

# 日本のものづくりの競争力再生

平成 25 年 2 月



## はじめに

わが国経済は失われた 20 年と呼ばれる長期低迷状態にある。長期低迷という言葉が指し示す現実には、例えば、GDP の低成長、デフレ、消費や投資の低迷、企業の競争力の低下、賃金の伸び悩み、雇用機会の減少、失業率の高止まりなどである。

これらのいくつかの重苦しい現実の中でも、**産業界が特に強い危機感を持って対処しなければならないのは、ものづくり産業における競争力の低下である**。競争力の低下は、わが国のものづくり企業が 1980 年代に競合国企業を圧倒してきた「より良いものを、より安く、より効率的に生産する」システムが勝ちパターンとしてうまく機能しなくなったことを意味する。原因は、いわゆる六重苦や企業の経営革新の遅れなどが複合しているが、結果として、六重苦を逃れるための生産の海外移転、競争に敗退した企業の倒産や廃業などによって、国内生産の伸び悩みや生産基盤の弱体化、雇用機会の減少などの産業空洞化問題が現れた。

ものづくりの力によって海外から収益を上げ、その収益を活用して国内経済を成り立たせるといふモデルは、これまでのような典型的な形では成り立たないかもしれないが、形を変えながらもわが国経済の根幹に位置し続けると思われる。大局的な国益の観点から、外貨を稼得する主力であるものづくり産業の競争力低下は大問題である。

そこで、本会は**競争力の低下と、その結果としてセットの関係にある産業空洞化問題の検討に取り組んできた**。これに対応する方法は、結論から言えば、産業競争力を新しい形で立て直すことを第一に、わが国企業がわが国を含む全世界を視野にグローバルな生産体制を一層徹底することと、新しい雇用の受け皿となる新産業を国内に産み出す産業構造転換を同時進行で行えるように、わが国の仕組みを作り変えることである。

この提言書は、ものづくり産業の一大集積地である中部圏が、**競争力の再生と産業空洞化問題への対応について大方針を提起し、その実践に向けた具体策を政府や企業に対して提言するものである**。対処は政府と民間がチームワークを組んで初めて成功すると考えられる。企業、行政等の関係各方面の方々の政策形成に当たり、何らかの示唆となれば幸いである。多くの方々の政策に反映されることを願うものである。

2013 年 2 月

一般社団法人 中部経済連合会

会 長 三田 敏雄

副会長 豊田 鐵郎  
経済委員長

## 目 次

第1部 ものづくり産業の競争力低下を巡る諸問題 — 提言の動機.....	1
1. ものづくり産業の競争力は低下傾向にある.....	1
(1) ものづくり産業の競争力低下.....	1
(2) 競合相手国の競争力の相対的向上.....	3
2. 原因は六重苦や企業の経営革新の遅れなどが複合している.....	4
(1) 地球規模の競争環境の激変.....	4
(2) 六重苦に代表される政府施策の不首尾.....	6
(3) 1980年代型成功モデルからの脱却に苦しむ日本型経営.....	9
3. 競争力低下は産業空洞化を誘発・助長している.....	14
(1) コスト競争力低下を回避するための消極的動機の海外生産移転.....	14
(2) 海外市場を獲得し業容拡大を目指す積極的動機の海外生産拡大.....	15
(3) 今後の展望.....	16
4. 産業空洞化の進行はGDPを押し下げる.....	18
第2部 競争力再生と産業空洞化への対応 — 大方針の提言.....	21
1. 取り組むべき問題と対応の基本方向.....	21
2. 対応の三本の柱.....	21
(1) 政府は六重苦を除去する.....	21
(2) 企業は経営革新を加速し、政府はこれを支援する.....	21
(3) 政府と企業は海外の活力を取り込み国内経済活性化に役立てる.....	21
3. 競争力を再生し産業空洞化を乗り越える日本経済の姿.....	22
第3部 対応の三本柱の展開 — 具体策の提言.....	25
1. 「政府は六重苦を除去する」に係る提言群.....	25
2. 「企業は経営革新を加速し、政府はこれを支援する」に係る提言群.....	27
(1) 企業への提言.....	27
(2) 政府・地方自治体に対する要請.....	34
3. 「政府と企業は海外の活力を取り込み国内経済活性化に役立てる」に係る提言群....	36
(1) 企業への提言.....	36
(2) 政府への要請.....	37
<参考1> 海外生産の進展と産業空洞化の考察.....	41
<参考2> 産業空洞化のシミュレーション.....	46
<参考3> 法人税軽減、消費税率引き上げがもたらす経済効果の考察.....	49



## 第1部 ものづくり産業の競争力低下を巡る諸問題 — 提言の動機

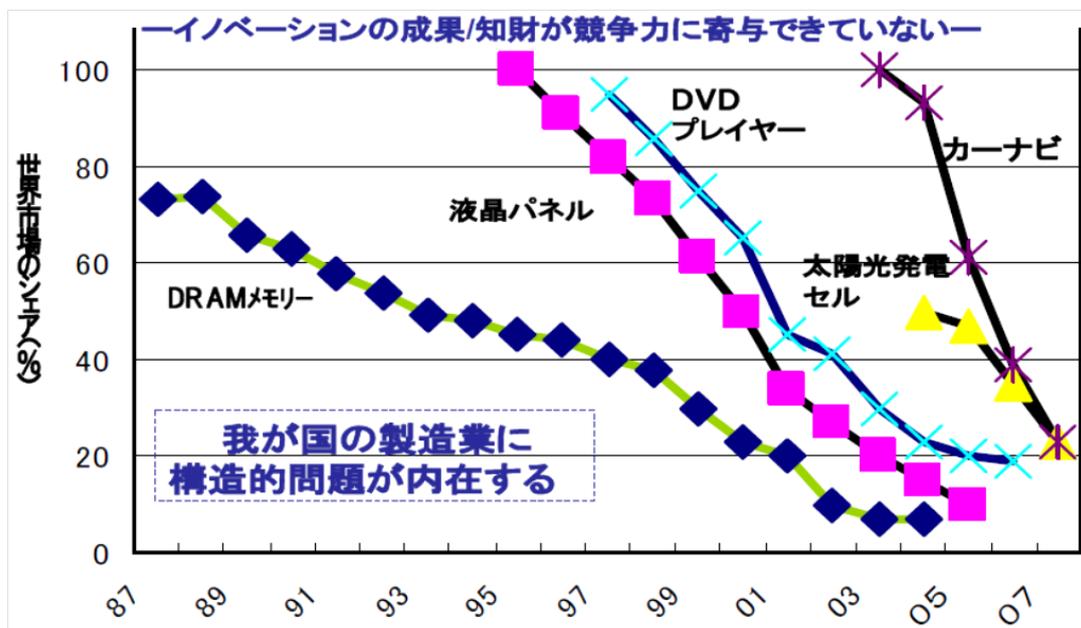
### 1. ものづくり産業の競争力は低下傾向にある

#### (1) ものづくり産業の競争力低下

##### 【わが国の代表的産業分野で競争力が低下】

わが国のものづくり産業の競争力の低下は、鉄鋼、造船等の重厚長大産業から最近では家電機器やエレクトロニクス製品（液晶パネル、パソコン、カーナビ、半導体等）など、かつて日本が世界市場を席巻してきたハイテク分野にまで広がっている。仮に、製品の世界シェアを競争力の指標と考えるならば、最近の主要ハイテク製品の競争力の低下は著しい。

《 図表1 》 わが国の主なハイテク製品の世界シェアの低下状況



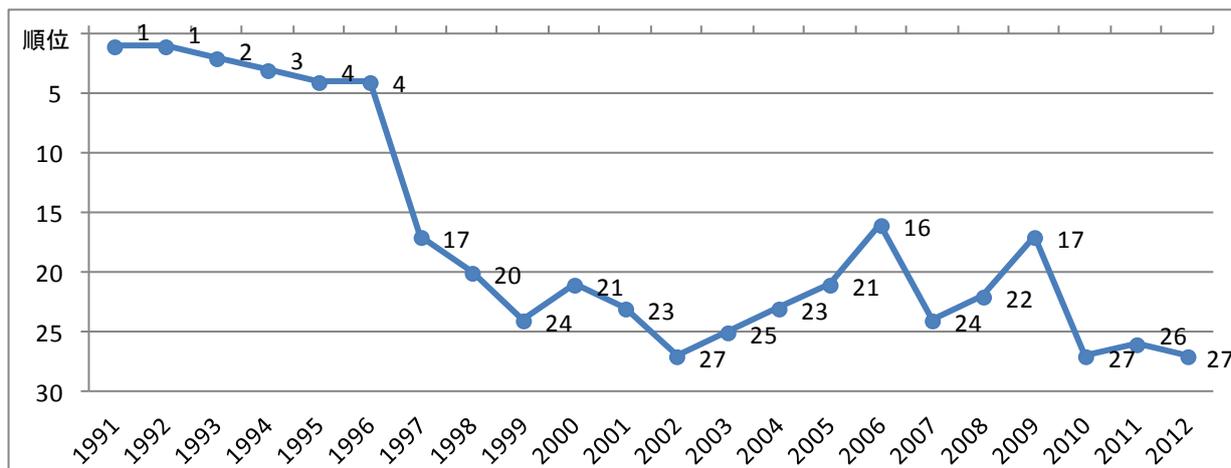
(資料) 「IAM Discussion Paper Series #001 (2008年12月)」(東京大学知的資産経営・総括寄付講座)、東京大学ものづくり経営研究センター小川紘一客員研究員より許可を得て掲載

傾向を大まかに集約すれば次の二点が指摘できると思われる。①いわゆるボリュームゾーンの成長で、高品質高価格の製品ではなく実用に耐える品質で低価格な製品に対する需要が増加してきたことを背景に、低コスト国の競争力が増してきた。②すり合わせ技術を必要とする製品市場よりも、デジタル化の進展で組み合わせ技術で製造できる製品市場の拡大が急速に進んでいることを背景に、デジタル技術の移転を受けた新興国の競争力が増してきた。

## 【わが国のビジネス環境の全般的な競争力低下】

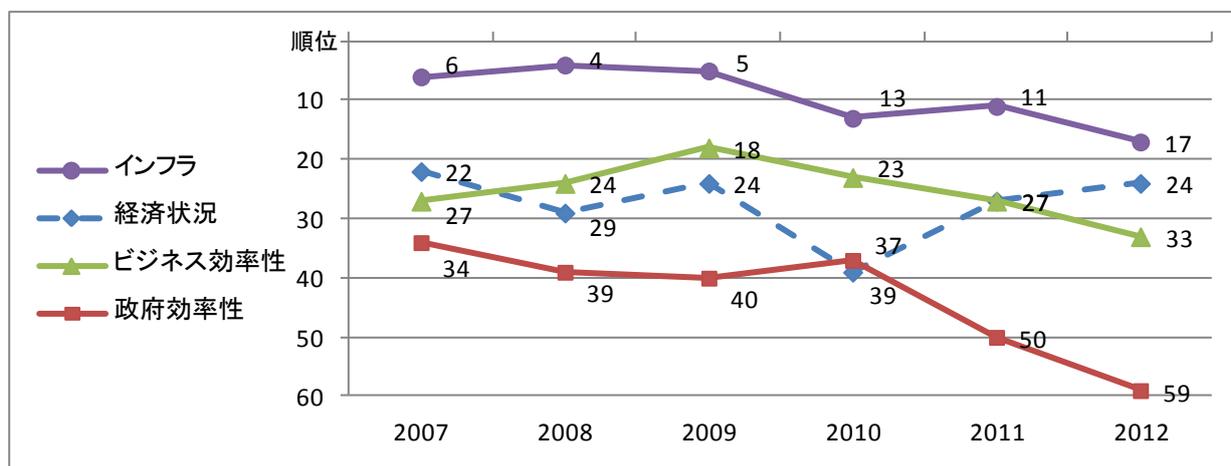
わが国の国際競争力はものづくり分野だけでなく、ビジネス環境の多くの面で低下傾向にある。この傾向は1990年代後半以降特に顕著である。各国の競争力を多面的に評価しているIMD（国際経営開発研究所）の評価によれば、わが国は総合的な競争力の評価では1991年には1位であったものが2012年時点では27位となっている。経済状況、政府効率性、ビジネス効率性、インフラなどの評価項目別で見ても概ね低下を示している。

《 図表 2 》 わが国の総合的な競争力の順位の推移



(資料) 「IMD 国際競争力ランキング」 を基に本会作成

《 図表 3 》 わが国の項目別の競争力の順位の推移



(資料) 「IMD 国際競争力ランキング」 を基に本会作成

## (2) 競合相手国の競争力の相対的向上

### 【最終製品におけるキャッチアップ】

日本が得意としてきたものづくりから生み出される製品を最終製品と中間財の二つに大きく分類すれば、最終製品においては、韓国、台湾、中国などの存在感が大きくなっている。これらの国の技術力の向上は著しい。韓国の半導体、液晶パネル、スマートフォン、有機EL等を使った次世代高画質テレビ、台湾のパソコン、タブレット端末、中国の太陽光パネル、洗濯機や冷蔵庫などの家電製品などに見られるように、日本の製品に肉薄し、一部には凌駕するものが現れている。

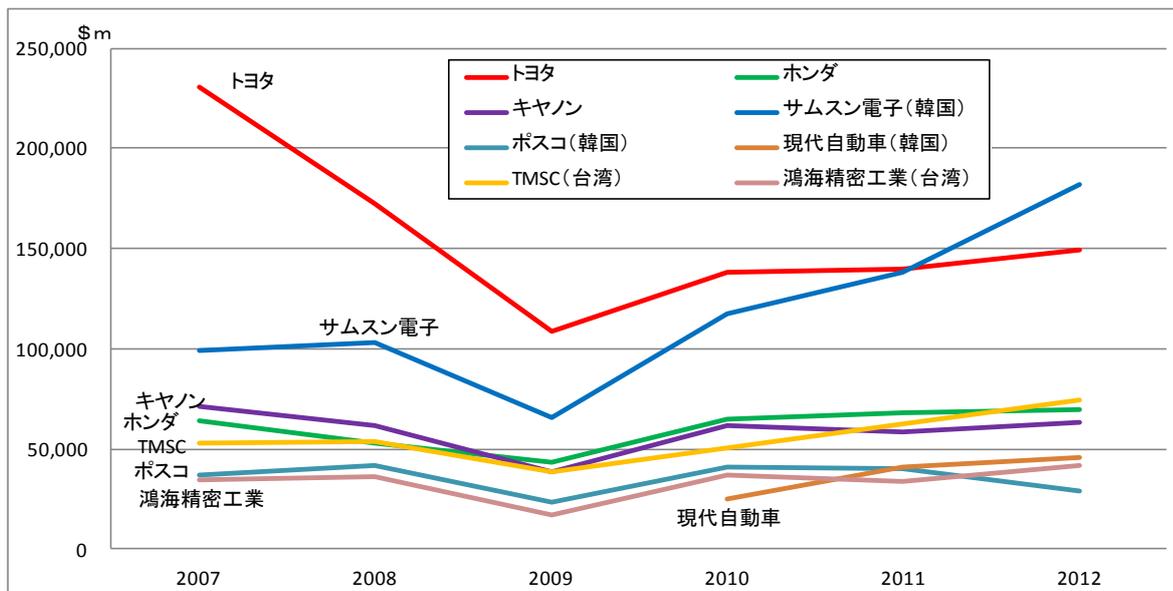
### 【中間財の状況】

一方、中間財については韓国、台湾、中国などに供給する主要部品の多くで、まだ日本でしか製造できないものがある。「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(日本貿易振興機構、2011年10月)によれば、日本でしか調達できない原材料・部品の有無について、79.8%の企業が「ある」と回答している。欧米のものづくり企業の中には、ボッシュなどのように部品づくりで主導権を握り最終製品に対して優位な立場を築こうとする戦略を取っているところもある。このように、最終製品の競争力に目を奪われ過ぎると競争力の本質を見誤る恐れもあり、注意が必要である。

### 【巨大企業の登場】

しかしながら、企業規模で見て、時価総額がわが国の有力企業を上回る成長を遂げる企業も現れていることには留意すべきである。

《 図表 4 》 主要企業の時価総額の推移



(資料) 「Financial Times Global 500」 を基に本会作成

## 2. 原因は六重苦や企業の経営革新の遅れなどが複合している

わが国企業の競争力を低下させてきた要因は大きく分けて、①地球規模の競争環境の激変、②六重苦に代表される政府施策の不首尾、③1980年代型成功モデルから脱却に苦しむ日本型経営の三つであると考えられる。

### (1) 地球規模の競争環境の激変

地球規模の競争環境は、それまでのわが国企業にとって好ましい、あるいは優位性を保てた土壌から、1980年代の勝ちパターンが機能しない土壌へと激変してしまった。

#### 【新興国の急激なキャッチアップ】

激変の1つ目は、新興国の急激なキャッチアップである。

韓国などの新興国は急速な成長によって、経済的にも技術的にも先進国に仲間入りする水準に達している。半導体デバイスやデジタル技術の一部においては日本を凌駕するところまで来ている。

一方、中国など中進国は、技術移転や伝播によって、技術水準が日本に近づいており、技術的に若干劣っていても価格の安さで十分カバーできるところまで来ている。この点は、いわゆる白物家電の分野で著しい。「技術的に劣っているはずだ」という思い込みや上から目線でものを見る態度は判断を誤らせる恐れが出てきた。

#### 【産業構造を変革するICTの進化】

2つ目は、産業構造を変えてしまうほどのICT（情報通信技術）の進化である。

ICTが世界の産業構造を変えつつあり、これまであまり産業集積や技術蓄積がなくとも、デジタル機器の生産技術が移植されれば周回遅れの競争者にも製品の品質や価格で勝てるチャンスが出てきている。競争シーンを変えつつある。

#### 【画期的なビジネスモデル、業態の登場】

3つ目は、画期的なビジネスモデルの登場である。

わが国企業と新興国企業との競争は、主として品質競争やコスト競争の様相を呈しているのに対して、先進国企業との競争は、主としてビジネスモデル競争の様相を呈している。インテル、マイクロソフト、グーグル、アップルなどの画期的なビジネスモデルを駆使する企業が現れ、競争のしかたが変わってしまい、「技術で勝ってビジネスで負ける」状態が現れるようになった。

アップルはものづくり企業であるかネット企業であるかといった産業分類は意味をなさず、一つの企業が複数の産業分野にわたって多様な業態を使いこなしながら競争する異種格闘技ともいえるべき状況が生じている。

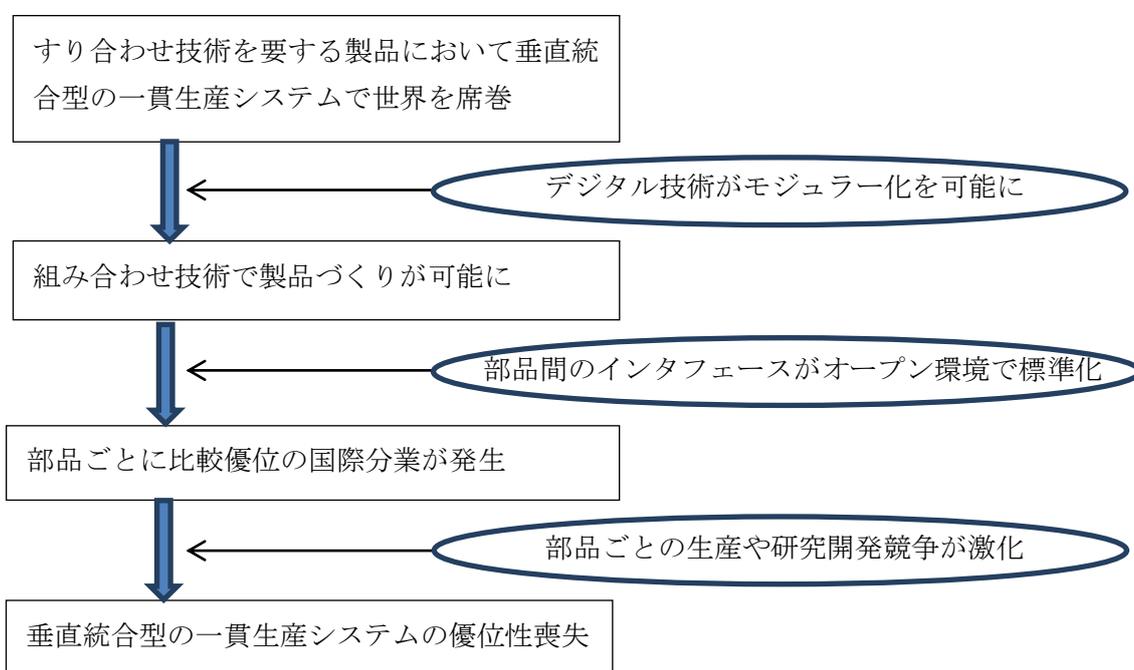
## 【競争の土俵の変化】

4つ目は、競争の土俵の変化である。

すり合わせ技術を必要とする製品市場に対して、組み合わせ技術で対応可能な製品市場が急速に成長しており、日本が技術力の優位性を発揮できるチャンスが相対的に減少してきた。例えば、カセットテープ時代のウォークマンは日本が得意とするすり合わせ技術でコンパクトな筐体の中にメカニカルな再生機構を実装していたが、現在の i P o d は組み合わせ技術の電子デバイスでできている。

これらの変化は、これまでわが国企業を優位に立たせてきた過去の蓄積を活かしにくくさせてしまった。

### 《 図表 5 》 日本の優位性喪失のメカニズム



(資料) 「国際標準化と事業戦略」(白桃書房、小川紘一氏)などを参考に本会作成

## 【産業競争力強化支援の国家間競争】

5つ目は、産業競争力強化を支援する国家間の競争である。

今、世界を見渡すと、国を挙げて企業の競争力を強化する競争が行われているように見える。法人税の引き下げ競争は特にアジア諸国で激烈である。最近では、英国や米国も引き下げの方向を打ち出している。

また、一部の新興国等の中には、国があたかも一つの株式会社であるかのように、国を挙げての産業支援措置を講ずる国が登場している。その施策の中には、原価を割り込んだ電気料金の指導、外資導入の条件として現地企業と出資比率が対等の新会社設立を求める規制、企業の研究開発に対する大胆な税制優遇措置などがある。

## 【各国の国内競争政策（特に企業結合）の緩和方向への変化】

6つ目は、各国の国内競争政策（特に企業結合）の緩和方向への変化である。

独占禁止法等競争法の運用において、特に経済力の集中に関する規制が世界的に緩和の方向にある。各国は企業結合を許容する要件を緩和し、M&Aなどによる機動的な産業再編を可能とする方向へ舵を切り変えてきた。わが国はやや遅れてこの動きに追随してきた。

これらを背景に、金融、鉄鋼、小売りなどの分野で日本の企業の規模をはるかに上回る巨大企業が世界には登場している。日本も遅れて企業結合の規制が緩められつつあるが、依然として国内市場の規模に比して供給者の多い過当競争が見られる市場がいくつか存在する。

## 【全世界を視野に入れた最適生産の進展】

7つ目は、全世界を視野に入れた最適生産の進展である。

世界の製造業の中には、自社一貫生産ではなくコストの安い部品を全世界から探し出して発注する全世界最適調達を目指す企業や、さらには部品製造や最終製品の組み立てについて最小コストで行う能力のある製造業者を全世界から探し出して生産をアウトソーシングする全世界最適生産を目指す企業が登場している。ファブレス企業とファウンドリ企業の協調はその一例である。

自社系列内のフルセット型生産形態から、生産工程ごとに柔軟に生産委託先を組み合わせることでコストダウンを実現する分業型生産形態への変化によって、世界の生産能力をうまく使いこなす者が勝つ時代となり、日本が得意とした系列企業グループ内での一貫生産は必ずしも強みではなくなってきた。

### 【コラム】 ファブレス企業、ファウンドリ企業

生産形態が多様化し、設計・デザイン、開発、生産を自社内で完結せず、工程ごとに専門の機能を特化させた企業が登場している。

ファブレス企業とは、自社で生産設備を保有せず外部に生産委託を行っている企業である。生産設備や人員を保有していないため、稼働率を気にせず、製品の設計やマーケティングに専念できる。

逆に、他社から委託されて生産を専門に行う企業がファウンドリ企業である。多数の企業から生産を受注することにより生産設備や人員の稼働率を上げ、コストを削減することが可能となる。製造技術の向上に専念できる。

## （2）六重苦に代表される政府施策の不首尾

企業は価格競争力を高めるため、様々なコスト削減努力を行っている。しかしながら、いわゆる六重苦に代表される政府施策の不首尾に起因するコストは自助努力では削減できない。このコストが、国内外の事業コストの格差を広げ、海外の競合企業に対してわが国企業の競争力を低下させるだけでなく、ひいては国益を損なう大きな要因となっている。

### 【基礎的条件に見合わない円高の放置】

政策の不首尾の1つ目は、日本経済のファンダメンタルズ（基礎的条件、実力）に見合わない円高の放置である。

円ドルレートは、2000年以降リーマンショックまで100円から130円の範囲で推移していたが、リーマンショック以後は経済が傷んだにもかかわらず、100円より円高の圏内で推移している。この間、円高によって輸出品の価格競争力が低下しているが、これに対して政府の講じる円高対策は十分な効果を発揮していない。

国内の物価水準、すなわちデフレを踏まえた実質実効レートで見れば必ずしも円高とは言えないとする見解もある。この見解は、現在の円高はデフレが原因となって為替レートが適切な水準に調整された結果であるから価格競争力低下の言い訳にならないと主張するものである。しかしながら、逆に、現在のデフレは円高が原因となって国内物価水準が適切な水準に調整された結果であるとも言えるのではないか。これらが相互スパイラル的な関係で進行していると思われる。いずれにしても、事実として円高は輸出品の価格競争力を低下させている。

### 【世界的な法人税引き下げ競争への乗り遅れ】

2つ目は、世界的な法人税引き下げ競争への乗り遅れである。

わが国の法人実効税率は、5%引き下げられ35%（復興付加税が課される間は38%）となったが、先進国の中でも、米国とともに依然として最も高いクラスに属している。

法人税負担の軽減が早くから必要とされてきたが、財政健全化の観点から法人税収の減少につながる法人税率の引き下げは見送られてきた。

このため、重い法人税負担はわが国企業が海外に出る動機の一つであるとともに、海外の企業が日本に進出しにくい理由の一つともなってきた。

### 【経済メカニズムから遊離した労働規制】

3つ目は、経済メカニズム（自然の道理）から遊離した労働規制である。

企業が労働者を解雇しにくくする雇用条件の強化は、企業の労働コストの上昇を招くため、企業は労働者の雇用を差し控えるようになり、かえって労働者の雇用増進の障害となっている。労働者にとって望ましいとする考え方に基づく労働規制は、経済メカニズムと反しているため、意図とは裏腹に雇用を抑制する方向に作用している。

この経済メカニズムに反する規制が企業の労働コストを引き上げているとともに、皮肉にも労働者を苦しめる結果となっている。

### 【過重な負担となっている温室効果ガス排出抑制策】

4つ目は、過重な負担となっている温室効果ガス排出抑制策である。

政府は温室効果ガスの抑制に関する法制度の整備と並行して企業に自主的な排出抑制を求めてきた。企業はこれに応えるため、自主行動計画を定めるなどの努力を行ってきた。努力の中には、途上国等からのいわゆる排出権購入も含まれているが、排出権購入費は企業の

重いコストとなっていると考えられる。

今般、地球温暖化対策税制が施行され、石油石炭税の税率が段階的に高まるプログラムがスタートした。わが国の温室効果ガス削減の限界コストは世界最高レベルにあると考えられるため、達成目標を厳しく設定したり、地球温暖化対策税の税率を高めたりするほど、製造コストに跳ね返る度合いが大きくなると考えられる。

### 【不安定性や不確実性を増す電力供給】

5つ目は、不安定性や不確実性を増す電力供給である。

原子力発電の停止によって、故障停止の不安を抱える老朽化した火力発電設備が電力供給力の不足を補っており、電力供給の不安定性や不確実性等の不安を払拭できない。

また、コスト面においては、原発停止は化石燃料の消費量増加と価格高騰をもたらし、企業のエネルギーコストを上押ししている。加えて、再生可能エネルギーの固定価格買取制度の導入によって、企業は電気料金の上昇懸念に直面している。

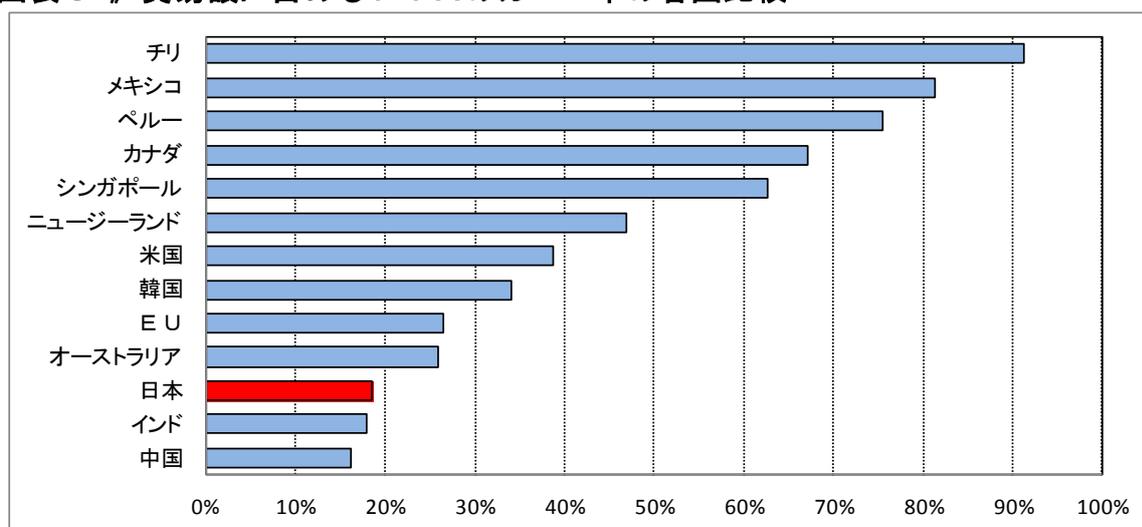
### 【FTAやEPAの遅れ】

6つ目は、FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）の締結の遅れである。

輸出相手国の輸入関税の高さは価格競争力を決定する有力な要因である。相手国の輸入関税を廃止ないし軽減するFTAやEPAの締結の立ち遅れは、日本企業にとって韓国企業等のライバルに対する大きなハンディキャップとなっている。

韓国が自動車を米国や欧州に輸出する場合、既に締結している協定に基づき関税は撤廃される運びである。これに対して、日本が米国に輸出する場合は2.5%の関税が、また欧州に輸出する場合は10%の関税が掛り続けるため、この分、日本は価格競争力のハンディキャップを負い続けることとなる。

《 図表6 》 貿易額に占めるFTAのカバー率の各国比較



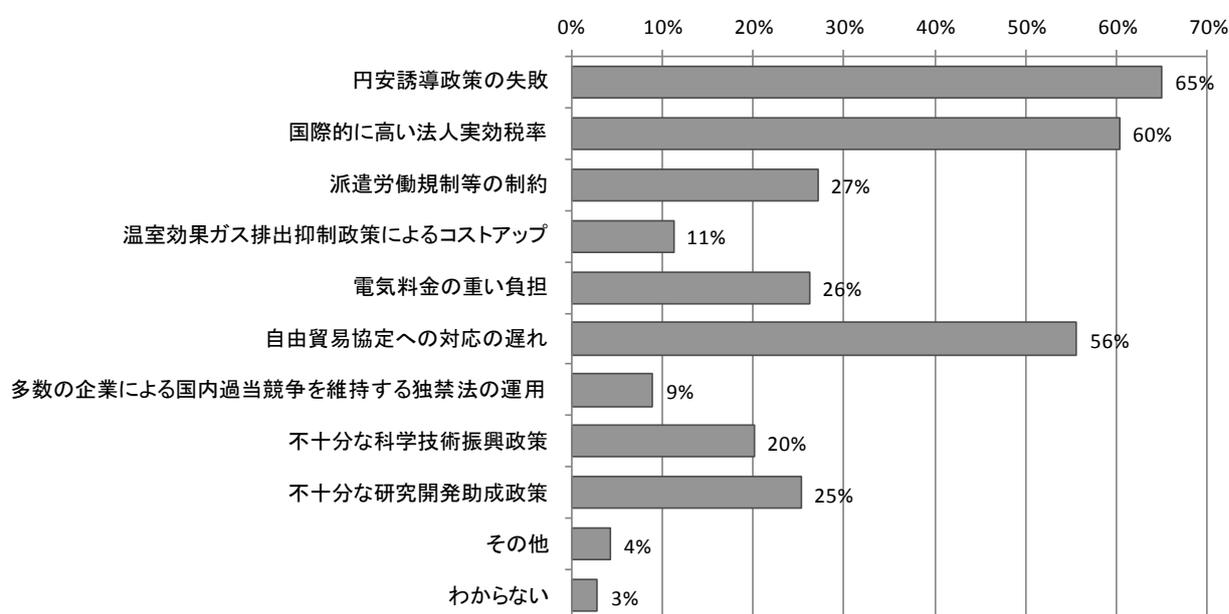
(資料) 「世界貿易投資報告 2012 年版」(日本貿易振興機構) を基に本会作成

## 【効果の低い科学技術政策】

六重苦に次ぐものとして7つ目の政策の不首尾は、科学技術政策の効果の低さである。

わが国の官民全体の研究開発費総額のGDP比は世界最高水準にある。しかしながら、仮に学術論文の発表件数を研究開発成果を見る代理指標とするならば、件数の国際シェアは2000年に入って以降、減少傾向にあり、研究開発費の大きさの割には成果を発揮していない。原因は官民双方の側にあると考えられるが、特に、政府の側で考えられる要因としては、研究開発費総額に占める政府の負担割合が約20%と先進国中最低水準であること、民間ではリスクを負い難い国の研究開発プロジェクトが小粒化していること、公的研究機関から民間への橋渡し型研究への取り組みが不十分であることなどが指摘できるのではないかと考えられる。

## 《 図表 7 》 競争力を低下させた政府の施策



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

## (3) 1980年代型成功モデルからの脱却に苦しむ日本型経営

企業は、競争環境が激変し1980年代に世界を席卷した日本型の成功モデルがうまく機能しなくなった現実を直視し、新たな成功モデルの構築を模索している。しかしながら、模索の努力は十分な成果を上げているとは言い難い。その理由は多面的に考察する必要があるが、以下に示すものは、本会のアンケート調査結果等から浮かび上がってきた要因である。

### 【ビジネスモデル革新の遅れ】

成果が現れにくい理由の1つ目は、ビジネスモデル革新の遅れであると思われる。

1980年代のものづくりの成功モデルは、高品質、高信頼性、高性能の製品を垂直的に統合された系列企業からなる一貫した製造システムをもってスピーディーかつ大量に生産することで競合国企業を圧倒するものであった。

1990年以降は、この成功モデルが通用しなくなる新しいビジネスモデルが登場した。例えば、デルは、顧客から注文を受け、それに合わせて必要となる部品を外部サプライヤーから最もコストが安くなる組み合わせで調達し生産した後、流通・小売り業者を介さず直接販売するビジネスモデルを開発した。また、インテルはパソコンの心臓部であるMPUの内部にブラックボックスをつくる一方、インタフェースを標準化してオープンにし、同社のMPUを前提にした完成品を第三者が容易に設計できるような環境を提供するビジネスモデルを開発した。さらにアップルは、同社のスマートフォンのOS（基本ソフト）上で動作するアプリケーションソフトの開発が可能となるルールをオープンにすることで第三者のアプリケーションソフトの開発を促すビジネスモデルを開発した。

これに対して、わが国企業はビジネスモデルの開発に成功している例が少ないように思われる。

### 【イノベーションの相対的な低迷】

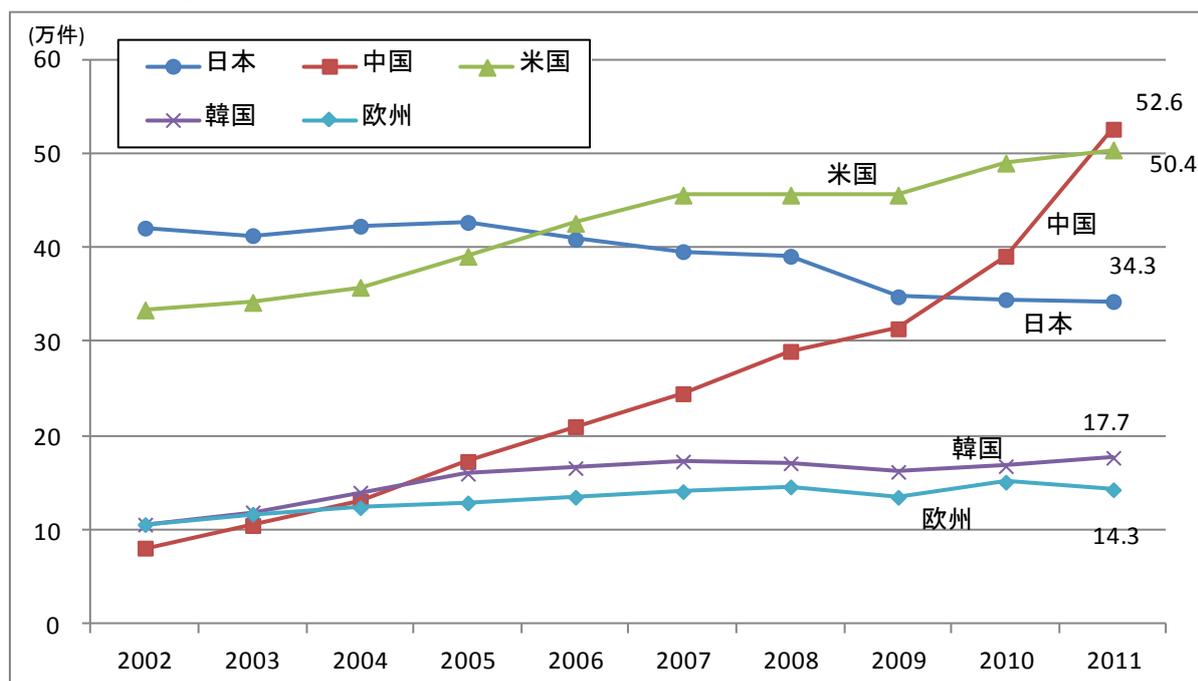
2つ目の理由は、イノベーションの相対的な低迷であると思われる。

1980年代までの日本の成功は、高度な品質管理とカイゼン（漸進的な生産技術の進歩）および画期的な製品や製造方法のイノベーション（飛躍的、革新的な技術の進歩）がうまく噛み合うことで実現した。

ところが、2000年代に入って以降、韓国、台湾、中国等の企業が技術力を高め、日本のイノベーションはこれら競合国との比較で相対的に停滞してきた。

特許出願件数を、仮にイノベーションの活性化度を見る代理指標とするならば、近年のわが国企業の出願件数は横ばいとなっており、イノベーションの停滞がうかがわれる。

《 図表 8 》 特許出願件数の各国比較



(資料) 「特許行政年次報告書 (2012 年版)」 を基に本会作成

### 【硬直的な人材採用・登用システム】

3つ目の理由は、人材採用・登用システムの硬直化であると思われる。

革新的な経営で成功していたころの企業に共通するのは、独創的な経営者による確信に満ちた強いリーダーシップと、その下で働くスタッフの自由闊達な活動ではないか。

わが国企業の多くは、成功体験を重ねるうちに、いつしか企業組織が整い、規格化された従業員の規格化された行動を評価するように変わっていったのではないかと。社内では協調性がありバランスのとれた人間が評価・登用されるようになるに従い、多くの気づきやアイデアを産み出す特徴ある才能を持った多様な人材が活躍する機会が減少したのではないかと。これが自由闊達さが失われ画期的なビジネスアイデアが出なくなった背景ではないかと。

企業は、成功し組織が大きくなるにつれて前例主義に基づいて行動する従業員が多くなる。人事の採用や登用システムが硬直化し、経営革新を起こす可能性の高い才能を持った多彩な人材が適所に登用・配置されにくくなっているのではないかとと思われる。

### 【スピード感のない社内意思決定と実施展開】

4つ目の理由は、社内意思決定に時間がかかることであると思われる。

韓国企業の成功の理由の一つに経営トップの大胆で迅速な意思決定が指摘されている。これに対して、わが国の企業の多くは、実質的にボトムアップ型の意思決定システムを採用していると思われる。意思決定事項が経営会議にかけられるまでに案が精緻に練り上げられるというメリットがある反面、多くの時間を費やし、タイミングを逸する弱点がある。大胆な意思決定になればなるほどボトムアップ型では迅速な意思決定は困難になると考えられる。

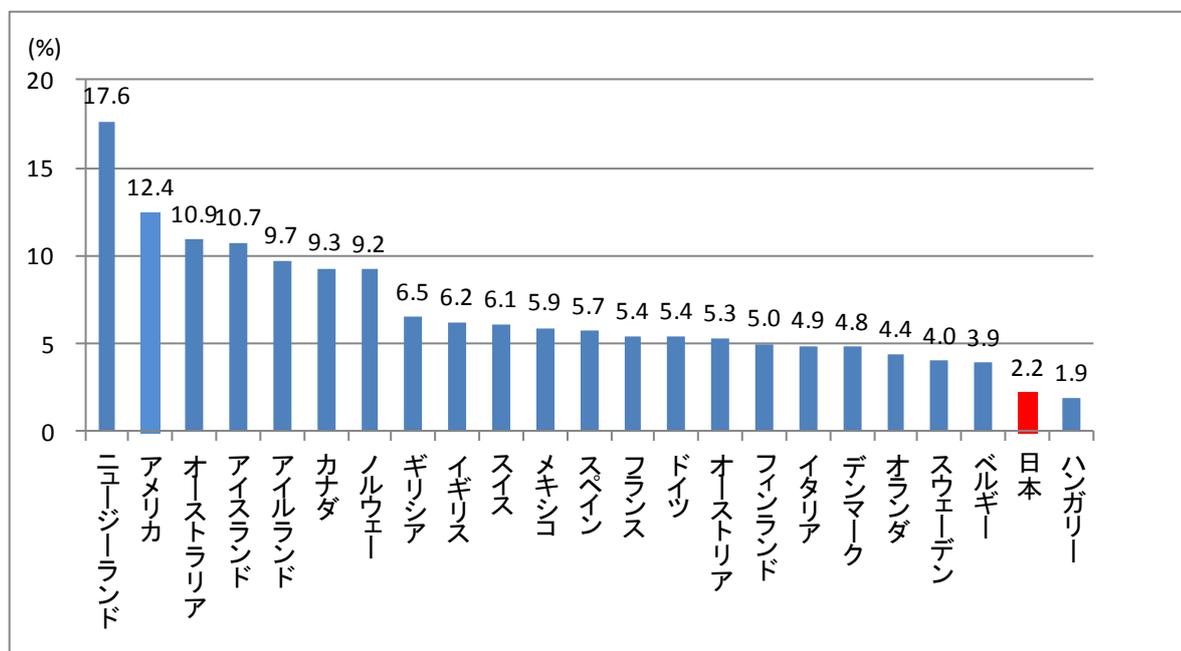
## 【ICTを切り口とするビジネス開発の遅れ】

5つ目の理由は、ICT（情報通信技術）を切り口とするビジネス開発の遅れであると思われる。

ICTの社会への応用はさまざまなビジネスを生み出している。この分野で世界的にビジネスを創造しているのは、マイクロソフト、インテル、アップル、ヤフー、アマゾン、グーグルなどの企業を擁する米国である。これらは全て、ベンチャー企業から成長した企業である。

これに対して、日本は、ベンチャー企業の活動はあまり活発とは言えない。起業率の低迷は理工系離れ、育たないベンチャーキャピタル、若者の進取の気象の衰えなどの多数の要因が複合していると考えられる。

《 図表 9 》 OECD加盟国の起業活動水準（EEA）比較



(資料) Minniti, Bygrave, Autio “GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR” 2005 を基に本会作成。

EEA (Early-Stage Entrepreneurial Activity) とは、①起業の準備を始めている人、②創業後 42 か月未満の企業を運営している人の合計が 18~64 歳の総人口を 100 としたときの割合

## 【市場ごとのニーズを捉えきれない製品開発】

6つ目の理由は、市場ごとのニーズを捉えきれない製品開発であると思われる。

わが国の市場に合わせて開発された製品は、わが国の消費者の高い要求水準や繊細な感性を反映している。これが行き過ぎて、日本標準の製品は、途上国市場はもとより先進国市場においてさえ過剰な品質やスペックを持った、いわゆる「ガラパゴス化」と呼ばれる特異な進化を遂げた製品となった。各国の市場の個性あるニーズを把握した製品開発に遅れをとってきたと思われる。

### 【知財戦略、標準化戦略の立ち遅れ】

7つ目の理由は、知財戦略、標準化戦略の立ち遅れであると思われる。

日本は、米国に遅れて1997年からプロパテント政策に取り組み始めた。これに伴い、企業も知財戦略や標準化戦略を経営戦略の重要な一部とする認識を高めつつある。しかしながら、研究開発成果を特許として確立した後の活用方法は、自社利用やライセンス提供などの形で活用する方法が中心となり、自己に有利な国際標準化を獲得する活用方法は競合国企業に比べ比較的低調であるように思われる。米国、韓国、中国などはIEC（国際電気標準会議）への国際標準提案件数を増加させている一方、わが国は低下している。経営戦略全体における知財戦略、特に標準化戦略の地位が十分高まっていないように思われる。

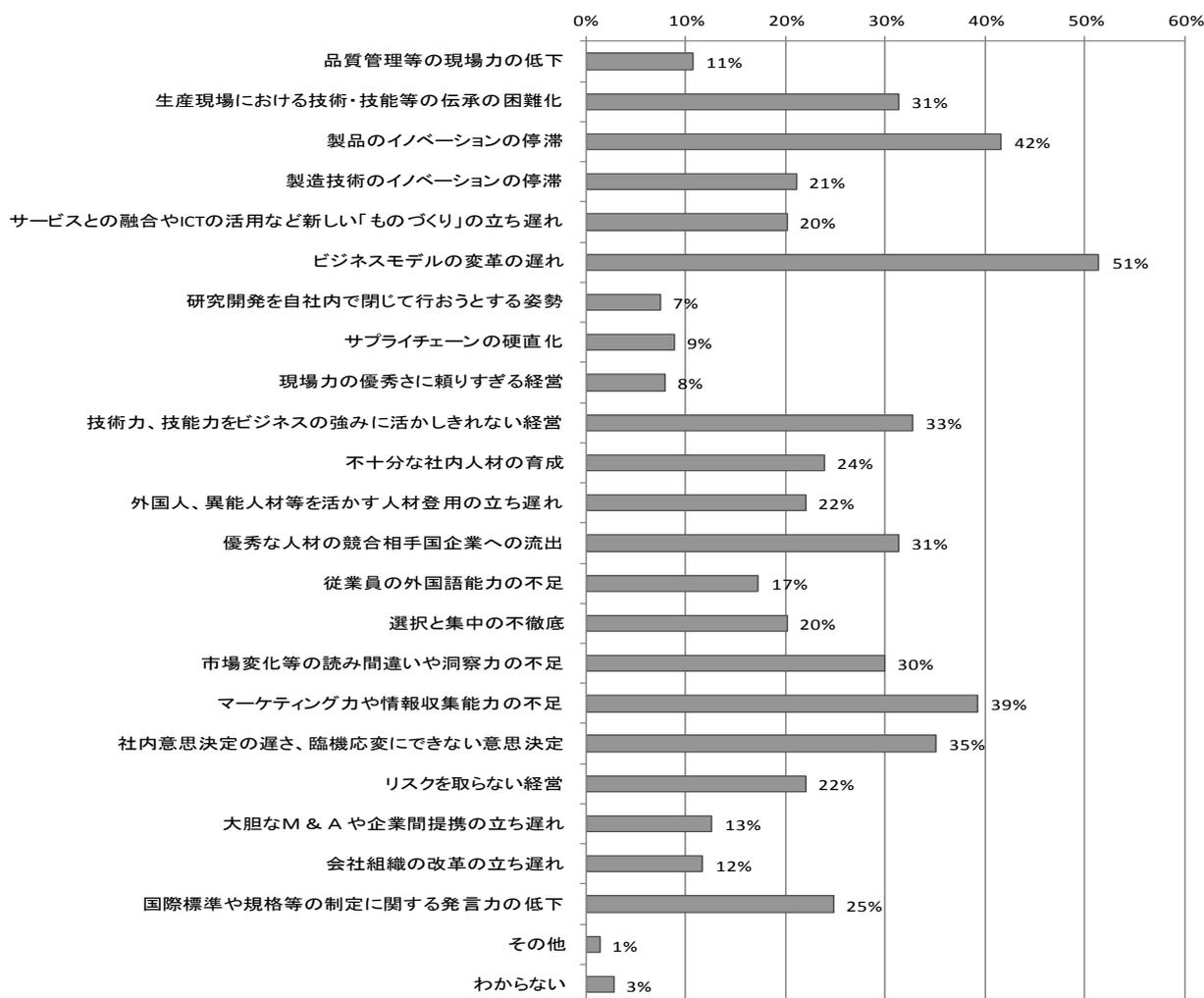
#### 【コラム】 国際標準

国際標準は、①度量衡の単位、②安全基準や品質規格などの最低限の水準、③部品同士の接続などで相互の結合性や互換性の保証などのために定められる。

国際標準は①公的な機関が制定する「デジュール標準」、②有志が自発的に集まって形成する「フォーラム標準」、③企業連合が競争優位を目指して形成する「コンソーシアム標準」、④市場で優勢な標準がそのまま事実上国際標準となる「デファクト標準」などがある。

このうち、デジュール標準を制定する国際機関として、ISO（国際標準化機構）、IEC（国際電気標準会議）、ITU（国際電気通信連合）などがある。

《 図表 10 》 競争力低下を招いた経営上の理由



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

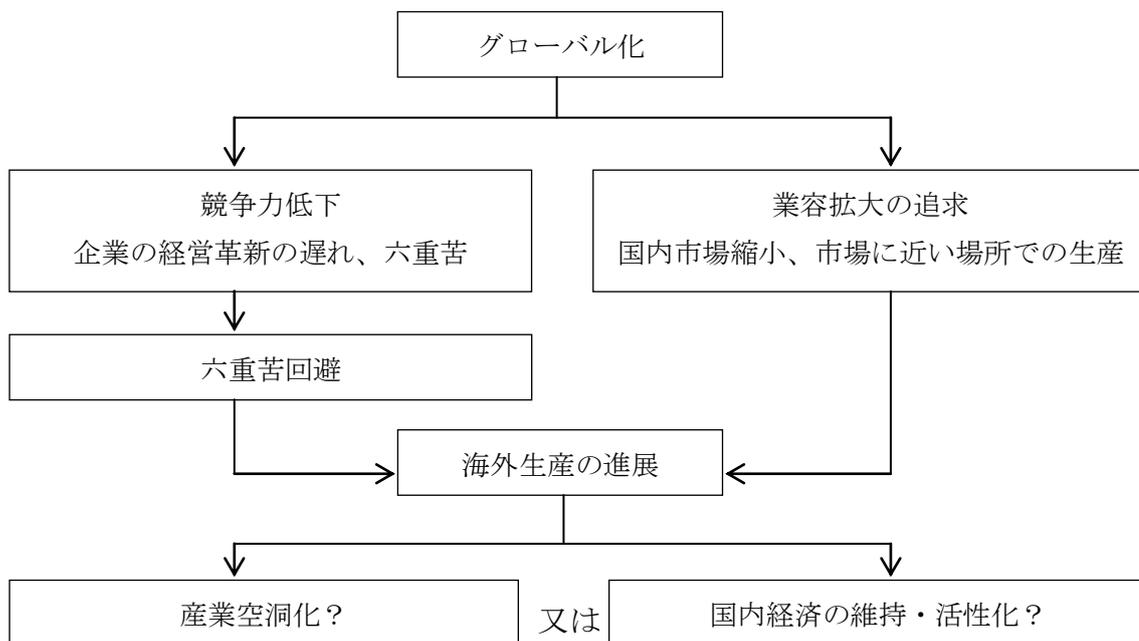
### 3. 競争力低下は産業空洞化を誘発・助長している

競争力の低下は業績不振という企業単体の問題に止まらず、産業空洞化という経済社会全体の問題を誘発している。競争力低下を補うため、やむを得ず行われる生産の海外移転は産業空洞化を誘発・助長している。

#### (1) コスト競争力低下を回避するための消極的動機の海外生産移転

わが国企業は新興国企業との間で、主としてコスト競争を展開している。企業は国内事業コストを切り詰める努力をしているが、自助努力ではどうにもならない重い法人税負担などに代表される六重苦がコスト競争力を低下させている。これを回避するため、国内から逃避するように海外生産移転が拡大した。コスト競争力の低下は、結果として国内雇用機会の減少をもたらす産業空洞化を誘発・助長している。

《 図表 11 》 産業空洞化に至る道筋



(資料) 本会作成

## (2) 海外市場を獲得し業容拡大を目指す積極的動機の海外生産拡大

海外生産拡大にはもう一つのタイプのものがある。市場に近い場所で生産することによって直接的に需要を獲得しようとする積極的な動機による海外生産の拡大である。業容拡大の拠点を海外に設置するもので、日本から原材料や部品などの中間財を現地へ輸出し、現地で完成品を製造する工程間分業を本旨とする海外生産である。言わば輸出の代替え、あるいは形を変えた輸出である。日本からの完成品の輸出は減少するが、中間財の輸出は増加し、中間財生産のための工場は国内に残る。中間財の現地調達率が高まらない限り、国内の産業空洞化を誘発する恐れは大きくない。

《 図表 12 》 海外生産が進展する二つの動機

	背景、動機等	形態、効果等
消極的海外生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト競争力低下が背景</li> <li>・六重苦等国内事業コスト高の回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場の海外への移転・流出</li> <li>・国内雇用機会の減少</li> </ul>
積極的海外生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場に近い場所での生産、形を変えた輸出</li> <li>・直接的な現地需要獲得、業容拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場の海外への拡充的設置</li> <li>・中間財を輸出して工程間分業</li> <li>・日本からの完成品輸出は減少</li> </ul>

(資料) 本会作成

### (3) 今後の展望

本会のアンケート調査によれば、海外生産拡大の動機は、これまでは、「マーケットに近い場所での生産が合理的であるため」、「製品の納入先企業の海外移転に伴うため」、「円高など為替変動リスクを回避するため」、「国内市場が縮小したため」、「国内では労働者派遣の規制が強いなど労働コストが高いため」などの理由が上位を占めた。

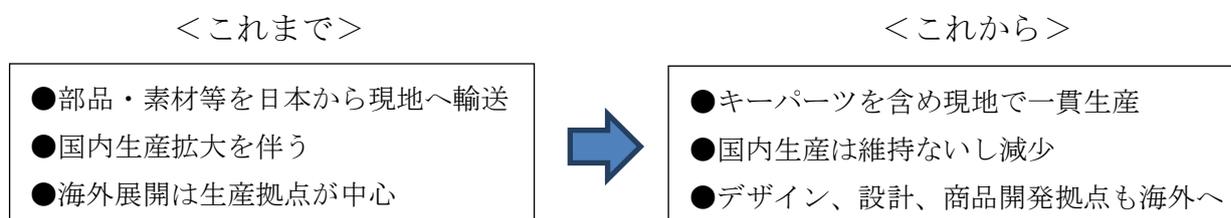
また、海外生産拡大の形態については、これまでは、「部品や素材の大半を日本から送る形態」の海外生産や「キーパーツを除く部品や素材の大半を現地で調達あるいは生産する」形態の海外生産が主流であった。また、「国内生産（自社および取引先を含む）を拡大しつつ海外生産を拡大する」形態や「国内生産を維持しつつ海外生産を拡大する」形態が主流であった。（＜参考1＞海外生産の進展と産業空洞化の考察を参照）

今後は、「マーケットに近い場所での生産が合理的であるため」とする動機が、一層高まる結果となっている。

また、「キーパーツを含む部品や素材の大半を現地で調達あるいは生産する」形態が増加すると見込まれる。また、「デザイン・設計・商品開発拠点」の増加も見込まれる。加えて、「国内生産を拡大しつつ海外生産を拡大する」形態が大きく減少する。「国内生産を維持しつつ海外生産を拡大する」形態、および「国内生産を縮小しつつ海外生産を拡大する」形態が増加する。また、「現地で取引先を新規開拓しつつ海外生産を拡大する」形態が大きく増加する可能性がある。

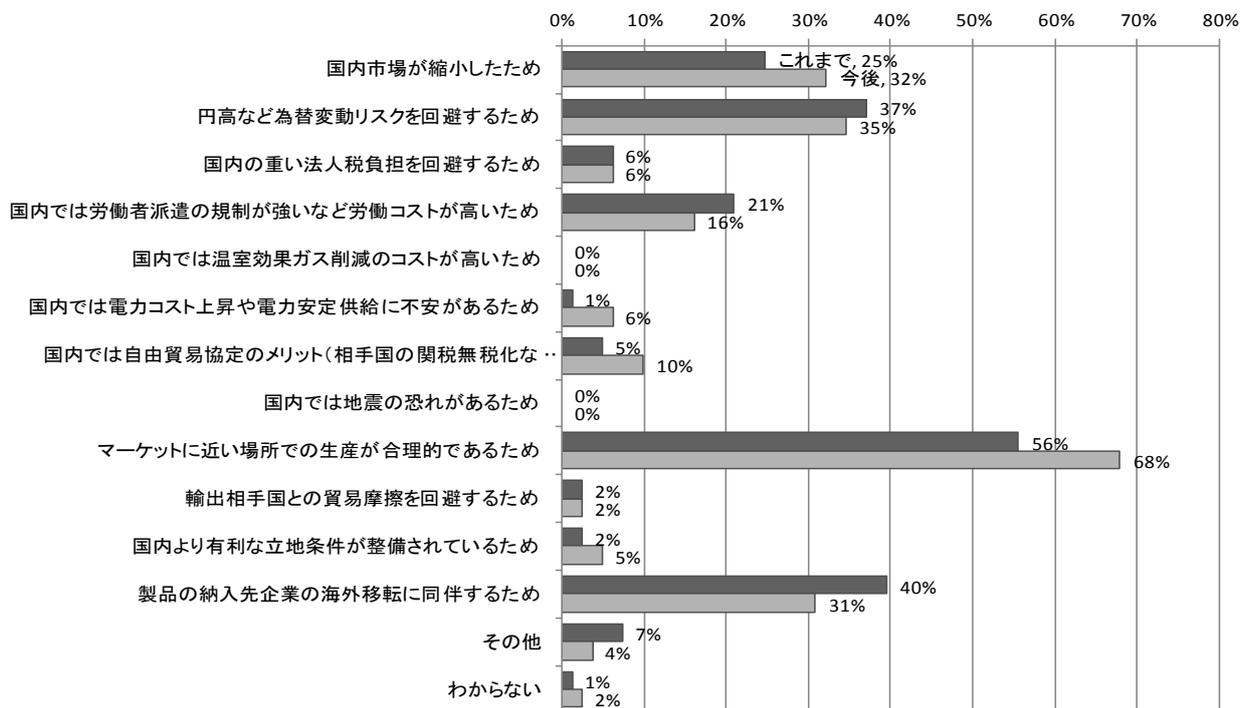
これらから浮かび上がる姿を総括的に表現すれば、海外生産の場が中間財を現地に運んで組み立てるアセンブルの場から、現地で中間財を含め生産する一貫生産の場に変化する。このため、日本国内における生産は維持がせいぜいとなる恐れがある。また、生産機能だけでなく、開発機能の現地化も進む可能性が高い。グローバル化の必然的な結果として受け止める必要があると思われる。

#### 《 図表 13 》 海外生産拡大の今後の展望



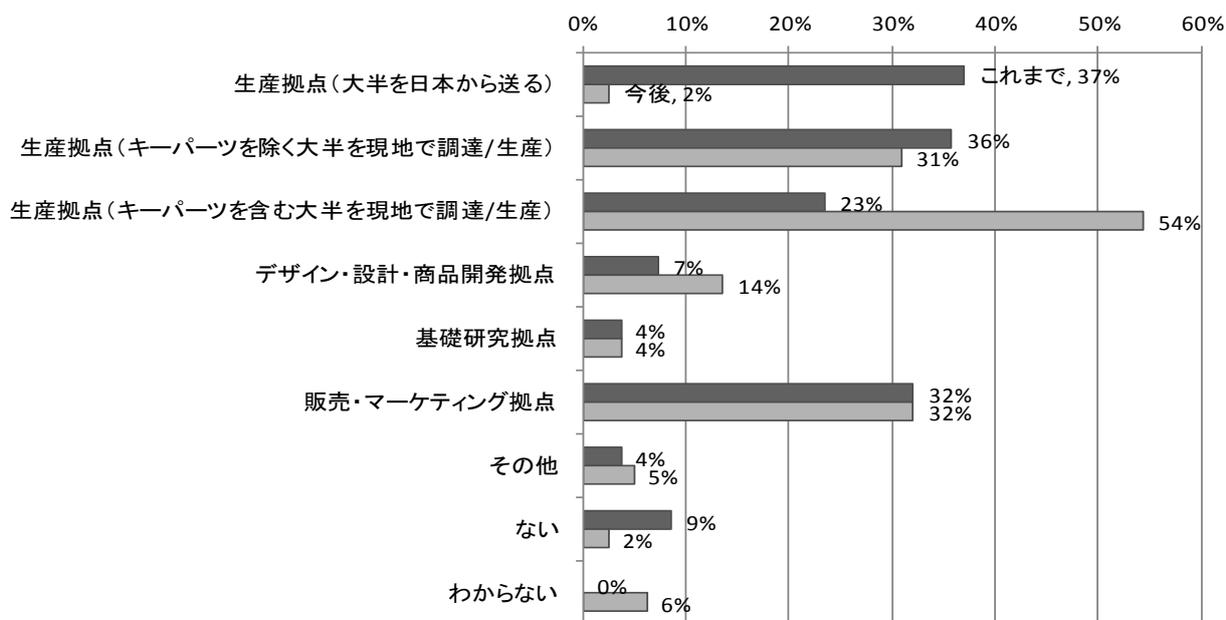
(資料) 本会作成

《 図表 14 》 海外生産拡大の動機



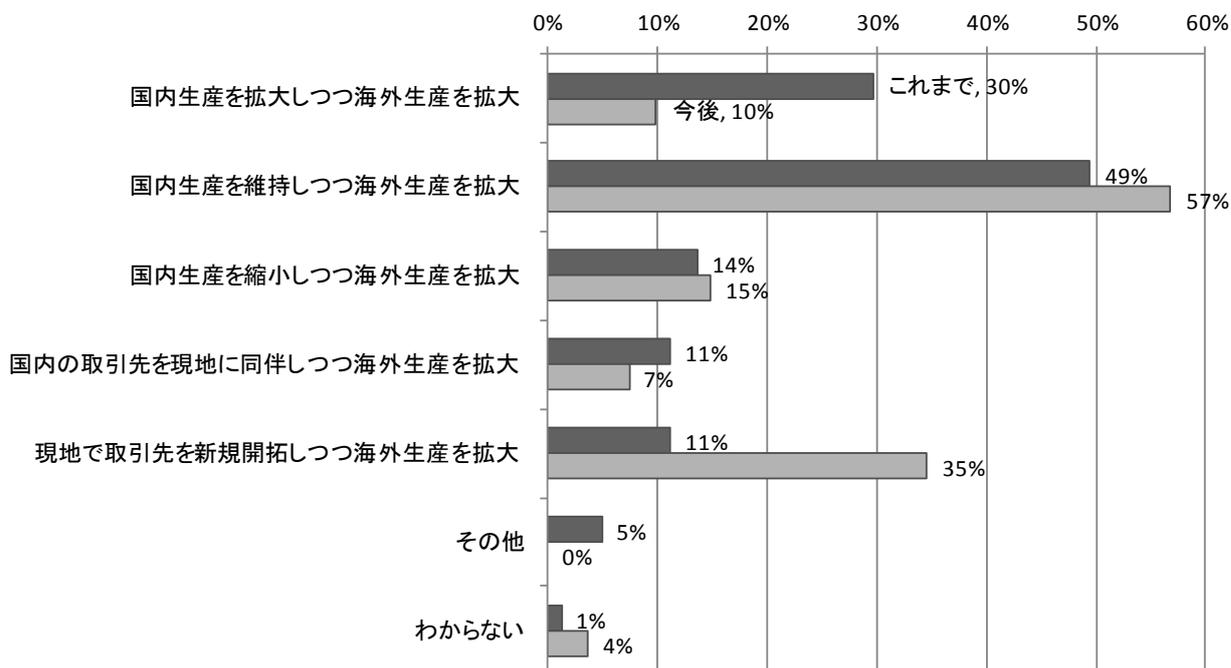
(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

《 図表 15 》 海外生産拡大の形態



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

《 図表 16 》 海外生産と国内生産の関係



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

#### 4. 産業空洞化の進行はGDPを押し下げる

産業空洞化に対して何も手を打たずに放置した場合、どのような事態が生じるかを想定しておくことは重要である。

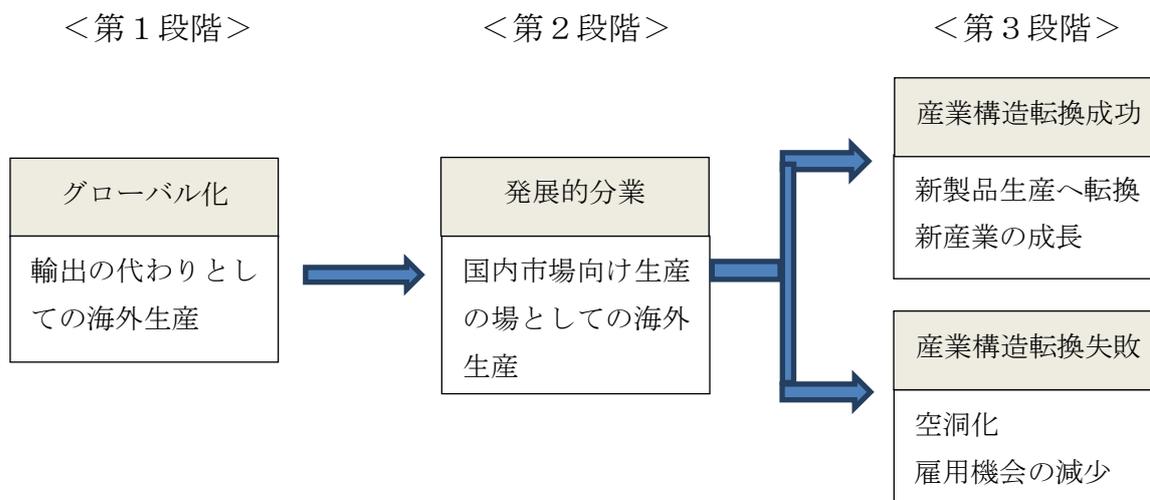
##### 【産業空洞化が進行する悲観的なシナリオの想定】

産業空洞化が進行するステップは、まず、輸出の代替として行われる海外生産拡大の段階を経て、国内市場向けの生産を海外で行う発展的分業段階へ進むと考えられる。冷蔵庫や洗濯機などの家電製品分野の一部には海外の合弁会社や委託先に生産させて国内に輸入する例が見られるようになっている。

この段階を経て、国際分業におけるわが国の役割分担がうまく進み、わが国が新製品生産への転換や新産業の成長を実現できれば、国内の産業空洞化を食い止めることができる。これは産業構造転換に成功する楽観的なシナリオである。

一方、新製品生産への転換や新産業の成長を実現できなければ、生産機能の低下や雇用機会の減少などの産業空洞化を深めることとなる。これは産業構造転換に失敗する悲観的なシナリオである。

《 図表 17 》 産業空洞化が進行するステップ



(資料)「みずほりポート (2011年3月29日)」(みずほ総合研究所)を参考に本会作成

### 【モデルによる悲観的なシナリオのシミュレーション】

悲観的なシナリオがどのような経済的インパクトを持つかということを見るため、産業連関分析モデルを使ってシミュレーションを行った。シミュレーションでは、輸送用機械産業、電気機械産業、電子部品産業の三つを取り上げ、各産業の国内生産が減少した場合に、産業連関効果を通じて日本全体および中部圏(長野、岐阜、静岡、愛知、三重の5県)の粗付加価値がどの程度減少するかを分析した。結果は次の通りである。(＜参考2＞産業空洞化のシミュレーションを参照)

#### ●輸送用機械生産半減ケース

輸送用機械の生産が半減し、これに代わる新製品の生産や新産業の成長等がないと仮定した場合、日本のGDPは2.8%減少し、中部圏の地域GDPは6.6%減少する。

#### ●電気機械生産半減ケース

電気機械の生産が半減し、これに代わる新製品の生産や新産業の成長等がないと仮定した場合、日本のGDPは1.4%減少し、中部圏の地域GDPは2.2%減少する。

#### ●電子部品生産半減ケース

電子部品の生産が半減し、これに代わる新製品の生産や新産業の成長等がないと仮定した場合、日本のGDPは1.1%減少し、中部圏の地域GDPは1.5%減少する。

### 【シミュレーション結果から得られる示唆】

悲観的なシナリオを避けるためには、例えば従来型の自動車や電気機械、電子部品の生産減少に備えて、これに代わる新たな製品や高付加価値製品の生産へと生産構造をシフトする必要がある。また、ものづくり産業の内部で挽回できないならば、サービス、農業等の新たな産業分野を育成する必要がある。そうしない限り、経済成長はマイナスとなる恐れが高い。教訓を一般化すると次のようになるのではないか。

①産業競争力の維持向上を図ることが根本的に重要である

②わが国は競争力のある国際分業上の地位を確立することが重要である

③競争力を失った製品や産業に代わる新製品や新産業を育成する必要がある

新製品の生産や新産業分野の育成は特に重要であるが、これはまさに産業構造の転換である。

## 第2部 競争力再生と産業空洞化への対応 — 大方針の提言

### 1. 取り組むべき問題と対応の基本方向

競争力低下は、収益減少などの個別企業の問題の範囲を越えて、産業空洞化という経済社会全体の弊害を加速する。したがって、競争力の低下と、その結果としてセットの関係にある産業空洞化は同時に解決しなければならない問題である。

解決の基本方向は、六重苦を解消し、企業の経営革新と産業構造転換の同時推進を図ることにあると考えられる。

### 2. 対応の三本の柱

#### (1) 政府は六重苦を除去する

企業の競争力を維持向上させるためにも、また、競争力低下を回避するためにやむを得ず行われる逃避的な海外生産移転を食い止めるためにも、六重苦を除去する必要がある。

#### (2) 企業は経営革新を加速し、政府はこれを支援する

企業はものづくりの競争力を根本から高め直す必要がある。そのために、企業は経営革新を加速するなど、それぞれの立場で相応しい努力を行い、政府はこれを支援する必要がある。

企業の競争力は、従来あった競争力をそのままの形で再生しようとするのではなく、これまでとは違うところに新たな競争力を構築する考え方で立て直すべきである。

競争力は、新興国企業との競争では主としてコスト競争力が必要とされる一方、先進国企業との競争では主としてビジネスモデルの開発競争力が必要とされるように思われる。わが国企業は、先端性や独創性を発揮し、どちらの競争力とも違う独自の競争力で、独自のポジションを見つけ出す必要があると考えられる。

#### (3) 政府と企業は海外の活力を取り込み国内経済活性化に役立てる

市場に近い場所での生産を拡大し企業の業容を拡大しようとする積極的な動きはグローバル化への適応行動であるため、これを前提として、国内経済活性化との両立を図る必要がある。両立は企業の世界最適生産の徹底と国内の産業構造転換の同時推進であると考えられる。産業構造転換は、政府と民間が一致協力して行わなければならないと考えられる。

#### 【企業は世界最適生産・最適調達を追求し、政府はこれを支援する】

国内市場が伸び悩む状況では、国内市場向けの生産能力の拡大には限度がある。これに対して、需要の増大が見込まれる海外で現地生産を拡大していくことは自然な流れであり、海外の活力を取り込む現実的な形態である。

その際、企業は現地と国内における生産の品目別分担（例えば汎用品・大量生産品と特注品などで分けるなど）や工程内分業（例えば商品開発設計と生産で分けるなど）、さらには機能分担（例えばマザー工場と子工場の機能で分けるなど）を世界規模で最適に行う必要がある。

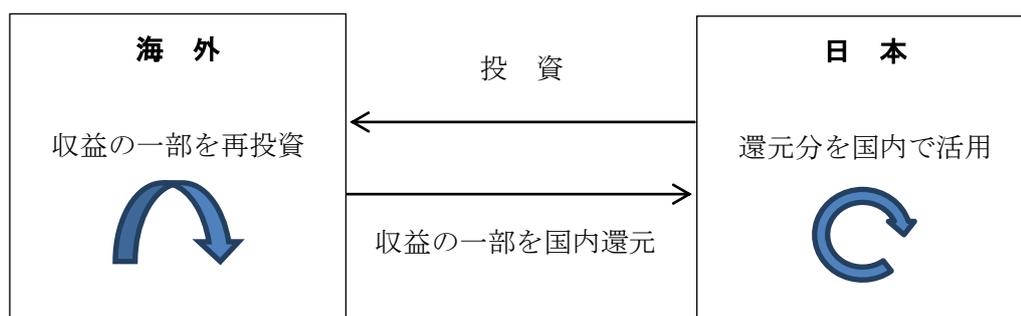
そのためには、企業の多面的な経営革新とそれを支援する政府の施策が必要である。

### 【政府は海外生産拡大と国内経済活性化が両立するシステムを確立する】

企業の最適化行動の成果である海外収益の一部を、うまく国内に還流させ、国内経済の活性化に貢献させる国民経済的な仕組みが必要である。海外収益の一部が国内に還流すれば、その資金は、国内の研究開発促進、設備投資増大、雇用維持、賃金引上げなどの形を経由して最終的には国民の所得向上に行き着く。

そうなるように、海外収益の一部が国内に還流するインセンティブを制度的に整備し、日本と海外との間でマネーの大循環を形作る必要があるのではないか。

### 《 図表 18 》 マネーの大循環の形成



(資料) 本会作成

## 3. 競争力を再生し産業空洞化を乗り越える日本経済の姿

競争力を再生し、産業空洞化を乗り越える日本経済のイメージを思い描いておくことは重要である。概略は海外の活力を巧みに活用して国内経済の活性化に活用するとともに、先進国企業とも、新興国企業とも違う差異化を行った独自のポジションで発展する姿である。

### 【日本経済の姿】

今後の日本経済の姿は、ものづくり企業を中心に、全世界を視野においた全世界最適生産・最適調達を展開し、生産拠点や開発拠点の最適立地を行うことになるのではないか。

海外事業から得られた収益は、現地での再投資と日本国内への還流という二つの活かし方を企業の主体的判断によって行う。その際、国内還流のインセンティブを政策的に整備することによって、日本国内への資金の流れを太くするよう誘導する。

国内に還流した資金は巡り巡って個人の所得の向上につながり、今後市場が大きくなると予想される医療・介護等のサービスに対する支払い能力の裏付けとなる。

さらに、消費者ニーズや産業界のニーズが顕在化するのを阻んでいる規制制度を改革することによって新たなものづくり産業や様々な対個人サービス産業を創造できれば、新たな雇用の受け皿ともなるため、企業の海外展開によって相対的に減少する雇用機会を補うことができる。このようにして、産業空洞化を乗り越えていくべきではないか。

### 【日本の独自のポジション】

その際、わが国が先端性と独創性をもって独自の競争力とポジションを築ける産業分野は、次の通りではないか。

#### <介護・メディカル・ヘルスケア分野>

- ・世界の最先端にある高齢社会から得た経験や情報をもとに培った介護サービス、介護用品、介護ノウハウを体系化し、サービスパッケージとして輸出産業化
- ・アンチエイジング等の積極的な健康増進、ヘルスケアサービスの産業化
- ・i P S細胞技術等先端医療、高度医療機器、医療システム

#### <移動・輸送・モビリティ分野>

- ・次世代自動車、パーソナルビークル、移動体を端末化した次世代交通制御システム
- ・新幹線等の鉄道システム、運行制御ソフト
- ・航空宇宙産業

#### <環境・エネルギー・一次資源分野>

- ・地球環境の問題解決サービス、省エネ、資源リサイクル
- ・スマートグリッド等エネルギーマネジメント
- ・水ビジネス
- ・六次産業化を指向する農業、漁業、林業

#### <都市再開発・防災分野>

- ・都市再生、コンパクトシティー化
- ・防災、減災産業

#### <ロボット、新素材、ナノテクノロジー等フロンティア分野>

- ・産業用、家庭用、医療・介護用などの幅広い分野のロボット
- ・新素材・ナノテクノロジー

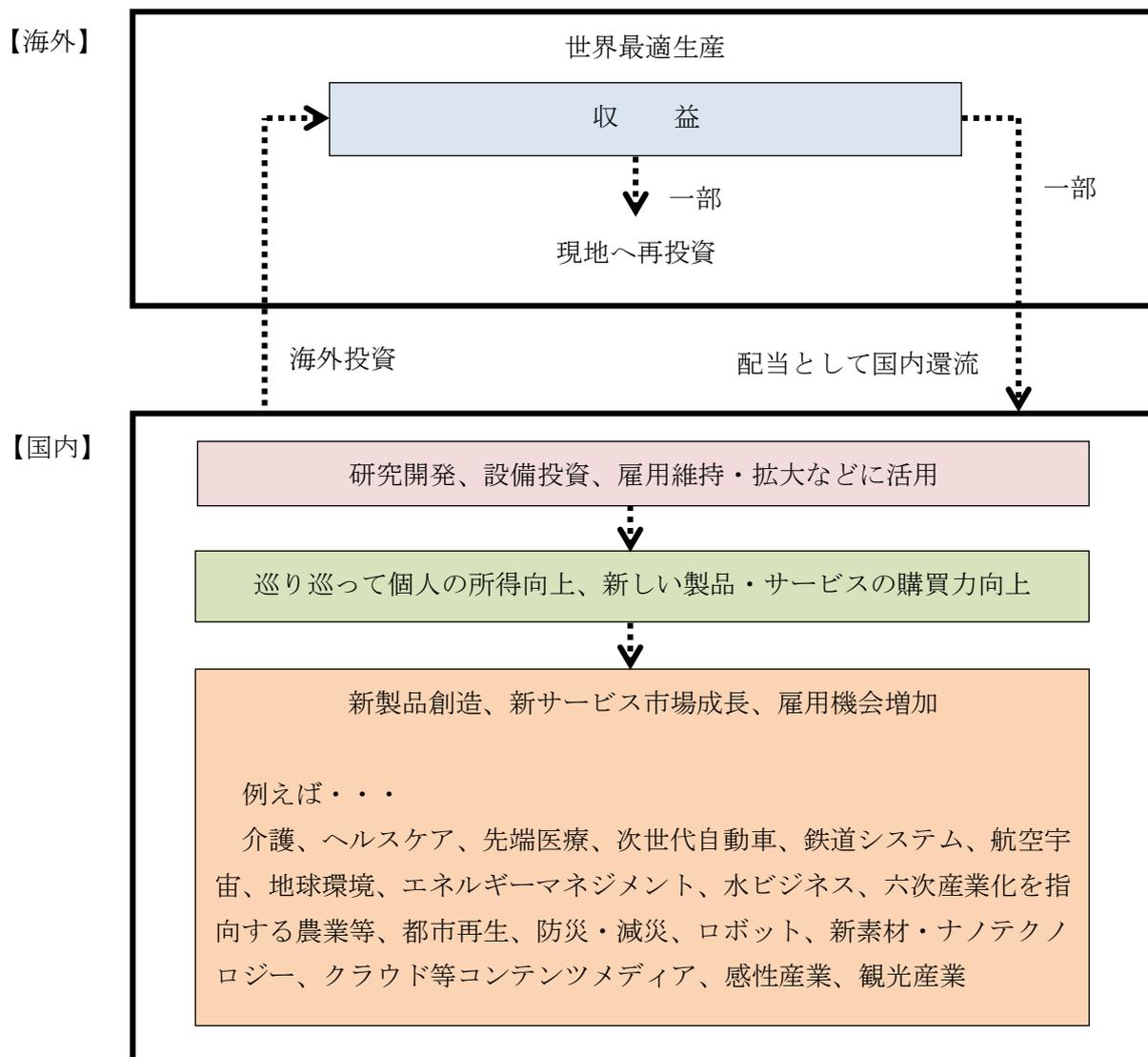
#### <ソフトパワー・文化・観光>

- ・クラウド等コンテンツメディア
- ・かわいい、クールなどをモチーフとした工業品や建築のデザイン、パフォーマンスアートやイベントの開発など感性や文化の産業化
- ・おもてなし文化の発揮による観光産業

## 【中部圏の姿】

本会は、平成 22 年度の経済政策の提言で、中部の産業構造を転換すべく次世代自動車、航空宇宙、低炭素・資源リサイクル、長寿ヘルスケア、観光からなる 5 つの次世代産業の育成を提言したところであるが、これは既存産業の海外生産移転による中部圏の生産や雇用の先細り懸念を先取りした、新産業の創造と雇用の創出を目指すものである。

《 図表 19 》 競争力を再生し産業空洞化を乗り越える日本経済の姿



(資料) 本会作成

### 第3部 対応の三本柱の展開 — 具体策の提言

第2部で示した対応の三本の柱に沿って具体策を提言する。具体策は、政府へ向けた要請と企業へ向けた提言の二種類のものからなる。

#### 1. 「政府は六重苦を除去する」に係る提言群

競争力を低下させ、消極的動機による海外生産移転の大きな要因になっていると思われる政府のいくつかの施策について、要請の形で提言する。

##### ■要請1：円高の是正、為替安定化、為替変動リスクの軽減

円高の継続によって輸出型企業は価格競争力を失っており、円高対策は企業にとって喫緊の課題である。企業は製品のコストダウンや高付加価値化に取り組んでいるが「円高疲労」は為替差損などの形で企業内部に蓄積していると考えられる。

政府は日銀と協調して、金融緩和や脱デフレなどの円高是正につながる対策を講じるとともに、為替変動リスクを軽減する対策を策定すべきである。

##### ●為替変動調整積立金制度の創設

例えば、為替変動の経営への影響を調整するための積立金を無税で積み立てる税制の創設は、効果があるのではないか。

企業は為替変動リスクを軽減するために輸出入の決済のために必要な外貨の先物予約などの手段を講じているが、リスクは完全には除去できない。企業収益を確定する時点で為替変動の影響を平準化する方法があれば企業にとって利用価値が高いと考えられる。

ここに提案する為替変動調整積立金制度はその一例である。企業は収益の増加する方向へ為替が変動した時（輸出型企業にとっては円安の時）は収益の一部を積立金として無税で積み立てる。収益が減少する方向へ為替が変動した時（輸出型企業にとっては円高の時）は積立金を取り崩して収益変動を安定化させるように活用する。このような税制を一例として政府は対策を策定すべきである。

##### ■要請2：法人税の軽減

わが国の法人実効税率は、5%引き下げられ35%（復興付加税が課される間は38%）となったが、先進国の中でも依然として高いレベルに位置している。

わが国の企業の資本蓄積を促進し、国際競争力の維持・向上を図るために、アジア圏の20～25%程度を視野に入れつつ、欧州主要国並みの30%程度への法人実効税率の引き下げを早期に実現すべきである。この目標を実現するにあたっては、税制全体の抜本改革が必要となる。抜本改革は法人税の縮減、消費税の拡充という組み合わせを中心に据えるべきである。

法人税の軽減は企業の競争力を高めるだけでなく、GDPを引き上げる効果がある。この観点からも法人税の軽減は急ぐべきである。（＜参考3＞法人税軽減、消費税率引き上げがもたらす経済効果の考察を参照）

### ■要請3：輸出環境、海外投資環境の整備促進

わが国は自由貿易の恩恵もっと広く享受する必要がある、FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）の締結国を拡大することが重要である。現在、これらの協定の締結済み相手国との貿易額がわが国の全貿易額に占める割合は18.6%で、韓国の34.0%、米国の38.8%などに比べ低い水準となっている。

当面の目標として、TPP交渉への早期参画を目指すべきである。

さらに、アジアにおいては日中韓の自由貿易協定、ASEAN+3、ASEAN+6などを発展させFTAAP（アジア太平洋自由貿易圏）の早期実現を図るべきである。また、RCEP（東アジア地域包括的経済連携）への参加を図るべきである。加えて、EUとの自由貿易協定の早期締結に努めるべきである。

### ■要請4：労働規制の緩和、多様な働き方の拡大

経済メカニズムに反する労働規制は、わが国企業の競争力を低下させるとともに、労働者の自由な働き方の幅を狭め、加えて雇用増進の障害となっている。このような労働規制の緩和、廃止を行うべきである。

2012年度の労働者派遣法の改正では、製造業に対する労働派遣の規制は見送られたが、日雇派遣の原則禁止、グループ企業内派遣の八割規制等の規制強化が行われた。生活環境の多様化とともに労働者の就業形態に対するニーズも多様化しており、企業の競争力向上と労働者の就業機会の向上を阻害するような更なる派遣労働の規制は行うべきでない。むしろ、減少する労働人口を補うためにも、多様な雇用形態を認めるような規制緩和を行うべきである。

また、グローバル化の進展や情報通信技術の発達等にもない、企業における業務は高度化、複雑化してきている。今後更に産業構造の変化を進めるべきであることを念頭に、業務の効率化や多様な働き方を可能とするような、裁量労働制の拡大や労働時間制度の弾力的運用（ホワイトカラー・エグゼンプションの導入など）等の規制緩和を行うべきである。

### ■要請5：エネルギー制約の緩和

エネルギー制約を早期に緩和すべきである。

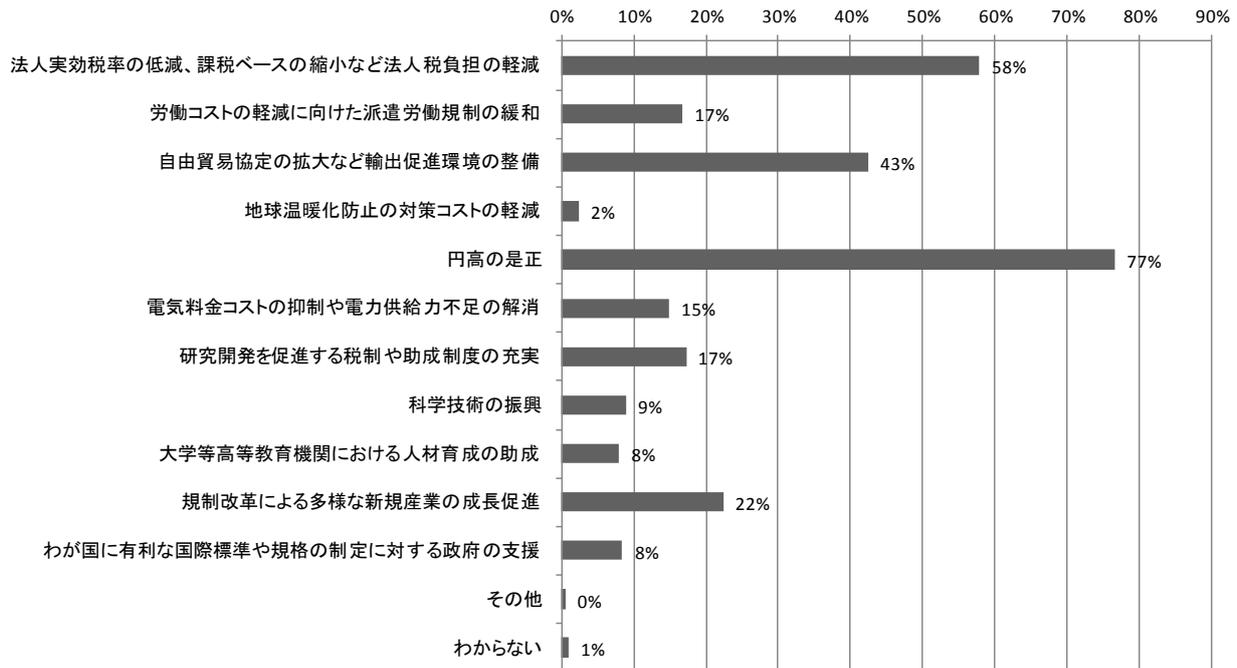
当面の対応では、停止中の原子力の早期安全確認と、安全が確認された原子力の早期再稼働に全力を挙げるべきである。

中長期的には、世界エネルギー情勢や国際政治情勢の洞察と長期的展望に立って対応策が検討されるべきである。この観点から、エネルギーの選択肢を減らさないことが重要である。多様なエネルギー源の特性を考慮して安定性のある電源のベストミックスを目指す必要がある。

## ■要請 6：地球環境対策コストの軽減

2012 年度から導入された地球温暖化対策税制は、エネルギー政策全体の見直しに合わせ再度そのあり方を見直すべきである。また、2012 年度より環境関連投資促進税制が導入されたところであるが、このような地球環境保全に資する技術開発投資や製品の普及を促進するインセンティブとなる税制の拡充を図るべきである。

### 《 図表 20 》 政府に求める具体策



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012 年 10～11 月実施)

## 2. 「企業は経営革新を加速し、政府はこれを支援する」に係る提言群

わが国の企業の競争力を根本から作り変えるには、企業間の連携や企業と政府の協調によって言わば「新結合」を作り出し、既成の業種分類等の境界線をまたぐ新たな製品や技術、システム等の価値を創造することが重要である。

### (1) 企業への提言

そこに至るために、まずは、各企業の自助努力から始める必要があると思われる。企業は、競争力再生に向け経営のあらゆる側面で多角的にイノベーションに取り組んでいる。イノベーションをより一層活性化するために、本会の経済委員会での検討から浮かび上がってきたいくつかの観点を掲げる。

## ■提言1：ものづくりの常識からの脱却

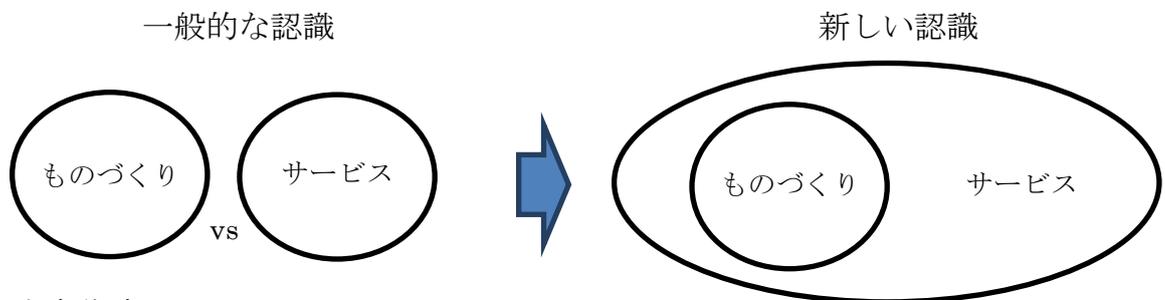
ものづくり企業は、ものづくりビジネスの発想を「ものづくりとサービスを対置する」考え方から、「ものは広い意味のサービスを提供するための媒体である」とする考え方に脱却する必要があると考えられるであろう。

例えば、冷蔵庫は、通常、食品を冷蔵する家電機器であると考えられるが、食品冷蔵サービスを提供する装置であると考えてはどうか。そうすれば、ユーザーが望む冷蔵運転モードをインターネットからダウンロードできるような冷蔵庫の開発へとビジネスが広がっていくことも考えられる。

また、フォークリフトなどの物流機器を扱うメーカーが、単なる製造・販売にとどまらず、お客様の最適物流を企画・提案する物流コンサルティングまで行い、中には、物流機器を減らす提案をしている例もある。

このような発想の転換は、新しい技術と新しい商品開発を必要とする新しいものづくりの展開をもたらすものとなる。これは、ものづくりを捨てたのではなく、ものづくりの業態を変換したものであると言えるのではないか。ものづくり企業は発想を切り替え、業態を変えることによって競争力をこれまでとは違う形で再構築できるのではないか。さらに言えば、製造業の業態がものづくり・単品売り業から問題解決業や満足提供業などに変わっていく必要があると思われる。

### 《 図表 21 》 ものづくりとサービスの関係



(資料) 本会作成

## 【コラム】サービスサイエンス

サービスサイエンスは、ものとサービスの融合を目指す新しい研究の動きである。

従来、経済活動には「もの」と「もの以外」があるとされ、「もの以外」の代表例がサービスであるとする考え方が常識であった。これを経済活動は基本的にサービスであると考え、「ものを伴うサービス」と「ものを伴わないサービス」があると捉え直す。

ものづくりを中心とするロジックが価値の生産者と消費者を明快に分けるのに対して、サービスを中心とするロジックでは価値は生産者と消費者の双方向のコミュニケーションの中で共同して創造されると考える。

ものづくり企業が消費者に食い込んで新しいビジネスを展開するヒントになるかもしれない。

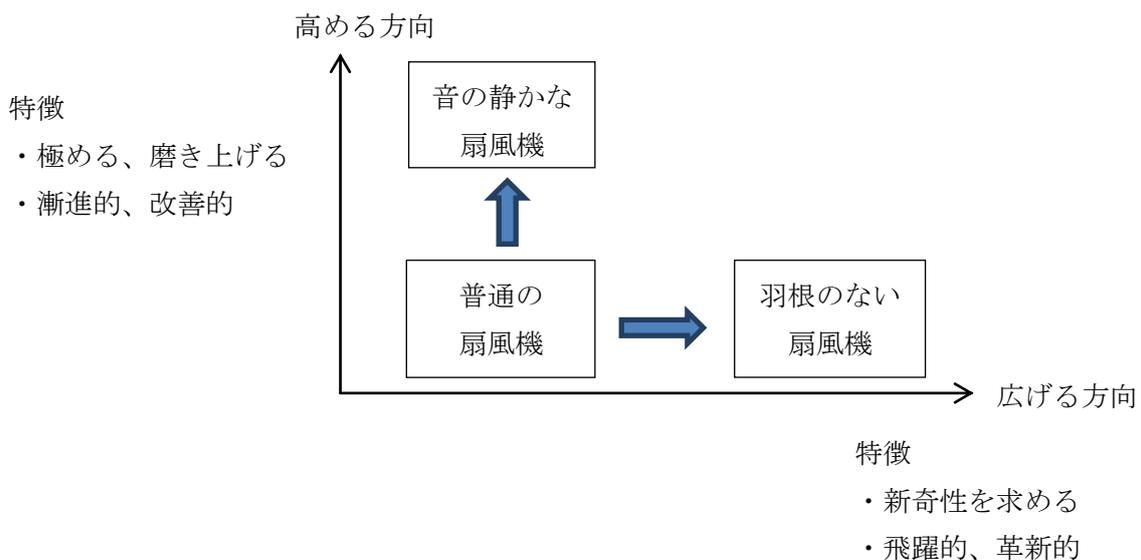
## ■提言 2：高付加価値化の多様化

わが国のものづくり企業は、あるジャンルの商品を磨き上げ、極める方向に高付加価値化を進め、競合企業への追随を許さない高品質、高機能、高信頼性の商品を歩留まりの良い生産ラインで効率的に生産してきた。例えば、扇風機というジャンルで音の静かな扇風機の開発や省エネ性能の良い扇風機、多機能の扇風機といった方向の高付加価値化である。

しかしながら、ジャンルをはみ出すようなタイプの高付加価値化は比較的不得手としてきたように思われる。例えば、羽根のない扇風機は常識的な扇風機のジャンルの中に留まって磨き上げるタイプの高付加価値化だけでは生まれないと思われる。

磨き上げで連続的に進化する製品開発だけでなく、新機軸の不連続的、突然変異的な製品開発も目指すなど、高付加価値化の多様化を図る必要があると考えられるであろう。 そのためには、設計し直す（再設計）、発見し直す（再発見）、発明し直す（再発明）という考え方が重要になると思われる。

## 《 図表 22 》高付加価値化の二つの方向性



(資料) 本会作成

### ■提言3：まんべんなく良い製品づくりから特長ある製品づくりへ

全ての点で完璧な製品づくりだけでなく、極めて優れた特徴のある製品づくりも視野に入れて製品づくりの幅を広げる必要があると考えられるがどうであろう。

従来、日本の企業は「消費者ニーズはこうである。それを満足する」という問題に取り組んできた。製品開発の過程では互いに矛盾した難しい制約条件の組み合わせを総合調整で克服する開発スタイルで競合企業を凌いできた。

これに対して、そのように難しい条件を完璧に満たしていなくても、他社が追随できない特別な性能で特徴を出す製品づくりもあるのではないか。ダイソン社の掃除機は、騒音はやや大きめであるが、吸引力は強力で衰えにくいという特徴を持つ。騒音の大きさは消費者にとって許容範囲にある。性能の全てが「優」でなく、一部に「良」や「可」があっても「秀」の特徴が製品の競争力となる場合もあるのではないか。

### ■提言4：生産技術開発と製造方法のブラックボックス化、人材流出防止

新興国や途上国に製品づくりを模倣されないように、製造方法をブラックボックス化する必要があると考えられるがどうであろう。

汎用品やコモディティー化した製品を大量生産する製造工程は、製造工程自体がコモディティー化した設備で構成される傾向があるため、新興国の追随を簡単に許してしまう。

今後は、特注品や多品種少量品など、より付加価値の高い分野で、効率的に生産を行う製造方法のイノベーションが必要になると考えられる。また、その実現のためには、新興国が真似のできない、画期的な生産技術開発、工法開発が求められる。加えて、それをブラックボックス化することが重要である。一般的に、製品は分解してしまえば模倣し易いが、生産技術は外からは見えにくく、模倣が難しい。自社で「手の内化」する技術・工法を見極め、それを織り込んだ設備は外部へ出さずに自社内で製作するなど、人材も含めて流出を防ぐことが重要であると考えられる。

#### ●シニアエンジニアの処遇改善

人材流出については、特に、定年近辺シニアエンジニアの海外流出防止を図る必要があるのではないか。そのためには、企業はシニアエンジニアがヘッドハンティングされないよう給与面の処遇や定年延長などで工夫する必要があるのではないか。また、このような措置を講じるに当たって必要となるコストについて、政府は助成金や減税などの形で支援する必要があるのではないか。

#### 【コラム】ヤフーの社内処遇制度

ヤフーは技術者を対象に新たな処遇制度を導入する。専門性に優れた技術伝承の役割を担う「黒帯」と認定する資格制度のほか、最高経営責任者（CEO）並みの年収1億円超もありうる報酬制度を導入する。ソーシャルゲームの台頭などで新規事業開発を担う人材獲得競争が激しくなるなか、処遇を厚くし、有能な技術者の確保をはかる。

（資料）日本経済新聞 2012年8月21日朝刊

## ■提言5：モジュラー型生産技術体系の先手構築

これまで機械系などのすり合わせ技術と相性のよい産業分野と、エレクトロニクス系などの組み合わせ技術と相性のよい産業分野が分かれていたが、機械系の産業分野にまで組み合わせ技術が波及しつつある。機械系の産業分野においては、強みであるすり合わせ技術を部品レベルで維持しつつ、わが国のオリジナリティーを組み込んだ組み合わせ技術の体系化に先手を打つ必要があると考えられるがどうであろう。体系化は、部品と部品の組み合わせ方の約束事と約束事にマッチした各部品に要求される基本仕様などからなる整合性のあるプラットフォームの整備である。わが国の機械系産業にとって有利となる体系化が実現するよう先手を打つべきではないか。

## ■提言6：オープンイノベーションの推進

技術開発や製品開発のあり方を自前主義からオープンイノベーション型へと切り替えていく必要があると考えられるがどうであろう。

これまで、わが国のものづくりの強みは、自社の系列会社からなるピラミッド組織の中でイノベーションを完結する自前主義であるとされてきた。また、最終製品を完成させる部品や部材が系列グループ内で取り揃うフルセット主義であるとされた。

現在では、社外に多様で高い技術力を持ったベンチャー企業が成長するようになったことや、開発の時間短縮が要請されるようになったことなどを受け、外部資源の活用が進むようになった。外部企業の活用によって、技術の囲い込みのメリットが失われるが、代わりにコストと時間をセーブするメリットを得ることができる。技術開発の効率向上の観点からオープンイノベーション型の技術開発に切り替えていくべきではないか。

## ■提言7：ビジネスモデルの革新

売れるものづくりから儲ける仕組みづくりへとビジネスモデルを革新する必要があると考えられるがどうであろう。このことが「技術で勝ってビジネスで負ける」ことを回避する有力な手立てになるのではないか。

1980年代の日本は、ハードな製品を売る方法として、「より良いものをより安く生産する」という戦術が功を奏してきたが、現在では、「より良いもの」は新興国に追いつかれ、「より安く」は途上国にかなわない状況にある。特に2000年前後から、ビジネスモデル（収益を上げる仕組み）の設計の巧みさで市場を席卷する企業が登場した。

今後は、ビジネスのアイデアをビジネスモデル（収益を上げる仕組み）とビジネスシステム（事業の具体的な実現化方策）の二つの観点から具体的に展開する戦略が必要になると考えられる。

## ■提言8：外国人材、女性、特徴ある才能を持つ人材などの人材の多様化

外国人材、女性、特徴ある才能を持つ人材、中途採用者など人材活用の多様性を高めるとともに、適所へ登用する柔軟な人事システムの整備を推進する必要があると考えられるがどうであろう。

グローバル化の進展に伴い、外国人のものの考え方や感じ方、センスを経営に取り入れる必要が高まっている。進出先国の外国人を採用し、現地の経営の中心に近い位置で活用していく必要が今後一層高まるものと思われる。

また、製品・サービスの開発やマーケティングで女性の視点を取り入れることの重要性が高まっている。

加えて、経営の色々な側面で思わぬ気づきやアイデアを出せる他の人には見られない特徴ある才能を持つ人材（異能人材）はイノベーションの推進を担う可能性が大きいと考えられる。このため、バランス人材とともに異能人材も重視する人事政策をとる必要があるのではないか。

### ●異能人材の評価・登用

特に、異能人材については、まず、社内から人材を発掘することが重要である。そのためには、企業は会社の発展にとってどのような能力を持つ人材が必要であるかについて検討し、期待される人材像を見直すべきではないだろうか。

また、異能人材の登用と処遇については、管理経営層へのキャリアパスの他、特殊なステータスの職位等を設け、そこに昇り詰めるキャリアパスを用意することも必要ではないか。場合によっては、社長よりも高い給与などの厚遇を用意する必要がある。社内からの登用が難しいとすれば、大学等の社外から採用することも考えるべきではないか。

### ●女性の活躍の環境整備

女性の社会進出が諸外国に比べ進まず、また出産による一時休業後の職場復帰に時間がかかる最大の理由の一つが育児であることに鑑みると、保育施設の整備・充実を社会全体の問題として政府が中心に取り組む必要があるが、これと併せて、企業においても自社内に託児所を整備するなど自助努力を行う必要があるのではないか。

## ■提言9：知的財産の戦略的活用

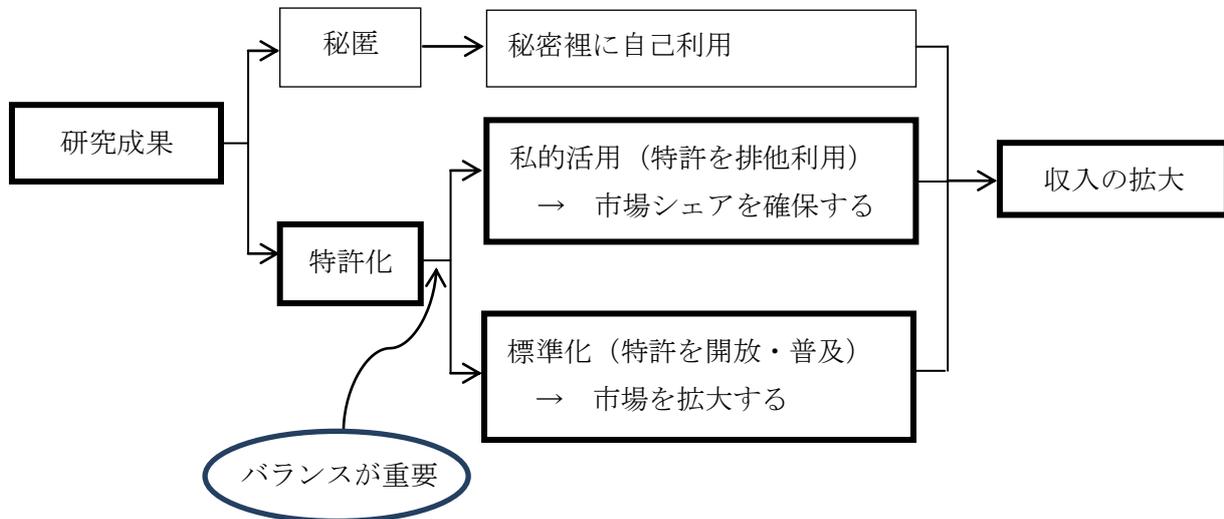
特許の形で公開された知的財産は、権利を排他的に守る活用方法と、標準化して一般に開放し普及を図る活用方法の二つを戦略的に使い分ける必要があると考えられるがどうであろう。

特許権を自社で排他的に活用したりパートナーにライセンス提供する方法は、ライバル企業に対して市場シェアで優位に立とうとする戦略である。これに対して、特許の利用を一般に開放し自社の技術の標準化を図る方法は、ライバル企業とともに市場自体を大きく成長させようとする戦略である。ビジネスにおいて知的財産の観点では、クローズドな技術とオープンな技術の戦略的な組み合わせが重要である。また、市場参加者の観点では、競合する相手と協業する相手の見極めが重要である。技術開発を開始する段階で、これらについて、あらかじめシナリオを描いておく必要があるのではないか。

将来のビジネスのビジョンを描く上で、いわゆる「オープン&クローズ」型の知財マネジメントの推進と知財戦略・標準化戦略の経営戦略全体における地位の引き上げが必要である

と考えられる。

《 図表 23 》 知財戦略と標準化戦略



(資料) 大阪工業大学大学院平松幸男教授の提供資料を基に本会作成

### ■提言 10：貴重情報による競争力構築

意思決定の質を高める貴重情報（希少で重要な情報、インテリジェンス）の分析・収集に努め、競争力向上に活用する必要があると考えられるがどうであろう。

情報化社会という場合の情報インフォメーションである。大量のインフォメーションをいかに迅速に処理し、適切な経営政策に結び付けるかが重要とされてきた。そのための情報システムの整備が進められてきたところである。これに対して、今後一層重要となるのは、インテリジェンスであると考えられる。インフォメーションがいわばコモディティー化した情報であるのに対して、インテリジェンスは分析と洞察を加えられた通常の流通経路には乗らない希少で重要な情報である。マーケティング情報の収集や競合他社の戦略分析、技術分析などを一層進め、インテリジェンスを抽出し、意思決定に活かすことで競合企業に差をつける必要があるのではないか。

### ■提言 11：意思決定スピードの向上

経営の意思決定をスピードアップし、臨機応変に実行できる体制づくりが必要であると考えられるがどうであろう。

グローバル企業の意思決定スピードが速まっており、これに遅れないスピードが必要とされる。経営トップはもとより、各部門の長の意思決定のスピードを向上させる社内ルールや社内組織の整備が必要ではないか。

通常、日本の企業は経営トップから一般従業員まで多くの組織階層と身分階層で構成されることが多い。権限はこれに応じて細分化されていると思われる。意思決定スピードを上げ、

意思決定の内容を臨機応変に実行に移すためには、大胆な権限移譲や組織階層のフラット化、分権化などの経営機構の変革が必要となるのではないかと。

## (2) 政府・地方自治体に対する要請

### ■要請7：わが国の競争に有利な国際標準制定の働きかけ

わが国に有利な国際標準が制定されるような働きかけについて、主導権を握れる環境を一層整備するため、ISO（国際標準化機構）やIEC（国際電気標準会議）、ITU（国際電気通信連合）等の国際的な公的組織への日本の民間人・政府スタッフの送り込み、情報収集、幹事国引き受け件数の増強などを図る必要があるのではないかと。

また、製造業に関する製造技術・製品技術、情報通信技術をはじめ、わが国の将来の有望産業となりうる分野、すなわち医療・医薬品や健康・安全衛生に関する技術や基準、農林水産品の生産や安全に関する技術や基準、地球環境保全に関する技術や基準、構造物の建築などに関する技術や基準、エネルギーの開発利用に関する技術や基準など様々な技術分野について、統一的観点から国際的な知財保護と国際的な標準化について、政府はわが国企業の支援を行うことが重要である。

### ●国際標準総合戦略の加速的推進

国の知的財産戦略本部は2006年に国際標準総合戦略を策定するとともに、2010年に七つの分野（先端医療、水、次世代自動車、鉄道、エネルギーマネジメント、コンテンツメディア、ロボット）を国際標準化特定戦略分野として選定したところである。

今後は、素早い状況変化に応じた同戦略の加速的な推進と、弾力的な見直しを行うことが重要である。

### 【コラム】各国・地域の国際標準化戦略

国際標準化の重要性は広く世界に認識され、国際標準獲得を巡って特徴のある戦略が展開されてきたが、方向性が収斂しつつあるように見える。

欧州は、早くからデジュール標準を重視する姿勢で、ISOやIECなどの国際標準化機関とそれに呼応する欧州の標準化機関が連携を強めてきた。

米国は、市場メカニズム重視の姿勢で、デファクト標準やフォーラム標準で存在感を表してきたが、デジュール標準獲得の取り組みを強化する方向に転じている。

中国は、自国独自の標準をデジュール標準にしていく政策を国を挙げて推進する意思を表明している。

各国は自国や自地域に有利な標準をデジュール標準とする競争を展開している。

## ■要請 8 : 中小企業の経営革新の支援

中小企業の経営支援をする組織を官民が協力して作る必要があるのではないかと。

中小企業が取り組んでいる課題は、例えば、時代に合わなくなった製品の生産を転換し、新たな製品開発と販路の開拓をどう進めるか、発注元に依存する業態（下請け生産等）からいかに転換するか、エンドユーザーのニーズに直接アプローチするBtoCへの業態変換はどのようにしたらできるか、海外展開（海外投資や輸出など）を行うには何をすればよいか、などであると考えられる。

これらを検討するに当たって最大の課題は、検討のための十分なスタッフを確保していないということであると思われる。

このため、中小企業にとって、あたかも自社の経営企画部門と思えるような使い勝手の良い支援組織が必要ではないか。そのような組織を官民が協力して作る必要があると思われる。

### ●中小企業の経営革新支援組織の充実

現在、中小企業の支援機関は都道府県単位に中小企業支援センターが整備されるとともに、地域ブロック単位で中小企業基盤整備機構が設置されている。これらの既存の組織の機能を一層充実する必要があるのではないかと。

具体的には、中小企業と普段から付き合いの深い地銀、第二地銀、信用金庫、商工会議所等の人材など中小企業同士のビジネスマッチングについて情報を持つ人材に加え、税理士、公認会計士など専門知識に詳しい人材、大手製造業のOBなど技術について詳しい人材、日本貿易振興機構職員など相手国の市場状況、商法、税法や貿易実務等に詳しい人材、商社の職員など販路、流通経路、提携相手企業等のネットワークを持つ人材などで構成し、中小企業の相談に応じるようなワンストップ相談窓口組織を各県に最低一つずつ設置する必要があるのではないかとと思われる。

このような組織づくりで重要なことは、中小企業の切実な経営上の相談事を親身になって受け止める情熱のある人材で構成されることである。

### 【コラム】中小企業支援機関の成功例 - 埼玉国際ビジネスサポートセンター（SBSC）

SBSCは、埼玉県・さいたま市・さいたま商工会議所により設立された埼玉県の中小企業を支援するための組織である。

支援内容は、ビジネスパートナー紹介、マーケティング支援、人材紹介確保、専門家紹介、ビジネス拠点情報の提供、ビジネス情報の提供・セミナーの開催、技術交流支援とビジネスマッチング、貿易投資相談などである。

数名のスタッフが機動的に活動しており、優れた技術を持つ中小企業を発掘し、日本貿易振興機構と協調しながら海外市場へその技術を売り込んでいる。

成功の最大の理由は、中小企業の課題や技術、希望を我が事としてしっかり理解できる情熱をもったスタッフの存在、および「お役所仕事」としない柔軟な予算・組織運営であると考えられる。

### 【コラム】BtoCへの転換の成功例 － 魔法のフライパン

三重県にある錦見鋳造株式会社は、長年、鋳物製品を大手製造企業へ納入する事業を行ってきたが、これまでの技術を使って消費者向け商品としてフライパンの開発に成功した。

重いという鋳物の弱点を薄く削り出す技術で克服した。その結果、熱伝導性が良いという鋳物本来の特性を活かした軽量のフライパンを開発することができた。現在は、注文してから消費者の手元に届くまで12か月待ちの状態となっている。(2013年1月現在)

BtoBの事業で磨いた技術をBtoCに活かして成功した典型的な事例である。



(資料) 錦見鋳造株式会社のホームページより画像を引用

## 3. 「政府と企業は海外の活力を取り込み国内経済活性化に役立てる」に係る提言群

### (1) 企業への提言

#### ■提言 12：世界最適生産・最適調達の追求

企業は、最大の収益が上げられるよう、全世界を視野に最適生産・最適調達を追求して生産拠点の立地点を選定する必要があると考えられるであろう。

その際、市場の成長性、カントリーリスク、ビジネスインフラの整備状況、法制度の整備状況、労働コスト等の事業コスト、物流、日本国内工場との分担関係などを総合的に勘案した工場立地場所の選択が行われていると考えられるが、今後はこの動きのスピードを速めることが必要になると思われる。加えて、全世界に最適なサプライチェーンのネットワークを構築することが重要になると思われる。

#### ■提言 13：海外投資収益の拡大

わが国の企業は海外投資収益を拡大する余地があり、投資効率を上げるべきと考えられるであろう。

日本企業が欧米企業に比べ売上高総利益率が低いのは現地化が遅れているからであると言われている。収益力を高めるため、海外企業の現地化、すなわち現地スタッフを育成して経営を任せる程度を高めることが必要ではないか。

#### ●グローバル人材の育成・登用

また、グローバルな意識と行動力を持った人材を国籍を問わず採用し育成を図ることに一層努める必要があるのではないか。実務に際してハードルとなる語学の習得などの現実的課題については、現地からの日本への留学生を活用する方法を一層進めてはどうか。

## (2) 政府への要請

### ■要請9：政府による収益環境整備

投資環境整備の観点から知的財産保護の水準引き上げを含む経済連携協定の締結を拡大すべきである。

また、国際課税制度について、移転価格税制を巡る国際紛争の速やかな調整が行われる必要がある。このため、実効ある税制の運用、租税条約ネットワークの拡大、OECDガイドラインの改正および二国間協議・事前確認等において、わが国が戦略的な観点から移転価格税制の国際的なルール形成・運用の改善をリードしていくことが重要である。

加えて、海外進出している企業や邦人の身体・財産の安全確保について最善が尽くされることが極めて重要である。

### ■要請10：国内産業構造の転換促進

海外生産拡大がものづくり産業等の国内雇用の減少を誘発する場合、このマイナス効果を打ち消す対策が必要となる。すなわち、新たな雇用機会が生み出されるよう、産業構造の転換を図る必要がある。

産業構造転換を進めるためには、第1に既成の業種や業態の分類を前提とした規制制度の改革、第2に規制によって抑え込まれている消費者等の潜在的なニーズを顕在化させるための規制緩和、第3に新たな産業を生み出すベンチャー企業の育成に資する制度改革、第4に成熟分野から成長分野に円滑に労働が移動できるような制度環境の整備、第5に働く者の能力を全般的に高めるための教育レベルの引き上げなどが必要である。

#### ●農業分野と商工業分野の融合を図る規制改革

第1の、既成の業種や業態の分類を前提とした規制制度が残っている代表例は農業分野である。

農業が大きな意味でのものづくりの仲間であると考えれば製造業との融合が考えられる。また、農業が大きな意味でのヘルスケア産業（医食同源）の仲間であると考えれば、ヘルスケアサービス産業との融合が考えられる。農業は六次産業化によって、これまでの産業分類にない新たな領域を切り開く潜在力を持つ代表的な産業である。潜在力を顕在化するためには、農業への他産業からの参入障壁を低くすることが重要である。

具体的には、農業分野への参入規制の中心部分は農地制度にある。農地法は、農地の所有、農地の経営、農地の耕作は原則的に農家が担うとする考え方の下に整備されている。これは鉱工業や商業等の他の産業分野で典型的に見られる株式会社制度が採用している会社の所有（株主）、会社の経営（経営者）、会社の運営（従業員）という形態から見ると、農業は機能的な分担の発揮を想定していない形態となっている。したがって、ベンチャー企業等が農業分野で起業しようとする場合、出資による参入は認められていない。大企業による大規模な資本による農業経営の実現は将来的な課題として、少額資本の農業企業については農業生産法人の要件を廃止ないし緩和する必要があると思われる。このことによって、ベンチャー企業等のアイデア

や発想を農業の発展に活かすことができると思われる。

また、同じ第一次産業として、漁業や林業などの一層の振興を図ることが必要である。

### ●情報通信分野における規制改革

第2の、規制によってニーズが抑え込まれている代表例は、個人情報の活用である。

I C T（情報通信技術）の進化によって、個人の購入履歴等のデータが収集され、マーケティング等に活用されている。これらのデータについて、分野の領域を超え、顧客セグメントと嗜好等の組み合わせの分析等を行うことで、情報の価値がさらに高まる。

現状では、これらのデータは個人情報と紐づけられて収集されており、あらかじめ利用目的や提供先を特定すること、厳格に管理すること等が要求されている。

個人情報の利用制限について、個人を特定できない状態にした場合に第三者への情報提供を可能とするような個人情報保護法の見直しを行うことで、新たな情報提供産業の創出が可能となることに加え、これらの情報を活用した新たな製品、サービスの提供が行われることなどが期待できる。

加えて、公的機関が保有するデータについて欧米で実施されているような民間の営利利用を認める規制改革も進めることで同様の効果がさらに増すことが期待できる。

### ●コンパクトな都市づくりを促進する規制改革

第2の、規制によってニーズが抑え込まれている例の2つ目は、都市および都市周辺の再開発である。

都市中心部の空洞化や都市周辺部のスプロール化は、人口減少が進む社会においてはインフラ利用の非効率な居住形態である。今後は、いわゆるコンパクトシティ等に代表される引き締まった都市づくりや地域づくりが求められる。しかしながら、再開発を進めようとすると建ぺい率規制や容積率規制が障害となって理想的な再開発を進めにくいことが指摘されている。このため、都市再開発を活性化できるよう都市計画法や建築基準法の規制緩和を行う必要があると思われる。

また、空き家の所有者や耕作放棄地の地主が不明のため、権利者との話し合いができず再開発事業を立ち上げるネックになることが指摘されている。不在地主等の所有権については一定の要件を満たせば第三者が今より容易に収用できるよう法制度を改正する必要があると思われる。

これらの措置を講じることによって、多様な再開発ビジネスを創出できるのではないかとと思われる。

### ●ベンチャー企業育成に資する税制改革

第3の、ベンチャー企業の育成に資する制度改革については、育成を促進する税制の拡充が必要ではないか。

ベンチャー企業育成に向けた税制としては、現在、いわゆるエンジェル税制が整備されている。これは、個人投資家を対象に、投資時点と株式売却時点のそれぞれにおいて税制上の優遇

措置を受けることができる制度である。

エンジェル税制の優遇を受ける対象を法人まで拡充することが必要ではないかと思われる。ベンチャー企業として認定された企業に対する投資金額の一部を損金として算入できる制度などが考えられる。このような税制を一例として政府は対策を検討すべきである。

### ●労働者の教育・訓練機会と内容の充実

第4の、成熟分野から成長分野に円滑に労働が移動できるような制度環境の整備については、国による労働者の教育・訓練機会と内容の充実が必要ではないか。

わが国においては、労働者の教育・訓練は主として企業が担っている。しかしながら、産業の新陳代謝を高めようとするれば、労働者を受け入れる企業の側の負担をできるだけ軽くし、国などの公的機関の役割を大きくする方向へシフトする必要があると考えられる。産業構造変化で失業した労働者が、成長分野の産業へ円滑に再就職できるよう、新技術や新技能、新知識を身に着けるための基礎的な教育・訓練を社会全体のコスト負担で行い、企業はそれぞれの職場にあった応用的な教育・訓練を行うという役割分担を徹底する必要があると思われる。企業のコスト競争力を高める上で、国の果たす役割は大きいと思われる。

### ●教育レベルの引き上げ

第5の、教育レベルの引き上げについては、最近の学生の学力低下に鑑み、高等学校、工業高等専門学校、大学等の教育機関における教育レベルの引き上げやカリキュラムの見直しなど、理工系の教育内容を中心に充実を図る必要があると思われる。加えて、学び続ける意欲のある社会人のために、大学等は多様な講座を開設するとともに、インターネットを活用するなど社会人にとって利便性の高い学びの機会を柔軟に提供することが重要であると思われる。

政府は「ゆとり教育」の真摯な反省の上に立つとともに、グローバル化の進展を踏まえて、世界を相手に縦横に活躍できる多様な個性と能力を持つ人材を育成できるよう、学校教育の内容や学校制度、奨学制度等を革新すべきであると思われる。

## ■要請 11：海外所得の国内への還流促進

企業が海外で上げた収益の一部を国内に還流させ、国内経済の活性化に繋げる法制度の整備を図るべきではないか。

日本の企業が海外に投資して上げた収益は通常、一部を現地に再投資し、また他の一部を親会社等に対する配当として日本に還流している。還流した資金の使い道は、国内の研究開発や設備投資、従業員への賃金手当などであるが、国内に資金が回れば国内経済の活性化に役立つ。

高齢社会の到来によって、医療や介護などのサービス分野の拡大が見込まれるが、産業としての成長は供給側のサービス提供能力の充実と需要側の支払い能力の向上がマッチングする必要がある。医療・介護分野にとどまらず、新産業分野の成長を需要側から支えるのは個人の支払い能力、すなわち所得であることを踏まえると、巡り巡って個人の所得の増大に

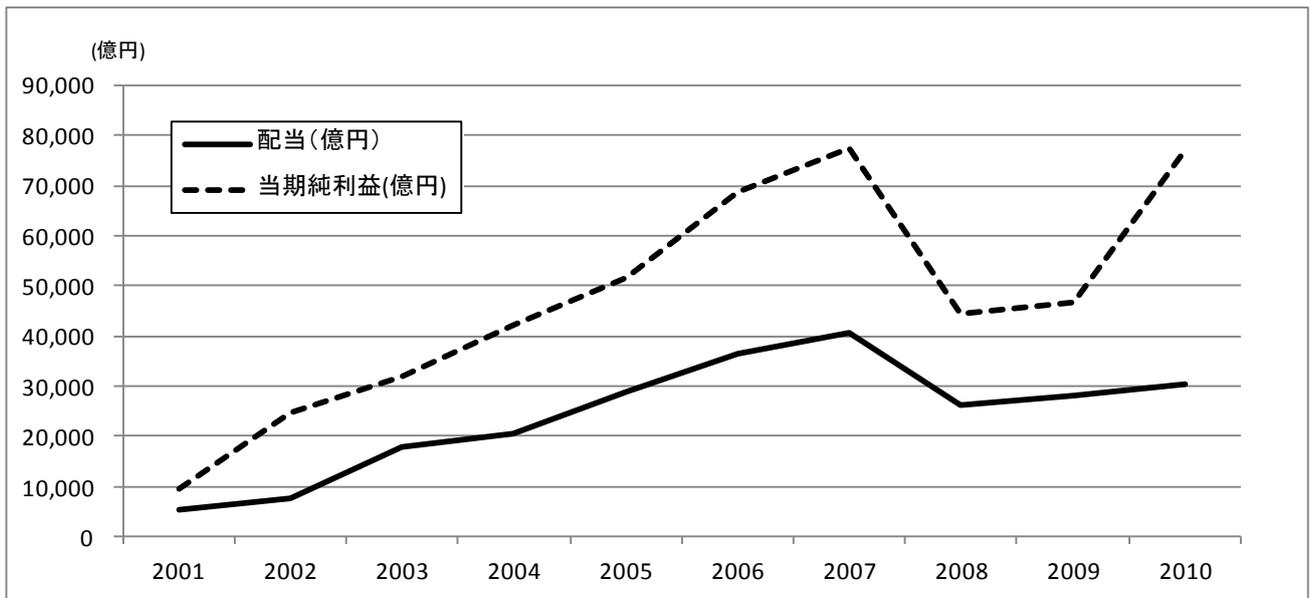
つながる海外からの還流資金は極めて重要である。

### ●海外収益の国内還流容易化制度の創設

配当として日本に還流してくる資金については、これまで外国税額控除制度における取扱が益金であったため、国内還流段階で課税されるという不具合があった。しかしながら、平成 21 年度税制改正の時点で、配当金が益金に算入される割合が 5%まで下がり、還流しやすくなっている。

今後はより一層還流を促進する政策が必要である。ここに提案する海外収益の国内還流容易化制度はその一例である。国内親会社が海外子会社から配当を受けた場合は、益金に算入される割合を完全にゼロにする必要がある。さらに進んで、還流額に応じて税額控除が受けられる制度は国内還流の一層のインセンティブになると考えられる。このような税制を一例として政府は制度を整備すべきである。

《 図表 24 》 海外現地法人の当期純利益と配当の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」を基に作成

## <参考1> 海外生産の進展と産業空洞化の考察

わが国企業の海外生産が注目され始めたのは、1980年代に入ってからである。日米貿易摩擦を解消するための政治的決着として、自動車の米国における生産が進んだのが象徴的な出来事であった。1985年のプラザ合意の後、円高が進み、日本国内での生産よりも米国内での生産の方が相対的にコストが有利になった結果、日本メーカーの米国工場立地が増加した。

ここまでの段階を総括すれば、動機は政治的な摩擦回避と円高対策、形態は中間財を輸出して現地で組み立てる形であった。

1990年代後半から2000年代前半にかけては電気機器等にも海外生産の動きが現れ、中間財を現地へ送って最終製品にする工程内国際分業や、逆に簡単な部品の生産を現地で行い日本に輸入して最終製品にする工程内国際分業が特に中国との間で行われるようになった。

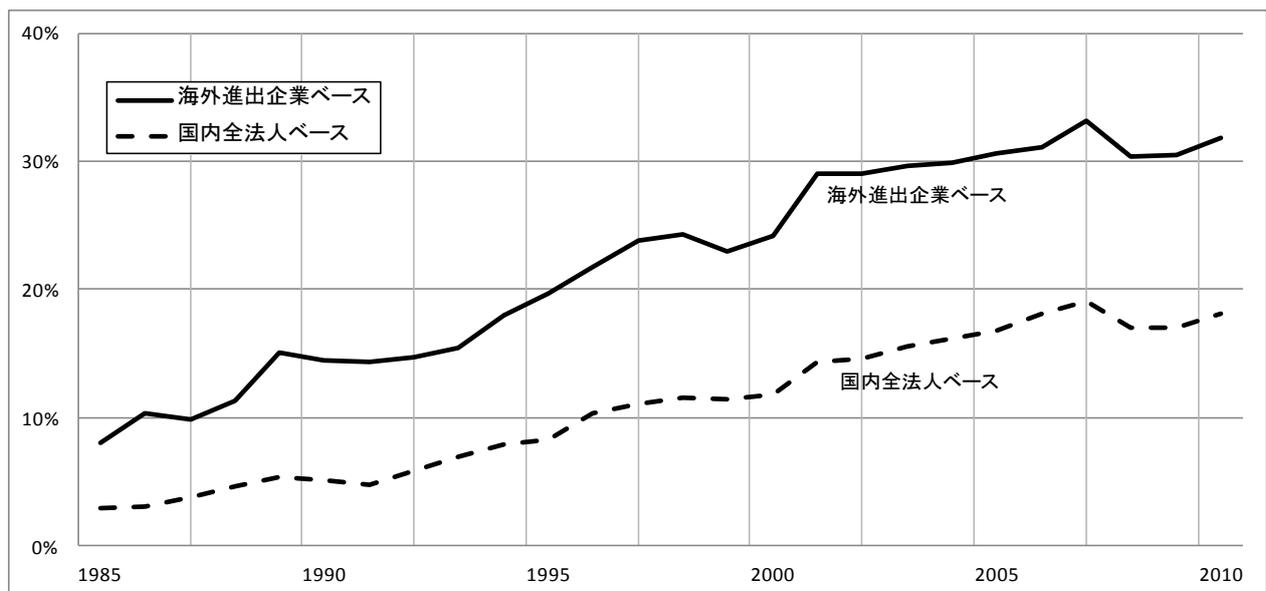
2000年代後半からは、現地の需要獲得を動機とする現地生産が中国の他、新興国に増加するようになった。

### 1. 現在の海外生産比率

海外生産比率は増加傾向にある。2010年度の製造業の海外生産比率（現地法人〔製造業〕売上高／〔現地法人〔製造業〕売上高＋国内法人〔製造業〕売上高）は、18.1%（経済産業省「第41回海外事業活動基本調査〔2011年7月調査〕」）となった。

また、2010年度の海外設備投資は、前年度の2.1兆円から2.3兆円に増加していることから、海外生産比率は更に上昇するものと見られる。

#### ●海外生産比率の推移



（資料）法人企業統計（財務省）、海外事業活動報告（経済産業省）を基に加工  
海外生産比率＝海外生産額／（国内生産額＋海外生産額）×100

現地法人製造業の2010年度における現地調達比率を地域別に見ると、北米65.0%、アジア69.4%、ヨーロッパ55.6%となっている。2001年度と比較すると全地域で上昇している（北米：+11.3%、アジア：+14.9%、ヨーロッパ：+4.7%）。

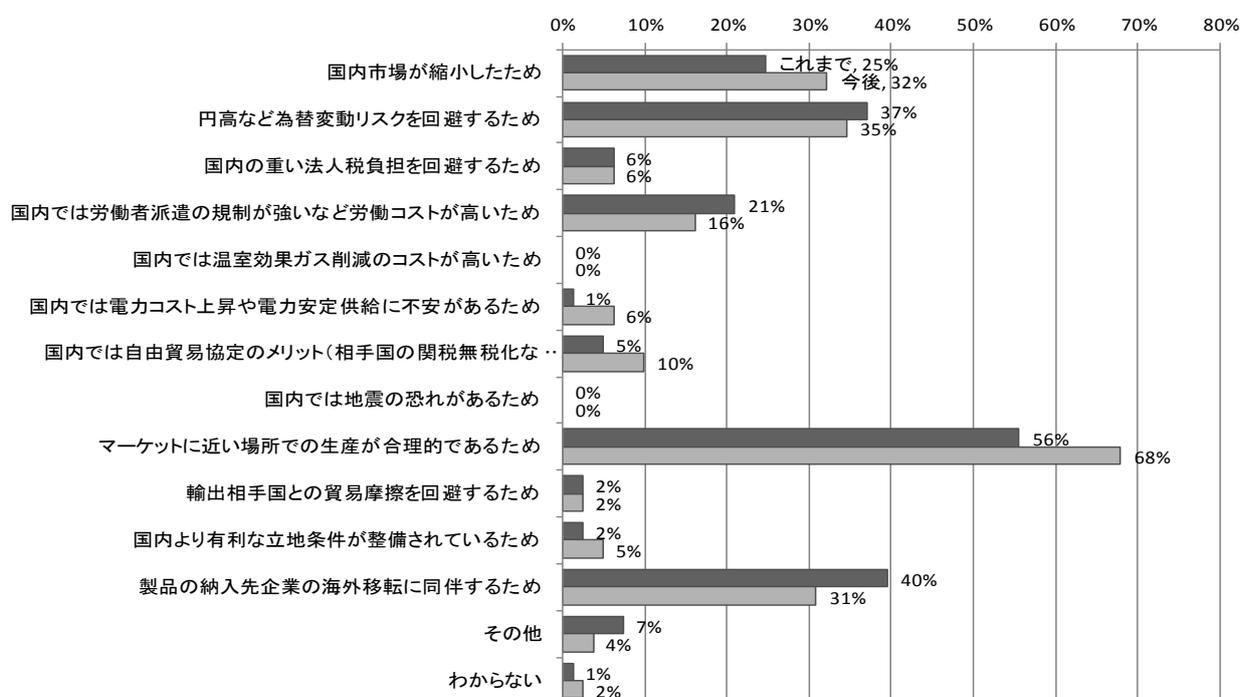
一方、日本からの調達比率は、各地域ともに低下している。2010年度は、北米29.1%、アジア28.5%、ヨーロッパ34.4%となっており、2001年度と比較すると全地域ともに低下している（北米：▲13.2%、アジア：▲7.6%、ヨーロッパ：▲7.1%）。これは現地のニーズや需要に合わせた生産が進んでいることを示唆する。

## 2. これまでの海外生産拡大

本会のアンケート調査によれば、海外生産拡大の動機は、これまでは、「マーケットに近い場所での生産が合理的であるため」、「製品の納入先企業の海外移転に伴うため」、「円高など為替変動リスクを回避するため」、「国内市場が縮小したため」、「国内では労働者派遣の規制が強いなど労働コストが高いため」などの理由が上位を占めた。

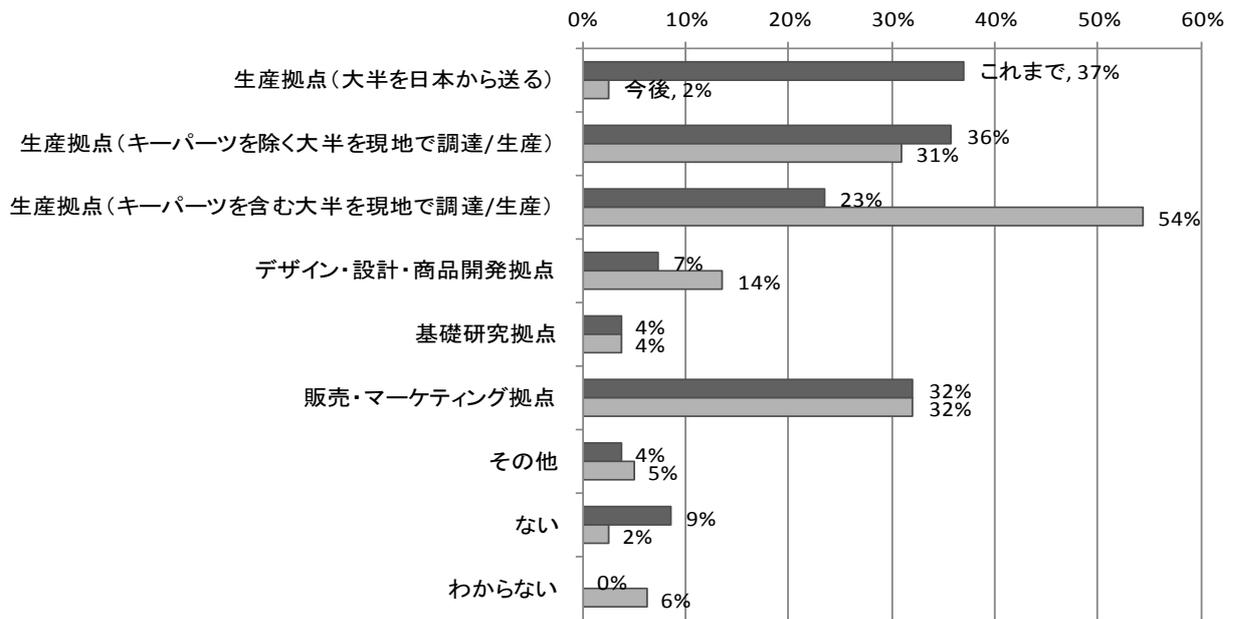
また、海外生産拡大の形態については、これまでは、「部品や素材の大半を日本から送る形態」の海外生産や「キーパーツを除く部品や素材の大半を現地で調達あるいは生産する」形態の海外生産が主流であった。また、「国内生産（自社および取引先を含む）を拡大しつつ海外生産を拡大する」形態や「国内生産を維持しつつ海外生産を拡大する」形態が主流であった。

### ●海外生産拡大の動機



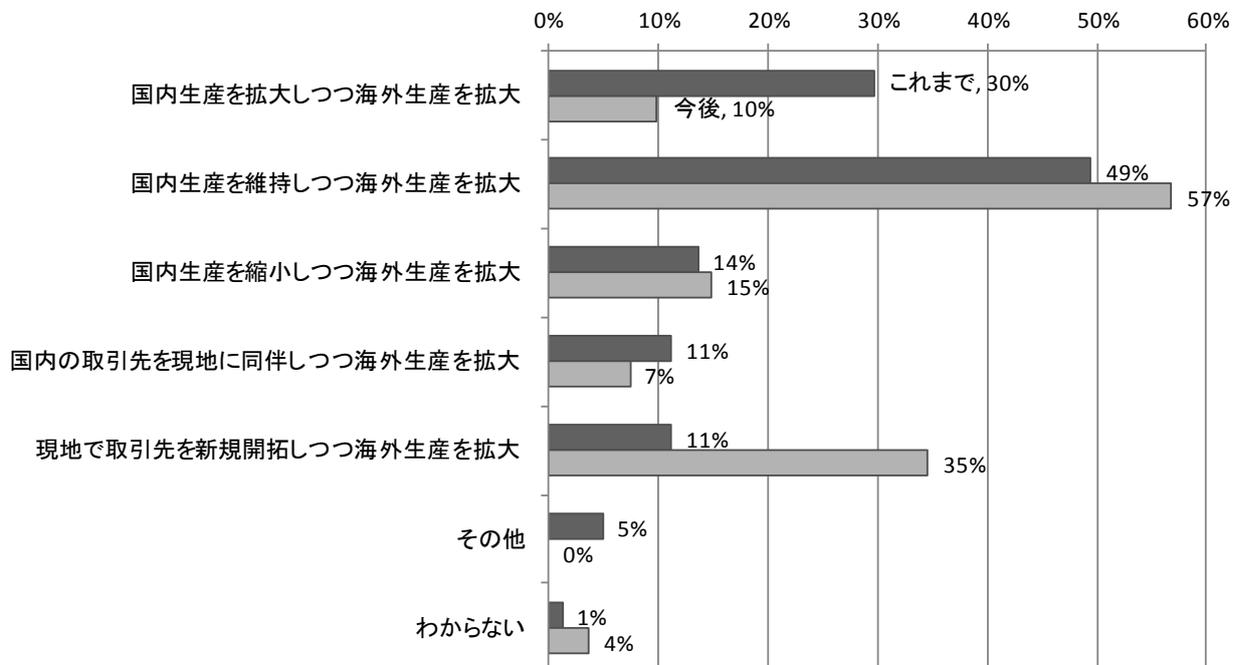
(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

●海外生産拡大の形態



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10～11月実施)

●海外生産と国内生産の関係



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10～11月実施)

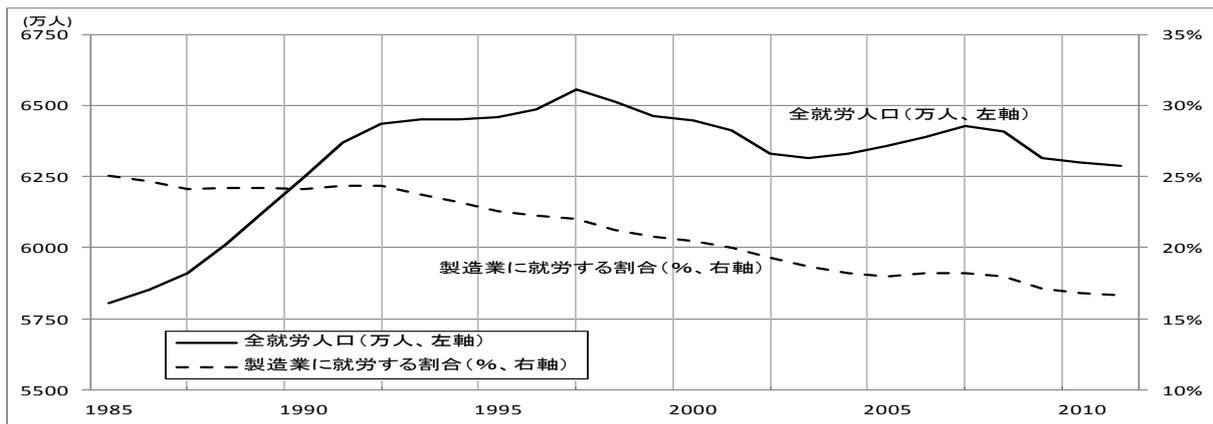
### 3. マクロ的に見た産業空洞化

これまでに蓄積された産業空洞化の調査研究の中には、例えば 2011 年度の経済財政白書のように、海外生産比率を増加させる企業の方が、そうでない企業よりも雇用の増加幅が拡大するとする結論のものもある。

一方、マクロ的に見ると、海外生産拡大と製造業の就労人口の減少は同時に進行している。製造業の就労人口の減少は、生産性の向上や製造業の競争力低下による廃業、サービス業のウェイトが増加する産業構造の変化など多数の要因が複合していると考えられ、海外生産拡大との関係の有無について簡単に結論を出せる問題ではない。

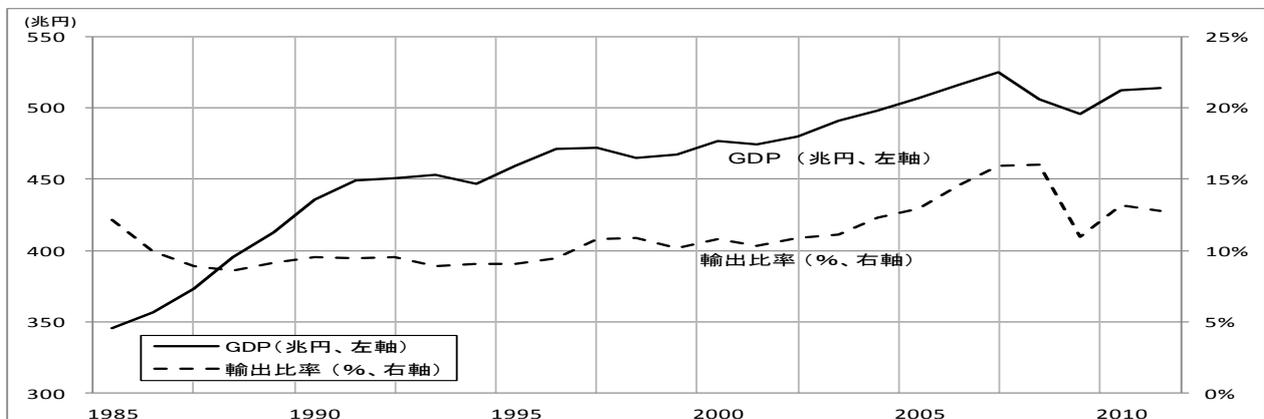
しかしながら、輸出比率（GDPに占める輸出の割合）は10%と15%の間で推移しており、若干の上昇傾向が見られるに過ぎず、国内生産が大きく伸びていないことを勘案すると、マクロ的に見れば、わが国の企業は海外生産拡大によって相対的に国内生産の増加を鈍化させ、その結果、少なくとも国内生産拡大を行っていたならば実現したであろう国内の就労機会の増加を下押ししてきたと思われる。

#### ●就労人口における製造業人口の割合の推移



(資料) 労働力調査 (総務省統計局) を基に加工

#### ●輸出比率 (輸出額/GDP) の推移

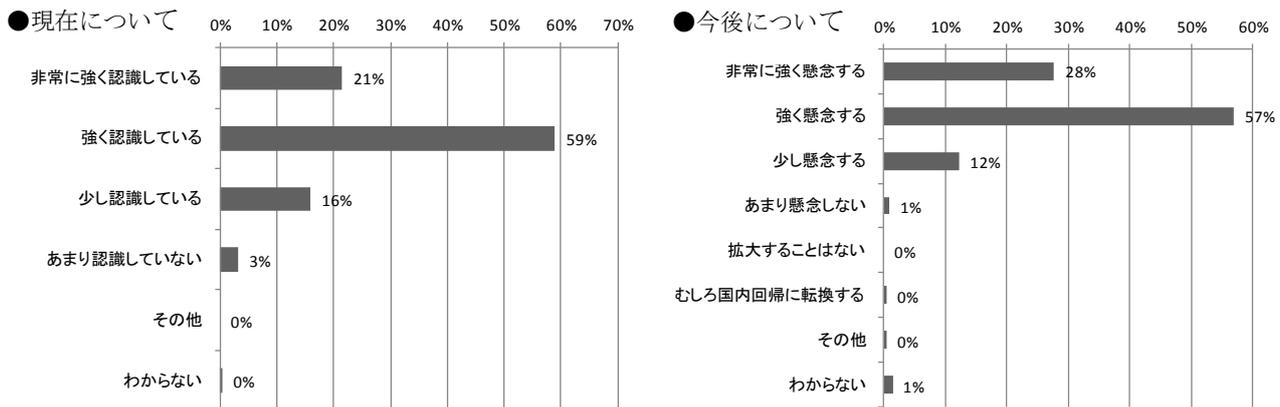


(資料) 内閣府四半期別GDP速報、財務省貿易統計を基に加工

#### 4. 企業から見た産業空洞化

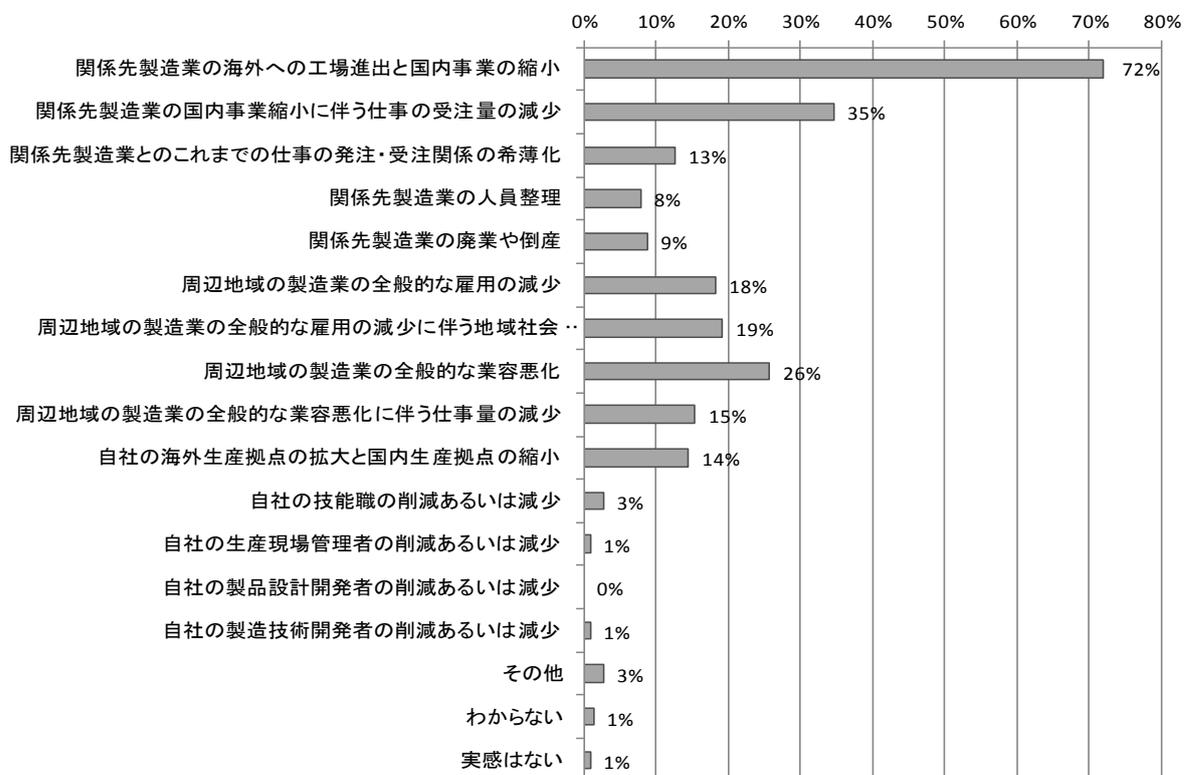
一方、ミクロの立場から見れば、企業にとって産業空洞化は進行中の現実であり、将来の懸念に対する問題意識も非常に高いものとなっている。企業は日常業務を通じて、関係先製造業の海外への工場進出と国内事業の縮小、関係先製造業の国内事業縮小に伴う仕事の受注量の減少などの形で産業空洞化を認識している。

##### ●産業空洞化に関する企業の認識



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

##### ●企業が日常業務を通じて実感する産業空洞化の事象



(資料) 本会アンケート調査結果 (2012年10~11月実施)

## <参考2>産業空洞化のシミュレーション

### 1. シミュレーションの目的

産業空洞化の結果、ものづくり産業部門の国内の生産が減少（例えば、半減）した場合、自身の産業及び他の産業（サービス業、建設業、農林水産業など）の粗付加価値額にどのような影響が現れるか、またGDP全体をどの程度押し下げるかをシミュレーションした。

### 2. シミュレーションの方法

公益財団法人中部圏社会経済研究所の協力の下、同研究所が開発した産業連関分析モデルにより、仮説的抽出法を応用して分析した。

仮説的抽出法は、例えば地震などによってある産業が被災し生産がゼロになったと仮定した場合、その産業の中間投入をゼロ（その産業の部品や材料の調達がゼロ）になったとし、その影響が産業連関により波及し、他の産業及び経済全体にどのような影響が現れるかを分析する方法である。

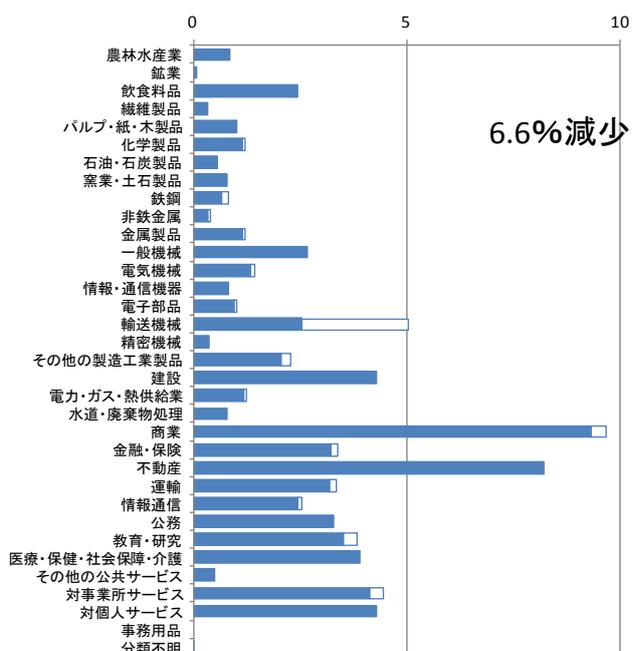
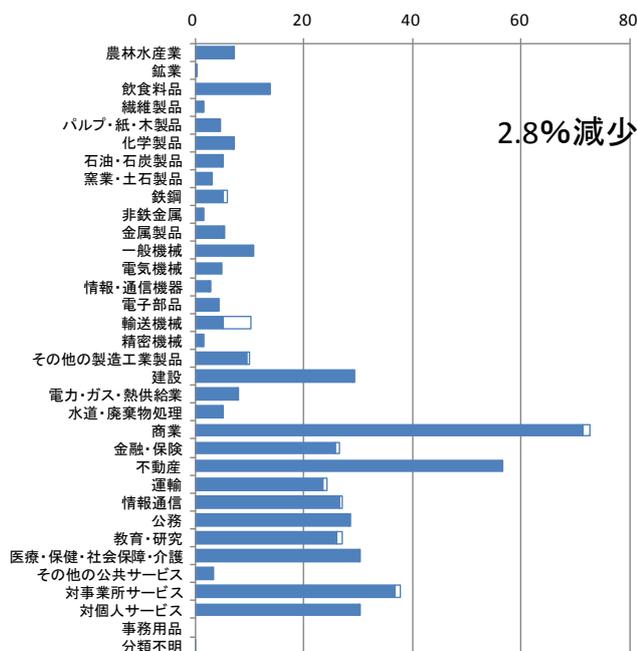
今回は、輸送用機械、電気機械、電子部品の三つのわが国の代表的なものづくり産業を取り上げ、それらが産業空洞化の結果、生産が半減したと仮定した場合に、他産業および経済全体にどのような影響が現れるかを分析した。

### 3. シミュレーションの結果

#### (1) 輸送用機械の生産が半減した場合の粗付加価値の変化

●全国（兆円）

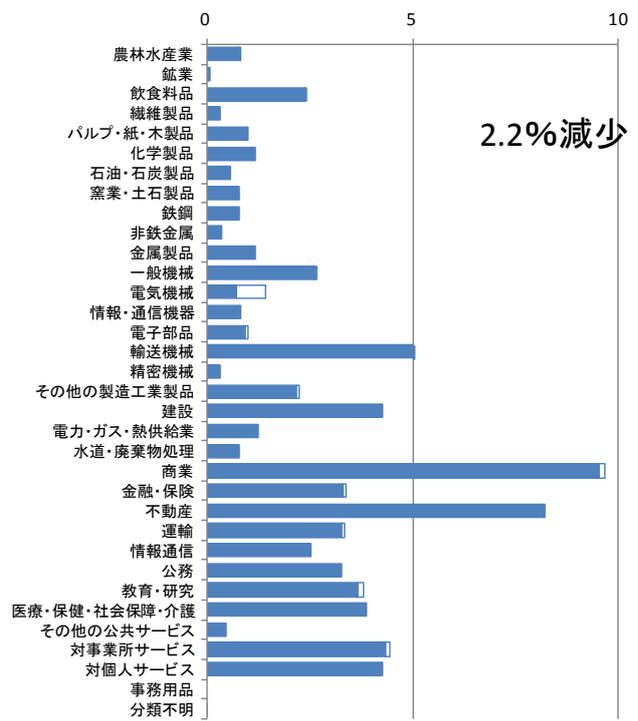
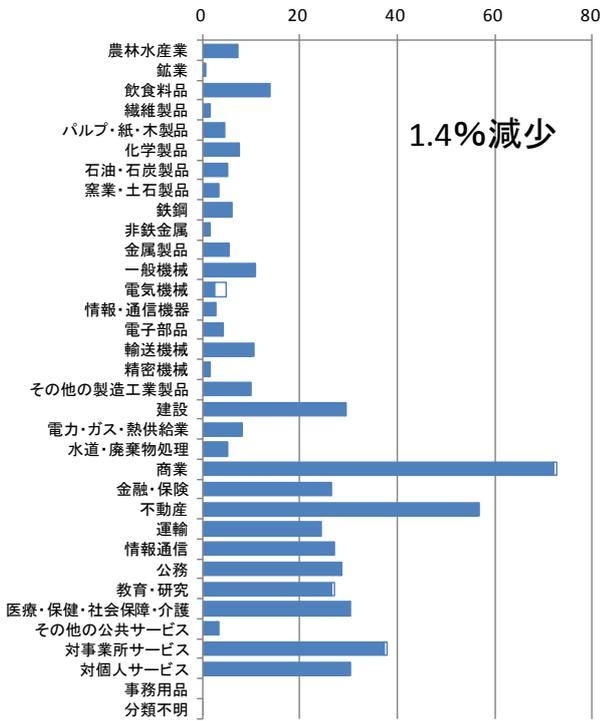
●中部圏（兆円）



(2) 電気機械の生産が半減した場合の粗付加価値の変化

●全国 (兆円)

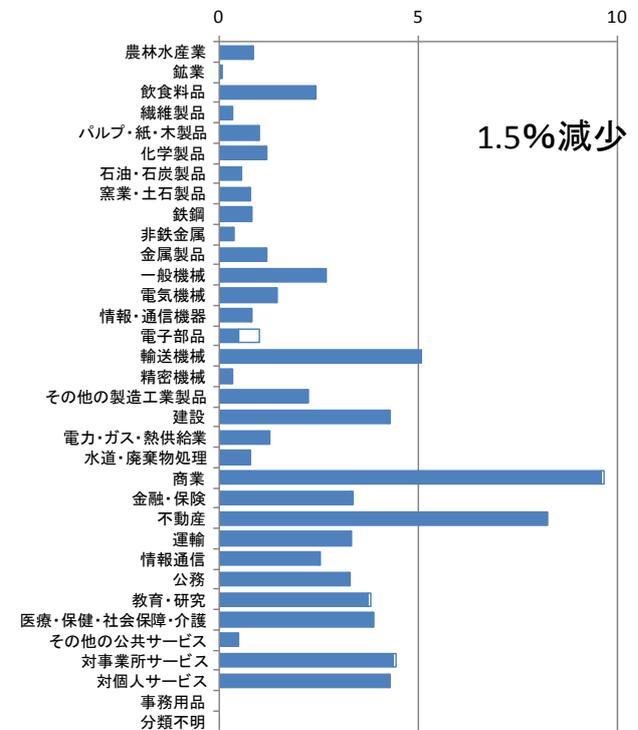
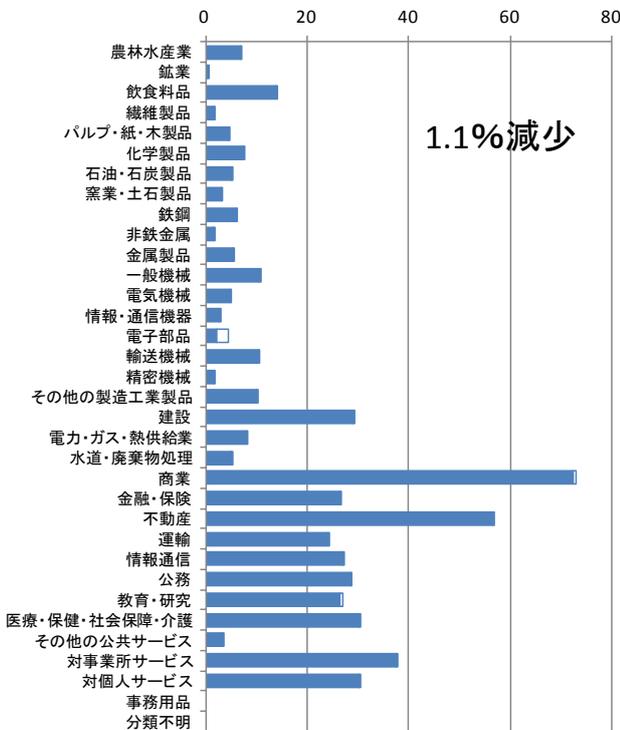
●中部圏 (兆円)



(3) 電子部品の生産が半減した場合の粗付加価値の変化

●全国 (兆円)

●中部圏 (兆円)



(4) 影響の総括表 (粗付加価値の減少率)

単位：%

	輸送機械	電気機械	電子部品
長野県	1.4	3.1	3.1
岐阜県	3.5	1.5	1.4
静岡県	5.8	3.0	0.7
愛知県	9.1	1.7	1.0
三重県	5.3	2.7	3.4
中部5県計	6.6	2.2	1.5
全国	2.8	1.4	1.1

### ＜参考3＞ 法人税軽減、消費税率引き上げがもたらす経済効果の考察

本会は、法人税を軽減し企業活動を活性化して経済を拡大させれば、国民所得が増加し、ひいては消費の増加が見込まれるので、消費税率を引き上げれば、国民経済に痛みが少ない形で税収額全体が増加するものと考えている。

この考え方をもとに、法人税軽減と消費税率引き上げの組み合わせを税制抜本改革の中心に据える必要があると本会は考える。

そこで、①法人税軽減は経済押し上げ効果を持つか、②消費税率引き上げの経済下押し効果は小さいか、③経済にプラスに働き且つ税収全体の増収をもたらす法人税軽減と消費税率引き上げの組み合わせはどのようなものか等について考察を深めた。

考察に当たっては、公益財団法人中部圏社会経済研究所の協力の下、同研究所が開発した「中部圏長期マクロ計量モデル」により、法人税の軽減、消費税率の引き上げが中部経済にどのような効果をもたらすかを多面的に検討した。

結果は以下に掲げるとおりである。

#### 1. 法人税軽減は経済にプラスの影響を与える

法人税が軽減されることで、民間企業投資、民間消費が大きく増加する。その結果、中部圏GDPは名目、実質、潜在の全てにおいて増加する。増加の程度は法人実効税率の軽減度合が大きいほど大きい。

#### ●法人税軽減の経済的影響度（基準ケース[法人実効税率40%]からの増減幅）（単位：%）

経済指標		法人実効税率			
		35%	30%	25%	20%
中部圏名目GDP		0.54	1.20	2.05	3.21
中部圏実質GDP		0.52	1.17	1.99	3.12
中部圏潜在GDP		0.14	0.32	0.55	0.85
構成要素 (実質値)	民間消費	0.81	1.82	3.13	4.93
	民間住宅投資	0.09	0.20	0.34	0.54
	民間企業投資	1.21	2.67	4.51	6.92

注1：「中部圏長期マクロ計量モデル」は、中部広域9県（富山、石川、福井、長野、岐阜、静岡、愛知、三重、滋賀）を対象としている。

注2：法人税率のみを変化させ、その他の変数は固定している。

#### 2. 消費税率（含む地方税）引き上げは経済にマイナスの影響を与えるが、影響度合いは総じて限定的である

消費税率の引き上げは、民間消費、民間住宅投資、民間企業投資を冷え込ませる。そ

の結果、中部圏GDPは名目、実質、潜在の全てにおいて減少する。しかしながら減少幅は総じて限定的である。

●消費税率引き上げの経済的影響度（基準ケース[消費税率5%]からの増減幅）（単位：%）

経済指標		消費税率（含む地方税）		
		10%	15%	20%
中部圏名目GDP		-0.26	-0.33	-0.32
中部圏実質GDP		-0.33	-0.48	-0.56
中部圏潜在GDP		-0.08	-0.12	-0.13
構成要素 （実質値）	民間消費	-0.34	-0.39	-0.34
	民間住宅投資	-0.27	-0.51	-0.74
	民間企業投資	-0.91	-1.38	-1.69

注1：「中部圏長期マクロ計量モデル」は、中部広域9県（富山、石川、福井、長野、岐阜、静岡、愛知、三重、滋賀）を対象としている。

注2：消費税率のみを変化させ、その他の変数は固定している。

### 3. 現実的な法人税軽減と消費税率引き上げの組み合わせは経済にプラスに働く

法人税軽減の経済へのプラス効果と消費税率引き上げの経済へのマイナス効果は打ち消し合うが、概ね差引プラスの効果が現れる。例えば、法人実効税率30%、消費税率10%の組み合わせでは、中部圏実質GDPは0.78%の増加となる。

●法人実効税率と消費税率の組み合わせの中部圏実質GDPへの影響度（基準ケース[法人実効税率40%、消費税率5%の組み合わせ]からの増減幅）（単位：%）

消費税率	法人実効税率	40%	35%	30%	25%	20%
10%		-0.33	0.17	0.78	1.58	2.65
15%		-0.48	0.01	0.61	1.39	2.44
20%		-0.56	-0.08	0.52	1.29	2.33

注1：「中部圏長期マクロ計量モデル」は、中部広域9県（富山、石川、福井、長野、岐阜、静岡、愛知、三重、滋賀）を対象としている。

注2：法人税率と消費税率のみを変化させ、その他の変数は固定している。

### 4. 現実的な法人税軽減と消費税率引き上げの組み合わせは税収全体を増加させる

法人税軽減の税収減効果と消費税率引き上げの税収増効果は税収全体に対して打ち消し合う関係にあるが、現実的にあり得る組み合わせにおいては、税収全体を増加させる。例えば、消費税率10%と法人実効税率35%の組み合わせの場合、わが国全体の税収は、

現在の税収約 42 兆円から 7 兆円強の増加が見込まれる。

●法人実効税率と消費税率の組み合わせがもたらすわが国全体の税収額

消費税率		法人実効税率		40%	35%	30%	25%	20%
		40%	35%	30%	25%	20%		
10%	わが国税収額(兆円)	50.8	49.4	48.2	47.2	46.3		
	現状比 (%)	+19.87	+16.68	+13.89	+11.45	+9.36		
15%	わが国税収額(兆円)	58.4	57.2	56.1	55.2	54.5		
	現状比 (%)	+37.87	+34.98	+32.49	+30.41	+28.76		
20%	わが国税収額(兆円)	65.3	64.2	63.2	62.5	61.9		
	現状比 (%)	+54.20	+51.53	+49.30	+47.50	+46.20		

注1：「中部圏長期マクロ計量モデル」は、中部広域9県（富山、石川、福井、長野、岐阜、静岡、愛知、三重、滋賀）を対象としている。

注2：わが国税収額はモデルから推計された基準ケース（法人実効税率40%、消費税率5%）からの乖離率に現状の税収額（平成24年度当初予算における一般会計の税収42兆3,460億円）を乗じて算出した。

(注)

1. 「中部圏長期マクロ計量モデル」は、1975～2008年度までの実績値を基に、2035年度までの長期の経済変動を予測することが可能なモデルとして作成されている。
2. シミュレーションは、2009～2012年度までは標準ケース（法人実効税率40%、消費税率5%）で予測し、2013年度に法人税軽減、消費税率引き上げ等のインパクトを与えた。効果の大きさは、各経済指標において標準ケースからの乖離率（%）で示した。
3. シミュレーションの趣旨は、法人税率、消費税率の増減度合と経済への影響度合いの関係を考察することにある。したがって、消費税率引き上げ前の駆け込み需要等の効果の考慮は今回の分析では不要と判断し捨象する単純化を行った。