日本のものづくりの競争力再生と
産業構造転換の促進

2014 年２月

一般社団法人
中部経済連合会

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った。その間、わが国のものづくりの競争力が大きく低下した。本会では、競争力が低下した原因が「地球規模での競争環境の激変」、「六重苦に代表される政府施策の不首尾」、「1980 年代型成功モデルからの脱却に苦しむ日本型経営」の大きく三つにあると分析し、それぞれの対応策について「日本のものづくりの競争力再生」と題した提言書を昨年度とりまとめ、以降、関係各所に建議を行ってきた。

2012 年末の政権交代以降、所謂アベノミクスの効果によって、わが国経済は長期低迷状態から脱却に向けて進み始めた。この景気回復に向けた動きをより確かなものとし、わが国経済が持続的に成長していくためには、成長戦略によってわが国経済が向かうべき方向とそのための施策を明確にし、国をあげてその実現に向けて取り組むことが重要である。

そこで本会は、あらためてわが国のものづくりの競争力再生に焦点をあてるとともに、内需の活性化、産業の新陳代謝の促進、中小企業の支援等にも着目し、わが国経済の持続的な成長に向けて必要な施策について検討を深めた。

この提言書は、ものづくりの一大集積地である中部圏が、競争力の再生と産業構造転換の促進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等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。多くの方面の政策に反映されることを願うものである。

2014 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
経済委員長　　豊田　鐵郎

目次

第１部　日本のものづくりの競争力再生と産業構造転換の促進にあたって.....1

１．わが国経済に望まれるもの.....1
２．着目すべき８つの課題.....2

第２部　提言および要請.....4

提言群１　法人税率を引き下げるべきである.....4
１．法人税の課題および税率引き下げの必要性.....4
２．具体的要請・提言.....9

提言群２　労働規制を緩和し、多様な働き方の拡大を図るべきである.....12
１．労働規制の課題および緩和の必要性.....12
２．具体的要請・提言.....16

提言群３　産業人材の育成・活用を図るべきである.....18
１．産業人材の課題および育成・活用の必要性.....18
２．具体的要請・提言.....26

提言群４　空洞化させてはならない技術・機能を国内に保全すべきである.....29
１．産業技術の課題および国内保全の必要性.....29
２．具体的要請・提言.....38

提言群５　ビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略を強力に展開すべきである.....41
１．日本的経営の課題および経営革新の必要性.....41
２．具体的要請・提言.....46

提言群６　新成長市場を掘り起こし内需を活性化すべきである.....48
１．国内市場の課題および新成長市場掘り起こしの必要性.....48
２．具体的要請・提言.....51

提言群７　産業の新陳代謝の促進を図るべきである..... 57
１．産業の新陳代謝の必要性..... 57
２．具体的要請・提言..... 62

提言群８　中小企業の支援を強化すべきである..... 67
１．中小企業の課題および活性化の必要性..... 67
２．具体的要請・提言..... 75

参考資料１「法人実効税率の引き下げに関するシミュレーション」..... 78

参考資料２「わが国のものづくりを支える中小企業の振興に関する調査研究」..... 81

第１部　日本のものづくりの競争力再生と産業構造転換の促進にあたって

１．わが国経済に望まれるもの

（１）わが国経済の持続的成長に向けた論点

わが国の経済は、ＧＤＰの低成長、デフレ、消費や投資の低迷等、失われた 20 年と呼ばれる長期低迷の状態にあった。しかしながら、ここにきて政府の大胆な金融政策、機動的な財政政策、成長戦略等の一連の経済政策によってこの長期低迷からの脱却に向けて進み始めた。

また、世界に目を向けると新興国企業などの著しい台頭によって、グローバル経済における競争環境は益々激化している。

わが国経済が長期低迷から脱却し、持続的な成長に向かうためには、デフレからの脱却、人口減少・少子高齢化への対応、財政の早期健全化、内需の拡大、グローバル競争を勝ち抜くための競争環境のイコールフッティング化等、多くの論点が存在している。

（２）目指す方向性

わが国の人口が減少していくことが想定される中で、わが国経済が持続的に成長していくためには、成長が期待される新興国を中心とした海外活力を如何に取り込むかが更に重要となってくる。そのために企業が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海外展開は、グローバル化への適応行動であり、これを前提として、国内経済活性化との両立を実現しなければならない。

これを踏まえるならば、わが国が目指すべき一つの方向性は、外貨獲得の主力であるものづくりに関わる産業に着目し、グローバル競争を勝ち抜けるよう競争力を再生することであると考えられる。グローバル競争を勝ち抜くことによって海外で得られた利益を国内に還流し、国内経済の活性化に役立てると同時に、産業構造を環境変化に適合するよう転換していく必要があると考えられる。

産業構造の転換という点では、わが国のものづくりの一大集積地であるこの中部圏は、「次世代自動車」、「航空宇宙」、「ヘルスケア」、「環境・リサイクル」、「観光」を５つの新たなリーディング産業と位置付け育成を図り、当地域の更なる発展、ひいてはわが国経済の発展を目指した取り組みを進めているところである。こうした取り組みにおいては、大胆な規制緩和・改革を伴う「ものづくり特区制度」のような仕組みが期待される。加えて、2027 年に予定されている名古屋・東京間のリニア中央新幹線の開業に向け、産業の活性化に加え、地域・街づくりを通じた地域の活性化にも取り組む必要がある。

２．着目すべき８つの課題

（１）ものづくりの競争力再生は喫緊の課題

わが国経済の特徴は、ものづくりに関わる産業分野のほぼ全域にわたってものづくり企業が存在し、しかも相当の強さを有していることである。ものづくりに関わる産業はこれまで外貨を稼ぐ形で国益の増進に貢献してきたが、最近では激しいグローバル競争の中でその競争力が低下してきている。

ものづくりの競争力再生はわが国の国益にも合致しており、国益の観点からものづくりの競争力再生は極めて重要である。

（２）企業の競争力再生には官民の協調が不可欠

ものづくりの競争力を再生するには、民間企業が自助努力を行い、その上で企業の自助努力と政府の支援の双方がうまくかみ合うことが重要である。なかでも、企業の自助努力の範囲外にある国際的な競争環境のイコールフッティング化や市場の成長を促進する規制改革等は政府の支援を必要とする代表的事項である。

（３）企業の競争力再生と産業構造転換は同時に進めることが重要

競争力の再生は企業レベルのミクロ的問題であることに留まらず、国内市場の縮小や産業の新陳代謝の停滞等、経済全体のマクロ的問題とも深く関係している。このため、企業の競争力再生と産業構造転換は同時に進行させることが重要である。

（４）ものづくりから見てアベノミクスへの期待は大きい

アベノミクスは、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略からなっている。金融政策、財政政策によって行き過ぎた円高の是正、消費に牽引される形での景気回復およびこれらを背景とした企業業績の回復等、現時点で一定の効果を発揮しているが、景気の本格回復までには至っていない。成長戦略については、2013 年６月に「日本再興戦略　－ＪＡＰＡＮ　ｉｓ　ＢＡＣＫ－」が示されたが、その具体的展開については、多くが検討の段階に留まっている。わが国の本格的な景気の回復および持続的な経済成長の実現に向けたアベノミクスの成功のカギを握るのはこの成長戦略である。

特に、ものづくりの一大集積地である中部圏は、アベノミクスの成長戦略に対する期待が大きい。成長戦略の具体的展開については、スピーディーであること、果敢で力強いものであることおよび持続的であることの三点を望むものである。

（５）これらを理由に重要課題８項目を選定

そこで、ものづくりの競争力再生と産業構造転換に関して多くの課題がある中で、官民の協調を必要とし、スピーディーで果敢且つ持続的な政策展開を必要とする課題として、次の８項目を取り上げ、提言することとした。

－　ミクロ的視点（企業の競争力再生）から

①法人税率の引き下げ

②労働規制の緩和、多様な働き方の拡大

③産業人材の育成・活用

④空洞化させてはならない技術・機能の保全

⑤ビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略の展開

－　マクロ的視点（産業構造の転換）から

⑥新成長市場の掘り起し、内需の活性化

⑦産業の新陳代謝の促進

⑧中小企業の支援

また、この８項目は主体や必要性の観点から、次のように整理することができる。

－ わが国のものづくりの競争力再生に向け、主として政府の支援に期待が大きいものとして特に重要な項目

①法人税率の引き下げ

②労働規制の緩和、多様な働き方の拡大

－ 同じく競争力再生に向け、主として企業側の自助努力を必要としながらも政府の支援が欠かせないものとして特に重要な項目

③産業人材の育成・活用

④空洞化させてはならない技術・機能の保全

⑤ビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略の展開

－ 産業構造の転換に向け、主として需要サイドからのアプローチを必要とするものとして特に重要な項目

⑥新成長市場の掘り起し、内需の活性化

－ 同じく産業構造の転換に向け、主として供給サイドからのアプローチを必要とするものとして重要な項目

⑦産業の新陳代謝の促進

⑧中小企業の支援

第２部　提言および要請

提言群１　法人税率を引き下げるべきである

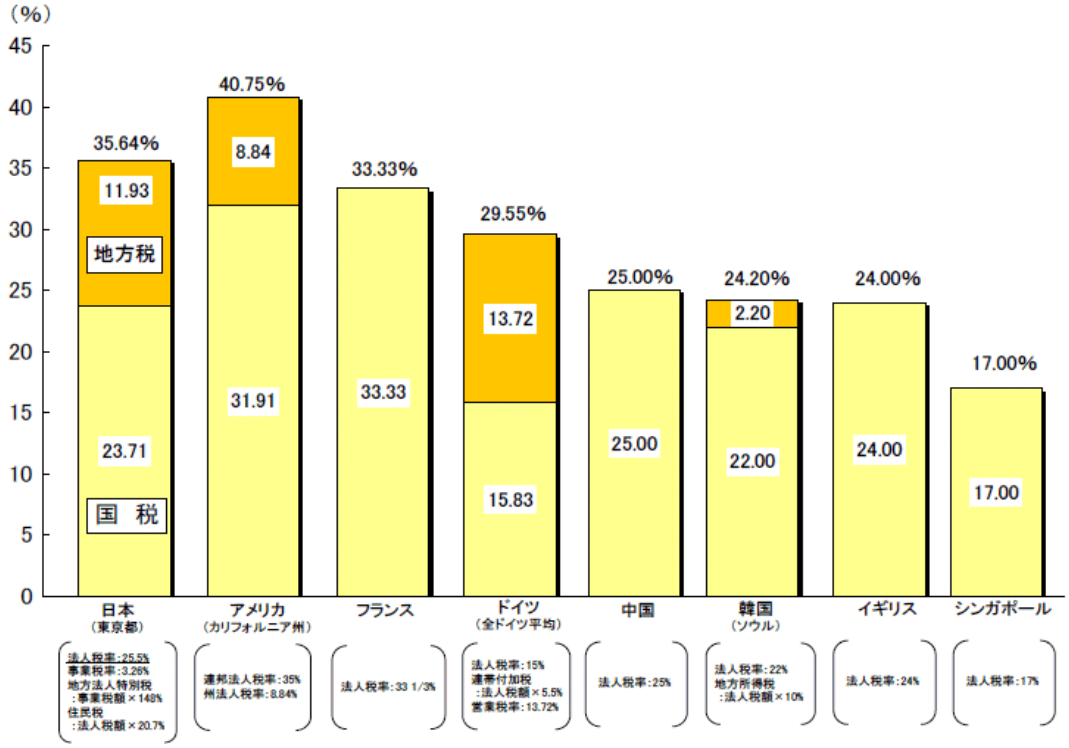
１．法人税の課題および税率引き下げの必要性

（１）わが国の法人実効税率は国際的に最高水準にある

わが国の法人実効税率は、昨年度５％引き下げられ 35%（復興特別法人税を加味すると 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。

諸外国の実効税率を見ると、欧州主要国の法人実効税率は概ね 30%である。更に、アジア諸国においては 20～25%となっている。わが国企業の法人税負担の大きさが実効税率からも読み取ることができる。

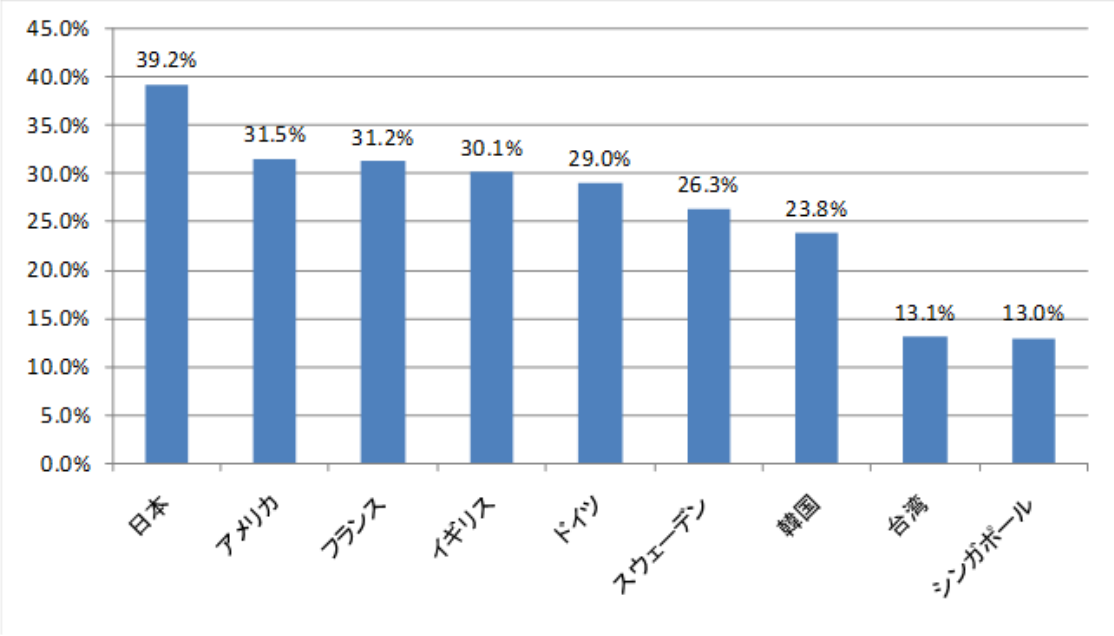
《 図表１ 》法人所得課税の実効税率の国際比較（2013 年１月現在）



（出所）財務省「法人税など（法人課税）に関する資料」

また、法人実効税率とセットの関係にある課税ベースについても、わが国のカバー指数は欧米主要国との比較において高く、法人実効税率の高さと相俟ってわが国企業の国際競争力を低下させる要因となっている。

《 図表２ 》法人課税負担率の実績における国際比較



注１）法人課税負担率実績は、財務諸表ベースの法人税等（税効果会計適用後）÷税金等調整前当期利益の値。値は、2006～2008 会計年度の連結ベースの平均値。
注２）対象企業は、Nikkei225（日経平均）、スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）社が株価指数として利用・公表している S&P500（本社が米国以外にある企業を除く）、Europe350、S&P ASIA PACIFIC100 に採用されている企業のうち、財務データが取得可能な企業。（金融・保険業および税金等調整前当期利益がマイナスの事業年度を除く）。

（出所）経済産業省「日本の産業を支える横断的施策について」（産業構造審議会産業競争力部会第５回（2010 年５月 18 日）配布資料）

更に、最近では諸外国において自国の企業競争力を高めることを目的に、法人税率の引き下げの動きが活発化している。アジア諸国のみならず、欧米主要国においても引き下げの動きが目立ってきている。

《 図表３ 》諸外国の法人実効税率の推移

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
日本	40.69%	→	→	→	→	→	（本則）→	35.64%	→
							→	38.01%	→
				（復興特別法人税の上乗せを加味した場合）					
アメリカ	40.75%	→	→	→	→	→	→	→	→
フランス	33.83%	33.33%	→	→	→	→	→	→	→
ドイツ	38.31%	38.34%	38.36%	29.83%	→	29.41%	29.38%	29.48%	29.55%
イギリス	30.00%	→	→	→	28.00%	→	→	26.00%	24.00%
中国	33.00%	→	→	25.00%	→	→	→	→	→
韓国	27.50%	→	→	→	24.20%	→	→	→	→
シンガポール	20.00%	→	→	18.00%	→	17.00%	→	→	→

（出所）財務省ホームページの情報から本会が作成

【コラム】欧米諸国における最近の法人税引き下げの動き

○イギリス

・ 2012 年度予算案で法人税率を 26%から 24%へ引き下げ。

・ オズボーン財務相が予算演説で法人税率を 2014 年までに段階的に 21%に引き下げる現行計画に加え、2015 年に 20%への引き下げを表明。

○アメリカ

・ オバマ政権が連邦の最高税率を現在の 35%から 28%に引き下げるほか、製造業に対しては 25%以下に抑える法人税の改革案を 2013 年２月に発表。

○オランダ

・ 2011 年に法人税率を 25.5%から 25%に引き下げ。

○ポルトガル

・ 政府が、2014 年から法人税率を 25%から 23%へ引き下げ、更に 2016 年に 19%まで段階的に引き下げることを 2013 年 10 月に表明。

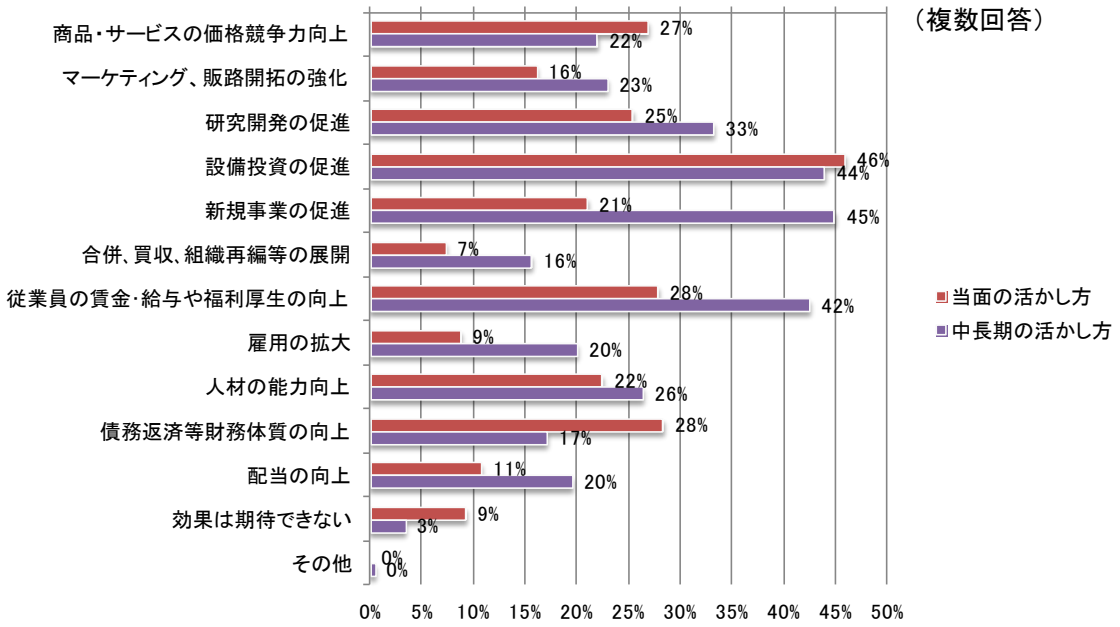
（２）法人税負担の軽減は企業の競争力を多面的に高める

企業は能力構築競争とでも言うべき競争を国際的に展開している。企業の競争力には、顧客が直接製品の実力を測ることができる製品そのもの、価格、広告、販売促進活動等の表側の競争力と、顧客が直接製品の実力を図ることができない品質管理、生産性、生産・開発リードタイム等の裏側の競争力がある。企業は製品の価格競争力という一面だけではなく、マーケティング力、研究開発力、企業間の提携・事業再編力、従業員活力、財務力等多面にわたって能力構築競争を戦っている。

法人税負担の軽減は企業のキャッシュフローの増加をもたらすため、活かし方によっては企業の競争力を多面的に高める効果、すなわち能力構築競争を有利に展開できる効果がある。

本会が実施したアンケート結果からは、法人税の負担軽減メリットを当面は設備投資、従業員の賃金への活用、将来的にはこれらに加え、新規事業、雇用の拡大、人材能力の向上に活用する形で競争力を高めていくという企業行動が窺える。企業は、法人税負担の軽減によって増加したキャッシュフローを状況に応じて自社の競争力を高めるために多面的に最適な形で活用していくものと考えられる。

《 図表４ 》法人税の負担軽減の活かし方

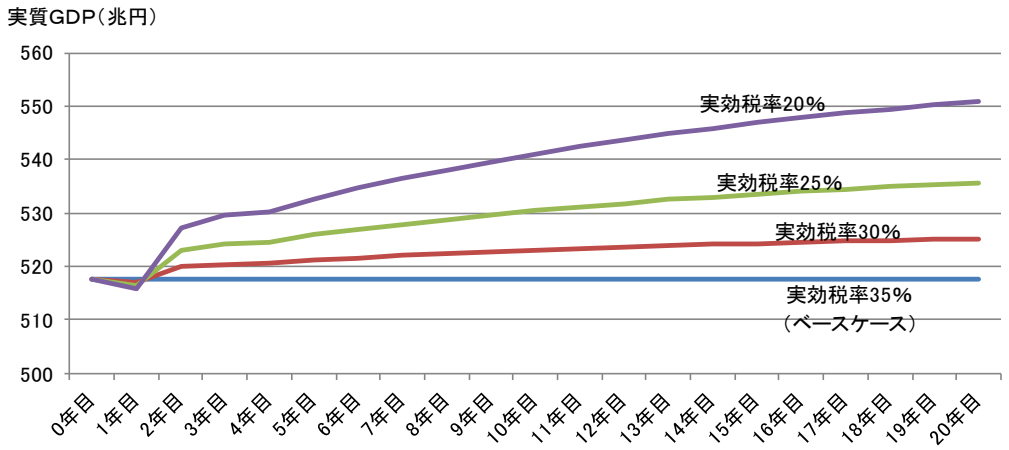


（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

（３）法人税率の引き下げは経済成長を押し上げる

法人税率の引き下げは、ＧＤＰを押し上げる効果がある。（公財）中部圏社会経済研究所の「マクロ計量モデル」により、法人税の軽減がわが国経済にどのような効果をもたらすか検証した。法人税が軽減されることで、わが国のＧＤＰは２年目以降、名目、実質、潜在の全てにおいて増加し、増加率は年々拡大していく。増加の程度は法人実効税率の軽減度合いが大きいほど大きい。（参考資料１「法人実効税率の引き下げに関するシミュレーション」（P-78）参照）

《 図表５ 》法人税軽減と実質ＧＤＰとの関係（実効税率 35%を基準とした経年推移）



注１）数値の算定にあたっては、（公財）中部圏社会経済研究所「マクロ計量モデル」を使用。
注２）実質ＧＤＰは、モデルから推計された乖離率に 2012 年度の確報値 517.5 兆円を乗じて算出した。

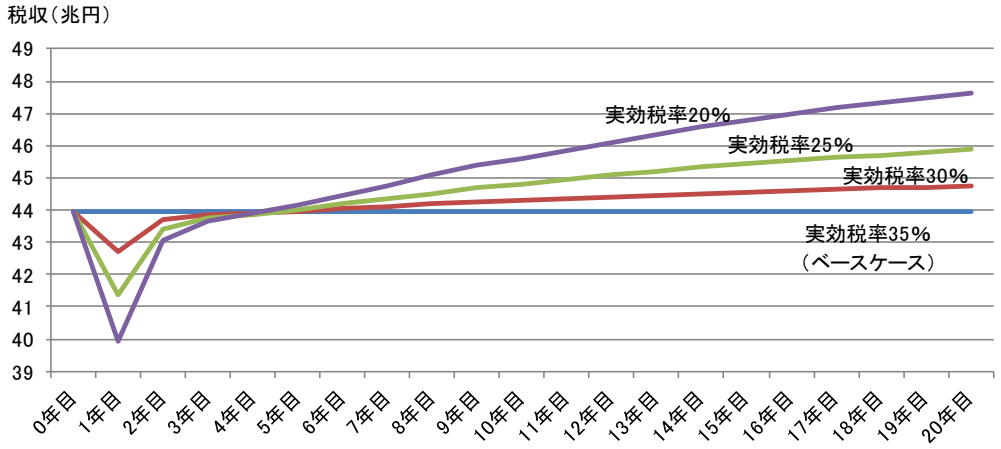
（４）法人税率の引き下げは財政健全化に貢献する

法人税の引き下げによるＧＤＰ押し上げ効果によって、税収増が期待される。わが国の早期財政再建に向けては、歳出削減のみならず税収増を図る必要がある。すなわち、法人税などの生産段階における税を軽減してわが国の国際競争力を強化すれば、分配段階の国民所得の向上を図ることが可能となり、その結果もたらされる支出段階の消費拡大から安定した消費税収入を得るメカニズムが働き、財政の健全化を促進する好循環を作り出すことができる。

つまり、法人税率を引き下げ、消費税率を引き上げる方向へ税収構造を改革することで、より高い経済成長とより多くの税収増が実現し、財政の健全化を早期化することができる。この点で、法人税率の引き下げには妥当性があると考えられる。

法人税率の引き下げが国税収入に与える影響についても同様に（公財）中部圏社会経済研究所の「マクロ計量モデル」を使い検証した。法人実効税率を引き下げることで、当面の税収は減少するが、法人税率の引き下げがＧＤＰを押し上げる効果によって、単年度ベースで見ると５年目以降むしろ税収が増加する結果となった。（参考資料１「法人実効税率の引き下げに関するシミュレーション」（P-78）参照）

《 図表６ 》法人税率の引き下げと国税収入との関係（実効税率 35%を基準とした経年推移）



注１）数値の算定にあたっては、（公財）中部圏社会経済研究所「マクロ計量モデル」を使用。
注２）国税収入の額は、モデルから推計された乖離率に 2013 年度一般会計当初予算の税収 43.1 兆円を乗じて算出した。

２．具体的要請・提言

（１）政府への要請

① 法人実効税率の引き下げ

わが国の法人実効税率は、先進国の中でも高いレベルに位置している。競争環境のイコールフッティング化の観点から、アジア圏の 20～25%程度を視野に入れつつ、早急に欧州主要国並みの 30%程度への法人実効税率の引き下げを実現すべきである。

このことによって、わが国企業の競争力が多面的に強化されるとともに、わが国経済の成長、財政健全化の早期実現がもたらされることとなる。

② 課税ベースの整理・縮小

法人実効税率とセットの関係にある課税ベースについて、わが国のカバー指数は欧米主要国との比較において高く、法人実効税率の高さと相俟ってわが国企業の競争力を弱めている。そのため、欧米先進諸国の水準に近づけるべく、整理・縮小の改善努力を行うべきである。

③ 消費税の拡充と組み合わせた税制抜本改革

わが国財政の早期健全化に向けては、税制の抜本改革が必要である。抜本改革は、法人税率の引き下げと消費税率の引き上げの組み合わせを中心に据えて行うべきである。

基礎的財政収支を黒字化し、将来的に財政赤字を圧縮する為には、歳出の削減を図りつつ 2020 年までに消費税率を 10%台後半まで引き上げざるを得ないと考えられる。2014 年４月の消費税率８％への引き上げに続いて予定されている 2015 年 10 月の 10%への引き上げについても確実に実施すべきである。加えて、偏在性と不安定性に問題のある地方法人二税（法人事業税、法人住民税）の縮減と地方消費税の拡充もセットで実施すべきである。

④ 研究開発費の損金算入拡大による研究開発の促進

研究開発費については、会計基準と税務上の処理において取扱いの差異がある。会計基準においては、発生時に将来の収益を獲得できるか否か不明であることなどから研究開発費を資産計上せず､原則として発生時に全額費用処理することとなっている。一方、税務上は、新製品の試作品や研究開発のために使用する固定資産については資産計上し、減価償却によって費用化されることとなっている。わが国ものづくりの競争力を支える研究開発を促すため、税務上の取扱いを会計基準に適合させるよう、研究開発費は原則的に全額費用計上の上､損金算入できるよう制度を変更すべきである。

このことによって、企業の研究開発意欲が増進し、わが国企業の競争力強化につながるものと考えられる。

⑤ 移転価格税制の運用改善等

国際的な競争環境のイコールフッティング化を図るために移転価格税制が的確に運用されることが重要である。実効ある税制の運用に向け、紛争関係国間で適正な調整が速やかに行われることが必要である。

そのため、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、わが国が戦略的な視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。

また、課税庁による税務調査は、二重課税の回避を最大の目的として実施頂きたい。加えて、制度の執行にあたっても、二重課税の回避を最大の目標に、追徴などの処分を行う前に、わが国企業との認識の相違点などについて相互理解を十分に図った上で、紛争関係国との合意形成を最大限図って頂きたい。あわせて、判断・調整プロセスについても更に透明性を高めて頂きたい。

このことにより、納税されるべき国で納税され、企業にとってもグローバルな事業活動における二重課税、追徴等に対する資金や紛争費用の負担などのリスクが軽減されることとなり、国益の確保が図られることとなる。

⑥ 海外所得の国内還流を促進する税制の整備

企業が海外で得た収益は通常、一部を現地に再投資し、また他の一部を親会社などに対する配当としてわが国に還流している。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等である。成長する海外活力を取り込み、わが国の経済が持続的に成長していくために、まずはこの資金の還流を増やしていくことが重要である。

そのため、外国子会社配当益金不算入制度における益金不算入の割合を現行の 95%から 100%へ引き上げる、もしくは還流増加分などに対する税額控除等を行い、海外所得の国内還流を促進すべきである。

⑦ 為替変動リスクの軽減

円高のみならず円安に対しても急激な為替変動リスクを緩和するため、為替変動を調整するための積立金制度を創設することを要望する。この制度の骨子案は、次のとおりである。

企業収益が増加する方向へ為替が著しく変動した際の収益の一部を積み立て、企業収益が減少する方向へ著しく変動した際に取り崩し、企業の収益の平準化を図る。そ

の際、積立金額の損金算入を可能とし、取り崩す際には企業業績が悪化していることから、取崩額を益金不算入とする。積立期間は５年程度とし、その間に取り崩されなかった場合は、５年程度で均等に取り崩しを行う。この際の取崩額は益金算入とする。積み立てを行うか否かは、企業の任意の判断とし、基準とする為替レートは、企業が積み立てを行った時点のレートを基準とする。

この制度の創設によって、企業の為替変動リスクを緩和することができ、その結果として安定的な企業経営、ひいては雇用の安定に資するものと考えられる。

⑧ 企業が社会に貢献するための寄附の促進

法人に対する寄附税制について、現在、国または地方公共団体に対する寄附金、財務大臣が指定した寄附金のみが全額損金算入が可能となっているが、一般の寄附金については、資本金や所得金額によって損金算入限度額が定められている。

企業が地域社会の活性化への参加や社会貢献を一層拡大できるよう、損金算入限度額の拡大などについて検討すべきである。

（２）企業への提言

① 法人税軽減効果の経営への反映努力

企業は法人税が軽減された際の効果を経営に最大限活かすべく工夫すべきと考えられるが、どうであろう。もちろん、企業の経営状態や戦略によって、活かし方は異なることとなるが、具体的には、負担軽減分を設備投資、研究開発、新規事業、雇用者報酬や雇用の拡大等、ステークホルダーの期待にバランスよく応えていくことが一層重要になると考えられるが、どうであろう。

② 社会貢献活動の促進

企業は法人税の負担が軽減した一部を寄附し、社会貢献活動をより一層促進するよう努めるべきと考えられるが、どうであろう。このことによって、地域社会の活性化が一層進むものと考えられる。

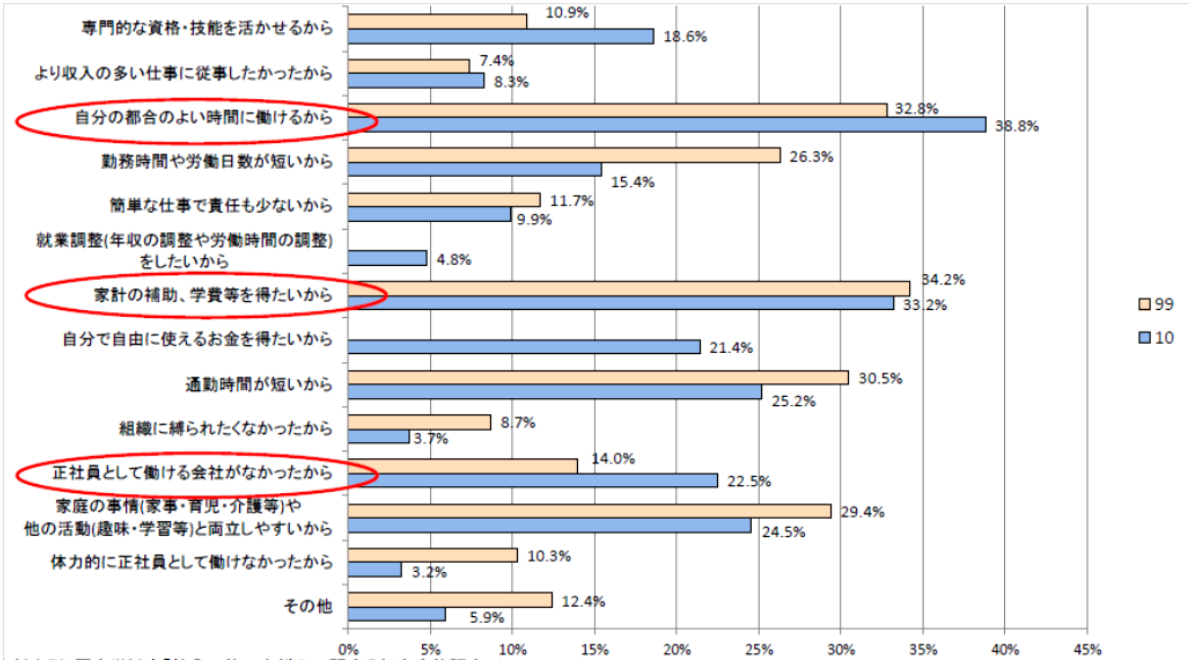
提言群２　労働規制を緩和し、多様な働き方の拡大を図るべきである

１．労働規制の課題および緩和の必要性

（１）多様な働き方、柔軟な雇用形態へのニーズが高まっている

生活環境の多様化により、労働者の働き方のニーズが多様化している。自身のライフスタイルにあわせ、働きたい時間に働いたり、家計の補助のために働く等、会社に強く依存しない働き方として多様な働き方に対するニーズが高まっている。

《 図表７ 》非正規雇用の労働者として働き方を選んだ理由



（出所）厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書（参考資料）」（2012年３月公表）

また、企業側の雇用ニーズも多様化している。グローバル化の進展や情報通信技術の発達等にともない、企業における業務が高度化、複雑化する中、裁量労働制の拡大や労働時間制度の弾力的運用等が求められている。

（２）強い労働規制が雇用の増進に逆効果となっている

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控えることとなり、かえって労働者の雇用増進の障害となっている。

最近では、2012 年度の労働者派遣法の改正において、日雇派遣の原則禁止、グループ

企業内派遣の８割規制等の規制強化が行われた。この結果、労働者は雇用機会を失ったと考えられる。

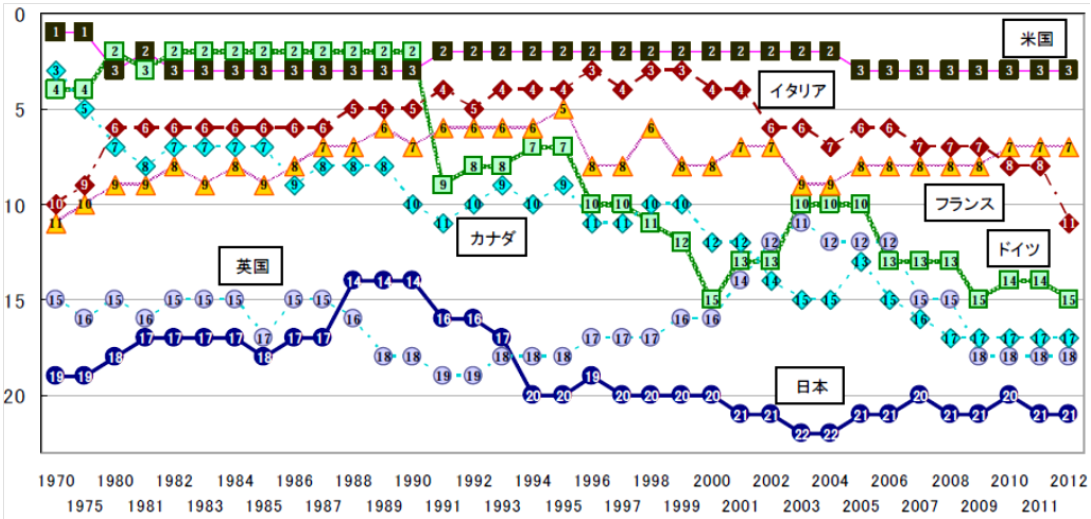
（３）解雇規制の強化は労働生産性を押し下げる

2012 年のわが国の労働生産性（就業者１人あたりの名目付加価値）は、ＯＥＣＤ加盟 34 カ国中 21 位、主要先進国７カ国中では最下位となっている。労働生産性の水準は、３位の米国の約３分の２の水準に留まっている。

労働生産性が低い原因は、労働能力の伸び悩み、資本設備の老朽化、幅広い意味での技術進歩（全要素生産性）の停滞等が考えられるが、わが国の労働生産性は、主要国に劣る状況のまま、労働生産性を高めている新興国に追い上げを受ける厳しい状況にある。

その他の原因の一つとして、わが国の過大な労働規制があるのではないかと考えられる。既往の研究では、解雇規制が経済危機に対する労働調整速度を有意に低下させ、生産性も低下させていると結論付けているもの（Caballero, R., K. Cowan, E. Engel and A. Micco(2004), “Effective Labor Regulation and Microeconomic Flexibility”, MIT Department of Economics WP No.04-30）や、整理解雇無効判決が相対的に多く蓄積される時に企業の全要素生産性の伸び率が有意に減少するとし、特定の労働者に対する雇用保護の影響は労働市場にとどまらず、企業の生産性への負の影響を通じて経済全体に影響を与え得ることを結論づけているもの（独立行政法人経済産業研究所「雇用保護は生産性を下げるのかー『企業活動基本調査』個票データを用いた分析」2008 年５月）がある。また、解雇規制がＲ＆Ｄ集約度にマイナスの影響を与えることを実証しているもの（Koeniger, W. (2005), “Dismissal Costs and Innovation”, Economics Letters, 88(1), pp. 79-85.）もある。

《 図表８ 》主要先進７カ国の労働生産性の順位の変遷



（出所）公益財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2013 年版」（2013 年 12 月公表）

アメリカについては、随意雇用原則によっていつでも労働者を解雇することが可能である。また、この雇用慣行の下、労働者派遣に対しても殆ど規制が無い。そのため、雇用保障が低い反面、労働者の流動性が高く、労働力がより高い生産性が見込まれる産業分野に容易に移動することが可能となっていると考えられる。

また、ドイツを始めとする欧州大陸国は、わが国と同様に解雇規制が厳しいとされている。2000年以降のＥＵ主要国の労働生産性上昇率は、アメリカとの比較において鈍化している。この一因を財・労働市場の厳格な規制による影響と分析している研究(Ark, Bart van, Robert Inklaar and H.McGuckin(2003),"ICT and productivity in Europe and the United States, Where do the differences come from?" CESifo Economic Studies, Vol.49, No.3, pp.295-318.）もある。

労働規制の強化は、わが国の生産性を低下させる方向に働く恐れがあることに留意する必要がある。

（４）硬直的な解雇規制が企業の事業再編を遅らせる

労働基準法の12条と20条を解釈すると30日分の平均賃金を払えば、特に理由が無くても解雇できることとなるが、判例を積み重ねる中で、解雇の四要件（人員整理の必要性、解雇回避努力義務の履行、被解雇者選定の合理性、手続きの妥当性）と呼ばれる解雇権濫用の法理が確立した。解雇が解雇権濫用の法理に抵触するか否かの判断は裁判所に委ねられ、企業にとって予見可能性の低い状態となっている。このため、わが国企業は事業再編や不採算事業からの撤退等人員解雇を伴う行為を機動的に実施することが困難な環境下にある。

（５）産業構造転換を促進するためにも解雇規制の緩和は重要である

企業の事業再編や不採算事業からの撤退を促すことは、わが国企業の競争力を高めるだけでなく、成熟分野から成長分野への労働移動を促し、産業構造転換を促進することにつながる。このため、解雇規制の緩和あるいは解雇ルールの明確化は重要である。

（６）強い労働時間規制に対する労働者の不満がある

現行の裁量労働制への不満は使用者側だけでなく、労働者側にも存在する。ものづくりの第一線、特に研究開発の現場には、労働時間規制に対して「仕事の区切りがつくまで働けない」、「パソコンを家に持ち帰って仕事をすることが許されない」等の不満がある。より柔軟な労働時間法制を整備し、労働者が自己のライフスタイルやライフステージに応じて選択できるオプションを増やすことが重要である。

（７）労働者派遣制度は使用者と労働者の双方にとって改善の余地が大きい

労働者派遣制度について、所謂26業種については期間の定めがないこととなっている

が、それ以外の自由化業務との境界の判断が難しい。また、１割以下に制限されている付随的業務についてもその判断が難しい。そのため、実際の運用は硬直的とならざるを得ず、労使双方にとって望ましい結果をもたらさない。

同制度については、労働者と企業双方のニーズを考慮した上で簡素で判断に困難を伴わない制度へ改善する余地がある。

２．具体的要請・提言

（１）政府への要請

① 裁量労働制の拡大、ホワイトカラー・エグゼンプション制度の導入

企画業務型裁量労働制については、対象業務が極めて限定的であり、且つその手続きについても煩雑であることから、対象業務を一般管理部門全体に拡大した上で、現在の事業場ごとに労使委員会を設置するやり方から労使協定で定められるよう制度を緩和すべきである。

専門業務型裁量労働制について、深夜および休日の時間管理や賃金の考え方まで包含した制度（ホワイトカラー・エグゼンプション）とすべきである。

このことによって、研究開発業務が成果に辿りつくまで自由に研究開発に取り組むことができ、労働生産性の向上を図ることができる。

② 労働者派遣法の見直し

労働者派遣制度について、所謂 26 業種と自由化業務の判断、付随的業務の判断等、運用面での硬直性が高まっていることから、労働者、企業の双方にとってわかり易い制度とすべきである。現在の 26 業務について、従来の専門性が高い業務を再整理し、判断が明確である制度とすると同時に、付随的業務についての規制を緩和すべきである。

2012 年度の労働者派遣法の改正において規制強化された日雇派遣の原則禁止、グループ企業内派遣の８割規制について元の制度に戻すべきである。

③ 解雇要件の明確化

解雇権濫用の法理を参考に、解雇ルールの明確化を図るべきである。また、解雇補償金のルールを定め、金銭解決による解雇を可能とする制度とすべきである。

あわせて、わが国の雇用の流動性を高める市場、業務や技術の能力を高めるための支援の枠組みの整備を図るべきである。

このことによって、企業の事業再編や不採算事業からの撤退が促進され、わが国の労働生産性の拡大に繋がる。同時に雇用の流動性が高まることで、新たな雇用を創出する産業の育成が図られ産業構造の転換が促進される。

④ セーフティネットの拡充

上述の雇用の流動性を高める制度の整備と同時に、セーフティネットの効果的な拡充を図るべきである。その際、単なる給付制度とするのではなく、受給の要件を適正なものとすべきである。例えば、雇用保険の失業給付について、単に手厚くすると就

労インセンティブを損なう恐れがあるため、受給の要件として職業訓練プログラムなどへの参加義務付けなどの方策を講じることが考えられる。また、労働者の就労機会につながるような職業訓練を職種別に設けるなどの工夫も考えられる。

このことによって、柔軟な労働市場の創出との親和性も高まり、労働生産性の向上に加え、労働力がより高い生産性の見込まれる産業分野に円滑に移動することが可能となる。

（２）企業への提言

① 労働法制に関するコンプライアンスの向上

企業は、労働法制に関するコンプライアンスを一層高める努力を行うことが必要ではないか。ブラック企業と呼ばれるような企業のみならず、労働法制を遵守している大半の企業についても継続的に取り組む必要があると考えられるが、どうであろう。

加えて、労働者のワークライフバランスの更なる改善、社内における自己成長機会の提供等に努める必要があると考えられるが、どうであろう。

② 多様な働き方の提供

企業は、労働者のニーズに応える多様な働き方を提供して行く必要があるのではないか。例えば職務や職場が限定されたジョブ型正社員のような働き方の導入、フレックスタイム制の拡充、家庭の事情などで退職せざるをえなかった退職者の再雇用制度等が考えられるが、どうであろう。

このことによって、企業にとっては環境変化や業務特性に応じた労働力の確保が可能となるとともに、労働者にとってはライフスタイルやスキルに応じた就労機会が高まるものと考えられる。

提言群３　産業人材の育成・活用を図るべきである

１．産業人材の課題および育成・活用の必要性

（１）若年労働者の学力は低下している

国際的な学力の水準を測る仕組みとしては、ＯＥＣＤが実施しているＰＩＳＡ(Programme for International Student Assessment)と呼ばれる学習到達度調査がある。同調査によれば、わが国の 15 歳児の数学的知識は 2000 年の１位から直近の 2012 年で７位へ、科学的知識は 2003 年の１位から 2012 年で４位に低下している。全体としては、2000 年から 2006 年の調査にかけて低下傾向にあり、丁度この世代が現在の大卒新入社員から入社２～３年目を迎えている。

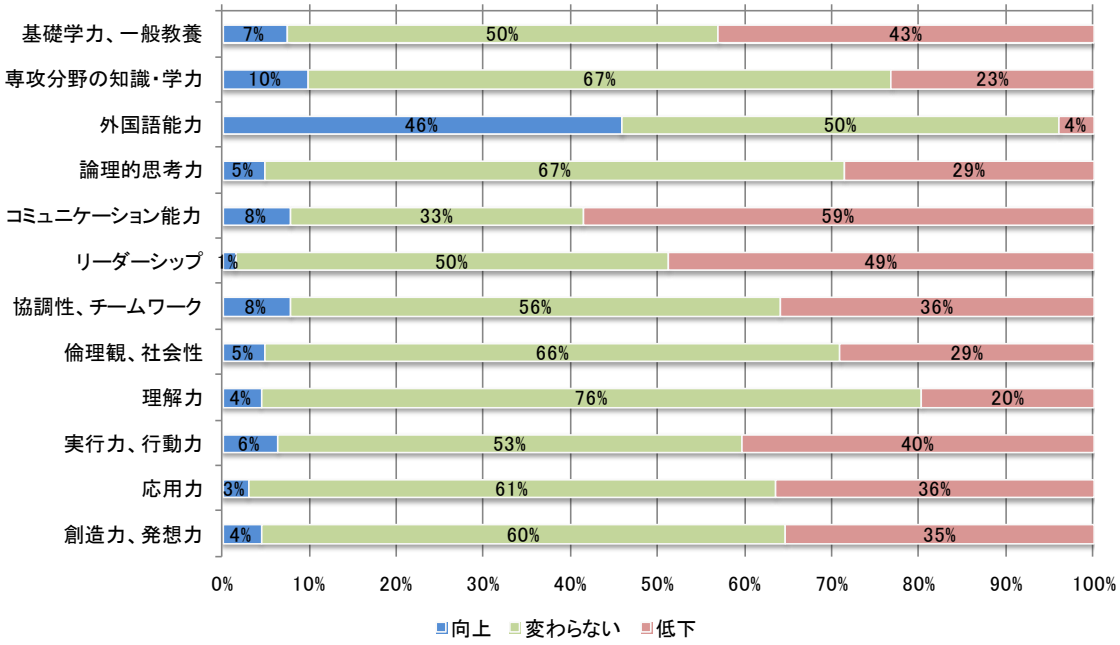
【コラム】ＰＩＳＡ（Programme for International Student Assessment）

ＯＥＣＤが 2000 年から開始した 15 歳児を対象とした学習到達度調査。３年毎に実施され、最新の結果は 2012 年。読解力、数学的知識、科学的知識の３分野について各国の学習到達度を測定している。各分野におけるわが国の 15 歳児の到達度の推移は下表のとおり。

	2000 年	2003 年	2006 年	2009 年	2012 年
読解力	８位	14 位	15 位	８位	４位
数学的知識	１位	６位	10 位	９位	７位
科学的知識	２位	１位	６位	５位	４位

本会が実施したアンケート調査において、最近の学生・若年労働者の能力について以前からの変化を聞いたところ、最近の学生・若年労働者の能力は、「外国語能力」を除く全ての項目で「低下」が「向上」を上回るという結果となった。特にコミュニケーション能力については約６割、リーダーシップについては約５割が低下と回答している。

《 図表９ 》最近の学生・若年労働者の能力について以前からの変化

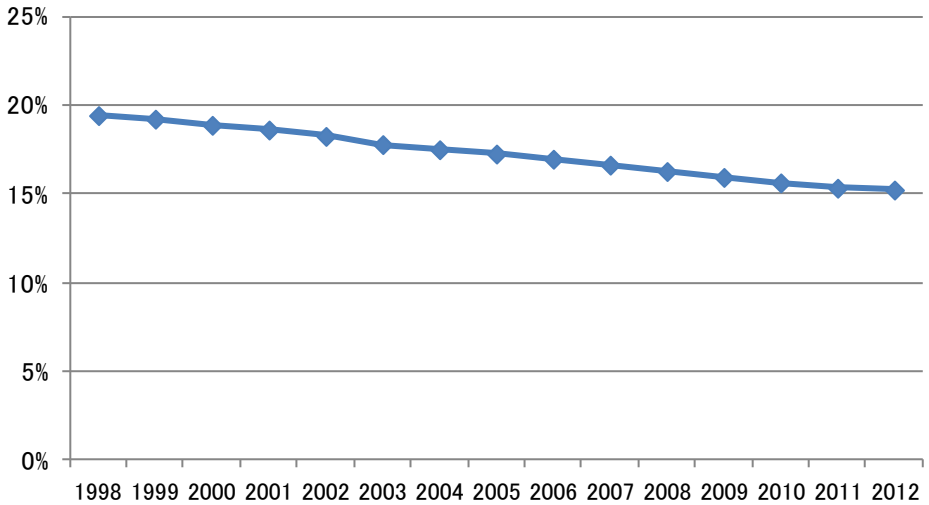


（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

（２）理工系離れが進んでいる

特に、問題となっているのは、若者の理工系離れである。この背景にある要因としては、若者の間での理工系に対するイメージと、企業内での地位が文系より不遇であるという社会的通念が存在していること等が考えられる。わが国は、これまで科学技術を工業化に活用して高度成長を成し遂げてきたが、このまま若者の理工系離れが進めば、将来の科学技術人材が育たないなどの問題が生じる。

《 図表 10 》大学・大学院における工学系学生数の割合の変化

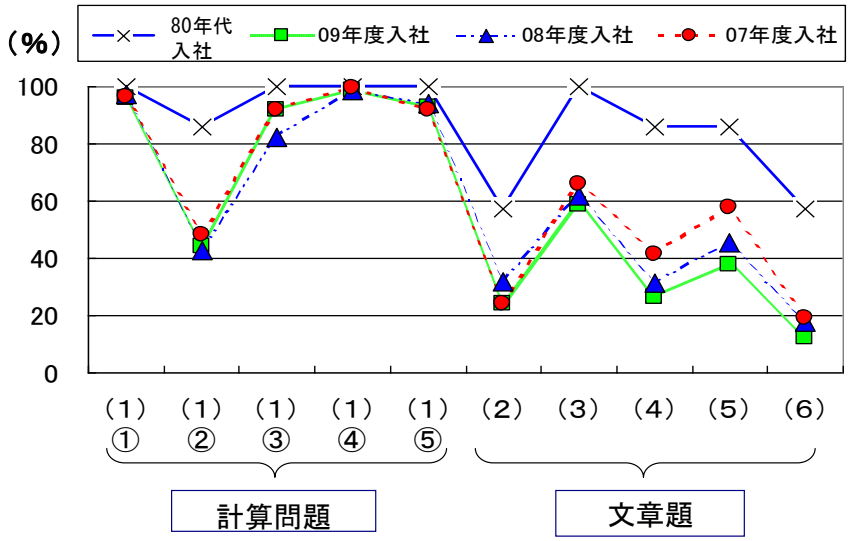


（出所）文部科学省「学校基本調査」の各年度のデータを基に本会作成

【コラム】若年労働者の学力・能力低下の現状

ある製造業企業では、新人技術者教育を行う中で算数、数学の再教育も実施している。この教育の中で実施している算数テストの結果は、80 年代入社に比べ大幅に落ちている。

算数テストの結果（問題別正答率グラフ）



○ 分数の割り算（1）－②、文章題（2）～（6）ができない

【算数テストの設問例】

・ 次の式を計算しなさい　$9 - 3 \div \frac{1}{3} + 1 = \square$

・ 自動車でＡ地点からＢ地点まで往復します。行きは時速 30km、帰りは時速 50km で走りました。この自動車はＡＢ間の距離の往復を平均速度いくらで走行したことになりますか。

○ 電卓を使わない計算能力が大幅に低下。

○ 文章問題の正答率が極端に悪い。文章問題が全くできなかったものが７％。

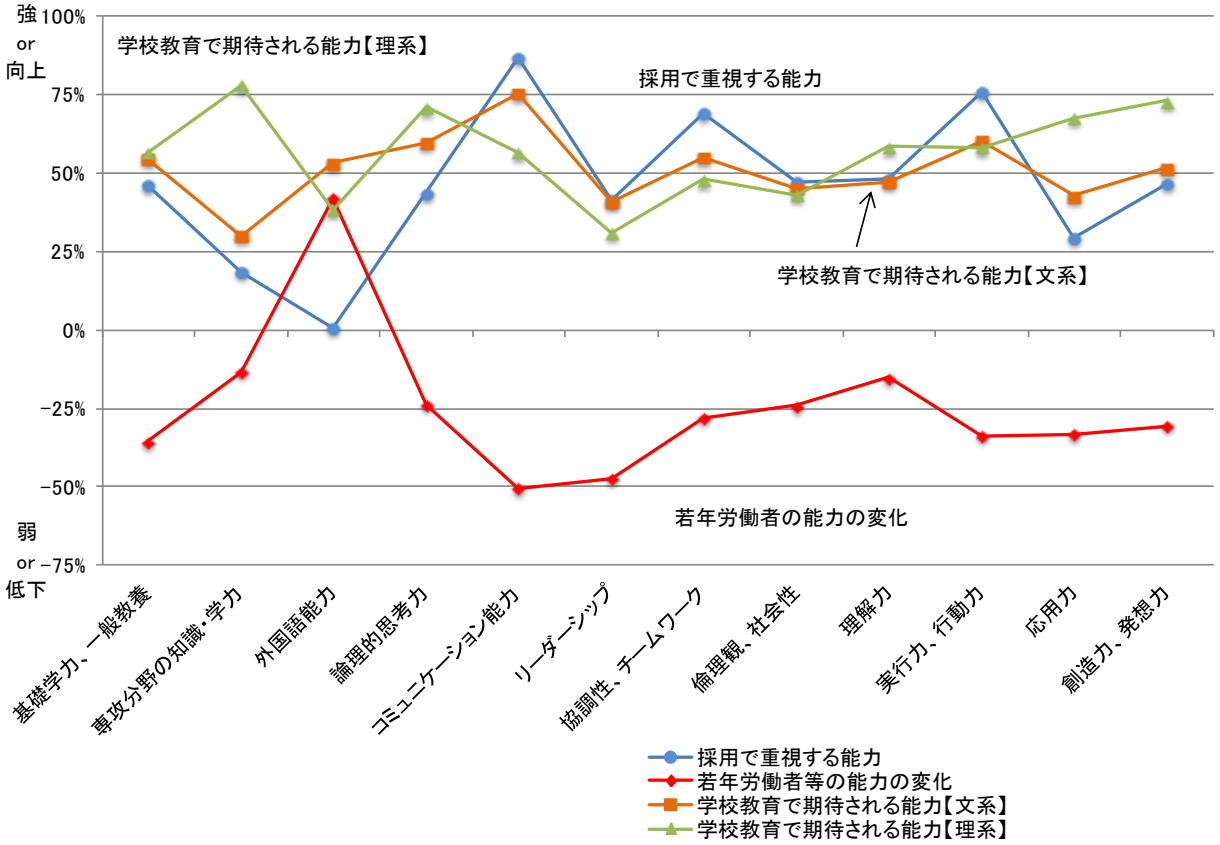
（３）新卒者の素養と企業が求める人材像が乖離している

本会のアンケート調査結果によると、企業が採用の際に重視する能力は、「コミュニケーション能力」、「実行力、行動力」、「協調性、チームワーク」等である。学生および若年労働者の能力を見ると、いずれの能力も以前と比べ大幅に低下していると考えられており、企業のニーズと学生および若年労働者の能力のミスマッチが見られる。

企業が学校教育に期待することは、文系では「コミュニケーション能力」、「実行力、行動力」、理系では「専攻分野の知識・学力」、「応用力」、「創造力、発想力」等である。これらのギャップを埋めるため、企業は若年労働者の教育に多大な負担を払っている。

特に中小企業においては、教育に十分な経営資源を配分することが難しい。その結果、採用した若年労働者が早期に退職し、フリーターとなるような状況が発生している。

《 図表 11 》学生・若年労働者の能力変化と企業が求める能力の関係



注）採用で重視する能力は「強、中、弱」、若年労働者の能力の変化は「向上、変わらない、低下」、学校教育で期待される能力は「強、中、弱」で得た回答をそれぞれ「強もしくは、向上」の回答率から「弱もしくは、低下」の回答率を差し引き指数化している。

（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

若年労働者の学力低下は、大学入試科目の削減、ゆとり教育、学習意欲減退と学習時間の減少等の原因が考えられる。

（４）人材育成・供給がグローバル化に適合していない

人口が減少し、国内市場が縮小していく中で、わが国は海外の活力を取り込んで成長していくことが一層必要となる。そのため、グローバル人材に対する企業のニーズは更に高まっていく。具体的には、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増し、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考えられる。

しかしながら、グローバル人材の育成が進んでいないと思われる。学校法人産業能率大学の「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」報告書（2012 年２月）のアンケート調査結果によると、国内の日本人従業員のグローバル化対応能力が不足しているとする企業の回答が 80.7%と極めて高い結果となっている。グローバル化に必要な人材の育成・供給に課題が生じている。

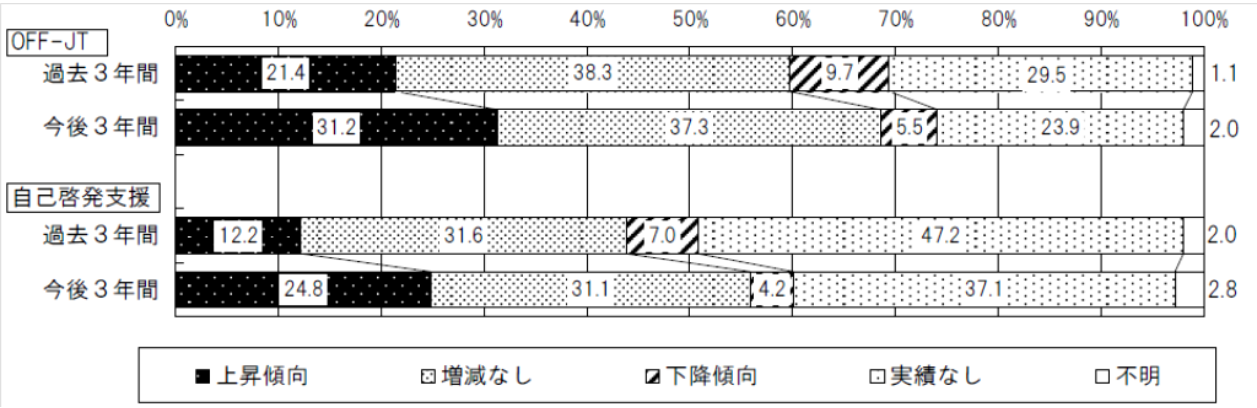
「グローバル人材」の概念は、政府が 2012 年に示した「グローバル人材育成戦略」によると、①「語学力・コミュニケーション能力」、②「主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感」、③「異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティー」の三つの要素が含まれるとされている。コミュニケーションツールとしての外国語能力はもとより、企業の必要性が高いと考えられる能力を高めるための学校教育の見直し、積極的に能力を高めようとする学生を支援する制度の充実が求められる。

（５）人材育成に対する企業の投資が増加する

企業は低下した若年労働者の学力を自社に必要なレベルに引き上げるための教育を行っている。このための時間的、金銭的コスト負担は大きい。

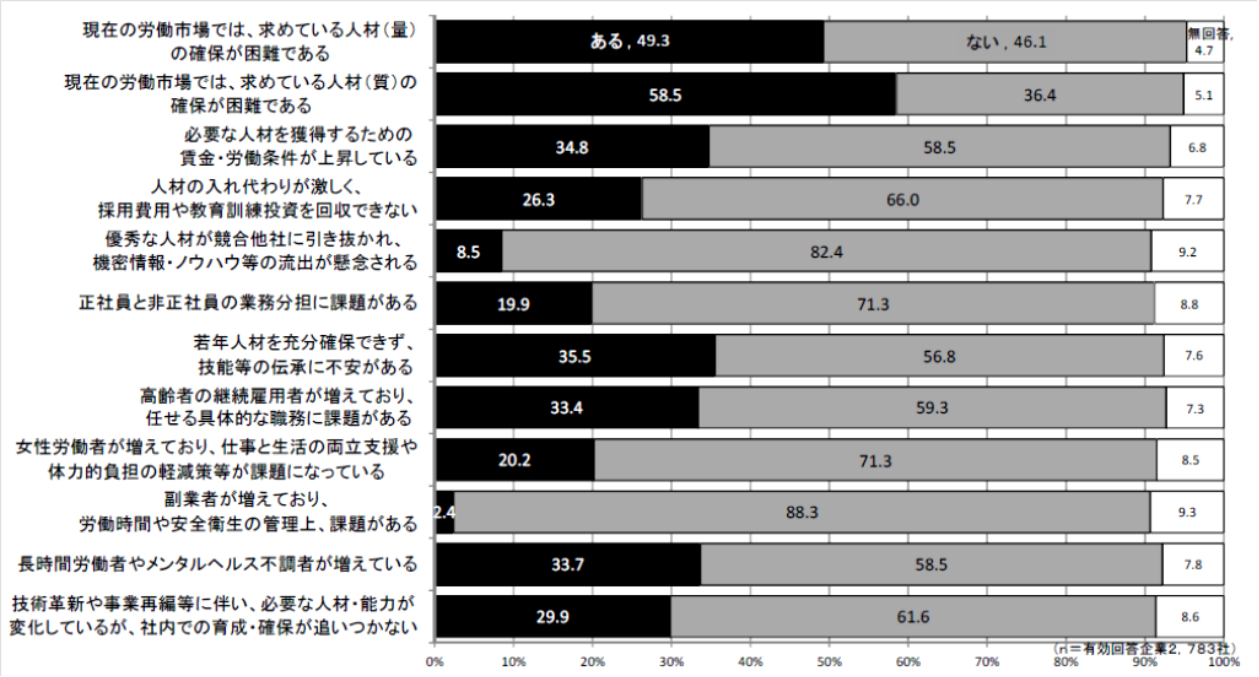
企業の教育訓練費は不況時に縮減される傾向があるが、今後の見通しにおいては増加することが見込まれている。これは、企業が人材育成を重視していることに他ならないが、企業の競争力を高めようとする積極的な要因と確保した人材の想定を下回った質の向上のための止むを得ない要因の双方があるのではないかと考えられる。

《 図表 12 》OFF-JT および自己啓発支援費用の実績等　過去・今後３年間（正社員）



（出所）厚生労働省「能力開発基本調査」（2012 年度）

《 図表 13 》人材の確保・育成上直面している課題



（出所）（独行）労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査結果」（2013 年 12 月公表）

そこで、企業の教育訓練を事業に直結するものに特化し、教育訓練費を効果的に活用することが必要となる。そのために、企業は高校や大学等に対して企業が必要とする人材像や能力のニーズを伝え、学校教育段階で必要な教育を施すよう求めていくことが重要であると考えられる。加えて、企業が大学などの次代を担う研究者や教育者と普段から交流を深め、企業のニーズを伝えることも重要である。

【コラム】本会が取り組む産学交流の例「Ｎｅｘｔ30 産学フォーラム」

従来の産業界と学界のつながりでは、目的が限定されていることなどから、その関係が単発的になりがちで、新しい連携の芽を育みにくい側面があった。そこで、中部経済連合会では、産学連携の新たな取り組みとして、2012 年より「Ｎｅｘｔ30 産学フォーラム」を開催している。同フォーラムは、大学の准教授クラス、企業の部課長クラス等「次の 30 年」を担う人材を対象とし、産学異分野・異業種での交流の場を通じ、人的ネットワークの形成、新たな発想の契機作りの場となっている。今後、新たな産学の連携の芽として期待される。

（６）活かされていない人材が眠っている

経営環境や事業内容の変化に伴い、これまでの一般的な職務遂行能力や専門分野での職業能力の向上に加え、これまであまり注目されなかった能力が求められるようになっている。すなわち、社内に眠っている特殊な才能を持った人材の発掘と活用が重要性を増している。

そのため、外国人材、女性、特徴ある才能を持つ人材、経験者採用等の人材活用の多様性を高めるとともに、多様な人材の能力が最大限発揮され企業の競争力が高まるような柔軟な人事システムの整備を推進していく必要があると考えられる。

また、女性の社会進出については、雇用者総数に占める女性割合を見ると徐々に進んできているが、最近では頭打ちの傾向にある。一方、女性の潜在的労働力率と就業率の差は、男性に比べ乖離が大きく、女性の社会進出の余地が残っている。今後の労働力人口の減少を補う観点からも女性の社会進出を後押しする制度の整備が期待される。

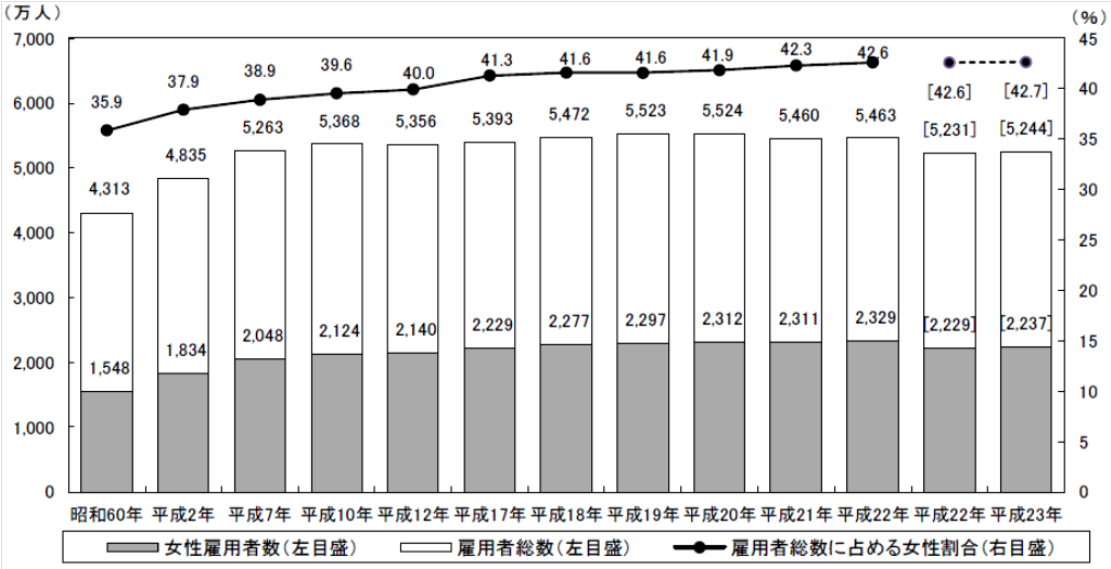
特に、女性の活躍との関係では、育児休業制度や介護休業制度等の整備水準とともに制度活用のあり方が課題となる。

育児休業制度や介護休業制度等の整備状況について言えば、概括的には、英米等のアングロサクソン系の国よりも北欧を中心とする欧州大陸諸国で手厚く、わが国はその中間あたりの整備状況である。わが国の育児休業制度では、出産後、最長で約１年半の休業が雇用保険で保障されている。

一方、制度活用のあり方について言えば、法定休業期間を満了して復職した場合、技術進歩などの急速な職場に所属する女性は環境変化についていけない場合が多いとされる。

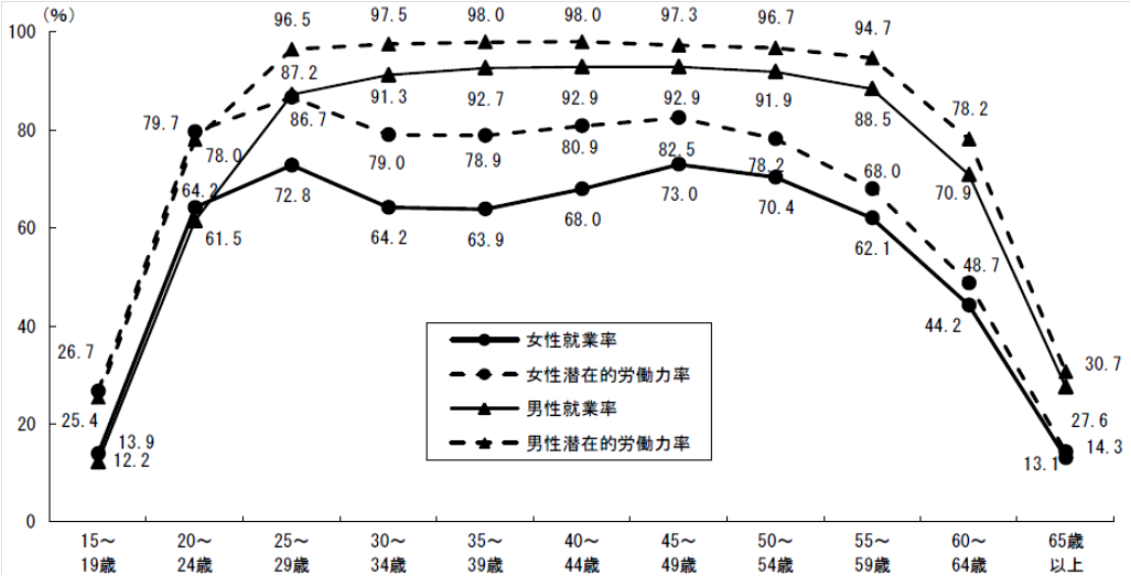
このため、法定休業期間満了前の早期の復職を望む女性のために、育児を社会全体で支える仕組みの充実が求められる。

《 図表 14 》雇用者数および雇用者総数に占める女性割合の推移



注）平成 22 年および 23 年の［　］内の実数および比率は、岩手県、宮城県および福島県を除く全国の結果。
（出所）厚生労働省「平成 23 年版　働く女性の実情」（2012 年７月公表）

《 図表 15 》年齢階級別就業率および潜在的労働力率



（出所）厚生労働省「平成 23 年版　働く女性の実情」（2012 年 7 月公表）

２．具体的要請・提言

（１）学校等教育機関への要請

① 学校教育の内容と方法の改革

義務教育および高校・大学教育において、教育カリキュラム、教育水準、教育方法等について学校教育を再編すべきである。その際、低下した基礎学力はもとより、将来のわが国経済を支えるグローバル人材の育成を念頭に再編すべきである。再編にあたっての方向性は次のとおりと考えられる。

- 初等教育においては、ゆとり教育で希薄化した教育内容を上述の観点で再度充実を図ること
- 最近では公立でも見受けられるようになった中高一貫教育の拡充による計画的なカリキュラムにそった人材育成を図ること
- 初等教育から高等教育のそれぞれの段階に応じて、ものづくりの面白さや楽しさ、更には社会経済的な意義などを強く認識できるようなカリキュラムを設けること
- 初等教育から高等教育のそれぞれの段階に応じて、授業にディベートを採用し、価値観や判断基準の違いを認識し、多面的に物事を考える力を養うことおよび自分の考えを伝えられるコミュニケーション能力を養うこと
- 初等教育から高等教育のそれぞれの段階に応じて、学生が興味を持つ実践的なカリキュラムによる理工系人材の育成を図ること
- 高等教育においては、学生が早い段階から海外経験ができるような留学制度（四学期制の導入などによる留学機会の確保や留年に対する不安の払拭等）と資金的な支援制度の充実を図ること

このようにすることで、若年者の学力の向上と今後更に高まるグローバル人材の育成を図り、わが国企業のグローバル競争力を強化し、経済が海外の活力を取り込み成長していく条件の一つが整備されることとなる。

② 教育学の振興、教育メソッドの研究開発

学際的な研究によって教育学の振興を図り、学習効果を効率良く高められる方法論の研究開発を図るべきである。すなわち、認知科学や学習科学、神経科学、脳科学等の成果を応用して、人間の学びのメカニズムを研究し、教育メソッドの開発を国とともに進めるべきである。例えば、学習者の学習過程の研究による効果的な知識習得の支援、的確な教授方法や効果的な教育時期を踏まえた上でのカリキュラムの見直しを

進めること等が考えられる。また、未知の分野が多い脳科学自体の研究を推進するとともに、研究への積極的な教育関係者の参画も望まれるところである。

このことによって、より一層効果的な教育が進められるようになり、わが国の産業人材の育成にも大いに役立つものと考えられる。

（２）企業への提言

① 企業の人材ニーズの教育機関への積極的発信

企業は、様々な機会をとらえて、採用の前段階である学校教育に対して必要とする人材像や能力のニーズを幅広く発信すべきであると考えられるが、どうであろう。

具体的には、企業が社内で実施している基礎教育・訓練のカリキュラムを教育機関に情報提供するなど、具体的なニーズを伝え、産学が連携して教育機関のカリキュラムをより良いものとしていくことが考えられる。

② 産学連携による人材育成の推進

産学が協調して産業人材を育成していく必要があると考えられるが、どうであろう。

具体的には、企業の従業員が学校に出向き、ものづくりの面白さを生徒に伝える授業を行うことなどが考えられる。

また、企業は可能な限りインターンシップの拡充を通じて学生にものづくりへの関心を高めてもらう機会をつくることが重要であると考えられるが、どうであろう。

③ 多様な人材の登用と多様なキャリアパスの整備

多様な人材を社内から発掘し登用する柔軟な社内制度を整備する必要があると考えられるが、どうであろう。

そのためには、能力特性に応じた多様なキャリアパスを用意し複数の満足できるゴールを目指させることが重要である。経営の様々な側面で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。バランス型人材や調整型人材とともに、異能人材も重視する人事政策が必要ではないか。すなわち、異能人材の「尖った部分」を生かし、居場所と出番を積極的に作っていくことが必要であると考えられるが、どうであろう。

④ 働きやすい環境の整備

政府のみならず、企業においても子育て世代が安心して働ける環境の整備を更に進める必要があると考えられるが、どうであろう。

具体的には、事業所内保育所の整備、出産・育児で一旦退職した女性の再雇用等の

人事制度の多様化などを更に進めることで労働人口の減少を食い止めると同時に、人材活用の多様性が高まると考えられる。

（３）政府・自治体への要請

① 職業訓練機会の充実

公費による職業訓練機会の充実を図るべきである。訓練の内容については、今後重要となる技術や技能のニーズの予測を含め、職業教育機関と企業が共同で決め、労働者の就労機会に直結させることが重要である。その際、職業訓練を職種別に設けるなどの工夫も考えられる。

このことによって、成熟産業から成長産業への円滑な労働移動を可能にできる。加えて、企業が負担する社内教育の時間的、金銭的コストを軽減できる。

② 働きやすい環境の整備

子育て世代が安心して働ける環境の整備が必要である。そのためには保育所の整備、出産・育児で一旦退職した女性に対するカウンセリングを含めた就業相談の充実等を図るべきである。

このことによって、人材活用の多様性が高まるとともに、少子化対策にも繋がる。

③ 労働人口の増加に資する税制の整備

少子化対策として、子育て世代が安心して子育てができるような環境整備に加え、多産のインセンティブが働くような税制を整備すべきである。例えば、第二子以降の大胆な扶養控除などの所得控除が考えられる。

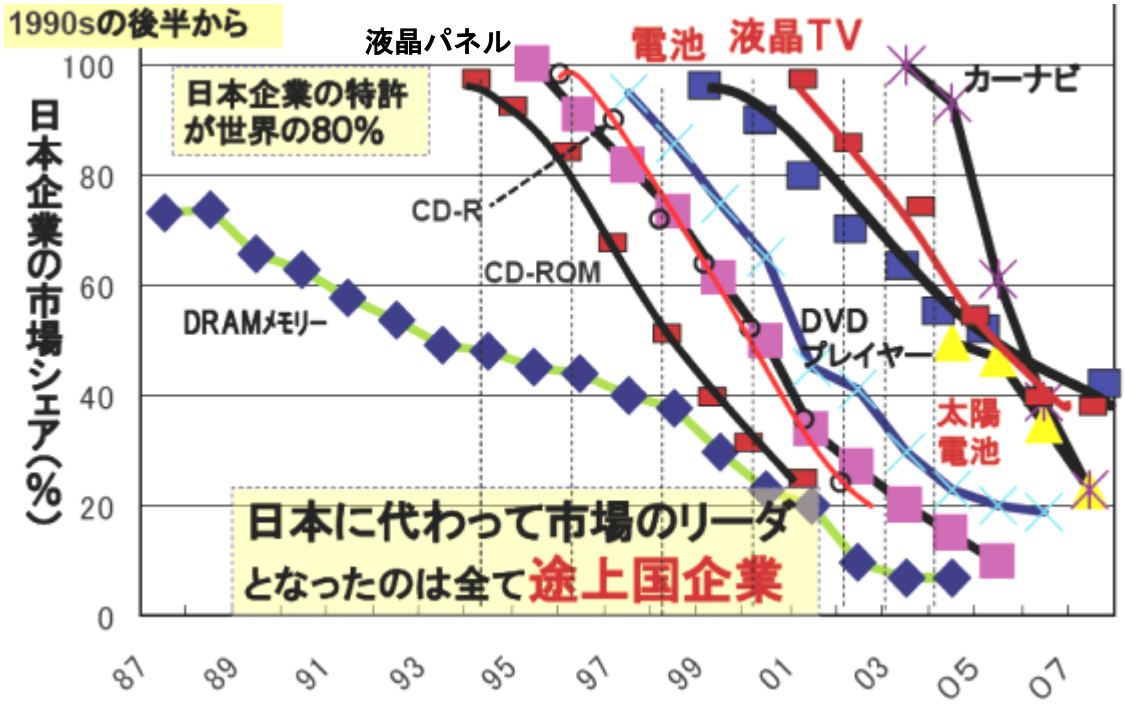
提言群４　空洞化させてはならない技術・機能を国内に保全すべきである

１．産業技術の課題および国内保全の必要性

（１）新興国企業の技術力がわが国企業に追いつきつつある

新興国による技術のキャッチアップが急速に進んでいる。デジタル技術が進展してモジュール化が進むと、技術も知財も国境を越え易くなる。ここから新興国企業が台頭し、その低コスト戦略を前に、わが国企業が何度も市場撤退を繰り返している。

《 図表 16 》わが国の主なハイテク製品の世界シェアの低下状況



（出所）小川紘一著「オープン＆クローズ戦略－日本企業再興の条件－」　翔泳社刊　第１章

これまでわが国の競争力が高いと考えられていたハイテク分野に限らず、家電においても新興国企業の技術のキャッチアップが進んでおり、それ以外の分野についても危機感を高める必要がある。

（２）コア技術と技術プラットフォームをどのように保全するかが重要である

わが国企業は、新興国企業との間でコスト競争を展開している。企業は国内事業の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高い法人税、厳しい労働規制、過重な温室効果ガス排出抑制策、電力供給不安、自由貿易協定の締結の遅れ等がコスト競争力を低下させている。

これらを回避するための消極的動機の海外生産移転の拡大は、国内の産業空洞化を助

長するため、阻止しなければならない。そのためには、これらの競争環境のイコールフッティング化を図ることが急務である。

一方で、わが国企業はグローバル競争の中で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海外生産拡大などの海外展開を進めてきた。このような積極的動機の海外生産の拡大はわが国から原材料や部品等の中間財を現地へ輸出し、現地で完成品を製造する工程分業を本旨とするもので、国内の産業空洞化を誘発する恐れは大きくない。むしろ企業が最大の収益を上げられるよう全世界を視野に最適生産・最適調達を追求することが重要である。

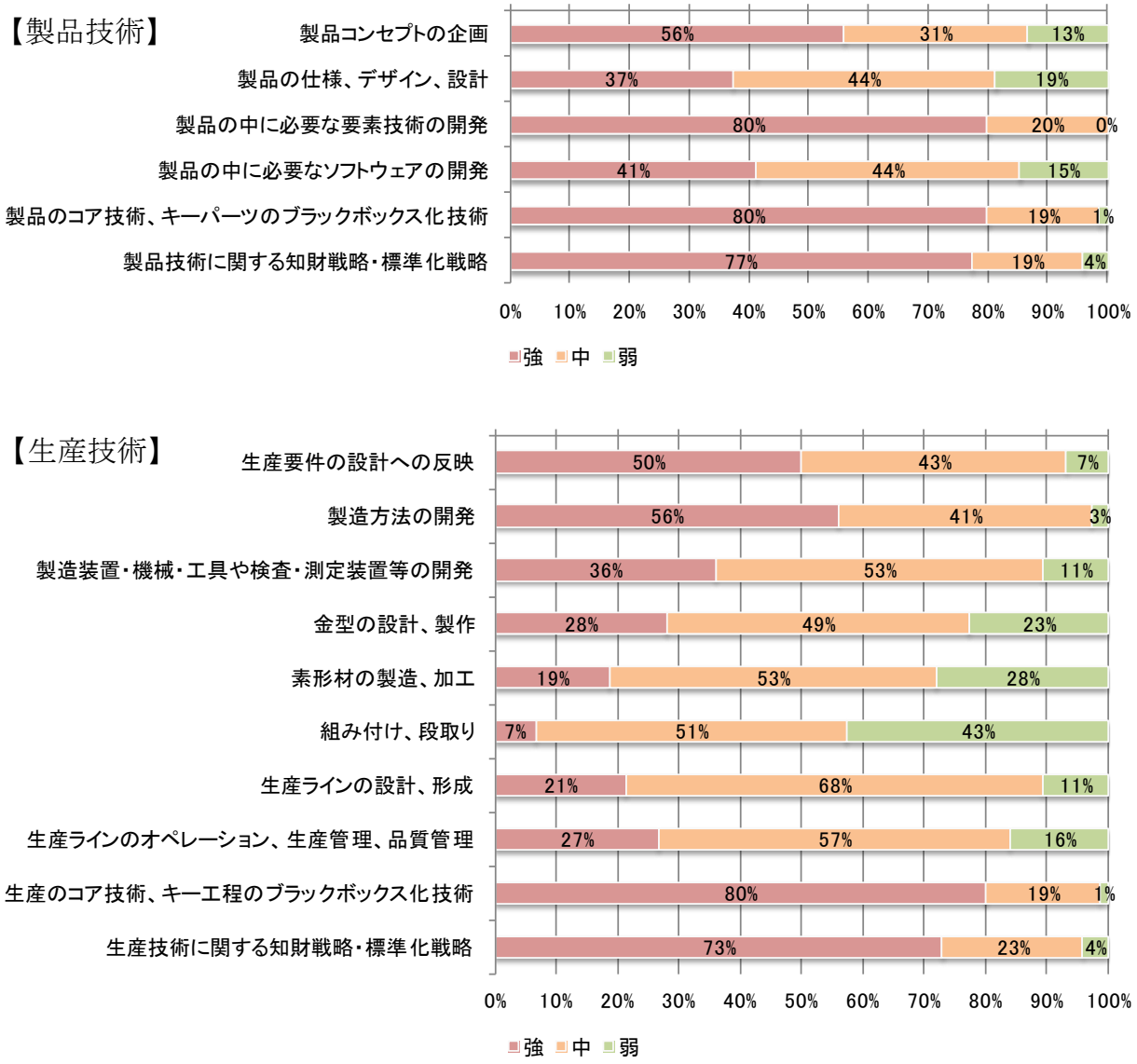
その際、わが国企業が生み出すコア技術と技術プラットフォームについて、新興国企業を始めとする競合相手との関係、将来を含めた自社の最適生産の構築等の観点からどのように保全するか、戦略的に考え、実行することが重要である。このことは、今後開発される技術のみならず、既存の技術・機能に対しても重要である。

（３）重要技術の海外拡散防止が喫緊の課題である

企業が生産を海外に展開する際に注意が必要となるのは、重要技術の保持である。進出先国によっては、現地法人の設立の条件として現地企業との合弁としているところもあり、このような場合、技術の海外流出を完全に食い止めることは難しい。

本会は、国内に残すべき技術について、製品技術（製品の中に体現されている技術）と生産技術（製品を生産する技術）に分けてアンケート調査を実施した。その結果、製品技術では、「製品の中に必要な要素技術の開発」、「製品のコア技術、キーパーツのブラックボックス化技術」、「製品技術に関する知財戦略・標準化戦略」とする回答が多い。また、生産技術では、「生産のコア技術、キー工程のブラックボックス化技術」、「生産技術に関する知財戦略・標準化戦略」とする回答が多い。「コア技術」、「キーとなるパーツ・工程のブラックボックス化技術」、「知財戦略・標準化戦略」が製品技術、生産技術双方に共通して国内に保持すべきと考えられている。

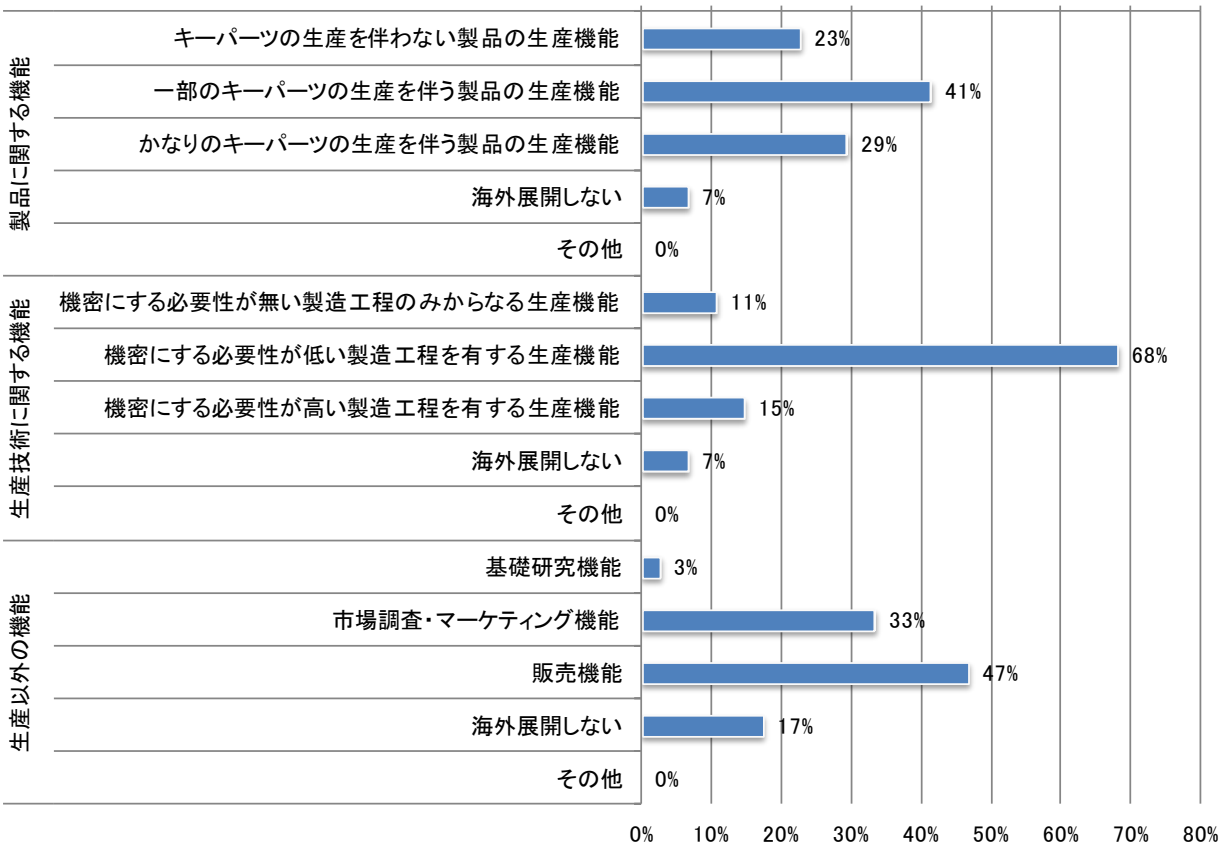
《 図表 17 》国内に残すべき技術



（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

加えて、海外に展開する機能の範囲についても同様にアンケート調査を実施した。製品に関する機能については、キーパーツの生産をどこまで海外展開するか回答が分散する結果となった。ある程度のキーパーツの生産まで海外に展開することが想定されていると見られる。また、生産技術については、機密にする必要性が低い製造工程までとの回答が多い。この結果、製品技術よりも生産技術の機密性を重要視していることが窺われる。

《 図表 18 》海外に展開する機能の範囲



（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

また、製品技術はリバースエンジニアリングによって製品構造が分析され、技術が漏洩するリスクが高い。これへの対処は分解すると破壊されるような製品技術や分解されても製造方法がわからないような生産技術等が考えられる。

【コラム】進化する製造業のリバースエンジニアリング技術

リバースエンジニアリングとは、製品や機械の分解、動作の観察や解析等によって製品や機械の構造を分析し、そこから製造方法や動作原理、設計図等を調査する事である。

ものづくりにおいては、製品の先行イメージとして作られたクレイモデルや、既に現物がある製品等の形状データを三次元測定機で測定し、ＣＡＤ（Computer Aided Design）データを作成することである。

三次元測定機については、産業用Ｘ線ＣＴ装置や高密度三次元スキャナの普及により、測定の精度が向上しており、ＣＡＤデータを元にＣＡＥ（Computer Aided Engineering）によって、コンピューター上で解析や性能試験までおこなえるようになっている。

（４）技術が瞬時に伝播する 21 世紀はブラックボックス化が技術秘匿の基本方策となった

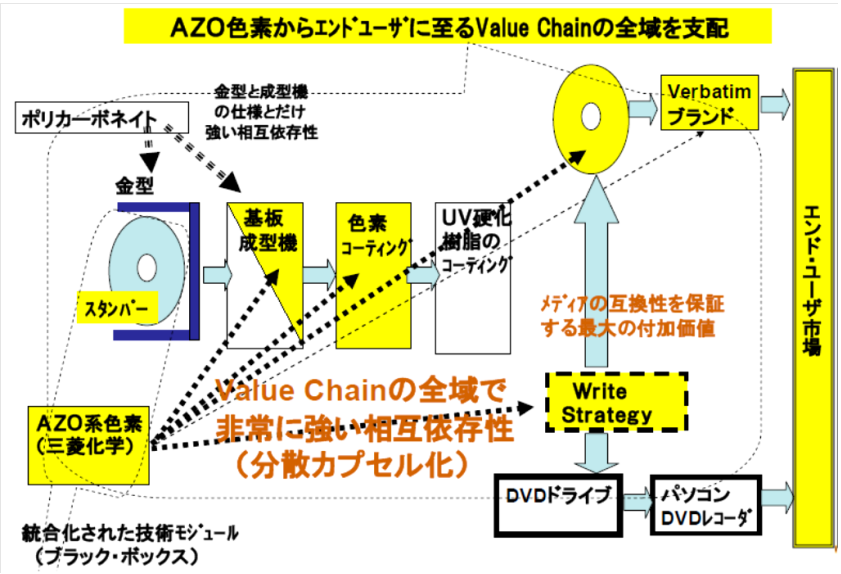
わが国のものづくりに関わる産業が守るべき技術は、他社に真似できない優位性の高い技術である。技術には、製品の中に体現されている技術（製品技術）と製品を生産する技術（生産技術）の大きく二つに分かれる。この技術を守る方法としてブラックボックス化が有効な方法と認識されている。具体的には、製品技術については、機械の動作や制御方法をプログラムしたソフトウェアを機械と一体化することによって、単に機械を分解しただけではリバースエンジニアリングできない状態にする方法などが考えられている。生産技術については、熱や圧力の加え方の技術を結集した素形材の製造工程の形成、製造機械の内製化、製造機械の部品の複数社への分散発注等が考えられている。

【コラム】ブラックボックス化技術の例

三菱化学メディア㈱は、ＤＶＤ メディアの記録層を構成する基幹素材であるＡＺＯ系色素を開発した。これは紫外線や高温にさらしても数百時間以上耐えられる性質を持っており、高品質のＤＶＤメディアを生産するのに欠かせない材料で、ＤＶＤメディアで最も付加価値（利益率）が高い。

しかしながら、同社はこれを単純に記録材料として販売せず、スタンパー（メディア成型の超精密原盤）と一体化してブラックボックス化し、これを設備ベンダーに提供しながら量産システム（製造ノウハウ）の全工程を支配した。

同時に、ＤＶＤの国際規格を決めるプロセスで特に強力なＤＶＤドライブのベンダーと戦略的な連携を組み、色素材料とその関連知財を国際標準の中に刷り込ませた。



（出所）小川紘一著「国際標準化と事業戦略」　白桃書房刊　第９章

【コラム】半導体製造装置の輸出が新興国の競争力を高めた例

わが国の半導体生産は、1980 年代後半に急成長し、生産の世界シェアは約５割となった。特にＤＲＡＭのシェアは約８割となった。

90 年代以降、半導体の微細化・大容量化に伴い、開発に多大な時間とコストが必要となり、半導体製造装置メーカーは開発コストを回収するため、海外の新興国に製造装置を販売するようになった。装置メーカーは、競合他社との差別化を図るため、製造装置を販売した新興国企業に技術者を派遣し、生産の立ち上げ、技術指導を行った。その結果、ＤＲＡＭは装置を購入すれば誰にでも製造できるようになり、わが国の半導体生産の競争力は大幅に低下し、製造コストの安い新興国の競争力が高まった。

このような技術は、コア技術と位置付け、自社製造を貫き、あわせて情報管理を厳格化する等のソフト面の制度整備を行い、他社への技術流出を防ぐとともに、他社が追随できないよう関連する技術を更に磨き上げることが課題となる。

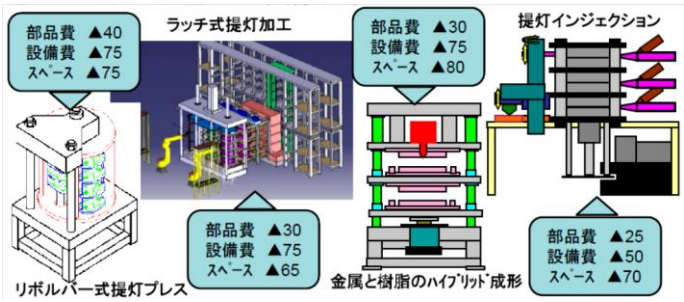
このような技術を活かせるのは、多品種、少量、高付加価値の製品およびその生産プロセスと考えられる。

【コラム】多品種、少量、高付加価値の製品、生産プロセスへの取り組み例

第５回ものづくり日本大賞（内閣総理大臣表彰、2013 年９月決定）において、多品種、少量、高付加価値の製品、生産プロセスへの取り組みが受賞しており、その一つを紹介する。

「超コンパクトラインでの多品種少量生産」

- 極小化による工程短縮を基本技術に、超コンパクトラインでありながら多品種少量生産を実現。
- ひとつの生産ラインの中で数種類の部品を交互に連続生産できる混流生産、プレスと樹脂成形の同時加工、これまでの「提灯プレス」を進化させ、オールインワンの複合加工化など、オリジナルな生産設備を結集した「提灯加工」で高付加価値部品を低コストでつくることを可能とし、国内ものづくりの収益拡大に貢献。



【コラム】多品種、少量、高付加価値の製品　～分析機器産業の競争力強化～

独立行政法人産業技術総合研究所は、調査報告書「日本分析機器産業の競争力強化について（2011 年 10 月）」の中で、「国内に雇用を確保するには、付加価値の高い多品種少量生産である必要がある」とし、「多品種少量生産の分析機器開発は、日本の科学技術立国を支えるだけでなく輸出産業として今後残すべき重要な産業分野」と位置付けている。

その上で、分析機器産業の競争力強化のために、「ハイエンド機器の開発環境整備や開発能力の向上」の必要性や「複数の関連する分析機器開発とユーザー開拓を行うための拠点」等を提案している。

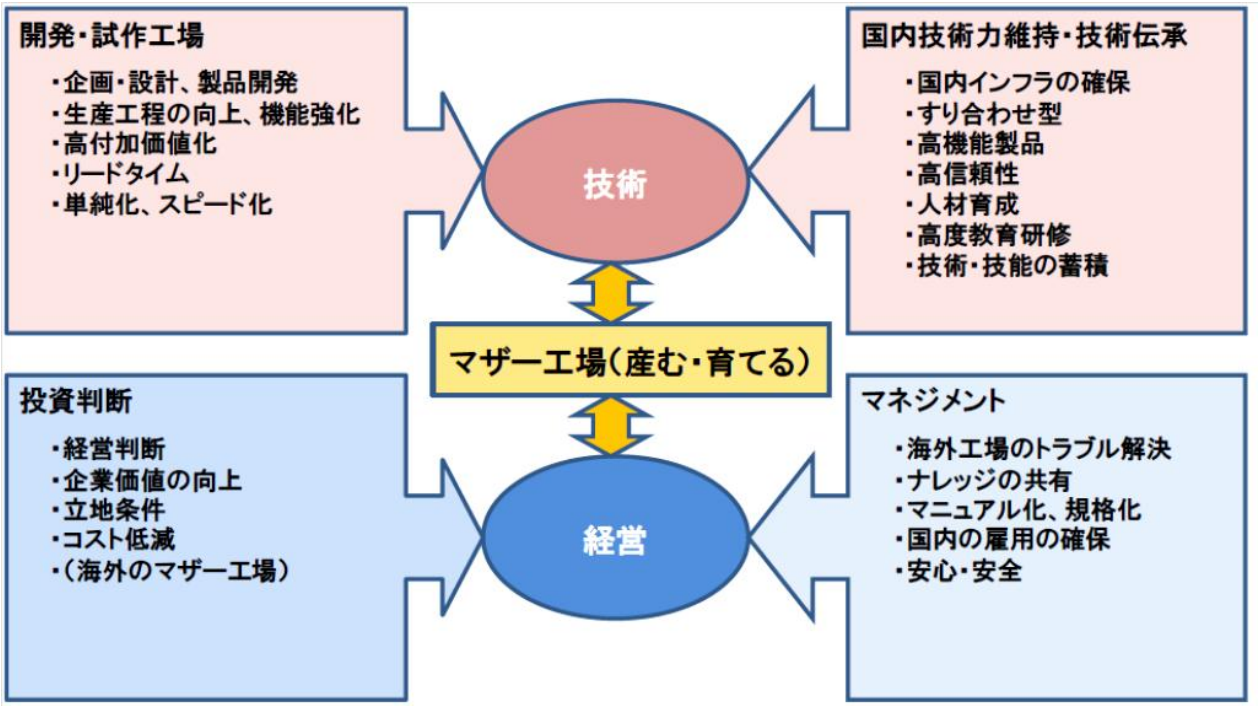
また、ブラックボックス化技術は、工数の増加や設備投資の負担増によるコスト増、他社がその技術を知り特許化された際にそれまでの優位性を失うリスク、他社とのアライアンスの妨げ等の弊害もあるため、特許化などとのバランスを取り、知財戦略全体の中で進めることが重要である。

（５）マザー工場は技術保持、雇用維持の両面で重要である

マザー工場とは、単に技術移転を目的としたものから進化している。日本機械工業連合会・日鉄技術情報センター（現 日鉄住金総研）によると、マザー工場の機能は次の四つの機能に分類されている。

- 第１の機能（開発・試作工場）
  海外自社工場生産に先立って、日本国内で開発した製造技術を最初に適用する役割を担った工場の役割を果たすこと
- 第２の機能（わが国の技術力維持・雇用の確保）
  日本国内の高度な技術をもって、海外工場で生産された部品や半完成品の最終組み立てを行う工場
- 第３の機能（効率的な技術移転・技術伝承・マネジメント・サポート）
  海外から社員を集め、工場立ち上げ時に必要なマネジメントについて効率的に指導すること
- 第４の機能（経営方針・コスト・投資判断・立地条件）
  分散し、弱体化した工場の再集積による競争力の復活。

《 図表 19 》マザー工場の機能の概念図



（出所）（一社）日本機械工業連合会、㈱日鉄技術情報センター（現 日鉄住金総研㈱）
「平成 21 年度マザー工場とものづくり競争力に関する調査報告書」

わが国に残すべきマザー工場の条件は、高品質、高生産性、需要への即応力、高い開発力であると考えられる。このマザー工場の役割は単に生産工場のお手本に留まらず、新たな拠点の開設のような投資判断など経営判断まで左右する存在となる。

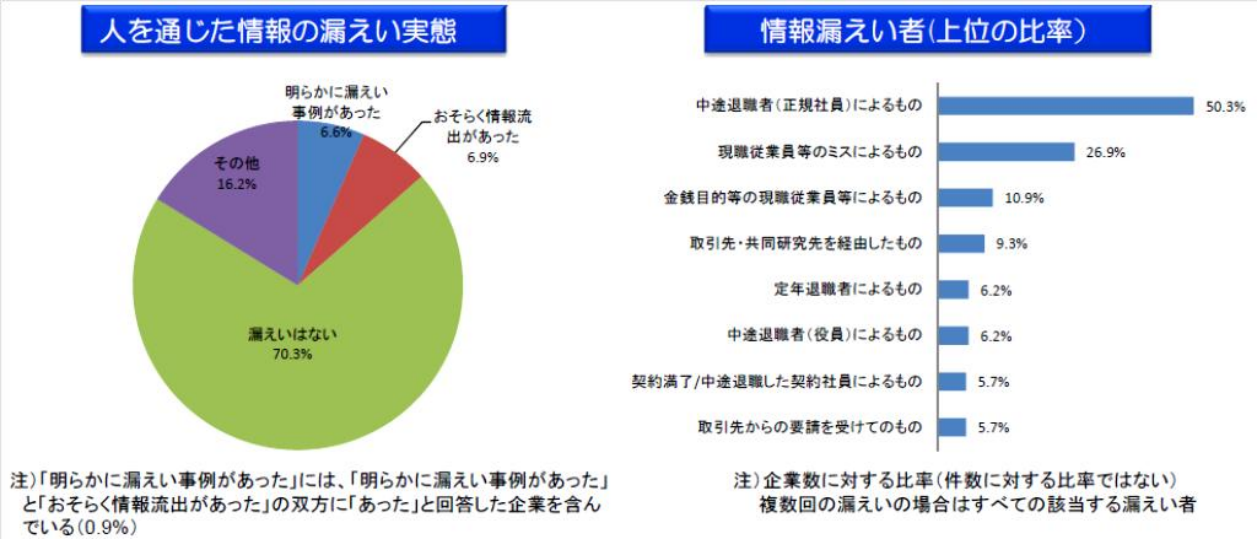
また、人材の維持、技術の継承、地域雇用の確保の観点からもマザー工場の存在と位置付けは重要である。

（６）退職者を通じて技術が漏洩している

人を通じた情報漏洩の実態について、経済産業省の調査によると「情報漏洩があった」との回答（情報漏洩の可能性も含む）が 13%を占めている。また、情報漏洩者は正規社員の中途退職者との回答が 50%と突出して多い。

技術流出のリスクは、競合他社などの外部のみならず内部にも存在しており、企業が的確な対策を講じる必要性が高まっている。

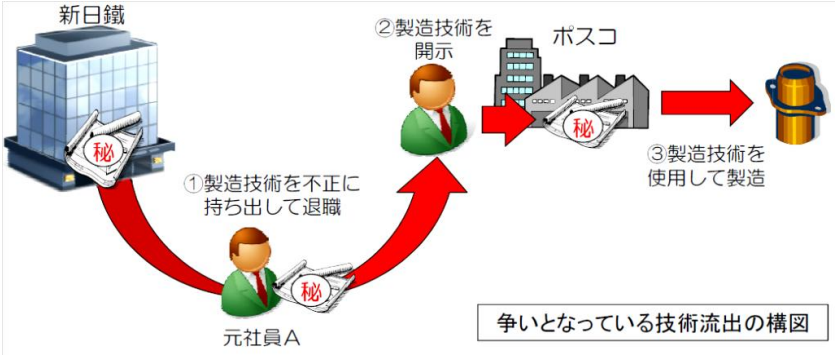
《 図表 20 》人を通じた情報漏洩のアンケート結果



（出所）経済産業省「近事の技術流出事例への対処と技術流出の実態調査について」（2012 年 12 月公表）

【コラム】技術流出が係争されている事例

韓国鉄鋼大手ポスコとポスコの日本法人が新日本製鐵（当時）の元社員を通じて、「方向性電磁鋼板」と呼ばれる高機能鋼板の製造技術を不正取得・使用したとして、新日本製鐵がポスコ、ポスコ日本法人、元社員に対し、不正競争防止法に基づく民事訴訟を提起している。（経済産業省「近事の技術流出事例への対処と技術流出の実態調査について」（2012 年 12 月公表）より）



２．具体的要請・提言

（１）企業への提言

① 技術のブラックボックス化、生産技術の強化

総合的な知財戦略を講じていく中で、技術のブラックボックス化を図り、技術の流出防止をこれまで以上に徹底する必要があると考えられるが、どうであろう。

製品技術は、リバースエンジニアリングなどによって模倣される可能性が高い。このリスクを極力軽減するため、コア技術を含む製品の生産については国内での自社生産を維持することが望ましい。生産の効率化に向けては、その技術の陳腐化度合いに応じて戦略的に海外に移転していくことが望ましい。

生産技術は、自社生産を続けることで秘匿し続けられる可能性が高い。そのため、生産技術のコアとなる技術については、製造工程そのものを自社内で囲い込み、徹底的にブラックボックス化すべきと考えられる。加えて、この技術を磨き続けることで優位性の高いわが国のものづくりの技術を維持し、競争力の源泉とすることが可能となると考えられる。

このようにすることで、技術流出のリスクを極小化し、わが国の優位性の高い技術力を保持できると考えられるが、どうであろう。

② マザー工場の活用

マザー工場の役割を技術保全と雇用確保の双方から改めて認識する必要があると考えられるが、どうであろう。

技術の向上には、国内のマザー工場の役割が重要となる。その役割は単に海外拠点への技術移転のみならず、ブラックボックス化している製造工程による製品の組立・加工、新たな生産技術による製造工程の開発、新たに進出を予定する拠点での生産のフィジビリティの判断等を担う。このような多機能型のマザー工場を国内に設けることで、技術力の強化と生産技術の秘匿を行うとともに国内雇用の維持を図っていくことで、技術の伝承も可能となる。

このようにすることで、優位性の高いわが国の技術力を引き続き維持、向上していくことが望まれる。

③ 人を通じた技術流出の防止

人を通じた技術の流出防止を徹底する必要があると考えられるが、どうであろう。

人による技術流出への対応策としては、社内の情報管理を厳格に行うことに加え、就業規則だけでなく、特に重要な情報に触れる社員に対する秘密保持契約の締結などが考えられる。加えて、退職者に対しても秘密保持契約、競業避止契約を締結する等

の制度の整備を進めることが重要である。

また、これらの契約を締結したとしても一旦情報が流出してしまうと企業にとっては大きなダメージとなる。特に重要な技術を保有する社員を流出させないよう、インセンティブを設ける人事制度の整備や定年後も継続的に雇用する等の対応策が必要と考えられるが、どうであろう。

（２）政府への要請

① 技術のブラックボックス化、生産技術の強化を支援する税制

企業が製造工程のブラックボックス化を図る際には、通常の製造工程に比べ、工数の増加や設備投資の負担等、資金的な負担が高まる。これらを促進するために、製造工程のブラックボックス化を図る設備投資に対する減税措置などによって、わが国企業の技術力強化を支援する方策についての検討が必要である。

生産技術の強化を含めたわが国のものづくりに関わる産業の負荷を高めているものとして、償却資産に対する固定資産税が挙げられる。この税制は、諸外国に例をみない税制であり、競争環境のイコールフッティング化の観点からも廃止すべきである。

このようにすることで、わが国企業の技術流出のリスクを極小化し、優位性の高い技術力を保持できると考えられる。

② マザー工場の拡充を支援する制度の整備

マザー工場は、単に技術移転を目的としたものから進化し、コアとなる生産工程、新たな生産工程の開発、新拠点でのフィジビリティ判断等を担う多機能化が更に図られていくと考えられる。そのため、マザー工場の定義を定めた上で多機能化や拡充を支援する制度を創設すべきである。

まず、設備面について、マザー工場における設備投資の償却期間や時期を企業が戦略的に自由に定められるような税制を整備すべきである。

雇用面については、マザー工場の多機能化や拡充を図り、雇用を充実した企業に対する雇用減税、もしくは雇用助成制度を整備すべきである。

③ 国内の技術開発促進に資する税制

欧州諸国において近年導入されている低税率または所得控除を適用するパテントボックス税制を創設すべきである。

このことによって、国内に技術開発拠点を維持し、ロイヤリティや知的財産権の譲渡益などの知的財産権による所得を国内に還流させることに繋がる。

④ 産業スパイ活動等を防止する法制度の整備

政府は、不正競争防止法において「営業秘密」の保護に関する実効性を高めるよう法制度を整備、強化すべきである。具体的には、①情報の秘密管理性の要件を明確化すること、②元役員・元従業員も営業秘密漏洩の罰則の対象とすること、③厳罰化の方向へ改正すること、特に海外流出の罰則を強化すること、④非親告罪とすること等が重要になると考えられる。

提言群５　ビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略を強力に展開すべきである

１．日本的経営の課題および経営革新の必要性

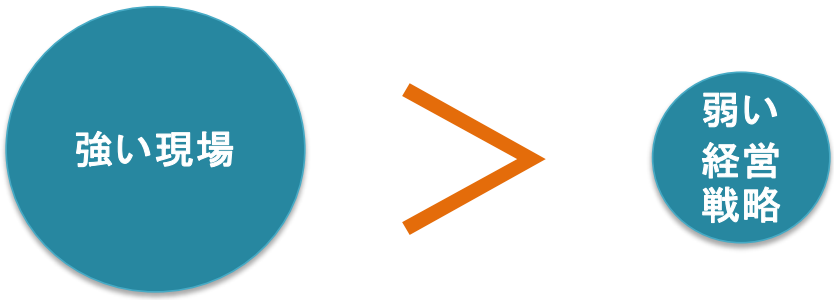
（１）現在の日本企業の多くは現場力を競争力に変換できていない

わが国企業の 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且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、インテル、アップル等である。これらに比べると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と思われる。

このような欧米先進国との比較において、わが国のものづくりに関わる企業の課題は、製造現場の力が極めて強く、経営戦略の構想力が相対的に弱いと言えるのではないか。

《 図表 21 》わが国企業の「強い現場」、「弱い経営戦略」



- ディレクターはいる
- 良い商品や技術を早く安く作れる
- ものづくり現場の組織能力は高い
- 裏の競争力（開発・生産システム）は強い

- プロデューサーがいない
- どの企業も同じような製品を作ってしまい過当競争に陥り共倒れ
- 市場でのポジショニングがうまくない
- いいものを顧客にわかってもらう工夫がない
- ブランド構築が苦手
- 表の競争力（製品、価格、流通、プロモーション）が弱い

（出所）明治大学商学部　富野貴弘教授の資料を元に本会作成

（２）欧米企業は先進国型の勝ちパターンづくりに成功している

1980 年代にアメリカは、産業構造や知財法体系を競争力強化の方向に転換した。この政策によって、オープン・イノベーションが生まれ、技術漏洩のコントロールが可能となり、ＩＣＴ産業などのベンチャー企業が育成された。ソフトウェアが介在し、技術進化が非常に速く、組み合わせによって簡単に実現できる技術が台頭した。例えばアップ

ルのオープン＆クローズの経営思想を徹底させながら、高い収益をグローバル市場で維持するための仕掛け作り、欧州の自動車部品メーカーのボッシュやアメリカの航空機メーカーのボーイング等、オープン＆クローズの思想を駆使し、グローバルなビジネス環境を自社に優位になるように事前設計して、世界中の技術を取り込みながら成長している。

【コラム】インテルのオープン＆クローズ戦略

インテルは、ＭＰＵの基幹技術を徹底開発し、その技術をブラックボックス化（クローズ）し、外部とのインターフェースを規格化して国際標準化（オープン）した。

加えて、自社のＭＰＵを搭載したマザーボードを開発し、マザーボードを安価で大量にアジア企業に生産させた。このことで、パソコンが簡単な組立で製造されるようになり、爆発的に普及した。その中で、インテルは、ＭＰＵのシェアの大半を占めるに至り、その地位を確立した。

	オープン	クローズ
部品	ＰＣ周辺機器（マザーボード）	ＭＰＵ
戦略	製造技術を開示	ブラックボックス化

【コラム】欧米企業による更なる競争力強化の取り組み　～Amazon よる Kiva Systems の買収～

Kiva Systems（以降、Kiva）は 2003 年に設立されたベンチャー企業で、物流センター内で商品を探し、自走で搬送するロボットを開発、販売している。

このロボットは、お掃除ロボット「ルンバ」を大きくしたようなもので、下から商品棚を持ち上げ、床にあるバーコードを読み、商品詰めを行うスタッフのところに運ぶ。商品棚を元に戻すのではなく、呼び出し頻度が高い順に商品詰めを行う位置に近い場所に戻し、生産性を上げる。スタッフが移動するのではなく、商品棚が移動するというこれまでに無い発想が注目を集めている。

このロボットを導入した Amazon の物流倉庫には従来型のコンベヤーは無い。ロボットの導入コストが発生するものの、物流時間の短縮に加え、物流システムの設置費用、荷役作業者の人件費、物流センター内の光熱費等の節約等も図ることができる。

Amazon は、このロボットの導入に留まらず、2012 年３月に Kiva を買収した。

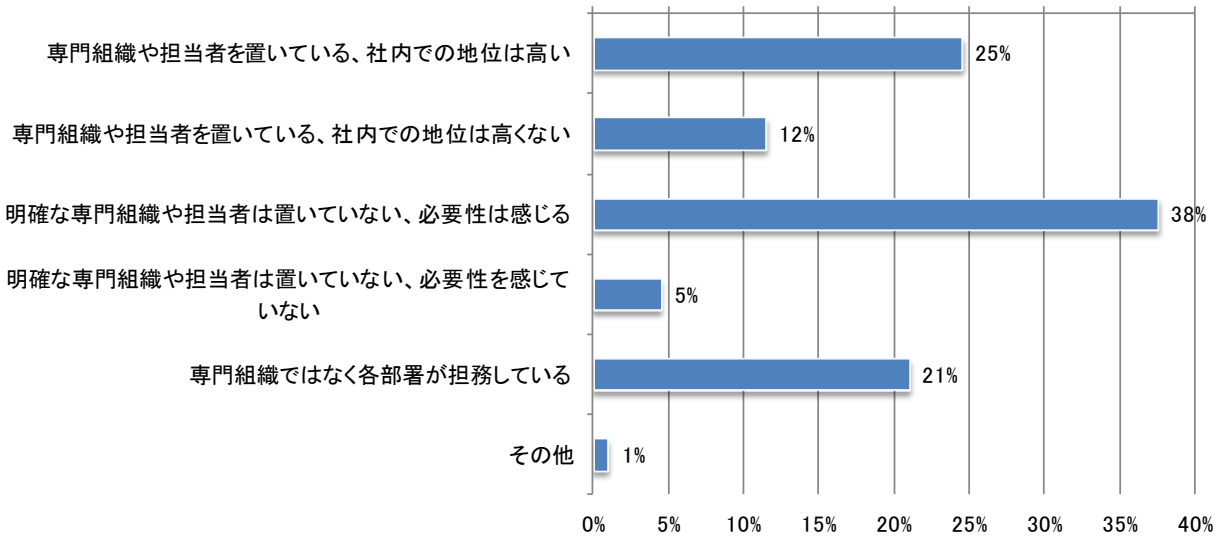
（３）日本型経営組織は新たなビジネスモデルを生み出しにくい

企業内にビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略を担う人材の不足や専門組織の欠如があるのではないか。

わが国企業の多くは、社内で協調性がありバランスのとれた人材が評価・登用されるようになり、多くの気づきやアイデアを生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、その結果ビジネスモデル革新のアイデアを生み出す人材が埋もれてしまっているのではないか。

本会ではこれらを担う担当者や組織についてアンケート調査を実施した。その結果、明確な担当者や専門組織を置き、社内での地位が高いと回答した企業が 25%にとどまる。一方で、必要性は感じるが明確な担当者や専門組織を置いていないとの回答が 38%、各部署が担当しているとの回答が 21%となっており、必要性は高いが専門的に取り組む体制の整備を含めその体制整備が遅れていることが窺い知れる。

《 図表 22 》ビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略を担う組織



（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

（４）製造業がソフトウェア・リッチ型へ進んでグローバル市場の競争ルールが変わる

マイクロプロセッサーの高度化に伴い、製品に組み込まれるソフトウェアが 10 年で 10 倍も急増する。そうなると製品のモジュール化が進み技術が伝播し易くなるため、知財マネジメントの考え方を変える必要がある。

公開特許は技術伝播の主要ルートとなっている。そのため、これまでのような特許の数を競う知財戦略ではなく、大量普及（オープン化）と企業収益（ブラックボックス化）をグローバル市場で同時に実現させるためのオープン＆クローズの知財マネジメントが製品開発と同等以上に重要となる。

【コラム】ソフトウェア・リッチ型のものづくり

東京大学政策ビジョン研究センターシニア・リサーチャー小川紘一氏によると、ものづくりのソフトウェア・リッチ型への転換とは次のとおりである。

マイクロプロセッサーの高度化により、ものづくりの製品設計にも「組み込みシステム」が介在するようになった。「組み込みシステム」とは、マイクロプロセッサーとそれを駆動する組み込みソフトのことである。このようなソフトウェア・リッチ型への転換は、1990 年代後半のエレクトロニクス産業から大規模に現われ、グローバル市場の産業構造が変わった。2010 年代にこれと類似の兆候が自動車産業でも顕在化している。

「組み込みシステム」によって、人工的な論理体系がものづくりにも活用され、技術伝播が瞬時に国境を超える、もしくは製品がネットワークの端末となることからものづくりの競争ルールが大きく転換していく。そのため、技術伝播を事業戦略としてコントロールするオープン＆クローズの知財マネジメントの役割が製品開発と同等以上に重要性を増す。

マイクロプロセッサーの出荷

2010 年：180 億個　⇒　2015 年予想：300 億個以上　⇒　2025 年予想：700 億個以上

（出所）小川紘一著「オープン＆クローズ戦略－日本企業再興の条件－」　翔泳社刊　第２章

（５）イノベーションや知財戦略・標準化戦略の展開には国の支援が有効である

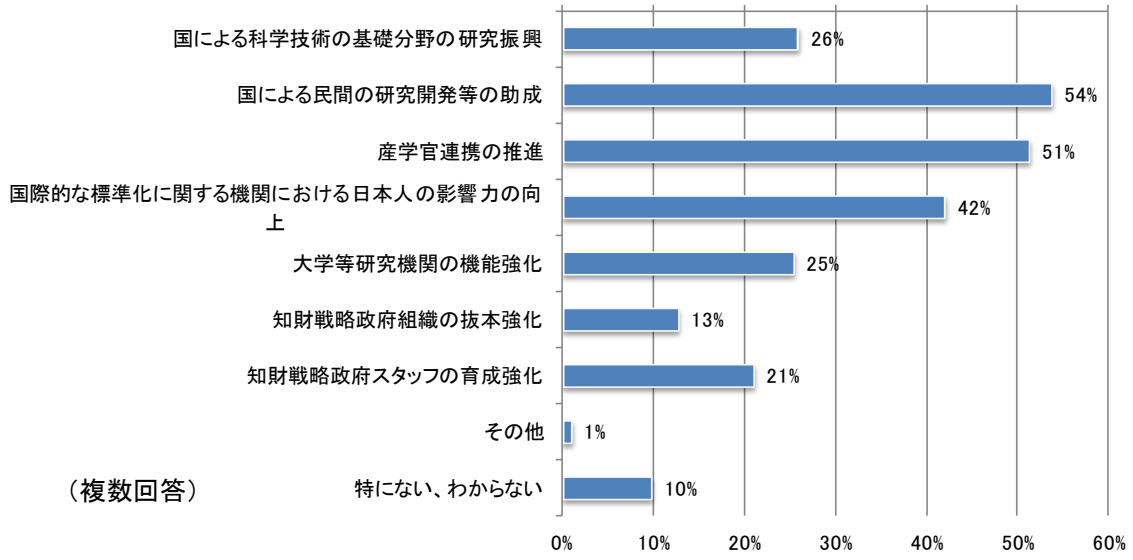
製品や生産方法、ビジネスモデル等で生み出されたイノベーションを効果的に競争力に結実させるよう、知財戦略や標準化戦略が巧みに展開されている。

オープン＆クローズモデルは知財戦略や標準化戦略の成功例とされている。これは企業が自社の技術をオープン化して市場に提供してデファクト標準を早期に確立し、自社に秘匿されたコア技術と組み合わせて、競争上優位な地位を築こうとする戦略である。

これに対して、デジュール標準は公的機関が制定する世界共通の標準であるが、各国は自国にとって少しでも有利なデジュール標準が制定されるよう、競争しているのが現状である。

このことに鑑みて、企業は政府に対して、国による基礎的な科学技術研究の推進や、国際的な標準や規格の制定に対する積極的な関与に期待を寄せている。本会が実施したアンケート結果によると、これらに関して国に対する要望は、民間の研究開発などの助成、産学官連携の推進への回答が多い。

《 図表 23 》ビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略に関する国に対する要望



（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

【コラム】特許として公開したくない技術の先使用権の確保

特許として公開したくない技術は、他社がその技術を開発し、特許出願するとその技術を使えなくなるリスクが存在する。そこで、ここでは有効と考えられる先使用権を活用した保全方法を紹介する。

先使用権とは、他社が発明し特許を出願しても、既に日本国内でその発明を使った事業およびその準備をしている者に対して与えられる法定実施権の通称である。

他社の特許出願時に既に事業を実施していたことを証明することで、他社が特許権を確立しても事業を継続することが可能となる。事業を行っていることを客観的に裏付ける証拠能力を高めるには、製造の実態を証明する図面、取引の実態を証明する契約書、売掛の帳簿等を封印した箱に納め、公証役場で確定日付を付しておく等の方法が考えられる。

わが国は、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等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。また、米国、韓国、中国等は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。

わが国企業の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。そのため、企業においてもこれらに携わる人材の育成や組織の整備が遅れていると考えられる。

２．具体的要請・提言

（１）企業への提言

① オープン＆クローズ戦略の推進

企業は、オープン＆クローズ戦略を一層研究し、経営戦略に取り入れていくべきであると考えられるが、どうであろう。

オープン＆クローズ戦略は、研究開発、製品企画の段階で戦略を事前に設計する必要がある。このことが可能となるよう、企業は同業他社に留まらず異業種の知財マネジメントの定石を取り込み、これを自社のビジネスへ適用する知的訓練と実務経験を積み重ねていくことが重要である。

このことによって、これまでのわが国企業の技術起点の差別化戦略から脱することができると考えられるが、どうであろう。

② 経営革新を考える組織・人材の配置

経営革新や事業開発（ＢＤ：Business Development)、知財戦略・標準化戦略を集中的に担う組織やスタッフを企業内に配置すべきであると考えられるが､どうであろう。特に、スタッフについては経営者の「参謀」あるいは「軍師」と呼べるような人材の育成に努めることが必要ではないか。

このような企業の取り組みがビジネスモデル革新、イノベーション、知財戦略・標準化戦略の強化を図り、その結果わが国のものづくりの競争力再生と産業構造の転換に繋がることで長期にわたる圧倒的な優位性をもたらすものと考えられるが、どうであろう。

（２）政府への要請

① 国際標準化の主導

国際標準の制定の場において、わが国が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等を図るべきである。

このことによって、わが国に有利な国際標準の制定が進み、ひいてはわが国企業の技術や製品の市場席巻力が高まるものと考えられる。

② 知財の保護と標準化への支援

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等様々な技術分野における国際的な知財保護と国際的な標準化について、政府は統一的観点からわが国企業の支援を行うべきである。

このことによって、企業の知財戦略・標準化戦略が後押しされ、競争力の高いビジネスモデルの構築に繋がるものと考えられる。

③ 科学技術振興予算の効果的執行

政府は、わが国の基礎技術研究への予算を増額すべきである。また、予算の執行にあたっては、縦割り行政の非能率を回避するため、省庁を横断するプロジェクトマネージャーを置くプロジェクトマネジメント型の予算執行方法の導入、徹底を図るべきである。科学技術振興予算が効果的に執行されることで、基礎技術研究に対する高い成果が期待できる。

④ 中部圏への特区指定

先進国型のものづくりとしてわが国の技術成果を国内の雇用や経済成長に繋げるためには多機能化したマザー工場や研究開発拠点を国内に残しておくことが必要である。そのためには、設備投資の償却期間や時期を企業が戦略的に自由に定められるような税制の整備が必要である。これを行うには、「ものづくり特区制度」のような特区制度が有効と考えられる。この中で、産学連携を含めた民間研究への助成の充実も図ることができる。

そこで、中部圏が期待するものづくりに係る特区制度のあり方を次のとおり提示する。政府においては、中部圏への多くの特区指定をお願いする。

このことによって、中部圏の企業が既に行っている自主的な取り組みを一層効果的に推進することが可能となる。

- 産業集積を活かし、国際競争力を高める取り組みを行う企業に対する大胆な法人税減税
- 同様の企業に対する研究開発税制の大胆な拡充
- 同様の企業に対する設備投資と一体的な関係にある構築物や無形固定資産を含めた投資減税の拡充および償却期間を自由に設定できる大胆な制度の創設
- 新たな需要を創出する産業の実証研究の障害となる大胆な規制改革
- 医工連携、農商工連携等、異分野のハイブリッド化によって新たな産業を生み出す際の障害に対する大胆な規制改革
- 高度な技術開発の促進に必要な外国人高度人材を呼び込む際の障害に対する大胆な規制改革

提言群６　新成長市場を掘り起こし内需を活性化すべきである

１．国内市場の課題および新成長市場掘り起こしの必要性

（１）既存のニーズに対応する市場の成長性は乏しい

従来からあるわが国のニーズに対応する財・サービスへの需要は、人口減少下においては縮小が避けられない。したがって、設備投資は生産増強投資ではなく更新投資か効率化投資しか期待できない。また、新規雇用を産み出すことも期待できない。

既存のニーズに対応する市場の成長性は乏しく、この市場に頼った持続的な経済成長は現実的でない。

（２）新たなニーズに対応する市場や産業の立ち上がりが期待される

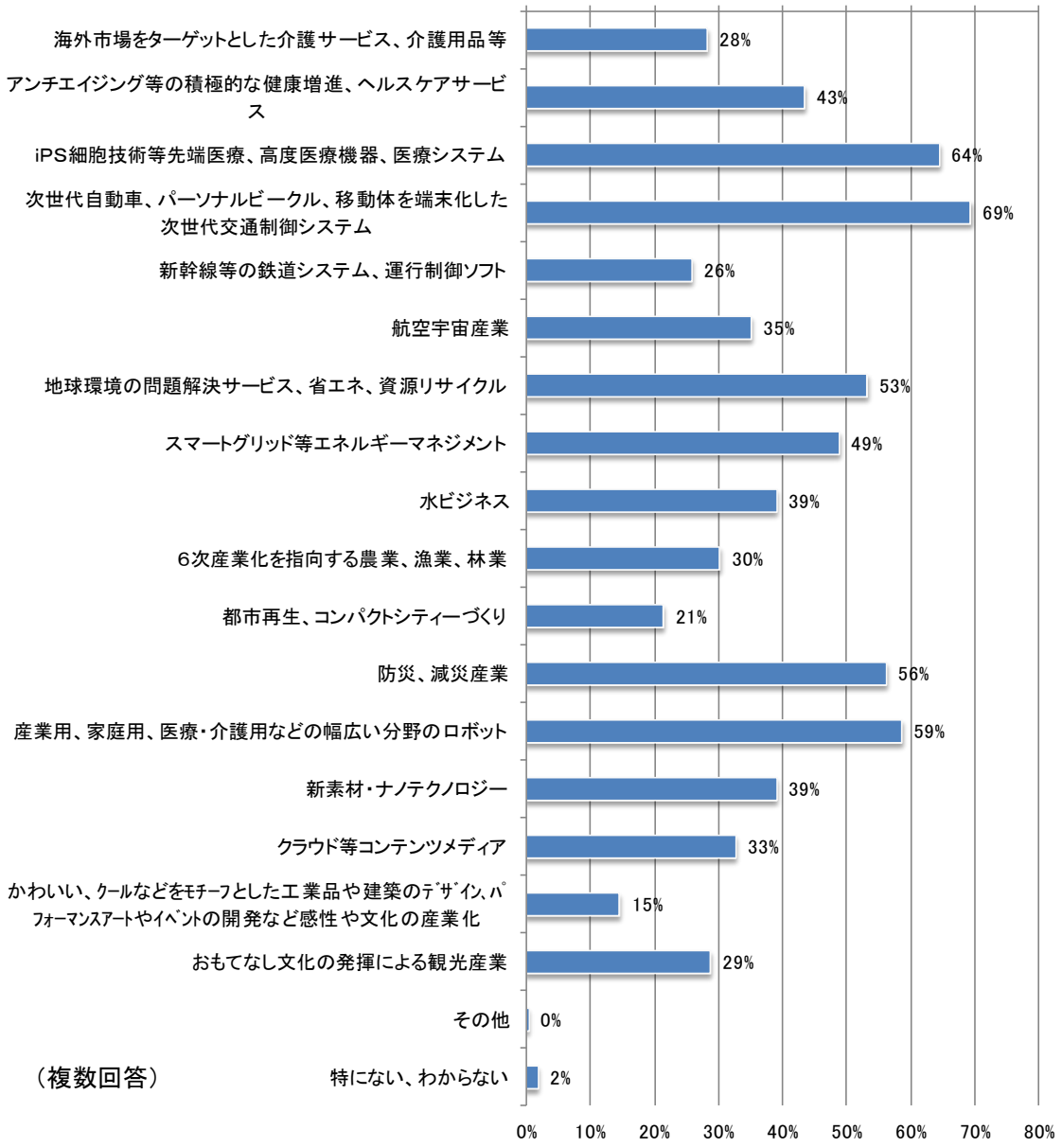
これに対し、わが国の経済成長には、新たなニーズに対応する新市場の立ち上がりが期待される。既存のニーズから変化・派生するニーズ、勃興・成長するニーズ、あるいは新たに顕在化したニーズに対応する財・サービスへの需要が新市場を創り、わが国の持続的な経済成長に繋げることが重要である。

例えば、従来型の自動車からは、低燃費車のニーズ、安全装備を充実した車、自動運転車等のニーズが生まれている。このようなニーズが期待される市場や産業は、本会が実施したアンケート調査によると次のとおりである。

- 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
- ｉＰＳ細胞技術等先端医療、高度医療機器、医療システム
- 産業用、家庭用、医療・介護用等の幅広い分野のロボット
- 防災、減災産業
- 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
- 積極的な健康増進、ヘルスケアサービス

これらの市場や産業は、国内市場のみならず海外市場の取り込みまでを視野に入れる必要があるのではないかと考えられる。

《 図表 24 》今後顕在化すると考えられるニーズや成長が見込まれる市場、産業



（出所）本会アンケート調査結果（2013 年 10～11 月実施）

（３）既存ルールの改革や新規ルールの整備が新市場の成長を促す

新市場が創出され、その市場が成長していくには、それに相応しいルール（基準、規格、規制）を明確化する必要がある。ルールが明確化されないと、そのことがリスクとなり、安心して製品を市場に投入することができないなど、ビジネスを進める阻害要因となる。したがって、製品づくりや設備投資を進めるためには新市場に関する制度整備が必要である。介護・福祉ロボットについて、わが国企業の実用化に向けた技術開発が進められているが、安全性の基準が確立されておらず、普及が見通せないことがその一例である。

【コラム】新成長市場の立ち上げに遅れた例　「お掃除ロボット」

ｉＲｏｂｏｔ社のお掃除ロボット「ルンバ」は、2002 年に登場し、全世界で 800 万台以上、日本で 60 万台以上の販売実績（2013 年７月時点）を誇っている。

日本メーカーでもこのような製品の開発は可能であったようであるが、安全基準が整備されていなかったことやＰＬ法（製造物責任法）に対するリスク懸念等から、商品化に踏み切れず、後塵を拝することとなったと言われている。

一方で、新市場の需要を高めるための制度改革も必要である。例えば、既存市場の製品から新市場の製品への買換えを促すような制度の創設などである。これにあたるのは、エコカー補助金や減税である。同制度によって、エコカーの普及拡大に繋がった。

【コラム】新規ルールが新しい市場を形成した例　「エアコンの欧州環境規制への対応」

ＲｏＨＳは、電子・電気機器における特定有害物質の使用制限についての欧州連合による指令で、2006 年７月に施行された。６つの化学物質（鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、ポリ臭化ビフェニル、ポリ臭化ジフェニルエーテル）の製品への含有率を指定値以下に規定する環境規制である。

エアコンの世界最大の生産基地は中国であるが、中国メーカーはこの環境基準にすぐには対応できなかった。一方で、ダイキン工業㈱はこの基準をクリアすることに成功し、欧州市場で成立しつつある新しい市場で約３割のシェアを占めるようになった。

２．具体的要請・提言

（１）企業への提言

① 新成長市場の創出への積極的な取り組み

企業は、これまで以上に新成長市場を掘り起こすことに注力する必要があると考えられるが、どうであろう。

そのためには、新たなニーズに対応する市場の研究を行い、これまで積み重ねた技術の活用と従来にとらわれない新たな発想で取り組むことが重要である。加えて、経営資源についても、既存の主力事業から新規事業へ適切に配分することも重要となる。

また、製品・サービスの市場への展開を見据え、国・地方自治体へ制度整備の働きかけを行うことも重要である。

一方で、製品・サービスの市場への投入にあたり、安全基準などの整備が進まない場合は、ＰＬ法（製造物責任法）などへの対応策として保険を活用したリスク回避の手段なども有効であると考えられる。

このようにすることで、民間が積極的に新成長市場の創出に取り組み、内需の活性化を図ることに繋がると考えられるが、どうであろう。

（２）政府への要請

① 次世代自動車の開発に資する制度整備

燃料電池自動車・水素ステーション普及開始に向けた「規制の再点検に係る工程表」（総務省、経済産業省、国土交通省　2010 年 12 月公表）について、その実現に向けた取り組みの加速および水素供給インフラの円滑な整備に関する規制緩和、または基準の整備を実施すべきである。電気自動車の非接触給電装置の設置には、現在、基地局として一台毎に許可申請が必要となっているが、型式指定で足るように緩和すべきである。全国一律での改革が困難な場合は、中部圏を特区指定することで先行実施が可能となるようお願いしたい。

また、現在、道路交通法では運転者が操作を行わない自動走行が想定されていない。そのため、自動走行や隊列走行等に係る研究開発を促進するため、安全性の確保を前提とした上で公道での実証走行が可能となるよう、中部圏に特区を指定して頂きたい。

これらの制度整備にあたっては、世界的な自動車市場を意識し、率先して他国との相互認証を進める必要がある。

プローブ情報（実際に自動車が走行した位置や速度の情報を用いて生成された道路交通情報）を民間がより高度に活用できる環境を整備すべきである。具体的には、個

人情報の取り扱いに関する基準の明確化を図り、公的機関の所有するデータのオープン化とＧＰＳデータなどとの統合によって形成されたビッグデータの活用を進めるべきである。

② 航空宇宙産業の振興に資する制度整備

航空産業の競争力を高めるため、民間航空機の型式認証手続きの簡素化など、航空機および航空機部品の製造･輸出に係る規制を緩和すべきである。

また、「アジア No1.航空宇宙産業クラスター形成特区」について、既に提案している関税フリーゾーン化などを早期に実現すべきである。

加えて、国際戦略総合特区区域の指定について、中堅・中小企業を機動的に支援する観点から面的な指定が行えるようにすることおよび指定の手続きを県に移管する、あるいは、総合特区推進調整費の地域への一括交付を可能とするなど現行の国際戦略総合特区制度の見直しを図るべきである。

航空宇宙産業のものづくり人材の育成の観点からは、構造組立、艤装、配線等に関わる労働者の技量を評価する制度を創設すべきである。このことによって、技能の標準化と更なる技能向上に向けた高度な教育訓練を効果的に実施することが可能となる。

③ ｉＰＳ細胞技術等先端医療の実用化に資する制度整備

ｉＰＳ細胞技術を含め、人間の細胞・組織を用いた治療方法である再生医療は、従来では治療が困難であった疾患に新たな治療の可能性を開くものである。再生医療の実用化に向けては、多くの課題が存在するが、ここでは産業面での制度整備に関して要請する。

企業が再生医療に参入する場面としては、再生医療製品の製造・販売、医師・医療機関からの受託による細胞加工業務、培養等に必要な機器の供給が考えられる。

まず、現在の医師法、医療法の下では、細胞、組織の採取から移植までの全行程を医師、医療機関自ら実施する必要がある。そのため、効率性やコスト面での課題が存在しており、細胞や組織の加工等について、関係者の責任関係を明確にした上で、信頼性の高い事業者への委託が可能となるよう規制を改革すべきである。

次に、再生医療に使用される医療機器について、品質基準、安全基準等を整備する必要がある。

また、再生医療の実用化を促進し、新たな市場に成長するよう、研究開発予算の増額を行い、基礎研究の促進を図るべきである。

④ 介護・福祉用具の開発に資する制度整備

介護・福祉用具の安全などを含めたわが国のＪＩＳ規格について、国際規格（ＩＳＯ：国際標準化機構、ＩＥＣ：国際電気標準会議）や主要国の規格（ＣＥＮ：欧州標準化委員会、ＡＮＳＩ：米国国家規格協会等）との整合を図るなど、グローバル市場への販路拡大を視野に入れた取り組みを検討すべきである。

ロボット型の介護・福祉機器については、安全性に対するリスク要因を極力回避する理念に則った制度整備を目指すべきである。制度整備にあたっては、過度な規制・規格で市場創設の阻害要因とならないよう留意すべきである。

⑤ 都市再開発、防災・減災産業の振興に資する制度整備

都市再開発を促進しやすくするための都市計画法、建築基準法、都市再開発法の規制緩和（容積率の緩和、危険地域からの撤退のための規制改革）が必要である。

具体的には、都市再開発法第３条を見直すべきである。現行規定では耐火建築物で耐用年限の３分の１より若い建築物の建築面積および敷地面積が区域内にあるすべての建築物の建築面積および敷地面積のおおむね３分の１を超えると再開発事業として都市再開発法の適用を受けられず、アメニティや安全性の高いコンパクトシティ形成の妨げとなっている。

あわせて、都市再開発法第 14 条を見直すべきである。現行規定では都市再開発法による組合を設立する場合の要件として、施行区域となるべき区域内の宅地について所有権を有するすべての者およびその区域内の宅地について借地権を有するすべての者のそれぞれ３分の２以上の同意を得なければならないとされている。加えて、この場合において同意した者が所有するその区域内の宅地の地積と同意した者のその区域内の借地の地積との合計が、その区域内の宅地の総地積と借地の総地積との合計の３分の２以上でなければならないとされている。この要件を緩和して、宅地の所有権者と借地の借地権者の総数の３分の２以上とすべきである。

新たに内陸に整備された、もしくは整備が予定されている幹線道路がある。中部圏では新東名、東海環状自動車道西回り区間等である。このような道路が整備されることによって、道路周辺地域の利便性向上や内陸であることによる津波への耐性が高まる等、企業の新たな立地候補として需要が高まることが考えられる。しかしながら、企業の立地に適した平地は農地であることが多い。その農地が耕作放棄地で、立地が企業にとって魅力的な場合でも開発することが困難な状態にある。

そのため、耕作放棄地の有効活用などの観点も含め、地域の農地や農業に与える影響を検証した上で、農地法第４条および第５条の規定にかかわらず農地転用を地方行

政が自主的に許可できるよう規制を緩和すべきである。

東日本大震災の教訓を活かし、防災・減災のレベルを向上させる必要がある。地震動のみならず、津波、液状化対策を含めた企業の防災・減災対策を後押しする税制を創設すべきである。具体的には、対策の種類や進行フェーズに応じ、調査費用の税額控除、対策用の積立金の損金算入、対策用に取得する土地・建物に対する登録免許税・不動産取得税の減免、対策用に取得した資産に対する固定資産の減免と償却資産の加速償却等である。

このようにすることで、地震が発生した場合、経済活動の維持のみならず、地域雇用の早期回復、地域コミュニティの再生等、災害への耐性が高まることに加え、これらの対策を進める中で、建設関係、不動産関係を中心とした需要の創出が見込まれる。

⑥ ロボットの開発に資する制度整備

産業用ロボットについて、人との協調運転を可能とするよう規制を緩和すべきである。現在、産業用ロボットと人との協調運転については、労働安全衛生法で禁止されている。しかしながら、ＩＳＯ（国際標準化機構）の産業用ロボットの安全規格であるＩＳＯ10218-1 は、協調運転を認めている。そのため、この規格に準拠する形でわが国の制度整備を早急に図るべきである。

このことによって、工場でのロボットが占有する面積の縮小および既存ラインへの新たなロボットの導入が可能となる。また、わが国にしか存在しない規制をクリアするための投資も回避することができる。

民生用のロボットについて、ＩＳＯ（国際標準化機構）が生活支援ロボットの国際安全規格として先般ＩＳＯ13482 の規格を制定した。ＩＳＯ13482 は、概念規格であるが、わが国の要求事項が多く採用されており、この規格を参照すれば漏れや抜けがなく安全設計を検討できるような規格となっている。この規格に準拠する形でわが国の制度整備を早急に図るべきである。このことによって、企業は研究開発投資を進めやすくなる。

厚生労働省と経済産業省において、リハビリ支援ロボット機器を医療機器として認証するための評価指標について策定が進められているところであるが、企業が安心して技術開発を進め、速やかに社会に普及することが可能となるよう、この評価指標の策定を早期に実施すべきである。また、評価指標においては、治験症例数の適正化やその認証に係る手続きの簡素化を十分念頭に置いて進めるべきである。

外為法（外国為替および外国貿易法）について、禁輸出該当基準が曖昧で、ロボットのような先端技術製品が規制対象として明文化されていないという指摘がある。そのため、企業はグローバル市場を視野に入れた新たなロボット技術などについて安心して研究開発を進めることができない環境にある。

また、工作機械分野で特に強力な競合相手国であるドイツなどとの比較において過度な規制がなされていること、手続きが煩雑で審査が厳しいという指摘がある。

国際輸出管理レジーム参加国は、レジームの合意に基づき、輸出を規制しているが、レジームの解釈の違いなどによって、わが国の規制は他国よりも厳しいものとなっている。そのため、各レジームの内容と他国の規制を再度精査の上、わが国企業の競争力が高まる方向に輸出規制を見直すべきである。また、明文化されていない先端技術について、戦略的な視点からレジームの策定をリードすべきである。加えて、煩雑な手続き、厳しい審査等についても見直しを図るべきである。

これらによって、わが国企業が安心して先端技術の研究開発に取り組むことが可能となる。また、このような高度な先端技術製品の研究開発や生産は、引き続き国内で営まれるものと考えられることから、国内経済の活性化に繋がるとともに、わが国企業のグローバル市場でのシェア拡大が期待される。

⑦ 地球環境の問題解決サービス、省エネ、資源リサイクルの促進に資する制度整備

わが国の環境ビジネスは、技術系が先行している。今後は、環境コンサルティング、環境アセスメント、環境教育、環境賠償責任保険等のソフト的な分野と技術分野が融合する形で更なる市場の成長が期待される。そのため、ソフト分野の成長を促す施策について検討すべきである。

また、省エネ・環境配慮型の市場を更に成長させるためには、省エネ・環境配慮型の商品に対する補助制度、環境優遇税制等を更に拡充すべきである。

このことによって、省エネ・環境配慮型の新たな製品が開発され、新たな市場を創出するものと考えられる。

わが国のリサイクル法（家電リサイクル法、建設リサイクル法、容器包装リサイクル法等）は、いずれも廃棄物処理法の特例を定めたものであり、リサイクルの指標が統一されていない。加えて業界別に縦割りで制定されているため、同分類の製品でも用途によって法の適用外となるものがある。また、わが国においては、廃棄物の定義が有価物とされており、有価で買ってもらえるならリサイクルにあたるという慣例がある。これらが、国内での再資源化を抑制し、有用な再生資源が海外に流出している現状を生んでいる要因となっているものと考えられる。そのため、有用な再生材を国内循環させ、海外に流出しないよう法整備を図るべきである。

このことによって、資源リサイクル市場が拡大することに加え、有用な再生材の利活用が進むものと考えられる。

⑧ 観光産業の高度化に資する制度整備

旅館・ホテル・レストラン等のサービスの品質保証制度を創設すべきである。利用者の視点に立って、利用者が旅館・ホテル・レストランのサービスに期待する価値を細分化し､項目毎に具体的な基準を設定･評価する客観的な制度を導入すべきである。

この制度を導入し、評価を「見える化」することで、観光客が安心して旅館・ホテル・レストランを利用できることになる。特に、外国人観光客が事前に情報収集する上でも有用と考えられるため、外国人観光客の拡大にも繋がるものと考えられる。

外国人観光客にとってわかりやすい案内や情報を提供する制度を整備すべきである。

例えば、ＩＣＴを活用した多言語のデジタルサイネージ（電子看板）や無料Ｗｉ－Ｆｉサービスの整備について､コンテンツの提供や財政面での支援を行うべきである。

また、複数の交通機関が利用可能なパスの発行に対する支援や曜日・時間によって変化する高速道路料金を含んだ定額料金設定を可能とするタクシー運賃の認可等、外国人観光客の移動をわかりやすく簡便にする制度を整備すべきである。

高齢者や障害者を含め、誰もが安心して旅行を楽しむことができるようユニバーサルツーリズムの環境を整備すべきである。このことによって、人口減少・少子高齢化が進む中で､今後更に拡大するわが国のシニア市場の旅行需要を高めることに繋がる。加えて、今後わが国以外でも進む高齢化社会における観光モデルとして諸外国への展開も考えられる。

これらの制度整備のみならず、観光資源そのものを磨き上げる必要がある。そのためには、ソフト・ハード両面での投資を行い、観光客の楽しみが増すようなきらりと光る観光資源の開発を支援すべきである。

提言群７　産業の新陳代謝の促進を図るべきである

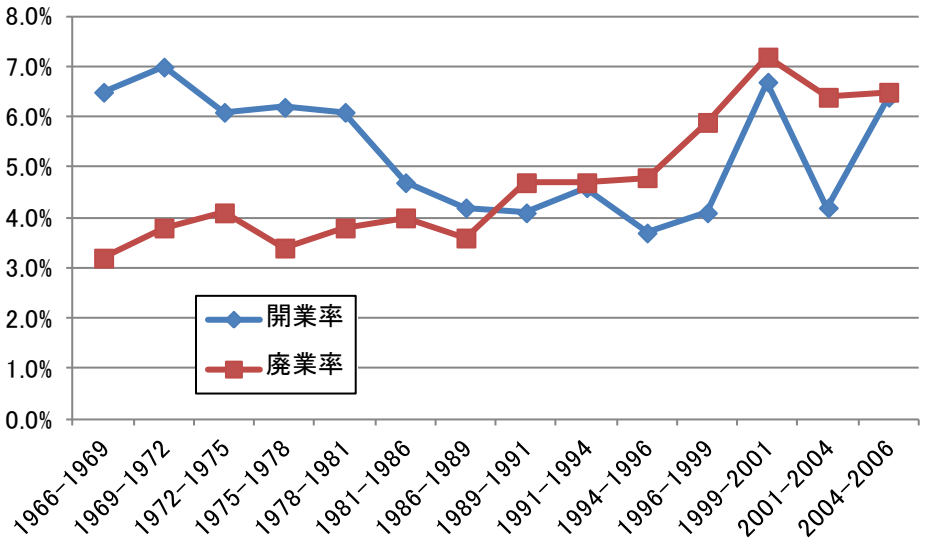
１．産業の新陳代謝の必要性

（１）産業の新陳代謝が停滞している

わが国の製造業は、鉄鋼や造船、石油化学等の重化学工業分野から、家電や自動車、産業用機械など加工度や精密度の高い工業分野へ、更には半導体やエレクトロニクス、新素材などハイテク分野へと発展を遂げてきた。この間、わが国の産業の業種別組成が変化し、新旧企業の入れ替わりや企業の事業内容の変更、業態の変換、産業連関（企業間を結ぶサプライチェーンや企業間取引関係）の変化等の産業の新陳代謝が活発に行われてきた。

しかしながら、失われた 20 年に当たるころから、新陳代謝が緩慢になっているように思われる。わが国の事業所単位の開業率と廃業率を比較すると、1980 年代にかけて開業率が減少し、90 年頃以降から廃業率が開業率を上回る状態となっている。また、ＧＥＭ（The Global Entrepreneurship Monitor）が公表している起業活動率（起業準備者と創業後 3.5 年未満の企業経営者が 18～64 歳人口に占める割合）を見てもわが国の起業活動率は極めて低位である。

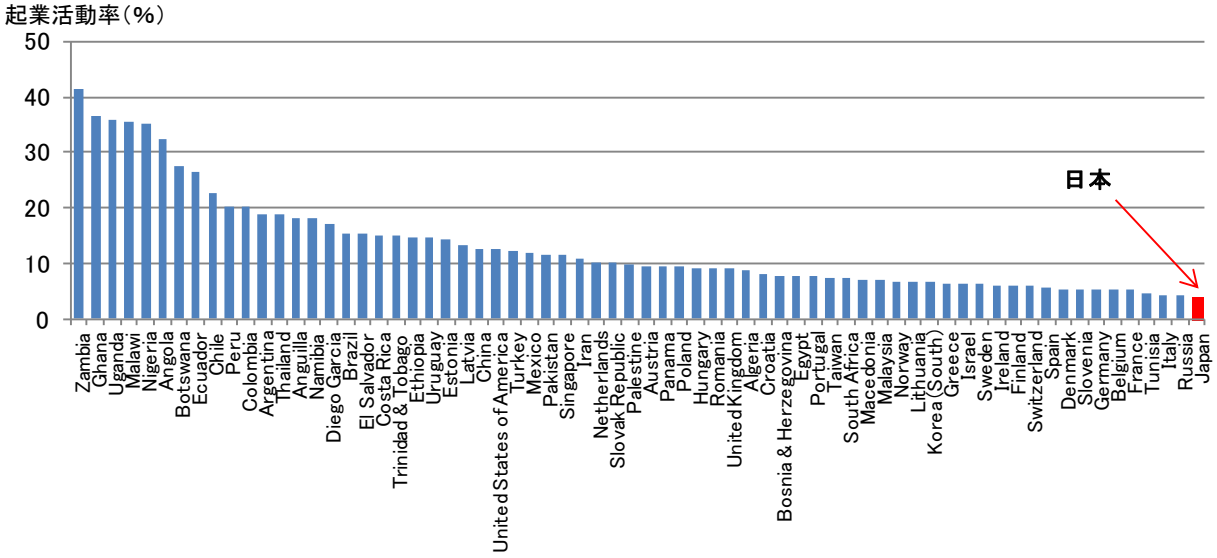
《 図表 25 》わが国の事業所単位の開業率と廃業率



注）支所や工場の開設・閉鎖および移転による開設・閉鎖を含む。「事業所・企業統計調査」に基づく。

（出所）中小企業庁「中小企業白書 2011」より抜粋し、本会が加工

《 図表 26 》起業活動率の国際比較



注）The Global Entrepreneurship Monitor「Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)」において 2012 年の数値が掲載されている国のみを掲載。
起業活動率は、起業準備者と創業後 3.5 年未満の企業経営者が 18～64 歳人口に占める割合。

（出所）The Global Entrepreneurship Monitor「Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)」のデータを加工

業態変化を遂げ成功を治めている企業も存在するが、わが国企業は、既存の主力事業の競争力が低下しても、不確実性の高い新規事業への転換より既存事業に経営資源を投入する傾向が強いと考えられる。この要因の一つに、わが国の資本効率に寛容な風土が考えられる。競争力が低下し、資本効率が低下しても経営者が新規事業への転換を迫られて来なかったものと考えられる。

《 図表 27 》わが国企業の資本効率（ＲＯＥの国際比較　2012 年４月時点）

日本	6.4%
米国	15.8%
英国	15.7%
ドイツ	12.6%
先進国平均	13.3%

（出所）経済産業省企業報告研究会（2013 年５月）資料「Equity Spread と現金の価値」

（２）既存企業を守る政策的支援が皮肉にも新陳代謝を不活発にしている

資本効率に寛容な風土の他に、産業の新陳代謝が停滞している要因として、民事再生法、会社更生法、融資保証制度、解雇しにくい判例法の集積等が企業の新陳代謝を遅ら

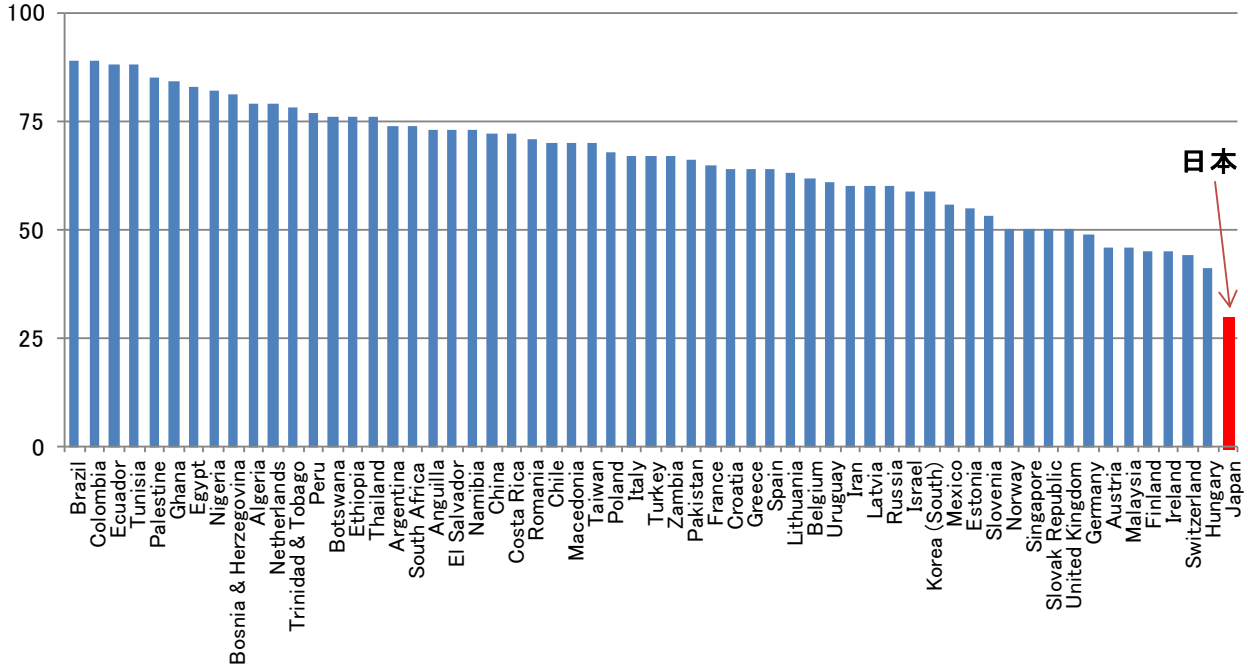
せる働きをしている側面が指摘されている。これらは、本来であれば生産性の低い生産者から高い生産者に移動すべき「人」、「もの」、「金」等の経営資源の移動を妨げ、経営資源が新規企業に差し向けられない状況を作り出している。そのため、競争力を失った企業が円滑に退出できる制度の整備を図ることが重要であると考えられる。

（３）ベンチャー企業を育てる風土が醸成されていない

わが国では個人がベンチャー企業を育てる風土が育っていない。この原因は、例えば、優秀な人材が官庁や大企業に就職し、その後なかなか人材が流動化しないという人材の観点、大企業が信頼性に乏しい新興企業との取引を敬遠しがちな企業風土の観点、起業者が取引先の開拓まで辿りつけないというマーケティングの観点、起業者に対する資金提供を積極的に行うことのない風土的な観点等が考えられる。わが国の低い起業活動率は、その風土を表す一つの証憑となるのではないかと考えられる。

また、起業家を好ましいキャリアと考える人の割合は、わが国は諸外国に比べ格段に低い。この結果から、起業家を目指すインセンティブが働きにくい風土があるものと考えられる。このような風土の弱点を補うためには政策的な支援が必要であると考えられる。

《 図表 28 》起業家を好ましいキャリアと考える人の割合



注）The Global Entrepreneurship Monitor「Entrepreneurship as Desirable Career Choice」において 2012 年の数値が掲載されている国のみを掲載。

（出所）The Global Entrepreneurship Monitor「Entrepreneurship as Desirable Career Choice」のデータを加工

（４）国内市場は供給者過剰、過当競争の状態にある

わが国では、同一業種内に多くの企業が存在しており、国内でのし烈な競争に加え、グローバル化が進む中で、海外でも競合他社との激しい競争を展開している。このような状況にあっても、ものづくりに関わる企業の合併・買収・組織再編がなかなか進まない現状がある。

《 図表 29 》各産業の主要プレイヤーの概要

	日本	北米	欧州	アジア他
液晶TV	ソニー、シャープ、東芝、パナソニック、船井電機	Vizio（米）	Philips（蘭）	Samsung（韓）、LGE（韓）、TCL（中）
鉄道	日本車両製造、日立製作所、川崎重工、東急車輌、近畿車輛	Bombardier（加）	ALSTOM（仏） Siemens（独）	現代ロテム（韓）
原子力	東芝（WH）、日立製作所、三菱重工	GE（米）、〔WH〕	AREVA（仏）	斗山重工業（韓）
水ビジネス（上下水）	東レ、メタウォーター、荏原、クボタ　等 ※主要企業は、装置16社、プラント建設9社、運営・保守管理3社	GE（米）、Nalco（米）	Veolia（仏） Siemens（独） Suez（仏）	Thames Water（豪）
画像診断機器	東芝メディカル、日立メディコ、島津製作所、アロカ	GE（米）	Philips（仏）	－

（出所）経済産業省「産業構造ビジョン 2010」（2010 年６月）

合併・買収・組織再編がなかなか進まない理由として、法制度においては、独占禁止法の運用が厳しかったこと、解雇規制が厳しいため解雇を伴う合併がしにくいことおよび租税制度の整備が遅れていること等が考えられる。また、企業側の事情として、合併統合後の企業文化の調和に苦労があるため逡巡する気持ち、現在の経済環境（低金利のため、ＲＯＥが低くても株主から不満が出ない）等が考えられる。

今後は、企業合併などによって業界再編を進め、経営資源を集中させることでグローバル競争を勝ち抜く戦略を見出せるのではないかと考えられる。例えば、再編によって市場でのプレゼンスが高まることに加え、複数の企業がそれぞれに研究開発や新規事業への投資を分散して行う非効率性が改善されることで競争力が強化されることが考えられる。

（５）国際分業への対応が産業構造を変えつつある

昨今、わが国がこれまで得意としてきた分野の製品市場が新興国に奪われている。その理由は、バリューチェーンや生産工程におけるわが国の地位が変化していることにあると考えられる。新しい国際分業上の地位を見つけ、その地位に着地する必要があるに

もかかわらず、企業の多くは従来の地位を維持しようとしてきたのではないか。言い換えれば、バリューチェーン上で付加価値を獲得する新しい地位を見出しかねてきたと考えられる。

この一方で、最近、新たな地位を見つける動きも出ている。例えば、完成品づくりから部品づくりへの業態変化や、製品供給主体からアフターサービス主体への業態変化、加工組み立て型から素材型への業態変化等、少しずつではあるが進みつつある。これらの動きを後押しすることが産業構造の転換につながると考えられる。

（６）異分野のハイブリッド化によって新たな産業が生まれる動きがある

農商工連携、医工連携、エネルギーと情報の結合であるスマートグリッド関連産業等で新しい産業分野を生み出す動きがある。異分野の融合によって、従来の産業の垣根を超えた新たな価値や市場を生み出す可能性がある。この異分野のハイブリッド化を後押しすることが産業の新陳代謝の促進、ひいては産業構造の転換につながると考えられる。

２．具体的要請・提言

（１）企業への提言

① 国際分業上の有利な地位への移行

企業は、自社の強みを見出し、その強みがバリューチェーン上で最大の付加価値を獲得する地位を模索することが重要である。企業は、国際分業上の地位の価値を見直し、業態変換による新たな地位の確保を目指すことも必要であると考えられるが、どうであろう。

このことによって、産業の新陳代謝が促進され、産業の構造転換に繋がるものと考えられる。

② ベンチャー事業への挑戦

企業は、経営革新を行う上で、既存事業の画期的な改善・改革、新たな経営革新、技術革新に努めることが重要である。事業の競争力が低下する前に、新規事業への転換の準備を進めておくことが重要であると考えられるが、どうであろう。この準備を進める中で誘発的に複数の製品開発に繋がる可能性も高まると考えられるが、どうであろう。

企業は、新たな事業を育成するため、社内においては社内ベンチャー制度の拡充を図るとともに、社会に対してはベンチャー事業の起業者に対する支援を手厚くし、新規事業の育成を図ることが重要であると考えられるが、どうであろう。

このようにすることで、企業は自社のビジネスを変換するヒントを獲得する機会が得られるものと考えられる。

③ 大胆な組織再編の展開

競争力が低下した事業については、売却、撤退を決断することも必要ではないかと考えられるが、どうであろう。

国内の供給者過剰、過当競争の実態を踏まえ、経営トップは合併、提携等の大胆な業界再編を目指してはどうか。このことによって、経営資源を集中することが可能となり、グローバル競争力も高まるものと考えられる。

（２）政府への要請

① ベンチャー企業の育成支援

企業がベンチャーへの出資額を積立金として損金算入できる制度が創設されることとなっているが、創設後の開業率の変化などを精査し、必要に応じて更なる支援策を継続的に検討すべきである。

加えて、ベンチャー企業の開業規制の緩和、起業に失敗した場合のリスクの軽減等について政策的な支援が必要である。開業規制については、法務局での登記、税務署への法人設立の届け出および青色申告の承認申請、労働基準監督署への適用事業報告など開業時に必要な一連の手続きを簡素化し、諸外国並みに開業手続き日数を短縮すべきである。失敗リスクの軽減については、破産時に手元に残る自由財産の範囲を居住用財産にまで拡張して起業者の再起の足掛かりを確保するなど破産法の改正について検討すべきである。

また、中長期的な対策として起業家精神の涵養に向け、起業家という職業の存在や意義を初等教育段階から生徒に知らしめる必要があると考えられる。

このことによって、ベンチャー企業が育成され、産業の新陳代謝が促進するものと考えられる。

② 独占禁止法の運用体制の整備・向上

企業結合規制については、2011 年６月に審査手続きと審査基準の見直しが行われたところである。このことによって審査期間の短縮と基準の明確化が図られるとともに、市場画定の基準にグローバルな視点が加味された。

今後は、更にグローバル競争が進むこと、製品がこれまでの概念を超えた形で進化していくこと等が考えられる。そのため、実質的な市場の評価などの運用面において、高度で専門的な知識が必要となってくると考えられる。したがって、審査を行う陣容にこのような専門家であるエコノミストを採用することを検討頂きたい。

このことによって、特に市場画定の際に更に実体経済に即した柔軟な判断が可能となり、わが国企業の企業再編が進めば、わが国経済の持続的な成長に繋がるものと考えられる。

③ 合併、買収等に関する税制の整備

わが国における組織再編では、その対価として株式のみを交付する場合は、税制上の適格組織再編となり課税の繰り延べが可能となるが、現金などの株式以外を使用する場合、非適格組織再編となるため、時価譲渡を行ったものとして課税関係が生じることとなる。このため、株式以外の資産が交付された場合においても課税繰延措置が適用されるよう税制を改正すべきである。

このことによって、対価に拘束されない自由度の高いM&Aが可能となること、多額の対価が準備可能となることで大型のM&Aが可能となると考えられる。

加えて、組織再編を更に一歩促進するには、課税の繰り延べから踏み込んだ税の減免などの思い切った税制優遇措置についても検討すべきである。

また、2011 年に産業活力再生特別措置法が改正され、同法の認定を受けることで、わが国においても自社株式を対価とするＴＯＢ（株式公開買付）が実質的に可能となった。しかしながら、これまで自社株式を対価としたＴＯＢの活用が進んでいない。この原因として、ＴＯＢに応募した株主に対する株式譲渡損益、譲渡所得等に対して課税が発生することが考えられる。すなわち、支払原資がないにもかかわらず課税が行われること、そのための納税資金確保のために受領した株式を市場で売却することによる株価の下落、このことを想定した株主がＴＯＢへの応募を見合わせること等の弊害が生じる可能性がある。このため、ＴＯＢに応募した法人株主の株式譲渡損益、個人株主の譲渡所得等に対する課税の繰り延べを可能とするよう税制を改正すべきである。

このことによって、業界再編に繋がる大型案件へのＴＯＢの活用が図られることが期待される。

④ 労働移動を円滑化する制度の整備

労働移動を円滑化するため、労働規制の緩和に加え、各種の制度整備が必要である。制度の整備にあたっては、雇用維持の視点から成長分野へ雇用を円滑にシフトさせるような仕組みを構築することが重要である。

例えば、雇用維持型の雇用調整助成金を縮減し、労働移動型の労働移動支援助成金を拡充することが考えられる。拡充にあたっては、大企業までの対象の拡大、民間が実施する訓練に対する助成範囲の拡大等を実施すべきである。

また、キャリアアップを含めた転職希望者を支援するような資格取得などの自発的な教育に対する給付の拡大なども実施すべきである。

⑤ 農商工連携の促進支援

異分野のハイブリッド化を進め、新たな産業分野を生み出す観点から、農商工連携について次の施策を推進すべきである。

－ 法人に対する農地所有に門戸を開くべきであり、当面はリース（賃貸借契約）要件の緩和を進めるべきである。その上で、農業分野への企業の参入規制（農地法第２条第３項、第４条、農地法施行令第１条、第７条）について、企業による農

地の所有を認めるべきである。その場合、農地の他用途への転用がなされないよう十分な措置を講じる必要がある。このようにすることで、企業が農地改良などを伴う腰を据えた農業に取り組むことが可能となる。また、農業生産法人の構成員要件のうち、出資比率について、現在、原則として関連事業者の議決権の割合である４分の１から２分の１未満に高めるべきである。

－ 農地の貸し手と借り手のマッチングを促進する政策を取るべきである。

－ また、農商工連携の促進のみならず、農地利用の観点から露地栽培や太陽光利用型(太陽光併用型を含む)植物工場において生産活動に不可欠な施設（トイレ、事務所、駐車場等）の農地への設置を認めるなどの農地の利用制限の緩和を行うべきである。

－ 補償や優遇措置を意欲ある農業者や新たな農業経営を目指そうとする農業者に限定するよう農地の利用状況に応じた農地に対する税制、経営所得安定対策の制度を見直すべきである。

⑥ 医工連携の促進支援

異分野のハイブリッド化を進め、新たな産業分野を生み出す観点から、医工連携について次の施策を推進すべきである。

－ 新たに医療機器分野へ参入し、製造販売を行うためには、品質保証責任者の設置が義務付けられている。既に他の分野で製造や品質等の管理能力がある場合でも、製造販売許可の取得が困難である。そのため、医療機器分野以外の実務経験も資格要件として認められるよう制度を緩和すべきである。

－ 光電子・通信技術によるＩＣＴと医療の融合により、遠隔医療を更に進めた移動式などの在宅診断システムを確立・展開するため、当該システムの導入を遠隔診療の対象とすることを検討すべきである。また、ＩＣＴと医療を融合させるため、撮像・計測・通信等のシステムの標準化を進め、高い信頼性や安全性等厳格な基準を満たしたシステムについては、診療報酬の導入や保険適用等が可能となるようにすべきである。

⑦ スマートグリッド関連産業の成長支援

異分野のハイブリッド化を進め、新たな産業分野を生み出す観点から、エネルギー

と情報の結合であるスマートグリッド関連産業について次の施策を推進すべきである。

- スマートグリッド関連産業は、エネルギー、電気機械、輸送機械、建設、ＩＴ等多くの産業が関わり、裾野の広がりが大きいため、今後の市場の成長が期待される。そのため、同産業に関連する機器の開発、導入、設置等に対する補助制度や優遇税制等を拡充すべきである。

- 加えて、インフラの整備についても同様に補助制度や優遇税制等を拡充すべきである。

提言群８　中小企業の支援を強化すべきである

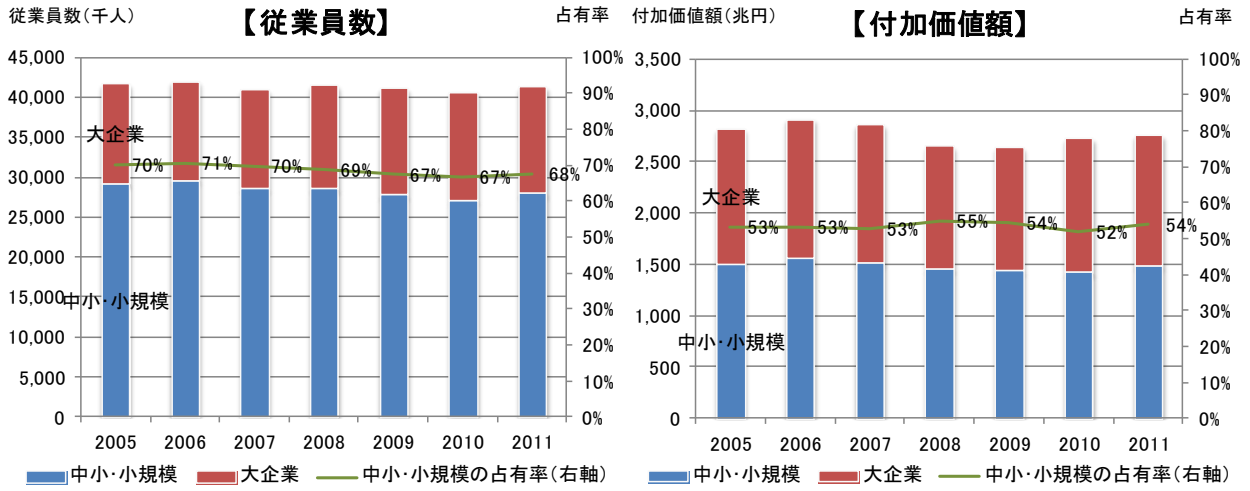
１．中小企業の課題および活性化の必要性

（１）中小企業は生産基盤と雇用を担っている

総務省の「平成 21 年経済センサス－基礎調査」によると、会社と個人事業者を合わせた中小企業は約 420 万あり、全体の 99.7%を占めている。また、会社に限定した場合でも中小企業は約 177 万社あり、全会社数の 99.3%を占めている。

このように企業の大多数を占める中小企業は地域の雇用を担っており、小規模事業者を含めると約７割の雇用を担っている。また、付加価値の約半分を創出している。

《 図表 30 》中小企業・小規模事業者の従業者と付加価値の割合



注）資本金１億円未満の企業を「中小・小規模事業者」として算出している。

（出所）財務省「法人企業統計」のデータを基に本会が作成

中小企業の定義は、制度によって異なっており、例えば、法人税法では資本金１億円以下を中小企業と定義している。また、中小企業基本法では、中小企業政策における基本的な政策対象範囲が定義されているが、業種によって対象となる企業規模は異なっている。また、中小企業と一括りにしても一次産業から三次産業まで幅広く存在し、多くの従業員を雇用し地域の経済を支えている企業から家族経営の個人商店等、その業種、規模、態様は様々である。そのため、以降の課題、要請・提言については、厳密ではないが、製造業に従事し、比較的規模の大きな中小企業（売上規模が 10 億円程度以上）を念頭に検討を行った。

中小企業は、わが国の生産基盤や技術基盤を担い、地域の雇用を支え、加えて、大企業のコストダウンに対する要請に応える等、事実上わが国経済を支えてきた。

中小企業は大企業と比べ、一般的に景気の回復を感じるのは遅く、景気の減速を感じるのは早く、景気の波の影響を受け易い。また、わが国の中小企業と大企業の関係は、欧米諸国が比較的対等に近いのに比べ、力関係に大きな差があると言われている。

（２）中小企業を取り巻く環境は厳しさを増している

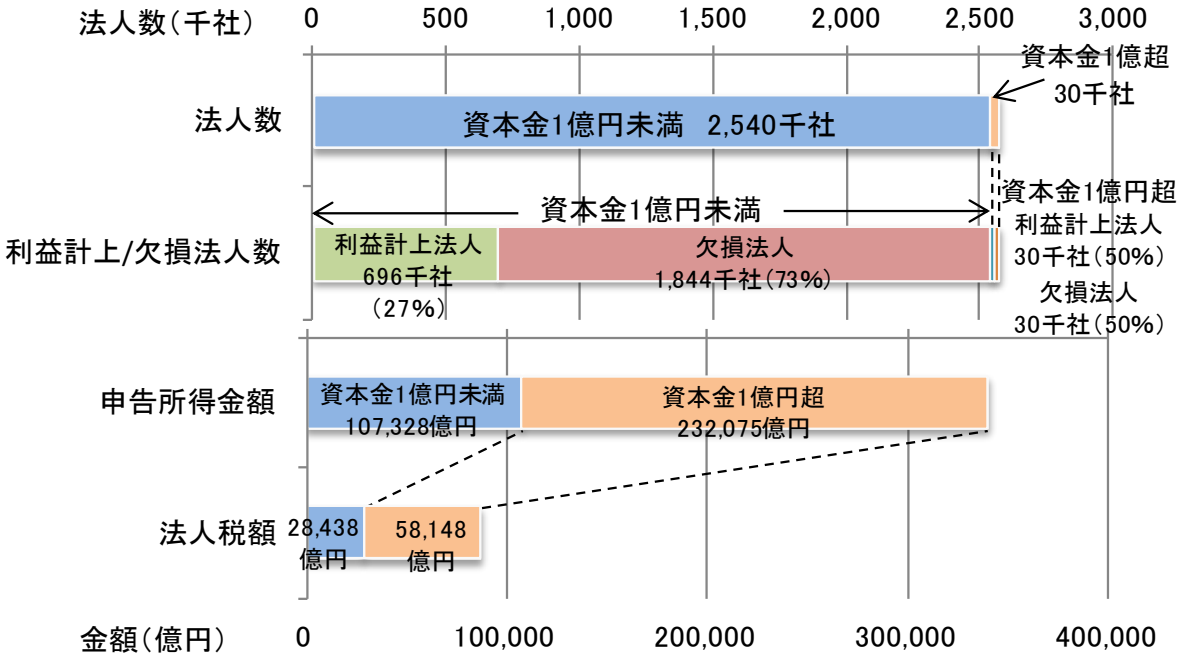
わが国の中小企業は経営者の高齢化、後継者難、求人難、取引先企業からの受注の減少等に見舞われ経営危機にある企業が多く、企業数は減少している。

また、企業体力には設備を随時更新できるような余裕はなく、設備のヴィンテージ（年齢）が新興国企業に比べ老朽化している。そのため、技術的キャッチアップを遂げた新興国企業との厳しい競争を余儀なくされている。

（３）中小企業の経営の健全性を高める必要がある

中小企業では、黒字を出している企業の数が少ない。したがって納税している企業の割合は極めて少ない。多くの中小企業は経営が健全とは言い難く、適正な利益を出すことがまずもっての目標となるのではないかと考えられる。

《 図表 31 》中小企業の課税利益と法人税額の状況（2011 年度）



（出所）国税庁「平成 23 年度分会社標本調査」のデータを基に本会が作成

（４）中小企業が抱える課題の核心は販路拡大である

中小企業は経営基盤の強化や経営革新等に係る様々な課題を抱えている。具体的に列挙すれば、資金調達、人材確保、安定受注および受注拡大、設備更新、技術開発と新商

品への展開、海外展開、業態のＢtoＢからＢtoＣへの転換等である。

これら課題の中でも、中心にあるのは販路拡大である。販路拡大以外の課題は、販路拡大を頂点とする目的と手段の体系の中に位置づけられる。そのため、販路開拓のためのマッチング機会の充実が課題解決の大きなカギを握る。

販路拡大には自己アピールすべきポイントの自覚が欠かせないが、中小企業は自己の強み弱み、特に強みについて気づいていないことが多いと考えられる。また、生産性が高いのにグローバル化していない企業（臥龍企業）も多く存在すると考えられる。

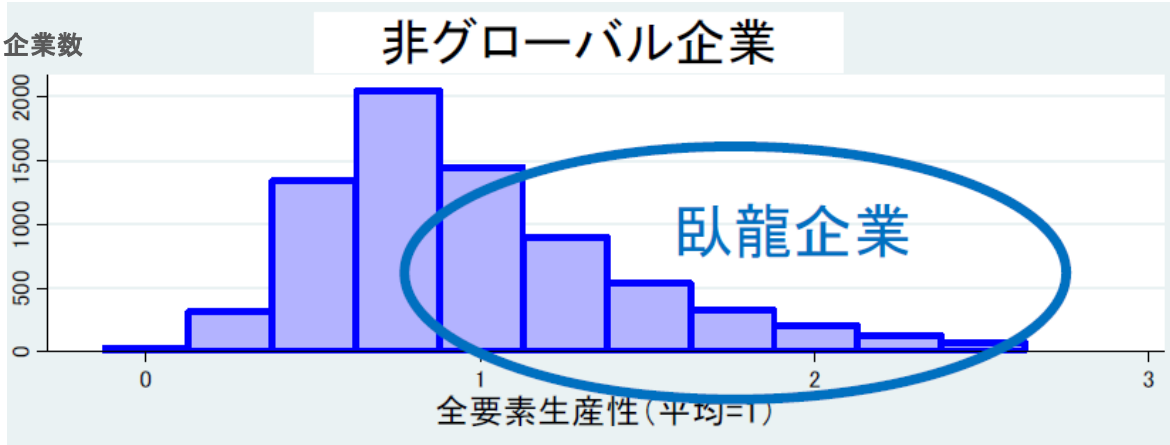
一般的に、中小企業は経営企画などの管理間接部門のスタッフを潤沢に抱える余裕はない。したがって、管理間接部門のスタッフに相当する機能を経営の外部から補うことが重要と考えられる。

【コラム】臥龍企業

戸堂康之教授（東京大学大学院新領域創成科学研究科国際協力学専攻）は、生産性が高く、世界で競争できる力があるにもかかわらず国内にとどまっている企業を「臥龍企業」と呼んでいる。

「臥龍」は、三国志の諸葛亮孔明が劉備玄徳に仕える前に「能力があるのにそれを十分に発揮していない」という意味で呼ばれていたあだ名である。

「臥龍企業」のような世界で活躍できる力を持っている企業が、日本にはまだまだ多く眠っている。



（出所）東京大学大学院 新領域創成科学研究科 国際協力学専攻 教授 戸堂康之氏より許可を得て掲載

（５）中小企業は産業連関の中で如何に利益を確保するかが課題である

中小企業は産業連関の中では、比較的上流工程に位置することが多いと考えられる。そのため下流工程の企業からコスト要素として認識され、納入品に対してコストダウンの要請を受けることが多いと考えられる。したがって、付加価値を如何に確保するかが重要となる。そのため、デザイン、設計等を付加価値確保の具体的手段として重視する必要があると考えられる。

中小企業に求められる取り組みの基本は、自社の強みを活かし、自ら新しい技術や商品を提案し売り込んでいくことである。これを徹底して実践することが重要である。

（６）支援策は豊富にあるが十分活用されているとは言い難い

中小企業の経営支援は、国、都道府県、市町村、商工会議所等多数の関係者によって行われている。しかも支援メニューは豊富に存在している。しかしながら、これらの施策は、過去のものに新たなものが積み重なっており、全体として膨大、複雑且つ難解なものとなっている。また、利用する手続きも簡素化などの工夫が行われているが、利用者である中小企業にとっては煩雑であるとの印象を与えている。

《 図表 32 》主要な中小企業支援機関の支援策の概況

		経産省、経産局	日本公庫等	地銀・信金等	中小機構	JETRO	自治体・外郭団体	商工会・商工会議所
全社的な経営戦略								
	全社戦略・事業戦略・ビジネスモデル支援	○	○	○	○		○	○
	創業支援	○	○	○	○		○	○
	事業承継・第二創業支援	○	○	○	○		○	○
マーケティング・販路開拓								
	マーケティング支援（情報提供・市場調査を含む）	○		○	○	○海外	○	○
	販路開拓（官公需を含む）・ビジネスマッチング	○	○	○	○	○海外	○	○
知財戦略								
	知的財産戦略支援	○			○	○海外	○	○
技術開発・産学など連携支援								
	技術開発・産学連携支援	○	○	○	○		○	○
	企業間連携支援	○	○	○	○		○	○
海外進出支援								
	海外進出支援（資金関係を含む）	○	○	○	○	○	○	○
資金調達、税務								
	資金調達支援	○	○	○	○		○	○
	補助金等制度活用支援	○		○	○		○	○
	税、会計	○		○	○		○	○
組織・人材育成								
	組織・人材育成（採用を含む）	○		○	○		○	○
その他								
	総合的な情報提供	○		○	○		○	○
	IT化支援	○	○		○		○	○

注）支援策は製造業対象のものを中心に整理している。
（出所）本会調査に基づき作成

そのため、中小企業支援策は、利用者である中小企業にとって分かり易い施策体系とすること、施策の案内や相談ができる人員の質と量を充実することが重要である。加えて、利用者である中小企業の利便性と有用性の観点からは、中小企業の相談事をワンストップで受け止める窓口機能が必要である。

また、特に国の支援策は年度の切り変わりの度に少しずつ変化することが多く、その

ため新たな制度の準備が整うまでの間、中小企業にとって無駄な時間が経過するとの指摘がある。

一方、少しずつではあるが、中小企業のニーズにワンストップで対応しようとする動きが出てきている。最近では、(独行) 中小企業基盤整備機構の「Ｊ－ｎｅｔ」、中小企業庁の「ミラサポ」が各種情報をワンストップで提供する取り組みを開始している。

中小企業庁は、来年度「よろず支援拠点」の事業展開を計画している。これは、産業の垣根を越えて、創業から製品開発・販路開拓、経営戦略まで、中小企業・小規模事業者の抱える現場の課題に対する総合的なサポートの実施を行う拠点を全国に設置しようとするものである。

他にも、中小企業の海外進出支援の最も進んだ例として、埼玉国際ビジネスセンターの取り組みがある。

【コラム】中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイト「ミラサポ」

「ミラサポ」(https://www.mirasapo.jp/) は、国や公的機関の支援情報・支援施策をわかりやすく適用するとともに、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場を提供する目的で、中小企業庁が開設した支援ポータルサイトである。このサイトは、２ヶ月半の「お試し版」での運用を経て、2013 年 10 月から本格版として運用が開始されている。

「ミラサポ」の主な機能

① 国や公的機関の支援施策・支援情報をわかりやすく提供。一部の補助金は電子申請機能も活用可能。

② 創業、海外展開などテーマ別に、先輩経営者や専門家との情報交換ができるコミュニティを提供。

③ 分野ごとの専門家のデータベースが整備されており、ユーザーが自らの課題に応じた専門家を選び、オンライン上派遣を依頼することが可能。

このようにワンストップで必要な情報を得られるサイトの登場により、中小企業の支援が進むことが期待される。

【コラム】中小企業・小規模事業者の相談にワンストップで対応する「よろず支援拠点」

中小企業庁は、「ミラサポ」に加え、中小企業者・小規模事業者の相談にワンストップで対応する「よろず支援拠点」を整備する準備を進めている。2014 年度予算の経済産業省概算要求に盛り込まれており、政府の予算として成立すれば、全国各都道府県への設置が見込まれる。

「よろず支援拠点」は、地域に根差した中小企業支援を実施している静岡県富士市の富士市産業支援センターがモデルとなっており、コーディネーターを中心として、資金繰りやインキュベーション施設の斡旋、メディア戦略、マッチング等、地域の支援機関と連携した一貫支援を行うものである。

【コラム】埼玉国際ビジネスサポートセンター（ＳＢＳＣ）の取り組み

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、貿易投資相談等である。

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。

（７）中小企業の成功事例から学ぶ点は多い

これまでの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進め、発注元に依存するＢtoＢから、エンドユーザーのニーズに直接アプローチする事業に挑戦し、更にそこからＢtoＣへの転換に成功し、成長を遂げた企業がある。

また、中小企業同士があたかも１社の企業のように受注するなど、協調して事業に取り組み成功を収めている事例もある。このような成功事例の蓄積が、中小企業の成功へのバイブルとなると考えられる。

【コラム】中小企業の成功事例　その①　ＢtoＢからＢtoＣへ　「錦見鋳造　魔法のフライパン」

三重県にある錦見鋳造㈱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だす技術で克服した。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「魔法のフライパン」を開発することができた。「魔法のフライパン」は、大ヒット商品となり、受注に応じて生産体制を強化したが、現在でも納品待ちは 30 か月（2013 年 11 月現在）となっている。

（資料）錦見鋳造㈱のホームページより画像を引用

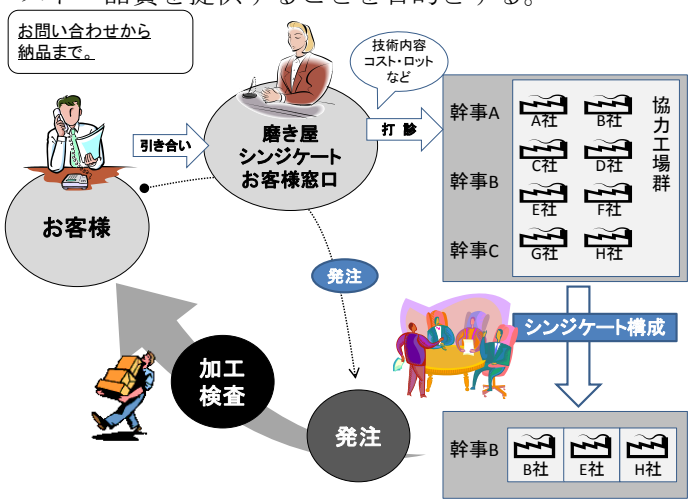
【コラム】中小企業の成功事例　その②　中小企業同士の協調　「磨き屋シンジケート」

中小企業同士が協調してパワーを発揮している事例として、新潟県の「磨き屋シンジケート」や板橋共同受注グループ「イタテック」がある。ここでは、「磨き屋シンジケート」を紹介する。

磨き屋シンジケートは、新潟県燕市にある金属加工・研磨を手がける中小の事業者が結成した集団。1990 年に設立された燕研磨工業会が前身。2003 年にシンジケートとして成立。江戸時代の急須、茶筒等の金属和食器生産の歴史を持ち、昭和に入ってからは洋食器、その他の工業品の研磨を得意とする。顧客の要望する技術・コスト・品質を提供することを目的とする。

顧客はあたかも 1 社の巨大な研磨会社と取引しているような環境で注文できる。

最近では、ステンレス、チタン、さらには研磨加工の難しいマグネシウムにも挑戦している。また、オリジナルブランドとして、ステンレスビアマグカップ、フランス銅鍋を開発し、販売も行っている。



（磨き屋シンジケートのホームページを参考に加工）

その他にも、産学連携を活用した中小企業の成功事例がある。大学などとの共同研究や研究委託等によって自社技術を活かした応用開発を行い、新たな製品を生み出すことに成功している事例である。また、このような連携の中で行われる従業員の大学への派遣は、その企業の人材育成にも資すると考えられる。更には、成功事例が成功事例を呼ぶ、誘発型の新規事業開発を目指すことも可能であると考えられる。

【コラム】中小企業の成功事例　その③　大学との連携　「タカノ㈱」

もともと「ばね」の受注生産を行う中小企業であったタカノ㈱は、新規事業の開発に積極的に取り組み、成長を遂げた企業である。2004 年には東証一部上場を果たしている。

新規事業の開発では、大学に委託研究や共同研究を働きかけ、外部の力の活用に挑戦した。これまで、東北大学、信州大学、千葉大学、明治大学、東京大学等の多くの大学と研究を進め、電磁アクチュエータ（各種ソレノイド）、画像処理検査装置、機能性食品等の開発に成功している。

また、共同研究や委託研究を進める中で、自社の社員を研究室に派遣したり、大学の研究生を受け入れる等の積極的な人材交流も進めている。

【コラム】中小企業の成功事例　その④　産学連携　「Kitamura Japan　ジムナスト」

㈱Kitamura Japan（北名古屋市）は、枕・寝装品の企画・製造・販売会社である。大正 12 年（1923 年）に名古屋市中区長者町にて綿布商「北村商店」として創業され、昭和 48 年（1973 年）より寝具類の製造・販売を開始。その後、快眠枕という新たな分野を開拓した。

同社は、寝返りが打ちやすい枕を自社開発したが科学的な検証が出来ずにいた。そんな時に、同社の社員が母校の岡山県立大学スポーツシステム工学科の後藤清志准教授と接触、産学連携でその枕をモニター調査できることを知り、同大との産学連携により新製品「ジムナスト」を開発、その後改良を加えて現在では同社の主力商品となっている。

さらに中京大学宮川正裕ゼミとの産学連携プロジェクトで、携帯用枕「ジムナストミニ」とジムナスト専用「香る枕カバー」も開発するなど、産学連携で顕著な成果をあげている。

（資料）㈱Kitamura Japan のホームページより画像を引用

尚、これら中小企業の課題および活性化の必要性に至った詳細については、参考資料２「わが国のものづくりを支える中小企業の振興に関する調査研究」（P-81）を参照頂きたい。

２．具体的要請・提言

（１）企業への提言

① 中小企業の潜在力の顕在化

中小企業は自社の実力が高いことに気づくべきであると考えられるが、どうであろう。これまでの本会の調査などから、自社の実力の高さに気づいていない中小企業が多いのではないかと思われる。

中小企業は、自信をもって自らの強みを評価し直し、その強みを徹底的に磨き上げることが重要であると思われる。その中で生まれる新技術や新商品を自ら提案し売り込むことを徹底的に実践して行くことが発展に繋がると考えられる。特に海外への販路拡大については、多くの中小企業にその実力があると思われること、海外勤務を望む従業員が潜在している可能性があること等から、自社の潜在力の再認識が行われる必要があるものと考えられる。

加えて、大企業も中小企業の強みを引き出す取り組みに対して支援することも有効であると考えられる。

また、中小企業の中には「家業から事業へ」の発展を目指すことで大きな飛躍が期待できる企業があると考えられるが、どうであろう。

② 大企業のニーズを展示する逆見本市の展開

大企業は、これまでの秘密重視の技術開発・部品調達方式に加え、秘密の程度が低い自社の技術ニーズを公開し、一般市場の中小企業から製品や技術をオープンに調達する方式（逆見本市）を検討することも必要であると考えられるが、どうであろう。このことによって、実力を持った潜在的な中小企業とのビジネスマッチングが促進されると思われる。

自社が必要とする技術や製品を募り、中小企業の販路拡大および技術や製品開発のヒントに貢献することで、中小企業の更なる技術や製品開発を促すとともに、大手企業にとっては生産の効率化や新たな製品開発に繋がるものと考えられる。競合他社への情報漏洩に対しては、クローズドな環境の構築や、信頼できるコーディネーターネットワークの形成等をあわせて検討、実施する必要があると考えられるが、どうであろう。

③ インターネット上の見本市の活用

インターネット上のビジネスマッチングの場を活用・育成することが重要であると考えられるが、どうであろう。

このことによって、距離や時間の制約を越えてビジネスのパートナー探しが効率化

し、また中小企業のビジネスの活性化にも繋がるものと考えられる。

その一例として、本会は「ｅＥＸＰＯ」(http://eexpo.jp/）の普及拡大を中部経済産業局と東北経済産業局の後援の下、東北経済連合会などとともに進めている。既にインターネット上のビジネスマッチングは多数存在しているが、この「ｅＥＸＰＯ」は、様々な産業の業界構造を「見える化」する工夫として、世界で初めて業界をバリューチェーンに分解して示しているところに大きな特徴がある。これによって、売り手は自社の製品･技術をバリューチェーン上の適切な位置に効果的に展示でき、一方、買い手は買いたい製品・技術を能率的に探し、問合せなどもインターネット上で直接行う事ができるようになっており、中小企業の活性化支援に大いに役立つものと期待される。

（２）政府・自治体への要請

① 充実した支援拠点の整備

政府は、意欲ある中小企業の活動を支援する枠組みとして、徐々に整備が進みつつあるワンストップの支援拠点を早急に整備すべきである。

この支援拠点は、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、いわば自社の経営企画部門のように機能することが期待される。

そのため、この支援拠点は、発展意欲のある中小企業の支援に注力し、ワンストップを実現する人材ラインナップを充実するとともに、その人材の育成についても強化を図るべきである。ここで必要とされる人材は、金融機関などのビジネスマッチングのコーディネートに長けた人材、税理士・公認会計士等専門的知識に詳しい人材、大手製造業のＯＢなど技術に詳しい人材、商社などの販路・流通経路・提携企業等のネットワークを持つ人材、中小企業の人材ニーズを見極め大企業のＯＢ人材を紹介できる人材等が考えられる。

また、ワンストップの支援拠点における成功事例の積み上げを定量化し、意欲ある中小企業経営者のバイブルとなるような事例集の策定について検討することも必要である。

② 産業クラスターの整備

国にとって重要な産業クラスター地域のアンカー企業がニーズを提供し、それに合致する中小企業が参加するコンソーシアムを構築することを支援するマッチングファンド制度（クラスター形成に必要なコンソーシアムプロジェクトの費用の半額を国費で負担し、残り半額を民間が負担する方式）の創設を検討すべきである。

その際、産業クラスターを形成する地域の中小企業が参加し、成長を促進するため、

コンソーシアムを構築する際には、地域の中小企業が参画することを義務付ける必要がある。

③ 中小企業のグローバル化支援

政府は、中小企業が海外に販路を求め、輸出や海外生産等進めることを支援する政策を整備・充実すべきである。このような支援についても、ワンストップの支援拠点を整備すべきである。

支援拠点の整備にあたっては、既に機能しているワンストップの支援拠点におけるノウハウを共有することが有効であると考えられる。

また、中小企業の経営者が海外市場における自社の立ち位置を体感したり、現地調査を実施する活動費等の助成についても検討すべきである。

以　上

〔 参考資料１ 〕

「法人実効税率の引き下げに関するシミュレーション」

本会では、法人税率の引き下げが経済に与える影響を検証するため、（公財）中部圏社会経済研究所に同研究所の「全国マクロ計量モデル」を使用した研究を委託し、法人実効税率の引き下げがＧＤＰや税収に与える影響について検証を行った。その結果は以下に掲げるとおりである。

１．前提

（１）全国マクロ計量モデルの特徴

- データは「国民経済計算」を使用。
- 中長期予測に主眼を置いた「需給調整型モデル」。
- 需要構成の中に財政部門を含めており、経済部門とリンクさせることで、税財政改革のあり方のシミュレーションが可能。

（２）予測のシナリオ

- 「国民経済計算」および世界経済変数は 2010 年度までの実績値。その他の変数は各々の直近までの実績値。
- 予測期間（2013 年度～2035 年度）の主な変数の前提は次のとおり。
  - 為替レート：2013 年度以降、1US$=100 円で固定。
  - 金利：2013 年度以降、前年の 1.01 倍に上昇。
  - 事業所数：民間、公的ともに年率 0.5％の減少。
  - 人口：国立社会保障・人口問題研究所公表の「将来人口推計」を使用。
- 法人実効税率は、35％に固定。
- 消費税率は、2014 年度 8％、2015 年度 9％（上期 8％、下期 10％の平均）、2016 年度以降 10％。
- その他の税率は、2014 年度以降も 2013 年度と同率に固定。

（３）シミュレーションの前提

- 法人実効税率を 35％に固定したものをベースケースとした上で、2013 年度を１年目として各年度に次の三つのケースについて、ＧＤＰと税収についてベースケースからの乖離率を算出した。
  ① ケース１：法人実効税率のみ 30％に引き下げ
  ② ケース２：法人実効税率のみ 25％に引き下げ
  ③ ケース３：法人実効税率のみ 20％に引き下げ

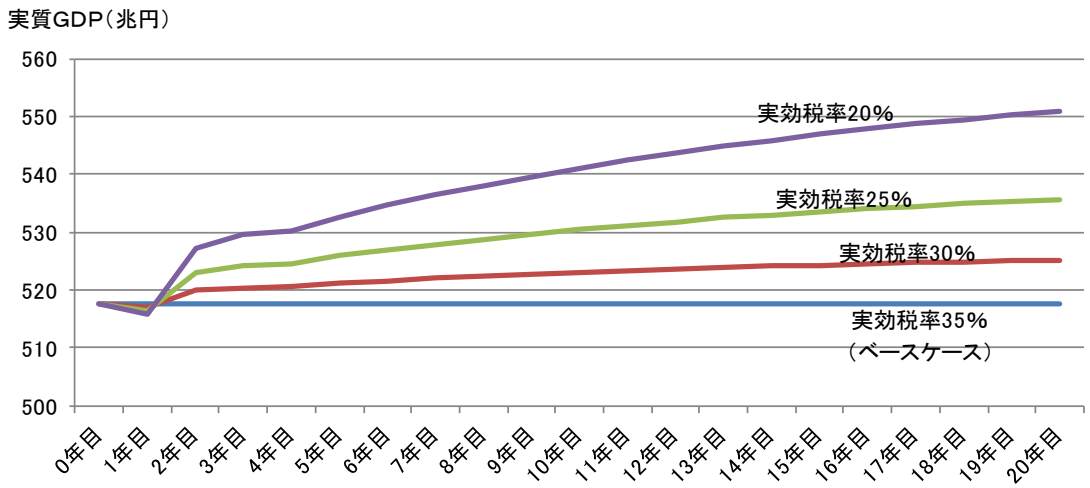
２．シミュレーションの結果　ベースケース（法人実効税率 35%）からの乖離率

	GDP									国税総額		
	名目			実質			潜在					
法人実効税率 / 経年	① 30%	② 25%	③ 20%	① 30%	② 25%	③ 20%	① 30%	② 25%	③ 20%	① 30%	② 25%	③ 20%
1年目	−0.10%	−0.22%	−0.37%	−0.09%	−0.20%	−0.33%	−0.01%	−0.03%	−0.05%	−2.87%	−5.91%	−9.18%
2年目	0.47%	1.08%	1.91%	0.47%	1.07%	1.91%	0.06%	0.13%	0.23%	−0.57%	−1.23%	−2.01%
3年目	0.58%	1.35%	2.41%	0.57%	1.31%	2.34%	0.32%	0.69%	1.16%	−0.25%	−0.47%	−0.67%
4年目	0.66%	1.52%	2.73%	0.60%	1.38%	2.48%	0.35%	0.77%	1.29%	−0.13%	−0.19%	−0.13%
5年目	0.82%	1.91%	3.44%	0.70%	1.63%	2.93%	0.40%	0.88%	1.49%	0.01%	0.14%	0.45%
6年目	0.98%	2.27%	4.10%	0.79%	1.84%	3.33%	0.46%	1.03%	1.75%	0.18%	0.53%	1.16%
7年目	1.12%	2.60%	4.71%	0.87%	2.02%	3.66%	0.53%	1.18%	2.02%	0.34%	0.90%	1.84%
8年目	1.25%	2.92%	5.29%	0.94%	2.19%	3.96%	0.59%	1.32%	2.28%	0.50%	1.28%	2.54%
9年目	1.38%	3.24%	5.89%	1.01%	2.35%	4.27%	0.65%	1.47%	2.54%	0.66%	1.65%	3.22%
10年目	1.50%	3.53%	6.43%	1.07%	2.50%	4.55%	0.72%	1.62%	2.81%	0.78%	1.95%	3.77%
11年目	1.62%	3.80%	6.95%	1.13%	2.64%	4.82%	0.78%	1.76%	3.07%	0.91%	2.25%	4.33%
12年目	1.72%	4.05%	7.42%	1.18%	2.77%	5.07%	0.84%	1.90%	3.31%	1.03%	2.54%	4.89%
13年目	1.82%	4.29%	7.86%	1.23%	2.89%	5.30%	0.89%	2.03%	3.55%	1.15%	2.83%	5.44%
14年目	1.91%	4.50%	8.27%	1.28%	3.00%	5.50%	0.95%	2.15%	3.77%	1.26%	3.10%	5.95%
15年目	1.99%	4.70%	8.65%	1.32%	3.10%	5.69%	0.99%	2.26%	3.98%	1.37%	3.36%	6.43%
16年目	2.06%	4.88%	9.00%	1.36%	3.19%	5.87%	1.04%	2.37%	4.17%	1.46%	3.59%	6.88%
17年目	2.13%	5.04%	9.33%	1.39%	3.28%	6.04%	1.08%	2.46%	4.35%	1.55%	3.80%	7.29%
18年目	2.19%	5.20%	9.63%	1.42%	3.36%	6.19%	1.12%	2.55%	4.51%	1.63%	3.99%	7.66%
19年目	2.25%	5.34%	9.92%	1.45%	3.43%	6.34%	1.15%	2.63%	4.67%	1.70%	4.17%	8.01%
20年目	2.30%	5.47%	10.18%	1.48%	3.50%	6.47%	1.18%	2.71%	4.81%	1.77%	4.34%	8.34%

３．結論（法人実効税率引き下げの波及効果のメカニズム）

（１）法人税率の引き下げは、ＧＤＰを押し上げる効果がある

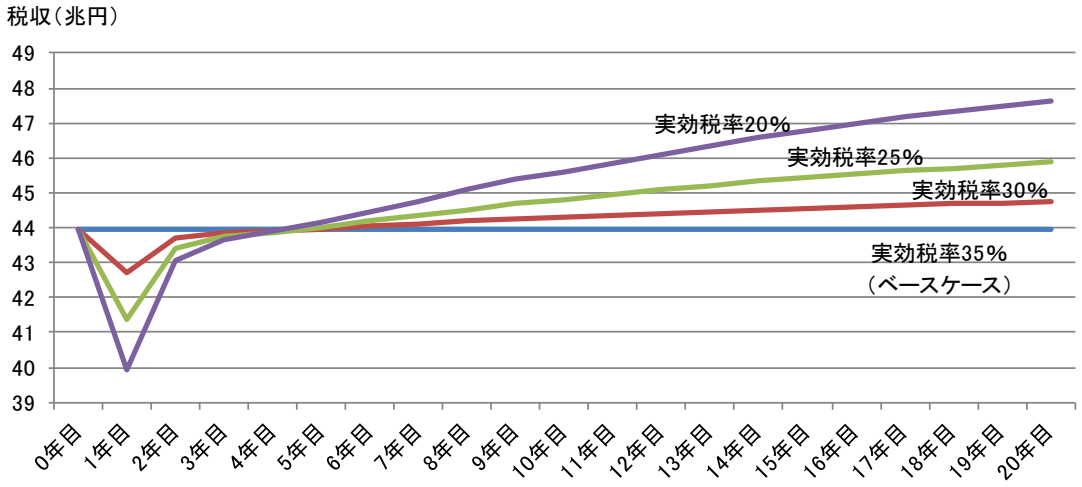
- 法人税の軽減効果によって企業所得が増加し、企業の設備投資が増加する。
- 設備投資の増加が、先ず需要を拡大する。
- 更に需要の拡大によって資本が増加し、生産能力が増加する。
- 設備投資や生産能力が増加することで、企業所得や家計所得が増加し、消費が増加する。
- これらが全体としてＧＤＰを押し上げる結果となる。
- 尚、初年度については、法人実効税率引き下げによる税収減によって、一般会計の歳出を抑制することとなるため、一時的にＧＤＰを押し下げる。



注）実質ＧＤＰは、モデルから推計された乖離率に 2012 年度の確報値 517.5 兆円を乗じて算出した。

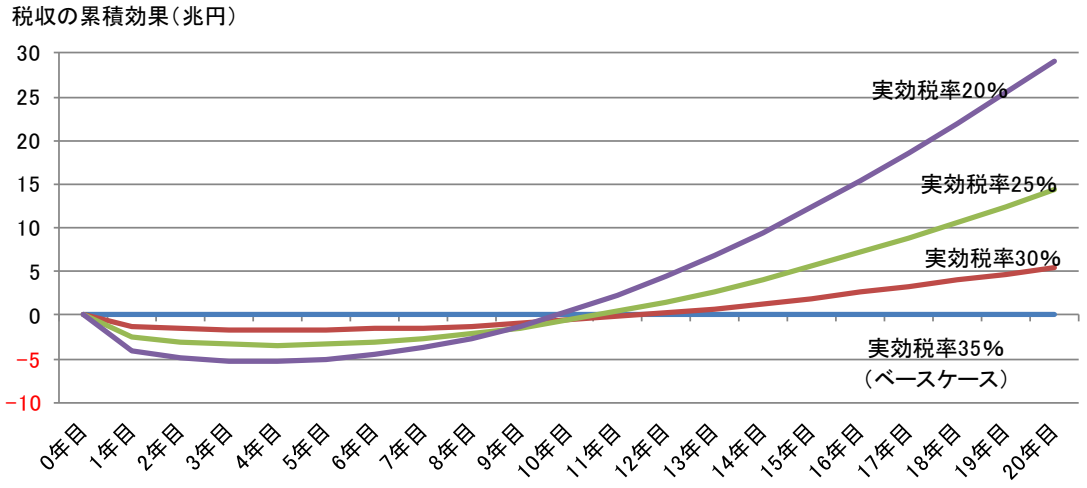
（２）法人実効税率の引き下げは財政健全化に貢献する

- 法人実効税率の引き下げによって、法人税収が減少する。
- しかしながら、企業の法人税負担の減少によって、家計所得が増加することで、所得税収入が増加する。
- 更にこのことによって、消費税などのその他の税収が増加する。
- これらによって、単年度の国税収入は、５年目以降増加し、財政健全化に貢献する結果となる。



注）国税収入の額は、モデルから推計された乖離率に 2013 年度一般会計当初予算の税収 43.1 兆円を乗じて算出した。

- 尚、法人実効税率の引き下げによる累積する税収減の解消は概ね 10 年目頃となる。その不足分は、消費税率の引き上げ等によって補う必要があると考えられる。そのため、税制の抜本改革が必要となる。
- 因みにケース③（法人実効税率 20%）の税収減の累積額は最大で約５兆円であるため、消費税率に換算すると概ね２％相当となる。



以上

〔 参考資料２ 〕

「わが国のものづくりを支える中小企業の振興に関する調査研究」

１．調査研究の背景

中小企業は、わが国の生産基盤や技術基盤、地域の雇用を担っており、日本のものづくりを支えている。そうした現状認識に基づき、中部経済連合会・経済委員会は、2013 年２月の調査提言「日本のものづくりの競争力再生」において、政府・地方自治体に対する要請として「中小企業の経営革新の支援」をあげた。具体的には、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よい支援組織が必要であり、そのようなワンストップの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、との提言である。政府（経済産業省中小企業庁）は 2014 年度予算において「よろず支援拠点」の設置（47 ヶ所程度）を要求中である。このよろず支援拠点は、コーディネーターを中心として、資金繰りやインキュベーション施設の斡旋、メディア戦略、マッチング等の様々な支援ニーズに対して、地域の他の支援機関と連携して一貫支援を行うことを企図しており、この施策が 2014 年度からスピーディーかつ実効的に実施されることを強く期待する次第である。

このような政府による支援強化の動きは大いに歓迎されるべきであるが、民間としても、政府の施策の補完あるいは政府と協調して、できること、行うべきことがあるのではないかという問題意識に基づき、本調査研究を行うものである。

２．調査研究の主な対象範囲と手法

中小企業といっても企業規模的に幅が広く[1]、どの規模の企業も重要であるが、中部経済連合会としては、ものづくり競争力再生・強化の担い手としての中小企業を重視するのみならず、雇用の維持および新規創出の担い手としての中小企業の役割を重要視していることから、本調査では中堅企業への成長意欲を持つ中規模の中小企業を念頭に置いている。

また、手法としては、政府などの中小企業支援施策の現状を概観した上で、より大きな効果を期待する上での課題をヒアリングなどから抽出、その課題への対応案を検討することとした。

３．政府等の中小企業支援施策の状況

政府等の中小企業支援施策を分野別にみると、支援メニューはかなり網羅的であり、国や自治体、商工会議所等の支援機関が各支援分野において重層的に取り組んでいる。したがって、支援施策に重なり[2]はあっても漏れは少ないものとみられる。

---

[1] 中小企業基本法では、製造業その他で資本金３億円以下または従業員数 300 人以下、卸売業で資本金１億円以下または従業員数 100 人以下、小売業で資本金 50 百万円以下または従業員数 50 人以下、サービス業で資本金 50 百万円以下または従業員数 100 人以下と定義している。また小規模企業者については、製造業その他で従業員数 20 人以下、商業・サービス業で従業員数５人以下と定義している。

[2] 重なりについては、大きすぎると非効率であり望ましくないが、多少の重なりは支援機関間の適度な競争を生むた

○主要な中小企業支援機関の支援策

		経産省、経産局	日本公庫等	地銀・信金等	中小機構	JETRO	自治体・外郭団体	商工会・商工会議所
全社的な経営戦略								
	全社戦略・事業戦略・ビジネスモデル支援	○	○	○	○		○	○
	創業支援	○	○	○	○		○	○
	事業承継・第二創業支援	○	○	○	○		○	○
マーケティング・販路開拓								
	マーケティング支援（情報提供・市場調査を含む）	○		○	○	○海外	○	○
	販路開拓（官公需を含む）・ビジネスマッチング	○	○	○	○	○海外	○	○
知財戦略								
	知的財産戦略支援	○			○	○海外	○	○
技術開発・産学など連携支援								
	技術開発・産学連携支援	○	○	○	○		○	○
	企業間連携支援	○	○	○	○		○	○
海外進出支援								
	海外進出支援（資金関係を含む）	○	○	○	○	○	○	○
資金調達、税務								
	資金調達支援	○	○	○	○		○	○
	補助金等制度活用支援	○		○	○		○	○
	税、会計	○		○	○		○	○
組織・人材育成								
	組織・人材育成（採用を含む）	○		○	○		○	○
その他								
	総合的な情報提供	○		○	○		○	○
	IT化支援	○	○		○		○	○

注）支援策は製造業対象のものを中心に整理している。

一方で、支援メニューごとの内容をみると、必ずしも問題なしとはしない。支援機関などへのヒアリングなどを総合すると、以下のような点が質的な課題として存在するものと思われる。

（1）総合的な情報提供について、使い勝手のよいワンストップの相談所が依然少ない

インターネットを使った支援制度紹介のシステムとしては、最近になって中小企業基盤整備機構の「Ｊ-net」や、経済産業省の「ミラサポ」等、まずはインターネットのサイトにアクセスしてクリックしていくことでより詳しい情報が入手できるシステムが整備されつつあるが、国の機関のほか自治体や商工会議所など数多い支援機関の中からどの機関のどの制度を使えばいいのかがわかるシステムは存在しない。

また、制度の使い勝手（申請の手間、申請して承認される可能性、事後の手続きなどの手間等を含む）を含む情報になると、そもそもネット上では提供不可能であり、実際の相談所に頼らざるを得ないが、当該相談所自身で提供できる制度はいいとしても他の機関の制度になると、機関

め、支援サービスの品質向上にとって有用ともいえる。また、支援機関の支援対象地域もブロック単位から市町村単位まで幅広いため、支援を受ける企業にとって地理的な使い勝手の良さでも選択肢が複数あるのはいいことであろう。この点を含め、支援制度を活用する企業にとって、どの機関のどの制度を活用したいかを適切に判断できる情報や手段があれば、支援メニューの重なりから生じる支援機関間の適度な競争は、支援サービスの品質向上につながるものと思われるため、重なりが悪いとは一概には言えないだろう。また、近時では、公的な支援も民間団体による支援も事後的にその効果がチェックされる傾向にあるため、支援効果の薄いメニューは早晩廃止されることが多い。この点でも支援施策の重なりによる非効率性はある範囲内にコントロールされる可能性が強い。

名と制度概要くらいしか紹介できていない相談所が多いものとみられる。

この点については、冒頭に述べたとおり、中小企業庁の 2014 年度予算要求に「よろず支援拠点」が盛り込まれており、この拠点のミッションには他の支援機関の紹介も含まれているため、その早急な実現が強く期待される。ただ、各よろず拠点において、他の機関の支援制度の使い勝手を理解し、その機関のコーディネーターの「個人名」を含めて企業に紹介し、事後的なフォローまでできるかどうか[3] は未知数である。これが出来るかどうかは、まさによろず支援拠点のコーディネーターの実力と人格、ネットワークの広さと深さにかかっていると言えるだろう。ちなみに、よろず支援拠点のモデルは、富士市産業支援センター（f-Biz）センター長の小出宗昭氏である。小出氏の支援方式は、①各分野の専門家をそろえてチームで「ワンストップ」に対応すること、②質問事項への単なるアドバイスでなく売上増加に向けての「ソリューション」を提供すること、③（売上増が達成されるまで）継続的に支援することの３点である。この小出方式を 47 か所で実現するためには、各コーディネーターの継続的なレベルアップの仕組みも必要であろう。[4]

（２）中小企業の差別化戦略の相談にのれる相談所が少ない

中小企業は、大企業に比べて経営資源が著しく不足しており、そのデメリットを高い機動性や柔軟性等でカバーしているのが実情である。経営戦略については、必然的に（他企業とりわけ大企業との）差別化戦略を取らざるをえないが、その点を明確に認識し差別化戦略に徹し切れている企業は意外に少ないと言われている。[5]　また、中小企業支援機関の相談員の方も、企業からの相談事項には真摯に対応しているとしても、差別化戦略それ自体の相談にのれる人材は少ないとも言われている。

この点の改善のためにも、「よろず支援拠点」の実現が強く期待される。「よろず支援拠点」は、先述したとおり、①チームでワンストップ対応、②（売上増加に向けての）ソリューションの提供、③継続支援の３点に特徴がある。中小企業の長期的な売上増加のための「ソリューション」を提供するには、差別化戦略の提案は必須であろう。その意味で小出氏は差別化戦略提案の達人でもある。差別化戦略は、当該企業の強みをベースにして構築すべきであるが、何がその企業の真の強みであるかは経営者自身にも意外とわかりにくいと言われている。これは人間個人にもあ

---

[3] 事後的なフォローが出来なければ、本当の意味でのワンストップとは言えないのであろう。

[4] コーディネーターの育成・レベルアップは、座学だけでは不可能と言われており、もっとも効果が期待できるのは、優れた師と一緒に一定期間（数か月単位）活動することと言われている。このため、長期的・持続的なシステムの創設が必要である。

[5] 松本商工会議所の胡桃澤専務理事は、「中小企業は自社の強みを活かして、自ら新しい技術や商品を提案して顧客に売り込んでいくしかない。それを徹底してやり続けることが戦略であり、そのことに経営者自身が気がついているかどうかが最重要」と指摘されている。また、中小企業（売上規模で概ね 10 億円程度）の海外市場展開支援で実績をあげている埼玉国際ビジネスサポートセンター（ＳＢＳＣ）のチーフアドバイザーの宮川邦夫氏は、「中小企業の場合、まずは自社の強みを理解し、その発信力を高めていく必要がある。その上で、海外市場展開する際のビジネスモデル（直接輸出か代理店経由か等）を構築する。ＳＢＳＣではそれらのための講座（中小企業ＭＢＡ）を愛知淑徳大学の真田幸光教授や㈱ジャイダックの村上隆社長と一緒に開催している」と、お二人とも中小企業の経営者が自社の真の強みを認識することの重要性について、同様の趣旨のことをおっしゃっている。

てはまることで、その意味では驚くには値しない。真の強みは当事者にはわかりにくいことを当然のことと受け止めて、優れた第三者のアドバイスを率直に聞く耳を持つべきなのであろう。なお、愛知淑徳大学の真田幸光教授は、この点について「たとえ国内事業のみを行う中小（ものづくり）企業であっても、海外市場を含めた広いマーケットにおける自社の立ち位置や強みを認識するべき」と主張されており、「日本に（できるだけ）いながらにして外貨を稼ぐこと」を提唱されている。

よろず支援拠点のモデルとなった小出氏は、じっくりと企業の話を聞き、その企業の「真の強み」を指摘できるがゆえに、支援の実績をあげて名コーディネーターとしての評判を獲得した。したがって、全国に小出方式の相談所ができるとすれば大変よいことであるが、小出方式を実践できるコーディネーター、あるいは独自の方式で大きな支援効果をあげることのできるコーディネーターが各相談所に配置されるかどうかは未知数であり、①でも述べたが、優れたコーディネーターの拡大再生産のための長期継続的なシステムが必要であろう。

（３）ビジネスマッチング支援は盛んだが、大企業からニーズを出し、中小企業がそれに応える提案を行う方式の「逆見本市」的な取り組みの機会は限られている

販路拡大支援としてのビジネスマッチングの機会は、中小企業の製品や技術の展示会として提供されることが多く、最近では金融機関主催のものを含めて数が多い。また、商工会議所も会員の中小企業同士のマッチングにはネットなどを通じて取り組んでいるところが多い。ところが中小企業と大企業のビジネスマッチングは、中小企業が望むほどには機会が確保されていないのが実態である。大企業から先にニーズを出して、中小企業がそのニーズに応えるような提案を行う方式のビジネスマッチングは「逆見本市」と呼ばれる。そのような企画は中小企業にとって大変望ましいものであるが、大企業側はニーズ情報を同業他社に知られることを非常に警戒するため、なかなか企画が成立しづらい。このため、大企業にとっての新規進出分野とか、技術革新が速くオープン・イノベーションがより必要な分野において逆見本市的な取り組みを企画するとか、ニーズ情報を限定された範囲だけで流通させるとかの運営上の工夫が求められているが、それを実際にやりとげている支援機関は一部にとどまっている。

（４）中小企業の新規事業開発や海外展開のための大企業ＯＢ人材の活用が必ずしもうまくいっていない

中小企業の新規事業開発や海外展開のために大企業ＯＢ人材をマッチングする国の制度は過去にあったが、必ずしも大きな成果をあげておらず継続されていない。そのひとつの理由は、公的機関のマッチングでは公平性の確保のため、人材の「目利き機能」を発揮しにくい点にもあるように思われる。その意味では、このニーズは民間事業者による人材斡旋サービスによって満たされるべきかもしれないが、中小企業にとって民間事業者に斡旋を依頼するには、人材ニーズを明確にして相応の費用負担の覚悟を決めることが必要となるため、相当ハードルが高いことも事

実であろう。一方で、公的機関に雇用された大企業ＯＢ人材が、中小企業の海外進出検討の際のアドバイスを無料で行っていたりする。この両者の間の中間的な領域に対して、民間企業による目利き機能をつけた支援制度が考えられないだろうか。たとえば、中小企業の経営者が最初の考え（新規事業開発なり具体的な地域への海外進出等）に基づいた最適な人材の紹介を受け、紹介されたＯＢ人材の能力やネットワーク等を見極めながら、またＯＢ人材の具体的なアドバイスに基づいた事業のフィジビリティをさらに検討しながら、徐々に関係を深めていけるとしたら、より使い勝手のよい制度になるかもしれない。一部の商工会議所など、限定された地域でこの課題に取り組む機関もあるが、これまでのところ顕著な成功例は出ていないように見受けられる。

（５）地域ごとに強みのある産業クラスターの形成を通じた中小企業の発展促進が期待されるが、そのための仕組みがない

わが国の産業クラスター政策については、2001 年から経済産業省の産業クラスター計画が、2002 年から文部科学省の知的クラスター創生事業が始まり、双方とも相応の効果をあげたが、2009 年 12 月の事業仕分けの影響により、前者は 2009 年度で終了となり、後者も関連自治体の首長による猛烈な抗議によって巻き返して既存事業は継続されたが新規採択はストップされた。その後、類似の効果を持つ政策（例：文部科学省と経済産業省と農林水産省による「地域イノベーション戦略推進地域」など）は予算規模をかなりスケールダウンして継続されてはいる。

ただし、欧州でデファクト的に用いられている産業クラスター政策、つまり国にとっての重要な産業クラスターに「マッチングファンド方式」（ＥＵの構造調整基金や国の予算を半額投入し、残りの資金を企業が負担する）で大胆な予算投入をする、その際に当該地域の中小企業を必ず巻き込むという方式は、わが国においては 2009 年度以前においても用いられていない。

４．課題解決に向けた対応案

次に、前節であげた課題別に対応案を検討してみたい。課題は以下の５つであった。

課題①総合的な情報提供について、使い勝手のよいワンストップの相談所が依然少ない

課題②中小企業の差別化戦略の相談にのれる相談所が少ない

課題③ビジネスマッチング支援は盛んだが、大企業からニーズを出し、中小企業がそれに応える提案を行う方式の「逆見本市」的な取り組みの機会は限られている

課題④中小企業の新規事業開発や海外展開のための大企業ＯＢ人材の活用が必ずしもうまくいっていない

課題⑤地域ごとに強みのある産業クラスターの形成を通じた中小企業の発展促進が期待されるが、そのための仕組みがない

課題①（総合的な情報提供について、使い勝手のよいワンストップの相談所が依然少ない）と課題②（中小企業の差別化戦略の相談にのれる相談所が少ない）については、双方とも中小企業

相談所に関する課題であり、以下の３つの案を組み合わせて対応することが考えられる。

対応案①中小企業にとって使い勝手のよいワンストップの相談所を増やす
対応案②コーディネーターがお互いの経験・ノウハウに学び合うような場の設営
対応案③中小企業が差別化戦略を立案・実行して中堅企業に成長しようとする時に参考になるような新しいタイプの事例集の作成

課題③（ビジネスマッチング支援は盛んだが、大企業からニーズを出し、中小企業がそれに応える提案を行う方式の「逆見本市」的な取り組みの機会は限られている）については、以下の２つの対応案が考えられる。

対応案④経済団体等による逆見本市の企画・実施
対応案⑤見本市とともに逆見本市としての機能を持つ、インターネット上のビジネスマッチングサイトの活用

課題④（中小企業の新規事業開発や海外展開のための大企業ＯＢ人材の活用が必ずしもうまくいっていない）については、以下の対応案が考えられる。

対応案⑥民間の人材斡旋サービスと公的機関のアドバイザーの無料相談の中間に位置する新たな人材紹介サービス

課題⑤（地域ごとに強みのある産業クラスターの形成を通じた中小企業の発展促進が期待されるが、そのための仕組みがない）については、以下の対応案が考えられる。

対応案⑦マッチングファンド方式による産業クラスター形成促進と地域中堅中小企業参画の義務付け

以下、それぞれの対応案について具体的に述べてみたい。

（１）中小企業にとって使い勝手のよいワンストップの相談所を増やす

中小企業相談所の数は多く、実際の相談業務に携わっているコーディネーターの方の数も多い。たとえば浜松・東三河地域のコーディネーターの配置状況[6] をみると、コーディネーターを擁する機関の数は 13 機関、コーディネーターの総数は 68 人に上る。そのうち 20 人（29%）は経営全

[6] 浜松・東三河地域ライフフォトニクスイノベーションコーディネーターエコシステム（CES）チーム「浜松・東三河地域の産業支援に係るコーディネーター名簿」2012 年 12 月現在による。

般の相談に対応するコーディネーターであり、48 人（71%）は技術開発支援や技術シーズマッチング等、主に技術的な相談に対応するコーディネーターである。このような配置状況は、浜松・東三河地域に限らず全国的な傾向であるものとみられる。

技術の相談にのれるコーディネーターの重要性は言うまでもないが、「よろず支援拠点」が目指すような、ワンストップでできるだけ広範囲の相談に継続的にのってもらえ（専門的な事項で他の相談所を紹介された場合にも、その事項をフォローアップしてもらえる）、差別化戦略の相談にものってもらえる相談所、相談員の数を増やすべきと思われる。その意味で「よろず支援拠点」のスピーディーかつ実効的な展開が強く望まれると同時に、商工会議所や自治体の中小企業相談所など既存の相談所が、これまでにも増して「よろず支援拠点化」することが求められる。これは、謂うは易し、行うは難しであろうが、まずはそのことを明確に意識して目指すことが重要であり、それを促進するための体制を国や広域の地域でとることが必要であろう。後者（促進体制強化）のために２つの方向性が考えられる。

（２）コーディネーターがお互いの経験・ノウハウに学び合うような場の設営

ひとつは、中小企業を支援するコーディネーターの支援能力の継続的な向上のための仕組みである。コーディネーターになる方は、経歴書でそれまでの企業での経歴などを評価され、面談で人柄なども評価・確認の上で各支援機関に採用された後、一通りの導入研修的なものを受けて、あとはひたすら実践というケースが多い。一方で、コーディネーターになりたての方だけでなく、経験を積んだコーディネーターの方でも、よりよい支援を行うために何らかの悩みや問題意識を抱えているのが実情であるように思われる。そうであるとすると、コーディネーターが継続的にお互いの経験・ノウハウから学び合うような場の設営が有効であろう。そのような場は、双方向的な学びの場であり気づきの場であることが望ましい。コーディネーターになりたての方のための理論化された枠組み（型のようなもの、経営戦略論などはそのひとつであろう）の提供も必要であり有効であろうが、経験を積んだコーディネーターの方がさらなるレベルアップを目指すためには、様々なテーマを設定してお互いの実践例を紹介しあうことの方がより有効のように思われる。このため、広域の地域単位でコーディネーターがお互いの経験・ノウハウに学び合うような、定期的な勉強会の場を、広域の地域を担当する機関が事務局となって、継続的に運営することが望ましい。[7] この時に重要なことは、事務局自身にも中小企業支援のノウハウがあることだ。事務局自身が深い問題意識と中小企業支援コーディネーターとの広いネットワークを持っていないと、テーマの設定や具体的な講師の招聘もうまくできないであろう。一方で、相談業務に忙殺されている人自身も事務局業務はこなせない。理想を言えば、相談業務で豊富な実績を持つ人が、一旦相談業務の第一線を退いて、なおかつ相談業務を行っている組織に属しつつ（相談業務の「現場」や第一線の相談員に近い環境）、そのような場の事務局長を務めることだ。つまり制

[7] 勉強会の講師には、域内の経験を積んだコーディネーターだけでなく、支援を受けて成長した企業の経営者、大学・シンクタンクの専門家、域外のコーディネーターなどの招へいが望ましいであろう。

度設計と具体的な人事の双方が必要なのであろう。

このような場の設営や学び合いは、コーディネーターの支援能力の向上だけでなく、各広域地域でのコーディネーターネットワークの形成にとっても有効である。専門的な領域において他の支援機関を中小企業に紹介するときも、コーディネーター個人の得意分野や個性を知った上でコーディネーターの個人名で紹介することが出来れば、相談が実を結ぶ確率も高まるだろう。そういう意味では、このような場には、ワンストップを目指す経営相談所のコーディネーターの方だけでなく、専門的な相談を受ける相談所のコーディネーターの方も随時参加するような場にしていくことが望ましい。

（３）中小企業が差別化戦略を立案・実行して中堅企業に成長しようとする時に参考になるような新しいタイプの事例集の作成

２つ目の方向性は、新しいタイプの事例集の作成である。これまで国の出先機関も自治体も商工会議所も、成功例の紹介と企業の顕彰・紹介を兼ねた事例集をたくさん作成してきた。その意義は大きく、これからもそのようなタイプの事例集は必要であろう。ここで新しいタイプの事例集というのは、いわば、中小企業が差別化戦略を立案・実行して中堅企業に成長しようとする時に参考になるものである。そのためには中小企業のための差別化戦略をある程度「類型化」し、その類型のもとで中小企業が中堅企業の規模に実際に発展した経緯に力点をおいた事例集を作成することが有効と考えられる。できればケース仕立てにして中小企業の後継者向けの連続セミナーなどでも使えればなお望ましい。[8] このような事例分析は、個別企業の詳細な経営史的な分析に加え、「類型化」というやや抽象度の高い作業と「類型」の継続的な洗練が必要であるため、中小企業支援に詳しいシンクタンクもしくは大学が「自主事業」として長期・継続的に取り組むことが望ましい。各事例をケース仕立てにすることが出来れば、広域もしくは全国で繰り返し用いることも可能になるであろう。

（４）経済団体等による逆見本市の企画・実施

逆見本市とは、大手や中堅企業に先にニーズ情報を出してもらい、そのニーズに基づいた具体的な提案を中小企業から行う、ビジネスマッチングの方式である。これには、製造業向け、流通業向け、サービス業向けの３つの類型があると思われる。この分野で先行し豊富な活動を行っている新産業創造館（大阪市の大阪市都市型産業振興センターが運営）では、「製造業の逆見本市」、流通業にニーズを出してもらう「販路拡大フェア」、特定のサービス業企業にニーズを出しても

[8] 松本商工会議所の胡桃澤専務は、前職の長野県テクノ財団アルプスハイランド地域センター事務局長のときに、中小企業の後継者向けのセミナーである「戦略的経営リーダー養成塾」（2009 年）を開催した。これは、バネやオフィス用椅子の下請け企業であったタカノ㈱（本社：長野県宮田村）を、産学連携を活用した新規事業開発を次々と成功させることによって東証１部上場まで導いた同社前社長で相談役の堀井朝運さんをコーディネータ（実質的な塾頭）にした連続セミナーで、大変大きな効果をあげ（当時の参加企業の何社かが見違えるように成長）、2013 年度においても長野県テクノ財団アルプスハイランドビジネススクールとして継続されている。このセミナーでは、堀井氏の著作「実践 中小企業の新規事業開発」が実質的バイブルとして用いられているが、このような実践的なセミナーに用いることの出来るケースが増えることが期待される。

らう「新規パートナー募集説明」の３つのタイプの企画を実施している。

開催の難易度は、流通業向け、特定のサービス業企業向け、製造業向けの順で上がっていくものを思われるが、いずれにしても主催者となる機関の熱意がまず必要である。大手・中堅企業からのニーズ募集は、書面による公募では無理であり、主催者が一社一社個別訪問して趣旨を説明し、謂わば「お願いベース」で検討してもらうのが通例とのことである。製造業企業の場合、ニーズを出してもらえる確率は、10 分の１程度と言われる。そうして出してもらった大手・中堅企業のニーズに対して、中小企業側から提案を出してもらう。中小企業からの提案を、ニーズの出し手企業が中心となって評価し、商談の機会を設けたい相手企業を選定する。たとえば一つのニーズ情報に対して数十社の提案が寄せられて、そのうち十数社の企業と会うことになった場合、たとえば１社 30 分とか時間を決めて、２日間に分けて十数社と面談することになる。主催者側の努力が実って逆見本市の企画が成立し、商談の機会を得ることが出来た中小企業側の満足度は一般に高い。それまでアプローチしたくてもその機会がなかった相手企業に、限られた時間であっても１(企業)対１(企業)で会えるからだ。大企業側も、自社のニーズ情報を出すことには抵抗があるが、抽象的な表現でもニーズ情報を出せばそれに合った中小企業側からの提案が寄せられる分、メリットも期待できる。最近では、大阪ガスグループの「オープン・イノベーション」活動のように、積極的に自社の技術を公開しつつ、それと適合性のある他社の提案を募集して、自社の様々なイノベーションの契機にしようと取り組む企業もあるくらいである。

ニーズを出す立場の大手・中堅企業等が最も気にする競合他社への情報漏洩に対しては、可能な限りクローズドな環境の構築（例：中小企業から提案を募集する段階ではニーズの出し手の企業名を伏せる、ニーズ情報を一般には公開せず情報の取り扱いについて信頼できるコーディネーターネットワークの中だけに流して中小企業を募集する、等）のための工夫を主催者側は積み重ねる必要があろう。

（５）<u>見本市と逆見本市の両機能を持つ、インターネット上のビジネスマッチングサイトの活用</u>

インターネット上のビジネスマッチングサイトには民間企業が運営するものを含めて様々なものがあり、公的なものでは全国の多くの商工会議所、商工会が加盟する「ザ・ビジネスモール」が有名であり 10 年以上の長い運用実績を持つ。この「ザ・ビジネスモール」には 30 万社もの企業が登録されており、インターネット上の巨大な見本市としての性格が強いが、逆見本市的な機能（企業名を伏せた上で見積もりを募集する機能など）も有する。

2014 年度からは、中小企業基盤整備機構（中小機構）が J-GoodTech（ジェグテック）を運用開始する。このサイトには大手メーカーなどにも登録・参加を呼び掛けるとともに、中小企業については、中小機構が優れた基盤技術やニッチトップ製品等を持つ優良なものづくり企業 3,000 社程度を選定した上で登録する仕組みとなっている。この中小機構による選定プロセスが入ることでニーズの出し手となる大手メーカー側の安心感を引き出すことを狙っており、将来的には海外企業にも登録・参加を拡げていくことを狙っている。

また、東北経済連合会と Distty 社が開発した eEXPO は、ネット上の中小企業の見本市として業種別かつバリューチェーン別に企業の強みを掲示できる世界初のシステムであるとともに、ネット上の逆見本市としての機能（eEXPO の機能「Linkers」）を持つ。後者は、大企業などのニーズ情報があらかじめ登録された公的機関などの信頼できるコーディネーターだけに秘密保持契約締結の下で送付され、コーディネーターの目利きにより当該ニーズに合致すると思われる中小企業からの提案が集められる仕組みである。集まった提案は、Distty 社と必要に応じて日本能率協会が評価した上でニーズの出し手企業にフィードバックされ、具体的な商談が開始される。商談のプロセスにおいても Distty 社と公的機関などのコーディネーターが懇切にフォローアップするため、商談成立の可能性も高まるという特徴を持っている。

既存のウェブマッチングサイトに加え、こうした新しいシステムの活用により、それぞれの中小企業の強みにあった様々な商談の機会が増えることが期待されるため、中小企業は複数のサイトに登録することが望ましい。また、各マッチングサイトの運営者は、ウェブマッチングでやりとりされる様々な情報を分析・活用することで、商談会などリアルなマッチングを、より成功裡に開催するチャンスが出てくるように思われる。[9]

（６）民間の人材斡旋サービスと公的機関のアドバイザーの無料相談の中間に位置する新たな人材紹介サービス

民間事業者による本格的な人材斡旋と、公的機関に雇用されたアドバイザーの提供する無料サービスの間の中間的な領域を埋めるようなシステムを工夫できれば望ましい。

そのシステムのポイントは、人材を機械的にマッチングするのではなく、よく「目利きした上で中小企業につなぐ機能」を持つことと、中小企業とＯＢ人材の間での試行的なやりとりを通じてビジネスのフィジビリティが高まった場合のみ、両者の関係を深めていけるような「柔軟性」を持つことであろう。

目利き機能については、プロの世界、つまり人材斡旋企業のノウハウであるため、仮に経済団体がこの事業に取り組む場合には、経済団体と人材斡旋企業の連携事業（Public- Private Partnership）として取り組むことが考えられる。また、フィジビリティ確保については、中小企業とＯＢ人材の間に、上記連携事業体のコーディネーターが入り、両者にとって無理のない形で関係を調整し、関係が雇用契約まで発展した場合には、中小企業側から成功報酬を払ってもらうという方式が考えられないだろうか。この最後の段階まで来ると、民間事業者による本格的な人材斡旋と結果的には変わらないが、中小企業側にとっては、初めからＯＢ人材の雇用の覚悟を強いられず、ＯＢ人材の提案力、実行力をみながらビジネスのフィジビリティを判断して、当該事業の推進とＯＢ人材の雇用の覚悟を固めてもらえることが出来る点がメリットになるように思われる。

[9] 実際に、中小機構では J-GoodTech（ジェグテック）でのウェブマッチングの成果や情報を活用して、中小機構が定期開催している大規模な展示会（中小企業総合展など）において、個別企業同士の商談会の開催を検討している。

（７）マッチングファンド方式による産業クラスター形成促進と地域中堅中小企業参画の義務付け

既に述べたように、欧州では国にとって重要な産業クラスターの形成のためにマッチングファンド方式（ＥＵの構造調整基金や国の予算を半額投入し、残りの資金を企業が負担する）で大胆な予算投入をし、その際には当該地域の中堅・中小企業のコンソーシアム参画を義務付けている。一方、わが国ではそのような方式は過去も現在も採用されていない。

欧州ではＥＵの構造調整基金があり、ＥＵ加盟各国間の格差縮小や周縁地域の開発に注力し続けているという事情はあるものの、プロジェクト費用の半分を公的な資金が負担し残りを民間企業が負担するという形式は、相対的に少ない公的負担で済む点、プロジェクトのガバナンスに民間企業が参加することでプロジェクトの進捗が強力に促進されるという点で、優れた産業政策として広く認められている。そして企業メンバーとして大企業だけがプロジェクトに参加することはＥＵのルールで禁止されており、必ず地場の中堅中小企業が参画していなければならない。そのことにより地域経済の真の発展を目指すとともに、国を代表する大企業の競争力強化のための恣意的な補助金支給を防止する意味もある。

このため、財政事情は大変厳しい状況ではあるが、国にとって特に重要な産業クラスターの形成促進と地域中堅中小企業のクラスター事業への参加を通じた成長促進のために、マッチングファンド方式を活用するというやり方は、ぜひ採用すべきと思われる。

たとえば国家戦略特区で、国にとって特に重要な産業クラスターを形成しようとする場合において、クラスター形成のビジョンと具体的なロードマップと具体的な複数のコンソーシアムプロジェクトを示し、そのためのプロジェクト費用の半分に国費を投入し、残り半分（もしくは全体の４分の１から３分の１、その場合、残りは自治体や大学等が負担）を民間企業の負担で進めるというようなスキームが考えられるがいかがであろうか。

５．おわりに

ここまで、中小企業支援の効果を増すための、民間でも取り組み可能なものを出来る限り抽出してみた。併せて、この過程で必要と考えられる政府に対する要請についても記載した。地域の自治体や各機関において中小企業支援策の深掘りや見直しを図る際に、少しでも参考になれば幸いである。中部経済連合会としても、わが国のものづくりを支える中小企業の活性化が図られるよう、今後とも調査・提言をはじめとする活動に取り組んでいく所存である。

また、本稿の作成にあたっては、中部地域を中心とする多くの中小企業支援機関の皆様、中小企業支援の専門家の皆様からヒアリングをさせていただいた。本稿の内容は、ヒアリング先の皆様からの貴重なご意見に多くを拠っている。心より感謝申し上げたい。

以上