

2021年4月1日号

ビジネス・サポート 通信



第59号 (全34ページ)

(発行者) 特定非営利活動法人 ビジネス・サポート
〒107-0052 東京都港区赤坂八丁目1番9-701号

TEL&FAX: 043-376-1415

eメール: npobs321@gmail

ホームページ: <https://npobs.info/>

【ご挨拶】

年余に亘る“コロナ禍”の為、「自粛生活」にも幾分の疲れを感じる中での春の訪れです。お蔭様で、NBSも本年で創立から数えて17年目を迎えました。人間ならば“青春真っ盛り”、さて、会員の皆様には如何お過ごしでしょうか。

サムエル ウルマン に倣って、事務局も“青春とは…心の持ち方を言う。”と、行きたい処ですが…。

本号より編集担当が変わりましたので、誌面構成にも幾分か変更が有りますが、引き続いてのご愛読を、宜しくお願い申し上げます。

NBS 事務局

(目次)

【NBSの活動についてのお知らせ】 …… 2ページ

- ・2020年度 第4四半期 活動報告
- ・2021年度 第1四半期 活動予定
- ・伝言板コーナー

【連載コラム】

「コロナ禍でもたらされた新たな働くの概念」 …… 4ページ

【聴講ノート】

「第43回 21世紀中小企業勉強会 聴講ノート」 …… 20ページ

NBS の活動についての御知らせ

◆ 2020 年度 第 4 四半期 (2021 年 1 月～3 月) 活動報告

◎ 「NBS 新春講演会」

開催日時 2021 年 2 月 8 日(月) 15:00～17:00
開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室
講師 熊野英生氏 (第一生命経済研究所 経済調査部 首席エコノミスト)
演題 『2021 年日本経済・社会の展望と対応』

【ご講演要旨】

2021年の日本経済の展望 (*当日のご講演要旨)

- ・全国の主要地域で再度の緊急事態宣言が発令された。コロナ収束の鍵は、ワクチン接種が握っている。しかし、接種が開始されても、景気の V 字回復は望めない。
- ・政府は、東京五輪を期に内外に収束をアピールして、それを経済挽回の足掛かりにしようとしているが、そのシナリオも暗雲に包まれている。
- ・その一方で、中国経済は回復し、米経済もバイデン新大統領に変わって大規模な財政出動で復活するとの期待感が強い。
- ・明暗が分かれる中、日本経済にも回復する部分と遅れる部分が鮮明になっていくとみる。

◎ 「NBS 第 43 回 21 世紀中小企業勉強会」

開催日時 2021 年 3 月 25 日(木) 11:00～12:30
開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室
講師 久貝 卓 氏 (日本商工会議所 常務理事)
演題 『最近における中小企業の状況について』

*ご講演の要旨については、事務局の「聴講ノート」を今号の BS 通信に掲載しました。

◆ 2021 年度 第 1 四半期 (2021 年 4 月～6 月) 活動予定

年度の切り替え期に当り、細目の確定に至っていませんが、以下の行事を予定しています。

◎ 「NBS 第 17 回 通常総会」

開催日時 2021 年 5 月 27 日(木) 10:00～
開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室

◎ 「NBS 第 44 回 21 世紀中小企業勉強会」 2021 年 6 月 (予定)

開催日時・場所・実施の内容はともに未定ですが、例年の通り、6 月に「中小企業白書」に関する勉強会を予定しています。



《伝言板 コーナー》

NBSからの“お知らせ”を掲載するとともに、会員の皆様からご提供いただいた“情報”を掲示いたします。

“知らせたい情報”・“お役に立つ情報”などなど、会員の皆様からの「情報提供」をお待ちしています。

〔連絡先：NBS事務局 橋本 宛〕

“NBS からの お知らせ”

■NBSでは新規の会員の方を、随時、募集しています。

会員の皆様には、お知り合いの方でNBSの活動にご興味をお持ちの方がおられましたら、是非、ご紹介をお願いいたします。

・お問い合わせ、ご質問等 は 事務局 担当：橋本 まで、ご連絡ください。

☎ 090-9304-3108

E-mail <hashimoto.13530.shizu.sakura@catv296.ne.jp>

コロナ禍がもたらす新しい生活スタイル ～楽しみながら地域に関わる活動で変わる働き方～

学校法人臨研学舎 東北メディカル学院 専務理事

東北医療福祉事業協同組合 理事

青山学院大学（経済学部）非常勤講師

植嶋平治

コロナ禍の今、いつになれば元の生活に戻るのか？感染症の歴史が教えるのは、感染症にどう打ち勝つのではなく、どう付き合うのか、まさに「with corona」である。もう元の生活には戻れない、いや、もう元には戻らない覚悟で、どう新しい生活を始めるかである。コロナ禍により変貌する私たちの社会、それは既に始まっている。テレワークによって動き出した新たな移住の形、居住地とのかかわり方、そして働き方である。労働とは報酬を対価とした言葉として使われる。コロナ禍で変貌する働き方とは、今まで主役であった報酬を対価した「労働」が、地域の活動に参加して生活を豊かにするという活動（ここでは以下「ムーブメント」と表現）にその地位を譲り渡す、そんな時代が来ている。

「ムーブメント」とは、楽しみながら活動する地域とのかかわり方で、それは誰かに頼まれた訳でなく、また誰かに評価されたいためでもない、自分が楽しいから関わる活動なのだ。ここではコロナ禍によって変貌する社会システムの中でも「働き方」に焦点を当て、コロナ禍がもたらす新しい生活スタイルについて考察したい。

■テレワークが加速

コロナ禍のためテレワークで働く人の割合が増加している。総務省「平成30年通信利用動向調査」によると、平成30年9月時点で在宅勤務を含むテレワークを導入している企業は19%に過ぎず、例え導入していたとしても、その半数近くの企業がテレワークを実施している従業員は5%未満とごく少数であった。しかし同省によると、令和2年3月以降のテレワークの実施率（企業）は17.6%（3月2日～8日）から56.4%（5月28日～6月9日）へ上昇、企業規模別で見ると大企業は33.7%から83%へ、中小企業では14.1%から51.2%へそれぞれ上昇した。昨年の緊急事態宣言解除でも大企業で57.4%、中小企業で25.5%となっているとしている。（注1）

また、東京都が本年1月に実施した調査結果では、都内企業（従業員30人以上）のテレワーク導入率は57.1%ということからもこの傾向は現時点でも維持されているものと推測される。

（注2）

(注1) (総務省情報流通行政局情報高度化推進室 (令和3年1月20日))

http://teleworkkakudai.jp/seminar/2020/pdf/fukui/01_soumu210120.pdf

また(注2) 「テレワーク導入率調査結果」東京都巻末<参考資料2>

■オフィス用ビル需要・鉄道需要を直撃

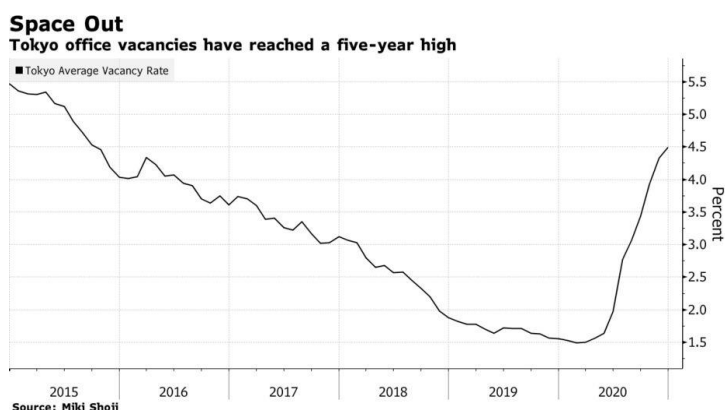
加速するテレワークの影響をまともに受けているのが、都内のビル需要と通勤減少に伴う首都圏鉄道需要である。

まず、オフィスビルの状況を見ると、電通グループ、日本通運やエイベックスなどが本社ビルの売却検討との報道にみられるように、テレワークの拡大により長年にわたってステータス・シンボルとして保有してきたオフィスビルを手放しつつある。

従業員の在宅勤務は企業にとってコスト削減と資金確保の好機となり、企業はオフィス・スペースを減らしている。コロナ感染拡大の抑制に向け政府がテレワークを推進する中、昨年12月の都心部オフィス空室率は約5年ぶりの高水準に達し、引き続き上昇する可能性がある。

三井住友トラスト基礎研究所の主任研究員、田中可久氏は「これまで本社ビルを売却するという事例はあまり多くなかったが、以前よりは増えるだろう」と指摘。コロナ禍で働き方が変わり、オフィス・スペースが以前ほど必要なくなったため、事業戦略を見直したい企業は売却を考える可能性があるとの見方を示している。

図表1 都内ビル空室



図表2 電通本社ビル (都内港)



(出所) ブルームバーグ「コロナ禍で輝き失うオフィスビルー大手日本企業の売却検討相次ぐ」中道敬 (2021年2月1日)

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2021-02-01/QNTLXVDWX2PX01>

さらに影響をまともに受けているのが、鉄道事業者である。都心へ出勤する人がコロナ前の5~6割にとどまっているといわれている。運賃収入の多くを定期券で得ていた都市圏の鉄道会社の経営は深刻である。緊急事態宣言の期間が重なった4~6月期は、鉄道大手18社全てが最終赤字だった。一時的な需要減で収まるとの期待は崩れ去り、「テレワークの浸透で一定の利

用が戻らない前提で考えなければいけない」（東武鉄道の池田直人営業統括部長）状況に追い込まれた。通期の売上高が4割減の見通しを示す鉄道会社も出ている。（図表3）

大都市圏の大手私鉄の場合、運賃収入に占める定期券の割合は4～5割に達するといわれており、「首都圏の大手私鉄の場合、運輸収入が2017年比で70～80%を下回ると損益分岐点を下回る」（三菱総研（MRI）の郡司倫久氏）。通勤需要の半減で事業が成り立たなくなる可能性もある。

図表3 主な鉄道会社の売上高の状況



（出所）日経ビジネス「通勤半減で大打撃 鉄道会社サバイバル コスト削減では追いつかない」（2020年10月19日） <https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00117/00119/>

このようなオフィスビル需要や鉄道需要急減に見られるように、コロナ禍で進むテレワークが社会に及ぼすマグニチュードは大きく、社会システムを大きく変貌させる可能性がある。

■地方移住への関心の高まり

テレワークの増加は生活スタイルにも変化をもたらしている。それは通勤に便利な「場」としての居住場所に意味が薄れ、生活しやすい、また家族や地域とのかかわりを重視した居住場所の選択である。

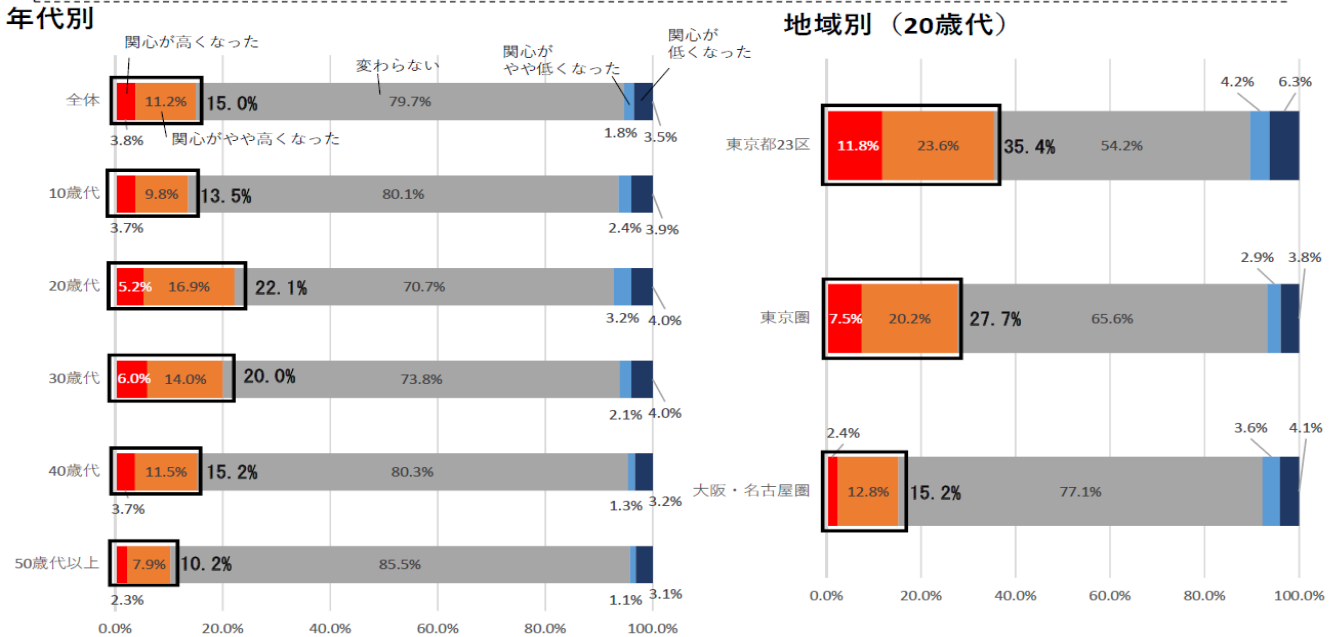
昨年6月内閣府が行った国民の意識調査によると、三大都市圏居住者のうち、コロナ禍において地方移住への「関心が高くなった」人が3.8%、「関心がやや高くなった」人が11.2%、合計15.0%の人が地方移住への関心が高まったと回答している。地方移住へ関心が高まった人は20歳代に多く、「やや高まった」との回答を含めると22.1%の人が移住を考えている。

（図表4）

図表4 地方移住への関心

○年代別では20歳代、地域別では東京都23区に住む者の地方移住への関心は高まっている。

質問 今回の感染症の影響下において、地方移住への関心に変化はありましたか。(三大都市圏居住者に質問)



(備考) 三大都市圏とは、東京圏、名古屋圏、大阪圏の1都2府7県。
 ・東京圏：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県
 ・名古屋圏：愛知県、三重県、岐阜県
 ・大阪圏：大阪府、京都府、兵庫県、奈良県

(出所 (内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」 (令和2年6月21日) <https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf> 2020.12.22

ここに衝撃の数値がある。東京から人口が流出し始めているのだ。総務省の住民基本台帳人口移動報告によると、緊急事態宣言発令後の2020年5月、外国人を含めて集計を始めた13年以降、都で初めて転出超過に転じた。6月にいったん転入超過に戻ったが、7月以降は5カ月連続で転出が超過している。(図表5-1)

中でも、埼玉、千葉、神奈川各県への転出が多いのが特徴(図表5-2)。テレワークの普及で通勤回数が減ったことで、趣味との両立や、より良い住環境を求め、通勤圏内の東京近郊への関心が高まったようだ。

図表5-1 東京都の転入・転出者数の推移

東京都の転入・転出者数の推移(2020年) (総務省統計局調べ)



(出所) 時事通信「コロナ禍で進む? 地方移住 東京の転出超過、人材獲得競争も」

(2021年01月03日)

<https://www.jiji.com/jc/article?k=2021010300119&g=pol>

■首都圏在住者の移住関心先は首都圏近郊

ふるさと回帰支援センター窓口相談利用者アンケート（2020.1~12月）（注）でも同様の傾向が報告されている。それによると、移住先候補では毎年人気の高い静岡県が1位、山梨県2位であるが、コロナ禍下の今回のアンケートでは、9位に神奈川県、10位に群馬県、12位に茨城県、13位に栃木県が入った。「コロナ禍で在宅勤務となり、職場へのアクセスを重視していた人が、出勤時間よりも「もう一部屋」の余裕を求めての引っ越しに近い感覚での移住希望が増え、東京の郊外の概念がさらに拡張していったものと考えられる」と、同センターは分析している。

また、新型コロナが移住に与えた影響として、「リモートワークによって、転職しない移住が実現することになり、移住のネックとなっていた仕事の問題が解決したことで、『1年以内の移住』希望が前年より6.1ポイント増加したほか、移住希望先の地域類型として「地方都市」を挙げる割合は68.5%と根強い人気であった」としている。

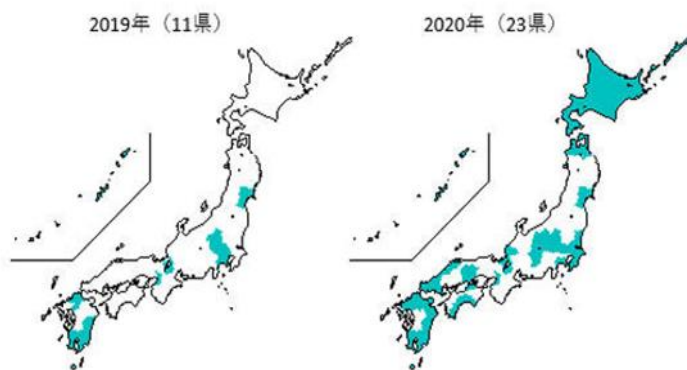
（注）「2020年移住希望地域ランキング公開」

（2020年ふるさと回帰支援センター2021年3月9日プレスリリース）

https://www.furusatokaiki.net/topics/ranking_2020/

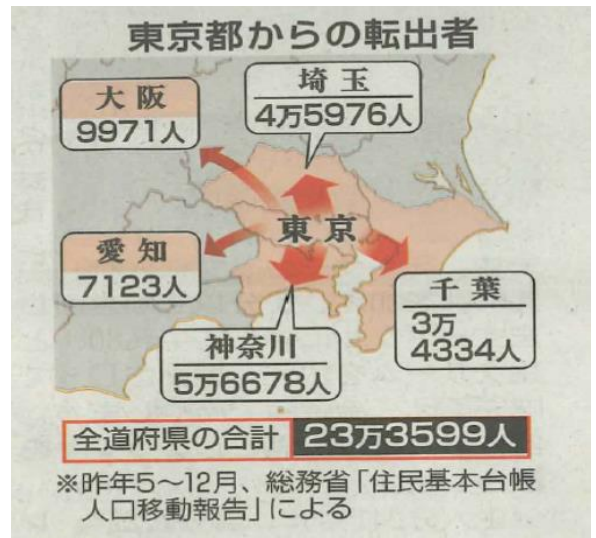
さらに転入超過している都道府県の状況をコロナ禍発生前の令和1年と比較したのが、図表6である。それによると、令和1年10月転入超過数がプラスの県は、11県だったが、昨年10月では24県に増えていて、地方にも点在するようになってきている。

図1 10月の転入超過数がプラスの県



*転入者数から転出者数を引いた数。
*総務省「住民基本台帳人口移動報告」より舞田敏彦作成。

図表5-2 「弱まる『東京吸引力』」



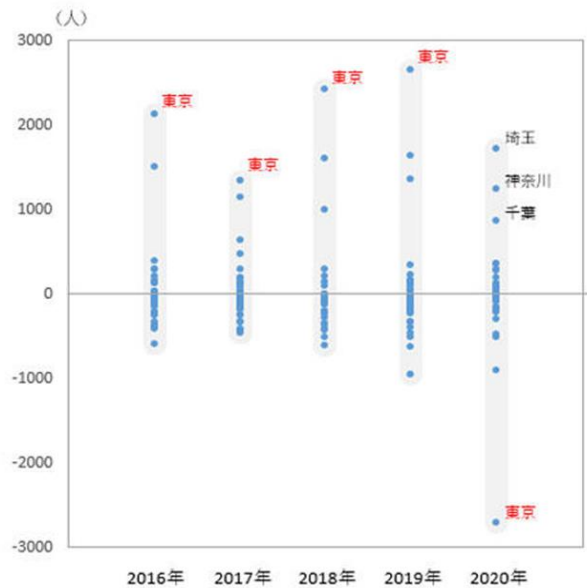
（出所）NEWS WEEK 図1
「コロナ禍で加速する地方移住
東京が最大の人口流出地域に」
（舞田敏彦 2020年12月2日）

<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2020/12/post-95110.php>

関東を見ると、前項で述べたように、マイナスに変わった東京を、周囲の近郊県が取り囲む形になっている。舞田氏によると、遠い地方ではなく、週に何回かなら都心に通える近郊への移住が増えた、と分析している。

図2は、10月の47都道府県の転入超過数をグラフにしたものだが、東京の位置が大きく変わっているのが分かる。令和元年（2019年）までは首位だったが、令和2年（2020年）になって一気に最下位に落ちている。コロナ禍によって、東京は最大の人口流出都道府県に変わった。年齢層で見ると、東京を出て行くのは、30～40代でマイナスに大きくふれており、働き盛りの子育て世代の東京からの流出が目立つ。

図2 10月の転入超過数（47都道府県）



*転入者数から転出者数を引いた数。
*総務省「住民基本台帳人口移動報告」より舞田敏彦作成。

（出所）図1に同じ

■国内移住の歴史

コロナウイルスの感染拡大が起こり、これからの after コロナ／with コロナの時代に「移住」はどこへ向かうのか、株式会社カヤック Living SMOUT 移住研究所は、同社発行の『みんなでつくる移住白書 2020』にて、コロナ禍の移住を「移住 3.0」という段階とする、土屋有氏（宮崎大学 地域資源創成学部 講師）の分析を以下のように紹介している。

◇移住 1.0

「過去の移住＝人口移動」を振り返ってみると、わが国では戦後の経済成長に伴い人口の大都市圏の集中という移住がおきている。「移住 1.0」とも言えるこの現象は戦後、とくに 1940 年代後半からの戦後復興期の需要拡大による地方からの都市圏への大量の人口移動である。その後、国土交通省のデータ（注）によると高度経済成長期となる 1962 年には東京圏の転入超過数は年間 39 万人となり、地方圏から東京圏・名古屋圏・大阪圏の三大都市圏への移住が一般的なものとなっていた。第一次・第二次石油ショックによる転入数の減少、1980 年代のバブル期の再度の都市圏への移住などを捉えると、「移住 1.0」とは移住者たちが経済的豊かさを求めて“移住”という選択をしてきた。

◇移住 2.0

その後、1991 年のバブル崩壊から都市圏への流入減少が続いていたが、1995 年の阪神淡路大震災により都市圏から地方圏への移住が発生した。これは、2011 年の東日本大震災においても同様に、生活環境及び経済基盤確保という安心を求めた人口移動であり、経済的豊かさではなく安心を求めた「移住 2.0」であった。

◇移住 3.0

そして 2010 年代後半からの移住は、過去日本において移住者が目的としてきたものと大きく形・意味が変わってきている。首都圏からの地方移住への関心の中身が、経済的な豊かさや災害を理由とした安心を求めたものではなく、自らの暮らし方を求めた移住動機であり「移住 3.0」とも言える段階に入った。

「移住 3.0」は、経済成長期であった物質的な豊かさを求めた「移住 1.0」、そして、回避困難であり突発的な事象がきっかけとなり生活の安心を求めた「移住 2.0」を経た上での新たな生き方・暮らし方の変化の結果である。

地方圏から都市圏への移住による地方の過疎問題、大都市圏集中による諸問題に対して政府及び自治体は、転出・流入抑制への取り組みを続けてきたが、大きな結果を生み出したとは言い難い。しかし、現在の「移住 3.0」は ICT インフラの普及、企業における働き方改革に後押しされ都市圏の生活者が多様な暮らし方を求める移住であり、都市圏から地方圏への人の流れの端緒となっている。

「移住 3.0」はまだ始まったばかりであり、2020 年の新型コロナウイルス感染拡大に伴う社会生活全般への影響は「移住 2.0」にある動機をも取り込もうとしているように見える。これから「移住 3.0」世代は、さらに新たな自らの暮らし方を探し、つくり方を広げ、深めていく段階へと進化していくと考えられる。

(注) 「新たな国土のグランドデザイン」国土交通省, 2014, P16

(出所) カヤック「after コロナ／with コロナの時代、これからの『移住』は、どこへ向かうのか? 『みんなでつくる移住白書 2020』から考えた、『移住 3.0』とは」

<https://lab.smout.jp/column/ijuu-3>

■体験からの「移住 3.0」

コロナ禍で浮かび上がる「移住 3.0」、実は東京まで鉄道で 1 時間、自然や寺社等歴史・文化的環境に恵まれた鎌倉市では、かなり早い時期からまちづくりへの意識の高い人たちが流入し、「移住 3.0」の現象がみられていた。

私は今から 10 年前に神奈川県横浜市から鎌倉市に移住し、まさにこの移住 3.0 を体験している。ここでは生活者としての、移住 3.0 をお話しし、今何が起きていて、コロナ後の生活がどうなるのか、考えてゆきたい。

私事ですが、私は 15 回の転職を経験したが、サラリーマン生活 40 年とすると 2~3 年のサイクルで職場が変わったことになる。15 回の転職中、転居の伴う転職は 8 回にのぼる。転職では職場が居住先を指定することが多く、自らの選択権はないといっている。

最終的に神奈川県横浜市に自宅を求め、20年近く居住していた。

なお、転勤で各地域の歴史に触れたことや、人との繋がりが、私の大きな財産となっている。また、各地域で知り合った方々と家族との交流は今でも続いており、家族にとって、忘れぬ体験として語られる。しかし、私にとっては、これらの体験は職務上の域を出ることはなく、あくまで通りすがりの「旅の人」であり、そこでの自分の時間の多くは仕事に費やされていた。そういうことから、転勤は移住とは異なるが、土屋氏のいう経済的理由による移動であることから「移住1.0」の一種である。

□鎌倉移住

さて、この20年余り住んでいた横浜の自宅から、今の居住地鎌倉に移ったのは今から10年前の東日本大震災の前の年である。移住1.0や移住2.0の事由によるものでなく、暮らし方を変えるべく移住したわけで、まさに移住3.0に該当する。

移住を決めたのは57~58歳の頃、サラリーマン生活も第二の人生も終局を迎え、子供たちも大きくなり家を出て、家内と二人家財など必要最小限にして暮らし直すという、いわゆる断捨離を試みたのだった。なぜ、鎌倉を移住先に選んだかという、当時の自宅からも近く、馴染みの地であったことと、また生まれ育った歴史のある奈良の街なみが懐かしかったのかもしれないが、家内の希望に押された点が多い。家内はNPOなどの活動通じ、鎌倉市民の雰囲気という見えない何かに惹かれていたようだ。

□カマコンとの出会い

さて、本題であるが、鎌倉移住後、当時の仕事の関係で、鎌倉で生まれたクラウドファンディングである「iikuni」の取材がきっかけで「移住3.0」を体験することとなった。（注1）

クラウドファンディング「iikuni」を主宰するのは「カマコン」という、任意団体、NPO法人の2つの組織を持つまちづくりの団体である。取材時にこのクラウドファンディングを理解するには、カマコンの活動である「定例会」にまず参加するのが一番早いと、インタビュー時にいわれ、それに参加したことが、私の人生を大きく変えることになった。

カマコンの活動の中心は、毎月1回、100人前後の参加者が集まる「定例会」である。定例会では、毎月4~5組のプレゼンターが、自分のやっているプロジェクト、あるいは新たに立ち上げるプロジェクトのチャレンジや応援が欲しい課題について、5分でプレゼンテーションする。プレゼンテーションを聞いた後、参加者は応援するプロジェクトを決めて、グループに分かれブレストに参加、短時間にたくさんのアイデアを出すことでプレゼンターを応援する。アイデアを発表した後は、プロジェクトを応援する「次の一歩」が決まり、その次の一歩に関わってプロジェクトを応援するメンバーを募る。（注2）



【カマコン定例会の様様】

こうして、年間数十のプロジェクトを、のべ1,000人に上る人たちが応援するプラットフォームが動き続けている。

カマコンは10年にもならない活動であるが、会員は200名弱その手法を受け継いだ活動が全国に広がっている。

□楽しみながら地域に関わる

私はこの定例会に参加したのがきっかけとなり、巻末<参考資料1>で紹介されるプロジェクトの多くの運営に携わっている。また同じく巻末<参考資料1>にある地域展開のため、各地に出向き、カマコン・スタイルのまちづくりを啓蒙している。またカマコンを運営する事務局として、かつての仕事の延長線上にある会計、法務分野を担当するなど、カマコンで働く、いやムーブメントを楽しんでいる。

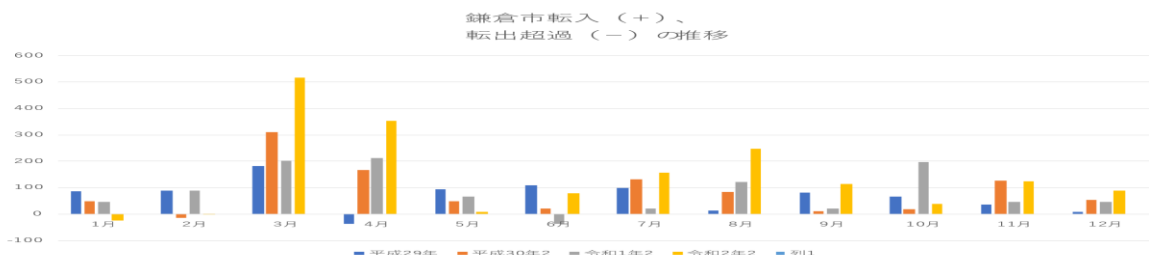
私はコロナ感染が拡大するまでは、青森県はじめ北東北に拠点を展開する医療・介護・教育の団体に勤務するため、毎週鎌倉から八戸まで新幹線で往復していた。しかし、コロナ禍の影響で感染が拡大している自宅鎌倉に帰れず、青森県三戸郡五戸町の旅館に長期滞在することになった。ただ、鎌倉に居なくとも、カマコンはすべてオンラインでの活動や会議などに移行しており、800キロ近く離れた遠い地においてもカマコンの活動を継続できている。まさに鎌倉本社を移住した青森からテレワークで仕事をしているようなものである。現在の東北での仕事=労働においてもカマコンで知り合った仲間に手伝ってもらうことも多く、カマコンが私の人生に及ぼす効果は計り知れない。

□「労働」から「ムーブメント」へ

これらカマコンに関連する活動はまさに「ムーブメント」で、基本無報酬、楽しいからやっている大人のクラブ活動のようなもの。鎌倉にはこの「ムーブメント」が、NPOやナショナル・トラスト発祥の地鎌倉といわれるだけあって、他の地域に比べ数多く存在しており、そのような土壌もあってカマコンが生まれた。この「ムーブメント」が貢献しているのであろう、鎌倉市への転入超はコロナ禍後、令和1年比で約1.8倍の増加となっている。

(図表8)

(出所) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」



■「ムーブメント」がもたらす「地参地生」

かつて私は働いて報酬をもらうという「労働」が生活の大部分を占めていた。しかし鎌倉に移住した今では、「ムーブメント」に多くの時間を割いて人生を楽しんでいる。

テレワークは、まさに、私が鎌倉で体験している「ムーブメント」の機会を得やすくしている。移住 3.0 は、働き方の概念を大きく変え、「労働」の時間を「ムーブメント」にシフトさせる力を持っている。私はカマコンという地域活動を通じ、鎌倉で「労働」から「ムーブメント」への生活スタイルに目覚めた。各地域の移住においても地域活動に従事することで、働き方の概念が変貌する。「ムーブメント」が主で「労働」が従という働き方、まさに地域活動に参加し、地域に生きる、いってみれば「地参地生」（ちさんししょう）。この「地参地生」こそ、充実したアフター・コロナの生活スタイル。

テレワークの広がり、新型コロナウイルス問題は、我々の生活様式など様々な側面に変貌させる、もう元には戻らない、不可逆的な構造変化をわれわれは覚悟し、そしてその変化を楽しむ時が到来した。

（注1）添付資料 共同通信社「Kyodo Weekly」クラウドファンディングに脚光東大寺再興の「勸進」が原点（植嶋平治 2015.1.12）

（注2）添付資料 共同通信社「Kyodo Weekly」『イエス・アンド』への脱皮を社員との対話に活用（植嶋平治 2016.5.30）

<参考資料1>

内閣府「地方創生・連繋交流広場」

<https://www.chihouseisei-hiroba.jp/kamacon/index.html> から抜粋

【プロジェクト紹介】

《カマコンが応援してきたプロジェクトの紹介》

カマコンでは、年間数十件のまちの活性化の活動や、まちをよくするチャレンジを応援しています。これまでに応援してきたプロジェクトの数は 300 件以上。その中から活動が広がったプロジェクトをご紹介します。

1. 今昔写真プロジェクト

地域の昔と今の写真を比較して、地域を活性する、アプリとイベントを組み合わせたプロジェクトです。昔の写真をお持ちの方と、ボランティアの学生たちで、今昔写真を集めるイベントを行い、集まった写真は、多くの方に楽しんで頂けるよう、アプリに入れて簡単に見比べられます。世代間交流を通じて、地元への愛着や誇りを育み、地域活性へとつながる活動は、鎌倉から全国各地に広がっています。



・今昔写真のスマートフォンアプリでは、昔の写真と同じ場所の今の写真を指でスライドして見比べられるようになっています。

収録させている写真は、地図上で見ることができ、現在地から近くのエリアの写真を探して、街歩きに使うこともできます。

また、年代順に見ることもでき、各時代の街と暮らしの表情を今と見比べることができます。



・アプリに収録する写真は、ホームページや Facebook 経由で投稿を受け付けているとともに、家にあるアルバムや写真を持ち寄っていただく、今昔写真イベントも開催しています。

参加者が持ち寄った写真を元に、その写真が撮影された場所を持ち主から聞き出したり、年配の方と一緒に推測したりして、撮影に行く場所を決め、中高生などの若者と、シニアがグループを組んで撮影に出かけます。

・昔の写真を撮影したであろう場所に着くと、なるべく同じアングル、同じ人物配置で今の写真を撮れるように、シニアと若者が一体になって工夫して撮影します。

数カ所の撮影をしてイベント会場に戻り、各班が撮影してきた写真を集め、昔の写真と今の写真を対比しながら上映し、昔話や撮影中に聞き出せた思い出やエピソード、そして撮影の工夫のポイントなどを、各班から発表します。





・こうした世代間交流と地域活性化に役立つ取り組みと、誰でも使いやすいスマートフォンアプリが評判となり、鎌倉で始まった今昔写真は、八戸、新潟、世田谷、大磯、鯖江、鳥取、今治などの各地に広がっています。

2. まちの映画館

昔は映画館が賑わっていた鎌倉も今は映画館がありません。ならば、まちのあちこちで小さな映画館をやってしまおう、というプロジェクト。様々なお店に賛同いただいて、その輪が広がっています。



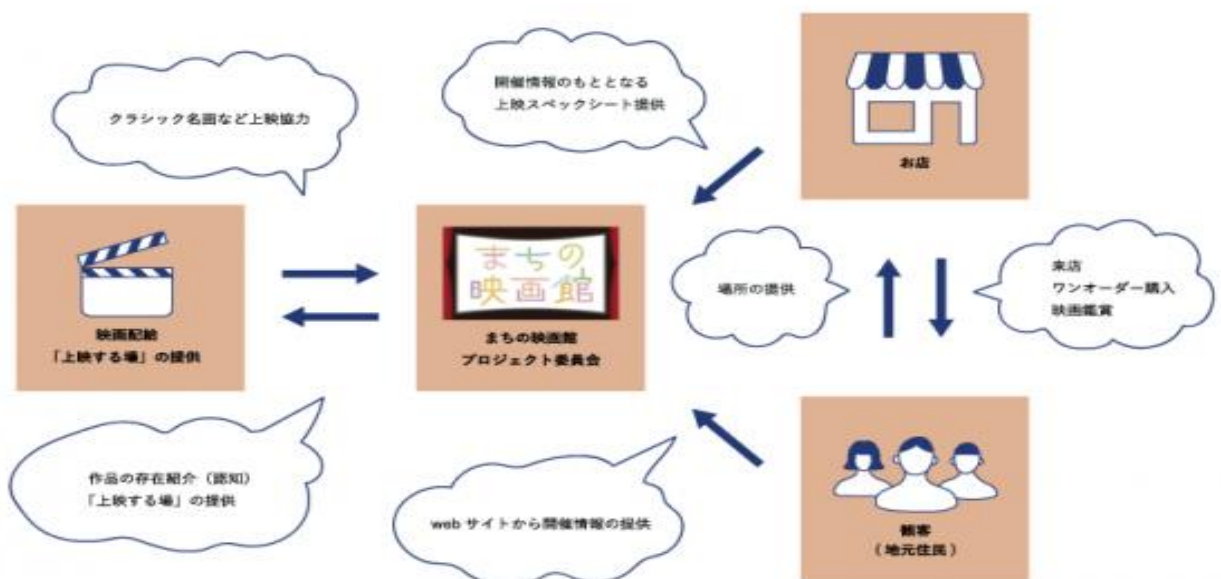
・2018年にカマコンでプレゼンされ、その年8月から実際に鎌倉のまちに展開し始めたプロジェクトです。

まちの映画館の会場となるのは、地元のカフェやレストラン。

映画館がない街でも、ネットテレビを活用すれば映画が上映できるのでは？ というアイデアが実現しました。

・映画をセレクトするキュレーターが上映会場のオーナーと相談しながら、上映スポットの雰囲気にあった映画をセレクトします。

まちの映画館のしくみ



上映できる映画は、まちの映画館運営事務局が配給元と上映の許諾を一括して受けているので、上映するスポットは場所を提供するだけという簡単な仕組みになっています。

みんなで映画を鑑賞した後は、一緒に感想を語り合います。

思わぬ伏線を教えてもらえたり、映画の舞台についてエピソードを聞けたり、様々な参加者とともに映画を観る醍醐味がそこに展開されます。



3. 「鎌倉こどもハチミツ」プロジェクト

こどもたちが、地域の未来を元気にする！ 大人のサポートを受けながら、こどもたちが自らチームを作り、養蜂から採蜜、そして商品の企画、ラベルのデザイン、販売イベントの企画まで、自分たちで計画し実行するプロジェクトです。養蜂とビジネスの両方の経験をすることで、未来の持続可能な地球を担う起業家のマインドを育てます。



こどもたちに起業体験を！ というカマコンでのプレゼンから、様々な大人たちが協力を申し出て集結、プロジェクトが実現しました。



養蜂の舞台は北鎌倉・建長寺。プロの養蜂家の指導とサポートのもと、こどもとお寺をつなぐ活動をしている NPO てらこやの協力で、継続的に養蜂から採蜜までのハチミツ作りをこどもたちが体験します。

取れたハチミツをどのように商品にして、鎌倉の人たちの手に届けるか？ その企画もこどもたちが主役です。

・販売計画や利益のシミュレーションなども大人たちのサポートを受けながら、自分たちで計画していきます。

・毎年秋には、まちの社員食堂で、ハチミツの販売、ハチミツを使ったスイーツなどの提供をするイベントを開催。

店内を飾るポスターやポップ、そして販売も会計も全てこどもたちが主体的に行っています。



4. 「鎌倉の海のみもり鳩砂像」プロジェクト

前年から海水浴場のマナー低下が課題になっていた2015年夏、海水浴シーズンを控え、マナーアップの企画がカマコン定例会でプレゼンされました。ブレストで出たアイデアが大きく膨らみ、巨大砂像を作りマナーアップのシンボルとするプロジェクトが始動しました。



・2015年の海水浴シーズンを控え、鎌倉では前年から海水浴場のマナー低下が地域で大きな問題となっていたため、そのマナーアップが市民にも海水浴場関係者にも行政にも、重要な課題となっていました。

この課題に対して、いい企画を出せないかと集まったカマコン有志メンバーが、企画を立て、カマコン定例会でプレゼンをすべく立ち上がりました。

鎌倉生まれ・鎌倉育ちのメンバーの子供の頃の記憶には、サンドアート（砂像）のイベントで砂像づくりに熱中した思い出がありました。そこで、砂像を作り、マナーアップを訴えるシンボルにし、子供向け砂像ワークショップを行い、家族で楽しめるビーチとして改めてイメージを打ち出していく、という企画をプレゼンしました。

ブレストの結果集まったアイデアの名から、平和のシンボルであり、鶴岡八幡宮のシンボルでもある鳩の巨大砂像を作ろう！というアイデアがまとまり、早速実行メンバーが募集され、プロジェクトが立ち上がりました。早速、砂像のデザインや、ビーチのパトロール隊を「ハトロール隊」に、といったアイデアが固まっていきました。

砂像作りには鎌倉彫の名家に生まれた気鋭の彫刻家であり仏師であるカマコンメンバーが名乗りを上げ、企画には有名テレビプロデューサーが入り、ドリームチームが立ち上がりました。



鎌倉のクラウドファンディング「iikuni」での資金集めもスタート、企業スポンサーの営業にもチームメンバーが駆け回り、無事、多くの企業や市民の支援を得ることに成功、資金も集まり、灼熱の太陽のもと、連日巨大砂像づくりが進められました。

この砂像作りの様子を連日 SNS でメンバーが発信したところ、鎌倉の若手僧侶の方々の目にとまり、SNS 上で、「これは素晴らしい出来栄で、もはや仏像の域に達している」「開眼法要をやりましょう！」という会話がトントンと展開し、砂像の完成の朝、厳かに開眼法要が営まれました。面白がりながら進めてきたプロジェクトに、真の意味でビーチを守護する「まもり鳩」としての魂を込められたのです。このプロジェクトを通じて、多くのカマコンメンバーにも幅広い市民にも、ビーチのマナーと安全がジブンゴト化したと言えるでしょう。



【全国各地に広がるカマコン導入地域】

カマコンを体験し、自分の地元でもやってみよう！ そんな各地域の人たちが立ち上げたカマコン型地域活動が、全国各地に広がっています。

プロジェクトのプレゼンテーションを聞き、ブレストで応援する、というカマコンの基本スタイルは共通ですが、活動の仕方には、それぞれの地域に根付いたバリエーションがあります。

【導入地域マップ】



< 参考資料 2 >

報道発表資料

(抜粋)

2021 年 01 月 22 日 東京都新型コロナウイルス感染症対策本部

テレワーク導入率調査結果をお知らせします！ (第 1501 報)

都内企業のテレワーク導入率が上昇

東京都は、「テレワーク緊急強化月間」を設定し、出勤者数の 7 割削減に向けて、「週 3 日・社員の 6 割以上」のテレワーク実施を事業者の皆様にも強く要請しています。

この度、緊急事態措置期間中の都内企業のテレワーク実施状況について調査を行いましたので結果をお知らせします。

調査結果のポイント

- (1) 都内企業（従業員 30 人以上）のテレワーク導入率は 57.1%。12 月時点の調査（51.4%）に比べて約 6 ポイント上昇。従業員規模別に導入率を比較すると、企業規模が大きくなるにつれて、導入率も高くなる。
- (2) テレワークを実施した社員は、平均約 5 割（50.4%）と、12 月時点（51.6%）に比べて、ほぼ横ばい。
- (3) 緊急事態宣言期間中のテレワークの実施回数は、週 3 日以上が約 6 割を占めている。

(1) テレワーク導入率

導入率の推移

3 月：24.0% 4 月：62.7% 12 月：51.4% 1 月：57.1%

従業員規模別導入率（1 月）

- 300 人以上（230 社）
導入している 76.5% 今後予定あり 2.4% 導入予定なし 21.2%
- 100-299 人（107 社）
導入している 63.6% 今後予定あり 5.6% 導入予定なし 30.8%
- 30-99 人（85 社）
導入している 47.0% 今後予定あり 5.7% 導入予定なし 47.4%

（以降省略）

（出所）

<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2021/01/22/17.html? fsi=b560k216>

尚、当文書は事務局：橋本の「聴き取りメモ」に基づいて作成したもので有り、聴き取り時の誤認・誤解や理解不足を含め、文面に記載の内容は全て橋本の責に帰すものです。

(文責：NBS 事務局長 橋本 弘毅)

【ご講演の概要】

日本商工会議所（特に現会頭である三村明夫氏）の諸活動を基に、「中小企業」に関わる諸問題と、それに対する政府等の施策を中心として、現在、日本商工会議所が如何なるスタンスで「中小企業問題」にアプローチされているのかをご説明いただきました。

〔項目 1〕 大企業と中小企業の共存共栄

・三村会頭の考え方から始まり、適正な「価格転嫁力」を実際に機能させる為の方法として、その為の施策である「パートナーシップ構築宣言」への取組み、或は「価値創造に関する賢人会議」「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の審議内容をご説明いただきました。

〔項目 2〕 中小企業の生産性向上と最低賃金 「成長戦略会議」での議論

・政府の「成長戦略会議」での議論の内容を、会議のメンバーである「デービッド・アトキンソン氏」と「三村会頭」の発言を中心に、ご紹介いただきました。

〔項目 3〕 中小企業の成長促進

・「中小企業政策審議会」の制度設計WG「中間報告」を基に、今後の中小企業政策の方向性をご説明いただきました。

〔項目 4〕 今後の展開 「骨太基本方針」・「経済諮問会議」の動向

・最後のまとめとして、中小企業の成長、生産性向上のための施策等をご提示いただきました。

中小企業を巡る最近の動向

講師 久貝 卓 氏

(日本商工会議所 常務理事)

I. 大企業と中小企業の共存共栄

(I)三村明夫氏(日本商工会議所会頭)の基本的な考え[資料:2018年7月三村氏講演記録]

① 日商の基本方針

- i 現場主義・双方向主義 商工会議所は現場(=会員の現況)の問題に立脚する。
⇒ 問題の解決の為、解決策を考え現場(会員)に伝えると共に政府等にも政策提言を行う。
- ii 企業利益と公益の両立…中小企業の為になり、且つ地域を発展させ、国益にも繋がる活動
- iii リーダーは自分の言葉で分かりやすく話す。

② 中小企業の現況

[日本経済での全体に占める位置づけ] *対大企業の視点でみた場合

企業数(99.7%)、従業員数(70%)、付加価値額(55%)、給与支払い額(55%)、

⇒ 従業員数に対し給与総額が少ない、付加価値額に対し給与総額が多い

結果として、労働分配率 中小企業 75% 対 大企業 45%

③ 中小企業が直面している問題

(⇒ 日本が直面する様々な構造的課題は、最も早く中小企業に深刻な形で現れてくる。)

i. 深刻な人手不足

⇒ 人手不足は大企業に先行する形で中小企業では既に深刻な経営課題として顕在化している。

近い将来、企業の生き残りをかけた厳しい賃金上昇と生産性向上の“対決”が始まる。

ii. 経営者の高齢化と後継者難…日本社会の少子高齢化問題の裏返し(黒字での廃業が多発)

⇒ 中小企業経営者の最大多数年齢…1995年47歳 → 2015年66歳

iii. 国内マーケットの伸びの停滞と海外展開の不足…中小企業の経営は国内市場への依存型

⇒ “円安”は一方向での「原材料のコストアップ等」のマイナス要因にしかない。

④ 諸課題の解決のために

i. 中小企業の自助努力…非製造業の30%、製造業の10%は大企業の平均を上回る生産性

*経営のやり方の差が、そうした格差をもたらしている。

[いくつかのヒント] 海外需要への転換、スムーズな事業承継、IT導入のための支援

ii. 中小企業に備わっている変化に対する適応能力…経営と現場の距離の近さ

「優れた現場力」= 自助対処能力

iii. 国を始めとした「支援策」の具体例

ア. 事業承継税制の抜本的拡充…承継時の贈与税・相続税支払いの100%猶予

イ. IT化支援(予算化) ⇒ 問題はIT導入を支援する為の中小企業の現場の人材確保

ウ. 労働生産性向上につながる設備投資に関わる「固定資産税」の軽減

エ. 取引価格の是正…下請法の運用強化、下請中小企業振興法の進行基準の改正

⑤ わたし(三村)が望んでいること⇒大企業が自らの課題として中小企業への支援を考える。

i. 取引価格の適正化(下請法下の適用は全体の10%⇒大多数の自由取引への対応)

*アベノミクスの前と後で、大企業の売上高利益率は5%から8%に上昇

中小企業のそれは3%から4%への微増(納入時のcost upの“価格転嫁”が機能していない)

◇リーマンショック後の超円高時代(80円/1ドル)

大企業は国際競争を戦うために、取引価格の引下げを求め、中小企業は協力した。

◇アベノミクスによる円安(110円/1ドル)輸出採算が改善

大企業は大幅な収益増 → 2017年度は史上最高益を更新

中小企業は円安で原材料価格が上昇しcost up ⇔ 大企業との取引価格引き上げは難航

⇒ 結果として、中小企業から大企業へ大規模な所得移転が起きた。

しかし、大企業と中小企業は同じ『サプライチェーン』の一員として、共同してコストダウンと品質向上を図る関係であるべきである。

外部要因により『サプライチェーン全体』にコストアップがあれば、これを一方のみが負担するのではなく、取引価格に反映させる新しい『共存関係』に変化すべきである。

(2) 価値創造企業に関する賢人会議 (座長:三村明夫 日本商工会議所会頭、他に委員10名)

〔設立の趣旨〕

○我が国を取り巻くグローバルな競争環境は深化しつつも流動化しており、他方で、人口減少に伴い中小企業が支えてきた地域経済も衰退するなど、中小企業政策の全体像を問い直すタイミングに来ている。特に消費や生産が世界中の企業に開かれ、商品企画、原材料の調達、製造、販売といった一連のバリューチェーン全体で、イノベーションや国際競争力が問われる時代となった。

○このような状況の中で、経済全体のパイを拡大し、大企業と中小企業が互いに稼げる「共存共栄の関係」を実現するためには、新たな価値創造に向けたサステナブルなバリューチェーンの再構築が必要と考えられる。

○以上の問題意識の下、今般、大企業及び中堅・中小企業の経営者等をメンバーとして価値創造企業に関する賢人会議を設置する。

〔設置 2029年12月 事務局は中小企業庁 大企業委員5名、中小企業委員4名、金融1名〕

① 賢人会議における検討事項

i. 大企業と中小企業との取引構造の見直し

ア. 大企業と中小企業との「共存共栄モデル」の提示

イ. 業種別(自動車・電機・印刷・小売)の大企業と中小企業との格差分析

ii. 個別取引の適正化

ア. 「進行基準」を活用した指導・助言の徹底

イ. 従来の3課題(価格決定、型管理、支払い条件)に加え、新たな2課題(知財ノウハウの保護、働き方改革シワ寄せ)をパッケージ^①とした対策の取り纏め

② 三村会頭の主な発言

ア. 中小企業はサプライチェーンを支える重要な役割。大企業と中小企業との共存関係の構築が、わが国経済の成長や競争力強化のためには重要。

イ. 中小企業の「実質労働生産性」の伸びは大企業と遜色ないレベル。

一方で、「価格転嫁力」は大企業に比べて顕著に悪化。

結果、生産性向上により創出した付加価値の大部分が(価格転嫁のマイナス部分に)吸収されて名目的な生産性の伸びが低迷し、労働生産性の格差が拡大している。

ウ. 大企業と中小企業は“One Team”となって、生産性向上の成果とコスト負担を適正にシェアしつつ、共に「価値創造」を目指すべきである。

大企業は、Tier 2 以下も含め「付加価値に基づく適正な取引価格」を尊重する機運を醸成するとともに、サプライチェーン全体の生産性の向上を自らの課題と考えて、下請中小企業のデジタル実装に関し、技術や人材の支援をしていただきたい。

③ 価値創造企業に関する賢人会議 「中間報告」のポイント

i. 取引構造の課題と施策の方向性

ア. 「安価・高品質」の追求だけでなく、社会課題解決などの「価値あるもの」を「相応の価格」で提供する必要がある。

イ. 業界団体による「自主行動計画」では、個社の取組みが比較できない。

ウ. Tier 1 企業と Tier 2 以下の企業では売上高の伸び率に開きがある。

ア. 系列・規模を超えた連携の促進(オープンイノベーション、M&A 促進等)と、ドイツ型共存共栄モデルの取り込み(*独の中小企業の利益率)

イ. 個社の「自主行動宣言」による取組みの「みえる化」

ウ. サプライチェーンの頂点企業を軸に「Tier N」から「Tier N+1」に共存共栄を浸透させる。



ii. 個別取引の課題と施策の方向性

[課題]

ア. 発注側が協議に応ぜず、価格転嫁できない。

イ. 知的財産権の取扱いが不明確

ウ. 適正な対価を伴わない働き方改革の「しわ寄せ」

[施策の方向性]

ア. 「進行基準」に基づく指導・助言の徹底と、転嫁協議の促進

イ. 知財専門の下請けGメン、契約の「ひな形」の作成

ウ. 下請けGメンによる指導、官公受発注の平準化



(3) 「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」 *設置(2020年5月)

1 趣旨 労務費等の価格転嫁に関し、下請中小企業振興法(昭和45年法律145号)第3条に規定する振興基準の遵守等個社による自主行動宣言を通じ、発注側たる大企業と受注側たる中小企業の協議を促進するとともに、サプライチェーン全体の生産性向上等の取組を推進し、大企業と中小企業が共に成長できる持続可能な関係を構築するため、「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」(以下「会議」という。)を開催する。

■ 構成員 共同議長：梶山経済産業大臣、西村経済財政政策担当大臣
関係閣僚：厚生労働大臣、農林水産大臣、国土交通大臣
内閣官房：岡田官房副長官、坂井官房副長官
関係団体：日商：三村会頭、経団連：中西会長、連合：神津会長
事務局 内閣府 及び 経済産業省

(第1回)

- ・「未来を拓くパートナーシップ構築」の主旨と取組内容の確認
- ・サプライチェーン全体の生産性の向上等の取組を推進し、共に成長できる持続可能な関係構築に向け、『パートナーシップ構築宣言』の枠組みを決定

[三村会頭の発言内容]

- ・大企業と中小企業が協力して「新たな価値を創造」し、「適正な取引価格の実現」により、サプライチェーン全体での「新たな共存共栄関係」の構築が必要
- ・「新たな価値の創造」には、系列や業種を超えた「オープンイノベーション」の推進が必要
- ・「発注者と受注者との間」及び大企業の「経営層と購買部門の間」に、取引価格の実態認識のギャップを埋め、経営者の意志が組織の末端まで行き届くよう、経営者による「自主行動宣言」で取引の適正化を進め、共存共栄関係を築く必要がある。

(第2回) 2020年11月18日開催 *菅総理、加藤官房長官 出席

- ・「パートナーシップ構築宣言」取組みのフォローアップ
- ・ポストコロナに向けた大企業/中小企業の実績向上
- ・「オムロン(株)」立石文雄会長による、同社の「宣言内容」に基づく取組事例の発表

[三村会頭の発言内容]

- ・全国津々浦々から多数の宣言が発表されている。
本取組みに強く期待していることの表れと考える。
当面「1,000社」の登録に向け、幅広い業種が参画し、宣言内容の充実と遵守を通じて「新たな共存共栄関係」が着実に実現することを期待している。

参加業種	宣言企業数	・3月22日現在で、1,035社が宣言を公表 ・全ての大手自動車メーカーが宣言をした。 ・パートナーシップ構築に取り組む企業用の“見える化”の一環として、宣言企業が使用できるロゴマークを作成。 ・宣言企業にたいしては、経済産業省が実施する「補助事業」について加点措置を講じている。
製造業	345	
建設業	119	
小売業	73	
情報通信業	80	
運輸業	43	
その他	375	

・仕入先との取引条件の協議において、本宣言をどの程度意識しているか。 (宣言企業向け)	・「宣言企業」は適正な取引となるよう努力する姿勢が強いと感じるか。 (「宣言企業」と取引関係が有る企業)																				
<p>発注側回答比率</p> <table border="1"> <tr><th>意識レベル</th><th>比率</th></tr> <tr><td>大いに意識している</td><td>68%</td></tr> <tr><td>やや意識している</td><td>26%</td></tr> <tr><td>殆ど意識していない</td><td>1%</td></tr> <tr><td>わからない</td><td>5%</td></tr> </table>	意識レベル	比率	大いに意識している	68%	やや意識している	26%	殆ど意識していない	1%	わからない	5%	<p>受注側回答比率</p> <table border="1"> <tr><th>感じ方</th><th>比率</th></tr> <tr><td>大いに感じる</td><td>20%</td></tr> <tr><td>やや感じる</td><td>34%</td></tr> <tr><td>殆ど差を感じない</td><td>36%</td></tr> <tr><td>わからない</td><td>10%</td></tr> </table>	感じ方	比率	大いに感じる	20%	やや感じる	34%	殆ど差を感じない	36%	わからない	10%
意識レベル	比率																				
大いに意識している	68%																				
やや意識している	26%																				
殆ど意識していない	1%																				
わからない	5%																				
感じ方	比率																				
大いに感じる	20%																				
やや感じる	34%																				
殆ど差を感じない	36%																				
わからない	10%																				

2. 中小企業の生産性向上と最低賃金・成長戦略会議

趣旨
 経済財政諮問会議が示す経済財政運営と改革の基本方針のもと、我が国経済の持続的な成長に向け、成長戦略の具体化を推進するため、成長戦略会議(以下、会議という。)を開催する。

- 構成員 議長：加藤官房長官
 副議長：梶山経済産業大臣、西村経済財政政策担当大臣
 関係閣僚：厚生労働大臣、農林水産大臣、国土交通大臣
 (*必要に応じ、他の関係閣僚等も出席)
 ≪有識者≫ 日商：三村会頭 を含む 8名
 事務局 内閣官房

〔労働生産性についての基本的認識〕 中小企業の労働生産性は長らく横這い傾向が続いており、足元では大企業との差が徐々に拡大している。

◎ 「成長戦略会議」での中小企業政策議論

① 日本の生産性課題について

(デービッド・アトキンソン [(株)小西美術工藝社 社長])

- ・ 少子高齢化が急激に進む日本で経済を維持するには生産性を向上させるしかない。経済運営に当たっては、GDP 成長率より生産性伸び率により、目標を設定すべきである。

(三村)

- ・ 生産性向上を国の目標とすべきとのアトキンソン氏の主張はまさにその通りだ。1人当りの GDP 伸び率は、労働生産性の伸びを示すとともに、国民1人当たりの豊かさを表し、グロスの経済成長の必要条件ともなる指標である。国家目標のひとつとして国民が共有することが重要と考える。

② 大企業と中小企業の実質労働生産性について

(アトキンソン)

- ・ 大企業の実質労働生産性が向上する一方で、中小企業の実質労働生産性は長年低迷している。

日本の大企業の実質労働生産性は EU28 か国とほぼ同水準だが、中堅/小規模企業では大きく劣後している。従って、日本の実質労働生産性が低い原因は、大企業に対して中小企業の実質労働生産性が著しく低いことにある。

- ・ 製造業において、中小企業の実質労働生産性の伸び率は大企業並みであるのに、価格転嫁力指標の伸びがマイナスである為に見た目では低迷している、というのはその通りである。但し、これは製造業の話で、全体の1割にも満たない。残りの95%の実質労働生産性に注目すべきだ。

(三村)

- ・ 経済に占めるシェアが高い中小企業の実質労働生産性が低く、これを引き上げねばならないことに異論はない。但し、日本の実質労働生産性の低さは、大企業も含めた日本全体の問題である。

大企業は大丈夫だが、中小企業が問題だということではない。アトキンソン氏が提示したデータに対し、きちんと事務局で精査し、事実確認をすべきである。

- ・ 非製造業の分析データが存在せず、製造業をひな形に、他の分野でも同様の事象が起きていると想定して提示された分析であり、決して5%に留まるものではないと考える。

③ 小規模企業について

(三村)

- ・ 小規模企業は雇用のみならず、商店街などの地域のコミュニティや共助を支えるなど、生産性だけでは測れない大切な機能を持っている。

- ・ 小規模企業の減少は都市への雇用流出に繋がり、地方の衰退を加速させている。

(アトキンソン)

・むしろ、地方においては小規模企業が成長できず、生産性が低いままで高い給料が払えず、過酷な労働環境にあったからこそ、雇用が東京にシフトしたという見立ても可能だ。

(桜田 謙悟 SOMPO ホールディングス(株) グループ CEO)

・町や田舎の商店街がどんどん消えていくのは良いことなのか？ 代々続いてきたお蕎麦屋さんが、毎年10%成長しなくて良いと言ったら、いけない企業なのか？ という議論が必要だ。

④ 規模の拡大について

(アトキンソン)

・今まで中小企業の生産性向上が進まなかったのは、企業規模が十分になかった為というのが、私の仮説である。

・日本の生産性の低さの最大の要因は規模の問題である。

イノベーション、ロボット、IT、女性活躍、働き方改革、輸出促進などの生産性向上の手段が議論される一方、それを実現できるだけの企業規模が有るかどうかという議論が抜け落ちている。諸施策を実現できるだけの十分な規模まで、中小企業の成長を促す施策こそ重視されるべきである。

・そういう成長促進策によって企業数は減るかもしれないが、それは淘汰ではない。

(三村)

・中小企業政策の第一の柱は、中堅企業/ベンチャーなど、事業規模の拡大を指向する事業者向けの、M&A や設備投資などを促進する支援策である。

第二の柱は、地域の経済社会を支える、地域密着型の中小/小規模事業者向けの、伴走型の支援だ。

中小企業政策全体としては、両者のバランスをとることが重要である。

・日商の調査では、M&A を実施/検討した中小企業の割合は全体の15%、中堅企業に限れば4割に達する。

中小企業におけるM&Aによる事業再構築意欲のポテンシャルは予想以上に大きく、支援策を拡充し、この流れを強く後押しすべきである。

(竹中 平蔵 慶應義塾 名誉教授)

・例えば、地方自治体もある程度の規模がないと効率的財政ができないとして、3,300あった自治体を、1,700まで集約した。「規模の集約」は方向性として明確に出すべきではないか。

⑤ 中小企業基本法

(アトキンソン)

・日本の産業政策は成長する企業を育てていない。

なぜ企業が成長しないのか、徹底的に検証する必要がある。

・中小企業の定義が「少ない従業員数規準」で、それに対して 税の優遇、補助金、世界に例を見ない安い最低賃金 で優秀な人材を供給していることが、成長しない大きな原因と考えている。

大企業になれば優遇を受けられなくなることが、明らかに成長を阻害しており、中小企業基本法を改正して、中小企業の定義を 500 人まで引き上げることが必要と考える。

◎ 「成長戦略会議」での最低賃金議論

(アトキンソン)

・なぜ企業は今まで支払能力を高めてこなかったのかを検証する必要がある。
・経営者たちをどう動かすかが一番の問題。諸外国では、賃金を上げることによって経営者が刺激を受け、イノベーションを初めてやり出すというのが実際の状況である。

・労働生産性を上げてから賃金を上げるということは、諸外国の分析に反するものであって、経済学にも反する。

どうやって企業を動かすかということ考えた時、コーポレートガバナンスは上場企業にしか効かないので、中小企業を動かすためには最低賃金の引き上げも有りではないか。

◇ 最低賃金の引上げによるメリット

[アトキンソン氏提出資料]

1. 格差は縮小する。
2. 労働参加率が向上する。
3. 仕事の遣り甲斐が高まって離職率が低下する。
4. 正社員化が進む。
5. 過当競争を制限する。
6. デフレに歯止めがかかる。
7. イノベーションが進む。

(三村)

・中小企業の問題の一つは労働分配率の高さで、特に小規模企業は 80%以上有る。

結局、付加価値の大部分が労務費に取られている。

我々の調査では、生産性が上がらないまま賃金を上げた場合に、経営者はキャッシュマネジメント上、設備投資を削減する。従って、中小企業の実態を超えて最低賃金を引き上げると、生産性の向上には逆効果になる。

・実質的な支払い能力を超えて強制力のある最低賃金を引き上げた場合、倒産/廃業に繋がる。最低賃金の目的はセーフティネットの確保で有り、だからこそ強制力が有る。

強制力のある最低賃金を、生産性を上げる手段に使うべきではない。

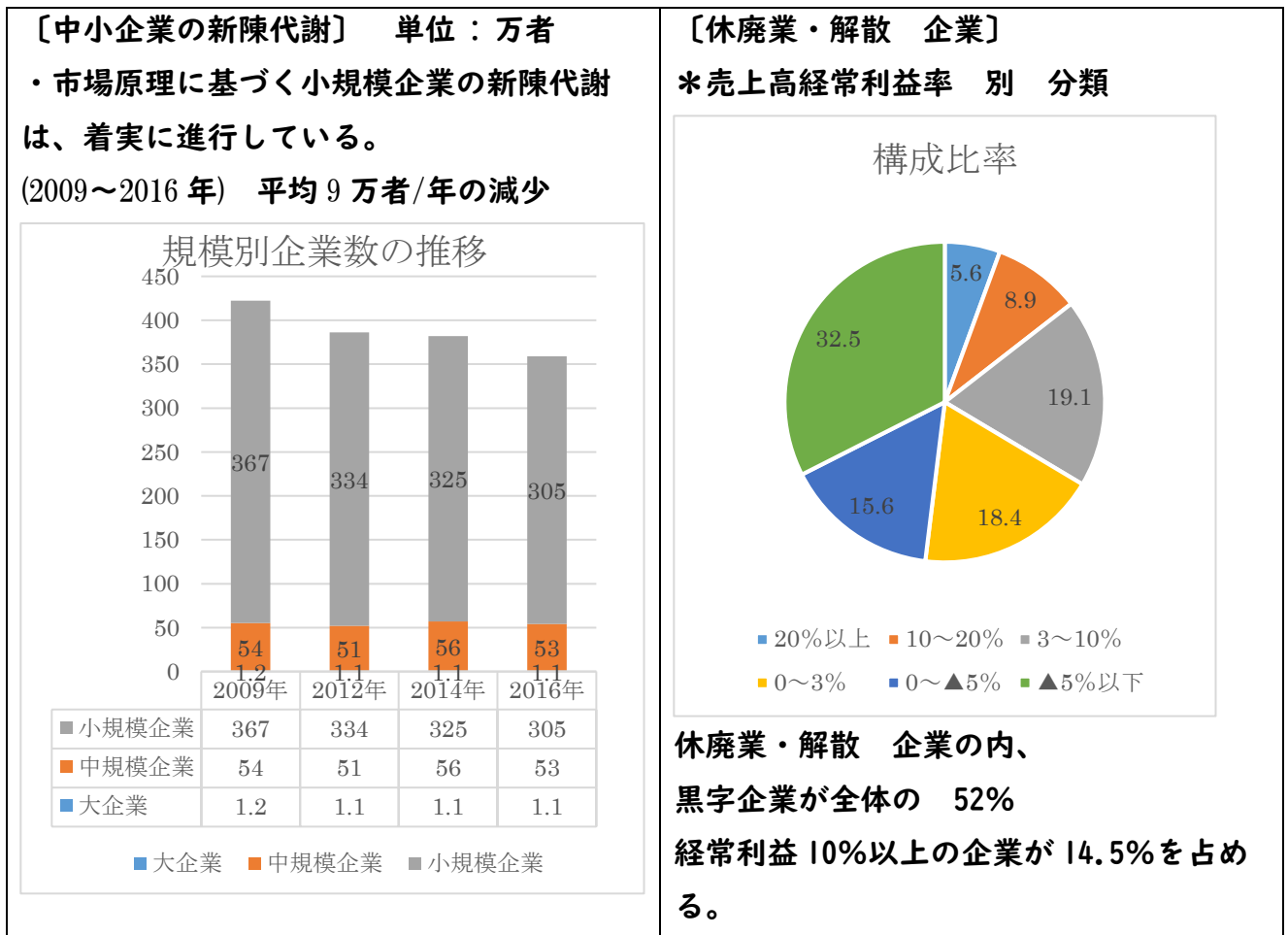
企業の自主性を重んじ、マーケットの需給に任せて、企業の競争力を試すべきである。

(竹中)

・アトキンソン氏に概ね賛成だが、最低賃金に関してちょっと気を付けた方が良い点は、社会政策のための政策手段を、経済政策に使うのかということである。

もっと極端な言い方をすると、生産性の低い企業に、罰則的に重い税金を懸けるといふのと、実は似た事になる。

〔資料〕



◎ 地域における中小企業のウェイトと雇用のシフト

- ① 雇用に占める中小企業の比率は、全国では70%だが、地方(東京・大阪を除く地域)では80%
- ② 小規模企業の減少は都市への雇用流出に繋がり、地方の衰退を加速させている。

〔雇用に占める中小企業の比率〕		〔従業員数の変化〕 2012年⇒2016年		
		*都市(東京・大阪・愛知)		
		地方(左記以外)		
	中小企業の比率 (内、小規模)	区分	地方	都市
全国 計	69% (22%)	大企業	5.0	56.8
東京	41% (9%)	中規模	58.8	93.1
大阪	67% (19%)	小規模	▲109.2	▲39.4
それ以外	81% (29%)	合計	▲45.4	110.5

◎ 成長戦略会議 中間とりまとめ [2020年12月1日]

■ 実行計画 (抜粋)

第2章 成長戦略の考え方

- ・日本の国民1人当たり

(2012~19年平均) GDP伸び率 1.2% = 労働参加率伸び率 1.0% + 労働生産性伸び率 0.2%
(G7中で3位) (G7中1位) (G7中6位)

- ・労働生産性の絶対値は G7中で最下位 ⇒ 向上余地が大きい

(日本 7.6万\$、G7単純平均 9.4万\$)

⇒ 企業のイノベーションや投資拡大により、労働生産性を向上させ、経済の好循環を実現させる。

(疑問) ドル換算で、果たして実態を現わしているのか？

7.6万\$ (レート115円) → 日本円 874万円 ↓
\$換算 10.9万\$ ← (レート80円)

*例えば、円の実勢購買価格平均で換算すべき？
国内の経済停滞は現実だが他国との比較数値は？

第7章 足腰の強い中小企業の構築 【実行計画】

・中小企業政策が、小規模事業者の淘汰を目的とするものでないことは当然であり、ポストコロナを見据え、中小企業の経営基盤を強化することで、中小企業から中堅企業に成長し、海外で競争できる企業を増やしていくことが重要。

- ・併せて、地域の経済や雇用を支える小規模事業者が持続的に発展することは重要。

・この為、中小企業の経営資源の集約化による事業の再構築やデジタル化など、中小企業の生産性を向上させ、その足腰を強くする仕組みを構築し、創意工夫する企業を応援していく。

(1) 規模拡大を通じた労働生産性の向上

- ・M&Aの税制支援

・中小企業から中堅企業への成長途上にある企業を一定の支援策の対象に追加する法改正の検討

(2) 事業再構築等への支援

- ・新たな補助制度を検討

・もの補助/持続化補助/IT補助 を引き続き措置する。

・民間実質無利子融資の申込期限…年度末までの延長を検討

・新たな信用保証制度を検討 等

(3) 大企業と中小企業との取引の適正化

- ・約束手形の利用の廃止に向けた行動計画の策定 等

- ・下請ガイドライン等 の 業種の拡大
- ・下請代金法/独占禁止法による優越的地位の濫用等 の執行強化
- ・「パートナーシップ構築宣言」企業の 1,000社 への拡大

3. 中小企業の成長促進

(1) 中小企業政策審議会 制度設計 W・G 「中間報告」

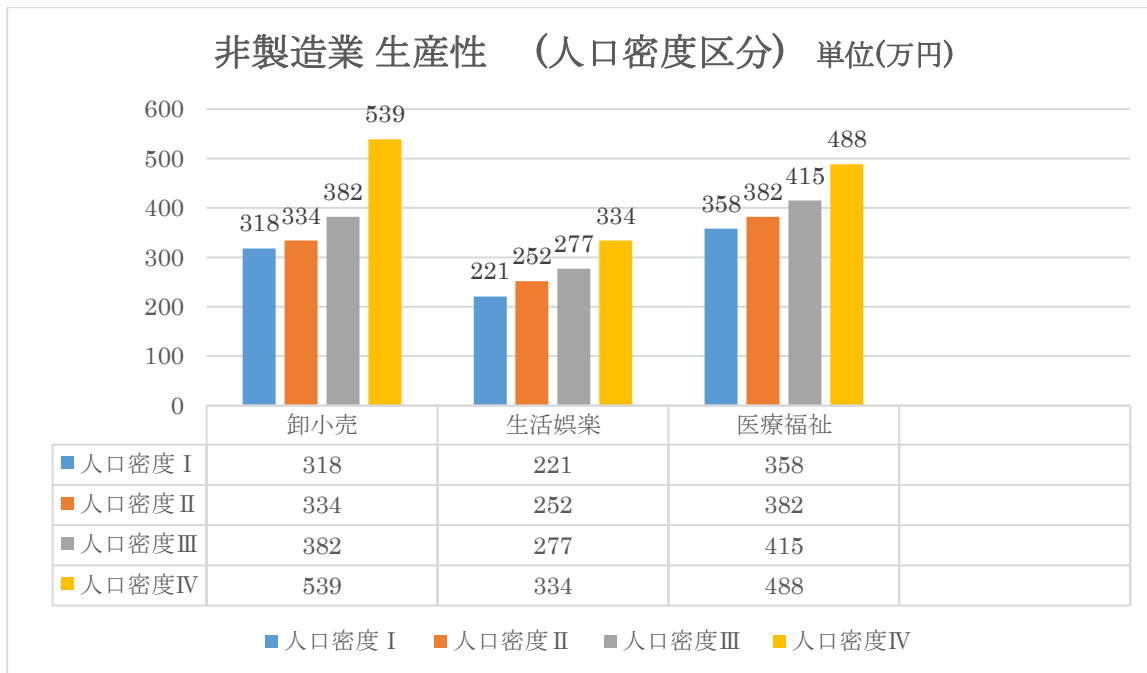
・中小企業政策審議会（会長：三村会頭）に設置された「制度設計ワーキンググループ」で中小企業の「持続的成長」と「事業規模拡大による成長」に向けて、今後の中小企業政策の方向性を提示した。

◎ 業種別・従業員規模別 労働生産性

- ・「情報通信産業」「製造業」では、従業員規模が大きいほど労働生産性が高くなっている。
- ・「小売業」「飲食サービス業」では、従業員規模が大きくなっても労働生産性は大きく変わらない。

◎ 人口密度と労働生産性

・小売業やサービス業などの非製造業の生産性は、企業の所在する地域の人口密度（需要量）に依存する。（人口密度の高い地域ほど、生産性が高い。）



◎ 既存の中小企業支援策の効果検証

(1) ものづくり補助金

・ものづくり補助金に「採択された企業」と、属性が類似する「採択されていない企業」を比較して、補助金が売上高伸び率/従業員数の増加に与えた影響を分析したところ、規模の小さい企業で効果がプラスになっている。

〔ものづくり補助金とは〕

中小企業等による生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資を支援する補助金です。

※正式名称は「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」

詳しくは、中小企業庁 中小企業向け補助金・総合支援サイトを参照

(2) サポイン事業

・支援の効果を分析した結果、採択企業は同等の特性を持つ非採択企業と比べ、採択から6～8年後に、毎年の売上高で20億円程度のプラス効果が出ています。

戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）

ものづくりの基盤技術は、自動車や医療機器、宇宙・航空、ロボット等の産業分野に資する重要な技術です。日本経済の持続的発展には、ものづくり中小企業が市場ニーズを踏まえ、より高度な技術開発に果敢に挑戦していくことが必要です。

経済産業省は、戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）において、中小企業・小規模事業者が大学、公設試等の研究機関等と連携して行う、製品化につながる可能性の高い研究開発、試作品開発等及び販路開拓への取組を一貫して支援します。

◎ 今後の中小企業政策の方向性

(1) 類型別成長

・中小企業を「① グローバル型」「② サプライチェーン型」「③ 地域資源型」「④ 地域コミュニティ型」に分類し、それぞれの類型において創意工夫する事業者を支援する。

■ 「① グローバル型」「② サプライチェーン型」企業の目指す方向性と支援の在り方

… 中堅企業に成長し、海外での競争を目指す中小企業

i. スケールアップ支援

・中小企業から中堅企業への規模拡大パス

ア. 資本金の増加、イ. その後の従業員の増加 の過程を経て、支援企業の86%は従業員基準を超過して中堅企業に位置している。

《施策》

・規模拡大パスに位置する企業群を、規模拡大に資する一定の補助金/金融支援の対象とすることを検討している。

・M&A等による規模拡大促進（経営資源集約化税制、集約化手続きの短縮）

ii. 海外展開支援

■ 「③ 地域資源型」「④ 地域コミュニティ型」企業の目指す方向性と支援の在り方
(地域コミュニティ型)

- ・地域全体のグランドデザインに基づき、需給バランスの取れた持続可能な経済圏の形成
(地域資源型)
- ・自らの地域資源を最大活用した域外需要の取り込み

4. 今後の展開

骨太基本方針・経済諮問会議

(最低賃金、中小企業の生産性向上と競争政策)

【中小企業の成長、生産性向上を促すパス】

- 中小企業個社に対する金融・税制補助金
- 大企業との取引価格の改善
- 最低賃金引上げによる 経営者に対する経営努力の強制
- 中小企業の定義見直しによる中小企業の規模拡大支援

(Q & A) *講演後の質疑応答及び意見交換の一部を記載します。

① コロナ後の世界においては、過去のように『GDPの拡大・伸長』を目指す時代ではない。

量的拡大では無く、質的向上を基本に据えるべきではないか。

その意味では、「お蕎麦屋さんが、毎年10%成長しなくて良いと言ったら、いけない企業なのか」という目線は、興味を引いた。

② 賃金の上昇が、そのまま「生産性の向上」に繋がるという“論調”での議論は、何か違和感が有る。日本では「生産性の向上」の人的施策は、まず「人材育成」に向かうのではないか。

また、中小企業の成長促進に向けての「類型化」で4つの型が示されているが、それに当てはまらない企業には、どんな施策が考えられるのか。

③ 日本と他国との就業者数と生産性の比較ということでは、一般的に言って、日本は就業者で下位から8割の線で利益額は6割、上位2割が利益額4割という比率だが、米国ではそれが下位から5割で利益額5割、上位5割でも利益額5割というイーブンな世界だ。

その中間がEURで有り、調査するとしたら、先ずドイツ当りの現況が参考になると考える。

ところで、「価格転嫁力」を重要な課題として取り上げられているが、今後、日商としてはどういう方針で取り組むのか。

An. 資料中にも取り上げているが「パートナーシップ構築宣言」に注力している。

すでに1,035社が宣言を発表済みで有り、トヨタの例に有る様にトップが自ら宣言することは、現場に大きな影響を与えていると考えている。

また、EUR のネッスルなどは宣言の内容に対し、第三者の評価を加えており、こうした他地域での取組みも参考にしていきたい。

⑤ 今後の課題として、

一つは、AI や デジタル実装 DX(デジタルトランスフォーメーション) への取組みで有り、もう一つは海外展開が示されているが、そのプラットフォームとしての「日商」殿の方針を伺いたい。

An. 例えばドイツを考えると、中小企業でもそもそもの取引額での海外比率が高いなど、各国によって事情が異なっており、日本は残念ながら、そうした国を追いかける段階である。これからの課題として、取り組んでいく。

以上、漏らした部分も多いと思いますが、NBS の活動の現場をお知りいただく為の参考資料として、掲載いたします。

【編集後記】

▶ 「保守は問題の解決を個人の努力に求め、リベラルはそれを社会の仕組みに求める。」アトキンソン氏の論を聴くと、粹を定めた上で、「そこから滑り落ちる者はそもそもの“適者”ではなかったのだ」的な、ひと昔前の「強者生存論」の臭いがします。現代に必要なのは“過去に機能した強さ”ではなく“多様性を基とした柔軟さ”ではないでしょうか。

▶ カントは「須らく、人は目的として尊重されなければならない。それが故に、一人の命は地球よりも重い。」と教えました。「人の集団」で有る法人も、人と同様に“何かのための道具”ではなく、お互いがお互いを「目的」として尊重し合う、双方向性の責任を持つ存在なのだと思います。

▶ もう 10 年も前ですが、建築史の先生に、「日本では往々にして子供が親の職業を継ぐことが見られるが、同じ東アジアに住む兄弟民族だが、韓国では子供が親の仕事を継ぐことはまず無い。親の跡を継ぐのは、社会で成功する能力が無いからだという思潮が有るのですね。」という話を聞きました。「儒教社会の科举制度」の名残なのか、「官」をコアとした上昇志向の為す処でしょうか。日本は連綿として伝わる「家業」が、宮大工などの“伝統的技術”を今に伝える原動力になっています。中小企業もそれぞれが「伝えるべき世界」を持っている気がするのですが、皆様はどう思われますか。

(片断知崇徒)

*50 年も前の学生時代のペンネームを使ってしまいました。