

ジャパン・スポットライト　日本のキーパーソン　独占インタビュー

（インタビュアー：原岡直幸　国際経済交流財団 専務理事）

2024 年 6 月 12 日インタビュー実施

Japan SPOTLIGHT 2024 年 7/8 月号に英文記事掲載

（URL：https://www.jef.or.jp/journal/pdf/256th_Exclusive_Interview.pdf）

「今後の日本の中小企業の成長を考える」

日本を代表するリーダーズインタビューの第 3 弾は、日本の総企業数の 99.7%を占める中小企業を代表する日本商工会議所の小林健会頭。日本経済の現実を踏まえて、中小企業の未来について語って頂いた。

日本経済の現状について

原岡　日本経済の現状について、GDP を見ると、2023 年度は実質 1.2%成長で、日本の潜在成長率といわれている 0.5%を大きく上回っています。ただし、原材料等の価格の上昇による物価の上昇に加えて、円安が加わり、インフレが心配ではあります。しかし賃金も上がって、賃金ー物価の好循環が実現しかかっているとも言えるかと思います。日本経済はデフレからは脱却しつつあると考えてよいでしょうか。

小林　今日は主に中小企業を中心にして述べたいと思います。日本経済の現状は、デフレ脱却の入り口にはきていますが、まだ道半ばです。成長と分配の好循環を実現するための取り組みをさらに続けていかなければ完全なデフレ脱却には至らないという認識です。

23 年度の GDP はプラス成長になりましたが、その要因は二つあり、一つはコロナ後の挽回消費があったこと。そして、円安もあり、インバウンド消費が非常に大きく伸びたことだと思います。また、23 年度の国内投資は 30 年ぶりに 100 兆円に達する見通しとなっており、政府が官民連携で達成を目指す 27 年度に 115 兆円超という目標を目指せるレンジになったことは、いいことです。

一方、不安要因は、24 年 1 - 3 月の実質 GDP における個人消費が、前期比マイナス 0.7%と停滞していることです。

つまり、日本経済全体としては、プラスとマイナスが両方混在している状況です。この状況から、今回の所得減税の効果に加えて、円安が落ち着くことになれば、好景気への歯車は回り始めていると言えると思います。

日本では、中小企業の数は、全企業数の 99.7%を占めます。労働人口で言えば、公務員や教員、一次産業を除いた民間のいわゆる産業労働者数は約 4700 万人で、その 7 割の 3300 万人が中小企業で働いています。家族などを含めると中小企業に頼って生活している人が 6000 万、7000 万はいるでしょう。つまり、日本の人口の半分以上は、中小企業から生活の糧を得ているということであり、中小企業の底上げなしには、経済の好循環は成し遂げられないと思います。

したがって、われわれ商工会議所の責任も非常に重いです。商工会議所の会員のうち、従業員 300 人以下の企業の賃上げ率は 3.62%です（2024 年 4 月時点）。これは従前に比べて非常にいい数字であり、中小企業も賃上げが確かなものになってきているということです。これを継続していかなければなりません。

また、中小企業の約 7 割は賃上げを実施あるいは実施予定としています。しかしながら、そのうちの 6 割は、収益は上がっていないが人材を確保するために行う「防衛的賃上げ」であることを懸念しています。

賃金－物価の好循環を維持するための生産性の上昇

原岡　継続するためには生産性を上げていかなければいけない。賃金が上がってもインフレになっているので実質賃金が伸びないのは困るので、実質賃金の向上のために、生産性の向上が、中小企業を含めて非常に大事ではないかと思いますが、いかがでしょうか。

小林　おっしゃるとおりです。中小企業が発展していくためには、まずは自己変革をして生産性を上げて、付加価値を上げて、その利益から賃金を払っていく。これが好ましい循環です。

一方、昨年来の原材料高、電力やガス料金の高止まりという状況が続いています。日本は原材料を全て輸入していますから、さらに円安の影響が加わり、これがボディーブローのように、経済にこたえてくる。今年の後半ぐらいにかけて、中小企業にとっては非常に苦しい状況になりかねないことを危惧しています。

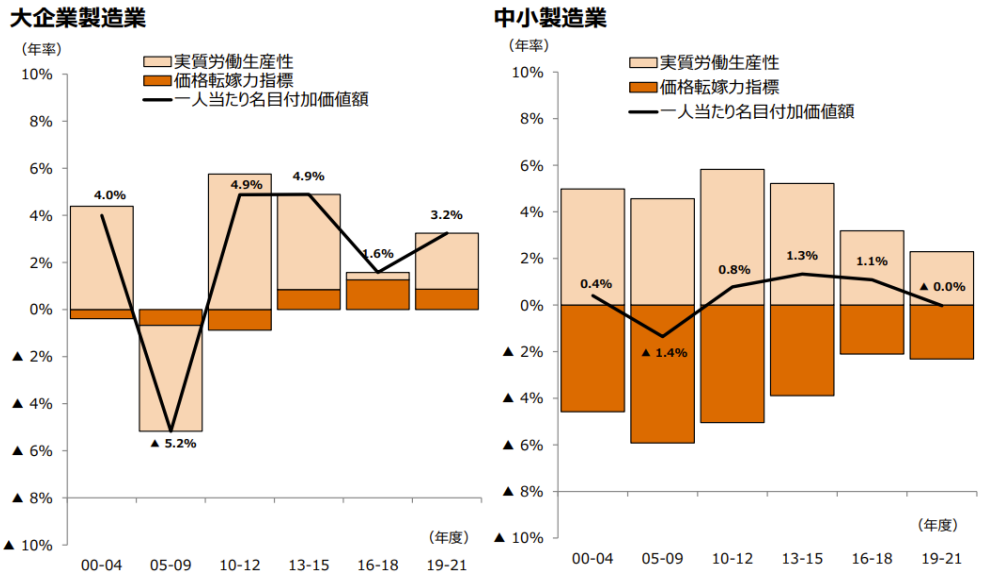
マスメディアなどで中小企業は生産性が低いという意見がありますが、「中小企業白書 2023」を見ると、製造業では大企業の実質労働生産性は年率 2.4%上昇しているのに対して、中小企業も 2.3%上がっています（図参照）。

では何が両者で違うかと言うと、大企業は実質労働生産性にプラスして価格転嫁力がプラス 0.9%あります。これらを足した 3.2%が大企業の名目付加価値上昇率になっています。

一方、中小企業は実質労働生産性を 2.3%上げても、価格転嫁力はマイナス 2.3%です。その結果、付加価値上昇率はゼロになります。つまり、中小企業が向上させた生産性は、価格転嫁に結び付かず、そのまま大企業に吸い上げられているというのが現状です。

それを打開するには、中小企業の価格転嫁力を押し上げていかなければいけません。

図：実質生産性と価格転嫁力の推移（出所：中小企業白書 2023）



自己変革をして生産性を上げる、と同時に、賃上げをするにはやはり粗利が必要だから価格転嫁力を高めようということで、2020 年から、大企業と中小企業の共存共栄を目指す「パートナーシップ構築宣言」の推進に、政府や経団連などとともに努めています。私が 2022 年 11 月に会頭に就任したときは、宣言登録企業は約 1 万 8000 社だったのですが、ありがたいことに今は約 5 万社と 2.7 倍以上になっています（7 月 11 日現在）。

これまで日本は、大企業と中小企業が下請け・孫請けといった系列関係を含め相協力し、ともに高め合うことで、その技術力は世界に誇る地位を確立し、競争力を高めてきました。これが、大企業と中小企業の協働を、大きさや形が異なる様々な石が、巧みに隙間を埋め、堅固なものとなっている皇居の石垣に例えた、先輩である永野重雄・第 15 代会頭の「石垣論」です。他方、コスト削減を重視し企業やサプライチェーン全体で生み出した付加価値に見合った価格へ転嫁する意識が薄かったことは否めません。

下請けの多層化が進んでいますが、下のほうまでトリクルダウンしていけるような価格転嫁を、全国的な運動としてやっていこうとしています。

大企業は、全国で約 1 万 2 千社といわれていますが、そのうち宣言を登録したのは 2,300 社ほどで、それ以外は中小企業です。最近は公正取引委員会も、大いに協力してくれています。

生産性の向上と同時に、価格転嫁力をマイナス 2.3 から、せめてゼロぐらいにはしないと、中小企業の基盤を本当に整えることにはならないと思います。

また、ＢtoＣの流通業は、値上げをする勇気を持ってもらうことが大事です。よい製品、よいサービス、おいしいもの、これには値がつくのだということ、そして値上げ分は回りまわって自分に返ってくるのだということを国民全体でシェアする。そういうマインドが出てくると、プラスに働いてくると思います。

原岡　強い中小企業を創るために、ベンチャー企業の育成や起業の促進などに加えて、競争力を失いつつある企業は速やかに退出してもらって新しい企業に参入してもらう、そのような新陳代謝を高める政策をやるべきという考えがあるのですが、これについてはいかがお考えでしょうか。

小林　商工会議所はそうした競争力を失いつつある企業を生き延びさせるために、補助金をもらってきて、そこに投入しているということではありません。われわれも実情をよく把握しています。自己変革し、伸びようとしている企業があり、ビジネスモデル変革などを伴走支援していくのがわれわれの役割だと思っています。

新陳代謝は現実に起こりつつあります。いわゆる団塊の世代である経営層が、後期高齢者になりつつあり、事業承継が非常に大きな問題になっています。事業承継を機に、成長を目指す企業も多く、そのためにM&Aなど、多くの選択肢を提示し、応援する取り組みをしています。

私が就任したころは、事業承継を検討していると言うと信用不安を招きかねないから、あまり言わないでくれという風潮でしたが、それから2年近く経ち、その雰囲気は大きく変わりました。もはや世代交代は至近に迫っており、新陳代謝、特に事業承継のような場合には、なるべく早く相談して、選択肢を一緒に考えよう、と言っています。商工会議所では、事業再構築、デジタルを活用した生産性向上とともに、事業承継、起業、創業、M&A 等あらゆる選択肢をそろえて支援しています。

イノベーションの重要性

原岡　イノベーションは、第一の成長の源泉ではないかと思うのですが、中小企業の技術革新力、イノベーションの促進のためには何が必要だと考えますか。

小林　生成 AI の活用も含めて、中小企業は相当部分で技術革新力を持っていると思います。中小企業の強みは、経営と現場の距離が非常に近いことです。大企業のように、コンセンサスに長い時間がかからず、やろうと思えば非常に早く行動を起こせます。

イノベーション活動への関心も高いです。自分たちがどうしたらもっと伸びることができるかを考えたときに、当然、この問題に直面するわけです。ただ、人材、資金、情報が大企業に比べて不足しているので仲間と協力し合ってやっていこうとしています。

また、特に地方において、中小企業のイノベーションとそのための経営の構造転換が重要だと考えています。東京だと全体の民間雇用に占める中小企業の比率は約4割に止まりますが、3大都市圏を除く地方部では約9割です。特にそれが地方の生活に欠かせない地域の商業インフラを担っています。

若い人は東京へ来ても必ずしも永住しません。また他の都市へ行く人もいれば、自分の故郷へ帰る人もいます。しかし、帰ったときに商業インフラが弱体化していると、日常生活にも不自由します。中小企業が継続的にイノベーションを起こすことや、起業を支援することによって、地域に根を張って貢献していこうという企業を育てることも、われわれの大きな使命だと考えています。

労働力の流動化が、発展の鍵？

原岡　地方に人が移動して、地方が活性化することが、日本経済にとって非常に大事で、それはまさに少子高齢化の対策にもなると思うのですが、高度成長期には年功序列、終身雇用が日本的経営の強みとして定着して、最近は少しずつそれが崩れているという調査もあるのですが、依然として根強いものがあるようにも思います。そのために労働力の流動性があまり高まっていかな

いようです。

そうすると、本当にニーズがあって、これから成長が見込まれるところに人材がいかないということになろうかと思うのですが、少子高齢化、人口減少の時代に、労働力の流動性は十分なのか、不十分だとすればどのようにすればいいのか。その点について如何でしょうか？

小林　客観的に言って、労働力の流動性は経済状況の流れの中で自然と出てくるものです。

今の若い人は、定年まで一社に留まろうとは、あまり考えておらず、流動性が結構出てきています。転職は特別なことではなく、労働移動は当たり前、企業労働者の権利であると考える人が増えており、それを駆使して世の中を渡っていく方向にはなっていると思います。

一方で、高齢者の扱いもあります。今は元気な高齢者が大変多くいますから、この人たちを再雇用して、どう活躍してもらうかです。高齢者、そして女性をいかに実質的に労働力に組み込んでいくか。それには社会保障や年金も含めて、いろいろな手立てが必要だと思います。

中小企業では、やはり人的資本が一番重要です。もともと中途採用が多く、経営者は、大企業からの人材移転など、いろいろな手立てで地道な努力をしています。

それから、日本型雇用についてもいろいろいわれますが、私は必ずしも全部が負の側面ではないと思います。終身雇用も、少なくとも今までの発展の原動力だったので、いいところもあるわけです。問題は、この時代の変化に即して、経営者がどの部分を選択して、どの部分を捨てていくかになってくると思います。

賃金－物価の好循環の中で、政府が強制しなくても、ある程度は労働力の流動化は進んでいくのではないかと思います。リ・スキリングなどの対策はもちろん必要ですが、それはあくまで補助的なものであって、労働力がよりよい方向を目指していくという意思は、そう簡単には変えられないので、流動性はおのずと高まっていくのではないかと思います。

企業のリスクテークをする投資は？

原岡　日本経済がもう少し実力を発揮してほしいというところでいえば、企業が新規投資をあまりしなくなってきていると言われていて、内部留保だけ抱えていて縮こまっているのではないか、要すれば、バブル崩壊の結果、リスクを極端に避ける経営が浸透して、それが一つの行動規範のようになってしまっているのがよくないのではないかと言われますが、この点をどうお考えでしょうか。それを打破するにはどうしたらいいでしょうか。

小林　円高とグローバリゼーションの一つの帰結ですが、円高が続いた結果、企業の投資が海外へ出ていってしまいました。問題は、海外へ出たその投資が戻ってこない、つまり収益だけが海外に留保されている、ということです。

その収益を日本に戻さなくてはなりません。もちろんリパトリエーション減税などが行われましたが、私は、海外の収益を日本に持ってきたときに、税金を相当程度免除することに加えて、それを日本国内で再投資したときに、優遇するようなことがあれば、流れが変わるのではないかと思います。

感覚的には、日本企業の収益は、海外に 7 割ぐらい留保されているのではないでしょうか。これはもったいない。更に、株主資本主義ということで、われわれの世代の企業人は国内ではコストカットして、円高だから海外投資して、株主資本主義だから株主に還元する。これを最重要視

していた時期が長くありました。これが、国内投資が増えない原因だと思います。

政府には、国内投資が増えるような政策を期待したいところです。守りの経済から攻めの経済、特に日本国内で投資をして攻めていくことに、政策の重点を相当程度置いてもらいたいと思います。

その中で、例えばラピダスや TSMC など、地方に拠点を持って国内投資をするところへ補助を出す。これは地方活性化への効果も含めて、非常にいいことだと思います。

原岡　そのために新しい需要を作り出すことが大事だと思うのですが、先ほどからおっしゃっている地方の活性化でいくと、日本は観光資源が潜在的に非常に豊かですので、観光立国としての新しい需要があります。

同時に、社会問題解決型の成長として、地球環境問題を解決するための、グリーン成長、高齢化社会を支援するシルバー成長、それから、宇宙産業などの安全保障がこれから重要なので、安全保障解決型の成長、とあります。そのような新しい成長の姿を模索して、新しい需要を作り出すことが大事ではないかという考え方がありますが、いかがでしょうか。

小林　これは、大手・中小問わず、日本経済、日本の産業構造全体としては、そのような方向性を持ってやっていくべきだと思います。

ここ 15 年ぐらいで、企業は社会的な存在だから経済価値の追求だけでは駄目だ、と変わってきました。経済価値、環境価値、そして社会価値の三つを同時に実現すべきです。株主資本主義一辺倒ではなくなってきた、これはいいことです。

環境問題、高齢化に対応するシルバー産業など、社会性を持った産業を追求することは大事なことだと思います。

企業の海外での活動を安定的にするには？

原岡　企業の対外活動を見ますと、地政学的リスクが高まってきて、経済的安全保障という概念が急速に浮上しています。これについて民間と政府といろいろ協力してやっていかなければいけない面もあると思うのですが、その辺で政府にどのようなことを期待されますか。

例えば、経済安全保障のルール化ですが、WTO の機能が期待できず、ルールが十分でない中で経済安全保障だけ突出するとどうしても保護主義になって、経済が混乱することになりますが、その辺はどうお考えになられるか。ルールに基づく国際貿易体制を構築するための WTO の紛争解決機能の回復、地域貿易協定の拡大、先端技術についての、プルリラテラルな協定を広げるなど、いかがでしょうか。

小林　日本は貿易立国で資源が乏しく、海外から資源を輸入し製品を輸出するという典型的な加工貿易国として成長を遂げてきました。現在は現地生産・現地販売もやっていますが、いずれにしても資源はないわけで、形はどうあれ貿易立国でやっていかなければいけない。そういうことから、日本の国益で一番大事なことは対外経済政策だと思います。

2024 年は選挙の年です。台湾、インドネシア、ロシア、韓国、インド、それから EU で、9 月は自民党総裁選、11 月は米国大統領選挙。選挙の年はどの国も内向きになります。これは歴史が証明しています。各国が内向きになっていくとき、日本のような貿易立国で、方々に製品あるい

はサービスを売ることを生業にしている国は非常に難しい立場におかれます。

WTO、TPP、RCEP、これからもいろいろ地域経済協定が出てくるでしょうが、日本はなるべく多角的に貿易体制を考えていく必要があります。

今や世界の人口が 81 億人、うちインドと中国が各 14 億人です。つまり 3 人に 1 人はインド人か中国人であり、そうした巨大マーケットにわれわれも参入して、消費財やサービスを売らなければいけない。そのためには、平易な言葉で言えば、どことも仲良くしたいわけです。それを政治に求めてもなかなか難しいのであれば、いわゆる同志国との経済連携・協力において求められる必要最低限の経済安全保障への対応は必要となるでしょう。

また、TPP に、アメリカは加盟していませんが、日本は加盟しており、RCEP では、中国とともに加盟しています。今後は、グローバルサウスとも積極的に連携するなど、なるべく手広く、色々な国とのチャネルを持っている必要があります。

人口がこれから増加し、消費が伸びていく国々との関係が重要です。中国は目覚ましい経済発展を遂げましたが、インドはまだ一人当たり GDP も 2700 ドル程度（2024 年 IMF 予測）であり、モータリゼーションもこれからです。これが、3000 ドルを超えるとモータリゼーションが本格的に加速していくことになります。それから、今後はアフリカなどにも注目していかなければいけない、ということで、なるべく多くの国と協力することが重要です。

WTO の紛争解決がほとんど機能しない中で、今の日本の場合には、二国間で対応するほかありませんが、地政学リスクや経済安全保障の制約の中でわれわれがやれることの選択肢をできるだけ広くしておくことが必要かと思います。

原岡　ASEAN の国ともっと深く仲良くすることが大事ではないかと思うのですが、それについては、如何でしょうか？

小林　私は三菱商事のシンガポール支店長として 2001 年から 2004 年まで駐在して ASEAN 全体を見ていました。

おっしゃるとおり、ASEAN は非常に重要な地域です。さまざまな政治体制や文化を持つ国があり、各国とも自国の国益を非常によく考えています。

ASEAN には、まだ発展途上の国もあります。例えば、環境問題では、カーボンニュートラルを実現するまでの過渡期において、日本が持つトランジションの技術を共有する。そうした協力こそが日本の進むべき道だと私は思います。

ASEAN との共創によってともに成長を遂げていく政策が、私は日本の地政学的な位置付けからも正しい道だと思います。

人口減少問題の処方箋

原岡　人口減少は、経済問題であるのみならず、国のプレゼンスが小さくなる意味では安全保障の問題ではないかとも思われます。

その中で、ヨーロッパの国は移民で人口を維持している面もあります。日本は、外国人労働の受け入れにもっと積極的になるべきだという考えについては、如何でしょうか。

小林　日本の中小企業は、人手が絶対的に足りないので、外国人労働力への渇望は非常に大きい

です。したがって、外国人労働者の受け入れを拡大してもらいたいという要望があります。しかしながら、受け入れに当たっては、人権の問題もあります。

日本の場合、言葉の問題もあります。言葉が通じないと人間はどうしても同族で集います。したがって、ヨーロッパでの移民問題などのように、政治問題化することも大いにあります。

それでもなお、労働力不足が深刻化していますので、海外から労働力はある程度受け入れざるを得ない、と思います。

私は、東京の下町などで外国人労働者を入れている企業を見に行きました。現状では、比較的優秀な人材が来ていて、日本語を一生懸命に勉強して働いている。しかし、受け入れ人数が大幅に増えたとき、日本の社会は、本当に適応していけるかどうかということを、われわれは常に考えておかなければいけないと思います。

一方、地方、例えば瀬戸内海の造船所へ行くと、広島県などではフィリピン人が圧倒的に多く、何百人単位でフィリピン人を雇っています。四国の造船所だと中国人です。そのようなコミュニティがおのずとできるわけです。それらの人たちがいないと、日本の造船業はやっていけないようになってきています。

このような現実を踏まえ、少子化も考えに入れて、百年の計を練るときに、一つは省力化もありますが、それと並行して、外国人の受け入れについても熟考する必要があるのではないかと思います。

原岡　イギリスやカナダなどはポイント制といって、語学力がある程度に達している人や、専門の知識を持っている人などは入りやすくする。あとはそれほど入りやすくない、という方式もあります。

小林　それも一つの手だと思います。私は、高度人材の受け入れはいいと思います。しかし、大量の移民を受け入れるとなると、モノカルチャーの日本にとって、相当な覚悟は要るのではないかと思います。

原岡　お忙しいところをありがとうございました。

<u>インタビュアー</u>

原岡直幸：一般財団法人 国際経済交流財団専務理事、*Japan SPOTLIGHT* 編集長。