

日本企業における供給要因の課題

企業の内外環境の変化と対応

田 中 則 仁

目 次

- 1 はじめに
 - 2 人材確保の供給要因
 - 2-1 労働供給のマクロ動向
 - 2-2 労働供給のミクロ動向
 - 2-3 労働供給制約の現実
 - 3 労働生産性の低迷
 - 3-1 労働生産性と職務分担
 - 3-2 労働生産性向上への模索
 - 4 資本調達力の低下
 - 4-1 内部留保と貯蓄性向
 - 4-2 資本の行方
 - 4-3 株価時価総額の動向
 - 5 研究開発力の劣化
 - 5-1 研究開発の段階
 - 5-2 創造性の発揮と課題
 - 5-3 スティープ・ジョブズの創造力
 - 6 生産管理と実装技術
 - 6-1 日本生産性本部の設立
 - 6-2 生産技術の移転と優位の失墜
 - 7 まとめ
 - 7-1 産業界の組織改編
 - 7-2 中小企業の意識改革
- 参考文献と論文

キーワード：日本企業 供給要因 労働生産性 資本蓄積 生産技術 創造力

1 はじめに

本稿では、日本企業が直面する企業の内部と外部環境からの供給要因を考察し、現在の国際ビジネス環境に照らし合わせて今後の経営戦略を考察する。

日本経済のGDP成長率は、2024年度には年率で1.3%プラス¹になる予想が、政府の経済見通しで発表された。2020年春以来のコロ

ナ禍以降、3年余を経て、新型コロナの感染症の位置付けが5類に移行した2023年5月から、経済の現場では物的流通や商業流通での物の移動だけでなく、観光業や飲食業等での人的な移動が活発になってきた。GDP成長率の背景には、半導体需給の緩和による自動車産業の輸出増加と、訪日外国人旅行者（インバウンド観光客）の増加²が寄与していることが指摘されている。これら日本経済を鳥

¹ 2023年12月21日にこのGDP見通しを閣議了解した。これは次年度予算編成の根拠になる税収などを見込むための数値である。

² 2023年7月28日の日本政府観光局（JNTO）発表の推計で2023年11月までの訪日外国人旅行者は、2,233万人とコロナ禍以前の同期比約8割に迫る水準になった。尚、2019年（1月から12月）の訪日外国人は3,188万人であった。

瞰した時の需要面での好況感は、2023年度第3四半期から明確に見て取ることができる。

さらに2022年から進行している外国為替の円安傾向が、2023年11月13日には1ドル151円台後半になった。訪日外国人旅行者には、この10年で日本での小売価格が約半額になったことに等しい。日本国内での物価水準は、2022年2月のロシアのウクライナ侵攻以降、天然資源や原材料価格の高騰を受けて、多くの消費財で価格上昇が続いている。それでも日本国内での人件費等は、人手不足にも拘らず賃上げが実現していない現状がある。2022年度中頃には、上記の国際情勢の変化による天然資源や原材料価格の上昇による影響が、日本経済にとっても川上インフレを引き起こしていた。しかし、2023年に入ると川上インフレの影響が生産段階から物流にも影響し、多くの消費財で小売価格の引き上げを起こしていることが2023年の卸売、小売市場での現状である。物価上昇は2022年後半から2023年にかけて顕著であった。ロシアのウクライナ戦争に端を発するエネルギー価格の上昇、穀物市況の価格上昇は、いよいよ日本の物価動向全般に向けて、具体的な形で深刻な影響を及ぼしてきた。上記でも述べたように、物価上昇の本質が可処分所得の上昇による需要の増加であれば健全な価格上昇といえるが、この物価上昇はそれとは異なる。物価をはじめ為替動向などの経済指標の大きな変化は、特に注視しなければならない。なぜなら負のスパイラルによる変化は経済システムの安定性を失わせるからである。経済指標が安定していることは、そこにいる経済主体や利害関係者にとっては心地よいことである。しかし、現状維持ということ自体が、実は危険な要素を孕んでいることも認識しておく必要がある。いささか矛盾するようではあるが、安定を維持するためには、経済社会の各分野でプラスのスパイラルによる変化を継

続し続けなければ、長期的な安定を維持することはできない。

為替レートの変動は、本来なら円安の進行による輸入価格の上昇と同時に、輸出関連産業での為替差益を通じて企業の売上拡大と利益増大をもたらす。その利益が労働分配分として賃金上昇に反映されるならば、円安そのものは必ずしも経済にとって悪いものではない。しかし、各企業とも利益は増大しながらも、そのまま賃上げにはならないばかりか、内部留保だけが拡大しており、消費市場への資金還流にはつながっていないことが最大の課題である。天然資源の輸入量の絶対的な不足、肥料や畜産飼料等の円安による価格の上昇は、日本国内での農業や畜産業に深刻な影響をもたらしている。卸売や小売価格への転嫁を長らく躊躇ってきたことにより、農家や畜産事業者の経営体力には相当なダメージが及んでいる。日本の農業や畜産業の事業の流れとその時間的な影響は、日々刻々と変化する為替動向、さらにヨーロッパでの国際情勢の変化によるエネルギーや基本的な農産品の輸出入数量、価格動向の変化とは流れの速度が大きく異なっている。そのため、需給逼迫による価格変化や為替動向による価格上昇の影響が、中小零細規模の農家、畜産業者に押し付けられていることになる。農林水産業者の経営逼迫の現状は、コストの上昇を卸業者に転嫁できないことにより、さらに深刻さが増している。農産品や乳製品の加工企業も、小売り流通への価格転嫁が難しく、各段階でのコスト上昇が経営を圧迫しているのが2023年の状況であった。

日本の産業構造³にみる就業者の割合は、第1次産業で3.2%、第2次産業で23.4%、第3次産業で73.4%を占めている。第3次産業、サービス産業の割合が大きくなっている一方、人々の暮らしに直結する第1次産業の従事者の割合が極めて少ないことが現在の日本

³ 総務省統計局「令和2年国勢調査 就業状態等基本集計結果」2022年5月27日より

の産業構造である。特に、前回の2015年国勢調査に比べて、第1次産業では-0.4ポイント、第2次産業では-1.2ポイント減少した一方で、第3次産業では+1.6ポイント増加した。中でも医療、福祉は1.0ポイント上昇し、産業大分類別では最も割合が拡大した。日本の少子高齢社会を象徴した結果が、国勢調査においても明確に示されている。これらの動向は、国勢調査をもとにした就労状態の基本調査によるが、日本の産業構造において、農林水産業の従事者が実質値でも減少していることは、日本の食料自給率を確保し維持していくためにも重要な課題をなげかけている。また、第2次産業の就業者が同じく顕著に減少していることは、生産現場での自動化、省人化だけではなく、生産工程の海外移転等による国内製造業の空洞化につながっていくことは明確であろう。自社工場での内製化から、当該製品や部品、部材の外部生産委託は、過去10年余で急速に進んできた。しかし、この2年ほどの円安基調は、海外生産によるコスト削減効果を完全に帳消しにするほどの勢いであり、日本の企業は大きな戦略転換を試されている。

上記の日本における産業別就業労働人口の推移は、日本の産業構造に大きな制約をもたらし、変革を促す要因になっている。さらに、カロリーベース総合食料自給率⁴が38%であることは、日本の経済安全保障にとって大きな課題である。本稿のねらいは、食料自給率をめぐる経済安全保障の解明ではなく、この現実をもたらすに至った背景、日本経済の供給要因をいくつかの観点から解明し、その要因が企業の行動をどのように制約し、また変革をもたらしているかを明らかにすることである。その上で、供給要因の各課題をどのようにして改善できるのか、そのために日本企業が果たす役割について論じていく。

日本における企業をめぐる供給要因につい

ては、次の項目を列挙した。

- 1 人材の確保
- 2 労働生産性
- 3 資本調達力
- 4 研究開発力
- 5 生産管理と実装技術

これらの供給要因は、企業を取り巻く外部要因としての労働市場の現状と同時に、金融資本市場における日本企業の資本調達力の低下、そして日本企業内部での研究開発力と生産現場における生産管理と実装技術という経営管理における要因で構成した。これらの要因は、個々に独立した事項ではなく、むしろ相互に密接に関係した項目である。この10年来の懸案事項である人手不足は、戦後の1947年から1949年頃に生を受けた第1次ベビーブーマー世代の人々の大量退職により引き起こされている。そして、それらの退職した熟練工たちに体化された長年の経験値や技術、技能が次の世代に上手く継承されることがなかった。そのため、日本企業の生産現場における労働生産性の低下や、生産管理の手法、部品や部材の実装技術が劣化し途絶えつつあるという深刻な課題を顕在化させている。次節以降で、それぞれの現状と課題を掘り下げていきたい。



筆者作成

図1 日本企業の課題

⁴ 農林水産省「令和4年度日本の食料自給率」

2 人材確保の供給要因

2-1 労働供給のマクロ動向

日本の労働力人口を精査してみよう。2011年に、15歳以上人口はピークアウトした。しかし、その後5年間は労働力人口が増加し続けてきた。その背景には、労働市場での人手不足により、働き口を探してはいたものの、雇用機会が顕在化していなかったことによる潜在的な女性や高齢者の労働参加が可能になるよう、企業や団体が労働環境や規程を整備してきた結果であろう。この10年来の労働力人口推移をみていくと、2017年の6,720万人をピークにして、次第に労働力人口は減少に転じていく。しかし、2030年時点での労働力人口の予測値は、6,693万人と微減にとどまっている。

マクロ的な人口動態については、日本をはじめ、韓国、シンガポール、タイなどで合計特殊出生率が急速に低下し、いわゆる人口ボーナスの状態になっている。⁵一方で、インドネシアやフィリピンでは平均年齢が20歳代後半と若い人口構成にあり、人口ボーナスの状態である。これら人口ボーナスの状態の国々では、若い世代の労働力が増え、さらに家庭を持つことになるとさらなる人口増加と財サービスへの需要が増加して、景気循環のプラスのスパイラルにつながる事が想定できる。日本がこの人口ボーナスの状態であったのは、1960年代の高度成長期の時期であり、日本がこのような人口動態に戻ることは残念ながら期待できない。人口の減少傾向は今後も着実に続くことが予想されており、それを前提とした産業構造と社会の仕組みを考えていかなければならない。現在の日本の社会のあり様では、労働供給が追いつかないのであれば、不足する労働力を補うような外国からの労働者を招聘するか、自動化できる作業をロボット等で代替して、人でなければできな

い作業を見直していく仕事の切り出し、そして労働力減少に対応した社会の仕組みのダウンサイジングに取り組むことしかない。労働供給が追いついていかないのに、現状の社会、産業分野での財やサービスを受けたいと願うことは夢や理想でしかないことを認識する必要がある。

2024年時点において、労働力市場での労働供給動向が微減する中で、増加が期待されているのは女性と高齢者の労働力である。企業や職場において、職務内容の切り出しが進み、短時間勤務や少ない勤務日数での勤務が可能になるなどの労働環境整備が進んだ。また高齢者の勤務に向けては、採用時年齢の制限緩和や短時間労働の導入、職務の切り出しにより、資格不要な職務を担当できる人材の発掘と採用が進んできたことなどが増加傾向の背景にある。このような労働参加率が上昇する一方で、労働時間を含む労働投入量の動向がさらに重要な論点になる。この点は、次節の労働生産性において詳述したい。

2-2 労働供給のミクロ動向

日本の労働市場におけるマクロ的な労働供給の推移は前節で述べた通りであるが、さらに詳しくみるならば、労働市場での雇用のマッチングがより大きな課題である。2020年春からの日本国内でのコロナ禍以降、日本の労働者には勤務形態におおきな変化がみられた。すなわち遠隔地や自宅でのリモートワークが勤務形態の選択肢になり、労働環境や労働条件を改善して大きな幅を持たせることが可能になった。その結果、家事や育児で自宅を離れて職場に向かうことが難しい女性労働力が、家事育児の時間の合間でPCスキルを駆使して自身のスキルを最大限に活かした仕事を請け負うことも可能になった。四国の徳島県で市内各所にある農業用水路の点検作業請負う公共工事を主とする企業A社の事例

⁵ 田中則仁 (2024) 参考文献・論文 (12) 参照

がある。この企業ではコロナ禍以前には、3名の社員がチームで市内各所の農業用水路の亀裂や損傷を打刻点検し、その結果を帰社後に夜遅くまでかけて調書として作成、地元の市役所に提出していた。コロナ禍で集団での作業を避けることになり、専門性と経験のある社員が市内に分散して現場で検査を行うことにした。その打刻現場の画像を会社内のPCにデータ送信して、その結果をPC技術がある地元採用のアルバイト社員に任せて調書を作成し、専門家の社員は帰社後にそのまとめた調書を確認するという作業の分担を図った。このような業務の見直しをした結果、ベテランの作業員は現場の点検に集中でき、さらにPC技術のある地元のアルバイト社員の協力で入力作業が迅速かつ円滑化し、社内業務が全社で効率化でき、調書の作成数も増やすことができ売上げが増加した。社内では作業時間の短縮により、労働生産性を向上させ賃金も上げることができた。ベテラン社員は専門家でなければできない作業に仕事を集中させ、またPC技術がある子育て中の女性アルバイト社員が、働き方を選んで可能な時間に出社し、迅速で正確な入力作業を行うことで、新たな雇用機会を地方都市でも作ることもできた好事例である。

また地方に暮らす高齢の親世代を介護するため、首都圏にいる有能なエンジニアなどの人材が、リモートワーク環境を活用して、依頼された業務を仕上げ、それを送信することで都心部の企業の一員として業務に参画できるようになった。フリーの専門職であれば、さらにその市場は拡大し、遠隔地や自宅からその能力を発揮して仕事を請け負う態勢が整ってきたことは、コロナ禍以降のプラスの社会変革といってもよからう。但し、それには依頼された仕事を十分な成果をもって仕上げられる専門的な技術と能力があることが不可欠であることは言うまでもない。さらに日進月歩で進化する技術に対して、自分自身の技能を向上させていくことが求められる。ソ

フトウェアでいうところのアップデートを、専門職自らが日々行うリスクリングが必要である。

2-3 労働供給制約の現実

上記の2-1で述べたように、労働供給の観点から人手が不足している職種があるにもかかわらず、日本経済の労働市場において、職種によっては労働力が過多になっている現実もある。典型的な職種としては、事務職、販売職、サービス職である。一般事務職では、その担当する仕事が定型業務であれば、社内での処理ではなく、外部委託に回されるアウトソーシングが益々進んでいる。自社内ではより専門性を求められる企画や調整等の業務に仕事内容が集中し、アウトソーシング可能な業務では人員の削減が進んでくる。さらに今後は業務のAI化が進展すると、社員に求められる業務は人でなければ対応できない仕事になる。販売職であれば、その役割の変化はもっと深刻である。今や日常化したECサイトでの顧客から生産者、あるいはショッピングモールへの直接注文により、大規模小売店舗や駅前型の商店街には消費者が足を運ばなくなっている。商品特性に拠ることは事実であるが、日常的に購入する生鮮品を含む生活必需品や、定期購入する商品については、店舗に出向いて買いまわる必要が無いのである。高齢化が進む現在の日本においては、定期購入の宅配事業はお年寄りには好ましいサービスである。見方を変えれば、かつて1960年代頃までの日本では、地元の商店では御用聞きが自宅に出向き、必要な品物を配達する仕組みがあった。1970年代以降、ダイエーやイトーヨーカ堂などのスーパーマーケットが全国各地に展開され、日常品の買い物の形態が大きく様変わりして、かつての御用聞きや配達は影を潜めていった。商店街での店舗で若い店員たちが忙しく立ち働いていた時代が去り、それらの人々は当時隆盛の大規模スーパーマーケットなどに転職していっ

た。今や店舗に出向いて購入するからには、そこでしか購入できない限定品や、季節商品などに限られるであろう。実店舗でのウインドウショッピングを楽しむのは、相当なハイブランド商品に絞られていくのではなかろうか。またユニクロや百円ショップ等の店舗では、人件費削減をねらって会計業務をセルフレジに切り替える店舗が着実に増加している。デパートやスーパーマーケットでも、会計処理後の購入品の袋詰めを客が自分で行うことはすでに当たり前の光景になっている。そうすると、通常の最終消費財を販売する店舗での販売職は、これから減少の一途をたどっていくことが想定される。さらにサービス職では、現時点での人手不足解消策として、配膳の業務がロボットに代替されている店舗が増えている。今でこそまだ実験的な状況とはいえ、いずれは配膳や給仕ロボットの活躍が、レストランや飲食店でごく普通の光景になることが容易に想像できる。ファーストフード店やフランチャイズの飲食店では、客がタブレット端末で注文することが一般化してきている。店員との会話の機会が少なくなり、サービス職としての大きな過渡期にあるのではなかろうか。

人手不足の職種と余剰人員のある職種間での労働力の移動が、実は大きな課題である。コロナ禍での人員削減により、退職したベテラン社員がいる職場では、需要の回復を受けて増員や人員を確保しようと試みても、短期的な視点では社員の人数こそ確保できても、業務の経験値や技能まではそう容易に向上できるはずもなく、実際に現場での事故やヒヤリハット報告⁶が増えている。

職種間、あるいは産業間の労働移動は、その主体が生身の人である以上、そう簡単に移れるものではなく、新たな職種で技能や資格などを身につけることが必要となるならば、そこへの移動障壁が高いことを認識しておか

なければならない。さらに異業種への転職やキャリアのない職種への転職は、殆どの場合賃金の大幅な低下につながる。日本の雇用慣行は長期雇用を前提として設計されており、移動する人材の年齢が中高年であれば、新たな職場では新人同様の処遇になり、実質賃金の低下は日々の生活や経済活動に直結する重大な問題である。家族がいて就学期の子供がいる世帯主であれば、賃金低下の重圧はさらに厳しいことであろう。日本の労働市場は、上述したように依然として終身雇用の時代の賃金体系を持っており、長期就労が高い賃金へとつながる仕組みができています。企業の組織改革や事業再編により、同一企業内の異動であれば別の職種での再スタートではある程度程度の賃金は保証されるであろう。しかし、長年勤めた企業を中途退職し異業種への転職をすると賃金の半減は避けられないのが日本の労働市場の仕組みである。だからこそ労働者の働く意欲を動機づけしながら、単なる自己啓発以上の技能を磨く機会をつくり、より将来性のある職種への移動を促すことが制度的にも社会的な要請としても求められている。

3 労働生産性の低迷

日本企業の大きな課題の一つに、労働生産性の低さが指摘されている。これまでは製造業の生産現場での労働生産性が高く、それに対して事務職の労働生産性が低いことが課題とされてきた。日本企業の事務所の多くは、大部屋での開放的な作りであり、そこでは情報共有の円滑化や、同僚同士の意思疎通が容易であることが大きな利点であった。本田技研工業の社風には、「ワイガヤ」と称された、ワイワイガヤガヤ意見を発するというオープンな風通しの良さがあり、競争力の源であるといわれてきた。組織内の社員が相互にフ

⁶ 田中則仁 (2024) 参考文献・論文 (12) 参照

ラットな関係性の中で、自由闊達に意見を発信できる社内風土は、企業の成果にもつながる優位性といってもよからう。しかし、その大部屋での仕事は時として短所にもつながることが顕在化してきた。それは、1990年代以降の事務仕事の進め方で、各自が業務用のPCに向かう時間が増えてきたことによる。それ以前も、社内の議論を踏まえて最終的には書類を作成する作業は行われてきたものの、それは仕事としての最後の段階であった。現在ではオフィスに着席するやいなや、まずはPCを起動し、自分宛のメールを確認することから仕事が始まる。その後は、終始PC上での内容確認、返信作業に追われているのがホワイトカラー事務職の日常である。そうなる着席している時間の多くがPC画面を見つめていることになり、大部屋での意思疎通がむしろ集中を妨げることにもつながることがある。その一方で、職場での会議や打ち合わせが入ってくると、そこに時間を取られることになり、自分宛のメールや事業案件に対しての返信を落ち着いて書き起こし送信するのが、定時の後の作業になることがしばしばである。その業務が長時間労働の大きな背景になっている。一連の会議や打ち合わせを一概に無駄と決めつけることはできないが、議題を明確にして時間内に結論を出すことで成果が出るのである。日本企業のホワイトカラーの日常には、意見交換会のような会議が少なくないのであり、これが社員一人ひとりの労働生産性を大きく損なっているといえよう。

3-1 労働生産性と職務分担

日本企業では、職務記述が明確ではないことが働き方の課題であるといわれている。現在でも多くのホワイトカラー事務職では、その管掌事項については大項目だけ記述されており、中項目や詳細で具体的な記述を文書化することをよしとしない傾向が残っている。経営戦略においても、目標設定を明確にする

ことが諸刃の剣であることは予てよりいわれている通りである。目標が明確であれば、進むべき到達点をはっきりする一方で、それ以外の事項には目が向かなくなってしまう、大きなチャンスを見落とす危険性を内包している。さらに期間中の目標さえ達成できれば、その後も引き続き頑張る動機づけを維持することは困難である。本来は、全社的な成長と発展を促すことをねらう手段としての目標設定が、まさに矮小化した目標になってしまう事態である。ここでも最終的には行動を起こす社員の個人、一人ひとりへの働きかけが重要になり、これこそ労働供給側への働きかけの意義と役割である。

製造業、特に生産現場では、この一人ひとりの職務分担が従来から明確になっており、社員の働きぶりが成果として可視化しやすくなっている。製造業とはいっても、その職種と産業によって違いはあるが、各自の職務分担はホワイトカラー事務職よりはるかに明確である。大野耐一の「トヨタ生産方式」を示すまでもなく、生産現場での作業員の役割と責任は明らかであり、担当作業の進捗状況と成果が完全に可視化されている。さらに後工程はお客様という考え方で、完全な仕事をして次の工程に送るという考え方が、日本の製造業では今でもしっかりと残っている。各工程管理を通じて、工場全体の生産管理ができることで、全社的な労働生産性の向上が図られてきた。日本の大企業の製造現場では、生産工程の変更、ラインチェンジや新製品投入などの機会に、作業員に向けた教育、研修、訓練が行われ、技能の向上が組織的に図られてきた。

しかし、2000年以降の長期不況下では、日本企業の中には、その人材育成への余力が低下し、本来なら企業にとっての一番の財産であり最重要な経営資源であるはずの人材育成に関する経費が、短期的な利益を出すという名目の下で削減されてきたことも事実である。俗に人事の3Kといわれる教育、研修、

訓練に要する予算を削減してきた企業が少なくない。当時の日本企業の経営者の近視眼的な思考が、人材育成を軽視してきたことは、その後の日本企業の製造現場での競争力低下の背景になったといってもよい。

3-2 労働生産性向上への模索

生産性とは、生産諸要素の有効利用の割合と定義⁷されている。さらに、労働生産性は一人ひとりの投下労働量、労働時間が、働いた成果すなわち企業の生産数量、売上と利益にどのように貢献しているかで決まる。製造業であれば物的生産性で計ることができ、製造業やサービス業であれば付加価値生産で測定できる。さらに、労働生産性を高めるには、生産効率を上げることと、労働者の技能向上を高めるという方法がある。

企業が直面する従業員一人ひとりの労働生産性向上は、まさに供給側の大きな課題である。現在の日本においては上述したように、人手不足の職種と人余りの職種がそれぞれに生じている。人手不足の解消には、人でなくともできる作業の機械化や自動化を進めることが必要である。その上で、人でなければできない仕事に人が携わることが課題になる。その際大きな問題になるのは、その仕事をするための能力と資格があるか否かである。仕事である以上、PC技術であるとか、車両の運転技能などいろいろな能力や資格が必要になる。コロナ禍での2020年以降、観光客の需要激減を受けて、観光バス運転手の多くが解雇されあるいは離職した。その後、2023年に入ってコロナ規制の緩和で、観光需要が増えてきたにもかかわらず、バス運転手不足が観光バスだけでなく路線バスの運行でも支障をきたしている。バス運転手は大型二種免許が必要であるが、その資格を取得していても、賃金水準が安定していない、勤務が早朝

や深夜に及ぶなどの理由で職務に就くことをためらっている人材が少なくない。同様の問題は、医療、介護や保育の現場でも資格のある人材確保が難しくなっている。最大の原因は賃金が安いことであろう。特に医療、介護や保育の現場では、その賃金水準が国によって決められている公定価格であることが原因である。医療法人や社会福祉法人によっては、独自の賃金体系で待遇改善に努めている団体もある。しかし、全体としてはその仕事の重要性和社会的意義性に照らしてみた時、明らかに賃金水準が他の業種に比べて安すぎるのではなかろうか。せめて平均賃金を上回る水準の賃金と、さらに長期就労による賃金上昇が期待できなければ、いくらその社会的意義が高くとも、将来的に家族を抱えた時の経済的な不安があれば、働き続けることを躊躇してしまうことになる。このような慙愧に堪えない状況が現場で発生しているのである。介護、保育の仕事は好きでも経済的な生活設計に支障が出るようであれば、それは職を辞めざるをえないのである。

4 資本調達力の低下

4-1 内部留保と貯蓄性向

日本経済の分析でよく指摘される事項に、日本企業の内部留保と家計の貯蓄の高さがある。これらはどのような意味を持つのか再考していきたい。2023年9月に財務省が発表した2022年度の法人企業統計調査⁸では、企業の利益剰余金（以下、内部留保とする。）は554.7兆円であった。この約555兆円の内部留保は、11年連続で過去最高になった。同時に発表された国内企業の設備投資は2023年第2四半期で4.5%プラス、9期連続の増加基調であった。これを見る限り、日本企業が設備投資をせずに利益を貯め込んでいるとの観

⁷ 公益財団法人日本生産性本部「ヨーロッパ生産性本部の定義」参考URL (6)

⁸ 財務省「法人企業統計調査」2023年9月1日発表

測は事実と異なることが判る。家計の貯蓄については、日本銀行は家計資産残高⁹が2,043兆円と発表し、高い貯蓄性向が継続されていることを明らかにした。日本の家計貯蓄率は、高度成長期あたりでは一貫して堅調に上昇してきた。しかし1970年代以降、貯蓄率が低下し始め2013年、2014年にはマイナスを記録した。その後、貯蓄率は上昇に転じて、2021年以降は年平均で10%台を記録している。家計の貯蓄率で興味深いのは、給与の内容による違いである。基本給にあたる所定内給与は、生活費の源泉であり、可処分所得の基本である。こちらは毎月の使途が貯蓄を含めてほぼ決まっていることが多く、ここからの貯蓄の大幅な増加は期待できない。一方、所定外賃金、残業手当や賞与などは、いざという時の蓄えとして貯蓄性向が高くなる傾向がある。2015年以降では、経済の復調が見られたことを背景に、所定外賃金の増加が貯蓄を促し、貯蓄率を押し上げてきたと考えられる。さらに、高齢化の進展で、若い世代にあっては将来への経済的な不安感から予備的動機として貯蓄に励む傾向がみられる。高齢者世代では本来なら貯蓄を切り崩して生活を営むため、貯蓄は少なく消費性向が高いはずの世帯にあっても、社会保障への不安から可能な限り貯蓄を増やそうという動機が作用して貯蓄額を上げているとの見方がある。

4-2 資本の行方

上記で見た通り、日本の金融資産形成においては、企業においては約555兆円の内部留保があり、また家計にあっては約2,043兆円の金融資産があることが判る。本稿の論点である日本企業を取り巻く供給要因の観点からは、単純合計でも約2,600兆円もの資本がどのように運用されて日本の経済に資金として還流されているのが重要な点である。古来よ

り、金は天下の回り物といわれている。個人の預貯金が、金融機関を通じて企業の設備投資や個人の住宅ローンなどに融資され、運用されていけば資金の循環としては供給面からも健全な経済的環境が形成されているといえよう。しかし現状の日本経済では、供給要因としての資金は相当額があるものの、その使途にあたる出口が明確に見えてこない。企業の戦略的な投資行動は、現時点だけを見据えた短期的な要因ではなく、中長期的な視点に立って投資戦略を策定するものである。2022年からのウクライナ戦争や2023年10月からのイスラエル・ハマス戦争などの国際的な不安定要素が継続すると、長期的な視点での投資は不確実性が多く、ひとまず手控えるという選択になるのであろう。

家計を担う個人にとっては、賃金上昇が期待できない現状では、支出を控えて密やかに日常を送ることに精いっぱいなのであろうか。そのような消費者の心情であれば、耐久消費財はもとより最終消費財の購入にも慎重にならざるを得ない。これでは消費需要が企業の生産を促し、さらなる設備投資と供給を増加させ、追加的な投資を呼び覚ますというような好循環は期待すべくもない。

4-3 株価時価総額の動向

日本企業の大きな課題として挙げられるのは、日本の主要企業の株価時価総額が欧米企業の株価時価総額と比較するとあまりにも少ないことである。2023年末時点での世界主要企業の株価時価総額¹⁰を見ると、第1位アップル社の約3兆ドル、第2位マイクロソフト社の2.8兆ドル、第3位サウジアラムコ社の2.1兆ドルである。日本企業ではトヨタ自動車が3,000億ドルで39位である。ちなみに自動車企業ではテスラモーターズ社が7,900億ドルで7位であり、トヨタ自動車の2.5倍を

⁹ 日本銀行「資金循環の日米比較」レポート、2023年8月25日公開

¹⁰ World Stock Market「世界時価総額ランキング」2023年12月末時点

超える株価時価総額である。

株価時価総額についてはさまざまな視点で議論や意見があろう。そもそも株式の評価基準が日米では全く異なること。2023年については大幅な円安で株価時価総額が約43兆円のトヨタ自動車でも、ドル換算では3,000億ドルとなること。さらに、テスラモーターズについては、電気自動車の生産台数でみるならば、年間で約130万台とトヨタ自動車の世界生産台数1,010万台の12%程度でしかないにもかかわらず、株価時価総額で大きく凌駕しているのは評価基準として相応しくないとの見方がある。いずれもそれぞれの根拠はあるというものの、株価時価総額は国際経営の市場関係者が見た企業の相対評価であり企業への認識である。1980年代後半に日本経済がバブル経済で沸き立っていた時は、株価時価総額ランキング上位10社の内7社が日本企業であった。これも約40年前の幻のような出来事であったと考えるべきか、あるいは日本経済を衰退途上国と位置付ける証左ととるかである。

株価時価総額から考察すべきは、企業のランキングという順位ではなく、企業の信用度と資金調達力を見極める観点である。上記の通り、テスラモーターズはトヨタ自動車と比較して、1割程度の自動車生産台数ではあるが、これからの脱炭素社会を担う電気自動車の生産に特化していること。さらにはこの企業を創業したイーロン・マスクCEOのカリスマ性と将来性への期待値が株価を牽引しているとすれば、それは長期的な視点でみた企業の評価として受け止めなければならない。金融資本市場での日本企業に対する評価は、発行済み株式数に当日の終値価格を乗じただけの数値ではない。株価時価総額は、その企業が今後どのような企業発展のグランドデザインを描いているのか、その将来性を信用して良いのかなどの総合判断が込められていると考えられる。企業が新規投資のために社債を発行しようとする時の目論見書で、い

くら詳細にその事業計画を述べても、現時点での金融資本市場の信頼が得られなければ、その事業計画書は説得力に欠ける。企業の価値が株価時価総額だけで決まるものではないことは当然のこととして、市場における投資家が企業を判断する時の重要な要素の一つであることは再認識しておかなければならない。

1980年代後半、日本企業が世界主要企業ランキングで上位を占めていた時に、40年後のこの現状を予想した人はいなかったであろう。当時の状態がいつまでも継続しないことは気付いていたであろうが、日本企業と日本経済の国際経済社会からの埋没ぶりを再認識して、次への道を探っていく冷静な視点と新たな発想が必要である。

5 研究開発力の劣化

5-1 研究開発の段階

日本企業の優位性の一つが、他社に先駆けての新製品開発力であった。企業の研究開発には、基礎研究、応用研究、そして実用化研究がある。これらの3段階は本来、一連の流れの中で連続しているはずであるが、日本企業の多くは応用研究から実用化研究へ重点を置く企業が多い。その最大の理由は、基礎研究は懐妊期間が長く、さらに研究成果が製品化へとつながる仕組みを作り難いことが最大の理由として挙げられる。1960年代以降、多くの日本企業は欧米企業の進んだ技術を搭載した機械を輸入してはそれを分解し、仕組みを解明しながらさらにその上をいく付加価値を搭載した新製品を市場に出荷し、輸出して外貨を稼いできた。このリバースエンジニアリングの技術は、上記でいえば応用技術や実用化技術にあたる。日本企業の得意技は、すでに基礎技術が確立したものをもとに、その性能を向上させ、コストダウンを図り、製品の仕様や多様性を持たせることにかけては、これまで欧米企業の一步先を行っていた。日

本の自動車企業は、1960年代には北米市場では厳しい評価にさらされていた事実がある。当時はアメリカの三大自動車企業、GM（ゼネラルモーターズ）、フォード、クライスラーの牙城であった。日本企業が参入できる余地は殆ど無かったに等しい。しかし、1970年代の2度にわたる石油危機を経て、アメリカの消費者も自動車の燃費を考慮するようになり、さらには保守点検作業に係る費用と時間にも注意を向けるようになってきた。そこで着目されたのが、燃費が良く、メンテナンスフリーの日本製乗用車であった。日本の自動車企業が北米初輸出から20年ほどかけた研究の成果が、1980年代中頃にやっと評価されるようになった。この時期は、日本の家電企業や電機電子企業も海外に向けて大いに躍進し、価格は高くとも、高品質で信頼性がある日本製品が作れば売れるという状況を作り上げた。メイドインジャパンの高評価が定着した時期である。

ところが2000年代以降、この日本企業の研究開発力には陰りと限界が見え始めてきた。それは日本企業が世界の製造業を牽引し始めたことにより、リバースエンジニアリングをする対象の製品が無くなってきたこと。すなわち日本企業が自ら新分野を開拓しなければならぬ段階に入った途端に、その基礎研究の脆さと薄さが表面化したのである。その現状に対して、多くの日本企業の経営者の脳裏には、かつての成功神話が刷り込まれており、そう簡単には危機感をもって事態の打開に向かう抜本的な戦略転換を打ち出せなかったのである。社会を変革するような研究開発のグランドデザインと、それに必要な研究開発投資を充当することができなかったことが、当時の日本企業の大きな課題であった。

5-2 創造力の発揮と課題

日本企業の中にも、旧社名では東京通信工業、現在のソニーのような新進気鋭の新製品への創造力と製品化の技術を磨いた企業が

あった。創業者の井深大のように、技術者として基礎力と同時に、新しい音響機器を創造していく進取の気質に富んだ経営者がいた。それをマーケティングで支えていく盛田昭夫の二人三脚が、今日のソニーを築いてきた。企業としてのソニーを改めて紹介する必要はもはやなかろう。ソニーの数多ある製品の中で注目したいのは、1979年に発売された携帯型音楽プレーヤーのウォークマンである。ウォークマンの開発秘話やそれにまつわる伝記は多数でているのでここでは割愛するが、その社会的意義を問い直したい。それまで、自宅の私室で音響機器を前にしてゆっくりと聞くことが音楽を楽しむことであった。しかし、ウォークマンは機器を携帯し、家の外で音楽を気楽に楽しむという社会スタイル、新しい社会現象を創造し提供することに成功したのである。今でこそ外出中にスマートフォンで音楽やYouTubeを楽しむ行為は日常になったが、この社会現象を創り上げて、社会を変えたことの功績は極めて重要である。そしてこれに続く社会を変えるような新製品が、ソニーからではなく日本の企業からも生まれてこなかったのが残念である。しかし、ソニーの井深大、盛田昭夫らの創造力のDNAは、ソニーや日本企業の若手社員やエンジニアではなく、アメリカでスティーブ・ジョブズにより継承されることになった。

5-3 スティーブ・ジョブズの創造力

アップル社を創業したスティーブ・ジョブズについては、さまざまな先行研究や著作、伝記が発行されている。ここでは、スティーブ・ジョブズが着目した日本の芸術と、そこから会得したものづくりの技術と仕組みについて論じていく。スティーブ・ジョブズがソニーの製品を愛好し、盛田昭夫を尊敬していたことは、彼の伝記等でも指摘されている。そしてスティーブ・ジョブズが、ソニーのものづくりに傾倒し多くの刺激を受けたのである。さらにもう一人、日本の新版画の作家で

ある川瀬巴水¹¹の版画40数点の作品を収集していたことも知られている。スティーブ・ジョブズが学生時代に友人宅で川瀬巴水の版画に魅了され、それを期に自分自身の美的感性とひらめきを会得し、のちの製品の作り込み、製品作法を学んだことがアップル社の一連の製品誕生に大に関係していることが伝わっている。

日本の版画の製作過程は、江戸時代は完全な分業体制であった。出版社にあたる版元が浮世絵師に作画を依頼し、その原画を元に彫師が版木を彫る。多色刷りであれば時に10枚以上の版木を彫ることもあった。その上で、版木は摺師に渡し、熟練の技で何色もの版木を精密に使用しながら多色刷りの浮世絵版画が完成し、版元がそれを販売する仕組みであった。大正、昭和期に活躍した川瀬巴水は自身が浮世絵師であり、本来なら景色の一コマを切り取った浮世絵を描けば済んだのであるが、それには飽き足らず、彫師、摺師のもとにも足を運び、打ち合わせと細かい指示を繰り返しながら、川瀬自身が想定した通りの浮世絵を完成させていったという。

スティーブ・ジョブズにとっては、対象こそ違うものの、自分が描くアップル社の次の製品の完成形を、自身の頭の中では明確に可視化できていたのである。そうであるからこそ、イメージ通りに試作品ができるか、それをどのような技術をもって円滑な操作性を可能にし、最も美しいデザインに仕上げるかに心血を注いだのであろう。川瀬巴水の才能とその才能を製品化するための工程管理の手法が、まさにスティーブ・ジョブズが求めていた仕組みそのものであったのである。スティーブ・ジョブズが若かりし頃に楽しんだ音響機器の分野では、ソニーの製品と盛田昭夫がそのひらめきと刺激を与えてくれる存在であった。そして時代こそ違え、川瀬巴水の感性と製品の作り込みへの合理的かつ周到な

仕組みこそ、スティーブ・ジョブズのイメージを具現化した製品づくりでありビジネスモデルであった。

スティーブ・ジョブズが日本の文化や芸術、モノづくりの技術に傾倒していたことは上記の通りであるが、自身の新製品に搭載する最高の部品や外装を日本の技術に求めたこともよく知られている。ソニーのウォークマンをアップル流に進化させた初期のiPodでは、主要部に東芝の部品を採用し、裏蓋の鏡面仕上げは、新潟県の燕市や三条市の金属洋食器の磨き上げの技術、ポリッシュ仕上げが取り入れられていた。創造力とその感性に育まれたイメージを形にし、製品化し量産していくという過程は、かつて熱量が豊富であった日本企業のエンジニアたちの独壇場であった。今一度、そのような情熱や創造力のある技術者と経営者の二人三脚に登場して欲しいものである。

6 生産管理と実装技術

6-1 日本生産性本部の設立

日本経済が戦後の国際社会に復帰したのは、1951年のサンフランシスコ条約発効後の1952年以降である。天然資源に乏しく、太平洋戦争で壊滅的な打撃を被った日本経済と産業界は、戦争で生産能力の約4割を失ったといわれている。特に空襲で被害が大きかったのは軍需工場や当時の最先端技術の工場や設備であり、日本の産業界は事実上ゼロからの再出発を余儀なくされたといつてよい。しかし、8千万人の国民を養うためには、何としても工業製品を海外に輸出し、外貨を稼いで生活必需品や最新の機械設備類を輸入しなければならなかった。1950年代の日本からの輸出品は、主に繊維製品を中心とする軽工業製品であった。アメリカの大規模スーパーマーケットでは、当時1ドル360円の固定為

¹¹ 川瀬巴水（かわせ はすい）（1883-1957）大正、昭和期の浮世絵師、版画家

替相場にちなんで、ワンダラーブラウスなどとして女性用のブラウスが販売されていた。その製品評価は、安かろう悪かろうであり、アメリカの消費者からは日本製品といえば廉価の消耗品という認識であった。このような製品では、いくら大量生産して輸出しても利益率は低く、貧困の悪循環から脱却することはできないとの意識が日本の経営者に芽生えてきた。そこで意欲ある経営者の一団がアメリカの先端企業を視察し、その奥義を学んで帰国したのち設立されたのが、日本生産性本部である。

1955年に日本経済の戦後復興と高度経済成長実現のため、日本生産性本部が設立された。これまで日本企業の生産現場では、アメリカの進んだ生産性活動に学び、それを自家薬籠中の成果とすべく、積極的にこの生産性向上への取り組みを実践してきた。生産性向上運動に賛同した多くの日本企業は、統計的手法を駆使して不良品を見つけ出してはその原因を探り、製品の品質管理を徹底し、歩留まりの向上を通じて品質向上と生産性向上を図った。さらに小集団活動を通じて現場の一人ひとりがさまざまな改善提案を持ち寄り、生産性向上への飽くなき探求を目指すという努力と方向性を束ねるベクトル合わせが行われてきた。日本の製造業では、生産性活動の一環としてデミング賞へ挑戦し、職場の一体感と成果の向上に真剣に取り組んできた。この地道ではあるが王道の生産性向上を図ってきた結果、1980年代後半には日本製品といえば、高品質の代名詞にもなり、かつての安かろう悪かろうという汚名返上を成し遂げたのであった。1960年代以降、ここに至るまでの20年以上にわたる日本企業の生産現場での努力には実に敬服に値するが、その技術と経験値が次の世代に上手く継承されなかったことが残念である。

6-2 生産技術の移転と優位の失墜

2000年頃までに、日本企業は世界の製品

市場で高品質の知名度と優位性を確立したものの、製造業の分野では大きな技術的変化が進んできた。それは生産現場でのモジュール化の動きである。これまで自動車生産などの分野では、製造現場での改善（カイゼン）運動が進捗し、工程管理が高度に進んできた。それでも製品の製造段階では「すり合わせ」といわれる微調整が丁寧に行われてきた。この段階で必要なベテラン工具によるすり合わせは、経験値と勘がものをいう分野でもある。担当する人によって製品の品質や性能に差ができることを避けるため、いくつもの部品をまとめて部材、コンポーネントにするモジュール化が工夫されてきた。電機電子部品であればさらにモジュール化することの意義が大きく、生産工程での効率化が一層進むことになった。

さらにこれまで専門的な技術や技能を要するとされてきた電子機器製造において、モジュール化が進んだことで、製品の品質に差が出にくくなったことが日本企業の優位性を揺るがす原因になった。それは、コンピュータやOA周辺機器、その他の電子機器の製造において、製品の心臓部にあたるCPUの機能が最終製品の性能を示す基準になり、先端機器の汎用品化、コモディティ化が進んできたのである。2000年以降のPC技術の進歩は、そのオペレーションだけでなく、PC製造技術の点でも参入障壁が下がり、従来の専業メーカーの牙城であった市場に、新規企業の参入が容易になってきた。新規参入企業の新製品であっても、PCの心臓部にインテル社のCore7を搭載していれば、その処理速度はCore5のPCよりも格段に速いことが明らかである。そうなるユーザーの視点からは、製品を選択する上で、慣れ親しんだ大企業の製品であろうが、新興企業の製品であろうが、機能や性能の差が一目瞭然であり、選択の基準は価格とブランドロイヤリティでしかなくなる。これまでパナソニック製品やソニー製品を使い慣れているので次の製品も同じ企業

の新製品を選択するというブランド志向のユーザーが一定数いるであろう。しかし、多くのユーザーには相互の価格が一番の選択基準になるのではなかろうか。そうなると高品質だが高価格といわれた日本製品は、アジア諸国の新興企業からの新製品に対して、一気に競争力を失うことになった。

2000年代以降、日本の電機電子機器の製造企業は、上記のような理由により、国際市場での売上げ不振が続いてきた。当時の経営者は何とか失地回復と赤字決算を避けるために禁断の経営判断を下した。それは人件費を抑えるための人員削減である。日本の労働市場が長期雇用を前提とする賃金体系であることは述べた通りである。そのため中高年の社員になると若手社員の2倍以上の賃金水準になることがある。そこで当時の経営者の中には、大胆な人員削減を行って、組織のスリム化と人件費の圧縮を同時進行させようとした。その結果、経験豊富な中高年社員を、人件費圧縮のために真っ先に削減した企業が少なからずあった。

日本の有力な家電企業では、ベテランの職人たちは第1次ベビーブーム世代、現場経験が30年以上の経験値が豊富な人財であり、50歳代から60歳代前半の年齢であった。そして2000年前後に、アジア中進国として成長を図っていた韓国、台湾、香港、中国大陸の新興企業から引く手あまたで招聘され、その持てる技術とノウハウをこれら諸国の若い技術者たちに伝えていった。そしてかつて国際市場を席卷していた日本企業の多くは、経験豊富で貴重な職人を欠き、有能な人材を失った後、製品の価格競争に負け、製造現場での品質競争力をも低下させた。韓国、台湾、中国はじめ東南アジア諸国の新興企業に技術的にも追いつかれ、今では製品市場においてこ

れらアジア企業の傘下に入り、さらに後塵を拝している。

7 まとめ

これまで日本企業の厳しい現状を俯瞰してきたが、日本企業の経営環境をみても、外部要因だけでなく内部要因においても課題が山積している。この現状を少しでも改善するにはどのような施策、戦略があるのかを考察したい。

7-1 産業界の組織改編

日本の産業界には、さまざまな業界慣行が残っている。卸売から小売りに至るまでの多段階の流通経路の存在は、製造企業が最終消費者に製品を届けるまでの時間短縮に大いに貢献した仕組みであった。1960年代頃の輸送システムが不備であった時代であれば、地域ごとの卸売業者が介在することで、小売店への配送も速やかに行われてきた。しかし、大手コンビニエンスストア企業の集中配送センターの整備や、物流システムの整備により、多段階の卸売業者はむしろ無用の長物と化している地域がある。

さらに建築業界、トラック運送業界、ソフトウェア業界での多重下請け構造¹²は、日本の産業界にとって抜本的な再編を要する大きな課題である。建築業界では元請けの大企業から中小の下請け企業に仕事が契約され委託されている。このため多重下請け構造で行われる作業においては、責任の所在が時として不明確になることが多い。さらに多重下請け構造の各段階で利益が取られるため、末端の中小零細企業には、工事完成の責任ばかりが集中して、利益が残らないこともある。建設工事の現場は、多種多様な専門性を要求され

¹² 経済産業省・国土交通省・農林水産省「トラック輸送における多重下請構造についての調査」令和5年2月17日、国土交通省の記述では重層下請構造、多階層下請構造、経済産業省の記述では多重下請構造を同義語と解し、本稿では以下、多重下請け構造と表記する。

る作業が時系列で進められていく。そのため年間を通じての業務の繁忙が生じることもあり、それらを平準化するためにも各種の中小業者が介在することには一理ある。しかし、介在する企業が増えることで、作業の機械化や自動化が想定したようには進まなくなり、その無理、無駄な業務が労働生産性を伸び悩ませ、竣工時期に迫われて過重労働になり、労働災害にもつながる危険性があることは認識しておかなければならない。

トラック運送業界は、働き方改革の各関連法の施行を受けて、2024年問題といわれる時間外労働の上限規制が2024年4月1日から適用される。これは多くのトラック運送業者にとってきわめて大きな課題である。労働基準法による規制であることから、時間外労働時間の制約だけでなく、残業割増賃金率は中小企業であっても50%に引き上げられる。トラック運送業界にあっては、荷主と運送事業者の多重下請け構造がこれまでも問題視されてきた。荷主側にも納品先企業との関係性があり、運賃の上乗せや価格転嫁を要求しにくい実情もあろう。さらに運送業者は荷主から仕事をもらうという弱い立場であり、規制の適用に伴う運賃の交渉もなかなか難しいことが想像できる。荷主はトラック運送の運賃をコストとして捉えている。そのため、荷主から、物流子会社、さらに物流業者への多重下請け構造では、外注段階が増えることでコスト削減を図ろうとすれば、末端の実輸送業者には利益が残らないことがある。このような現状は少しでも改善していく必要がある。荷主にとっては自社製品のサプライチェーンにおいて、製品がどのように運ばれているかを確認する必要があり、実輸送業者には安全確実な配送を行う責任がある。その中で、荷主と実輸送業者との公平な立場での運賃交渉が持てるような契約事項と輸送経路の再編が必要である。

ソフトウェア業界でも多重下請け構造が問題になっている。1990年代以降、日本の企

業ではオフィスオートメーションの名のもとで、業務のコンピュータ化が進んできた。そのため業務用のソフトウェア開発を外部に委託する事例が増え、ソフトウェア業界の活性化につながってきた。ソフトウェアの性質上、開発期間中やシステム更新時には多くのエンジニアを必要とするものの、完成して納品後は需要が減るといった不安定な状況が生じる。そのため発注側の企業は、システムのメンテナンス作業を含めて、時期的な変動リスクをベンダー企業に委ね、ベンダー企業は自社でエンジニアのやり繰りを行うという業界慣行ができあがった。ソフトウェア業界の課題は、その開発費用の積算が、エンジニアの人×時間、あるいは人×月というように作業した時間や日数で積算することにある。そうすると労働生産性を上げて少ない日数で完成できれば、売上が減少することにもなりかねない。また、発注側企業にも、外注時の仕様書以外で設計変更が生じた時に、それも契約時の総額に込みで請け負わせることが常態化している。ソフトウェア業界の事例も、組織的な慣行が定着していることと、開発費用の積算根拠が定まらないことなどを含めて、抜本的な課題解決には難しい問題が残っている。

7-2 中小企業の意識改革

これまで日本の企業、日本の産業界をみてきたが、先行事例としてドイツの中小企業を取り上げてみよう。2023年には、日本のGDPはドル換算でドイツに抜かれ、世界第4位になることがIMF（国際通貨基金）で予測されている。これには円の対ドルレートが150円まで円安になったこともあるので、この順位に一喜一憂する必要はないが、ドイツ政府と各州が行ってきた施策には参考になることがある。ドイツは連邦政府もさることながら、州政府が地域産業の振興には実行力と影響力がある。ドイツの産業界では、自動車産業が製造業でも大きな存在感を持っており、底堅

い動きをしているものの、日本の自動車産業にみられる系列や下請けの仕組みはない。その調達部品にもよるが、基本は入札で納入業者が決まる仕組みを伝統的にもっている。そのため各中小企業も自社での技術開発力を高め、販路を常に確保し拡大していく努力をおこなっている。さらにドイツの州政府では、若い労働者に向けて地域での雇用の機会を確保する施策が整えられており、EU内での諸外国への頭脳流出を食い止め、労働市場での労働供給が減少していかない工夫を重ねている。日本の労働環境では、日本人の若者が海外で職を求めることはまだ例外的であろうが、EU域内であれば、日本人が他府県に移住するくらいの感覚で労働力の移動が行われてしまう。この労働供給の流出を食い止めるのは、ドイツ国内で魅力ある雇用機会を提供することが最善の手段である。このドイツでの教訓は、日本国内の労働市場にあてはめるなら、異業種や他分野への労働移動であっても、労働生産性が向上して、賃金水準が上昇するような仕組みを、制度として設けていくことが必要である。そのためのリスクリング、一般教育訓練給付金制度をさらに拡充し、それが実効あるものにしていかなければならない。

日本の中小企業の長所は、かつてのすり合わせ技術をもって、大手納入先との緊密な連携で優れた製品の生産に開発段階から関わることで高品質な部品を供給して、両者ともに利益を上げていく仕組みを構築した点である。しかし、今となっては、日本の中小企業のその仕組み自体が自社の硬直性を高めて企業経営の足かせになってしまっている。

中小企業の中には、独自技術をきちんと開発し、宇宙、航空産業への部品供給を果たしている企業が神奈川県内にある。Y社は経営者の強い理念に基づいて、明確なビジョンを打ち出し、金属の精密加工の分野では世界的にもその名を馳せている。着実に業容を拡大しており、従業員37名の中堅規模ながら、オ

ンリーワン戦略をとって大企業とも対等なパートナーシップで事業をおこなっている。

生産性の向上は、いつの時代でも企業の大きな課題である。かつての日本生産性本部の仕掛けで日本国内の多くの事業所が生産性向上に邁進したように、これからも企業全体の生産性向上と、従業員一人ひとりの労働生産性をどのように高めていくかを日々の行動目標にしていかなければならない。その労働生産性の向上が、企業の利益剰余金を増やし、労働分配分としての賃金上昇につながる好循環を引き起こすことになる。

日本企業の供給要因をさまざまな視点から考察してきたが、何よりも重要なことは企業の活力とそこで働く労働者の高い意識に基づく労働生産性の向上である。日本国内には、各都道府県に中小企業センターが設置され、そこではワンストップで中小企業が直面する課題に向き合っている窓口がある。技術と経営の一体的支援をしている公的組織があるだけに、そこを十二分に活用してはどうだろうか。中小企業の経営者はいつも日々の仕事に追われ、なかなかその窓口に向かう時間すらままならないのが現実であろう。しかし、日本の産業界の基盤を形成している多くの中小企業には、益々活力をもって良い仕事をしていって欲しい。そのためには、自社のもてる経営資源を最大限に活用するとともに、これからの社会を変革していく意気込みで厳しい企業環境に立ち向かってもらいたい。

参考文献と論文

- (1) 天野倫文、新宅純二郎、中川功一、大木清弘編 (2015) 『新興国市場戦略論』有斐閣
- (2) 板垣博、周佐喜和、錢佑錫編著 (2023) 『トピックスで読み解く国際経営』文眞堂
- (3) 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- (4) 馬田隆明 (2017) 『逆説のスタートアップ思考』中央公論新社
- (5) 大久保昭平編著 (2015) 『東南アジア進出戦略』中央経済社
- (6) 小野瀬拓、佐久間信夫、浦野恭平編著 (2020) 『ベンチャー企業要論』創成社
- (7) 上林憲雄 (2013) 『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- (8) 小峰隆夫 (2017) 『日本経済論講義』日経BP社
- (9) 坂本恒夫、境陸、林幸治、鳥居陽介編著 (2016) 『中小企業のアジア展開』中央経済社
- (10) 関智宏 (2020) 『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房
- (11) 田口芳昭 (2015) 『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』東洋経済新報社
- (12) 田中則仁 (2024) 「アジアの国際ビジネス環境—アジア諸国の課題と経済統合—」(調査報告)『アジア・レビュー』Vol.11、神奈川大学アジア研究センター
- (13) 田中則仁 (2023) 「中小企業の経営革新—公平性への課題」『国際経営フォーラム』第34号、神奈川大学国際経営研究所
- (14) 田中則仁編著 (2021) 『アジアのグローバル経済とビジネス』文眞堂
- (15) 田中則仁 (2018b) 「東アジアビジネスの最新動向」『アジアレビュー—アジア研究センター年報』神奈川大学アジア研究センター
- (16) 田中則仁 (2018a) 「物流と海洋：海運と国際調達の新たな役割」『アジア社会と水』第11章、文眞堂
- (17) 田中則仁 (2017) 「国際経営のパラダイム転換」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第53巻
- (18) 田中則仁 (2016b) 「国際経営からみた地域振興の課題」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第52巻
- (19) 田中則仁 (2016a) 「国際企業環境とアジアの地域統合」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第51巻
- (20) 田中則仁 (2015b) 「国際企業環境の課題—アジア地域におけるインフラ形成の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第50巻
- (21) 田中則仁 (2015a) 「日本企業の国際経営活動—アジア地域事業展開の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第49巻
- (22) 田中則仁 (2014) 「国際企業環境の課題—新たな企業間連携の考察」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第47巻
- (23) 田中則仁 (2013) 「日本企業のものづくり再生戦略」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第45巻
- (24) 田中則仁 (2012c) 「日本企業の国際戦略—ものづくりの継承と課題」『国際経営フォーラム』第23号、神奈川大学国際経営研究所
- (25) 田中則仁 (2012b) 「東アジアの経営環境と日中韓の役割—FTAと企業の国際経営戦略—」『東アジアの地域協力と秩序再編』、第6章所収、神奈川大学アジア問題研究所編、御茶の水書房
- (26) 田中則仁 (2012a) 「国際企業環境とものづくり戦略—匠の技の考察—」『国

- 際経営論集』神奈川県経営学部、第43巻
- (27) 田中則仁 (2010c) 「企業のグローバル化戦略—ものづくりの国際経営—」『国際経営フォーラム』第21号、神奈川県国際経営研究所
- (28) 田中則仁 (2010b) 「アジアの制度設計」『アジアフォーカス』第2号、神奈川県アジア問題研究所
- (29) 田中則仁 (2010a) 「企業の国際経営戦略」『マネジメント・ジャーナル』第2号、神奈川県国際経営研究所
- (30) 丹下英明 (2016) 日本政策金融公庫編著『中小企業の国際経営』同友館
- (31) 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎 (2015) 『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版
- (32) 帝国データバンク情報部 (2021) 『コロナ倒産の真相』日経BP
- (33) 帝国データバンク史料館・産業調査部『百年続く企業の条件』朝日新聞出版
- (34) ドミニク・テュルパン、高津尚志 (2012) 『なぜ、日本企業はグローバル化でつまづくのか』日本経済新聞出版社
- (35) 中村信男、畠山和也編著、早稲田大学産業経営研究所協力 (2019) 『17スタートアップ 創業者のことばから読み解く起業成功の秘訣』早稲田大学出版部
- (36) 西田安慶、林純子編著 (2021) 『現代の企業経営』三学出版
- (37) 日本経営システム (2016) 『グローバル中堅企業のためのアジア戦略』東洋経済新報社
- (38) 野中郁江、三和裕美子編 (2021) 『図説 企業の論点』旬報社
- (39) 細川孝、齋藤敦編著 (2021) 『現代の企業と社会』中央経済社
- (40) 堀新一郎、琴坂将広、井上大智 (2021) 『STARTUP 優れた起業家は何を考えたか』ニューズピックス
- (41) みずほ銀行国際戦略情報部 (2016) 『グローバル化進む日本企業のダイナミズム』一般社団法人金融財政事情研究会
- (42) 吉田篤夫 (2020) 『慶應義塾大学大学院 SDM伝説の講義 企業経営と生命のシステムを学ぶデザインとマネジメント』日経BP
- (43) 吉野文雄 (2010) 「統合には進めない東アジアFTA」『改革者』第51巻、第8号、政策研究フォーラム
- (44) 渡辺聰子 (2015) 『グローバル化の中の日本型経営—ポスト市場主義の挑戦』同文館出版
- (45) 渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫 (2022) 『21世紀の中小企業論：多様性と可能性を探る 第4版』有斐閣
- (46) Abegglen, James C., (1958) *THE JAPANESE FACTORY : Aspects of Its Social Organization*, The Massachusetts Institute of Technology, (山岡洋一 (2004) 『日本の経営〈新訳版〉』日本経済新聞社)
- (47) Ball, Eric R. and Joseph A. LiPuma, (2012) *Unlocking the Ivory Tower : How Management Research Can Transform Your Business*, Kauffman Fellows Press, (國領二郎監訳、宮地恵美、樺澤哲編訳 (2016) 『アントレプレナーの経営学、1 戦略・起業・イノベーション』『アントレプレナーの経営学、2 リーダーシップ・組織・新トピックス』『アントレプレナーの経営学、3 国際ビジネス・ファイナンス』慶應義塾大学出版会)
- (48) Collins, Jim C. and Bill Lazier, (2020) *Beyond Entrepreneurship 2.0*, Portfolio/Penguin, (土方奈美訳 (2021) 『ビジョナリーカンパニー ZERO』日経BP)

参考URL

- (1) 総務省統計局「労働力調査」2023年（令和5年）6月分結果、2023年8月1日公表
URL: <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/>
(2023年8月12日閲覧)
- (2) 中小企業基本法
URL: <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=338AC0000000154>
(2023年8月12日閲覧)
- (3) 総務省統計局「令和2年国勢調査」2022年5月27日
URL: <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>
(2023年11月25日閲覧)
- (4) 農林水産省「令和4年度日本の食料自給率」
URL: https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/012.html
(2023年12月2日閲覧)
- (5) 経済産業省 通商白書2023 第三部、第1章、第4節
URL : <https://www.meti.go.jp/report/tshaku2023/2023honbun/i3140000.html>
(2023年12月6日閲覧)
- (6) 公益財団法人日本生産性本部
URL : <https://www.jpc-net.jp/movement/movement.html>
(2024年1月5日閲覧)
- (7) 経済産業省・国土交通省・農林水産省「トラック輸送における多重下請構造についての調査」令和5年2月17日
URL : https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sustainable_logistics/pdf/006_02_02.pdf
(2024年1月6日閲覧)