

論 説

小泉「構造改革」と地方企業の経営課題

—— 静岡県下企業へのアンケート分析を中心に ——

伊 東 暁 人

はじめに

1. 構造改革論と小泉「構造改革」
2. 地方企業への影響と改革の評価
3. 小泉「構造改革」下における地方企業の経営課題

おわりに

はじめに

「構造改革なくして景気回復なし」を自由民主党総裁選挙の公約¹として勝利した小泉純一郎は、2001（平成13）年4月26日、内閣総理大臣に就任した。小泉首相が就任後初めて行った所信表明演説の柱は、「聖域なき構造改革」の断行であった。「米百俵／聖域なき改革／恐れず怯まず捉われず／骨太の方針／改革の痛み」といった小泉首相が構造改革を語る時に用いたフレーズは、国民に広く知られその年の新語・流行語大賞²を受賞するほどの話題性をふりまいた。以来、3年余り、小泉首相の提唱する「構造改革」は、賛否両論、また、その成否をめぐる議論がありつつも、さまざまな政策として実行されてきた。（図はじめに、参照）

本稿の目的は、小泉「構造改革」の具体的な政策が地方経済、とりわけ地方企業にどのような影響を与え、地方企業はそれに対してどのような戦略で乗り切ろうとしているのかを明らかにすることにある。そのために、まず、小泉「構造改革」が従来の構造改革論と異なる点、その特徴を明ら

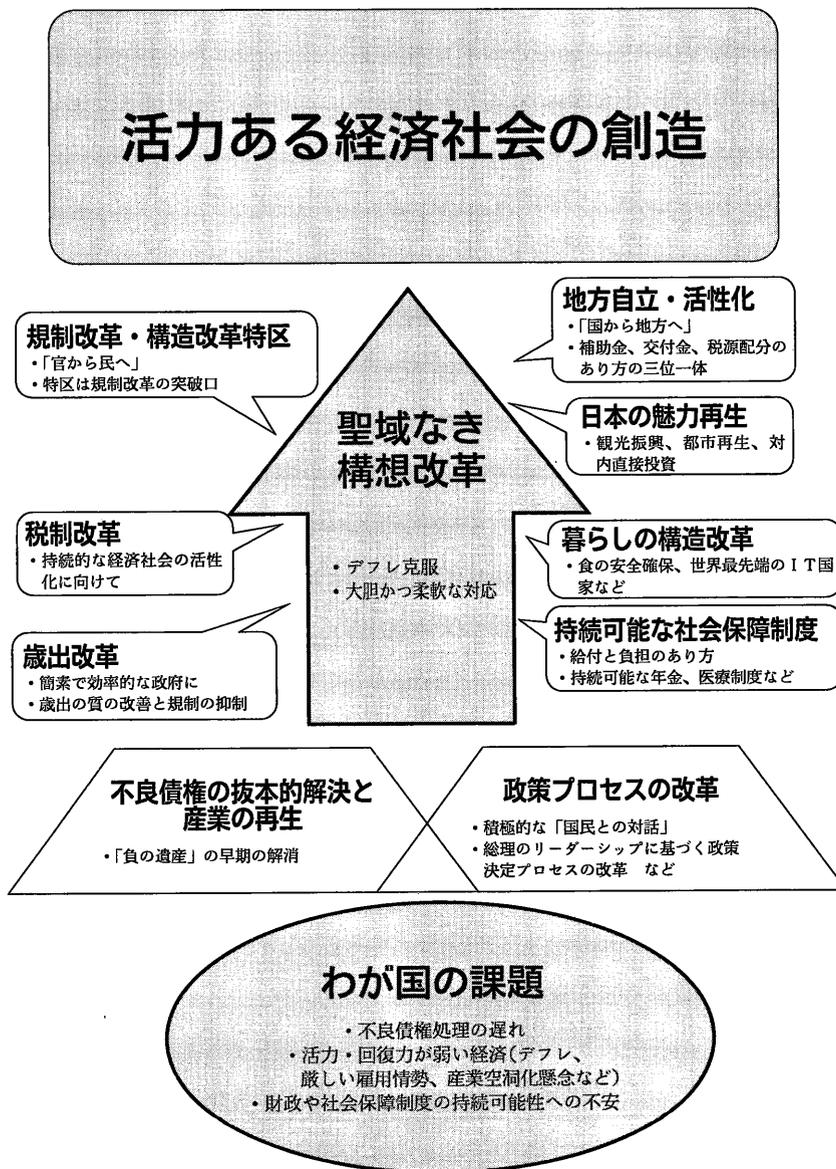
¹ 「構造改革をひるまない改革断行政権だ」（共同通信HP）

<http://news.kyodo.co.jp/kyodonews/2001/shinshusho/interview/koizumi.html>

² 『現代用語の基礎知識』を編集発行している自由国民社が1984年に創設。読者審査員のアンケートから、上位語がノミネート語として選出され、そこから審査委員会によってトップテン語、年間大賞語が選ばれ毎年12月1日に発表される。

かにするとともに、3年にわたる政権下で展開されてきた政策についてみていく。次に、2003（平成15）年秋に静岡県下の企業を対象に実施したアンケートの結果を分析し、小泉「構造改革」が地方企業に与えている影響、ならびに「改革」に対する評価についてみていく。最後に、明らかにされた影響と評価をもとに、地方企業における経営課題と戦略を示す。

図はじめに. 小泉「構造改革」の考え方



1. 構造改革論と小泉「構造改革」

構造改革論それ自体を議論することは本論の主たる目的ではないが、小泉「構造改革」の特徴を明らかにする意味で構造改革論について簡単に振り返っておきたい。小泉首相が就任当初から掲げ続ける「構造改革」であるが、この言葉自体は決して新しい言葉ではなく、元来は、保守主義を掲げる政党とは縁遠い社会主義革命の理論としての言葉であった。1950年代後期、先進資本主義国において社会主義革命をいかにして実現するかという議論のなかから、「経済構造の革新」、「構造の改革」、さらには「構造的改革」という言葉が使われるようになり、「構造改革」という概念が生まれた。たとえば、イタリア共産党のパルミーロ・トリアッティ（Palmiro Togliatti, 1893-1964）は、友人であったアントニオ・グラムシ（Antonio Gramsci, 1891-1937）の思想に影響を受けながら、1956（昭31）年12月に開かれたその党大会において、それまでの革命路線と異なり、先進的な資本主義国においては広範な大衆闘争や議会闘争を通じて資本主義の政治・経済構造を部分的に改革していくことで社会主義の主体的・客観的条件を創出していくべきである、とする理論³を提唱した。この革命理論はその後、「構造改革論」として、1960年代以降の日本やヨーロッパ各国の社会主義運動に影響を与えることとなった。

日本においても、佐藤昇、小野義彦、杉田正夫、石堂清倫、大橋周治など「現代マルクス主義派」あるいは「経済分析派」と呼ばれる論者によって紹介され、後に、当時の日本社会党の江田三郎らを中心とする「構造改革派」の形成に影響を与える理論となった。⁴ 社会党が当時の運動方針⁵として掲げた改革すべき構造とは、(1)独占支配構造（高い独占価格や資本優遇の租税構造）、(2)貿易構造、の二つであり、これらの改革を通じて、生活向上、反独占、中立の三要求を資本主義経済体制の枠内で実現しようとした。その意味では、社会主義革命にいたる過程において、まず資本主義を構造的に改革していくことを「構造改革」としていたのである。⁶

では、元来、「革新」政党の革命理論として用いられてきた「構造改革」という言葉が、「保守」政党である自由民主党の言葉として使われるようになったのは、いつごろからであり、それはどのように変質したのであろうか？必ずしも正確に遡ることができないが、1975（昭和50）年以降で確認したところでは、1977（昭和52）年4月1日の日本経済新聞は当時の福田赳夫内閣における田中

³ 「イタリアにおける社会主義への道」1956年のソ連共産党第20回大会における、いわゆる「スターリン批判」、平和共存、社会主義への平和的移行の議論を契機として、社会主義に至る“もう一つの道”が考えられるようになった。

⁴ 日本における構造改革論の形成とそれが社会党の政策となる過程においては、日本の資本主義をどのようにとらえるかという論争、とりわけ、いわゆる「自立-従属」論争や日本の「帝国主義」復活をめぐる論争、さらには共産党・社会党両党内における方針をめぐる論争があったがここではふれない。

⁵ 1960年10月11日日本社会党中央執行委員会決議「総選挙の勝利と党の前進のために」

⁶ 菱山郁朗「構造改革論の思想的意義と現実的課題」
<http://www.eda-jp.com/saburou/hisiyama/index.html>

龍夫通産大臣が閣議後の記者会見で独禁法改正の自民党案について「わが国産業がきびしい国際環境にあるなかで、企業に対して過剰な介入は避けるべきだし、職権の独立している機関（公正取引委員会）が産業構造改革までやるのは問題がある」と指摘、特に企業分割規定に強く反発したことを報じている。⁷

また、1981（昭和56）年秋には、当時の鈴木善幸内閣における中曽根康弘行政管理庁長官がその翌年夏に答申が予定されていた第二次臨時行政調査会の基本答申について触れ、「官僚にとって心臓部にあたる機構や公務員問題が中心になる」、「国民を痛めつけることはしない。その代わり国家の構造改革を目指していく」と述べている。⁸

さらに1986（昭和61）年4月になると、当時の中曽根康弘内閣において「経済構造調整推進会議」が設けられるが、これは首相の私的諮問機関「国際協調のための経済構造調整研究会」（経構研）が報告書としてまとめた日本経済を内需主導型にする構造改革の実施本部となるものと位置づけられた。当時、日米間では日本からの大幅な輸出超過と米国の膨大な貿易赤字が経済摩擦として問題となっており、日米首脳会談においてもレーガン大統領に対して産業構造の転換を約束したものとなっていた。⁹

これら、3つにみられる「構造改革」は、(1)独占（寡占）的な産業構造からより自由競争的な産業構造への転換、(2)国の制度・機構を再編してより小さな政府への転換、(3)（日米経済摩擦に）輸出依存型の産業構造から内需主導・輸入志向型産業構造への転換、とそれぞれ異なる意味を示しており、現在の小泉内閣のように多岐にわたる構造改革という意味では用いられていない。

では、小泉内閣で用いられるような意味での「構造改革」はいつごろから用いられるようになったのであろうか？1996（平成8）年1月に自民党が「自社さ」連立の村山富市内閣から首相の座を奪還し登場した橋本龍太郎内閣は、①行政改革、②財政構造改革、③社会保障構造改革、④経済構造改革、⑤金融システム改革、⑥教育改革、の「6つの改革」をその政策の中心として掲げ、特に膨大な累積赤字に陥っている国家財政の構造改革（＝歳出の抑制）を推し進めようとした。しかし、バブル崩壊後の低迷する景気状況を打開するために積極的な財政支出を求める党内外の声も大きく、この構造改革は頓挫し、続く小淵、森の両内閣では当面の景気浮揚対策として過去に例を見ないほど巨額の赤字国債の発行による積極財政を展開することになる。

2001（平成13）年4月に成立した小泉純一郎首相を首班とする内閣は、同年6月26日に、「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」（いわゆる「骨太の方針」）を閣議決定した。これは小泉「構造改革」の起点となるもので、以降、3年余にわたって改定されながら推進

⁷ 日本経済新聞1977年4月1日付夕刊

⁸ 日本経済新聞1981年10月25日付朝刊、2ページ

⁹ 日本経済新聞1986年4月22日付夕刊

されている。(図1)「骨太の方針(概要)」では、その冒頭で「創造的破壊としての聖域なき構造改革は、その過程で痛みを伴うこともありますが、構造改革なくして真の景気回復、すなわち持続的成長はありません。おそれず、ひるまず、とらわれず まず、不良債権問題を2～3年以内に解決することを目指します。それと同時に、構造改革のための7つの改革プログラムをパッケージで進めます。したがって、今後2～3年は日本経済の集中調整期間です。短期的には低い経済成長を甘受しなければなりません、その後は経済の脆弱性を克服し、民需主導の経済成長が実現されるでしょう。」¹⁰とのべ、景気浮揚に優先して構造改革を先行させることとその過程で「痛み」を強いることを表明した。「骨太の方針」で示された7つの改革プログラムとは、1. 民営化・規制改革、2. チャレンジャー支援、3. 保険機能強化、4. 知的資産倍増、5. 生活維新、6. 地方自立・活性化、7. 財政改革である。

さらに「骨太の方針」を具体化するためのタイムテーブルとして経済財政諮問会議¹¹で作成された「改革工程表」(同年9月26日発表)では、このプログラムがめざす構造改革として、1. 経済・財政の構造改革... (1)規制緩和、(2)頑張りがいのある社会システム、(3)簡素で効率的な政府、2. 行政の構造改革... 地方への仕事・権限の移譲、3. 社会の構造改革... (1)安心・安全の確立、(2)人材育成・科学技術創造立国、(3)のびのびと働き生活できる社会、をあげている。¹² すなわち、小泉「構造改革」でいう改革すべき構造とは、経済・財政、行政、社会の大きく3つである。しかし、2001年の政権発足から現在に至るまで、「構造改革」という言葉と「経済構造改革」という言葉は、厳密には使い分けられておらず、経済財政諮問会議が編集発行している広報資料でもタイトルには「経済構造改革」が用いられている。「構造改革」なのか「経済構造改革」なのか、政策論争の中でも混同と混乱がみられるが、ここでは、小泉内閣が方針としている一連の改革を総称して、『小泉「構造改革」』と呼ぶこととする。

その後、2002(平成14)年6月25日には経済活性化戦略、税制改革、歳出の構造改革をその骨子とする「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」(いわゆる「基本方針2002」または「骨太の方針第2弾」)を発表した。

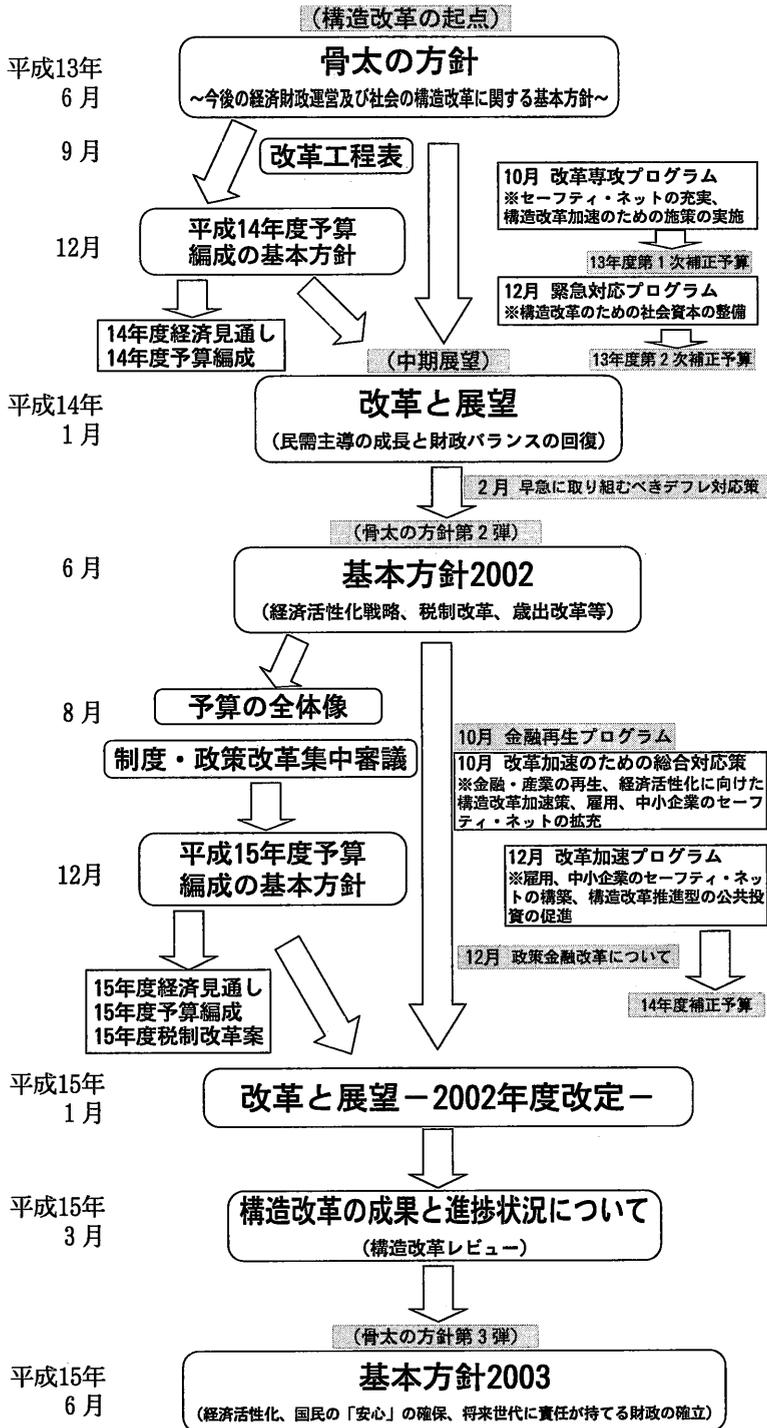
さらに一年後の、2003(平成15)年6月27日には、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003」(いわゆる「基本方針2003」または「骨太の方針第3弾」)を発表。ここでは依然として続くデフレの克服が急務となりそれへの対応を示すとともに、「3つの宣言」と「7つの改革」を取り組

¹⁰ 経済財政諮問会議「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針概要」
<http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2001/honebuto/0626ga.html>

¹¹ 内閣府設置法第18条に基づき、2001年1月に設置された内閣総理大臣を議長とする合議機関で、「内閣の重要政策に関して行政各部の施策の統一を図るために必要となる企画及び立案並びに総合調整に資するため、内閣総理大臣又は内閣官房長官をその長とし、関係大臣及び学識経験を有する者等の合議により処理することが適当な事務をつかさどらせるための機関」とされている。小泉内閣における「構造改革」の方針、具体的な政策はほとんどがこの会議において立案されている。

¹² 内閣府「改革なくして成長なし 変わる日本この一歩から 改革工程表が示す日本経済の道筋」、2001年9月

図 1. 経済財政諮問会議における小泉「構造改革」のプロセス



(<http://www.keizai-shimon.go.jp/explain/activity.html>)

むべき方針としている。¹³

経済財政諮問会議は、小泉「構造改革」としてとりくむ分野として当初、1. 構造改革特区 2. 子育て・仕事支援 3. 環境 4. 都市再生 5. 大学改革 6. IT化 7. 物流 8. 起業 9. 産業再生 10. 行財政改革 11. 規制・司法制度改革 12. 税制 13. 公共事業、の13分野¹⁴を示していた。さらに、2003（平成15）年9月には、上記の13分野に加えて、知的財産、対日投資、観光、金融再生、国と地方、の5分野が追加され、現在では計18分野となっている。¹⁵ 小泉「構造改革」の具体的な内容は、この18分野における政策として示されている。

1. 構造改革特区

地方公共団体や民間事業者等の自発的な立案により、地域の特性に応じた規制の特例を導入する特定の区域を設ける。例：教育関係特区、国際物流特区、産学連携特区など。

2. 子育て・仕事支援

保育所待機児童ゼロに向けて、保育所受け入れ児童数を増加させる。労働者派遣事業制度を改定する。

3. 環境

燃料電池の開発・普及の促進。バイオマス利活用の行動計画策定と実施。

4. 都市再生

「都市再生特別地区」を指定し、既存の用途、容積率等の規制をすべて適用除外とし、地域の実情に応じた自由度の高い都市計画を定めることを可能とする。

5. 大学改革

国立大学の法人化、国立大学教官の兼業・起業促進。

6. IT化

「e-Japan 戦略」を実現し、さらに「e-Japan 戦略Ⅱ」により医療、行政など7分野において先進的な取り組みを進める。

7. 物流

わが国主要港について荷役・ゲート作業の24時間フルオープン化、税関官署における通関時間延長、輸出入・港湾関連手続のワンストップサービス化など。

8. 起業

「中小企業挑戦支援法」の施行、最低資本金の特例措置など。

¹³ 内閣府「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003」、2003年6月

¹⁴ 「ここまで進んだ小泉改革〔経済構造改革の成果と進捗状況〕」、2003年3月、経済財政諮問会議、総理府
HP: www.keizai-shimon.go.jp/2003/0424khindex.html block/pamphlet.html

¹⁵ 「ここまで進んだ小泉改革〔経済構造改革の成果と進捗状況〕」、2003年9月、経済財政諮問会議、総理府
HP: www.keizai-shimon.go.jp/2003/1001kh/index.html

9. 産業再生

株式会社産業再生機構の設立、産業活力再生特別措置法の抜本的な改正など。

10. 行財政改革

郵政事業の公社化、特殊法人等整理合理化計画の具体化、PFI 事業の展開など。

11. 規制・司法制度改革

「規制改革のためのアクションプラン」に基づく規制緩和、裁判の迅速化、司法ネット設立などの司法制度改革

12. 税制

研究開発・設備投資減税の集中・重点化、中小企業等関連減税、金融・証券税制の軽減・簡素化、相続税・贈与税の一体化措置の導入や税率の引下げ、登録免許税・不動産取得税の軽減等。

13. 公共事業

国土交通関係の9本の公共事業関係長期計画を一本化、社会資本整備重点計画法を施行。

14. 知的財産

知的財産基本法の制定、特許法、著作権法、不正競争防止法等の改正、民事訴訟法等の改正、「知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画」の決定など。

15. 対日投資

74の具体的促進策からなる「対日投資促進プログラム」を策定・実施。

16. 観光

「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を実施、外国人の入国ビザ取得手続きについて簡素化・迅速化を推進。

17. 金融再生

不良債権処理の促進を図るとともに、2005年からのペイオフ実施、中小企業貸出に関する配慮を行う。

18. 国と地方

国の関与を縮小し、地方の権限と責任を拡大する。国庫補助負担金や地方交付税、税源配分などをいわゆる「三位一体」で改革する。市町村合併を推進する。

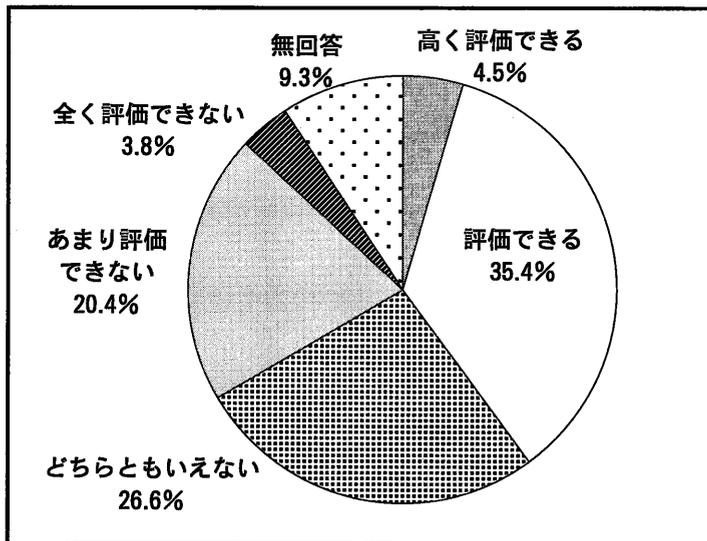
以下の節では、これらの政策について企業がどのように評価しているのかを見ていきたい。

2. 地方企業への影響と改革の評価

2003（平成15）年9月、小泉「構造改革」の諸政策が地方企業に与えていると思われる影響を明らかにするために、静岡県下の企業を対象にアンケート調査を行った。¹⁶ 調査項目は、調査票の作成時期の制約から、上記の18分野ではなく当初示された13分野について評価と影響を尋ねた。

まず、小泉「構造改革」全体に対する評価であるが、図 2-1 に示したように「高く評価できる」、「評価できる」と肯定的な回答をした企業があわせて39.9%、逆に「全く評価できない」、「あまり評価できない」と否定的な回答をした企業があわせて24.2%と、全体としては小泉「構造改革」を評価する回答の方が多いたことが明らかとなった。業種ごとの違いを見ると、業種ごとの回答企業数が異なるので一概にはいえないが、建設業では否定的な回答をした企業が34.2%と比較的高い数値を示している。（表 2-1、図 2-2）

図 2-1. 構造改革全体の評価

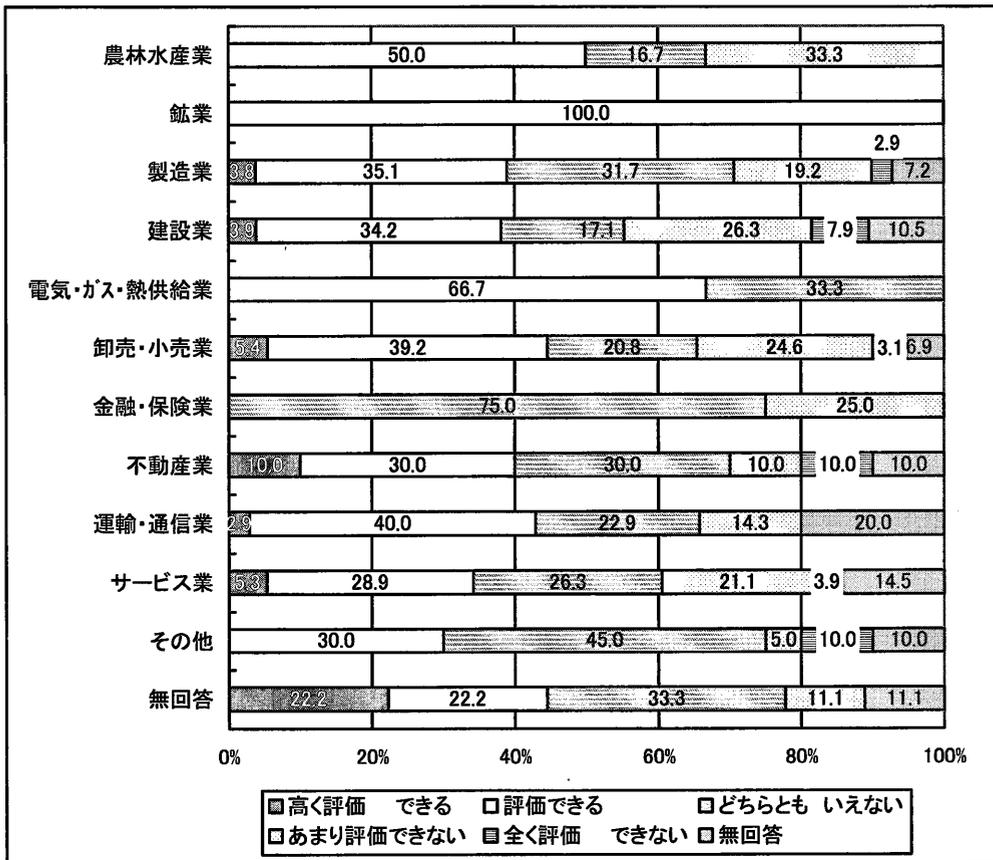


¹⁶ 調査は2003年9月、静岡県内に事業所のある企業の中から従業員規模に応じて無作為抽出した合計2000社を対象に郵送によって実施され、582社から回答を得た。

表 2-1. 業種別、「構造改革」政策に対する評価（実数）

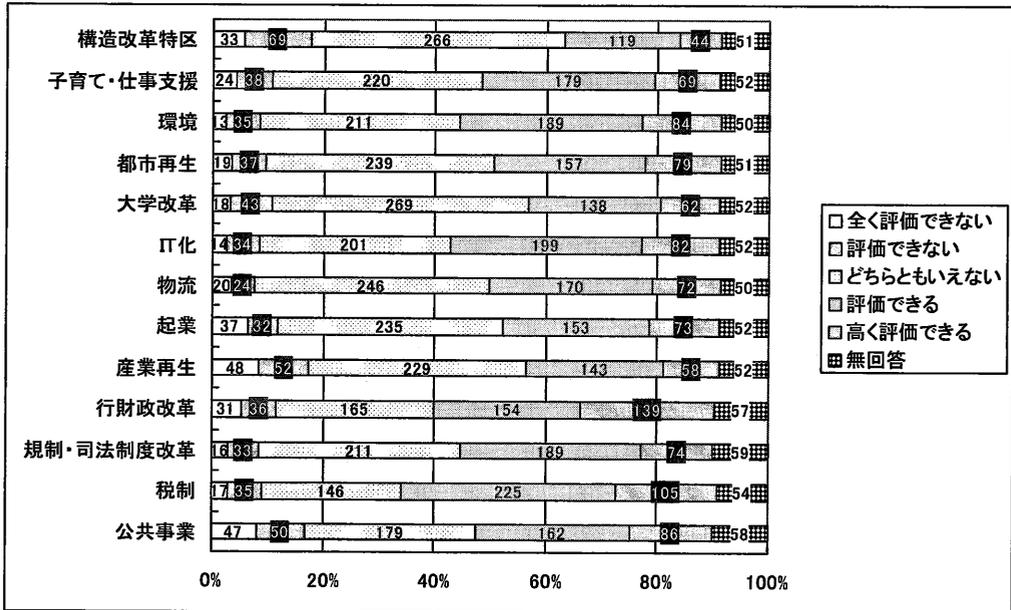
業種	評価						無回答	総計
	高く評価できる	評価できる	どちらともいえない	あまり評価できない	全く評価できない			
農林水産業	0	3	1	2	0	0	6	
鉱業	0	2	0	0	0	0	2	
製造業	8	73	66	40	6	15	208	
建設業	3	26	13	20	6	8	76	
電気・ガス・熱供給業	0	4	2	0	0	0	6	
卸売・小売業	7	51	27	32	4	9	130	
金融・保険業	0	0	3	1	0	0	4	
不動産業	1	3	3	1	1	1	10	
運輸・通信業	1	14	8	5	0	7	35	
サービス業	4	22	20	16	3	11	76	
その他	0	6	9	1	2	2	20	
無回答	2	2	3	1	0	1	9	
総計	26	206	155	119	22	54	582	

図 2-2. 業種別、「構造改革」政策に対する評価（構成比）



さらに、小泉「構造改革」の13分野にわたる各政策についての評価をみると、図 2-3のように「税制」、「行財政改革」で評価する割合が高く、逆に、「構造改革特区」、「産業再生」、「公共事業」では否定的な評価を回答する企業の割合が比較的多い傾向が見られる。

図 2-3. 小泉「構造改革」の各政策についての評価（構成比）



次に、13の各政策が企業に与えている影響について見る。(図 2-4) 税制についての影響を問う設問を除き、各項目とも、「関係なし」(影響なし)と回答している割合が高いが、プラスとマイナスに限ってみれば、プラスの影響を指摘する回答のほうが、マイナスの影響を指摘する回答よりも多い。なかでも、税制とIT化については、プラスの影響を指摘する回答がマイナスの影響を指摘する回答を大きく上回っている。

図 2-4. 小泉「構造改革」の各政策が企業へ与える影響（構成比）

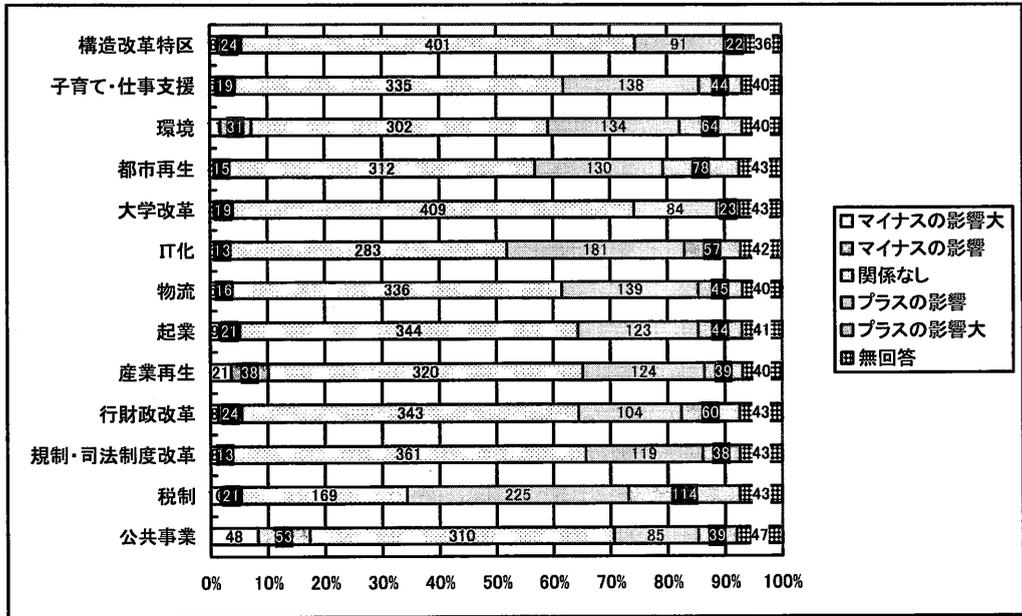
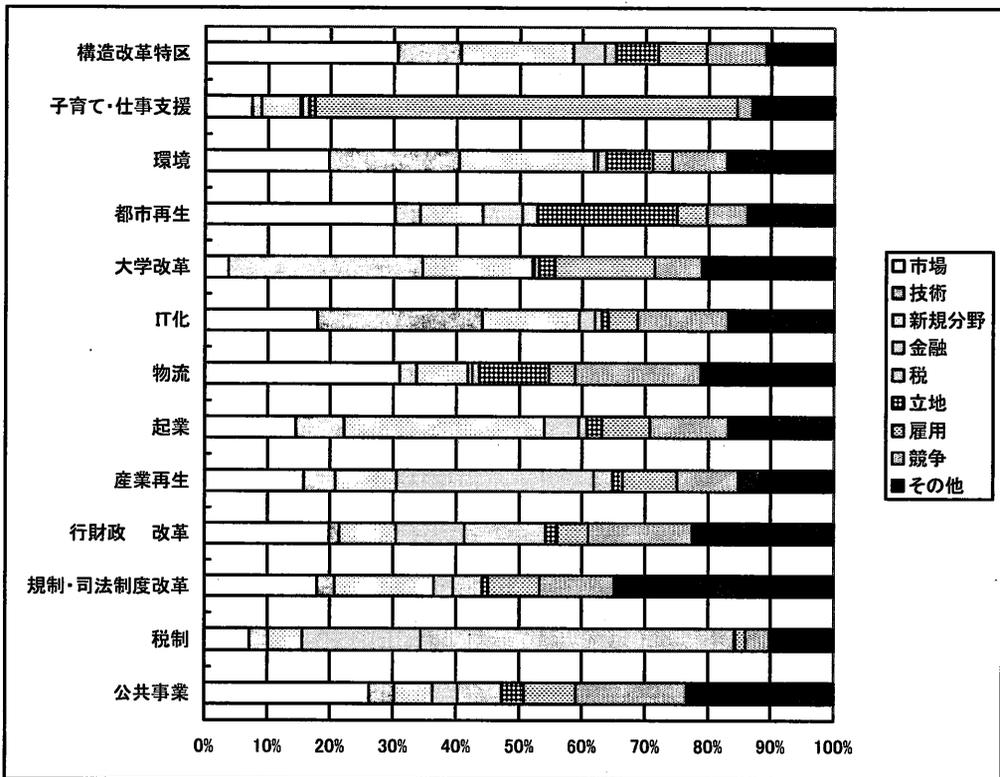


表 2-2. 小泉「構造改革」の各政策が影響を与える経営分野（構成比：％）

関係のある分野	構造改革特区	子育て・支援事業	環境	都市再生	大学改革	IT化	物流
市場	30.6	7.5	19.8	30.2	3.7	18.0	31.0
技術	10.1	1.4	20.6	4.1	30.8	26.1	2.7
新規分野	17.8	6.3	21.4	9.9	17.5	15.5	8.2
金融	5.0	0.2	0.6	6.3	0.2	2.5	0.7
税	1.7	1.2	1.4	2.4	0.7	1.1	1.1
立地	6.7	0.9	7.3	22.2	2.6	0.9	11.1
雇用	7.8	67.1	3.2	4.7	15.9	4.7	4.2
競争	9.4	2.3	8.7	6.5	7.5	14.4	19.9
その他	10.9	13.1	17.0	13.8	21.0	16.8	21.2
総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

関係のある分野	起業	産業再生	行財政改革	規制・司法制度改革	税制	公共事業
市場	14.5	15.8	19.9	17.9	7.2	26.2
技術	7.6	5.0	1.6	2.8	2.9	3.9
新規分野	31.9	9.8	9.0	15.8	5.5	6.2
金融	5.4	31.2	10.8	3.0	18.8	3.9
税	1.3	3.0	12.9	4.7	49.7	7.0
立地	2.4	1.5	1.8	0.9	0.2	3.5
雇用	7.6	8.7	5.0	8.1	1.7	8.3
競争	12.6	9.8	16.5	11.9	3.9	17.6
その他	16.7	15.2	22.6	34.9	10.1	23.3
総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

図 2-5. 小泉「構造改革」の各政策が影響を与える経営分野（表2-2をもとに作成）



小泉「構造改革」の各政策が、プラスマイナスを問わず企業のどのような経営分野に影響を与えていると認識しているかについて、回答実数が多い順（140以上）にあげると、子育て・仕事支援→雇用（280）、税制→税（270）、起業→新規分野（147）、構造改革特区→市場（146）、産業再生→金融（144）、都市再生→市場（140）、物流→市場（140）となっている。

これら静岡県下の企業を対象に行われた評価と影響を、ほぼ同時期に全国規模で実施された調査結果と比較してみたい。

朝日新聞社は2003（平成15）年の10月2日～17日、全国47都道府県の地方企業経営者（都道府県の商工会議所と金融機関の代表1人ずつ）94人に面談による調査を実施した。¹⁷ この調査では、構造改革と景気回復についてどちらを優先すべきであるかを質問しているが、回答の56%が「景気回復を優先」と答え、「構造改革を優先」の20%を大幅に上回った。主要企業では逆に、「景気回復」25%に対し、「構造改革」が42%と上回っており、地方と主要企業との間での景気対策の優先順位

¹⁷ 朝日新聞2003年10月26日付朝刊、1ページ、7ページ<調査方法> アンケートは、全国47都道府県ごとに(1)代表的な商工会議所(2)地域が営業基盤の地域金融機関(またはそのシンクタンク)を選び、それぞれの代表役員など計94人に、原則として面談方式で実施。調査期間は2003年10月2日から17日まで。

の違いが明確になっている。また、2004（平成 16）年政府予算案において公共投資関係費を前年度比 3%削減するという方針についての評価は、9%が「削減は当然」、32%が「減額はやむを得ない」と答え、合わせると4割を超えており、「せめて前年度並みにすべきだ」、「増額すべきだ」の合計は50%で、維持・増額を求める声の方が多いものの、かなり拮抗している。「最も必要な政策」も、規制緩和や税制改革が多数を占め、従来型の景気対策である公共事業の増額を求める声はそれほど多くなっていない。

このことから、全国的に見ても長引き景気低迷を反映し、景気回復に積極的にとりくむことを期待しつつも、であるからといって、これまでのように赤字国債を大量に発行してまで公共事業費を増額させて景気の浮揚をはかるといった政策は期待していないことがうかがえる。

3. 小泉「構造改革」下における地方企業の経営課題

県下企業を対象におこなったアンケートでは、現在、経営課題として感じている点について、(1)販売単価の下落、(2)販売量の減少、(3)人件費の高騰、(4)仕入れ等の高騰、(5)適切な労働力不足、(6)技術力不足、(7)IT化対応遅れ、(8)環境問題対応遅れ、(9)納期の短縮、(10)後継者不在、の10項目で回答を求めた。(表 3-1)

表 3-1 経営上の課題

経営上の課題	販売単価の下落	販売量の減少	人件費の高騰	仕入れ・原材料費の高騰	適切な人材、労働力の不足
強く感じる	351	244	45	34	104
やや感じる	147	178	134	124	193
どちらともいえない	34	67	183	165	125
あまり感じない	37	71	179	208	131
全く感じない	6	15	31	34	17
無回答	7	7	10	17	12
総計	582	582	582	582	582

経営上の課題	技術力、ノウハウの不足	IT化への対応の遅れ	環境問題への対応の遅れ	納期の短縮	後継者の不在
強く感じる	93	31	27	115	84
やや感じる	235	175	166	141	147
どちらともいえない	130	157	182	139	131
あまり感じない	105	173	175	144	138
全く感じない	5	32	17	27	66
無回答	14	14	15	16	16
総計	582	582	582	582	582

図 3-1. 経営上の課題

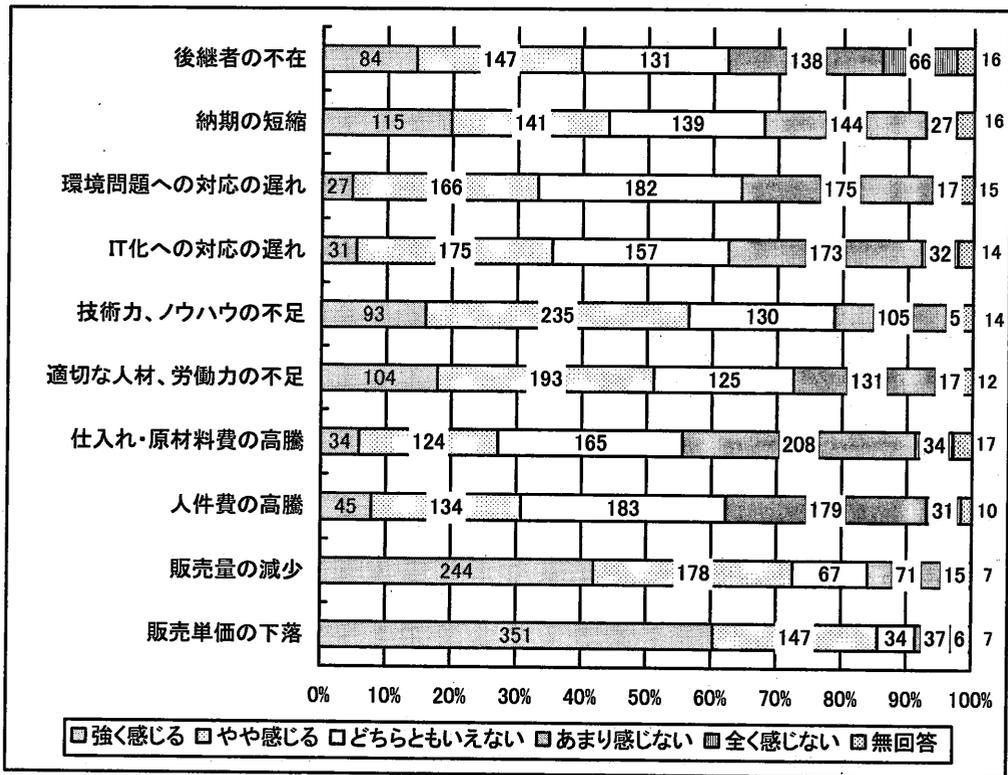


表 3-1、図 3-1 からわかるように、「販売単価の下落」を課題として「強く感じる」と回答した企業が 6 割に達し、デフレの傾向が顕著に現れている。こうした傾向は、他の調査でも示されており、静岡経済研究所が 2003 年 5 月に実施した調査では回答企業の 84.6% が主要製品・サービスの販売・受注単価が低下したと回答しており、なかでも 10% 以上低下したとの回答が 23.2% に達している。¹⁸ これらの調査が行われた 2003（平成 15）年度においては、仕入・原材料費の高騰を経営上の課題として挙げる回答はまだ多くはなかったが、2004 年に入ると中国市場における急激な需要拡大などが、原油、コークス、天然ゴム、銅、鉛といった一次産品を中心とする原材料価格の高騰を招き、これが経営上の課題として急浮上しつつある。地方企業の多くを占める中小企業は、そのコスト上昇分を販売（納入）価格の上昇に転嫁することが困難であり、収益構造を圧迫しているのである。

また、回答選択肢にない回答として自由記述でよせられた課題として目に付いたものは、主要となる納入先（販売先）の海外移転、人材不足などが挙げられる。これは前述の朝日新聞調査で、「自動車関連の比重が高く、円高で先行き不透明。下請け部品メーカーはコストダウン、海外移転

¹⁸ 「アンケートでみるデフレの影響と対応」『SERI まんすりー』No.474 財団法人静岡経済研究所、p.2-11

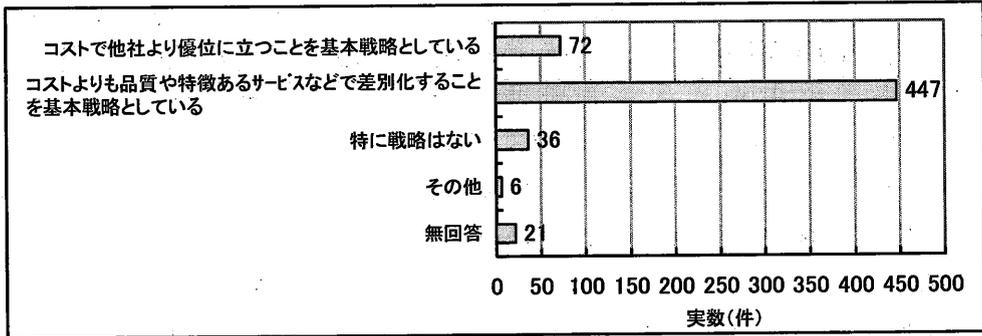
の選択迫られる」(松浦康男・静岡銀行頭取)¹⁹ という話とも一致する。

ではこれらの経営課題に対処するために、地方企業はどのような戦略で臨んでいるのであろうか。経営戦略、とりわけ競争戦略について、その基本的な考え方を聞いた。設問はポーター (M. Porter) の競争戦略論²⁰をベースに、コストリーダーシップ戦略(「コストで他社より優位に立つ」)か差別化戦略(「コストよりも品質や特徴あるサービスなど差別化する」)の二者択一とした。その結果、全体の4分の3を超える76.8%の回答が「差別化」を基本戦略としていることが明らかになった。(表3-2、図3-2)

表 3-2. 競争戦略の基本的な考え方

競争戦略の基本的な考え方	実数	構成比
コストで他社より優位に立つことを基本戦略としている	72	12.4
コストよりも品質や特徴あるサービスなどで差別化することを基本戦略としている	447	76.8
特に戦略はない	36	6.2
その他	6	1.0
無回答	21	3.6
総計	582	100.0

図 3-2. 競争戦略の基本的な考え方



¹⁹ 朝日新聞2003年10月26日付朝刊, 1ページ、7ページ

²⁰ Michael E. Porter “Competitive Strategy” (1980) (邦訳: M. E. ポーター, 『競争の戦略』, ダイアモンド社, 1982年)

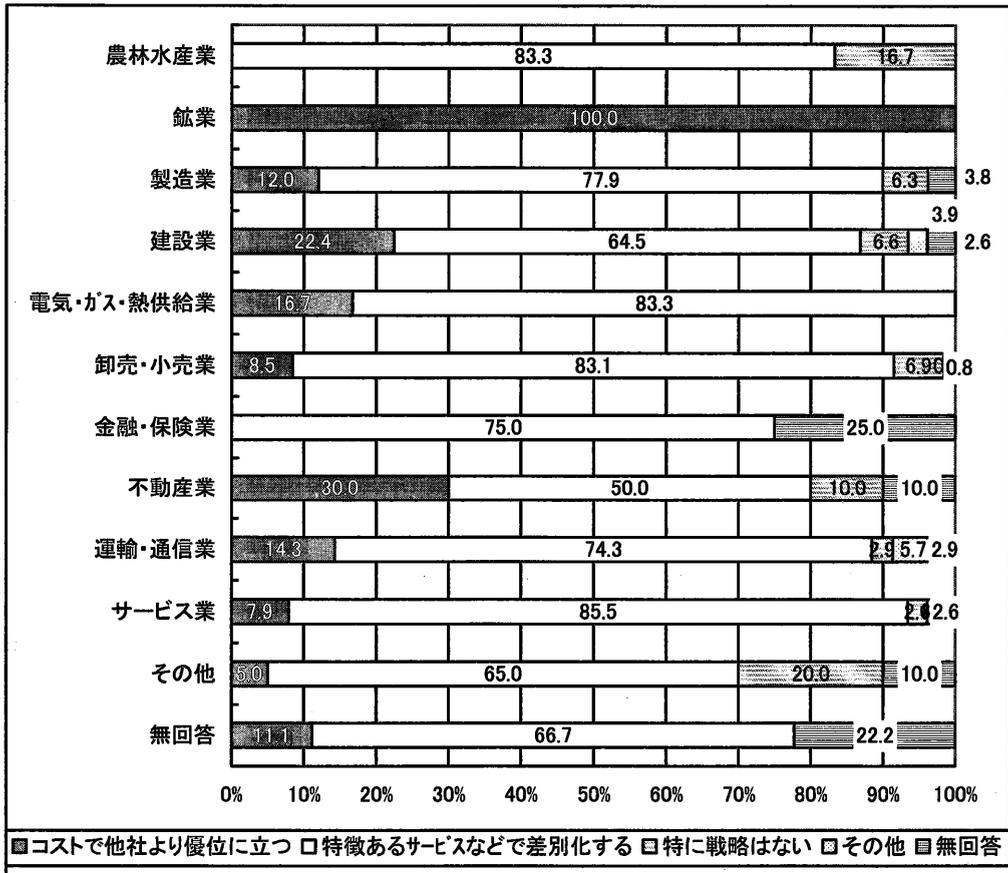
表 3-3. 業種別、競争戦略の基本的な考え方（実数）

業種	競争戦略の 基本的考え	コストで 他社より 優位に立つ	特徴ある サービスなど で差別化する	特に戦略は ない	その他	無回答	総計
農林水産業		0	5	1	0	0	6
鉱業		2	0	0	0	0	2
製造業		25	162	13	0	8	208
建設業		17	49	5	2	3	76
電気・ガス・熱供給業		1	5	0	0	0	6
卸売・小売業		11	108	9	1	1	130
金融・保険業		0	3	0	0	1	4
不動産業		3	5	1	0	1	10
運輸・通信業		5	26	1	2	1	35
サービス業		6	65	2	1	2	76
その他		1	13	4	0	2	20
無回答		1	6	0	0	2	9
総計		72	447	36	6	21	582

表 3-4. 業種別、競争戦略の基本的な考え方（構成比：％）

業種	競争戦略の 基本的考え	コストで 他社より 優位に立つ	特徴ある サービスなど で差別化する	特に戦略は ない	その他	無回答	総計
農林水産業		0.0	83.3	16.7	0.0	0.0	100.0
鉱業		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
製造業		12.0	77.9	6.3	0.0	3.8	100.0
建設業		22.4	64.5	6.6	2.6	3.9	100.0
電気・ガス・熱供給業		16.7	83.3	0.0	0.0	0.0	100.0
卸売・小売業		8.5	83.1	6.9	0.8	0.8	100.0
金融・保険業		0.0	75.0	0.0	0.0	25.0	100.0
不動産業		30.0	50.0	10.0	0.0	10.0	100.0
運輸・通信業		14.0	74.3	2.9	5.7	2.9	100.0
サービス業		7.9	85.5	2.6	1.3	2.6	100.0
その他		5.0	65.0	20.0	0.0	10.0	100.0
無回答		11.1	66.7	0.0	0.0	22.0	100.0
総計		12.4	76.8	6.2	1.0	3.6	100.0

図 3-3. 業種別、競争戦略の基本的な考え方



業種別に見ると、回答企業数の差があるので一概には言えないが、鉱業で「コスト戦略」と回答した割合が100%（2社中2社）、であるのを除けば、すべての業種において「差別化戦略」と回答している企業の方が多い。今回、具体的にどのようにして差別化するかについては質問していないが、日本の二十～三十分の一といわれる²¹中国に製造拠点の移転が進み、流通、卸売・小売、金融・保険などの業界においても規制緩和により外資系大企業が進出してくる状況のなかでは、コスト削減で対抗する戦略はかなりの困難がともなう、という認識であると思われる。

戦略としての事業提携についての質問に対しては、「すでに様々な提携を行っており、今後も積極的に提携を進める」が20.4%、「今まではあまり提携を行ってこなかったが、今後は積極的に提携を進める」が34.9%と、あわせると半数を超える企業がなんらかの提携を積極的に進めようとし

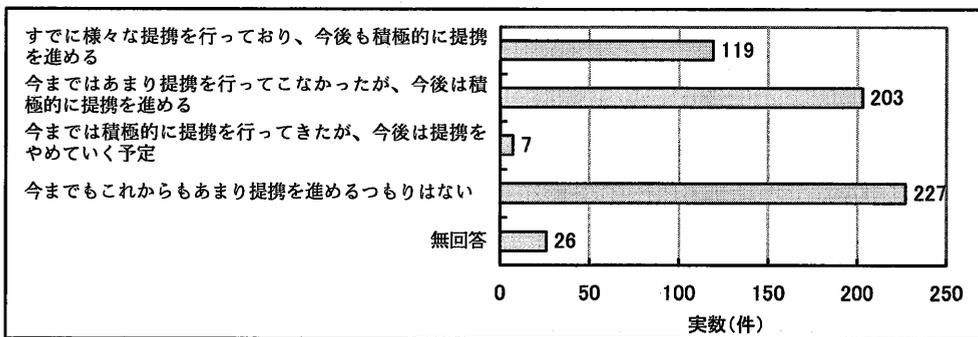
²¹ ILO の比較統計では、2000年の製造業月当たり賃金は、中国 729.00元（88US\$）に対して日本 293,100円（2,720US\$）となっており、US ドルベースで約30倍となっている。International Labour Office, “Year book of Labour Statistics 2001” WDB; “World Development Indicators”

ていることが明らかとなった。(表 3-5、図3-4)

表 3-5. 事業の提携

事業の提携（調達、販売、研究開発などすべての事業提携について）	実数	構成比
すでに様々な提携を行っており、今後も積極的に提携を進める	119	20.4
今まではあまり提携を行ってこなかったが、今後は積極的に提携を進める	203	34.9
今までは積極的に提携を行ってきたが、今後は提携をやめていく予定	7	1.2
今までもこれからあまり提携を進めるつもりはない	227	39.0
無回答	26	4.5
総計	582	100.0

図 3-4. 事業の提携



企業の経営戦略をその経営資源のあり方と利用の視点から分類すると、一般に、自社が保有する経営資源の利用を中心に成長を追求する「内部成長戦略」と、自社の保有する経営資源に依存せず、外部にある資源をも積極的に内部に取り込んで成長を追求する「外部成長戦略」に大別される。外部成長戦略として代表的な手法はM&A（合併・買収）が挙げられるが、提携も自社に不足する資源を外部から調達するという点では、広義には外部成長戦略といえよう。しかし、多くの場合、M&Aと比較すると提携はそれに参加する企業の主体性・自立性が維持されたまま実施されるので、内部成長戦略としての側面も残る。

近年、大企業においてはその企業グループや資本系列を超えた、あるいは国境を越えライバルである大企業同士の戦略的提携が活発になっているが、こうした動きはどのような要因に基づくものであろうか？提携が増加している要因はさまざまなことが考えられるが、①海外生産や海外の市場での営業など経済活動のグローバル化、②ITを中心とする急速な技術革新の進展、③企業間の競争激化、といった企業をとりまく経営環境の激しい変化が挙げられよう。こうした環境変化に対して、企業は従来から持っている自社の経営資源のみで成長を追及すること、あるいは成長はおろか他社の協力を得ないと収益力の回復・維持が困難になってきたのである。しかも、従来と比較する

と将来の環境変化を予想することもまた大変に難しくなっている。環境変化を予想することが難しいという状況は、企業をより柔軟性の高い戦略である提携を志向させる。提携は、環境変化に応じた必要な事業分野や市場、技術などを選択的に自社の内部に取り込むことを可能にし、また、その必要がなくなれば比較的容易に提携を解消することで無駄な資源を自社に抱え込まなくてすむというメリットもある。しかも M&A が買収にまとまった資金を必要とする場合が多いのに対して、提携の場合は比較的安価なコストで外部資源の内部化を実現することができる。

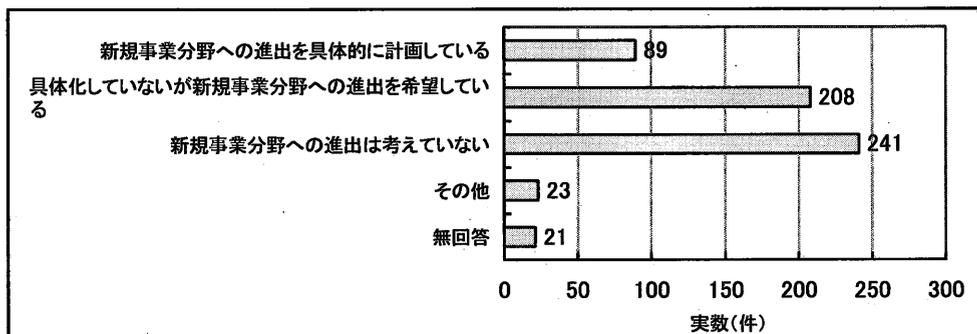
地方企業は中小企業が多く、大企業と比較すると自社で保持している経営資源は乏しいことが多い。また、一般に、資金面でも制約が多い。そのため、自社にない資源を安いコストで外部から補完できる提携戦略は内容によっては有効であり、それを裏付けるように調査結果でも多くの企業が肯定的に回答しているものと思われる。

新規の事業分野への進出についての回答からも提携戦略の要請が推察される。回答をみると、(新規事業分野への進出を)「具体的に計画している」(15.3%)、「希望している」(35.7%)と合わせると約半数の企業が新規事業分野への進出を志向している。(表 3-6、図 3-5) 中小企業の限られた資源で新規事業分野を開拓、進出するのは大変に困難なことであるため、新規事業分野進出にあたっては何かの提携を追求せざるを得ないであろう。

表3-6 新規事業分野への進出

新規事業分野への進出	実数	構成比
新規事業分野への進出を具体的に計画している	89	15.3
具体化していないが新規事業分野への進出を希望している	208	35.7
新規事業分野への進出は考えていない	241	41.4
その他	23	4.0
無回答	21	3.6
総計	582	100.0

図 3-5 新規事業分野への進出



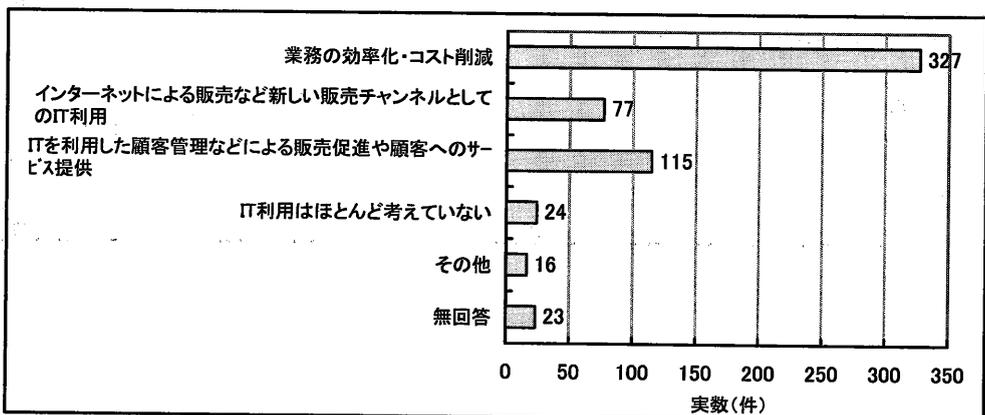
提携が中小企業にとって有効な戦略であることは上述のとおりである。しかし、一方で、提携は独立の企業同士が協力してある目的を達成しようとするものであるため、組織マネジメントはより難しくなる場合が多く、従来にもまして高度なマネジメント能力が求められる。地方中小企業のなかでこうした能力をもった人材を育成・確保できるかどうかは提携の成否を決める上で重要となる。

調査では、ITを利用した戦略についても質問した。設問は、基本戦略の設問と連動させる形で、ITの利用をコスト削減を主たる目的としているか（＝コスト戦略重視）、あるいは、新たな販売チャネル、サービス提供などを主たる目的としているか（＝差別化戦略重視）を選択肢として設けた。結果は、回答の半数以上、327社（56.2%）がIT利用のおもな目的を「業務の効率化・コスト削減」と回答しており、「新しい販売チャネル」、「サービス提供」を合計した33.0%を大きく上回っている。（表3-7、図3-6）

表 3-7. IT の主な利用目的

IT のおもな利用目的	実 数	構成比
業務の効率化・コスト削減	327	56.2
インターネットによる販売など新しい販売チャネルとしての IT 活用	77	13.2
IT を利用した顧客管理などによる販売促進や顧客へのサービス提供	115	19.8
IT 利用はほとんど考えていない	24	4.1
その他	16	2.7
無回答	23	4.0
総 計	582	100.0

図 3-6. IT の主な利用目的



前掲の基本戦略との相関をしてみると、「基本戦略：差別化－IT 戦略：効率化・コスト削減」という組み合わせがもっとも多く258社（46.2%）となっており、次いで、「基本戦略：差別化－IT 戦略：サービス提供」という組み合わせが93社（16.6%）、以下、「基本戦略：差別化－IT 戦略：

販売チャンネル」という組み合わせが61社（10.9%）、「基本戦略：コスト優位－IT 戦略：効率化・コスト削減」という組み合わせが42社（7.5%）となっている。（表3-8）

基本戦略と IT 戦略の適合性からいえば、「基本戦略：コスト優位－IT 戦略：効率化・コスト削減」、「基本戦略：差別化－IT 戦略：サービス提供」、「基本戦略：差別化－IT 戦略：販売チャンネル」といった組み合わせが望ましい形態と思われるが、回答をみる限りでは基本戦略としては差別化を志向しながらも、IT 利用がそこまで高度化していないことがうかがえる。一般に、企業における IT の利用段階は、単純な計数管理→業務の合理化・コスト削減→戦略の実現手段、と発展すると言われているが、地方企業においては差別化という基本戦略を志向しながらも、それを遂行するような IT 利用の発展段階にまだ達していないといえよう。

前記の IT 利用の目的は、どれくらい達成されていると認識されているかを質問した。（表 3-9、図 3-7）

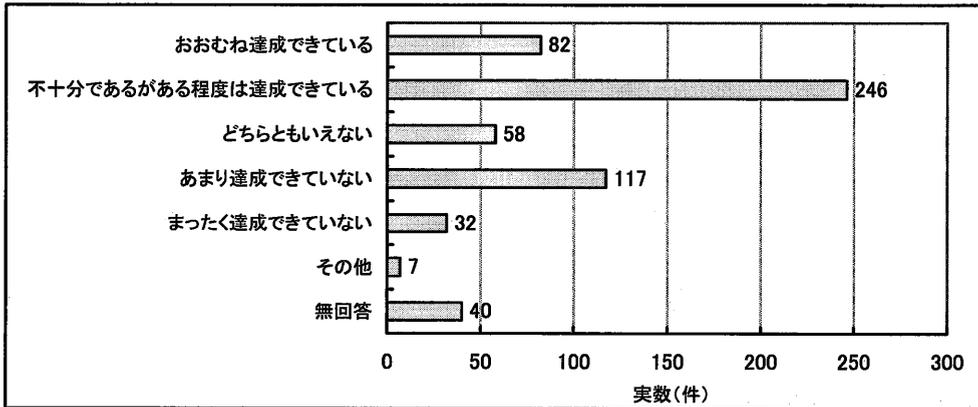
表 3-8. 基本戦略とIT 利用の組み合わせ

	コスト優位	差別化
業務の効率化・コスト削減	42(7.5%)	258(46.2%)
販売チャンネルとしての利用	7(1.3%)	61(10.9%)
販売促進・サービス提供	15(2.7%)	93(16.6%)

表 3-9. IT 利用目的の達成

IT 利用目的の達成	実数	構成比
おおむね達成できている	82	14.1
不十分であるがある程度は達成できている	246	42.3
どちらともいえない	58	10.0
あまり達成できていない	117	20.1
まったく達成できていない	32	5.5
その他	7	1.2
無回答	40	6.9
総計	582	100.0

図 3-7. IT 利用目的の達成



「おおむね達成できている」、「不十分であるがある程度達成できている」との回答が全体の56.4%と半数を超えている。しかし、「目的」と「達成」の相関を見ると差異が認められる。(表3-10) IT利用の目的を「効率化」と回答した企業(324社)を見ると、「おおむね達成できている」と回答した企業が19.1%、「不十分であるがある程度達成できている」と回答した企業が53.7%と、あわせて7割以上の企業がある程度の達成を実現している。それに対し、IT利用の目的を「販売チャネル」、「サービス提供」と回答した企業(187社)を見ると、「おおむね達成できている」と回答した企業が5.9%、「不十分であるがある程度達成できている」と回答した企業が33.2%と、あわせて4割弱にとどまり、「あまり達成できていない」(32.6%)、「まったく達成できていない」(13.9%)という回答の方が多くなっている。一般に、企業におけるIT利用は業務効率化よりも戦略的活用の方が難しいことが多いが、上記の数字もITを差別化戦略の実現手段として利用しようと志向しつつもうまく実現できていない地方企業の姿がうかがいあがる。急速なITの進展は、体力の乏しい地方中小企業にも発展する機会をもたらすものと言われてきた。ハードウェア、ネットワークなどは確かに安価となり地方企業にも活用の機会をもたらしているが、広い意味でのソフトウェア、とりわけITを戦略的に利用する企画・マネジメント能力がまだ不足していると思われる。

表 3-10. IT 利用の目的と達成の相関 (%)

	効率化 (324社)	販売チャネル (74社)	サービス提供 (113社)
おおむね達成できている	19.1	4.1	7.1
不十分であるがある程度は達成できている	53.7	29.7	35.4
どちらともいえない	9.3	9.5	15.0
あまり達成できていない	16.1	36.5	30.1
まったく達成できていない	1.5	18.9	10.6

おわりに

2004（平成16）年4月、ようやく景気が上向きになってきたと報じられている²²が、これが小泉「構造改革」による成果²³であるのか、あるいは、単に大きな景気循環のなかで長期にわたった調整局面が終わりを告げただけであるのか、を判断するにはなお時間が必要と思われる。

約三年あまりを経過し、小泉「構造改革」の評価をめぐっては大きく2つの論調がある。ひとつは、小泉「構造改革」が、本質的・抜本的な「構造」の改革にまで着手できていないまま、無策によってデフレーション、経済停滞をさらに深刻化させている、という否定的な論である。地方企業、とりわけ中小企業に関わる評価としては、小泉「構造改革」は「弱肉強食」そのもの、一部の大企業が国際競争で生き残るための政策であり、これを継続すれば、中小業者が大量につぶれ「市場からの退場」を余儀なくされる、というものである。

これに対し、もう一つの論は、従来型の公共事業に依存した景気浮揚がうまくいかないことが明らかになっており、また、デフレ脱却のためにインフレターゲットのような金融政策を採ったとすれば、日本の肥大化した非効率な産業構造が温存され、いままで段階的にせよ進んできた規制緩和や内外価格差の縮小といった努力が水泡に帰すので、景気低迷は苦しいが小泉「構造改革」は続けるべきである、といういわば消極的ながらも肯定的な論である。²⁴

今回の調査結果を見る限りでは、おおむね後者の論が支持されていることが明らかになった。今回、アンケートに自由記述欄を設け、「地方企業にとって、今、一番必要な行政の支援策はどのようなものとお考えでしょうか。」という問いを行ったところ、この種のアンケートでは珍しく、大変多くの意見—その多くは怒りにちかいもの—が寄せられた。その中で業種を問わず、最も多かった回答は、「規制撤廃、行政（役人）は何もするな、民間の足をひっぱるな、その分、税金を軽くせよ」というものであった。

以下にそうした自由記述のいくつかを挙げる。

「規制の撤廃・役人は何もしない事」、「規制緩和を強力に進め、民でやれる事は民にまかせる。」、「事業コスト以外にかかる行政に関する諸手続きや諸コストの省略、（とにかく余計な手間やコストをかけさせないでおとなしくしてほしい）」、「我々から見ると行政は法人に対して各種の税を徴

²² 日本銀行の企業短期経済観測調査（短観）2004年3月は業況判断指数（DI）が大企業の非製造業でも7年4ヶ月ぶりにプラスに転じた。<http://www.boj.or.jp/stat/tk/tk.htm>

²³ 政府自身は小泉「構造改革」について、その「評価報告書」のなかで、「民間が改革に対して敏感に反応し、その能力を発揮したことで、「企業・雇用面で改革効果が生じつつある」と評価する一方で、日本企業の収益率の低さ、また、新卒の就職率低下・無業者比率上昇といった若年雇用問題が課題として残っていることを指摘している。（内閣府編『構造改革評価報告書—企業・雇用への改革効果の検証と「次の一手」—』国立印刷局、2004年）

²⁴ 「小泉構造改革の検証と政権運営3年目の課題—構造改革への具体的な道筋を確立せよ?」2003年6月27日、株式会社日本総合研究所 調査部 経済・社会政策研究センター http://www.jri.co.jp/JRI_news_release

収する対象としか考えていないのではないかと思う。(中略) この国が官僚と政治家に食いつくされる前に大胆な修復と実行すべき時期に来ている。」「行政の支援策のことですが、極論を言えば何もしないのが支援策です。行政によって、民間の効率等が下がっていることを行政は認識すべきだと思います。この観点で行政が様々な観点で見直しをしていただければ、それが最大の支援策となると考えます。」「支援策をも含め行政を簡素化すべきである。多少の不公平、俗に言う痛みは皆覚悟している。とうてい返せれない借金を積み上げてきた従来の行政者と国が小手先のアイデアで何が出来るか！すべて一新して再出発するしか方法は無い。」「何かをやるのではなく、何を最低やる事なのかを考えて頂く。基本的に民間に任せ、官は最低限のルールを定め(公正な競争の為の)違反者を厳しく罰する事。」「現在の行政の支援は実質的には小企業に対しては無きに等しくあるとしても手続きが面倒で使えない。この際行政の支援は廃止して自由経済の原点に戻って欲しい。」「余分な世話をやかないことが一番の応援になる。」「自己責任の時代である。行政への期待は何もない、支援策などと手前勝手な論議は聞き飽きた。行政に何が出来ると思っている！付け上がるな それより“自分達の捲いた種は自分達で刈り取れ”(中略) 社会の事を案ずるより自分達の不始末より生ずる“税金どろぼう”にならぬよう監視の目を光らせるべきであろう。」「企業においても依存型が多く要望のみで自助努力が足りない。それらを税金で補完するのでは平等にはかならないのではないだろうか。行政は襟を正して「CS 顧客満足度」の推進をはかり手本を示すことが結果として有効な支援策になるであろう。」「役所はいろいろなことについて口出しせず、企業の経営者が自分自身の能力で努力することが一番いい。政治・役所が日本経済を一番ダメにする。」「①規制緩和 ②支援はいらない※小さな行政府、※問題を先送りしない、※税金が有効に使われる(ている)※社会保障が明確、となればうまくいく。余分な事は不要、支援自体が無駄金・無駄組織となる。」「企業は行政の支援など期待すべきではない。余計な支援は構造改革の速度を純化させる」「行政の支援」という考え方自体をやめて欲しい。」「行政は何もしないで、とにかく役人と政治家の人数を減らすことが最大の産業支援であることを知るべきである。これだけの赤字をつくった経営センス・ゼロの役人に産業再生など出来るはずもなく、不用な特殊法人を整理して彼らこそ職業訓練を受けて民間企業に再就職すべきである。」「政治、行政には基本的に依存、期待出来ることは無いと考えている。強いて表現するならば、政治、行政分野自体がそれぞれの依存価値を厳しく見直す時期ではないだろうか。」

上記の声は、きびしい経営環境におかれながらも自らの力で「痛みを耐え」てきた企業の切実な声であろう。ここに示された政治不信・行政不信は「何もしてくれるな」という意味で小泉「構造改革」の支持になっているのである。

以上、本論では、1. 地方企業の多くは消極的にせよ、小泉「構造改革」をおおむね評価、支持している、2. 経営課題としてデフレを反映し販売単価の下落があげられる、3. 経営戦略として、

差別化戦略を志向している、などが明らかになった。今回は、地方企業が生き残っていくための具体的な差別化戦略の内容とその成否などについては明らかにできなかったので、今後の課題とした
い。

* 本稿は、日本学術振興会科学研究費助成研究プロジェクト「構造改革」下における地方企業の
経営戦略”（基盤研究(B)(1) 課題番号：14330034 代表：伊東暁人）による成果の一部である。

(2004年 5 月10日)