

座談会

・ 出 ・ 席 ・ 者 ・

竹内 宏 ● 株新興セルビック代表取締役社長

小川英次 ● 中京大学経営学部教授

中村利雄 ● 中小企業庁次長

企業家精神をどう発揮するか

特集

変革を迫られる中小企業

今年で三五回目となる中小企業白書が先ごろ発表された。激しい環境変化のなかで、わが国の中小企業が成長発展するためには何が必要か。

貸し渋りと選別が進む

中村 今年の白書では、経済が停滞するなかで中小企業の景況は総じて低迷していること、企業間格差が拡大し、貸し渋りが深刻化していること、開業率が低下していることなどを指摘しています。小川先生は最近の中小企業の動向についてどのような見えておられますか。

小川 今度の白書で統計的に企業間格差の実態が明らかにされ、努力しているものとしていないものの差がはっきりあらわれ

ています。なすべきことは従来から指摘されていきましたけれども、今やなすべき戦略を実行しなければ待ったなしという、かなり差し迫った厳しい状況だと思っています。

また、金融機関の中小企業への貸し渋り問題に関連して、私は統計資料のなかで興味をもったのは、金融機関側がいわゆる優秀中小企業を取り込みたいと、非常に高い率でそれを主張していることです。金融をしていく側が要するに企業に差をつけていくわけで、これは容易ならぬことです。それとは逆に、借りる側も貸す側の金融機関を選別する時代でもあります。こういう時

[編集部より……当座談会は5月8日に収録しました]

代ですから、新しい局面の対応が安定するまで摩擦は避けられないのではないのでしょうか。

中村 竹内社長は現下の状況についてどのように見ておられますか。

竹内 貸し渋りについては、実感として相当に進んでいると思います。金融側へのアンケート調査などをみるとそうでもないようですが、アンケートに答えるとき、貸し渋りをしているとはいえないでしょう。

小川 私が直接聞いても、そうですね。

竹内 貸し渋りはしていない、企業を選んでいるだけだと。

小川 ディスクロージャーをお願いしますという話になる。

竹内 そうそう、当たり前の話です、貸す側の話になってしまえば。ただ、今まではそれができていたけれども、それができないということに、ひよっとしたら気づいていない中小企業の人たちもいるのかもしれない。

開業率の低下に関しましては、金型という枠からだけいいいますと、昔は民需が開業を手助けしたんです。私は十四歳から金型をつくっていましたが、工業高校を出て金型の仕事について五年くらいたつと、工具屋さん、あるいは機械屋さんが、独立しないかという話をどんどんもってくる。

それで開業した人が何人もいたんです。仕事ができるというだけで開業できた。仕事はいくらでもありましたから。つまり民需が開業を手助けした。

それと、当時、モノづくりは装置産業じゃなかったんです。技能だとか技巧で物をつくっていた。その仕事が多量に増えてきて人手が足りなくなってきたので、経営者が安易なNC(数値制御)化のほうへいったわけです。モノづくりが装置産業になっていったのです。装置産業に入った時点で、開業の資金がものすごくかかるようになりました。そういう環境の変化が直接に開業率の低下に響いてきているのはなかならうかと考えます。

求められる経営トップの意識変革

中村 中小企業をめぐる経済環境は大きく変化しているわけですが、その変化の一つに企業間関係の流動化があります。グローバル化の進展により、国内下請け構造が流動化するとともに国際分業が進展しています。親企業に対する下請け企業の抱えている企業数が減ってきているとか、あるいは親企業に対する依存度が低下している。特に海外生産が



進んでいるところほどそれが顕著という結果が出ています。

そういうなかで下請け企業も、図面を渡されてつくるといっただけではなくて、自分から、こういうものをつくってはどうかと

たけうち ひろし
竹内 宏

昭和21年生まれ。目黒工業高等学校機械科卒業。金型製作修業を経て、45年都南金型製作所入社。48年株新興金型製作所を設立し、59年より代表取締役社長。61年株新興セルビックを設立し、代表取締役社長に就任。



通産省に企業立ち上げ課みたいなのをつくって、これと思うところに人材を二年とか三年とか派遣してやってみる。私は行政がそういう音頭取りをやってもいいと思っています。行政で積み上げて、動くところまで、自転するところまでもっていったらどうでしょうか。

か、ほかの企業に売り込むとか、中小企業についてもより独立性が求められているということだと思います。

そういう独立性を追求していく場合に、情報化と中小企業との関係、あるいはアウトソーシングというところで、いろいろなほかの企業の、自分もたない経営資源を活用しているかどうか、現在生き生きとしている企業とそうでない企業との差にもなっているわけです。このあたりについていかがですか。

小川 企業間関係の垂直から水平への変化が進んでおり、たとえば繊維産業では委託生産という形で、日本のなかでも協理工場につくってもらいが、海外でもつくってもらおうというシステムが成り立ちつつあります。

協力工場側としては、その傘下に入るか、

独立するか、新しい市場を求めるかという選択は待ったなしで、統計的には海外へ出ている企業は三割近い生産を海外で行っているという。製造業全体で見ても、海外生産が九割という状況になっております。

こういう具合に事態が進行しているわけで、なすべきことはかなり具体的に新製品、新サービス、新市場、新規創業、業種転換とか出てきて、それをやった企業はそれなりに報いられているという話ですから、これは待ったなしのいわゆる国際分業構造の再編成だと、白書を読んで感じました。

それと、情報化というのは大変な問題で、規模別にコンピューターの使い方にはかなりの格差があって、かつての資本格差のようなことで、これからは情報格差が近々起こってくるのではないかとこのことを予感させます。

竹内 これまで、第一次、第二次オイル

ショック、それにプラザ合意による急激で大幅な円高と、さまざま不況があつて、これらはじつと我慢していたら通り過ぎた。経費を詰めて人を減らしてじつと我慢していれば、何とか過ぎたんです。

今グローバル化が進んでいますけれども、これは賃金格差の是正だけの話であつて、長いスパンで考えたときに、これはすぐ問題ではなくなるだろうと思います。プラザ合意のときに親会社と一緒に海外へ出たところ意外と安定して仕事がきた。

ですけども、今回の円高で出ていったところは、現地企業と^{あいみ}員積もりさせられたんです。ですから、親会社に選択肢が増えましてしまったところに一つの問題がある。まあ、問題かどうかは別にしても、行くも地獄、とどまるも地獄ではないけれども、と

うに、確実に物流と情報化により変化しつつあります。

小川 そのままじつとしていければ集積のメリットはどんどん減るなと思います。産地集積の問題も、物流の問題が解決され、情報ネットワークが進展していったときに、それ以上の親近性と異業種分業というもののメリットを実現していくことを考えてないと発展していかない。竹内社長の指摘は非常に鋭くて、いわゆる先進企業は地域が停滞していれば地域を抜け出していくという事例だと思います。

中村 だから、みずからそういう情報を入手し、適当な人を探す力がある企業群は必ずしも産地になくても、頼らなくても十分できると。世界中どこでも見つける力も出てくるということですね。

小川 逆にそれを上回るようなブロクシミティーという、近接性で効果を上げるようなことになれば、それは世界的産地です。その意味で大田区は可能性ががあります。

竹内 そうなればいいですけど、ただ、どういうテーマをもってそういうふうにするかが問題です。今までは、どちらかというと与えられたものに対して答えるだけでよかったです。大田区と品川の町工場がみんな一致団結して、どうやって発信する

か。

中村 産地の人たちは集積のメリットを生かすためにいろいろ考えなければいけないということですね。単に集まっていればいいということではなくて。

竹内 そうです。今まではどちらかという受け身でした。受け身で地域がまとまってきたけれども、それではもう全然だめでしょう。

小川 みんなが分担して、それを寄せ集めたら、すごい……。

竹内 そうです。寄せ集めたら、世界の大出力センターではないけれども。

小川 すごい集積産地になると思えますね。

日本経済の活性化を担うのは中小企業

中村 今年は中小企業庁が設置されて五〇周年ということで、各国の中小企業施策についていろいろ調べてみて、総じて各国とも中小企業政策には力を入れていることがわかりました。もちろん重点の置き方がいろいろ違うところはありますけれども、共通点が多かったことに意を強くしています。小川先生は今後のあるべき中小企業政策についてはどのようにお考えですか。

小川 産業集積の支援というのでイタリ

アの事例で見ますと、地方政府ならびに関係業界の努力があつて、分権されていることの強さを感じられる。日本の場合も、中央政府で見ると場合と地域で見ると場合、分業体制ということが今後の課題だと思います。

それと、日本の組織化政策、とりわけ組合活動の活性化を考えてみますと、情報化、新製品の開発、新サービスの開発、新市場の展開といったところにどうやってそれをもっているのか、日本の独自性ということを出す今後の問題としても、そのあたりは考えてみなくてはいけないと思いました。いったい何が中小企業政策の焦点かといえば、結局、中小企業が市民経済の根幹をなしていることをまず自覚することです。そういう認識の下に中小企業政策は、つけ足しではなくて、日本国の経済政策の支柱の一つとして位置づけることが大事です。

いわゆるバイタル・マジヨリティー、経済活性の主体は中小企業だという意味において、白書でも強調された新規創業、企業の革新が非常に大切です。戦後のプロセスを振り返ってみますと、金融だけではどの時点でも重要だったわけで、新規創業も金融問題にまた戻ってきた感じがあります。

と同時に、ソフトの活性化、とりわけマネージメント・コンサルティングを強化しながら中小企業の活性化に向けての支援政

おがわえいじ
小川英次

昭和6年生まれ。名古屋大学大学院博士課程修了。名古屋大学大学院国際開発研究科科長等を経て、平成6年4月より名古屋大学名誉教授、中京大学経営学部教授。



いうことになればやはり新製品の開発にかざるをえないだろうということなんです。また金型のことですと、かつて仕事ができるというだけで社長になった人たち、長い間いいものを納期どおりに納めるだけで経営ができてきた人たちがたぶん多いと思うのですが、いま求められる社長像というのはそういうものと根本的に本質が違うわけです。その辺の違いというのは、もともと町工場の人たちが理解しなきやいけないんじゃないかと思えます。

それと、自分たちのもっているパワーを、他人のために尽くしていい品物をつくり上げる力を、開発力に転化できるんだということ、やっぱり積極的に行政が押し進めていかなければいけないのではないかと思えます。

情報化については、要は入ってきた

情報をどう消化するかが一番重要で。私のところでは、まずパソコンを一〇台買って、各工場が点在していますからインターネットでつないで管理を始めたんです。情報化というのは、やっぱりトップが率先していかないとなかなか難しい。

みすからテーマを掘る

中村 近年、地域経済の変化も進んでいます。たとえば、地域経済においては、中心市街地の空洞化が進み、モノづくりの地域産業集積の衰退も懸念されています。こうした点について、竹内社長はどうお考えですか。

竹内 集積化については、物流と情報化の進展により、必要性が薄くなってくるような気がします。以前ですと、たとえば部

品をもって大田区の工場をずっと回れば何とか形になった。今はインターネットでアクセスすると、さまざまな情報が出てくる。そこにこの部品を見積もってください、あるいはつくってくださいとメールを出せば翌日発送で物が届く時代です。ですから、必ずしも集積化によるメリットが今後とも出てくるかというと、物流と情報によって、それは大して必要なくなるのではないか。だから、場所はどこでもいいと。

それと、工具だって以前は街の工具屋から買っていたのですけれども、今はカタログ販売で買うようになりました。近所で買う必要が全然ない。ファックスだけで申し込めば鉛筆一本から送られてくる。どっちがコストメリットかと考えたときに、注文書という形でファックスを送り納品書が介在すれば、それで済んしまう。そういうふ

中小企業政策はつけ足しではなくて日本国の経済政策の支柱の一つとして位置づけることが大事です。経済活性の主体は中小企業であり、ソフットの活性化、とりわけマネージメント・コンサルティングを強化しながら支援政策を時代に即して考える必要があります。

なかむらとし お
中村利雄

昭和21年生まれ。名古屋大学法学部卒業。45年通産省入省。大臣官房会計課長、資源エネルギー庁石炭部長等を経て、平成9年7月より中小企業庁次長。



策を時代に即して大いに考える必要があります。主体は中小企業ですけど、その支援は日本経済活性化のために必要だということとです。

竹内 おっしゃるとおりだと思います。特にわれわれが実感しているのは、品物を開発してだれが評価してくれるのか、評価できる体制がまだ整っていないことです。

一〇年前の、あのものすごく好景なとき、株をやらなければ経営者じゃないといわれたときにコツコツやっていた人間が、一〇年を経てはじめて数字を出しているような気がします。

これをもっと早めるためには、コンサルティングと教授はおっしゃいましたけれども、私はもっと突っ込んで、たとえば通産省に企業立ち上げ課みたいなものをつくらせて、これと思うところに人材を二年とか

三年とか派遣してやってみる。私は行政がやってもいいと思ってる。

小川 音頭取りをですね。

竹内 そうです。音頭取りをやって、それから立ち上げたら、また通産省に戻ってきて、次のテーマに向かって立ち上げる。一〇〇〇人いけば、埋もれている技術、可能性のある人間はいくらでもいると思えます。アイデアもいくらでもある。それを一つひとつ行政で積み上げて、動くところで、自転するところまでもっていく。

また、今異業種交流をやっていますけれども、異業種というより私は異能種でなければいけないと考えています。同じ考えの人間がいくら集まっても、結局、何も進まない。

小川 マーケッターも入れて進めるのがよいですね。

竹内 そうです。

小川 それにキャピタリストに技能技術者も加えましょう。

竹内 そうです。異能種集団こそ必要です。要はガリバーがいて、ガリバーという言い方が適切かどうかわからないけれども、全リスクを背負って、それと異能の部分、自分にならない部分のものを組み合わせる。

小川 水平連携、異なる技術の水平連携ですね、それは。

竹内 ただ、ガリバーがいないんです。だから、ガリバーをいかに育てるかということになってきます。

中村 われわれも力強い中小企業の方々の意欲をきちんと支援できるように、またやりやすい環境を整備していきたいと考えています。

本日はありがとうございました。

下請け企業も、凶面を渡されてつくるというだけでなくて、自分からこういうものをつくってはどうかとか、ほかの企業に売り込むとか、中小企業についても、より独立性が求められている。そういう意欲を支援し、やりやすい環境を整備していきたいと考えています。