

融合化の進展と中小企業の活力

通産省中小企業庁 松尾 邦彦



「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法」という恐ろしく長い名前の法律が制定施行されて1年になる。この法律は、いわゆる融合化、つまり大企業に比べて事業分野が狭く、経営資源の蓄積も乏しい中小企業の間で、さまざまな異業種・異分野の中小企業が交流し合い、互いに得意とする技術・経営等のノウハウを提供しあって、新製品開発等の新分野進出を図ってゆくことを支援するための措置を定めたものであるが、これをうけた融合化の動きが全国で積極的に展開され、すでに異業種交流のグループの数は全国で1,500、参加企業数は5万企業におよんでいるし、法制定に伴いこれらグループによる新製品等の開発に対して交付するため新たに設けた補助金の応募も全国各地から誠に活発なものがあつた。率直なところ、核融合などという言葉ぐらいしか思い浮ばない、耳慣れぬ「融合化」が、全国各地の中小企業の方々に素早く積極的にうけとめられ、このように全国的な反響を呼んでいることは、誠に心強い限りである。これまでも、時代の節目ごとに、環境変化に適応するための産業構造の進路なり経営の指針を示す新しい概念や言葉が提起されてきたが、少なくとも当座はこれをどう理解し、どう経営に活かしたものか不安にかられることが少なくなかったように思う。たとえば、今では「知識集約化」という言葉に違和感を持たれる方はまずいないと思うが、1970年代初に登場した頃は、中小企業の方から、「知識集約化」しろといわれるが、どうすればいいのですか。「頭を使い、ちえを働かせた経営」をすればいいとも聞かされるが、自分だってそれなりに必死になって頭も、ちえも、体もすべて使

ってきたつもりです。所詮われわれ中小企業にはなすすべのない無理難題ということですか」という悲痛な問いかけをうけた記憶がいまだに脳裡に焼きついている。一方「情報化」という言葉は、かなり前から使われているが、近年情報と通信の結合により一段とクローズアップされて、数年前にも中小企業の方から「情報化を進めよと言われても、高価なコンピュータや通信回線を利用する資金もなければ、技術も人材もあるわけがない。情報化社会とは大企業の社会なのか、毎日が不安でたまらない」という声に接し、身の引き締まる思いをしたことがある。実は、こうした不安を乗り越え、中小企業者が優れた適応力を発揮して中小企業なりにその持ち味を活かして知識集約化や情報化を着実に進めてきていることについては、ここで多言を要しまい。さて、話を元に戻すと、融合化が、これらの場合と比べ遙かに中小企業者に違和感もなくスムーズに受け容れられたのは、これが抽象的な概念構成ではなく、すでに全国的に拡がっていた異業種交流の実績をふまえたきわめてプラクティカルなものであり、中小企業が21世紀に向けて活路を拓いてゆくうえで、中小企業にきわめて相応しい優れて中小企業向きの方途であることが預って大きいものと思われる。ちなみに中小企業政策の流れからみても、事業の共同化によって大企業並みのスケールメリットを追求することによって、大企業に対する不利の補正を図ってきた伝統的な政策と比べると、需要の多様化・個性化、技術の細分化・システム化を背景に業種・分野の異なる中小企業者が各々自己の得意技を持ち

寄って新しい技術や商品を開発するという中小企業ならではの持ち味を活かした方策として、正しく時代を画するものと位置づけることができよう。もっとも融合化が、21世紀に向けた中小企業の構造転換の基本的な方途として真にその成果を挙げてゆくためには、①異業種交流、②新製品開発、③開発成果の事業化、④開発成果の市場での普及の各段階が着実に積み重ねられ、「融合化が更なる融合化を呼び起こす」連鎖作用が活発に展開される好循環が全国的に定着することをめざしてゆくことが必要であろう。もっとも今はまだ草創期、異業種交流グループの方々には、「ノミネーションとかゴルフコンペ等を通じて親睦を深め、互いの長所や持ち味を理解しあう交流段階までは比較的スムーズに進めてきたが、その先お互いの信頼関係と共通の問題意識を基礎に具体的な開発テーマを設定してともにリスクを負担しつつ開発に取り組むという第2段階まで進むにはなかなか壁が厚くて……」という声も少なくない。こうした壁を突き破り開発段階、さらには事業化段階へと進んでいるグループでは、必ずといってよいほど技術やマーケット等に関する適切な相談相手あるいはアドバイス役がついているようだ。そこで、中小企業事業団に技術・経営・マーケティング等各分野に通暁した学識経験豊かな方々をカタライザーと名づけて委嘱し、全国の各グループの求めに応じご活躍いただいているが、先日カタライザーの有志の方々と懇談し、日頃の経験を通じて、成果を挙げているグループの特徴をうかがう機会を得た。そのさい特に印象に残ったのは、次のような点であった。まず、グループのメンバーがお互いに各自の「手のうち」を明かせるような「おい」、「お前」という信頼しあえる仲になっており、しかも、各人が「現在ちゃんと売れるものがあるけれど、今のうちに将来売れるものを探求しておこう」という積極的な意欲を持ちあわせていること。次に、具体的な開発プロジェクトを探し出すに当たっては、各人が現に困っていることは何か

を活発に議論しあったり、公設試験所、大学や大企業に見学・相談のため何度も出向き、試験所に眠っていたり、大企業で持てあましていた技術を聞き出すとか、展示会や見本市に足を運んでヒントをつかむ等幅広くしかも精力的な活動を展開していること。さらに具体的に開発に取り組んでからは、一部のメンバーが商品としての採算性を忘れて自己の得意技にこりすぎたり、独走したりしないよう、ユーザーや卸小売業者をメンバーに加えグループ内の調整機能を円滑に働かせあるいはマーケティング等の専門家に相談したり、技術面での壁に遭遇したときは、試験所なり大学なりそしてカタライザーなり外部のちえを活用していること。こうみえてくると、融合化に限らず、知識集約化にしても、情報化にしても、いつも耳目をそばだたせ、行動範囲を精力的に拡げるように必がけ、五感さらには第六感をも研ぎすましてあらゆる機会を逃さず敏感にヒントをつかみ、自己の足らざるところは、積極的に外部の力を活用する等中小企業の持ち味を生かしながら創意工夫をこらし機敏かつ果敢に新しい途を切り拓いてゆく企業家精神に富んだ中小企業こそが、常に環境の変化に素早く適応し新たな発展を主導する中小企業の旗手であるとの感を深くする。最近手許に届いた1988年次の米国中小企業白書を開けてみると、中小企業は今後とも雇用拡大、技術革新・経済活性化の重要な貢献者として期待されるが、このためには、環境変化に即応し労働と資本の利用形態を再検討し、資本の質と量、労働力の資質、経営能力等を向上させ生産性を高めることが必要であり、中小企業の flexibility, adaptability, innovative abilities の発揮を阻害する要因を排除して中小企業の振興に努めることが米国の national priority だと強調されている。私ども中小企業政策に携わる者としても、21世紀に向けて環境変化への適応に機動的に創意工夫をもって挑戦する中小企業者の積極果敢な自助努力が実を結ぶような確かな支援策を機動的に展開してゆくよう心がけたい。