

新規事業創出と中小企業支援活動

近藤 邦治

1. 中小企業支援への道

私は、セラミックメーカーに技術者として、入社しました。製品開発・研究に就いて、新たな製品を物を生み出す過程で、協力会社の様々な技術や製作ノウハウを学びました。様々なチャレンジと、画期的なものではないかもしれませんが知らない技術を、聞かせてもらい、いろいろと勉強になったことが思い出されます。新商品を作るためには大企業の持っている設計技術のポテンシャルと中小企業のもっている加工技術のポテンシャル、これを合わせてものにしてきました。機器単品からプラント全体を構成する各種製品を扱い、ユニットや機器単品の工程・納期管理などを経験してきました。後には、エンジニアリング部門で、買う立場で、ものを品質、価格や納期、という観点で評価し、設計に組み込むようになりました。

それらの経験を経て、本社の資材部に移り、多くの生産設備や研究開発機器を購入する仕事に携わってきました。そのころ、全社的に新しいことにチャレンジする機会として、社内ベンチャー制度ができました。それまで、研究開発や設計をやっていたこともあり、社内ベンチャーの一つのチームリーダーを経験させてもらいました。

中部経済連合会とベンチャー支援組織

一方、東海地域の代表的な経済団体である中部経済連合会でも、新規事業を地域で盛んにするための支援組織を作り上げるという話が検討されており、誰か適切な人材をという話が持ち上がっていました。経済とは縁が薄かった私がとは思いましたが、ベンチャーという言葉に魅力を感じたのと、中小企業のみなさんに助けられ、協力してもらいここまで来たのだから、役に立てるのかなと思い、チャレンジすることにしました。当時、産学連携の成果として脚光を浴びていました製品に、青色ダイオードがありました。この青色ダイオードを商品化したのが豊田合成であり、その時、社長をされていた堀籠さんのところに組織の素案を持って相談にまいりました。その折、堀籠社長から「産学連携で新たなものを商品化するには、十年かかったよ」という話を聞かせていただいたことを今も覚えています。初めて産学連携という実態を知った瞬間でした。その後様々な検討を加え、ベンチャービジネス支援センターという組織を立ち上げることになりました。

2. 中部経済連合会ベンチャービジネス支援センター

1998年7月に中部経済連合会に出向し、11月に素案を固め、1999年1月には理事会にかけて支援組織の立ち上げが正式に決定しました。立ち上げには人も必要で、新たな仲間となる技術者として、電力会社とT自動車会社から人を出していただき、1999年4月に4名でスタートしました。

中部経済連合会としては、初の試みでもあり、予算も特別枠の形でやらせていただいて、成果次第の3年間の時限で立ち上げました。初年度に150件相談がくればいいと思っていたのが、幸い273件と多くの相談が持ち込まれ、さらにはNHK等報道関係から、経済団体の初の試みとして注目を浴びました。ちょうど1998年に大学と技術移転促進法が成立したこと、99年に中小企業基本法的大幅改正があり、中小企業育成の方針が、横並び政策から優れたものを伸ばそうという政策に変わった背景もあり、支援活動が注目を浴びました。当時、バブルがはじけ、なんとかしなくてはというベンチャー支援ブームでした。新規事業の支援活動は、自分の経験を活かすことでした。私はものを作る立場と売る立場、買う立場を見てきましたので、経済団体の買う立場のメンバーを活用して、売りたい人たちであるベンチャーや新規事業者を繋ぐというしくみを支援の柱としました。ITが普及し始めた時でしたので、インターネットを活用した支援方法を作り上げることにしました。ITを活用すれば広い支援が可能であると考えたのです。相談依頼者も時間をかけて出かけてこなくてもいいので、問い合わせも多くなるだろうと考えました。そのシステムは、後に経済団体で国内初の特許になりました。そのシステムで支援を始めましたが、見込み違いがありました。その時代は、中小企業はそこまでIT化が進んでいなかったのです。また、企業側には、バージョンが違うなど様々な問題がありました。なんとかを克服しながら、活動を続け一年目にNHKの全国版で取り上げられ、経済団体が動いたということで脚光を浴びました。

地域のモノづくりポテンシャル

この地域は、モノづくりのポテンシャルが高く、モノづくりの地位を保ってきました。しかし、主力のT自動車の7年前の国内総生産台数が420万台であったのが、ここ数年は300万台をキープできるかどうかとなっています。また、300万台の内訳では、東北、九州、関東で作っている台数を引きますと、この地域では今や200万台前後になっている。すなわち、自動車の生産量は半減してきています。そこで、この地域の産業をどのように再活性化をするかという課題に対し、車だけではだめということで、医療、福祉から始まり、農業まで新しい様々なチャレンジャーを創出することが急務となっています。私は、今も様々な分野で、支援者として手助けを続けています。もの作りの中小企業の問題点というのが、親会社等から図面をもらい、原材料を指定され、マニュアル通りにものを作る、作る機械も設備も指定された設備という状況で、加工時間売りの下請け状態にあるということです。

そこで応用力のある中小企業をつくらなくてはいけないと思っています。私の言葉で言いますと、経営陣が自分で企画力を持った中小企業を生み出さないとこの地域のモノづくりがダメになると感じています。そこで、客先の立場になってもものづくりができる企業づくりが大切と思っています。誰のために作り、どのような機能を果たして、それに特許やノウハウが入っているかということが大事であると指導をしています。それを私はWPPHと言っていますが、whom・product・patent・how toで、そのあとに続くのが

QCD, quality・cost・deliveryです。この3項目は大量生産時代には大事であったのですが、今や様子が変わってきていると考えています。そしてそのあとに続くのがDのdesign デザイン、デザインにはもののプロダクトデザインもありますし、意匠的なデザインもありますが、ビジネスデザインのDであるべきと思っております。言われた通りにものを作るのは、安定的な生産が保証されているときには必要でありませぬ。しかし今は、オンリーワンのものを作り上げて、オリジナリティーのあるビジネスプランを作り上げないと伸びていけない時代です。

ビジネスモデル

廃棄物を再生利用する装置を作っているメーカーが、知多半田にあります。その会社は汚れた袋や包装材料を、1時間あたり20リットルの水で綺麗に洗える洗浄装置を作っています。20リットルというと、バケツ一杯の水です。その洗浄の仕組みが、たいへんユニークなもので、再生原料化するのだからと袋を引きちぎった上で、わずかな水をかけることによって綺麗に洗う仕組みになっています。自社の技術を生かして、装置化すると同時に営業面での工夫もしています。洗浄した廃棄物をボールペンのペン軸だとかに再利用する企業と繋ぎ、装置導入会社に紹介しますというビジネスモデルを作り上げている。多様なプラスチックからなる産業廃棄物は有効に活用されにくいという問題がありました。この会社は、設備購入者の立場に立って面倒をみるというビジネスモデルを完成させています。

就職と挑戦力

名市大経済学部卒業生の3分の1が金融関係に、3分の1が公務員、残りが民間のサービス業や製造業に就職しています。大企業、中堅企業への就職が多いのですが、金融関係や官庁に行かれる方々が対象とするお客さんは中小企業であることを意識してもらいたいと思っています。銀行の外回り先の多くは中小企業。官庁に補助金などの相談に来るのは大手の企業ではありません。中小企業が、どんな経営なのかは是非とも勉強していただきたいと思っています。

特に今の若い人たちは自分のやりたいことを実現できる場所を欲しがっている。仕事は、楽しくやれることが大事ではないかと思ひます。そう意味でも企画力があるチャレンジャブルな中小企業を選べば、たいへん面白い仕事ができるのではないかと思ひます。企画力のあるところであれば自信を持って過ごせるのではないかと、学生に訴えたいと思ひます。

又、大企業にも、新事業へのチャレンジは必須です。もちろん、どんな企業や立場でもチャレンジは必要です。挑戦力です。就職活動で即戦力という言葉が聞きますが、資格を持っていることだけではなく、チャレンジ力（挑戦力）だと思ひます。そこで、私の授業ではベンチャービジネスのプランの作成を通して、様々な観点から、自分探しとチャレンジ力を醸成しようと試みています。

また、授業には、留学生が1割、学生の中にいるのですが、留学生はさすがにアグレッシブです。彼らは帰国する度に東南アジアの色々な国々を見てきているので、グローバルな視野を持っています。ぜひ日本人学生にも海外に出てグローバルな視野を持ってもらいたいものです。

事業と社会的責任 (SR)

最近の話題として、コンプライアンスや企業の社会的責任があります。会社内外のルールの遵守が厳しくなっています。JR 北海道から始まり、食品偽装など問題が、出てきています。社会の構成員として何を守るべきか、何をやるべきか、また法人たる会社もルールを守って、社会に貢献すべきです。そこで SR (social responsibility) をテーマに講義を行っています。SR は ISO26000 として国際規格になり、日本も守っていかなくてはなりません。よく聞く言葉として、企業では CSR になりますが、個人でいえば PSR になります。SR は、企業の利益の追求と矛盾するよう見えますが、長期的視野で、どう両立させるかが先進国日本のすべきことであり、そのためには後進国とのフェアトレードから始まる様々な活動展開が重要です。経団連では 2006 年に CSR という形で会員企業に呼び掛けて、TOYOTA、DENSO がこの地域では積極的に取り組んでいます。また、中小企業でも地域のために何かしなくてはと、CSR 活動に取り組んでいます。これから働く人々には、地域のために、社会のために何をすべきかを考えながら働くことが重要となるという考え方を醸成・定着したいと思っています。

産業構造の改革

この地域の産業構造の改革に向けた指針として、中部経済産業局が進めている「八ヶ岳産業構造戦略」があります。ここでは環境問題、ヘルスケア産業、航空機、次世代自動車、クリーンエネルギーなどが柱となっています。これらの共通点は、地域の将来に向けた生活の基盤たるシステム・インフラの見直しにあります。過去の生活基盤やインフラが、老朽化しており、これまでの延長線上では維持困難となっており、新たな技術をそこに導入して、新たな未来のためのインフラを再構築する必要があります。もの作りを使って今度はシステム作り、その次が社会作りということを経済産業局も言い始めています。

新たな社会作りのための産業の在り方、企業・団体がどのような働きをするべきなのか、そこで働く個人がどのようなべきなのか、ということは、重要なテーマであると思っています。

新規事業としての中経連のベンチャー支援活動

最初にやりましたのが、活動そのものを知ってもらうということでした。次に、知ってもらったからには、利用しやすいものにしなければならないということでインターネットを使った情報支援ネットをつくり、支援方法で特許を取りました。その仕組みは、新規事業者からインターネットで申し込んでもらって、その情報を基にセンター職員が精査し、直したりして会員企業たる大企業に流し、各企業内で展開していただき、その反応を評価という形で戻ってくるというようなシステムを作り上げました。これが好評でした。その評価結果が、関係者から高く評価されました。この評価にかけられるのは、相談案件で価値ある案件ということで、一割程度に絞り込まれました。このシステムの仕組みでは、簡単に情報を展開でき、広がりがあるとということです。一方で、評価結果を見たベンチャーには、本来このようにすべきだと情報がきますので、それを直した上で商品にして世に出すことができます。これまでの問題点は、事業者が自分の思い込みだけでものやサービスを市場に出そうとする点にあります。誰にも相談していません。アイデアを話すとそのままとられてしまいますので、他人への相談はなかなか難しかったのです。そこで、中経連のベンチャービジネス支援センターでは、依頼者が特許等を申請後、テーマを出しても市場

情報がとれるというそれまでになかった支援を展開しました。このような支援活動は、他にありませんでした。私たちが唯一でした。支援案件の選定結果は、ほぼ当たりました。

その後、情報支援だけではいけないということで、展示会「ベンチャーエキスポ」を定期的に開催しました。名古屋国際センターで、3フロアを借りまして、注目されるべき技術や展開が期待できる案件を展示し、様々な方面のコーディネーターや官庁関係などに来ていただきました。テレビカメラも入れて取材してもらって、という形で情報発信の努力をしました。さらにその中でもいいものを表彰しようということで、最後の二年間は中経連大賞という表彰制度を作り、大賞賞金100万円で2件表彰しました。

現在の新規事業支援活動の問題点

いま、金融関係の人たちや役人が新規事業支援を引っ張っていますが、彼らほど堅実でルールに基づく人間はいない。それらの人がベンチャーを理解できるはずがないと思います。そう意味では本当に苦労した中小企業や民間企業の人を支援に活用すべきだと思います。特に中小企業の経営者が支援者としてもっとも適していると思います。しかし、中小企業の親父は死ぬまで中小企業のトップであることが多いので、他人の支援に回る時間的余裕がないことです。そんな方が幅広く手伝ってくれるのが一番効果的であります。地域の支援者には現役時代の企業の肩書で、支援をされている方が見えますが、あまり感心しません。一万人の会社の従業員は一万人分の1の仕事しか経験してきていないのです。一方で、中小企業の仕事は小さくとも、10人の会社ならば十分の1の仕事を担当もってやっています。ラーメン屋の親父は1人で100%の仕事をやっています。仕入れから資金繰りから、売り上げの予想や明日開く場所まで。あれが本当のベンチャーの姿だと思います。組織で動いていた人では、ベンチャーの仕事の幅にはついていきません。

ベンチャー支援の視点

昔ですと金を貸す企業のトイレに入って、これだけきちんと掃除が行き届いているなら変なことはしないだろうと、旅館ですと、番頭は履いてきた靴を見るという風に教えられたことがあります。相手や仕事の状態をどの観点で観察するか、見方・ポイントというのがあります。それらを見るのが大切ではないかと思います。それを覚えてもらい、経験する場が必要なのかもしれません。

新規事業支援活動の実態

支援センターでの活動では、9年数ヶ月で1600件。だいたい年に200件前後の相談に対応してきました。中には二回、三回と相談に来られる方もいましたので、3000回くらいの相談回数をこなしてきました。その中には3年前にAテーマで持ってきたけど、今日はBテーマで相談に来るという人も見えました。こちらの言うことを聞いてくれる人もいますし、聞かない人もいます。聞かないくらいに自分のビジネス案を詰めてきたら、これは本物のベンチャーだと思います。一方で、我々のアドバイス通りにやってくれる人もいます。そうするとその企業を自分が動かしているかのような感覚になり充実感があります。その代わりに、経営がおかしくなったら夜でも手助けにいきました。支援センターは、救急医療病棟だと言っていました。我々のところに来られるのは、お金が十分にある人は来ないです。かなり危なくなった人が来

るわけです。そんな事業を助け、Jカーブで持ち上げなければいけませんので、必死でした。死の谷をどうやって乗り越えさせるか。悲しい話ですが命をなくした方もみえますし、何人か社長をやめてもらった方もいます。でもなかなか辞めない。半年猶予をやるからそれまでに考えろと。赤字が増えるし、従業員もおるじゃないかと、でも辞めない。一年かかりました。

中部経済連合会は民間団体で、公的なお金はもらっていませんでしたので、誰からも注文を付けられることがないという自由さがありました。そういった意味では法人組織内の社内ベンチャーでした。幸いなことに情報支援ネットはたいへん注目を浴びまして、北海道から九州まで37県をカバーする支援ネットになりました。当時、広域での支援機関や組織がなく、最初は中部と北陸をつなぎ、次に東北経済連合会、九州、それから中国地方へと拡げました。支援の依頼は、東北から長崎まで、海外ではオーストラリア、韓国や中国、台湾からもありました。実際に韓国、中国、ネパールの相談者も来訪されました。

地産地消

私は個人的な考えとして、中国のほうが安いからといって仕事を外に出すというのはおかしいと思っています。モノづくりは、地産地消が原則だと思っています。必要なものは必要な場所で作り消費するのが、地域の為にも大切であると考えています。大企業の海外進出の場合、現地調達（ローカルコンテンツ）が義務付けられますので、現地での生産・調達が行われています。しかしながら、中小企業や中堅の企業では、いくら安いからといって、コストダウンのために海外に依存すれば、国内での生産が無くなると同時に、技術や生産ノウハウを、ただで与えてしまいさらに現地市場を与えてしまうことになっていくと思います。信頼関係が乏しく多くの問題点をはらんでいます。

大学発ベンチャーへのアドバイス

起業家は、当該の市場に精通している必要があります。モノづくり系の場合、製品を売ったりすれば、製品保証の関係の費用がかなり掛かります。ものを売ることで終わってしまい、保証のための費用を考えていないケースも多く見て来ました。ベンチャーというのは、製品が廃棄されるまでのすべての費用についても検討する必要があります。当然、梱包費用や、取扱い説明書の印刷代、書類代、パンフレット代など全て考えなくてはならない。実務経験のないベンチャーのほとんどでは、それらが考えられていない。

一番怖いのが大学発のベンチャー企業です。大学発ベンチャーの多くは実際の事業の流れをご存じない。頭の中にはあっても、実際に自分がそのなかでやられたことがないので何が必要となるかご存じない。それなのに、自分がトップで経営をしようとする。これが問題なのです。研究の出口は学会発表と特許の取得にありますが、産業界の出口はシーズを使って商品売ることにあります。商品化には生産技術の確立が必須です。産業界では、大変多くの労力があるわけです。名大の赤崎先生の青色ダイオードの場合、メーカーが商品化するのに10年かかった。商品化した時点では、特許の有効期間は約5年しか残っていません。製品化にどれぐらいの期間がかかり、どういう組織が必要かということがビジネスには大切です。大学発のベンチャーで先生が経営者の場合、研究の延長となりがちでいつまでたっても、商品化されないという事態を多く見ています。私はここ2年、ヘルスケア産業に関する支援に携わっ

ていますが、大学の方が経営者である企業は、ビジネス化に苦労されています。その原因は、より深く研究して新しいことをされるのですが、いつまでたっても満足されない。これくらいで商品して、市場に出してみたらとアドバイスするのですが……。商品化はあるところでの見切りです。見切って出せということです。かって、私は、「製品ではなく商品をつくれ」と教えられました。経営者は、この程度で研究を止めて金にしないと、会社の維持が困難になると線を引く必要があります。そんなアドバイスが外からの大きな支援ではないでしょうか。「もうそろそろ辞めなさい。このくらいの商品でいいじゃないですか」「ここでいっぺん反応を見ましょう」と、外からアドバイスする人間が必要です。それが真のサポーターだと思っています。

技術の伝承

いま、中小企業が存続の淵に立たされています。中堅企業以上しか残れないような社会構造になってきています。本当に、中小企業がいま引き受けている仕事は、海外でやればいいのでしょうか。コストの問題からそのような風潮がありますが、これはたいへんなことだと思っています。

製品開発では、どこかで試作品をつくり、それを手直しし生産に結び付けなければいけない。これまで、それを支えてくれたのが中小企業でした。それが手元になくなってしまったときに、どこでやるのだと、大企業は自分のところでやれるのか。大企業のなかには実際にもものを作れる人がいなくなってきています。さらに、設計図面すら外注化されています。中小企業はそれらをカバーしつつ、ものを作ってきています。

昔は紙に鉛筆で図面を引いていました。今はCADです。CADは修正した跡が残らないし見えないのです。図面を書いた人が悩み、工夫した跡を学ぶ術が失われつつあります。その点で、中小企業は一つの加工技術でものづくりを支えてきていますので、技が身につけているのです。これを活かさない手はありません。そこで大量につくらなくてもいいものや市場がニッチな限られた製品だとしたら、中堅・中小企業の出番です。もう一度中小企業が第2創業としての新たな事業を起こせるよう、ベンチャー起こし、それが中小企業になり、中堅になっていけるよう産業を育成していくことが大切と思います。

次世代の育成

理科ばなれと言われて久しいですが、日本は、もの作りをベースとして外貨を稼がねばなりません。理科ばなれ対策として、理科教育だとか科学教室を拡充して、科学やモノづくりに対して興味をもってもらい、ものを作るということに対して興味をもってもらうような活動が行われています。そこで、自分の手に職をつけるようなもの作りについてのダブルスクールがあってもしかるべきかもしれません。ただ大学卒業ということではなくて、手に職をもったしっかりした形の教育やもの作りができる人材を作らねばならないと思います。

学内での産学関連携

僕は、世の中の仕組みそのものが大きく変わってきていると思っています。というのも僕らの時代、40年前は、大学進学率のはるかに低かった。その時代と違い、今や当時の高校進学並みに大学生になる。人

生 50、60 年が 80 年になる。寿命も 20 年くらい延びているわけです。だったら 22 歳で大学を卒業すること自体が間違っているのではないか。もっとアフターカレッジがあってもいいのではないかと思います。昔は、終身雇用だったので、入社後三年間くらいは会社で育てるという仕組みと時間的余裕があった。今は、企業が、人件費の削減によるスリム化や合理化としての IT 化によって、組織を学ぶ機会が無くなってきているように思います。特に IT の進展で、バーチャルな世界が多くなり、実物を見たり、触ったりする機会が減ってきていると思います。そこで、私は、大学のなかで産学官活動をするを訴えています。産学官連携は大学の内部から行うべきだと考えています。具体的には、大学のなかに産業界との連携ができるシーズがあれば、それを発信しなさい。大学としてドクターや教授を育てなさい。もうひとつは官ですが、官制教育として決められた大学としての教育を、強力にもっと進めることの 3 つです。産学官というのは外にあるものではない。大学の内側でも行うべきだと思います。大学のなかでの産学官があるべきなのです。産業に向けた窓口と官僚に向けた窓口と、学生に対する窓口。この 3 つが大学の中になくはないと思っています。

日本の企業の現状

日本の企業も、多国籍化し、多くの企業で外国人が社長となっている。日本企業といえないかもしれない。税金を納めてくれるだけで、そこに住所があるだけで、本当に実体はなにかと見ていく必要があると思います。グローバル化に伴い、優秀な人間が海外へ出ていってしまっって日本の中が空っぽになってきている。特許制度に対する考え方も変わらなければ、日本の技術が海外に流れてしまい、日本に技術なしとなってしまいます。その対策には、中小企業の優秀な技術を引っ張りあげて磨きあげて世の中に出すという仕事が必要だと思います。そのためには、技術を評価し、ビジネスを創造できる目利き力が必要とされます。目利き力は、様々な分野や立場を経験してきて養われると思います。実際に NASA など国外から、特殊な技術を持つ日本の中小企業に様々な特殊品を発注しています。国内には航空宇宙産業関連に使えるような高度な技術が多くあります。そういったものを掘り起こす力を目利き力だと思う。中小企業の再活性化に向けて、多くの目利き力を活用する必要があると思います。名古屋商工会議所が「メッセ名古屋」という展示会を開いています。そこに多くの中小企業が参加して、機会を作っています。金融関係者が融資先などの企業を送り出し、銀行マンが架け橋になり、役人はそういった場をつくる資金や補助金を出し、ブランドとして認めてあげるといった体制が整いつつあります。私のところにも、金融関係の方や税理士、公認会計士などからこんな中小企業があるから、一度見てくれと依頼や相談をいただいています。文系の方々のお仕事とも連携してものづくりの企業を育てるといった仕事の重要度が増してくると思います。

支援策

政府や自治体は補助金などの形で中小企業を支えようとしていますが、短期間の接触です。金融関係者は、中小企業に対して資金の融資を通して長期の関係を結びます。支援にも短期の目と長期の目があると思います。両者は様々な情報を有していますが、それぞれが単独に動いていることに、課題があります。情報というのは共有されてこそ情報であって、両者が情報の活用しやすい仕組みを構築することが大切だと思います。企業に関する様々なデータや情報が、各所にありながら、ばらばらで活用できていないの

が、中小企業の育成に関する問題ではないかと思っています。

ベンチャーとベンチャービジネス

新規事業を育成するにはビジネスに注目すべきであると考えます。評価もベンチャーではなく、ベンチャービジネスに対して行うべきだと思います。中部経済連合会の支援センター時代もベンチャービジネス支援という言葉を使用していました。なぜかというベンチャーとは人のことで、モノづくりの場合は、モノづくりという技術やモノづくりそのものの良さを評価し、支援すべきと考えています。ベンチャービジネスを支援し、育成することが新規事業の基となるからです。ビジネスをより良く残すためには、伴走者が必要で、アドバイザーとなる外部機関をつけて、伴走させるべきではないでしょうか。

江戸時代のビジネスに学ぶ

いま、日常の買い物というと、大型のスーパーなどに車で行くことが多いと思います。野菜や魚を買うと同時に、水や、みそや醤油、お米など重いものを買ってくることがあります。昔は米、味噌や醤油、お酒などは配達してくれていました。現在はそのような制度が無くなり、その結果、お年寄りの買い物弱者を生み出している。最近では、スーパーが配達サービスというサービスを開始しています。昔の仕組みに戻っています。時代が一方に過ぎたので、戻りつつあると見ることはできないのでしょうか。江戸時代の5人組制度とノーベル賞のグラミン銀行は、ほぼ似た仕組みとみることもできます。日本では、江戸時代に仕組みとして定着していたのです。日本人の知恵は素晴らしいです。

ベンチャー・中小企業の育成

企業は世代交代が必要です。中小企業の場合も世代交代が自然に行われてきたのですが、ここ20年成長が止まった期間、後継者が夢を持たず、事業を継ぐより他で働いた方が良いとの判断で、後継者が夢を持たず中小企業が消えていってしまっている。と同時に、起業数も急速に減っています。そこでどのような形で支援し、育てるかが重要です。公的支援の代表的なものが補助金です。しかし、補助金だよりのベンチャーや公的支援頼り中小企業を見ていると、その後が育っていないケースが多いと感じます。赤絨毯の上を歩かせるような支え方をするのではなく、多少は荒っぽくても、自分達でやっていけというような突き放した形での支え方でないと一人前に育たないように思います。自立したベンチャーや中小企業は、そこまでしなくても指摘さえすれば自分で自己修正していく体質を有しています。その例として、私がいま経営支援のお手伝いをしている企業を紹介します。二年前、銀行から経営が思わしくないで相談に乗ってやってくれないかと相談を受けました。聞くと過去三年間赤字でした。そこで、受注内容や生産工程のチェックから始めて、幹部社員のヒアリングを通して、気づいたことを指摘しました。動機付けです。その結果、3年目には大幅な黒字を計上できるまでに変わりました。

中小企業の成長のポイント

産業育成にコーディネータという名称の支援者が活用されています。私はコーディネータを未来人という言葉で置き替えて話すことがあります。未来人というのは、未来を作れる人という意味で、対象企業や

技術の未来を創るために、関係機関や組織と橋渡しのできる人をコーディネータと呼ぶと考えています。そのような力を持った人たちが、力を合わせて支援をすれば相当な成果が上がると思います。いま、団塊の世代が退職し、技術力と経験を持った多くの企業OBが輩出されています。ぜひ活用すべきと思います。中小企業で「ものづくりをしています。こんな技術があります。」と言ってこられた会社に企業訪問しますと、与えられた材料、与えられた加工装置、指示され与えられたマニュアルどおりしかやることがないという例がありました。「少しでも変更しようものなら不良品扱いされてしまいますので、絶対変えられません。」と言われたのには、唖然としました。多くの中小企業は仕事を親会社の管理の下で操業しています。一番上に大企業、次に中堅企業、中小企業があつて、零細企業がありますが、中小から中堅、大企業に成長していける中小企業のポイントは、自社内の企画力と挑戦力にあると思います。自社で、生産工程を改良し、仕様を変更できるような力を養う必要があります。小さくても伸びる企業は、自社内で考える癖をつけています。

中小企業が生き残るためには

日本のモノづくりを支え、モノづくりの知恵をつくってきた世代が、第一線を離れる時が来ています。知恵の集約された製品図面や製造ノウハウをコストダウンのために国外に持ち出してしまいました。その結果、現地労務費の上昇により、今になって、国内でやってくれないかと戻そうとしても、技術の伝承が途絶えてしまっており、作ろうにも作れないという事態が、生じ始めています。国内で作らないと、モノづくり技術の維持も困難になります。大量にモノを作るために大型の設備投資に依存するような産業は、もう日本ではやってもダメな時代になりました。設備投資競争になった産業は、日本では成立しにくくなりました。日本はモノづくりから脱却して知恵を活用した分野の仕事を増やすしかないと思います。

医・職・住

地域活性化のためには、知恵を活かせる新たな産業の創出が肝心です。高齢化に対応するヘルスケア産業や、老朽化した道路や鉄橋などの再構築のためのインフラ産業などが、その対象となると思います。これからの新たな社会を構成する新産業を生み出すためには、夢の描ける人がサポート・支援する必要があります。

新産業支援における名市大の役割

そこで、未来で生きる学生には、現状分析に加え、未来を作り出す教育が必要と思います。新たな事業やサービスを生み出すチャレンジ力の育成が肝要です。また、大学そのものも、社会との交流・連携を率先して進める必要がある。大学の中で産学官の連携をやってもらいたい。産学官連携は外部との連携も大切ですが、学内でもその体制を確立すべきです。医工連携が注目されていますし、薬工連携も注目されているところです。外部はそれらの成果を待っています。連携のスタートは、この部分ではできないから、足りないから助けてくれと言ったときに始まります。もちろん大切なのは、足りないことを言える仲間があることです。連携の体制を作らなくてはいけない。中小企業のための支援機関や組織を名市大の中に作りサポートにまわったら、サービス系の産業や事業を大いに支援でき、学生にとって、社会の課題や未来を

直接肌で感じられる機会となると思います。名市大の卒業生には、公認会計士、税理士、なり中小企業診断士や多くの銀行マンも多くおられる。新聞社やマスコミに進まれた人や、多くの公務員がいます。ぜひ、これらの方のネットワークを作り、中小企業やベンチャーの支援を行っていただきたいと思います。この地域のモノづくり企業はPRが下手です。

この地域には多くの優れたものづくり企業があります。多くの優れた技術があります。ぜひ、文系の人脈を活用した、広報と事業支援の活動を地域で展開していただきたいと思います。名市大の強みが、そこで活用できる。それにとまなう大学の人脈の活用が、これからは大切です。そして、社会を支え活用され、役立つ名市大としての評価が高まるのではないのでしょうか。

(2013年10月30日 インタビュー)