

公開月例研究会講演記録〈第217回（12月2日）〉――

「中小企業の再生事例研究」 ―その成功理由を探る―

日刊工業新聞社川越支局長

佐藤雄一

日刊工業新聞の川越支局の佐藤と申します。

日刊工業新聞はいわゆる総合産業情報紙として、中小企業や科学技術の分野で強みを持った新聞として活動させていただいております。

川越支局は埼玉県西部の川越市、狭山市、所沢、熊谷、秩父方面を担当しております。中小企業が集積したエリアといえます。中小企業といえますと、東京の大田区、大阪の東大阪市あたりが産業集積地として脚光を浴びておりますが、狭山、川越、所沢方面も、新たな有力中小企業の集積地として注目されています。

まず、中小企業を取り巻く環境について説明させていただきます。

お手元にお配りした資料の2枚目に「中小企業の景況 日本経済の現状」という資料がございます。これは先週、経済産業省から公表されたものですが、2002年度から2004年度まで、右肩上がりの状況が続いております。この背景がについて、現在、この経済を牽引している自動車、工作機械、半導体産業の状況からご説明いたします。

まず自動車は、三菱自動車工業はちょっと残念なケースになっておりますけれども、三菱を除いて、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダは9月中旬期でも好調を持続しております。資料の一番後ろに添付いたしました日刊工業新聞の記事の中に、自動車部品上場76社の9月中旬が出ております。これはいわゆる1次下請が中心ですけれども、大手メーカーの好調を受けまして、ほぼ軒並み好調を持続しております。これまで人員削減を大手、中小もやってきましたが、そのリバウンドがいま出ておまして、かなり人手不足に直面しています。これに伴い、2次、3次、4次の中小企業も

かなり忙しい状況が続いております。

次に工作機械の方をみますと、半導体製造関連装置や液晶関連装置、自動車関連需要の拡大を受けて、こちらも好調を持続しております。資料の後ろから2枚目の裏面の記事を見ていただきますと、これは先週出たデータですけれども、10月の工作機械受注は6カ月連続で1000億円を超えて、バブル期に近い水準に迫ろうとしております。

ちなみに、昨日から千葉県幕張メッセで「セミコン・ジャパン」という半導体製造関連装置の大きな展示会が開かれておりますが、今回は口径300ミリという大口径シリコンウエハーの加工装置やナノメートル・レベルという超微細加工技術が注目されておまして、すでに次世代対応の装置がスタンバイしているという状況でございます。

また、半導体産業につきましては、デジタル家電や携帯電話、自動車向けなどの半導体アプリケーション需要が多様化し、市場も拡大しております。世界半導体統計によりますと、2005年の半導体市場は去年の1.2%増の2153億ドルという見込みで、当初見込みの成長率8.5%をちょっと下回っています。これは、今年後半から半導体需要が調整局面に入ったことが原因と言われておりますが、中期的に見れば年平均10%の成長が見込まれるということでございます。このため、地元中小企業の半導体システム開発会社では、半導体需要の多様化、市場のすそ野の広がりから、2001年あたりに起きたITバブルの崩壊のような大きな需要の落ち込みはないのではないかと、比較的強気な見方を示しております。

これらのことを背景に、最初に見ていただいた「日本経済の現状」というグラフは右肩上がりを

示していると言えるのではないかと思います。

ただ、この大きな右肩上がりのトレンドが中小企業全体に当てはまるというわけではございません。中小の約 30%から 40%が「景気がいい」と感じられるときに景気全体のピークという説もございしますが、ようやく上位にある企業が利益を出し始めた時期かなと感じられます。これはあまり好きな表現ではないのですが、「勝ち組」とか「負け組」とか言われますけれども、中小でも「勝ち組」が一段と勢いを加速しようとしておりまして、私どもの取材エリアでも、売上高がバブル期並みに迫るか、それ以上を記録しているような企業も出始めております。

加工分野では、業種によっては仕事のごく少数の企業に集中する、いわゆる一極集中に近い現象が見られております。こうした企業は、短納期や人手不足という制約の中で、受注に追われて、まさに「踊り場なき繁忙」にあるという表現もできるかと思います。このため、生産能力や設備投資、資金調達を含めた経営者個人の経営判断力を含めて、中小の壁、いわゆる限界にぶつかっているところも散見されるようです。

売上高が伸びたからといって、「勝ち組」というわけではありません。この厳しい条件の中で利益を伸ばしている企業こそが「勝ち組」であって、とりわけ製品価格や加工賃のデフレに歯止めをかけられるブランド力のある製品や高い技術を持った企業が「勝ち組」に入る重要な条件となっているようです。

特に問題になっているのが人材不足です。埼玉県は東北や九州に比べれば立地条件がいいと思いますが、それでもなかなか人材が集まりません。一定水準以上の技術を持った人が不足しているため、応急措置として派遣や大手企業の取引先からの出向で急場をしのいでいるケースも最近増えております。これまで手控えてきた社員の採用を急遽再開する企業も出始めておりますが、なかなか満足のいく採用は難しいようです。特に地元のソフトウェア業界のほうでは、短期間の間に少しでも条件のいい会社に転職してしまうという、いわば仁義なき転職が増えておりまして、これは中国に進出している日本企業の現地採用状況と似通っているのではないかと、ちょっと気になるどころです。

ちなみに、埼玉県は高校を卒業してフリーターになる比率が高いところのようで、5%に達しているそうですね。これは日本一高い数値だと埼玉県関係者がおっしゃっていましたけれども、特に若者の定着率が非常に悪いようです。若者が使えなくなると、中途採用が一般化しますので、ますます若者離れが進んでくるような気がします。これは長期的に見て、日本の製造業の根底を崩壊させる結果を招きかねない、由々しき事態になるかと思えます。

たまたま今週、小泉首相がフィリピンと自由貿易協定 (FTA) を締結するというような話をしておりまして、看護師を対象とした日本の労働市場の開放をするような方向にあるようですけれども、このままでは製造業の中小企業においても市場開放していかないといけないような大変な時代になっていくのではないかと私どもは危惧しております。東京商工会議所などでは外国人労働者の受け入れに対して前向きな姿勢を示しておりますけれども、これが現実味を帯びてきているというような印象を受けております。

続きまして、注目される国の中小企業支援施策ということで紹介させていただきます。来年度、2005年度の概算要求額は1472億円でございまして、今年度の1305億円を上回る額を要求しております。この中には、いままでのようなセーフティーネットも重要な中小企業支援策ですけれども、全体的な底上げを図っていくことに加えて、来年度は強い企業をさらに強くしようという姿勢が強く表れているような気がいたしております。

特に注目される施策のひとつとして、産業クラスター計画というのがございまして、全国19地域で本格的にスタートしております。これは「厳しい状況にある地域経済の再生を図る」とともに、「世界に通用する新事業が展開される産業集積を目指す」ことを目標にしています。これに関しては来年度の予算要求として744億円と、今年度の490億円に比べまして大きく増額されております。主な狙いとしましては、「各地域に形成される産業集積、いわゆるクラスターにおける産学官の連携を通じ、新事業創造、実用化技術、企業家の育成などを旨とする」となっております。

これまで数年間活動をやってきたわけですが、まだまだこれといった成果は短期間ではなかなか

か出にくいようですが、地域によって熱の入り方にかかなりの温度差があるようです。産学官連携と申しますと、国の施策のお仕着せに終わったり、いわゆるサロン化してしまうというようなケースも多々見られますけれども、この中で注目されるものに TAMA 産業活性化協会（事務局：東京都八王子市）というのがございます。東京都の多摩地域と、神奈川の相模、厚木方面、埼玉県では南西部の所沢から狭山、川越にまたがる地域で、県境を越えて組織しています。「売れるものづくり」を目指して着々と活動を進め、成果も出つつあります。定期的に夜遅くまで、かなり熱い勉強会、討論、活発な活動を続けておまして、成果も「何年度までに何件の新製品開発をする」とか目標をちゃんと定めて、強力なリーダーシップを持ったリーダーもいるということで、今後に期待が持てる組織かなと思われまます。

もうひとつ注目される施策として、中小企業新事業活動促進法（仮称）が動きだす予定です。狙いとしては、従来の中小企業創造活動促進法、中小企業経営革新支援法、新事業創出促進法という3本の中小企業支援策を1本化しまして、内容が重複する制度を簡素化し、利便性を向上させるというものです。

主な柱としては、「創業支援」、「経営革新支援」、「新連携支援」というのがございます。これが今までのものとどこがどう違うのか、分かりにくいところですが、特に3番目の新連携支援というのが一番の目玉ということで、かなり力を入れていこうとしております。新連携とは「中小企業が技術やノウハウのマッチングを通じて、各社の強みを相互補完しながら、高付加価値の製品・サービスを創出する新しい連携」と定義されますが、具体的には、これをやりたいという核となる企業さんを選びまして立候補させ、その核の企業を集めたうえで、この核の企業と一緒にやっていきたいというサポート企業をまた募集するというものです。従来、異業種交流と申しますと、同じ地域・同業種の集まりが多かったようですが、今回は、国内はもちろん、海外も含めて地域を越えて、業種の枠も越えて連携を図る。そして新しいものを生み出そうというのが狙いでありまして、このあたりが来年度一番注目される所かなと思っております。

次に、高まる金融機関の役割ということですが、産業活動には金融機関の役割が重要ですが、ようやく金融機関のほうも体力がだいぶ回復してきたこともあって、最近では政府系金融機関の商工中金や中小公庫などでも中小向け無担保融資の拡大が見られます。また、私募債の多様化ということで、全額引受けタイプや保証タイプなど、いろいろなタイプの私募債なども出てきました。

金融機関には技術評価能力もかなり求められてきております。いわゆる目きき能力ですけれども、地元の信用金庫は、西武信金、青梅信金、飯能信金、いずれもかなりレベルの高い信用金庫ですが、新入行員に製造業の初歩的な技術教育までしておられるところもあります。エンドミルというのは何かとか、旋盤というのはなんだとか、そういう基礎的な理解を植えつけることもやっているそうです。そういう面でも、信金と都銀は中小企業をめぐって活発なアプローチ合戦を繰り広げております。

最近の動きとしましては、中小企業再生支援協議会が各都道府県で今年度すでに出揃いました。再生支援ファンドも全国にできつつありまして、ちょうど1年前に大分県で第1号のファンド組成会社が設立されたところです。与信を受けるためには、中小企業も透明性の高い財務諸表をつくらなければいけないということも条件となってきたようです。

以上、中小企業を取り巻く環境、主な国の支援策を説明させていただきましたが、次に中小企業の再生への取り組み事例を幾つかご紹介させていただきたいと思います。「再生」という定義はいろいろあるかと思いますが、ここでは、いわゆる第2創業といわれる、いままでやってきた事業内容をがらっと変えたり、一段とアクセルを踏もうということでロケットの2段目に点火するような意味合いの「再生」など含めて、紹介させていただきたいと思います。

①まず第1は M&A で事業や技術継承をしているケースです。後継者問題というのは中小企業の抱える深刻な問題の1つでございます。後継者が定まった企業と、そうでない企業とでは、将来に向けた事業の勢いもかなり違ってきます。そこで、企業買収されることで、この問題を解決した事例として、鴻巣市の K 社が川島町の F 社を買

収したという話がありました。

F社は、OA機器や電機・電子機器のシステム開発会社として、大手企業が対応し切れない課題にも1つ1つ対応できる、いわゆる一品料理が得意な会社として定評があります。売上高もここ数年、10%台の成長をしております。ただ、後継者がいない。実際はいらっしゃるんですが、継ぐ意志がないということで、数年前から顧問の会計事務所の方に話を持ちかけていました。その結果、同じ会計事務所の顧問先との合併を提案されました、それを受けて11月に合併したわけです。

F社の社長によりますと、創業時、従業員10人程度の規模であれば、まだ社長としてそこそこやっていけるんだが、50人規模の会社になると、雇用の確保という社会的な責任も大きいので、この合併に際しては、社名を残すことと従業員の雇用を保証することを条件に、買収に応じたということです。

一方、買収側のK社は、30台半ばの若社長で、デジタルカメラなどのOA機器用とか産業機器用の精密歯車を生産しています。F社と同様、勢いのある会社ですが、K社のメリットとしては、同社の量産型生産にF社の多品種少量の開発ニーズに対応できる技術力が加わって、厚みのあるモノづくりができるということを挙げております。さらに、これまで両社とも中国での生産事業を模索してきておりますが、今回の合併で、来年、中国での事業を本格化することになっております。

この合併を取り持った豊島区にある会計事務所によりますと、今回のような強い者同士の合併はまだ少ない。中小企業にとって、買収されるというのはイメージが悪いというような印象があるようです。しかし、雇用とか、さらに技術流出や消滅を防ぐ意味でも、このような前向きな合併はむしろ評価すべきだと思いますし、今回の話はおめでたい話だと思われま。ちなみに、両社の売上高は同じ7~8億円程度の規模でございます。

②次に、ローテクを活かしてハイテク分野で生き残ってきた会社の事例を二つばかり挙げたいと思います。

1つは、新座市にあるN社です。中小といたしましても、すでに中堅レベルの域に達しております。売上規模は約36億円、経常利益2億5000万円、従業員140人の規模の会社でございます。か

つて金属を引き延ばす伸管業者というのは埼玉西部地域でも数十社あったそうですが、現在は5社程度にまで減っていて、その生き残りの1社がこの日本伸管という会社です。かつては、ラジオとか、自動車のあの長ひょろいロッドアンテナとか、一眼レフカメラのレンズ周りの部品生産が多かったということですが、それらはもう過去の分野になってしまって、しばらくの間、伸び悩みに直面してはいたけれども、コピー機の回転するドラムといったOA機器に活路を見出してきました。

当初は利幅の薄い加工業務だったそうですが、最近、コピーもカラーコピーや高精度カラー化という動きが出てまいりまして、ドラムの精度要求が一段と高まってきました。そこで、同社の高精度伸管技術が改めて評価されまして、現在、コピー用ドラム生産では世界第3位のシェアを占めているそうです。さらに下火になったカメラ需要がデジタルカメラの登場で復活したと、いいことが続いております。

コピーのカラー化、デジカメによる復活までの間はかなり厳しい時代だったそうですが、この間にも技術開発の蓄積を継続してまいりまして、その技術力を象徴する話の1つとして、いま国立極地研究所が進めております南極の地下の氷の採取をするために、地下3000メートルの掘削をするドリルがありまして、そのドリル装置につける伸管をN社が引き受けました。大手企業がみんな逃げた仕事だそうですが、そういう意味で学術分野でも貢献しています。

③もう1つのローテク分野で生き残った会社の例が鋳造業のT社(所沢市)です。資本金1000万円、売上30億円、従業員120人程度の会社です。鋳造技術というのは大昔からある技術ですが、資料の後ろから2枚目の裏面にあります「鋳鉄鋳物・生産量と事業所数推移」というグラフに示されるように、下がる一方の業界でございます。その中で、この所沢軽合金という会社は「古くて新しい鋳造技術の開発」をスローガンにして、地元の狭山にありますホンダのかなり厳しい要求にも応えて、高い評価を得ております。

具体的には、研究開発用のエンジン部品とか市場投入前の新車とかF1部品など、いわゆるトップシークレットの分野で活躍してきた会社で、そのため一般にはあまり知られることのない会社で

した。また、同社の社長さん、地元の中学校を卒業されて以来、鋳造業界一筋に來られた方で、鋳造にける執念は並大抵のものではなかったようです。最近では新しい鋳造システムにも力を入れておまして、特殊材料の鋳型を CAD, CAM でつくって、そこにダイレクトに鋳込むダイレクト鋳造システムを開発しております。また、今後、車で鍛えた技術を生かし、工作機械とか医療機器分野など、先端分野での鋳造部品の開拓を進めているところます。

④次に、業界のタブーを破るということで、所沢にあります S 社の例が挙げられます。食品機械メーカーといいますが、栃木の宇都宮にある一部上場のレオン自動機が最大手ですが、そこに次ぐ有力な製菓・製パン機械メーカーです。売上高は 1994 年に 77 億円あったんですけども、それが 1999 年には 50 億円まで落ち込みましたが、2 代目社長のリストラ、意識改革によって、今では最盛期の水準に復活してきました。

この落ち込みは、台湾メーカーとか中国メーカーなどの台頭による製品価格デフレと、社内の士気低迷というのもあったようです。そこで、1999 年から人事制度改革、リストラを一般企業並みにやまして、そのうえで、食品機械メーカーが食品を生産してしまうという、大胆な戦略を選択しました。

いま、東京駅とか羽田空港なんかのお菓子の売上ナンバーワンと言われている「東京ばな奈」というお菓子がありますが、実はそれを独占的につくっているのがこの会社です。公表したのはことしの 7 月ですけども、実際には 1999 年段階からつくり始めておまして、深く潜行して時期を待っていたということです。現在、機械生産の売上高と菓子生産の売上高は 6 対 4 ぐらいで、菓子生産がかなり伸びてきている。これを通じまして、単なる食品機械メーカーから、機械と菓子の生産技術を融合した菓子生産のインテグレーターになろうと目指しています。

⑤続きまして、環境装置関係ですが、環境市場というのはこれからの日本の有望市場として注目されております。川本町の T 社は、RDF (ゴミ固形化燃料) を使った施設用のペレット製造装置などをつくっております。各自治体で注目され、普及してきた装置ですけども、昨年、三重県で

死傷者が出た RDF 発電施設の爆発事故が起きまして、そのあおりを受けまして、RDF 全体のイメージが悪くなってしまいました。

その三重県の事故原因はペレットの成分に問題があったようで、廃棄物の中に生ゴミなどを一緒に入れたものを固形化して、結果的にそれが発酵して爆発を誘発したようです。そういうペレットのつくり方自体に問題があると、同社の社長さんもちかなり怒っていましたが、この会社では、粗大ゴミを中心としたものを破砕する装置をつくりまして、ペレットの品質の安定化を図っております。

最近では、石油とか石炭など、エネルギーの高騰が経営を圧迫しているということもあって、RDF がまた見直されつつあります。この会社でも、名古屋方面の大手自動車関連業界メーカーあたりを回って、かなりの手応えを得ているそうですし、環境装置の需要も回復のめどが立ってきたということで、2005 年春に、製造装置の新工場を完成する計画です。

⑥次に、製造業のフランチャイズ化という例をお話したいと思います。流通業界ではすでに一般的になっておりますけれども、製造業界でもフランチャイズ化の動きが出始めました。その事例が、坂戸市にある A 社というメッキ処理システムを開発している会社です。ここがいま、銀を使った、鉛を使わない金属メッキ加工法を開発しまして、フランチャイズ展開を始めております。現在、全国で 40 社程度が打診している、あるいは契約を結んでいるということですが、契約社の 1 社として、2004 年、皆野町にある木材加工会社が加盟しました。

フランチャイズの利点は、同業でなくても、全く違う異業種からも参入できるということがひとつの売りで、自社の産業構造なり業務内容を転換する手段として注目されています。この場合、事業再生として注目されるのは木材加工会社といえます。この会社は住宅用の集成材の加工業を中心にした、年商 5 億円程度の会社です。しかし、木材というのは輸入材に押されっぱなしで、将来的にも経営が厳しいことから事業転換を図ろうということで、このフランチャイズに加盟したそうです。1 月にその表面処理システムを導入して、事業が始まるという話です。

⑦それから、いまデジタル化ということで、家電業界、ソフトウェア開発業界挙げて、かなりの動きが出ております。そのデジタル化時代への対応の1例として、Y社がございます。熊谷市にございますプリント基板生産会社ですが、同社は日本と中国、フィリピンの3拠点で、家電や通信のデジタル化時代に対応した高密度実装プリント基板生産を展開して、来年度あたりから生産が本格化してくるという話です。

同社社長によると、「いままでは半導体需要というのは周期的にやってくるもので、この波を逃せば次の波まで待てばよかった時代があったけれども、今回の波は全然違う波だった。このデジタル化という波はいままでとは全く異質だった」といいます。これに伴って、半導体プリント基板のつくり方から、技術者の構成から、かなり大幅な組織を変えて、今回の波をとらえているところです。猟師さんと同じで、「魚のいないところで漁をしてもしょうがない、魚のいるところで漁をしなければいけない」とのことで、目下、狩猟型の経営へ転換を図っています。

⑧最後に、高齢者雇用で技術レベルを維持しようという例として、小鹿野町のK社があります。

ここでは金型加工で80歳の技術者を顧問として雇用しております。朝の10時から午後の4時までという条件で勤務されているそうです。この方の金型加工技術は他の従業員では、まだまだ追いつけない高度なものだそうです。

いま紹介しました会社以外にも、定年退職者を継続雇用する動きが目立っております。そういった方を雇用することによって、まず社内の雰囲気が変わってくる。礼儀からして違ってくる。さらにその技術を継承できるということで、そのような熟練者がいるうちになんとか技術を盗もうと、勉強会などを熱心に開いている企業があります。

若手、中堅、熟練者、このバランスのとれた構成にすることが必要なのではないか。そういった形を含めて、日本型の経営スタイル、企業スタイルというのを改めて模索しなきゃいけないんじゃないかという意見も強まっております。いま、中国需要に引っ張られる形で産業が好転しつつありますけれども、こういった環境下でこそ、このような国内での技術移転、技術継承を積極的にやってもらいたいと思っております。

雑駁な説明で恐縮ですが、以上、地域産業界のここ数カ月の動きを紹介させていただきました。