

# 中小企業の再生事例研究

## — その成功理由を探る —

佐藤 雄 一

### 1. 中小企業をとりまく環境

#### 1.1 中小企業の景況感

経済産業省が11月に発表した「中小企業の景況 日本経済の現状」によると、2002年度から2004年度にかけて中小企業の景況感は右肩上がりのトレンドを示してきた。もちろんこの傾向はすべての中小企業に当てはまるわけではなく、中小企業の30%程度が「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見方もある。こうした景気の波に乗れるかどうか、中小企業の存亡がかかる永遠の課題といえる。

しかし、ここ数年の景気の好転によって息を吹き返した企業も多い。中には売上高、経常利益ともにバブル期に迫る企業、さらには過去最高を記録する企業もみられる。「勝ち組」と「負け組」という区分からいえば、「勝ち組」がまさに勢いを加速している。

2005年に入り、景況は右肩上がりから「踊り場」にさしかかったとの見方が強調されている。確かに、中小下請け企業から「急に受注が止まった」などという深刻な声も聞かれるようになった。半面で、半年先まで受注が一杯で、人手不足の中、フル操業が続いている「踊り場」なき繁忙が続いている企業も多い。その点で単純な「勝ち」、「負け」では割り切れない、また、楽観と悲観が交錯するまさに、まだら模様の状況を呈してきた。こうした状況下において、設備投資、技術開発、資金調達などを含め、経営者の高度な判断力が一段と求められている。

#### 1.2 景気を牽引してきた産業

これまで景気を牽引してきた産業として自動車、工作機械、半導体の各産業が挙げられる。まず、2004年9月中間期でみると、三菱自動車工業を除き、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダはそろって好調を維持している。これに続く1次下請け企業も大半が好決算を記録している。中国など海外需要の拡大と、これまで人員削減などのリストラを進めてきた効果が顕著に表れてきたといえる。さらに、その下請けとなる中小企業も受注が拡大し、フル操業が続いている。ただ、厳しい親企業からのコストダウン要請、合理化の反動からの人手不足が深刻化している。

工作機械産業では、半導体製造装置、液晶関連装置、自動車関連需要の拡大を受け、好調を維持している。10月の工作機械受注は6カ月連続で1,000億円を超え、バブル期の水準に迫ろうとしている。12月に開催された半導体関連の展示会「セミコン・ジャパン」では、口径300ミリメートルという大口径シリコンウエハーの加工装置、ナノメートル単位の微細加工装置、位置決め装置など次世代対応のナノテク技術などが注目された。

半導体産業では、携帯電話やデジタル家電、自動車向けなどの半導体アプリケーション需要の多様化が進み、市場も拡大している。世界半導体統計によると、2005年の半導体市場は2004年比1.2%増の2,153億ドルの見込みである。調整局面に入るとの観測から当初見込みの8.5%を下回るが、中期的に10%の成長という強気な見方を示している。半導体需要の多様化、市場のすそ野

の広がりから、2001年ごろに起きたITバブルの崩壊といった大きな需要の落ち込みはないという見方が根強い。

## 2. 注目される国の中小企業支援施策

### 2.1 産業クラスター計画

2005年度の国の中小企業支援施策関連予算として、1,472億円が概算要求されており、2004年度の1,305億円を上回っている。この中には、これまでのセーフティーネット対策予算など、中小企業の全体的な支援を目的とするもののほか、2005年度は強い企業をさらに伸ばそうという姿勢が強く打ち出されている。

まず、注目される施策の一つとして、産業クラスター計画が挙げられる。これは地域産業の再生、世界に通用する新事業が展開できる産業集積を狙いとしている。産官学の連携等による、新事業の創造、実用化技術、起業家の育成も主要テーマとして含まれる。2005年度の概算要求額は744億円で、2004年度の490億円を大幅に上回っている。現在、クラスター計画は全国19地域で、各地域特性を生かせるテーマを設定して取り組まれている。

まだ、スタートして間もないこともあって、成果はこれからといった段階で、地域によっても熱の入れ方に温度差がある。従来の産学官連携や交流は形だけにとどまったり、単なる懇親の場に終わってしまうケースも多かった。このため、クラスター計画では、これをステップアップして、リーダーシップを持ったコーディネーター、参加経営者にとって魅力あるビジネスシーズの発見、事業化を機動的に図れるファイナンス支援など総合的なサポート体制の機能が重視されている。

具体例として、TAMA地域の取り組みを紹介する。同地域は東京都の多摩地域、神奈川県の大和市、厚木市地域、さらに埼玉県の大宮市、川越市など埼玉県西部の1都2県にまたがる。国道16号線が縦貫することからルート16地域とも呼ばれ、高い技術力を持つ新たな中小企業の集積地

域としても注目されつつある。これら地域の産官学で組織するTAMA産業活性化協会(東京都八王子市)がまとめ役となり、「売れるモノづくり」をテーマに活動を推進している。基本的に月1回の定例会を開き、セミナーや討論会など、積極的な事業を展開している。この中で、「何年度までに何件の新製品を開発する」といった具体的な目標を掲げていることが、参加意識と事業化への目的意識を高めている。この結果、着々と成果が生み出されてきた。

世界に通用するモノづくりはクラスター計画の主要テーマの一つ。TAMAでも海外でのビジネスマッチング事業に積極的に取り組んでおり、2004年9月にはイタリアに産業視察団を派遣し、現地企業とビジネスマッチングのための商談会を開いた。この結果、濾過フィルターメーカーのT社(入間市)が現地の食品機械部品メーカーと販売提携した。T社としては、この提携を足がかりに欧州での自社製品の拡販や技術提携を進めていく構えである。販路開拓が中小企業のネックといわれるが、こうした事例もクラスターの機能を有効に活用したケースの一つといえる。

また、TAMA地域にある信用金庫などの金融機関も、TAMAの事業に熱心に参加しており、信金レベルの技術評価力が高まっていることも、機動的な融資に役立っているものとみられる。

### 2.2 中小企業新事業活動促進法(仮称)の制定

新年度から中小企業新事業活動促進法(仮称)が動き出す予定である。同法はこれまでの、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本化する。これにより従来、分かりにくいとか、内容に重複する部分があったといったネックを解消し、利便性が高まるものと期待される。

主な柱として、①創業支援②経営革新支援③新連携支援-が挙げられる。この中で特に③の新連携支援が一番の目玉とみられる。これは「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」と定義されている。具体的には、ある事業をやりたいという核となる企業に手を挙げさせたうえで、核企業と連携したいサポート企業を募集するスタイルである。従来の異業種交流では、同じ地域や同業種の組み合わせが目立ったが、新連携では内外の地域を超え、業種の枠も超えて連携する点が特色といえる。

### 2.3 目利き能力アップに取り組む金融機関

金融機関の製造関連企業に対する技術評価能力もこれまで以上に求められている。いわゆる技術の「目利き」能力といわれるものである。前項で紹介した TAMA に所属する金融機関の中には、新人に対し、旋盤やマシニングセンターといった基本的な製造設備の用語を教える入門教育を実施しているところもある。

しかし、各種技術のハイテク化が進む時代において、すべての金融機関の職員がこうした技術に精通しているわけではない。そこで、金融機関と大学のマッチングを強めようとする試みが、1月から埼玉県内で始まった。埼玉産業技術センター（埼玉県川口市）が仲介役となり、埼玉県内の理工系学部を置く6大学（埼玉大、埼玉工業大、東京電機大、東洋大、東京理科大、ものづくり大）と5金融機関（埼玉りそな銀行、武蔵野銀行、埼玉県信用金庫、青木信用金庫、川口信用金庫）が参加し、手始めに勉強会を開いた。

この会合ではこれまで両者間にコミュニケーションが不足していたといった大きなギャップを改めて認識させた。そのうえで、今後、何でも技術的な相談ができる体制をつくっていくことで合意した。従来の担保主義ではなく、技術力や事業の成長性で評価する姿勢が求められている時だけに、こうしたマッチングは金融機関にとってメリットが大きいものとみられる。また、前述の産業クラスターの形成においても、この大学と金融機関の連携は重要な機能といえる。

## 3. 中小企業の再生の事例

ここでは、新事業、事業転換といった第2創業を含めて埼玉県西部地域の中小企業の「再生」への取り組みについて紹介していく。

### 3.1 M & A で後継者対策

後継者対策は中小企業の最も深刻な問題の一つである。いい技術を持ちながら廃業していく企業も多い。これは国内製造業の損失につながる問題ともいえる。そこで、近年、技術継承のための M & A の手法が目まぐるしく注目されている。M & A は今話題となっている大企業間のものではない。また、日本では合併吸収される側にとってはマイナスのイメージが付きものだが、優良な技術や従業員を継承するという場合においては、前向きな評価をすべきケースも多い。

ここで紹介する F 社（川島町）は OA 機器、FA 機器などのシステム開発・製造会社。大手企業が苦手とする多品種少量生産に強みを持つ。ここ数年は大手企業からの生産ライン検査装置などの受注が相次ぎ、売上高も年率 10% 台の成長を継続している。しかし、社長には後継者がなく数年前から顧問会計事務所に、M & A による解決を相談していた。この結果、04 年 11 月に同じ埼玉県内の歯車メーカーの K 社（鴻巣市）に合併された。F 社の社長は、これまでの社名と従業員の継続雇用を条件に合併に応じた。

買収側の K 社も中小企業で、デジタルカメラなどの OA 機器向けや産業機械用の量産型精密歯車メーカー。F 社と同様に売り上げを伸ばしている。社長は 30 代の若手である。

両者とも売上高が 7～8 億円程度だが、勢いのある企業同士。合併のメリットとしては、まず、F 社の開発能力と、K 社の量産能力の融合により、開発から生産まで幅のあるモノづくりに対応できるようになった。次に、両者とも中国での事業展開を計画しており、事業のベクトルが同じだった。このため 4 月から本格化する中国での効率

的な事業展開が見込めることなどが挙げられる。さらに2月からは、両社の開発者が協同して新製品開発に乗り出すなど、合併のメリットを追求している。

### 3.2 ローテクを生かしハイテク分野で生き残り(伸管技術)

N社(新座市)は金属の管を引き延ばす伸管業者である。伸管はラジオや自動車のアンテナ、一眼レフカメラのレンズ回りに需要が多かったが、今やそのような品目の生産は激減している。それだけに、かつて埼玉県西部地域に数10社あった伸管業者は数社に減少している。N社でも時代の波にもまれてきたが、この間、新たな伸管の研究開発、用途開発の結果、コピー機の回転ドラムといったOA機器分野に活路を見いだした。現在、この分野では世界第3位のシェアを占めている。

当初は利益率の薄い事業であった。しかし、近年ではコピー機のカラー化やデジタル化が進み、新たなドラム需要が拡大してきた。デジタルカメラ用パーツの受注も増えるなど、多分野からの同社の伸管技術への関心が一段と高まっている。

さらに、2005年からは、新事業として、伸管材料を自動車やコンプレッサーなどのパーツとして生産する部品生産事業を本格化する。シリンダーなどの円筒状のパーツとして伸管を応用するのが狙いである。これまでシリンダー形状のパーツは金属を切削加工して製作するのが一般的だが、同社の試みは業界の常識を打ち破るものとして注目される。この工法を導入することにより、さらなるコスト削減と納期短縮が可能になるという。懸念される強度にも問題はないという。

これらの新分野開拓は高い開発力に支えられている。大手企業による市場への製品投入サイクルが短くなっている。これに伴い、同社への短期間のパーツ開発要請も増えつつある。ものによっては大手の開発スタッフと共同開発する場面もあるという。この際に、大手企業と対等にコミュニケーションでき、問題解決できる人材が育ってい

ることが同社の強みといえる。

### 3.3 ローテクを生かしてハイテク分野で生き残り(鑄造技術)

古くて新しい基盤技術が鑄造技術である。その新しい鑄造にチャレンジしているのがT社(所沢市)である。自動車や2輪車向けをはじめとする各種部品メーカーで、とりわけエンジンなどの研究開発用の精密鑄造部品を手がけている。国内鑄造業は生産の海外シフトなどにより生産量、事業所数ともに縮小の一途をたどっているのが現状である。その中で同社は精度が高い鑄造技術を確立し、業界競争に生き残ってきた。主要取引先はホンダなどの自動車メーカーで高度な品質と短納期という厳しい要求に答えてきた。

鑄造技術においては、薄肉鑄造が困難な技術の一つとされている。また、鑄造後のバリ取りが手間のかかる工程となっている。そこで同社では、多品種少量生産向けで試作開発に適した「ダイレクトキャスト工法」を独自に開発し、これらの課題を解消した。同工法は特殊材料の鑄型を3次元CAD/CAMで製作し、ダイレクトに鑄造するシステムである。バリがなく仕上げ加工が省け、短納期化とともにコスト低減が図れる。寸法精度は0.02ミリメートルと極めて高い精度を実現する。さらに、緻密で整った粒子配列を実現したことが、鑄物の強度を高めることになった。

現在、自動車関連の受注が50%を超えているが、将来的な事業の安定を図るために異分野の需要開拓を推進する構えである。具体的には、光学関連機器、ロボット部品、バイオ・医薬関連試験製造装置などの新分野開拓に取り組んでいる。これまで製品や部品に鑄物が利用されなかった分野への進出で、鑄物の可能性を広げるチャレンジとして注目される。

鑄造業界は、熟練の技が求められ、職人気質の経営者が多いせいか、やや閉鎖的な業界といえる。このため、業界の取引慣習の改善や技術交流の促進が求められる。取引においては、トン当た



りいくらという受発注額を決めているケースが多い。しかし、同社では時間単位の価格で取引している。これも同社から発注企業への要望が受け入れられて実現したという。

また、鑄造技術は温度や湿度などの自然条件によって鑄物の出来が微妙に変化するフェジーなものである。それだけに職人の熟練の技が欠かせない業界だが、将来的な技術継承という点では楽観できない。このため基礎的な新技術に関する技術交流、情報の共有化などに、業界として、より前向きに取り組まなければならない時期にきている。

### 3.4 環境分野で需要創造

2月に京都議定書が発効されるなど、ここにきて改めて環境保全への関心が高まってきた。すでに環境管理・監査の国際規準である「ISO14001」が大手企業や輸出型企業を中心に普及しているが、今回の議定書発効とともに、省エネや資源のリサイクルといった企業の環境対策への意識が一段と高まるものとみられる。

この中で、T社（川本町）はプラスチックや粗大ゴミといった産業廃棄物の減容機や破砕機の生産を手掛けている。最近ではこれらの装置で破砕したゴミを圧縮成型したRDF（ゴミ固化燃料）用のペレットを製造する装置を生産している。現在、このペレット製造装置などが資源リサイクルや省エネルギー化に役立つとして、大手企業の工場や自治体向けに需要を伸ばしている。今春には本社内に新工場を完成し、生産能力をさらに増強する予定である。

しかし、これまですべてが順調に運んだわけではない。RDF関連事業は、ここ数年、三重県で発生した死傷事故をはじめとするRDF発電施設などでの事故やトラブルが相次いだ。このため、一時期、顧客業界にRDFに対する慎重なムードが強まり、同社の事業戦略にもアゲンストの風が吹いた。

そこで、同社では「ゴミの分別」といった適切

な運用を基本としたRDF関連機器の安全性などを顧客市場にアピールし、RDFへの誤解を解いてきた。同時に効率的にペレットを製造できる装置を開発してきた。こうした企業努力と相まって、最近では1バレル50ドルを超えるような原油価格や石炭価格などの高騰が、RDFに対する見直しの機運を再び盛り上げつつある。環境意識の高い自動車関連企業をはじめとする大手企業からのまとまった数の引き合いも増えてきているという。

リサイクルや省エネといった環境関連産業は、今後、日本国内はもとより環境対策が課題となっている中国などからの海外需要も拡大するものとみられる。中国は2008年に北京オリンピックを控えていることなどを背景に、環境対策を充実させる方向にある。ただ、安価な環境関連製品の日本への逆輸入も他分野と同様に想定され、市場競争の激化が予想される。その点で、環境対策先進国である日本の技術力を生かす場が拡大する一方で、安易なコピーを許さない知的所有権の堅持とともに、製品の安全性確保による信頼性の向上と差別化が不可欠といえる。

また、環境関連製品の中にはこれまでなくても生産活動に支障がなかったという製品もある。生産コストを抑制しようとする企業にとっては、環境対策費はコスト要因と見る向きもまだ多い。それだけに環境製品メーカーの中には、不当に買いたたかれたり、ただ同然である機械のおまけに付けられるというケースも散見される。その点で、環境への意識高揚や公正な価格形成には、法規制ばかりでなく、企業の自主的な意識改革が求められる。こうした取り組みが企業のブランドイメージ創出につながる時代になるものと期待される。同時に、環境分野の健全な市場拡大に役立つものと思われる。

### 3.5 デジタル化時代の波をとらえる

通信業界や家電業界など、関連各分野でデジタル化に対応する動きが活発化している。プリント

基板の設計・生産会社のY社(熊谷市)では、日本、中国、フィリピンの3拠点で生産を行っている。従来の基板と比べ、デジタル対応の基板は、高密度な実装が必要で、同社も新たな生産設備、工場などの設備投資を相次いで進めている。フィリピン工場は、今春に増設したものの、受注が予想を超えて伸びていることから、新たな工場増設を計画している。同社の2004年度の売上高は約110億円で、そのうち海外生産は約30億円。2005年度は海外生産を倍に拡大し、売上比率を一気に50%近くに引き上げるといふ。

従来の半導体プリント基板需要の周期は、かつて数年おきのほぼ一定の間隔で、需要が落ち込んでも次の波を待って、一定の設備投資をすればよかった。しかし、最近の波の周期は短く、しかも波の質が異なるという。その点で待ちの対応では済まされなくなってきた。このため、同社ではデジタル化対応に備え、生産設備の更新とともに、研究者の採用を含めた研究開発体制を改編した。

現在、基本的に開発機能は本社に置いているが、最近では、開発-生産-納入のリードタイムを短縮するため、各海外拠点に開発機能を備える方向にある。いわゆる現地化の動きが、とりわけ短納期、量産型メーカーに求められている。

また、現在の生産形態はOEM(相手先ブランド)生産が中心で、世界的な大手携帯電話メーカーや家電メーカーなどの孫請け的な位置づけにある。このため、現状では同社の直接的な発注企業である1次下請け企業の業況に大きく左右される。そこで同社では、受注先の多様化とともに、大手親企業との直接的なパイプを確保するよう技術力の向上を図っている。例えば大手親企業の認定工場に指定されれば、発注時において直接的な指名が得られる可能性が増えることもある。

海外展開する中小企業の課題は、こうした受注量の確保をはじめ、人材の確保、設備投資などが挙げられる。海外事業に対応できる人材の育成は、限られた社員数の中小企業にとっては厳しい取り組みとなる。同社では、軸となる海外スタッ

フ数名を一定の期間でローテーションさせ、中国、フィリピンの現地工場を管理している。並行して、現地管理者を育成して人材難に対処している。

もう一つの課題は設備投資のあり方である。プリント基板など短納期、量産型の製品づくりでは、製品サイクルが短く、そのたびになんらかの設備投資が必要となる。しかも、他社に先んじて新機種の生産をスタートしないと、思うような利益は確保できない。まさにイタチごっこの状況に陥りかねない。

同社でも数次にわたる工場の新增設や生産ライン、生産設備の更新を行ってきた。資金は私募債の発行などによって調達してきた。しかし、これまで売上高は急速に伸ばしているのも、利益率の低さが悩みの種と言える。まだ、投資に見合った利益回収ができていない段階とみられるが、同社では、今後、リース工場の利用や、現地の下請け企業の活用を進め、コスト低減に努めていく構えである。同社でも、海外の生産比率が50%以上に伸びる見通しだが、国内では新技術、新製品の開発を強化し、国内売上額の維持を図っていく考えである。

### 3.6 ナノテクノロジーで日本を再生

デジタル化をはじめ、光通信技術の進展、半導体ウェハーの大口径化、液晶画面サイズの大規模化などの動きは、製造工程において従来のマイクロメートル単位からナノメートル単位の極めて高い精度が求められる。いわゆるナノテク技術が欠かせない時代に入った。具体的には機械加工する際の位置決めや、光ファイバーの接合、各種検査装置などにこうした技術が生かされている。

Z社(飯能市)は1994年創業のベンチャー企業である。社長は大手計測機器メーカーから独立し、当初はマイクロメートルレベルの位置決め装置や検査装置などを開発してきた。しかし、このクラスの精度の製品では大手メーカーなどとの競争が激しく、生き残れないとの判断をした。そこ

で、ナノレベルの精度が出せる製品開発を進めた。

ところが、同社もベンチャー企業の最大の壁ともいえる資金難に直面した。そこで、研究開発を支援する共同研究や補助金制度を活用して、難局を乗り切ることにした。同社の技術は高い関心を集め、2000年には科学技術振興事業団から「独創的研究成果育成課題」と認定されたほか、2002年には財団法人浜松地域テクノポリス推進機構から即効型地域新生コンソーシアム研究開発事業の認定を受け、小型超精密位置決め装置の開発に取り組んだ。これらのバックアップを受け、精度を高めるキーとなる光学式変位検出装置を開発し、実に精度1ナノメートルの位置決めが可能な装置を開発し実用化してきた。振動にも強く、小型、薄型構造にしたことも特徴として挙げられる。

2月には埼玉県から日本を再生する革新的な技術開発した企業として認められ、「彩の国産業技術大賞」を受賞するなど各方面から高い評価を受けている。

こうして同社が開発した精度5～10ナノメートルの超精密位置決め装置は、光ファイバーや光デバイスなど光通信分野での位置決め、次世代DVDのメディア・ピックアップなどの検査装置、次世代半導体の線幅検査、DNAや細胞の検査や研究などバイオ分野での応用が見込まれている。さらに精度1ナノメートルの装置は、原子物理学などの学術研究分野での需要が見込まれている。

大手企業など他社が手を出しにくいニッチな領域を切り開いたといえ、今後、開発型ベンチャー企業が生き残っていくうえでの一つの指針を示したケースとみられる。同社の年間売上高は約2億円だが、中期的に大幅な増収を予想している。

### 3.7 既成概念を打破。新しい食ビジネスを開拓で復活

どこの業界においても時代に合わない既成概念

や慣習があり、これを革新することで新たな展望が開けるケースは多い。この一例として、食品機械メーカーのS社（所沢市）は食品加工機械づくりとともに、同社で製造した機械で菓子生産を拡大している。食品関連業界では機械メーカーが食品をつくってしまうケースは異例と言える。目下のところ、売上比率は機械が約60%、食品が約40%といったところだが、食品生産が機械生産を上回る勢いが続いている。

同社は製パン・製菓機械メーカーとしては、最大手のレオン自動機（東証1部上場）に次いで国内第2位の売上規模。しかし、中国や台湾メーカーの台頭による製品の価格デフレなどの影響を受け、ピーク時に80億円近くあった売上高が、1999年には約50億円にまで大幅に落ち込んだ。このため同社では、リストラの実施を余儀なくされるとともに、社長も創業社長から若手の2代目にバトンタッチした。同時に低迷打開策として、当時、東京都内の菓子販売会社から依頼のあった生産機械づくりとともに、その菓子そのものを生産することになった。

その菓子とは、東京駅や羽田空港など主要ターミナルの土産物として人気のある「東京ばな奈」である。新しい菓子づくりを目指す依頼会社の熱意と、高度な菓子生産機械技術を持つS社との厚い信頼関係が、銘菓を生み出すきっかけとなった。2004年夏には、菓子生産をさらに拡大するため、本社敷地内に新食品工場を完成している。同工場は最新の衛生管理体制を備え、食品工場のモデルとして、関係食品メーカーの注目を集めている。

こうして同社は食品機械生産技術と菓子製造技術を融合した「菓子生産のインテグレーター」という企業理念を打ち出し、新たな食品分野の市場を開拓することになった。2005年からは、「ケーキオンデマンド」事業に乗り出した。これはコーヒーチェーン店などで、従業員の手をわずらわせず、店頭でお客様の目の前で手軽にケーキをつくり、提供するサービスである。同社では、

ケーキのベースとなるラングドシャ(ケーキ生地的一种)を生産するとともに、クリームを供給する装置など生産するなど、ケーキづくりをシステムとして提供する体制を整えた。今後、結婚式場やコーヒーチェーン店などファーストフード店に同システムを普及していく計画である。

主体的で斬新な提案を通じ、食ビジネスの新たなジャンルを拡大している。売上高も再びピーク時に迫ろうとしている。

こうした新事業創造の背景には、社長のリーダーシップと、風通しのよい職場環境がある。これはリストラ後の取り組みだが、社長を交え、定期的に若手社員とのミーティングを開いている。コミュニケーションを深め、何でも意見を出し合える環境をつくり、早い決断と機動的な新事業の立ち上げに役立っている。

### 3.8 製造業のフランチャイズ化

流通業界ではフランチャイズ(FC)展開は一般的だが、製造業においてもFC化の動きが活発化しつつある。その一例として、メッキ処理システム開発会社のA社(坂戸市)は、鉛を使わない環境にやさしいメッキ処理工場のFC展開を推進している。

同社が普及を図っているメッキ処理システムは銀を利用した銀鏡メッキというタイプで、工場は一切、鉛などの有害物質を排出しない。現在、自動車や住宅設備、さらにパチンコ、スロットマシンといった遊技機器などの部品のメッキ処理における脱鉛化の動きが加速している。また、有害物質が発生するメッキ処理工場の立地そのものが難しい時代になってきた。これが背景となり、同社のシステムへの需要が急速に高まっている。現在、韓国の企業も含め、約40社の企業がFC契約し、このうち3社が新システムを導入し、工場を稼働している。2005年内には、さらにB社を含め5社程度が新規設備導入を図り、メッキ処理業に参入するという。

このFC事業は、同業ではなくても、異業種か

らでも参入できるため、従来の企業の業態転換や新分野進出の手段として利用されている。この中で秩父方面の木材加工業会社のB社がFC契約し、1月からメッキ処理工場を稼働した。B社は住宅用の建材を加工しているが、建材は海外からの輸入材に押され、需要も低迷している。このため同社では将来を見据えた事業構造転換の一策として、FC加盟によるメッキ処理事業に参入した。この新事業へのきっかけは取引金融機関の紹介であった。木材加工業の売上高は約5億円だが、新事業への進出で新たに5億円程度の売上を上乗せする計画である。

工場の運営については、A社および同社のグループ企業が支援する。ノウハウを提供するほか、材料調達や受注もサポートする。新規参入者は工場管理のみに専念すればいいシステムとしている。A社では環境保全への世界的な意識の高まりを受け、今後、アメリカなど海外での新システム普及も視野に入れている。

### 3.9 中小のモノづくりを支える高齢者

高齢者雇用が見直されている。若者の製造業離れ、製造現場の従業員の高齢化、熟練の技を持った人材不足、さらに、行きすぎた中高年者のリストラが、改めて高齢者を前向きに活用する側面での、見直しをせざるを得ない状況を生みだしているともいえる。

N社(川越市)は、金属の切削加工で生じる切りくずの処理装置を自社ブランドで生産する国内有力メーカーで、社長は女性(創業者の夫は10数年前に他界)で、従業員は3人である。すでに定年退職年齢の60歳を超えた社員が中心である。若者は1カ月、1週間もたずやめてしまったという。後継者もなく将来的に不安を抱えているが、古くからの社員との信頼関係で、市場ニーズをつかむ製品をつくり出し、全国の手企業に採用されている。

現役の高齢者の力が中小・零細企業の原動力になっているケースは、同社に限った話ではない。



ただ、同社の場合、優れたブランドの継承がいずれ課題となるものとみられるが、「社員も70歳までは働けるといってくれる。いけるところまでやる。対応はそれからでも遅くない」と強気の姿勢を貫いている。

金属加工装置メーカーのK社（小鹿野町）は、高齢者雇用で、技術レベルを維持しようとしている。金型加工で熟練の技を持つ、元大手精密機器メーカーの人材を顧問として迎え入れた。年齢はすでに80歳を超える高齢者だが、マイクロメートルレベルの精度を出すその技は、他の従業員にはとても追いつけないものだという。これにより若手社員への技術向上への刺激を与えるとともに、礼節のある職場環境づくりにも役立っているという。

技術伝承は、日本のモノづくりの将来を大きく左右する。国でも金型をはじめとする分野の技術伝承を狙った「デジタルマイスター事業」という、熟練技術をデジタル化して伝承する極めて難度の

高いシステムづくりを進めている。現役熟練者の直接的な雇用とともに、こうした伝承への取り組みは、今がラストチャンスといえる。さらに、リストラの反省を込めて、こうした高齢者、中堅、若手が共存するバランスの取れた社員構成など、改めて日本型の経営スタイルのあり方を模索する動きが広がりつつある。

以上、後継者対策、技術革新、新分野開拓、雇用などの側面から中小企業の再生、生き残りに向けた取り組みを紹介した。ここでは埼玉県西部地域の企業を断片的にクローズアップしたが、これらの企業のチャレンジや課題は、国内各地の中小企業に共通するものと思われる。

大企業の戦略や世界の経済・社会の激しい流れに翻弄され、一喜一憂するのが中小企業だが、この中で、悲観せずしたたかに生き残っていく中小企業の力、経営者の力が、いまだに健在であり、今後も国内のモノづくりを支えるものと期待したい。