

## 「製造業神話」の崩壊

中小企業を舞台とした不良債権の広がりは、前の章で見たようなバブルの後遺症に悩むサービス業にとどまらない。日本経済の根幹を支えてきたモノ作りの現場にまで最終処理の荒波が押し寄せている。

「倒産病は小売り、卸から製造業へと川上に進んでいる」。東京商工リサーチ情報事業統括本部の本部長補佐、荒谷紘毅は言う。同社がまとめた2001年度の企業倒産状況では、製造業の件数が前年度比10.5%と全業種の中で最高の伸びを示した。

3月を例にとっても、掘削機製造で世界屈指の技術力を誇ったイセキ開発工機（東京都、負債総額88億円、民事再生法）、大手との取引が多かった化学薬品原料加工販売の土屋カオリン工業（東京都、負債総額83億円、自己破産）などが倒産している。

金融機関は毎年不良債権が増え続けることについて、「隠していたのではなく新規発生が止まらない」と説明する。ほとんどの製品が中国など低コストの地域と競争せざるを得ない経済のグローバル化、下請けや孫請けの業績を直撃する大企業のリストラ。急激な変化が製造業の中小企業を不良債権へと転落させる。こうした波は、中小企業の中で最も優良な部分にも、容赦なく押し寄せている。

茨城県日立市。言わずと知れた日立製作所のお膝元だ。ひと昔前まで、大手企業と優秀な技術を持った下請けメーカーが共存共栄してきた。日本経済は製造業が支え、製造業は中小企業が

支える——。日本の製造業神話を具現する町が日立だった。しかし、神話は完全に過去のものとなった。

3月上旬、日立グループを主要取引先とする下請けメーカーが関連会社とともに、水戸地方裁判所へ自己破産を申請した。プレス加工業、田仲金属工業だ。同社はクレーンサドル、発電架台、自動車部品など日立グループの事業内容に合わせるように部品を広くカバーしてきた。同社の金属メッキ部門を手がける田仲工業所は、1998年3月、25億円を投じ、水戸市郊外に新工場を建設している。負債総額は2社計で約44億円に上る。

日立市内の下請けメーカーからは「どうしてあんなに負債があったのか不思議」といぶかる声も聞こえるが、田仲金属工業では売上高がピーク時の半分まで落ち込んでいたほか、新工場を抱えた田仲工業所も、受注の見込みが大幅にくるった。

### 倒産予備軍も膨張

背景には、日立製作所そのものの業績不振がある。99年3月期、日立製作所は上場来初の連結最終赤字に転落。それを機に、社長に就任した庄山悦彦の号令の下、リストラへと邁進する。当然、コストダウンを求める圧力は地元企業を直撃した。

実は日立市内の企業は、90年代に入ってから淘汰の波を受けてきた。90年に3億5000万円だった市内の倒産企業の負債総額は、直近のピークである98年には52億円に急増。2000年

でも34億円の高水準にある。これはそのまま不良債権となり、金融機関の経営を圧迫した。

倒産に至らないまでも、その予備軍も膨張している。日立市では、1000万円まで借り入れ可能な利子補給制度を持つ。1996年9月から2001年3月までは運転資金向け融資なら、利子は全額補給されたので金利ゼロ。今でも、年率1.65%の利子に対し、市から1%の利子補給が受けられる。申請件数は、1992年度（92年4月～93年3月）には143件だったが、96年度には506件、直近の2001年度では803件にまで膨れ上がった。

内訳を見ると、1992年度は総申請件数の4割にすぎなかった運転資金目的だけの借り入れは、2001年度には全体の7割に達する。倒産には至らぬまでも、日々の資金繰りに窮した企業が、公的融資という名の駆け込み寺に助けを求め何とか生きながらえている実態が浮き彫りになる。

このままでは道が開けない——。今のところ業績がそれほど悪くない企業でも、いつ不良債権に転落しないとも限らない。この危機感から、新規事業に立ち上がった下請けメーカーの経営者たちがいる。

省力化機器の設計製作を手がける戸来製作所専務、戸来恵。発電機向け部



品の製造を主力にする小峰製作所社長、小峰保信。制御装置製造の丸善電機工業取締役、清水朋彦。エレベーターなどに利用されるマグネットコイルを手がける吉野電業専務、吉野邦彦の4人だ。

これら4社と日立製作所の取引は、40年以上に及ぶ。しかし、そんな彼らですら、もはや日立製作所だけを頼り続けることは難しいだろうと言う。4人は、県と市からの支援を受け、自分たちの手で完成品まで手がける取り組みを始めた。

日立市中心部から車で20分ほどの高台にある日立地区産業支援センターの片隅にある少し風変わりな時計台がその完成品だ。3mはある鉄柱の上には、時計が、白い筒と青い三角形を組み合わせたオブジェに挟まれて置かれている。下につけられた「小型風力発電システム」という大きな看板でようやくこれが発電機だとわかる。ひねられたように見える白い筒が、風をつかむプロペラの役割を果たすらしい。

仕事の合間を縫ってまで、この事業に関わった理由について、4人は口を揃えてこう言う。「何か新しいことに挑戦しないと道が開けない」。

日立製作所に頼れないならば、自分たちが作る部品を使って完成品を作ればいい。そう考えた末、行き着いた1つの答えが小型風力発電機の開発だった。小型なら企業規模が小さくても市場に参入できると期待したが、現実にはコストの壁が立ちふさがった。

大規模発電設備の場合、1キロワットの電力を得るための建設コストは27万円から60万円程度。一方、今回製作した小型風力発電システムは、プ

ロペラ1基の発電能力が125ワットなのに、製作費用は60万円にまで膨らんだ。風力発電システム単体で商品化することは難しいと判断し、多少単価が高くても受け入れられそうな風力発電を利用した「モニュメント」製作へ開発方針を軌道修正した。

「正直言ってこれで儲けようとは思っていない。やることに意義がある」。彼らはこう主張する。過去には日立製作所が作った発電機を見に行き、「この中にお宅で作った部品が入っています」と説明を受けたことはある。しかし、自分たちで企画、設計し、最終品まで作り上げたことはなかった。それをやり遂げ、経験を積んでいくことが重要なのだ、と。

「本当ならもう少し開発を続ければいいのだろうけれど、1つのテーマで支援を受けられるのは一度きり。確かに同じ企業が繰り返し支援を受けるのは問題もあるだろう。かといって、自力で新製品の開発コストを負担する余裕はない」。メンバーの1人はこう打ち明ける。今回、出来上がった風力発電システムは、支援センターに置かれた1台限りで打ち止めとなる可能性が大だ。「新しい道」への模索は続く。

## 同じ設備で同じ製品作るだけ

日立製作所の下請けメーカーは、地元の協同組合に参加し、日立製作所から、技術指導を受けてきた。新しい設備を導入する時には取引がある工場に前もって導入計画を相談し、意見を聞いた。別に強要されたわけではなく、日立グループの事業計画に合わせて設備投資をしていけば、必ず回収できたからだ。

投資計画そのものに、独立企業としての独自性が入り込む余地はなかったし、独自性を求める必要もなかった。それが「同じ設備を持って、同じ部品を作るメーカーが市内に5、6社もあ

- ① 1957年、東京の中小企業就職試験の様子。多くの若者が職を求めて集まった
- ② 1967年、組み立てラインで働く工場従業員。家電王国へと成長の階段を上り始めた
- ③ 2001年、繊維セーフガード発動を求めるタオル製造業者らのデモ。国際競争の波が押し寄せる

る」結果を生もうとも、右肩上がりの時代なら何の問題もなかった。

しかし、日立グループからの発注が先細る中、同じ日立製作所のグループ企業を相手にする中小企業が、生き残りを賭けた価格競争に巻き込まれることは避けられない。さらに、地元企業同士の競争があるところに、他地域からの参入組も加わるのだから、競争は一層、激しさを増す。

「大阪の部品メーカーが取引実績欲しさだか何だか知らないが、とても採算が合わないような値段を入れてくる。でも、日立が求める技術水準の高さについていけず、途中で投げ出すケースもある。今は、まだ、そうやって納期がギリギリになったものが地元の下請けに下りてきている。でも『とんでもない価格』だけは、そのまま入札実績として残ってしまった」(日立市内の下請けメーカー)。

確かに「技術」があるから、最後は



2002年4月、小泉純一郎首相が中小企業を視察

助けを求められるのだろうし、地元の自分たちならば、求められたものは作ることができる。しかし、日立の要求水準に追いつけるからといって、技術があると言えるのか。新しいものを自力で生み出せない。新しい取引先も見つからない。そんな技術が技術と呼べるのか。下請けメーカー経営者は自問自答する。

### 小泉首相は楽観的だが

新たに、日立のグループ企業との取引を始めた松下電器産業の下請けメーカー社長は言う。「去年の12月頃から、松下の仕事は急減して、今は最盛期の半分にとどまる。自分ではいい技術を持ってと思うけれど、販売力がないんだから自社製品なんて無理。難しいのはわかってるが、(いろいろな会社から)まんべんなく仕事を取ってこない。何は技術がよくっても、量がなければ食えないからね」。

この社長はこう割り切って、受注先開拓に走り出した。しかし、日立市内の閉じた市場が相手だった地元下請けメーカーは「コストが合わない」と地元から飛び出すことをいまだためらっているところが大半だ。

「ひょっとしたら自分たちに『技術』はないんじゃないかと思うことがある」。自嘲気味にこう語る日立下請けの若手経営者がいる。日立製作所とともに育てた世界に誇れるはずの技術も、日本全国、世界を相手にしたコスト競争という厳しい現実の前では無力だ。

「景気がよくなったとしても、この状況が変わるとは思えない。昔は『会社を畳む』なんて冗談でも言えなかった。でも、最近は実際に事業をやめて、不動産賃貸をやったり、資格を取ったりして、うまく生活している人も出てきた。油まみれになって一生懸命働いているのが、本当に正しいのか」

優良とされる中小企業でさえ、時代

の変化に展望を描けない。前出、東京商工リサーチの荒谷は「倒産件数が戦後最大となった1984年は、重厚長大から軽薄短小へと産業構造が変わる過程にあった。だから、中小企業にも目指すべき道が見えたはず。今の製造業の苦境は海外を相手とする競争システムの変化が主な原因だ。中小企業が次に進むべき方向を見極めるのは容易でない」と指摘する。

首相の小泉純一郎は4月中旬、東京・大田区の中小企業を視察した。訪問したのは、金絞り加工業の北嶋絞製作所、金型メーカーのインクスの2社。北嶋絞製作所はH2ロケットの先端キャップまで手がける高度技術の持ち主。インクスは3次元CAD(コンピューターによる設計)を使って、設計から金型加工までの期間を大幅短縮した実績を持つ。

小泉は視察後、こう語った。「日本の潜在力は大きい。もっと自信を持つべきだと思う」。実際、積極的な買収戦略で事業を拡大させる日本電産社長の永守重信は「国内にもいい技術があって売上げが伸びるいい会社がいっぱいある。日本の将来は方法によってはものすごく明るい」と強調する。

問題は、「方法によっては日本の将来を明るくする」可能性のある企業が経営の不在によって飛躍の機会を失っているうえ、中国の追い上げなどで競争力を低下させる中小企業の数もどんどん増えていることだ。その結果、金融機関が抱える不良債権の7割を中小企業が占めるまでになっている。

多くの中小企業にとって小泉が訪問した2社は、目標にすべき存在ではあった。自らの姿を重ね合わせる代表としてとらえることは難しい。過小資本の中小企業が不良債権へ転落するスピードは大企業以上に速い。技術立国を支えてきた日本経済の屋台骨までもが不良債権化する危機に瀕している。