

ポイント

85〜92年を境に製造業の現場は劇的変化。特殊化やオープンイノベーションが鍵に。新分野に挑戦し世界で稼ぐとの意識重要

関 満博 明星大学教授

日本の製造業事業所は1981年の約87万2千をピークに、2014年には44%減の約48万7千に減少した。退出する事業所ばかりで、新規参入は極めて少ない。特に、機械設備への依存度が大きい機械金属系事業所の場合は、機械の高額化により初期投資が大きくなり、全国的にみてもこの数十年、新規創業はほとんどゼロに近い。モノづくり大国であったはずの日本は、その最も基本的な領域である

まいかな「こづい」がいてる。

筆者は73年から今日までの約40年間、東京下町の墨田区、大田区、そして全国から中国、東南アジアの製造業の「現場」



を見つけてきた。プラザ合意の85年からバブル経済崩壊の92年を境に、それ以前の数十年と、それ以後の四半世紀の日本の製造業の「現場」は全く別の国のようになっている(図参照)。一つ前の時代の「現場」では、まだ若い経営者は顔を真っ赤にして「未来」を語ってくれたが、92年以降は「未来」を語る経営者に出会うことは少ない。一つ前の時代の人々

と、私たちが置かれている構造条件は大きく変わってきた。対外的には米国との関係は相変わらず大きい。一つ前の時代には考えることもなかった「東南アジア、中国」が大きく登場してきた。また国内的には「成熟化」し、「人口減少」「少子高齢化」が際立ってきた。さらに「IT(情報技術)」と「環境」が基本的な条件になってきた。

つつあることを期待させる。滋賀県の市金(いちぎん)工業社は、繊維の幅出し機械のメーカーとして一時代を築いてきた。その後の繊維のアジア移管の中で国内の仕事は激減したものの、しばらくはアジア輸出にも盛んに取り組んだ。だが、それらは90年代半ばごろには新興国製品に代替され完全に停止する。そうした中で、若い後継者は異次元ともみられた高分子(フィルム)の延伸の世界に踏み込んでいく。「精度は繊維とは桁違い」といいながら10年をかけて復活し、比類のない技術を身につけてきた。さらに社内に開発に関連する機器群を取りそろえ、世界の素材メーカーなどに開放し、共同開発の拠点としている。秋田県の斉藤光学製作所はレンズ研磨を手掛けてきたが、この領域は一気に台湾、

でも好調を維持している。さらに、新たな市場を求めてマレーシア、インドネシアにも展開している。両国の工場の一部は、撤退する日系金型メーカーをM&A(合併・買収)で取得した。海外工場の従業員数は250人を数える。さらに欧米への進出も視野に入れる。国内では廃業の可能性もあった4工場をM&Aで取得し、250人規模となった。経営者は「国内は縮むが、新しい分野に挑戦し金型技術の幅を広げる。そして海外で稼ぐ」と強調していた。

経済教室

機械金属工業部門で大きく縮小しているように見える。その背景には、周辺諸国の工業化(生産の移管)、参入の困難度の高まり(初期投資の大きさなど)、日本の成熟化(事業家意識の低下)、少子高齢化(担い手の不足)などがある。特に、最近では戦後から高度成長期に創業ないし承継してきた経営者が引退の時期を迎え、事業的にも一つの盛りを過ぎたことや、後継者を見通せないことから、退出が顕著に進んでいる。こうした傾向は日本製造業の東南アジア、中国進出が活発化した90年代半ばごろから顕著になったが、多くの事業者は構造変化に対応できないまま縮小に身を委ねてきた。東日本大震災で被災し、仮設工場にいる後継者のいない年配の経営者らは「仮設の期限が来る。あと2〜3年でおし

中小製造業 存続の条件

「小さな世界企業」目指せ

開発の場 共有が有効

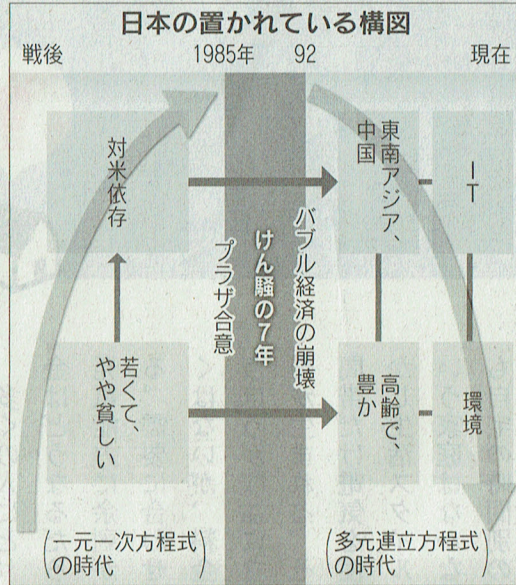
先端領域の新分野 開拓を

は若く、豊かさに向けて拡大を信じ、目標を米国と見定め必死に向かっていた。身体「汗」の量が成功につながった。当時を振り返って、成功した70歳代の中小企業経営者は「あのころは頑張れば誰でも成功できた」と語っている。「頑張り」「身体に汗」が基本の単純な「一元一次方程式」の時代であった。だが、けん蹶のバブル経済を駆け抜けた90年代中盤に入

題にうまく応えていない。だが、08年のリーマン・ショックや11年の東日本大震災のころから、ようやく変化の兆しが見えるようになってきた。この間、繊維、日用品、電子部品から始まり、半導体、液晶などの後工程(組み立て)や自動車生産の海外移管が進んだ。一方、国内では素材部門、開発部門、加工部門、丁寧なサービスの提供など、いずれも質が問われるようになってきた。

中国に移管される。そうした事態に対し、若い後継者は人材を求めて首都圏から秋田に軸足を移し、先端の半導体研磨の領域に踏み込んでいく。撤退する企業の設備を買取り、社内に壮大な規模の開発機材を系統的に取りそろえ、世界の研磨材メーカーなどに開放し、技術開発センター的機能をもち始めている。これらはオープンイノベーションというべきもので、先端のモノづくりの可能性を示す動きとして注目される。

モノづくり産業の象徴として知られる金型でも、国内の市場は縮小し、東南アジア、中国の台頭の中で大きな構造転換を求められている。岡山県のゼノ・テックは、四半世紀前に先代の企業から自動車関連の鍛造型(従業員30人)を引き継ぎ独立した。その後自動車メーカーのアジア展開を受け、中国・江蘇省無錫に進出し、中国景気減速の中



特殊化に向かう(ウチしかできない)、幅の広い機能を身につけ高いサービスを提供できる、あるいは市場が開けてきた世界に向かう、開発の場を提供・共有し英知を集めて新たな可能性に向かう(オープンイノベーション)などがみられるようになってきた。日本のモノづくり中小企業が「小さな世界企業」に向かい

せき・みつひろ 48年生まれ。成城大博士。専門は地域産業・中小企業論。一橋大名誉教授