

## 低成長経済下の企業再生

～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その2）

元管財人 おく 奥 かおる 勲

### 2 「モノ造り」放棄・...・破綻、その背景

製造企業は設備を見れば、企業の実態を把握することが出来ます。想像した通りどれもこれも一昔二昔前のモノです。しかし今は健常の企業も設備は老朽化しているのが普通であり、改めて驚くことではありません。

大阪の更生会社は本業の土木建設関係の機材・設備機械製造業とは関係のないゴルフ事業に進出を図って、銀行借入れと増資によって調達した巨額の資金を土地買収に注ぎ込んだが、バブル崩壊に伴う銀行融資打ち切りにより本工事を待たず平成5年12月に会社更正手続開始の申し立てを行いました。10数年前から本業の生産ラインへはビター文、資金を投じた形跡はありません。売り掛け、買い掛けなど日常の財務に使用しているコンピュータすら古く、故障しがちでダウン寸前の状況です。

新潟の更生会社は明治時代に創立され、日本の機械工業の草分けとして発展した時期がありました。歴史のある企業に良く見られるが、お公家さんが詩歌を謡うようにアメリカから渡来した「エンジニアリング」という「流行りモノ」に傾注し、本来の「モノ造り」から乖離していきました。

企業トップが製造現場に足を運ぶことは殆どなかったようです。ただ流石<sup>さすが</sup>伝統ある機械メーカーです。経年 20 年以上の年代モノの設備も数多いが、どの設備もピカピカに磨き上げられ丁寧に扱われてきたことが一目瞭然です。工作機械の博物館のようですね、と思わず漏らしました。

尚、くだんの「エンジニアリング」から素晴らしい開発製品が生まれ、ヒット商品になったという話は聞いておりません。それにしても東京都内にある技術研究所と本社社屋は贅沢なものでした。

どの更生会社も設備の稼働率は極めて低く、機械加工や板金などの煩わしい仕事を殆ど下請けなど外部に出している状況です。「余剰人員がいるのに、どうして外部に出している仕事を取り込まないのか」と聞くと、

「社内でやるとチャージが高いので原価高になり、また馴れていないので外部の方が品質も良いのです」と言います。この言葉に企業の空洞化をハッキリと窺えます。モノ造りの企業が本来内部でやらなくてはならない仕事や、やれる仕事を外部へ放り出して、どうして利益を出すことが出来ますか。財を産み出す製造現場に投資をせず、安易に下請けなどの外部依存を深めた結果です。このままではモノ造りに不可欠な製造ノウハウは日に日に退化し、モノ造りの根幹が失われてしまいます。

ところで、このような企業の空洞化は健常と見られる一般企業全体に広がっています。かつて世界に轟かせた「モノ造り、日本」の衰退の元凶が此処にあります。

< 閑話休題 >

それは 1985 年(昭和 60 年)9 月、先進 5 カ国緊急蔵相・中央銀行総裁会議 G5 によるプラザ合意で始まった。米国は長期にわたる冷戦に勝利を確実にしたが、費やされた軍事費はあまりにも膨大であったため財政も貿易も大赤字であった。米国における年 20%近いインフレを沈静させることを発端に 6 年間に亘ってとられてきたドル高政策を転換し、米国の経済力に見合うドル・レートに軌道修正(ドル高是正)することに日本は合意した。この合意によりそれまでのドル高を享受し金満家となった日本は急激な円高を余儀なくされた。

その直前 1 ドル 240 円前後であったが、その後 1 年足らずで 1 ドル 150 円に円は急騰する。円急騰により海外市場における価格競争力を失い、輸出に大打撃を被った日本企業は円高を背景に、価格競争力を確保するために雪崩れるように超低賃金の中国をはじめアジア諸国に、国内から生産設備を移設する。産業の空洞化である。また 1990 年代に入るとグローバル・スタンダードと銘打って「アメリカ型経営」が輸入され、もはや日本は製造立国としては成り立たないから米国のようにエンジニアリングやサービスなど情報産業を中心とした経済に移行すべきだとする風潮が蔓延し、産業の空洞化を加速させた。

一方政府は円高不況対策に 10 兆円の財政出動を行う。また NTT 株の売却益を公共事業に投入する。日銀も内需拡大のため公定歩合を引き下げる。しかし既に飽食の国民の消費を喚起することは出来ない。民間企業も売上が伸びないから縮みの経営に入り、また生産を国内からアジアへ移転させているので莫大な産業資金があり余っている。まさに国内は金で溢れ返った。行き場のない資金が行き着く先は決

まっている。第一次世界大戦後、戦勝国となり且つ国際経済では一人勝ちをした米国がバブった時と同じように、この国も土地と株に注がれた。土地も株も信じられないくらい本当に高く舞い上がった。狭くて資源の乏しい日本列島が広大で資源豊富なアメリカ大陸より高い値段がつく。また株をやっている方がコツコツ真面目に働いているより遇かに儲かる。狂乱である。

資産価値が突然上がるから皆太っ腹になる。銀行は担保価値が増えた分余計に貸してくれる。時には増えることを見込んで貸してくれる。機械の販売に行くと社長曰く、「投資効率を計算すると機械より株だ」。ある社長曰く、「生産ラインを中国に移した。向こうへ持って行く安い中古機械はないかね。新品は要らないよ」。ある社長曰く、「これからは企業イメージだ。本社社屋を計画している」。またある社長曰く、「銀行が資金を幾らでも低利で貸すから、新しい事業を立ち上げてはどうか、と執勸に言ってくる。チャンスだから不動産に進出することにしたよ」。

そう言えば、当時ニューヨークの摩天楼を買ったところもあった。またハリウッドの映画会社を買った企業もあった。金融の中枢を司るお上（現財務省）はノーパンしゃぶしゃぶで踊り、民は土地転がし株転がしに酔った。そして1990年（平成2年）、行き過ぎた地価上昇を抑制するため土地関連融資の総量規制が行われ、引き続いて地価税が施行された。かくて地価は暴落し、株も暴落した。バブル崩壊である。プラザ合意は金満家であった日本に産業の空洞化と巨額の不良債権をもたらしたのである。

（続く）

（「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004年11号より転載）