第47号

同友会景況調査報告（DOR）

（2000年1～3月期）

中小企業景気はなお不安定

〔概　要〕

2000年に入って大企業を中心にアジア経済の回復、輸出の拡大、民間設備投資計画の上方修正などの動きから日本の景気は自律的回復を歩みはじめているとの認識が広がっている。

政府の3月、4月の月例経済報告がいう景気の自律的回復ということが国内の民需主導の回復を指すとすれば、中小企業の景気は真っ先によくなるはずである。しかし、DOR調査によると、2000年1～3月期は景気の腰折れというべき後退をみせ、1999年10～12月期の反動減という要因はあれ、なお不安定であることが明らかになった。

2000年度に入っても業況判断DI（前年同期比）は4～6月期、7～9月期を通じてマイナス幅を縮小する傾向にあるが、7～9月期でもマイナス3で、なお水面上にはい上がれないと見込んでいる。

小渕内閣から森内閣に変わった。個々の企業の自助努力は当然であるが、21世紀を見すえた新しい中小企業政策の提示が待たれる。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2000年3月5～15日

(2) 対象企業　中小企業家同友会会員企業

(3) 調査の方法　郵送・FAXの方法により自計記入を求めた

(4) 回答企業数　2,229社より1,033社の回答をえた（回答率46.3%）
（建設185社、製造業373社、流通・商業323社、サービス業144社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　40.5人
②臨時・パート・アルバイトの数　28.5人

〔景気時評〕

「平成不況」とIT革命のもたらすもの

青　木　俊　昭

デジタル・エコノミーとIT（情報技術）投資

「新資本主義」論や「ニューエコノミー」論は、90年代に入ってからの長期の繁栄を謳歌するアメリカがお手本の話であり、不況下の日本にも果たして通用するのか否か、疑問がある。むしろ、一部で「ミニバブル」現象が取りざたされる中、他方では、4.9%という戦後最悪の失業率に象徴されるような雇用の悪化や依然として続く個人消費の低迷にみられるように、所得分配面での二極分化が進んでいるのが現状ではなかろうか。自律回復とはほど遠く、果たしていつになったら本格的な回復といえるのであろうか。景気回復の展望がなかなか見いだせないのは、いくつかの要因が考えられるが、雇用情勢の悪化や個人所得の伸び悩み状況など、引き続き「民需停滞」が継続していることにある。そして、失業率が戦後最悪になったことの一因に、従来であれば雇用の受け皿であった流通・商業やサービス業の立ち直りが遅れていることが指摘できる。しかも、最近では、正規従業員ばかりでなく、パート・アルバイト、派遣社員などが減少傾向を示していることも注視しておきたい。

ところで、最近、景気動向の一指標としてIT（情報技術）投資の増加傾向を指摘することが多くなっているが、果たしてこれをどの程度まで評価したらよいのであろうか。IT投資と比べて従来型産業では、依然、設備投資が低調であることや、パソコン、携帯電話などが自動車、家電などのように、裾野の広い経済波及効果があるのか、あるいは、ないのか、IT投資の場合、そうした面での評価は未知数である。

IT革命とe-ビジネスの可能性

つぎに、「IT革命」の行方とe-ビジネスの可能性についてみておこう。電子商取引(EC)は、どこまで広がるのであろうか？これには、インターネットの普及が前提となる。「平成11年版通信白書」は、わが国のインターネット利用者数が約1700万人（1998年）となったと推計している。また、家庭での普及率（約11%）よりも企業での利用（80%ほど）のほうが圧倒的に多いことも明らかにしている。1993年にインターネットの商用利用が認められてから5年間での普及だから先進国としては急速な増加といえる。

通産省が民間コンサルタントに依頼した市場規模の予測では、GDP＝約500兆円（1997年）の1%程度であるが、やがて21世紀になると、650億円（1998年）から3.16兆円（2003年）規模へと拡大するという。また、インターネット広告の市場規模は、250億円（1999年：2年間で約5倍に拡大）ほどである。物流や広告への支出も含めたマーケティングと市場性のある商品の開発に投資が必要であるとされている。

デジタル・エコノミーの中核的存在は、e-コマース（電子商取引：エレクトロニック・コマース）である。その定義は、コンピュータ・ネットワーク上で情報の伝達、処理を行

い、企業間の受発注（BtoB）、対個人消費者（BtoC）のオンライン・ショッピング、代金の電子決済などを行う商取引の総称である。モノの売買だけでなく、株取引なども含まれる。e-ビジネスに中小企業がどれほど関係するかは、代表例として、IBMのTVコマーシャルにある大阪の中小企業「ニューヨークさん」の話があげられる。また、SOHOに取り組む個人の成功事例が紹介されてきた。しかしながら、期待するほどの成功例は見いだせていないのが現状である。

他方では、卸売業の再編が進み、1994年から1997年の「商業統計」にみられる構造変化に示されているように、二次卸の企業数は増加したものの売上高が減少した結果、一社当たりの売上高は少なくなった。いわゆる「問屋の中抜き」現象が具体的にはこうした結果をもたらしたのであろうが、そのすべてに関連するとはいえないものの、かなりの程度で「情報化」の進展の影響をみることができ、重要な環境変化として無視することはできないといえよう。

中小企業と「IT革命」のインパクト

それでは、「IT革命」がもたらすインパクトとは何か？まず指摘したいのは、2000年（ミレニアム）を境に、これまでとは「競争の条件」が大きく変化することである。『H11年版中小企業白書』が、「長期的な環境変化」の重要な要因の一つとして明らかにしているように、情報技術が重要な役割を果たすと位置づけられている点である。

e-コマースについては、BtoB（企業間取引）でみると、アメリカの430億ドル（98年）、また、BtoC（企業対個人取引）はアメリカで130億ドル、日本では、前者が2兆4314億円（98年）後者の数値は1665億円（98年：ただし一部企業向け含む）となっている。e-コマースと関連が深いSCM（サプライチェーン・マネジメント）については、中小企業との関わりをみると、ネット取引の急成長に伴う物流業務・宅配便市場の拡大にどれほど関わりがあるのか、あるいは、ないのか。大手の物流業者の場合、佐川急便が宅配便市場に参入し、ついには日通を抜き、クロネコヤマトに次ぐ業界第2位に浮上したことが注目されている。

しかしながら、このような変化は、従来の「共同化」、「系列化」の枠を超える規模で拡がる可能性を持つといえる。たとえば、パソコンや自動車の部品調達で従来のような系列の枠を超えた取引が活発化してきている。さらには、中間在庫の削減による流通コストの削減が可能となり、いわゆる「問屋の中抜き」が本格化するものと予想される。先に指摘したように「二次卸」の構造変化にみられるように、問屋の再編で厳しい環境となる。また、P&G、日本リーバなどの外資系企業やユニチャームの事例にみられるように、中間流通（問屋）の排除＝大手卸への仕入先の集約化を図る事例も目立ち始めた。今後は、日用雑貨品だけでなく、酒販、薬品、化粧品、玩具など他の業界にも広がる可能性を秘めている。

e-コマースの代表的な成功例としてのデルコンピュータの事例で注目すべきは、PCをユニット化し、自社での在庫を保有せず、ネット通販＝直接販売で「受注生産」を実現するなど、徹底的に流通コストを省き、低価格パソコンを市場に送りだしている。しかも、PC組立では、日本企業のお株を奪うような「部品ユニット化」による商品を開発している点も見過ごせない。

（東京情報大学経営情報学部教授）

〔Ⅰ〕業　況

〔概　況〕

大企業と中小企業とでは景気動向でも二極化

4月5日、脳梗塞で倒れた小渕首相の後継として森喜朗自民党幹事長が首相になり森「自・公・保」連立内閣が発足した。同内閣は「選挙管理」内閣の性格が色濃いとはいえ、内閣に対し、地方経済・中小企業の振興を訴える声が多く聞かれた。

他方、2000年に入り日本経済はすでに戦後最悪の不況を脱し自律回復の軌道を歩みつつあるという景況判断もこのところ勢いを増している。それでは、中小企業景気の実相はどうなっているのであろうか。会計年度では、1999年度が終わり2000年度が始まったこの時点の業況判断をみてみよう。

まず2000年1～3月期のDI（「好転」－「悪化」企業割合）は、前期比では99年10～12月期のゼロ（全業種）が△14（同）、前年同期比でも99年に入りマイナス幅を縮小させ10～12月期には△11（全業種）にまで持ち直したものの、今期1～3月期は△12（同）と反転し、若干悪化をみた。DORの10～12月期調査結果では、2000年1～3月期を「ミレニアムは景気の“腰折„れからスタート」ととらえたが、予測通りとなったわけである。1～3月期に景気の腰折れ現象が生じたのには、12月のY2K問題による仮需の発生に対する反動という面もあるが、景気回復の足取りは少なくとも中小企業についていえば堅調とはとうていいいがたい弱さ、脆さが根底には横たわっていることがあるといえよう。

もっとも業況水準DI（〔「良い」＋「やや良い」〕－〔「悪い」＋「やや悪い」〕企業割合）をみると10～12月期の△34が△33と若干改善をみている。これを日銀の3月短観の業況判断（DORの「業況水準」に当たる）と比べると、2000年3月期は△27で、DORより良い数値になっているが、際立った差ではない。それより対照的なのは日銀短観では3月期、大企業はすでに△12、中堅企業は△20に対し△27という彼我の開きであろう。明らかに大企業と中小企業とでは景気動向でも二極化がみられる。

最悪期は脱したものの不安定さが現われている

業種別動向を業況判断DIの前年同期比でみると、公共工事の縮小、民間の建設投資の低迷がつづく建設業では、△13が△20と悪化、個人消費がさえないうえに価格下落がつづく流通・商業も△8が△15に悪化した。

これに対し、民間設備投資が下げ止まりをみせているところから、製造業は、1～3月期に前期△9を△6へとマイナス幅を縮小させ、サービス業も△17を△9へと縮小させている。

こうした動きをもう少し詳しく20業種DIでみておくと、前年同期比DIで建設業のう

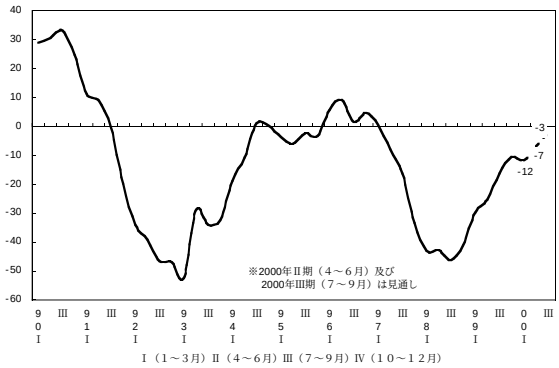
ち総合工事官公需は、1999年10～12月期の△6が2000年1～3月期は△40、総合工事民需が△2が△16へと悪化、とくに官公需の減少の影響が大きい。また流通・商業では、小売業は△10が△24へと悪化をみている。製造業のうちでは食料品等がプラスに転じ木材・木製品等もプラス幅は縮小しているものの、19と最大のプラス値を示している。これに対し、化学・鉄鋼等の素材型は前期よりよくなっているがマイナスであり、加工型金属製品、機械器具は前期にくらべマイナス値は大きくなっているが、△5と一頃よりマイナス幅を縮小させている。

景気の回復が確かなものになるにはやはりキー・インダストリーでリーディング産業でもある金属・機械産業の力強い回復が必要である。

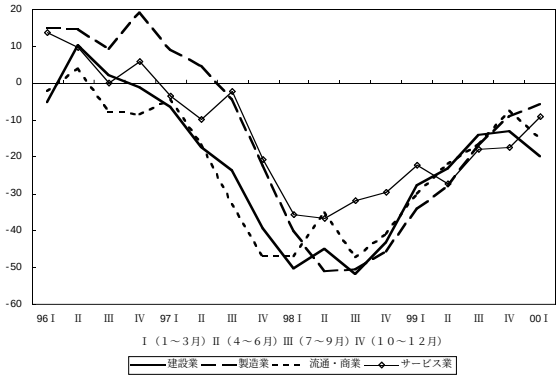
つぎに地域別の景気動向をみておこう。1～3月期を業況判断DIの前年同期比でみると、北海道・東北のマイナス値が28ともっとも大きく、1年前98年の10～12月期の値にまで後退した感がある。ついで近畿圏もマイナス幅を縮めているが、なお2ケタ台のマイナスを脱していない。また中国・四国が今期は2ケタ台のマイナスに戻っている。

これに対し関東、北陸・中部、九州・沖縄は1ケタ台のマイナスであり、とくに九州・沖縄は△1にまで縮小している。分厚い産業集積をもつ関東、北陸・中部で1ケタ台のマイナスにこぎつけたことは、今回の景気悪化も最悪期を脱しつつあることをあらわしていよう。

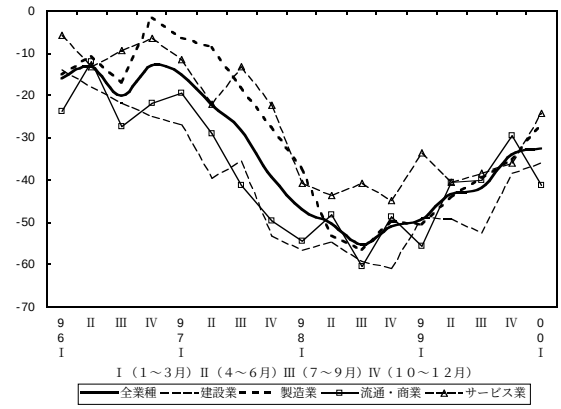
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）

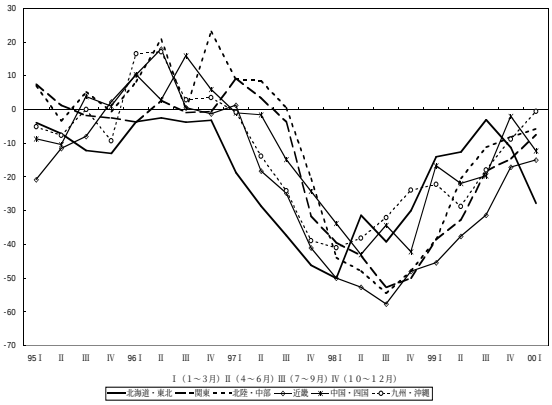


業況水準判断DI（業種別）

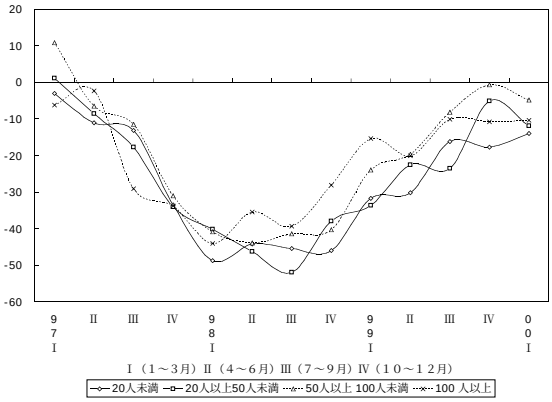


企業規模別の景気動向を業況判断DIの前年同期比でみると、以下のようである。1～3月期マイナス幅では20人未満と100人以上が縮小しつつあるものの、2ケタ台のマイナスで推移、これに対し前期に好転をみた20人以上50人未満、50人以上100人未満がマイナ

地域別業況判断DI（前年同期比）



規模別業況判断DI（前年同期比）



ス幅を拡大、とくに20人以上50人未満の階層が2ケタ台のマイナスに陥ってしまったのが今期の悪化に大きく響いている。

基本動向としては、景気が少しずつ好転をみているといっても、それは不安定なものであることが現われている。

自律的回復は今年度後半以降にもちこされている

それでは2000年度前半の景気見通しはどうであろうか。業況判断DIの前年同期比の見通しでみて4～6月期は△7、7～9月期は△3とマイナス幅が着実に縮小するものの、いまだ水面上には出ない模様である。曇天がまだつづき晴れには到らないというべきか。

業種別では、建設業が今期より4～6月期はさらに悪化、7～9月期でも△25と大きなマイナス値がつづくと予想されている。地方財政の悪化から、公共事業の拡大は見込み薄で民間の建設投資も思わしくないようである。流通・商業、サービス業もマイナス幅を縮小させるが、7～9月期に到ってもプラスにはならない。

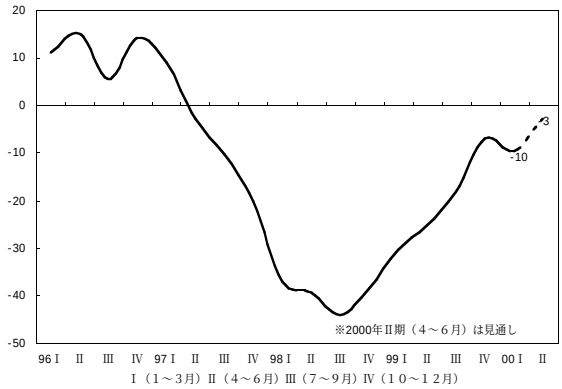
これに対し製造業は薄日がさし、4～6月期に3、7～9月期に７とプラスに転じ、プラス値を拡大すると見込まれている。製造業が4～6月期にプラスに転じると予想されるのは食料品、木材・木製品がプラスを拡大ないし維持しているうえに、金属製品、機械器具がプラスに転じるとされていることに負うところが大きい。携帯電話、パソコン、デジタル家電の需要拡大によりIT（情報技術）関連投資が上向いていることにあずかっているとみられる。

地域別の見通しでは、関東、中部・北陸が4～6月期の前年同期比でマイナス幅を縮小させ、7～9月期には両地域ともプラスに転ずると見込まれている。また九州・沖縄は、両地域より一足早く、4～6月期にプラスに転じ、7～9月期は6と他地域以上に好転するとみられている。

これに対し北海道・東北、近畿、中国・四国は、4～6月、7～9月の2期、いまだマイナスを脱しえず、なかでも近畿圏は7～9月期にいたっても△13と2ケタ台にとどまる見

込みである。これでみると近畿圏の不振は一過性の不況というより構造的不況の様相を呈しているようである。

売上高判断DIの変化（前年同期比、全業種）



企業規模別の見通しでは、50人以上100人未満は4～6月期にプラスに転じ、7～9月期には12と2ケタ台のプラスになる。20人未満、20人以上50人未満もマイナス幅を縮小、後者は7～9月期、△2にまで改善をみる。これに対して100人以上は、4～6月期には1～3月期より悪化、7～9月期に到っても2ケタ台のマイナスが続くという。100人以上の企業で最大のマイナスが続くとあれば、なお本格的な回復とはいえないといわざるをえない。

国内の民間需要が主導する景気回復を自律的回復というが、全体としての中小企業について自律的回復がいえるようになるのは、年度後半以降になりそうである。

〔売上高〕

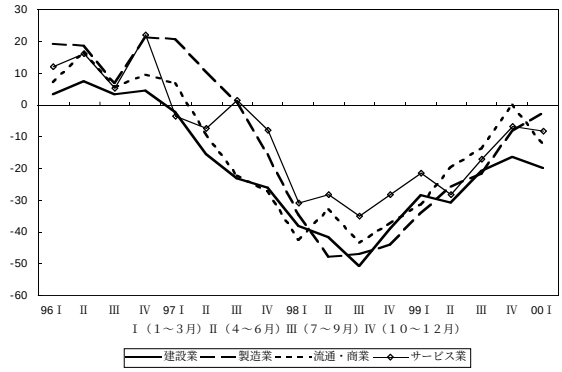
後退した売上高、先行きも変転が激しいもよう

売上高についてみても1～3月期は、10～12月期にくらべて後退している。すなわち前年同期比DIで△７が△10へと悪化したのである。

業種別では、製造業を除いて、他の3業種である建設業、流通・商業、サービス業のいずれもがマイナス値を拡大させている。なかでも建設業は△16が△20、流通・商業がゼロから△13とマイナスの度合が大きい。業況判断の良否が売上高の良否と大筋では結びついているのがみてとれよう。

地域別の売上高DIでは、前年同期比で関東と近畿はマイナス値を縮減、九州・沖縄はプラスになったほかは、すべてマイナス値を拡大させている。なかでも公共投資依存の強い北海道・東北は△7が△31へと大幅な悪化をみている。今回の景気の腰折れには北海道・東北の悪化が寄与するところが大きい。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



企業規模別の売上高では、前年同期比でみて、20人未満と100人以上でマイナス値を減少ないしプラスになったものの、20人以上50人未満、50人以上100人未満の両階層でマイナス幅が拡大、この両階層の悪化が全体の動きに

影響を与えている。

それでは次期（4～6月期）の見通しはどうであろうか。まず全業種の前年同期比DIでは、1～3月期の△10が△3にまで好転すると見込まれている。

業種別にみても製造業は△3が8に転ずるほか、流通・商業、サービス業はマイナス値を縮小させるとしている。ただし建設業は△20が△23に悪化、建設不況の根は深い。

地域別では4～6月期はまだら模様の様相を呈し、前年同期比DIで中国・四国、九州・沖縄がやや悪化するほか、他の地域ではすべてマイナス値を縮小するかプラスに転ずる見込み。なかでも関東、北陸・中部がそれぞれ7と2年半ぶりにプラスになると見通されているのが注目される。

企業規模別では、前年同期比DIでみて全階層で好転するが、それでも20人未満は2ケタ台のマイナスで推移、他方、100人以上がプラスがマイナスになる。対照的なのは20人以上50人未満と50人以上100人未満で今期と打って変わってプラスを付け、とくに50人以上100人未満は7になると予想されている。業種別でみても地域別でみても規模別でみてもいまだ変転が激しく、安定成長というまでには到らないようである。

〔経常利益〕

売上高並みの悪化、業種間、地域間、企業規模間で落差大きい

1～3月期は採算を示す経常利益でみても悪化した四半期であった。しかもその悪化ぶりは売上高DIが前年同期比で△7が△10へと3ポイントマイナス幅を拡大させたのと同様に、経常利益DIは△11が△14へと3ポイントマイナス幅が拡大している。

業種別ではサービス業を除いて、他の3業種である建設業、製造業、流通・商業ともマイナス値が拡大した。前年同期比DIで、絶対値では建設業が△30と最大であるが、前期にくらべての悪化度合では流通・商業が△2から△14へと12ポイント減少し最も低迷した。しかもみのがせないのは売上高で前期にくらべマイナス幅を縮めた製造業が、今期は好転させることができずに△10で足踏みしていることである。これでは景気がよくなったという実感はあまりもてないであろう。

地域別の動向では、関東、九州・沖縄が1ケタ台のマイナスになったものの、他の地域はすべて2ケタ台のマイナスになっている。最大なのは北海道・東北で△28を付けているが、北陸・中部が2位にきているのが目を引く。

企業規模別では、前年同期比DIで、20人以上50人未満が△17でもっとも悪く、ついで20人未満が△15、100人以上が△8、50人以上100人未満が△7となっている。このところ100人以上の企業が50人以上100人未満の企業よりマイナス値が大きいまま推移している。

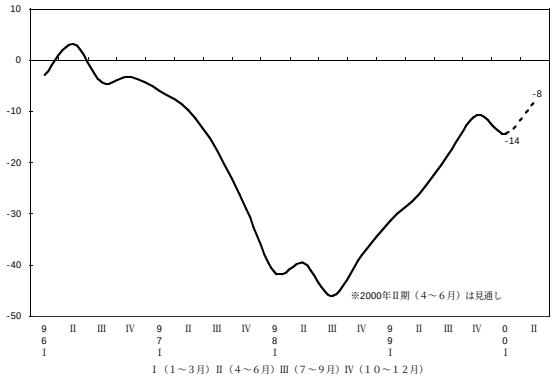
それでは今期、採算（経常利益）が悪化した理由はどこに求められるであろうか。その一つは「売上数量・客数」の減少という需要要因にくわえて、「人件費上昇」、「仕入額増加」、「外注費増加」といったコスト要因のアップも無視できない。逆に好転してい

る企業は、「売上数量・客数」を増加させ、人件費等のコスト要因のウエイトを低めている。現在のような時期、マクロ的経営環境もさることながら、企業の経営戦略がどれだけ消費者ニーズにフィットしているかも明暗を分けることになっているようである。

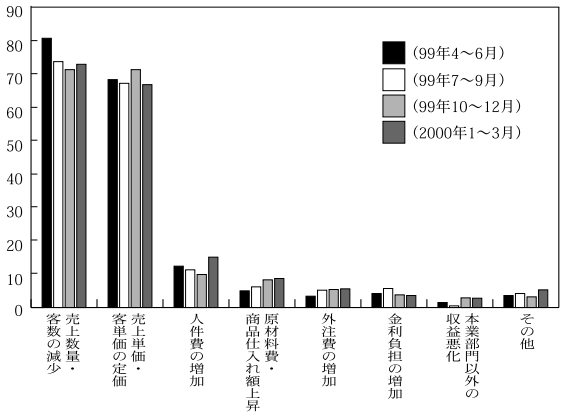
それでは4～6月期の採算の見通しはどうか。全業種を前年同期比DIでみると、△14が△8と、6ポイント改善が見込まれている。建設業がマイナス30台に悪化するほかは、他の3業種はすべてマイナス幅を縮小、なかでも製造業はゼロに持ち直すとされている。

地域別の動向では、前年同期比DIで近畿を除き他の地域はすべてマイナス幅を縮小させるもよう。これにより近畿は北海道・東北よりマイナス幅を拡大、△18と最大になる見込み。他方、北陸・中部は△2にまで縮小するとされ、もっともマイナス値が小さくなる。

経常利益判断DIの変化(前年同期比、全業種)



経常利益悪化理由（全業種）



企業規模別では100人以上が2ケタ台のマイナスに戻るほか、他の階層はマイナス幅を縮小させ、20人未満は依然2ケタ台のマイナス線上にあるが、50人以上100人未満はゼロになるとされている。採算も好転すると予想されているが、そのなかで業種別・地域別・企業規模別の落差は依然としてかなり大きいといわざるをえない。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

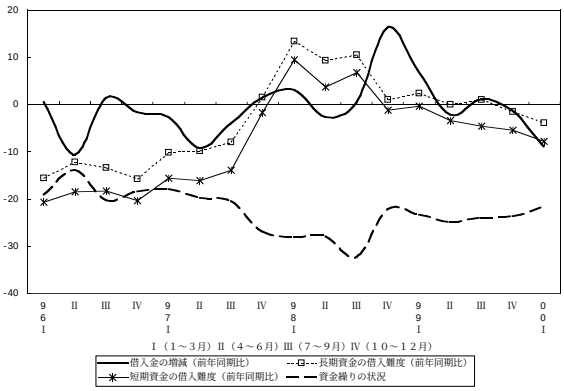
規模別格差が拡大している

資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの）は前回（1999年10～12月期）の調査結果から2ポイント改善し△22となった。特別信用保証制度導入直後に大幅改善した後じりじりと悪化してきた資金繰りが、悪化前の水準を回復したことになる。しかし、

信用金庫や信用組合に対する金融監督庁の検査が本年度本格化するなど、中小企業金融が不安定化する要因もあり、今後資金繰りが継続的に改善するかどうかは即断できない。

今回調査で最も特徴的であったのは、資金繰りの規模別格差が拡大したことである。DI値自体は全ての規模において横ばいないしは改善が見られた。「20人未満」は△37→△32と5ポイント、「20人以上50人未満」は△21→△20と1ポイント、「50人以上100人未満」は△9で横ばい、「100人以上」は△11→△3と8ポイントの改善が見られた。しかし、「20人未満」と「20人以上50人未満」を合計した「50人未満」と、「50人以上100人未満」と「100人以上」を合計した「50人以上」とのDI値の格差（「50人以上」から「50人未満」を差し引いたもの）を見てみると、1999年4～6月期以降25→37→38→41と漸増していることがわかる。全体として資金繰りが改善するなかで資金繰りの規模別格差が拡大する背景には、借入難度の規模別格差がある。例えば長期資金の借入難度（「困難」－「容易」）は前年同期比で「20人未満」が3と「困難」超過であるのに対して、「100人以上」は△19と大幅な「容易」超過の状態にある。また短期資金においても「20人未満」の0に対して「100人以上」は△21となっている。

資金状況判断DIの変化（全業種）



業種別では、製造業を除く3業種でそれぞれ改善が見られた。建設業は△39→△31と8ポイント、サービス業は△34→△28と6ポイント、流通・商業では△18→△17と1ポイント改善した。これに対して製造業は△16→△19と3ポイントの悪化を示した。

地域別では，都市圏とそれ以外で格差が広がる結果となった。都市圏にあたる「近畿」は△23→△27と4ポイント、「関東」は△29→△32と3ポイント悪化した。それ以外の地域では1ポイント悪化した「北陸・中部」以外では押し並べて改善が見られ、とりわけ「北海道・東北」（△24→△14）と「中国・四国」（△20→△12）で大幅に改善している。「九州・沖縄」は3ポイントの改善であった。

借入難度DI（前年同期比）は長期資金（△1→△4）、短期資金（△5→△8）ともに「容易」超過幅が拡大した。業種別で目立った動きは、建設業が「困難」超過から「容易」超過に転じる一方、サービス業が短期資金で「容易」超過幅の縮小（△9→△2）へ、長期資金で「困難」超過（△1→1）へと転じた。地域別では、「関東」が「容易」超過幅の縮小ないしは「困難」超過へと転換した。

借入金利DI（「上昇」－「低下」）は小幅な動きにとどまった。長期金利DIは△5→△4と「低下」超過幅が1ポイント縮小し、短期金利DIは△5で前回調査から横ばいであっ

た。借入金DI（「増加」－「減少」、前年同期比）は、「減少」超過幅が△1→△9と8ポイントの大幅拡大を示す結果となった。また前期比でも「減少」超過幅が△1→△12と11ポイントの大幅な拡大を示している。受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」、前期比）は、前回比1ポイント「長期化」超過幅が縮小し、△13となった。

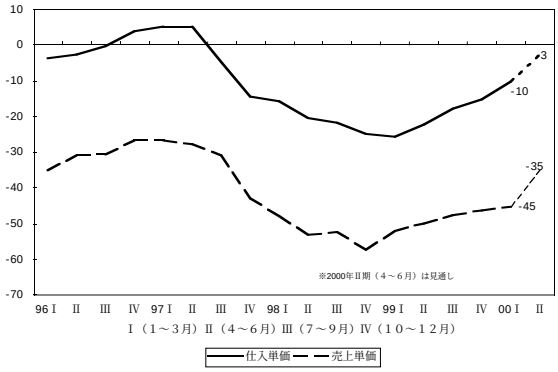
〔物価の動向〕

仕入単価・売上単価ともに「下降」超過幅の縮小続く

仕入単価DI（「上昇」－「下降」、前年同期比）は前回の△15から5ポイント「下降」超過幅が縮小し、△10となった。「下降」超過幅の縮小は、99年4～6月期以降4期連続となる。業種別に見ると、建設業で△19→△20と「下降」超過幅が拡大したものの、△17→△6と11ポイントの大幅な縮小が見られた製造業をはじめ、サービス業は7ポイント（△15→△8）、流通・商業は1ポイント（△12→△11）「下降」超過幅が縮小した。ただ次期見通しについては、製造業で価格上昇を見通す企業が過半を占めるなど、先行き仕入単価の下降トレンドに変化が現われそうである。

売上単価DI（「上昇」－「下降」、前年同期比）も前回の△47から今回△45となり、99年1～3月期調査以降5期連続で「下降」超過幅が縮小する結果となった。しかし、DI値が依然として大幅な「下降」超過の状態にあることに加え、価格上昇の萌芽が見え始めた仕入単価とは対照的に、売上単価の次期見通しは「下降」見通しが大勢を占めている。売上単価が下降を続ける一方で仕入単価が下げ止まりないしは上昇するような事態になれば、企業収益を圧迫する要因となる。今後の物価動向には注意が要される。

仕入単価・売上単価DI
（前年同期比、全業種）



〔Ⅲ〕生産性・雇用

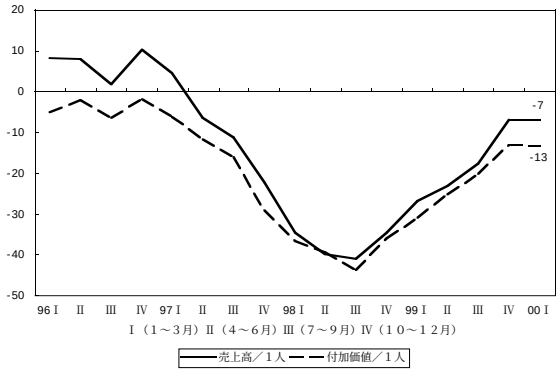
生産性は水面下でばらつく傾向が見られる

2000年1～3月期の１人当たり売上高の動きを前年同期比DI（「増加」企業割合－「減少」企業割合）でみると、全業種では前期と同様に△7と、この１年マイナス幅は縮小傾向にはあるものの水面下を脱するには至っていない。その中で注目されるのは、１人当たり売上高の業種別方向性に大きな差がみられることである。すなわち、今期、建設業と流通・商業は前年同期比DIでそれぞれ△19、△13であるが、製造業とサービス業は

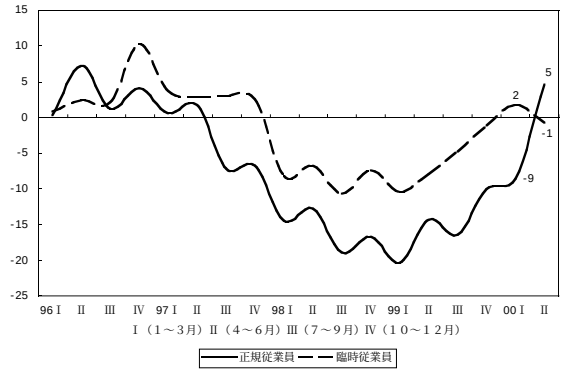
1、ゼロであるから、ようやく水面に到達したことになる。しかし、これだけでは製造業、サービス業を中心に景気の牽引車が出現したとも、不況からの脱出シナリオが始まったともいえない。

１人当たり付加価値DI（前年同期比）は、全業種で△13と98年7～9月期以来回復に向かう動きが継続しているものの、依然としてマイナス幅が２ケタ台になっている。１人当たり売上高では水面に到着した製造業、サービス業の１人当たり付加価値生産性もマイナス幅が縮小して、今期は△8、△1となったが、依然水面下である。一方建設業、流通・商業はそれぞれ△26、△18であり、流通・商業では前期より11ポイントマイナス幅を拡大させている。また規模別動向では１人当たり売上高DI、１人当たり付加価値DIのいずれにおいてもマイナス傾向が継続し、１人当たり付加価値DIでは2ケタ台のマイナスになっている。

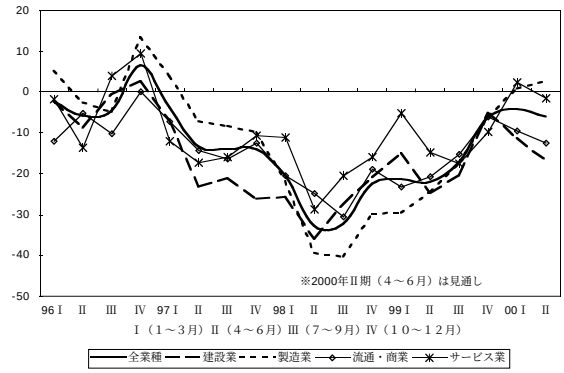
1人当たり生産性DI
（前年同期比、全業種）



従業員数DIの変化
（前年同期比、全業種）



業種別所定外労働時間DI（前年同期比）
（「増加」－「減少」）



雇用削減は歯止め傾向になり、所定外労働時間はマイナス幅が縮小

雇用削減にも漸く歯止めがかかりそうな気配がでてきた。正規従業員数DIの前年同期比は、全業種で△9と、99年10～12月期の△10からマイナス幅を縮めて１ケタ台に縮小した。業種別の次期見通しでは、消費不況の影響が長期化している流通・商業が△１とわずかながらマイナスになっている以外、ほかの3業種はいずれもプラスになり、全体では5と見通しにおいてわずかではあるが増加を見込む企業が多くなってきた。雇用調整がほぼ終局に近づきつつあるように見える。臨時・

パート・アルバイト従業員数DIの前年同期比は、2と2年ぶりにプラスに転じた。ただし業況が悪い建設業と流通・商業がそれぞれ△6、△3であるが、製造業、サービス業はそれぞれ6、9のプラスになっている。

ただし所定外労働時間DIの前年同期比は、マイナス幅が縮小してきているものの全業種では△4あり、ここではまだ景気が水面下にあることを意味している。しかし製造業、サービス業ではそれぞれ1、2のプラスになっている。

回復への兆しが見えるものの、労働力の過不足感ではサービス業をのぞき、依然として過剰感の方が強く、回復力の弱さを示しているとみなければならない。

〔Ⅳ〕設備投資

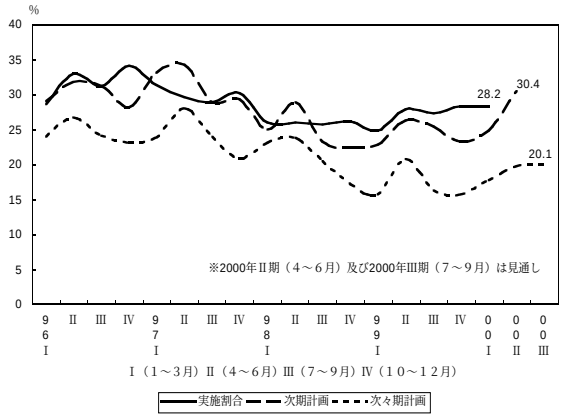
設備投資の回復は力強くない

2000年3月の日銀短期経済観測調査は製造大企業の設備投資（前年同期比）が3月調査としては90年度のとき（6.3%）以来の大幅なプラスの増加（4.9%）を示した。しかし、全業種合計のそれはなおマイナス（△1.5）水準にあり、非製造業、中小企業の投資行動は顕著な改善が見られず、慎重である。他の調査機関の調査結果も同様の結果を示している。

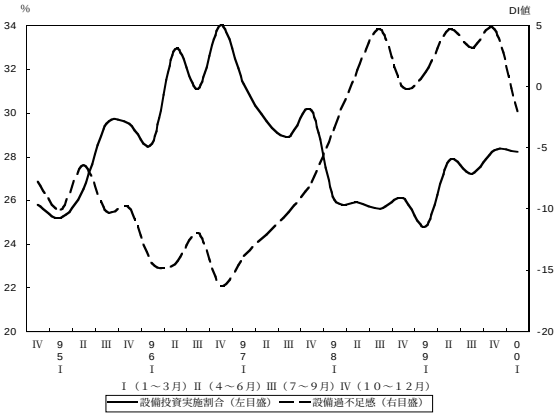
ところで、前回、全業種において「実施割合と相関の高い次期計画が1.6%増加している（23.2%→24.8%）ので、次期の実施割合は1%以上増加する可能性が高い」と予想したが、今期DOR調査は、全業種の実施割合は、横ばい（28.3%→28.2%）に止まった。また、次々期計画割合も同じく横ばい（19.8%→20.1%）である。ところが、次期計画割合が今回1997年4～6月期以来の水準に急上昇（24.8%→30.4%）している。これをどのように判断するかが今回の問題である。

実施割合と次期計画との相関が高いことを踏まえれば、次回の実施割合の上昇が予測される。しかし、季節循環上4～6月期のそれは上昇する傾向があるから、その分差し引いて考えなければならない。さらに、実施割合の推移を業種別・地域別・規模別に検討しても、業種別における建設業の投資水準の低位、規模別における20人未満の同じく低位が目立つ程度で、特段目立った特徴は見出しがたく、この点からも次回の実施割合の引上げ役を特定することは難しい。

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



設備投資実施割合(%)と設備
過不足感DI（「過剰」－「不足」）



さて、設備投資の条件を見てみよう。資金繰り（前年同期比）は横ばいを続けているものの、長・短期資金借入難度（前年同期比）ともなお好転を継続しており、金融条件は良好になお向かっている。しかし、売上高DI（前年同期比）および経常利益DI（前年同期比）が98年7～9月期以降5期連続好転していたのが、今期揃って悪化している（それぞれ、△7→△10、△11→△14）。そして、設備過不足感は96年10～12月期に過剰傾向に転じ98年4～6月期に頭を打ったが、その後横ばいを続け、今回、ようやく不足に転じた。しかし、時系列にみたグラフ上、設備過不足感と実施割合とはなおクロスするまでには至っていない。

以上から判断すれば、中小企業の設備投資の回復・増加の傾向は今後予想されるものの全体として力強いとはいえない。

設備投資の広がりがなお欠ける

「経営上の努力」の記述回答から判断すると、設備投資を経営努力と結合して積極的に展開している回答企業は情報化投資をインターネットおよびイントラネットの利用の展開に向けているようだ。また、需要先企業の情報化関連投資の拡大に関連する売上の上昇さらには自社の新規設備投資への動意を感じている企業も見られる。しかし、多くは手直し程度の補修投資に止まっている。したがって、今後全体としての設備投資は、半導体関連も含めた情報化関連投資がどれだけの広がりと深さを獲得していくかにかかっているといえよう。

〔Ⅴ〕業種別動向

(a) 建設業

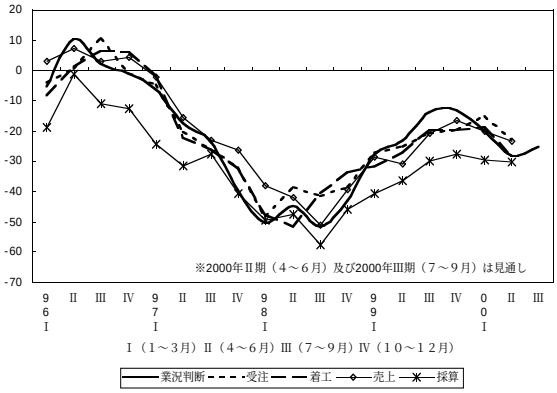
前年同期比DIで好転から再び悪化に転じ本格回復遠い

今期の建設業の全体的業況判断DIは、前期比で7ポイント悪化して△13へ、前年同期比で前期までの好転から再び悪化して△20となった。この結果98年7～9月期をボトムとし、99年10～12月期をピークとする循環から再び下降局面に転じた。ただ今後の見通しは必ずしも一路悪化するという単純なものではない。現段階では景気対策・財政対策が

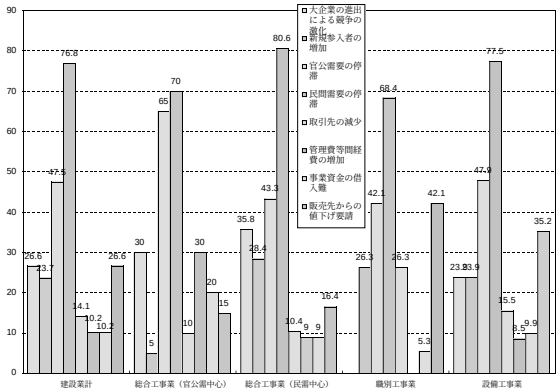
絡んで不安定な状況が続き、本格回復の道は遠いとみるほかない。

その状況は、第一に好転指標と悪化指標の併存に現れている。受注、着工は、それぞれ△20→△15、△20→△19とマイナス幅を縮小したが、売上、採算は、それぞれ△16→△20、また△27→△30にマイナス幅が拡大した。受注・着工指標の先行的性格から次期以降に希望をもたせるが、いずれも次期見通しでより悪化すると回答している。

建設業の各種DIの推移



建設業の4業種別経営上の問題点



第二に、前期から2期連続で建設業のみがマイナスを示した「黒字マイナス赤字割合」を示す採算水準DIの不安定さが目立つ。99年7～9月期から前期にかけて△16→△1と大幅に好転したかにみえたが、前期から今期にかけては△1→△8と再び悪化した。内訳をみると赤字企業と黒字企業のいずれもが増加したが前者の増加ポイントが上回り、収支トントンの企業割合がかつてなく低下している。また96年以降の長期的傾向を各年1～3月期の推移としてみると、黒字企業割合が98年まで低下し、再び回復しつつあるが、赤字企業割合は拡大傾向が続き減少傾向は確認しにくい。

第三に業種別の業況判断は、設備工事業が△26→△18に若干好転したが、他は官公需主体総合工事業が△6→△40、民需主体総合工事業が△2→△16、職別工事業が△12→△21と大幅に悪化していることも見逃せない。

業種別に見た建設業内部の経営上の問題点と経営上の力点の特徴

経営上の問題点では「民需停滞」（76.8%）と「官公需停滞」（47.5%）が相変わらず主要問題だが回答率は低下した。また前回3位の「販売価格値下げ圧力」（26.6%）も低下し「大企業進出による競争激化」と並んだ。今期上昇したのは「新規参入者増加」（23.7%）、「取引先減少」（14.1%）などである。

業種別に比較すると、官公需主体総合工事業では「民需」と「官公需の停滞」がほとんど同水準に接近し、「間接経費の増加」や「事業資金の借入難」それに「大企業進出

による競争激化」が高い。民需主体総合工事業は「民需停滞」80.6%に集中し、他では「大企業進出」や「新規参入者増加」で目立つ。これに対し下請である職別工事業は「民需停滞」に次いで「官公需停滞」とともに下請受注価格の低下を意味する「販売先からの値下げ要請」が高い。それに「新規参入増加」と「取引先の減少」など受注競争激化の様相が色濃く示される。さらに設備工事業は建設業計の傾向に最も類似しているが、「販売先からの値下げ要請」でやや目立つ。

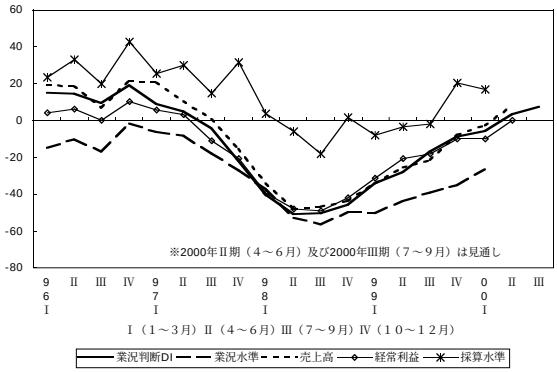
経営上の力点も業種による相違が顕著である。官公需主体総合工事業は「人件費以外の経費節減」60.0%が「新規受注確保」55.0%を上回り、民需主体総合工事業は「新規受注確保」88.2%に次いで「財務体質強化」38.2%が重視されている。他方職別工事業と設備工事業は「新規受注確保」、「付加価値の増大」は同様だが、前者は「新規事業展開」31.6%、後者は「社員教育」28.6%を重視する。

(b) 製造業

表面的には回復基調の始まりの示唆、実態的には格差・矛盾拡大の中の期待感の表明

製造業の業況判断DI指標（△9→△6）は、前期の次期見通し（△16）とは逆に、今期も引き続き水面下ながら回復基調をたどりつつある。次期（3）と次々期（7）見通しではついにプラス指標が見込まれており、中小製造業の業況はトンネルの出口に差し掛かりつつあるかの期待感が示されている。しかし業種別に見ると大きなバラツキが見られ、食料品（△21→5）、鉄鋼・非鉄金属（△56→△7）と化学・石油製品（△27→△11）で大幅な改善が見られるが、その他の業種では横ばい、悪化であり、中小製造業全体の業況改善傾向とは言い難い。業況水準DIは最悪期の98年7～9月期の△57と比べると△27でかなり改善されているが、製造業10業種のうち過半数の6業種が△30以下の劣悪な水準にあり、政府のいう「自律的回復」基調が中小製造業にもビルト・インされたと見るのは早計であろう。

製造業の各種DIの変化
（水準値以外は前年同期比）

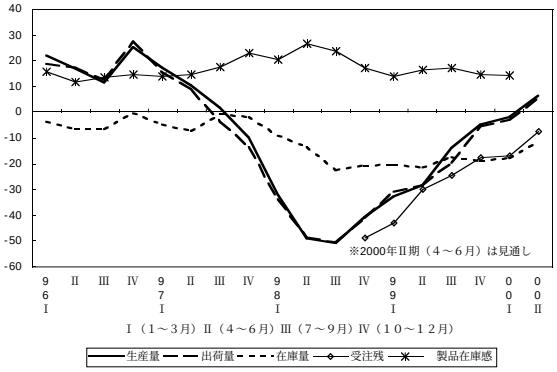


採算DIは、前年同期比（△10→△10）では横ばいだが、前期比では△1→△10で大きく後退している。他方、売上高DIは△8から△3へと改善されており、10業種別でマイナスは4に留まっている。全体の次期見通しではプラス8が予測され、マイナス予測は繊維とその他の2業種にすぎない。

今期の数値は業種別・項目別に相反する傾向を示しており、何らかの新たな胎動を予感させるものではあるが、

市場・ユーザー提案能力を基礎にしたQCD＋α能力の水準を軸に二極化がさらに進むことだけは確実である。

製造業の生産状況判断DI（前年同期比）
（「増加」－「減少」）



固有技術の先鋭化に基づくマイナス成長への対応力の強化

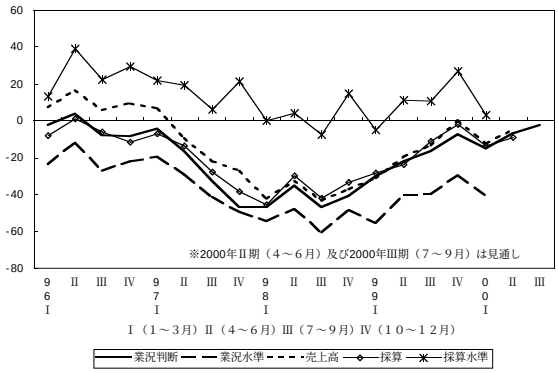
生産量は繊維とその他製造業の2つが悪化した以外は改善され、全体では前期の次期見通し（△8）を大幅に上回り、△5→△2へと水面寸前まで回復し、次期見通し（6）ではプラスが見込まれている。出荷量についても同様の傾向が読み取れるが、繊維とその他では厳しい予測が示されている。在庫量は徐々に積み増しの傾向が見られ、とくに次期見通し（△17→△12）では景気回復への期待感が表明されている。なお、在庫過剰感については製品では横ばい、原材料では過剰気味で、JIT生産への傾斜が強まっている。受注残を見るとほぼ横ばいだが、次期見通し（△17→△7）では顕著な改善が見込まれている。しかし、木材と金属製品以外の業種では明確な改善傾向は認められず、トレンドの定まらない景況の持続が危惧される。消費不況を規定している雇用不安と所得先細りの打開が見通せない中での底離れ宣言は勇み足であり、引き続き不況下の存立基盤（企業ドメイン）の確立という困難な課題への地道な対応が求められる。

（c）流通・商業

各種指標が一転悪化、水面下からの脱出ならず

流通・商業の業況判断DI（前年同期比）は、前回の△8から幾分後退し、△15と2ケタ台に戻った。一転して下降の様相を示しており、前回までの5期連続上昇傾向はストップした。これを、次期（2000年4～6月期）の見通しでみると、△7（前回：△10）とマイナスは1ケタ台となる。また、次々期（2000年7～9月期）見通しでも、△3（前回：0）とマイナスになっており、前回の結果よりやや後退した数値を示している。業況水準DIでは△30から△41と前回比11ポイントの下落となった。最悪期（1998年7～9月期）の△61までには下がらなかったが、後退気味である。この要因として、流通・商業分野に限れば、年末の「Y2K」による消費抑制効果の反動や「うるう年」効果はみられず、調査対象企業の地域的特性をかなり反映したものと考えられる。また、採算DI（前年同期比）も△14（前回：△2）とマイナス幅を大きくしている。企業規模別DIでは、20人未満と100人以上の両端での結果が芳しくない。今回の結果のように中小企業の足元を見ると依然として水面下からの脱出は難しく、景気回復を首肯できる状況にないといえよう。

流通・商業の各種DI
（水準値以外は前年同期比）

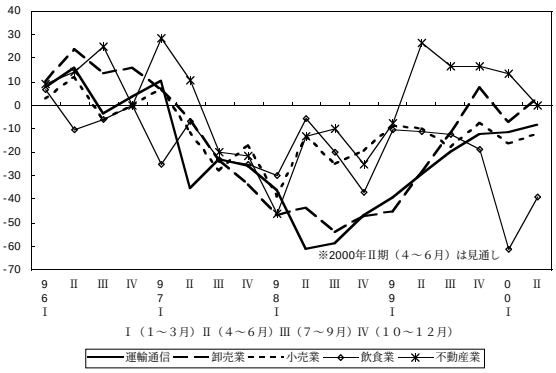


売上・客単価は依然として好転せず、売上高増には結びつかない厳しい環境が続く

業況判断DI（前年同期比）を各分野別にみると、運輸通信業は、前回の△29から△27へとややマイナスを減らした。卸売業は、0から△7となり、次期の見通しも△1と、依然としてマイナス値から脱却できずにいる。小売業は、△10から△24と大幅にマイナス値を増加させている。これに対して、飲食業は、前回と同様に△27から△29と今回も状況をやや悪化させている。他方で、不動産業は、△18から△14へとマイナス幅を縮めている。しかし、不動産業では、前回の次期見通しが9であったのに対して、△14とプラスからマイナスに転じている。これを前期比でみると、運輸通信業は△38（前回：7）と大きく後退し、卸売業は△20（前回：11）と、ここでも前回のプラスから2ケタのマイナスに戻っている。また、小売業も△30（前回：△2）と大きな後退をみせている。これに対して、飲食業は△29（前回：△33）となり、前回から比べるとマイナス幅をやや縮めた形となっている。

売上高の回復はもとより、売上単価の低落傾向には依然としてストップがかからず、どの業種とも2ケタ台のマイナス値に甘んじている。

流通・商業の業種細目別売上高DI
（前年同期比）



売上高DI（前年同期比、「増加」－「減少」）では、不動産業の13を除いてマイナスとなっており、特に、飲食業の△61は大幅な落ち込みといえる。季節的な変動要因がかなり影響したものと思われる。ただし、次期の見通しをみると、卸売業は3とプラスであるが、不動産業は「±0」、飲食業はここでも△39と厳しい環境にあることを物語っている。

(d) サービス業

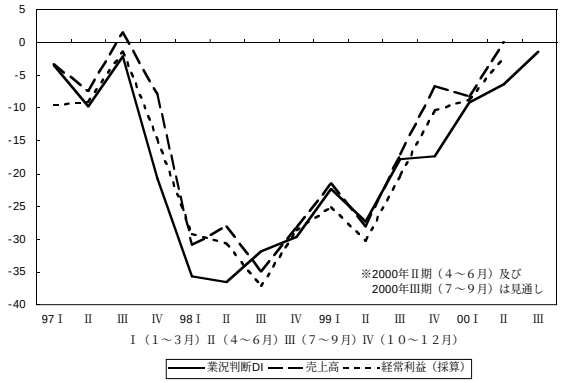
サービス業に一部改善がみられるが、「春」はまだ手の届くところにはない

今回調査結果では、サービス業の業況に2つの特徴がみられる。その第1が、いくつか

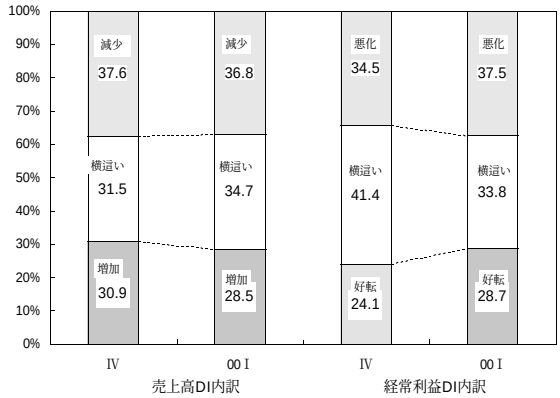
の指標では大きく改善していること、第2は、とはいえやはり水面下の状況からは抜け出ていない、ということである。サービス業はようやく不況の底から這い上がった、といえるのかどうか。その判断は微妙である。

まず、業況判断DI（前年同期比）が前回調査の△18に比べ今回調査では△9と、9ポイントもの大きな改善を見せた。しかも、この改善傾向は99年4～6月期以来続いてきた。ところが、前期比では△17と前回調査の△4に比べ大きく落ち込む。このように業況判断DIの結果が前年同期比と前期比とでは逆の方向にあるのは、サービス業が力強い業績回復の道を歩んではいないことを示す。業況水準DIも改善したとはいえ、△24と相変わらず水面下にある。前期比の売上高も△18。年末という繁忙期に比べた数値であることを勘案しても、売上高の大きな落ち込みは季節性だけでは説明できない。しかも、前年同期比は△8と、前回調査結果を下回った。サービス業の業況に、まだ本格的な「春」は訪れていない。

サービス業の業況判断DI、売上高DI、採算DI
（前年同期比）



サービス業採算DIと売上高DIの内訳
（前年同期比）



景況に改善の確信はないが、かえって「経営の本質」を見極める機会としている

業況判断（前年同期比）DIの改善とは対照的に、採算DIはいずれも大きく悪化を示した。この点にサービス業の現況がある。まず、業況判断DIの内訳をみると、前年同期比では前回調査に比べ「好転」が6%増加したものの、「悪化」は2.3%減少したにとどまった。つまり、前回調査でも指摘したように、「企業ごとの業況感の差」が広がっていることを示している。さらに、採算DIは前年同期比で「好転」が24.1%から28.7%へと4.5%増加した反面、「悪化」も34.5%から37.5%へと3.0%増加している。このように「業種内部では企業ごとの明暗がはっきりしてきた」という前回調査の指摘が、残念ながら生きている。加えて、売上高DIでは「減少」が37.6%から36.8%へと0.8%減少したものの、「増加」はは30.9%から28.5%へと2.4%の減少となったよう

に、サービス業の業況にはなお大きなばらつきが目立ち、景況が好転する兆しは看て取れない。

しかし、不確実性に満ちた景気の中でも、「経営の原点」に立ち戻ろうとする経営者の努力は続く。たとえば、「不況が普況となった現在、人材育成（企業は人なり）が最も重要課題」、「組織や受注体制、賃金制度の見直しをしながら、売上高ではなく利益が残せる経営に努力します」といった自由回答がそれである。厳しい業況を打開するには、経営の本道に立ち戻れる経営者の「才覚」が不可欠となっている。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

製造業、サービス業での緩和感により９四半期ぶりに民需停滞が60%台前半に

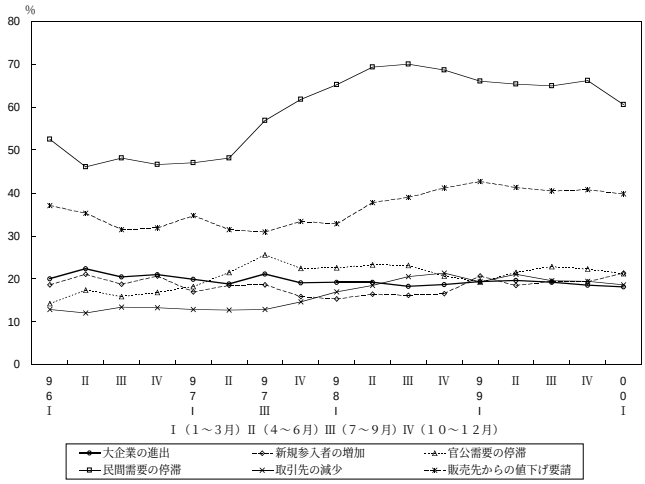
今期（2000年1～3月期）の経営上の問題点（複数回答）は、上位5位から順に「民間需要の停滞」（60.6%）、「販売先からの値下げ要請」（39.8%）、「新規参入者の増加」（21.4%）、「官公需要の停滞」（21.3%）、「取引先の減少」（18.6%）となった。前期（1999年10～12月期）とくらべると、「新規参入者の増加」が前期5位から今期3位になり、これに伴って「官公需要の停滞」「取引先の減少」が順位を一つずつ下げている。

第1位の「民間需要の停滞」は、前期の66.2%から60.6%と5.6ポイント改善した。ふりかえると、「民間需要の停滞」は98年4～6月期69.3%、7～9月期70.0%と最悪を記録したあと、10～12月から反転して99年の1年間は1～3月期66.0%、4～6月期65.4%、7～9月期65.0%、10～12月期66.2%と横ばい状態で推移してきたが、今期は97年の10～12月期の水準まで戻ったことになる。

これにより「民間需要の停滞」が最悪期を脱しつつあることだけは確かなようだ。ただしそれは製造業とサービス業が50%台になったからで、全業種において民需停滞感が緩和したわけではない。同様に地域的にも企業規模的にも偏りを見せながらすすんでいる。本ものの緩和はこれらの偏りがなくなったときととらえるべきである。

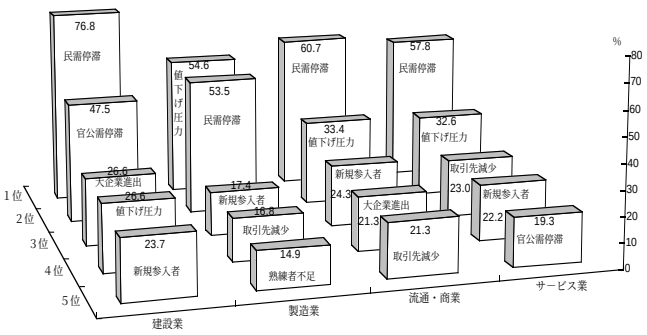
第2位の「販売先からの値下げ要請」も、99年1～3月期に過去最悪の42.6%を記録し

経営上の問題点の推移
（複数回答）

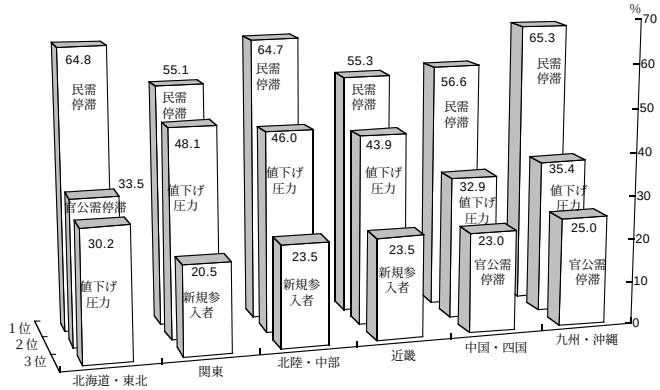


たあと、わずかではあるが好転の方向に推移してきたが、今期は39.8%とすれすれで40%台を割った。業種的には、製造業が53.0%から54.6%へとさらに比率をたかめている。製造業における値下げ要請圧力は未だすさまじい。地域別には、関東(48.1%)、北陸・中部（46.0%）において値下げ圧力が突出している。第3位には前期第5位の「新規参入者の増加」が19.3%から21.4%へと比率を高め、第4位の「官公需要の停滞」は22.3%から21.3%へ、同じく第5位の「取引先の減少」が19.5%から18.6%へと比率をわずかに落としている。

業種別経営上の問題点
2000年1～3月期（複数回答）



地域別経営上の問題点
2000年1～3月期（複数回答）



今期特徴的なことは、一つは「民間需要の停滞」が大きく改善していることである。それには製造業とサービス業の改善が大きいが、製造業は他方で値下げ圧力に苛まされているので、需要増が採算へ結びついていない。官公需の停滞も建設業で依然厳しい。良いところと悪いところが混在するこうしたジグザグした状態が見られるようになってきたことである。

もう一つは新規参入者が多くなっていると同時に「取引先の減少」も高水準で続いていることである。生き残りを賭けた企業間競争が競争の舞台の変化となって続いている。これらが折重なって今年の中小企業の景況の行方を不安定なものにしているのではないだろうか。

〔Ⅶ〕経営上の力点

市場拡大に最大の努力、「情報力強化」が急上昇

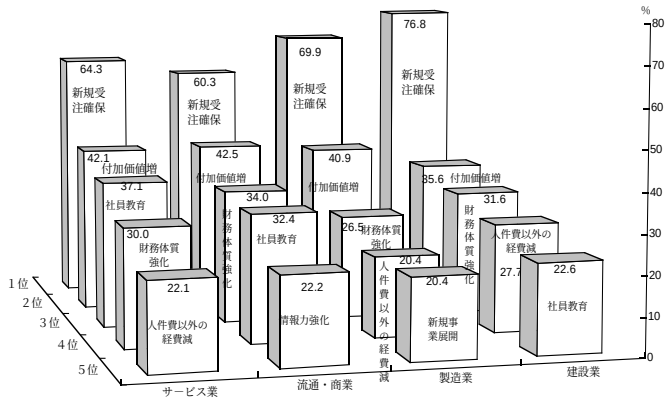
次期（2000年4～6月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）の上位5位は、①「新規受注（顧客）の確保」（67.3%）、②「付加価値の増大」（40.6%）、③「財務体質の強化」

(30.3%)、④「社員教育」(26.8%) ⑤「人件費以外の経費節減」(21.4%)、とり、順位は前期と同じである。第1位から第4位の数値に顕著な変化は見られない。企業が市場拡大に最重点(第1位)をおきながら、利益の確保、財務体質の改善に経営努力を集中し、かつ、人材育成に力点を置いていることが明瞭である。

特徴的なことは、第5位の「人件費以外の経費節減」が前期比3.8%減となり過去4年間で最低値経費節減項目の「人件費節約」が第8位(14.2%)と前期よりさらに0.8%比率を下げ、過去3年間での最低値となったことである。つまり経費節減努力もほぼ限界、他分野へ経営の力点が移りつつある。

もう一つ注目されることは、第6位が「情報力強化」(20.5%、前期比2.7%増)となり、過去4年間で最高値となったことである。正確な経営方針を打ち出し、情勢変化にスピーディーに対応するためには、質の良い情報を多く入手しなければならない。「情報力強化」も企業の命綱を太くする大事な要素のひとつである。

経営上の力点
2000年4～6月期(複数回答)



公共事業の減少と入札条件の悪化、急がれる借り手保護制度

記述部分をみると、経営環境の悪化を訴える声が各業種から上がってきているが、とりわけ国、自治体の財政悪化により、公共事業の大幅減少に苦吟する中小建設業は地方に多い。「民需の極端に少ない北海道の地方都市は、人口減、高齢化と共に商環境が加速度的に厳しくなっている。バブル時代の人件費では、民間企業はやっていけない時代に入った。今年、来年は正念場の年となりそうです」(北海道、土木建築請負業)。また、官庁入札も参加業者が増えて、受注単価の下落に苦慮している(千葉、防災工事業)。

また、金融機関の経営破綻に伴う借り手保護が急がれている。京都では2信金が破綻した。そのため、従来の1行取引を止め「2行あるいは3行と取引して資金の流通を円滑にするため、行動を開始している。情報を早くキャッチして、会社を守ることに専念している」(京都、美容材料卸)とのこと。東京でも同じ事態に直面している。昨年暮れ、都内のM信金がS信金に事業譲渡を発表した。25年間M信金をメインにしてきたが、その後の融資はいまだ麻痺状態。「当社としては、ある程度の予測をたてていたので、日常の運転資金数ヶ月分は確保できた。今後、新たなメインの金融機関との関係づくりに

目配りしつつ、キャッシュフロー体制づくりを目指し、綿密なる資金計画と地域密着の事業計画の作成と実現への努力をしたい。今回の貴重な体験を活かし、いかなる状況にも耐えられる経営基盤、財務体制の強化に全力を挙げたい」（東京、住宅建築業）。破綻金融機関からの借り手を保護する制度の確立が急がれるが、金融機関への対応についてさらにきめこまかな実践的研究が必要であろう。

「活況」業種にも不安が山積、伸びてきた介護分野

全業種を通じて業況は一進一退を続けているが、特定分野で「活況」となっているところもある。「デジタルカメラの引き合いが増えています。パソコンの普及、増加とリンクしていると思いますが、一般のカメラが売れない分助かっています。特に役所を初め各業種でまんべんなく売れるようになってきました」（福島、写真業）。ただし、利幅は薄く、他業界からの参入で乱戦状態とのこと。

大店立地法6月施行前の駆け込み需要（大手量販店の出店）も各方面に影響を及ぼしている。店装業界（店舗内装、什器製造）は本年多忙（岐阜、店舗装備品製造）。しかし、来年は閑散となると予想している。大手量販店に卸している食品製造業も、一時的に需要は伸びても、きびしい競争下で「最後のツケは全てメーカーが負担する。行くもジゴク、退くもジゴク」（愛知、食品製造）と先が見えないことに不安を募らせている。一方、介護分野は新しい動きが確実に出てきている。「病院等医療機関、企業用ユニフォーム分野は構造的不景気の下、逆風の状況にあるが、この1～2年は老人社会に向けた介護施設の設立多発により、介護ヘルパー用ユニフォーム分野が活況を呈している」（三重、企業向けユニフォーム納入）。これからも、継続して伸びる分野であろう。

数年前まで過剰投資で市況が不安定であった半導体業界も正常化し、周辺の関連業界、それ以外の精密部品関連も忙しさが目立ってきた。「しかし、不況期の慣習として、短納期化が一般化している中で、納期遅れが続出して受注に見合う売上げになっていない」（神奈川、精密工具製造）とのこと。理由は、下請け業者の部品入荷の遅れ。これは、地域内の生産設備、技能労働者の減少から、精密加工技術を必要とする多品種少量生産への対応が難しくなってきたため。「このままでは、大企業は試作開発までも海外にシフトせざるをえなくなるのでは？われわれもこれからは、欧米の大企業ともコンタクトを結び、加工技術の提供ができればと思う」。これは、世界的規模での新たな市場拡大の可能性をはらみつつも、国内における技術の空洞化対策、部品調達のネット化などの問題を提起している。

提案営業のできる企業に、IT分野で売上増も

次に、新市場開拓による売上増を目指す事例を紹介したい。「水処理のメンテナンスを通して有する顧客先に、環境保全やリサイクル関連商品、コストダウンに結びつく商

品やシステムを提案し、新市場の開拓により売上増に結び付ける」（茨城、水処理施設の維持管理）。もはや、提案営業のできない企業の生きる道はきわめてきびしい。23年間麺類の製造・卸を続けてきたが、直販店の第一号店を東京に出したい（香川）との挑戦もある。「昨年6月より、介護支援のためのステンレス製特殊浴槽（車イスでそのまま入れる）を当社の技術を生かして研究開発中、商品化目前です」（長崎、建設業）。ぜひとも、成果に期待したい。複写業界は、官公需、建設業の停滞で仕事は減少している。そこで、官公庁が資料のデジタル化を進めていることに営業攻勢をかけ「デジタル加工出力（モノクロ・カラー）の設備強化を計りながら付加価値を高めている」（福岡、複写業）事例もある。また、IT関連分野で売上を伸ばしている企業も今回は見られた。

問題解決は社員と共に考える、ISO取得で社内の意識改革を

経営課題は限りなく多いが問題解決の筋道を社員と共に考え、実行していく方針と推進力が必要。経営者自らが高まり、社員を教育するスタンスを貫くことである。現場重視の観点から「現場で働く職人さん達の教育に力を入れる。現場ソフト化の実行です」（石川、住宅リフォーム）の試み。経営状態を社内各層にわかりやすく公開することによって、客先情報、業界他社の動向が集まってくるようになった。危機感が共有されるようになったためか（長野、倉庫業）。「営業力強化に向けて、新製品開発及び新チャネル開拓に力点を置いていくために、社員教育に力を入れていきたい」（広島、食品製造業）。これらの思いは多くの経営者に共通していることである。

今回、ISO取得（主として9000シリーズ）に向けての計画を明確に持つ記述が多かった。その主たる目的は質（人、仕事、物）の向上にあることはもちろんだが、「達成できれば、社員も会社も変わって勝ち残れると信じて奮闘中」（大分、建設業）と、社内の意識改革に主眼をおいている。ISO取得目標を掲げた企業は、9000では、建設業3社、製造、運送、サービス各1社、14000ではホテル業に1社あった。これらの企業が社員教育を視野に入れて取り組んでいることに注目したい。

同友会景況調査報告（DOR）No.47

2000年４月30日発行（季刊）

編集・発行　中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター

〒112-0012　東京都文京区大塚5-40-8 天風会館5Ｆ
電話03(3943)0571㈹　ファクシミリ　03(3943)0599

※DOR（ドール）とはDOyukai Researchの頭文字をとったものです

定価 200円（送料別）