

# 同友会景況調査報告(DOR)

(2000年4～6月期)

## 改善みるも業種間・地域間不均衡拡大

### 〔概要〕

2000年の新会計年度初の4～6月期の中小企業の景況をDOR調査によってみると、1～3月期の12が10へと2ポイント改善をみた。改善のテンポははかばかしくない。今後の見通しでは7～9月期が7、10～12月期がゼロとなるとみられており、暦年での水面上への浮上も微妙な形勢にある。

業種間では製造業が水面上に上がったが、建設業は不況が激しいなどアンバランスが目立つ。また地域間でも北陸・中部が水面上に上がったものの、北海道・東北が2ケタ台のマイナスを脱しないなど、地方景気でも明暗が分かれている。設備投資も今期は実施割合が32.4%と高まったが、年度下期はこれより低い水準になると予想されている。

今世紀最後の2000年度『経済白書』は副題で「新しい世の中が始まる」と謳ったが、中小企業にプラスとなる新しい世の中が始まるのか、鶴首して待たれるところである。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2000年6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 2,168社より990社の回答をえた(回答率45.7%)  
〔建設181社、製造業336社、流通・商業318社、サービス業143社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 42.5人  
②臨時・パート・アルバイトの数 28.6人

# 中小企業と「IT革命」

廣 江 彰

## パラダイムシフトが「変わらない」経済・経営を駆逐する

日本女子バレーボールのシドニー五輪出場が断たれたことを報ずる日本経済新聞スポーツ欄、6月26日付コラムに「『守備型』に限界」という見出しが躍っていた。「...東京五輪から築いてきた伝統の『拾ってつなぐバレー』の限界は、見透かされている」というのだ。世界的な攻めと守りのスタイルが変わったのに、対照的に「守りがベース」の日本型バレーは「...勝ち抜けるだけの力がなかった」(伊フリゴーニ監督)とさえいわれた。

日本経済の「失われた10年」も同様であろう。90年代の世界的な競争環境変化を見抜けず、巨大企業は「日本型」という「伝統」に甘んじて企業経営のパラダイムを変えることはなかった。アジアの「安い賃金」という圧力の下で高コストの産業や社会構造を日本が維持するのは難しい。日本が「安い賃金」の競争に巻き込まれれば、結局のところ国内産業の衰退と生活水準の低下をもたらすだけである。企業であれ国民経済であれ、高コストをまかなうに足だけの高い知識やノウハウで競争する経済構造へとシフトせざるを得なくなっている。「IT革命」が促進するのは、こうしたパラダイムシフトに他ならない。

## 「IT革命」の広がりとその意味

それでは「IT(情報通信技術)革命」とはいったいどのような内容を指しているのだろうか。「特集 ITがひらく21世紀」と銘打った『通信白書(平成12年版)』ではインターネットとモバイル通信を「IT革命の中心的な担い手」とし、双方の普及によってビジネスと社会・生活環境が激変することを指摘している。また、国民経済への影響も大きく、2000年のOECDレポート「Is There a New Economy?」では「経済の知的な基礎領域への投資は成長の源泉であり、ICTの利点を十分に活用することが必要となる。また、そのことによってICT(Information and Communication Technology)も他の技術も発展する」と述べている。

経済成長に対するIT(Information Technology)寄与度の高いことが世界的な「常識」になると、「IT革命」に乗り遅れまいとする気運がにわかに日本の産業界にも広まる。『通信白書』は、インターネットの従業者300人以上企業への普及率は88.6%、5人以上の事業所普及率が31.8%、世帯への普及率が19.1%(いずれも1999年)という。しかし、重要なのは、手段に過ぎないITを企業経営や国民経済にどのように取り込むのか、何のために利用するのか、どのようにして企業成長や国民経済の発展に生かすのか、である。「目的を明確にしないままに行う場合には、経営成果にはマイナス」という『中小企業白書(2000年版)』の指摘を待つまでもなく、中小企業には投資目的がもっとも重要となる。

## 中小企業による「IT革命」への対応 (DOR4~6月期調査から)

今期のDORによる「IT(情報技術)の導入」調査から、いくつかの特徴点が浮かび上がってきた。全般に調査対象企業はIT化を進め、IT化を「やっていない」のは10%強に過ぎない。IT

化の内容は全業種で「Eメールの活用」が52.9%、「ホームページ開設」が48.0%、「社内LAN構築」が36.1%、「ネットワークによる情報収集」が13.9%にも達するから、おそらくこの実施割合は他の中小企業に比べ高いものと思われる。ちなみに、

### IT(情報技術)への社内取り組み状況

(複数回答につき合計は100%にならない 単位:%)

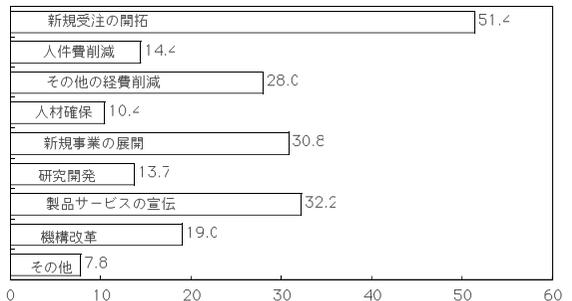
	やっていない	検討中	Eメールの活用	ホームページ開設	社内LAN構築	ネットワークによる情報収集	ネットワークによる受注	金融面でネット活用	モバイル	その他
採算(前年同期比)	11.8	17.3	53.7	48.8	36.3	21.6	14.1	8.5	4.5	1.5
好転 ばい 悪化	7.5	14.0	56.5	55.4	41.4	22.6	18.8	10.2	6.5	2.2
	12.6	18.5	54.2	48.3	35.2	24.1	14.3	8.6	3.9	1.0
	13.4	17.8	51.4	45.2	34.6	17.5	11.0	7.2	4.1	1.7
採算水準	12.2	18.0	53.5	48.2	34.4	20.7	14.2	8.0	4.7	1.6
黒字 や黒字 トントン や赤字 赤字	5.4	16.9	60.0	60.8	46.9	23.8	12.3	6.2	6.9	1.5
	13.2	16.8	53.2	47.9	32.1	21.1	17.9	8.4	3.7	1.6
	10.2	19.8	53.3	45.2	28.9	23.4	16.2	9.1	3.0	1.5
	13.4	19.0	50.7	44.4	30.3	14.1	9.9	7.0	3.5	2.8
赤	24.1	16.5	49.4	43.0	40.5	20.3	11.4	8.9	10.1	0
設備投資の有無	11.8	17.6	52.9	48.3	35.8	21.4	14.3	7.8	4.4	1.4
実施した 実施していない	5.3	13.3	60.5	52.8	45.5	26.9	18.9	10.6	6.0	1.3
	14.9	19.7	49.3	46.1	31.2	18.8	12.1	6.5	3.7	1.4

『中小企業白書』によれば、ひとつの例であるが、ホームページを作成している「中小企業」の割合は36.9%であり、DORに比べ10ポイント以上も下回っている。

- ① 採算好転企業はIT化率が高い；IT化企業比率を、回答数 - (「やっていない」 + 「検討中」とすると全体では71.1%だが、採算(前年同期比)好転企業では74.7%、「横ばい」で70.3%、「悪化」で69.1%となる。

### IT利用の経営目標(複数回答)

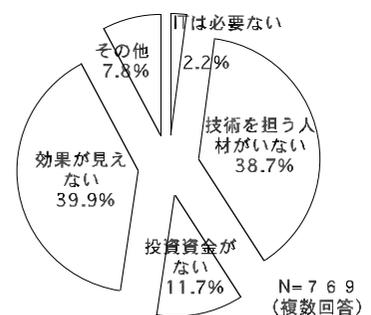
- ② 採算水準が良いほどIT化率が高い；同様にIT化企業比率を採算水準でみると、「黒字」企業の77.7%は「やっている」が「赤字」企業では59.4%と低下する。なかでも、「ホームページ」の差が大きく前者の60.8%に比べ後者は43.0%に過ぎない。



- ③ 設備投資実施企業はIT化率が高い；設備投資実施の有無別にIT化比率をみると、「実施」企業では81.4%が、「実施していない」企業では65.3%がIT化している、というように大きな差がみられる。また、ITの内容をみると、「社内LAN構築」前者で45.5%、後者で31.2%と14.3ポイントの差がある。

これらの結果からIT化が業況を好転させる、あるいは設備投資はIT化に向けられている、とするのは早計であろう。逆もあり得るからだ。むしろ、IT化の「効果が見えない」(39.9%)、「技術を担う人材がいらない」(38.7%)という高い回答率は、中小企業がIT化を自己目的とせず、経営戦略にどう組み込むのかがもっとも重要だと教えている。

### IT化の問題点



(立教大学経済学部教授)

## 〔Ⅰ〕業況

### 〔概況〕

7月4日、森改造内閣が発足した。世論調査によると、国民の6割が最優先の施策として「景気対策」を望んでいる。政府の7月の月例経済報告では前月の「自律的回復の動きが徐々に強まっている」という総括判断を受け継ぎ、景気が本格的な自律的回復の軌道に乗ったとの判断には慎重である。実際帝国データバンクによると2000年の上半期の企業倒産は前年同期比で32.2%増で、上半期のそれとしては戦後4番目の高水準を記録した。最近ではそごうの民事再生法申請で株価は下落、ゼロ金利政策の解除も先送りされた。DOR第47号（2000年1～3月期）では「中小企業景気はなお不安定」と判断したが、その後の推移をみると日本経済全体の景気もなお不安定で先行き不透明とみられる有り様である。

### ゆっくり改善しているがアンバランスで先行き不透明

ではDORの4～6月期調査は、どのように景況を映し出しているであろうか。新会計年度4～6月期の全業種の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合、前年同期比）をみると、1～3月期の12が10と2ポイントマイナスを縮めている。マイナス幅が小さくなったことは「改善」と評価できるが、改善の速度は鈍いといえる。

業種別では今期に製造業が2年ぶりにプラスになり、3に達したことが注目される。ただし流通・商業、建設業、サービス業が依然マイナスのままであり、とくに流通・商業、建設業はそれぞれ19、18と2ケタ台のマイナスから縁が切れていない。

製造業がプラスに転じたのは携帯電話などIT（情報技術）革命の進展、アメリカの好況持続、アジアの景気回復による輸出の増大が牽引車になっていることによる。これに対して流通・商業、サービス業が不振であるのは、春闘の賃上げ率が2%以下と過去最低になったほか、個人消費の低迷が続いていることによる。総務庁の5月の家計調査によると、全世帯の消費支出は実質1.9%減で、しかも勤労者世帯よりも中小企業を含む自営業者の世帯の消費のほうが落ち込んでいる。

業況水準DI（〔「良い」 + 「やや良い」〕 - 〔「悪い」 + 「やや悪い」〕企業割合）でみても4～6月期は24と、1～3月期の33から9ポイントもマイナス幅を縮めている。また業種別では製造業が12と、先にみた業況判断DI（前年同期比）と同様に4業種のなかでもっともマイナス幅が小さいという意味で良くなっている。

日銀短観の6月調査の業況水準をみると、大企業の製造業が3と2年9カ月ぶりにプラスに転換した。ただし、非製造業は建設、運輸・小売の不調から12、全産業でも4になっている。これに対し日銀短観の中小企業は製造業でも21、非製造業が27、全産業24で大企業との落差が大きい。

DORの中小企業は日銀短観の中小企業と軌を一にした動きになっているが、DORの製造業の動きに限定すると、日銀短観の中小企業の製造業より回復度が高いようである。

地域別の景気動向では、前年同期比DIで公共事業の依存度の高い北海道・東北が2000年に入ってかえってマイナス幅を拡大、今期は 34と30台を超えた。これに対し、自動車などの好調も反映して北陸・中部は水面上に浮上、3を印した。また関東もこのところ着実にマイナス幅を縮小させ 2にまでこぎつけている。近畿、中国・四国も2ケタ台のマイナスを1ケタ台にまで縮小させている。片やプラスへの浮上、片やマイナス幅の拡大、地方景気の明暗もここにきて極立ってきたというべきか。

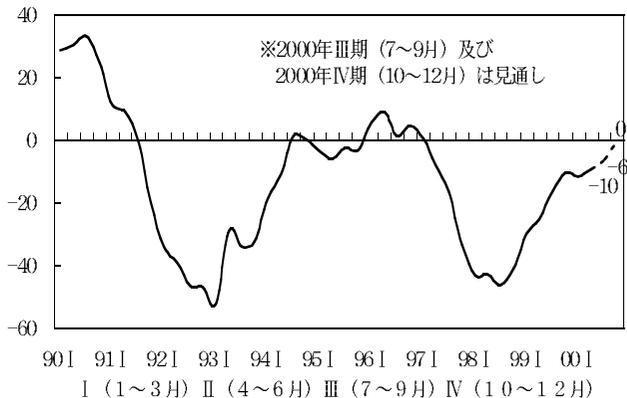
企業規模別の景気動向では、前年同期比DIでみて20人以上50人未満が 3ともっともマイナス幅が小さく、50人以上100人未満がこれに次いでいる。他方20人未満と100人以上で2ケタ台のマイナスが続いており、なかでも100人以上が 17とワーストとなっている。100人以上が最悪というのでは景気回復未だしの感が深い。

前回調査に比べ慎重で回復テンポも遅い予想

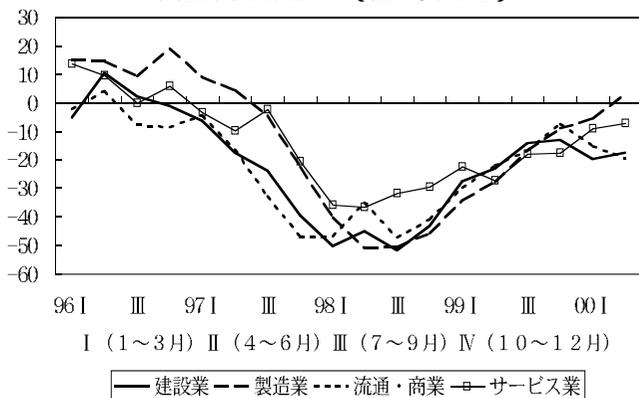
それでは本年下半期の景気見通しはどうか。概観して全業種（前年同期比）DIで7～9月期は 6、10～12月期はゼロと予測されている。前回の調査では4～6月期が 7、7～9月期は 3と予測されていたのと比較すると、4～6月期は予想より実績が悪かったところから、7～9月期もマイナス幅拡大の予想となっている。これは3月にくらべ慎重な予想であり、暦年ではいまだ中小企業景気は水面上に浮上しにくいとみていることがわかる。

地域別では7～9月期は前年同期比でみて北海道・東北が4～6月期より持ち直すというものの、マイナス幅は 27と他地域にくらべ最大、北陸・中部は2とプラスであるが、今期より伸び悩む。

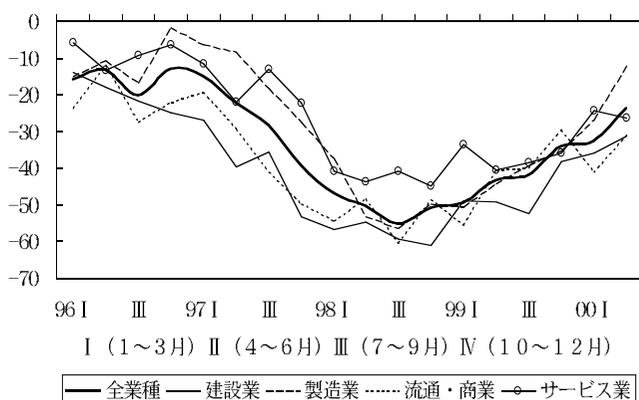
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



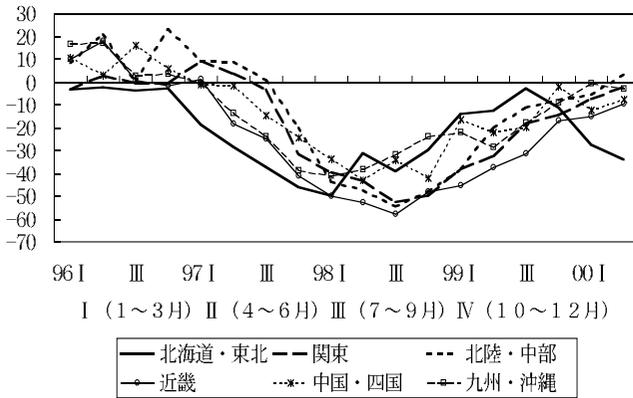
業種別業況判断DI（前年同期比）



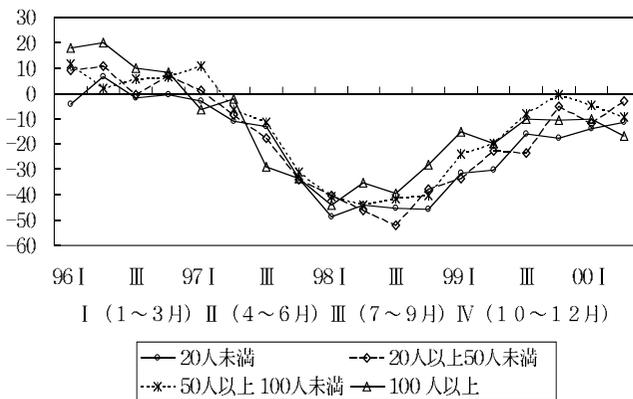
業況水準判断DI（業種別）



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)



関東、近畿、中国・四国、九州・沖縄も揃って1ケタ台とマイナス幅を縮小させる。10～12月期になると北海道・東北はなお2ケタ台のマイナスが続くが、近畿を除く他の地域ではプラスに転じ、とくに九州・沖縄はプラスが2ケタ台となるとみなされている。景気回復の足取りにも一進一退があり、かつまた遅速が大きい。

企業規模別では、前年同期比DIでみて7～9月期には20人以上50人未満の階層ではプラスに転じ、50人以上100人未満のクラスも1ケタ台へとマイナス幅を縮小する見込み。他方20人未満は2ケタ台のマイナスが残り、100人以上では23へと今期より悪化する見通しである。10～12月期にいたると、20人以上50人未満、50人以上100人未満の2つの階層はプラスに転じ、20人未満、100人以上の2つの階層でもマイナス幅は1ケタ台に縮小するという。ここで

も好転、悪化が交錯するが、全体としてはテンポは遅いが改善傾向を辿るとみられている。

〔売上高〕

6ポイント改善したが内実は複雑な様相

売上高DIも前年同期比でみて全業種で1～3月期の10が4へと6ポイント改善をみた。

業種別では前年同期比DIで4業種すべてで改善がみられ、業況判断と相応して製造業ではプラスに転じて3となった。建設業では11と2ケタ台のマイナスが残っているものの、流通・商業は1ケタ台のマイナスになり、サービス業も1ケタ台のマイナス幅をさらに縮めた。

地域別の動きでは、前年同期比DIでみて北陸・中部、関東、中国・四国の3地域でプラスになった。なかでも北陸・中部は14と2ケタ台のプラスに達している。もっとも北海道・東北、近畿、九州・沖縄の3地域はマイナスであり、北海道・東北のマイナスは、27にも及ぶ。売上高DIの動きが業況判断DIに強い影響を及ぼしていることがよくみてとれよう。

企業規模別の動きでは、前年同期比DIで20人以上50人未満と50人以上100人未満の2つの企業階層でマイナス幅は1にまで縮小しているが、20人未満では7と改善が遅れている。これら3つの階層は前期にくらべ今期マイナス幅を縮小させているが、100人以上はすでにプラスに達しているものの、前期3であったのが今期は1とプラス幅を縮小させている。業況判断DIで100人

以上が 17ともっとも高いマイナス幅であった理由は、売上高の伸びの鈍化によるところが大きいといえる。

それでは売上高の今後の動向はどうであろうか。

まず全業種では7～9月期に入ると前年同期比DIで1とプラスに転ずる。ただし業種別にみるとかなり複雑な様相を呈している。すなわち、製造業は6とさらにプラス値が大きくなり、流通・商業、サービス業もマイナス値からプラスになる。反対に建設業が4～6月期の 11が 21と10ポイントマイナス幅が拡大、建設不況が深化すると見込まれている。

地域別では、前年同期比DIでみて北陸・中部が4～6月期より減退はするものの11と2ケタ台のプラス、関東、中国・四国もプラス値を拡大、北海道・東北、近畿、九州・沖縄もマイナス値を縮小させるという。ただし北海道・東北は、7～9月期でも 15と2ケタ台のマイナスを振り切れないもよう。業況判断の見通しと同様、北陸・中部の2ケタ台のプラス、北海道・東北の2ケタ台のマイナスは対照的である。

企業規模別の動きでは、7～9月期は前年同期比DIでみて、20人以上50人未満と50人以上100人未満の2つの階層でプラス値に転換、とくに50人以上100人未満は2ケタ台のプラスになるという。20人未満も若干ではあるがマイナス幅を縮小させる見込み。ただし100人以上は2000年1～3月期以降のプラス値が縮小、次期はゼロと売上高は停滞すると見込まれている。2期連続のプラス値の縮小とあっては力強い景気回復はとうてい望むべくもない。

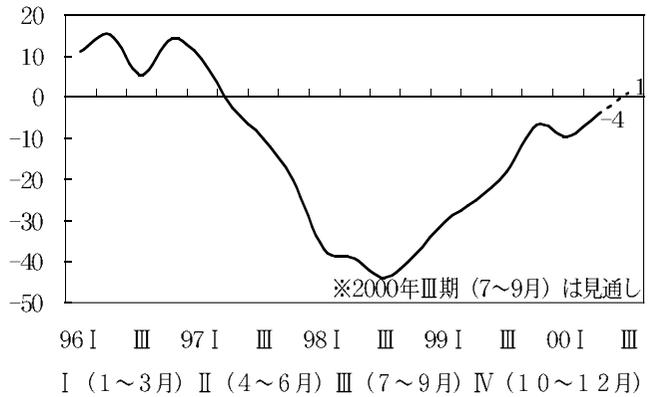
〔経常利益〕

今期マイナス幅が半減する改善をみたが安定した収益環境はまだみえない

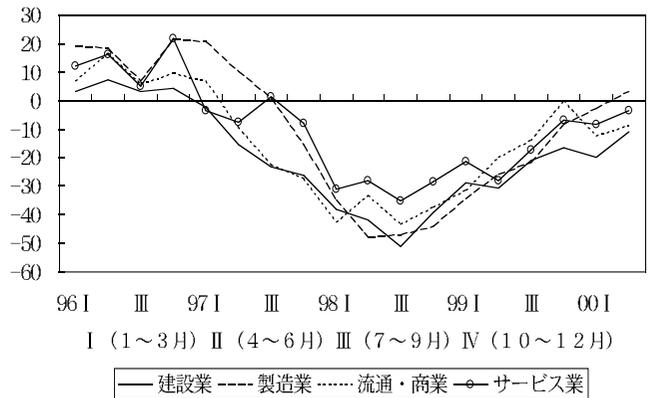
採算（経常利益）DIは4～6月期に全業種・前年同期比で1～3月期の 14が 7とマイナス幅が半減する改善をみた。

そこで経常利益の好転理由であるが、「売上数量・客数の増加」というのが74.2%と最大の理由である。ただし1～3月期は75.7%であるから、前期より今期は売上数量・客数の増加という要因の寄与が小さくなっている。前期にくらべ今期、増えている要因項目は「売上単価・客単

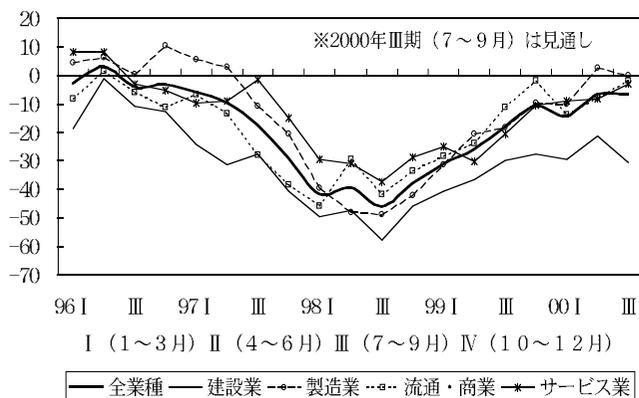
売上高判断DIの変化（前年同期比、全業種）



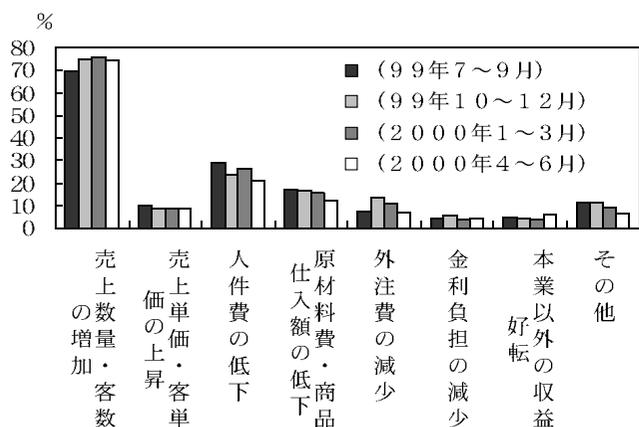
業種別売上高判断DI（前年同期比）



経常利益判断DIの変化(前年同期比、業種別)



経常利益好転理由(全業種)



うが多い。

地域別の動きでは、前年同期比DIでやはり北陸・中部が経常利益でも4とプラスに転じている。他の地域でもそれぞれマイナス幅を縮小させているが、ただ北海道・東北は1~3月期の28が 25と2ケタ台に止まっており、改善のスピードも遅い。

地域別の景気動向も売上高と経常利益の帰趨にかかっていることがみてとれよう。

企業規模別では、前年同期比DIでみて今期すべての企業階層が2ケタ台からマイナスを1ケタ台へと縮小させた。なかでも100人以上が 5と経常利益悪化企業が少なく、20人以上50人未満がこれに次いでいる。これに対して50人以上100人未満と20人未満、とくに50人以上100人未満が 9で、前期にくらべても悪化企業が相対的に多くなっている。

こうみえてくると、100人以上階層のように経常利益が好転している企業が多くても売上高の伸びが伴わなければ、業況判断は厳しいものになるといえる。

今後の経常利益見通しをみておくと、全業種・前年同期比DIで7~9月期は 7と4~6月期と同じになるので、改善は横ばいと見込まれている。4~6月期が7ポイントの改善であったのと比べると、経常利益の改善テンポは明らかに鈍るとみなされている。

地域別の動きでは前年同期比DIで、近畿、九州・沖縄が4~6月期にくらべ悪化へと反転する

値の上昇」「金利負担の減少」、「本業以外の部門の収益好転」である。

好転理由2位の「人件費の低下」、3位の「原材料費・商品仕入額の低下」も今期は寄与としては小さくなっている。

したがって収益が好転したといっても、大方はヒット・エンド・ランを積み重ねた血の滲む総合的努力の賜物というところであろうか。

4業種では製造業が3とプラスに転じ、建設業、流通・商業、サービス業もそれぞれマイナス幅を縮小させた。ただし建設業は 21となお2ケタ台のマイナス幅を残している。

製造業の業況判断DIがプラスになったのは売上高DI、経常利益DIともプラスに転じたことによるものであったことが判明する。

採算水準DIでみても製造業は24と黒字企業がかなり増加している。これに対し建設業では今期でも赤字企業のほ

のを除くと、他の地域ではマイナス幅を縮小させるという。とくに関東は 1 まで浮上する見込み。また北海道・東北もかなり改善をみるものの、 19と2ケタのマイナスが続くとみられている。

企業規模別の動きでは4～6月期にもっとも悪かった50人以上100人未満が 1 ともっとも好転、20人以上50人未満もマイナス幅を縮小、これに対して20人未満と100人以上は4～6月期より7～9月期はマイナス幅が拡大、とくに100人以上が 13と最悪になる予測である。このように安定した収益環境にいまだおかれていない様相がうかがわれる。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

#### 「北陸・中部」の資金繰りが大きく改善、他地域との格差拡大

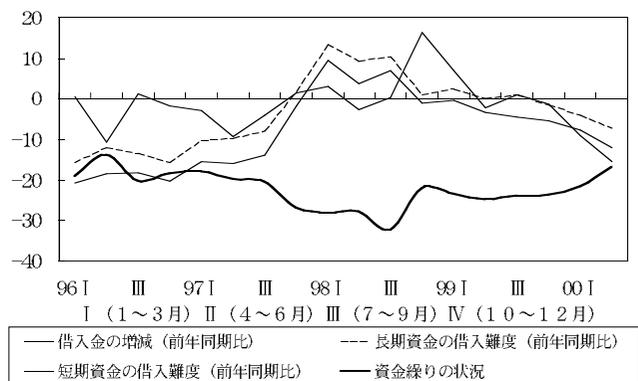
資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの）は前回（2000年1～3月期）の調査結果から5ポイント改善し 17となった。これで資金繰りDIは4期連続で改善したことになる。今回の調査結果は、資金繰りが特別信用保証制度を導入した際に回復した水準を上回り、97年の北海道拓殖銀行、山一証券などの破たんを契機にした金融危機以前の水準にまで回復したことを示している。

今回調査で注意をひくのは地域別動向で、とくに「北陸・中部」が突出して大幅な改善を示したことが特徴的である。前回 20であった「北陸・中部」の資金繰りDIは、今回は 3となり、17ポイントの大幅な改善を示した。これに対し、「関東」（ 32 25）と「近畿」（ 27

24）は改善はしたものの、他地域との格差は依然として大きい。さらに、「北海道・東北」（ 14 19）と「中国・四国」（ 12 15）では、反対に資金繰りDIが悪化するという事態が起きている。こうした資金繰りの地域別格差の背景には、業況の違いだけでなく、やはり借入難度（「困難」 - 「容易」、前年同期比）の地域別格差があると推測される。たとえば短期資金でみた場合、「北陸・中部」は 24と、他地域（「関東」 14、「近畿」「北海道・東北」 8、「中国・四国」「九州・沖縄」 7）に比べ、「容易」超過幅がかなり大きいことが確認できる。

資金繰りを業種別にみると、全業種で押し並べて改善がみられた。製造業は 19 12と7ポイント、建設業は 31 26と5ポイント、流通・商業は 17 13と4ポイント、サービス業は 28 26と2ポイントとそれぞれ改善した。最もDI値の良い業種と悪い業種を差し引いた業種間格差は前回

資金状況判断DIの変化（全業種）



(建設業 31、流通・商業 17)と変わらず14ポイント(建設業、サービス業 26、製造業 12)であった。

規模別では、「100人以上」が 3 6と3ポイント悪化したものの、その他の規模はそれぞれ改善を示した。「20人以上50人未満」は 20 12と8ポイント、「50人以上100人未満」は 9 4と5ポイント、「20人未満」は 32 30と2ポイントとそれぞれ改善を示した。悪化が懸念された「50人未満」(「20人未満」と「20人以上50人未満」を合計したもの)と「50人以上」(「50人以上100人未満」と「100人以上」を合計したもの)でみた規模別格差の拡大は前回の40から32へと縮小した。

借入難度DI(前年同期比)は長期資金( 4 7)、短期資金( 8 12)ともに「容易」超過幅が拡大した。業種別で特徴的なのは、製造業(長期 14、短期 17)と建設業(長期 3、短期 5)、流通・商業(長期 3、短期 10)の間に格差がみられることである。規模別では、20人未満が依然として長期資金で困難超過(1)である一方で、100人以上は容易超過( 13)の状態にある。

借入金利DI(「上昇」-「低下」)は、長期資金については5ポイント( 4 9)、短期資金については、1ポイント( 5 6)「低下」超過幅が拡大する結果となった。借入金DI(「増加」-「減少」、前年同期比)は、「減少」超過幅が 9 16と7ポイントの大幅な拡大を示した。依然として資金需要が低迷していることを示している。受取手形期間DI(「短期化」-「長期化」、前期比)は、前回比3ポイント「長期化」超過幅が縮小し、 10となった。

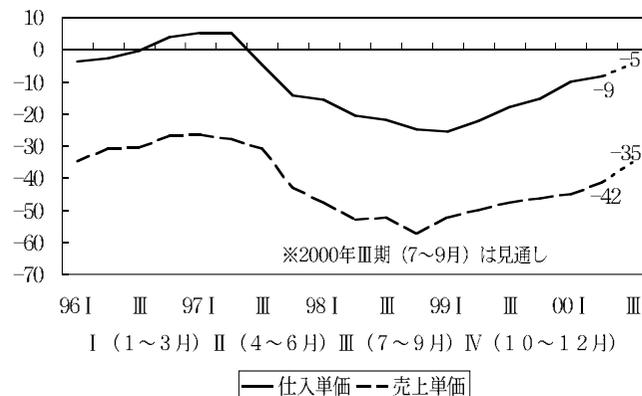
### 〔物価の動向〕

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 10から今回 9となり、1ポイント「下降」超過幅が縮小した。99年4~6月期以降5期連続で「下降」超過幅が縮小する結果となった。業種別では、流通・商業で 11 13と2ポイント「下降」超過幅が拡大したものの、建設業は 20 15と5ポイント、製造業は 6 2と4ポイント、サービス業は 8 6と2ポイント「下降」超過幅が縮小した。ただ、製造業で仕入単価の「上昇」を見通す企業が「下降」を見通す企業を上回る結果となるなど、次期見通しにおいて仕入単価の下降トレンドが変化する兆しが現れつつある。

売上単価DI(「上昇」-「下降」、前年同期比)も前回の 45から3ポイント「下降」超過幅が縮小し、 42となった。「下降」超過幅の縮小は、99年1~3月期調査以降6期連続となる。しかし、注意が必要なのは、99年以降仕入単価DI、売上単価DIの「下降」超過幅

仕入単価・売上単価DI  
(前年同期比、全業種)



がともに縮小する過程の中で、両DIの格差が拡大していることである。99年1～3月期には26（売上単価 52、仕入単価 26）であった格差が、今回調査では33（売上単価 42、仕入単価 9）に拡大している。このことは売上単価が下降を続ける一方で、仕入単価が下げ止まる可能性を示唆しており、企業収益上の観点から、今後とも物価動向は注意を要する状況にあるといえる。

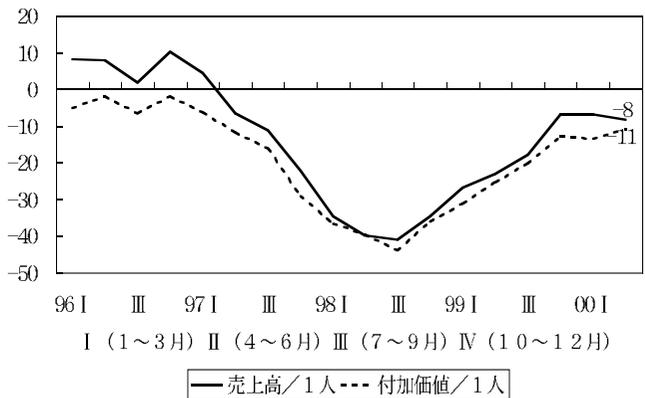
### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 1人当たりの売上高はやや落ち込み、1人当たり付加価値はやや改善

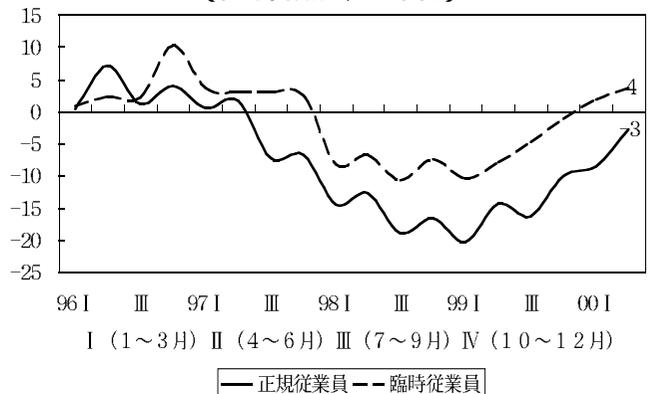
1人当たり売上高は、前期から引き続いて回復をみせている製造業が牽引車となりつつあるものの、全体としては依然水面下にある。すなわち、2000年4～6月期における1人当たり売上高の前年同期比DI（「増加」企業割合 - 「減少」企業割合）は 8で、1～3月期の 7よりさらに落ち込んでいる。これを業種別にみると建設業のDI値が1～3月期の 19よりはマイナス幅が小さくなったものの、4～6月期も 17と依然不況色は強い。サービス業においても1～3月期に水面に到達したにもかかわらず、4～6月期には 8に落ち込んでいる。流通・商業では1～3月期の 13が、4～6月期にも継続して横ばいである。そのなかで製造業だけが1～3月期の1から4～6月期も1と2期連続でプラスを維持している。製造業が牽引車になっていることが示されている。

1人当たり付加価値額においても不況色は強く残っている。全体では前年同期比DIで1～3月期の 13から4～6月期 11に改善しているが、依然として水面下である。なかでも建設業は4～6月期 24、流通・商業が 16と1～3月期より改善はしているものの減少幅は小さい。サービス業では1～3月期の 1が4～6月期には 10と大幅に悪化さえている。

1人当たり生産性DI  
（前年同期比、全業種）



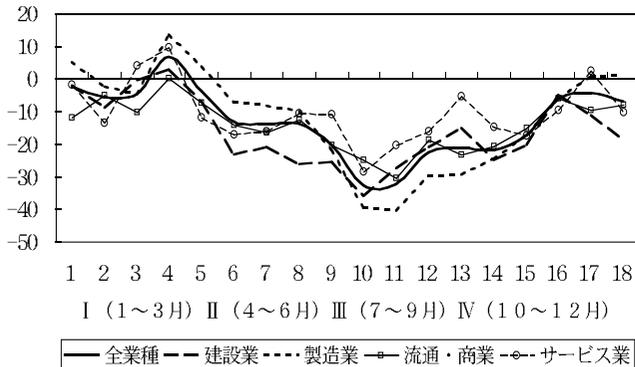
従業員数DIの変化  
（前年同期比、全業種）



**正規、臨時・パートとも改善傾向の雇用だが、所定外労働時間は落ち込みへ**

1999年10～12月期から改善の動きをみせてきた正規従業員数DI（前年同期比）は、2000年4

**業種別所定外労働時間DI（前年同期比）  
（「増加」-「減少」）**



～6月期には 3と、1～3月期の 9からかなり改善している。しかし、回復基調のみえてきた製造業といえども 1と、まだマイナスである。1～3月期に大幅に悪化した流通・商業は、1～3月期の 16から4～6月期には 2に回復し、製造業に追いつく気配がある。しかし不況色が逆戻りしている観のある建設業では4～6月期が 10となり、1～3月期の 4からかなり後退している。

臨時・パート・アルバイト数DI（前年同期比）は、1～3月期に2と水面を

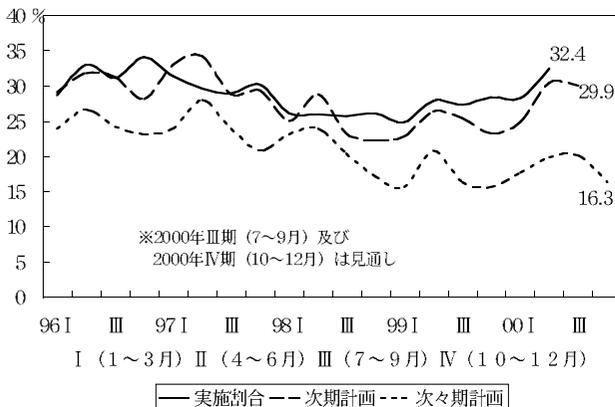
脱したが、4～6月期においても引き続いて改善傾向をみせ、4へと回復している。ただし建設業は例外的に 14と1～3月期より8ポイント悪化させ、雇用削減を強めている。

所定外労働時間DI（前年同期比）では、1998年10～12月期から2000年1～3月期まで回復してきたものの、2000年4～6月期においては1～3月期の 4から 7に落ち込み、現場の労働状況は景気回復が浸透しているとは言い難い。ただし製造業においては1～3月期の1が今期も続き、わずかながら2期連続で水面を脱している。

**〔Ⅳ〕設備投資**

**設備投資の回復は持続するか？**

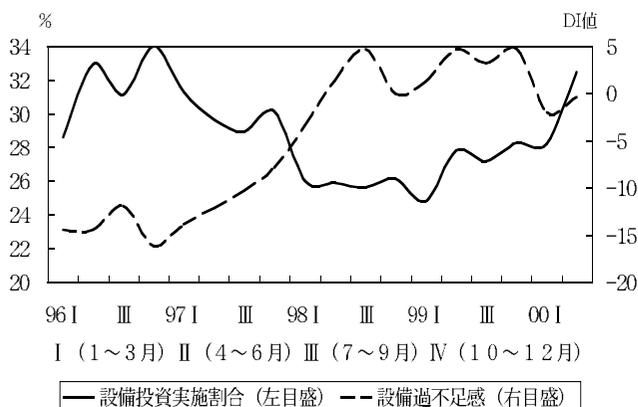
**設備投資の実施割合・計画割合（全業種）**



2000年6月の日銀短期経済観測調査をはじめ各種景況調査は、企業の景況感、設備投資意欲の予想以上の力強さを発表している。設備投資の4割を占める中小企業にもその動きが広がりはじめていると判断されている。このような設備投資の回復は景況全体の回復を期待されているわけである。

ところで、前回、「次期計画割合（全業種）が今回1997年4～6月期期以来の水準に急上昇（24.8% 30.4%）している」調査結果に対して、「次回

設備投資実施割合(%)と設備過不足感DI(「過剰」-「不足」)



の実施割合の引き上げ役を特定することは難しい」と判断した。また、設備過不足感が「ようやく不足に転じた」調査結果に対して、「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」ことを強調した。

今回の調査結果は、この2点について予想が外れたといつてよいだろう。

①については、今期の実施割合の上昇4.2% (28.2% 32.4%) が前回の次期計画割合の上昇5.6% (24.8% 30.4%)

が示す水準をほぼ実現している。しかも、30.4%を超える32.4%の水準に至り、90年代のバブル崩壊後の本格的な回復かといわれた96年ごろの水準を示している。この設備投資の上昇が今後どうなるかが今回の判断の問題である。次期計画割合をみると、横ばい(30.4% 29.9%)であるので、次期の実施割合も横ばいであると判断される。したがって、設備投資は3割台を確保すると予想されるものの、今後の設備投資が今期に示されたような上昇を続けるとは考えがたい。

②については、今期実施割合は上記の上昇ゆえに、設備過不足感とクロスしている。しかし、若干ながら、設備過不足感DIは上昇( 2 0)しているので、実施割合の上昇と設備過不足感の下降の明確化とは判断できないであろう。

## 設備投資とIT投資

さて、今回の新規調査項目のうち、設備投資の実施(全業種)目的に注目すると、「能力増強」(33.4%)、「合理化・省力化」(34.1%)が中心で、「研究開発」(3.8%)は少なく、「維持補修」(21.2%)や「新製品・製品高度化」(17.1%)はその間にある。しかし、次期計画(全業種)の目的では、「能力増強」(34.6%)、「合理化・省力化」(27.9%)が中心であることは変わらないが、「新製品・製品高度化」(24.5%)や「研究開発」(7.1%)が増加し、「維持補修」(13.4%)が減少している。1期の変化に過ぎないが、回答企業の設備投資目的が「新製品・製品高度化」や「研究開発」にシフトしている事は明らかである。

この点で、ITへの取組みが注目されるわけであるが、ITへの取組みをしていないとの回答(全業種)は少なく(11.8%)、何らかの取組みをしている。また、IT利用の経営目標の回答(全業種・3項目まで)において、「新規事業の展開」、「研究開発」がそれぞれ30.8%、13.7%となっている。投資目的の特徴と合わせて、現時点での設備投資の主たる動機がIT関連となっているとはいえないが、内容的には前向きなものとなっていると評価できよう。

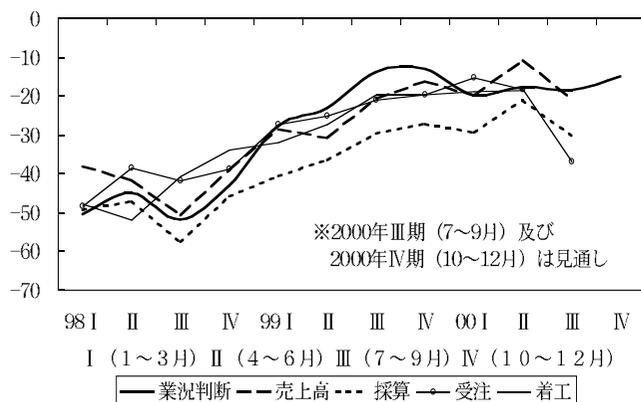
## 〔V〕業種別動向

### (a)建設業

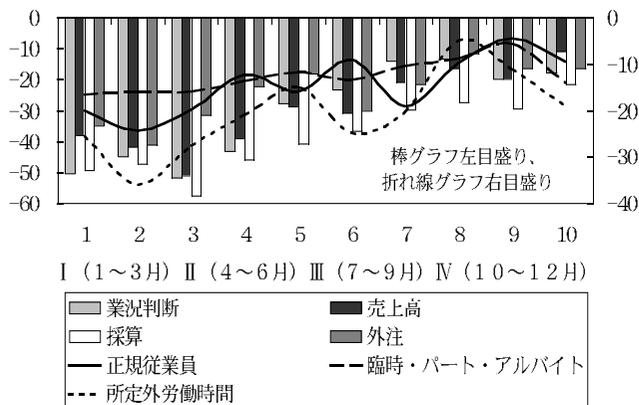
業況低迷続き、次期以降も好転の兆し薄い

建設業の全体的業況判断DIは、前期比で 6 13 21と2期連続で悪化した。前年同期比では、前回 13 20に悪化した後今期 18とやや戻したが、基本的には低迷状態が続いた。今期は前回(1~3月期)各指標中DIのマイナス幅が最も少なかった受注(-15)の反映と推測

建設業の各種DIの推移



建設業の各種DI・従業員DI



される売上(-20 11)や採算(-30 21)の改善傾向がみられる。だが肝心の今期の受注は 18と悪化し、さらに次期 37とほぼ98年10~12月期の水準にまで悪化すると見通されている。

前号でもふれたが、現段階では景気対策・財政対策が絡んで不安定な状況にあるが、他産業はともかく建設業の場合、唯一3年以上連続して採算水準DIがマイナスを続けている状況に有るなど、本格回復の道は依然遠いとみるほかない。この点では、製造業などの回復傾向に力強さが生まれたとき、それが設備や住宅などによる民間建設需要にどう作用するか否かを注意深く見守るべき時なのであろう。その意味で過去1年間の民需主体総合工事業の業況判断に注目すれば、前期比DIで4 0 13 11と推移している。

### 苦境深まる官公需主体総合工事業と雇用削減傾向

業種別の業況判断DIで厳しさが抜きんでて目立つのは官公需主体総合工事業である。前期比で 30 45、前年同期比では 40を2期連続で記録した。この業種の回答企業数は22社と少ないが、その他の指標を概括しておきたい。まず売上高DIは、今期 18(民需主体総合工事業が 4)、次期見通し 41(同上 8)、受注DI、今期 18(同上 3)、次期見通し 50(同 16)、経常利益DIは、今期 22(同上 10)、次期見通し 40(同上 16)、今期の採算水準 20(同上15)など、現状に加え、特に次期見通しの厳しさが目立つ。

こうした厳しさへの対応の一つとして、外注や雇用・残業カットが再び強まる傾向が目立つ

ている。建設業全体として98年以降の業況判断DIと他の指標の推移を比較すると、業況に最も敏感に反応しているかにみえるのは外注比率で、次いでおおよそ所定外労働時間（残業時間）、従業員数（正規・非正規の差は不明確）の各DIの順となっている。そして所定外労働時間と外注比率は99年10～12月期から、従業員の2指標は前期から再び削減（マイナス）の傾向を強めている。

長期にわたって余剰人員の受け皿として就業人口を拡大してきた建設産業の就業者数は、1997年以降99年まで2年間で28万人減少したが、その傾向は同友会会員企業にも色濃く貫かれている。いわゆる失業問題が社会問題化するなかで、中小企業が全体として雇用面の機能をどう担うのかは、その社会的存在意義にかかわる問題として拡大していかざるを得ないであろう。中小企業の雇用削減は、企業の存続が危ぶまれる事態に直面しての避け難い対応なのであろうが、利益誘導型政治の是非が問われた総選挙結果を踏まえ、地域経済と公共事業のあり方へのアプローチが改めて求められている。

(b)製造業

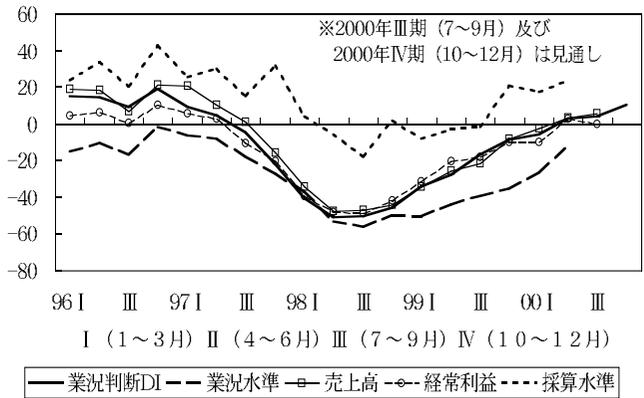
水面に浮上した製造業の景況判断

製造業の業況判断DIは 6から3へとついにプラスに転化した。この数値は前期の次期見通しの3と同じであり、経営者の景況感が実感をとらえ始めたといえる。ちなみに7～9月期の見通しも3であり、製造業の景況は回復軌道に乗り始めつつある。

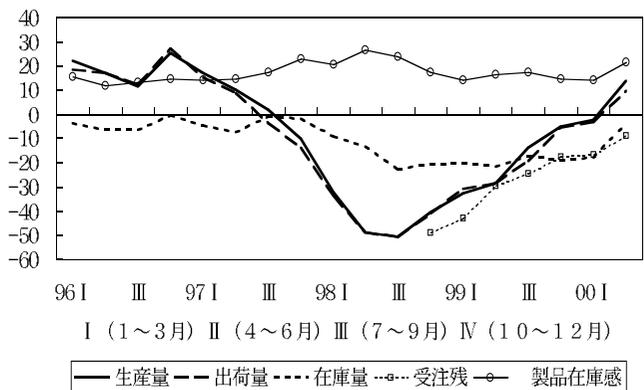
それを製造業の10業種別にみても、マイナスの業種は前期の7から3（食料品、印刷、その他）に減少しており、とくに機械金属系3業種は徐々に揃ってプラス指標に転じた。しかし、次期見通しでは6業種でマイナスが予測されており、景況の不安定性は解消されていない。

なお、売上高（ 3 3）と採算（ 10 3）のDIもようやくプラスに転じた。また業況水準（ 27 12）も改善されつつあるが、依然として水面下にあり、ソフト、機械器具を除く8業種ではマイナスのままである。業況判断DIの次期見通しは4と改善基調が見込まれ、総体としては、IT革命のトレンドをつかんだ関連業種の好調を反映した結果といえよう。採算水準DIは、17から24へと黒字企業の増加傾向が認められる。

製造業の各種DIの変化  
(水準値以外は前年同期比)



製造業の生産状況判断DI (前年同期比)  
(「増加」-「減少」)



今期の数値は、製造業では景気の回復局面への移行を予感させる変化を数多く含んでいる。問題は97年のように政策的誤りによる失速を招かないように、広い意味での良い経営環境づくりの課題が焦点となる。

### 回復軌道の中で強まる業種別・企業間の不均等な業況

生産量（ 2 14）は11期ぶりに、出荷量（ 3 10）は12期ぶりにプラスに転じた。生産量を業種別にみるとマイナス業種は前期の4業種から印刷のみとなり、繊維、木材と金属、機械で大きく拡大した。生産改善の幅が大きかったため、在庫削減基調に変化が生じ（ 18 4）、受注残にあえぐ企業も減少した（ 17 9）。

ただし、食料品、繊維、印刷では製造業全体の好ましい傾向は依然として確認し切れておらず、業種別不均等発展と不振業種内での二極分化の基調は持続している。また、原材料の在庫感（16 13）とは逆に、製品在庫感が14 22で過剰感の増加を示している（とくに食料品、木材、化学、鉄鋼などの素材関連）。これは景気回復の歩みに総合的な実感が感じられないことの反映と考えられる。

今期の調査結果をみるかぎり、製造業の景況は水面に浮上したといえるが、今後は回復過程の中での生き残りを賭けた選別局面への移行が予測されるので、国際化とIT化を見据えた形で、引き続き自社の企業ドメインの鮮明化と固有技術の先鋭化が必要とされよう。

### (c)流通・商業

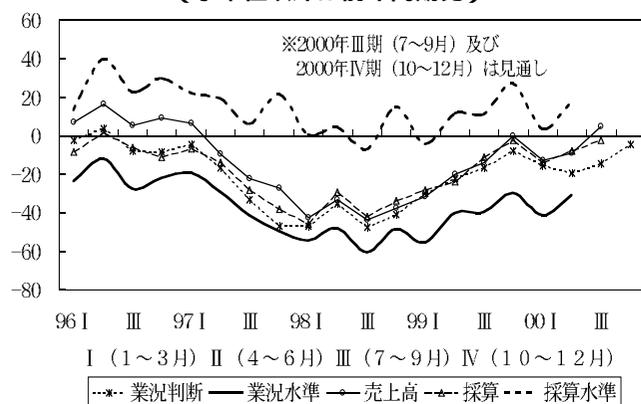
水面下での一進一退が特徴、東京など大都市圏で厳しい状況続く

流通・商業の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合、前年同期比）は、前回の 15から4ポイント後退して 19となった。今回の結果は、前回と比べてマイナス幅はややゆるやかながらも下降傾向を示しており、2期連続の下落となった。次期（7～9月期）見通しは 15、次々期（10～12月期）の見通しが 4と、前回までの先行き見通しより回復のテンポへの期待感がかなり薄らいできている。しかし業況水準DIをみると、 41から 31へと前回比10ポイントもマイナス幅を減らしている。これらは流通・商業の一進一退の傾向をあらわすものであるといえる。

これらは流通・商業の一進一退の傾向をあらわすものであるといえる。

経済企画庁の調査では、製造業の設備投資の持ち直しに加え、個人消費も回復基調にあるとされるが、今回の結果でみる限り、その種の楽観視は許されず、むしろ現状は厳しい状況が続いている。もちろん、流通・商業分野では、一部に家電や衣料品アパレルなどの専門店が好調である。とはいえ、小売業全般はいまだ最悪期のただ中にあ

流通・商業の各種DI  
（水準値以外は前年同期比）



る状況といえる。ベースアップの凍結や夏期一時金支給も停滞気味であることなどから、個人消費の回復は依然として期待薄というところである。

また、今回の調査対象企業の地域的特性として、東京など大都市圏にある企業の業績が芳しくない。これは、大都市部での消費者の選別購入行動の影響を大きく反映したものと考えられる。

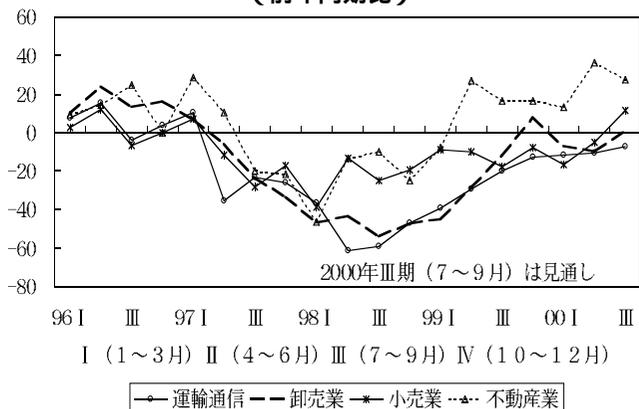
採算（経常利益）DI（「好転」 - 「悪化」、前年同期比）は、前回の 14から今回は 8とマイナス幅を大きく改善させている。また次期見通しでも、 2と次第にマイナスが減少すると見込まれている。「日銀短観」など各種データでは、製造業の改善傾向がみられるが、これに比べると非製造業の状況は必ずしも芳しくなく、全体的には回復基調にあることは否めないとしても、今回の結果にみられるとおり中小流通・商業の現状は、当面水面下で一進一退を繰り返す状況にあるものといえよう。

### 個人消費は選別購入による二極化が進み、売上増に結びつかず

各業種別の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」、前年同期比）は、運輸通信業が前回の 27から 32へと再びマイナス幅を増加させた。卸売業も同様に、前回の 7から 20となり、次期見通しも 16である。小売業は、 24から 17とややマイナス値を減少させている。また、飲食業は、 29から 30とかすかに悪化させている。他方で、不動産業は、前回の 14から一転して 17とプラスに転じており、次期の見通しも0と見込まれ、他の3業種がマイナス2ケタ台（ 18、 16、 13、 20）であるのと好対照を示した。このように、不動産業を除いて、売上高の回復はもとより、売上単価の低落傾向はいまだストップせず、いずれの業種とも2ケタ台のマイナス値に甘んじている。

売上高DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）では、運輸通信業が 10（前回： 11）、卸売業が 10（同： 8）、小売業は、 5（同： 17）、飲食業で 35（同： 61）といずれもマイナス値から脱却できずにいる。ただし、不動産業の場合、前回と同様に36（同：13）と2ケタ台のプラスとなっており、5期連続してプラスの傾向を維持している。運輸業分野では、大手の宅配事業の伸びが注目され、貨物需要も幾分回復傾向にあるものの、中小の分野では立ち後れが原因で回復への足取りは重く、荷動きの活発化はいまだ認められない。飲食業でも、外食が控えられるなど厳しい状況が続いている。地域的には、とくに北海道・東北で、売上高の悪化が際だっているが、これは、公共事業費の抑制・削減の影響という経済的要因はもとより、有珠山の噴火など経済的要因もかなり影響

流通・商業の業種細目別売上高DI  
（前年同期比）



したものとみられる。今後、夏場に至っても改善は見込めず、依然として厳しい経済環境にあ

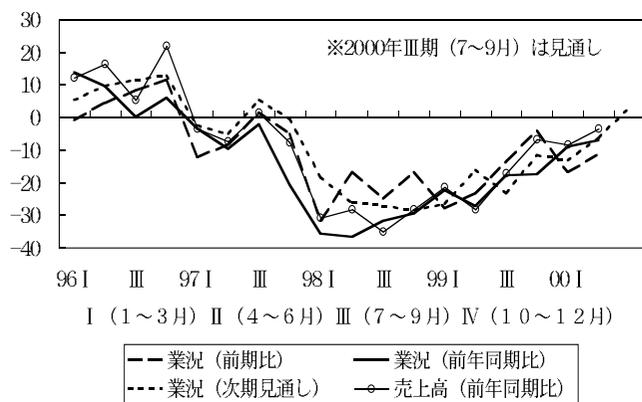
ることは否めない。

なお、設備投資の実施状況とその目的でみると、実施企業数は少ないながら、実施割合は前回と同じく30%台となり、実施内容も設備増強や店舗等への投資が半数程と厳しい環境の中でも積極的な対応を採ろうとしている企業が散見される。また、実施目的では、能力増強や維持補修などに力を入れている状況が伺える。

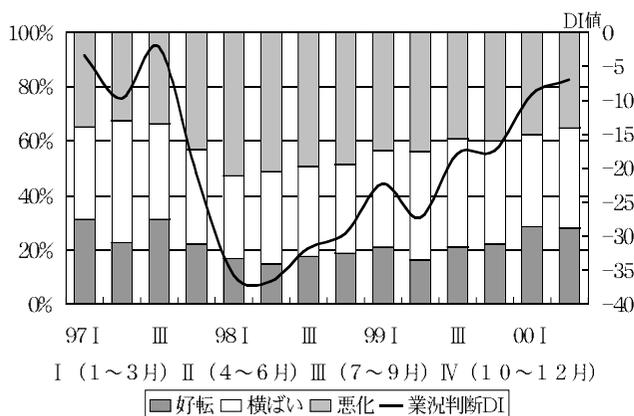
(d) サ - ビス業

業況改善は続くが、各DI値の動向はサービス業の業況が不安含みを示す

サービス業の業況判断DI、売上高DI



サービス業の業況判断DIの内訳 (前年同期比)



4~6月期の調査結果から得られる特徴は、主なDI値の改善が傾向としてみられることである。たとえば、業況判断DI(前年同期比)は今期 7となり、99年10~12月期の 18、前回の 9から、またひとつ改善へと歩を進めた。これで、業況判断DI値は98年4~6月期を底に、99年4~6月期の落ち込みを除くと、水面に向かって確実な浮上を傾向として続けていることになる。さらには、同じく業況判断DIの見通しも、次期、次々期がともに3となり、数年振りのプラス見通しという結果が見込まれている。

また、業況判断DI(前期比)も今回は 11となり、99年1~3月期の 28以降の回復基調を裏付けている。さらに、売上高DI(前年同期比)も今期は 4となり、前回調査の 8から改善をみせているというだけでなく、見通しは 10となって97年7~9月期に4となって以来、実に11期振りにようやく水面上に顔を覗かせたことになる。

しかし、サービス業の業況には回復基調を覆すような別の動向もみられる。たとえば、業況水準DIは今期 26であり、まだまだ水面には遠いというほか、前回調査の 24に比べて僅かながら悪化している。このように、サービス業のそれぞれのDI値が示すものは、確実な景況回復の兆しというには程遠い、不確実性に満ちた結果だと受け止めるべきである。

景況の推移に不安 景況回復基調に逆行するDI値は少なくない

いくつかのDI値からは、サービス業の景況が必ずしも順調に回復しているわけではないという傾向が読み取れる。先の業況水準DI以外にも、たとえば1人当たり売上高DI（前年同期比）は今期 8となり、前期の0からは大きく悪化している。また、1人当たり付加価値DI（前年同期比）も、前期の 1に比べ今回は 10と大きな低下を示す結果となった。採算DIは前年同期比で今期は 8、前期の 8と変わらないが、前期比では 13からマイナス 24へと大きな落ち込みがみられる。

では、なぜ業況判断DIや売上高DIに改善がみられるのか。この点にサービス業の景況をみるポイントが隠されている。まず、業況判断DI（前年同期比）を「内訳」でみると、前回調査に比べ「好転」が28.4%から28.2%へと微減し、したがって業況判断DIの改善が「好転」企業数の増加によってもたらされたものではないことが判明する。他方、同DI値の「悪化」をみると37.6%から35.2%へと微減している。つまり、「好転」 - 「悪化」企業数を示す業況DI値の改善は、業況の「悪化」比率が幾分なりとも低下した結果だと分かる。売上高DI（前年同期比）の改善も、「増加」が28.5%から29.8%へと増加し、同時に「減少」が36.8%から33.3%へと減少した結果だということである。サービス業の景況回復をいうには、今のところ力強さに欠けている。

〔 〕 経営上の問題点

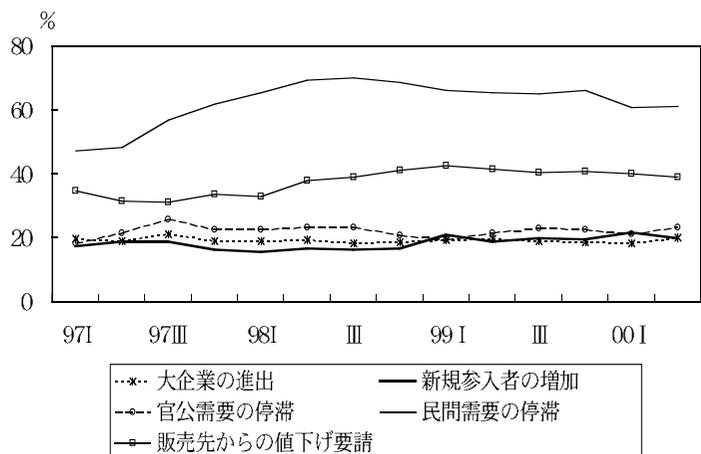
業種別、地域別、規模別に両極化しながら引き続き民需停滞が60%台前半に

今期（4～6月期）の経営上の問題点（複数回答）の上位5位は、「民間需要の停滞」（61.0%）、「販売先からの値下げ要請」（38.8%）、「官公需要の停滞」（23.2%）、「大企業の進出による競争の激化」（20.0%）、「新規参入者の増加」（19.8%）となった。

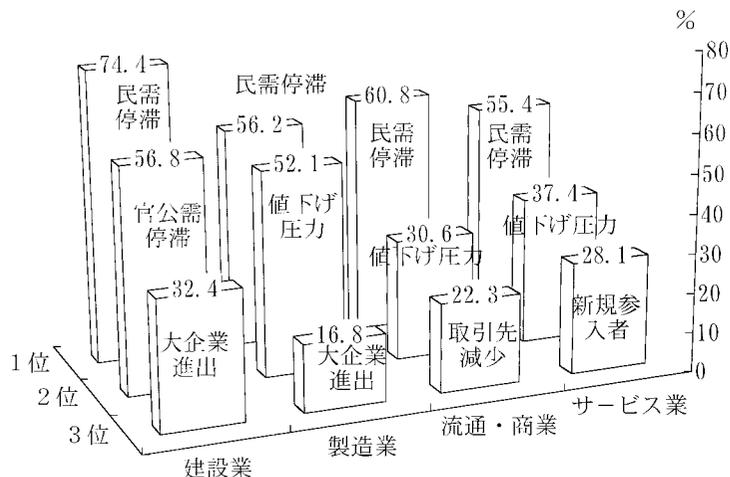
前期（1～3月期）とくらべると、「官公需要の停滞」が前期4位から今期3位へ、「大企業の進出による競争の激化」が前期6位から今期4位へ、「新規参入者の増加」が前期3位から今期5位へと3位以下に変動がみられた。

第1位の「民間需要の停滞」は、前期の60.6%から61.0%へ横ばい状態で推移した。「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、反転して99年の1年間は1～3月期66.0%、4～6月期65.4%、7

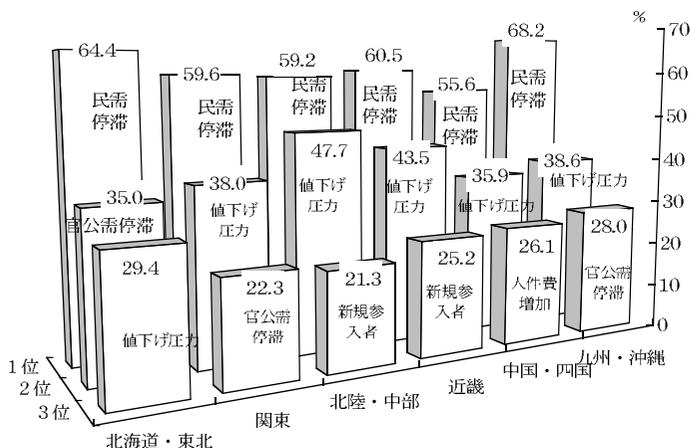
経営上の問題点の推移  
（複数回答）



業種別経営上の問題点  
2000年4～6月期（複数回答）



地域別経営上の問題点  
2000年4～6月期（複数回答）



～9月期65.0%、10～12月期66.2%と高原状態できたが、2000年になってからは60%から61%と深刻の度合いを和らげてきて、97年の後半期の水準まで戻しているのである。

「民間需要の停滞」は最悪期を脱し戻りつつあることが確かになってきたが、業種別にも地域別にも、規模別にもアンバランスさを伴いながら進んでいることがわかる。たとえば、業種別では製造業、サービス業が50%台半ばだが、建設業は74.4%、流通・商業が60.8%と両極に分かれている。地域別（九州・沖縄68.2%、北海道・東北64.4%に対して中国・四国55.6%、北陸・中部59.2%）にも規模別（20人未満は65.8%だが、20人以上50人未満56.6%）にもこうした傾向が見られる。

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38.8%と前期の39.8%から1ポイント改善している。業種的には、製造業が52.1%と前期より2.5ポイント比率を下げたとはいえ高い割合で値下げ圧力を受けている。地域別には、北陸・中部（47.7%）、近畿（43.5%）において値下げ圧力が際だっている。第3位の「官公需要の停滞」が21.3%から23.2%へ、第4位の「大企業の進出による競争の激化」は18.1%から20.0%へと比率を高めているが、第5位の「新規参入者の増加」は21.4%から19.8へと比率を1.6ポイント下げている。

今期特徴的なことは、一つは前期改善をみた「民間需要の停滞」が横ばいを続けるなかで「官公需要の停滞」が98年4～6月期並に再悪化したことである。とくに建設業において「官公需要の停滞」は56.8%と前期より9.3ポイントも悪化しているのである。地域的には北海道・東北の停滞感が依然として大きい。他方で製造業、サービス業は「民間需要の停滞」だけでなく「官公需要の停滞」の割合が低い。このように全体ではこれまで見てきたとおりだが、個々には良いところと悪いところが混在している。こうしたアンバランスなジグザグした状態が際だっ

ているのである。

もう一つは大企業の進出が多くなっていると同時に、新規参入者の増加も高水準で続いていることである。大企業の参入に加えて生き残りを賭けた企業間競争が引き続いている。これらが景況を改善に向かわせていると同時に中小企業の景況を不安定にさせてもいるとみなければならぬ。

〔 〕 経営上の力点

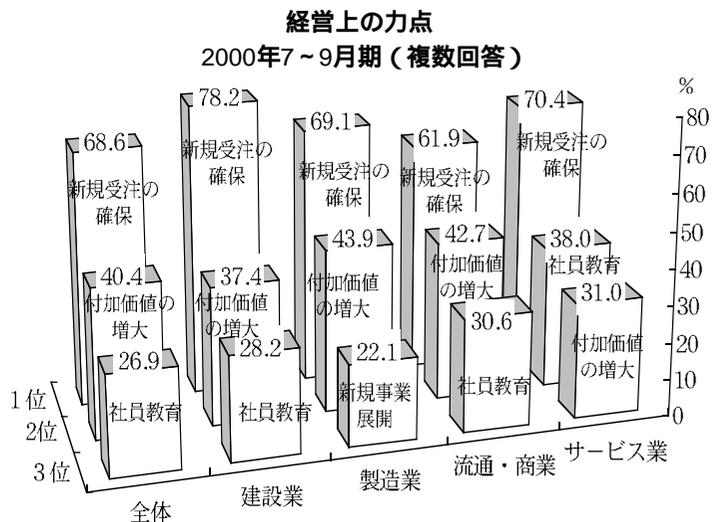
市場拡大こそ最大の力点、「社員教育」が第3位に再浮上、「新規事業の展開」が急上昇

次期（2000年7～9月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）の上位5位は、全業種で、「新規受注（顧客）の確保」（68.6%）、「付加価値の増大」（40.4%）、「社員教育」（26.9%）、「財務体質の強化」（25.5%）、「人件費以外の経費節減」（22.0%）となった。前期と比較すると、前期第4位の「社員教育」が同第3位の「財務体質の強化」と順位が入れ替わった。また、第1位の「新規受注（顧客）の確保」は、前期より1.3ポイント比率を高めており、市場拡大への力の入れ方はますます高まっている。

以下の順位では、第6位「情報力強化」（20.5%）、第7位「新規事業の展開」（20.0%）となり、この順位は前期と変わらないが、「新規事業の展開」が前期より2.2ポイント比率を高め、本調査開始以来最大の数値となったことが注目される。市況が長期低迷していることから、企業の生き残りのためには、本業を

柱としつつも、自社の経営資源を生かして新しい分野への挑戦をつづけることに相当の力点がおかれていることを示している。

企業の経営上の力点は、市場拡大に最重点をおきながら、利益の確保、人材育成、経費節減を含めた財務体質の改善に経営努力を集中し、かつ、情報力強化、新規事業の展開に力を入れていることが明瞭である。なお、業種別に特徴点をあげると、建設業は、「新規受注の確保」が78.2%と他業種より際立って高比率であり、サービス業では、「社員教育」が38.2%で第2位になっていることも、それぞれの業界の力点の違いを表しており興味深い。



実感できない「回復」、受注競争激化・法改正で大手との格差拡大する建設業

次に記述部分をみると、「景気回復」の「兆し」も見えないとの声が圧倒的に多い。「相変わ

らず景気の先行きが見えてこないし、このような状況が4～5年続くのではないかと思います」(岐阜、食品製造卸売業)。「景気がよくなるという見通しが立たない。ますます悪くなっているような気がする」(高知、住宅リフォーム・電気工事業)。そのことを実感させるのは、きびしくなる受注競争である。「発注者、ゼネコン共きびしい受注競争で下請けにしわ寄せがきている。仕事量は確保しているが、経常利益が低い」(愛知、建造物解体・産廃物処理業)。

建設業(民間)の現況については、次の指摘がある。「住宅ローン特別減税のおかげで、新築・増改築・分譲住宅とも順調だったが、大手ハウスメーカーに今年に入ってとくに受注が集中していて、町場の工務店はあまり元気がないような気がします。それというのも、10年瑕疵保証制度や品質性能表示制度など矢継ぎ早に消費者保護の政策が打ち出され、中小零細業者が対応仕切れない面があります。大手メーカーに引き離されつつあり、はたして小規模工務店が生き残っていけるか不安です」(東京、アパート・ビル企画建築)。このような不安、懸念は他の業界にも見られることではあるが、では、どのような方策を持って立ち向かおうとしているのであろうか。

#### 市場拡大へ生き残りをかけた果敢な挑戦つづく

全業種を通じて経営上の最大の力点である「新規受注(顧客)の確保」の具体策からみていこう。

まず、時期もの、季節性商品の営業については、「サミットによる特需を見込んでの営業。ポストサミットの新規開拓をいかに効率良く行うか営業戦略の立て直し」(沖縄、ダスキン商品のレンタル・クリーニング他)。「平成11～12年度に死亡された喪家に対し、初盆の飾り、ギフト、提灯と付加価値の増大に努力している」(熊本、葬祭業)などがあつた。

#### (1)新規顧客情報の紹介を得る 日頃の信頼関係がカギ

市場の拡大、顧客の掘り起こしに必要なことは、第一に、顧客を獲得するルートをいかに広げるかであろう。「新しい取引先に当社製品の付加価値を見出してもらい、新しい客を紹介してもらおう」(愛知、動力設備の設置販売)。このような情報収集は、日頃のまじめな営業活動、技術力が評価されて初めて可能であることはいうまでもない。また、「建築設計事務所とタイアップして、ユーザー直結の営業展開。リフォーム専門業者に営業展開」(北海道、建築設備工事業)も、信頼関係の上に成り立つ営業であろう。

#### (2)既存客のニーズの掘り起こし 自社の対応能力の見直しとレベルアップ

第二に、既存客のニーズを深く掘り起こし、新製品の提案や新しいサービス、技術の提供を徹底して研究することである。例えば、「拡販のため、得意先や官公庁向けにエコ商品(太陽光発電システム等)の説明会を実施」(青森、電設資材卸業)は、本来の基礎資材販売の最盛期をはずして実施している。「自社における開発保有技術の整理、既存取引先の整理・洗い出しによる、当社側から考えられるマーケットの再構築及び販路の拡大」(長野、自動制御・情報通信システムの開発製作施工)のスタンスを堅持することが大切であろう。

(3)顧客の問題点を共に考える提案型営業 問題解決型で、具体化、個性化されたニーズへの対応

第三は、顧客の実状に応じた提案型営業の展開である。「各社の抱えている問題を聞き出し、提案主体の営業活動による受注増加」(東京、プラスチック用金型製造)。顧客と共に問題を考え、解決の方策を出せる力量が必要。「新規業務店参入者への経営アドバイス、居酒屋経営者との東京都内繁盛店視察研修会の実施」(青森、酒等食品小売業)。これはコンサル営業である。また、「大量生産から個人受注への切り替え」を戦略とし、「個人ユーザーのニーズに合う商品開発、試作品づくり。伝統、文化、芸術の路線で個性化へ対応したい」(京都、刺繍加工業)とのコンセプトも重視したい。

(4)販売方法、納品システムの革新 IT化への対応と新たな挑戦

第四に、販売方法や納品システムの改善・改良をはかることであろう。「新規開拓をいつも努力中。別注商品を日本全国2~3日でデリバリーする事を目標に全社的に努力中。生き残るにはこれしかないと思われる」(岐阜、プラスチックフィルム二次加工販売)。

もうひとつ販売方法として注目されるのは、IT化への対応である。今回は、IT化に関する設問があったためか、記述部分でも多くの企業がふれていた。大別すると、外部への情報発信による営業拡大と内部体制の改革(業務改善、効率化)に分けられる。従って、販売方法として、Eコマースへの挑戦は、まずホームページの作成、自社商品やサービスのインターネット上での宣伝・販売となるのであるが、大半は挑戦途上であり、一部を除き成果はこれからであるといつてよい。しかし、「人も組織も新しいことに挑戦することで生き残れる」(東京、ソフト開発)との姿勢は大事にしたい。

全社員との対話を重視、共通の危機感と目標の共有が前進のカギ

総じて積極姿勢が顕著にみられたのが今期の特色といえる。新規事業の立ち上げも、本業での仕事量の減少を「新規部門としてアフターメンテに力を入れ、客数の増加に努力」(広島、電気設備工事業)とか、県特産品の全国販売をめざし、社員と会社が出資して新会社を設立させたい(福島、乳製品販売業)など意欲的な試みが予定されている。

そのためには、「会社目標を明確にして、その達成方法について社員一人ひとりと話し合った。労使関係を良くするには、言葉を通して時間をかけて理解しあうことがすべての始まりだと気付く」(三重、大型クラフト紙袋製造販売)との認識が前提となろう。今回は「全社員個別面談」を実施する企業例が目立っている。

企業目標の理解が労使の共通認識になってこそ社員教育はその効果をあげることができる。社員教育については、「客先へ管理職候補を外向させ、先進企業の業務について体験学習させる」(長野、倉庫業)との事例もあった。「とにかく今の状況と(経営者の)考え方を本音で話す事を心がけている。共通の危機感こそ、(経営上の)重要な課題の一つとしてとらえている」(山口、建築物環境衛生一般管理業)。経営者の適切なリーダーシップのもとで、集団の叡智とエネルギーがどう相乗的に発揮されるのか、いよいよ正念場に来ているといえよう。

**同友会景況調査報告(DOR) No.48**

2000年7月31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(代) 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)