第50号

同友会景況調査報告（DOR）

（2000年10～12月期）

新世紀の景気は腰折れ模様

〔概　要〕

2001年、新世紀早々のアメリカの緊急利下げ、日本の円安、株安、アジア景気のペースダウン等、門出は荒れ模様含みである。日本経済の景気が世界経済の動向に左右される傾向が強まっている。

DOR2000年7～9月期調査で「水面近くまで改善したが下期悪化か」と予想したが、10～12月期調査では、予想通り業況判断DI（前年同期比）がマイナス3と再悪化した。それでは2001年の景気はどうか。今回調査によると1～3月期のDI（前年同期比）はマイナス9とさらにマイナス幅が拡大、業況水準DIでもマイナス幅の減少傾向から増加傾向に転ずる。さらに業況判断DI（同）は4～6月期でもマイナス8と2000年10～12月期を上回るマイナスが続くと予測されている。中小企業景気は腰折れ模様を呈し、ミニ不況に落ち込む危険性がある。設備の過剰感も強まり、設備投資も下向き傾向にある。

現政権下、中小企業がこの泥沼景気から脱する道筋、ビジョンが見えてこないのはどうしたものだろうか。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2000年12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　郵送の方法により自計記入を求めた

(4) 回 答 企 業 数　2,132社より940社の回答をえた（回答率44.1%）
（建設162社、製造業341社、流通・商業292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　41.2人
②臨時・パート・アルバイトの数　29.7人

〔景気時評〕

新世紀と中小企業の時代に ふさわしい経営指針の確立を

鈴　木　幸　明

21世紀が幕開けした。株価はアメリカで乱高下、日本では低迷したままで年が明け、さまざまな期待と不安が過ぎる。一方新世紀の性格をどう呼ぶか、「環境の世紀」、「情報の世紀」等と名付け方に喧しい。どんな言い方をしても百年間のあり様を一口で言うのは難しい。「IT革命」を時間感覚からいうとドッグイア(dog year)というのだそうだけれど、それほど世の中は激しく動いている。そうした中での経営の舵取りは一層の難しさを増している。「穏やかな景気回復が続く」とする政府の景況感とは全く異なる「腰折れ模様」となった中小企業景気からしても、この新世紀の初頭の経営をとりまく状況はかなり難しい局面が展開されている。そして何よりも、21世紀を中小企業の時代にするためには、何をどう変えていくのか、あるいは変わっていく必要があるのか、その道筋を自らの力で描ききらなければならないだろう。

如実に示された経営指針確立運動の成果

今回のDORオプション調査項目では経営指針について問うた。同友会では「経営指針を確立する運動」を1977年からすすめている。運動を進める中で経営指針を経営理念、経営方針、経営計画の三つに定式化し、経営指針の成文化を経営者の責務としてきた。今や、経営指針なら同友会といわれるほど同友会運動の柱となってきてもいる。その経営指針を会員経営者はどのように受けとめているのか、いわば運動の成果を現時点で確認する作業ともなった。

まず質問では経営指針（経営理念、経営方針［中・長期計画、ビジョン］、経営計画［単年度］）が整備されているかどうかを聞いている。当該質問回答企業の内、理念で91.2％、方針で73.2％、計画で88.5％が「ある」と答えている。指針の確立は極めて高い水準にあるといえる。

各分類別経営指針（理念、方針、計画）の確立

		経営理念		経営方針		経営計画（単年度）	
		合計	ある（%）	合計	ある（%）	合計	ある（%）
4業種分類	合計	888	810（91.2）	855	626（73.2）	866	766（88.5）
	建設業	152	138（90.8）	146	106（72.6）	147	130（88.4）
	製造業	323	294（91.0）	311	236（75.9）	316	275（87.0）
	流通・商業	274	252（92.0）	265	185（69.8）	269	238（88.5）
	サービス業	139	126（90.6）	133	99（74.4）	134	123（91.8）
6地域分類	合計	890	812（91.2）	856	627（73.2）	867	767（88.5）
	北海道・東北	151	144（95.4）	146	101（69.2）	148	137（92.6）
	関東	177	166（93.8）	173	132（76.3）	174	155（89.1）
	北陸・中部	183	160（87.4）	176	123（69.9）	177	146（82.5）
	近畿	136	122（89.7）	127	92（72.4）	131	114（87.0）
	中国・四国	128	119（93.0）	124	103（83.1）	124	113（91.1）
	九州・沖縄	115	101（87.8）	110	76（69.1）	113	102（90.3）
規模別分類	合計	831	758（91.2）	798	583（73.1）	809	719（88.9）
	20人未満	349	308（88.3）	328	216（65.9）	335	279（83.3）
	20人以上50人未満	277	255（92.1）	275	201（73.1）	276	253（91.7）
	50人以上100人未満	137	132（96.4）	129	109（84.5）	132	123（93.2）
	100人以上	68	63（92.6）	66	57（86.4）	66	64（97.0）

とりわけ50人以上の比較的規模が大きい企業ほど確立度合は高く、理念、方針、計画の内、最も低い「方針」でもこの層では85％に達して、他は90％を超えるほどになっている。

ほとんどの企業が作っているその経営指針はどんな体制で作っているのか。さすがに「外部コンサルタントに委嘱」している企業は少なく、実数で5社に

も満たない。最も多いのは「幹部社員と作成」している企業で作成している企業の内53.6%にのぼる。次いで、「社長一人で作成」30.9%、「全社員で作成」14.0%となっている。

ここで、経営指針のあるなし、指針づくりの体制別に今期の業況（前年同期比）、業況水準のクロス集計をし、それぞれのDI値を比べてみる。経営指針のあるなしで、明らかな統計的有意差がでている。また、指針づくりの体制ごとのDI値の比較では、社員をできるだけ多く巻き込んだ指針作りこそ力を発揮することを実証している。全社員で作成している企業は、この時期、前年同期比の業況DIがプラス3となっていることが、そのことを如実に物語っている。

今回の調査票では、指針の成果を意識面と実体面の二つのジャンルに分けて聞いている。意識面では「幹部の自覚が高まった」が45.2%となり、次いで「社員の自覚」（37.9%）、「社長の自覚」（28.5%）が高まったと答えている。実体面では「社内制度の整備」（36.4%）、「人材が育った」（36.0%）の二つが高く、「対外的評価」（19.3%）が次いでいる。「売上が増えた」、「財務体質が強化された」「金融機関との関係が良好となった」など残された選択肢11項目にも万遍なく回答が寄せられ、むしろこれという限られた成果にとどまらず、様々な面で成果が現れているのが特徴だ。

経営指針（理念、方針、計画）の有無による業況DI（前年同期比）

	経営理念の有無	経営方針の有無	経営計画（単年度）の有無
全体	−3	−2	−2
ある	−2	2	0
ない	−17	−11	−14

経営指針（理念、方針、計画）の有無による業況水準DI

	経営理念の有無	経営方針の有無	経営計画（単年度）の有無
全体	−12	−12	−12
ある	−11	−8	−9
ない	−27	−24	−33

経営指針づくりの体制による2つの業況DI

経営指針づくりの体制	業況（前年同期比）	業況水準
全体	−2	−11
社長1人で作成	−3	−14
幹部社員と作成	−4	−13
全社員で作成	3	−2

新しい時代にふさわしい経営指針の方向性

今回調査の自由回答欄からは「借入金は微少であるが、金融機関に四半期毎に経営計画と現状報告をし、今期より工場を全面移転し、それと併行した新卒社員の採用に際し、経営指針書を各学校に提示し（決算書も添付）、自社の経営理念も明確に示した結果、多数の採用が実現した」（熊本、自動車整備業）とさらに一歩前に進めて考え行動している企業も出てきている。

第32回中同協定時総会（2000.7開催）の活動方針では、経営指針の確立とその実践は「21世紀型企業づくり」の根幹をなすとして、指針を確立している企業でも「経営理念が時代にふさわしい適応性と発展性を持ち続けているか」の点検が必要とし、「中・長期の経営方針の見直しと毎年の経営計画の策定には、全社員の知恵とエネルギーを結集することがのぞまし」く、「迫力ある経営指針の作成は、金融機関との信頼関係を構築するためにも欠かせ」ないものだと指摘している。

21世紀に入り、成長一辺倒の20世紀の神話は今や崩れようとしている。新たな世紀は維持可能な世界へ、ゼロ成長社会への転換を余儀なくされている。中小企業経営にとっては間違いなく、本物が試される時代と言っていい。その本物とは企業活動が持つ社会的側面が評価の対象になる社会とも言えるだろう。その際には、もはや経営指針がなければ、社会的にその企業の存在を許されないようなものとなるに違いない。

（中同協事務局員）

〔Ⅰ〕業　況

〔概　況〕

21世紀最初の10年のシナリオはアメリカ経済の動向次第

21世紀の新年のメッセージは、ネット・バブルの崩壊に先導されたアメリカ経済の減速傾向、景気後退懸念が始まるなか、それに先手を打ったアメリカ連邦準備理事会（FRB）のグリーンスパン議長による1月3日の0.25%、4日の0.25%、計0.5%の緊急利下げから始まった。

米大手証券のモルガン・スタンレー・ディーン・ウィッター、ゴールドマン・サックスが2001年1～3月期の実質国内総生産（GDP）についてそれぞれ前期比年率で1.2%減、0.3%減という予測を発表、そのうちでもモルガンは4～6月期も同1.3%減とし、アメリカで景気後退とみなされる2四半期連続のマイナス成長を予測している（『日本経済新聞』1月11日）。

ブッシュ次期政権も大型減税の実施など景気を最優先する経済政策を打ち出している。1990年代、規制緩和によるニュー・エコノミーを謳歌したアメリカ経済がソフトランディング（軟着陸）するのか、ハード・ランディング（急降下着陸）するか、21世紀最初の10年のシナリオはそれによって決まるといえる。

ＥＵのドイツ、フランスなど主要国の景気は原油価格の上昇もあって2000年の景況は低下傾向にあるが、オランダ、ギリシャ、フィンランドなど中小国はなお好調を維持、欧州単一通貨ユーロもここにきて信認が増大している。

アジアでは、韓国は過剰設備をかかえ回復が遅れ、中国はじめアジア9ヵ国・地域の実質GDPの成長率もアメリカ、ＥＵ、日本の景気減速の影響を受け、2000年に比べ低下するとみられている。

そこで日本であるが、日本は2001年、アメリカの株価低迷に連動して日経平均株価は1万3000円割れ目前まで急落、円も日本の景気回復の鈍化、中央省庁が1府12省庁へと再編をみたものの、森内閣の経済政策の手詰まりを見込んで円高から円安へと振れてきている。株価下落で大手銀行の含み益が消えると、さらに中小企業のふるい分け、貸し渋りが強められる恐れがある。

それでは現在、中小企業景気はどうなっているであろうか。経済産業省が1月12日に発表した2000年10～12月期の中小企業景況調査によると、全業種の業況判断DIは、前年同期比で7～9月期、10～12月期の2期連続低下し、7～9月期にくらべ2.0ポイント低下し、△34.8となったと報告されている。

業況判断DIはマイナス幅を拡大させたが、業況水準DIは改善

DORの同時期の業況判断DI（「好転」－「悪化」企業割合、前年同期比、全業種）は、2000年7～9月期までマイナス幅を縮小させたのち、10～12月期は、7～9月期の△1が△3とマイナス幅を拡大させている。経済産業省調査の動きと比べると、DORの改善は経済産業省の調査より長く続き、マイナス幅も小さかったが、今期は同一歩調になっている。

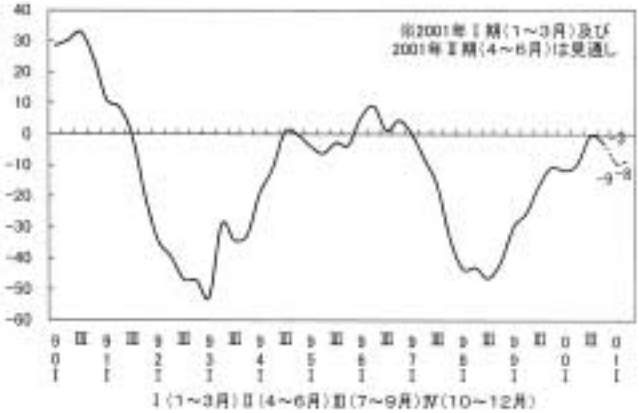
ただし業況水準DIでみると、98年7～9月期以来、一貫して改善をみており、2000年7～9月期

の全業種の△19が、10～12月期には△12と7ポイント改善し、ここ2年間では最小のマイナス幅となっている。2000年12月13日に日銀が発表した短観（企業短期経済観測調査）では大企業、製造業の業況水準DIが前回9月調査と同じ10にとどまり、景況感が2年ぶりに足踏みと評された。この日銀12月短観でも、9月調査の中小企業の業況水準DIは全業種の△22が12月調査では△20と2ポイント改善をみている。

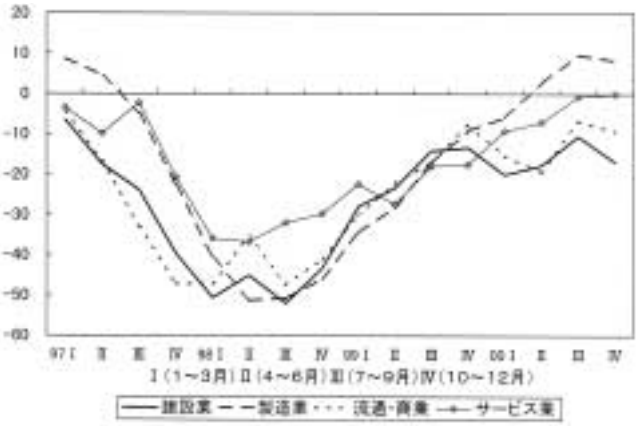
つまり、業況が良いか、悪いかと聞かれると良いという企業が増えているものの、前年同期比というハッキリしたモノサシで測ると、悪くなっている企業が今期増えているということになる。

業種別業況判断DIでは、建設業が7～9月期の△11を10～12月期には△17と6ポイント減と、4業種のなかでは最大の悪化をみている。公共事業減少、民間受注減少、単価低下が響いている。また流通・商業も△7から△9と2ポイント悪化、個人消費の伸び悩み、大型・中型店舗の進出による競争激化がきいてきているとみられる。2000年の4～6月期以来、設備投資の上方修正に支えられて、プラス値に転じていた製造業もプラス値ではあるが、今期は10から8と2ポイント下げている。なおサービス業は△1が0へとわずかながらであれ改善をみている。

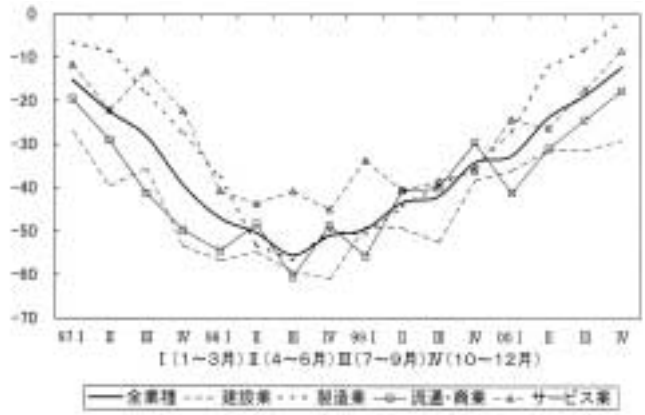
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



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の動向では、前年同期比でみて、九州・沖縄が7～9月期の6を△10へ、北陸・中部が7を△3へ、近畿が0を△4へ、中国・四国が4を0へと、それぞれ悪化させている。これに対し、北海道・東北が△28を△18へ、関東が7を14へと好転させている。97年後半以降の不況突入以来長らく低迷を続けていた関東の回復ぶりは印象的であるが、北陸・中部以西の地域の不振が全体動向を決したといえよう。

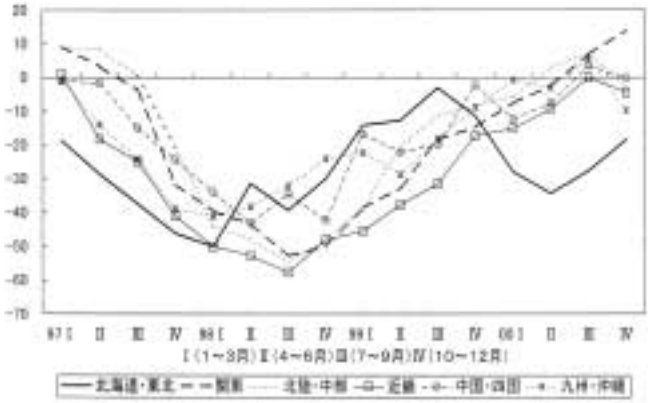
従業員規模別業況判断DIの動きを前年同期比でみると、20人未満が7～9月期の△6を△13へ、100人以上が3を△3へというように悪化している。もっとも50人以上100人未満は前期と同じく5と現状維持、20人以上50人未満は2から7とプラス値を拡大させている。なお明と暗が交錯している様相を呈している。

2001年前半期はマイナス幅の改善がみえない模様

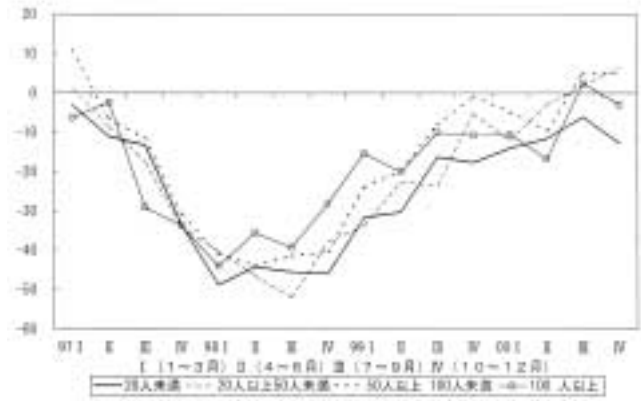
それでは2001年1～3月期はどうなるであろうか。経済産業省の前記中小企業景況調査では1～3月期の全業種の業況見通しDIは、10～12月期比で2.9ポイント改善し△31.9となるとみている。

これに対し、DORの1～3月期業況見通しDIでは全業種で10～12月期比6ポイント悪化し△9となるとみている。これまでの経験則からするDOR調査の「感度」＝景気感応性の敏感度からすると、おそらく1～3月期は、10～12月期以上にマイナス幅は拡大するとみなしえよう。

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）



ともあれ2000年度も中小企業景気は水面上に浮かび上がれなかったことになる。

さらに4～6月期見通しをみておくと、1～3月期の△9が△8と1ポイント改善するものの、2001年会計年度もマイナスからの出発ということになる公算が大である。

地域別では、1～3月期は前年同期比DIで全地域が悪化をみるとされている。マイナス幅の大きい順では北海道・東北が△28、九州・沖縄が△15、北陸・中部が△11、近畿が△6、中国・四国が△2、関東がプラスではあるものの4まで低下する。もっとも4～6月期になると、九州・沖縄、中国・四国、関東は悪化が進展するものの、北海道・東北、北陸・中部、近畿はマイナスが軽減されるというように二分化するとみられる。

従業員規模別では、前年同期比DIで、全企業階層で悪化をみるとされている。すなわち、20人未満が△17、100人以上が△6、現状を維持していた50人以上100人未満も△2、プラス値を拡大していた20人以上50人未満も△5へと転ずる。また4～6月期になると、悪化が先行していた20人未満と100人以上が好転するのに対し、比較的良好だった20人以上50人未満、50人以上100人未満の悪化が進展するとみられる。

〔売上高〕

業況判断DIと対照的に売上高DIはプラス幅を伸ばしたが続かない見込み

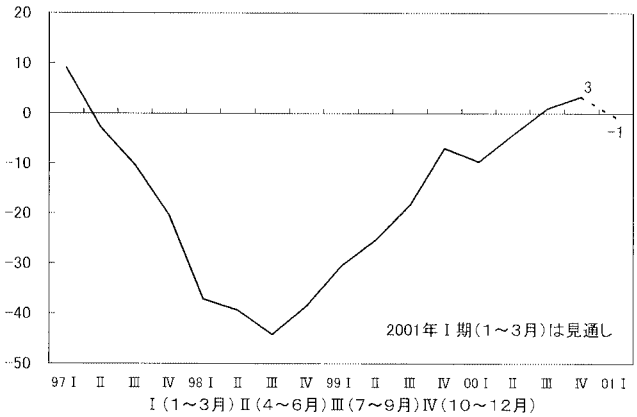
売上高DIの動きを前年同期比で追ってみると、2000年に入ってから売上高DIは少しずつ好転し、7～9月期にプラス値に転じ、10～12月期も3と伸ばしている。これは、業種別にみると建設業がマイナス値を著減させ、サービス業が10～12月期にプラスに転じ、製造業もプラス値を拡大したことによる。10～12月期でマイナス幅が拡大したのは流通・商業で前期の△3が△6になった。サラリーマン世帯の回復が鈍く、全世帯の実質消費支出が、10月、11月、2カ月連続で前年水準を下回るマイナスであったことが響いているとみられる。

いずれにせよ、業況判断DIと売上高DIがマイナスとプラスと分かれ、対応する動きになっていないことは注目しておいてよいであろう。

地域別では、前年同期比DIでみて、7～9月期に対して、北海道・東北、九州・沖縄、近畿は売上高DI値が減少、これに対し関東、北陸・中部、中国・四国は売上高DI値を拡大するという対照的な動きになっている。とくに関東、北陸・中部はそれぞれ14、13と2ケタ台のプラスを付けるまでに至っている。

従業員規模別の動きを前年同期比DIでみると、20人未満がマイナス値を拡大しているほか、他の企業階層はすべてプラスで、なかでも50人以上100人未満が18、100人以上が13と2ケタ台に達している。このように、企業規模別の売上高DIの格差は拡大している。

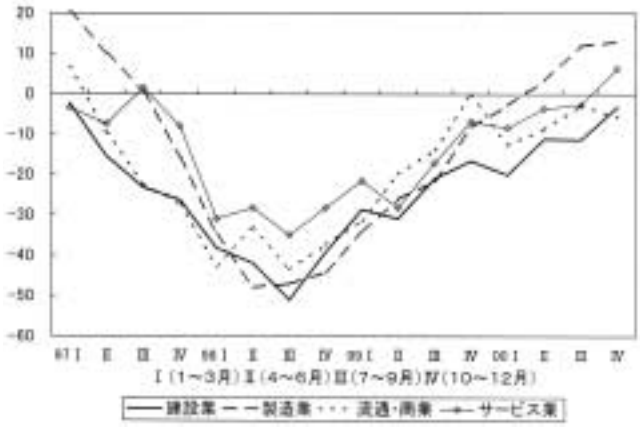
売上高判断DIの変化（前年同期比、全業種）



2001年1～3月期の売上高見通しはどうなっているであろうか。1～3月期は、10～12月期の3が4ポイント悪化し、△1へとマイナス値に戻るとみられている。この点では業況判断DIと一致した動きになる。

業種別では、建設業、サービス業で△3が△18、6が△6とそれぞれ15、12ポイント悪化するとみている。製造業は13が10と3ポイント下げるが、下げ幅は他より小さい。これに対し、流通・商業は△6が△2と4ポイントマイナス幅が縮小する。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



地域別では、前年同期比DIで北海道・東北がマイナス幅を縮小させるものの、他地域ではすべて売上高DIは悪化する。なかでも北陸・中部、九州・

沖縄は悪化幅が大きい。これに対し関東もプラス幅を微減させるが、なお2ケタ台のDI値に踏み止まる。このように動きは分岐が深まるようである。

従業員規模別では、前年同期比DIで、20人未満、20人以上50人未満がそれぞれ△10、△1、50人以上100人未満、100人以上がそれぞれ13、16と対照的な構図になるとみている。

〔経常利益〕

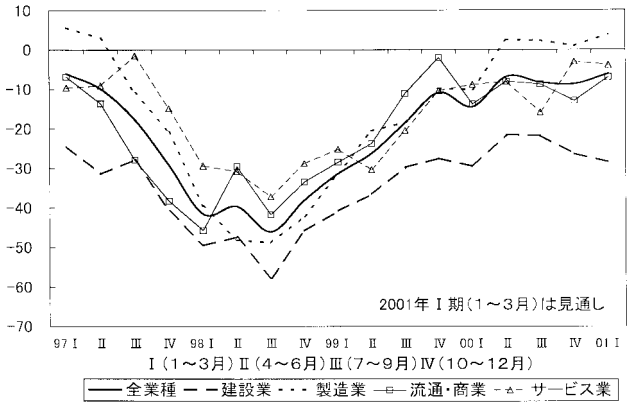
10～12月期の業況判断DIの悪化は経常利益要因

経常利益DIは、2000年に入って、4～6月期に1ケタ台のマイナスにまで縮小したものの、7～9月期、10～12月期とマイナス幅が連続して拡大、10～12月期は△8が△9と1ポイント悪化をみている。したがって10～12月期の業況判断DIの悪化は売上高要因よりも経常利益要因が寄与しているといえる。

それでは経常利益の変化理由、とくに悪化理由は何によるのであろうか。

10～12月期においても最大の理由は、「売上数量・客数の減少」（74.2%）であるが、依然として「売上単価・客単価の低下」（58.7%）も高水準を占めている。また「人件費の増加」、「原材料費・商品仕入額の増加」というコスト要因は減少しているのに対し、今期は、「金利負担の増加」も若干増加している。「売上単価・客単価の低下」を挙げる企業は、とくに建設業で多く、「売上数量・客数の減少」という数量要因とこの半年間、肩を並べるまでに至っている。

業種別経常利益判断DIの変化（前年同期比）



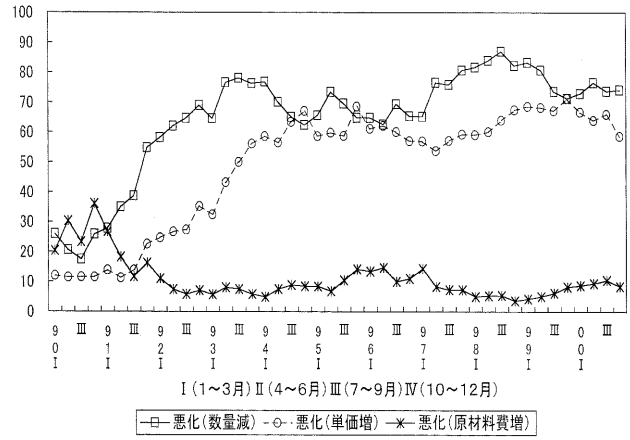
また「金利負担の増加」を訴える企業は流通・商業で相対的に多くなっている。

現在の中小企業不況は需要要因もさることながら、価格要因も大きい。大企業・元請による単価叩き、コスト・ダウンの強制には目に余るものがある。何らかの形で最低価格規制を敷かなければ中小企業には一陽来復の日は戻ってこないとさえいえよう。

業種別の経常利益DIを前年同期比でみると、建設業が△22から△26、流通・商業は△9が△13とマイナス幅を拡大させ、製造業も2が1へ縮小し、わずかにサービス業が△16から△3へと好転している。

地域別では前年同期比DIでみて、北

経常利益の悪化理由（全業種）



海道・東北、近畿がマイナス幅を縮小させ、関東は6と久々にプラス値になった。これに対し北陸・中部は2000年の4～6月期、7～9月期と2期続いたプラスが今期は△13と2ケタ台のマイナスに転落、中国・四国、九州・沖縄もマイナス幅を拡大させている。ここでも地域別の分岐がみてとれる。

従業員規模別では前年同期比DIでみて10～12月期は、100人以上を除く、他の企業階層でマイナス幅をわずかに縮めたものの、100人以上のマイナスが△14という大きな落ち込みとなり、他を圧した形になっている。

2001年1～3月期の経常利益見通しはどうであろうか。全業種・前年同期比DIでみると、10～12月期の△9が△6と3ポイント改善される見込みである。その限りでは1～3月期の業況判断DIの悪化は、経常利益判断DIより売上高DIの悪化に見合っている。

もっとも業種別にみると、建設業、サービス業は10～12月期より悪化、製造業、流通・商業が持ち直すという二分された姿になる見込み。なかでも流通・商業が△13を△7と6ポイント改善をみる効果が大きい。

地域別では、前年同期比DIで北海道・東北、北陸・中部、近畿、中国・四国がマイナス幅を縮小させるのに対し、関東はプラス値が縮小し、九州・沖縄は2ケタ台にマイナス値が拡大するという。これまで堅調であった九州・沖縄がここにきて苦境に追い込まれているといえそうである。

従業者規模別では、前年同期比で全企業階層でマイナス幅を縮小させ、50人以上100人未満、100人以上は0になると見込まれている。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

業種間格差広げつつ、資金繰りが改善

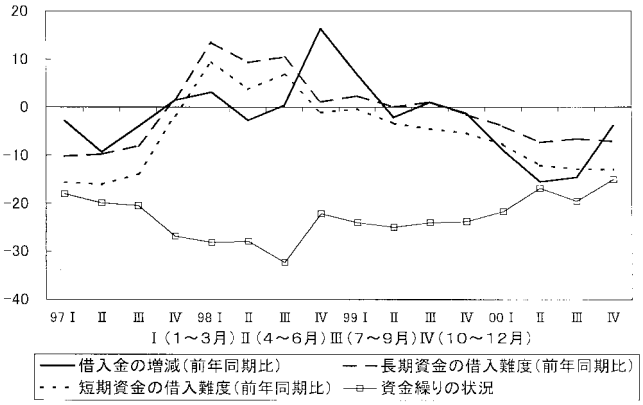
2000年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの）は前回（7～9月期）の調査結果から5ポイント改善し△15となった。

ただし、業種別にみると、サービス業が△22→△4と18ポイントの大幅な改善を示した一方、建設業は4ポイント(△32→△28)、製造業は1ポイント(△11→△10）と小幅な改善にとどまり、流通･商業は前回と同じ△20となって、結果的に資金繰りの業種間格差が拡大することとなった。

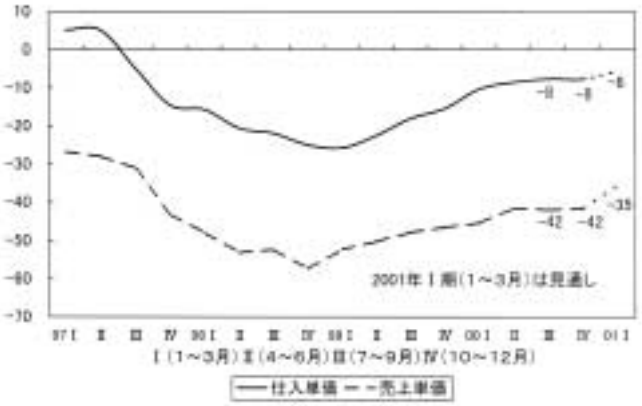
地域別では、前回12ポイントの悪化を示し、△28と大幅な「窮屈」超過にあった「九州・沖縄」が、今回は14ポイント改善を示したことにより格差は縮小した。なお、「北海道・東北」で前回の△15から△23へ8ポイント悪化した以外は、「中国・四国」（△23→△15）は8ポイント、「北陸・中部」（△18→△12）6ポイント、「近畿」（△19→△13）6ポイント、「関東」（△16→△12）は4ポイントとそれぞれかなりの改善となっている。

規模別でも、格差は縮小した。「20人未満」は△28→△27、「50人以上100人未満」は△6→△5

資金状況判断DIの変化（全業種）



仕入単価・売上単価DI
（前年同期比、全業種）



と1ポイント改善し、「100人以上」では△20→△11と9ポイント、「20人以上50人未満」では△17→△4と13ポイントの大幅な改善がみられた。「50人未満」と「50人以上」のDI値の格差をみると、前回の19から今回の15へと縮小している。

地域別、規模別では格差が縮小しているにもかかわらず、業種別では格差が拡大するという今回の傾向に関連して注目すべきは、借入難度DI（「困難」－「容易」、前年同期比）の動向である。業種別に借入難度を見ると、建設業は長期資金で4ポイント悪化し、3と再び「困難」超過となったのに対し、「容易」超過幅の大きい製造業で△12から△15へと一層の改善を示した。また今回資金繰りが大幅に改善したサービス業では、借入難度についても△1から△8へ7ポイントと大きく「容易」超過幅を拡大させている。こうした傾向は短期資金についても同様である。

これらは、金融機関借入の容易・困難と資金繰り動向との相関が高いことを示すものであり、今後金融機関の貸出行動について一層の注意を払う必要があることを意味するものでもある。

前回調査で大幅な「上昇」超過に転じた借入金利DI（「上昇」－「低下」）は、長期資金（14→5）短期資金（18→7）ともに「上昇」超過幅縮小が見られた。とはいえ、依然として金利が低下したと答える企業よりも上昇したとする企業の方が多いという状況に変わりはなく、今後も金利動向に注意が要される。借入金DI（「増加」－「減少」、前年同期比）は△15→△4と、「減少」超過幅が11ポイント縮小した。受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」、前期比）は、△10→△9と「長期化」超過幅が1ポイント縮小する結果となった。

〔物価の動向〕

仕入単価・売上単価ともに規模別格差が拡大している

仕入単価DI（「上昇」－「下降」、前年同期比）は、前回と変わらず、△8と横ばいであった。これにより「下降」超過幅の拡大は6期連続でストップする結果となった。全体では横ばいであったが、規模別にみるとその格差は拡大している。「100人以上」で5→6と「上昇」超過幅が1ポ

イント拡大し、「50人以上100人未満」で△13→△6と7ポイント「下降」超過幅が縮小する一方で、「20人未満」で△13→△15と2ポイント、「20人以上50人未満」では△3→△4と1ポイント「下降」超過幅が拡大している。次期見通しについても、「100人以上」が5と「上昇」見通し超過であるのに対して、「20人未満」は△11と「下降」見通し超過の状態にある。

売上単価DI（「上昇」－「下降」、前年同期比）もまた前回調査と変わらず、△42であった。規模別に見ると、「20人未満」だけが「下降」超過幅を拡大させ、それ以外の規模ではそれぞれ「下降」超過幅の縮小が見られた。売上単価、仕入単価ともに「下降」超過幅の拡大はストップしたものの、小規模企業を中心に物価面から収益圧迫が懸念される状況は変わっていない。

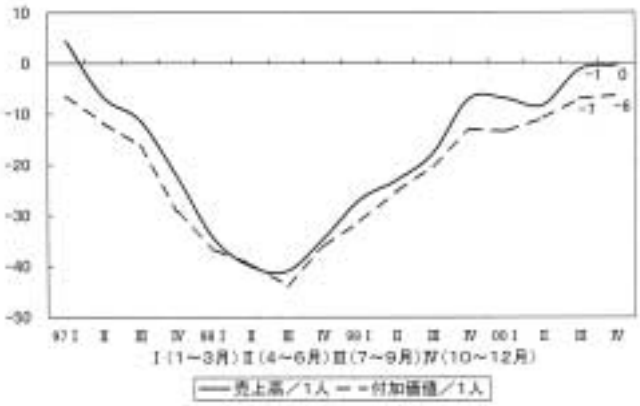
〔Ⅲ〕生産性・雇用

水面下の回復が持続せず、下降する１人当たり売上高および労働生産性

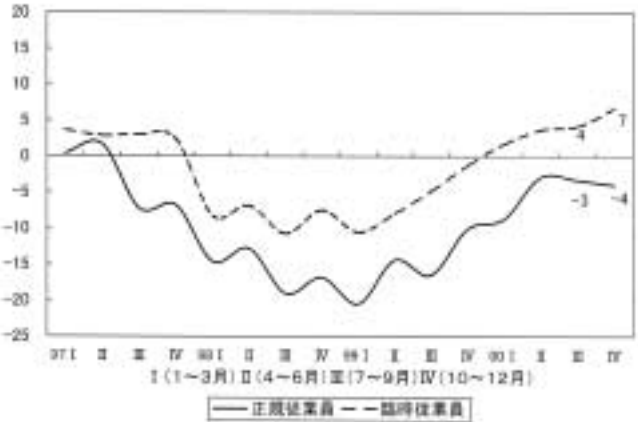
売上高DIは緩やかな上昇をたどってきていたが、2000年10～12月期の１人当たり売上高DI（「増加」－「減少」企業割合、前年同期比）は全業種で0とようやく水面に到着した。業種別には製造業が前年同期比DIを前期の12から6へとプラス幅を半分に縮めた。製造業を除くと建設業が△18から△9、流通・商業が△5から△2、サービス業は△7から△4へといずれもマイナス幅を縮小させている。

１人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」、前年同期比）をみると、△7から△6とほぼ横バイに推移した。1人当たり付加価値DIでも製造業だけが1とプラス値を保っている。だが、他の業種はいずれもマイナス、すなわち水面下にあり、建設業は△16、流通・商業が△8、サービス業が△12となっている。とくにサービス業ではマイナス幅が前期より6ポイント拡大している。

1人当たり生産性DI
（前年同期比、全業種）



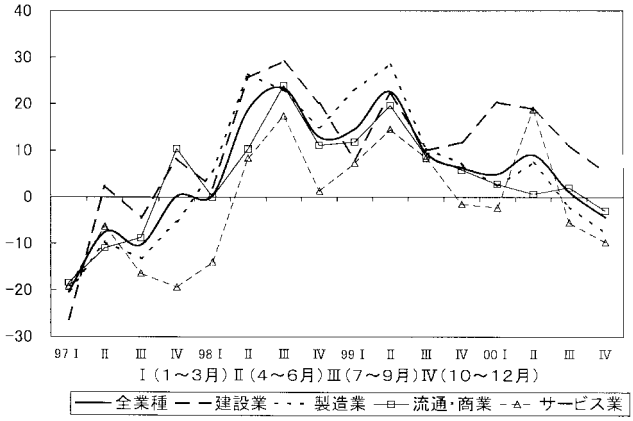
従業員数DIの変化
（前年同期比、全業種）



ばらつく雇用・労働時間

10～12月期の正規従業員数DI（「増加」－「減少」）は全業種（前年同期

業種別人手の過不足DIの変化（前年同期比）
（「過剰」－「不足」）



比）で△3から△4へと引き続きマイナス幅を拡大している。2000年4～6月期までに正規従業員数DIの改善が進んだが、7～9月期以降再び悪化傾向が緩やかに進んでいる。7～9月期に正規従業員数DIがプラスに転じた製造業、サービス業も、10～12月期にはそれぞれ1、0とプラス幅を縮小させている。正規雇用力はまだ弱い。

10～12月期の臨時・パート・アルバイト雇用者数DI（前年同期比）は7で、7～9月期の4より3ポイント増加している。とくに業況判断DI値の良い製造業は11の2ケタ台であり、商業・流通が8、サービス業が5と、いずれも非正規雇用増が続いている。しかし建設業のみはマイナス幅が縮小したとはいえ、△7で依然水面下にある。リストラと雇用合理化とが併存している。

また、所定外労働時間DI（「増加」－「減少」）は全業種（前年同期比）で3と、96年10～12月期以来のプラス値を記録した。これは製造業の12とサービス業の4によるが、建設業では△3、流通・商業では△4とマイナスである。景気回復における大きなばらつきということができよう。

労働力不足へ転換した労働力の過不足感

人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」）は、1から△4と過剰から不足に、すなわち労働力の不足感が現れだした。これは97年7～9月期以来である。不足感は建設業の5を除き、サービス業の△10、製造業の△8、商業・流通の△3などいずれの業種にもあらわれている。前期までプラスであった商業・流通もマイナスに転じている。これは98年7～9月期以来みられる緩やかな景気回復が労働力需給に現れるとともに、非正規雇用者の採用抑制傾向が不足まで至ったことを表しているといえよう。

〔Ⅳ〕設備投資

設備投資の回復基調の頭打ちか

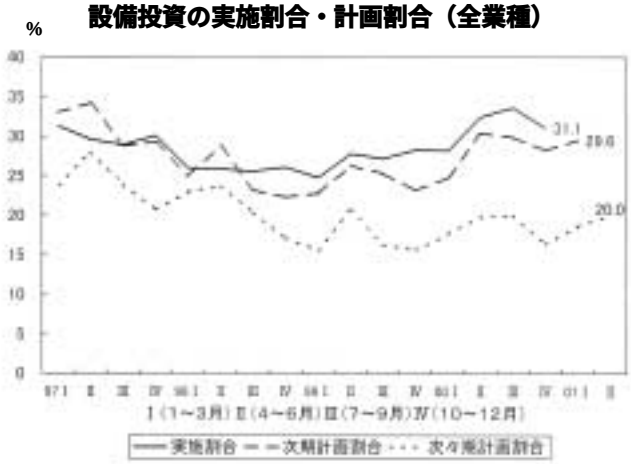
大蔵省その他の諸機関の四半期設備投資調査は、回復基調を指摘していたが、近時、その基調は崩れ、2001年度に向けてはIT投資の一巡などから後退を予想している。その結果、設備投資主導の景気回復の期待は弱まっている。

ところで、前回本欄で、①「回答企業は設備投資をやや高めの30%を超える水準で実施し、一般の中小企業と比較して積極的な投資行動を展開している」、しかし、②「次期計画割合は低下傾向にあり、次々期計画割合は相変わらず低位のままであるから、力強さに欠けている」と

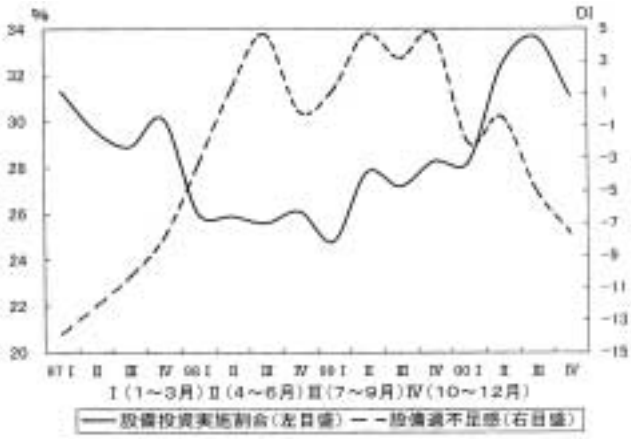
指摘し、また、③「設備過不足感が下降し、設備投資実施割合の上昇となって、明確にクロスすることになった」と判断した。

今期の回答企業の実施割合（全業種）は31.1%を維持し、次期計画割合（同）も若干上昇し（28.3%→29.6%）、次々期計画割合も2期連続上昇している（16.3%→18.7%→20.0%）。したがって、設備投資基調としては、前回に指摘したとおりの判断を今期も維持することになる。また、今期の実施割合が低下する（33.6%→31.1%）と同時に、設備過不足DI（　過剰マイナス不足）がやはり低下し（△5→△8）、前者の上昇と後者の下降がクロスしてゆく、設備調整型の設備投資の上昇期待は単純に望めない状況にある。

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」）



このような全体動向の中で全体の牽引役として注目される製造業の設備投資は実施割合で前回に引き続き約40%（39.9%→39.5%）の水準にあり、次期計画割合も上昇し（33.3%→38.0%）、さらに、次々期計画割合も横ばい（25.5%→24.5%）であるから、引き続き製造業が設備投資の牽引役となり、設備投資全体の大きな後退を下支えするものと予想される。

設備投資目的は「能力増強」「合理化・省力化」が顕著

ところで、設備投資目的（実施割合・全業種）において、前回の「置換え・更新」の増加が減少（26.5%→22.8%）に転じ、代わって、今回は「能力増強」の増加（34.1%→39.2%）が目立った。また、「合理化・省力化」も上昇した（30.9%→32.3%）。「新製品・製品高度化」「研究開発」の実施割合はそれぞれ大きな変化はなかった（14.2%→15.6%）（5.4%→5.3%）。

要するに、回答企業はなお設備拡大においてもコスト削減に主力を注いでいるといえる。その意味で新規性を付帯した設備投資の盛り上がりは当面期待できないといえる。しかし、長期資金借入金利DI（困難マイナス容易割合）がプラスながら低下し（14→5）、売上高DIが2期連続プラスで上昇し（1→3）、採算水準DI（黒字マイナス赤字割合）が同じく上昇し（12→25）、長期資金借入難度DIも引き続き「容易」にある（△7→△7）。したがって、設備投資環境は良化の方向にあるといえよう。

〔Ⅴ〕業種別動向

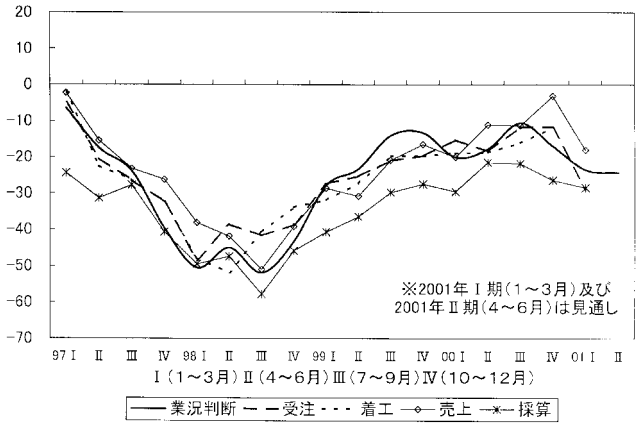
(a) 建設業

水面下から浮上しないまま再下降の建設業業況―次期以降も厳しい見通し

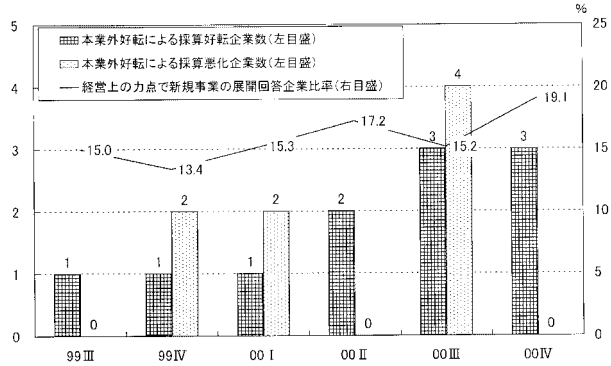
2000年の4～6月期、7～9月期と2期連続で全体的業況判断DIのマイナス幅の縮小という傾向にあったが、2000年10～12月期は、DI値が△11から△17となって早くも頓挫した。さらに次期、次々期の見通しで、各基本指標のいずれにおいても悪化の方向に見通され、今期だけでなく悪化傾向が引き続き深まる可能性も軽視できない。

その内訳を各指標からみると、一面で着工DIが△16から△12へ、売上DIが△11から△3へ回復をみたが、次期見通しではそれぞれ△15および△18と後退している。他方で受注DIは前期と同数値の△12となったが、次期は△29へ、また採算DIは、黒字マイナス赤字の企業割合を示す「水準DI」において、久方ぶりに前期の△6から5へプラスに転じたが、前期以降次期見通しまでの前年同期比の採算判断DI（好転マイナス悪化企業割合）では、△22→△27→△28と後退が目立っている。

建設業の各種DIの推移



建設業の新規事業・本業外事業への傾斜傾向



上記の建設業の全産業中でも際立つ業況の厳しさは、相変わらず建設需要の低迷に負っているが、建設業内部の業種別では官公需主体の総合工事業の不振がより際立つとともに不振の長期化の度を増し、建設業全体の業況悪化傾向に拍車をかけている。官公需主体の総合工事業は全体的業況判断DIで過去４期間△35～△47と建設業4業種中最悪の状態が続き、また業況水準DI（良いマイナス悪い企業割合）では今期が△60、次期見通しでは△73で、調査対象の全業種20業種中でも最悪である。また売上高や経常利益でも類似の傾向が目立っている。

模索される活路―本業以外の事業展開や新商品・新規事業化と事業転換の胎動

会員建設業者の多くは、必死に活路を模索し続けている。今回調査結果で注目されるのは、従来型の公共事業や元請ゼネコンに依存する経営姿勢から、また市場が飽和状態となっている

かにみえる従来型商品から脱して、本業外の事業転換や新商品開発、脱下請化などへの新たな活路への意識的な模索が各業種で全国的に目立つことだ。

経営上の努力の記述内容から「建設関連事業への進出」（北海道・官公需総合）、「民間小工事も受注努力」（青森・同）、「当社オリジナル工法」（同・民需総合）、「リフォーム重点にシフト」（東京・同）、「関連高付加価値商品開発」（福岡・同）、「新商品打ち出し」（愛知・同）（福岡・職別）、「新事業分野立ち上げ」（福島・設備）、「リニューアル・メンテ業務に転換」（同・同）、「脱下請めざし顧客確保」（滋賀・同）、「新商品開発でオリジナル商品として普及」（岐阜・職別）などが読み取れる。

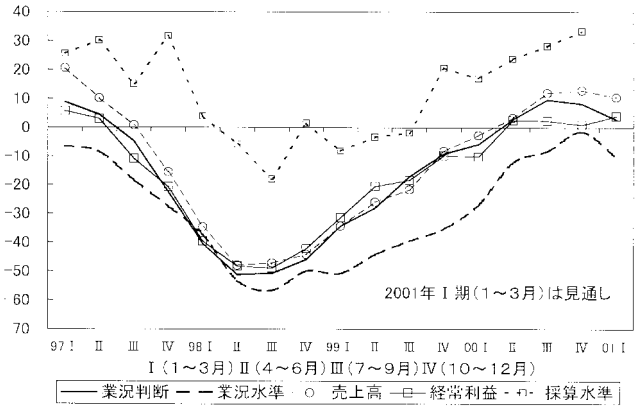
これは経営上の力点に関する新規事業の展開の回答比率（図表折れ線）にあるように、99年7～9月期以降次第に上昇する傾向にあることからも確認される。また経営好転企業の好転理由として「本業外の好転」をあげる企業が同じ期間に1社→2社→3社と着実に増加（図表棒）している。ちなみにこの企業数の好転企業全体に占める割合は、3.7%から10.3%に上昇している。主たる好転理由にまでは至っていないが、業種転換を含めた活路の模索が一定の効果を見せはじめている点で注目してよい。具体的にも「3年前より新規事業の柱も決めてやってきたことが、ここにきて売上げに結んできた」（富山・官公需総合）、「リニューアル専門の子会社や管理・運営の子会社など成績の良い子会社から親会社が援助を受けている」（福岡・設備）などの声として確認されるところで、今後の行方を注目したい。

（b）製造業

回復軌道の踊り場、それとも再下降の兆し？

製造業の業況判断DI（10→9）は、前期に大きく改善した後、今期は足踏み状態に入った。問題はこれまで強気の次期見通しが続いていたのが一転弱気に転じたことである（12→3）。業況水準DIは大きく改善したが（△8→△2）、次期見通しは△10（前期の見通しは1）へと暗い予測となっている。売上高DIは引き続き良好さを維持しているが、採算DI（好転－悪化）は低下傾向に転じた。こうした状況は、仕事はそこそこ出てきたが価格破壊の基調に変化はなく「利益なき繁忙」現象の持続を示している。他方、採算水準DI（黒字－赤字）は5ポイント改善しており、自主的な経営努力の成果が確認される。

製造業の各種DIの変化
（水準値以外は前年同期比）



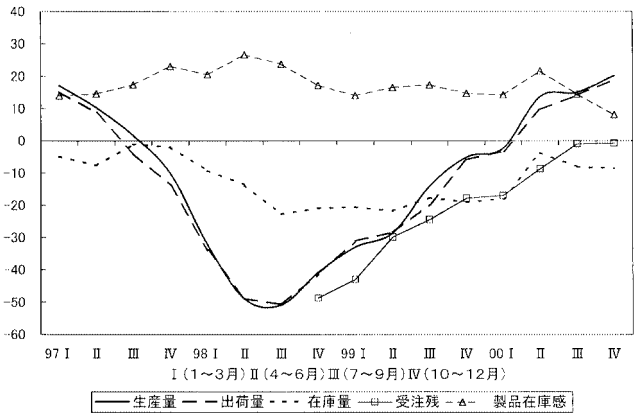
ただし、業況判断DIを製造業の10業種別にみると木材、化学、ソフトでは好転したが、繊維とその他製造業では悪化の幅が大きく、金属製品と機械も低調に推移しており、ITや新素材関連およびアジアでの景気回復に起因する回復軌道に陰りが見えはじめている。また経常利益DIでは食料品、繊維、印刷とその他製

造業を除いてプラス指標を示し、明るさが見えはじめた。しかし、上述のように次期見通しに確固たる展望が見えず、アメリカの景気動向と日本のITがらみの景気浮揚次第では、再び景気回復エンジンが失速する可能性が暗示されており、慎重な予測と対応が求められる。

持続する価格破壊の中で固有技術の先鋭化に活路を求める同友会企業

生産量（15→20）と出荷量（14→19）のDIは3期続けて拡大傾向を維持し、在庫量の削減が進み、製品在庫感も改善の道を歩んだ。しかし、受注残は足踏みとなった。製造業の10業種別では繊維だけが依然、不況局面の渦中にある。食料品と印刷で生産量と出荷量が大きく改善したが、これは年度末に向けての季節的要因に基づくところが大きいと見られる。他方、IT景気の先行きを占う機械とソフトでは生産量・出荷量とともに受注残でも悪化の指標に転じていることが気に掛かる。在庫量（増加－減少、△8→△9）は着実に減少傾向をたどる一方、出荷量（14→19）は増加基調にあり、在庫循環は好転過程を歩んできたが、この傾向が定着するか否かは予断を許さない。

製造業の生産状況判断DI（前年同期比）



製造業の経営上の問題点では、民需停滞が低下したのに反して取引先減少、新規参入者と人件費増加が比重を高めた。これを受けた形で経営上の力点では、人件費の節約が再び比重を高めた一方、情報力強化、社員教育および研究開発という積極的要因の比重が高まっており、コストダウンとオリジナリティ強化が当面の競争を勝ち抜く基本的要因となっている。

（c）流通・商業

前回の回復基調が一転して、下降傾向へと後戻り

流通・商業の業況判断DI（好転－悪化、前年同期比）は、前回に引き続いてマイナス1ケタ台を維持し、△9（前回△7）となった。とはいえ、次期（1～3月期）の見通しが△14と幅を増やしており、先行きは決して楽観できる状況にはない。次々期の見通し（△13）でみても、マイナスは2ケタ台であり、その意味では幾分後戻りの感がある。

このように流通・商業は、秋から年末にかけて業況が悪化し、年明け後も芳しくない状況が続くものとみられる。

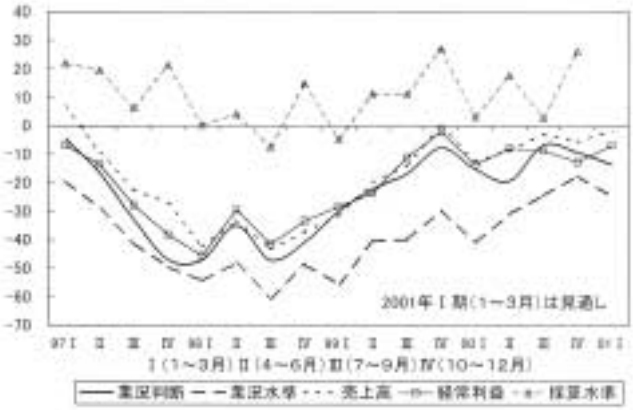
なお、業況水準DIは、△18（前回△24）と、今回はややマイナス幅を縮める傾向をみせたが、次期見通しが△25と再びダウンしており、先行き楽観を許さない状況にあるといえよう。

売上高DI（前年同期比）では、△6（前回△3）と、依然1ケタ台とはいえ、やや後戻りの傾向を示し、一進一退の様相をみせている。また、次期見通しも△2と、売上高DIにみる回復基調は、一時的であったことがわかる。

業種間で大きな変動幅の格差が目立つ状況となる

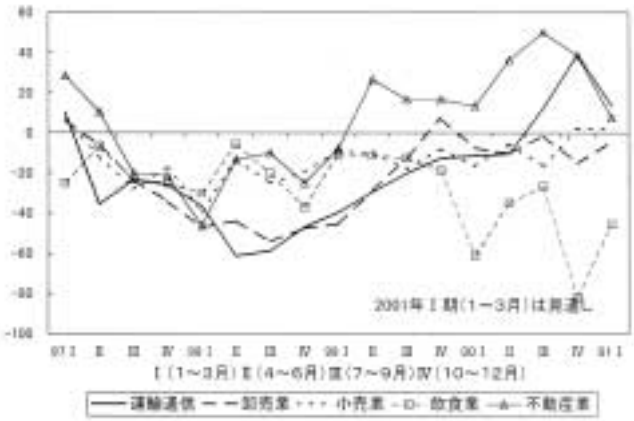
流通・商業の5業種別の業況判断DI（前年同期比）では、運輸通信業が9（前回0、次期見通し△4）、不動産業が46（前回44）となっており、前回と同様にこれら2業種だけがかろうじてプラスを維持している。これに対して、卸売業は△12（前回△6、次期△13）、小売業が△14（前回△17、次期△16）となり、卸売業でのマイナス幅の増加、その反対に小売業での減少という結果となった。また、飲食業は、△50（前回△27、次期△40）と大幅にマイナスを増加させている。

流通・商業の各種DI
（水準値以外は前年同期比）



これを、売上高DI（前年同期比）でみると、前回とほぼ同様に運輸通信業が、また小売業が一転して上昇基調を示している。そして、次期見通しでみても、マイナスの卸売業と飲食業とを除いて、他の3業種ともプラスとなっている。ただし、年明けとともにはじまった株価の下落が示すように、こうした傾向が今後も続くとは必ずしもいえない。その意味では、これからも先行きに十分な注意が必要といえる。

流通・商業の業種細目別売上高DI
（前年同期比）



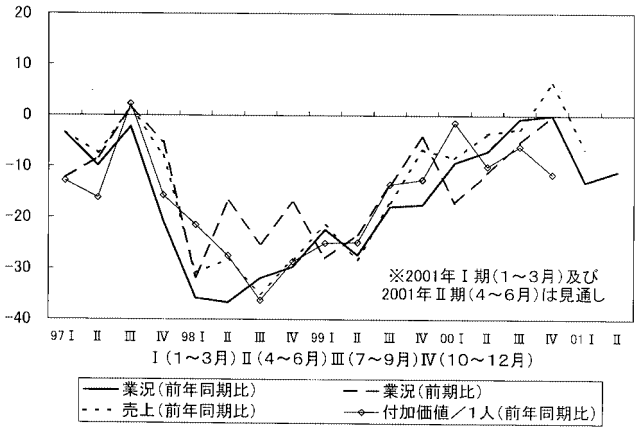
個人消費は、年末の賞与支給にやや明るさがみられたものの、ここへきて再び倒産が増加する傾向がみられるなど、個人の収入面での不安定さは解消していない。年末商戦は、大手百貨店で前年比での売上増がみられたが、大手スーパーが苦戦していることに示されるように、今後とも消費者の財布のヒモは必ずしも緩む状況にはない。これは、流通・商業の業況水準が今回、3期続けてマイナス幅を縮めてきたが、次期の見通しで反転して△25となるとみられることにも反映している。前回も指摘したように、消費の二極分化が依然として進みつつあるが、今後もこうした点を見極めた上での対応が迫られている。

（d）サービス業

生産性の低下が業況改善の足を引っ張り、業況判断DIにマイナスの影響を与え始めている

サービス業における10～12月期の景気動向は二つの相反する傾向をみせ始めた。まず、業況判断DIは前期比で0となり、前回調査の△5に比べ改善をみている。また、業況水準DIも今回調

サービス業の各種DI



査では△9と、前回調査の△17からは大幅な改善となった。さらに、売上高DIは前期比で15となり、2000年1～3月期の△18以来改善傾向が持続している。同じく前年同期比でも今回調査結果は6となり、やはりDI値の改善は続いている。採算DIも同様の傾向をみせ、前期比では前回調査の△14から8へ、前年同期比ではマイナスながら△16から△3へ、また採算水準DI（「黒字－赤字」企業割合）も前回調査の15から28へといずれも大幅な改善結果を示している。このことは業況改善への歩みの確かさを示すように思われる。

ところが、前年同期比の業況判断DIは今回調査結果がゼロとなり、99年7～9月期の△18以降前回調査結果の△1に至るまで続いてきた改善傾向に陰りがみえる。前年同期比の売上高DIは改善していたのだから、売上高は増したのに業況判断は横ばいという関係になっている。1人当たり付加価値DIは△6から△12へと大幅に悪化した。つまり、売上高は増加しても、生産性低下のため「儲けにくい構造」をつくり出しているのではないか。

業種によっても異なる景況感―厳しさに対抗する経営努力が続き、IT活用も試みられる

サービス業の内訳別に売上高DI（前年同期比）、採算DI（前年同期比）、業況判断DI（前年同期比）の今回調査各指標をみると、サービス業の中で回答企業数が相対的に多い業種に限っていえば、いずれの指標もサービス業全体のDIを上回っている業種は「洗濯・理容・浴場業」と「その他の対事業所サービス業」のふたつである。また、逆にサービス業全体のDIをいずれも大きく下回っているのは「旅館・その他の宿泊所」、「自動車整備業」の2業種である。回答企業数が必ずしも多くはないので誤差が大きくなる可能性はあるが、これらの指標の教えるところは、サービス業における景況改善か悪化かという差異が個別業種における景況の差異、つまり業種よって受ける景気の影響力が大きく異なっていることの結果ではないかということである。

サービス業の前年同期比主要指標

	業　種	売上高ＤＩ	採算ＤＩ	業況ＤＩ
いずれもサービス業DIを上回る業種	洗濯・理容・浴場業	27	0	0
	その他の対事業所サービス業	14	4	0
いずれもサービス業DIを下回る業種	旅館・その他宿泊所	△18	△27	△10
	自動車整備業	△23	△8	△9

注；回答数が10以上の業種に限った。

ちなみに自由回答では、「水泳の立ち泳ぎに似ている。手足を動かし、頭、顔を水面に出して息をしているが、手足を止めれば沈んでしまう」とさえ書き込まれている。このような厳しい景況を改善するためにサービス業各社の経営努力は続き、さまざまな努力が積み重ねられてい

る。とくにITを活用した経営改善への試みが行われ、自由回答にも「ITに強い営業マンの確保」、「PC操作技術の各人の温度差をなくし、更なる業務原価の圧縮に努め、売上向上より原価の減少に努力したい」といったことが書き込まれている。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

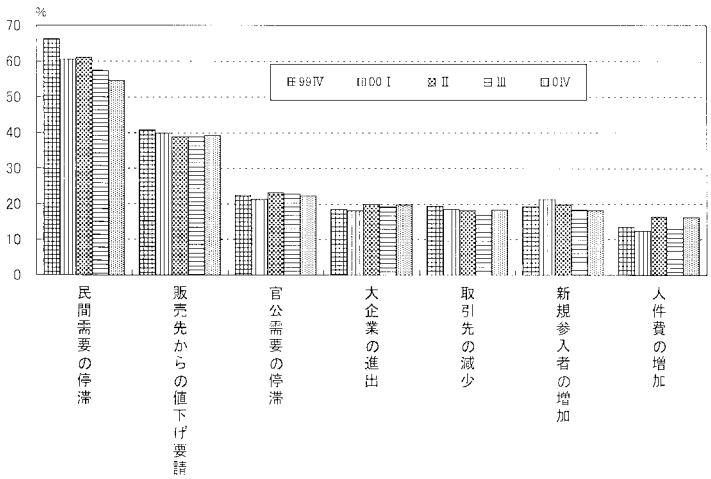
民間需要の停滞感がさらに和らいだが、競争による先行き不安感の高さがつづく

今期（10～12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」（54.7%）、「販売先からの値下げ要請」（39.3%）、「官公需要の停滞」（22.3%）、「大企業の進出による競争の激化」（19.8%）、「取引先の減少」（18.4%）と上位4位までの順位は前期（7～9月期）と同様で、前期6位の「取引先の減少」が今期5位、前期5位の「新規参入者の増加」が今期6位となった。前期に比べて回答割合が増加した項目は、「人件費の増加」の3.3ポイントアップ（13.0%→16.3%）、「取引先の減少」の1.4ポイントアップ（17.0%→18.4%）などである。一方、前期に比べて回答割合が低下した項目は、「民間需要の停滞」の2.7ポイントダウン（57.4%→54.7%）、「管理費等間接経費の増加」1.8%ポイントダウン（12.2%→10.4%）などである。

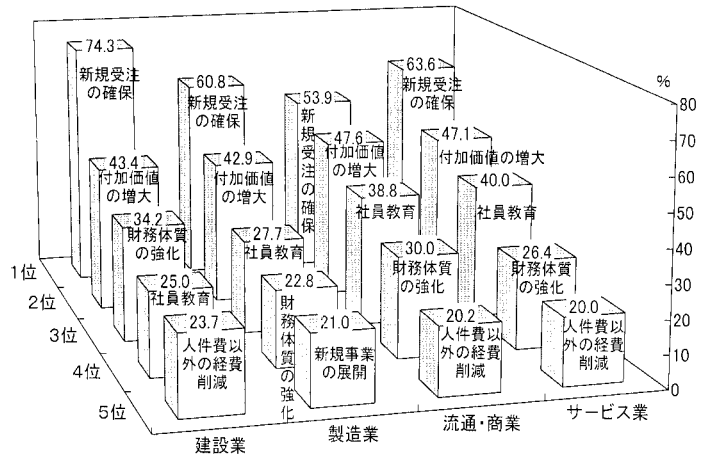
第1位の「民間需要の停滞」は、前期の3.6ポイントに引き続いて今期も2.7ポイント停滞感を緩和させている。「民間需要の停滞」は98年7～9月期に70.0%と最悪を記録したあと99年の1年間は60%台後半と高止まり状態、2000年の前半期が60～61%、後半期が50%台半ばへと停滞感緩和の傾向で推移していることが明らかとなった。今期は景気が相対的に戻っていた97年前半期の割合に近づく緩和ぶりをみせている。

このように「民間需要の停滞」の緩和感がはっきりしてきたが、それは業種的には前期より10ポイントも停滞感を高めた建設業を除いた製造業、流通・商業、サービス業がそれぞれ4～5ポイント緩和したことによる。この結果、製造業は45.2%と50%を割る一方、建設業は前期70%台割れから今期の79.1%へと再び停滞感を高めている。地域別には前期より北陸・中部が5.7ポイント、近畿が4.3ポイント緩和している。この結果、北陸・中部（48.9%）と関東（49.7%）が5割を割った。これとは対照的に、北海道・東北、九州・沖縄は60%台にとどまった。企業規模別には20人以上50人未満が49.7%から53.7%と停滞感を高めているが、これ以外の規模では5～6ポイント停滞感を緩和させている。業種的にも地域的にも規模的にも格差をみ

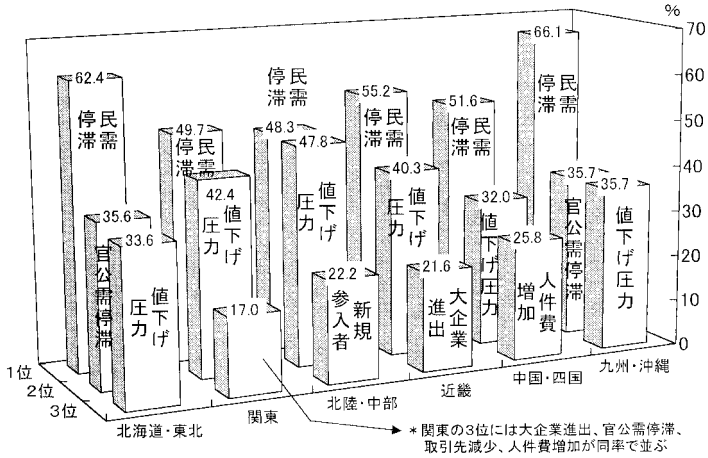
経営上の問題点の推移（複数回答）



業種別経営上の問題点
2000年10～12月期（複数回答）



地域別経営上の問題点
2000年10～12月期（複数回答）



せながら全体的に「民間需要の停滞」の緩和傾向が続いているのである。

第2位の「販売先からの値下げ要請」も、99年1～3月期の42.6%を最高に緩やかに好転に向かい、2000年には1～3月期39.8%、4～6月期と7～9月期が38.8%と微減で推移してきたが、今期はわずかながら割合をアップさせている。業種的には、製造業が45.8%と依然高いが、サービス業は32.6%と6.4ポイント緩和し、地域別には北陸・中部で47.8%と急上昇をみせた。規模別には「民間需要の停滞」率を上げた100人以上が「販売先からの値下げ要請」の比率を下げている。第3位の「官公需要の停滞」は22.9%から22.3%へと微かに停滞感を緩和させ、第4位の「大企業の進出による競争の激化」は逆に19.2%から19.8%へと微増を示している。

今期特徴的なことは、「民間需要の停滞」感と「官公需要の停滞」感のいずれもが緩和傾向で推移したことにある。ただし、「民間需要の停滞」感の緩和傾向は2000年を通じて明確になっているが、「官公需要の停滞」感は98年以降の22%前後が下がっているわけではない。とはいえ、上がることがストップしたようにみえる。しかし、景気の先行きに暗雲がたれ込めているので、「民間需要の停滞」と「官公需要の停滞」の緩和がこのまま進むとは考えにくい。再び高まる可能性を考えておかなければならない時期にきていると思われる。

もう一つは、大企業の参入は今期微増し、新規参入者の増加は今期微減したが、引き続き水準としては高いところに留まり続けていることである。これは生死を賭けた企業間競争の展開をうかがわせるが、先行き不安の反映でもあることを見落としてはならないだろう。

〔Ⅶ〕経営上の力点

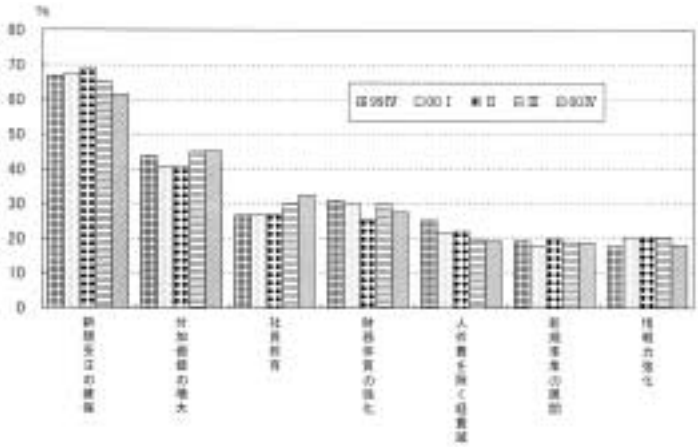
市場の確保・拡大が最重点、高付加価値経営の要は人材育成

今期（2000年10～12月期）の経営上の努力及び次期（2001年1～3月期）の努力を示す経営上の力点（3項目の複数回答）の上位5位は、全業種で、①「新規受注（顧客）の確保」（61.4%）、②「付加価値の増大」（45.1%）、③「社員教育」（32.6%）、④「財務体質の強化」（27.3%）、⑤「人件費以外の経費節減」（19.2%）、となった。前期と比較すると、第1位から4位の順位は変わらず、前期第5位の「情報力強化」が第7位に後退、同第6位の「人件費以外の経費節減」が第5位に順位を上げた。第6位には、前期第7位の「新規事業の展開」が浮上する結果となった。また、第1位の「新規受注（顧客）の確保」は、前期より3.5ポイント比率を低めたが、第2位「付加価値の増大」も0.9ポイント微減となった。第3位「社員教育」2.7ポイント増、第4位「財務体質の強化」2.3ポイント減と、「社員教育」を除いては、前期より比率を低めている。

ここで注目されることは、経営上の力点で、常に第1位の「新規受注（顧客）の確保」の比率が漸減傾向をたどり、93年以来最低の数値を示したことである。もう一つは、少しずつ比率を高めつつあった「社員教育」は今回96年以降の最高値となったことである。考えられることは、「新規受注（顧客）の確保」という市場の拡大は最重要課題ではあるが、既存市場（顧客）でのシェアを落とさず、深く耕すことも重視されているのではないか。いずれにしても、次回以降の推移を注視したい。「社員教育」が再び比重を高めているのは、同友会企業としては、当然ともいえることで、「付加価値の増大」「財務体質の強化」も人材いかんにかかっている。90年代の未曾有の構造転換との闘いのなかで得た重要な教訓の一つが、「社員教育」の強化にあるといえよう。

以下の順位では、第6位「新規事業の展開」（18.8%）、第7位「情報力強化」（18.1%）となった。「新規事業の展開」は前期より0.2ポイント減となったが順位は1ランク上げており、生き残るため本業以外の新しい事業への挑戦が真剣に取り組まれていることがうかがえる。以上、企業の経営上の力点は、市場の確保・拡大に最重点をおき、高付加価値経営をめざして、経費節減を含めて財務体質の改善に工夫を重ね、その要となる人材育成の比重を一層高めながら、経営の安定的発展に努力しているということができよう。

経営上の力点の推移（複数回答）



過酷な価格競争つづく建設業、外国・大手資本の競争のはざまに立つ小売業

次に「経営上の努力」として「試みたこと」と「今後の方針」を記述部分でみることにする。まず、景況の特徴であるが、建設業は最も厳しい様相を呈している。「需要の落ち込みが激しく、業者数が減少していないので過酷な値段競争に陥っている」（和歌山、民需中心の建設業）。そのため、ISO9001の取得、ホームページの立ち上げ等による他社との差別化をはかり、低コストでも利益が生まれるシステムづくりに努力している。

小売業界は、2000年6月からの大店立地法施行がらみの出店競争による国内の過当競争に加えて、仏資本カルフールの進出などによっていよいよ厳しさを増してきている。「当社の得意先である地域の小売店が大きく地盤沈下（軒並み昨年対比30～40%ダウン）。廃業も2カ月で6店舗をかぞえた」（静岡、日用品雑貨化粧品卸売業）。対策として、「大型店の価格競争に巻き込まれない商品の掘り起こし、大型店に負けない顧客対応の指導」をはかるという。その他、地域的景況課題として、「京都2信金破たんによるRCC（整理回収機構）送りが約500社にのぼること、日産車体1000人のリストラによる不況の追い討ちとにより連鎖倒産への懸念が高まっている」（京都、事務機販売業）。また、東海豪雨水害による復旧の遅れが経営に影響している事例が愛知より2件伝えられている。

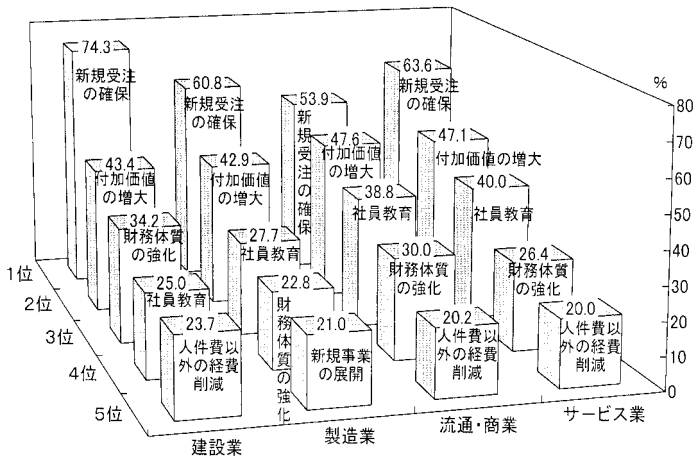
努力と工夫次第でまだまだ市場は獲得できる

「経営上の力点」のトップは、「新規受注（顧客）の確保」である。その具体的な努力を次に見ていきたい。

①既存市場の掘り起こしと自社技術を伸ばし新市場へ挑戦

「“住まいの資料館”をつくり、今から先建設する方々のお役に立ちたいと常時オープンしている。秋と春に感謝会のイベントを行い、増改築の掘り起こしに結びつけていく」（大分、木造住宅工事業）。「新製品で東京都の経営革新の認定を受け、台東区より21世紀型の環境部門で助成を受け、年末には幕張にて『河川環境展2000』に出展し当社としては新分野にデビューしたので将来に夢あり」（東京、公害防止機器製造卸）。前者は、従来の顧客（施主）の将来需要をつなぎとめ、新しい顧客の開拓に取り組む事例であり、後者は、自社の技術力を生かし、公的制度も活用しての新市場開拓への挑戦である。福祉住環境コーディネーター資格を社員にとらせ、「高齢者住宅リフォーム分野へ進出を計画」。そのこと

経営上の力点
2001年1～3月期（複数回答）



により「これまでのゼネコン下請けによる利益率低下に多少なりとも歯止めをかけたい」（愛媛、金物建材販売・金属工事施工）との新たな試みもある。

②顧客の環境変化へ積極対応して市場を拡大

顧客の環境変化に適切な対応をすばやくとることが欠かせられない。例えば、印刷業は、安値受注の傾向から抜け出すためにも、「印刷物以外の情報加工産業をめざし、データベース、CD・ROM、ホームページ作成に注力」（岡山、オフセット印刷）することになる。そのためには全社員のデジタル対応の勉強が必要。「自動車開発のルールが激変。自動車メーカーがコーディネートせず、部品メーカーに丸投げ。部品メーカーも要員に限界があり、図面化できず、私共に依存してくる」。それに対応できる会社にするため、「機器設備（CAD）の増強、オペレーターの育成」（広島、車の開発・試作車専用のプラスチック部品販売）が急務とのこと。また、本業のスーパーから、通販部門を拡大「前年7000人、今年1万7000人と対象者を増やし、通販商品の強化をはかり、地元産品の加工事業へ、いわゆる物販からメーカーへの取組みを強化するところです」（高知、小売業）との意欲的拡大もある。

③同友会のネットワーク、取引先との共同の力で市場を広げる

次に、ネットワークによる市場創造として二つの事例を大阪より紹介したい。一つは同友会会員の専門業者3社が、会員の工場増築提案を行い共同受注を手がけ成功し、さらに受注を広げる活動を進めていることである。これは「元請け企業のみに依存してきた経営から抜け出し、それぞれの独自性を生かしながら、総合受注を進め、新たな事業展開の方向が見えてきた」（大阪、鉄骨加工業）としている。もう一つは、「商社や仕入先と共同での新規開拓に取り組み、その努力の成果として、若干ではあるが受注が増えてきた」（大阪、ニット衣料品製造）というもの。1社の経営能力の限界を乗り越えるためには、仲間や取引先の知恵と力をどう活用していくのか、中小企業の活路を拓く重要な方策である。

社内情報の共有化、社員との対話を重視し企業のパワーアップ

市場拡大の原動力は企業の打ち出す方針の正しさとそれを推進する企業のパワーにかかっている。企業のパワーとは一人ひとりの社員の人間力のトータルである。「社員のより高い意識高揚を目指し、職能要件書を幹部と作り上げ実践しています。各個人の成長なくして会社の成長なしを再確認し、徹底していくつもりです」（岡山、医療用品製造販売）。

今回の回答で特に目立ったのは、社内会議による情報の共有化、社員との対話の重視であった。社内での全体会議（グループ討論を取り入れる）による問題点の発見と解決策の実践（千葉、自動車電装品販売卸）。「社員との対話を重視。正確な業績報告を発表し、社員の意識の改革と業績向上に向けて全社一丸となり、売上げ利益の確保を目指す」（兵庫、食品製造）。「一人ずつ約2時間の面談を行い、それぞれの生き方と仕事との関わりについてすりあわせを行う」（宮崎、歯科医療全般）。経営指針にもとづく経営目標徹底化のため、「報連相」の重視（和歌山、新聞販売業）、あるいは、大手・中堅スーパーに負けないためには、「わが社は、地域に根ざし

た店として、マニュアルを超えた接客で、お客さまとのつながりを強めていこうと社員に呼びかけています」（山形、スーパーマーケット）との記述もあった。まさしく、人的資源こそ企業の競争力の決め手であり、人が育つ社内風土の確立に心を砕いていることがうかがわれれる。

自社の存在価値を常に確かめ、企業のあるべき方向を全社あげて目指していくために経営指針（理念・方針・計画）は必要不可欠のもの。「経営指針書を作成して十数年、今期より工場を全面移転した関係で、社屋・機械・設備・厚生施設も一新した。新卒社員採用には、経営指針書を各学校に提示、多数の採用が実現。金融機関には、四半期毎に経営計画の状況を報告している。現在は試練の時だが、同友会の経営指針委員会で培った実績で経営に正面から取り組めば先行き明るい」（熊本、輸送用冷凍機販売メンテ・自動車整備）との元気な声を紹介し、今回の結びとしたい。

同友会景況調査報告（DOR）No.50

2001年１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㈹　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）