第51号

同友会景況調査報告（DOR）

（2001年1～3月期）

中小企業景気は不況局面入り

〔概　要〕

政府・日銀などは、現在の日本経済の景気局面を「弱含み」「調整局面」とみているが、国内景気をもっとも端的に反映する中小企業の情況からすれば、不況局面（ミニ・リセッション）に入っているといわざるをえない様相を呈している。

DOR 2001年1～3月期調査によると、景気の総括認識を示す業況判断DI（前年同期比）は、2000年10～12月期のマイナス3が、2001年1～3月期は一挙にマイナス幅が2ケタ台のマイナス21に転じ、4～6月期もマイナス25とさらに拡大、7～9月期もマイナス25と2ケタ台のマイナスが続くと予測されている。つまり3四半期、2ケタ台のマイナスになるというのである。

とくに1～3月期は経常利益DI（前年同期比）もマイナス20に落ち込んでいる。体力の限界に直面している中小企業が増えている。

政府・与党は「緊急経済対策」を決定したが、リストラによる失業増、中小企業の倒産増が憂慮されている。森首相は退陣を表明した。いま中小企業の苦衷がわかる政権の誕生が切に望まれる。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2001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1,010社の回答をえた（回答率47.3%）
（建設176社、製造業376社、流通・商業312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　38.4人
②臨時・パート・アルバイトの数　26.8人

〔景気時評〕

デフレと日本経済の「アジア化」
～DOR「価格下落要因特別調査」～

小 松 善 雄

「デフレ」論議で逸らされているもの

2001年3月16日、政府（麻生太郎経済・財政担当相）は3月の月例経済報告で政府の「物価の下落を伴う景気の低迷」という従来の定義を見直し、端的に「持続的な物価下落」に変更し、「現在の日本経済は緩やかなデフレにある」という認識を示した。『日本経済新聞』は3月23日、「戦後初のデフレ認定　物価下落の影響警戒」という記事で「一般にデフレは供給が超過状態のなかで物価が下落する状況を指す」と解説している。しかし、ここにみえる3つのデフレの定義は経済学の基礎に通じている者にはすべて間違いである。デフレとはインフレと対概念で、インフレが「通貨膨張にともなう物価上昇」であるのに対し、「通貨収縮にともなう物価下落」なのであって、日本が「世界一の借金国」で日銀が歴史上かつてない金融の量的緩和政策を採用している現状にあっては、厳密な意味でデフレとはいえない。

では通貨がダブついているもとで、なぜ「持続的物価下落」が起こるのか。その最大の原因の一つは、10年に及ぶ平成不況下で資本過剰、商品過剰という状態が続くなか、アジア経済の「日本化」がもたらした日本経済の「アジア化」が進行していることにある。

「価格下落要因特別調査」の示すもの

それでは一般の中小企業の価格下落、価格破壊はどうなっているのであろうか。その基本要因をＤＯＲ「価格下落要因特別調査」によって探ってみよう。一口に価格下落といっても複数の諸要因がからまりあっているが、ここでは⑴社会政治要因、⑵需要サイド要因、⑶供給サイド要因の3つの側面に分けてみていくことにする。

①社会政治要因

現在の価格下落にあっては、森政権のもとで明らかになったＫＳＤ（中小企業経営者福祉事業団）事件、外交機密費事件、ハワイでの「えひめ丸」衝突沈没事故などへの対処の不明瞭さからくる政治不信、政局の先行不透明さなども無視できない。そこで、こういう声が挙がっている。「日本丸の方向がはっきりしていないための、消費者の買い控えによる消費の減退」、「政局の混迷も消費者のプラス志向の足枷になっている」、「他国に言われるままに規制緩和をする日本の国を情けなく思う」。

②需要サイド要因

現在の価格下落もそのベースになっているのは不況の長期化にくわえアメリカ景気の急減速にともなう日本景気の急下降がある。そのことは、この調査の回答者によっても認識されている。「需給バランスがこわれ、Ｄ（需要）＜Ｓ（供給）になってデフレスパイラルに入っている」、「仕事量が少ないため、利益を考えずに安値受注する同業者が増えた」等々。他面「無理に受注

増」をしても、今度は「納期を守るため、深夜残業、休日出勤が発生、外注費も増大」、それを「断われば受注の大幅減」にハネ返る。進むにならじ退くにならじ、進退両難の体である。

また最近、進められつつある官公需の発注方式について「公共工事はいわゆる業界談合、官製談合を防止するための一連の法律が施行されつつあり、入札は激しい価格競争となっている。落札制限価格が撤廃されるケースも生まれているが、落札価格が安くなれば、それが次年度予算に反映され、ますます低い価格でなければ落札できなくなるという悪循環が始まる。入札は叩き合いが当然だとしてよいのだろうか」、「昨年来、公共工事の見直しによる発注単価は都市部も地方も地域性を無視した数字になっている」といったお役所的杓子定規へ疑問を呈し、財源移譲をともなう地方分権の確立を望む声が少なくない。

③供給サイド要因

供給サイド要因は、国内要因と国外要因に分かれる。国内要因としては、大手企業、大手ゼネコンの低価格戦略による参入、一方的な価格設定、コストダウン要請に苦慮している企業が多い。「年2回のコストダウンで採算はほとんど採れなくなっている。客先から30%のコストダウン要請が来ている」。

他方、国外要因では、原油価格上昇、プラス円安による輸入原料価格の上昇といった仕入価格面での不利化が問題になっているが、何といっても悲鳴に近いのは「全業種のユニクロ化」である。たとえば「アジア価格と比較され受注単価が低下している」、「中国を中心とする東南アジアに生産拠点を移行、そこからの商品の大量輸入により国内産地は大きくディスターブされ大混乱となっている」、「産業の空洞化にともない、市場価格は海外製品が基本ベースになり、当然、価格の値下げになる」、「仕事量の減少の最大の原因は産業の空洞化による国内の生産者の減少と考えております」等々。

1980年代央、政府は、日本の「産業の空洞化」は「杞憂」といっていたが、15年後、「産業の空洞化」は現実となり、日本経済の「アジア化」＝「総ユニクロ化」によって、物価の持続的下落がかってないスケールで発生している。ここに現在の特異性がある。2001年4月13日付の『日本経済新聞』の「ニュース複眼」に「日本が貿易赤字国になる日　高機能品も中国生産へ」というコラム記事で「〝世界の工場地帯〟が日本から中国に移っている」実情を紹介し、戦後、〝ナショナル・ゴール〟として営々と築いてきた〝加工貿易立国〟日本の解体がいま日本の大企業自身の手で急速に進行させられつつある。

もう一つの構造改革

さていま以上の産業の空洞化・日本経済の「アジア化」に歯止めをかけ、景気の後退を食い止めるには何が必要であろうか。それは森首相が退陣表明の〝どさくさ紛れ〟に銀行の持ち合い株買い上げ機構構想などを盛り込んだ「緊急経済対策」といった「構造改革」ではなく、同友会会員企業の良識にもとづく健全な市場経済にむけての構造改革であろう。すなわち本調査で会員企業の経営者は異口同音にいう。「適正利潤の上で初めて商売であります」「設備投資よりリストラを優先するユーザーの受注減からはコンスタントな受注→生産というのは期待できない」、「『もうからない』→『設備に金をかけない』→『仕事がない』の連鎖」を断ち切ることという基本に立ち返った構造改革が経済政策の根幹に据えられてこそ新紀元は始まるといえるのである。

（立教大学経済学部教授）

〔Ⅰ〕業　況

〔概　況〕

アメリカ経済の急減速と日本経済のデフレ… スパイラルの懸念

1～3月のアメリカ景気、日本景気はきわめてあわただしく推移した。そこで、はじめに日々の動きに振り回されないためにも、少し、その基本動向を追っておこう。

アメリカ経済が2000年10～12月期に実質経済成長率が年率1.0%と急減速したところから端を発し、2001年1月3日、4日、連邦準備理事会（ＦＲＢ）のグリーンスパン議長が連続緊急利下げをおこなったものの、1～3月期は世界同時株安という展開になった。すなわち2月28日、ニューヨーク株式市場でナスダック（米店頭株式市場）総合指数が2,200台を割り込み、これを受けて3月1日の東京株式市場（東証）は日銀のゼロ金利に踏み込む追加利下げにもかかわらず、一時12,700円を割り込んだ。その後3月12日、ナスダックが2,000台割れすると、連動して13日の東証は12,000円を割り込み、欧州株式市場も下落した。さらに15日にはＮＹ（ニューヨーク株式市場）でダウ工業平均株価が1万ドルを割るとともに、英米系格付け会社が邦銀主要19行の格付け引下げの検討を発表したところから、東証は再び全面安に陥り、一時11,500円を割るにいたる。つづいて16日、ＮＹでダウが9,900ドルを割り、ナスダックも1,900台を割り、欧州株も大幅の安値水準になった。

結局、ナスダックは1月下旬以降、1,000以上、下げ、ダウ工業平均株価も3月12～16日の1週間の下げ幅は史上最大を記録、「ニュー・エコノミー」の狂宴は終わった。

米調査会社ファースト・コールによると、主要500社の営業利益は2001年1～3月、4～6月期の2期連続して減益になるという。そこでアメリカの景気の見通しについても当初、支配的であった「V字型回復」は影をひそめ、年間を通じてゆるやかに回復するという「U字型回復」が大勢になりつつあるが、来年度以降に持ち越すという「L字型回復」説もある。

3月16日、政府の月例経済報告関係閣僚会議で、麻生太郎経済財政担当相は、「デフレを持続的な物価下落とすると、現在の日本経済は緩やかなデフレにある」と「デフレ宣言」を表明、デフレ→景気悪化→デフレ→景気悪化というデフレ・スパイラルの懸念が浮上してきた。

日本発の景気後退のハネ返りを恐れる欧米の圧力と政府の「デフレ宣言」を受けて、日銀は19日、日銀が大量の国債を直接買い込むことなどによって、事実上「インフレ目標（ターゲッティング）」をめざす「量的緩和策」を導入、同じ19日のブッシュ大統領と森首相との日米首脳会談で森首相は対米公約として「不良債権の早期処理」について半年で結論を出すと表明させられた。

緊急経済対策は、重病人に外科手術を施すようなもの

4月に入ると6日、政府・与党は、金融再生――金融機関の不良債権と産業再生――企業の過剰処理問題の一体的解決をめざし、既存分は2年、新規分は３年と時限を区切っての主要銀行の不良債権を債権放棄（借金棒引き）などによる銀行の帳簿から落とす「最終処理」（直接償却）、

主要銀行が放出する持ち合い株の受け皿となる「銀行保有株式取得機構」の公的資金による創設などを柱とする緊急経済対策を決定した。そして、このとりまとめを機に森首相は正式に退陣を表明した。だがこの緊急対策は、主として不動産、建設、卸・小売業などの業種にリストラを条件に債権放棄を認める、赤字経営で苦闘している中小企業への融資を不良債権とみなして強引に回収するなどの措置を想定しており、景気回復に逆行するものである。いわば経済という生き物が重病に向っているときに、綱渡り的に大々的な外科手術を施すようなものである。

政府・与党は、輸出が増え、輸入価格が高くなることでインフレが促進されるとして、円安容認の構えであるが、アメリカの景気悪化で対米輸出依存度の高いアジアを筆頭に世界貿易の伸びが鈍化、しかも日本の円安はアジアの輸出をそぎ、アメリカからと日本からのダブル・パンチでアジア景気を悪化させ、回り回って日本景気にもダメージを与える。

政府の景気認識は「改善」から「弱含み」へ、実態は「泥沼」景気

景気が底をつき、這い上がるには、「底」を支える基盤が堅固でなければならない。「底」を支える基盤とは、まずもって国内の労働者・サラリーマンの雇用に不安がなく、個人消費を伸ばしても大丈夫だと確信がもてることであり、中小企業が、それらの個人的消費の伸びと結びついて、売上げが確かな手ごたえをもって伸びることである。これは景気回復の鉄則である。この基盤を掘り崩し、「泥沼」のように攪拌するならば、今後の日本景気はいっそうの「泥沼」景気になりかねない。

さて1～3月の経済動向は、日銀短観の3月調査にも現われている。企業の景況感を現わす業況判断指数（DI、「良い」－「悪い」）は、大企業の製造業が2年3カ月ぶりに悪化し、2000年12月調査の10が2001年3月調査では△5に転じ、大企業の非製造業も△10が△13と悪化している。

しかし最大の悪化は中小企業である。中小企業の製造業は2000年12月の△16が2001年3月では△27と11ポイント悪化、非製造業も△23が△28と5ポイント悪化した。そこで中小企業全産業では△20が△28になっている。こうみてくると、大企業、中小企業とも製造業、非製造業の両業種で悪化し、全般的不況の様相に近づきつつある。

しかもこれまで景気を支えてきた設備投資も、2001年度は大企業全産業で△4.7%（前年度比）、中小企業全産業で△21.3%（同）となるという。

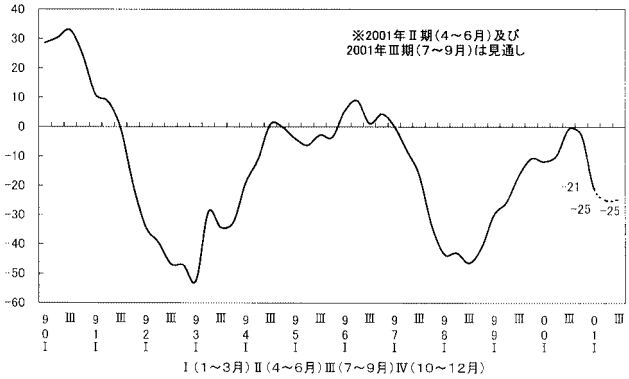
そこで政府の4月の月例経済報告も1年10カ月ぶりに政府の景気認識を示す総括判断において「改善」という表現を削除して「弱含み」に変え、景気が下降方向にあることを認めるにいたった。

全業種、全地域、全企業規模層でマイナスに

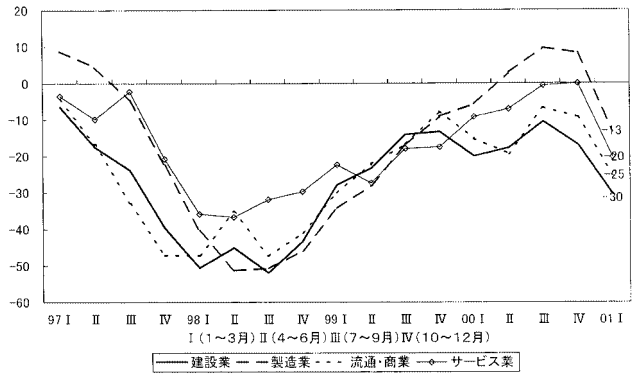
それではDORの2001年1～3月期調査はどうであろうか。DORは2000年10～12月期調査をもとに2001年1～3月期について「新世紀の景気は腰折れ模様」と判定、事態の推移はこれを裏付けることになった。

今回の調査で同友会企業の景気認識を示す業況判断DI（「好転」－「悪化」企業割合、全業種）を前年同期比でみると、2000年10～12月期の△3が2001年1～3月期は△21と、マイナス幅が急拡大している。また日銀短観の業況判断指数（DI）と同様の指数であるDORの業況水準DI

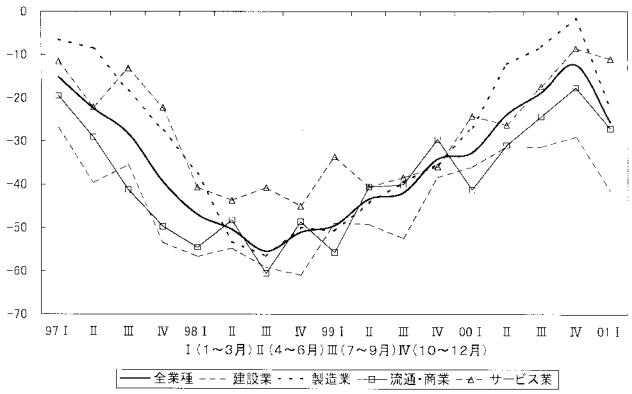
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）



業況水準判断DI（業種別）



（「良い」－「悪い」）をみると、10～12月期の△12が2000年1～3月期には△26と、14ポイントほど悪化している。日銀短観と比べるとDORのほうがマイナス幅は小さいが、悪化の程度はシャープである。

業種別では、業況判断DI（前年同期比）、業況水準DIとも建設業のマイナスがもっとも大きく（同前年同期比DI△30、業況水準△41）、流通・商業がこれに次ぎ△25、△27となっている。ただし3位はサービス業が同前年同期比DIで△20であるのに対し、業況水準では△11、製造業では、同前年同期比DIで△13、業況水準で△22となっていて、くいちがいがみられる。製造業でいえば、業況水準のほうが、現在の感触であるだけにシビアに現われているといえる。

地域別では、前年同期比DIでみて北海道・東北が△36、九州・沖縄が△26とマイナス幅が大きく、中国・四国が3位にきている。大都市圏では、近畿が△17、北陸・中部が△17、関東が△11となっている。なかでも関東が2000年10～12月期は14にまで持ち直していたのが一転△11へと反転しているのが目立つ。

企業規模別では、業況判断DI（前期同期比）で20人未満が△28、100人以上が△27、20人以上50人未満が△16、50人以上100人未満が△10となっている。10～12月期にくらべ100人以上が急激に悪化していること、20人以上50人未満、50人以上100人未満が10～12月期ではプラスであったのがマイナスに転じている。

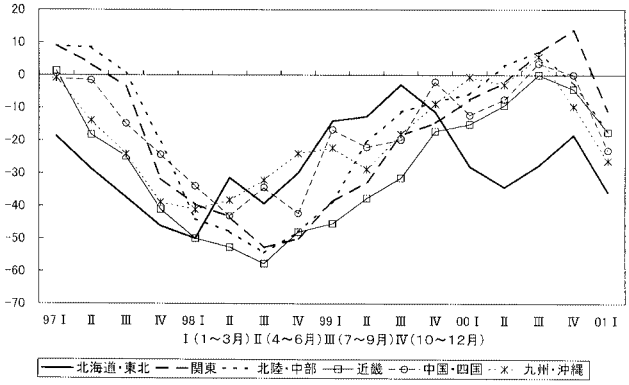
このように、地域別でも企業規模別でも今期はプラス値をとった地域、企業階層はなくなっている。

それでは新年度4～6月期、7～9月期の見通しはどうであろうか。まずいわなければならない

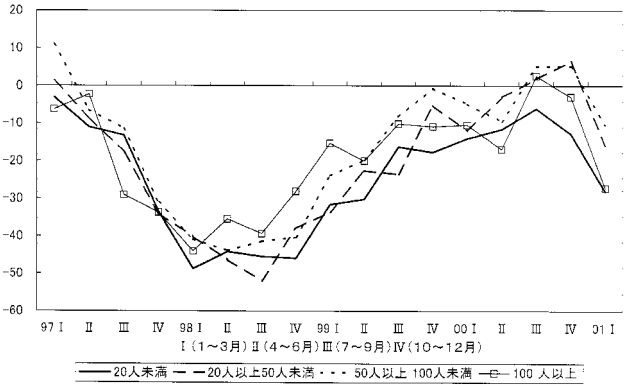
のは4～6月期は全業種の前年同期比DIで1～3月期の△21が△25で、業況水準DIでも△26が△33といずれもさらに悪化すると予測されていることである。さらに7～9月期も前年同期比DIで△25が見込まれ、改善のきざしは予測されない。つまり業況判断の前年同期比DIでみる限りマイナス20台が3期続き、年度下期の7～9月期にいたってもはかばかしい改善が見通されないという事態が捉えられている。1990年代の平成大不況で中小企業は受難つづきであったが、21世紀初頭もさらにひき続いて大きな受難の波が押し寄せるというシナリオになっている。

この見通しには4月6日の緊急経済対策が中小企業に及ぼす影響は織り込まれていないが、その影響はこの見通しをさらにシビアにすることになろう。

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）



〔売上高〕

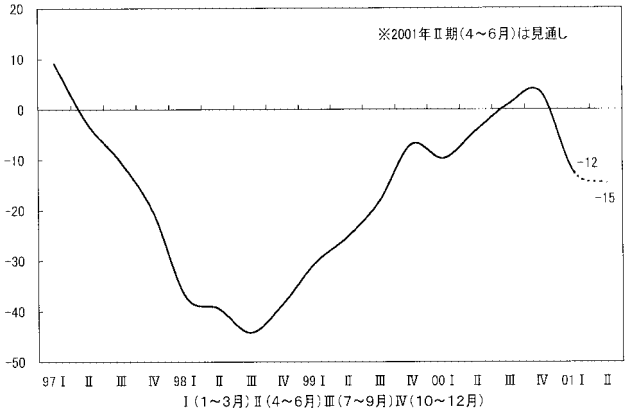
業況判断DIに対応して悪化した売上高DI

売上高DI（「増加」－「減少」企業割合）も全業種・前年同期比で2000年10～12月期の3が2001年1～3月期は△12へと反転している。

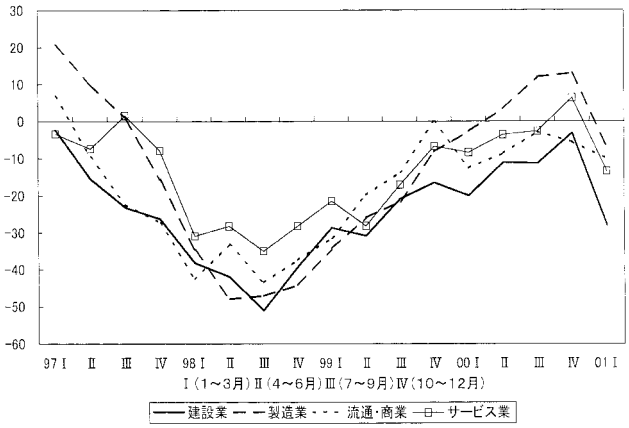
業種別では前年同期比DIでみて、マイナス幅が最大であるのは建設業で△28、つづいてサービス業が△13、流通・商業が△10、製造業が△7である。このうち流通・商業の2ケタ台のマイナスは意図せざる在庫の積み重なりを示していよう。また、製造業が10～12月期、13であったのが今期△7と大きく逆転しているのは、受注キャンセルを含む受注減が大きく影響していよう。

地域別では、前年同期比DIで北海道・東北が△31、九州・沖縄が△14と大きい。この点、業況判断DIの動きと売上高DIの動きは対応している。今期3番目に大きなマイナス幅を示した北陸・中部は、前期13が今期は△13、つま

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）



り26ポイントも下振れしたのである。自動車産業との関連が注目される。ともかく近畿、中国・四国も前期のプラスが今期はマイナスになり、売上高DIにおいてもプラスの地域は消滅した。

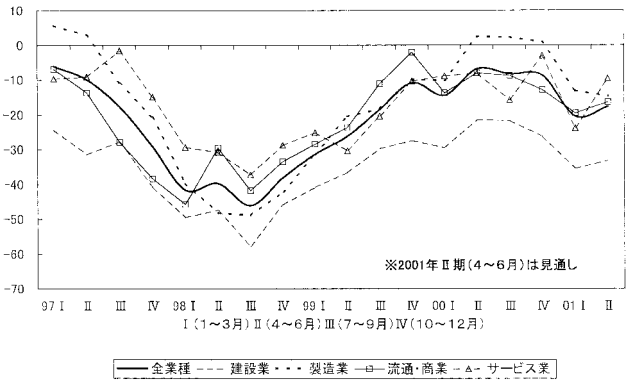
企業規模別では、前年同期比DIでみて、今期は50人以上100人未満が3であるのを除くと、他の企業階層はすべてマイナスとなった。なかでも100人以上が前期の13を△21に大きく反転させていること、この数年プラス値になったことのない20人未満が△6から△18へと12ポイントほど悪化させていることが目立つ。また20人以上50人未満も前期の1ケタ台のプラスが今期は△12と2ケタ台のマイナスに転じている。

それでは4～6月期の予想はどうであろうか。業況判断と同様、DI値は1～3月期の△12が△15とマイナス幅が拡大する。つまり売上高減退を覚悟している企業が増加するとみられている。

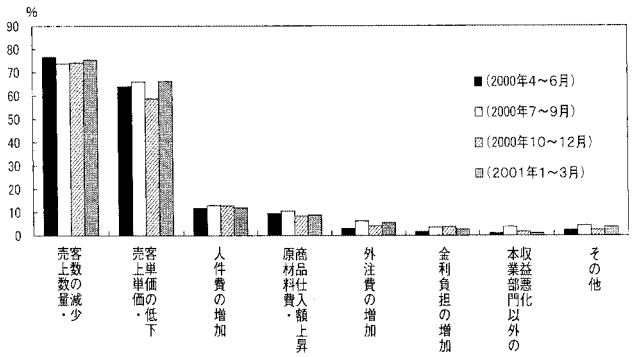
〔経常利益〕

売上単価・客単価の低下が経常利益を直撃

業種別経常利益判断DIの変化（前年同期比）



経常利益の悪化理由（全業種）



経常利益DI（全業種・前年同期比）でみると、2000年10～12月期の△9が2001年1～3月期で△21、12ポイントもの大きな幅でマイナス値を拡大させている。

そこで1～3月期、なぜこのような経常利益が大幅に悪化したかが問題になる。この点を経常利益悪化理由により探ると、その主因は以下のようである。すなわち、売上数量・客数の減少は、10～12月期74.2%であったものが1～3月期は75.5%と1.3ポイントほど増えている。これに対して売上単価・客単価の低下は58.7%から66.2%、7.5ポイント増えているという事態が主因なのである。言い換えると、依然として需要要因である売上数量・客数の減少は、単一の経常利益圧迫要因として最大であるものの、今期に着目すると、価格

要因である売上単価・客単価の低下が悪化に最大の寄与をしているということになる。そしてその他の価格要因である原材料費・商品仕入額の増加、外注費の増加がこれに輪をかけているという構図である。

とするならば、この価格要因、とりわけ売上単価・客単価の低下の歯止めがなされないと、中小企業の景気回復はいつまでも到来しないといわなければならないであろう。

業種別にみると、前年同期比DIで、建設業が△35ともっともマイナス幅が大きく、以下、サービス業、流通・商業、製造業の順になっている。サービス業がマイナスが21ポイント増え、もっとも悪化し、製造業も1が△13と14ポイント下げている。

地域別DIでは、前年同期比でみて北海道・東北が△37、九州・沖縄が△28で双壁であるが、他の地域もすべてマイナスになっている。なかでも関東は前期にはいったん6になったものの、今期は△7と反転している。

売上高、経常利益の双方からみて北海道・東北と九州・沖縄は今期、もっとも深刻な事態に陥っている。

企業規模別DIでは、前年同期比でみて、もっともマイナス幅が大きいのは20人以上50人未満で△25、以下20人未満、100人以上、50人以上100人未満の順になっている。20人以上50人未満は、売上高の減少もあるが、単価の切り下げ圧力にとくに弱いといえそうである。

それでは4～6月期はどうか。全業種の前年同期比でみると、1～3月期の△20が△18と予想されている。つまり1～3月期よりやや改善をみるとしても2ケタ台のマイナス幅が続くということであり、急速な採算の好転ということにはならないとされている。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

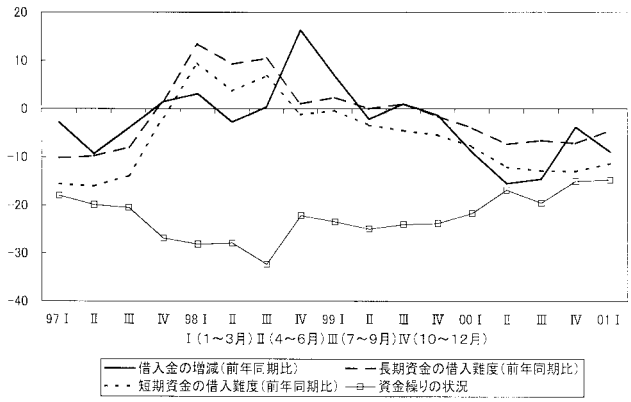
借入難度の「容易」超過幅縮小、借入金の「減少」超過幅拡大―金融緩和政策の限界か

2001年1～3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（2000年10～12月期）調査結果と同様△15であった。

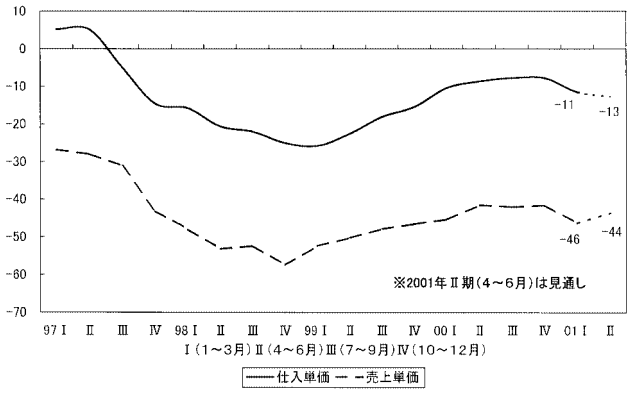
業種別にみた資金繰りは、流通・商業だけが△20→△14と6ポイント改善し、他3業種ではそれぞれ悪化がみられた。サービス業が△4→△9と5ポイント悪化したのをはじめ、建設業（△28→△29）と製造業（△10→△11）がそれぞれ1ポイント悪化した。サービス業の悪化を反映して、資金繰りの業種間の最大格差は前回の24ポイント（建設△28、サービス△4）から20ポイント（建設△29、サービス△9）へと縮小した。

地域別にみると、「北海道・東北」で前回の△23から今回△15へと8ポイントの大幅な改善がみられた。また「近畿」は3ポイント（△13→△10）、「中国・四国」は1ポイント（△15→△14）改善した。一方、「関東」で△12→△19と7ポイントの大幅な悪化がみられたのをはじめ、「北陸・中部」（△12→△13）と「九州・沖縄」（△14→△15）もそれぞれ1ポイント悪化した。「北

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）



海道・東北」の改善によって資金繰りの地域別の最大格差は、前回の11ポイント（「北海道・東北」△23、「関東」「北陸・中部」△12）から9ポイント（「関東」△19、「近畿」△10）へと縮小した。

規模別には、「20人以上50人未満」で△4→△10と6ポイント悪化がみられた。一方、「20人未満」は2ポイント（△27→△25）、「50人以上100人未満」は1ポイント（△5→△4）改善し、「100人以上」は前回と変わらず△11であった。「50人未満」（△18）と「50人以上」（△6）のDI値の格差は12ポイントである。

日本銀行の金融緩和政策を反映して、上昇傾向にあった借入金利が低下に転じた。借入金利DI（「上昇」－「低下」）は長期（5→△11）でみても、短期でみても（7→△7）、「上昇」超過の前回から、今回「下降」超過へと転じている。

金融緩和政策は金利の低下にはつながったものの、金融機関の貸出態度や貸出活動にはほとんど影響をあたえていない。借入難度DI（「困難」－「容易」、前年同期比）は長期（△7→△4）短期（△13→△11）ともに「容易」超過幅が縮小する結果となっている。また、借入金DI（「増加」－「減少」、前年同期比）は前回の△4から今回△9へと、5ポイント「減少」超過幅が拡大した。いずれも、日銀の金融政策の限界を示す結果となった。なお、受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」、前期比）は、△9→△11と「長期化」超過幅が2ポイント拡大した。

緊急経済対策として、金融機関の不良債権直接償却の推進が上げられているが、それが今後の中小企業をとりまく金融環境を不安定化させることが懸念されている。一層、きめ細かい中小企業政策が必要になってきている。

〔物価の動向〕

仕入単価・売上単価ともに「下降」超過幅拡大―鮮明化するデフレ傾向

仕入単価DI（「上昇」－「下降」、前年同期比）は前回（2000年10～12月期）調査に比べ3ポイント「下降」超過幅が拡大し、△11となった。1999年4～6月期調査以降、概ね「下降」超過

幅は縮小する傾向にあったが、ここにきて再び拡大する動きをみせている。業種別にみると、全業種押し並べて「下降」超過幅が拡大した。とりわけ、建設業では前回の△12から今回△23へと11ポイントもの大幅な「下降」超過幅の拡大がみられた。また、サービス業では7ポイント（△9→△16）、製造業（△2→△4）と流通・商業（△11→△13）では2ポイント「下降」超過幅が拡大した。次期見通しについても、前回の見通し（△6）に比べ、「下降」を見通す企業が「上昇」を見通す企業を上回る幅が拡大している（△13）。

また売上単価DI（「上昇」－「下降」、前年同期比）も4ポイント「下降」超過幅が拡大して△46となり、1999年1～3月期調査以降の「下降」超過幅の縮小傾向にストップがかかった。仕入単価同様、売上単価でも全業種で「下降」超過幅が拡大する結果となった。建設業（△50→△57）で7ポイント、製造業（△39→△45）で6ポイント、サービス業（△36→△39）で3ポイント、流通・商業（△44→△45）で1ポイント、「下降」超過幅が拡大した。次期見通しについても、「下降」見通しが大勢を占めている。デフレ傾向の深化が懸念される事態になっている。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

急落する１人当たり売上高および付加価値

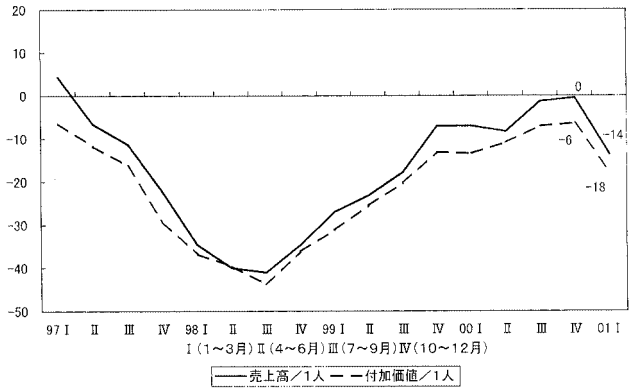
2000年10～12月期に水面に接近した前年同期比の１人当たり売上高DI（「増加」－「減少」）は、2001年1～3月期△14と一挙に2ケタ台のマイナスに急落した。景気動向は急変を告げている。業種別には業況回復が遅れている建設業が△26と99年4～6月期以来の大幅な落ち込みとなったばかりでなく、回復をリードしてきた製造業も△8のマイナスになってしまった。全業種にわたる後退である。

前年同期比の１人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」）も全業種で△18となり、１人当たり売上高DIを上回る落ち込み幅となった。落ち込みの激しい建設業では△33と、99年4～6月期以来の落ち込みである。2期連続で回復基調が見えた製造業も１人当たり付加価値DIが△13とマイナスになり、景気後退が全面的に広がっている。

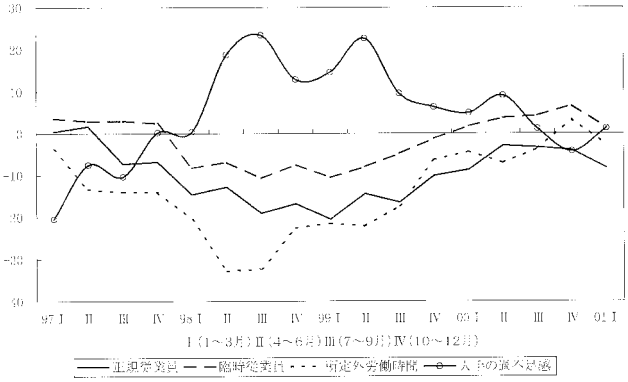
減少広がる正規従業員数

景気後退の全面化に伴って雇用面にも大きな変化が生まれている。一進一退を続けてきた正規従業員数DI（「増加」－「減少」、前年同期比）は全業種で△8となり、明瞭に景気後退に同期化している。とくに景況が悪化している建設業では正規従業員数DIが△19となり、一挙に2ケタ台の減少に落ち込み始め、また製造業とともに弱い回

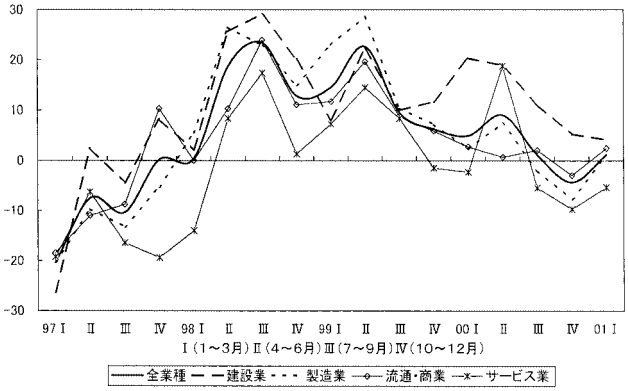
1人当たり生産性DI
（前年同期比、全業種）



雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



業種別人手の過不足感DIの変化（前年同期比）
（「過剰」－「不足」）



復基調に転じていたサービス業も△12の大幅なマイナスに転じている。極めて機敏な雇用調整に入った感がある。

ただし景気動向との連動性が高い臨時・パート・アルバイト従業員数DI（前年同期比）は1と辛うじてプラス・ペースを保っている。景気後退が一挙にきたために正規従業者がいち早く削減され、次の景気後退局面では臨時・パート等の非正規雇用者を巻き込もうとしているように見える。とくに建設業では臨時・パート・アルバイトも△12にまで落ち込んでいる。

さらに2000年10～12月期においてプラスに転じていた所定外労働時間DI（「増加」－「減少」、前年同期比）も再び△3になった。ただし製造業は2000年1～3月期からプラスに転じていた所定外労働時間DIは5期連続でプラスになっているが、ほぼ水面についているのと代わりはないレベルの小さなプラスである。上下しながら回復基調に入ろうとしていたサービス業の所定外労働時間DIも△3になった。

再び「過剰」に転じた人手過不足感

景気後退が全面に広がりつつあるために、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」）は全業種で1のプラス、すなわち人手の過剰感が表れている。2000年10～12月期には久しぶりでマイナス、すなわち過剰感が消えた。しかし今回、人手不足感は明らかに一時の現象になってしまったといえよう。ただしサービス業での人手過不足感DIは△5と唯一マイナス、すなわち不足感を持つ業種である。マイナス幅はそれほど大きくはないが、次第に不足感の程度は弱まっている。

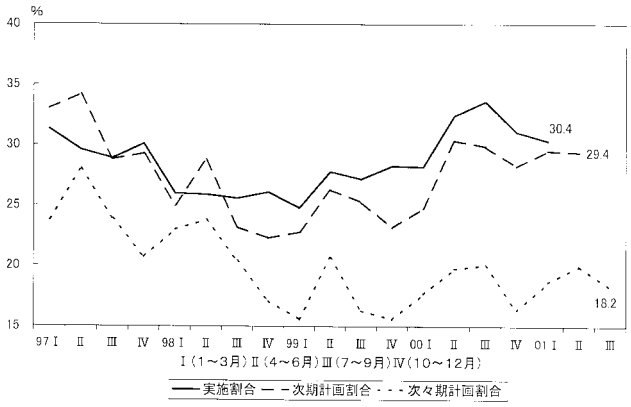
〔Ⅳ〕設備投資

回復傾向は頭打ちから下降へ

1997年1～3月期以降の設備投資の状況は、実施割合・次期計画割合において、数%の上下の

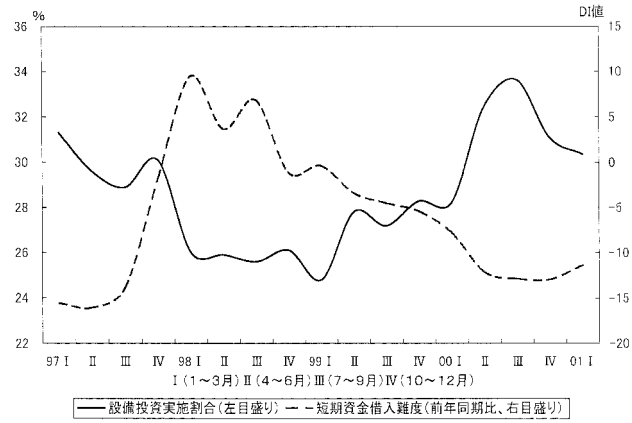
変動はあるにせよ、30%水準の横ばい傾向を継続している。次々期計画割合も97年当初は別として20%を数%下回る水準で横ばいを続けている。こうした数年の特徴は回答企業が常に先行き慎重な見方をしているものの、実際にはそれを超える水準の設備投資を行っていることを示している。しかし、その実際の設備投資の趨勢には力強さが見られないという傾向も持続しているのである。

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



したがって、99年10～12月期以降の回復傾向も上記した横ばい傾向の中の現象であったことが今回の調査結果で明確となっている。もとより、その横ばいの水準も一般の中小企業の設備投資水準に比較すれば高いのであるが、今回、問うべき問題は、このような回復傾向の頭打ちの状況が、なお持続するのか、または、再度、下降の傾向を示すのかということである。

設備投資実施割合(%)と
短期資金借入難度DI（「困難」－「容易」、前年同期比）



設備投資の実施割合を産業別・地域別・企業規模別にみて、その特徴を4四半期前から比較・検討すれば、地域別にみる「関東」の上昇（32.7%→36.7%→37.5%→41.4%）と、企業規模別にみる「100人以上」の上昇（47.0%→50.0%→41.2%→54.6%）とを注目してよいであろう。この両者が全体の設備投資実施割合の30%を維持している主たる要因となっている。それゆえ、まずはこの2つの要因の今後が問題である。

いま、因みに次期設備投資計画割合をみると、「関東」は32.8%であり、「100人以上」は56.1%である。すなわち、次期計画割合が次期実施割合を高い確率で予測するものならば、前者で後退、後者で上昇となる。ただし、回答数において前者は全体の20%程度、後者は5%程度であるから、次期における全体の設備投資の実施割合は低下するとみられる。したがって、設備投資の回復傾向は全体としては頭打ちから下降に向かうと予想されるのである。

金融環境の悪化の懸念

本欄ではこれまで設備過不足感における「不足感の増大（過剰感の増大）」と「設備投資実施割合の上昇（下降）」との関連を強調してきたが、この点で今期、設備過不足感DI（「過剰」－「不足」）の下降傾向が逆転し（△8→△6）、設備投資実施割合は3期連続低下している（33.6%

→31.1%→30.4%)。それぞれ変動の幅は大きくないが、注目する必要がある。

さらに、短期資金借入難度DI（「困難」－「容易」）と設備投資実施割合との関連を検討すると、前者のマイナス幅の減少と後者の下降とが連関しており、今期、前者が緩やかに容易超過幅を減少させており、設備投資実施割合の下降を後押しする可能性がある。前回、設備投資の金融環境の良化を指摘したが、金融実態の悪化が見え始め、また、緊急経済対策における主要銀行の不良債権処理の期限目標設定による融資・貸出態度の硬化が、中小企業の設備投資を一層制約する懸念を拡大しそうである。

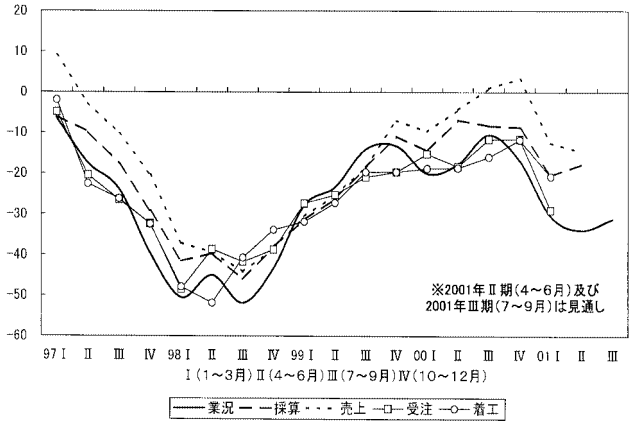
〔Ⅴ〕業種別動向

(a) 建設業

水面下で一層の悪化をたどる業況

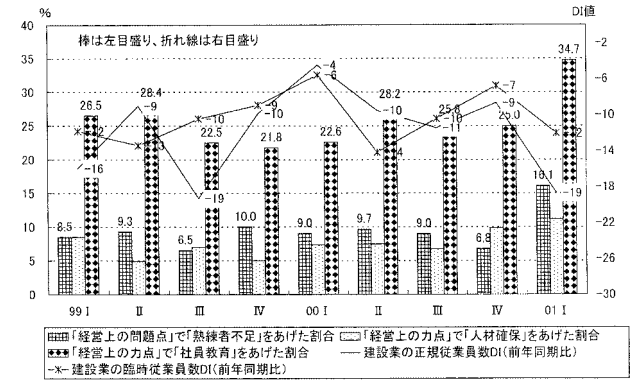
建設業の今期の前年同期比の全体的業況判断DIは△31で前回を大幅に下回った。その下降幅は14ポイントで、他の基本指標も押しなべて下降が目立つ。受注は△12→△29で17ポイント、着工は△12→△21で9ポイント、売上は△3→△28へ25ポイント、採算は△26→△35と9ポイントそれぞれDIで下降した。他業種に比較しても最も厳しい状況が続くとともに、98年10～12月期から99年4～6月期以来の水準になったことになる。

建設業の各種DIの推移



さらに業況水準DIでも△29→△41へ、採算水準DIでも5→△11となったが、採算水準の場合、赤字企業割合が黒字企業割合を上回るマイナスとなっているのは建設業だけである。全体的業況判断DIの次期見通し（△34）でも次々期見通し（△31）でも、いずれも今期より下回る見方をしており、短期的な好転は考えにくい状況である。

建設業の雇用・教育訓練関係諸指標の推移



業種別DIの傾向では、今期も前年同期比の全体的業況判断で官公需主体総合工事業が△50で前期より3ポイント、また民需主体総合工事業で△14→△20へ6ポイント、職別工事業で0→△29へ29ポイント、設備工事業で△18→△34へ16ポイントそれぞれ下降している。次期見通しについても官公需主体総合

工事業が10ポイント上昇を見通している以外はすべて下降している。

雇用削減と並行して強まる「人材確保」「社員教育」の経営努力

業況悪化が進む中で従業員数の減少も続いている。全産業レベルでは2000年以来正規従業員を減らし、臨時・パート・アルバイトなど非正規従業員を増加させる形の雇用の再編が目立つのに対し、建設業では正規も非正規も同時に減らしていく傾向が目立つ。全体として経営が人件費コストの削減に努めている結果とみなされるが、建設業の傾向は受注量の絶対的な減少と当面の回復の見込みの希薄さのもとで、従業員の切り離しが全面化したということであろう。

こうした雇用の削減が広範囲に行なわれるなかで、経営上の問題点として「熟練者不足」が、過去の99年10～12月期以降の5期間には7～10%であったものから今期は16%に跳ね上っている。これはリストラが職場にもたらしている一般的な影響として、職場の業務を主に支えてきた中堅やベテラン従業員の減少によって様々な障害が生じているとする指摘を想起させる。もちろん「熟練者不足」は業務の効率を引き上げたり、新規事業に取組む上で問題化しているのであろうが、中高年従業員層主体のリストラをすすめる企業が自ら招来した問題とみることもできる。

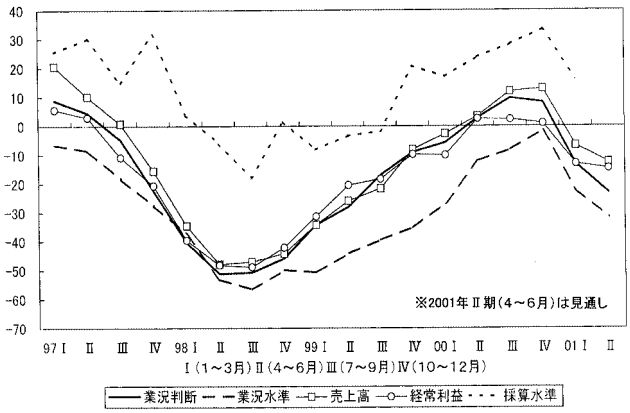
まただからこそ、同友会の会員建設企業のなかで、経営上の力点として「人材確保」や「社員教育」を挙げる企業が増加しているのであろう。前者については2000年7～9月期以来6.9%→9.9%→11.2%と雇用削減の大波の中でも静かに上昇している。後者は99年10～12月期21.8%→2000年4～6月期28.2%→今期34.7%と顕著な上昇を示している。会外を含めた建設業の経営一般が概して教育訓練の課題を経営条件の悪化に直面して後回しにしたり、教育訓練を従業員の個人責任に帰する傾向が目立つ中で、同友会企業の積極性が際立っている点の一つであろう。その成果は一朝一夕には期待できないとしても、行方に注目したい。

(b) 製造業

アメリカの景気減退と日本経済の構造問題が製造業を直撃

日本の景気回復軌道をリードするかに見えた製造業の景況は今期、すべての指標で急激な悪化に転じた。前期の次期見通しでは今期の業況判断DI（8→3）は小休止傾向を見込まれていたが、実際には△13へと大幅な悪化を示し、次期はさらに△23へと不況の深化が見込まれている。業況水準DI（△2→△22）、売上高DI（13→△7）および採算DI（1→△13）のいずれのDI指標も景気の腰折れ傾向を示している。採算悪化の理由として目に付くのは売上・客単価の低下（53.7%→64.1%）で、デフレ現象が注目

製造業の各種DIの変化
（水準値以外は前年同期比）



される。また、同友会企業のこれまでの経営努力の成果の結果、採算水準DI（「黒字」－「赤字」）は悪化しつつも（33→16）、未だプラス指標に踏み止まっているが、次期には7四半期ぶりにマイナス指標に転じる事態が懸念される。

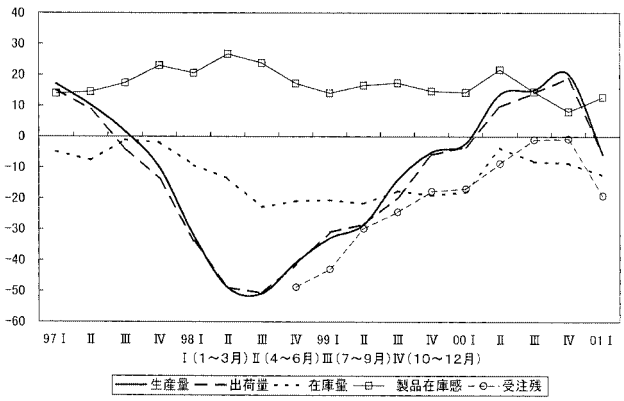
業況別にDIをみるとマイナスの業況判断を示した業種は前期は繊維、印刷、その他の3業種であったが、今期は鉄鋼とソフトの2業種のみがプラス判断であった。しかし、次期見通しは10業種のすべてでマイナスが見込まれている。売上高の落ち込みは食料品、繊維、木材、印刷でとくに大きく、価格破壊と輸入圧力が地域密着度の高い中小製造業により強く襲いかかっている。デフレ傾向の下での経済の無原則的なグローバル化と合理化傾向のIT化は、単価のアジア化を基準とした中小企業の淘汰と選別化を推し進めつつある。

デフレ経済の否定的側面の全面展開で新たな存立基盤を模索する中小企業

生産量DI（20→△6）と出荷量DI（19→△6）は1年ぶりにマイナスに転じ、受注残DI（△1→△19）も大きく悪化した。これは金属と機械で強く表れており、国内のモノづくり基盤の危機が再燃しつつある。製品在庫感DIもこれまでの改善基調にブレーキがかかり（8→13）、消費不況の深刻化がうかがえる。

経営上の問題点では、製造業の特徴として値下げ圧力（指摘割合53.9%）が民需停滞（52.8%）を上回ったことである。生産の国際化による受注減とアジア単価の浸透が消費不況に重複して製造業を直撃しているため、売上増志向型の経営は苦境の度合いを深めているのに対して、製品の差別化・専門化による自社のドメイン先鋭化による収益・付加価値志向型の企業が健闘している。また下請型の企業は親会社の単価切下げ強要で疲弊の度を強めており、ネットワーク化や異業種交流による新たな市場・製品・技術・販路開拓の重要性が指摘されるとともに、セーフガード適用、地域金融円滑化や取引の公正化など、国民経済安定化のためのルールづくりが強く求められる。

製造業の生産状況判断DI（前年同期比）



（c）流通・商業

デフレ下降局面へと逆戻りし、デフレ懸念が深刻化

流通・商業の業況判断DI（「好転」－「悪化」、前年同期比）は△25と、前回（△9）とは打って変わりマイナス幅を大幅に更新した。しかも、次期（4～6月期）見通しは△24と、さらにマイナス幅を増やし、次々期の見通しも△25となった。こうした指標が示すように、前回と較べ急激に逆戻りした感のある景況は、今後も先行き決して楽観できるものではない。

今回のような業況の急変は、昨年秋以降に急速に悪化した米国経済という外的要因と年明け

からの政治の混迷状態が生み出した内的要因とが複合化した結果である。今後も一段と「デフレ懸念」が深化する様相がみられる。これから夏場にかけて、さらに業況が悪化し、不安定な状況が続くものとみられる。

業況水準DIは、前回の△18から△27へと、これまたマイナス幅を大きくする様相をみせ、次期見通しでも△30と一段とダウンしており、先行き楽観を許さない状況にあるといえよう。

これを売上高DI（前年同期比）でみると、前期の△6から△10と、マイナス2ケタ台となり、悪化傾向を示している。また、次期見通しも△12とマイナス幅の拡大を予測していることから、売上高DIでみても景況の悪化は顕著といえる。

業種別のマイナス幅増が一段と鮮明になる

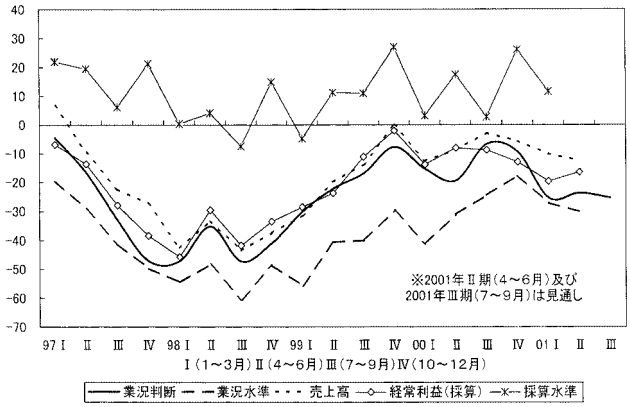
流通・商業の5業種別の業況判断DI（前年同期比）では、運輸通信業が△13（前期9）、次期見通しで△25、不動産業は△29（前期46）と一転して大幅なマイナスとなっており、いずれも急激な悪化状況を示している。そして、卸売業は前期△12から△29（次期△32）と同じくマイナスを大きく更新しているが、小売業は△14→△20と同じくマイナスを更新したものの、次期見通しでは△8と、マイナス幅の縮小を予測している。飲食業は△50→△36→△21と、前回と較べてマイナス幅を縮めてはいるが、それでも依然として2ケタ台である。どの業種も、現状・見通しともに下降傾向が目立つ。

これを、業種別の売上高DI（前年同期比）でみると、前回とは打って変わって運輸通信業が39から18へと反落し、かろうじてプラスを維持したものの、次期見通しではゼロとなっている。また、小売業が前回の上昇基調から一転して下降傾向を示し、次期見通しも悪化している。卸売業と飲食業はいずれも2ケタ台のマイナスである。

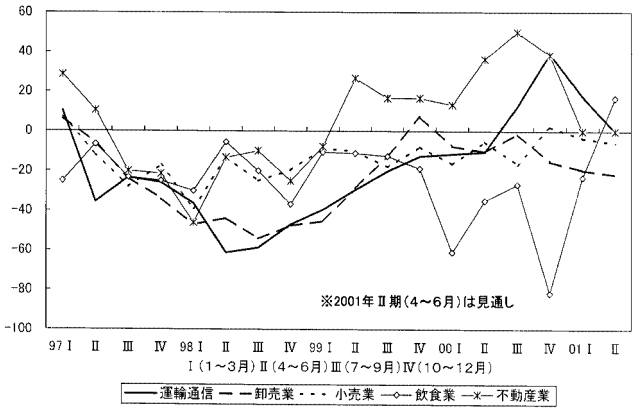
最近のデフレ傾向の進展が物語るように、消費者は価格に敏感であり、選択的な購買行動を行っている。失業率は幾分低下したものの、年度末で再び企業倒産件数が増加するなど、個人所得の不安定さはいまだに解消していない。

ダイエー、マイカルといった大手ス

流通・商業の各種DI
（水準値以外は前年同期比）



流通・商業の業種細目別売上高DI
（前年同期比）



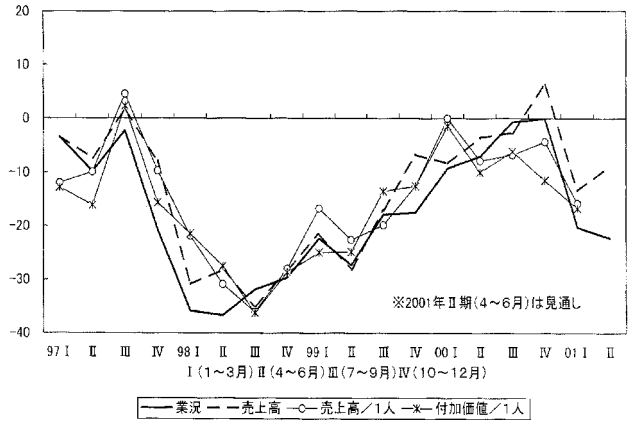
ーパーがリストラに拍車をかけていることに示されるように、中小企業だけでなく大手企業も依然として苦戦を強いられているのである。

(d) サービス業

各指標の悪化が景況の厳しさを余すことなく伝えている

サービス業の1～3月期業況判断DIは前年同期比で△20と、前回調査の0に比べて急落した。直近では、ちょうど99年1～3月期の水準に近い。しかし、当時のDI値はマイナスではあっても、それは業況回復への登り坂での数値だった。逆に、今期は業況の下降期に記録した97年10～12月期の数値に似ている。ということは、97年10～12月期が更なる景況悪化の始まりだったのと同様、今期の△20という数値は次の景況悪化の序章となるのだろうか。残念ながら、次期見通しは△22と悪化のベクトルを示している。

サービス業の業況判断DI、売上高DI
(前年同期比)



前期比の業況判断DIも△22と、同様に業況の急激な悪化を示している。業況水準DIも前回調査の△9から△11へと悪化を示し、さらに次期見通しは△27と見通しの暗さを伝えている。売上高DIは前期比で前回調査の15から△16に、また前年同期比の売上高DIは同じく6から△13へと急激な売上低下を現わしている。その結果、採算への影響はマイナス方向に大きく振れた。前期比で前回調査の3に対して今回は△23、また前年同期比でも同じく△3から△24へと急落している。2000年に入って坂をやや登り始めたかにみえた日本の景気も、「力強い胎動」が幻聴に過ぎなかったことを顕にし始めた。サービス業の動向は、ちょうどディズニーランドのスプラッシュマウンテンで急な滝を下るボートのように、流れを一気に下り始めている。

サービス業に定着する「儲けにくい構造」

サービス業の業況に関する前回の分析で、「売上高が増加しても、生産性低下のために『儲けにくい構造』をつくりだしているのでは…」という指摘を行った。この構造を変えない限り、サービス業経営者は収益を拡大する上での不安定性を、いつでも抱えることになるからである。今期の結果は、その指摘がますます現実性を持って企業家を苦しめている実情を示した。まず、売上高DIは前年同期比、前期比ともに急落した。また、1人当たり売上高（前年同期比）も△4から△16へと低下を示している。他方、採算DI値は前回調査に比べ、前期比で3から△23へ、前年同期比で△3から△24へといずれも急落している。つまり、「儲けにくい構造」がますます「定着」しているといえる。

業況判断DIが売上高DI（いずれも前年同期比）を下回るようになったのは2000年1～3月期からである。つまり、それ以降は売上高の伸びほどには業況感の改善が実感できない、というように変わってきている。その要因の一つに、1人当たり売上高や1人当たり付加価値額のDI値低下が挙げられる。しかも、今期は「儲けにくい構造」に加え、売上高それ自体の急落があった。売上高の改善はもちろん、売上高の上下によって収益構造が大きな影響を受けることのない企業体質をどのように再構築するのか、そのことが問われている。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

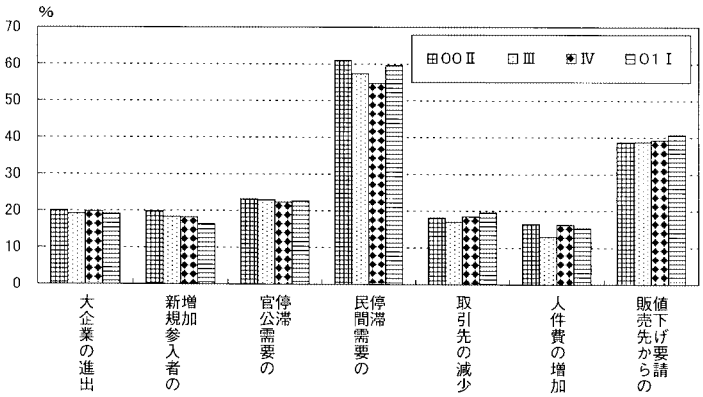
急速な景気後退を反映して、民間需要の停滞感が急上昇

今期（1～3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」（59.7%）、「販売先からの値下げ要請」（40.8%）、「官公需要の停滞」（22.6%）、「取引先の減少」（19.6%）、「大企業の進出による競争の激化」（19.1%）の順となった。上位3位までの順位は前期（2000年10～12月期）と同様であり、前期5位の「取引先の減少」が今期4位、前期4位の「大企業の進出による競争の激化」が今期5位となった。

第１位の「民間需要の停滞」は、2000年7～9月期、10～12月期と停滞感を緩和させてきたが、業況の急角度の悪化に伴って今期54.7%から5ポイント上昇し、59.7%と停滞感を強めた。ふりかえってみると、「民間需要の停滞」は98年7～9月期の70.0%をピークに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方向で推移してきたが、ここにきて様相が一変し、1年前の水準に戻ってしまった。

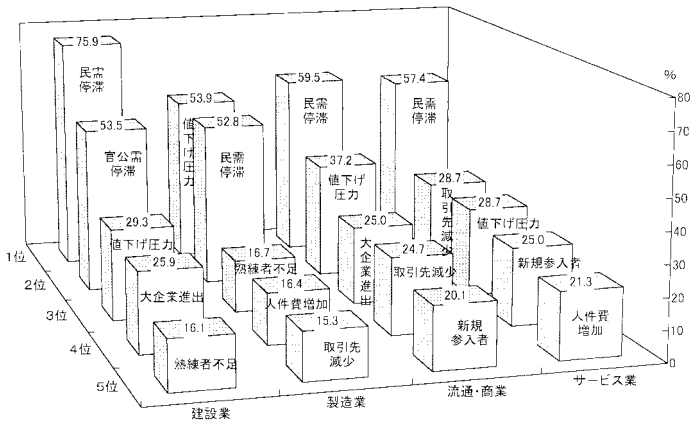
このように「民間需要の停滞」は緩和傾向からの転換を迎え、とくに業種的には製造業、サービス業、流通・商業がそれぞれ5～6%強も停滞感を強めている。地域別には北海道・東北（67.7%）、九州・沖縄（64.4%）、中国・四国（62.4%）の比率が高いが、前期比でみると中国・四国(10.8%増)、近畿（7.1%増）、北陸・中部（6.8%増）の悪化が目に付く。この結果50%台に留まっているのは関東(50.3%)だけになった。企業規模別には全規模において前期より停滞感を増大させて、50%台が100人以上（56.9%）と20人以上50人未満（59.9%）、60%台が50人以上100人未満（63.2%）、20人未満（60.3%）と2分化した。業種的にも地域的にも規模的にも急角度で「民間需要の停滞」の緩和からの反転がみられる。

経営上の問題点の推移（複数回答）



第2位の「販売先からの値下げ要請」は今期前期比で1.5ポイント比率を高め、再び40%台に戻った。これは5四半期ぶりのことである。「販売先からの

業種別経営上の問題点
2001年1～3月期（複数回答）



値下げ要請」は99年1～3月期の42.6%を最高に緩やかに比率を下げ、2000年には年間を通じて30%台で推移したが、今期は比率を上げ基調の変化を示す動きとなった。業種的には、製造業が53.9%で前期比8.1ポイント増となったが、建設業は29.3%、前期比6.5ポイント減と逆の方向の動きがみられる。地域別には北陸・中部が47.8%から50.3%へとさらに比率を上昇させている。規模別には、前期に比べ「民間需要の停滞」の割合を10%以上上げた50人以上100人未満が「販売先からの値下げ要請」の割合を8.5ポイント上げて50%台になった。

第3位の「官公需要の停滞」は前期22.3%から今期22.6%へと微増、第4位の「取引先の減少」も18.4%から19.6%へと1.2ポイント増加した。第5位の「大企業の進出による競争の激化」は逆に19.8%から19.1%へ微減している。

今期特徴的なことは、一つは、「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』『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50号で指摘したことが現実となったことである。需要の停滞は景況との相関が高い。とするならば、反転した需要の停滞は景況の急下降がそのまま続くか、ある時点から横ばいになるのか、あるいは再び好転方向へ舵が切られるかによって異なってくるが、最悪のシナリオを想定しながら対応することが重要になろう。

もう一つは、需要停滞が急上昇している他面で、「販売先からの値下げ要請」の再上昇の兆しがあらわれていることである。価格競争の熾烈さ、価格体系のアジア化が広がっていることの一つの反映ではないだろうか。

〔Ⅶ〕経営上の力点

新世紀開けは新規事業への取り組みが浮上、ISO取得の意欲も高まる

次期（2001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、全業種で、①「新規受注（顧客）の確保」（64.0%）、②「付加価値の増大」（45.8%）、③「社員教育」（31.8%）、④「財務体質の強化」（27.6%）、⑤「人件費以外の経費節約」（20.9%）、⑤「新規事業の展開」（20.9%）となった。前期から順位は変わらないが、第5位に「新規事業の展開」が浮上し、同率で並んだ。この間、漸減傾向にあった「新規受注（顧客）の確保」が2.6ポイント、「人件費以外の経費節約」が1.7ポイント比率を上げ、不況感の深まりをやや滲ませた。

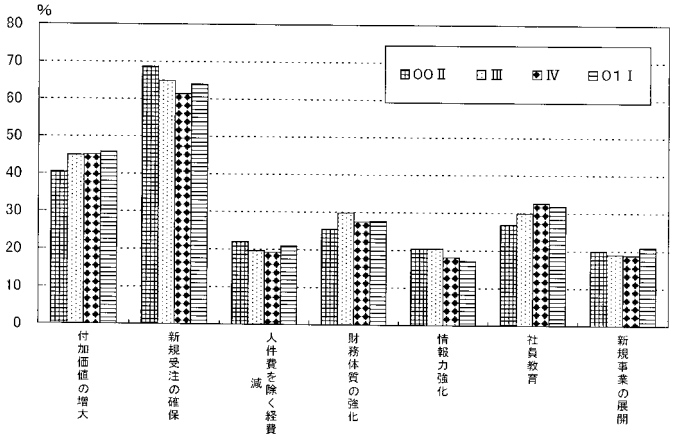
注目点は、「新規事業の展開」が2.1ポイント比率を上げ、5位に並んだこと。前々期７位、前期6位と浮上してきた「新規事業の展開」だが、新世紀が開けて新しい事業へ本格的に取り組む同友会企業の意欲を感じさせるものがある。特に業種別では、流通・商業の「新規事業の展開」が6.3%ポイント、サービス業では4.4ポイント比率が上昇しているのが目立ち、この分野での新たな挑戦が注目される。また、前期に96年以降で最高値となった「社員教育」は今回、0.8ポイント比率を下げたものの30%台を維持した。業種別でみると、建設業以外は比率を下げたが、建設業（34.7%）のみが9.7ポイントも「社員教育」の比率を急上昇させた。その要因としては、公共工事の入札参加条件としてISO認証企業を優先することが一般化しつつあり、中小建設業でもISO取得の取り組みが広がり、新年度の「社員教育」にも反映したと思われる。今回の記述部分にも、ISO取得に取り組んでいる記述が建設業で5社あり目立っている。また、昨年4月から施行された住宅品質確保促進法などにより、建設業では技術教育等の要請が高まっていると推察される。

顕在化する産業の空洞化・「アジア価格」との競争

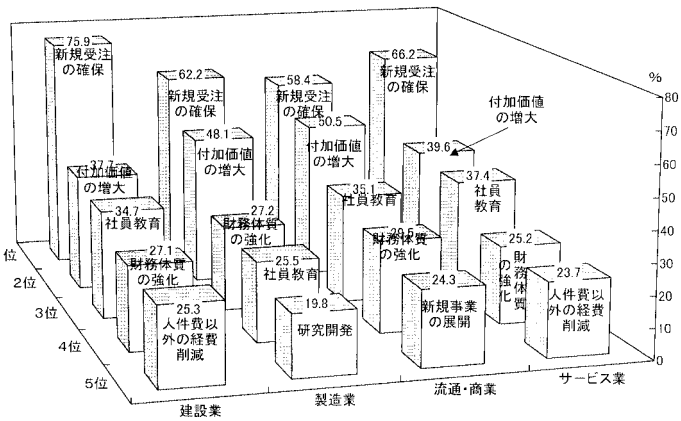
次に「経営上の努力」として「試みたこと」と「今後の方針」を記述部分でみる。21世紀初めの1～3月期のDORは、業況判断DIや売上高DI、採算DI（以上、前年同月比）とも急激な下落でスタートした。第3次平成不況ともいえる様相を呈しつつあるが、深まる不況感の中で会員経営者の率直な苦悩と苦闘の様子が記述部分にも現れている。

「公共事業の委託業務を業とする当社にとって、公共事業に代わる市場が見出せない。まさに嵐の真っ最中にいる」（北海道、測量設計コンサルタント）、「2月末にさらにリストラ。これ以上の削減は運営に重大な支障。仕入価格の上昇、販売単価の下降。経営者として打つ手がなくなってきた」（東京、石油製品販売業）。さらに、地域全体が景気後退の様相を深めている指摘もリアル。「神戸の街

経営上の力点の推移（複数回答）



経営上の力点
2001年1～3月期（複数回答）



全般としては、死の街とも言えるほど消費が冷えており、身近で倒産が相次ぎ、将来不安な状況」（兵庫、ビルメン）、「現在の広島は何せ物件数がすくなく、厳しい」（広島、製造業）。

日本経済は、デフレスパイラルの入口にあるとも言われているが、産業の空洞化など80年代から進行してきた構造的問題が不況の現局面で顕在化している。本号「景気時評」の分析にもみられるように「価格下落」の一つの特徴として「全業種のユニクロ化」があげられるが、ここの記述でも経営者の鋭い見識が注目される。「中国南部へ行って工場見学をしてきたが、全くの市場経済が浸透していて、労働者の生産性も非常に高く、帰りの飛行機では寒気がした。どう特化すべきか、答えがクリアーになった」（静岡、ローソク製造）、「1～2年前、大型製缶、溶接構造物の見積、発注が完全になくなった。そうした案件はほとんど全て中国、韓国に出たとのこと。もう決して国内にはもどってこない」（岡山、産業用機械製造）。「アジア価格」への対応は、高付加価値経営か、海外進出か、迫られる経営課題である。

21世紀型中小企業をめざした社内改革と次世代育成への挑戦

「経営上の努力」の記述で目立ったのが、社内の機構改革や人事評価制度等の見直し、ISO取得、次世代育成などである。これには、新世紀に入っての年度替りを機会に21世紀型企業をめざし、社内体制を改革、整備しようという意識の反映がみられる。特に、ISO取得を掲げた記述が17件もあった。「ISO9000、ISO14000の手法で社内の管理体制を整備した」（愛知、水処理プラント設計）、「内部品質監査を充実させることで、意識改革そして業績への反映を目標にして、システムの徹底に取り組んでいる」（大阪、金属製品熱処理加工）。

組織改革では、「間接スタッフの営業化促進。工場長の営業任務を付加。設計・開発課を『営業設計』、生産管理を『営業・生産支援室』と名称変更。新規客の確保と更なる意識改革を迫るため」（静岡、工作機械製造）、「人事評価制度の見直し。消費者ニーズに応えられるよう、自らの頭で考え、行動でき、自己の能力を充分に出せる仕組みづくりが大切」（山形、スーパーマーケット）。このように社内機構・組織の「改革・見直し」は、同友会企業らしく社員教育、意識改革を行うことに主眼があるとも言える。

新しい時代を担う次世代育成も急務。「営業戦略を考えられる次期世代を育成するために、研修会を1年間の予定で始めた」（東京、住宅建設）、「世代交代をめざした社員教育」（群馬、機械部品加工）の位置付けが重要となる。「社内情報のデータベース化と社内開示（財務、生産、管理、品質保証等）は学習なくして認識することができない。社員教育の中身も、科学性、社会性、人間性の視点を明確にしながら実行していきたい」（神奈川、精密機械部品製造）。まさしく、21世紀の中小企業を担う人材育成の基本方向といえよう。

苦境を乗り越える企業戦略・企業づくり

同友会企業が急激な景気後退の中で具体的にどのような企業戦略で立ち向かおうとしているのか。

① 自らの力で生き抜く市場創造と自立型企業づくり

「下請中心でやってきたが、デザイン力、営業力などの教育も2年前から行っており、2年後

には100%元請として下請仕事を断るようにしていく。元請、公共など、どこにも頼らず、自分たちの力で生き抜く力をつけようと、社員と話し合っている」（神奈川、建材販売）、「専門分野への絞り込みを始めて4年。商品開発、価格、納品ロット、使用上の手間など小さな革命を起こしてきたことが口コミで広がり、客数、売上、利益の増につながっている」（広島、製造業）。会員企業が着々と実力を蓄え、変化を起こしている姿が浮かび上がってくる。

② ニーズの多様化に機敏に対応し、顧客満足をめざす

「『自社に何かできるのか』エンドユーザーに訴えていく中で、お客様のニーズが多様化してきている。待ちの姿勢でなく、小さな仕事でもつくっていく努力が必要」（大阪、建築用鉄骨）、「お客様のニーズの多様化に対し、価格よりも価値観の重視に力点を移し、価格面をセーブして回転率（入店率）を達成し、収益に大きく寄与した」（熊本、自動車整備）、「組織に理念の浸透とお客様へのCS（顧客満足）体制固め」（愛知、木造住宅設計施工）。多様なニーズを的確に把握するためには、自ら情報発信し、問題意識のある感度の高い社員を育てなければならない。

③ ＩＴ情報化の推進とスピードに対応した経営

「情報共有化のための会計情報整備及び部門別損益管理体制、業務予測システムの確立に向けた改善方針の決定」（沖縄、設備工事業）、「情報共有化、スピード化のための社内LAN、システムの再構築」（北海道、新聞販売、情報サービス）、「多品種少量の試作的物件が多く、短納期対応が要求され、スピード対応できる体制づくり」（富山、工作機械部品製造）。本来小回りのきく中小企業がさらにITを駆使して敏速に対応することは今後も各企業の課題である。

④ 社員とのコミュニケーションを深め、経営指針の実践

「きめ細かい小ミーティングの増加。社員との対話を心がけた」（大分、情報処理）、「社員との面談を年3回に増やし、コミュニケーションを高める」（福岡、鋼材加工）、「ITを利用して社内のコミュニケーション迅速化と営業提案のビジュアル化」（北海道、高級服飾品卸）。

広い視野からの経営努力と経営環境を変える努力を

経営課題を追求すると経営環境改善の課題に至る。「個々の努力はやって当たり前、経営環境を変える努力こそ今は大切。短期的な視野ばかりにとらわれていてはこの先暗い。金融アセスメント法を早期に成立させ、金融システムの正常化を図ること」（福岡、設備設計）。

最後に経営者の矜持といえる意見で締めくくりたい。「経営・営業の本業の姿を守りぬく。今や経済はゲーム経済であり、バーチャル経済である。近い将来、本当の姿に戻った時にしっかりとした体質を育てることを継続する」（京都、事務機OA販売）、「我々中小企業は、何事につけてもあきらめた時には後退が始まる。常に前へ、前へと努力し、モガクしかないと考えています。経営者が常日頃より努力し、社員と話し合えば、おのずと社員も力を貸してくれます」（三重、貨物自動車運送）。

同友会景況調査報告(DOR) No.51

2001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
URL　http://www.chudokyo.gr.jp
E-mail　center@chudokyo.gr.jp

※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）