

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2001年4～6月期)

## 2001年下期も景気悪化続く

### 〔概要〕

アメリカ景気の急減速がV字型回復によって止まるという見通しがなくなるや、アメリカの景気後退がボディローのように利いて欧州景気、アジア景気をも減速に向かわせ、日本経済の景気悪化は政府も認めるところとなった。世界恐慌への不安も高まっている。

DORの4～6月期調査でも先行きは予断を許さない。というのは業況判断DI(全業種・前年同期比)で1～3月期の 21が4～6月期は 20とやや小休止をみせたものの、7～9月期は 24、10～12月期は 21と再悪化が見込まれているからである。

設備投資も4～6月期はやや持ち直したものの、7～9月期、10～12月期は退潮気味である。

このような動勢のところに小泉内閣の唱える不良債権最終処理のための構造改革による人為的不況が重なるならば、中小企業は塗炭の苦しみをなめさせられることになりかねないであろう。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2001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 郵送の方法により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,113社より1,019社の回答をえた(回答率48.2%)  
〔建設168社、製造業360社、流通・商業322社、サービス業167社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.9人  
②臨時・パート・アルバイトの数 28.1人

# 見かけ倒しの「骨太方針」と 中小企業にとっての「価格下落」

青木俊昭

## 日米同時株安の行く末は？

アメリカ経済の先行き不透明感が増したこと、ヨーロッパ先進各国での失業者の増加、日本の「不良債権処理」問題など先行不安定要因を抱える中で、小泉内閣の「骨太の方針」発表にも関わらず、経済政策にはこれといった景気対策が見あたらず、市場の反応は厳しかった。しかも、7月に入ってマスコミでは、「世界同時株安」の傾向が取りざたされるまでとなった。

株価下落の影響は、個人の金融資産残高の下落となって表れている。5月には、全国の消費者物価指数が過去最大の下落幅を記録するなど、景気後退下でのデフレ傾向が鮮明となった。失業者数は、348万人、完全失業率も4.9%と過去最悪の記録に再び並んだ。

また、アメリカ経済の調整局面入り濃厚となる中で、国内では情報通信（IT）関連の電子部品・機器の輸出が急速に減少している。とりわけ、半導体生産とその輸出が大きく後退した。

政府の経済政策の中身は、いずれも従来型の政策に多少の化粧直しを施した程度のものであり、改革の名に値しないものばかりである。これでは、「見かけ倒しの骨太方針」といえるもので、実際の中身はといえば、軸のもろい「骨粗鬆症」というべきものである。ゼネコン・金融機関向けの「不良債権処理」の結果として、今後、大量の失業が発生する懸念が増大しており、こうした雇用不安の上に個人の所得はいっこうに増加せず、消費者の懐は一段と冷え込み、しかも中小企業にとっては倒産の危機が高まるという「身の細くなる」ような愚かな方針といわざるを得ない。その意味では、まさに、日本経済は危機のただ中にあるといえよう。

## 顕著になった「消費の二極分化」傾向と景気回復への選択

国内的には、一方での海外ブランド専門店のエルメス開店人気と、他方でのワンコイン・ショップの隆盛に代表されるように、個人消費の二極化が鮮明になってきている。個人消費が低迷しているのは、景気回復への先行き不安が最大の原因といえる。ここ数年の結果からもわかるように「賃上げ」によっては解消できない状況である。したがって、これ以外の他の手法によらねばならないが、1997年4月の消費税率アップがその後の景気悪化をもたらした一つの要因と考えるとすれば、消費税の減税による需要喚起策こそが景気対策の重要な選択肢の一つとして一考に値するのではないだろうか。

これまでも、消費需要の喚起策として数回もの所得税減税が実施され、数十兆円に及ぶ公共事業の追加策も採られてきたが、いずれも景気回復にはほど遠いものであった。また、過去何回となく取りざたされた日銀による「調整インフレ」策も、日銀「プリンス」たちが現状をどう判断するかは別として、その実効性はさして期待できるものとはいえず、さりとて、公共

事業の見直し（不要不急のものは別として）も、地方の中小企業にとっては、その削減による打撃のほうが大きいといえる。

### DORオプション調査にみる最近の価格下落の動向

「価格破壊」、「価格下落」、「低価格化」は、いくつかの要因が複雑に絡み合っている生じているのであり、これらを同一視すべきではない。第一は、日本市場へのアジア市場からの安価な輸入品（原材料も含む）の大量流入によるもの、第二には、主に製造業での生産性向上による原価（コスト）の低下によるもの、第三は、市場での価格をめぐっての競争の結果によるもの、さらに、これらの要因に、市場全体での需給動向と為替変動の要因などの影響が複雑に絡み合っている。

雇用不安を背景とした賃金の頭打ちにより、個人所得は伸び悩んでいるが、商品の価格が下がれば相対的に需要は増えることになるわけで、したがって現象的には売上高が増加する結果となる。また、安価な輸入品が消費されることで、結果的にコスト引き下げ要因ともなる。もちろん、こうした輸入品の場合でも、為替相場が変動し、一転して逆にコスト上昇圧力に変わることもある。

ところで、中小企業にとっては、「価格下落」はなにが原因であり、またそれに対してどのような対応をとっているのであろうか。今回のDORオプション調査は、①「価格下落」の要因と、②「価格下落」への対応の二点について聞いている。その要因として最も多かったのは、「同業種・中小企業間の過度な競争」によるものが指摘されている。次いで、「消費需要自体の急減」であり、これとほぼ並ぶのが「同業種大手のダンピング」で、これら三者がほぼ業種を超えて共通に上位を占めている。

また、業種別にみた特徴としては、建設業で、上記の三つの要因以外に「官公需の入札価格低下」をあげている企業が多いこと、また製造業では、繊維関係で「同業他社の安価な輸入品の急増」を第一の要因にあげている企業が多いことである。これは、まさに、「ユニクロ化」現象の進展を物語る結果といえる。

そして、これへの対応として、今回のDORオプション調査の回答は、多い順に、「自社コストの削減で価格引き下げ」、「取引先への価格引き下げ要請」、「採算割れの取引には応じない」などが指摘されている。第一の自社によるコスト削減努力は、建設、製造業を中心に多く、第二の回答は流通・商業に多くみられる。また、第三番目の採算を度外視した取引には応じないとする企業は、業況、業況水準ともに好調、良好な企業に多くみられる。

対応への回答の中で特徴的なのは、飲食業で「対応がほとんどとれない」とする企業の比率が他業種と比べて際だって多いことである。これは同業大手による低価格での市場参入が極めて激しい状況を反映していることと思われる。

このように価格下落の要因、対応とも、業種ごとに幾分はばらつきがみられるものの、ほぼ共通した回答結果がでている。

日本経済のグローバル化の中で、大企業による「低価格化」攻勢と市場参入の影響など、中小企業を取り巻く競争環境がますます厳しさを増し、デフレ経済への対応に悪戦苦闘している様子がより鮮明となった。

（東京情報大学総合情報学部教授）

## 〔 I 〕 業 況

### 〔 概 況 〕

経済減速下での“小泉流構造改革”は中小企業の大量死を招きかねない

政府＝内閣府は、6月の月例経済報告で「景気は悪化しつつある」という基調判断を示したが、7月11日に発表された7月の月例経済報告では「景気は悪化している」と正式に景気悪化を承認した。

景気の悪化はこれより先、7月2日に発表された日銀の6月短観でも確認された。というのは、3月調査に引き続き業況判断指数（DI）がさらに悪化、大企業製造業では 16と3月にくらべ11ポイント下がり、落ち込みが鮮明になってきたからである。

DORは1～3月期景況調査報告（第51号）ですでに「中小企業景気は不況局面入り」と判断を下していたが、1四半期のち、日本経済全体が不況局面入りしたわけである。

他方、世界経済全体の景気も減速局面に入りつつある。6月28日、米連邦準備理事会（FRB）は、短期の指標金利であるフェデラルファンド（FF）金利を0.25%引き下げ、年3.75%にすると決定、年初来、6回目の金利引き下げで、下げ幅は累計で2.75%に達した。だがアメリカのハイテク大手を中心とする業種悪化＝下方修正の動きを反映して、7月11日ナスダック（米店頭株式市場）は、2000割れとなり、東京株式市場の日経平均株価も1万2000円割れ寸前にまで売り込まれた。

ドイツ、フランスなど、欧州ECにしる、韓国、台湾などアジアもアメリカの景気後退にひきずられ、減速してきており、世界的なIT不況が世界同時不況に展開しかねない懸念が強まっている。

こうした状況下、小泉内閣は6月26日いわゆる「骨太方針」を閣議決定し、経済がマイナス成長になっても不良債権最終処理をおこなうという構造改革を明らかにした。だが政府の圧力（パブリック・プレッシャー）で銀行が中小企業に対し融資の打ち切り、担保の回収などをせまり、倒産させていくというのは中小企業に「死刑宣告」をするものだという声が挙がっている。

世界経済の減速、日本経済の景気悪化に加えて、小泉流構造改革不況を上乗せするというのは、“嵐に向かって窓を開け放つ”類いの愚挙であり、中小企業の大量死を招きかねない無謀な政策というべきであろう。

サービス業に負うマイナス幅の縮小も全体的ではない

それではDORの4～6月期調査は景気に対して何を語っているのであろうか。

まず全業種の業況判断DI（「好転」－「悪化」企業割合）を前年同期比でみると、1～3月期にくらべ4～6月期は 21が 20となり、1ポイント、マイナスが減少している。その限りでは景気は一路後退というわけではない。

もっとも業種別にみると、様相はやや複雑である。主要4業種のうち、1～3月期にくらべ、4～6月期は建設業が 31から 33と、2ポイント悪化、製造業も 13が 21と8ポイントの悪化で

あるのに対し、流通・商業は 25から 20と5ポイント好転、サービス業は 20が 4と16ポイントの好転という構図になっている。サービス業のうち、アミューズメント、人材派遣、広告などがいまだ堅調であり、ここにもその動きがみられる。このように、今期のマイナス幅の縮小はサービス業に大きく負っている。

それでは景気の現在の感触を示す業況水準DI(「良い」-「悪い」企業割合)はどうか。全業種でみると 26が 27と1ポイント悪化している。ちなみに同様の指数である日銀6月短観でも中小企業の業況水準DIは3月調査で 28が6月調査では 33と5ポイント悪化している。

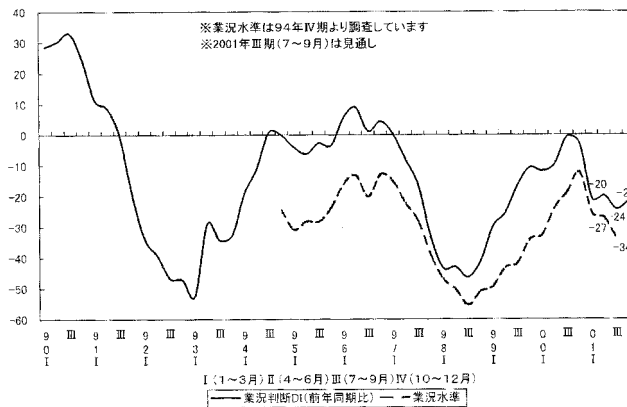
DORでは、前年同期比と業況水準とはやや動きが異なるとはいえ、製造業に関してはマイナス幅を拡大させている点では同じ方向を示しており、全体的に景気が好転しているとはまではいえない。

#### 都市部で景気後退感強まる

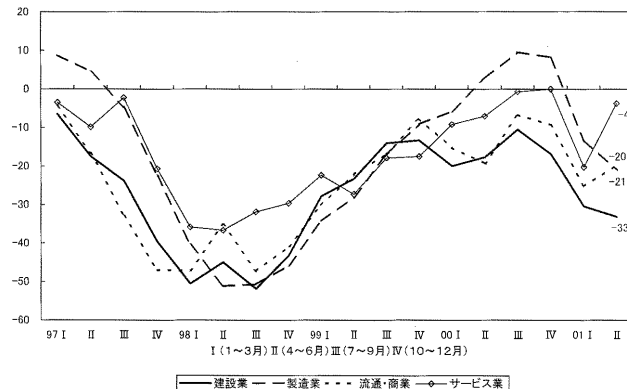
地域別景気動向も前年同期比で見ると、1~3月期にくらべ4~6月期は関東が 11が 15と悪化、北陸・中部が 17が 28と悪化、近畿も 17が 20と悪化、さらに九州・沖縄も 26が 29と悪化している。なかでも北陸・中部は10ポイントを超える悪化である。これに対して北海道・東北は 36が 17、中国・四国は 23が 11とそれぞれマイナス幅を縮小させている。一様な動きではないが、大都市圏に属する地域でむしろ後退が強まっている。

従業者規模でも動きは一様でない。やはり前年同期比で見ると、20人未満と100人以上がマイナス幅を縮めているのに対し、20人以上50人未満、50人以上100人未満は悪化している。そのうち100人以上は 27を 19と8ポイントと最大にマイナス

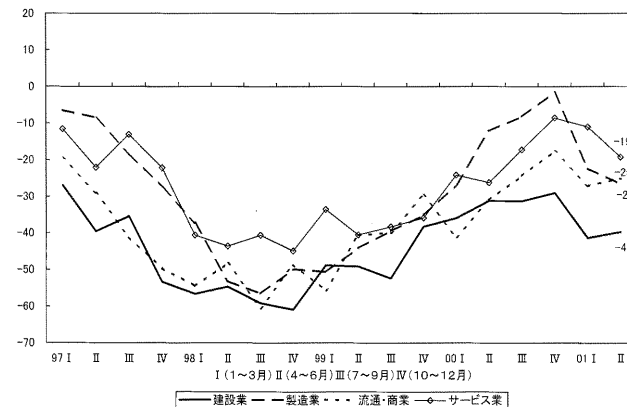
業況判断DIと業況水準DIの変化(全業種)



業種別業況判断DI(前年同期比)



業況水準判断DI(業種別)



幅を縮小させている。

年内の景気浮上は見込めず、政策如何でさらにダメージも

それでは今後の景気見通しはどうなっているであろうか。

また次期（7～9月期）見通しでは、前年同期比でみて4～6月期の 20から 24へと4ポイントほど悪化する。さらに10～12月期では 21と7～9月期よりややマイナス幅を減少させるとしても、2ケタ台のマイナスは続くとされている。つまり21世紀最初の年も暦年でみると景気が水面上に浮上することはないと見込まれている。このマイナスには、いまだ小泉構造改革不況の影響が織り込まれているとは考えにくいので、中小企業切り捨てという小泉政策不況のダメージ

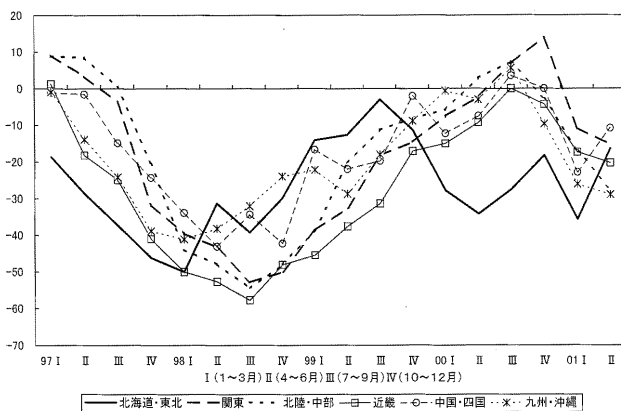
如何ではマイナス幅も変わる可能性が大きい。

主要業種別にみると、7～9月期は建設業がややマイナス幅を縮小させるほかは、製造業が 21を 28へとマイナス幅を拡大するのをはじめ、流通・商売、サービス業も悪化すると予想されている。

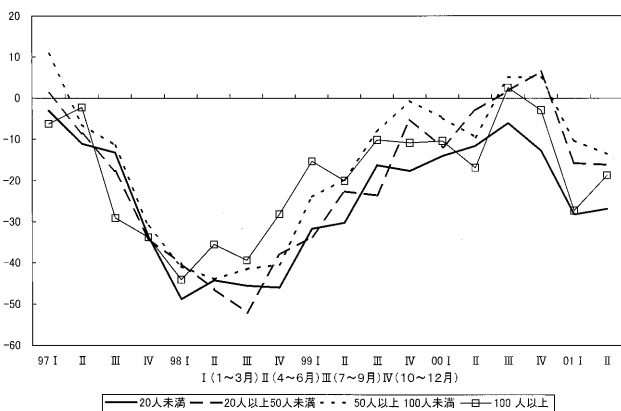
地域別では、7～9月期、九州・沖縄がややマイナス幅を縮小させるものの、他の地域はすべてマイナス幅が拡大するとみられる。そのうちでも関東が 28と4～6月期に比べ13ポイントの悪化、北陸・中部が 34で同じく6ポイントの悪化で、他よりマイナス幅の拡大が目立つ見通しとなっている。

企業規模別では、7～9月期、100人以上を除く全階層でマイナス幅が拡大するとみられている。そのうちでも50人以上100人未満は他より落ち込みが大きく 14が 26と12ポイントほど悪化するとされている。

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〕

IT不況、製造業不況の強い売上高DI

売上高DI（「増加」 - 「減少」企業割合）は、1～3月期に比べ4～6月期は全業種・前年同期比で 12から 14と2ケタ台のマイナスが続き、マイナス幅を2ポイントほど悪化させている。つまり、売上が伸びなかった企業が増えている。

主要業種別では、サービス業がマイナスからプラスに転じ、建設業もやや持ち直したものの、製造業はマイナス幅を拡大して 7が 19と12ポイントも拡大させている。現在の景気悪化がIT不況、製造業不況という特徴をもっていることが如実に現われているといえよう。

地域別では、前年同期比でみて、関東、北陸・中部、近畿、九州・沖縄がマイナス幅を拡大させている一方、北海道・東北、中国・四国はマイナス幅を縮小させている。この点では地域別売上高動向は地域別の業況判断動向と照応している。また三大都市圏～関東、北陸・中部、近畿の三つが揃いも揃ってマイナス幅を拡大させているという点に着目すると、現在の悪化局面はかなり深刻であるともいえよう。

企業規模別では、前年同期比でみて100人以上を除いてすべてマイナス幅を拡大させている。そのうちでも50人以上100人未満は1～3月期の3が 3に転じたこと、企業規模が小さいほどマイナス幅が大きくなり、20人未満では 20にまでなっているのが注目される。

それでは今後の売上高見通しはどうか。

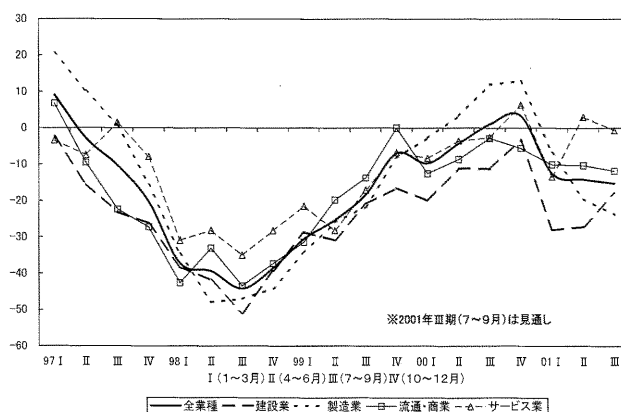
7～9月期は全業種・前年同期比で 14が 15に拡大するとされている。1ポイントほどであれ売上増が期待できない企業が多くなる見通しである。

業種別では、建設業がマイナス幅を縮小させるものの、製造業、流通・商業、サービス業の3業種がマイナス幅を拡大させるとみられている。そのうちサービス業は、プラスからマイナスに転ずる。また製造業は、 19を 24と5ポイント悪化させ、最大のマイナス幅となる見込みである。

地域別では、前年同期比でみて、北海道・東北、九州・沖縄がマイナス幅を縮小させるものの、関東、北陸・中部、近畿、中国・四国はマイナス幅を拡大させるとみられている。そのうちでも北陸・中部は 26と最大のマイナス幅となる模様である。

企業規模別では、前年同期比でみて、100人以上は引き続き改善をみ、1とプラスに転ずる。20人未満もマイナス幅を縮小させる。しかし20人以上50人未満、50人以上100人未満の両階層はマイナス幅を拡大させる。そのうちでも20人以上50人未満はもっともマイナス幅が高くなる。総じて20人以上100人未満のクラスが痛手を受けるという見通しである。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



## 〔経常利益〕

### 製造業受難の相を呈す経常利益

経常利益DI（「好転」 - 「悪化」企業割合）は、全業種・前年同期比でみて、4～6月期は、1～3月期の 20から 19と1ポイントほど改善をみた。

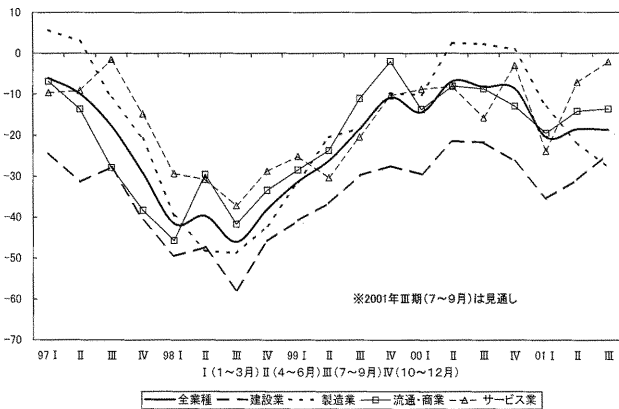
それでは、軽微とはいえ経常利益が改善をみた理由を、1～3月期と4～6月期の回答をくらべてみることによって探っておこう。まずいえることは、今回の好転は需要要因＝「売上数量・客数の増加」ではなく、コスト要因が主な理由であることである。すなわち、「原材料費、商品仕入額の低下」、「外注費の減少」が大きく、それに「売上単価・客単価の上昇」が加わったことによる。

もっとも採算水準でみると、1～3月期の 11に比べ4～6月期は 12であるからやや悪くなっている。現時点の判断ではよくなった実感はないということであろう。

業種別では前年同期比でみて、建設業、流通・商業、サービス業はそれぞれ1～3月期に比べ4～6月期は改善をみている。とくにサービス業は 7と1ケタ台までマイナス幅を縮小させている。他方、製造業は 13から 22と9ポイントも悪化させている。

地域別では、前年同期比でみて北海道・東北、中国・四国がマイナス幅を縮小、他の地域～関東、北陸・中部、近畿、九州・沖縄はすべてマイナス幅を拡大させている。なかでも1～3月期、 37とワースト1を付けた北海道・東北に代わって九州・沖縄が 33とワースト1になっているのが目を引く。また4～6月期、関東が1～3月期から4～6月期にかけて 7から 19と12ポイントも一挙にマイナス幅を拡大させたのも注意されてよいであろう。

業種別経常利益判断DIの変化(前年同期比)



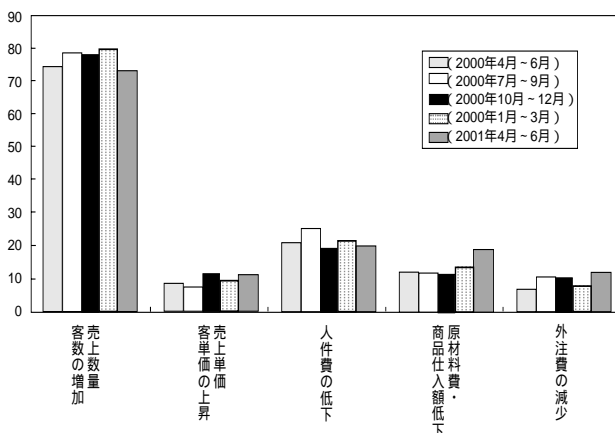
企業規模では、前年同期比でみて、20人未満を除いて他の企業階層は多かれ少なかれマイナス幅を縮小させている。そのうちでも50人以上100人未満のマイナス幅がもっとも小さい。

それでは今後の経常利益の見通しはどうか。7～9月期を全業種、前年同期比でみると、4～6月期の 19がそのまま推移する見込みである。

業種別にみると、建設業、流通・商業、サービス業はマイナス幅を縮小させる。なかでもサービス業は1ケタ台のマイナス( 2)まで縮小する。これに対して製造業は 22を 28まで、すなわち6ポイント悪化させる 　　こういう姿になるとされている。製造業受難の相である。

地域別では、前年同期比でみて北海道・東北、九州・沖縄はマイナス幅を縮小、中国・四国は横ばい、関東、北陸・中部、近畿はマイナス幅を拡大するという見込みである。なかでも北

経常利益の好転理由(全業種)





陸・中部は 27と最大のマイナス幅になるとされている。景況判断で関東、北陸・中部が悪化を見込んでいるのは、この経常利益判断によるところが大であるといえよう。

従業者規模別では、前年同期比でみて、20人未満、20人以上50人未満、100人以上は若干マイナス幅を縮小させるが、4～6月期もっともマイナス幅が小さかった50人以上100人未満が7～9月期は打って変わって 21と最大のマイナス幅になるとみられている。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

資金繰りに若干の改善がみられるものの、規模別格差は拡大

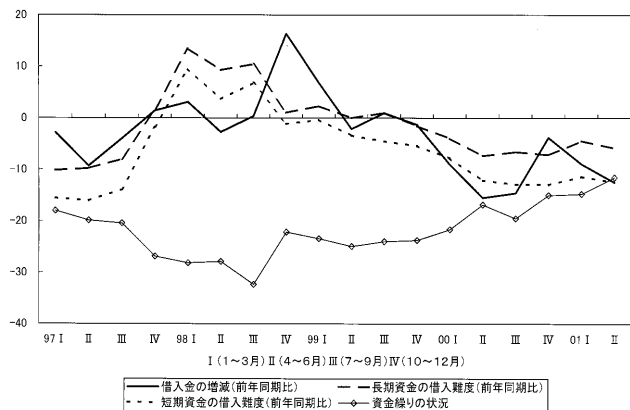
2001年4～6月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの）は、前回（2001年1～3月期）調査に比べ3ポイント改善し、 12となった。

業種別にみた資金繰りは、建設業で 29 18と11ポイント、流通・商業で 14 5と9ポイント改善がみられた。一方で、サービス業は7ポイント（ 9 16）、製造業は1ポイント（ 11 12）悪化する結果となった。建設業が大幅に改善したことに伴い、資金繰りの業種間の最大格差は前回の20ポイント（建設 29、サービス 9）から13ポイント（建設 18、流通・商業 5）へと縮小した。

地域別の資金繰りは、「北陸・中部」で11ポイント（ 13 2）、「中国・四国」で10ポイント（ 14 4）、「関東」で5ポイント（ 19 14）の改善がみられた。一方で、「九州・沖縄」は5ポイント（ 15 20）、「北海道・東北」（ 15 18）と「近畿」（ 10 13）はそれぞれ3ポイント悪化した。「北陸・中部」が大幅改善し、「九州・沖縄」が悪化したことによって、資金繰りの地域別の最大格差は9ポイント（「関東」 19、「近畿」 10）から18ポイント（「九州・沖縄」 20、「北陸・中部」 2）へと拡大した。

今回調査で注目すべきは資金繰りの規模別格差が拡大したことである。資金繰りの規模別最大格差は前回の21ポイント（「50人以上100人未満」 4、「20人未満」 25）から32ポイント（「50人以上100人未満」「100人以上」 3、「20人未満」 29）へと拡大した。これは「50人以上100人未満」で 4 3と「窮屈」から「容易」に転じた一方、「20人未満」で 25 29と「窮屈」超過幅が拡大したことによる。こうした格差拡大は「20人未満」の資金借入難度の悪化が影響しているものと考えられ

資金状況判断DIの変化（全業種）



る。概ね「容易」超過幅が拡大している他の規模とは対照的に、「20人未満」の借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）は短期資金では2ポイント（3 1）「容易」超過幅が縮小し、長期資金では2ポイント（5 7）「困難」超過幅が拡大している。

全体でみた借入難度DIは短期資金（11 13）、長期資金（4 6）ともに借入難度が拡大した。借入金DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は前回の9から13へと4ポイント「減少」超過幅拡大した。受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は前回と変わらず11であった。

なお、今後は小泉政権のいわゆる「構造改革」路線にのっとり、金融機関の不良債権処理が加速され、その影響で中小企業を取り巻く金融状況が不安定化するものと予測される。今回の調査結果に示された資金繰りの若干の改善が「嵐の前の静けさ」である可能性も否定できないことを、十分に認識しておく必要がある。

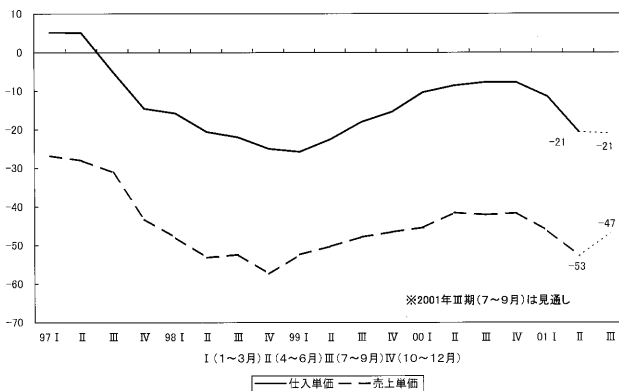
### 〔物価の動向〕

**デフレ傾向強まる 仕入単価、売上単価ともに「下降」超過幅が大幅拡大**

仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）は前回（2000年1～3月期）の調査結果に比べ「下降」超過幅が10ポイント拡大し、21となった。「下降」超過幅の縮小傾向は完全にストップし、仕入単価DIはアジア危機・金融危機の影響で景気が大いに冷え込んだ97年末～98年の水準に達しようとしている。業種別では、サービス業で16 14と2ポイント「下降」超過幅が縮小したが、他3業種では「下降」超過幅が拡大した。15ポイント（4 19）もの大幅な拡大を示した製造業をはじめ、流通・商業は11ポイント（13 24）、建設業は2ポイント（23 25）「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（13）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（21）。

また、売上単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）についても7ポイント（46 53）

仕入単価・売上単価DI  
（前年同期比、全業種）



「下降」超過幅が拡大し、仕入単価同様97年末～98年期の水準に達している。業種別では、仕入単価同様サービス業の「下降」超過幅が縮小した（39 35）。一方で、他3業種（製造業 45 55、流通・商業 45 54、建設業 57 61）では押し並べて「下降」超過幅が拡大している。次期の売上単価の「下降」見通しはさらに広がっており、次期見通しDIは47となっている。

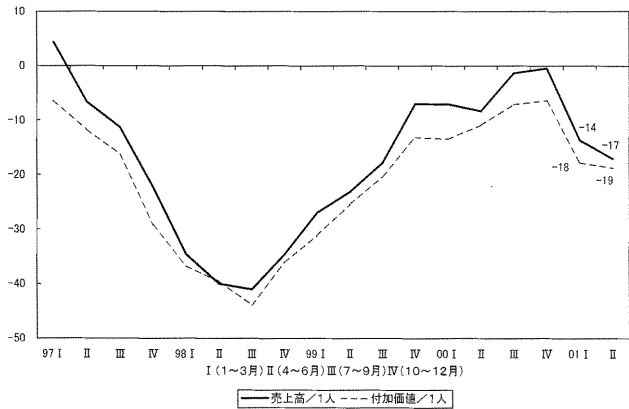
### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 下降線たどる1人当たり売上高・付加価値生産性

1人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」）はほぼ水面に到達した2000年10～12月期を境に大きく下降し、2001年4～6月期 17で、1～3月期の 14より3ポイント落ち込んでいる。業種別にみるとサービス業のみがDI値で今年1～3月期の 16より 10に、6ポイント減少幅が小さくなっている。しかし、建設業が1～3月期のDI値が 26であったものが4～6月期には 30に、製造業が同じく 8が 17に、流通・商業が同じく 13が 14へと落ち込み、その幅は建設業4、製造業9、流通・商業1ポイントだけ減少幅が広がっている。とくに製造業の落ち込みが大きい。

また、1人当たり付加価値DI（「増加」 - 「減少」）は2001年1～3月期が 18であったものが4～6月期には 19と1ポイント落ち込みが拡大している。業種別にはDI値で建設業が1～3月期の 33より4～6月期は 34へと1ポイント、製造業が同じく 13から 18へと5ポイント、また流通・商業が同じく 16から 19へと3ポイント、それぞれ落ち込みになっている。ただしサービス業だけが 17から 5へ12ポイントの改善となっている。

1人当たり生産性DI  
（前年同期比、全業種）

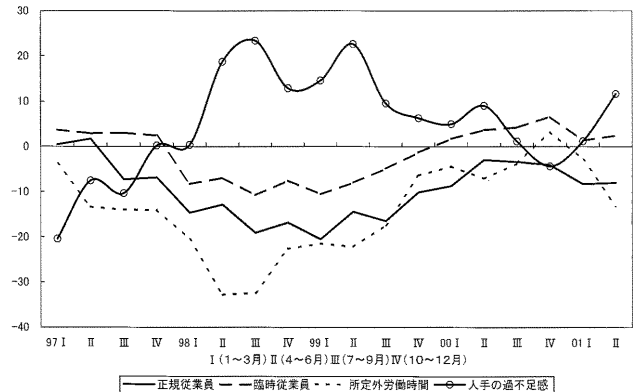


#### 正規従業員数の減少と所定外労働時間数の大幅減

正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」前年同期比）は依然減少が続き、2001年になってから減少幅が大きくなった。しかし2001年1～3月期においてはDI値で 8が4～6月期も 8と、落ち込みの中休みである。なかでも建設業がサービス業同様2001年1～3月期の 19が4～6月期には 12と7ポイントの改善がみられた。

また、臨時・パート・アルバイトの雇用は2000年に入ってからDI値（前年同期比）で2から7へとわずかながら増加基調にあった。それが2001年1～3月期には増加幅が1に縮小した。それが4～6月期には、2へとわずかながら上昇した。不況の深まる中の一服状態のな

雇用・労働時間DIの変化  
（前年同期比、全業種）



かで、臨時・パート・アルバイトが状況変動の調整弁になっていることを窺わせる。

不況の深まりとともに所定外労働時間は大きく落ち込んでいる。対前年同期比の所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は2001年1～3月期の 3が同4～6月期には 13へと10ポイントの大幅減で、減少はすべての業種にわたっており、雇用の悪化が進んでいる。

#### 悪化する労働力過剰

このようにそのテンポに強弱はあっても、不況の深まりが進んでいる以上に労働力については過剰傾向が一挙に現れている。すなわち、人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」）は2000年10～12月期に1期だけ不足感が現れたが、2001年に入り再び過剰感が表れ、1～3月期には前年同期比で1の過剰感がみられたものが、4～6月期には12に拡大している。雇用調整が始まる可能性が高まりつつあり、とくに過剰感が大きいのは建設業や製造業である。まず、建設業は前年同期比で2001年1～3月期の4が4～6月期には20へと16ポイント、製造業は同じく1が18へと17ポイントの増加である。雇用情勢が急速に悪化している。

### 〔Ⅳ〕設備投資

#### なお回復傾向の頭打ちから下降へ

前回本欄で、設備投資の回復傾向の頭打ち = 横ばいが、なお持続するのか、または、下降の傾向を始めるのかという問題を検討した。その結果、「次期における全体の設備投資の実施割合は低下すると予想される。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」とした。

しかし、今期、全体の設備投資の実施割合は、予想に反して1%程度ではあるものの、上昇（30.4% 31.5%）を示した。それゆえ、この動きの評価が問題である。今回の実施割合の上昇をもたらした要因は産業別にみた「流通・商業」（25.0% 31.1%）、地域別にみた「北海道・東北」（23.8% 29.0%）、「北陸・中部」（32.5% 37.0%）、「中国・四国」（22.7% 30.1%）、企業規模別にみた「50～100人」（35.1% 41.3%）の上昇であった。

とはいえ、このような実施割合の諸特徴から、今後、設備投資の下降傾向の下げ止まりを予想することは難しい。すなわち、前回、顕著に上昇していた地域別にみた「関東」と企業規模別にみた「100人以上」が、それぞれ大きく下降（41.4% 33.3%、54.6% 41.8%）している。さらに、次期計画割合（全体）が低下（29.4% 27.0%）し、次々期計画割合も低位横ばい（18.2% 18.6%）である。

さらに、設備過不足感DI（「過剰」 - 「不足」）が下降傾向にあったが、2000年10～12月期で底打ちし、その後2期連続上昇（ 8 6 4）している。そして、なおマイナス水準にあるものの設備過剰に向かう気配がある。設備投資実施割合と設備過不足感とを関連させてみると、上記したように実施割合は若干気迷い状況にあるが、前者の下降と後者の上昇がクロスする方向に進行している。

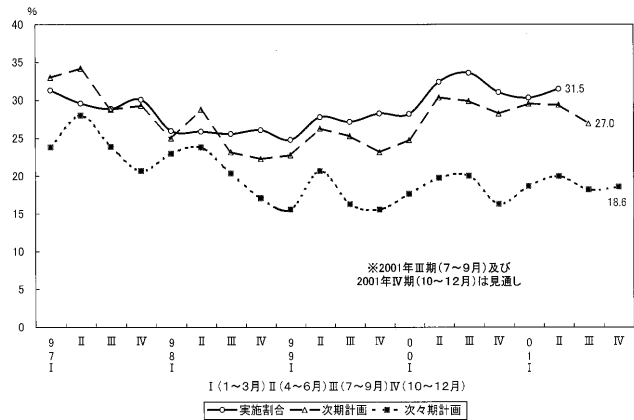
したがって、今回の実施割合の下げ止まりは下降傾向の中の一服に留まると考えられる。

### 金融環境の良化の限界

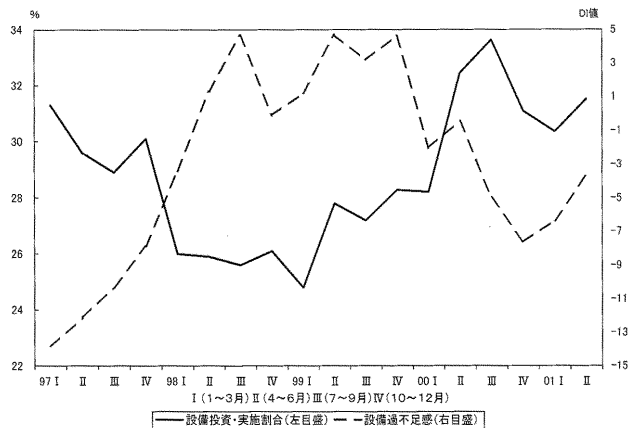
金融環境の動向を設備投資の環境条件として検討すると、借入金の増減、短長期資金の借入難度、資金繰り、短長期資金の借入金利など良化の方向にあるが、金融機関の不良債権の最終処理が開始される状況の下では、金融環境が設備投資に対する良化として今後そのまま推移するとは思われない。金融環境の急激かつ大規模な変化に警戒しなければならない。また、設備の過不足感は上に指摘したとおりであるが、それ以上に人手の過剰感の上昇が設備投資の下降を強める要因として働く可能性もある。

それゆえ、中小企業の設備投資環境は悪化する方向にあると考えるべきであり、状況は設備投資を一層制約する懸念の拡大からその現実化に向かいそうである。

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」)



## 〔V〕業種別動向

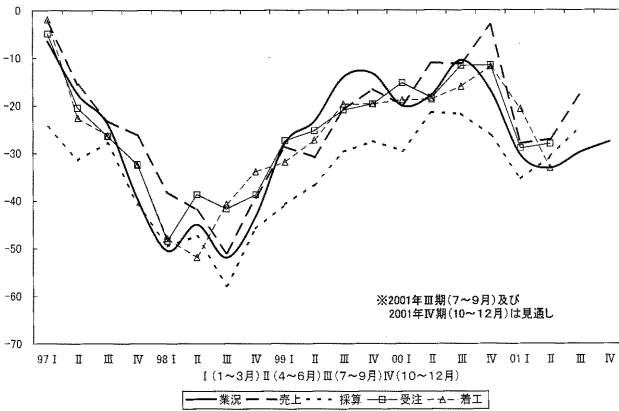
### (a) 建設業

前年同期比の全体的業況判断で3期連続悪化 着工指標の下降が目立つ

今期の建設業の前年同期比の業況判断DIは、3期連続でマイナス幅を拡大し、前期より2ポイント減の 33となった。これは98年10～12月期以来の低水準である。各指標で悪化が目立ったのは、着工( 21 33)で12ポイント低下したが、これは98年10～12月期以降最も低い。他方、前年同期の売上高DI( 28 27)及び受注DI(「増加」-「減少」)( 29 28)は、いずれもほぼ前期の水準が続いている。唯一採算DI( 35 31)は若干の好転を示したが、その勢いは鈍く、採算水準DIでみると赤字企業割合が黒字企業割合を11ポイント上回っていた前期から、今期はそれが17ポイントに拡大した。

また次期・次々期の全体的業況判断の見通しでは、30・28とやや軟化の気配を見せている。しかしこの点では工事終了段階を示唆する売上と採算において、次期見通しDIでわずかな好転を予想しているが、今後の新規受注見通しについては若干の後退が予測されており、小泉

建設業の各種DIの推移



改革で最大の影響が懸念されている中小建設業一般がそうであるように、厳しさを増す余地を示している。

全体的業況判断の業種別比較では、官公需主体総合工事業が78で4期連続悪化ながら最も厳しい。他方民需主体総合工事業も4期連続マイナスで、98年10～12月期以降最悪の30となった。98年当時の40～50という状況ほどではないが、かつてのような官工事の不振を民間工事が補う関係が失わ

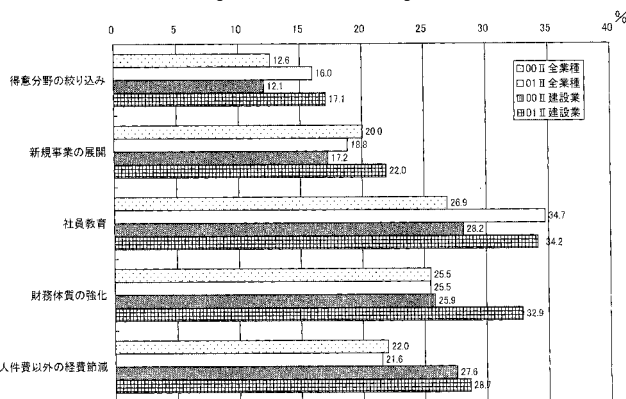
れて久しい。また職別工事業や設備工事業では、前期よりは若干好転したが、依然27、25で、厳しさが続いている。

「経営上の力点」で全産業を上回る「得意分野の絞り込み」と「新規事業の展開」に注目

経営上の問題点で挙げられた項目では、「民需停滞」(前期75.9% 今期77.0%)及び「官公需停滞」(53.5% 61.2%)が増加し、これら2大問題の外では「販売価格値下げ圧力」(29.3% 32.7%)で増えている。

経営上の力点では、「新規事業展開」(22.0%)、「得意分野の絞り込み」(17.1%)の二つの事業戦略をあげた企業が、いずれも前年同期を5ポイント上回り、しかも全産業平均をも上回っている。

経営上の力点の前年同期との比較  
(全業種・建設業)



「社員教育」は建設業と全産業のいずれでも、より重視されるようになってきている。上のうち「新規事業展開」のケースには「本業を減らし新規事業に命をかける」(長崎・電気工事業)、「工事に重点を置いて新規分野の立ち上げ」(埼玉・建材販売)、「関連業種見直しによる新規事業展開」(香川・総合工事業)、「高齢者住宅改修部門を本格的に立ち上げ」(愛媛・建築資材製造・販売・施工)などが目立つが、

流通と施工の垣根が低くなっている状況、あるいは関連事業分野を新規事業化する傾向が示される。また「得意分野の絞り込み」のケースでは、全体としてリフォームへの志向が目立った。いずれにおいても今後の帰趨が注目される。

(b) 製造業

構造改革の負の影響に喘ぐ中小企業

小泉流の構造改革の歯車が回り始める中、製造業の景況は前期に続いてすべての指標でさらに悪化した。業況判断DI（前年同期比）は 21で前期より8ポイント悪化した。悪化と答えた企業の割合は40.5%から46.3%に増加した。業況水準DIの推移も 2 22

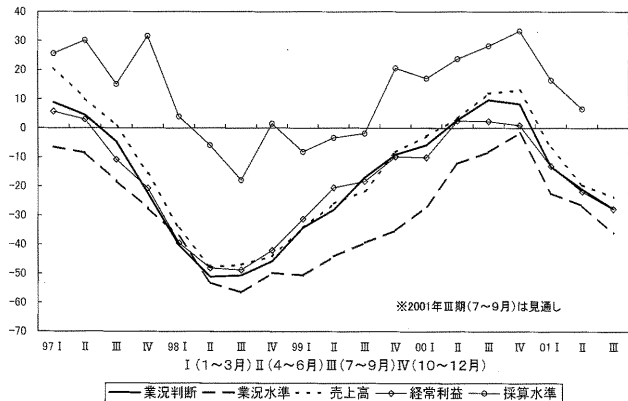
27と加速度的に悪くなっており、次期見通しは9ポイントのさらなる悪化が見込まれている。売上高DI（13 7 19）、採算DI（1 13 22）の各指標も景気の急激な悪化の傾向を示している。採算悪化の理由として目に付くのは「売上数量・客数の減少」（74.1% 81.7%）で、デフレ傾向が鮮明である。また、採算水準DI（「黒字」企業割合 - 「赤字」企業割合）も悪化のテンポを強め（33 16 7）、同友会企業においても赤字企業が多数派となる事態が懸念される。

業種別に見ると「その他の製造業」と「ソフトウェア製造業」以外の8業種でマイナスの業況判断が示されているが、とくに昨年は相対的に順調だった鉄鋼・非鉄（33 22 47）、金属製品（24 10 24）、機械器具（17 10 36）が不況の深化と世界規模でのIT調整の煽りを受け、深刻な事態となっている。売上高や経常利益の推移もこれら3業種では急速に悪化しており、最悪の場合、近い将来に今次不況を象徴する業種となる危険性が窺える。

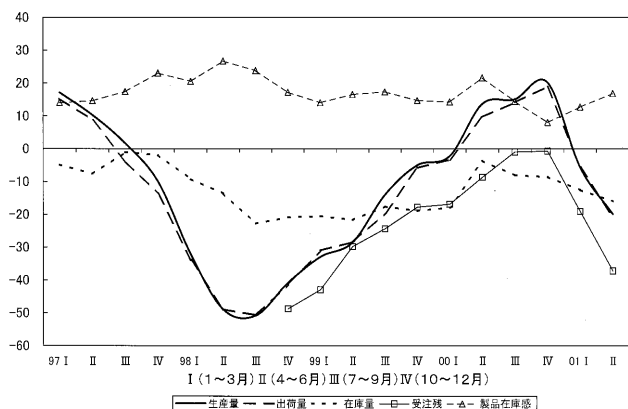
中小企業の存立基盤を掘り崩す新3K（国際化・規制緩和・価格破壊）の進展

生産量DI（「増加」 - 「減少」）（ 6 20）と出荷量DI（「増加」 - 「減少」）（ 6 21）は大幅な落ち込みを示し、受注残DI（「増加」 - 「減少」）（ 19 37）も大きく悪化した。この傾向は前記3業種で著しく、逆に木材と印刷の健闘が目立っている。製品在庫感DI（「過剰」 - 「不足」）でみても過剰感が強まりつつあるが（13 17）、とくに木材（35）、化学（32）、金属製品（25）、機械器具（23）での過剰感の高まりが注目される。経営上の問題点では、製造業の特徴として民間需要の停滞（指摘割合60.3%）と販売先からの値下げ要請（51.2%）が引き続き双壁をなしており、輸入品圧迫が初めて1割を突破し11.8%と高まった。他方、経営上の力点は新規受注先確保（69.9%）と付加価値の増大（42.3%）、社員教育（28.4%）に置かれてい

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）



る。価格下落の要因については、全体では同業種間の過度競争が第1位であるが、繊維、鉄鋼、機械、その他では輸入品急増が、また繊維、金属、機械では海外生産委託を指摘する割合が多かった。

このままでは「不況のトンネルを抜けると、断崖絶壁が待っていた」という悲劇が懸念される。中小企業の底力を発揮する自主的経営努力の強化とともに、同友会が心血を注いでいる国民経済安定化のためのルールづくりが強く求められている。

### (c) 流通・商業

景気下降局面下での停滞状況、横這いが続く見通し

流通・商業の業況判断DI（前年同期比）は、20（前回 25）となり、マイナス幅でやや少なくなったが、それでもマイナス2ケタ台であることに違いはない。次期（7-9月期）見通しでは、24（前回 24）と前回並みにとどまった。また、次々期の見通しは、前回の 25から24と、ここでも前回と同様にマイナス2ケタ台のままに推移している。このことからわかるように、景況は、依然として停滞感が見受けられ、これから夏場にかけての見通しも決して楽観できるものではない。むしろ、状況は一層悪化するものと予想される。

このような業況の停滞感は、今年に入ってからの日米双方の経済環境が急速に冷え込んだ結果である。個人消費は低迷したままであり、「デフレ懸念」はいっこうに払拭される気配をみせていない。これから夏場にかけて、さらに市場環境が悪化し、足取りの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 27から 25へと、ややマイナス幅を縮めたが、次期見通しでみると34へと一段と下降しており、この面でも先行き決して楽観を許さない状況にあることがわかる。

売上高DIでみると、10（前回： 10）と、これまた前回と変わらず2ケタ台である。業況同様に停滞状況を示しているといえる。また、次期見通しも前回並みの 12となっていることから、売上高DIでみても景況の停滞感がはっきりと現れている。とはいえ、今回の調査結果では採算DI（前年同期比）が 20から 14となり、採算水準DIも12から25と改善傾向をみせている。

今後の動向は予断を許さぬ状況にある

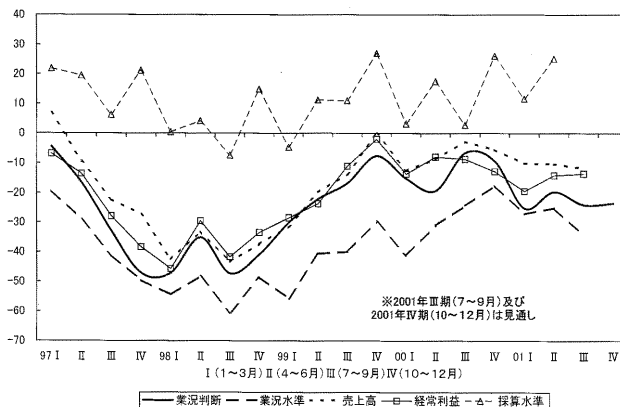
業種別の業況判断DI（前年同期比）では、運輸通信業が 4（前回 13）とややマイナス幅を縮小させている。とはいえ、次期見通しで 23と先行きは厳しい。不動産業は7（前回 29）と一転してプラスとなったが、次期見通しは 13と悪化の傾向をみせている。そして、卸売業は 26（前回 29、次期 30）とややマイナス幅を小さくした。小売業は 12（前回 20、次期 10）となり、同じくマイナス幅を縮め、次期見通しはやや楽観視している。飲食業は、60（前回 36、次期 80）と、前回以上にマイナス幅を大きくし、次期見通しも最悪の2ケタ台である。このように、小売業を除き、他の業種はそろって、現状・見通しともに悪化する傾向にある。



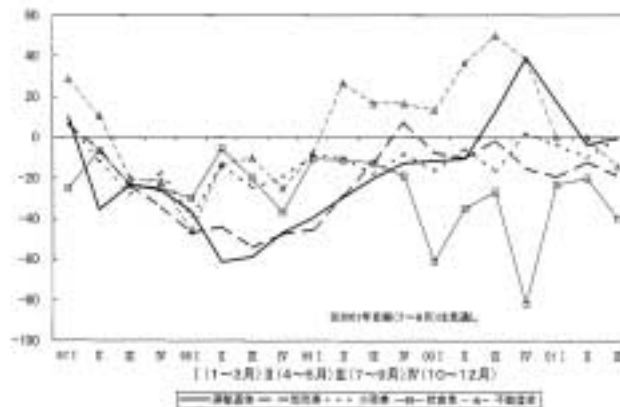
これを、業種別の売上高DI（前年同期比）でみると、運輸通信業が前回の18から 4へとマイナスに転落し、次期見通しは、ゼロとなっている。また、小売業は前回4から 10へと急激な下降傾向を示し、次期見通しも改善しないまま推移している。卸売業と飲食業はいずれも 19から 12、23から 20へと2ケタ台のマイナスのまま推移している。

最近の株価動向からもわかるように、日米ともに市場の反応がかんばしくない。「不良債権処理」問題は一步誤れば大量の失業者の発生と健全な中小企業の倒産すらもたらしかねないし、現状はその危険性が高い。個人所得の不安定さがいまだに解消していない中で、消費者は、依然として慎重な購買行動をとっている。百貨店や大手スーパーなど小売業の売上高が連続でマイナスを記録していることに示されるように、現状では大型量販店も効果的な売上増加策を打ち出し得ないでいる。楽観的な見通しは禁物といえよう。

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)



(d) サ - ビス業

業況判断が一気に上向く。景気悪化が深刻化する中、サービス業の業況改善は本物か？

今回調査結果が示すサービス業の業況判断DI（前年同期比）は 4である。これは前回調査の 20に比べ16ポイントもの改善となっている。同じく前年同期比で5ポイントの改善をみた流通・商業、また大きな落ち込みをみせた建設業、製造業に比べ、サービス業の業況改善が著しい。もっとも、これまでにサービス業の業況判断が他3業種に比べ大きく異なった動向を示すことは、何回か観測されてきてはいる。たとえば、97年4～6月期から7～9月期にかけて、他の産業が大きく落ち込む中でサービス業のみ業況判断DI（前年同期比）を好転させた。逆にサービス業のみが落ち込んだ時期もある。たとえば、99年第1～3月期から第4～6月期にかけて、サービス業のみ5ポイントの落ち込みをみせている。

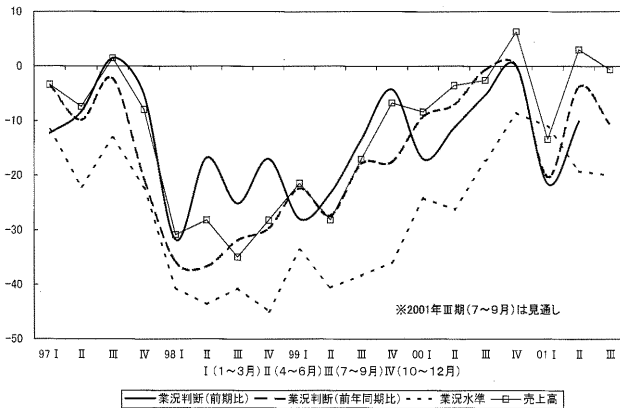
このように、サービス業の業況判断DI値（前年同期比）は振幅が大きい。しかも、他産業の動向とは逆のベクトルを示すことも少なくない。業況判断だけではない。今回調査ではサービス業の前年同期比売上高DIも 13から3へ、他3業種に比べて大きな改善をみせている。他方で、それとは矛盾する動きもある。サービス業の業況水準DIは 11から 19へと7ポイント落ち込

み、他3業種の動向との差異をみせている。輻輳した軌跡を描くサービス業の各景気指標からすれば、業況判断DIの改善をもって景気回復というのは難しい。

業況判断「改善」を示す数値は、限られた業種が行うギリギリの経営努力が生んだ厩気楼

前回調査結果で業況判断を大きく下降させたサービス業が、どうして今回は反転急上昇となるのだろうか。ひとつの理由は、他業種に比べてサービス業の回答数が半分程度と少ないこと

サービス業の各種DI



である。したがって、たとえば業況判断が悪化から好転へとひとつでも変化すると、指標全体に与えるその影響は、その他の条件が変わらなければ他3業種の倍近くにはなる。

しかし、そのことはサービス業の指標の変動幅が大きいことは説明できても、今期大きく好転した理由を説明することにはならない。そこで、サービス業の内訳をみると、サービス業の22分類業種中で大きな割合を占める業種は、今回調査の場合では「その他の対

事業所サービス業」(サービス業全体の21.0%)、「専門サービス業(設計・会計・法律)」(14.4%)、「自動車整備業」(9.6%)、「物品質貸業、リース業」(9.6%)、「洗濯・理容・浴場業」(9.6%)、「出版・広告制作」(8.4%)、「広告業・広告代理店」(7.2%)、「旅館・その他宿泊所」(6.0%)である。そのうち、前回調査でサービス業合計の業況判断DI値 20を下回り、今回調査で同じく 4を上回っている業種は「専門サービス業」、「洗濯・理容・浴場業」、「旅館・その他の宿泊所」となる。それら業種からの回答数は全体の29.0%にもなるから、サービス業の近年の動向は、あるいくつかの業種の動向に強く影響されたものだということである。自由回答

サービス業主要各業種の業況判断DI

	2000年	2001年	2001年
	10～12月期	1～3月期	4～6月期
サービス業全体	0	20	4
その他の対事業所サ - ビス業	0	10	9
専門サ - ビス業 (設計会計法律)	5	38	4
自動車整備業	9	25	31
物品質貸業, リ - ス	7	27	13
洗濯・理容・浴場業	0	43	22
出版・広告制作	0	0	7
広告業・広告代理店	43	0	17
旅館・その他の宿泊所	10	44	11

にもあるような、徹底した雇用削減によって「社内の体制はスリム化された。ほぼ適正水準になった...」という中小企業のギリギリの対応が生んだ結果が今回の後ろ向きの業況改善であって、その数値は景気回復を予感させるだけの力強さを持ってはいない。

〔 〕 経営上の問題点

民間需要及び官公需要の停滞感と値下げ要請の悪化度合いが急激に高まる

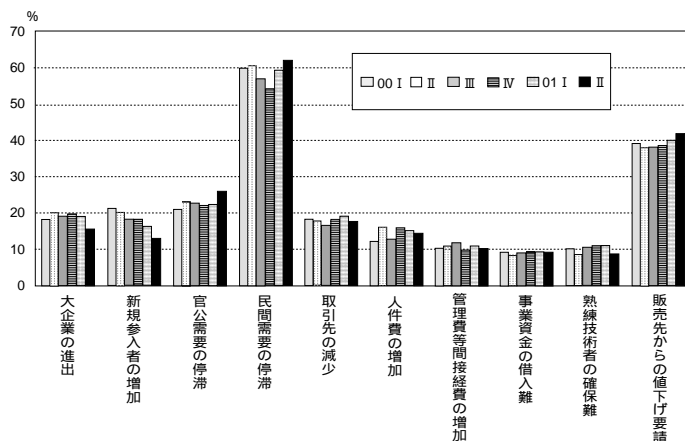
今期（4～6月期）の経営上の問題点（複数回答）の上位5位は、「民間需要の停滞」（62.6%）、「販売先からの値下げ要請」（42.5%）、「官公需要の停滞」（26.1%）、「取引先の減少」（18.6%）、「大企業の進出による競争の激化」（15.5%）と、順位は前期（1～3月期）と同一で推移したが、問題点としての比率は上位3位に問題が集中することとなった。

第1位の「民間需要の停滞」は、1997年の10～12月期に60%台に突入り98年7～9月期には70.0%を記録し、その後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%と徐々に停滞感を緩和させ、2000年7～9月期には57.4%、10～12月期に54.7%にまで緩和したが、業況の急角度の悪化に伴って前期59.7%と再び急角度に停滞感を強め、その傾向が今期にも継続して再び60%台前半の水準に戻ってしまった。このような推移は97年後半の景況悪化局面の動きに似てきたといわなければならない。「民間需要の停滞」は明らかに、緩和傾向から悪化傾向へと転換した。

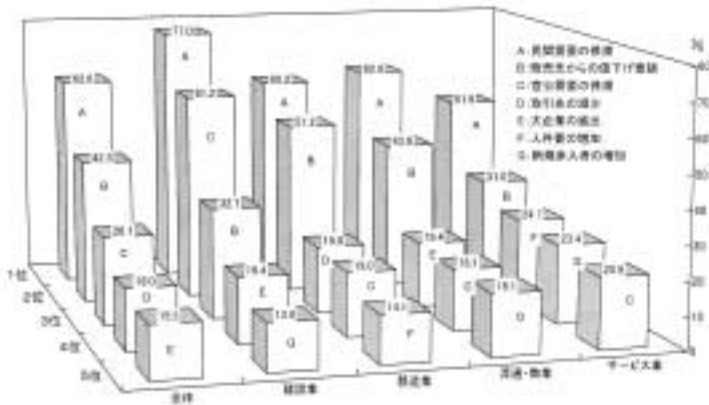
業種的には製造業、流通・商業、建設業が停滞感を強め、これら3業種は60%台以上である。とくに製造業は7.5ポイントも比率を高める一方、サービス業は5.5ポイントも緩和している。地域別には高い順位にならべると、九州・沖縄（68.5%）、北海道・東北（63.7%）、近畿（63.5%）となるが、前期と比べて関東（9.5ポイント増）、北陸・中部（6.0ポイント増）、九州・沖縄（4.1ポイント増）が悪化している。この結果、かろうじて50%台であるのは、関東（59.8%）、中国・四国（59.9%）だけである。企業規模別には規模が小さいほど停滞感が強くなっている。全体的に停滞感を強めるなかで、業種別のサービス業の緩和（5.5ポイント）と地域別の北海道・東北（4.0ポイント）の緩和が目につく。

前期5四半期ぶりに40%台の問題点となった第2位の「販売先からの値下げ要請」は、今期前期比でさらに1.5ポイント比率を高め、42.5%となった。これは1999年1～3月期の42.6%に次ぐ比率である。「販売先からの値下げ要請」は、97年7～9月期の30.9%を底に上昇を続け、98年10～12月期の40%台に高まり、99年1～3月期の42.6%をピークに緩やかに比率を下げ、2000年には年間を通じて38～39%台で推移してきたのである。それが2001年に入ってから顕著な形で上昇を続けており、このままでは調査開始以来最悪になる事態も予測しておかなければならないだろう。

経営上の問題点の推移（複数回答）



業種別経営上の問題点  
2001年4～6月期（複数回答）



業種別には、今期、「販売先からの値下げ要請」を問題点としてあげている比率は、流通・商業が前期比6.7ポイント増の43.9%、建設業が3.4ポイント増の32.7%となった反面、業種的には値下げ圧力を強く受けている製造業が前期比2.7ポイント減の51.2%となっている。地域別には九州・沖縄が30.3%から39.4%へ、中国・四国が34.8%から40.1%へと比率

を上昇させている。規模別には前期に比べ50人未満層が「値下げ要請」の圧力を受けて比率を上げている（20人未満40.3% 41.0%、20人以上50人未満34.9% 44.4%）のに対して50人以上層は比率を下げている（50人以上100人未満50.7% 46.9%、100人以上46.2% 36.7%）ことがわかった。

第3位の「官公需要の停滞」は前期22.6%から今期26.1%へと3.5ポイントも停滞感を高めた。この26.1%は調査開始以来の最悪値である。第4位の「取引先の減少」は、19.6%から18.0%へと1.6ポイント減少し、第5位の「大企業の進出による競争の激化」も19.1%から15.5%へと3.6ポイント減少している。このように今期は上位3位までは問題点としての深刻化し、第4位、第5位は緩和している。

今期特徴的なことは、一つは、今期の景気が小休止状態であったが、景気の先行きが少なくとも今年一杯は回復への転換が見込まれないところから、需要の停滞が民間から官需にまで広がり全体化する「最悪のシナリオ」が現実化しつつあることである。この傾向を転換させる強力な景気対策が効果を発揮しないと需要停滞が90年代の経験以上に長くなる。この意味で政府の舵取りの意味は大きい。

もう一つは、全般的需要停滞の進行のもう一方で、「販売先からの値下げ要請」が急上昇していることである。昨年秋以降の景気再悪化のなかで生き残りをかけた価格競争の激化が、日本の価格体系そのもののアジア化の広がりという流れに飲み込まれながら継続している。経営上の問題点から見る限り景況は一路悪化をたどっているとみなければならない。

〔 〕 経営上の力点

原点へ立ち戻り、社員教育が再浮上

次期（2001年7～9月期）の経営上の力点（複数回答）の上位5位は、全業種で、①「新規受注（顧客）の確保」（63.5%）、②「付加価値の増大」（39.5%）、③「社員教育」（34.7%）、④「財

務体質の強化」(25.5%) ⑤「人件費以外の経費節約」(21.6%)となった。前期と比較すると、第1位から順位は変わらないが、前回第5位に並んだ「新規事業の展開」(18.8%)が6位と後退した。「新規受注(顧客)の確保」が0.5ポイント、「付加価値の増大」が6.3ポイント、「財務体質の強化」が2.1ポイント比率を下げる一方、第8位の「得意分野の絞り込み」(16.0%)が前期から2ポイント上昇して過去最高値となった。業務の見直しや経営資源の集中・特化などの課題に取り組んでいることが窺われる。

今回の注目点は、「社員教育」が2.9ポイント比率を上げ、96年1~3月の最高値(36.1%)に次ぐ水準に到達したこと。業種別で見ると、製造業(28.4%)が2.9ポイント比率を上昇させたほか、サービス業(46.0%)では2.6ポイント引き上げて経営上の力点の第2位に浮上した。21世紀に入り、激変の経営環境を乗り切るには最終的には人材の力、社員教育の水準の問題になることが改めて意識され始めたと読むことができる。

### 景気後退・デフレ経済の中で厳しさを増す価格競争

次に4~6月に「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。記述部分には深まる不況感の中で会員の不安と苦悩の声が率直に書かれている。「タクシーの仕事は減少している。特に夜の減少はきびしい。企業の利用が減少し、産業として成り立たなくなっている」(北海道、タクシー業)。「今の建設業ではどうしようもない所にきている」(京都、建築業)。「受注状況が今までになく不安定に感ずる。力強さがなく、ビジョンが書きにくい状態である。売上げよりも内容の充実を図りたい」(福岡、紙袋製造加工)

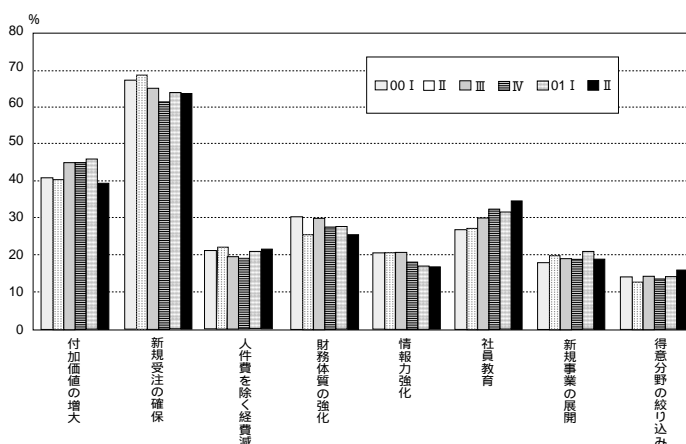
本号「景気時評」でも言及されている「価格下落」と「過度競争」は中小企業経営を疲弊させつつある。「受注価格は今後も下がりつつあり、価格競争についていけなくなった。受注を控え、規模を縮小することも考えなくてはならない」(広島、ボイラー部品製造)。「価格低下(受注金額)が止まらず、流行になってきている。もはや得意分野の絞り込み以外に打開策がないとの強い危機感を持っている」(山口、建物環境衛生管理業)

### 消費不況も経営を直撃する。

「かろうじて黒字経営を続けているが、役員報酬、コストの削減は限界に達している。低価格競争の流れは一段と厳しさを増している。全般的な消費不況がじりじりと圧力を増している感じ。特化した部分に絞り込もうと努力しているが、未だ道遠しの感あり」(東京、オーダーカーテン加工)。「賃金(可処分所得)

が下がった場合、衣食住の中でまず衣の節約となり、ターゲットが父親の背広であることは承知していたが、ここまで悪くなるとは思わなかった。自助努力の限界に達している」(新潟、

経営上の力点の推移(複数回答)



紳士服小売)。地域経済も地盤沈下の様相を深める。「本年2月に地元デパートの倒産。4月大型スーパーの撤退。商店街の小売店でも倒産、閉店が続発。ユニクロ現象、アジア化現象の低価格政策では、共倒れですので、上級優良品化をめざしています」(和歌山、商業)。

デフレ経済下の経営戦略をどのように考えているのか。「デフレ状況における消費者ニーズに応えるため、システム改革、仕入コストの見直し、接客教育に重点を置き、スキルアップに努める」(広島、飲食業・寿司製造小売業)。「激しい値下げ現象とIT関連設備の急落に悩まされています。社内では緊急事態宣言を発し、徹底したコスト意識の植付けや総合受注方式による顧客拡大、企業間ネットワークの構築による受注力増強を目指しています」(東京、システム制御機器製造)。もちろん、「デフレをとらえた新規店舗展開をする」(青森、飲食業)。「300坪の新規店にチャレンジ。今後の出店につなげていきます」(広島、ドラッグストア)という積極的な経営判断をできる面もある。

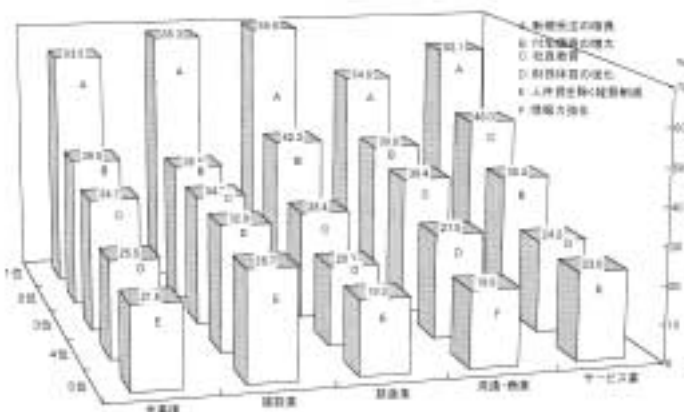
### 自社の存在意義を改めて問い直す企業づくりを

同友会企業が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 やむをえず安値受注?! 高付加価値経営へ

「安値受注で、4戦3勝と徹底して取りにいつている。今年初め方針転換した。...本来の価格水準に早く戻ることが業界の健全な発展と品質にとっては重要なのですが、むりでしょう当面は」(京都、建設不動産)。「これ以上のディスカウントは禁じ手であるはずだが、あえてやるしかない」(愛知、写真製版)と苦しい胸のうちを明かす経営者も。しかし、高付加価値の追求こそが本道。「物品の販売では、利益が確保しにくくなってきている。物販の粗益より物品提案のノウハウを提供し、付加価値を高めるよう努力する」(京都、OA機器販売)。「価格競争に巻き込まれないよう、自社の存在意義=何でお客様から支持を得るのか、正社員と共にもう一度とらえ直し、マーケットインの姿勢を徹底すること」(宮城、計量器製造販売)こそが際限のない価格競争の泥沼にはまらない道であろう。

経営上の力点  
2001年7~9月期(複数回答)



#### ② 営業力強化と優良顧客の確保

キーワードの一つは「特化」。「従来型のセールスの頭打ち。販売チャンネルの多様化 特化した層へのアプローチ」(大阪、鉄骨加工業)。「下請型受注の構造的体質を得意分野に特化した直需営業を強化」(大分、電気通信工事業)。「同業者の競争が激しく、当社の強みを生かすため、直接受注できる客先に営業活動をかえる」(広島、冷凍・空調設備工事)。

また、優良顧客の確保と取引先

選別も課題となる。「エリア内の優良企業への積極的な営業活動、ターゲットを絞った得意商品の販売による優良企業獲得」(北海道、OA機器販売)。「取引先の倒産で貸し倒れ発生、...対策としてデータバンク情報で信用調査を実施した結果、多くの取引先が、危険状況にある事実には驚かされた。取引先選別に四苦八苦」(群馬、広告看板製作販売)という状況も現実。しかしもう一方では、「オリジナル商品のアイテムを増やし、顧客を確保する。業務店(飲食店)への経営アドバイス部門を強化し、各顧客のレベルアップを図る」(青森、酒・米等小売業)といった取引先を育てるという視点も今の時期は大切。

### ③業態転換と機構改革

「製作金物工場を外注下請けから自社経営へと切り換える計画で、販売・製作・施工の一貫した効率化体制を構築して、顧客の需要に対応する」(愛媛、建築金物販売製作施工)。「製造業からサービス業の製造業への脱皮をめざす」(岩手、配電盤・制御盤製造)など顧客のニーズに対応して業態を変化させている。ニーズ対応は社内組織の改革にもつながる。「機構改革して社員グループ制で、顧客に対応するシステム。地域密着型で中小企業ぐるみで対応して大手と差別化し、連戦連勝中!」(茨城、住宅建築)。「部門間のクロスワークを良くするため、グループ制を新設。受注と商品力(モノづくり)を強化」(大阪、金属熱処理受託加工)。

### ④社長・トップの気概・行動力がカギ

厳しい時こそトップのリーダーシップがものをいう。「今こそ経営がリーダーシップを発揮するとき。話し合う内容をより具体的に数字に表し、目標を立て実行し、確実なチェックを行う」(三重、大型クラフト紙袋製造販売)。「経営者が現場の生の声を生かしていく。社長の現場ユーザーまわりをし、注文に結びつける努力をしている」(埼玉、文具事務用品販売)。ときには難しい仕事の先頭にも立つ。「社内の機構改革をし、私が購買業務の指揮をとり、仕入先、外注先への値下げ要請をしている」(大阪、電気架線金物製造販売)。「経営者の気概=知恵をうむ 厳しくても希望をもつ、気概をもてば知恵は湧いてくる」(大阪、鉄骨加工業)。

### ⑤厳しい環境の中でこそ社員教育が重要 自立・自律の社員像への期待高まる

「原点に立ち戻り、社員教育に努めております。最終的に競争に打ち勝つためには、やはり“人材”だと考えられ、社員の結束力や発想、アイデア」(沖縄、建設業)が大事だとする意見は多くの同友会会員の共通した認識であろう。「社員に問題意識をもってもらうのと同時に危機感の浸透をはかることに努力した。どんな小さなことでも改革する必要性を説得することに努力中」(香川、建築内装)。自立と自律の社員像をめざした記述も目立った。「社員に対し2つの自りつ、自立と自律の精神の大切さを教える。お客様に喜んでいただけることが、自分たちの喜びであると感じることのできる社員を一人でも多く増やす」(広島、米穀卸売)。「社員全員が一丸となって戦わなければやっていけないが、それ以前に一人ひとりが採算面でも、人間性でも一人前の人間になることが、企業の存立、発展、個人の充実した人生のためにも不可欠だと思います」(神奈川、建設資材販売リフォーム工事)。そのためには、コミュニケーション的教育が不可欠であろう。「社員教育に工夫をしました。自分はどうしたいのか?会社に依存するだけで良いのか討論しました」(千葉、建設土木工事の交通誘導)。同友会のグループ討論方式を自社に取り入れる会員が増えている所以である。

## 不良債権処理と「構造改革」への危惧

今回の調査は小泉内閣の成立時期と重なったが、そのことに触れた記述ではクールな反応が多く、特に不良債権の早期処理には強い不安が表明されている。「不良債権処理が我々中小零細業にいつ、どのような形でダメージになるのか、極めて不安。痛みを伴う構造転換が必要というが、すでに我々は十分痛んでいる。中小企業政策のグランドデザインなきまま、『改革』の大合唱が繰り返される昨今の政治状況に不安と怒りを覚える」(愛知、写真製版業)。「不良債権処理で中小企業がどの程度なくなるかたずねてみた。岡山の会計事務所所長は10~20%、地元銀行は20%(5~10年間で50%)、一部上場M重工業幹部は30%、...とか。ともかく大量の中小企業が近未来になくなりそうです」(岡山、大型精密機械製造)。「首相が行政改革を標榜されたものの、日本経済の中心である中小企業対策をいかに創生させるかなど、我々には全く予想もつかぬのが現状である」(大阪、産業用ロボット部品設計製作)。「小泉内閣に対する支持率の高さは異状だ。何とかして欲しいという気持ちのあらわれだと思うが、国民が熱病にうかされているようだ。熱がさめたときの絶望感からどう立ちあがれるか?日本の民主主義の水準を高めなければ、本物の改革はできない。天から降ってきたような改革は信用しない方がよい」(神奈川、精密機械部品製造)

### 同友会景況調査報告(DOR) No.53

2001年7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(代) ファクシミリ 03(3943)0599

URL <http://www.doyu.jp>

E-mail [center@doyu.jp](mailto:center@doyu.jp)

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

頒価 200円(送料別)