

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2001年7～9月期)

## 中小企業景況再び本格的な不況へ

### 〔概要〕

DOR2001年7～9月期の業況判断DI(前年同期比)は、4～6月期のマイナス20がマイナス29へと9ポイント悪化した。業況水準DIも同じくマイナス27からマイナス38へと11ポイント悪化した。落ち込みは急激である。

今後の見通しは、前年同期比の業況判断DIで10～12月期がマイナス39、2002年1～3月期はマイナス41と予想されている。マイナス40台は1998～99年不況時に匹敵する下落ぶりである。IT不況、小泉不況＝構造改革にテロ不況が重なったトリプル不況＝新しい複合不況が押し寄せているともいえよう。

当然、設備投資も低調で計画は期を追って下がる模様である。

中小企業の再生なくして日本経済の再生はない。景況がこれ以上悪くならない底固めに到達するためには、雇用の安定、社会保障の充実と並んで、中小企業再生計画を主柱にすえた“もう一つの構造改革”が急務となっている。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2001年9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 2,102社より978社の回答をえた(回答率46.5%)  
〔建設175社、製造業348社、流通・商業301社、サービス業150社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 39.5人  
②臨時・パート・アルバイトの数 26.2人

# 米同時多発テロと世界恐慌

小松善雄

## 9月11日を境に世界は変わった

「9月11日を境に世界は変わった。この日20世紀が終わり、21世紀が始まった」これは日経ビジネス・日経アーキテクチュア、他、編『テロとグローバル資本主義の明日』（日経BP社、2001年10月10日）の開巻劈頭のオプシオンである。

では21世紀の最初の年に起こったこのテロ事件で何が変わったのか？ この著書のほか、3大誌『世界』（11月号）『中央公論』（11月特大号）『文藝春秋』（10月緊急増刊号）もそれぞれ特集を組んで、この問いに迫ろうとしている。とはいえここでは紙数の都合上、テロは景気にどう影響するかという論点に絞って若干の解明をこころみてみよう。

『日経ビジネス』は10月1日号で三和総合研究所投資調査部長の嶋中雄二氏ら13人のエコノミスト、ストラテジストに緊急アンケートを行った結果をまとめているが、そこでは参議院選直後に比べ、景況感は大きく後退、日米景気は「来秋まで下降続く恐れ」があるという見方がコンセンサスになりつつあるとしている（前記『テロとグローバル資本主義の明日』所収）。

## 世界恐慌はやってくるか

他方、このアンケート結果すら楽観論という見方もある。経済アナリストの森永卓郎と国際エコノミストの水野隆徳両氏の「世界恐慌はもう始まっている」（前記『文藝春秋』所載）がそれである。森永氏は「アメリカは今後10年間立ち直れない」、「アメリカ経済はすでにVでもUでもLでもなく、もう落ちていくしかないI字型だと思います」という。その根拠は何か。氏はこの10年間のアメリカの繁栄はバブルでありバブルが弾けて「経済が真っ逆さまに落ちる途中でテロが起きたので、これをきっかけに戻ることはない」、「アメリカの覇権が、今まさに危うくなっています。今後10年は戦国時代のように、世界のどこでも強いリーダーがいない不安定な時代に入るように思います」という。そして水野氏も「世界恐慌すら否定できない。今はどんなきっかけで何が起きても不思議ではない」と賛意を表している。

これには反論もある。藤巻健史氏（フジマキ・ジャパン代表取締役）は「テロ＝世界恐慌説に異議あり」で「戦争や政治動向は中長期的には中立要因でマーケットに影響を与えない」、「『資本主義を標榜しながら、実際は典型的な社会主義国である』ことから起きた『制度疲労・構造不況』である」日本の現在の景気低迷と異なって、アメリカの景気低迷は「循環論上の景気下降」であって「このままやりすごせば、いつかは回復する」という点を挙げて「テロ 戦争 不況」という図式を否定し、アメリカの株式市場も当初の混乱を過ぎれば「底固め」に入るとみなしている。

それではこれらの見解についてどう考えたらよいか。まず藤巻氏の「テロ 不況」否定論についていえば、日本の景気に限ってもすでに影響が出はじめている。たとえば日銀の10月「短観」ではIT産業の不振に加えテロが企業心理を悪化させ、大企業でも中小企業でも設備投資が下方修正されている実情を明らかにしている。そこで景気のもっとも先行的指標である工作機械受注総額（速報値）も、日本工作機械工業会の発表によれば9月期、前年同期比で33.4%もの急激な落ち込みをみせたが、この落ち込みは「アメリカ同時テロの影響で米国を中心に海外からの受注額が落ち込んだうえ、国内でも設備投資を控える動きが広がったことによる」とされている（『日経新聞』10月11日）。したがって藤巻氏の期待する底固めは短期にはやっとならないといえよう。

つぎに森永・水野両氏の世界恐慌が来るという見方はどうか。たしかに今後、何らかのアクシデントをきっかけに株価の大暴落、いわゆるガラ（クラッシュ）が起こるならば世界恐慌が到来することは必至である。また景気循環史の教えるところでは経済的覇権国が不在である時期には不況が長びく傾向にあるといえるようである。その点では、現在累卵の危うさに揺れている時点にあるといえるかもしれない。だが1990年代アメリカの繁栄が10年続いたからといっても、世界恐慌も10年続くというのは確たる根拠はないというべきであろう。

### テロ後の新中期経営戦略計画を

ではガラ（クラッシュ）の勃発をひとまず想定しないとしても、現在の不況はテロによってどれだけ引き延ばされることとなるであろうか。この点について参考になるのは、テロ前のアメリカの景気回復の見通しであろう。

日本経済新聞社が8月30日に聴き取りしたアメリカの金融機関5社（バンク・オブ・アメリカ、ドイツ証券、JPモルガン・チェース、ゴールドマン・サックス、ベア・スターンズ）の実質GDP成長率予測の5社平均値によると、アメリカ経済が3%台の本格的回復に戻る時期は「2002年後半」になるとみていた。これは設備投資の復調がみえず在庫調整も長引くことという要因からであるが、それでも2001年10～12月期には「2.5%」にまで成長率が上向くというシナリオを立てていた（『日経新聞』8月31日夕刊）。しかし、10～12月期に2.5%にまで成長率が上昇するというシナリオ自体がテロ事件とその余波によって狂うとすれば、本格的回復はさらにズレ込み2003年になる可能性が強まる。

『日経ビジネス』のエコノミスト、ストラテジスト13人の緊急アンケートでは「2002年秋まで下降が続く」というのが大方のコンセンサスであると判定したが、本格的回復には触れていない。しかし、2002年秋に「大底」を打つというならば、日本の景気の本格的回復も、よくいっても2003年ということになる。

なお付け加えておくと、世界銀行が10月16日にまとめた東アジアの経済情勢報告書でもテロの影響を考慮し、日本の景気回復は2003年になると予測している。

そうだとすれば、いま企業にとって最低2年、少なくとも3年は持ちこたえられる緊急3カ年経営戦略計画を全社員の衆智をかたむけて立案し、堅固に実行していくことが緊要な課題となっているといえよう。

（立教大学経済学部教授）

## 〔Ⅰ〕業況

### 〔概況〕

#### 世界同時不況の危険性を促進させた同時多発テロ

9月11日、アメリカ経済のシンボルであるニューヨークの世界貿易センタービルとアメリカの軍事力の中枢をなすワシントンの国防総省（ペンタゴン）ビルに民間機を激突させる同時多発テロ、史上最悪のテロ事件が発生した。10月7日、米英軍は、同時テロの容疑者ウサマ・ビンラディン氏が率いる組織「アルカイダ」の壊滅と「アルカイダ」を擁護しているタリバン政権の軍事力に打撃を与えるため、空爆をもってアフガニスタン攻撃を開始した。

同時多発テロの発生前、すでに世界経済はアメリカ発のIT不況が日本景気を悪化させていたが、アジア経済・欧州経済とも同時株安が止まらず、世界同時不況が懸念されていた。テロは「ドル資産離れ」をひき起こし、この懸念が現実になる危険性を促進している。

これに対し、アメリカは金融政策においては、連邦準備制度理事会（FRB）が、9月17日の0.5%の緊急利下げに加え、10月2日、0.5%の追加利下げをおこなったので、短期の指標金利であるフェデラルファンド（FF）金利は2.5%と39年ぶりに低水準になった。また財政政策においても国防・テロ対策の緊急予算を含め総額12兆円規模の景気対策がとられようとしている。しかし、市場筋はテロ後の個人消費支出の冷え込みから、短期の景気回復の予想は遠のいたとみている。

#### 日本経済の急速かつ大幅な減速

日本経済についていえば、米軍が「戦闘区域」にしている地域に自衛隊を派遣し、武器・弾薬の輸送などをおこなうことを認める「テロ対策特別措置法案」そのものが、イスラム諸国との摩擦を強める一因ともなりかねず、先行き不透明感を強めている。また9月10日、狂牛病の国内初感染が確認されて以降、安全性を保障する検査体制がないところから、パニック状態が生まれ、個人消費に冷水を浴びせている。

そして当然のことながら、これらの事態の積み重ねは、景況感の急速で大幅な悪化傾向となって表出してきている。10月1日に発表された日銀の9月の「短観」（企業短期経済観測調査）によると、大企業の製造業の業況判断指数は6月期の16が、9月期には33と17ポイントの悪化をみている。この指数の下落幅は1998年3月（19ポイント）以来の大きさである。また、非製造業も13が17と4ポイント悪化をみている。しかし深刻なのは中小企業である。中小企業の製造業は6月期にすでに37であったのが、9月期には47と10ポイントの悪化、非製造業も31が37と6ポイントの悪化となっている。

また先行きに関しても大企業の製造業は31と、わずか2ポイント好転、非製造業では20と3ポイント悪化という予想である。これに対し中小企業は9月期よりいっそう業況は厳しくなると見込まれている。すなわち中小企業の製造業は52と5ポイントの悪化、非製造業は43と6ポイントの悪化をみるという。

業況悪化は深刻化、本格的な不況に突入か

それではDORの景況調査では、どうなっているであろうか。DORはすでに4～6月期調査で「2001年下期も景気悪化続く」という判断を下したが、事態は、6月時点以上に悪化は深刻である。

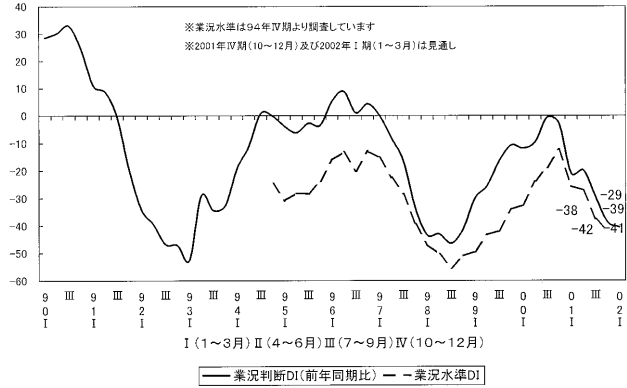
まず全業種の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合）を前年同期比でみると、4～6月期の 20が 29と9ポイント悪化している。

業種別では、製造業が4～6月期の 21 31（10ポイント）、流通・商業が 20 34（14ポイント）、サービス業が 4 15（11ポイント）となっている。流通・商業のマイナス値がもっとも大きく、落下幅ももっとも大きいのは夏場商戦が不発なところに携帯電話の需要一巡、直近では大手スーパーのマイカルの経営破綻などが響いたことによる。とまあ主要3業種とも10ポイント以上の落ち込みである。ただし建設業は今期、 33 30（プラス3ポイント）とわずかながらマイナス幅を縮めている。

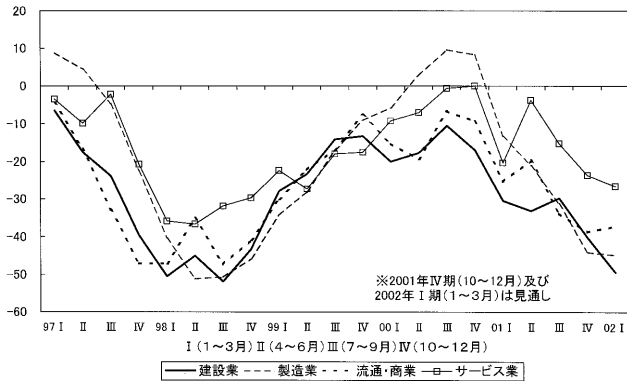
また業況水準DI（「良い」 - 「悪い」企業割合）をみると、4～6月期の 27が7～9月期は 38で11ポイント悪化している。そのうち製造業は 27が 38と11ポイントの悪化をみている。

日銀「短観」の中小企業と比較すると、「短観」の中小企業全産業が6月期で 33、9月期が 42、低下幅が9ポイントである。DORの全業種のほうがマイナス値は小さいが、同一傾向になっている。また「短観」の製造業は、先にみたように 37が 47、変化幅がマイナス10ポイントであるから、ここでもDORのほうがマイナス値は小さいが同一傾向をみせている。

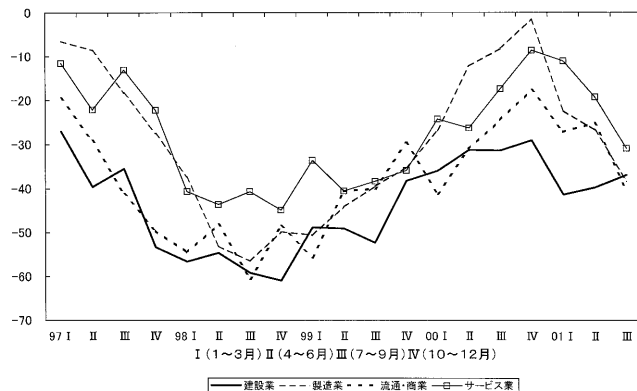
業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）



業況水準判断DI（業種別）



地域別の業況判断DIを前年同期比でみると、北海道・東北が 38、北陸・中部が 36、近畿が 31と30台のマイナス、九州・沖縄が 29、関東が 25と20台になっている。また中国・四国は 14と他に比べマイナス値が小さい。

企業規模別では、前年同期比DIで20人未満が 31、50人以上100人未満が 29、20人以上50人未満が 29、100人以上が 13の順になっている。

### 同時多発テロの影響はこれから深刻化

それでは今後の見通しはどうであろうか。まず10～12月期であるが、前年同期比の業況判断DIでみて7～9月期の 29が 39と10ポイント悪化、2002年1～3月期は 41で10～12月期よりさら

に2ポイント悪化、7～9月期時点からの落ち込み幅では12ポイントにもなる。すなわち現時点に比べ悪化しつづけるということである。また業況水準DIでみても10～12月期は 42で、7～9月期の 37に比べ5ポイント悪化するとみられている。

ちなみに日銀短観の9月期調査の「先行き」を中小企業・製造業でみると 52（変化幅マイナス5ポイント）、非製造業が 43（変化幅マイナス6ポイント）になるとみている。中小企業・製造業が 52というのは半数以上が悪いとみていることであり、事態は深刻である。

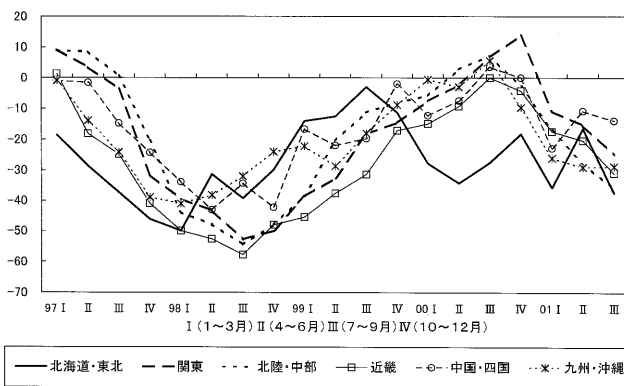
また内閣府が10月12日発表した景気ウォッチャー調査（「街角景気」調査）でも、9月は2000年1月の調査開始以来、最悪となり、同時テロの影響は11月から年末にかけて深刻化すると予測している。

業況判断DI（前年同期比）で見通し

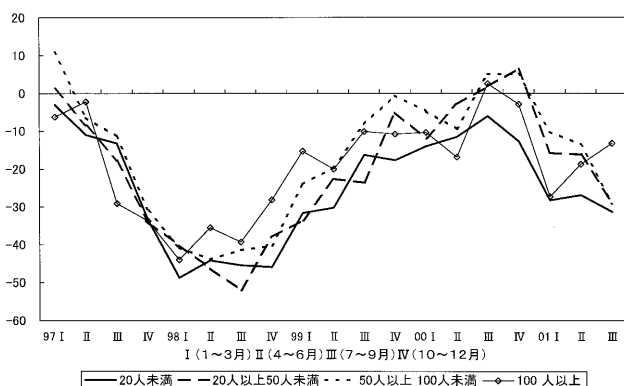
をさらに業種別にみると、製造業が10～12月期 44、2002年1～3月期 45、建設業が 40、49、流通・商業が 39、37、サービス業は 24、27と見込まれている。製造業、建設業が景気下降の先導役となりサービス業にも不景気が浸透しつつある様相がうかがえる。こうみても、今後の中小企業景気は、製造業、建設業を両軸として1998～99年の不況に匹敵する本格的な不況に突入するとみるべきであろう。

地域別に景気の見通しを前年同期比DIでみると、北陸・中部がもっとも悪く、10～12月期が

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）



50、2002年1～3月期が 51、ついで近畿が 45、 47、3位が北海道・東北で 39、 43となる。また関東は 36、 35、九州・沖縄が 35、 39という予想である。また中国・四国も 22、 24となる。地域別にマイナス水準の差はあるが、悪化はおおえない。

企業規模別の見通しでは、前年同期比DIでみて50人以上100人未満がもっとも悪く、10～12月期が 40、2002年1～3月期が 48とマイナス40台で推移する。ついで20人未満が 39、 41、100人以上が 35、 37、20人以上50人未満が 36、 35と予想されている。7～9月期、もっともマイナス値が小さかった100人以上の悪化が目立つ。

### 〔売上高〕

7～9月期は流通・商業、サービス業、10～12月期は建設業、製造業が悪化の両軸

売上高DI（「増加」 - 「減少」企業割合）も全業種を前年同期比でみて7～9月期は 23で、4～6月期の 14に対して9ポイント悪化した。業種別では製造業がもっともマイナス値が大きく 27（対4～6月期変化幅、マイナス8ポイント）、ついで流通・商業が 24（同、マイナス14ポイント）、建設業が 21（同、プラス6ポイント）、サービス業が 15（同、マイナス18ポイント）の順である。変化幅では、流通・商業、サービス業の悪化が目立つ。

地域別では前年同期比DIでみて、九州・沖縄が4～6月期の 29に引き続き7～9月期は 31になり、6地域中2期連続もっともマイナス値が大きい。ついで北海道・東北が 28、北陸・中部が 27、近畿が 26と高位にある。また関東も 20と今期、20台に落ち込んだ。中国・四国も 8とマイナスを拡大させているが他地域より低い。

企業規模別では前年同期比DIでみて、20人未満が 27、20人以上50人未満が 22、50人以上100人未満が 17、100人以上が 13と、企業規模が小から大になるにつれてマイナス値が小さくなっている。

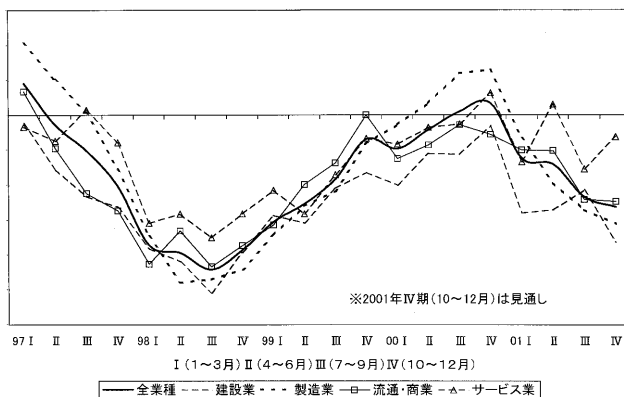
それでは売上高の見通しはどうか。まず、全業種を前年同期比DIでみると、7～9月期の 23が10～12月期は 26と3ポイント悪化すると見込まれている。

業種別では、建設業が7～9月期にくらべ急速に悪化し 36、ついで製造業も 31となるとみられる。他方、

流通・商業は7～9月期にくらべやや悪化し 25、サービス業は7～9月期にくらべマイナスを減らし、 6に戻すとされている。ここでも建設業と製造業が悪化の両軸となっている。

地域別の見通しを前年同期比DIでみると、北陸・中部がもっとも悪く 37、ついで近畿が 32で、この2つの地域が30台のマイナスとなるとみられている。これに対し北海道・東北、関東、九州・沖縄がほぼ25前後のマイナスとなり、中国・四国も 11と2ケタ台のマイナスになる予想である。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



企業規模別では前年同期比DIでみて20人未満が 29、20人以上50人未満が 26、50人以上100人未満が 22、100人以上が 18で、7～9月期と同様、企業規模が小から大になるにつれて売上高の減少幅が小さくなっている。

〔経常利益〕

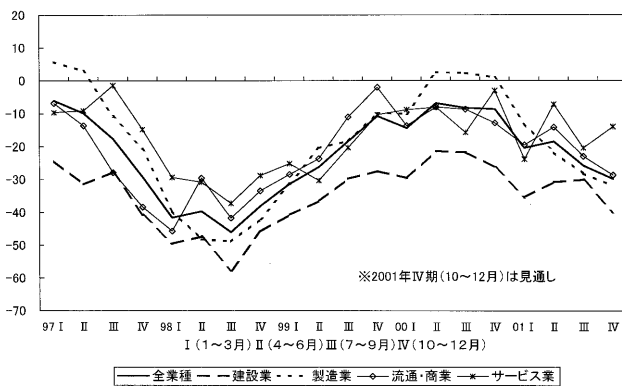
利益確保はもうコスト削減だけではできない

経常利益DI（「好転」 - 「悪化」企業割合・全業種）も7～9月期は前年同期比で 26と4～6月期の 19に比べて7ポイント悪化をみている。

そこで経常利益の悪化理由をみると、「売上数量・客数の減少」が80.2%、「売上単価・客単価の低下」が67.5%と、近年になく需要サイドの2つの要因が比率を高めており、コスト削減だけでは乗り切れない事態が生まれている。

業種別では、建設業が4～6月期の 31が 30と1ポイントマイナス幅を縮めているほか、製造業が 22が 28（変化幅マイナス6ポイント）流通・商業が 14から 23（同、マイナス9ポイント）サービス業が 7から 20（同、マイナス13ポイント）とマイナスを拡大させている。なかでもサービス業、流通・商業のマイナスの拡大が目立つ。

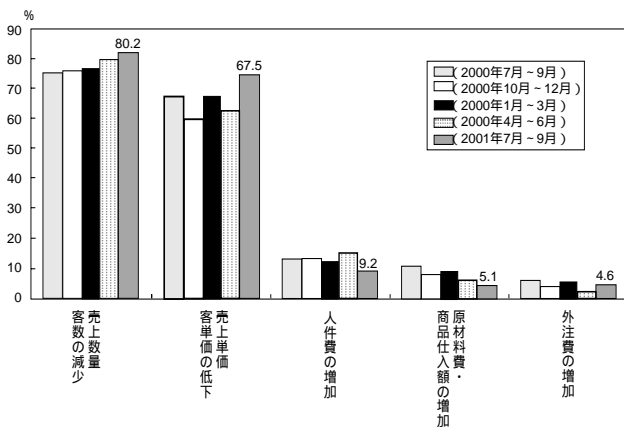
業種別経常利益判断DIの変化(前年同期比)



地域別では、前年同期比DIでみて、九州・沖縄が 37、北陸・中部が 30で、この2つの地域が30台のマイナスになっている。そのほか北海道・東北が 28、関東が 25、近畿が 23で20台のマイナス、中国・四国は 12とマイナス幅はもっとも小さい。

企業規模別では、前年同期比DIでみると、売上高DIとやや異なって50人以上100人未満が 30、100人以上が 27とマイナス値が高い。これに対して20人未満が 26、20人以上50人未満が 22で、企業規模の大小とは対応していない。

経常利益の悪化理由(全業種)



そこで経常利益の見通しであるが、10～12月期は7～9月期より悪化する模様。すなわち全業種では 26が 30と4ポイント低下し、業種別では、建設業が 40、製造業が 32、流通・商業が 29、サービス業が 14の順となると予想されている。ここでも建設業、製造業の悪化が目立つ。



地域別では、前年同期比DIで、北陸・中部が 44、九州・沖縄が 32、近畿が 31で、この3つの地域が30台を超えるマイナスをとるであろう。ただし九州・沖縄は30台といっても7～9月期よりマイナス値は縮小する見通し。これに対し、北陸・中部、近畿はいっそうの悪化であり、きびしい事態をむかえると見込まれている。他方、北海道・東北は 27、関東が 26、中国・四国は 16である。このうち北海道・東北は7～9月期よりわずかではあるがマイナス値を縮めるとされている。企業規模別では前年同期比DIでみて、7～9月期同様、10～12月期も50人以上100人未満が 31ともっとも悪くなる。また20人未満も10～12月期は 31と30台のマイナスにおちいり、20人以上50人未満、100人以上もそれぞれ 27、 28とマイナスが拡大するが、マイナス値そのものはやや小さくなるであろう。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

#### 資金繰り急速に悪化、業種間格差の拡大目立つ

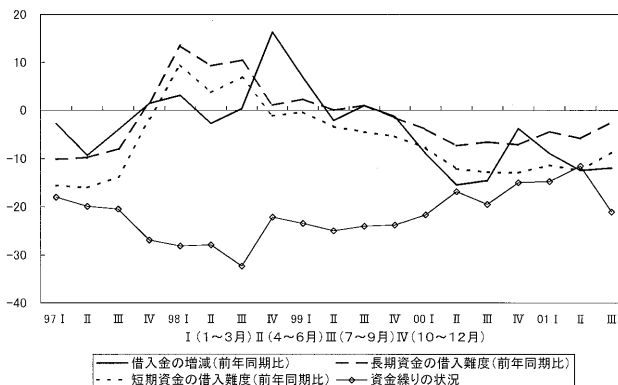
中小企業の資金繰り状況は急速に厳しさを増している。2001年7～9月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの）は、前回（2001年4～6月期）調査に比べ9ポイントの大幅な悪化を示し、21となった。前回調査までの3期連続の改善も、今回調査をもってストップする結果となった。業況の急速な悪化がいよいよ資金繰りに反映しはじめたことを示すものであり、本格不況の到来を印象づけている。

資金繰りの悪化は全ての業種で見られたが、業種によって悪化の程度が異なっている。建設業が 18 34と16ポイントもの大幅な悪化を示した一方で、流通・商業は 5 9と4ポイントの小幅な悪化にとどまっている。製造業は 12 23と11ポイント、サービス業は 16 26と10ポイントの悪化であった。その結果、資金繰りの業種間最大格差は前回の13ポイント（建設 18、流通・商業 5）から25ポイント（建設 34、流通・商業 9）へと大幅に拡大した。

なお、長期資金の借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）を見ると、建設業が前回の「容易」超過（3）から今回「困難」超過（2）へと転じているのに対し、流通・商業は 5 8と「容易」超過幅を拡大させており、資金繰りの業種間格差拡大の背景に、借入難度の違いがあることを推測させる結果となっている。

資金繰りDIを地域別でみると、

資金状況判断DIの変化（全業種）



14 13と1ポイント改善した「関東」を除く全地域で資金繰りの悪化が見られた。最も大幅に悪化したのは「近畿」で20ポイント（13 33）、次いで「北陸・中部」（2 16）と「九州・沖縄」（20 34）の14ポイント、「中国・四国」は11ポイント（4 15）、「北海道・東北」は3ポイント（18 21）の悪化であった。資金繰りの地域間最大格差は前回の18ポイント（「九州・沖縄」20、「北陸・中部」2）から21ポイント（「九州・沖縄」34、「関東」13）へと拡大した。

規模別に見ると、「20人以上50人未満」が14ポイント（3 17）、「100人以上」が8ポイント（3 5）、「20人未満」が5ポイント（29 34）、「50人以上100人未満」が4ポイント（3 1）とそれぞれ悪化した。

借入難度DIも短期資金（13 9）、長期資金（6 3）ともに「容易」超過幅が縮小している。地域別では、長期資金で「九州・沖縄」（7 6）と「近畿」（3 1）が「容易」から「困難」超過へと転じたことが、規模別では、「20人未満」が長期資金（9）に加え、今回調査から短期資金についても「困難」超過（2）へと転じたことが特徴的である。受取手形期間DI（「短期化」-「長期化」、前期比）も前回の11から3ポイント「長期化」超過幅が拡大し、14となった。借入金DI（「増加」-「減少」、前年同期比）は前回と変わらず13であった。

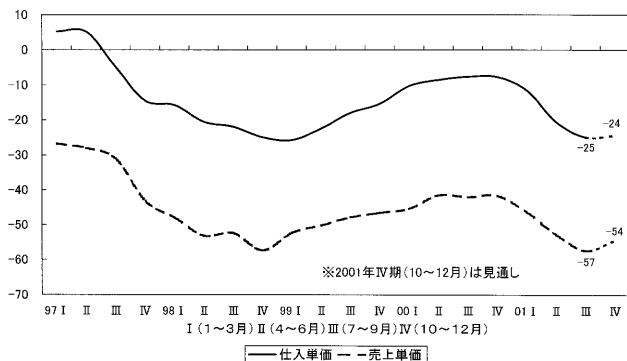
米国同時多発テロを契機にした米国経済の冷え込みがより深刻化すると考えられることから、今後の日本の景気状況が一層厳しさを増していくことは容易に推測される。加えて、小泉政権が「公約」している不良債権処理の加速化が実現されれば、中小企業をとりまく金融環境はますます不安定化する。中小企業経営者はこれまで以上に自社の資金管理に細心の注意を傾けることが必要になる。

## 〔物価の動向〕

デフレ傾向続く 仕入単価、売上単価とも「下降」超過幅拡大

仕入単価DI（「上昇」-「下降」、前年同期比）は前回（2001年4～6月期）の調査結果に比べ「下降」超過幅が4ポイント拡大し、25となった。「下降」超過幅の拡大は3期連続となる。業種別では、流通・商業が6ポイント（24 30）、建設業（25 28）、製造業（19 22）、

仕入単価・売上単価DI  
（前年同期比、全業種）



サービス業（14 17）がともに3ポイント「下降」超過幅が拡大した。次期見通しについても全業種では24と、次期の仕入単価が「上昇」するであろうと予想する企業を「下降」するであろうとみる企業が大幅に上回っており、前回のそれ（21）を上回る結果となった。

売上単価DI（「上昇」-「下降」、前年同期比）も前回（2001年4～6月期）の調査結果に比べ「下降」超過幅が4

ポイント拡大し、57となった。「下降」超過幅の拡大は3期連続となり、DI値がアジア経済危機や日本の金融危機の影響で景気が大いに冷え込んだ97年末～98年の水準に達した。業種別では、建設業で61と前回と変わらず横ばいであったが、他3業種では「下降」超過幅が拡大した。サービス業は10ポイント(35→45)、流通・商業は9ポイント(54→63)、製造業は1ポイント(55→56)「下降」超過幅が拡大した。仕入単価同様、売上単価の「下降」見通しも前回(47)に比べて拡がっており、次期見通しDIは54となっている。

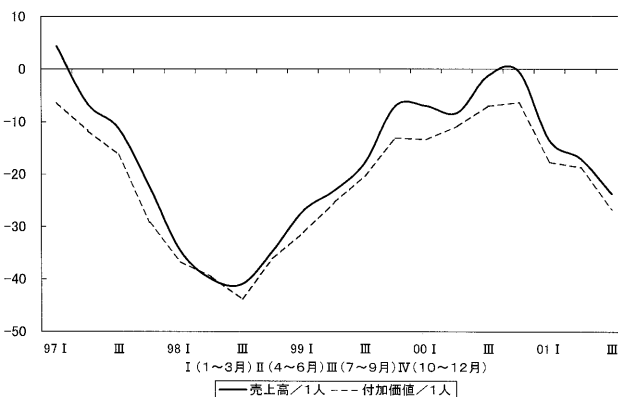
### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 一段の下降をたどる1人当たり売上高・付加価値生産性

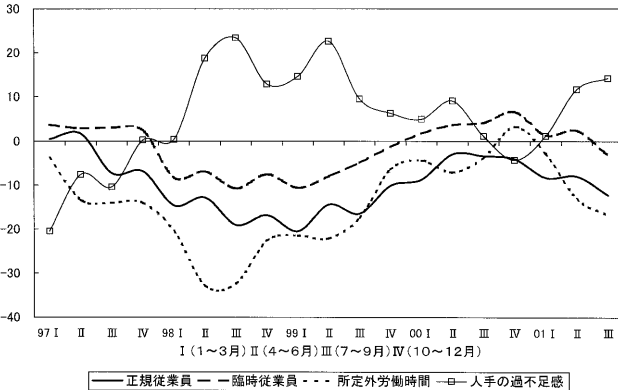
1人当たり売上高DI(「増加」-「減少」企業割合、前年同期比)は2001年4～6月期の17に比べさらに落ち込み、24にマイナス幅が広がり、不況が一層深まっていることを示した。ただし減少傾向は業種ごとに異なり、減少傾向は業種を貫いて一律に進んでいるわけではない。今年に入って落ち込みが大きかった建設業では4～6月期の30より2ポイント浮上して28となっている。しかし製造業、流通・商業、サービス業はいずれも落ち込み幅が大きくなり、製造業が26、流通・商業が23とともに4～6月期比9ポイント減、サービス業が4ポイント減の14になっている。

全業種の1人当たり付加価値DI(「増加」-「減少」、前年同期比)は、2000年10～12月期までは水面近くにまで上昇しようとしていたが、2001年1～3月期から再度水面下のまま減少傾向に転じ、7～9月期には4～6月期よりさらに8ポイント減の27に落ち込んだ。落ち込みの深さは1998年に見せた過去最低の「底」(44)に近づこうとしている。そのうえ業種別には程度の差があるものの、全業種で減少している。とくに建設業は最も落ち込みが大きく36、製造業が28、流通・商業が26、サービス業が12と減少傾向が全業種を貫いている。

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)



## 減少幅が広がる正規従業員数

2001年4～6月期に一旦は減少が止まったかに見えた正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は、7～9月期には再び減少傾向をたどり、12とマイナス幅を広げている。業種別には建設業が1～3月期から2桁台のマイナスが続き、7～9月期は19となったが、今期から製造業10、流通・商業11、サービス業12と、全業種が2桁台のマイナスになっている。

さらに臨時・パート・アルバイト従業員数DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）も2000年1～3月期以来6期間プラス値を示していたが、7～9月期に至って3になった。プラスを維持しているサービス業の3を除くと、97年4～6月期以来マイナスの側にある建設業（10）、今年4～6月からマイナスになった製造業（5）、7～9月期よりマイナスとなった流通・商業（1）と3業種ともマイナスになった。したがって正規従業員、臨時・パート・アルバイト従業員といずれの従業員もマイナス基調に入り、雇用調整が全面化してきた。

雇用調整が全面化することにもなって所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）も13から17へと減少幅を広げている。業種別に見ても、4～6月期と同様に全業種でマイナスとなり、減少幅も大きくなっている。所定外労働時間のマイナス幅が大きいのは製造業の24であり、ついで建設業が17、流通・商業が14、サービス業が8となっている。

## 過剰雇用感が一層強まる

不況の深化につれて雇用は過剰への傾斜が強まっている。人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」企業割合、前年同期比）は昨年10～12月期に一旦は過剰感を解消しマイナスに転じたが、2001年に入り過剰に転換した後は、期ごとに過剰傾向を強め、4～6月期に12と2桁台の過剰感になり、7～9月期には14とさらに過剰感を強めている。

## 〔Ⅳ〕設備投資

### 設備投資の下降が明白に

前回本欄において、設備投資の「実施割合の下げ止まりは下降傾向の中の一服にとどまる」こと、「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」と指摘した。今回、そうした方向が明白になった。

今期、全体の設備投資の実施割合は、1%程度の低下に留まり、予想したほどの低下を示さなかった。しかし、同次期計画割合は、2001年4～6月期から来期の10～12月期に向けて、明白な下降傾向（29.4% 26.9% 24.7%）を示している。この下降傾向をもたらしている要因として、業種別に「製造業」（32.9% 29.9% 26.2%）、「サービス業」（32.4% 32.3% 28.0%）、地域別に「北海道・東北」（27.7% 24.1% 20.3%）、「関東」（32.8% 29.2% 26.4%）、「九州・沖縄」（28.7% 27.3% 18.8%）などが指摘できる。

また、設備過不足感DI（「過剰」 - 「不足」企業割合）を設備投資（実施割合）と重ねてみると、今期、前者が3期連続で上昇し、後者が上記のとおり若干低下したこともあり、両者はクロスし、設備投資は悪化局面に入ったといえる。

#### 調査項目の新規導入・改善から

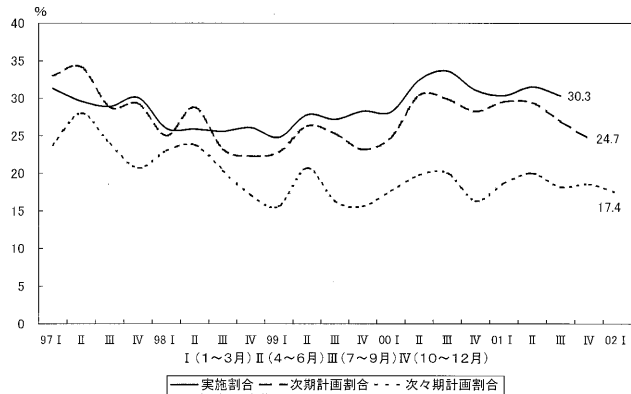
今回の調査から、設備投資の実施方法項目が新規に導入されるとともに、設備投資内容についての項目が追加された。前者について回答項目には「現物購入」「リース」「現物購入とリースの両方」「その他」の4項目が設けられた。設備投資に際して中小企業は「リース」の利用が多いのではないかと推測していたが、全体で「リース」が19.5%、「現物購入とリースの両方」が19.1%に過ぎず、「現物購入」が56.9%になっている。本欄でこれまで指摘してきたように設備投資の「実施割合」と「短期借入難度」との関連は強い。

このことを前提とすると、設備の導入を「リース」でなく、「短期借入」によって「現物購入」していると想像できる。また、後者の内容については「情報化設備」「自動車等運搬手段」が追加された。複数回答である。今期設備投資の実施割合が、全体で「情報化設備」が31.7%、「自動車等運搬手段」が20.6%であり、今後注目しなければならない水準を示していると思われる。

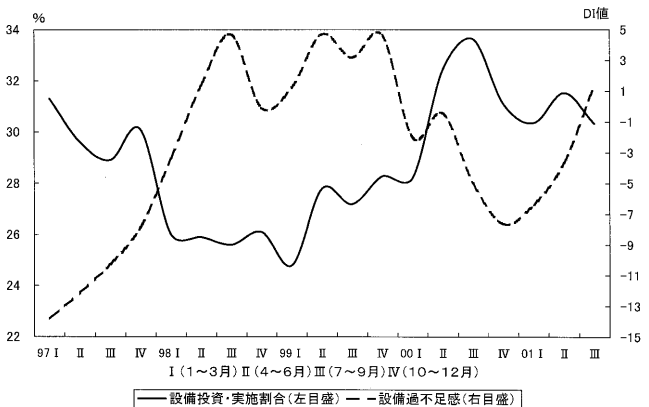
さらに、次期設備投資を計画しない理由も新たに設問された。結果（複数回答）は、全体で「資金がない」が10.3%、「採算の見込みがない」が16.8%、「自業界の先行き不透明」が36.6%、「当面は修理で切り抜ける」が25.0%、「その他」が18.1%であった。「資金がない」が少なく「自業界の先行き不透明」や「採算の見込みがない」が多いということは、市場の停滞がヨリ強く設備投資の低迷の要因になっていることを推測させる。

以上に加えて、業況判断（前期比・前年同期比・次期見通しのいずれも）売上高（同）採算（同）などの低下を勘案すると、今後の設備投資は顕著な下降の方向にあるといえる。

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」）



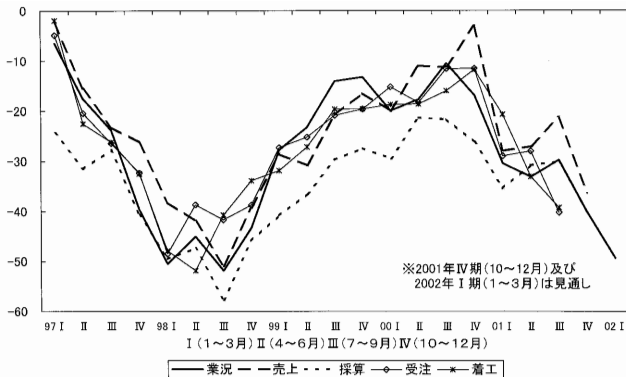
## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

若干の一過性の好転の動きもあるが厳しさ続く業況

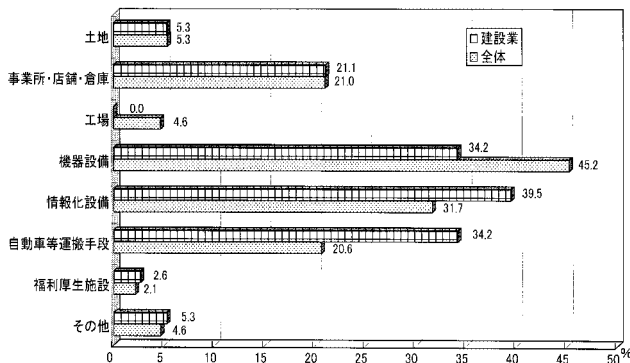
今期の建設業の業況は一部に悪化度合いの減少を示す指標もあるが、依然として厳しさが続いている。全体的業況判断DI（前年同期比）は 33から 30に3ポイント増加し、全業種平均

建設業の各種DIの推移



に近い状態になった。過去4期連続で4業種中最悪であったのに比べ若干の変化がうかがえる。しかし、これが一過性の現象なのは、次期見通し 40、次々期は全産業最悪の 49という見通しからしても明らかだ。全体として公共事業削減と民間需要低迷に加えて小泉「改革」による不良債権処理方針など、明るい材料の乏しさが反映している。

建設業・設備投資内容の構成



そのほか、新規受注DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）は、建設業計で 40で4～6月期から12ポイント後退した。着工DI（「増加」 - 「減少」企業割合）も6ポイント減の 39である。これに対し売上は前年同期比DIで 27から 21へ6ポイント回復し、採算DIも 31から 30へ1ポイント回復した。これが全体的業況判断に影響したとみれるが、ここでも次期見通しをみると、売上DIで15ポイント減の 36、採算DIも10ポイント減の 40

で、やはり若干の好転が一過性のものであることを示している。そのほか、採算水準や一人当たり売上高でも若干の好転がみられるが、上と同様のものであろう。要するに前期の受注の一定の回復が今期は売上や採算にささやかな影響をもたらしたということで、今期の受注や着工の悪化は次期以降の厳しさを暗示させている。

### 広がる多様な試み・必死の模索で部分的な光明も

会員建設企業の厳しさに立ち向かう努力が続いている。建設業の設備投資実施企業割合は、4業種計の30.3%よりかなり低いが、2000年1～3月期以降の7期では2番目に高い23.2%だった。実

施企業中の投資内容を比較すると、工場や機器設備で平均を下回るものの、建設業で最も実施率が高い情報化設備（39.5%）や自動車等運搬手段（34.2%）は全産業平均も、製造業をも上回る。建設業界では2001年情報化元年と喧伝されているが、企業内や関連企業や現場などの設計や積算、工程管理や購買・労務、さらには受注など多岐にわたる情報のやりとりが情報機器を動員して行われるようになりつつある一面が反映しているようだ。

経営上の努力に関する記述からも、多様なかたちで経営の改革を通じて苦境を切り抜けようとする努力と模索が目立つ。それは「取引先からの要求に全て応える覚悟」（神奈川、空調設備）、「本業の継続をどうするか？根本的改革をするつもり」（兵庫、総合工事）、「受注型から抜け出したい」（愛知、制御装置設計施工）、「外注より直営化推進」（広島、電気設備、宮城、造園）、「請負工事よりソフトで勝負し完成物件の管理・運営で利益」（福岡、駐車場建設）、「下請業からの脱却」（長崎、設備工事）などというものだ。新規事業化についても、「公害対策事業に参入」（香川、総合工事）、「新規直売部門（太陽充電システム）たち上げ」（香川、建築設備）、「住宅展の住宅地景観づくりの提案」（富山、造園）など方向の広がりが見出せる。

同時に、地域密着の事業活動を重視し「介護に伴う増改築予定者を招いた映画会、小中学生対象の木工教室、県産材住宅普及促進助成金利用の販売促進」（山梨、木造建築）など、地域から目にみえるかたちの営業展開を試みるケースも生まれている。

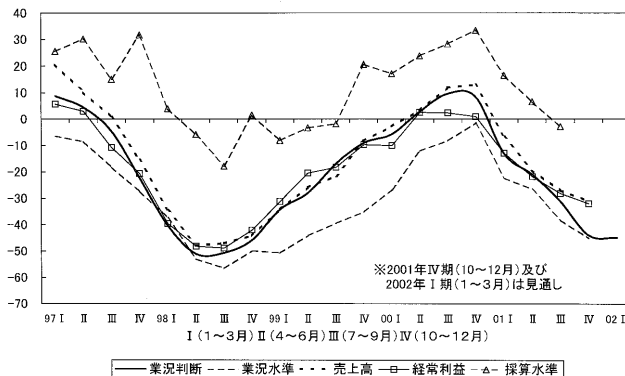
## (b) 製造業

### 製造業を直撃し始めた構造改革不況

歯止めがかからないデフレ・スパイラルが製造業を直撃している。前年同期比の業況判断DIは 31で4～6月期より10ポイントも悪化した。次期見通しは 44で完全な景気底割れ傾向が見込まれている。業況水準DIは 38で11ポイント悪化した。売上高DI（ 19 27）、採算DI（ 22 28）も悪化の傾向を示しており、特に採算水準DI（「黒字」 - 「赤字」企業割合）は前回に指摘したが、7 3で8期ぶりにマイナスに転じた。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」（81.7% 83.7%）と「売上単価・客単価の低下」（57.5% 62.9%）で、デフレ不況の深化が見られる。「打つ手なし。人員が減り、ベースダウンしたので採算は取れているが、こんなことでいつまでやっていけるか不安」（大阪、電機架線金物製造）という経営者の苦悩が蔓延しつつある。

業種別（10業種）に見ると、ソフト以外の9業種でマイナスの業況判断が示されているが、特に4～6月期に引き続き機械・金属系業種で悪化が著しく、次期見通しでは金属製品（ 64）と機械器具（ 61）では 60より悪い数値が予測されている。業況水準DIも

製造業の各種DIの変化  
(水準値以外は前年同期比)

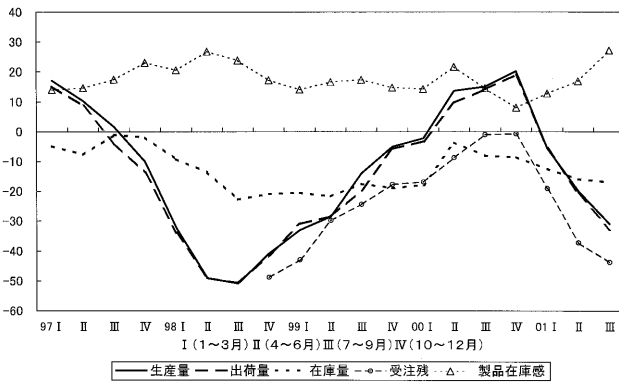


金属は 29 72、機械は 39 54と急激に悪化した。新産業創出のメドが立たない中での世界規模でのIT不況の進展を受け、また次期には米国同時テロによる打撃の顕在化が加味されることから、製造業を巡る経営環境は最悪の局面に突入しつつあると考えねばならない。

**景気回復要因が見いだせない中で中小企業の駆逐を進める価格破壊**

今年に入ってからマイナスに転じた生産量DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）

製造業の生産状況判断DI（前年同期比）



（ 20 31）と出荷量DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）（ 21 33）は引き続き大幅な悪化を示し、受注残DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）（ 37 44）も危機的様相を呈している。この傾向は上記の機械金属系業種で著しい。製品在庫感DI（「过剩」 - 「不足」企業割合）の过剩感も一挙に高まり（ 17 27）、とくに鉄鋼（ 50）、化学（ 46）などの素材産業で厳しくなった。経営上の問題点では、今回から採用された同業者間価格競争（指摘割合60.2%）がトップで、民需停滞（ 53.0%）と売価下げ圧力（ 43.7%）が続いており、生き残りを賭けた価格破壊を軸にした椅子取りゲームが進んでいる。経営上の力点は新規受注先確保（ 72.9%）、財務体質強化（ 23.3%）と社員教育（ 22.7%）に置かれており、「得意分野を一層高め、付加価値の高い製品作りに努め、安売り競争に巻き込まれないよう一層の技術向上に努める」（北海道、佃煮製造）など、ルールなき価格競争に巻き込まれない企業ドメインの構築に向けた地道な努力が進んでいる。

金融アセスメント法の要求に代表される良い経営環境づくりの運動のさらなる拡がりと同業企業の自主的経営努力の強化の両輪の連動性が求められている。

**(c) 流通・商業**

景気のはり方は顕著な悪化傾向、先行き不安が増加

流通・商業の業況判断DI（前年同期比）は、4~6月期の 20から 34となり、一転してマイナス幅が大きくなった。また、10~12月期見通しも、 39とマイナス幅を拡大させると予測されている。しかも、次々期の見通しも 37と回復の見通しはたっていない。このように、今回は、「IT」不況の深刻化に加え、夏場の個人消費も百貨店など一部を除いて改善していない。そして、次期・次々期見通しに加えて9月の米「同時多発テロ」の影響が大きく響くと考えられ、今後、よりいっそう悪化するものと予想される。

このような状況下で、政府の緊急経済対策の発表にもかかわらず、雇用不安は払拭されず、夏場の消費動向も冷え込んだまま改善せず、経済全体の「デフレ懸念」がこれまで以上に長期化する様相を示しており、これから冬場にかけて、こうした足取りの不安定な状況が続くもの



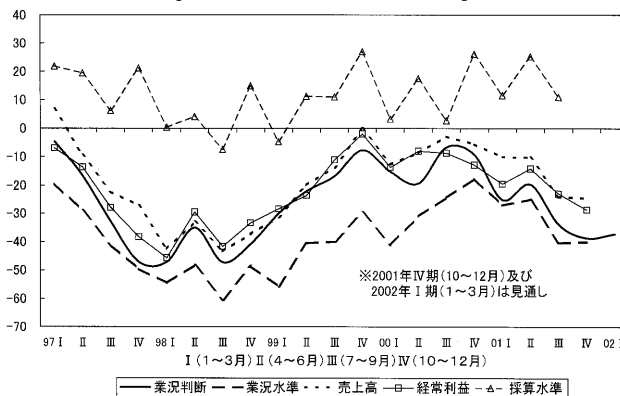
とみられる。

業況水準DI（「良い」 - 「悪い」企業割合）は、4～6月期の 25から 40へと、一気にマイナス幅を大きくし、また、次期見通しでも、40と回復のきざしは見せず、先行き不安定な状況は変わらないものといえる。

これを売上高DI（前年同期比）でみると、4～6月期の 10から 24と、ここでもまた4～6月期と比べて大幅な落ち込みを示している。そして、次期見

通しでは、25とマイナス幅を広げ、売上高DIという指標からみても景気低落の傾向がはっきりとみてとれる。しかも、経常利益でみた採算DI（前年同期比）も 14 23、10～12月期の見通しも 29と、いずれの指標も悪化傾向を示している。

流通・商業の各種DI  
（水準値以外は前年同期比）

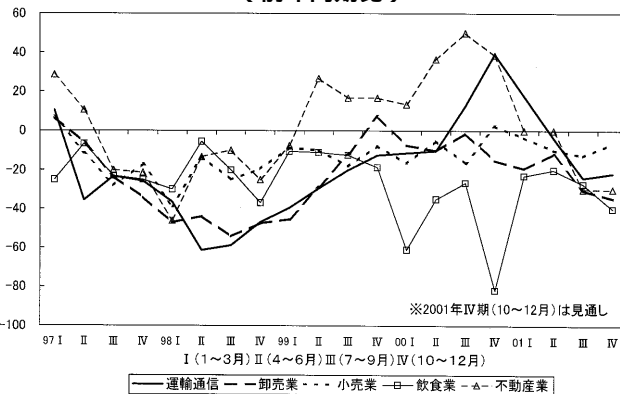


全業種でマイナス幅を更新、景気悪化の深刻化の度合い色濃くなる

業種別の業況判断DI（前年同期比）では、運輸通信業が4～6月期の 4から 13と、マイナス幅を大きく増大させた。しかも、次期見通しも 42と先行きは非常に厳しい状況である。不動産業では、4～6月期は7とプラスを示していたが、今回は 10と一転して

大幅なマイナスとなり、次期見通しは 30と一段の悪化傾向をみせた。卸売業は、26 46（次期 51）と厳しさを増している。小売業は、12 19（次期 17）と、同じくマイナス幅をふやし、次期見通しでもやや力強さを欠いている。飲食業は、60 55（次期 45）と、最悪の値だった前回ほどマイナス幅は大きくないものの、

流通・商業の業種細目別売上高DI  
（前年同期比）



マイナス幅は大きく回復のメドはたっていない。このように、今回は全業種ともそろって現状・見通しともいずれも悪化する傾向をみせている。

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 4から 24へと大幅なマイナスとなっている。また、小売業は、10から 13へと依然として下降傾向を示している。卸売業と飲食業は、それぞれ 12から 30、20から 27へと、いずれも2桁台でマイナス幅を広げている。

DORでみる限り、景況は一段と悪化している。経済の舵取りを一步誤れば、長期の「世界同時不況」へと突入しかねない極めて深刻な状況にある。さらに、その結果、大量の失業者の発

生と中小企業の倒産増加とをもたらし、景気悪化の深刻化の度合いを色濃くするとともに、景気の回復をさらに遠のかせてしまうことになるであろう。これから年末にかけては、「デフレ」の波に翻弄されることなく、消費者ニーズをよく見極めつつ売れ筋商品を厳選し、本業の核となるものをよりいっそう強固にする必要があるといえる。

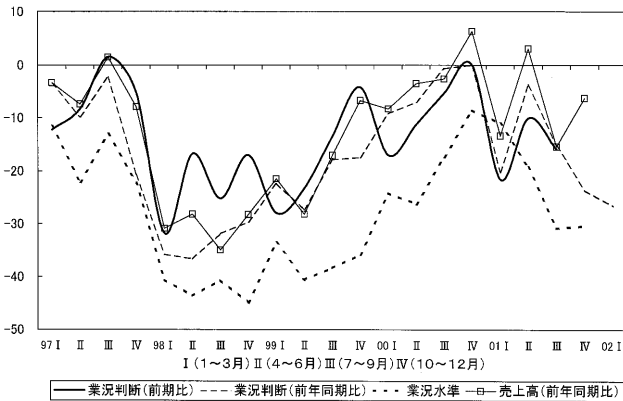
(d) サ - ビス業

業況判断は反転悪化、先行き不安感の高まり、各指標が景況の厳しさをあらためて伝える

4～6月期調査では業況判断DI値（前年同期比）が 20から 4へとマイナスながら大きく改善した。もっとも、この「改善」に対する評価としては「サービス業の業況改善は本物か？」という疑問を呈し、「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」というのが、前回の判断だった。今回調査結果である7～9月期各指標の示すところは、残念ながらその判断が正しく、景況改善の手がかりが依然得られていないことをあらためて示したものだといえる。

サービス業の7～9月期各指標は、景況の後退をあからさまに示す結果となった。業況判断DI

サービス業の各種DI



(前期比)は4～6月期の 10から 16に、また同じく業況判断DI（前年同期比）は 4から 15へと大きく後退している。次期見通しは 24、次々期見通しも 27となり、サービス業の業況改善がしばらくは訪れないという認識が強まった。売上高判断DIも前年同期比で3から 15へと大きく下落、見通しでも 6とマイナスの域を脱することができない。したがって、採算面でも明るい材料はない。経常利益判断DIは前期比で 13から 12となったものの、前年同期比では 7から

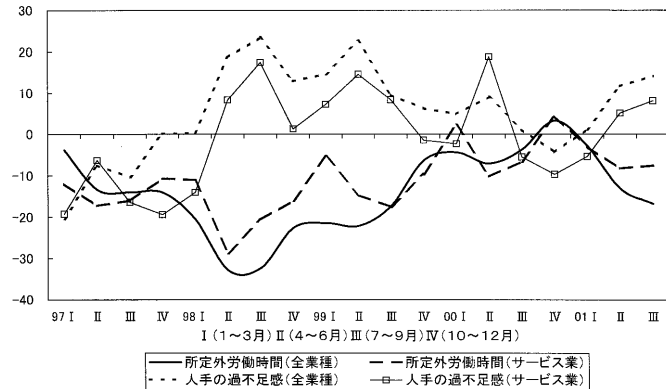
20へと落ち込んでいる。サービス業の業況も、他業種同様、底の見えない奈落に向かって引きずり込まれていくかのようである。

労働力の過剰感も一気に高まり、業況判断の悪化は本格的な「冬」の到来を予告している

7～9月期調査で各指標悪化は、4～6月期の「改善」結果をもたらした調査対象の特性（DOR53号参照）によるものとは思われない。というのも、たとえば所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）は昨年中に改善傾向をみせ10～12月期には4とプラスに転化したが、今年の1～3月期には 3、4～6月期は 8、そして今回は 7と、所定外労働時間の確実な減少傾向を示す結果となり、また、人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」）も、昨年中の「不足」感が今年に入ってから「過剰」感へと変わって、1～3月期の 5から、4～6月期が

5、今回が8へと人手の過剰感は強まっているからだ。自由回答欄にも「しばらくは受注金額の減額要請や新規受注は困難になるため、人件費（賞与を中心に）、経費の大幅な見直し計画の作成と実施をはじめた」（東京、ビルメンテナンス）とあり、業況見通しが厳しい中でいっそうのコスト削減が行われ、縮小均衡へとひたすら邁進せざるを得ない状況に陥っていることが示されている。

サービス業主要各業種の業況判断DI



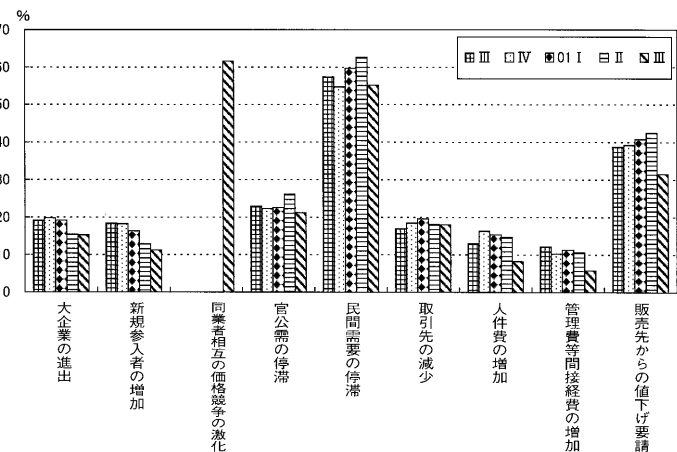
ところで、今回調査で景況感が全面的な悪化に転じたのは、「悪化」回答への大きな振れによる。たとえば、業況判断DI（前年同期比）では前回調査に比べ「好転」が3.9ポイント減少した反面、「悪化」が7.5ポイント増加、さらに次期見通しでも前者はさらに7.2ポイントも減少した。同様に、業況水準も「良い」+「やや良い」で2.5ポイント減、「やや悪い」+「悪い」で9ポイント増となり、その結果が業況水準DIの 19から 31へと大幅悪化をもたらした。自由回答欄にある「社会的なモラルの低下もあって、その時々安ければ良いと思われる方が多く、ここから辛抱のしどころとがんばっているところです」という声がますます切迫感を帯びてきている。

〔 〕 経営上の問題点

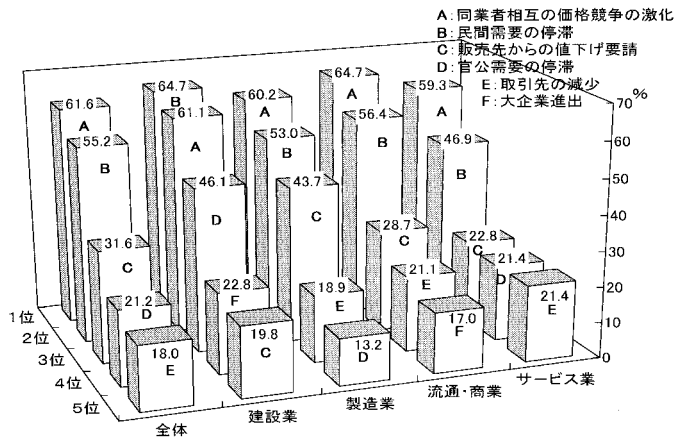
同業者間の価格競争激化が高水準 需要停滞、低価格化も継続

今期（7～9月期）の経営上の問題点（上位3位までの複数回答）の上位6位は、「同業者相互の価格競争の激化」（61.6%）、「民間需要の停滞」（55.2%）、「販売先からの値下げ要請」（31.6%）、「官公需の停滞」（21.2%）、「取引先の減少」（18.0%）、「大企業の進出による競争の激化」（15.2%）であった。「同業者相互の価格競争の激化」が最大の問題点となり、以下、第2位が前期（4～6月期）の第1位、第3位が前期の第2位と一つずつずれてはいるものの、前期と同じ順番でならん

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7～9月期（複数回答）



でいる。

第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は今回の調査から入った新たな選択項目である。それがいきなり61.6%と第1位の経営上の問題点になったことは、景況の急降下が同業者間競争の激化に拍車をかけていることがうかがわれる。その現れが61.6%という高水準になったとみるべきであろう。これを業種別にみると流通・

商業64.7%、建設業61.1%、製造業60.2%、サービス業59.3%と、建設業（最大は「民間需要の停滞」64.7%）以外は第1位の問題点になっている。地域別にも九州・沖縄（最大は「民間需要の停滞」）を除いてやはり第1位、企業規模別にはどの区分でも「同業者相互の価格競争の激化」が最大の問題点になっている。しかも企業規模が大きくなるほど経営上の問題点としての比率が高く、100人以上規模では70.6%にも達している。

第2位の「民間需要の停滞」は、1998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、2001年になると反転して前期は62.6%と再び60%台前半に深刻化していた。それが今期55.2%とほぼ1年前の数字になっているが、額面通りに受け止めてはならないだろう。というのは前期までの「民間需要の停滞」の中には今期からの新選択項目「同業者相互の価格競争の激化」に分かれていった部分が内包されていたと考えられるからである。

同様に第3位の「販売先からの値下げ要請」は前期42.5%から今期31.6%への大幅低下、第4位の「官公需要の停滞」も前期26.1%から今期21.2%への低下している。これらも「同業者相互の価格競争の激化」という選択肢が増えたことによって、これまでの回答の一部分が新しい選択肢の方へ移ったとみるべきであり、けっして「販売先からの値下げ要請」や「官公需要の停滞」が問題点として大きく緩和したとはいえない。ここでも「同業者相互の価格競争の激化」を原因とした「販売先からの値下げ要請」「官公需要の停滞」が生じているからである。

今期特徴的なことは、全体的な需要停滞と「販売先からの値下げ要請」という低価格化の底流で起きているのが、同業者相互における競争激化であり、それが明確に示されたことである。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が、日本の価格体系を揺さぶり、価格の「アジア化」の広がりのなかで展開されている。経営上の問題点から見る限り、景況は最悪期に入りつつあるといえよう。

もう一つは、今期の景気が悪化し、先行きもっと落ち込むことが予想される本格的な不況局面到来のなかで、競争激化、とくに同業者相互の価格競争がきわめて激しく展開されているこ

との意味である。それは、「構造改革」における「最悪のシナリオ」の現実化にどのように対応するかである。強力な景気対策がいまこそ望まれる。有効な景気の舵取りを実行しなければ、需要停滞が90年代以上深くかつ長期化する可能性がでてきたといわなければならない。政府の実効性のある景気政策がもつ意味はきわめて大きい。

〔 〕 経営上の力点

不況型の項目が上昇

次期（2001年10～12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」（69.2%）、②「付加価値の増大」（41.8%）、③「財務体質の強化」（28.8%）、④「社員教育」（27.8%）、⑤「人件費以外の経費節約」（23.7%）となった。

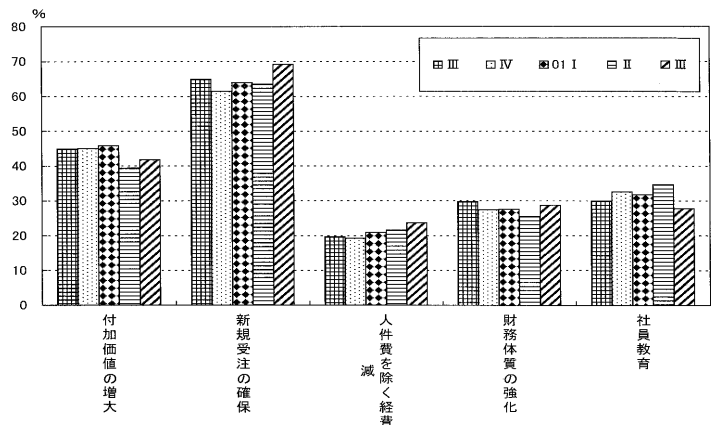
前期、「財務体質の強化」を「社員教育」が抜いて第3位に浮上したが、今期再び逆転した。比率を上げた項目の順番は、①「新規受注（顧客）の確保」が5.7ポイント、②「財務体質の強化」が3.3ポイント、③「付加価値の増大」が2.3ポイントの順で比率を上げたが、前期はそれぞれ比率を下げていた項目であり、明らかに不況型の項目重視に転換している。中長期的経営課題ともいえる「社員教育」「得意分野の絞り込み」は前期までは一貫して上昇していたが、景気後退が進む中で当面要請される経営課題の比重が上昇してきたわけである。

景気後退局面の中で経営の非常事態を乗り切る決意

次に7～9月期に「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。今期のDORと他の経済指標から見ても、日本経済はバブル崩壊後3度目の景気後退局面に入った。今回の記述部分では、急激な不況感の広がりの中で経営の非常事態を乗り切る決意を述べていることが目立った。「上半期の業績低迷、社内の危機感の希薄、相対的な弱点部門の補強のため、非常時を乗り切る全社的な体制をつくる」（東京、住宅建設請負業）、「IT関連設備の急落。今期を重大な転機とした社内体制を10月までに」（東京、電子制御装置製造）、「取引先からの要求に全て応える覚悟を決めている」（神奈川、空調設備業）。

先の見通しが見えない率直な声も聞かれる。「物品販売は今後どうなるのか全く読めない。取扱品を変えなければいけないのだろうか」（京都、OA機器販売）。「すぐには新規事業の事業化はできない。本業の業績が悪化しており、指針の見直しを迫られている。今後廃業も含めた

経営上の力点の推移（複数回答）



検討に」(愛知、プラスチック成形加工)。「このままでは中核・中小の同業者の大部分は2年以内に消滅するであろう」(東京、ガソリンスタンド)。もちろん残存者にとってはチャンス。「同業他社の倒産、営業権の譲渡に伴い超多忙である」(千葉、昇降機保守管理)という企業もある。

### 高まるリスクの中で「ゆらく」経営の舵取り

従来の延長線上での経営は限界になりつつある。「粗利益の低下がこの数年続き、従来のやり方が通じなくなっているのが数字に見えてきた」(長崎、家具工事)。「ゼネコン不況により、他業界へのシフト営業に努力中。売上増だけでは危険」(東京、工業用ゴム製品卸)。したがって、「ISOとHACCPを取得予定。付加価値の高い製品作りに努め、安売り競争に巻き込まれないよう一層の技術向上に努める」(北海道、各種佃煮等製造販売)、高付加価値戦略が基本である。しかし、消費不況と激しい価格競争の中で経営戦略に「ゆらぎ」も生じる。「高級品を製造するか、低価格品を供給して市場のシェアを伸ばすか、2つの事が同時に出来ないので方向を決めかねている」(奈良、玩具製造)。「価格競争をする店舗としない店舗を分け、しない店舗の場合『高値・高付加価値』路線を取って赤字を減少させようと努力するも、成果に結びついてこない」(和歌山、ガソリンスタンド)。「現業の安定を優先する姿勢とチャレンジしなければ生き残れないかもしれない危機感との板ばさみ」(山口、建築環境衛生管理業)など経営の舵取りに悩む会員も多い。

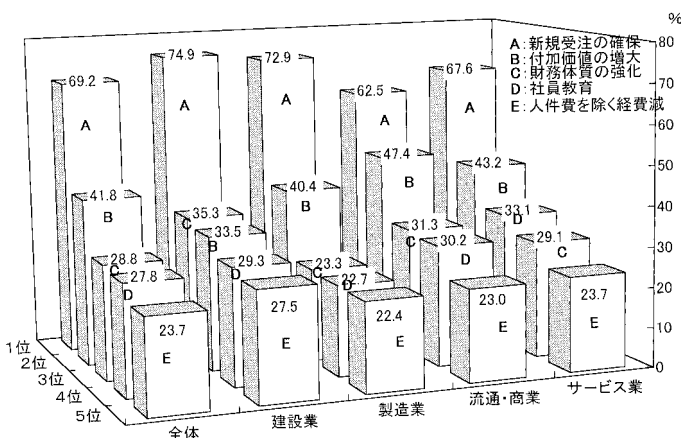
経営のリスクが高まる中では、低価格でも勝負できる分野と高付加価値で稼ぐ分野を両立させる、あるいは安定的に収益のあがる定番商品と新製品・サービスをミックスさせる戦略でなければ、生き残っていけない時代になりつつあるのではないだろうか。

### 新規事業開発・業態拡張への挑戦と注目される中国進出

自ら変化を起こさなければ、厳しい局面は切り開けない。「幹部が今までの働き方を見直し、先頭にとって会社全体を変える話し合いをしている。仕事の効率化、採算重視を徹底できるよ

うにして作り出した時間、予算で新しい事業を立ち上げる予定」(神奈川、建設資材販売)。「若い社員をリーダーに抜擢し、新しいサービス、商品の開発に取り組みさせた。メンテナンス部門へ人員をシフトして、ソリューションビジネスを展開する」(愛知、水処理プラント設計施工)。「設計、開発といった源流に近づく努力をし、ファブレス企業とのネットワークを広げる」(東京、電子通信機器部品製造)。「自動車の開発にかか

経営上の要点  
2001年10～12月期(複数回答)



わる全てに対応できるよう、システムの確立（パートナーとの内容の明確化）、モデルから部品納入（フルサービスサプライヤー）までで当社が出来る範囲を拡大していく」（広島、プラスチック部品販売）。

「世界の工場」中国がものづくりの巨大な吸引力を發揮し、日本の中小企業にも影響を及ぼしている。今回も中国進出事例が目立った。「中国でのオリジナル商品の開発に全力を上げる。来春用の展示会はオリジナルのみで商談を進める」（北海道、靴卸商）。「中国での生産計画が完成し、第一陣が9月に入荷。弊社工場生産品と同等のものが、安価に入手出来ることに」（香川、機械総合プラント建設）。「当社は上海に6年前から進出。今年はこのラインを活用して新業態を作りつつあり、1年後には収益ラインになる」（奈良、衣料品製造販売）。

もちろん、「海外と競争しない物を絞り込んで受注していきたい」（和歌山、製鉄機械部品製造）とか、「日本に残る超精密加工分野に特化すべくノウハウ、技術革新に注力」（群馬、精密機械製造）という企業が多いが、その場合でも中国の動向から目を離せない。

#### 腰を据えて経営体質の改革と営業力強化に取り組む

アメリカの同時多発テロとそれへの報復戦争など劇的な変化の中にあっても、変化のスピードに流され、軽拳妄動してはいけない。「流動資金を厚くしながらあまり大きな動きをせず、じっくりと取引先の動向を見守りたい。赤字にならない体質を作り上げる」（大阪、不動産業）。「現在いたずらに動くべからず。優良顧客のフォローとニーズに速やかに応え、情報を速やかに伝えることで信頼関係を強固なものとする」（愛知、飲食料品卸）。

財務体質の改善も重要な課題。「低価格化の環境は当分変わりそうにない。1物件当りの収益性を詳細にチェックし、収益率の向上を図る」（東京、オーディオシステム企画設計施工）。「請負工事は儲からない。完成物件をサブリース方式で一括借り受け、管理、運営（ソフト）することにより、利益を稼いでいる。ソフトで勝負」（福岡、立体駐車場建設）。

営業力の強化も怠りなく進める課題。「受注産業として顧客と密着し、誠意をつくせば売上維持が図れる良き時代は当業界からも消えていきます。受注から販売への意識と技術を変える研修など営業力の強化、商品開発の必要性を生産現場に植えつけることを最重点課題として取り組んでいる」（広島、印刷業）。「お客様の悩み、問題点を掘り出し、解決していくキーワードを見つけ、リティールサポートしていく」（石川、文具OA機器卸）。

以上のように、今回の景気後退の中で会員企業は自らの経営課題に果敢に挑戦しているが、最後に「勝利宣言」ともとれる会員の記述を紹介し、良い意味での闘争心を燃やしたい。「過去数年間で行った人材の採用、設備の導入が成果を發揮しはじめた。半年前までは考えられなかった難易度の高い新分野の仕事を次々と消化し、短期間のうちに採算にのせられるようになっている。1つだけの技術なら、時間をかけて他社が達成することはできると思いますが、多種多様な技術領域にわたってNo1又はそれに近いレベルにありながら、短期間に大幅に変動する量に対して、内的多様性でさらりとかわす。これは他社にはまねのできないことだと思います」（岡山、産業機械の受注製造）。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.54

2001年10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

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F

電話03(5953)5721(代) ファクシミリ 03(5953)5720

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)