第60号

同友会景況調査報告（DOR）

（2002年10～12月期）

2003年は停滞から下降へ

〔概　要〕

アメリカの対イラク戦争はどうなるのか、ブッシュ大統領の景気対策は功を奏するのか、不良債権処理加速化、金融庁の銀行に対する特別検査は何をもたらすのかなど、2003年の景気は数多くの不安要因を抱えている。

DORは7～9月期調査で「2002年度の景気は下向き濃厚」と判定したが、2003年下期はその方向に向かった。

業況判断DIを前年同期比でみると、2003年1～3月期は2002年10～12月期の△25が△30に転じ、5ポイント悪化、2003年4～6月期も△28とはかばかしくない。設備投資も32.4%（2002年10～12月期）から29.1%（2003年1～3月期）へと先行き減退気味である。さしあたり景気上昇の手がかりが見えないシナリオが描かれている。

景気を冷え込ませたままで金融再生プログラムを実施しても、日本再生はないし、中小企業再生もない。今年は小泉政権の構造改革にとっても、正念場の年になろう。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2002年12月5～10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　2,097社より871社の回答をえた（回答率41.5%）
（建設159社、製造業310社、流通・商業269社、サービス業132社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　40.1人
②臨時・パート・アルバイトの数　28.2人

〔景気時評〕

不況時こそ「高い志気」と「自発性が発揮」される同友会型経営を

廣　江　　彰

第65代横綱・貴乃花の引退劇はどのような「感動」を与えるのか。そう思いながら、ＴＶから繰り返し流される引退表明記者会見の音声に聞き耳を立てていた。報道は、「体力の限界なので引退したい」というのが理由だと伝えている。貴乃花の引退で「星」を失い、人気低落傾向の大相撲はさらに苦境に立たされる、とのコメントも目につく。「大相撲離れ」が進んでいるというのだ。そういえば、「国技」と称される大相撲で、将来を有望視されている力士にはモンゴルをはじめ、韓国、ロシア、ブルガリアなど、このところ急に国際色が強まってきた。そのせいか、報道の多くが「国技」を支える日本人のスター力士がいない、ということに人気の陰りをみているようにさえ受け取れる。

そう思うと、大相撲は日本の社会と経済の縮図にみえてくる。国際化が進んで企業を囲む経営環境が一気に変貌し、いかに小規模な企業であっても直接間接に国外との競争にさらされる、国際ルールを前提にしなければ国内でさえ企業は生き残ることができない、ということと同じように思えるのである。

大相撲も力士の国際色が強まれば、当然ルールの変更があり得る。つまり、どのように歴史や伝統があるといっても、一つのスポーツをいつまでも「国技」に祭り上げておくことはできない、ということである。大相撲をめぐる環境が変貌していることを当事者たちが認識できなければ、柔道が辿った道と同じになる。あるいは、すぐに「お家芸」や「伝統」としてひと括りにしてきた過去のメディアやスポーツ団体の誤りが繰り返され、水泳、体操、バレーボールなどと同じ道を歩むことになる。

国際化が進み、ルールが変わっていることを無視して維持できるものは、今の時代にもないし、これからもない。閉ざされた一国の枠を超え、国際的に通用する競争力がスポーツでは既に、また「国技」といわれる大相撲においてはそれが今ちょうど求められている。日本経済が90年代初めのバブル経済崩壊によって一気にさらされた環境変化と同じこと、日本企業が目下苦悶させられているのと同じことが、いよいよ大相撲を襲い始めたのである。

考えるべき点は二つある。一つは環境が変わったということ、競争のルールが変わって国際標準になった、あるいは「なる」ことを認識すべきだということである。二つ目は、企業組織や業界、産業の内部での自己認識である。それらは相互規定的だが、私は特に後者が問題の根源だと考えている。というのも、自己努力によって働きかけ、変えることが可能なのは後者であり、それゆえ変わらないとすればそこに責任が発生するからである。大相撲でいえば、はたして貴乃花の引退を「求道者の姿勢最後まで」（「毎日新聞」）と大時代的に評価して、第二、第

三の「貴乃花」を出さずに済むか、ということである。

貴乃花は多くの「感動」を与えた名力士といわれる。なかでも有名なのは、2001年夏場所「感動の優勝」であろう。14日目に怪我をし、それを圧して出場した千秋楽で優勝を決め、小泉首相の「よく頑張った、感動した」という言葉を生んだ場所である。しかし、怪我を圧して頑張ったことが評価されること、あるいは「求道者」といわれることそれ自体が問題ではないか。日本の社会では、結果を結果として評価することよりも、どれだけの犠牲を払ったのか、という文脈で結果が評価されがちである。あるいは、結果ではなく自己犠牲を払うことの「美しさ」が評価される、といった方が適切なのかもしれない。

しかし、そのために貴乃花という稀有の力士は、現役としての「寿命」を恐らくは縮めたと思う。それが「美しさ」の背景に隠される、ということが問題なのである。環境の変化に対応するには、内部の問題が冷静に分析され、解決されなければ企業組織も、業界も、産業も強くはなれない。ひとりの力士が怪我を圧して勝つことが大切なのではない。私たちが考えるべきは、どうしたら「力士」が長く活躍できて、私たちを楽しませてくれるのかということのはずである。

では、どうすればよいのか。なぜ怪我が多いのか、なぜ怪我で土俵を降りなければならないのか、などの原因が明らかにされない限り産業としての大相撲が発展しないと当事者たちが認識すべきだということ、それが今の時代に必要な認識の仕方だということである。大相撲だけではない。多くのスポーツがショー化され、選手への負担は増え続けている。力士は重量級になっているのに、場所数は相変わらず多く、巡業もこなさなければならない。野球も試合数が多くなった。その結果、選手や力士は「寿命」をすり減らしていく。単純化していえば「利益の源泉」を、事業者が短期間で食い潰しているともいえる。実は、そのことを観客である私たちが知らなければならない、とさえ思うのである。

大相撲やスポーツ界でのことは、企業と社員との関係にもちょうど当てはまる。『仕事のなかの曖昧な不安－揺れる若者の現在』（玄田有史、中央公論新社）では、年間200日以上就労している中に、一週間60時間以上働いている35歳未満の若年層が190万人ほど存在していることが指摘されている。不況下で「長時間労働」が蔓延しているのである。経営環境の厳しさを乗り切るには、社員一人ひとりの能力を高める必要がある、社内の「人材育成」が大切だ、という意見は「景況調査（DOR）」の自由回答にも多くなっている。

会社の苦境を社員と共に乗り切るとしても、相撲界とは違って社員の「寿命」を縮めないような対応を、経営者は一方で必ず用意しておく必要がある。しかし、社員がコストだという認識は相変わらず根強い。そうではなく、社員をプロフィット（利益）の源泉と考える経営こそ、同友会型経営だと私は思う。同友会企業には、仕事で傷付き「土俵を降りる貴乃花」はいないはずだ。経営環境の厳しい時代だからこそ、「労使見解」に謳われている「高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要」だということを実質化する努力が不可欠になっているのである。

（立教大学経済学部教授）

〔Ⅰ〕業　況

※本文中、DI値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

2003年はどんな年になるのか

2003年はどんな年になるであろうか。

国連が1月9日に発表した「2003年世界経済の現状と展望」によると、今年の世界経済の実質GDP成長率は2.75%で2002年の1.7%に比べ、緩やかな回復に向かうという予測を示した。内訳は先進国ではアメリカは02年の2.4%が03年で3.0%。EUが1.0%→2.1%、日本がマイナス0.4%→1.0%、途上国が2.9%→4.3%、うち中国が7.2%→7.0%となっている。

ただし「西アジアの地政学的緊張」からこの地域に軍事行動が起きれば、原油価格の押し上げなどを通じ「成長のブレーキになる」と懸念を表明。アメリカについても貿易赤字と財政赤字の“双子の赤字”が再び発生し拡大しているところから、「その調整過程は以前の予想より複雑になる可能性がある」と警戒感を示している。みられるように日本は先進国中、最低の成長率にとどまる。なお、中国は減速するも7%台を維持するとされている（『日本経済新聞』1月10日）。

政府は02年12月19日の臨時閣議で、実質GDPをプラス0.6%とする2003年度の経済見通しを了承したが、国連見通しは政府見通しより高めに踏んでいる。しかし、民間23調査機関の実質成長率見通しは、平均でマイナス0.04%とわずかとはいえマイナスをみている（「民間23機関の2003年度当初経済見通し」『東洋経済統計月報』2月号）。

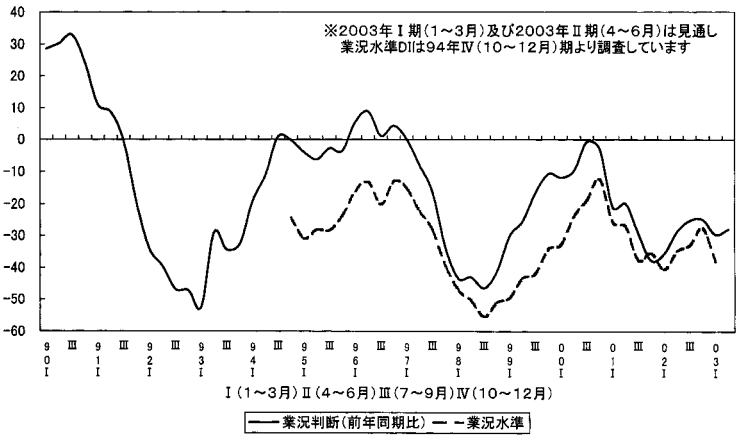
対イラク戦争、アメリカ景気の行方、不良債権処理の加速と不確定要因が多いスタートである。

景況感は期を追ってマイナス幅を減少

それでは足元の景気はどうか。

まず2002年の業況判断DI（「好転」－「悪化」）をみると、全業種で02年1～3月期△36、4～6月期△29、7～9月期△25、10～12月期△25となっている。この限りでは景況感は期毎にマイナス幅を減少させてきている。この点は業況水準DI（「良い」－「悪い」）でみても同様で02年1～3月期△40、4～6月期△35、7～9月期△33、10～12月期△28である。

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



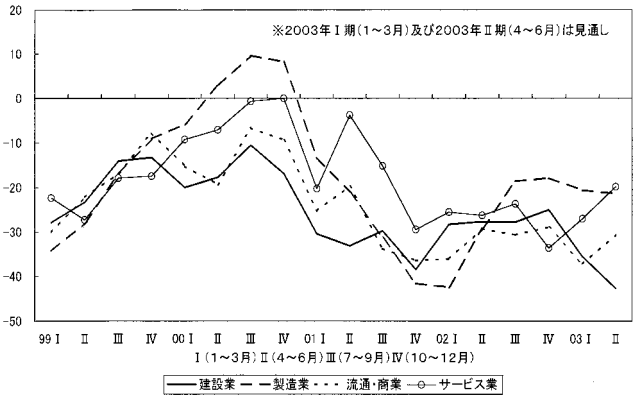
業種別業況判断DIでは、7～9月期に比べ建設業、製造

業、流通・商業の3業種ともマイナス幅が縮小、なかでも製造業は△18と最小である。これに対しサービス業は10ポイントマイナス幅が拡大し、△34という図柄である。

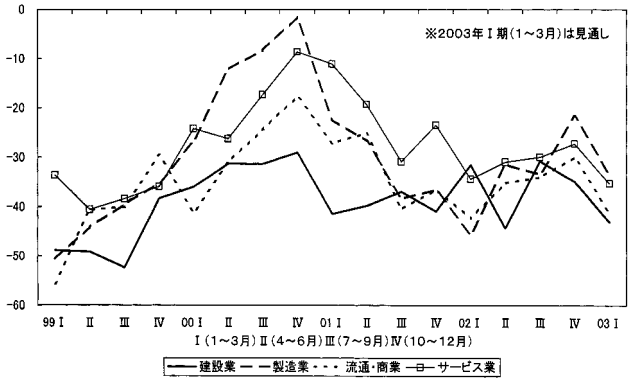
地域別では、関東、近畿が7～9月期に比べ好転したものの、北海道・東北、北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄がマイナス幅を拡大させている。特に北海道・東北は今期、△30台に舞い戻っている。

企業規模別では、20人以上50人未満、100人以上の層でマイナス幅を縮小させているのに対し、20人未満、50人以上100人未満の層ではマイナス幅を拡大、というようにまだら模様を呈している。そのうち20人未満は02年全体でマイナス30台で推移しており、苦境にある。

業種別業況判断DI（前年同期比）



業況水準判断DI（業種別）



年明けから春先まで期待はできず

それでは03年1～3月期、4～6月期の見通しはどうであろうか。

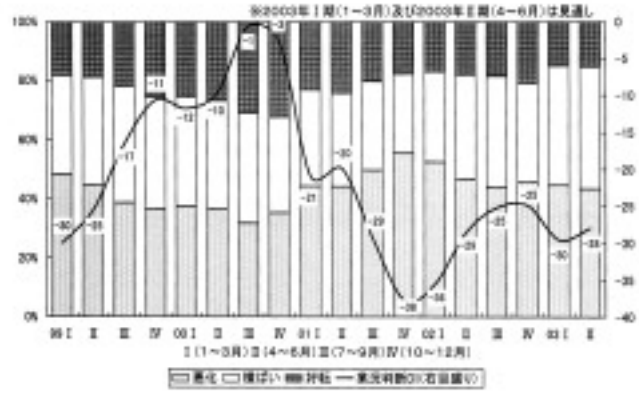
まず全業種でみると、1～3月期は△30、4～6月期は△28と予測されている。すなわち02年10～12月期の△25より5ポイント悪化し、4～6月期も10～12月期を超える改善が期待できないとされている。

また業況水準でみても、03年1～3月期は全業種で△38と02年10～12月期に比べ、10ポイント悪化する。

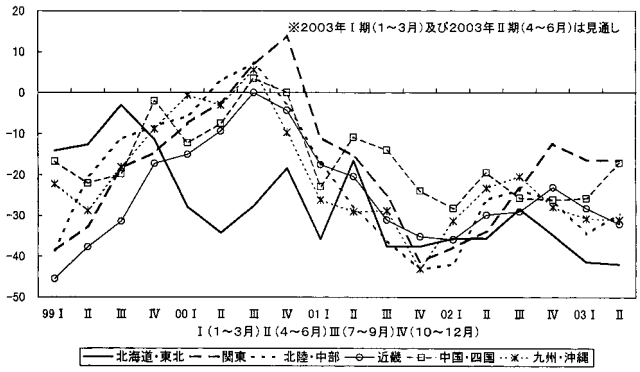
この点は02年の日銀短観（企業短期経済観測調査）でも中小企業を中心とする景況感の先行き悪化が確認されており、平仄は合っている。

業種別では、03年1～3月期は10～12月期とは逆に建設業、製造業、流通・商業が軒並み悪化、サービス業のみがマイナス幅を縮小させている。建設業は公共事業の縮小に加え、民間建設も低迷が続いていることによる。また製

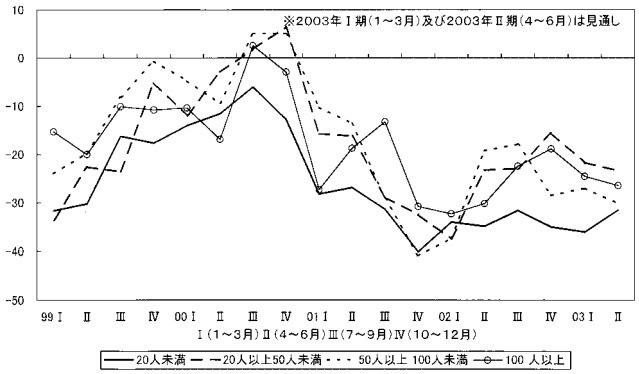
業況判断DI（前年同期比）と内訳



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）



造業は輸出の鈍化、内需の低調からダウンし、流通・商業もボーナスの減少からする消費の手控えが影響している。

地域別では、1～3月期は中国・四国を除き、北海道・東北、関東、北陸・中部、近畿、九州・沖縄の各地域でマイナス幅が拡大する。そのうちで九州・沖縄は30台のマイナス、北海道・東北は40台のマイナスを付けると見込まれている。南端、北端に厳しい春になりそうである。

企業規模別では、1～3月期は50人以上100人未満を除き、20人未満、20人以上50人未満、100人以上でマイナス幅が拡大する。特に20人未満はここ当分30台のマイナスを切ることはないようである。

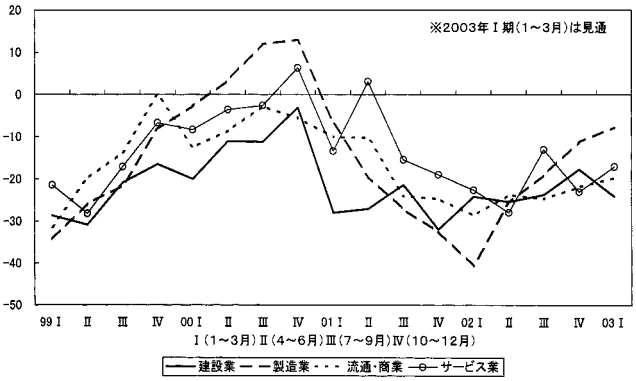
〔売上高〕

改善が微弱なのは、業種、地域、規模間のアンバランスさによる

売上高DI（「増加」－「減少」）は2002年全体を通じマイナス幅は漸次縮小、10～12月期は全業種で△18になった。業況判断の改善は売上高のマイナス値の縮小があずかっているといえる。

業種別では、サービス業を除く建設業、製造業、流通・商業ともマイナス幅を縮小させている。そのうちでも製造業は△11とマイナス値が最も小さくなっている。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



地域別では、10～12月期は北海道・東北、北陸・中部が02年7～9月期よりマイナス幅を拡大させたほかは、マイナス幅を縮小させている。そのうち北海道・東北は△30と30台のマイナスになっている。

企業規模別では、10～12月期は、50人以上100人未満、100人以上を除く企業規模層で7～9月期に比べ、マイナス幅を縮小させている。ただし20人未満は△30が△28と改善幅は小さい。これ

に対し20人以上50人未満は10ポイント、2桁台の改善ぶりである。また100人以上は△7で1桁台に到達している。

それでは03年1～3月期はどうか。

まず全業種では△16と10～12月期に比べ2ポイントとわずかではあるが、マイナス幅は縮小する。

業種別では、建設業が反転、悪化するのに対し、製造業、流通・商業、サービス業ともマイナス幅を縮小させる。そのうちでも製造業は△8と2年ぶりに1桁台にまで戻るとされている。

地域別では、近畿、九州・沖縄でマイナス幅が拡大するが、他の地域ではマイナス幅が縮小する。ただし北海道・東北と九州・沖縄は△23、△20と20台のマイナスにとどまる。好転では関東が△9と1桁台にまで詰めている。

企業規模別では、50人以上100人未満を除き、他の企業規模層ではすべてマイナス幅が縮小する。そのうち100人以上、20人以上50人未満は1桁台のマイナスになるが、特に20人以上50人未満は△2と水面に近づくとされている。

全体的にいって微弱な改善にとどまるのは業種内部、地域内部、企業規模内部で改善幅に顕著なアンバランスがあることによるといえる。

〔経常利益〕

売上改善にもかかわらず、コスト要因による経常利益の悪化

売上高DIは2002年を通じてマイナス幅をコンスタントに縮小させてきたのに対し、経常利益DI（「好転」－「悪化」）もこれまではマイナス幅を縮小させてきたものの、10～12月期にはマイナス幅を拡大させている。そしてこのことが業況判断DIにも響いている。

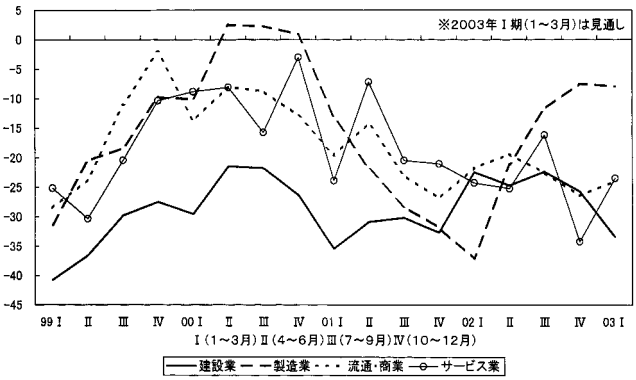
全業種をみると、10～12月期は7～9月期の△18に対し△21と3ポイント悪化させている。

それではなぜ経常利益DIは悪化したのであろうか。経常利益変化理由のうち悪化理由を7～9月期と10～12月期で比べてみると、「売上数量・客数の減少」（81.5→79.6%）、「売上単価・客単価の低下」（69.8→68.0%）は、わずかに歯止めがかかったものの、「人件費の増加」（7.7→11.0%）、「原材料費・商品仕入額の増加」（4.0→8.5%）、「金利負担の増加」（4.3→4.9%）とそれぞれアップし、打ち消したことにある。デフレといいながら、中小企業の原価構成に関わるコスト要因は低下していないのである。

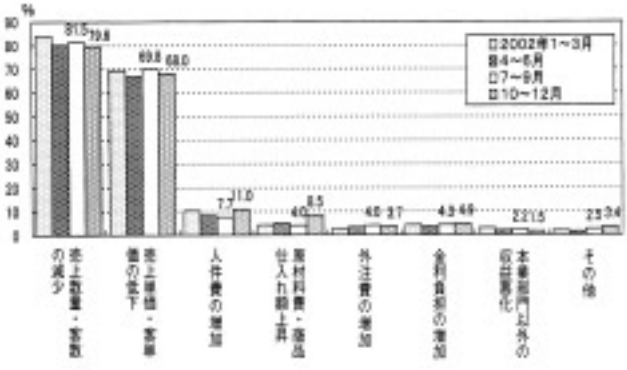
そうだとすれば、今マクロ的な需要要因だけでなく、ミクロ的な供給要因にも目を向けたきめの細かい中小企業政策が求められているといえよう。

業種別では、10～12月期、製造業が△7と1桁台に好転したのに対し、建設業、流通・商業、サービス業は軒並み悪化をみている。なかでもサービス業

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）



は△34と7～9月期の△16に比べ18ポイントもの悪化であり、サービス業の業況判断が悪化したのも“さもありなん”という感がある。ちなみにサービス業が△30台に落ちたのは99年4～6月期以来のことである。

地域別では7～9月期に比べ、近畿、九州・沖縄を除き、他の地域ではすべて悪化している。なかでも北海道・東北は△32に及んでいる。

企業規模別では7～9月期に比べ、20人未満、50人以上100人未満がマイナス幅を拡大させているのに対し、20人以上50人未満、100人以上は縮小させている。なかでも20人未満は△30とマイナス30台に突入している。

それでは経常利益の見通しはどうか。

全業種でみると、10～12月期の△21が03年1～3月期△20とわずか1ポイント、マイナス幅が縮小するとされている。

もっとも業種別では二分している。すなわち建設業が10～12月期に続き1～3月期にも悪化。製造業も△7が△8と1ポイント悪化するのに対し、流通・商業、サービス業はマイナス幅を縮めるとみられている。微減であれ、2002年、一貫してマイナス幅を縮小させてきた製造業が息切れの兆しを見せているのは看過できないところである。

地域別では、近畿、九州・沖縄がマイナス幅を拡大させるのに対し、北海道・東北、関東、北陸・中部、中国・四国はマイナス幅を縮小させる。もっとも北海道・東北はそれでもマイナス30台を抜けきれない模様である。関東はいち早く△6と1桁台に転ずるとされている。

企業規模別では、20人未満、20人以上50人未満がマイナス幅を縮小させるのに対し、50人以上100人未満、100人以上は拡大するというように二分するとみられる。そのうちにあって20人以上50人未満は△7と1桁台にまで好転すると見込んでいる。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰り3期ぶりの悪化―業種別・地域別・規模別格差拡大

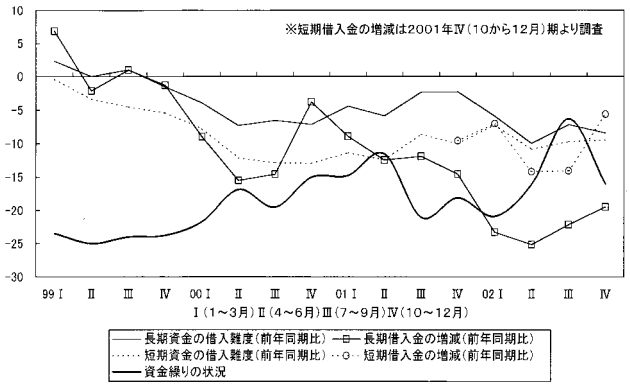
2002年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合－「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は、7～9月期の△6から10ポイント悪化し、△16となった。これは「窮屈」と答えた企業が1.0%、「やや窮屈」と回答した企業が3.9%増加したことに加え、「余裕」と回答した企業が2.3%、「やや余裕」と答えた企業が2.4%減少したためである。資金繰りの悪化は3期ぶりのこととなる。

資金繰りDIはすべての業種が悪化する結果となった。サービス業は7～9月期の△10から△24へ、製造業は△4から△13へ、建設業は△15から△24へ、流通・商業は△3から△10へと悪化した。

地域別に見ると、すべての地域で悪化が確認できる。九州・沖縄が2→△23、北海道・東北は1→△2と悪化し、再びマイナスになった。中国・四国は△2→△20、近畿が△9→△20、関東が△19→△24、北陸・中部が△8→△11とすべての地域で悪化した。

規模別でみた資金繰りDIは、100人以上の企業で△6→22と改善したものの、他の企業規模層では悪化した。20人以上50人未満は△1→△17、20人未満は△23→△33、50人以上100人未満は15→6と悪化した。

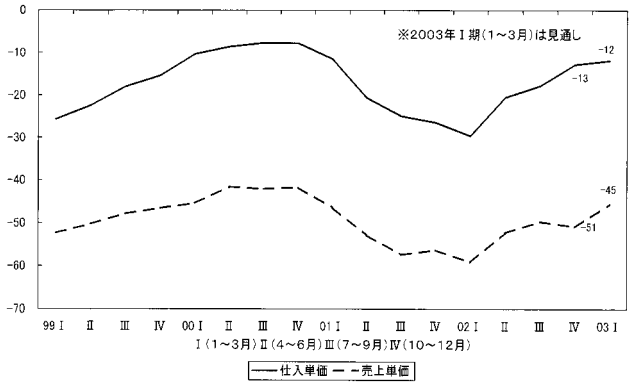
資金状況判断DIの変化（全業種）



借入金の有無については、「有り」の割合が前回から0.8%増加し、86.2%となった。業種別ではサービス業（76.3%→83.7%）、地域別では中国・四国（83.7%→85.9%）、規模別では100人以上（86.2%→89.1%）が最大増加幅を記録した。借入金DI（「増加」－「減少」）は、長期資金については△22→△19と3ポイント、短期資金については△14→△6と8ポイント「減少」超過幅が縮小した。借入金利DI（「上昇」－「低下」）は、長期金利については△4→△5と「低下」超過幅が1ポイント拡大し、短期金利については2→4と2ポイント「上昇」超過幅が拡大した。借入難度DI（「困難」－「容易」）は、長期資金については△7→△8と1ポイント「容易」超過幅が拡大する一方で、短期資金については△10→△9と1ポイント「容易」超過幅が縮小した。受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」、前期比）は前回の△17から今回△12へと5ポイント「短期化」超過幅が縮小した。

今回調査で特筆すべき点は、業種間・地域間・規模間で格差が拡大していることである。今回最も拡大した格差は規模間である。資金繰りDIの規模間格差は7～9月期の38ポイント（20人未満△23、50人以上100人未満15）から10～12月期の55ポイント（20人未満△33、100人以上22）へと17ポイント拡大した。その背景には、両規模の「短期資金の借入難度」格差（32ポイントから34ポイントに拡大）、「受取手形期間」格差（7ポイントから16ポイントに）の拡大がある。資金繰りDIは業種間格差もまた拡大している。7～9月期の12ポイント（建設業△15、流通・商業△3）から10～12月期の14ポイント（建設業△24、流通・商業△10）へと2ポイント拡大した。この背景には、両業種の長期資金借入難度DI格差（14ポイントから19ポイントに）、短期資金借入難度DI格差（14ポイントから24ポイントに）、短期金利DI格差（1ポイントから13ポイント）の拡大がある。さらには地域間最大格差も、資金繰りDIでは7～9月期の21ポイント（関東△19、九州・沖縄2）から10～12月期は22ポイント（関東△24、北海道・東北△2）へと1ポイント拡大した。

仕入単価・売上単価DI
（前年同期比、全業種）



〔物価の動向〕

売上単価の「下降」超過幅が再拡大

仕入単価DI（「上昇」－「下降」）は2002年7～9月期の△18から「下降」超過幅が5ポイント縮小し、△13となった。「下降」超過幅の縮小は3期連続となる。仕入単価の「下降」超過幅が最も縮小したのは、業種別では製造業（△16→△5、11ポイント）、地域別では中国・四国（△23→△10、13ポイント）、規模別では100人以上（△21→△6、15ポイント）であった。次期見通しについては、仕入単価が「上昇」するとみる企業を、「下降」すると予想する企業が12ポイント上回る結果となっている。先行き仕入単価の「下降」を見通すのは建設業（△20）、近畿（△17）、20人未満（△13）でその傾向が強かった。

一方、売上単価DI（「上昇」－「下降」）は、2002年度に入り7～9月期まで縮小していた「下降」超過幅が再拡大する結果となった。DI値は2002年7～9月期調査に比べ1ポイント拡大し、△51となった。売上単価の「下降」超過幅が最も拡大したのは、業種別では建設業（△45→△54、9ポイント）、地域別では九州・沖縄（△36→△51、15ポイント）、規模別では50人以上100人未満（△52→△57、5ポイント）であった。次期見通しDIも△45と「下降」予想が「上昇」予想を大幅に上回っている。建設業（△55）、北陸・中部（△53）、50人以上100人未満（△52）の企業で先行き売上単価の「下降」を見通す傾向が強かった。

売上単価が下降し続ける一方で、仕入単価は下げ止まる可能性が高まりつつある。また、売上単価DIと仕入単価DIの格差は過去10年間で最大格差を記録した（38ポイント）。企業収益上の観点から今後の物価動向にはますます注意を払うべきであろう。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

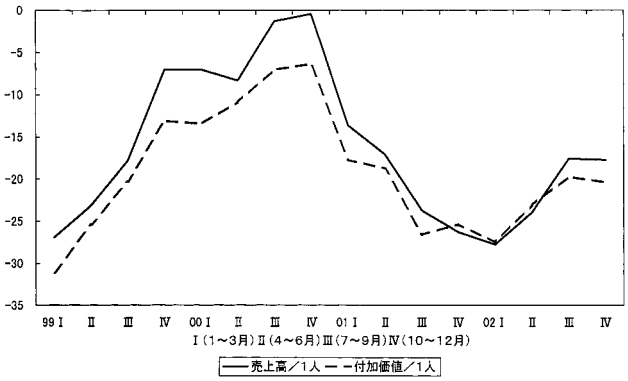
底這いないし低迷続く生産性

一人当たり売上高DI(「増加」－「減少」)は2002年1～3月期を底にマイナス傾向に一定の歯止めが掛かったように見える。2002年10～12月期は前期とほぼ同じ水準にとどまっている。業種別に7～9月期と比較して見ると△11と変化のなかった製造業のほか、建設業(△14→△16)、サービス業(△22→△23)は減少しているのに対して、流通・商業だけが減少幅が低下している(△26→△24)。つまり流通・商業だけが改善し、残る業種は若干ではあるが悪化ないし停滞している。

一人当たり付加価値生産性DI(「増加」－「減少」)の動きを見ると、10～12月期は△20と変わらず全体として水面下で停滞している。業種別に見ると、建設業が△21→△22へ、サービス

業が△18→△28へと悪化した。とくにサービス業の悪化は少なくない。若干の改善を見せているのが製造業で、△15→△12、流通・商業は△26と7～9月期と変わらなかった。生産性に関する指標でみる限り、底這いないし、低迷が続いている。

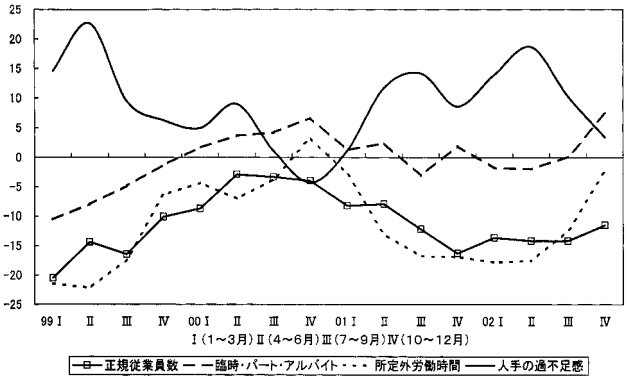
1人当たり生産性DI
（前年同期比、全業種）



景気低迷下の雇用改善

数字的には正規従業者の減少ないし底這い傾向にブレーキが掛かったように見える。すなわち、正規従業員数DI（「増加」－「減少」）は2002年7～9期の△14が10～12月期には△11へと改善している。業種別にもサービス業のDI値が△5から△6に悪化したのを除くと、建設業が△16と7～9月期と変わらなかったが、製造業が△18から△11へ、流通・商業も△13から△12へと改善している。水面下で停滞状況が続く中で雇用悪化に多少のブレーキが掛かっている。また、臨時・パート・アルバイトDI（「増加」－「減少」）は2002年7～9月期の0から7へと増加を見せ、臨時・パート・アルバイトという雇用の一部にせよ改善の動きが見られる。とくに臨時・パート・アルバイトは全業種で増加し、建設業を除いてプラス値となっている。景気の低迷下での雇用増といえる。

雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



所定時間外労働DI（「増加」－「減少」）は、2002年の7～9月期の△12が10～12月期には△2へと改善している。建設業は△10が△5へ、製造業が△15から6へと増加し、流通・商業、サービス業も水面下ながら改善傾向に移行している。

人手の過剰感残りつつ均衡へ

臨時・パート・アルバイトの領域で改善の動きが見られる中で、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」）は全業種で3と過剰感がわずかに残ってはいるものの改善が進み、製造業（0）、サービス業（1）ではほぼ均衡し、建設業（7）、流通・商業（6）では過剰感が残るもののDI値は均衡に近づいてきている。

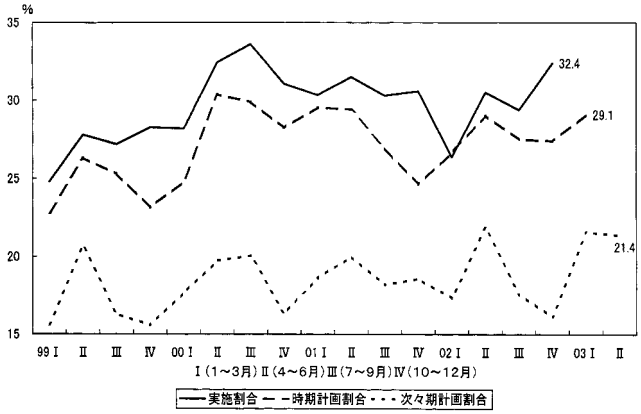
〔Ⅳ〕設備投資

今期上昇した設備投資実施割合も横ばい基調

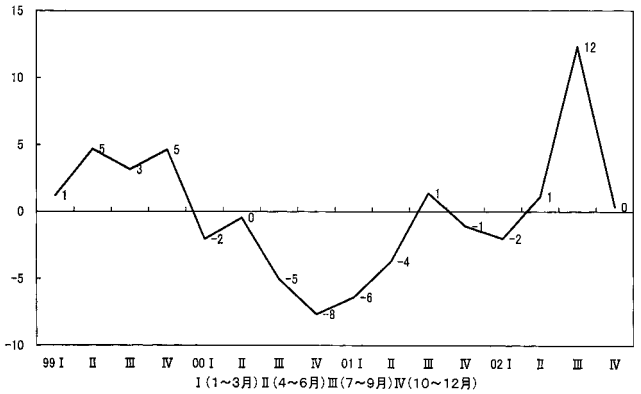
前回本欄で、回答企業の設備投資動向は①横ばい基調にあり、②設備の過剰化が顕著であるが、③設備投資目的としては「新製品・製品高度化」の増加が目立つと指摘した。今期、①と②の点からみて予想外な現象が見られる。すなわち、設備投資の実施割合が前期微減から今期3%ほど上昇に転じた（30.5%→29.4%→32.4%）。次期計画割合も同様である（27.5%→27.4%→29.1%）。また、設備過不足感DI（「過剰」－「不足」）も急減し、2期前の水準に戻っている（1.1%→12.3%→0.4%）。

今回の検討は、今期の動向が設備投資の横ばい基調を変更するものかどうかを判断することである。今期の実施割合は、業種別に「製造業」と「サービス業」が、地域的に「北海道・東北」が、企業規模別には「20人以上50人未満」が目立って上昇した。また、7～9月期に比べて設備の過不足感DIの下落（設備の不足傾向）の大きさは業種別に「製造業」(17→1)が最も顕著で、次いで「サービス業」（6→△6）であり、地域別には「近畿」（27→△2）「関東」（20→△3）の順であり、企業規模別には「20人以上50人未満」（14→△1）「50人以上100人未満」（19→4）の順である。したがって、地域別を除いては設備の過不足感が設備投資の実施割合に影響を与えていたと考えられる。

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



設備の過不足感DI（前年同期比）



そこで次期計画割合をみると、業種別に「製造業」「流通・商業」が上昇している（それぞれ、30.1%→33.0%、30.2%→33.5%）が、「サービス業」で低下し（27.7%→24.6%）、「建設業」は低位に止まっている（17.5%→17.9%）。企業規模別には「20人以上50人未満」が上昇し（25.9%→31.1%）、「100人以上」が大きく低下している（57.4%→39.6%）。

以上から、今期の設備投資の上昇は必ずしも今後の回復を予知するものではなく、なお横ばい基調の範囲にあると考えるべきであろう。とくに、回答企業数の多い、業種別に見た「製造業」のプラス方向と企業規模別に見た「20人未満」のマイナス方向との綱引き状

況が今後も続くように思われる。

また、前回注目した上記の③も今期従来水準に低下しており（17.8%→30.1%→17.9%）、一時的とも見られる。さらに、設備投資計画なしの理由についてみると、「自業界の先行き不透明」「当面は修理で切り抜ける」が上昇している（それぞれ、29.0%→32.8%、14.1%→32.1%）ので、投資誘因においても、投資意欲においても、低位を裏付けていると思われる。

設備投資誘因としての短期資金借入金利の悪化

現在の「デフレ」の進行に対して対策が枯渇していく中で、昨年来の法人事業税への外形標準課税の導入論に加えて新年より消費税率の引上げ論が浮上している。こうした状況の先行きは設備投資環境の一層の悪化を招く気配である。加えて、中小企業の設備投資誘因としての短期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」）が2001年10～12月期より確実に上昇を続けていること（△16.7%→△5.6%→△0.1%→1.5%→3.6%）も強い懸念材料である。また、その他の設備投資環境要因も上の懸念を払拭するものではない。

〔Ⅴ〕業種別動向

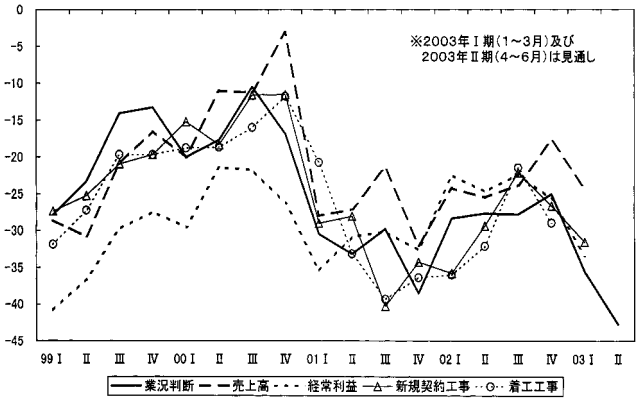
(a) 建設業

全体的業況判断やや回復したが、次期以降の厳しさを依然強く意識

2002年10～12月期建設業の業況判断DIは、若干（3ポイント）マイナス幅を縮小し△25となり、過去2年間でその幅は最少となった。だが横這い傾向は依然脱していない。他の指標では、売上高DIも6ポイントマイナス幅を縮小し△18となった。しかし他の4指標はいずれも悪化を示し，経常利益DIは△22→△26、採算水準DIは3→△13、受注DI（「増加」－「減少」）は△22→△27、さらに着工DI（「増加」－「減少」）は△21→△29であった。

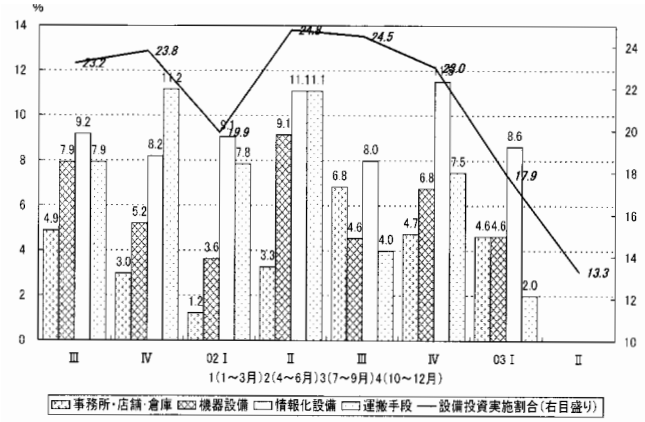
次期・次々期の見通しも状況が変わっていないことが示される。全体的業況判断DIでは、02年1～3月期△36、4～6月期△43で、今期より11～18ポイントも悪化が見込まれる。見通しがそのまま実現するとは言い切れないが、先行き不透明な状況で、厳しさを直視し経営悪化を回避しようとする経営者の警戒感が伝わる。他の見通しの指標も、売上高DIは△24へ6ポイント、経常利益DIは△33へ7ポイント、受注DI△32で5ポイントいずれも悪化が見込まれる。

建設業の業況判断DI
（前年同期比）



建設業・業種細目別4業種の業況判断DIでは、今期も官公需主体総合工事

建設業の設備投資企業割合とその投資内容



業が△47で突出して最も厳しく、他は△26（職別工事業）、△25（設備工事業）、△19（民需主体総合工事業）と悪化度合いがやや薄い。売上高DIでも、官公需主体総合工事業が最も低く（△33）、民需主体総合工事業が最も高い（△9）。経常利益DIも同様だが、相対的に最も良い民需主体総合工事業も△19で厳しさが貫かれている。なお次期の業況判断DIでは職別工事業（△39）と設備工事業（△49）で大幅に悪化が見込まれている。

以上のもとで、唯一建設業だけが正規従業員数DI（△16）と非正規数DI（△4）のいずれもが減少傾向にあり、人手の過不足感DIも7で、過剰感が4業種中最高となっている。

注目される官公需から民需へ、新規事業展開など経営上の模索と対応

官公需主体総合工事業の不振と民需主体総合工事業の相対的好条件があるとすれば、官公需主体から民需主体へのシフトは必至であろう。記述回答でみると「経営上の努力内容」で記載のある官公需主体総合工事業5社中4社でシフトがはかられている。「民間需要の掘り起こし」（北海道、建築土木）、「民間顧客の確保」（同、土木建築工事）、「官公需から民間一般住宅の庭園、住宅地、街並み空間の提案」（富山、造園）などがある。

他方新規事業や新商品開発など市場開拓への挑戦も目立つ。今期の建設業の経営上の力点は「付加価値の増大」（39.9→48.7%）、「財務体質の強化」（36.5→39.5%）、「機構改革」（3.4→7.9%）、「新規事業の展開」（16.9→21.1%）などで増加が目立った。このうち「新規事業の展開」は全業種の平均水準を4期連続で上回った。また建設業の設備投資内容として情報化設備投資企業割合（50.0%）が事務所（20.6%）や機器設備（29.4%）、運搬手段（32.4%）の投資を上回る状況が続いている。今次不況は政治不況で「政治家改革が必要」（北海道、建築土木）、「もう自社の限界を超えている」（京都、民需主体総合工事業）、「政府に期待しません」（岩手、下水道・管工事業）の声が広がる一方で、情報化設備投資を中心に、設備投資意欲が盛んなのは同友会ならではなのであろうが、苦境を脱する対応として注目される。新規事業など経営刷新に挑戦する姿は少し前までの建設業者像を大きく塗り替える可能性をはらみ、中小建設業経営全般にとっても示唆に富む。

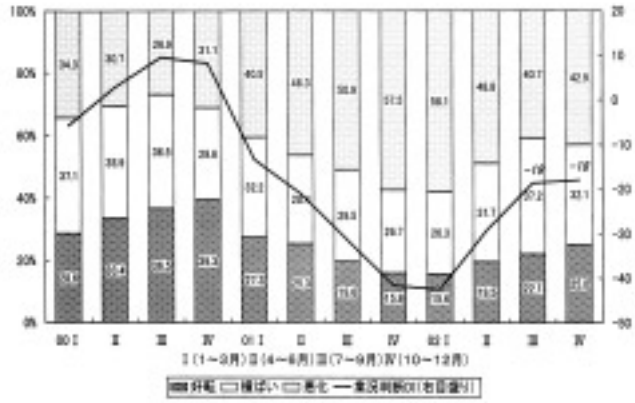
（b）製造業

同友会企業の不況抵抗力の強化努力と経営環境悪化の悪循環

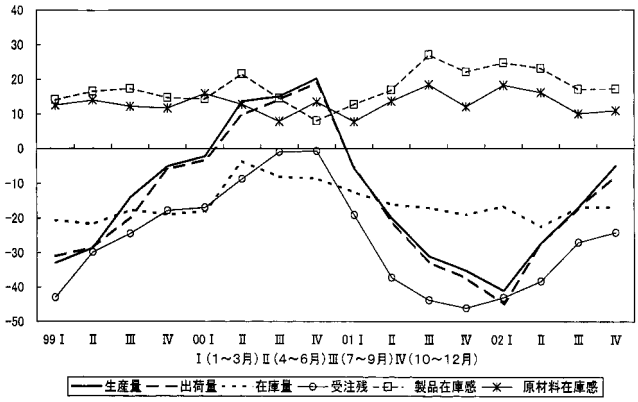
今期の製造業の業況判断DIはこれまでの改善傾向から横ばい（△19→△18）に転じたが、中身を見ると二極分化が特徴的である。第1に、横ばいと回答した企業の割合が減少する中で

（37.2→32.1%）、好転（22.1→25.0%）と悪化（40.7→42.9%）が増加しており、第2に業種別では鉄・非鉄（20→50）、機械器具（△13→1）だけが例外的な好転現象を呈している。とくに新産業として期待を集めているソフト製造については2001年10～12月期以降、一貫して水面下にあり、今期は△52で構造不況業種的現象に見舞われている。業況水準DIもまた同様の結果であった。これは、この間の自動車工業の一時的な好調に引きずられた結果であり、また反面では同友会企業がこの分野で勝ち残り組として健闘した結果とも評価できる。しかし内需停滞と設備投資意欲の減退という基調に変化は無いので、業況判断DIの次期見通し（△18→△21）が示しているように、製造業全体としては更なる景況悪化の前兆と考えるべきであろう。

製造業の業況判断DIと内訳
（前年同期比）



製造業の各種DI（前年同期比）



なお経常利益DI（△12→△8）や採算水準（12→26）という利益指標では他の業種より優れた傾向が示されており、不況抵抗力の強化という方向での会員企業の経営努力の成果が実を結んでいると見ることもできる。しかし、好転理由を見ると売上・客数の増加（66.2→69.4%）と本業外（2.6→4.7%）の微増に留まり力強さに欠けており、経営環境の悪化という基本的構図に変わりがない。

何が起きても不思議ではない年度末危機への備え

生産量DI（「増加」－「減少」、△17→△5）、出荷量DI（「増加」－「減少」、△17→△8）はともに改善基調にあるが、既述のように鉄鋼・非鉄と機械金属関連の改善とそれ以外の業種の停滞・悪化という二極化が目立つ。在庫量に大きな変化は見られず、製品と原材料の在庫過剰感も模様眺めの様相を示している。また受注残DI（「増加」－「減少」）では、鉄・非鉄（23→43）と金属（△31→△17）で積み増しが顕著であるが、全体では△27→△24と受注難の状況に変わりはない。

経営上の問題点では「民需停滞」（40.3→56.2%）、「取引先減少」（15.3→17.1%）、「売価下げ圧力」（36.9→40.4%）が再び増加する中で、「熟練者不足」（9.5→14.0%）の比重増が注目される。経営上の力点では、「機械化促進」（4.3→8.2%）、「情報力強化」（7.9→11.2%）、「人材確保」

(5.4→8.2%)、「社員教育」(21.1→26.2%)が重視されているが、機械化・情報化も効果を発揮するか否かは社員の質と意欲にかかっているので、同友会の理念の具体化が求められている。

なお最近、手形取引の減少等の企業間信用収縮が目立ち、倒産は表面上は小康状態にあるが、実際は倒産予備軍の膨張であり、年度末に向けた与信管理の徹底が求められる。

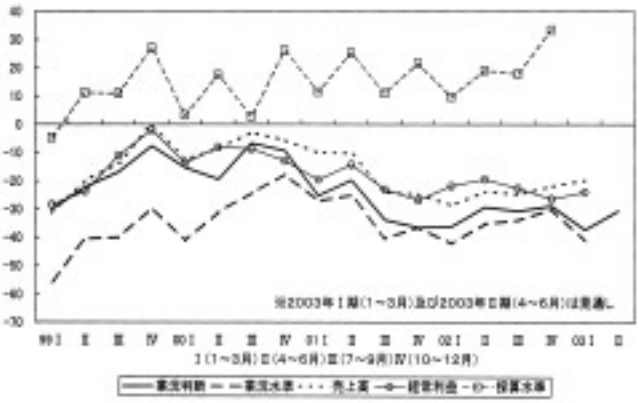
(c) 流通・商業

引き続く業況悪化の中、採算水準と客単価は改善傾向を示す

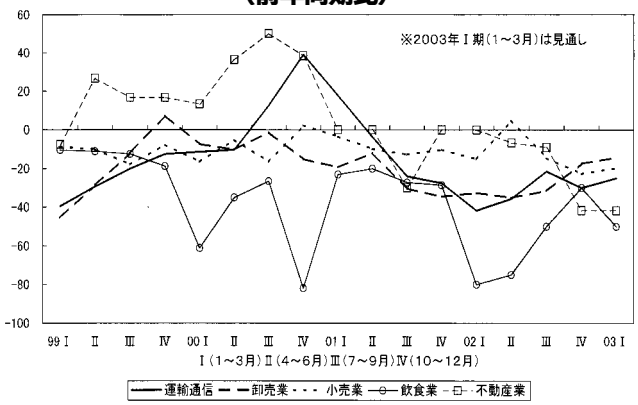
2002年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、△31→△29となり、わずかながらマイナス幅を減らしている。ただ、2003年1～3月期見通しは、△37とマイナス幅を大きく増やす結果となった。とはいえ、03年4～6月期見通しは、△31とマイナス幅を縮小するとしている。だが、個人消費の動向は依然として芳しくないし、4月からの医療費負担の増など、先行きは決して楽観できない状況にある。今回の結果からは横ばいともとれるが、業況は今後とも一層の厳しさが続くものとみられる。

業況水準DIは、7～9月期の△34から△30とマイナス幅を減らしたが、03年1～3月期見通しでみると、△41へとマイナス幅を大きくさせ、この面でも現状からみる先行きの厳しさを示す結果となっている。このように、年明けから春先にかけて不況の色合いが一段と濃くなり、加えて、アメリカのイラク侵攻の可能性が強まったことによる日本経済への影響は大きいものがあり、今後の情勢の展開いかんによってはいっそう深刻度を増すものと予想される。

流通・商業の各種DI
(水準値以外は前年同期比)



流通・商業業種細目別売上高DI
(前年同期比)



売上高DIでみると、△25→△22とややマイナス幅を減らしたが、03年1～3月期見通しは、△20となっている。とはいえ、前期比でみた売上高DIは2年ぶりに4とプラスの値を示した。また、経常利益DIは、△23→△26とやや悪化し、03年1～3月期の経常利益見通しは、△24と若干、好転させる見通しとなっている。採算水準DIは33と上向き傾向となり、この点でみる限り日頃の経営努力の成果が現れているといえる。

売上・客単価DIは、△53→△49へと2002年1～3月期に経験した△66という最悪の状態を脱しつつあるようにみ

え、03年1～3月期見通しでも△41と水面下での上昇傾向が続くとみている。

今後の厳しさが増し、下降局面は一段と鮮明、業況の停滞感が続く

業種細目別にみた業況判断DIは、運輸通信業では、02年7～9月期の△43から△39と悪化の度合いを一転させたものの、03年1～3月期見通しは、△37へとさらにマイナス幅を縮小させるとしている。卸売業は、△33から△25とマイナス幅をいくぶん回復させたものの、03年1～3月期見通しは△36と、先行きの厳しさを一段と反映した結果となった。小売業は、△19から△31と、ここでもまたマイナスを大幅に更新し、03年1～3月期見通しでも△38と大幅な落ち込み傾向を示した。02年4～6月期の結果では、小売業だけはようやく水面下を脱するかとの気配をみせていたが、2期連続で落ち込み、マイナス幅をよりいっそう更新させる結果となった。飲食業では、△88から△22へと大幅な改善となったものの、次期見通しは△33と、またマイナス幅を拡大するとしている。ただ、不動産業は、△27から△42となり、前回とは打って変わってマイナス幅を増やし、03年1～3月期見通しも、△50とさらにマイナス幅の拡大が予想され、流通・商業5業種中最悪の結果を記録することになった。

業種別売上高DIでみると、運輸通信業が△21から△30へとマイナス幅を大きく増加させ、03年1～3月期見通しでみても△25と、水面下で大幅な改善は期待できない状況を示し、今後の回復努力の必要をうかがわせる結果となっている。卸売業は、△32から△17、03年1～3月期見通しは△14となり、順調にマイナス幅を減らす傾向を示している。

小売業は、△15から△23へとマイナス幅を更新させる傾向に転じ、03年1～3月期見通しでは△20へとマイナス幅を縮小、改善する見通しとなっている。

このように、依然として業種ごとにいくぶんの温度差はあるものの、なかなか改善のきっかけをつかめない状況となっている。しかも、依然として個人消費の低迷基調は当分変わらないことが予想される。加えて、アメリカ経済のデフレ傾向も一段と進展しているし、ヨーロッパでも不況の色合いをいっそう濃くしている。したがって、今回の判定結果をみると、一部に景気悪化の下げ止まり、もしくは停滞という状況がみられるが、春先にかけての経済情勢の進展如何によっては一段と深刻の度を増すことになるものと予想される。

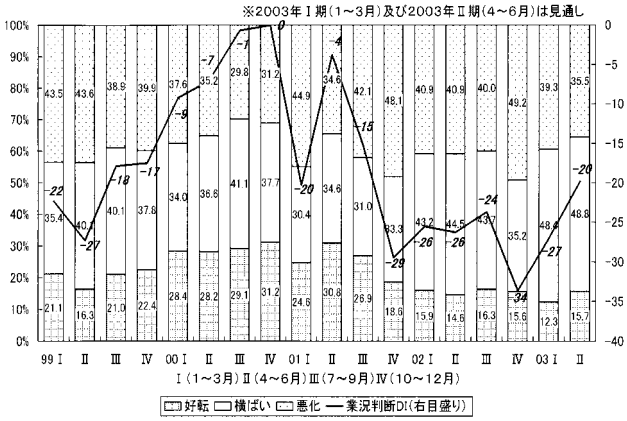
今回は、前回と同様に業種によりいくぶん温度差はみられるものの、全体として「横ばい」というよりもむしろ「悪化」が目立つという状況になっており、前回までのような水面下での上昇傾向を示すような状況とは打って変わり、今後、春先に向けて、これまでの「横ばい」状態からむしろ一層の「下降」傾向へと転じるとの厳しい兆しを示したものといえる。

(d) サービス業

次期、次々期見通しは連続して好転を示すが、業況の急速な回復を示す力強さはない

サービス業の2002年10～12月期の業況判断DIは△34となり、7～9月期の△24から10ポイントという大きな落ち込みをみせた。しかし、2003年1～3月期見通しは△27、4～6月期見通しは△20と急速な回復傾向が示されている。このように、サービス業の今期業況判断は結果と見通しとがまったく逆のベクトルを示しているという点で特徴的である。

サービス業の業況、経常利益DI
（前年同期比と次期見通し）



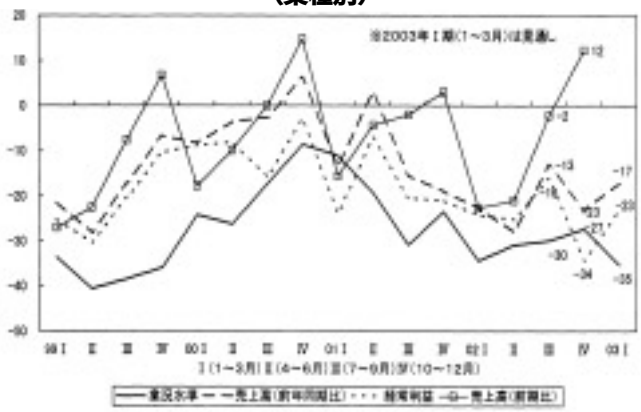
それでは、このことからサービス業の業況がV字型の回復を辿ると理解してよいのだろうか？　そこで、業況判断DIの内訳をみると、7～9月期と10～12月期にみられる特徴的な変化は、「好転」が0.7ポイントの減少に対して「悪化」は9.2ポイントもの増加となっており、主に「悪化」の急増が今期業況判断DIの大きな落ち込みをもたらしていること、また、次期見通しでは今期に比べ「好転」が3.3ポイント減少するにもかかわらず、「悪化」が9.9ポイントもの減少となって見通しの好転に繋がっていること、さらに次々期見通しでは次期見通しに比べ「好転」が3.4ポイントの増加、反対に「悪化」は3.8ポイント減少しているために、全体としては水面下ではあるとしてもやはり上昇傾向をみせること、などが分かる。

このように、業況判断DI値の今期結果と次期、次々期見通しにみられる逆の動向は、景況「悪化」企業の増減によってもたらされた結果だということになる。つまり、「好転」企業割合の大幅な増加がみられるわけではない。サービス業の業況がV字型回復を辿ると判断するに至らないのは、「好転」企業の急増がみられないからである。

業況不安を払拭のため、「一人当たり付加価値額の増加」に課題を絞込み始めた

業況水準DIについてみると、今期は△27であって前回から3ポイント改善されているが、2003年1～3月期見通しは△35と大幅な悪化予想を示している。つまり、先の業況判断DI同様、業況水準DIでも景況の改善が示されたわけではないことが判明する。また、売上高DI（前期比）は△2から△12へ、同じく前年同期比では△13から△23へと大きな低下を示し、実は業況についての大きな不安感をそこから感じ取ることが可能である。

サービス業の各種判断DI
（業種別）



また、経常利益DIからは、7～9月期の△16から10～12月期は△34と大きく低下しているが、とりわけ採算への影響として指摘できるのは、「売上高／1人当り」が7～9月期△22、10～12月期△23であるのに対し、「付加価値／1人当り」における7～9月期△18、10～12月期は△28という大きな落ち込みとなったことであって、そのことが採算にとっては大きなマイナス要因だと考え

られる。

そこで、「経営上の努力」としては「売上額が停滞している中、付加価値の向上が最大のテーマです。そのための設備導入、情報化設備の強化は少々無理をしても行なっていこうと思っています」（東京、マイクロ写真）、「今後の戦略として、付加価値の高い商品技術の開発に力を入れ、既存の業種での信用を大事にして、新しい気持ちで事業の継承発展に向って頑張りたい」（兵庫、ビルメンテナンス）というような「付加価値」改善がテーマとなる自由回答が多くなっている。しかし、現下の経営環境では経営改善の手段は必ずしも潤沢には与えられていないという厳しい状況下で、経営者の必死の努力が続けられている。

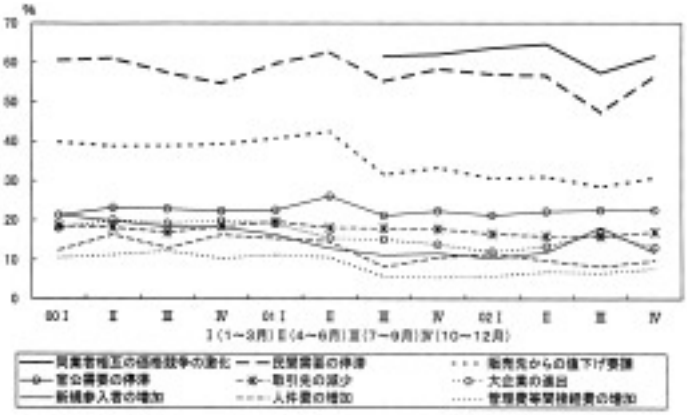
〔Ⅵ〕経営上の問題点

需要停滞が再上昇し、価格競争も激化に変化

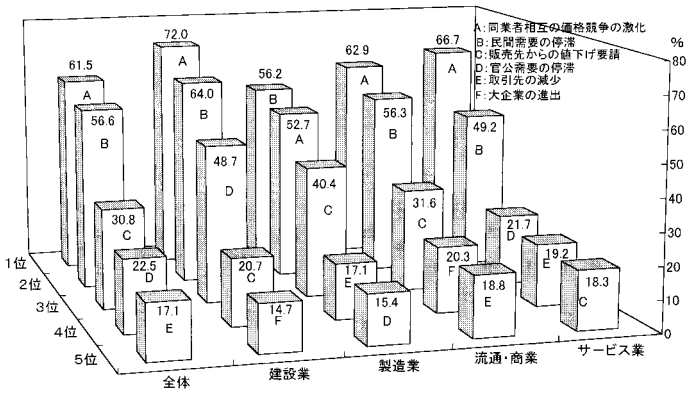
今期（2002年10～12月期）の経営上の問題点（複数回答）上位5位の項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（61.5%）、「民間需要の停滞」（56.6%）、「販売先からの値下げ要請」（30.8%）、「官公需要の停滞」（22.5%）、「取引先の減少」（17.1%）であった。順位は第4位までが前期（7～9月期）と同じであり、「取引先の減少」が前期の第7位から第5位へと上昇し、「新規参入者の増加」が前期第5位から第7位へと順位を下げた。「大企業の進出による競争の激化」は前期同様第6位のままである。順位としては、「新規参入者の増加」と「取引先の減少」とが入れ替わったことになる。これで02年の4～6月期（上位7位まで）と同一順位となった。

前期に比べて問題点としての比率が大きくなったのは、「民間需要の停滞」（9.3ポイント増）、「同業者相互の価格競争の激化」（4.2ポイント増）、「販売先からの値下げ要請」（2.3ポイント増）、「取引先の減少」（0.9ポイント増）

経営上の問題点の推移（複数回答）



業種別経営上の問題点
2002年10～12月期（複数回答）



であった。逆に、比率が小さくなっているのは「新規参入者の増加」（6.3ポイント減）、「大企業の進出による競争の激化」（3.6ポイント減）である。このように前期と比較して前期比率をのばした項目が今期は比率を下げ、逆に前期比率を下げた項目が比率を上げている。その中で「官公需要の停滞」だけがプラスマイナスゼロの横ばいを保つという結果になった。

2001年7～9月期から選択肢に加えられた「同業者相互の価格競争の激化」は今期で6期連続第1位を占め、その割合も前期の50％台後半から1期で60％台に戻った。同業者間の価格競争（価格引き下げ競争）の激しさは景況再悪化の兆候でもあろう。価格面ではこの同業者間の価格競争だけではなく、第3位の「販売先からの値下げ要請」も20％台後半から30％台へと割合を高めている。価格競争は02年4～6月期並の厳しさに舞い戻ったことになる。

「同業者相互の価格競争の激化」を業種別にみると、建設業の割合が72.0％と依然として大きく、前期の60％台前半から70％台に戻っている。地域別には、九州・沖縄と北海道・東北だけが60％台後半になっている。企業規模別では100人以上が80.4％から64.7％へと急落したが、これは前期が特別に高かったためである。「同業者相互の価格競争の激化」は全体的にその割合を高め、建設業がとくに厳しい状態である。「販売先からの値下げ要請」が40％を超える深刻さにあるのは、業種別には「製造業」（40.4％）、地域別には「北陸・中部」（40.9％）、規模別には「50人以上100人未満」（40.1％）である。

第2位の「民間需要の停滞」は、02年には1～3月期56.9％、4～6月期56.7％へと横ばいで推移し、7～9月期に47.3％と低下したが、今期は56.6％と4～6月期と同一水準までに上昇した。一方第4位の「官公需要の停滞」が、前期22.5％が今期も22.5％と同一の値を示し、需要全体は、停滞感を強めている。「民間需要の停滞」は今期、「建設業」（64.0％）、「近畿」（64.1％）、「九州・沖縄」（63.5％）、「100人以上」（70.6％）というように前期と異なって、業種別にも地域別にも業種別にも60％台に達するようになってきた。とくに規模別の「100人以上」は深刻である。

今期は03年には景気下降が確実であるという不況色の高まりを反映して、経営上の問題としては需要の停滞が急上昇し、再び価格競争が全面にでてきた。価格競争を主軸に市場参入競争が展開されていることがみてとれる。このように、価格競争と市場参入競争が併存して進行していくものと思われる。需要の停滞は、景況の再悪化とともにさらに強まる可能性が高いことを想定しなければならないだろう。

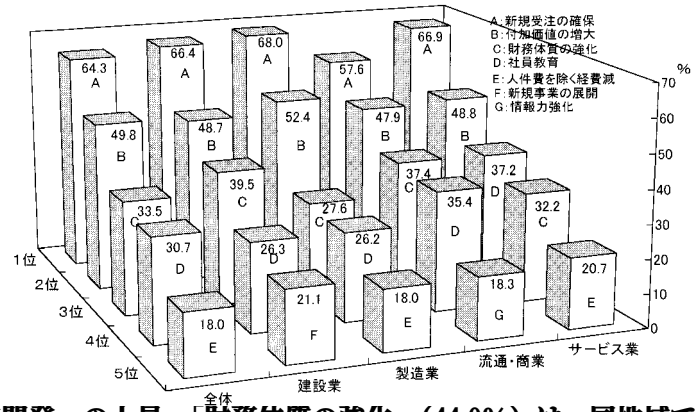
〔Ⅶ〕経営上の力点

注目される関東地域での「財務体質の強化」と「研究開発」の上昇

次期（2003年1～3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」（64.3％）、②「付加価値の増大」（49.8％）、③「財務体質の強化」（33.5％）、④「社員教育」（30.7％）、⑤「人件費以外の経費節約」（18.0％）。前期と比べて上昇した割合の大きい順番では、「社員教育」（3.3ポイント）、「付加価値の増大」（2.7ポイント）、「情報力強化」（2.3ポイント）が上位3位であった。

前回、「『付加価値の増大』が少しずつ比重を上げているのが注目される」と書いたが、その傾向は続き、50%に迫っている。上昇が著しかった製造業（52.4%）は前回からやや下げたものの50%台を維持している。また、建設業（48.7%）が前期比で8.8ポイント上昇しているのが目立つ。高付加価値型経営への指向は依然強い。

業種別経営上の力点
2003年1～3月期（複数回答）



地域別で注目されるのが関東地域での「財務体質の強化」と「研究開発」の上昇。「財務体質の強化」（44.0%）は、同地域で「付加価値の増大」（41.3%）を抜いて2位に浮上した。前期のオプション調査では、4社に1社が金融機関から「金利引上げ要請あり」と回答したが、関東地域では著しくその割合が高く、41.3%に達していた。「2005年までに無借金経営を目標に頑張る。返済先が減ると資金繰りが楽になることを実感しています。銀行は貸さないつもりでしょうから、こちらからは借りないことを目標に経営を考えます」（東京、ソフトウェア製造業）という声に表れているように、金融機関の貸出姿勢への対応として「財務体質の強化」が強く意識されていることが推察される。

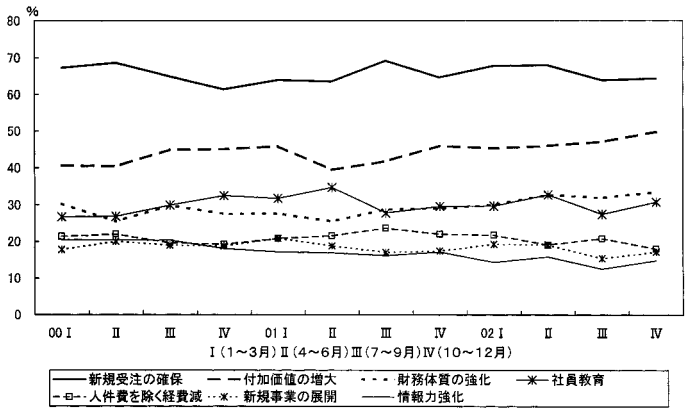
また、関東での「研究開発」（20.0%）は他地域の2～3倍の値に上昇している。「『新製品開発が命』『特許立社』をさらに具現化するために、熟練技術者の雇用確保ができる財務体質の強化に励みたい」（東京、工業薬剤の研究、製造販売）という回答が典型。経営戦略の一つとして、財務の「足もと」を固めながら、中長期の視点から「研究開発」に重点を置く指向が関東で強まっていると考えられる。

2003年、何かが起こる予感

今回の記述部分は、10～12月期に「経営上の努力」として「試みたこと」と「今後の方針」を聞くほかに、「2003年に期待すること」「経営上の努力目標」についても回答を求めた。

DOR58号の「景気時評」で永山日本大学教授は、「非常事態を想定した企業経営対応を」として「経済政策は根本から軌道修正されなければ世界同時株安、金融恐慌、さらなる長期不況が避けられ

経営上の力点の推移
（複数回答）



ない。企業運営は非常事態に備え、年末に向けた企業行動が準備されなければならない」と警鐘を鳴らした。これに対し、「DORの『非常事態』の表現には衝撃を受けた。中小製造業として、これまでとは全く異なった生き方も考えていかなければならない。まだ展望があるわけでないが、国内外の事例を参考にしながら先進例の発掘に努めたい」（神奈川、精密機械部品加工）という真摯な受け止めも見られた。しかし、「2003年には何かが起こるような予感があり、何らかのリスクマネジメントをしなくてはという焦操にかられるが、あまりにも不透明なため、何をすべきかがわからず、ストレスがたまっている」（東京、ソフトウェア製造業）という焦燥感が先に立つ経営者も多いのではないだろうか。

ともかく今回の調査で明確なように、2003年の前半期は景気浮上の見通しはない。したがって、「現況よりどう考えてももっと悪くなると思われるので、新規顧客の広い分野での開拓、商品アイテム数を増やす」（京都、看板製作装飾）という対応や、「2003年は、我社にとって伸び、安定的に生き残れるかの『年』だと感じます。今期は、攻め。何事もスピーディー、営業強化」（福岡、非鉄金属製品販売）という重大な決意で新年に臨む必要がありそうだ。

企業間信用の収縮の中で与信管理・利益確保が急務

現在の経済情勢では、企業間信用の収縮が一つの焦点。DOR59号の「特別調査」では、「過去1年間で取引先の倒産・廃業」を経験した企業の割合が65.8%に上っており、与信管理は重要な課題である。「得意先の廃業が続き、大変な事になっている。新規の客の開拓が急務。しかし、展望はない」（北海道、水産物卸業）。「新規の取引先の開拓には信用不安が常についてきます。従来からの取引先に新製品の案内も信用不安から十分に出来ません。信用不安は仕入先にも発生して来ています」（奈良、玩具・文具製造輸入販売）といった信用不安の連鎖に陥り、やや切迫した状況も一部で生じている。

このような状況では当然、利益確保と財務体質の強化が中心課題となる。「財務体質の強化がいそがれている。限られた顧客の中での利益率増大が急務である」（愛媛、ビルメンテナンス）。「大手建設会社からの受注を増やし、売上は向上したけれど利益は増えない。コスト意識とシステムの改善により採算性を追求する」（愛知、建築金物・機械部品製造）。

さらに、資金調達の「複線化」に努力する会員は、「今まで銀行(地銀)が一行取引であったが、他の信金と競争させたところ、借入金利の減額に成功した。また二行取引とする事が出来た」（京都、エレベーター等の保守点検管理）とか「私募債発行を原資として支払手形発行の取りやめ」（静岡、機械器具製造）などの手を打っている。

売上停滞の中、付加価値増大をどうはかるのか

先に経営上の力点として「付加価値の増大」が上昇していることを紹介したが、記述でもさまざまな取り組みが語られている。「売上額が停滞している中、付加価値の向上が最大のテーマです。その為の設備導入、情報化設備の強化は、少々無理をしても行なう」（東京、マイクロ写真制作、画像情報処理）という積極姿勢やDOR58号でも紹介した料金値上げの強気の事例のその後が興味深い。「9月に料金の一部をアップした。それによる収益を社員教育費にあてること

を顧客に説明し、付加価値の増大にかけることとした。結果離脱する顧客もなく、いかに高付加価値をつければ納得いただけることを実感しています。今の時代、生き残りをかけるのであれば、ブランド確立か、徹底的に価格競争に勝ち残れる体力があるかで、自社の進むべき道を選択するべきである」（京都、託児所経営）という結論は迫力がある。

また、厳しさを増す建設業で新工法・新商品に言及する事例も増えた。「3年前よりシックハウス対策として『木炭活性の家』を特化商品として取組んできました。指名を頂くことが多くなってきました」（北海道、総合工事業）。「有害化学物質除去の健康住宅シックスノール対応、屋上ベランダ緑化など、健康、環境分野に業際をひろげつつ、生き残りをはかる」（東京、総合工事業）。オリジナルな工法が大いに成果を上げている事例も。「発注役所も元請もどうしていいか悩む現場で、当社オリジナルの工法で緑にして成功した。今後ともこだわり工法(本物工法)を進めていく。本年は開業以来の成績であった」（北海道、造園工事）。

問題解決力を高め、他社との連携を通じて顧客満足を実現

限られた経営資源を生かしながら、地道に一つひとつ問題解決を図っている企業も光る。「一点集中による問題解決」（愛知、総合工事業）とか「固定費を圧縮して、耐え忍びながら投資を集中し、一点突破を行っていく」（福岡、ソフトウェア製造業）、「顧客の困っていることの解決力を高める」（大分、インターネット関連業）努力を積み重ね、「大手企業の出来ないこと、やらないことでお客様が喜ぶこと、役に立つことが沢山あります。小回り、結集力、表現力の強化で、付加価値を創造し続ける」（富山、贈答品・PR用品販売）など注目される。

問題解決は1社だけでなく、他社との協力連携も有効な方法。「自社業務外の件については、ほとんどお断りする状態であったものを他業種業者等への紹介、共同受注などにて対応することにより、トータルサービスをもって顧客満足へとつなげています」（大阪、清掃用具賃貸販売）。「オンリーワンをつくり、他社とのアライアンス（戦略的連携）で競争に勝ち抜く(共創で競争に勝つ)」（宮崎、ソフトウェア製造業）。さらに会員同士で業務統合まで進んだ事例も出ている。「2003年1月より業務統合（同友会同業者）を行ない企業規模の拡大と組織的経営をめざす」（愛知、商品カタログ等企画デザイン）。

政策転換を求めながらも自力で活路を切り拓く気概を

前からあった意見だが、今回も政策転換を求める意見が目立った。次のような意見に集約される。「景気の先行きは極めて不透明であり、たとえ現在少々仕事が入っていても、長続きする保障は全くありません。抜本的な景気対策を望みます。不良債権処理は大変に重要なテーマですが、今のこの時期に一度に処理してしまうのは、更にデフレを進めてしまうだけではないか。思い切った財政出動を期待します」（和歌山、機械器具製造業）。もう一方で、「景気については今のままで良い。努力する企業と、そうでない企業の差が明確となり、自社の企業力をつける良い時期ととらえています」（京都、不動産業）という心理が働くのもゆえないことではない。しかし、「政府に期待しない」（岩手、設備工事業）にしても、シニカルな見方にとどまることなく、「努力する企業」が公正に報われる経営環境を要望し、つくり上げて行くことは今後ます

ます重要になっている。

この間進めてきた仕掛けや下地づくりが成果を上げている事例には励まされる。「定番商品(売上額の17%)が、9月より輸入品と切り換えられてしまうことになり、営業の力を企画提案型で付加価値の高い、OEM分野に集中してきた。その成果で、売上減を補って、昨対で13.5%売上を伸ばしている」(大阪、ニット衣料品製造販売)。「長いお付き合いの客先との取引を中止し、新規事業の展開と得意分野の絞り込みの準備と下地を作りました。創業以来幸運にもメイン商品のみで経営を続けたことが大きな成果となって現れ始めた。社員にも随分苦しい思いをさせてきたので、償いの出来る年にしたい」(岡山、ビルメンテナンス)。

同友会での学び合いを通じて、将来の飛躍に向けた新たな「仕込み」を始めるときである。

同友会景況調査報告(DOR) No.60

2003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

〒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㈹　ファクシミリ　03(5953)5720
URL　http://www.doyu.jp
E-mail　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)