

同友会景況調査報告(DOR)

(2003年4～6月期)

好転みせるも、先行き楽観できず

〔概要〕

イラク戦争の早期終結、サース(SARS、重症急性呼吸器症候群)の終息も見えてきて、2003年4～6月期は、全体としては好転に向かった。業況の総合的判断を示す前年同期比の業況判断DIにおいて1～3月期のマイナス22がマイナス18と水面下で4ポイントの上昇をみせた。もっともこの好転は流通・商業、サービス業といった非製造業主導であって、製造業はマイナス幅を拡大させている。

また7～9月期はマイナス20へと2ポイントの反動減が予想されている。そして10～12月期はマイナス17とやや好転すると見込まれている。もっとも製造業は下期2桁のマイナスが続く。下期全体を通して顕著な改善は期待できないようである。

また設備投資も、実施割合は今年度下期を通じて減少するとみられている。

景気楽観論が台頭しているが、中小企業景気に関しては、横ばい圏を脱するとはいえない。

アメリカからの回復基盤の醸成に目を向けるべきであろう。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2003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記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,231社より1,014社の回答をえた(回答率45.5%)
〔建設165社、製造業335社、流通・商業356社、サービス業156社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 38.7人
②臨時・パート・アルバイトの数 26.7人

〔景気時評〕

格差認識と地域金融の重要性を指摘した 『2003年版中小企業白書』

～「金融アセスメント法」は時代の流れ～

和田 耕 治

『2003年版中小企業白書』（以下、『白書』とする。）は、「再生と『企業家社会』への道」を副題として、発表された。第1部は「中小企業を巡る全般的な動向」と「中小企業を取り巻く金融環境」についてのマクロ経済分析が行われ、第2部は、「日本経済の再生と中小企業の役割」をテーマとして、日本経済再生へ向けての中小企業の役割、課題が示されている。当該『白書』の特徴は、第1部のマクロ動向把握で中小企業を取り巻く経済環境・金融環境は依然厳しいとした上でこうした外部環境に関して、（大企業との）格差が生じていることと、第2部の日本経済再生への課題を考える際に中小企業金融機関の重要性、役割を指摘したことにある。以下、この2点を中心にコメントを述べることにしよう。

まず、『白書』では2002年における中小企業の業況が前半に持ち直しの動きを示したものの、その後横ばい、全般的に見るならば、中小企業の業況は厳しく、中小製造業の生産は98年末の水準を依然下回っており、大企業と中小企業の格差が拡大していることが指摘される。

また、中小企業の資金繰りに関して、大企業が長期的に横ばいであるのに対して、中小企業は長期的に悪化しているとする。すなわち、中小企業向け貸出残高は大手銀行を中心に減少傾向がみられ、一方では政府系金融機関の貸出残高は堅調に推移していることが指摘される。さらにその政府系金融機関の種類別貸付が設備資金貸付は減少して、セーフティーネット貸付が増大しているという。このように中小企業を巡る経済環境および金融環境に関しては、大企業との格差が示されている。

周知のとおり、1999年12月に中小企業基本法は抜本的な改正が行われ、その基本理念は大転換した。すなわち、「二重構造の格差是正」から「中小企業の多様で活力ある成長発展」への転換である。こうした政策理念転換を導くにあたって中小企業庁は、『1999年版中小企業白書』において、「中小企業庁設置から50年、中小企業基本法制定から30数年を経過し、所得水準の上昇とそれに伴う国民意識の価値観・ライフスタイルの変化、技術進歩、経済活動のグローバル化等により、中小企業を取り巻く経済環境は当時とは全く異なっている。そうした環境変化の中での中小企業の現実の姿も『二重構造論』が日本経済の後進性の象徴として指摘した時代とは全く変わってきた。」と結論づけている。つまり、中小企業庁はわが国における大企業と中小企業の格差の存在を否定しているのである。

しかしながら、この見解と今回の『白書』の分析結果は、整合性が保たれていない。中小企業庁が格差の存在を否定したのが間違いであったのか？あるいは、今回の見解が間違いなの

か？庁内でしっかり議論をして頂きたい。

次に、『白書』で注目すべき分析は、中小企業の資金調達を金融機関別（信用金庫、信用組合、地方銀行、第二地方銀行、大手都市銀行）の融資動向を踏まえて分析しているところにある。

まずは、中小企業の資金調達が大企業に比べ、借入金に依存する度合いが高いことが示され、規模の小さい企業ほど、銀行借入れにおいて、借りにくく、金利条件が厳しいことがあげられる。また、中小企業から見た場合、借入れ資金を円滑に確保するには、①積極的な企業情報の公開、②長期継続的取引などによる財務に現れない企業情報が銀行に伝わる関係の醸成が重要であるとしている。さらに、金利についてはメインバンクへ自主的に資料を提出し、長期的取引関係を結ぶ企業が低金利を享受することができるという。これとは反対に、大手都市銀行をメインバンクとする中小企業で顕著な傾向であるが、メインバンクへの資料の自主提出のない企業が金利引上げの要請を受けているという分析結果も出ている。

他方、金融機関が中小企業向けに貸出しを行う際、重視する点についての分析を行っている。この分析では、銀行は中小企業向け融資において財務や保全などの外形的基準を重視し、事業上の強み弱み、成長性等をみることには消極的であるという結果になっている。定性的なデータの把握は困難であるが、金融機関は中小企業の財務に現れない部分を見逃さない「目利き」としての能力の強化が必要であるとの指摘がある。さらに、金融機関の硬直的な貸出態度は、中小企業という将来有望な顧客を失うことにつながり、金融機関にとっても損失であるとの指摘も行っている。

確かにわが国金融機関が「担保主義」であることは、よく指摘され、こうした慣行を変革すべきであるという議論は、さまざまな識者が唱えていることである。そのひとつの解決策が、金融機関は「目利き」としての能力の強化が必要であるということであるが、これは、まさに地域金融の担い手である信用金庫、信用組合の強みである。今、信用金庫、信用組合にとって重要なことは原点に戻って営業活動を行うことであろう。

また、現在、同友会では「金融アセスメント法」の制定を目指しての運動を全国的に展開している。実際、署名は、2003年5月時点で100万人以上、同法制定を求める国への意見書を採択した地方議会は、655議会（7月21日現在）と全自治体の2割にもものぼっている。同法の請願趣旨は、①物的担保優先や連帯保証による融資の割合を減らし、中小企業の潜在能力や事業性を重視する融資を拡大する、②貸し手と借り手の公正な取引関係をめざす、③金融機関の融資姿勢を情報公開し、地域と中小企業との共存共栄をはかる金融機関を利用者が支援し、育てることである。

意図した結果か、意図せざる結果かはわからないが、今回の『白書』の分析においては、かかる趣旨は、反映されている。これはまさに時代が「金融アセスメント法」制定に向けて動いているのと同時に中小企業庁の政策スタンスが中小企業金融、地域金融の重要性を認識していると考えられる。

以上が本年度の『白書』の特徴とコメントである。今回の『白書』には以上指摘した点以外にも好感がもてる分析が多い。是非、一読することを薦めたい。

（嘉悦大学経営経済学部 助教授）

〔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。

株価の急騰は実体経済を反映したものなのか

2003年の年央、日本経済の進路はどちらを向いているのであろうか。

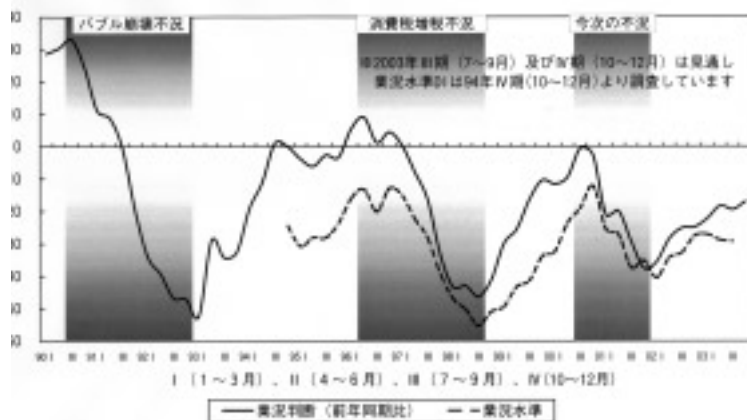
4月28日、バブル後最安値の7607円まで下がった日経平均株価が2ヵ月あまりたった7月8日、一時1万円にまで回復した。これは景気回復の兆しなのか、それとも実体経済とはかけ離れた「根拠なき株高」なのか、見方は分かれている。それでは現在の景況をどうみるべきであらうか。

7月の月例経済報告によれば、政府の景気判断は、6月の下方修正した基調判断を据え置き、「おおむね横ばい」となっているが、このところ、企業収益、設備投資といった「一部について弱い動きがある」というものであるが、「輸出減速の懸念」は「後退」したとしている。

ところで今回の株価急騰には7月1日に発表された6月の日銀短観（企業短期経済観測調査）が一役買っている。そこで4～6月期に関わる短観の動きをみておこう。業況判断指数（DI）をみると、大企業・製造業が前回（3月）10が今回（6月）5と5ポイント上昇している。この大企業・製造業の景況感に改善がみられたことが市場で景気回復の前触れと受け止められ、株価上昇につながったというわけである。しかし、その大企業・製造業の景況感がよくなったといっても「先行き」については5と横ばいの見通しである。また大企業・非製造業でも14が13と1ポイントの上昇に止まり、回復の動きは鈍い。先行きについても13が12とこれまた1ポイントの改善が予想されているにすぎない。

問題なのは中小企業である。まず中小企業・製造業からみると、29が28で大企業の5ポイントに比べわずかに1ポイントの上昇である。そして「先行き」も28のまま推移するという。中小企業・非製造業の事態は製造業より深刻である。つまり、マイナス幅自体が製造業より大きい上に、前回の36が35とここでも1ポイントの改善にすぎない。その上「先行き」では37と2ポイント悪化するとみられている。

業況判断DIの推移（全業種）



消費財部門製造業で悪化

それではDORではどう業況をみているのだろうか。

まず全業種の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」割合）をみると、4～6月期は、1～3月期の22が18と4ポイント上昇している。イラク戦争、SARS（サーズ、重症急性呼吸器

症候群)の負の影響は深刻なものには
 ならなかったということである。

業種別にみると、建設業が 34
 33と1ポイント、製造業が 2 5と3
 ポイント、それぞれ悪化した。製造業
 は昨02年の全期間、大きくマイナス幅
 を縮小させ、03年1~3月期では、この
 期間最小の 2と次期はプラスに転ず
 るかともみえたところ、4~6月期は反
 転し、マイナス幅を拡大させたことは
 注視されるべきであろう。そこでこ
 の悪化の原因を製造業の内訳からみ
 ると、機械器具製造業が13 12と1ポ
 イント、プラスを減少させたほか、
 食料品等製造業、繊維工業・繊維製
 品製造業、印刷・同関連産業といっ
 た軽工業、生活関連産業でマイナス
 幅がマイナス30台へと戻ったことの
 影響によるものであることがわかる。
 つまり消費財部門の悪化がマイナス
 幅を拡大させたのである。

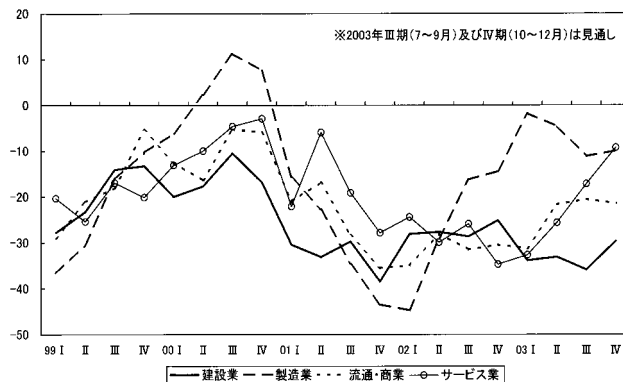
地域経済圏別では、北海道・東北(43 30、13ポイント)、関東(16 12、4ポ
 イント)、北陸・中部(21 9、12ポイント)、中国・四国(29 18、11ポイント)、九州・
 沖縄(18 17、1ポイント)が好転したのに対し、近畿(13 22、9ポイント)は悪化
 をみた。北海道・東北、北陸・中部、中国・四国の上昇が大きい。

企業規模別では、20人未満、20人以
 上50人未満、50人以上100人未満がマ
 イナス幅を縮小させているが、100人
 以上だけは 14 24と10ポイントの
 悪化、マイナス幅も最大になっている。

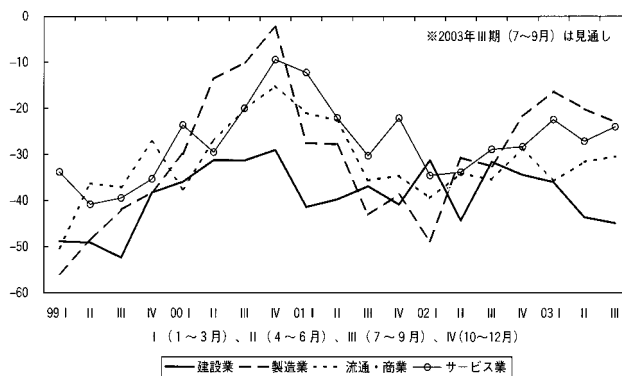
地域間格差は縮まるものの先行きは要
 注意

それでは下期の見通しはどうなっ
 ているであろうか。まず7~9月期につ
 いて全業種でみると、 18が 20と2ポ

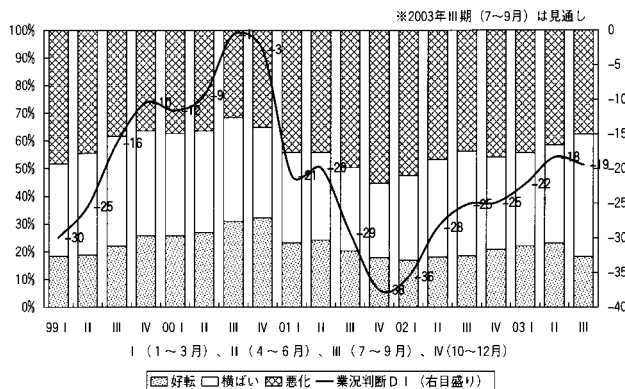
業種別業況判断DI (前年同期比)



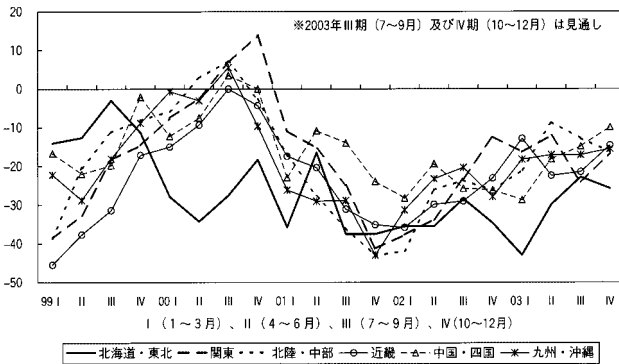
業況水準判断DI (業種別)



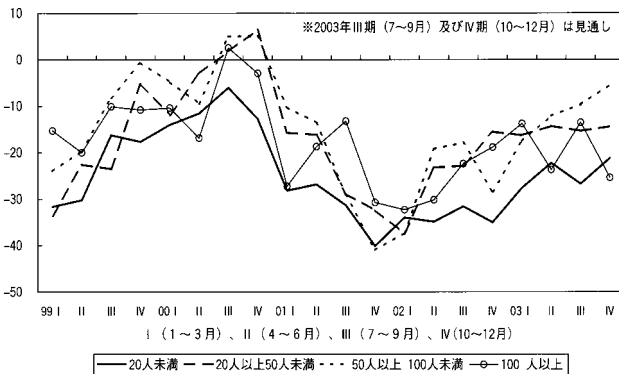
業況判断DI (前年同期比)と内訳



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）



製造業が再悪化するとすれば、少なくとも中小企業にとっては景気回復の兆しは確かに見えてきたとはとうていいえないであろう。

流通・商業は 22 21 22と7～9月期、10～12月期を通じて一進一退の見込みといったところが想定されている。もっともサービス業は 26 17 9とマイナス幅を大きく縮小させる見通しである。

地域経済圏別ではどうか。

まず7～9月期についていえば、北海道・東北、中国・四国、近畿はマイナス幅を縮小させるが、関東、北陸・中部は悪化するとみられる。とくに関東が 24、北海道・東北が 23、近畿が 22と20台のマイナスが予想されていることは、経済的なウエイトの大きさからしても要注意であろう。

企業規模別では、7～9月期50人以上100人未満、100人以上はマイナス幅を縮小させるが、20人未満、20人以上50人未満は逆にマイナス幅が拡大するとされている。とくに20人未満は 27と最大となる。これに対し10～12月期は100人以上を除き、他の企業階層はすべてマイナス幅が縮小する見込みである。100人以上はこの期、25と4～6月期に引き続き、最大のマイナスになる模様である。100人以上の不安定性が目立つ動きである。

イントほど悪化するとしている。つまりこの先、景気が順調に回復に向かうというより、屈折が懸念されているわけである。もっとも10～12月期は 17とマイナス幅を縮小させるとされている。しかしその改善幅は3ポイントにすぎず、はかばかしくない。総じて暦年でみると、マイナスが消え景気が水面上から水面上に這い上がる本格的な回復は期待外というところである。

業種別では7～9月期、建設業が 36と3ポイント悪化、10～12月期は好転するが、30と4業種ではもっともマイナス幅が大きいと予測されている。

興味を持ってみなければいけないのは製造業の動きである。7～9月期は4～6月期の 5が 11と2ケタ台のマイナスになるとされている。そして10～12月期も 10と2ケタ台のマイナスにとどまる見込みである。このように製

[売上高]

製造業のマイナスへの悪化が先行きを不透明なものにしている

売上高DI（「好転」 - 「悪化」割合）

は1～3月期に比べ、4～6月期は 13

16と3ポイント悪化をみた。

業種別では、流通・商業を除き、建設業、製造業、サービス業とも悪化している。なかでも1～3月期ひさびさにプラスに転じた製造業が、5 3と8ポイントも下落しマイナスに転じたのが目立つ。

地域経済圏別では、北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄がマイナス幅を

縮小させたものの、北海道・東北、関東、近畿はマイナス幅を拡大させている。とくに近畿はこの期、1ケタ台のマイナス（ 7）が一挙に2ケタ台（ 23）のマイナスへと転じている。

企業規模別では、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満、100人以上のすべての階層でマイナス幅を増大させている。なかでも100人以上はプラス（5）がマイナス（ 3）へと転じた。また20人未満は 22と唯一20台のマイナスが続いている。

次期（7 - 9月期）の見通しはどうか。

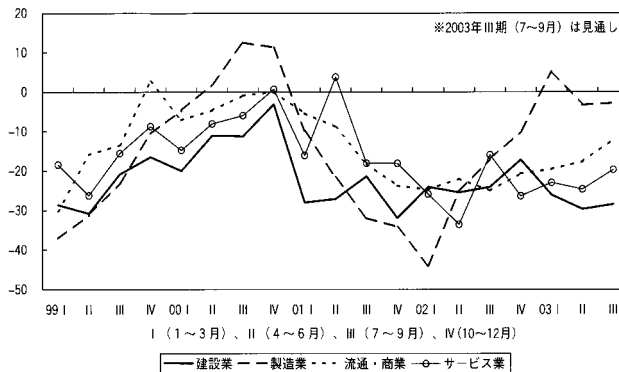
全業種でみると 16が 13と3ポイントの上昇が見込まれている。

業種別では、建設業、製造業、流通・商業、サービス業のすべてでマイナス幅の縮小が予測される。このうち製造業は4～6月期にマイナスに転じたが、7～9月期もマイナスの見込みである。しかしそのマイナス幅は4業種中、 3と最小の予定である。

地域経済圏別では、関東を除いては、北海道・東北、北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄のいずれもマイナス幅の縮小が予測されている。この期、関東は 13で近畿の 12より大きくなる見込みである。

企業規模別では、50人以上100人未満を除いて、20人未満、20人以上50人未満、100人以上のいずれもマイナス幅を縮小させると見込まれる。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



[経常利益]

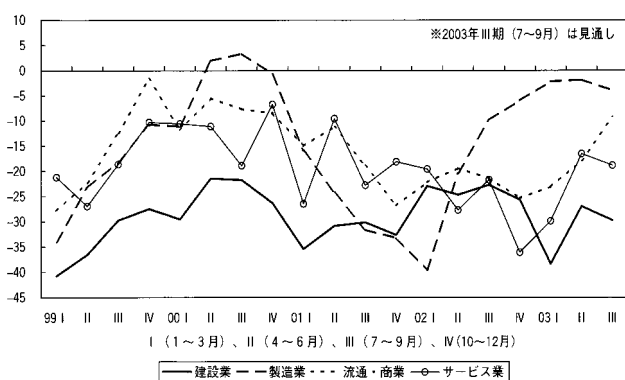
経常利益の好転は流通・商業の大幅改善によるところ大

経常利益DI（「好転」 - 「悪化」割合）を全業種でみると、1～3月期の 20が4～6月期は 14と6ポイントほど上昇している。

業種別では、建設業、製造業、流通・商業、サービス業のいずれもマイナス幅を縮小させている。とくに製造業は 2と最小となっている。

地域経済圏別では、近畿を除いて、北海道・東北、関東、北陸・中部、中国・四国、九州・

業種別経常利益判断DIの変化（前年同期比）



沖縄のいずれもマイナス幅を縮小させている。とくに関東、北陸・中部、中国・四国はこの期に1ケタ台のマイナスに好転している。

企業規模別では、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満の階層でマイナス幅を縮小させているほか、100人以上では4とプラスに転じているのが注目される。

それでは次期（7～9月期）の見通しはどうか。7～9月期は 12と4～6月期

の 14に対して2ポイントと改善幅は4～6月期に比べ劣るが、引き続き好転が見込まれている。

業種別では、流通・商業が 18 9と9ポイントと大幅に改善をみるが、建設業（ 27 30、3ポイント）、製造業（ 2 4、2ポイント）、サービス業（ 17 19、2ポイント）は悪化するとされている。したがって全体の好転予測は流通・商業によるところが大である。

地域経済圏別では、北海道・東北、近畿、中国・四国、九州・沖縄は引き続き改善をみるが、関東、北陸・中部は悪化が見込まれている。とくに関東は 8が 14とかなりの悪化となるとされている。

企業規模別では、20人以上50人未満が好転すると予測されているほかは、20人未満、50人以上100人未満は悪化、100人以上はプラス値を減少させると見込まれている。

全体として小幅は改善をみるとされているが、立ち入ってみると、改善、悪化が入り乱れる様子がうかがえる。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰り改善するも、資金需要も低迷

2003年4～6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、1～3月期の 17から8ポイント改善し、 9となった。

業種別に資金繰りDIの状況を見ると、4業種押し並べて改善している。なかでも建設業は1～3月期の 32から 14へと18ポイント、製造業は1～3月期の 11から 2へ8ポイントと大きな改善がみられた。

地域別では、北海道（ 13）が変動なく推移したのを除けば、北陸・中部が 16 3へ13ポイント、近畿が 23 11へ12ポイント、九州・沖縄でも 22 12へ10ポイント改善したのをはじめ、その他2地域もそれぞれかなり改善している。

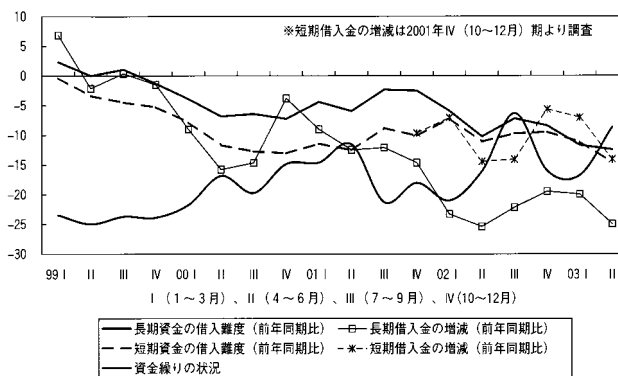
また、企業規模別にみた資金繰りDIも同様に改善している。20人未満で30から20へ10ポイント改善したのを最高に、以下、20人以上50人未満（13 4）と50人以上100人未満（3 12）が9ポイント、100人以上（2 0）が2ポイント改善した。

業種間・地域間・企業規模別の資金繰り格差もいずれもやや縮小した。資金繰りDIの業種間最大格差は、1～3月期の21ポイント（建設業 32、製造業 11）からやや縮小し、4～6月期は17ポイント（サービス業 19、製造業 2）となった。また、資金繰りDIの地域間格差はそれほど縮小せず、1～3月期調査の12ポイント（近畿 23、中国・四国 11）から10ポイント（北海道 13、関東 3）へ2ポイント縮小した。さらに、企業規模別で見ると1～3月期の最大格差33ポイント（20人未満 30、50人以上100人未満3）から32ポイント（20人未満 20、50人以上100人未満12）と共に好転しながらも格差は縮まっていない。

資金繰りの窮屈感が緩和される一方、企業の資金需要は一層の減退を示している。借入金の有無については、「有り」の割合が前回調査から0.5%減少し、83.4%となった。業種別では流通・商業（87.7% 83.9%）、地域別では関東（86.4% 82.4%）、企業規模別では20人未満（80.5% 77.8%）が今回調査の最大下げ幅を記録した。また、借入金DI（「増加」 - 「減少」割合）は、長期資金については20 25へ5ポイント、また短期資金についても7 14へ7ポイント「減少」幅が拡大した。4～6月期の「減少」超過幅がもっとも大きいのは、長期資金については製造業、北陸・中部、100人以上の企業であり、短期資金については製造業、北陸・中部、50人以上100人未満の企業であった。借入難度DI（「困難」 - 「容易」割合）は、長期資金については12 12と変わらず、短期資金については11 15へと「容易」超過幅を拡大させた。

こうした資金需要の低迷ぶりを反映してか、前期まで続いた借入金金利の上昇圧力も弱まり、借入金金利DI（「上昇」 - 「低下」割合）は長期・短期ともに「低下」超過となった。長期金利は2 11へ9ポイント「低下」超過幅が拡大している。長期資金借入金金利DIがマイナス2ケタ台になったのは2001年10～12月期以来1年半ぶりである。また、前回調査まで急速に「上昇」超過幅を拡大させていた短期金利DIは、6 1へ「上昇」超過から「低下」超過へと転じた。短期資金借入金金利DIが「低下」超過となったのは昨年の4月～6月期以来1年ぶりとなる。今回の調査で「上昇」超過から「低下」超過へと転じた短期資金借入金金利DIについてみると、短期金利を押し下げたのは業種別では流通・商業（6 3へ9ポイント）、地域別では関東（21 10へ11ポイント）、中国・四国（6 5へ11ポイント）、企業規模別では20人以上50人未満の企業（6 3へ9ポイント）であった。

資金状況判断DI（全業種）



なお、受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」割合、前期比）は、前回調査から横ばいの10で「長期化」傾向が続いている。

今回は改善を示したものの、2002年1～3月期以降今期まで資金繰りDIは、21 16 6 16 17 9と一進一退を続けており、中小企業を取り巻く金融環境が中・長期的に改善の方向に向かっているとは即断できない。先行きについてなお不透明である。

〔物価の動向〕

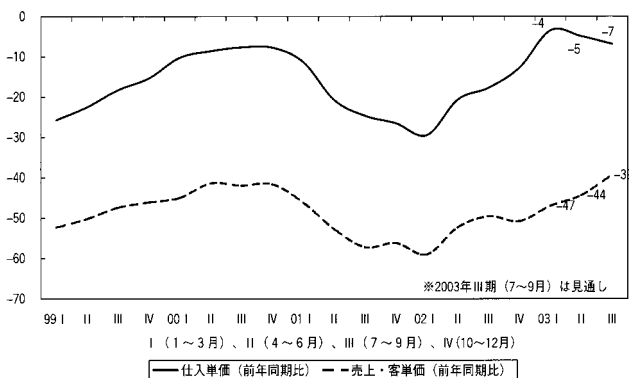
仕入単価の「下降」超過幅が約1年ぶりに拡大

仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、2003年1～3月期に比べ「下降」超過幅が2ポイント拡大し、5となった。「下降」幅が拡大へ向かうのは2002年1～3月期以来5期ぶりとなる。業種別では、建設業が14 19へ5ポイント、サービス業が4 7へ3ポイント「下降」幅を拡大させた。一方、流通・商業は13 11へ2ポイント「下降」幅を縮小させているのに加え、前期「上昇」超過へと転じた製造業も12 10へ2ポイント「上昇」幅を縮小させた。地域別では、北海道・東北（1 5）、北陸・中部（1 2）が「下降」超過から「上昇」超過へと転じているが、これは97年4～6月期以降約5年ぶりである。近畿は（1 9）へ、九州・沖縄は（2 11）へと「下降」超過幅が拡大した。

仕入単価の次期見通しについては、「上昇」するとみる企業が、「下降」するとみる企業が7ポイント上回る結果となった。建設業（15）、流通・商業（13）でその傾向が強かった。

一方、売上単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、2003年1～3月期に比べ「下降」幅が3ポイント縮小し、44となった。業種別にみると、製造業で45 46へ1ポイント「下降」超過幅が拡大したものの、その他3業種では押し並べて「下降」超過幅は縮小した。建設業（53 50）とサービス業（41 37）は4ポイント、流通・商業は5ポイント（49 44）「下降」超過幅が縮小した。売上単価の次期見通しについても、「下降」を予想する企業が「上昇」を予想する企業よりも39ポイント上回った。業種別では建設業（53）、地域別では北陸・中部（42）、規模別では20人以上50人未満（41）でその傾向が強かった。

仕入単価・売上単価DI
（前年同期比、全業種）



予想する企業よりも39ポイント上回った。業種別では建設業（53）、地域別では北陸・中部（42）、規模別では20人以上50人未満（41）でその傾向が強かった。

売上単価DIと仕入単価DIとの格差39ポイントは、前回調査（44ポイント）よりも縮小しているとはいえ、過去10年間でみて前回調査に次いで高く、価格面からみた収益環境は依然として厳しい状況にあるといえよう。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

ちぐはぐな生産性の動き

生産性、すなわち一人当たり売上高および一人当たり付加価値生産性の動きに見る景気動向は、悪化と改善とが入り混じるちぐはぐな動きである。

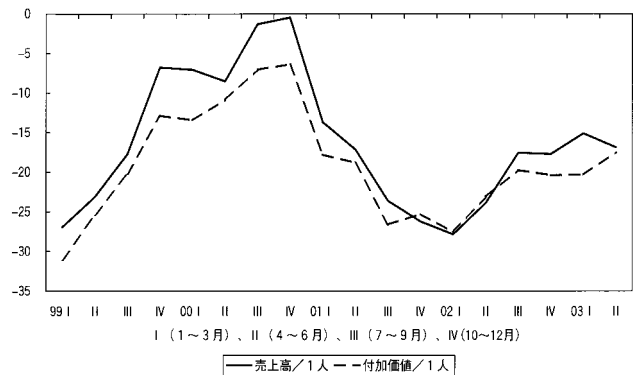
まず一人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）を見てみよう。すなわち、2003年4～6月期のDI値は 17であり、2003年1～3月期の 15よりも2ポイント減少している。業種別に見ても凸凹がある。流通・商業は 25 20と5ポイント減少幅が縮小した。しかし流通・商業を除けば、同じ期間で、製造業4 2へ6ポイントとマイナスに転じたほか、建設業 29 33と4ポイント、サービス業も 18 25へ7ポイント減少幅が拡大している。

つぎに一人当たり付加価値生産性DI（「増加」 - 「減少」割合）は全業種で 18であり、1～3月期の 20より2ポイント減少に歯止めがかかった。一人当たり売上高の悪化の中でも一人当たり付加価値生産性は上昇し、経営活動における質的改善が進んでいることを示している。ただし業種別に見ると、建設業の1～3月期 36が4～6月期 36で横ばい、製造業も同じく 5で横ばいである。これに対し流通・商業は 29 22で7ポイント、サービス業が 18 15へ3ポイントそれぞれ減少幅が縮小した。全業種では減少幅の縮小気配にある中でも、その度合いには業種間に違いがある。

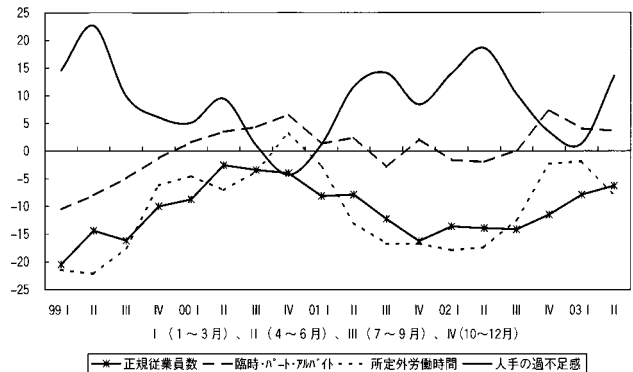
雇用過剰感を強める雇用・労働時間の動向

正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」割合）では2003年1～3月期の 8が4～6月期は 6で、2ポイント減少幅が縮小している。また業種別に比較すると、建設業は1～3月期、4～6月期とも 15で横ばい、製造業では 8 3に改善し、流通・商業では 7 6へ1ポイント減少幅は縮まり、サービス業が 3 5に2ポイント減少幅が増えている。業種によるばらつきは、雇用リストラの進行が業種により差があることを示唆している。

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）



臨時・パート・アルバイト数DI(「増加」-「減少」割合)については2002年7~9月期以来の増加傾向が継続しており、2003年1~3月期、4~6月期ともに4で、横ばいである。ただし建設業ではマイナス傾向が続いているだけでなく、2003年1~3月期の8 11に3ポイント減少幅を広げ、また製造業も増加傾向は続いているものの9 6に下がっている。しかし流通・商業は0 7とかなりの増加を見せている。しかしサービス業は13 4となり、増加してはいるもののそのテンポは下がっている。流通・商業での増加、サービス業での増加率低下といった中で、ものづくり部門における建設業の低迷、製造業の勢いのなさを指摘できる。総じて雇用形態は非正規雇用に傾斜しつつあるといえよう。

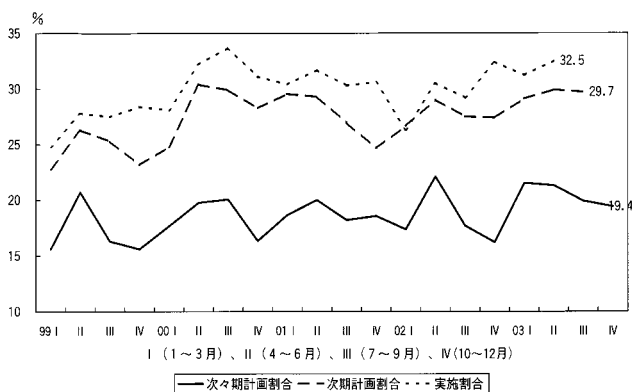
所定時間外労働時間は減少傾向を強めている。所定外労働時間DI(「増加」-「減少」割合)は全業種で 2 8に落ち込んでいる。とくに建設業では 7 23に16ポイントの大幅な減少となっている。他の業種はこれほどではないが、各業種ともに減少幅が広がっている。所定時間外労働の減少に見られるように労働需要は減少し、人手の過不足感DI(「過剰」-「不足」割合)は1 14へと広がり、しかもすべての業種で過剰感を見せている。

〔Ⅳ〕設備投資

設備投資実施割合はなお横ばい、企業規模別とともに業種別にも格差が顕著

今期、設備投資は実施・計画割合(全業種)のいずれも引き続き横ばいであると判断される。すなわち、実施割合(全業種)は前回に比較して若干上昇(31.2% 32.5%)を示し、1~3月期調査時の次期見通しの通りになっているが、今回の次期見通しは反対に若干低下(29.9% 29.7%)し、さらに次々期計画割合もやはり低下(19.9% 19.4%)しているからである。なお、このような実施・次期計画割合(全業種)の横ばい基調は、バブル期の40%以上から急低下し、1994年頃より以後、30%を中心にほぼプラス・マイナス5%の範囲を変動する基調である。その意味でそうした基調は極めて「硬い」傾向である。

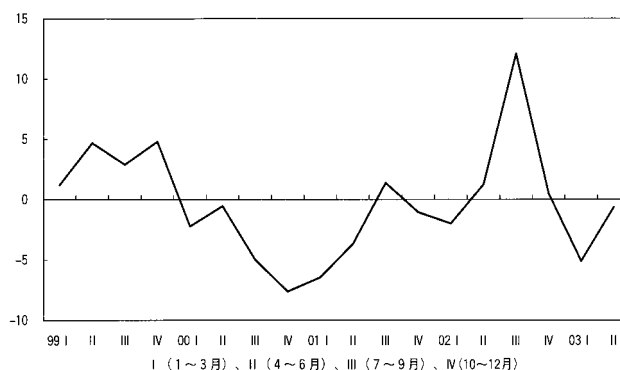
設備投資の実施割合・計画割合(全業種)



ところで、上の実施・次期計画割合(全業種)の基調における企業規模別格差を前回強調し、検討したが、今回も同様に指摘することができる。ここではそれに加えて、業種別に見た「建設業」とその他の業種との違いについて指摘しておきたい。業種別実施・次期計画割合において1999年前後から「建設業」とその他の業種との格差が明確になってきている。「建設業」はそれぞれ15%から20%前後の間を上下

しているのに対して、「建設業」以外の業種は同じく総じて30%前後を推移している。とくに「建設業」の設備投資実施割合は02年4～6月期以降4期連続する低下（24.8% 24.1% 23.2% 21.6% 19.4%）を示している。したがって、大企業も含めた全企業の設備投資の景気動向への影響が懸念されている中で、本調査に見られる中小企業の設備投資についての企業規模別格差の定着および「建設業」とその他の業種との業種別格差は注目しておく必要がある。

設備の過不足感DI（全業種）



なお、設備投資の実施手段、実施内容、実施目的において業種別・地域別・企業規模別の違いや大小はあるが、また、それぞれの時系列的变化傾向の特徴は見出しがたい。なお、投資実施目的（全体）のうち「新製品・製品高度化」は20%弱で推移している。「経営上の努力」の記述回答には「新規受注先の開拓」「新市場の開拓」などとともに、「新商品開発・販売」「新分野の開拓」「新規事業の展開」「新店舗の出店」等が実に多数にわたって見られる。それゆえ、こうした新規の経営努力が今後新規設備投資に結びつく可能性があるのかないのか、この点も注目しておく必要がある。

設備投資の横ばい傾向および業種別・企業規模別の格差の背景

毎回、設備投資動向の背景として注目している設備の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）が、2002年4～6月期から7～9月期にかけて急上昇し、その後また急低下し、今回また上昇（12 1 5 1）を示した。このような顕著な上下動向の理由は不明であるが、長期的には1997年を境に設備の過不足の傾向的な水準が上昇（10%前後 0%前後）し、現在もその継続の範囲にある。いいかえれば、この設備の過不足感DIの0ベースが設備投資の横ばいを規定していると思われる。また、今回も売上高DI、採算DIIの数値が上に述べてきた業種別・企業規模別の格差を裏付けている。

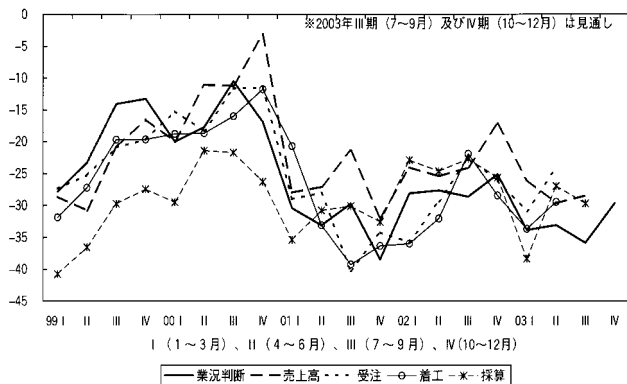
〔V〕業種別動向

(a) 建設業

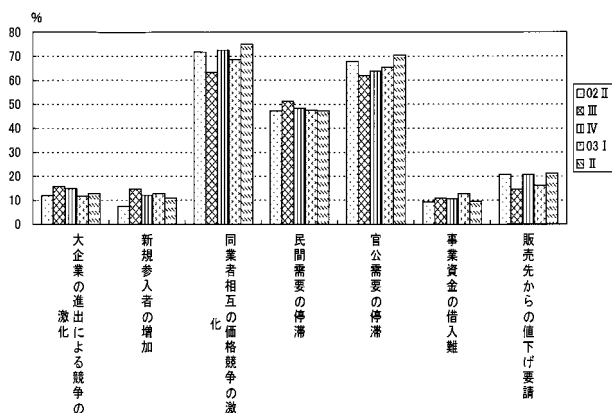
官公需低迷目立ち、一進一退のもとで回復の兆し見えず

今期も明るい材料は乏しい。建設業の業況判断DIは、前期比 30、前年同期比 33でいずれも4業種中最下位である。ただし前年同期比DIのマイナス幅はわずかだが回復したものの実質は横ばいで、7～9月期はやや後退（36）、10～12月期はやや回復（30）と見込まれている。

建設業の各種DI (前年同期比)



建設業の経営上の問題点



さらに拡大し、建設業全体のDIをますます強く引き下げている。なお官公需主体総合工事業の新規受注DI 82、着工工事DI 71となっている。こうした状況は、業況水準DIでも類似した状況を示し、官公需主体総合工事業が過去最悪の 100に対し、残り3業種は 50～ 67となっている。なおこの業況水準は、02年7～9月期以降悪化が目立って進行し、その厳しさを物語っている。

建設業界はデスマッチの第2ラウンド

建設業の経営上の問題点は、最近5期の回答を並べると、同業者相互の価格競争の激化と民間需要の停滞が2大問題で、いずれも上昇傾向にある。官公需要の停滞が次に高いが、これは官公需主体総合工事業の回答者が民需主体のそれよりも大幅に少ないことが反映したもので、状況は官公需も民需も停滞（減少）し、同業者相互間の受注確保のための価格競争が激化しているとみれる。

こうしたなかで、同じく建設業の経営上の力点を見ると、①新規受注確保が最高で3期連続で上昇しているほか、②付加価値増大、③財務体質強化、④社員教育と続くが、これらは②④が

そのほかでは新規契約DI（「増加」 - 「減少」割合）が 31（前期） 24（今期）、着工DI（「増加」 - 「減少」割合）が 34 30、また採算DIが 38 27とやや持ち直しているが、次期はいずれも再び下降することが予想されており、一時的なものになるとみなされる。さらに売上高DIについては、02年10～12月期以降 17 27 30と3期連続で後退した。全体として一進一退が続きながら業況回復の兆しは未だに見出せない。

上の業況判断DIを建設業内部の業種別にみると、1～3月に比べれば、民需主体総合工事業、設備工事業など若干好転した業種もあるが、いずれの業種も02年10～12月期より悪化した。そして民需主体総合工事業（ 25）、職別工事業（ 31）、設備工事業（ 32）で 25～ 32に集中しているが、官公需主体総合工事業は4期連続で低下し、今期は 65と他の3業種との格差をさ

やや上昇気配にあるものの必ずしも明確な上昇傾向を示していない。受注確保が再び主要なテーマとして再浮上しているところに主な特徴がある。

この状況はたとえば「建設業界のデスマッチの第2ラウンドに入っている...平成15・16年度が正念場で引き続き17年度・18年度である程度淘汰され、もし生き延びれば少し落ち着いた展開が開ける」(北海道・官公需主体総合工事業)という認識に象徴される。上記企業は「社員共育を徹底し体力を温存したい」としているが、ほかに「今日の危機的状況に対応できるのは20代の社員...自分を変えられるのは若い社員の方が早い」(宮城・設備工事業)、「原価意識の徹底」(京都・設備工事業)、「下請業者への価格協力要請、今後価格圧縮の共同検討/研究」(広島・民需主体総合工事業)、「全社員で原価管理を再構築」(沖縄・官公需総合工事業)など、人材投資重視や原価管理を強化しつつ受注確保を目指す努力が続いている。

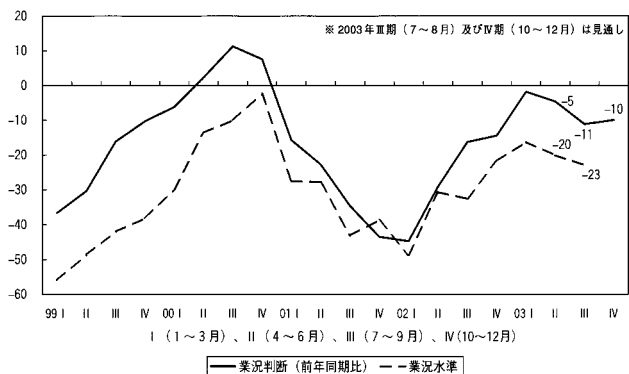
(b) 製造業

内発的・自律的回復の兆しは見えず、中小企業分野では景気後退の気配濃厚

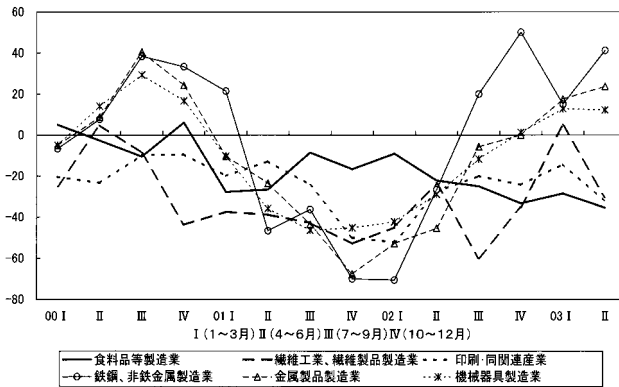
前期に唯一好転気配を示した製造業であったが、今期の業況判断DIは他の業種と比べてより厳しいことが示されている。第1に、4業種全体では力強さには欠けるが改善傾向(22 18)であるのに対して、製造業だけが悪化(2 5)している点が注目される。第2に、次期見通しでも全体ではやや悪化(18 20)に留まっている一方、製造業では大幅な悪化懸念(5 11)が示されている。1~3月期に徐々にプラス指標を示した売上高DIも再びマイナスに転じており(5 3)、業況水準DIも再び右肩下がり方向に方向転換している。経営上の問題点をみても、同業者間の価格競争激化(55.5% 60.6%)、民間需要の停滞(43.3% 46.1%)、取引先の減少(14.3% 16.7%)というデフレ不況の深化を象徴する項目での指摘割合が高まっており、売上減少下でのさらなるコストダウン強要により「人件費の増加」を問題点として指摘する企業(7.5% 10.4%)が増えている点が注目される。

製造業内9業種別でみると、業況判断DIでは自動車・輸出の影響か、鉄鋼・非鉄金属(15 41)、金属製品(18 24)、機械器具(13 12)の3業種がプラスであり、繊維(5 30)、印刷(14 33)、食料品(29 36)といった内需関連業種はデフレ不況の直撃を受けており、輸出関連業種と対極的な動向を示している。また業況水準DIについてはプラス指標は金属製品のみであり、他の8業種はマイナスの度合いを強めている。とくに地方の地域経済を下支えしている繊維(19 61)と食料品(26 42)の経営環境の悪化はデフレスパイラルを促進するものであり、WTOも認めている

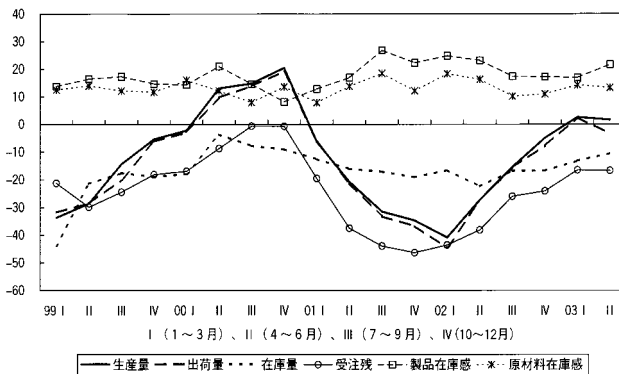
製造業の業況判断DIと業況水準DI



製造業の業況判断DI（前年同期比）



製造業の各種DI（前年同期比）



輸入品の急増に対する緊急措置を早急
 取る必要性がある。

足踏みから後退局面への移行への備え
 を

生産量DI（「増加」 - 「減少」割合）
 は横ばいであったが出荷量DI（「増
 加」 - 「減少」割合）はマイナスに転
 じ、生活関連（食料品・繊維）で落ち
 込みが大きい。その結果、全体では在
 庫量DI（「増加」 - 「減少」割合）も
 再び増加しているが、繊維、鉄鋼、化
 学では在庫減が進んだ。受注残DI
 （「増加」 - 「減少」割合）は製造業全
 体では 17 17と横ばいであるが、
 繊維、食料品、印刷、その他の製造業
 で受注減・難に歯止めはかかっていな
 い。製品在庫感DI（「過剰」 - 「不足」
 割合）も再び上昇気配を示し始めてお
 り（17 22）、アメリカの景気動向次
 第では足踏みから後退局面への移行が

懸念される。

デフレ不況下で安定した受注の確保要因は徹底的なコストダウンか、差別化された非価格競
 争力を両極として追求されるが、同友会企業は高品質・効率化アップの設備投資・人的投資
 （福島、東京）提案・企画力・オリジナリティ強化（東京、大阪、福岡）など、オンリーワン
 を目指した方向性を強めている点が注目される。しかし、こうした努力が功を奏するためには
 経営環境の抜本的改善の運動が併進する必要がある。

（c）流通・商業

業況、売上高、経常利益、売上・客単価は水面下で好転気配

4～6月期の流通・商業の業況判断DIは、 31 22とマイナス幅を縮小させている。また、
 7～9月期見通しは、 21、10～12月期見通しも 22と横ばいとなっている。

また、4～6月期の業況水準DIは 36 32と好転がみられ、7～9月期見通しについては 30
 とさらに好転を見込んでいる。

さらに、4～6月期における売上高DIは、 20 18とマイナス幅を縮小させており、7～9月
 期見通しは、 12と改善基調が読み取れる。

4～6月期の経常利益DIも、 23

18と好転傾向となっており、7～9月期見通しについては、 9と大幅にマイナス幅を減らすと見込んでいる。

4～6月期の売上・客単価DIは、 49

44と改善基調がうかがわれ、7～9月期見通しについても 37と下降超の中で若干の好転を予想している。

以上から判断するならば、流通・商業における業況は、今期、好転したものの、次期以降は横ばいで推移することが予測されている。売上高DI、経常利益DI、売上DI、客単価DIは、今期、次期を通じて好転が予測されているものの依然水面下にあり、次期以降の景況には不確定要素が多い。

流通・商業の改善基調の中、運輸業、小売業は停滞

流通・商業5業種（情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融不動産業）

別にみた4～6月期の業況判断DIは、情報通信業で 18 4と大幅な好転がみられ、同様に卸売業、 37 20、金融不動産業、 38 27と悪化傾向の大幅な縮小となっている。しかしながら、運輸業は、 20 26とマイナス幅を増加させており、小売業についても 30 31と若干のマイナス幅を増加させている。

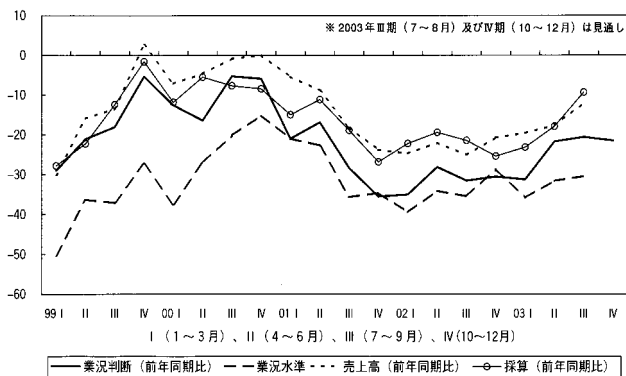
また、4～6月期の業況水準DIについていえば、情報通信業では、 2 48と大幅なマイナス幅の増加があり、同様に運輸業、 40 58、小売業、 38 53、金融不動産業、 25 44とマイナス幅を増加させている。しかし、卸売業は 45 38とマイナス幅を縮小させている。

4～6月期の売上高DIは、情報通信業で 5 2、卸売業で 24 16、金融不動産業で 19 13と好転がみられるものの、運輸業は 18 32と悪化している。

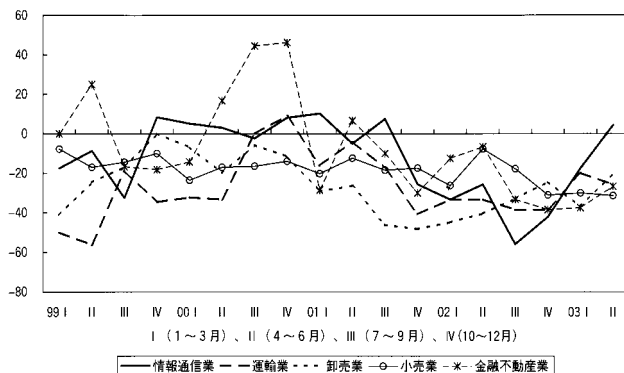
また、4～6月期の経常利益DIは、情報通信業 10 4と7期ぶりにプラスになったほか、卸売業 28 16と改善基調となっているものの、金融不動産業 27 31、運輸業 11 26と数値を下げ、小売業は 24で横ばいとなっている。

以上から、情報通信業、卸売業、金融不動産業には改善傾向が読み取れるが、運輸業、小売業では停滞するものと観測される。

流通・商業の各種DI



流通・商業5業種別売上高DI (前年同期比)



(d) サ - ビス業

サービス業の業況判断DIは急速な改善を示すが、経営の業況実感とはやや乖離がある

サービス業の業況判断DIは4～6月期 26となり、業況判断DIは02年10～12月期から2期連続の改善結果を示した。さらに、業況判断DIの見通しは7～9月期が 17、10～12月期が 9と、いずれも水面下ながら急速な改善傾向を示すとされている。業況判断DIが表すこのような動向は、他業種の業況判断DIの動向に比べきわめて特異であり、サービス業が他産業に先んじて景況回復の道を行んでいるように見える。

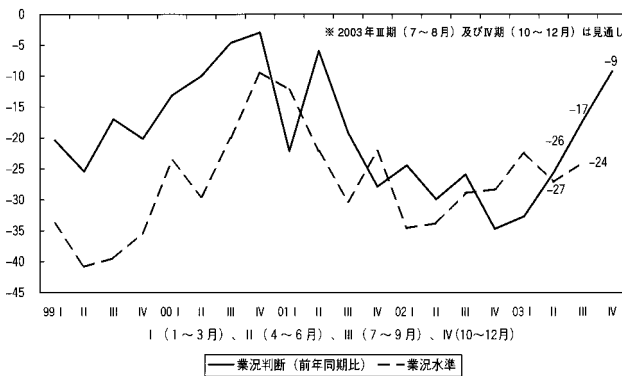
しかし、業況水準DIは4～6月期 27であり、1～3月期の 22を下回っている。業況判断DIでは大きく改善しているものの、業況水準DIでは必ずしも改善を示していないばかりか、今期は前回調査に比べ悪化しているという結果になっている。これは明らかに論理矛盾といえる。つまり、業況判断DIが急速な改善を示していながら、「業況の良し悪し状況」つまり業況水準DIが悪化と捉えられることは考えにくいからである。もちろん、業況水準への控え目な「評価」が行われる可能性は、たとえば次期以降の見通しの不確実性からもたらされることが考えられる。しかし、サービス業の見通しは既にみたように改善傾向にある。とはいえ自由解答欄に示

されたサービス業の経営実感からしても、業況判断DIの急速な改善をもって、ただちにサービス業の景況改善と結論するには十分な根拠があるとはいえない。

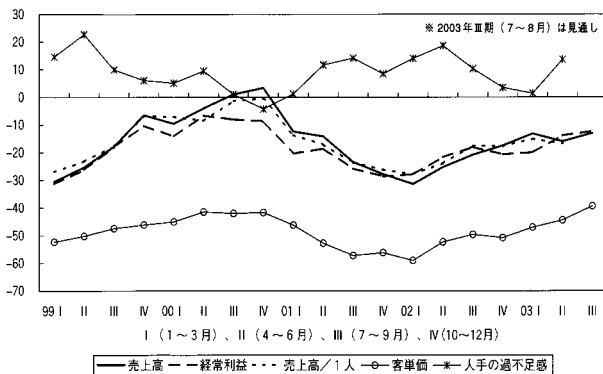
サービス業の各指標は景況の異なった方向性を示し、今後の不確実性を表わしている

サービス業の他の指標は、サービス業の景況が今後ある一定の方向に展開するとは限らない不確実性を表わしている。売上高DIは02年10～12月期の26から03年1～3月期には 23へとやや改善を示したものの、4～6月期は 25と僅かながら悪化している。にもかかわらず、採算DIは大きく改善し、02年10～12月期以降 36、30と改善傾向にある上、4～6月期は 17となっている。つまり、売上げは必ずしも良くないが、採算は好転しているということである。たとえば合理化効果などによ

サービス業の業況判断DI、業況水準DI



サービス業の各種DI (前年同期比)



って売上悪化に強い企業体質に変わってきている、ということがあればそのような結果はもたらされる。合理化によって損益分岐点比率が低下している、などである。しかし、客単価DIがこの3期間で 47、 41、 37と改善をみせている反面、一人当売上高DIは 25、 18、 25と再び低下している。正規従業員数DIは 5、 3、 5と推移して減少割合が再び大きくなり、臨時・パート・アルバイトDI数は11、 13、 4であるから増加しつつあるものの、増加割合は低下している。また、所定外労働時間DIは 7、 4、 8と再度減少割合が大きくなっている。ところが、人手の過不足感DIは1、 1、 12と再度過剰に転じているから、この限りでこの間に売上高固定費比率の改善が実現されているとは考えにくい。

このようにサービス業の各指標はそれぞれが異なったベクトルを持ち、サービス業の景況推移がまだ予断を許さないことを物語ると考えるべきであろう。

〔 〕 経営上の問題点

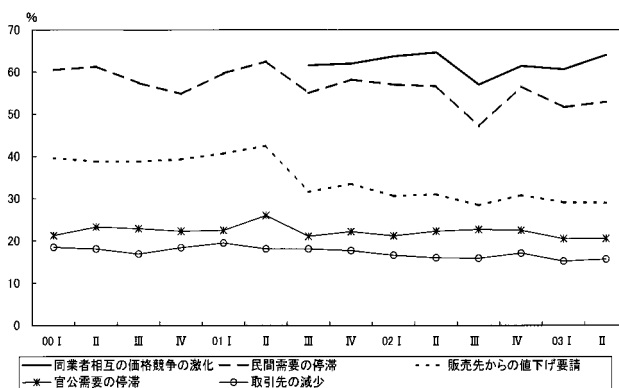
一服状態から再び価格競争が激しくなり需要停滞も上昇へ 下降懸念の高まり

今期（4～6月期）の経営上の問題点（複数回答）の上位7項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（64.0%）、「民間需要の停滞」（52.9%）、「販売先からの値下げ要請」（29.0%）、「官公需要の停滞」（20.6%）、「取引先の減少」（15.7%）、「新規参入者の増加」（12.6%）、「大企業の進出による競争の激化」（11.6%）であった。これにより今期の順位は、上位5位までが前期（1～3月期）と同じであったが、前期6位が7位へ、前期7位が6位へと入れ替わっている。

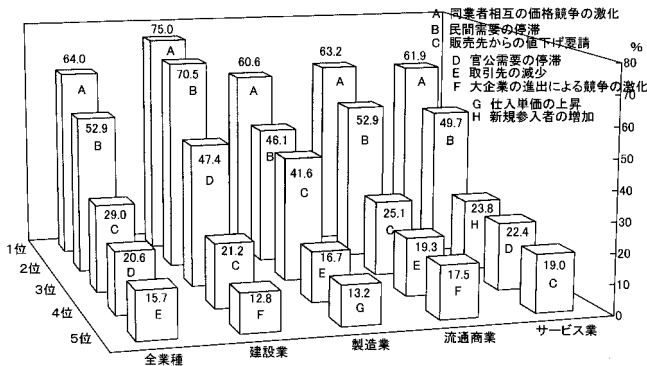
問題点としての割合を前期と比べてみると、上位7項目中では問題点としての割合を高めている項目が3項目、横ばいが3項目、低めた項目が1項目となった。すなわち、前期に比べ「同業者相互の価格競争の激化」3.4ポイント増、「新規参入者の増加」1.5ポイント増、「民間需要の停滞」1.3ポイント増と割合を高めている一方、「販売先からの値下げ要請」「官公需要の停滞」「取引先の減少」が0.1から0.5ポイントの変化と横ばいであり、「大企業の進出による競争の激化」だけが0.8ポイント減と割合を下げてみるとみることができる。今期の上位項目の経営上の問題点としては、前期の全体的相対的緩和、なかでも需要停滞の緩和という足踏み状態から一転して不況色へと色合いが大きく変化していることが見て取れる。

「同業者相互の価格競争の激化」は今期も第1位となり、これで2001年7～9月期から選択肢に加えられて以来8期連続第1位を記録した。しか

経営上の問題点の推移（上位5位、複数回答）



業種別経営上の問題点
2003年1～3月期（複数回答）



も、前期より比率を高め、60%台後半目前という過去最大に近づいている。第2位の「民間需要の停滞」は前期最大の下げ幅を記録したが、今期は方向が逆になり若干停滞感を強めている。第3位の「販売先からの値下げ要請」は、この1年間、ほぼ横ばいで推移しているが、相変わらず3割に近い割合を占めている。第4位の「官公需要の停滞」をみると、この1年間停滞感がわずかながら緩和する動きを示したが、第5位の「取引先の減少」はこの1年の変化が16%プラスマイナス約1%と横ばい傾向で推移しているのである。

次に「同業者相互の価格競争の激化」を業種別にみると、建設業が75.0%と再び70%台に戻りつつ突出している。地域別には中国・四国が前期に引き続き60%台後半になったが、企業規模別では前期突出した100人以上が60%台半ばに反転している。建設業の同業者競争の深刻さが際だっている。

今期の特徴は、前期の「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」の緩和、「同業者相互の価格競争の激化」の微減から一転して、競争が激化し、新規参入の増加し、需要減の市場争奪戦が厳しくなっていることである。今期の業況感が必ずしも悪化していないなかで経営上の問題点から景況をみると、下降への入り口に立っている様相が強いのである。

もう一つ今期特徴的なことは、「従業員の不足」が前期より2.4ポイント下がる一方で「人件費」の増加が1.7ポイント上昇していることにあらわれているような、問題点からみても「人手の過剰感」が目につくことである。これらの問題点も景気下降への入り口の兆候となるものとみられる。

いずれにしても、今期の動きは、先行き楽観を許さないものがある。価格競争や市場争奪戦が激しくなるなかで、水面下で停滞している中小企業の景況の基調の変化をも読み込んだ経営的対応が求められよう。

いづれにしても、今期の動きは、先行き楽観を許さないものがある。価格競争や市場争奪戦が激しくなるなかで、水面下で停滞している中小企業の景況の基調の変化をも読み込んだ経営的対応が求められよう。

〔 〕 経営上の力点

りそな問題、SARS対策、そして...

次期（2003年7～9月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）で注目されるのは、1位の「新規受注（顧客）の確保」が2ポイント上昇して66.9%、2位の「付加価値の増大」が2.9ポイント上昇して47.8%となった。「社員教育」は2.3ポイント下降したものの3位を維持。業種別で見ると、建設業では「新規受注（顧客）の確保」が7ポイント上昇したこと、流通・商業で「付加価

値の増大」が7.1ポイント上昇したことが目立つ。

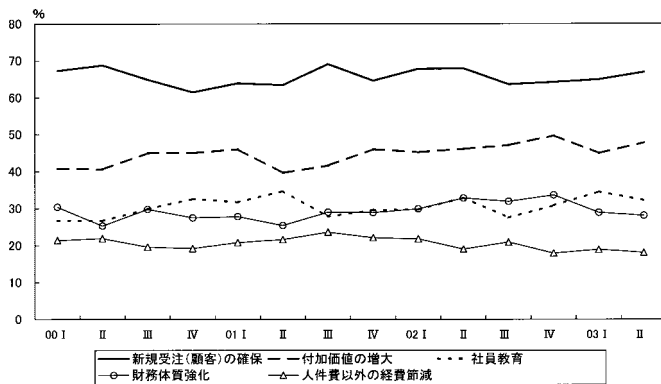
5月17日、政府がりそな銀行に公的資金注入を決めたことで、「りそな」が地盤とする大阪府や埼玉県を中心に激震が走った。「りそなHDの破綻しかけの銀行からの貸し渋り、貸しはがしが一層強くなり、極度の資金難に陥っている。そのため、受注確保もあるが、財務の改善を急ぐ状態になっている」(大阪、職別工事業)。「埼玉りそなは貸してくれないので、余分の担保をはずしてもらい、その担保で経営革新法の関係で中小公庫と交渉した。今回は、埼玉りそなが貸してくれない分を補充できた」(埼玉、建材卸売業)。SARS(重症急性呼吸器症候群)の影響は業況判断DIなどの数値にあらわれず、直接の影響を受け

た事例は少なかったが、思わぬところから打撃を受けた会員企業もある。「毎年5月に国際宝飾展が神戸で行われるが、サースの影響で主催者側が中国、台湾、アジアの一部の国の出展を見合わせたので、キャンセルが出て、前年に比較して売上也ダウン」(大阪、陳列器具レンタル)。「SARSの影響で欧州よりの受注が止まり、生産調整が生じた」(神奈川、精密機械部品製造)。今後も「SARS問題等予想されない危機管理に対する備え、対策等」(兵庫、機械器具製造)が重要である。

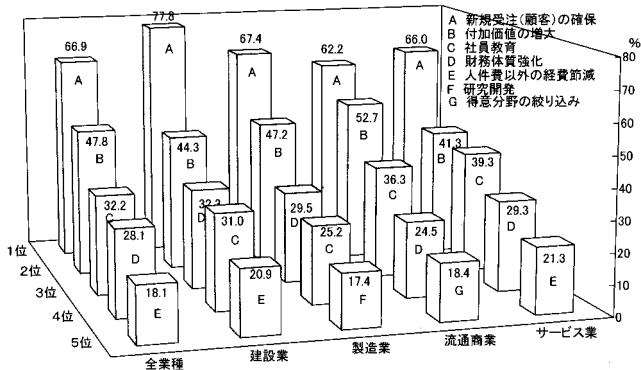
止まらない官公需の減少と見通しがたないデフレ不況

新年度がスタートする時期のためか官公需の減少を指摘する声が多かった。「官公需の減少がはなはだしい。地方財源がないため工事に着手出来ない」(愛知、電気工事業)。「サービス部門(メンテナンス)の官公庁の随契受注が、本年度より急激に低下。又建築関連部門の入札もコストダウンにより受注は見込めない現状」(兵庫、給排水衛生設備工事)。「官公需の停滞が著しい。何といても官公の仕事は裾野の広さが良い。全体的に発注を増して欲しいものだ」(宮城、建設用資材卸)。ムダな歳出の削減は必要だが、中小企業の知恵と人材が活かせる生活基盤整備・環境保全・自然再生型の公共事業の拡充が切に望まれる。

経営上の力点の推移(上位5位、複数回答)



経営上の力点
2003年7~9月期(複数回答)



デフレ経済の中、必死の経営努力を重ねても追いつかない厳しさを訴える声も聞こえる。「印刷産業は、共食い状態になりつつある。単価が常識をかいている状況がしばしば」(福岡、総合印刷業)。「売上、利益とも減少傾向にあり、一向に止まらない。今後のビジョンは明確にしているのだが、当座の対応におわれてしまう」(埼玉、卸売業)。「設備投資をしなければならない時期ではあるが、今後の見通しを考えると身動きが取れない」(東京、超硬工具金型)。「地場産業であるケミカルシューズの生産が半減し、回復の見通しが全くなくなった。今後、他産業、他地域へのシフトを急ぐ必要がある」(兵庫、工業用薬品、ケミカルシューズ副資材販売)。日本の多くの地場産地はこのような選択を迫られてくる可能性がある。

新規事業の開拓か、既存事業の深耕か

「日本経済がこのまま後退局面に入ると息切れする中小企業が続出する懸念があり、新規受注に対するリスクを考えると客先すら増やせなくなるのでは？」(神奈川、精密機械部品製造)。総縮み志向に陥った日本経済の政策転換が強く望まれるが、個別企業としては縮みの渦に飲み込まれない経営努力が求められる。多少のリスク覚悟の新規事業展開も重要な方策。「投資を極力おさえて、新規事業に取り組んでいる」(大阪、トータルパッケージ企画販売)。「新商品を開発する事で自立を考えるしか道はなし。今、新しい耐震工事に使うパワーガードを開発した」(愛知、総合工事業)。「関連新規事業展開をして、新しいニーズを発掘した。少しずつ浸透し、顧客より依頼が増えてきた。これを定着させたい」(広島、社会保険労務士業)。「新規オリジナル教育サービス(EQ①テスト+②心理学+③カウンセリング+④コンサル)を考案。地元でのマーケットでうまく伸びたので、都市圏へ展開していく(東京・博多など)」(広島、人材派遣サービス)。「昨年新規事業として地域密着型ネットワークシステム『金沢なんでもやドットコム』を立ち上げましたが、企画・デザイン・印刷の仕事と相乗効果があり比較的簡単に新規顧客の開拓が出来ました」(石川、企画デザイン印刷業)。

しかし、既存分野での掘り起こし、深耕も重要な課題。「既存商品、既存得意先での売上30%アップ計画を策定。新商品、新規得意先開発も必要であるが、既存市場の潜在販売力の開拓を優先する」(富山、家庭荒物・金物卸売業)。「既存顧客の再深耕策、接点強化」(広島、ソフトウェア業)も地道に取り組みれば必ず成果につながる。

社員一人ひとりの成長と意欲を引き出す仕掛けづくり

厳しい経営環境だからこそ、中小企業は全社員の知恵と力に依存しなければならない。「一人ひとりが成長してくれることで会社は成長する」(福岡、水処理プラント設計施工メンテナンス)からである。「一泊研修(全員参加)で現状の業界・自社の実態を公開し、建設業界のデスマッチの第二ラウンドに入っていることを理解してもらう。平成15年、16年度が正念場で、引続き17年度、18年度である程度淘汰され、もし生き延びれば、少し落ち着いた展望がひらけると考え、社員共育を徹底し体力を温存したい」(北海道、総合工事業)。「全体として売上単価は減少しているが、営業一人ひとりが細かく顧客のフォローをして売上は多少増加したが、営業の労働時

間は確実に増えている。これからは、ITを生かして時間を作り出すことにかかっている」(東京、ユニフォーム製造販売)。「得意先の仕事量減少による売上減少が著しい。新規開拓も与信不安、過当競争で思うように進まない中、現状分析とピンチをチャンスに変えるべく、各個人、各部署、全社でと話し合いを繰り返した結果、自主、自立、連帯の意識が高まり、新事業の立上げもスタートした。結局は一人ひとりのやる気、プロ意識がカギであると改めて実感した」(神奈川、建設資材販売)。「こんな先行き不透明な時代だからこそ自社の経営理念と目標を高くかけ、それに向って社員と共に進んでいくしか道がないとやっと思切ることが出来た」(東京、総合工事業)。経営指針の確立・見直しを進め、一人ひとりの社員とともに実践することの大切さを改めて確認したい。

「小さな変革を大きなうねりに」

今年の中同協総会のスローガンは、「小さな変革を大きなうねりに、同友会と共に輝く未来を。」「着眼大局、着手小局」で足元から変化を起こすのが今の経営者の役割である。「新メニューを創出したが予定よりは売上が上らない。売上向上は至上命題だが、小さな事から始めるしかない」(北海道、コンビニ・おむすび製造販売)。「足元の小さなこと、出来ることから手を抜かず心を込めて実践する。まずは社員満足。そして社員さんがお客様を満足させると思い、力を込めて自分作り、経営指針にそって社風作りにつとめます」(宮崎、OA・SA機器販売)。「内部のレベルアップ、それなくして宣伝も出来ず、他店とのハッキリした差別化ができていない。しかし、大きいことをやるのでなく、原点に返って小さいことからやろうと思う」(大分、美容業)。

さらに、小さな努力の積み重ねがきちんと報われる経営環境が求められる。「今年の2月に道内で一番在庫商品の多かった問屋が倒産しました。その影響が最近強く感じます。政府と一体する銀行の切捨て政策はいつまで続くのでしょうか。消費経済を全く無視した政府の経済政策に政治家達は何も疑問を感じてはいないのでしょうか」(北海道、京呉服小売業)。経営者の率直な実感、声を地域・同友会でたばね、環境改善の「大きなうねり」にしていくことを期待したい。

同友会景況調査報告(DOR) No.62

2003年7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

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)