

同友会景況調査報告 (DOR)

(1999年1～3月期)

ミレニアムは景気の“腰折れ”からスタート

〔概要〕

日本の中小企業の景気動向は、DORによっても99年下期は水面下とはいえマイナス幅を大きく縮小させてきた。すなわち景況の総合的判断を示す業況判断DIは、98年7～9月期のマイナス46を「底」として99年7～9月期はマイナス17、10～12月期はマイナス11にまで改善をみてきている。

しかしミレニアムである2000年の1～3月期は、大企業がアジア向け輸出等で明るさがでている反面、中小企業では公共投資の息切れ、個人消費の足踏みなどから景気の頓挫、腰折れ懸念が出てきている。

というのは、1～3月期はマイナス16と99年10～12月期より5ポイントマイナス幅が拡大するとみられるからである。また4～6月期になってもマイナス幅は7に縮小するが、なお水面下をはい上がれないとされているから、年度後半に期待するしかない状態である。

中小企業が元気にならなければ21世紀の日本経済の未来はない。新中小企業基本法の効力も本年、試されることになるろう。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 1999年12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・FAXの方法により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,241社より1,013社の回答をえた（回答率45.2%）
〔建設189社、製造業349社、流通・商業316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 40.8人
②臨時・パート・アルバイトの数 22.9人

〔景気時評〕

アメリカの景気循環とミレニアム

小松善雄

ミレニアム明けの株価擾乱

ミレニアム（新千年紀）の2000年は幸先がいいとはいえない幕開けとなった。というのは年頭早々の1月4日、クリントン大統領がグリーンズパン米連邦準備制度理事会（FRB）議長を再指名したその同日、ニューヨーク株式市場は、昨年12月31日にはダウ平均（ダウ工業株30種平均終値）が1万1497.12ドルと史上最高値をつけたものの、1万997.93ドルと1万1000ドルを割込む史上4番目の急落を印し、ハイテク株が引っぱっていた米店頭市場のナスダック総合株価指数も史上最大の下げ幅を記録したからである。

これはFRBが2000年問題（Y2K）を理由に12月31日利上げを見送ったところ、株価が急騰、FRBが景気過熱防止のために2日に大幅値上げを実施するという観測が流れたことによる。これを受けてロンドンをはじめ欧州市場は全面安となり東証（東京株式市場）も電機、情報通信関連株が軒並み売られる展開になった。

もっとも翌5日にはNY株式市場のダウ平均は買い戻しで大幅反発。6日も続伸、7日には、年初の急落分を取り戻し1万1522.56ドルと12月31日の最高値を更新、10日にはアメリカ・オンライン（AOL）とタイム・ワーナーの合併発表を好感して1万1572.20ドルと最高値を更新し、ナスダックも最高の上げとなる。つづいてインフレ懸念、金利の大幅引き上げ懸念の後退から13日には1万1582.43ドル、14日も1万1722.98ドルと連日、最高値を更新する勢いで推移している。

こうした動きに対して13日、グリーンズパン議長はニューヨークでの講演で株高とそれに伴う消費過熱への警戒感から「これから10年後に振り返ればバブルかも知れない」と「バブル」発言をおこない、2月に利上げしても加熱が続くようなら3月以降も断続的に利上げを実施する構えを示している（『日本経済新聞』1月15日）。

アメリカの景気循環の経験則

現在、世界経済がどうなるかはアメリカの景気の行方と日本の景気回復に左右されるところから、そこにもっとも関心が集まっている。そこでここではアメリカの景気の判断材料を少し述べておこう。

まず、アメリカにも景気循環（＝中期循環＝設備投資循環）が存在する。いま景気循環研究者田原昭四氏の『日本と世界の景気循環』（東洋経済新報社、1998年）によって設備投資比率（民間設備投資/GDP）から検出したアメリカの中期循環のサイクルを示すと、別表の通りになる。これによると1929年大恐慌以降の戦時期、戦後期を合わせて6つの中期循環があり、循環の長さ＝継続期間はおおよそ8.2年とされている。現在は1992年に始まる第6循環の途次にあることになるが、92年プラス8.2年ということになると、2000年

当たりかその直後に景気の「谷」すなわち循環を終結させる不況が到来するという経験則が導かれる。

なぜこういう10年前後の景気循環が生まれるかについては、通常資本ストック調整原理によって説明されるが、今のアメリカはIT革命に主導された「ニューエコノミー」=新資本主義なのでこれまでの説明論理で判断を下すことができないという見解も有力である。

そこで、なかにはアメリカは今後5~10年にわたって3~4%の経済成長を続けるという論者もいる。

しかしこの世に永久の繁栄は無いことに思いを到すとすれば、アメリカの景気循環の経験則も無視できない。それだけでなく現在のアメリカの景気は少数者の繁栄によってのみ支えられている点もみのがしてはならない。

富の不平等と人間性の腐食

アメリカの景気は少数者の繁栄によるものだという点について、経済学者のレスター・サローは近刊の『富のピラミッド』(TBSブリタニカ、1999年10月)でFRBの資産分布調査を紹介しているが、それによると、最上位1%が非公開株式の69.3%、金融証券の69.6%、上位10%では非公開企業株式の92%、公開企業株式の88%を保有している。そこでアメリカ1の資産家ビル・ゲイツの資産総額は98年時点で830億ドルを超えているが、これは下位40%世帯の資産合計に等しいという。しかも、下位60%世帯は株式を保有していないため、株価が上昇しても恩恵を受けられない(255ページ)という構造になっているのである。いま問題になっている株高に伴う消費加熱といっても、アメリカ国民の一部についてのみにあたることなのである。

しかも80年代までは大量の人員整理をおこなったのは赤字企業だけだったのが、90年代ではダウンサイジングの名のもとに黒字企業が継続的に人員整理をおこなうところから、労働者は企業に関心を持たなくなり、必要なスキルを習得できず労働生産性の伸びが鈍化するにいたっている。

社会学者のリチャード・セネットは、『それでも資本主義についていくか』(ダイヤモンド社、1999年12月)においてニューエコノミー=新資本主義における人間性という問題を提起し、大多数の人びとに人生の失敗を強要するアメリカでは「誰が私を必要としているか」という問いに答えられないところから、人間性が腐食することを検証し、こう結んでいる。「私は人間同士が互いを気遣うということに深い思慮を払わないレジームは正統性を長く保ちえないことをよく知っている」(213ページ)。

ひとまず株高は最高値を更新したものの、この神経症的な痙攣に似た乱上下をみると、そろそろアメリカの好景気も終末局面を迎えつつあるのではないかとも思えてくる。そしてその終わりは、世界同時不況の引き金になる可能性だけでなく、90年代型アメリカン・ウエイ・オブ・ライフもまた問われることになろう。(東京農業大学生物産業学部教授)

別表 設備投資比率からみたアメリカの中期循環

	転換点			継続期間(年)		
	谷	山	谷	上昇期	下降期	合計
1	1943	1948	1952	5	4	9
2	1952	1957	1963	5	6	11
3	1963	1966	1971	3	5	8
4	1971	1974	1976	3	2	5
5	1976	1987	1983	5	2	7
6	1983	1985	1992	2	7	9
	平均			3.8	4.3	8.2

(出所)『日本と世界の景気循環』87ページ。

〔 I 〕 業 況

〔 概 況 〕

2年連続のプラス成長というシナリオがあるが

ミレニアム（新千年紀）＝2000年の日本の景気はどうか。2000年度の政府一般予算案では、実質GDP（国内総生産）の1%成長を目標にかかげ日本経済に民需による自律的回復へのエンジンがかかることを期待している。1997年、98年の2年連続マイナス成長を脱し、99年のプラス0.6%（予測値）に続き、2000年はそれを上回る2年連続のプラス成長を遂げるというシナリオである。しかし一般会計の当初予算84兆9871億円をまかなうのに、戦後最高の32兆6100億円の国債を新規発行する。そこで国と地方を合わせた長期債務は2000年度末には645兆円にも達する。つまり、景気回復のために、小淵首相自らがいうように、世界一の借金王になるという仕儀に立ちいたったのである。主要企業の経営者と著名エコノミスト20氏の景気判断も平均1.07%と政府の経済見通しを追認している（『日本経済新聞』1月3日）。

とはいえ会計年度では1999年はいまだ終わっていない。そこで2000年度の景気の足どりの確かさをうかがうためにも、年度後半の10～12月期、2000年1～3月期のDOR景況判断をみておこう。

マイナス幅を着実に減少させているが力強さに欠く

まず99年10～12月期の業況判断DIを前年同期比でみると、全業種では7～9月期の 17 が 11と6ポイント好転している。99年に入り、たしかになお水面下ながらマイナス幅は着実に減少してきている。

なお日銀短観と同様の設問形式で測った業況水準をみると、短観の99年12月調査の「中小企業」のDIが9月調査の 35が 30と5ポイント減少、DORのそれが 42が 34と8ポイント減少と、ほぼ似たトレンドを示している。

業種別DI（前年同期比）でみても主要4業種すべてマイナス幅を縮小させている。ただし、個別にみるとサービス業は前期とほとんど変わらず、 18～ 17で推移している。また建設業も前期にくらべわずかにマイナスを減らしたものの 13である。これに対し製造業は 17を 9へ、流通・商業が 17を 8へと、それぞれ8ポイント、9ポイントとかなり大きく改善をみている。在庫がはけ、売上げが好転し、それがモノづくりにつながってきている様相がみてとれる。

もっともこれらを20業種でみると、相当明暗の幅がある。2000年問題をひかえソフトウェア製造が10、生活関連では木材・木製品等が2期連続プラス20台になっているほか、金属製品、機械器具も 3、 2と1ケタ台のマイナスになっている。これに対し、素材

系の化学・石油製品が 27、鉄鋼・非鉄金属が 56と、前期以上に落ち込んでいる。素材系産業で大型合併が相次ぎ、産業再生法が適用される背景が中小企業レベルでも反映されているといえよう。これでは景気好転といっても手放しで喜べないものがあり、力強さを欠く所以である。

それでは景況の地域別動向はどうであろうか。前年同期比DIでみると、北海道・東北が7～9月期の 3が 11と2ケタ台のマイナスにぶり返したのを除くと、他の地域ではマイナス幅を縮小させている。なかでも近畿はなお最大のマイナスであるが、前期にくらべ今期は 31を 17へと14ポイントの大きな改善をみせている。関東、北陸・中部もマイナス幅を縮めているが、その程度は小さい。むしろアジア景気の回復を反映してか中国・四国、九州・沖縄が1ケタ台のマイナスになっているのが目立つ。南北、対照的である。

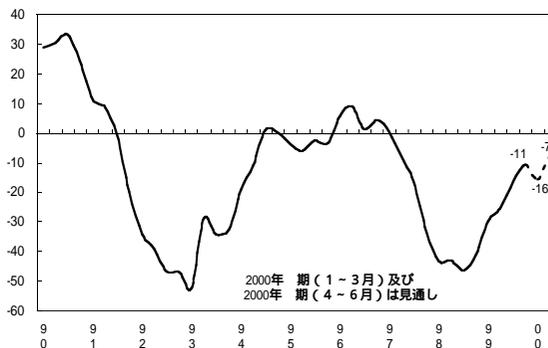
企業規模別の動向を前年同期比DIでみると、100人以上と20人未満が前期同様2ケタ台で足踏みしているのに対し、20人以上50人未満、50人以上100人未満がマイナス幅を1ケタ台につめている。とくに前者の20人以上50人未満は、 24を 5と、19ポイントもの顕著な改善ぶりを示している。

ゆり戻しがあらわれている2000年の前半

10～12月期の評価は以上であるが、2000年1～3月期の景況見通しは押せ押せムードではなく、ゆり戻しが現われるとされている。

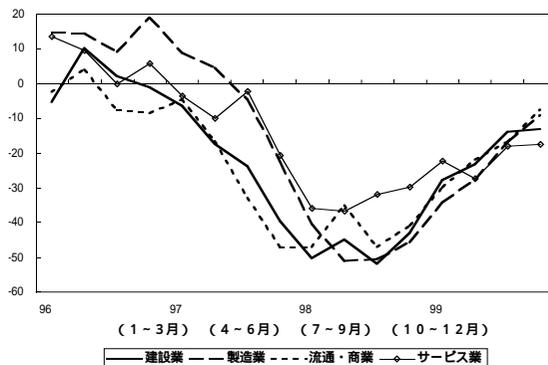
いま、全業種の前年同期比DIの予測をみると、1～3月期は 16と10～12月期の 11に

業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



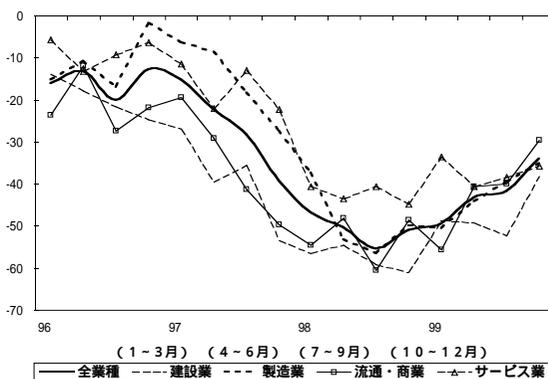
(1～3月) (4～6月) (7～9月) (10～12月)

業種別業況判断DI（前年同期比）



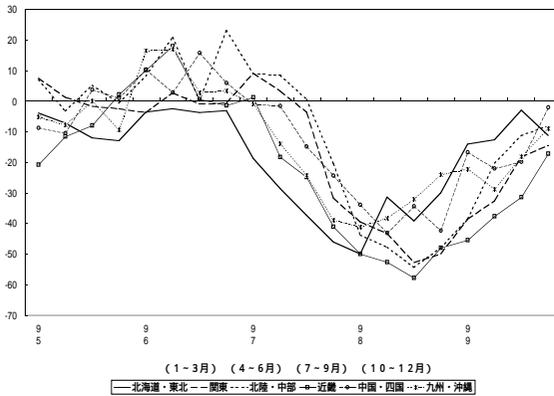
(1～3月) (4～6月) (7～9月) (10～12月)

業況水準判断DI（業種別）

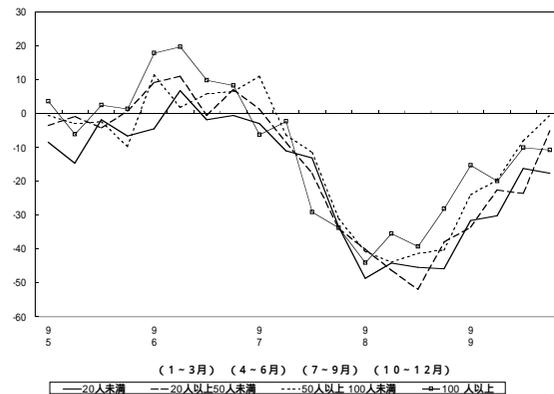


(1～3月) (4～6月) (7～9月) (10～12月)

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）



くれば5ポイント後退するとみられている。この一種の“景気の腰折れ”現象は99年下期に景気回復ムードが広がり需要の先取りが発生した反動と、上期に前倒した公共事業が息切れしてきていることによると考えられる。どうもストレートに景気よくなるとはいえないようである。

業種別では建設業が 26でもっとも悪く、このところ大きくマイナス幅を縮めていた製造業も 16と再悪化するとみられている。

それでは2000年度が始まる4～6月期はどうであろうか。この期はマイナス幅が縮小するが、それでも 7でプラスに転じないと予想されている。なかでも建設業のマイナスは依然大きく1～3月期より悪い 27を印すとみている。ともかく2000年の上期（1～6月）までは、景気の本格的回復はなされず、年度後半に持ち越されるということなのである。

地域別の予測では、2000年の上期を通じて前年同期比DIでみて北海道・東北がワースト・ワンで近畿がワースト・トゥである。逆に関東と九州・沖縄は着実にマイナス幅を縮小させるとみられる。北陸・中部と中国・四国は一步後退、二歩前進という形である。北海道・東北が悪いのは公共事業依存が逆目に出たことによると考えられる。また近畿は阪神大震災の復興需要が一巡したのちも後遺症を脱しえていないことが尾を引いているといえよう。

企業規模別の予測では、前年同期比DIでみて上期全体でマイナス幅を縮めプラスに転化すると目されているのは100人以上の企業だけである。他の企業階層は1～3月でいったんマイナス幅を拡大させた以降、縮小に転ずるとされている。ただし規模が小さい企業ほど回復は遅れ、20人未満の企業は6月時点でも 13と2ケタ台のマイナスが残ることになる。以上のようにみえてくるとミレニアムは滑り出し上々とはいえないようである。

〔売上高〕

99年10～12月の売上高はかなり改善をみた

99年10～12月期の売上高は前年同期比DIで前期7～9月期の 18が 7と11ポイントの

大きな改善をみた。

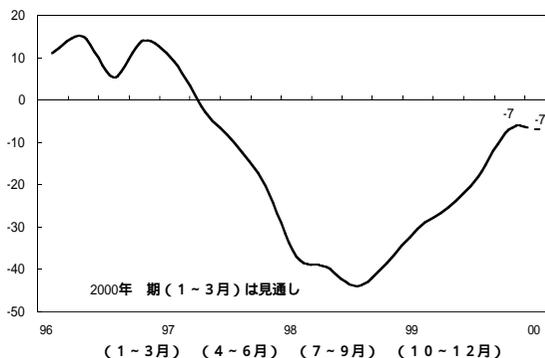
業種別ではすべての業種でマイナス幅を縮小、とくに流通・商業のDIは前期の 14をゼロに戻したのをはじめ、製造業も前期にくらべやはり14ポイント改善をみ 8になった。もっとも建設業は 16と依然2ケタ台のマイナスを維持している。

地域別の動きでは前年同期比DIでみて、北海道・東北を除き、他の地域ではすべてマイナス幅を縮小させている。なかでも中国・四国は、2年半ぶりに他地域より早くプラス値に転じたほか、北陸・中部もゼロに戻している。関東、九州・沖縄もマイナスを残してはいるものの大きく改善をみている。ただし近畿は唯一 22と2ケタ台のマイナスが続いている。

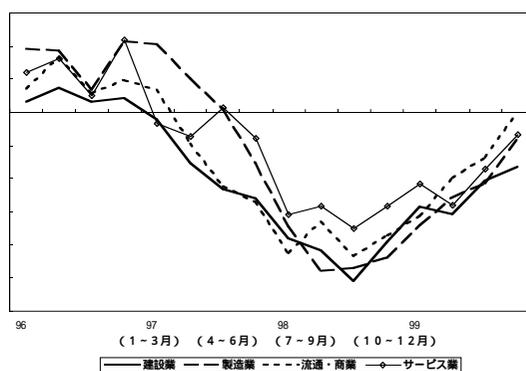
企業規模別の動きでは、前年同期比DIでみてすべての企業階層でマイナス値を縮小、なかでも20人以上50人未満と50人以上100人未満の階層で、わずかではあるが2年半ぶりにともにプラス1を付けた。100人以上も 1にこぎつけているが、20人未満はいまだ 13と2ケタ台のマイナスにある。

10～12月期は売上高の面でもかなり大きく改善をみたといえる。

売上高判断DIの変化（前年同期比、全業種）



業種別売上高判断DI（前年同期比）



先行きはプラスとマイナスが交錯して回復の足どりは不安定

それでは2000年に入ってからはどうなるであろうか。

2000年1～3月期の売上高見通しを前年同期比DIでみると99年10～12月期の 7が1～3月期も続くともみられている。これまで期を追って改善をみていた売上高が1～3月期には足踏みする。したがって業況判断DIにおける1～3月期の“景気の腰折れ”は売上高の面でも裏付けられているといえよう。

業種別では流通・商業は前年同期比DIでゼロと横バイとなり、製造業も 5へと好転するが、建設業は今期の 16が 22と悪化、サービス業も今期にくらべ悪化するとみている。建設業の悪化が全体の足を引っばっている格好である。

地域別の予想では、前年同期比DIでみて北海道・東北が今期の 7が 18と11ポイン

ト悪化、北陸・中部も今期ゼロに戻したものの1～3月はふたたび 1に暗転、中国・四国も3から 3となるとしている。しかしそのほかの地域の関東、近畿、中国・四国、九州・沖縄はマイナス幅を縮小、なかでも近畿は今期の 22を 8と14ポイント改善し、2年半ぶりに1ケタ台のマイナス入りになるとみられる。

企業規模別の予想では、前年同期比DIで100人以上は2年ぶりにプラス3になり、20人未満も 12と2ケタ台のマイナスを若干改善するが、今期にプラス値を付けた20人以上50人未満、50人以上100人未満の2つの階層がマイナスに転ずるといふ具合である。

公共投資の減退、建設業の悪化、建設業に依存するところの大きい北海道・東北の悪化、中小企業の中核である20人以上100人未満の階層のプラスとマイナスの交錯と、まだまだ景気回復の足どりは不安定であるといわざるをえない。

〔経常利益〕

99年10～12月期はかなりの改善をみたが、1～3月期は“腰折れ”の見込み

経常利益においても99年10～12月期は前期7～9月期に対してかなりの改善をみた。すなわち前年同期比DIで7～9月期の 18が 11と、7ポイントマイナス幅が縮小している。

採算の水準も前期のゼロが今期は16になっており、採算がとれている企業も増えている。

業種別にみても4業種すべてでマイナス幅を縮小させている。なかでも流通・商業は 2にまでこぎつけている。もっとも建設業とサービス業はいまだ2ケタ台のマイナスに止まっており、そのうちでも建設業の改善はペースが遅く、しかも 27と最大のマイナス幅にある。

ではこの10～12月期の経常利益の好転はどのような要因によるものであろうか。もっとも大きいのは季節売上数量・客数の増加であり、前期にくらべ5ポイント以上上がっている。そのほかの主な要因は人件費の低下、仕入額の低下であるが、そのウエイトは前期にくらべ下がっている。また売上単価・客単価の上昇のウエイトも下がっている。したがって当然反動減が予期される。

地域別の様相では、前年同期比DIで四国が 1、北陸・中部が 7と1ケタ台にまで縮小しているものの、他の地域ではなお2ケタ台のマイナスを脱していない。そのうちでも近畿が 19、関東が 14と他にくらべ経常利益のマイナス幅が大きいのが気になる。

企業規模別DIの様相では前年同期比で20人以上50人未満と50人以上100人未満の2つの階層が1ケタのマイナスになっている。ただし20人未満と100人以上が2ケタ台のマイナスを脱していない。

業況判断のアップ・ダウンにやはり経常利益のよし悪しが響いている。

それではミレニアムの1～3月期はどうであろうか。景気の“腰折れ”は経常利益においても現れている。すなわち、全業種の前年同期比DIで99年10～12月期の 11が 12と

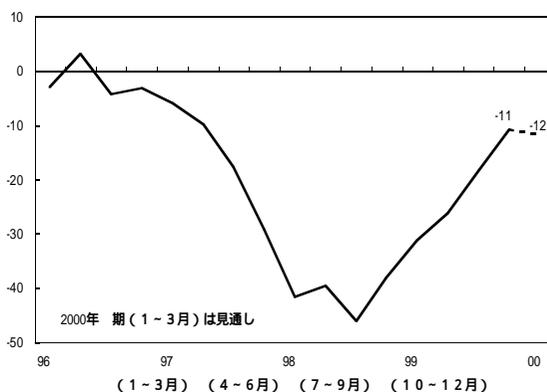
1ポイントほど再悪化するとみられている。

業種別にみても製造業は今期に引き続き改善をみるとされているものの建設業、流通・商業、サービス業の3業種は今期より経常利益のマイナス幅は拡大する。とくに建設業は 30のマイナス幅になるとみられている。

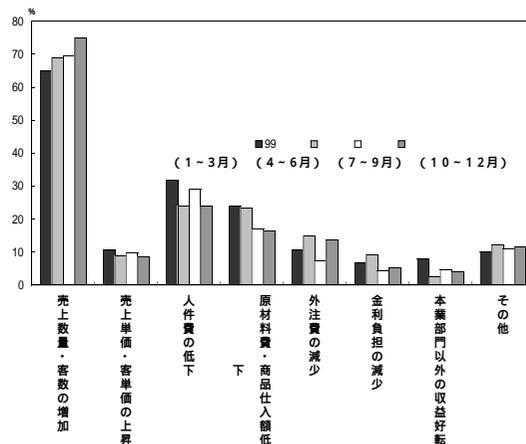
地域別の様相では、前年同期比DIで北海道・東北が今期の 11を 22と倍増、中国・四国もマイナス幅が拡大するとみられるほか、関東は横バイ、近畿は改善をみるものの2ケタのマイナス幅を残すとされている。もっとも北陸・中部、九州・沖縄は今期に引き続き改善するとみられる。

企業規模別DIの様相では、100人以上が今期の 11が 1へと顕著な改善をみるものの、他の企業階層は今期にくらべマイナス幅を拡大させる。マイナス幅は20人未満が 16ともっとも大きい。今期にくらべてのゆり戻しは、 3が 13へと悪化する50人以上100人未満がもっとも激しい。経常利益の面でも明暗こもごもといったところである。

経常利益判断DIの変化(前年同期比、全業種)



経常利益好転理由(全業種)



〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

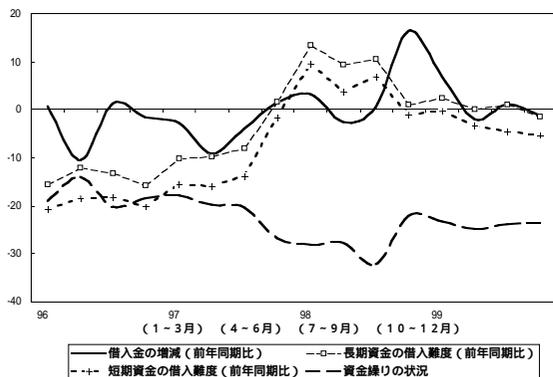
建設業・サービス業が大幅に悪化

99年10～12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(99年7～9月期)の調査と同様 24となり、横ばいを示す結果となった。資金繰りの状況は特別信用保証制度の導入により一旦大幅に改善したのち、一進一退を繰り返している。

そうした中、今回調査で注意をひくのは、業種別の動向であろう。製造業では前回の 25から 16へ9ポイントの大幅改善が見られたが、これと対照的に建設業では 32か

ら 39へ7ポイントの悪化、サービス業でも 28から 34へ6ポイントの悪化が見られた。流通・商業は2ポイント(16 18)の悪化であった。建設業とサービス業は今回の大幅な悪化で、特別信用保証制度以前の水準にもどったことになる。これら2業種の資金繰

資金状況判断DIの変化(全業種)



りの厳しさは金利動向にも反映しており、短期借入金利DI(「上昇」-「低下」)をみると、全体が 4 5と「低下」超過幅が拡大するなかで、建設業(0 6)とサービス業(7 3)は逆に「上昇」超過に転じている。また建設業については、長期借入金利DIも「上昇」超過に転じたことに加え、他業種が「容易」超過の状態にある借入難度DI(「困難」-「容易」、前年同

期比)が長短資金とも「困難」超過(長期6、短期5)となっている。

地域別にみると、前回調査に引き続き資金繰りの地域間格差は縮小した。「九州・沖縄」が 30 28と2ポイント、「近畿」は 30 23と7ポイントの大幅な改善を示した。その一方で、「北陸・中部」(16 19)「北海道・東北」(21 24)「関東」(28 29)はそれぞれ悪化した。

規模別では、「20人未満」(31 37)と「100人以上」(5 11)でそれぞれ6ポイントの大幅な悪化が見られ、資金繰りが全般的に悪かった 98年7~9月期以前の水準へと戻った。一方、「20人以上50人未満」(23 21)と「50人以上100人未満」(11 9)ではそれぞれ2ポイントの改善が見られた。

借入難度DI(「困難」-「容易」、前年同期比)は、短期資金については前回(5)と変わらず横ばいであったものの、長期資金については97年10~12月期調査以降続いてきた「困難」超過から「容易」超過へと転じた。しかし、上で見たように建設業では、長短資金とも「困難」超過にある。規模別では「20人未満」が、地域別では「近畿」が「困難」超過の状態にある。

借入金利DI(「上昇」-「低下」)は、前回調査で長短金利とも「低下」超過幅が大幅に縮小したが、今回調査では再拡大する結果となった。長期金利DIは 4 5、短期金利DIもまた 4 5と、それぞれ前回比1ポイント「低下」超過幅が拡大した。前回調査で「増加」超過となった借入金DI(「増加」-「減少」、前年同期比)は、今回 1と再び減少超過に転じた。ただ、前期比で見た場合には 8 1と減少超過幅が縮小する結果となった。受取手形期間DI(「短期化」-「長期化」)は、前回比1ポイント「長期化」超過幅が拡大し、 14となった。

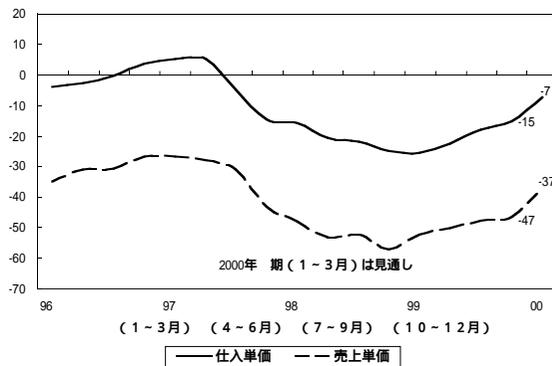
〔物価の動向〕

仕入単価・売上単価ともに「下降」超過幅の縮小続く

99年10～12月期の仕入単価DI（「上昇」-「下降」、前年同期比）は前回の 18から3ポイント「下降」超過幅が縮小し、 15となった。「下降」超過幅の縮小は、99年4～6月期以降3期連続となる。業種別にみると、サービス業で 8 15と「下降」超過幅が拡大したものの、 27 19と8ポイントの大幅な縮小が見られた建設業をはじめ、製造業（ 20 17）と流通・商業（ 15 12）はともに3ポイント「下降」超過幅が縮小した。ただ仕入単価の下降トレンド自体に変わりはなく、次期見通し（全業種）においても 7と、先行き仕入単価の「下降」が続くとみる企業が、「上昇」を見通す企業を上回る状況にある。

売上単価DI（「上昇」-「下降」、前年同期比）は前回の 48から今回 47となり、99年1～3月期調査以降4期連続で「下降」超過幅が縮小する結果となった。しかし、依然として大幅な「下降」超過の状態にある上、次期見通しにおいても 37と「下降」見通す企業が大半を占めている。仕入単価が低下しても売上単価も同時に低下するため収益改善につながらないという、不況を反映した物価の全般的な下落トレンドは依然として続いている。

仕入単価・売上単価DI
（前年同期比、全業種）



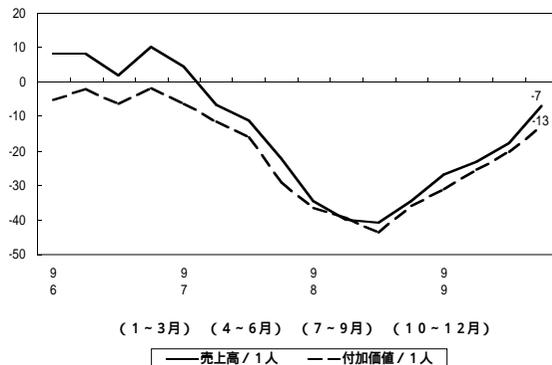
〔Ⅲ〕生産性・雇用

水面下ながら、景況感の底入れが進むにつれ、生産性・雇用にもこの動きに連動する傾向が現れている。

生産性にみられる業種回復の格差

1人当たり売上高DIは、98年10～12月期以来水面下の上昇傾向を続け、99年10～12月期において全業種の前年同期比で 7にまで回復した。ただし、業種別にはかなり大きな格差がみられる。製造業と流通・商業の回復が目立つ一方、建設業、サービス業の回復は鈍っ

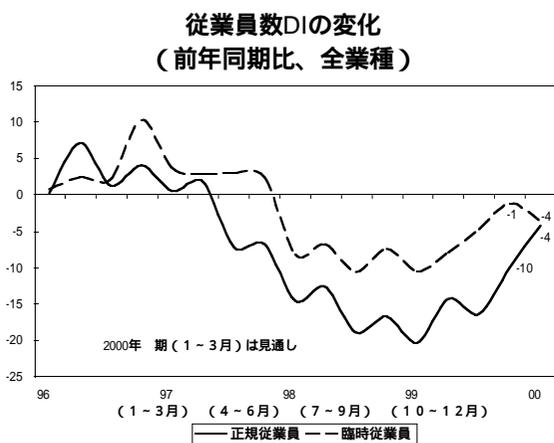
1人当たり生産性DI
（前年同期比、全業種）



ている。また、1人当たり付加価値DIにおいても98年10～12月期以来の回復傾向が継続しているが、ここにも業種間の大きな回復格差が現れている。すなわち、1人当たり売上高DIの動向と同じく製造業と流通・商業の回復が見られるのに対して、建設業とサービス業との回復力は弱く、建設業などでは30と前期よりわずかに1ポイントの改善しか見られず、回復が頓挫する可能性もある。

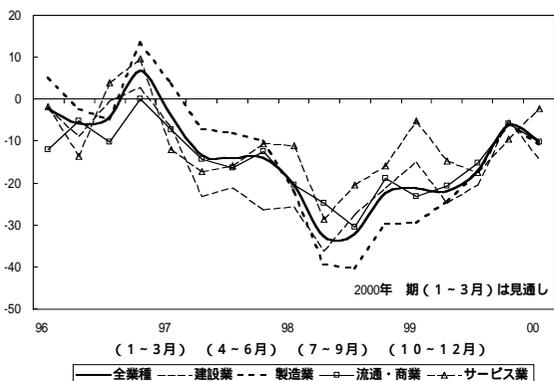
力強さにかける雇用面の回復動向

今期の正規従業者数の前年同期比DIは、16から10へと6ポイント改善し、穏やかなテンポながら水面下の改善傾向が引き続いている。今後の見通しをしても、次期見通し



しが4と、今期と同様のテンポで回復するとの見通しを示しており、改善傾向が穏やかに進んでいる。臨時・パート・アルバイトの前年同期比DIも1と正規従業者数DIと同様に回復基調にあり、ほぼ水面に到着したといえよう。ただしこれが今後継続されるかということ、回復力が弱いことがわかる。すなわち、次期見通しDIでは、4へと再下落しているからである。大きなマイナスというわけではないので、これを回復への屈折点と解するのは適切ではないかもしれないが、回復の力強さに欠ける状況が示されているといえよう。

業種別所定外労働時間DI (前年同期比) (「増加」-「減少」)



注目しなければならないのは、回復傾向が強まりつつある製造業やサービス業において雇用者数の拡大は停滞傾向を示しており、雇用動向に薄日は差しかけているものの、回復を過大に評価できにくい状況にある。景気動向にはなお不透明さが残るために、中小企業

の雇用拡大を期待できる状況にはまだないといえよう。

「一進一停」の所定外労働時間動向

所定外労働時間DI(「増加」-「減少」)も水面下で穏やかな回復基調が続いている。

だが、その歩みは「一進一停」である。所定外労働時間DIのマイナス幅は今期 17から6へと縮小しつつあり、その回復も全業種にわたってきている。その意味では雇用調整がほぼ終了してきているといえようか。しかしここでも次期見通しでは、マイナス幅が拡大するとしているわけで、雇用調整の最終段階に近い兆候であるものの、景気回復が明確な力を示すにはいたっていない。

〔Ⅳ〕設備投資

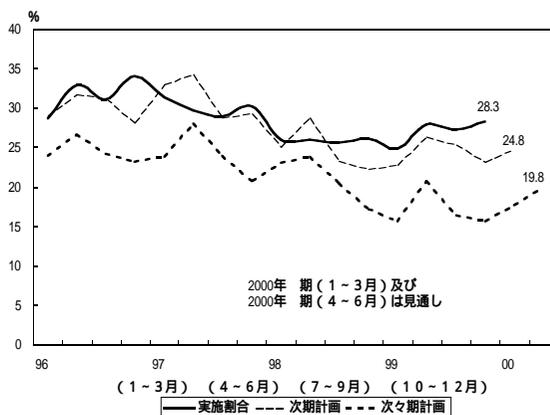
設備投資の回復？

1999年12月の経済企画庁・月例経済報告は景気判断を前月同様「緩やかな改善」とし、民間14機関予測も2000年度について99年度を上回るプラス成長と見込み、政府見通しも1.0%成長を予想し、とくに設備投資を3年ぶりのプラスとしている。

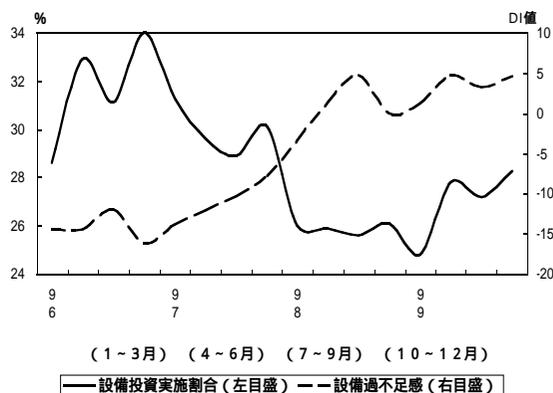
DOR調査も今期、全業種で実施割合、次期計画割合、次々期計画割合のいずれもが前期に比較して若干ながらそれぞれ増加（27.2% 28.3%、23.2% 24.8%、17.7% 19.8%）を示している。水準自体は上記のとおりのものであるが、次々期計画割合が2期連続増加しているのが目立つ。もっとも、7～9月期、10～12月期の次々期計画割合についてはそれぞれの次々期である翌年の1～3月期、4～6月期において増加する傾向があるから、今回の増加もそのような傾向を含んでいることを割り引いて考えなければならない。とはいえ、実施割合と関連の高い次期計画が1.6%増加している（23.2% 24.8%）ので、次期の実施割合は1%以上増加する可能性が高い。

ところで、今期実施割合が増加した理由を業種別・地域別・規模別から実施割合を検討すると、業種別に、製造業で落ち込み、その他が増加し、とく

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」)



に、サービス業では4期連続の、流通・商業では3期連続の増加を示しているのが目立つ。しかし、次期計画割合の業種別で検討してみるとそれらの特徴は持続しておらず、確かな先行きは見出せない。

では、今期の実施割合の増加をどのように判断したらよいか、設備投資の条件を見てもみよう。金融条件（長・短期資金借入難度、資金繰り）も過去4期程度好転している、売上・利益状況（売上高DI、経常利益DI）も98年7～9月期以降5期連続好転している。とくに、経常利益DIがプラスに転じている。しかし、設備状況（設備過不足感）は96年10～12月期に過剰傾向に転じ98年4～6月期に、ようやくその傾向は頭を打ったがその後反転せず、横ばいを続けている。つまり、今期実施割合の増加も金融条件および売上・利益状況の好転状況を直接反映する形とはなっておらず、また、設備の過剰傾向も顕著な解消を示していない。

設備過剰の回復持続の条件

いいかえれば、金融条件、売上・利益状況の好転が金融政策・需要動向によって今後とも持続し、設備過不足感における不足への反転が明確になるならば、中小企業の設備投資の回復は期待できる余地はあろう。前回「設備投資の極端な低下は次々期以降ないかもしれない程度の期待を保証しているに過ぎない」とした判断を若干上方修正して「設備投資の次期以降若干の上昇が期待できる可能性が生まれている」とする程度にとどめておくのが妥当と思われる。

したがって、今後、中小企業に対する金融政策の後退、消費需要を再度冷却化する消費税率の引上げなどが実施されると今期の中小企業の設備投資の回復の芽が摘み取られてしまう可能性もあるということができる。

〔V〕業種別動向

(a)建設業

水面下のまま回復傾向鈍化し次期以降の悪化見通し強まる業況判断

今期99年10～12月期の建設業の業況DI（前年同期比）は、基本的な5指標の内では着工が前期と同等（20）なのをのぞいてマイナス幅を縮小した。しかしその縮小幅は売上が21から16へ5ポイントなのが最高で、他は受注（21 20）、採算（30 27）、全体的業況（14 13）などごく微弱なマイナス幅の縮小である。この回復傾向の鈍化の結果、全体的業況判断DIでは、サービス業に次いで低いほか、他の売上高、採算、業況水準で全業種中最低になっている。

なお前回、業況の相対的な指標である業況判断との乖離が拡大していると指摘した業

況の絶対的な指標である業況水準DIは、52から38に14ポイントマイナス幅を減少させた。しかし業況水準が「悪い」企業は、「やや悪い」を含めて依然として53.7%を占め、前回より5.2%しか減少していない。水準DIを回復させたのは「やや良い」を含めて「良い」企業が6.6%から15.4%に倍増した作用が大きい。15%を超えたのは97年4～6月期以降にはみられなかった傾向である。業況水準は2極化傾向をはらみながら回復を示しているといえよう。しかし今期の結果で気になるのは資金繰り（「余裕あり」 - 「窮屈」）の窮屈さが大幅に増し（32 39）ていることである。今期のDIは、2年ぶりの厳しさを示すもので、これも全業種中最低である。

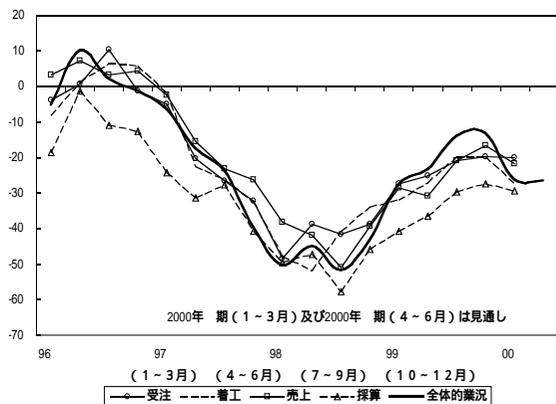
以上の回復鈍化の傾向を通じて、グラフに現れているように水面上に浮上しないまま回復過程の終息を示唆するのが次期以降の見通しである。全体的業況判断DIの次期が26、次々期27といずれも3期ぶりの厳しいものとなっている。しかも他業種に比較して群を抜いて厳しい見方をしている。また他の次期見通しの指標も、売上22、採算29など受注20、着工28など、いずれも今期水準を下回っている。

得意分野への絞込み、社員教育、付加価値増大に力点を置く傾向が強まる兆し

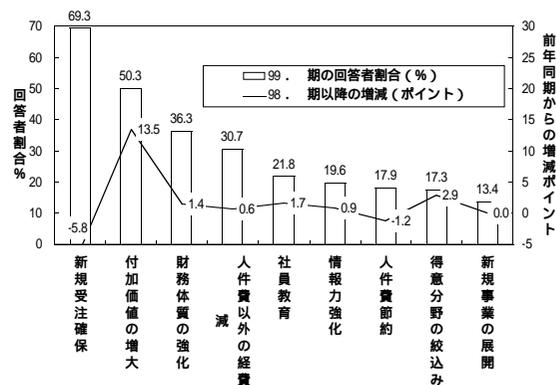
鈍化したとはいえ受注DIのマイナス幅の縮小傾向のもとで、記述回答にもやや明るさが散見されるようになった。しかし今期の傾向を引っ張った官公需中心総合工事業（46 6）の先行きは厳しいものがあり、次期見通しも35と後退する予測となっている。民需主体総合工事業は今期はマイナスに転じたが次期はさらに後退（5 11）が懸念されている。民需・官公需のダブルでの工事需要減が必至とみられる中で、中小建設業経営はいよいよ正念場にさしかかっているということであろう。

そのもとで「経営上の力点」についての回答率で、「付加価値の増大」が前年同期比で13.5ポイントアップの50.3%に、また得意分野への絞込みが2.9ポイントアップの17.3%に、そして社員教育が1.7ポイントアップの21.8%に上昇した。

建設業の各種DIの推移



建設業の経営上の力点



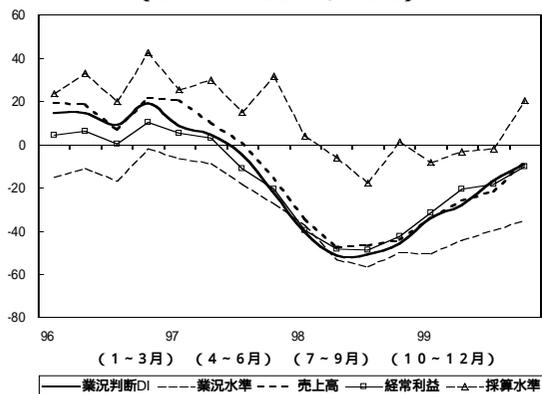
(b)製造業

業種別不均等性の強まりと予断を許さない新春市場動向

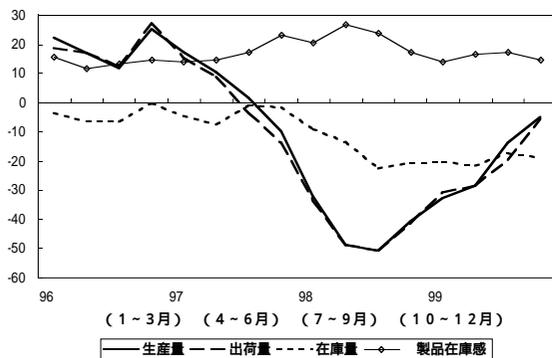
製造業の業況判断DI指標は、99年10～12月期も引き続き水面下ながら回復基調をたどりつつある。しかし、次期の1～3月期見通しでは再び悪化に反転する兆しが示され(9 16)、不安定な足取りがうかがえる。これを10業種別に見ると、アジア経済の復調と密接な関連の下で金属と機械器具が1年間を通して着実に回復基調がみられるが、その他の業種では一進一退の傾向が続いている。99年の業況判断DIは全体では1～3月期の34から 9へと着実な改善が認められるが、繊維・印刷と素材関連で厳しい状況がみられる。

売上高DIは98年4～6月期を底に回復基調をたどっており(48 8)、採算別DIでも同様の傾向が確認される。しかし、ここでも繊維・印刷と素材関連の苦況がみられる。ところで注目すべき動向として、採算水準DIが 2 21へと大幅な改善を見たことである。業種別では化学を除いてすべてプラスに転換している。経常利益DIでも回復基調(18 10)を歩んでいるのは確かだが、依然として水面下を脱してはならず、新規

製造業の各種DIの変化
(水準以外は前年同期比)



製造業の生産状況判断DI (前年同期比)
(「増加」-「減少」)



受注確保、経費節減、高付加価値化に向けた必死の経営努力の結果、損益分岐点が引き下げられたことに由来するものと考えられる。

景気回復の不安定性の増大に対する全天候型経営の備え

生産量DIは繊維と化学を除いて回復基調にあり、10業種中6つ(前期は2)でプラスとなった。しかし、次期見通しでは印刷と素材関連の悪化予測幅が大きく、全体では再び悪化の気配がうかがえる。出荷量DIについても同様の傾向が読み取れる。在庫量DIに関しては98年7～9月期以降 20前後の水準が維持され、在庫削減が強力に推進されている。この傾向は繊維と素材関連で際立っている。その結果、在庫過剰感については製品・原材料ともに改善されつつあるが、一進一退の基調に変わりはない。受注残DIを見ると指標を取

り始めた98年10～12月期を底に改善傾向にあるが（ 49 18）、繊維（ 40）、化学（ 39）、印刷（ 28）で厳しい状況が認められる。次期見通しでは、全体として横ばい傾向が予測される中、繊維（ 42）と印刷（ 41）できわめて厳しい事態が読まれている。

経営上の問題点では民需停滞の持続と並んで、新規参入者の指摘割合が高まり（15% 20%）、競争がさらに激しさを増しつつある。これに対する経営上の力点として、新規事業の展開（17% 20%）、研究開発（14% 20%）、情報化強化（14% 17%）が比重を高めた。固有技術を基礎にした全天候型経営戦略が求められる。

(c)流通・商業

各指標が水面下からの脱出傾向をみせるが、その浮上力は弱含み

今期の流通・商業の業況判断DI（前年同期比）は、 8と1ケタ台となり、前回と同様に水面下の上昇基調を示し、過去数年の最悪期から徐々にではあるが脱出する傾向をみせている。

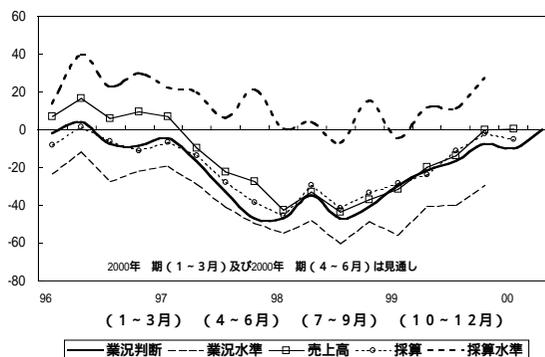
これで、マイナス幅縮小は5期連続となる。とはいえ、全般的な回復の様相は依然としてみられず、次期（2000年1～3月期）の見通しでは、

10と再び2ケタ台となっている。ただし、次々期（2000年4～6月期）見通しは、0と春から先の業況回復への期待感強いものとなっている。業況水準DIでも、前回 40、前々回 41と横ばい状況にあったものが、今回は

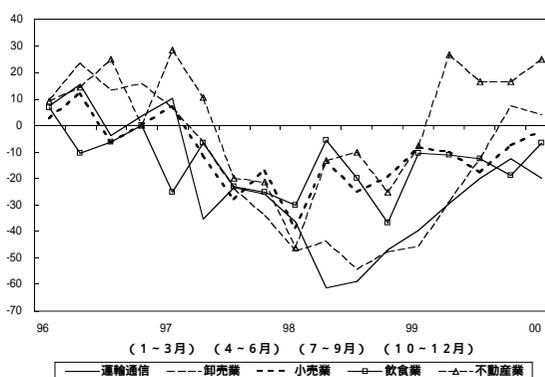
30と10ポイントほど回復傾向を示している。この点に関する限りでは、最悪期（1998年7～9月期）の 61からみると、今回の結果はかなりポイントが回復していると判断できる。

このように、各種の指標からみる限りでは、次第に回復基調にあることは疑えないが、足元を見ると未だ手放しで景気の回復を喜べる状況にないことは確かである。

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）



売上高DI値でプラスに転じる気配を示すも、売上増には直結せず

各分野別の業況判断DI（前年同期比）をみると、運輸通信業は、前回の 20から 29

とやや後退した。卸売業は、17から0となったが、次期の見通しは9と依然としてマイナスである。小売業は、14から10と幾分ではあるがマイナス幅を縮めている。これに対して、飲食業は、25から27と状況がやや悪化した判断を示している。また、不動産業も17から18となり同様の結果を示した。ただし、不動産業は次期の見通しで9と唯一プラスに転じるとみている。これを前期比でみると、運輸通信業の7、卸売業の11となり、これらの業種だけはプラスの結果を示している。これに対して、飲食業は33となり、前回13、前々回12のプラス値から一転して大幅なマイナスとなった。

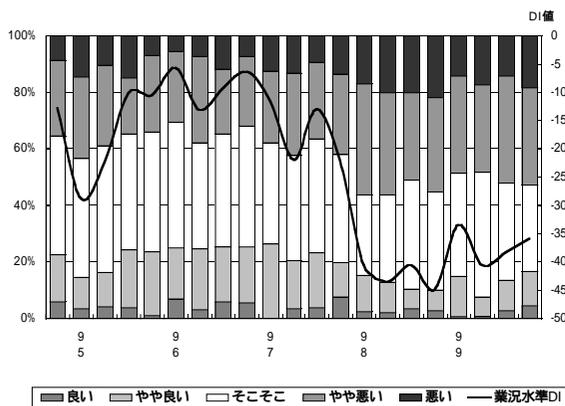
売上高DI（前年同期比、「増加」 - 「減少」）でみると、今期の「+ - 0」の内訳は、「増加」34.5%（前回：26.2%）、「減少」34.5%（同：39.9%）となり、売上が徐々にではあるが回復基調にあることを示している。ただし、次期見通しの「+ - 0」を、内訳でみると「横ばい」が31.0%から45.4%となり、同じ「+ - 0」でも必ずしも売上の増加には直結しない昨今の厳しい状況を反映している。

(d) サービス業

ばらつきの目立つ業況、業種内部では企業ごとの明暗がはっきりと

サービス業の業況判断DI（前年同期比）は足踏み状態にあり、今回も前回調査とほぼ同じ17となった。また、業況判断の次期見通しは12から13へと僅かながら低下している。しかし、その他のDI値は総じて上向いている。年末という季節需要が拡大する時期にあるから、たとえば売上高DIが前期比では前回の8から今回は7へと15ポイント、

サービス業の業況水準DIと内訳



採算DIが21から3へと18ポイントもの回復をそれぞれに示すのは別としても、売上高DIは前年同期比で17から7へ、採算DIも前年同期比で20から10へと同じく10ポイントマイナス幅を縮めた。また、採算水準DIは前回の0から今回の3へと回復基調が続いている。

しかし、サービス業の業況が全般的に回復基調にあるとは明言できない。たとえば、前年同期比でみた1人当たり売上高DIは前回の20から今回は13と大きく回復をみせているが、同じく1人当たり付加価値DIでは14から13へと僅かに1ポイントの改善を示すにすぎない。他方で、客単価DI（前年同期比）が前回の37から今回41へと悪化するからである。このように、サービス業の各指標のベクトルは揃って業況回復を示すわけではない。業況判断（前年同期比）の内訳をみても、「好転」が21.0%から22.4%と僅かに増加し、同時に

「悪化」も38.9%から39.9%と増加している。企業ごとの業況感に差が広がっている。

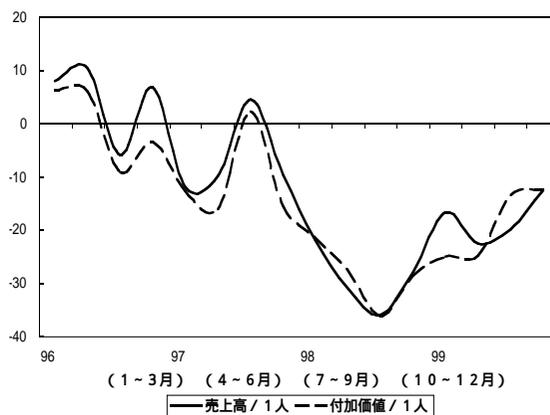
経営スリム化でようやく黒字決算、足元にはまだ景気回復の光りが届かず

評論家は景気回復の兆しを語るが、一方自社の業況が思うようには好転しないといったはざまにあって、サービス業の各社はどのように経営努力を続けているのか。その率直な声に耳を傾けてみたい。先にみたように1人当たり売上高DIが改善しているにもかかわらず、1人当たり付加価値DIは逆に

悪化を示しているということからは、サービス業における厳しいリストラの実態が見える。「付加価値の上がるのが少ない分だけ、人件費を減らす、また経費も減らしていかなざるをえない」、また「採算割れの仕事なら多いが、それらを選別して少しでも割に合う仕事だけにしぼろうとすると、受注が極端に減る。この状況から脱出する為に、人件費節減の為に機械化で少しでも他社との差別化ができるか、合理化と特化で選別中です」とも

いう。人員もしくは人件費を圧縮しながら、なんとか仕事を確保する中で収益改善への努力が続き、「一昨年9月より、幹部社員の人件費カット、賞与の支給ストップ、役員報酬20%カット等様々な経費削減に取り組み、この9月決算では売上高減少するも、黒字決算を達成した」となる。しかし、「経理公開に踏み切り、早速社員から『経費節減プロジェクト』が立ち上がりました。『経営指針』がどこまで私達の会社に良い風をもたらすかが心配であり、楽しみでもあります」といった同友会企業らしさが光っている。

サービス業にみる生産性DI（前年同期比）



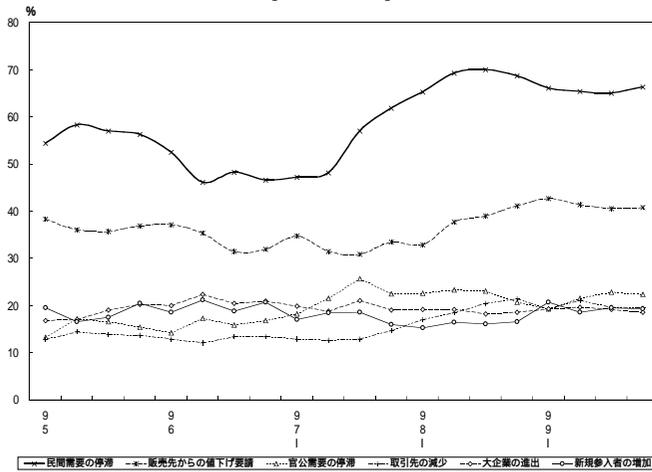
〔 〕 経営上の問題点

需要停滞の高止まりが続くとともに生き残りをかけた競争戦が熾烈という状態が連続

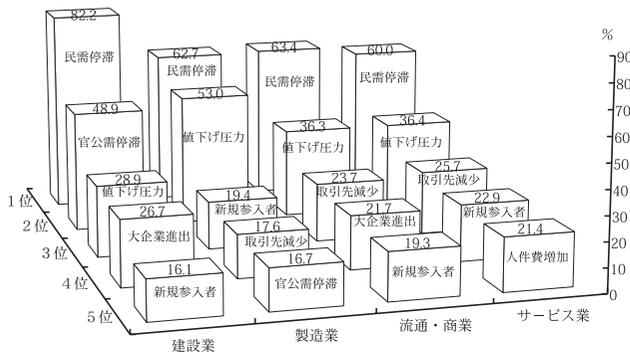
今期（99年10～12月期）の経営上の問題点（複数回答）は、上位5位から順に「民間需要の停滞」（66.2%）、「販売先からの値下げ要請」（40.7%）、「官公需要の停滞」（22.3%）、「取引先の減少」（19.5%）、「新規参入者の増加」（19.3%）と、前期（7～9月期）と同一順位であった。これは経営上の問題点の基本傾向が前期と同様であること、すなわち競争戦が続く中で需要停滞の進行が継続していることを示すものである。

第1位の「民間需要の停滞」は、99年1～3月期66.0%、同4～6月期65.4%、同7～9月期

経営上の問題点の推移
(複数回答)



業種別経営上の問題点
99年10～12月期 (複数回答)



65.0%と横ばい状態のなかでこ
くわずかではあるが改善してき
た。しかし、今期は66.2%と大
局的にみて横ばい状態にあるこ
とは変わらないが、ミクロ的に
は99年1～3月期の水準まで戻っ
てしまった。ふりかえると、
「民間需要の停滞」は、98年1～
3月期65.2%、4～6月期69.3%、
7～9月期70.0%と最悪を記録し
たあと、98年10～12月から反転
したが、それは99年7～9月期ま
での4期で終わったことになる。
この66.2%という停滞感は最悪
に近い。こうした需要停滞高止
まりが続く限り力強い回復感
はでてくるわけがない。なかで
も、業種別には建設業が79.4%
から82.2%と前期より2.6ポ
イントほど停滞感を強め、つい
に80%台になった。地域別
には中国・四国の57.1%を
のぞき他の地域はすべて60%
以上になっている。とくに北
陸・中部(73.8%)

と北海道・東北(69.9%)の停滞感が際だっている。規模別にもすべての階層で60%以上になっているが、とりわけ、20人～50人未満(68.3%)と100人以上(69.3%)が悪い。

第2位の「販売先からの値下げ要請」は、99年1～3月期の過去最悪の42.6%から同4～6月期41.3%、同7～9月期40.5%とわずかではあるが好転の方向で推移してきたが、今期は横ばいの40.7%となった。依然として40%台の高い比率の値下げ要請が継続している。40%台の値下げ要請圧力は98年10～12月期から4期連続しているのである。業種的には、製造業(53.0%)、地域別には北陸・中部(48.2%)において値下げ圧力が突出している。第3位の「官公需要の停滞」は22.8%から22.3%へ、第4位の「取引先の減少」が19.6%から19.5%へ、第5位の「新規参入者の増加」も19.5%から19.3%へと横ばいで推移している。

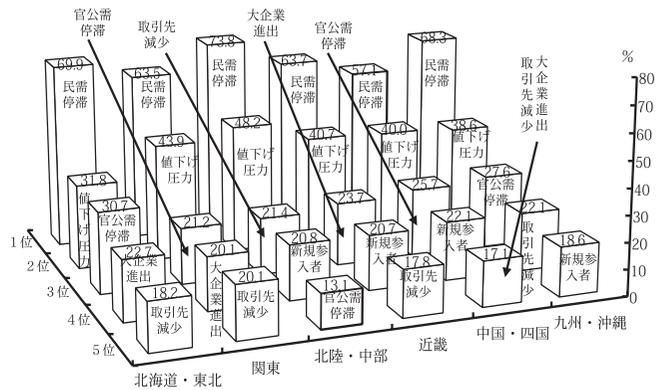
今期特徴的なことは、上位5位までの項目のうち第1位の「民間需要の停滞」が1.2%

地域別経営上の問題点
99年10～12月期（複数回答）

悪化しているのを除くと、0.5%以下の変化と、横ばい状態にあることにつける。経営上の問題点が2期そのままほとんど同じ状態で推移したのは極めてまれである。問題状況が同一のまま膠着していることの反映であろう。

「民間需要の停滞」と「官公需要の停滞」の両方の停滞が高い、つまり需要全般の停滞感悪化が前期と変わらないとともに、

「新規参入者の増加」などの市場参入の長期化が、一方では「販売先からの値下げ要請」を高水準に張り付け、体力のないところが消える「取引先の減少」の上昇をもたらすという生き残りをかけた激しい競争戦が連続していて、その終わりがまだ見えない状態に置かれているのである。



〔 〕経営上の力点

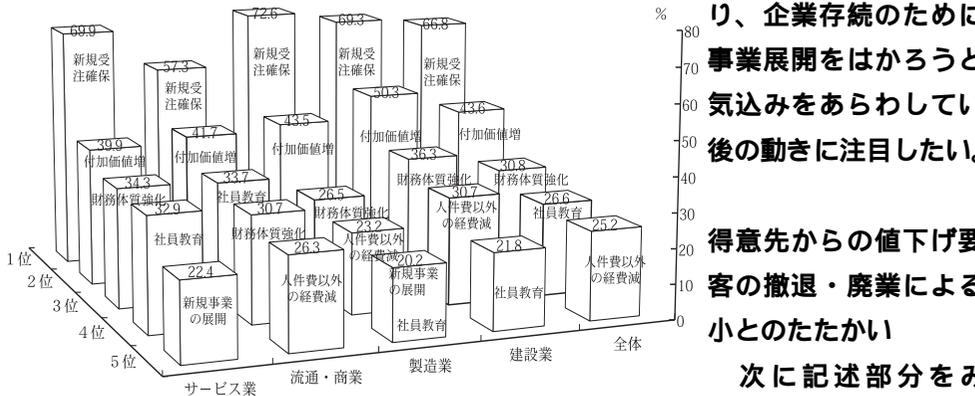
「新規事業の展開」の急浮上に注目、経費節減努力はもう限界か

次期（2000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、「新規受注（顧客）の確保」（66.8%）、「付加価値の増大」（43.6%）、「財務体質の強化」（30.8%）、「社員教育」（26.6%）、「人件費以外の経費節減」（25.2%）となった。前期と比較すると、前々期一年ぶりに第3位にカムバックした「社員教育」が前期第5位に落ちたが今期再び第4位に浮上した。前期第4位の「人件費以外の経費節減」と入れ替わる形になった。

上位3位の項目のうち、第2位の「付加価値の増大」と第3位「財務体質の強化」はこの3年間徐々に数値を高めてきており、企業が市場拡大に最重点（第1位）をおきながら、利益重視、財務体質の改善に経営努力を傾注していることが顕著になってきた。また、第5位の「人件費以外の経費節減」と、もうひとつの経費節減の柱である「人件費節約」は第8位（15.0%）と前期よりさらに比率を下げ、この部門での経営努力がほぼ限界にきていることも明らかになってきた。

今期注目されることは、第6位に「新規事業の展開」（19.2%、前期比3.9ポイント増）第7位に「情報力強化」（17.8%、前期比0.1ポイント増）となってきたことである。特に

経営上の力点
99年10～12月期（複数回答）



「新規事業の展開」は本調査開始以来の高い数値を示しており、企業存続のために新たな事業展開をはかろうとする意気込みをあらわしている。今後の動きに注目したい。

得意先からの値下げ要求、顧客の撤退・廃業による市場縮小のたたかい

次に記述部分を見ると、2000年を展望して各業界動向

について興味深い指摘が多い。まずその特徴をあげてみたい。

公共事業 先行き不安、官庁発注もダンピング競争激しい

まず、公共事業に依存する建設業では、「近々にせまる公共予算の減少にどう対応するか、建設業者の淘汰が進むなかでどのように生き残るかが問題」「公共工事のコストダウン、つまり価格競争になれば、企業規模、建設原材料の輸入等、今までの経営方針を大幅に転換せざるを得ない」（いずれも北海道の建設業）と不安の色を濃くしている。また、官公需予算が昨年に比べ大幅に減少、「大苦戦を強いられている」（群馬、各種機器販売）や、「当社で毎年定期にくる官公需の仕事も、採算無視の業者のラインに合わせないと受注できない状況になっている」（福岡、印刷業）とダンピング競争が顕著になったとしている。

建設業 建設ビッグバンに警戒感

「2000年の建設業ビッグバン（年間新築棟数100万戸割れ、建設会社の大量倒産など）をのりきるため、全社一丸となって売り上げ利益をあげ、同時に次の新企画・新商品を開発する」（東京、アパート、ビル企画建築）とか「住宅着工息切れ後の反動の影響大（来る4月以降）」（埼玉、建設業）と警戒感を強めている。

製造業 先の見えない国内需要、限られたパイ内での争奪戦、コスト競争激化

「工作機械全体の状況は、輸出依存度の高いメーカー在庫が減少しつつあり、一定回復基調にあるように見える。しかし、国内需要がまだ先の見えない状況が進んでおり、決して楽観できる状況ではない」（京都、工作機械製造販売）。回復傾向が伝えられる機械製造業も国内市況はまだ明るさにはほど遠い。「今、忙しいのは毎月数軒の同業他社の廃業、倒産と大手企業のリストラによる仕事依頼の増加によるもので、決して業界として良くなっているのではないということ社員と認識を共有し、今の間に新しい分野の開拓を急ぐべき」（大阪、鉄板切断加工及び販売）。つまり、パイは広がっていないの

である。

自動車部品関連でも「新車の立ち上がりなどで少しは活気が出てきたが、コストダウンなどで収益はあまり変わらない」「今後3年間を見ると、もう一段階コスト競争がある。ローコストに勝負できる体質づくりをする」(いずれも愛知、自動車関連製造業)とコスト競争激化を伝えている。

流通・商業 大店立地法施行前の駆け込み出店相次ぐ

小売業界では大店立地法6月施行前の駆け込み出店が昨年来激しくなっている。「駆け込みと思えるほど、中・小型店の出店が実現または予定されている。競合はかつてないほど激しく、安値販売が普通になっている。売り上げの低下は激しく、厳しい」(北海道、米・酒コンビニ店)。「大手流通業の進出により地域の伝統的な中小スーパーの売り上げ減少または廃業による売り上げ減少がじわりじわりとせまってくる」(静岡、日用品卸雑貨販売)。消費需要が伸びない中での出店ラッシュはその後の淘汰の予兆ともいえる。

経費節減、財務体質の改善で黒字転換をはかる

全業種を通じて業況が一進一退するなかでの懸命の生き残り策が取られている。その一つが経費削減と財務体質改善の方策である。

「今、店舗作業の大幅な見直しを行い、パート化・アルバイト化を促進させようとしています。総労働時間の30%削減と、平均一人、1時間あたりの人件費コスト15%削減に取り組み、社内に危機感が高まり、正社員の真剣さが増しています」(宮崎、ディスカウントスーパー)。経費削減を全社的に見直している事例である。また、借入金の返済負担を軽減するため、「借入金を長期化して毎月の負担軽減をする。5年計画で無借金経営とする」(福岡、流通業)方針の会社もある。「経費削減に取り組んだ結果、売上高前年比5%強低下したが、利益はほぼ前年並み確保できそう(12月決算)」(愛媛、石材業)。このような財務体質改善の努力によってようやく黒字転換をはかる企業は少なくない。

新規事業に挑戦し、企業のグレードを高める努力を系統的に進める

次に、墓石の製造・販売に関わる岡山の2社の経営戦略を紹介したい。「生産部門を中国へ移行、コストダウンをはかり、成果を上げており、減収・増益体質となった」「卸売だけでなく、文字彫り、施工(墓石設置)まで含まれた販売による独占供給を図る。自社小売店だけでなく、フランチャイズ店として販売ノウハウを提供して、多店舗化を図る。葬儀社等情報のみの専属契約の展開」。前者は、生産拠点を中国に移し、コストダウンに成功、後者は、墓石の生産、販売、施工の一貫体制を握り、情報収集やFC化による規模の利益を確保しようという積極的戦略を考えている。

また、最近の技術的ミスによる事故の多発（例；東海村の事故、JRのトンネル事故、人工衛星打ち上げ失敗等）に学び、「保守をメイン業務とする当社はその轍を踏まないように、全社員の技術の向上、精神の緊張を保ち、ひいては顧客の信頼を維持するよう努めている」（東京、ビル管理）事例もサービス業の原点に立ちかえる大切な視点であろう。

併せて、常に企業のグレードを高める努力が必要。「経営革新支援法の承認を得て長期資金を導入すること。日本版SBIRへの挑戦」（東京、製造業）とか、「新規事業（保険コンサルタントと記帳のOAコンサルタント）が順調に育ち、利益に貢献するようになってきた。この新規事業をさらにのばし、安定させていく。情報のデータベース化により営業戦略・業務改革に注力する」（東京、経営・人事・労務管理診断）。新規事業への挑戦とそれを安定化させるには時間はかかるが、企業のレベルアップには避けられない道である。

ビジョンを明確にして、逆境に主体的能動的に立ち向かい新世紀を切り開く

問題解決の源泉はやはり人である。「お客様の立場に立った社員、職人教育に力を入れる。特に工事現場の実際に仕事をする職人指導を重視」（石川、建設業）。そのためには、経営指針を労使が共有し行動の規範としていくことであろう。「社員と共に経営指針の中身を本物にしていく事。再建三カ月の元年として社員一丸体制と開かれた（みえる）経営をする事」（青森、家具の卸・小売）。現状は苦しいが未来への夢は持ちたい。その中身は仕事そのものの持つ社会的価値の認識である。「現状認識を科学的に行い、今大変でも2年後3年後には自分達の力で必ず小さくても強い会社を実現するビジョンを明確にし、自社を自分自身の成長、発展を通し、すべての人々の幸せの上に自分の幸せがあることを信じて今の逆境に主体的に能動的に立ち向かう」（宮城、電気工事業）。この決意こそ新世紀を切り開く原動力となることに期待したい。

同友会景況調査報告(DOR) No.46

2000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

〒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

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

定価 200円(送料別)