

同友会景況調査報告(DOR)

(1998年10～12月期)

景気下降は休止 自律回復見えず

〔概要〕

1999年の景気はどうか、政府の経済見通しはプラス0.5%の成長であるのに対し、民間の経済調査機関の大勢はマイナス0.5%、3年連続のマイナス成長を予測している。評価はプラスとマイナスで割れている。

DORの10～12月期調査によると、景況判断DIは、98年最悪の時期は7～9月期でマイナス46（前年同期比）、10～12月期はマイナス41（前年同期比）と持ち直している。99年1～3月期もマイナス35、4～6月期はマイナス21とマイナス幅が縮小すると予想している。売上高、経常利益も同じくマイナス幅も縮小するとみられているが、肝心の設備投資は98年10～12月期よりも99年1～3月期、4～6月期は減少するとみている。

ブラジルの経済危機に発する金融不安など、懸念材料も少なくない。企業努力でマイナス幅を減らしているものの、まだ景気好転とは呼べるような状態ではないというのが実状である。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 1998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 2,194社より1,147社の回答をえた（回答率52.3%）
〔建設210社、製造業404社、流通・商業358社、サービス業160社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 42.3人
②臨時・パート・アルバイトの数 24.4人

〔景気時評〕

長期不況下で低迷する「個人消費」 これからどうなる？ どうする？

青木俊昭

最近のデフレ・スパイラル懸念の深刻化

デフレ・スパイラルとは、景気の後退と物価の下落とが同時に進行する状態をいう。90年代に入り、バブル経済が崩壊し、株や土地など資産価格が暴落し、实体经济に大きな打撃を与えた。しかも、最近の特徴としては、財・サービス価格の下落をともないつつあることである。最近の国内物価の動向を、消費者物価指数、卸売物価指数それぞれについてみると、微妙な傾向とはいえ両者の指数とも低落基調にある。また、こうした国内要因とは別に輸入価格の動向も、依然として低落傾向にある。98年11月の「貿易統計」（12月21日：速報値）では、円高の進展による価格の下押し効果が現れつつあることに懸念を表明している。他方で、アジア危機の影響で、輸出は、特にアジア向け輸出の落ち込みが激しくなっている点も注視しておかなければならない。

98年春の時点では所得面での落ち着きがみられ、デフレ・スパイラルの心理的な影響はみられないかに見受けられていた。だが、秋以降はその様相が異なり、本格化の懸念が取りざたされるようになった。

また、金融システム不安が依然として続く中で、設備投資の落ち込みも大きく、特に中小企業は投資意欲を大きく減退させている。これは、景気の低迷の先行きが見えない中で、金融機関の「貸し渋り」が大きく影響している。さらに、实体经济の悪化の指標として、98年春には失業率が4.3%を記録し、最近、アメリカのそれを上回った。企業倒産や個人破産の件数が上昇傾向にあり、件数と負債総額も過去最高の水準となった。倒産の形態としては、本業の不振による「不況型倒産」が約6割を占めるとともに、バブル後遺症としての不動産投資の失敗や金融機関に対する早期是正措置実施後の「貸し渋り」により、資金繰りが困難に陥った企業の倒産も増加している。

所得の二極分化傾向が顕著に進行中

80年代、アメリカのレーガン政権下で実施された「レーガノミックス」が景気回復に一定の役割を果たしたかに評価されているが、その当時「金持ち優遇減税」の実施により、結局は「中流階級」の没落を招いたことはよく知られている。これと同じように、90年代半ば以降の日本でも類似の事態が進行しつつある。いわゆる「所得の二極分化」がそれである。例えば、不況にもかかわらず、高級家具がよく売れている。また、バブル期ほどの華やかさはないものの高級マンションの売れ行きは好調であるという。これとは正反対に、「100円ショップ」が好調である。この種のショップが繁盛すること自体「消費の変調」の表れとみるべきで、政策当局者は消費者のこうした動向をもっと注

視すべきである。今後予定されている恒久減税の実施によって、高額所得者に対しては一定の減税効果をもたらすが、中所得層以下に対してはむしろ増税となり、その没落を招来することになる。個人消費、公共投資、民間設備投資の3者の中で最も比重が高い(約6割)個人消費を復活させないような景気対策は、まさに「穴のあいたザルに水を注いでいる」ようなものであるといわざるを得ない。

98年3月に公表された第5次全国総合開発計画にせよ、秋の臨時国会での補正予算の内容にせよ、どれも依然として従来型の「公共投資」に重点を置いた施策ばかりである。そこで盛り込まれた高規格幹線道路や高速横断自動車道などは、いずれにしても将来的に「赤字」となることが明らかなものばかりである。しかも、21世紀に入り本格的な高齢化社会を迎えた後に、将来の負担増となってそのツケが国民に回ってくるのである。

景気対策の評価と消費税率引き下げの効果

98年4月には、16兆6500億円もの総合経済対策が打ち出された。政府はこれまで「平成不況」に対して数次にわたる総合経済対策を実施してきた。95年までに、この総額は65兆円を超えた。こうした大規模な景気テコ入れ策を実施したにもかかわらず、その後3年を経過しても、経済成長率は基本的にはゼロに等しく、プラスとはならなかった。さらに、数回の特別減税や今後導入される恒久減税、そして「商品券」の配布などいずれも景気回復への効果が薄いとされており、景気浮揚の効果はとうてい期待できない。

ところで、フジ産経グループ発行のタウン情報誌「千葉リビング」(98年12月5日号)には、この商品券配布について主婦層に対する興味深い緊急アンケートの結果が紹介されている。これを紹介すると、1000人中825人が商品券配布に「反対」と回答している。「景気回復のため2万円の商品券を15歳以下の子供と高齢福祉年金受給者などの高齢者に配布する」という政府の奇策に対して、何と8割以上の主婦が反対の声を上げたというわけである。

97年4月の消費税率の2%アップが個人消費を冷え込ませた要因となっていることはもはや常識である。民間シンクタンクのエコノミストによる評価では、これによって9兆円規模の消費を削減したという。さらに、これに加えて、9月には社会保険料の負担増が追い打ちをかけ、個人消費をさらに冷え込ませたことは記憶に新しい。したがって、これを何とかしない限り、個人消費は回復しないものといえよう。その一例として、98年11月から年末にかけてのデパート、スーパーなどの「消費税還元セール」が実施され、一定の売上高の呼び戻し効果があったとされているが、このことが消費税率の引き下げ効果をなによりも雄弁に物語っている。ただし、この種の還元セールの実施は、確かに一定の集客効果をもたらしたはしたが、一部では、「利益なき活況」といわれたように、一時的な売上げの増加が必ずしも利益に結びつかなかった面もある。

また、大型スーパーなどと並んで「価格破壊」の先頭を走っていたディスカウントストアも一時の活気をもはや失っている。その意味では、コスト削減型の低価格化路線はもう限界にきているといえる。消費者心理や経済全体に及ぼす効果を考えれば、消費税率の引き下げこそが、この際最も効果的な方法であろう。

(東京情報大学経営情報学部教授)

〔 I 〕 業 況

〔 概 況 〕

不安定要因が山積する99年の景気

1999年1月1日、単一通貨ユーロが誕生した。ドルと並ぶ第2の基軸通貨として市場の信認をうることになるか、世界経済は変貌を遂げつつある。

それに対して日本はどうか。政府は99年度予算は一般会計で81兆8601億円で前年度当初比5.4%という景気重視の積極型予算を組んだ。この予算のもとで99年度政府経済見通し0.5%の実質成長率ないしこれを上回る1%成長を達成したいとしている。しかしそれは将来の税金を先喰いしてのことである。99年度の国債発行額は過去最高の71兆円、99年度予算の税収不足を補うための新規債だけでも31兆円にのぼる。この国債増発で長期金利が上昇し、クラウディングアウト（民間投資の締め出し）の発生、株安、円高の招来などによりむしろ景気を圧迫する要因になりかねない恐れさえ生じてきている。

以上は短期の話であるが、小渕首相の諮問機関で「小さな政府」をめざす経済戦略会議の中間報告は中長期の日本経済の再生シナリオを、当面1～2年は不良債権処理にともなうデフレ効果で景気回復のテンポは緩やかなものになるが、2001年度には2%の成長に達すると描いている。

ともかく99年度末には国と地方の長期債務残高はGDPの1.2倍の600兆円前後になると見込まれており、経済戦略会議も財政投融资制度の見直しや消費税の増税を打ち出している。

また99年度はアメリカのバブル含みの景気がどうなるか、中国をはじめアジアの景気が回復するかなど、不安要因も存在する。景気動向に目を離せない1年になりそうである。

日銀短観と異なるDORの結果

それではDORは景気をどうみているであろうか。まず全業種の業況判断（前年同期比）DI（「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合）からみると、1998年（暦年）がいかに厳しい年であったかは、98年1～3月期以降すべての4半期で40をこえるマイナスであったこともうかがえる。そのうちでも7～9月期は46と最悪であったが、10～12月期は持ち直して、41になっている。10～12月期は、建設業、製造業、流通・商業、サービス業の4業種すべてでマイナス幅が縮小しているが、製造業は46と他にくらべてマイナス幅が大きくなっている。製造業のうちでは機械器具が73と最悪であったほか金属製品、鉄鋼・非鉄金属、化学・石油製品も軒並み、平均以上のマイナスになっている。基幹産業が不況に襲われているだけに深刻である。もっともサービス業は30とマイナ

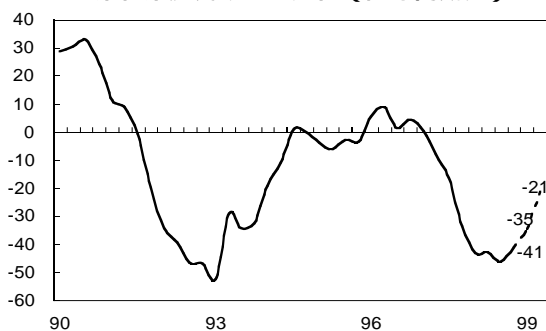
ス幅がマイナス30台となっており、業種別の跛行性も出てきている。

ただし景況感をみた業況水準DI（〔「良い」+「やや良い」企業割合〕-〔「悪い」+「やや悪い」企業割合〕）では7～9月期よりマイナス幅を縮小させたものの建設業の61を筆頭に4業種すべてが40を超える水準にある。この点では同じく業況水準を調査している12月期の日銀短観は主要企業全業種が9月期にくらべマイナス幅が増大。そのうちでも主要製造業が56と、バブル後最低の94年2月と同水準に落ち込み、中小製造業も9月期の57が60と過去最悪となったのとは比べると対照的である。というのはDORでは7～9月期にくらべ業況水準が55から51、製造業は57から50と持ち直しているのに対し、日銀短観は悪化方向にあるからである。カヴァレッジ（調査範囲）、調査時期の相違はあるが、一応注意しておくべきであろう。

地域別の業況判断を前年同期比DIで見ると、中国・四国が7～9月期にくらべ悪化したものの、他地域はすべてマイナス幅を縮小させている。ただし、関東、北陸・中部、近畿といった大都市圏が北海道・東北、九州・沖縄の地方圏に比べマイナス幅が大きい。主要都市部が景気回復をリードするのではなくは本格的な回復につながらない様相がみてとれる。

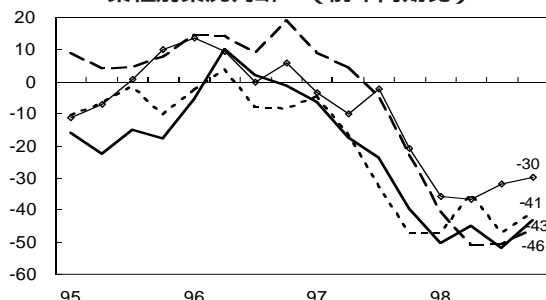
従業者規模別では、前年同期比DIでこのところ2期続けてワーストを記録した20人以上50人未満の企業が全体平均のマイナス幅より小さい38になったほか、98年4～6月以降、他の企業階層にくらべマイナス幅の少なかった100人以上の企業もマイナスを縮め28となった。ただし20人未満の企業と50人以上100人未満の企業は停滞しており、今期20人未満の企業が46とワーストになった。

全業種業況判断DIの変化（前年同期比）



(1～3月) (4～6月) (7～9月) (10～12月)

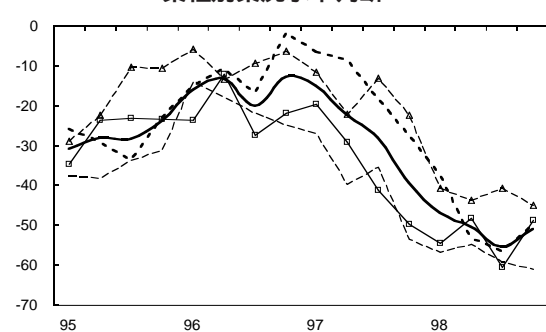
業種別業況判断DI（前年同期比）



(1～3月) (4～6月) (7～9月) (10～12月)

—建設業 —製造業 --- 流通・商業 —○— サービス業

業種別業況水準判断DI



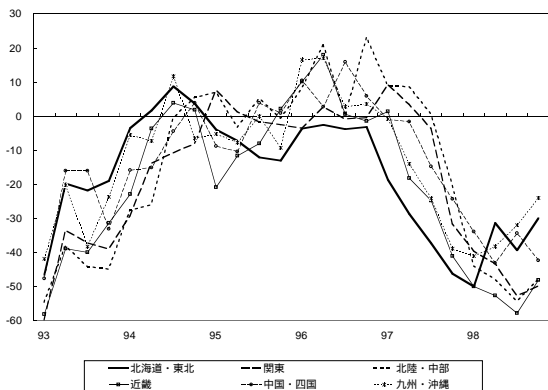
(1～3月) (4～6月) (7～9月) (10～12月)

—全業種 ---建設業 ---製造業 —□— 流通・商業 —△— サービス業

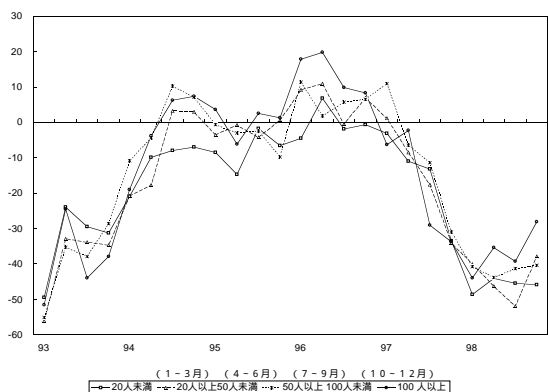
最悪期を脱しつつあるか中小企業景気

それではこれからの見通しはどうであろうか。まず99年1～3月期は前年同期比DIでみて今期（10～12月期）の41が35へと縮小する。さらに4～6月期は21へとさらにマイナス幅を減少させると見込まれている。これで見限り景気に下げ止まり感が出てきているといえる。政府の景気対策も前倒しで切れ目なくおこなわれ過去最高を更新し大型化してきているので、景気浮揚効果を織り込んだものと思われるが、しかしそれが、

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）



る。

規模別では前年同期比DIでみると、零細・小規模、とくに20人以上50人未満の企業が相対的に悪く、50人以上、100人以上の企業のマイナス幅が急速に減少すると見込まれている。

世界経済に異変が起こらないとすれば、中小企業景気もここにきて方向性としては最悪期を脱しつつあるようである。

民間主導の自律的な景気回復に結びつくかどうかはなお予断を許さないところがある。

業種別ではサービス業が好転をリード、流通・商業、製造業もマイナス幅を縮小するが建設業の回復テンポは鈍い。なお製造業のうちでは、1～3月期、食料品、木材・木製品等の軽工業、生活関連産業、ソフトウェア産業は好調であるが、基幹産業は化学・石油製品、鉄鋼・非鉄金属の素材系、金属製品、機械器具の組立系のいずれも、平均を上回る大きなマイナス幅となっている。

地域別では、今期と同様、前年同期比DIで北海道・東北、九州・沖縄、中国・四国といった地方圏はマイナスが少なく、関東、北陸・中部、近畿の大都市圏のマイナスが大きいという跛行性が続く。ただし、4～6月期には関東圏のマイナスが20台にまで縮小すると見込まれ

〔売上高〕

縮まりつつあるマイナス幅

売上高の動向も業況判断の動向と対応して今期（10～12月期）は、前年同期比DIで前期の 44が、 39と5ポイント縮小した。歳末需要など季節的需要もあり、縮小している。業種別ではやはりサービス業がマイナスはもっとも小さく、流通・商業もマイナス幅を縮めた。注目されるのは建設業で前期の 51が今期は 39と12ポイント改善をみている。総合工事の官公需も 11と小さくなっており、公共事業の拡大効果が出てきているといえよう。ただし製造業の回復は遅れており、 44と今期では他の業種のいずれより悪い。

製造業の内部では食料品、木材・木製品等、ソフトウェアはマイナスが小さく、化学・石油製品、鉄鋼・非鉄金属、金属製品、機械器具といった重化学工業が全体平均を10ポイント以上上回る悪さで、とくに機械器具は 74にもものぼっている。自動車、電気・電子などを含む日本経済のリーディング・インダストリーの機械器具が 74では景気がよかろうはずはないのであって、業況判断はこの売上高DIの悪さを反映したものと見える。

地域別の動きを前年同期比でみると、ここでも大きくは北海道・東北、九州・沖縄、中国・四国の地方圏にくらべ関東、北陸・中部、近畿の大都市圏が悪いという構図がみとれる。

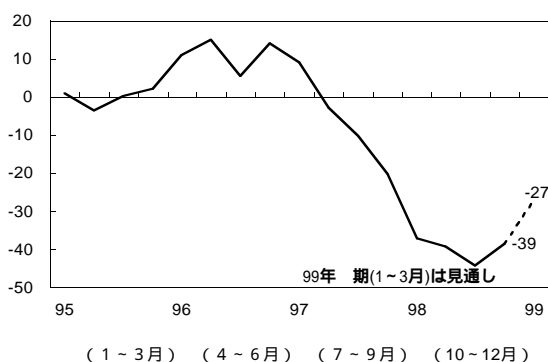
ただ、細かくみると、関東と中国・四国は7～9月期にくらべ今期はマイナス幅が拡大しており、とくに関東は 53と、93年1～3月期に次ぐ悪さになっている。

規模別の動向では、前年同期比でみて今期、20人未満が前期にくらべマイナス幅を拡大させたものの、他の企業階層はマイナス幅を縮小させている。しかも企業規模が大きくなるほどマイナス幅は小さくなっていて、100人以上では 18になっている。

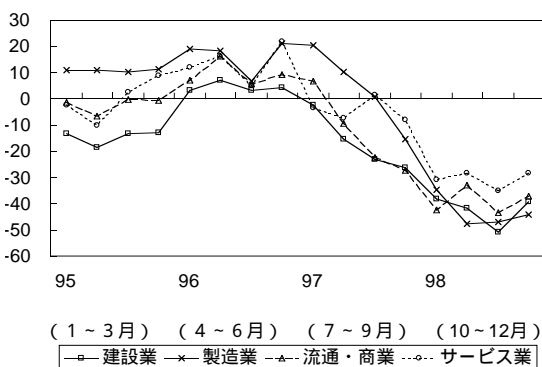
そこで来期（99年1～3月期）はどうかというと、前年同期比で今期の 38が 27と、11ポイントの改善が見込まれている。

業種別ではサービス業、流通・商業が先行、建設業も引き続きマイナス幅を縮小させ

売上高判断DIの変化（全業種、前年同期比）



業種別売上高判断DI（前年同期比）



るとみられる。そのうち今期にくらべ、とくに大きくマイナス幅の縮小が予測されているのが製造業で、44が26と18ポイント縮小している。これは製造業の内部で食品、木材・木製品、ソフトウェアがプラスに転じ、重化学工業4業種もマイナス幅を大幅に縮小させると見込まれていることによる。

地域別では中国・四国、九州・沖縄、北海道・東北のマイナス幅が小さく、関東、北陸・中部、近畿のマイナス幅が大きいという構図は残るが、その差は縮まる。だが、大都市のうち北陸・中部は33で他に比べ回復が遅れるとみられている。

規模別では、同じく前年同期比でみて、どの企業階層もマイナス幅を縮小、そのうえ企業別規模が大きくなるほど、マイナス幅は小さくなり、100人以上では8と1ケタ台が予想されている。

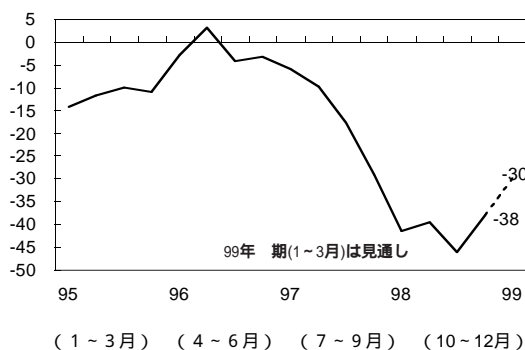
〔経常利益〕

企業努力がマイナス幅の縮小へ

経常利益DIも前年同期比で今期（10～12月期）は、前期（7～9月期）の46が38と8ポイント縮小した。売上高DIのマイナス幅縮小にくらべ経常利益DIのマイナス幅縮小のほうが大きいのは、同友会企業の企業努力の賜物であろう。

業種別では、サービス業、流通・商業、製造業、建設業の順でマイナス幅は小さくなっており、建設業は46で採算の向上が遅れている。

経常利益判断DIの変化(全業種、前年同期比)

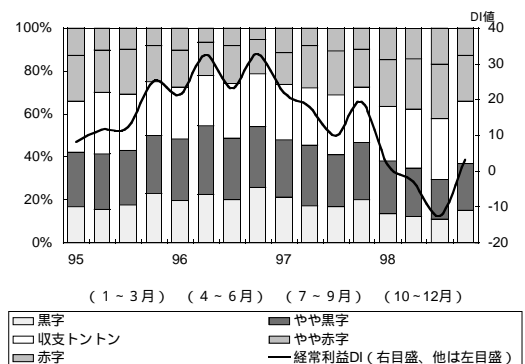


地域別では、業況判断、売上高のトレンドと同様、北海道・東北、九州・沖縄、中国・四国の地方圏のマイナスが小さく、関東、北陸・中国、近畿の大都市圏のマイナスが大きいという傾向がみてとれる。なかでも北陸・中部は45と他に比べマイナス幅が大きい。

また規模別では、今期は前期にくらべどの企業階層もマイナス幅を縮小、しかも売上高DIと同じく企業規模が大きくなるほど採算がよくなるという特徴が現れてきている。

ただ経常利益DIが改善をみたといっても、絶対数では調査対象企業の15%に止まっており、まだ少数派である。それでも全業種にわたって好転企業が増えていることは注目されてよいであろう。そこ

経常利益水準と内訳



で好転理由をみると、「売上数量・客数の増加」も若干寄与しているが、「売上単価・客単価の上昇」、「人件費の低下」、「原材料費・商品仕入額の低下」、「外注費の減少」、「金利負担の減少」の要因それぞれの寄与のほうが目立つ。つまり需要サイドより供給サイドでほとんどあらゆる手が打たれているということである。

そのなかで好転理由のうちの「人件費の低下」という要因ウエイトは25%ともっとも高いが、この方策の増加が鈍ってきている。そこで、この人件費の動きを業種別に少し追っておこう。まず、建設業では前期にくらべ今期は「人件費の低下」がいちじるしい。これに対し製造業では「人件費の低下」が減って「仕入額の低下」のほうが大きくなっている。流通・商業は「人件費の低下」のウエイトが他の業種より高いが「売上単価の上昇」が増えている。最後にサービス業では「人件費の低下」がやや減って「外注費の減少」、「金利負担の減少」が増えている。このように業種によっては人件費の低下が限界にきて物件費の合理化をはかる企業が増加している点も留意されてよいであろう。

そこで来期（99年1～3月期）の見通しであるが、1～3月期は10～12月期の 38から30と、やはり8ポイント近い改善が見込まれている。

業種別では10～12月期と同様、サービス業、流通・商業、製造業、建設業の順でマイナスが小さくなる。

地域別では、やはり北海道・東北、九州・沖縄、中国・四国の地方圏のマイナスが小さく、関東、北陸・中部、近畿の大都市圏のマイナスが大きいという特徴は残るが、その差はさらに縮小する。地方圏では九州・沖縄が 22と最小、大都市圏では関東圏が31と相対的によくなるとみられる。

また規模別では、10～12月期と同様、企業規模別の利益回復格差が現存し、20人未満の 35に対し100人以上は 13と依然20ポイントをこえる格差が維持されるとみられている。

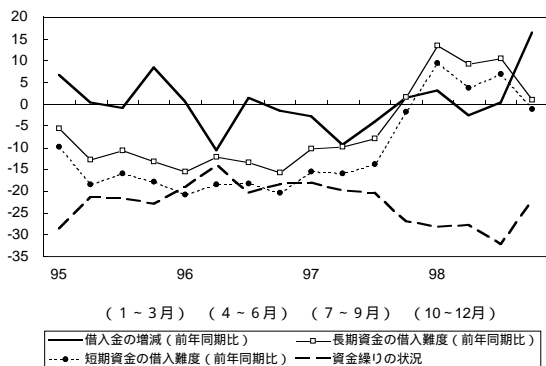
〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰り悪化の傾向ひとまず歯止め

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（98年7～9月期）の 32から10ポイント改善の 22となった。これは「余裕」「やや余裕」と回答した企業が4%ポイント増加する一方で、「やや窮屈」「窮屈」と答えた企業が5ポイント減少したためである。こうした調査結果は「特別保証制度」を中心とした政府の諸政策が一定の効果をあらわしたことを示すものであり、資金繰り悪化の傾向はひとまず歯止めがかけられた

資金状況判断DIの変化（全業種）



格好である。しかし、それはあくまでも当面の融資不安を解消したに過ぎず、銀行貸出の減少からも分かるように、信用収縮の終焉を意味するものではない。したがって、同制度による金融面からの積極的な景気刺激効果もまた期待できない。また、同制度は既存融資との借り換えに用いられるケースも報告されていることから、その運用については厳しい監視が要される。

今回調査で最も特徴的であったのが、建設業とそれ以外の業種の間で資金繰り格差が広がったことである。全業種において改善がみられたものの、サービス業で17ポイント（36 19）、流通・商業で11ポイント（29 18）、製造業では10ポイント（32 22）と大幅な改善を示したのに対して、建設業では4ポイント（38 34）と小幅な改善にとどまった。また、5割を超える企業が「窮屈」「やや窮屈」と回答していることから、建設業の資金繰りの窮屈さが窺える。

地域別にみると、北海道・東北を除く全地域で改善した。他地域に比してとくに資金繰りの悪かった都市圏の「関東」は42 19と大幅に改善し、「近畿」でも45 30と改善がみられた。また「北陸・中部」（21 18）、「中国・四国」（26 21）、「九州・沖縄」（39 23）でもそれぞれ改善した。前回唯一改善を示した「北海道・東北」が今回は21 25と悪化を示した。

規模別では、拡大傾向にあった規模別格差が今回調査では大きく縮小した。「100人以上」（13 23）、「50人以上100人未満」（15 23）が大きく悪化する一方、「20人以上50人未満」（33 17）、「20人未満」（42 26）で大幅な改善がみられた。

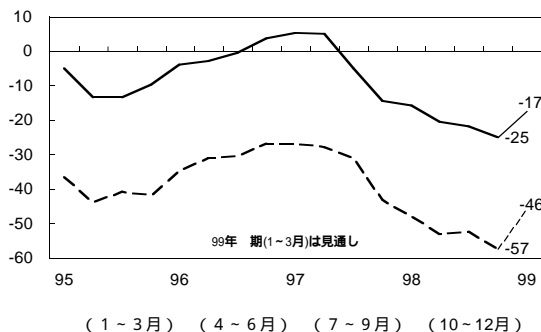
借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）は大きく改善した。長期資金では11 1と10ポイント「困難」超過幅が縮小し、短期資金では7 1へと8ポイント改善し、「容易」超過に転じた。また、前期比においても長期資金（7 3）、短期資金（4 6）ともに97年10～12月期以来の「容易」超過に転じたことから、借入は総じて容易化したものとみることができる。借入金利DI（「上昇」 - 「低下」）は長短資金とも大きく改善した。長期金利DIは9 22、短期金利DIは6 17と、それぞれ「低下」超過幅が大きく拡大した。借入金DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は前回の0から今回16へと大幅に「増加」超過幅が拡大した。ここにも信用保証拡充の効果を見て取ることができるが、「とにかく借り入れよう」という姿勢も見られることから、生産拡大など積極的な意味を持った貸出ニーズによるものとは言えない。受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は、前回調査と変わらず17であった。

〔物価の動向〕

売上単価・仕入単価ともに「下降」超過幅拡大

仕入単価DI（「上昇」-「下降」、前年同期比）は前回の 22から3ポイント「下降」超過幅が拡大し、 25となった。これで7期連続の「下降」超過幅拡大となった。業種別にみると、製造業で 18 22と4ポイント、建設業で 31 34と3ポイント、サービス業で 12 14と2ポイント、流通・商業では 25 26と1ポイント「下降」超過幅が拡大した。次期見通し（全業種）においても 17と、先行き仕入れ単価の「下降」が続くとみる企業が、「上昇」を見通す企業を大幅に上回っている。

仕入単価・売上単価DI
前年同期比（全業種）



(1-3月) (4-6月) (7-9月) (10-12月)

—仕入単価 - -売上単価

また、売上単価DI（「上昇」-「下降」、

前年同期比）も前回の 52から5ポイント「下降」超過幅が拡大し、 57となった。次期見通しにおいても 46と、先行き売上単価の見通す企業が大勢を占めている。こうした調査結果は、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回復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傾向が続いていることを示しており、そうした傾向が中小企業全般に広まりつつあることが看取される。

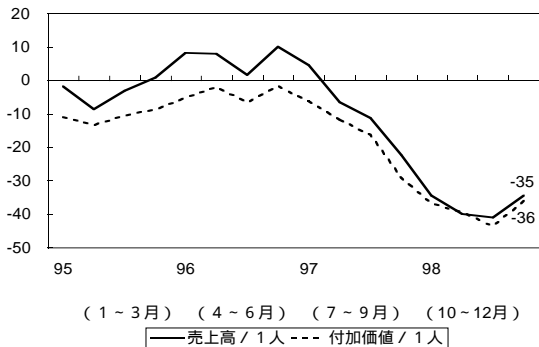
〔Ⅲ〕生産性・雇用

底探りを始めた1人当たり売上高・生産性

下がり続けた景気数値も底探りを始めたかに見える。1人当たり売上高DIは前年同期比で前期（98年7～9月期）の 41を底に今期は 35になり、水面下で続いたマイナス傾向に小休止が現れている。しかもこの小休止は全業種にわたり前年同期比DIで6ポイントの落ち込み幅縮小=回復である。この回復幅を超える業種が建設業、製造業、サービス業であり、その回復幅はそれぞれ6、8、8各ポイントである。全業種の回復水準に及ばない業種が流通・商業（回復幅5ポイント）である。消費不況という性格が明瞭であり、建設業、製造業という物的生産部門が回復の兆しを見せている。

1人当たり付加価値生産性DIも98年7～9月期の 44から10～12月期は 36にマイナス幅が縮小している。付加価値生産性DIの落ち込みも縮小し回復幅は8ポイントである。この落ち込み幅を超える回復幅を示す業種が製造業、商業・流通ともに9ポイントであり、この回復幅に及ばない業種が建設業6とサービス業7各ポイントである。

1人当たり生産性DI
前年同期比（全業種）



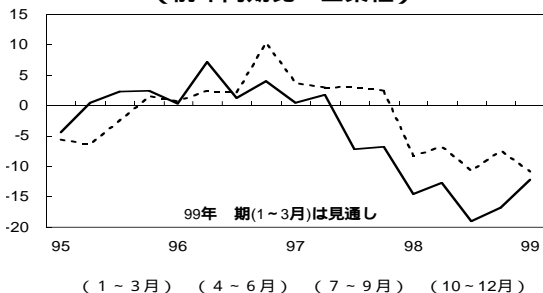
種より大きい、付加価値生産性回復では、全業種に及ばない。

売上高の落ち込みの縮小とともに、1人当たり売上高、労働生産性の落ち込みも縮小したとはいえ、その回復はまだら模様で、確かな足取りとは到底いえない。

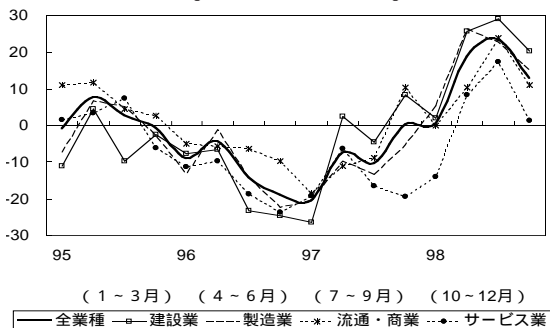
雇用、労働に一種の転換があらわれているが

正規従業員数DIの前年同期比は前期の 19から今期の 17へと依然マイナス傾向にありながら、マイナス幅は縮小している。臨時・パート・アルバイト従業員の前年同期比DIも前期 11から今期の 7へとマイナス幅が縮小している。これで正規従業員数、臨時・パート・アルバイト従業員の減少傾向は2期連続マイナス傾向の縮小が現れていたことになる。ただし次期見通しは正規従業員雇用がさらに減少幅が縮小するとしているのに対し、臨時・パート・アルバイト従業員は再度減少幅が拡大すると見通されている。

従業員数DIの変化
（前年同期比・全業種）



業種別人手の過不足感DI
（「過剰」-「不足」）



売上高の回復幅における業種と付加価値生産性の回復幅の業種との間で共通するのは、製造業の回復である。建設業は売上高回復の兆しを見せるが、付加価値生産性の回復、したがって収益の回復に至っていないことを示している。商業・流通は不況の中で落ち込み幅縮小は小さいが、付加価値生産性回復幅は大きい。不況下で高付加価値型へ移行しているように見える。サービス業の回復幅は全業

所定外労働時間DIも前期の 32から23に縮小した。労働需要の減少幅が縮小し、人手の過不足感DIも過剰感が大きい前期の23から13に縮小。いずれの局面にも一種の転換がみられる。しかしこれらがなぜ転換したのかは、その理由がはっきりしないため、いまま少し推移を見守る必要がある。

〔Ⅳ〕設備投資

設備投資の悲観的傾向は底打ちか

今期の設備投資の調査結果は現時点および先行きの設備投資動向を判断するとやや迷うところがある。第1の点は前期までの極端な悲観的傾向が底打ちしたかどうかであり、第2点は今後反転するかどうかである。

全体の設備投資の実施割合をみると、98年1～3月期以降4期連続で26%前後のほぼ横ばい傾向を継続している。この26%前後という水準自体は93年1～3月期の22.8%の調査開始以来の最低水準より上であるが、決して高い水準ではない。しかし、今回、2期連続で実施割合が次期計画割合を3%前後越えており、次期計画が3期連続横ばい傾向であるとともに、設備投資の強気・弱気を示す次々期割合が今期5%ほど上昇している。

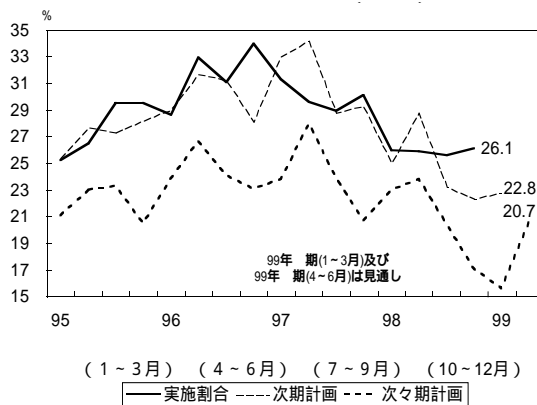
全体の設備投資のこのような動向に大きな影響を与えている要因をみると、業種別実施割合では4業種のなかでサービス業だけが2期連続して上昇し、32.7%に至っている。また、地域別には目だった特徴は見つけれないが、企業規模別では実施割合が4業種中100人以上だけがやはり2期連続で上昇し、44.2%に及んでいる。

設備過剰の解消傾向・金融環境の回復

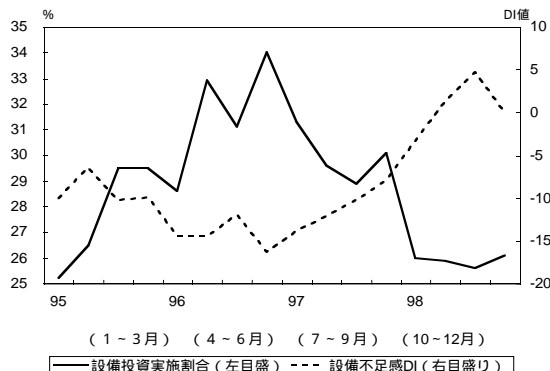
ところで、注目してきた設備過不足感を全体の「過剰マイナス不足割合」でみると、96年10～12月期以降一本調子で過剰傾向を強め、前期にはプラスの4.7%になっていたが、今期逆転し、約5%低下し、ほぼプラスマイナスゼロの水準に戻っている。それは、業種別・地域別・企業規模別にそれぞれ際立った特徴は見つけれない全般的な動向となっている。

設備投資の実施割合と設備過不足感を同一グラフでみると、設備過剰が解消し、設備投資の回復が開始されたとは確実に

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」)



判断することはできないが、前者の上昇と後者の低下という傾向は弱まったといえそうである。また、設備投資と関連が強い短期資金・長期資金をみると双方とも「困難マイナス容易割合」が0%前後に低下し、資金借入難の解消により、設備投資の金融環境は回復していると考えることができる。

今後の設備投資はなお慎重

以上から判断すれば、今期設備投資環境としての設備調整および金融条件の回復があるので、前期までの設備投資のかなりの強い悲観的傾向には歯止めがかかったかにみえる。しかし、設備投資環境の回復の度合いに対して設備投資それ自体の回復の動意は必ずしも明確ではない。したがって、冒頭の設備投資動向判断の問題である第1の点については肯定的な面がでてきたが、第2の点についてはなお、慎重な解答が必要であろう。

経営上の力点で回答企業が一般的に中期的な展望に立って慎重な経営方針を示しており、なお、設備投資への消極さを解消していないのは、そうした状況を反映したものであろう。

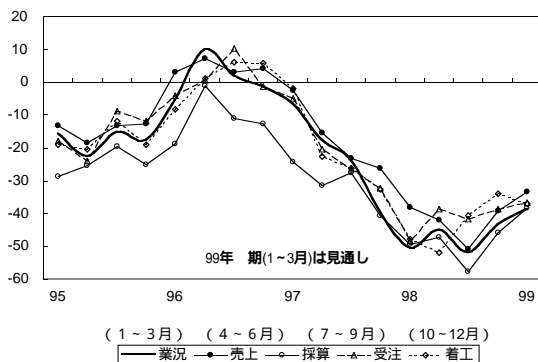
〔V〕業種別動向

(a) 建設業

官公需などで一部に一時的持ち直しの兆しが見えるが、厳しさは相変わらず

今期の建設業の業況は、前期比の業況判断DIで前回に続いて 22となったが、前年同期比DIでは、前回の 52から9ポイントアップして 43であった。この場合好転企業比は9% 15%、悪化企業は61% 58%という変化となっている。他の主な指標も、前は着工をのぞいてDIのマイナス幅が拡大していたのに比べ、今回は、おしなべて若干ながら持ち直したように見える。すなわち、受注が 42 39、着工が 41 34、売り上げが 51 39、さらに採算が 58 46となっている。そのほか、採算水準では、

建設業の各種DIの推移



黒字企業割合が23% 27%と増えたが、赤字企業は43%のままで減っていない。

全体的業況に関する会員企業の今後の見通しでは、次期のDIが 39、次々期 36と僅かながら改善される方向で見通されている。しかし見通し通りとなったとしても、そのDI水準は1年前の97年下半年期の水準に戻るに過ぎず、厳しさは当分変わらないと見れる。

長続きしない公共事業拡大の影響、経営上の問題点で需要と受注条件の厳しさ相変わらず

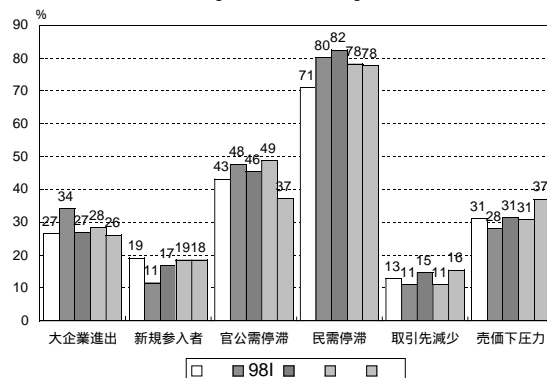
以上のような業況の若干の変化の兆しを規定するファクターとして、第1に金融上の変化が見られる。この点では、借入（前年同期比DI：増加％ - 減少％）が前期の12から今期は34に急上昇し、借入難度（前年同期比DI）が長期資金、短期資金のいずれでも5期ぶりマイナス（各 3、 1）に転じたことも見逃せない。第2に官公需要が追加発注された影響も部分的に考えられる。業種別の業況判断で、総合工事業のうち、官公需主体割合は、前期の 60から今期は 26に34ポイントアップした。受注では、 37から

28へ9ポイントのアップとなっている。また経営上の問題点で「官公需の停滞」をあげる企業は、前回の49％から今回は37％へ12ポイント低下している。

しかし上の第2の点は、業況判断と受注のいずれも前々期（98年4～6月期）には 29であったことを考慮すれば過大評価は出来ない。しかも次期見通しでは、それぞれ 53（業況判断） 47（受注）と今期より大幅に後退するとみられている。公共事業予算の拡大の無理は財政的に限界に達しており、遅かれ早かれ大幅な削減が必至であるが、それを考慮するまでもなく、持ち直しは一時的なものに終わる公算が高い。

この点ではさらに、建設業全体としても、経営上の問題点として「民需停滞」が78％と高水準を保ち、さらに「販売価格値下げ圧力」が31％から37％に上昇するなど、99年においても需要面と受注条件面でより厳しい経営環境が強られる可能性が高い。

建設業の主な経営上の問題点
（回答者割合）

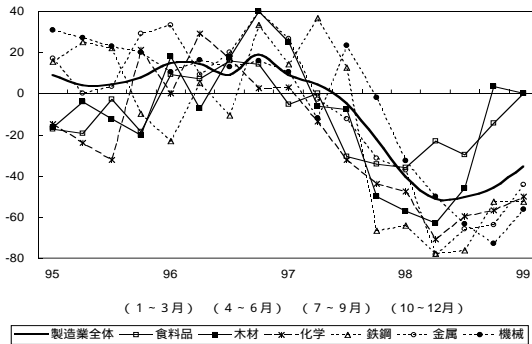


(b) 製造業

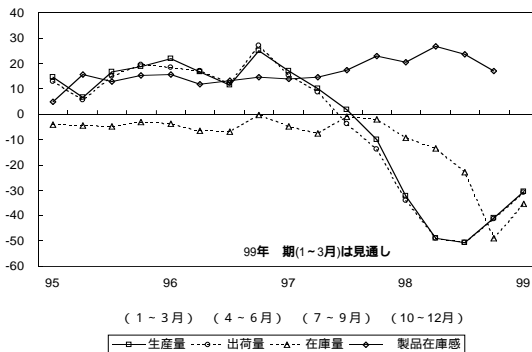
「変化の胎動」は実像か、厩気楼か - 景気悪化のテンポの小休止局面

今期のDORの製造業の業況判断DI指標は、他の調査機関の結果と異なった傾向を示した。12月の日銀短観では中小企業は過去最悪を記録したが、DORでは 51から 46へと底打ちの気配を示した。これを業種別に見ると、木材がプラス（ 46 4）に転じ、食料品で大幅に改善し（ 30 14）、化学、鉄鋼、金属、機械でも悪化傾向に歯止めがかかったかの様相を呈した。生活関連業種では年末の季節的要因に、大型店での消費税還元セールが追い風となり、買い控えされていた需要を一定程度解き放った結果が見られた。自動車関連では欧州を中心とした輸出の増加と、新型軽自動車の需要増で明るい兆しが見られた。しかし、失業と倒産の拡大傾向に歯止めがかからず、内需を基本にした自律的循環の気配が実感されないことから、これら要因は景気悪化の底打ちを示す

製造業の業況判断DI



製造業の生産状況DI (前年同期比) (「増加」-「減少」)



だろうという希望的観測として受け止めるべきであろう。

マイナスの循環の踊り場の今こそ、企業経営の基本に戻り、危機をチャンスに

業種別項目について、生産量(51 41)、出荷量(51 41)はともに底離れ気配を示しているが、この傾向に貢献したのは食料品と木製品であり、主軸業種である重化学・機械関連では依然として深海での模索状況が続いている。今回から調査が始まった受注残を見ると、ソフト製造業を除く全業種がマイナスで(全体では 21)、受注の先行き不安感は解消されていない。こうした中で在庫量の削減はさらに押し進められ、在庫感はとくに製品(24 17)において改善されつつある。

経営上の力点で、多くの企業では固有技術の先鋭化と本業重視が基本に置かれ、ホンモノ志向の経営作りが目指されている。危機をチャンスにするべく、同友会型企業の真価が今、問われている。

(c) 流通・商業

各種DIが前年同期比でマイナス幅を減らす、「変化の胎動」見られず

流通・商業の業況判断DI(「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合)は、前年同期比で

ものというよりも、金融をめぐる不安感の一定の改善など、マイナスの循環が小康状態を示していると見るべきであろう。

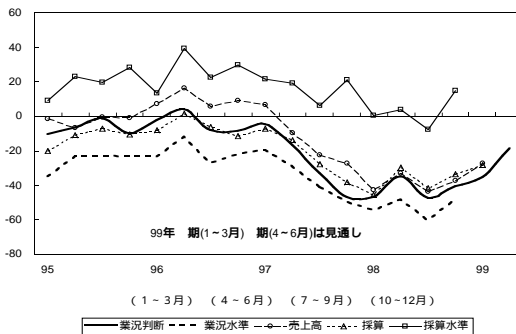
とくに前期比で見ると、売上高(29 7)、採算(36 20)ともに改善傾向が進んでおり、得意分野の絞り込みと新規受注(顧客)の確保ならびに人件費節約に代表される、これまでの経営上の力点がここにきて一定の効果を発揮し始めている。また、採算水準を見ると、18からプラス2に好転しているが(理由としては売上数量・客数の増加が目立つ)、これは先に見た一時的な特殊要因効果という側面が大きい点が考慮されなければならない。

今後の見通しについては、すべての基本項目では引き続き好転の傾向が示されているが、これはこれ以上の悪化はない

は、47から41へとややマイナス幅を減らした。そして次期見通しでは36、次々期見通しは19とともに、「上向き」の様相を示している。だが、98年末から99年初めにかけての景気の動向をみる限り、これは必ずしも現状を反映したものとはいえず、むしろ97年4月の消費税引き上げの影響や秋以降の銀行・証券会社の破綻による「金融危機」などの諸指標の悪化を、今期は多少とも挽回した結果であるとみるべきである。また、次期以降の上向きの値は、前回結果と同様に今後への「期待値」とみるべきであろう。

今期の業況水準DIは、前回の61から49とほぼ前々回並に戻したが、これは97年10～12月期の値とほぼ同様の結果であり、水準として見る限りでは回復基調とはいいがたい。ただ、業種別に見ると、運輸通信業が79から13、卸売業も71から30と、いずれもマイナス値を大幅に減らしている。これに対して、飲食業の悪化（14→19）が目につく。これは、売上高DIで見ても結果は同じである。また、採算水準DIでは、前回マイナスであった運輸通信業21、卸売業18に変わり、流通・商業の全業種でプラス2ケタ台となった。

流通・商業の各種DI
(水準値以外は前年同期比)

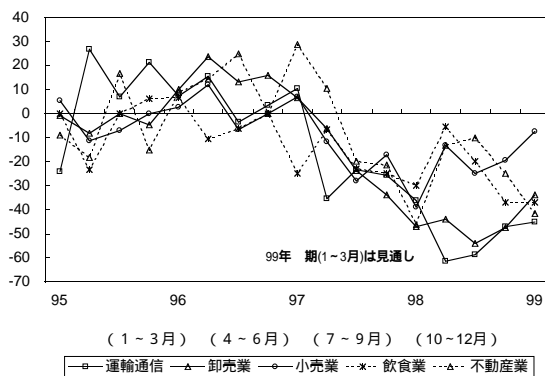


DI値の見通し好転も警戒が必要

業種別の売上高DI（前年同期比）は、運輸通信業で、59から47へマイナスを減らし、次期見通しでも45へとマイナス幅を回復させている。卸売業でも、54から48となり、過去最悪の記録を一応は脱し、次期見通しも、34と上向きになるとみなされている。小売業では、25から19へとマイナス幅を大きく減らし、次期見通しも、7へとマイナス1ケタ台である。しかし、飲食業や不動産業では、むしろ依然厳しい状況にある。また、経常利益DIでも、いずれの業種とも同様の厳しい結果を示している。

個人消費は、秋から年末にかけてデパート、スーパーの消費税還元セールの影響で売上高としては幾分持ち直したかに見えるが、前年同期比で見ると、98年秋は個人消費が最悪の状態に突入したこともあり、その反動の現れが今回の結果となって示されたのであり、今期はその点

業種別流通・商業の売上高DI（前年同期比）



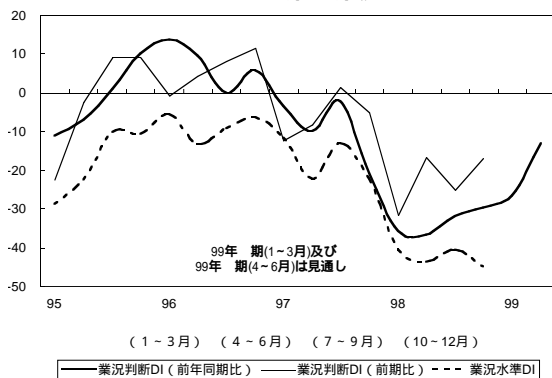
を考慮しないと今後の状況を著しく見誤ることになる。すなわち、年明け早々の株価や為替相場の動向をみれば、依然として経済的に警戒を要する状態が続いているとみるべきであろう。今回、卸売業にみる業況は、前回の建設材料・金属材料等卸の悪化に加えて、機械器具・事務機器等卸での悪化が目立っている。事務用パソコン販売など国内需要の低迷に加え、アジア危機の影響を直接に受けた機械受注の伸び悩みがこの要因として大きく響いているものといえよう。

(d) サ - ビス業

業況判断DI値は改善だが、業況回復への兆しと受け取るかは微妙

サービス業の10～12月期の業況判断DI値は、前期比、前年同期比ともに前回調査を上回った。前期比DI値は 25から 17へと8ポイント、また前年同期比も 32から 30へと2ポイント、それぞれ改善をみせている。さらに、次期見通し、次々期見通しも 27から 13へと14ポイントもの改善をみせ、先行き見通しは楽観的になっている。ただし、もちろんまだ水面下でのDI値の動きであり、これを景気回復の兆しと受け取ってよいかどうかは微妙なところ。というのは、業況判断DI値の内訳をみると、景気回復に向かっている兆候とは必ずしも取れない点があるからである。

サービス業の業況



前期比の業況判断DI値内訳は「好転」が20.3%、「悪化」が37.3%であり、それぞれ前回調査に比べ2.1ポイントの増加、6.1ポイントの減少となった。ただし、10～12月期のDI値は年末という季節変動要因の影響を受ける可能性が強く、DI値は前期に比べて改善するが次期には再び悪化、という繰り返しがみられる。確かに、97年10～12月期を除きそうした傾向にはある。また、前年同期比の業況判断DI値

を内訳でみると、「好転」が18.7%、「悪化」が48.4%である。ところが、これはそれぞれ前回調査に比べ1.2ポイントの増加、1.0ポイントの減少という僅かな変化でしかなく、ほとんど動きがないといった方がよい。

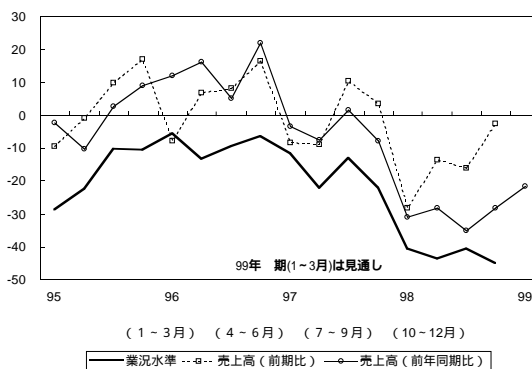
一喜一憂することなく、経営の原点に立ち戻ろうとする経営者が増え始めた

今回調査の業況水準DI値は 45であり、96年以降3カ年間で最低を記録したことになる。しかし、売上高DI値は、前期比で 16から 3へと13ポイントの改善、前年同期比でも 35から 28へと7ポイントの改善、また採算DI値も前期比で 29から 18へと11ポイント、前年同期比で 37から 29へと8ポイントといずれも改善を示している。

つまり、「総合的業況判断」は悪化しているが、しかし個々のDI値は改善している、という一見矛盾した景況判断を示していることになる。こういった「矛盾」が景気の現局面の特徴でもあるが、注目されるのは、多くの経営者が「原点回帰」といった志向を強く持ち始めていることである。

「原点回帰」の中でも、企業成長の源泉を「人材」に求める考え方が目立つ。たとえば、経営上の力点として、ある医療サービス会社は「経営計画を実行できる態勢にするには、メディカルスタッフの人材育成と医師の成長がなければ、現在の厳しい状況を脱出できないと思います。したがって、そのために技術教育と人間教育が大切です。理念の追求型病院を目指している。売上の1%を教育費の目標にしている」と書いている。サービス業という業種特性からではなく、厳しい業況に直面して人員削減を余儀なくされたものの、却って現状脱出のかぎを「人材」に求めた、腰の据わった経営への回帰が始まったとみることができる。

サービス業の業況水準DIと
売上高DI



〔 〕経営上の問題点

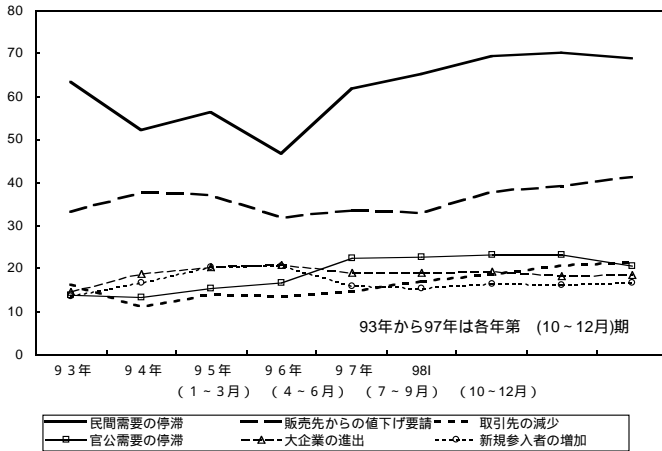
需要の停滞の下降は一服状態だが、値下げ圧力と取引先の減少は一段と悪化

今期(98年10~12月期)の経営上の問題点(複数回答)の上位5位は「民間需要の停滞」(68.7%)、「販売先からの値下げ要請」(41.1%)、「取引先の減少」(21.4%)、「官公需要の停滞」(20.7%)、「大企業の進出による競争の激化」(18.6%)であった。

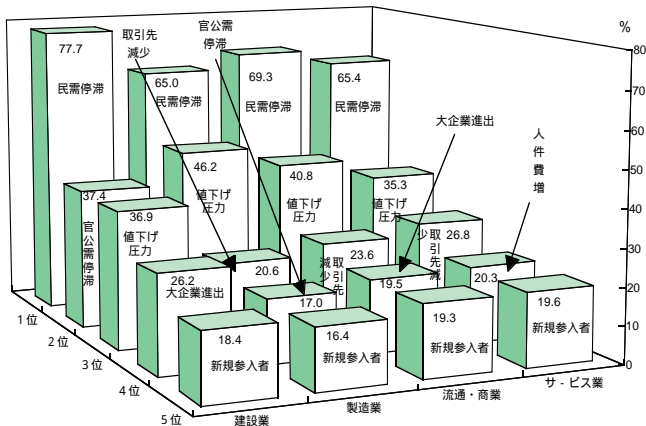
「民間需要の停滞」は92年7~9月期に54.9%となって以来6年以上連続して問題点の第1位となっているが、そのなかにあって今期は一つの変化を見せている。すなわち、98年1~3月期65.2%、4~6月期69.3%、7~9月期70.0%と3期連続して最悪の記録を塗り替えてきた悪化がとりあえず止まって、68.7%と1.3ポイントながら改善していることである。これが97年の後半以降つづいて悪化の反転のきっかけになるのかどうか注視したい。とはいえ依然として「民間需要の停滞」は深刻であり、とくに今期業況が悪化している企業、業況水準が悪い企業の「民間需要の停滞」は70%台半ばであり、建設業も77.7%と突出している。

一方、第2位の「販売先からの値下げ要請」は、98年7~9月期に39.0%と調査開始以来最高の割合になったが、今期はこの傾向を継続させて2.1ポイントさらに高めて、初

経営上の問題点の推移 (複数回答)



業種別経営上の問題点 98年10~12月期(複数回答)



めて40%台になった。今期は総合指標である全体の業況判断DIのマイナス幅が若干改善したが、値下げ要請圧力の高まりは続いているのである。なかでも今期業況が悪化している企業(44.2%)採算悪化赤字企業(44.6%)、製造業(46.2%)、北陸・中部(46.2%)、50人以上100人未満(48.0%)における「販売先からの値下げ要請」が厳しくなっている。第3位は、前期の第4位から0.9ポイント比率をあげて21.4%となった「取引先の減少」である。「取引先の減少」はこれで2期連続20%台の問題点になっている。

第4位は前期第3位の「官公需の停滞」で、23.1%から2.4ポイント好転して20.7%となったが、20%台であることには変わりがない。今期はとくに建設業の48.8%から37.4%への改善が顕著である。地域的には北海道・東北の33.5%から28.2%、九州・沖縄の32.5%から27.0%が目立っている。これらは業況判断のマイナス幅縮小へつなげていると推測される。第5位は前期同様「大企業の進出による競争の激化」が占め、問題点としての割合は18.2%から18.6%へとほぼ横ばいで推移している。これは建設業が28.4%から26.2%へ、北海道・東北が24.1%から20.4%へと20%台のなかではあるが大企業との競争激化の比率をさげている一方で、九州・沖縄が16.9%から25.0%と大企業の参加が高まっているからであろう。

デフレ経済で二極化が進行している

今期注目されることの一つ目は「需要の停滞」が業況判断のマイナス幅縮小に対応し

て悪化の進行がストップしたことである。

すなわち、「民間需要の停滞」は70.0%から68.7%へと60%台に戻り、「官公需要の停滞」が20.7%と96年4～6月期以降連続して20%を超えているものの比率を2.4ポイント下げているからである。これで再び98年4～6月期まで3期続いた60%台の「民間需要の停滞」と20%台の「官公需要の停滞」との並存という状態に戻った。

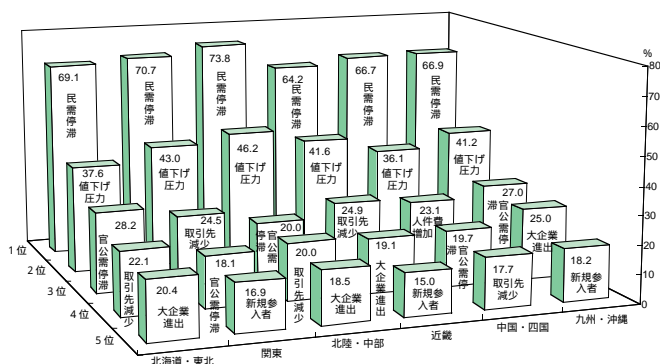
しかしこれが改善への転換になるかということ、関連して良くなる判断材料に乏しい。良くなるというよりはこれ以上悪化することはないという指標とみるべきではないだろうか。次期99年1～3月期の動きに注目したい。

二つ目が「販売先からの値下げ要請」と「取引先の減少」の悪化傾向に歯止めがかかっていないことである。需要の停滞がとりあえず一時停止したにもかかわらず、低価格化と取引先の絞り込みは確実に進んでいる。

そうした中で注意しなければならないことは、需要の停滞、値下げ要請、取引先の減少の割合において、業況判断

の「好転企業」と「悪化企業」との間、業況水準の「良い企業」と「悪い企業」との間で大きな格差が生まれていることである。たとえば、「好転企業」では民間需要の停滞は53.3%、取引先の減少10.3%であるが、「悪化企業」では前者が73.2%、後者が27.9%のように問題点としての大きな違いが認められる。デフレ経済にあって二極化はこうした形でいっそう進んでいるとみななければならないだろう。

地域別経営上の問題点
98年10～12月期（複数回答）

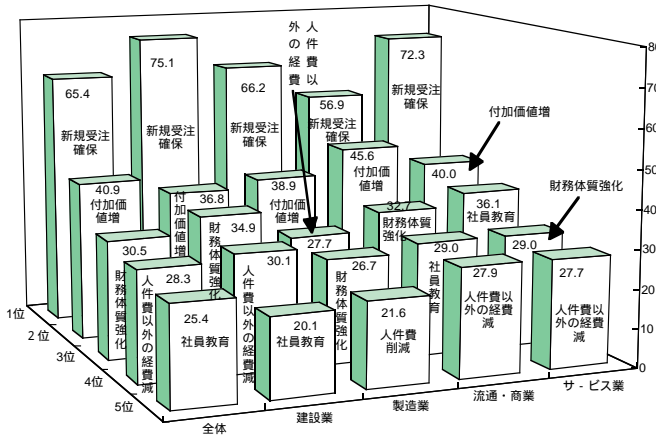


〔 〕経営上の力点

市場の拡大が最重点、財務体質を改善し「つぶれない企業」へ

次期（99年1～3月期）の経営上の力点の上位7位は、全業種で、「新規受注(顧客)の確保」(65.4%)、「付加価値の増大」(40.9%)、「財務体質の強化」(30.5%)、「人件費以外の経費節減」(28.3%)、「社員教育」(25.4%)、「人件費節約」(20.3%)、「新規事業の展開」(15.5%)である。前期との比較では、第1位、2位、5位、6位は変わらず、第3位と4位の順位が入れ替わっている。

経営上の力点
98年10～12月期（複数回答）



今期の特徴は、第1位「新規受注（顧客）の確保」が前期比3.6ポイント減となったものの、依然として市場の拡大に最重点をおいていることがあげられる。第2位「付加価値の増大」は1ポイント増。今回第3位の「財務体質の強化」は前期比1ポイント増となった。これは、利益を最重視し、量的拡大よりも質の充実に重点をお

き「つぶれない企業」をめざしていることをあらわしている。そのためにも、第4位「人件費以外の経費節減」前期比2.6ポイント減、第6位「人件費節約」1.1ポイント増と若干の波はあるものの経費の切りつめに相当の努力を払うことになる。

さて、「社員教育」が前々期から第5位に落ち、今期はさらに前期比0.6ポイント減となった。当面する企業経営の厳しさは、業績の向上に即効的効果が期待できないと考えられる分野から手を抜くことになる。「社員教育」もそのように位置づけられているかに見える。しかし、中小企業は社内の人的資源力を120%発揮させてこそ、どんな状況にも耐えうる「全天候型企業」になりうる。むしろ、厳しい経営環境こそ社員の意識を鍛える絶好の教育環境との発想が必要ではないだろうか。

業況好転企業ほど財務体質強化と人材育成に力点

「業況判断」と「経営上の力点」との関係を見ると、最大の力点を置く「新規受注の確保」は、業況判断の好転企業が59.3%、不変企業が65.9%、悪化企業が66.6%と悪化傾向が高まるほど受注確保に力を入れている。経費節減の面では「人件費節減」（好転9.9%、不変10.5%、悪化28.0%）、「人件費以外の経費節減」（好転26.2%、不変24.5%、悪化30.7%）と、業況判断の悪化企業ほど経費節減、とりわけ、人件費節減に重きをおいている。他方で、「財務体質強化」（好転36.0%、不変31.5%、悪化28.5%）、「人材確保」（好転16.9%、不変10.8%、悪化6.2%）、「社員教育」（好転33.1%、不変30.3%、悪化20.6%）のように、好転企業ほど財務体質強化に力点がおかれ、人材の確保と教育では格段の差がみられる。

このように、好転企業と悪化企業の力点の違いは際立っており、当面の顧客確保、営業の拡大、経費節減は悪化企業ほど切迫感がある。財務管理を重視する点では、好転企業の方が優っている。科学的財務管理はすべての企業の必須の課題である。

さらに、人材確保と育成ではその力の入れ方に大きな隔たりがある。確かに人の採用は、業績不振では鈍らざるをえないが、人材の教育、育成は企業の命綱である。企業のスリム化で当面の難局を乗り切ることができても、次の課題に挑戦し勝ち抜いていくためには、体力不足で息切れすることにならないか、大いに懸念される。

金融には一服感、価格競争激化で「あらゆる手を尽くしもう限界」の声も

「経営上の努力として特筆すべきこと」の記述部分では、売上不振、競争激化による利益低下は各業界に共通して述べられている。しかし、ここにきて建設業では、政府の公共投資の影響が少しあらわれてきた。「不況対策による補正予算で公共事業関連は特需に恵まれた」(北海道、建設業)。ただし、土木に限ってのことで、「一年先を考えると公共事業は大幅に落ち込むことが想定される。このため積極策はとて採れず、むしろ本格的なリストラ策を今から考えておかねばならない」(同)ということになる。

もう一つは10月から始まった「特別保証制度」の効果である。「貸し渋り対策融資が市場を少し活性化してきたかに見える」(千葉、情報電気通信業)の声がいくつか聞かれる。「今回の特別保証により、借入れができ、何とか現状を打破すべく取り組んでいる。これがなかったら従業員を大幅に解雇せざるをえなかった」(東京、サービス業)。確かに金融には一服感が感じられるが市況が回復したわけではない。

「4月より民間の主要ユーザーの冷え込みから受注、売上共に上期12~13%減となっています。下期は景気浮揚策により大口受注を学校、官庁よりいただき何とか前年と同額位まで見通しが立ちました。通期で5~6%減の予測です」(福井、研究開発機器販売)。この場合はまだ良好な事例といえよう。「消費経済の低迷が、もろに耐久消費財を直撃。婚礼家具等は、従来総費用150万円が100万円以内へとシフト」(愛知、和洋家具卸)。売上が60~70%に落ち込むことになる。

こうしたなかでの業績向上の必死の努力が続けられているが、その努力も限界との悲痛な叫びもあがっている。「今年度に入ってから総じて大型物件が無くなった上、小型化してそれも過当競争から低価格化せざるをえず、この構図はさらに強くなった。付加価値増や効率化、経費節減も限界を感じる」(群馬、広告・看板製造販売)。やはり業者間の価格競争激化で「付加価値をつけるのも限界にきている」(滋賀、建設機械のレンタル)、「人件費の節減はもう限度」(香川、食品製造)。いろいろ手は尽くしたが次の手はもうない、努力の限界に近づいてきたという声もかなり聞かれる。

新規開拓と社員教育を一体として、得意分野への絞り込みも

大事なことは、努力の中身を徹底的に洗い直すことだろう。各社の具体的な経営対策としては、最重点として営業戦略があげられるが、特色ある事例を紹介したい。新規受注に力点を置くが無理な拡大は赤字受注になるので避け、「選別受注」をねらい「お客

様の直接指名をいただける会社になること」(山梨、LPガス関連事業)。「営業マンの店頭での提案力をつけるため、パソコン一人一台購入、上位小売店の売上分析と棚割りシミュレーションの実施(社員教育)、重点小売店への営業集中度を高める(新規開拓)」(静岡、日用品雑貨卸売業)、新規開拓と社員教育を一体として実行している。

印刷業はデジタル化への対応に懸命である。建設業においても、現場作業員を含め「全社員の名刺を作成、紹介カードを増やしていく」、「新聞広告、折り込みチラシ、ポストイン等広告費を前年同期比約80%増としてガンバッテいます」、両社とも京都の事例。公共工事削減必至、民間工事で勝ち抜くためには、コスト縮減はもとより他社との差別化を強化すること。そのためには、「設計、デザイン、技術力の強化 パネル化を推進し合理化をはかる 提案型リフォーム 高齢者の安心、快適な住まいづくり アレルギー対応の健康住宅(アトピーネットワーク会員)」(北海道、住宅建築)といった得意分野への絞り込みが大切であろう。

99年はさらに深刻さが増すと予想、これから1年が正念場の決意

各社の99年の見通しは、慎重でありさらに深刻さが増すと予想をたてている。そうしたなかでの各社の決意も経営の原則に立ちかえり、経営目標の具体化を進めることに集約されている。「この時期だからできることをピックアップして強力で推進する予定。コストダウン、TQC、ISO9000~14000への取り組み等、これから数年先に成果の出ることをコツコツと進める予定」(兵庫、製造業)。また、主力商品だけに頼らず「小さな仕事(新製品や新技術)をたくさん開拓し、次の柱が生まれることを期待」(高知、製造業)という市場創造への挑戦も始まっている。「本年の経営計画書を作成、発表しました。これから一年が正念場」(山口、サービス業)との覚悟が溢れている。

同友会景況調査報告(DOR) No.42

1999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)