

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(1999年1月～3月期)

## 景況感上向くが企業採算悪化

### 〔概要〕

1999年の新年度が始まったが、日本経済への最大の関心は景気動向にむけられている。4月に発表された世界銀行の予測では、99年の日本経済は実質国内総生産（GDP）の伸びがマイナス0.9と、前回より下方修正されている。

DORの1～3月期調査では、景況判断DIは前年同期比で10～12月期の全業種のマイナス41がマイナス30と11ポイントマイナス幅を縮小させ、4～6月期もマイナス21と9ポイント縮小するとみている。だが業況水準DIでみると、前期のマイナス51がマイナス49と、わずか2ポイントの縮小にとどまる。業況水準が現時点をリアルにあらわしているとすれば、改善の動きが顕著に出ているとはいいいにくい。とりわけ経常利益の水準DIでは前期にくらべ今期は悪化しており、中小企業経営は生死の境をさまよっているとさえいってよい。

公共投資息切れ後を射程に収めた、中小企業優先の経済政策の策定・遂行を切に望みたい。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 1999年3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 2,250社より1,179社の回答をえた（回答率52.4%）  
〔建設222社、製造業407社、流通・商業375社、サービス業166社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.2人  
②臨時・パート・アルバイトの数 24.0人

〔景気時評〕

# 新型の悪魔のサイクルにあえぐ日本経済 —平成大不況は「改革不況」

吉田敬一

## 日本経済の3つの異常性

世紀末の今日、日本経済は最悪の危機に直面している。最悪の危機とは何か。それは単に不況が長期化しマイナス成長が続いているという量的な問題を越えて、日本型市場経済の異常性がいたるところで顕在化し、これまで日本経済を引っ張ってきた大企業体制に対する国民の信認が根底からぐらつき出していることである。

日本型市場経済の異常性の第1は、敗者復活無き殺人型経済と言いうる様相を呈していることである。昨年2月に3人の中小企業経営者が経営難を苦に東京のビジネスホテルで共に命を断つというショッキングな出来事が報じられて以降、倒産・廃業・失業が自殺に直結する事件が常態化している。不況の進行とともに自殺は増加し続け、97年には2万4391人を数えたが、注目すべきは職業別で自営業者と管理者で増加率が大きく、また動機では経済・生活問題（91年から一貫して増加し、同年比2.8倍）が大幅に増加している。資本主義創世期ならいざ知らず市場経済が高度に発達し、21世紀を目前にした今この時に、日本型の市場経済とは、これほどまでに無慈悲なのか。

第2の異常性は、第1のそれと裏腹の関係にある「銀行の貸し渋り」である。中小企業はほとんどすべて、設備投資はもとより運転資金の手当などで銀行の融資をアテにして事業を営んでいる。不況期の経営難ともなれば、その融資は文字通り命綱である。「貸し渋り倒産」とは、経営を維持する可能性を持っている中小企業で、この命綱が断ち切られた結果生じた、銀行による中小企業殺人事件と言っても過言ではない。銀行がお金を貸さないということは、例えば八百屋さんがお客さんに野菜を売らないということと同じことである。「貸し渋り」は本業を遂行する能力を銀行が著しく喪失していることを意味している。国民経済が極度に疲弊している今、なぜビッグバンを急いで強行する必要があるのか。日本の経済政策のあり方が、根底から問われる問題である。

第3に、自ら仕掛けた地上げ・バブル投機の失敗は、市場経済の自己責任原則なら自分の責任で解決するのが常道であるのに、銀行の体力不足と金融システムの安定確保を言い訳にして、政府は60兆円の公的資金を用意し、これで銀行を救済しようとする一方、中小企業と労働者・国民には構造転換推進を口実として、自己責任原則と痛みの分かち合いを強要し、社会保障予算の削減と消費税増税を押しつけている。社会的影響力の大きさを言い訳の材料として、大銀行や大企業の経営破綻には最大級の保護・助成策を講じているのに対して、中小企業や労働者・国民の過保護は墮落につながるということから自助努力と応分の税負担を強要する——市場原理尊重、「構造改革」の名の下で、このようにいびつで差別的な状況が進行している。

## 「改革不況」 - 新型の悪魔のサイクル

日本の主要な経済指標は赤信号が灯りっぱなしである。例えば、実質国内総生産（GDP）は97年10～12月期から98年7～9月期まで4・四半期にわたり、統計を取り始めて以来、初めて丸1年連続のマイナス成長となり、98年度の成長率も政府見通しのマイナス1.8%を下回る気配が濃厚となっている。

なぜ、そうになっているのか。90年代前半のバブル崩壊を契機とする不況は、「貿易黒字の拡大 円高進行 合理化・下請けいじめによるコストダウン 国際競争力強化 貿易黒字拡大」という悪魔のサイクルを大企業本位の形で断ち切るため、輸出抑制・生産の海外移転ならびに輸入拡大およびそのための規制緩和に起因していた。

今回の不況は、この基礎の上に新たな要因が加わった分だけ、その深刻さの度合いは増幅されている。97年に日本経済は「自律的回復過程」に移行したと判断し、政府は財政健全化の一環として5%への消費税率引き上げと医療費負担増を柱とする9兆円の国民負担増に踏み切った。その後、社会保障「改革」の名の下で負担増だけが確実な介護保険制度の導入および年金制度改悪の準備が明らかになった。他方で、大企業は大競争時代を生き残るためにリストラにいっそうの拍車をかけ、雇用不安は一挙に高まった。

こうした状況の中で、国民は否応なく消費を手控え、将来に備えざるをえなくなり、未曾有の消費不況が条件づけられた。これに金融ビッグバンの実施に伴う金融不安、貸し渋りが加わり、景気回復に冷や水が浴びせられた。その結果、日本経済は生産の海外移転に伴う産業空洞化に加え、「消費低迷 消費財産業の生産抑制 設備投資の減退 投資財部門の生産抑制 リストラの強化 賃金の低迷・雇用不安 消費低迷」という悪循環にはまり込んでしまった。

こうして、政府や財界が活路打開の切札として打ち出している「構造改革」路線を推進すればするほど景気が悪化の一途をたどるといって「改革不況」が招来された。これは日本経済に取付いた「新型の悪魔のサイクル」と言えよう。

## 内需拡大に基礎を置いた経済再生に向けた緊急課題

国民生活向上という経済活動の本旨に則った経済再生の3つの課題こそ、中小企業の存立基盤強化の王道であり、同友会型企業の自主的経営努力が花開く土台である。

第1の課題は家計を潤し、無駄な公共事業・軍拡予算を見直し、消費を活性化させる対策である。その柱は、①消費税の3%への引き下げ、②中・低所得者層に配慮した所得税の実施および、③医療・年金の国民負担の軽減である。

第2は、国民の8割が働く中小企業の経営危機打開と仕事確保のための緊急対策である。そのポイントは、①「貸し渋り対策特別保証制度」の拡充と銀行の融資拡大、②中小企業向け官公需発注比率の思い切った引き上げと、地域に密着した福祉充実型公共事業の推進、③地域内で資金と仕事が循環する仕組みづくりを目指した地域経済・商店街振興と、そのためのルールづくりである。

第3の課題は国民の圧倒的多数を占めるサラリーマン・労働者の雇用と労働条件を守る対策である。欧州の主要国では解雇規制に関する法律が整備されており、失業保障制度も日本とは比べものにならないほど進んでいる。GDPの6割を占める個人消費回復の大前提は雇用の安定と労働条件の改善である。

（東洋大学経済学部教授）

## 〔 I 〕 業 況

### 〔 概 況 〕

3年連続のマイナス成長になる可能性が高い

景気についての見方が割れている。その1つは景気は底入れした以上、よくなるという見方であり、もう1つは、なお景気後退が続いているという見方である。前者に近いのは、政府の3月の月例経済報告で、景気は下げ止まりつつあるというもので4月の月例経済報告も 底入れ宣言には慎重であるものの この見地を踏襲している。後者は世界銀行の世界経済見通しにみられる。世銀予測は1999年の日本の実質国内総生産（GDP）の伸び率も98年10月時の 0.2より今回は 0.9と、さらに厳しい見方を採っている。また2000年は0.3、2001年も0.9と1%未満の成長率を予測している。逆に1999年のアメリカは、前回より今回のほうが上方修正し3.1%の成長を予想、その後減速するとみている。また欧州については、ドイツが1.7%、イギリスが0.7%へと減速するとみている。また途上国（中・東欧・旧ソ連を含む）についても前回より成長率を低くみている。したがって世界景気の低迷は長期化するとみなしている。

また日本の民間の主要経済調査機関、銀行の経済見通しも99年度の経済見通しでも、よくてゼロ成長、最悪はマイナス1.8%で、政府がいう0.5%成長は無理、3年連続のマイナス成長になるとみている。その最大の根拠は、現在の「下げ止まり」の様相は政府の赤字財政による公共投資、ゼロ金利による住宅投資の持ち直し政策需要の下支えによるもので、これが剥がれると景気は腰折れしかねないという懸念がある。

景気が良くなったというにはなお程遠い状態

それではDORではどうなっているであろうか。

まず99年1～3月期の業況判断（前年同期比）DI（「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合）を全業種でみると、98年10～12月期の 41が 30とマイナス幅を11ポイント減少させている。この限りでは好転しているといっていよいが、この場合、前年同期比の基準になる98年1～3月期は 43で、今回の景気後退、なかでも2番目にマイナス幅が大きかった四半期であるから、過大な評価はできにくい。

4業種のうちでは前期と同じく製造業のマイナスが34ともっとも大きく、流通・商業（ 30）がこれに次ぎ、建設業（ 28）はもっとも著しくマイナス幅を減らしている。そしてマイナス幅はサービス業（ 22）がもっとも小さい。

製造業のうちではソフトウェア製造を除いて全部門でマイナスであるが、なかでも、金属製品、鉄鋼・非鉄金属、機械器具その他の製造が軒並みマイナス50台で、主力産業の落ち込みが全体を下げている。

マイナス幅を10ポイントほど縮めていることは、同友会企業にあっても、当面かつてない財政赤字とゼロ金利による政策需要にあずかっていることを示すものであろう。

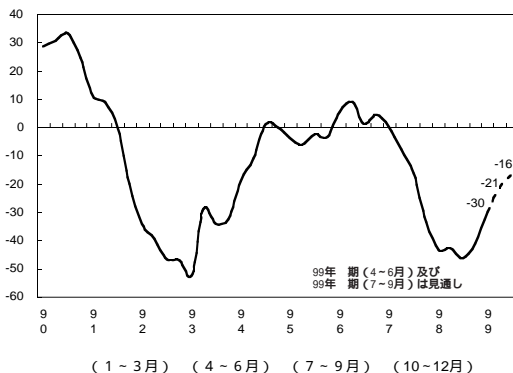
とはいえ、現在の景気のよし悪しをどう見ているかを示す業況水準DIをみると、98年10～12月期の51に比べ、99年1～3月期は49と2ポイントしか改善されていない。4業種のうちでは建設業は49、サービス業が34と、前期よりマイナス幅を縮めているが、製造業が50から51、流通・商業が49から56とマイナス水準を拡大させており、なかでも流通・商業はマイナス幅を7ポイント広げている。

ちなみに日銀・短観の99年3月期調査の「中小企業」の業況水準DIと比べると、全産業が45、製造業が53、非製造業の建設が22、卸売が45、小売が51、運輸が52、サービス業が35となっている。DOR調査も短観と同様な傾向を示しているが、短観の方がマイナス水準の値が若干良く出ている。

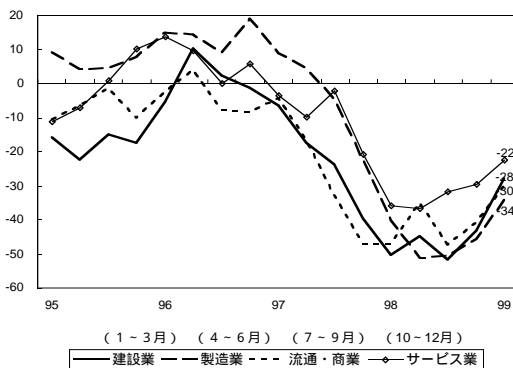
前年同期比の業況判断DIではたしかにマイナス幅は縮小しつつあるが、業況水準DIでは改善はわずかであり、景気がよくなったという実感にはなお程遠いというべきであろう。

事態を地域別の前年同期比業況判断DIでみておくと、近畿（46）北陸・中部（39）関東（39）と大都市圏ほど悪く、北海道・東北、中国・四国、九州・沖縄といった地方圏のほうがマイナス幅が小さい。ただし九州・沖縄はアジアの景気後退の影響からか、他の地域よりマイナスが大きい。また前期との比較では近畿のマイナス値の減少率は小さく、マイナス減少率では本四架橋の公共工事が進行している中国・四国が目立っている。

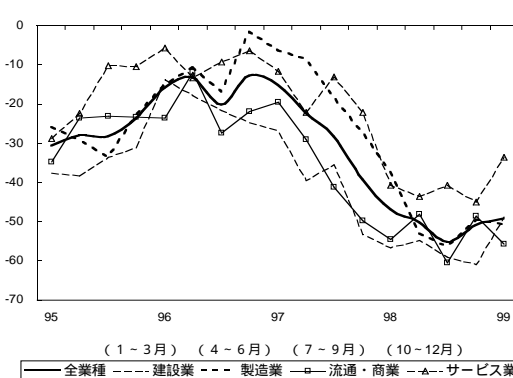
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）



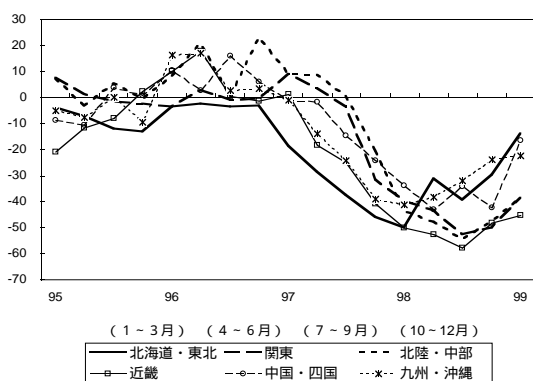
業種別業況水準判断DI



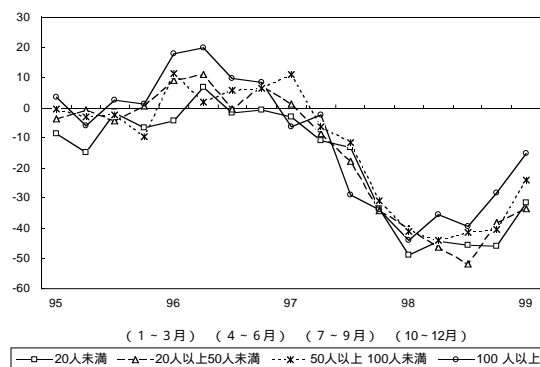
規模別の業況判断DIでは、前年同期比でみて、概して企業規模が大きいほどマイナス値は小さく、100人以上では 15になっている。もっともこの間、20人未満より1ランク上の20人以上50人未満のマイナス値が大きく、この企業階層が不況のしわ寄せをもっとも受けている。

### 都市部のマイナス幅は大きいまま推移する見通し

99年度の見通しに移ると、4～6月期が 21、7～9月期が 16で上半期はマイナス幅が地域別業況判断DI（前年同期比）



### 規模別業況判断DI（前年同期比）



縮小すると予想している。  
4業種では製造業、流通・商業のマイナス幅の減少が大きく寄与するとみられている。もっとも製造業の中身に立ち入ると、堅調なのは食品等、木材・木製品等で1～3月期にマイナス50台であった金属製品、鉄鋼・非鉄金属、機械器具、その他の製造の立ち直りは緩やかで、他に比べマイナス幅は相対的に大きい。

地域別では、全地域ともマイナス幅は減少するものの、近畿のマイナス幅の縮小はもっとも遅く、関東がこれに次ぐが、北陸・中部は、関東より小さくなる。それでも大都市圏のマイナス幅は地方圏より大きいまま残る。地方圏でめざましいのは中国・四国で、4～6月期以降、1ケタ台のマイナスが予想されている。

規模別では、1～3月期と同様の傾向が続き、規模が大きくなるほどマイナス幅は縮小。100人以上では4～6月期に1ケタ

台のマイナス、50人以上100人未満は7～9月期に同じく1ケタ台のマイナスを予想している。ただし、20人未満に比べ、4～9月の半年間20人以上50人未満の回復は遅れる見込み。

### 〔売上高〕

業況判断DIと同一方向を示しているが

売上高DIも業況判断DIと同一の方向を示し、前年同期比で98年10～12月期の 39が30と9ポイントマイナス幅を縮小させている。

業種別でも業況判断DIと同様、マイナス幅の大きさは製造業、流通・商業、建設業、サービス業の順になっている。ただし前期に比べてのマイナス幅の縮小は、建設業と製造業が10と大きく、これに比べると流通・商業が6、サービス業が7とやや見劣りがする。

それでは業種別売上高DIを前年同期比でもう少し細かくみるとどうなっているであろうか。まず建設業では総合工事（ゼネコン）の官公需は98年7～9月期で 50であったものが、10～12月期に 11と40ポイントに及ぶ縮小をみせており、この時期に工事の集中発注がおこなわれたことが知られる。しかし99年1～3月期にふたたび 29とマイナス幅を拡大させている。これに対し総合工事の民需は99年1～3月期は 11まで縮小、と官公需に代わって伸びている。ただし職別工事、設備工事は依然マイナス幅が大きい。

製造業では、食料、ソフトウェアがプラス値であるのを除くと他はすべてマイナス値で、業況判断と同様、鉄鋼・非鉄金属、金属製品がマイナス60台、機械器具、その他の製造がマイナス40台と他に比べてマイナス幅が大きい。

また流通・商業では運輸通信が 40、卸売業が 45、小売業が 9で、とくに卸売業が不振であることがわかる。

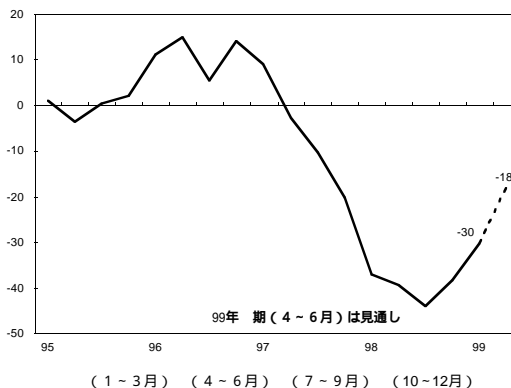
地域別DIでは、ここでも前年同期比でみて近畿が 43、関東が 38、北陸・中部が 37で、近畿を筆頭に3大都市圏でマイナス幅が大きい。これに対し地方圏は中国・四国の 16をはじめ、概してマイナス幅は10台、20台になっている。

規模別DIでは、前年同期比でみると、業況判断DIと同様、概して規模が大きいほどマイナス値は小さくなっている。すなわち100人以上が 9と1ヶタ台のマイナスで、50人以上100人未満が 26、そして20人未満が 32であるのに対し、20人以上50人未満が 34ともっともマイナスが大きい。

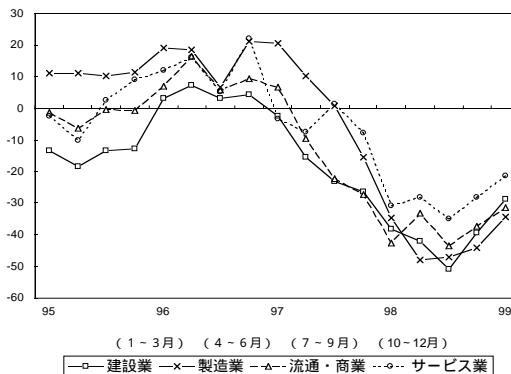
そこで次期（4～6月期）の見通しであるが、1～3月期の 31が 18、すなわち13ポイントの縮小が見込まれている。

業種別では、サービス業が一番マイナス幅が小さく、流通・商業、製造業、建設業の順でマイナス幅は大きくなる。マイナス幅の減少率では、流通・商業が18、製造業が11

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）



と他にくらべて大きい。

この業種区分でみると、総合工事の官公需が1～3月期の前年同期比で 29が4～6月期には 43とマイナス幅を14積み増して拡大するのに対し、民需は 6と1ケタ台に縮小するとされている。公共投資の効果は5月から途切れるといわれているが、ここにその一端がうかがえる。

製造業では食料品がプラス値を拡大するが、鉄鋼・非鉄金属はマイナスが40台、機械器具はマイナス30台で、マイナス値の縮小は緩やかである。

地域別では、全地域でマイナス幅は縮小するが、前期と同様、近畿、関東、北陸・中部の順でマイナス幅が依然大きく20台のマイナスである。これに対し、地方圏は中国・四国、九州・沖縄が10台のマイナス、北海道・東北は 2と1ケタ台が見込まれている。

規模別では、前期と同様の傾向が続くが、100人以上は6とプラスに転ずる。またこの期になると20人以上50人未満が20人未満よりマイナス値を縮小させ、規模別に対応するマイナスの順になる。

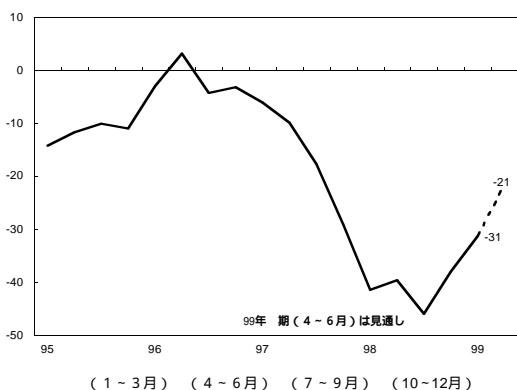
## 〔経常利益〕

採算水準がマイナスに転じている

経常利益DIも前期98年10～12月期とくらべ1～3月期は、前年同期比でみると 38から 31へと、マイナス幅を縮小させている。ただし、その縮小幅は7で業況判断DI、売上高DIにくらべて小さい。

また現時点での利益状況の判断を採算水準DIによってみると、10～12月期は3と1ケタ台であるとはいえ、なおプラスであったのに対し、1～3月期は 4とマイナスに転じている。

これも4業種でみると、前期が建設業のみがマイナスであったのに対し、今期はサービス業を除き、建設業、製造業、流通・商業の3つがマイナスになっている。なかでも製造業は 8を印している。また前期との比較では建設業がマイナスとはいっても、そ



の幅を12ポイント縮小させているのに対し、流通・商業は逆に20ポイント拡大させている。つまり採算水準でみると、現局面は利益に関しては全体でみていっそう厳しい状態に陥っているといえる。

地域別の経常利益判断DIでは、前年同期比でみて、近畿が 47、関東が 37、北陸・中部が 34と3大都市圏は30台、40台のマイナスになっている。これに対し、地方圏は10台、20台のマイナスであ



り、業況判断DI、売上高判断DIと同様、3大都市圏のマイナスの大きさは目立っている。

地域別の採算水準DIでも中国・四国がプラスであるのを除くと、他はすべてマイナスである。そのうち北陸・中部が11、北海道・東北は10と2ケタ台のマイナスになっている。

規模別DIでは、前年同期比でみると、業況判断、売上高判断と同様の傾向がみられ、100人以上が13ともっともマイナスが小さく、20人以上50人未満が35でもっともマイナスが大きい。

ただし採算水準でみると、20人未満は98年1～3月期以降、5期連続マイナスで98年7～9月期に最高のマイナスをつけて以来マイナス幅を縮小させてきているものの、それでも15と最高値にある。小規模企業ほど事態は深刻である。

それでは今期の経常利益の変化理由は何であったのであろうか。まず全業種でみると、好転理由は「売上数量・客数の増加」(64.8%)、「人件費の低下」(31.8%)、「原材料費・仕入額の低下」(23.9%)が主なものであるが、前期との比較では、「売上数量・客数の増加」が微増で、今期は「人件費の低下」が5ポイント伸びている。つまり、好転にむかったといってもこれまで以上の人件費の削減が利いているのである。対するに「悪化理由」をみると「売上数量・客数の減少」(83.3%)、「売上単価・客単価の低下」(68.6%)が2大理由で10～12月期より1ポイント程増えている。ここでは売上数量・客数の「増加」を理由とする企業より悪化を理由としている企業のほうが多いのである。しかも悪化理由のうち「売上単価・客単価の低下」はこれまでの最高となっている。採算水準がマイナスになっているのには、この単価切り下げが響いていると思われる。

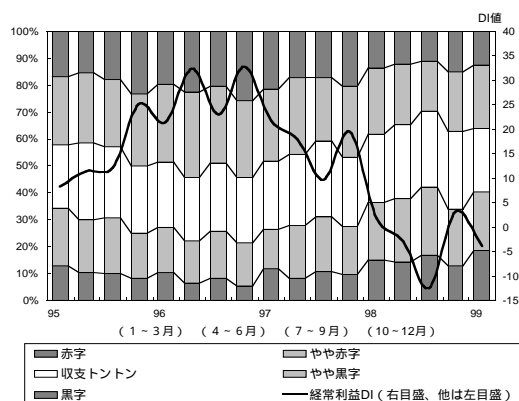
次期(4～6月期)見通しはどうであろうか。全業種では1～3月期の前年同期比の31が22と9ポイントマイナスを縮小させるとみられている。

業種別では全業種でマイナスを縮小させるが、サービス業、流通・商業は全業種平均より低いマイナス、建設業と製造業はそれを越えるマイナスとなるとしている。

地域別では、全地域でマイナスを減少させるが、近畿、北陸・中部、関東のマイナス幅が地方圏に比べ大きいという傾向は依然続く。ただし3大都市圏のうちでは関東のマイナスが他の都市圏に比べ相対的に小さくなる模様。

規模別では、すべての企業階層でマイナスを縮小、とくに100人以上では4と1ケタ台にまで縮小する。ただしここでも20人以上50人未満が他よりマイナス幅が大きいと見込まれている。

経常利益水準DIとその内訳



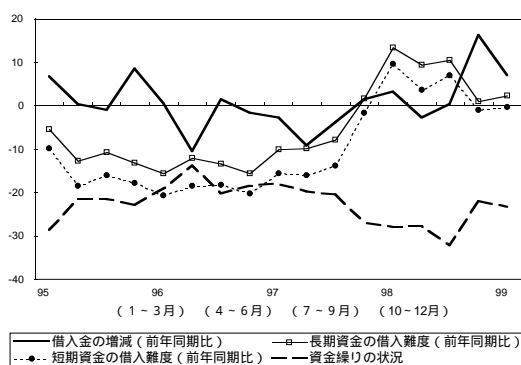
## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

#### 資金繰りの規模別格差広がる

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10～12月期）の 22 から1ポイント悪化して 23となった。これは「窮屈」「やや窮屈」と回答した企業が横ばいであったものの、「余裕」「やや余裕」と答えた企業が1ポイント減少したためである。前回調査では「特別保証制度」により中小企業の資金繰り悪化傾向にひとまず歯止めがかかったが、今回調査では小規模企業を中心に再び資金繰りが悪化する結果となっている。

資金状況判断DIの変化（全業種）



業種別では、前回17ポイントの大幅な改善を示したサービス業で 19 33と14ポイント悪化が見られ、製造業でも 22 24と悪化が見られた。その一方で、流通・商業が 18 13、建設業が 34 31と改善している。

地域別にみると、前回23ポイントと大幅な改善を示した「関東」で 19 29と10ポイント悪化、「北陸・中部」で 18 23、「九州・沖縄」で 23 26へと

悪化した。一方、近畿では 30 23、北海道・東北では 25 19、中国・四国では 21 20へと改善している。

今回調査で最も特徴的であったのは、前回調査で大幅に縮小した規模別格差が再拡大したことである。「100人以上」では16ポイント（ 23 7）、「50人以上100人未満」では2ポイント（ 23 21）の改善が見られる一方で、「20人以上50人未満」は7ポイント（ 17 24）、「20人未満」は3ポイント（ 26 29）悪化した。借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）は、全体ではほぼ横ばい（短期 1 0、長期1 2）だが、「100人以上」「50人以上100人未満」では「容易」超過か、「容易」超過幅の拡大が示されている一方で、「20人以上50人未満」「20人未満」で「困難」や「困難」超過幅が拡大しているのである。このように借入難度の規模別格差の拡大が、資金繰りの規模別格差の拡大を招いたことを想像させる結果となっている。

借入金利DI（「上昇」 - 「低下」）は長短資金とも「低下」超過幅が縮小している。長期金利DIは 22 6、短期金利DIは 17 7と、それぞれ「低下」超過幅が大幅

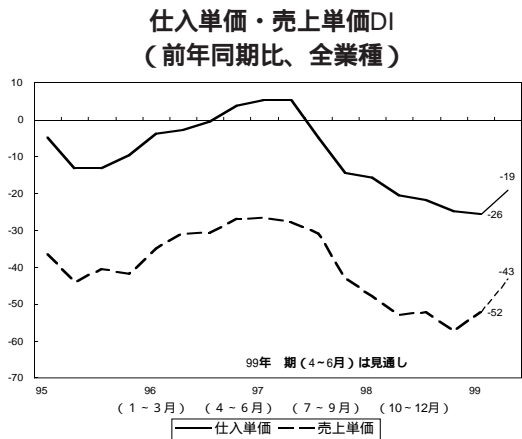
に縮小した。借入金DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は前回の16から今回7へと「増加」超過幅が縮小した。これは信用保証制度を使った借入が一段落したことを示すものである。受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は 17 15と「長期化」超過幅が2ポイント縮小した。

〔価格の動向〕

仕入単価の「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 25から1ポイント下がり26となった。これで7期連続の「下降」超過幅の拡大である。業種別に見ると、製造業で 22 26、流通・商業で 26 28へと「下降」超過幅が拡大した。一方、建設業（ 34 32）とサービス業（ 14 12）では「下降」超過幅の縮小が見られた。次期見通しDI（全業種）においても 19と、仕入単価が先行き「下降」とみる企業が「上昇」と予想する企業を大きく上回っている。

一方、売上単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）は前回の 57から5ポイント縮小して、 52となった。しかし、サービス業を除く3業種で、売上単価が「下降」と回答する企業が50ポイントも上回っているのであるから、売上単価の下落傾向に依然として変化はない。次期見通しにおいても 43と、先行き売上単価が「下降」と見通す企業が大勢を占めている。今回調査においても、売上単価の落ち込みが収益を厳しくさせるという状況に変化は見られない。

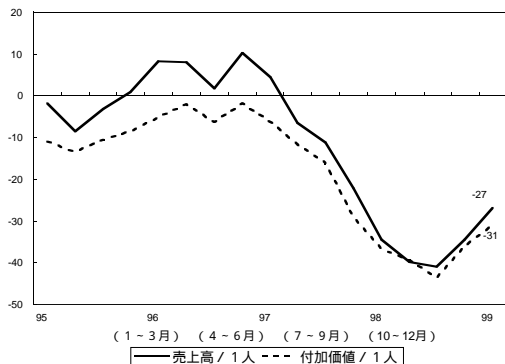


〔Ⅲ〕生産性・雇用

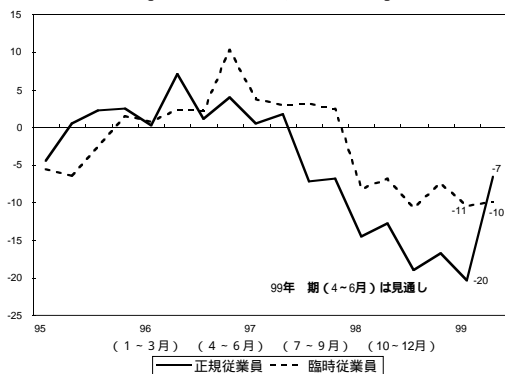
景況下げ止まり感が生じ、生産性でも前期に引き続いてマイナス幅縮小へ

一人当たり売上高は、前年同期比のDIで 27と、98年10～12月期より8ポイント回復している。なかでもサービス業はマイナス幅が縮小して、 17とマイナス10台に戻している。逆に流通・商業は 31と、依然としてマイナス30台に止まっている。景況下げ止まり感が今後どのように推移するかを占ううえで注目すべき産業部門である建設業、製造業のような物的生産部門の動向では、建設業が 29、製造業が 26といずれも30台のマイナスから20台のマイナスに推移した。建設業では10ポイント、製造業でも10ポイン

1人当たり生産性DI  
前年同期比（全業種）



従業員数DIの変化  
（前年同期比、全業種）

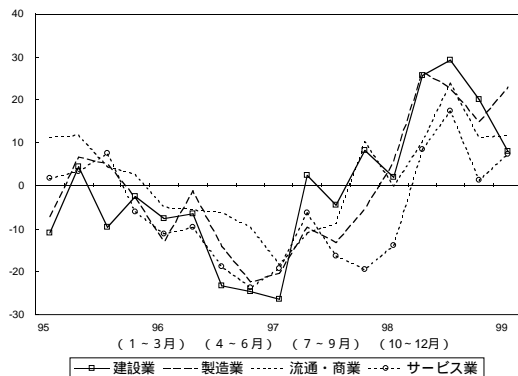


は不況感がまだ強いとはいえ流通・商業において、一人当たり付加価値生産性では製造業において、不況への経営対応が進んでいる可能性を見せている。

### 正規従業員数は下げ止まり感よりも雇用調整の加速状況が見られる

正規従業員数の前年同期比DIは 20で、調査開始以来最悪の落ち込みを記録した。し

業種別人手の過不足感DI  
（「過剰」-「不足」）



トそれぞれ改善したわけで、ここにも動意が見られる。

しかし、地域的には大きな開きが見られる。近畿が 43と同地域の前期 39よりも悪化し、また北陸・中部が下げ止まり感を見せつつも 39と全国平均を10ポイント以上下回るなど、悪化ないし、回復の遅れを示す地域がある。他方、深刻な経済危機にある北海道・東北が、 12とマイナス10台に戻している。まだ多く不況感がある。

一人当たり付加価値生産性に関しても下げ止まり感が現れている。全業種の前年同期比のDIで 31と、98年10～12月期より5ポイント回復している。とくに、サービス業は 25と20台に乗り、落ち込みが大きかった建設業も 39とマイナス幅が大きいものの、大規模な公共投資が浸透してきたのか、さすがに下げ止まり感に変わっている。一人当たり売上高で

は不況感がまだ強いとはいえ流通・商業において、一人当たり付加価値生産性では製造業において、不況への経営対応が進んでいる可能性を見せている。

正規従業員数は下げ止まり感よりも雇用調整の加速状況が見られる

正規従業員数の前年同期比DIは 20で、調査開始以来最悪の落ち込みを記録した。しかもそれまで最悪のマイナスであった98年7～9月期に比べても大きな落ち込みである。とくに製造業の雇用調整幅が大きく、 26と全業種を6ポイントも下回っている。

雇用調整がこれからも進行する可能性があるが、次期見通しでは、全業種で7と落ち込み幅が縮小する気配が見られる。しかし雇用状況が回復するかどうか、足下の変化から考えても、かなり慎重な

見方をすべきであろう。また、臨時・パート・アルバイトにも雇用調整は波及し、11とこれまた95年以降では最低になっている。

所定外労働時間は前年同期比のDIで 21となり、前期に比べマイナス幅は縮小の気配を見せている。しかし流通・商業は 23と98年10～12月期よりマイナス幅を拡大させている。また製造業も 30と前期と同様の値であり、不況感が消えていない。

以上のような動向を反映して人手の過不足感は過剰感が依然強く残り、今期のDI(「過剰」-「不足」)は15と、98年10～12月期よりも雇用過剰感を強めている。

#### 〔Ⅳ〕設備投資

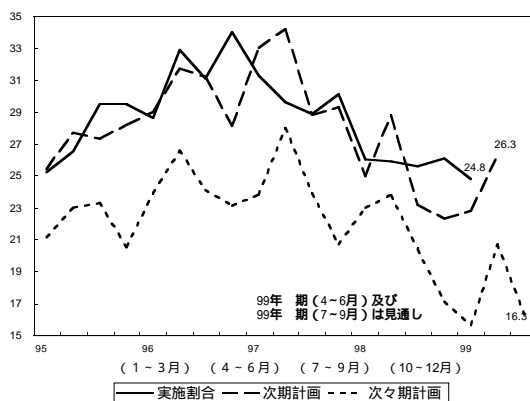
設備投資の先行き傾向はなお「底這い」

今回はその時点およびその先行きの設備投資動向の判断について、第1点として悲観的傾向が底打ちしたかどうか、第2点としてその後反転するかどうかを問題にした。前者については肯定的に評価し、後者については否定的に評価した。したがって、判断としては「底這い」ということであった。

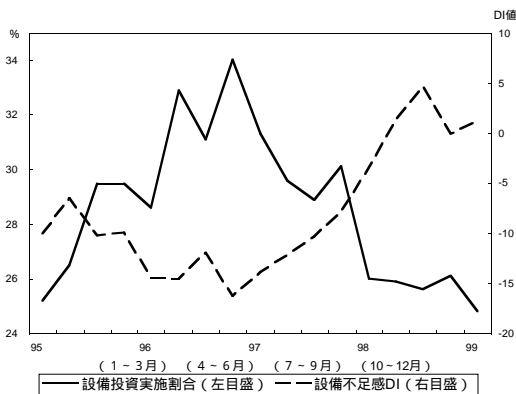
たしかに、今回も全業種の設備投資の実施割合は、26.1%から24.8%へと前期より若干低下しているが、98年1～3月期以降5期連続で26%前後の水準で「横這い」を継続している。ところが、99年4～6月期の次期計画割合が22.8%から26.3%へと上昇している。それは、反転の契機を示すとも考えられるが、現在のところ、必ずしもそうとは断定できない。

なぜなら、第1に、過去2年間における4～6月期の全体の次期計画割合は季節変動として上昇する傾向があり、かつまた、実施割合がそれを下回る傾向を示してきたからである。第2に、過去3期連続で全体の実施割合が同次期計画割合を上回っているものの、従来見られたような次期計画の予測値としての確実性が低下して

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」)



いるからである。さらに、次々期つまり99年7～9月期の計画割合が前期に比較して20.7%から16.3%へと低下しているのである。

したがって、全体でみる限り設備投資の反転はなお不確実であり、26%の低い水準の「底這い」傾向がなお継続すると考えなければならない。業種別・地域別においてとくに目立った特徴は見つげたいが、企業規模別において、大きい規模から小さい規模へと実施割合の水準が順に低下し、その企業規模格差は縮小してきている。少なくとも調査対象範囲の中小企業では設備投資の企業規模格差の意味が縮小しつつあるといえる。

#### 設備過剰の再上昇、金融環境の再悪化

さて、注目してきた設備過不足感すなわち「過剰マイナス不足」企業割合が、前回それまで一本調子の上昇傾向が逆転し、約5%低下した。しかし、今回1%程度であるが、再び上昇している。この結果、実施割合と設備過剰感とを同一グラフでみると、設備過剰が解消し、設備投資の回復という再度の交差方向が再び反対方向に進みかねない動きを示している。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」企業割合が再上昇しており、設備投資実施割合の関係は設備過不足感の場合と同様の動向にある。

それゆえ、前回設備過剰の解消、金融環境の回復の両傾向の兆候としたことは拙速な判断であった。なお、経営上の力点における設備投資にかかわる記述回答をまとめてみると、設備投資の低迷によって設備の老朽化が進むことによる技術革新が遅れるという焦りと、設備投資した場合にその償却が不安になるという困難との狭間で中小企業が設備投資を逡巡している状況が窺われる。

### 〔V〕業種別動向

#### (a) 建設業

先行きへの懸念重く、低水準の採算性が浮かび上がるなかで一進一退の局面続く

建設業の業況は、一般的な公共事業予算の増加と民需の低迷という受注環境のもとで、2期続けて好転した。だが、会員企業の業況は、官公需主体総合工事業より民需主体のその改善が目立つという複雑な様相を呈した。全体としては、先行きへの重苦しい懸念をかかえたまま、基本的には水面下の一進一退の局面にあり、回復過程にあると速断できないまま99年度を迎えようとしている。

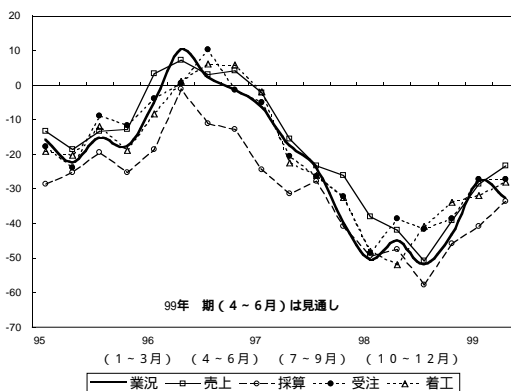
まず業況判断DIは前期比で5ポイントアップの 17であった。前年同期比で、好転企業比率は前期の14.9%から今期18.9%へ、悪化企業比率は58.2%から46.7%へと推移し、DIでは前回の 43から15ポイントアップして 28となった。これは、97年7～9月期の水

準にほぼ近いが、次期、次々期見通しで、  
 今期のDIを下回る 33、30と慎重な評  
 価が下されている。

他の主な前年同期比の指標も、2期続け  
 てDIのマイナス幅が縮小し、おしなべて  
 持ち直した。すなわち、受注が 39→  
 27、着工が 34→ 32、売上が 39→  
 29が目立つが、着工が 34→ 32と小幅  
 な改善に止まり、採算は 46→ 41とな  
 ってこれも改善は見られるが、依然低水

準のまま他の指標との乖離が拡大する傾向にある点も軽視できない。そのほか、採算水  
 準では、黒字企業割合が27.4%→34.9%と増え、赤字企業は43.4%→38.9%と減少した。

建設業の各種DIの推移



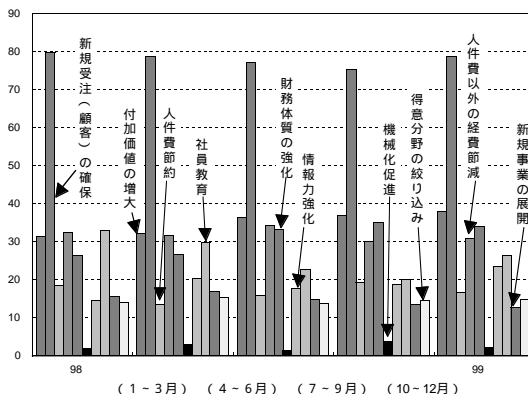
公共事業予算積み増しの効果より民需主体総合工事業の改善目立つ

今期建設業の業況の一定の改善をリードしたのは、民需主体の総合工事業である。民  
 需主体のそれは、業況判断で 46→ 17、受注が 38→ 10、着工が 34→ 19と改善  
 の度合いが抜きんでいる。

では民間需要そのものが回復してきたのかといえ、必ずしもそうではない。経営上  
 の問題点で「民需停滞」をあげる割合は、前期を上回り過去4年間で3番目と相変わらず  
 多い。他方、経常利益好転企業における好転理由に関する複数回答では、季節外数量増  
 が80%に回復したほか、人件費低下、仕  
 入額低下がそれぞれ20.8%→28.0%、  
 16.7%→24.0%に上昇している。経営好転  
 はコストダウンによってはかられている  
 ことがわかる。

ともあれ、こうしたなかで、会員企業  
 の経営上のポイントをみると、ここでも「新  
 規受注の確保」(78.7%)が相変わらず強  
 く意識されているが、「付加価値の増大」  
 が5期連続で31.5%から37.9%へ徐々にで  
 はあるが上昇し続けている。また「財務体質の強化」が34.1%でこれまでになく高いウ  
 エイトを維持しているほか、「情報力の強化」も23.7%と前期につぎ高くなっている。  
 こうした点に力を入れた会員企業の建設業経営者によって、民需主体の総合工事業の業  
 況改善がもたらされているとみてよいかもしい。

建設業の経営上のポイント

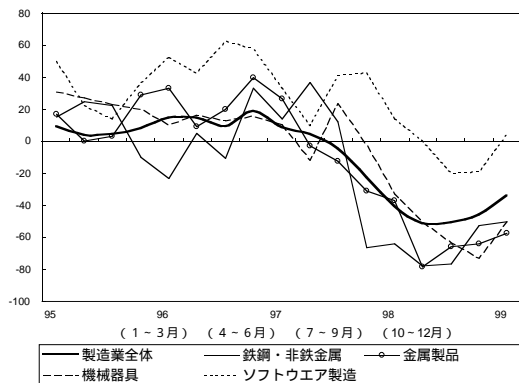


## (b) 製造業

公的需要から民間需要へのパトンタッチの展望が見えない底ばい局面

今期の製造業の業況判断DIは、前期に引き続き改善傾向にある（46→34）。しかし、これらの数値は、消費税増税や拓銀・山一証券など大型倒産の発生と前代未聞の貸し渋り問題など、最悪の景況であった97年末から98年始めの時期を基準にした現在の業況判断であり、決して景気循環が新たな好況局面に移行し始めた「変化の胎動」の顕在化とみることはできない。なぜなら、業況

製造業の業況判断DI



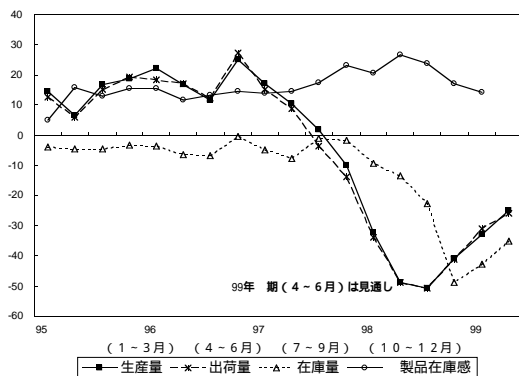
水準DIは4・四半期連続でマイナス50以下であり、また採算水準DIも98年1~3月期を境にマイナスに転じて以降、水面下の状況が続き、前期は水面上に少しだけ浮上したが、今期は再び悪化している（2→8）。加えて前期比の業況判断DIは98年1~3月期（41）を底に改善傾向にあったのが、今期は再び悪化に転じた（20→34）。これを業種別に見ても、業況判断DIおよび業

況水準DIともに、ソフト製造を除いて、他はすべてマイナスであり、とくに重要業種である機械・金属関係はマイナス50以下の厳しい状況にある。

以上のことから今回の業況判断の位置付けは、公的需要の下支え効果による表面上の景気回復感に過ぎず、公的需要から民間需要への波及効果はきわめて限定的であり、政策次第では年度後半からの下降局面入りの懸念が強い。

### 極限状態での自助努力の持続と過当競争の激化

業種別項目について、生産量（41→33）、出荷量（41→31）はともに改善の気配を示しているが、ソフトを除いて、水面下深くでの一進一退という基調に変化はない。受注残も21で変化はなく、金属（28→50）と機械（15→27）での悪化が目につく。次期見通しも厳しい予測である（23）。こうした中で在庫量の削減は43で、前期（49）に続いてさらに強力に推し進められた（98年1~3月期までは一桁台のマイナスだった）。なお、在庫量指標について98年後半以降、見通しを実績が大きく上回っており、見通し以上の在庫削減が持続している。その結果、在庫過剰感



況水準DIともに、ソフト製造を除いて、他はすべてマイナスであり、とくに重要業種である機械・金属関係はマイナス50以下の厳しい状況にある。



は製品（17→14）、原材料（14→13）ともに低下した。在庫削減が特に強く押し進められているのは繊維、金属、機械であり、いずれも50を超えている。なお、在庫量の次期見通しは35で、前期の次期見通しと同水準にあり、縮小再生産のパターンの持続が見込まれる。

景気回復の決めてとなる最終消費需要に点火されない中、一定のパイを巡る既存企業・新規参入企業による過当競争という構図に変化はない。自社の固有の差別化されたマーケットを如何に確立するか、という個性的な企業づくりが基本となろう。

### (c) 流通・商業

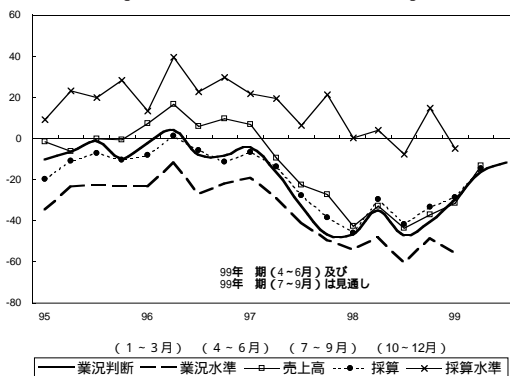
業況判断DIで上向きを示すものの水準DIは縮減傾向となる

流通・商業の業況判断DI（「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合）は、前年同期比で見ると、41から30と大幅にマイナス値を減らした。次期見通しが16、次々期見通しが12と、次期、次々期ともに「上向き」の見通しを示している。最近の景気動向は、必ずしも楽観論を許すものとはいえず、むしろ消費低迷は長期化する様相を示している。水面下での上昇は、景況が悪化していた前年同期の98年1～3月期と比較して改善を示すのであって、大きく評価できないとみるのが妥当といえよう。また、次期以降も上向きの傾向にあるが、それは、依然として今後への「期待値」とみておく必要がある。

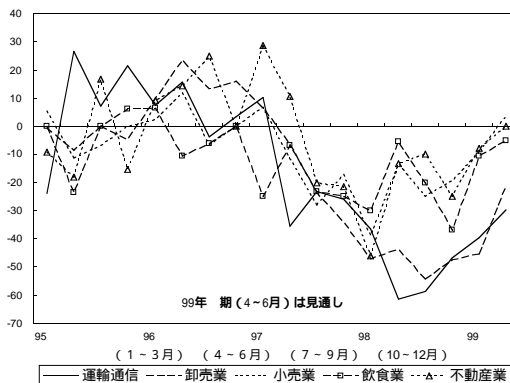
業況水準DIは、前回の49から56となり、7ポイントほど下降している。したがって、業況判断DIとは逆の傾向を示しており、これは98年4～6月期から同7～9月期にみられた値と同様の結果であって、水準値としてみる限りでは、一進一退の状況にあり、決して順調な回復基調とはいいがたい。今後への警戒感を緩めるべきではない。

これを業種別にみると、運輸通信業が、68（前回：13）、卸売業も68（同：30）、小売業は32（同：19）となり、いずれもマイナスを大幅に更新し、大きく揺れ戻している。しかも、前回マイナス幅を大きく減少させた飲食業

流通・商業の各種DI  
(水準値以外は前年同期比)



業種別流通・商業の売上高DI (前年同期比)



の場合（前回： 19 50）も、同様の傾向を示した。これは、不動産業でも同じである。そして、売上高DI（前年同期比）でも、小売業を除き、同様の結果となった。さらに、採算水準DIでは、前回プラスであった運輸通信と卸売業（11 17、17 19）が再びマイナスとなったのに対して、小売業、飲食業、不動産業はいずれもプラス（31 20、61 6、50 46）を維持はしたが、その幅は縮小している。

#### DIで見通しは上向くも厳しさを織り込む必要あり

業種別の売上高DI（前年同期比）は、運輸通信業で、47から40へとマイナス幅をいくぶん減らし、4期連続の減少となった。次期見通しは30となっている。卸売業でも、48から45となり、次期見通しも21と上向き傾向を持続させている。そして、小売業では、19から9へと10ポイントマイナスを減らし、次期見通しをプラス1ケタ台と予想している。飲食業や不動産業でも、同様の傾向にある。また、経常利益DI（前年同期比）では、運輸通信業が依然として厳しい状況にあるものの、不動産業はようやくプラスに転じている。

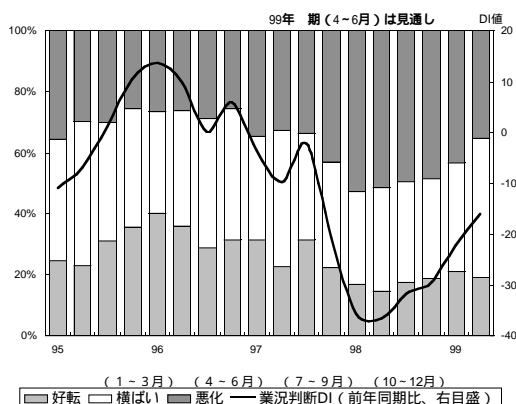
今期は、年度末で株価が久しぶりに上昇の兆しを示し、円相場も比較的安定して推移するなど、一時の不安定さがあたかも遠のいたかのようにみえる。しかし、個人消費は、地域振興券の交付・利用促進の喧伝策にもかかわらず、それが回復しつつあるという観測はみられない。むしろ、大企業を中心にリストラ・人員削減がいつそう進展する様相をみせており、この点を十分に考慮しないと今後の見通しを見誤る結果となろう。

#### (d) サ - ビス業

水面下での改善も、「景気回復の胎動」とするには不確定要素が多い

サービス業の業況判断DI（前年同期比）は、98年4～6月期以降、4期連続でそれぞれの前回調査を上回り、99年1～3月期調査では22となった。さらに、前年同期比の見通しも、次期99年4～6月期が16、次々期の7～9月期も同じく16であり、前年同期比の

サービス業の業況判断DIとその内訳

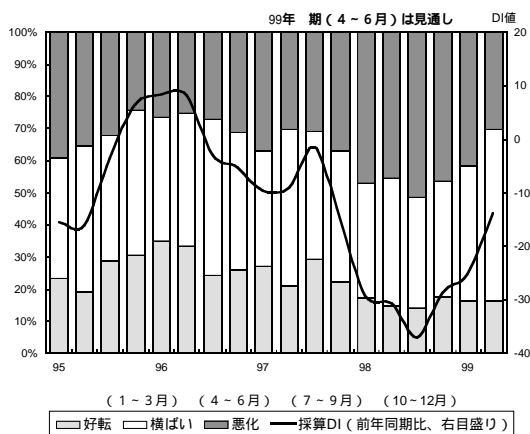


数値からすればサービス業の業況はやや上向きつつあるかのようにみえる。しかし、前期比のDI値は98年7～9月期の25に対して10～12月期が17と改善への動きをみせたものの、今期は28と大きく落ち込んだ。他業種に比べ、サービス業では「景気回復の胎動」を思わせるいくつかの指標が浮かび上がっているが、それが「景気回復の胎動」への着実な歩みであるというには、不確定要素はまだまだ

に多過ぎるといった方がよい。

というのは、業況判断DI(前年同期比)の内訳をみると、必ずしも「好転企業」が多いわけではない。ちなみに、「好転企業」割合は98年4～6月期の14.7%以降増加傾向にあって、今回調査では21.1%まで増加したものの、次期見通し、次々期見通しでは19.3%、16.8%と減少しつつある。増加しているのは「横ばい」であって、次々期見通しでは50.9%にも達する。したがって、次期見通し、次々期見通しのDI値ではそれぞれに業況好転を示す数値となっているとはいえ、実は「好転企業」比率の増加という、業況判断DI(前年同期比)における業況改善への力強い歩みがそこに示唆されているわけではなく、「横ばい」感の強いことから、景気は相変わらず底を探りかねているといった方が適切である。

サービス業の採算判断DIとその内訳



業況には力強い回復感がなく、「底を探りかねている」という状況が続く

サービス業の業況水準DIは、今回調査が 34と前回の 45を11ポイント上回った。しかし、内訳では「悪い」が21.7%から14.2%へと7.5ポイントもの減少をみたものの、「良い」は2.9%から0.8%へと1.1ポイント少なくなるなど、業況水準が力強い回復の兆しをみせているわけではなく、やはり底を探りかねている状態といった方が良い。また、売上高DI(前年同期比)は今回調査で 21となり、前回の 28からの改善を示しているほか、98年7～9月期の 35以来、2期連続で水面には向かっている。さらに、見通しは 11となり、今回調査よりも10ポイントもの改善をみせている。しかも、サービス業の採算DIは前年同期比で 25となって、前回の 29から若干の改善をみせている。

こうしたDI値の変化が、サービス業における大幅な景況改善を示すものと判断できないのは、数値の内部構成がやはり「力強い回復の兆し」をみせてはいないからである。ちなみに、採算DI(前年同期比)の内訳をみると、「好転」は前回は17.6%、今回が16.4%とほぼ変わりがない。では、何が変わったかということ「横ばい」の増加に、「悪化」の減少である。したがって、「悪化」ではないものの、それは「横ばい」にとどまるのであって、そこから「好転」までに至っていないことが、景気回復の力強さを数値ほどには示していない理由である。

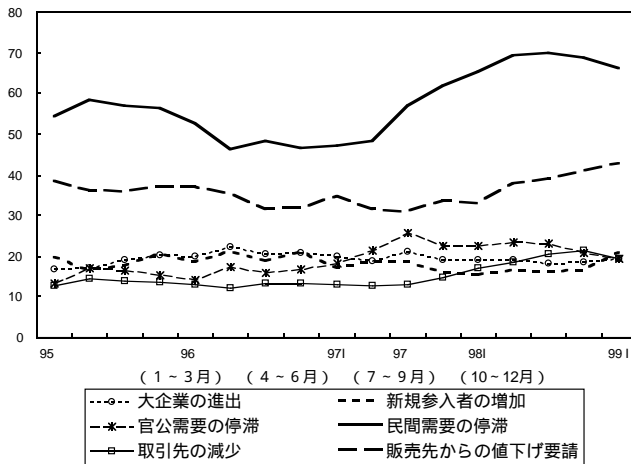
## 〔 〕経営上の問題点

値下げ圧力と参入が強まり競争が一段と激化する局面に

今期（99年1～3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」（66.0%）、「販売先からの値下げ要請」（42.6%）、「新規参入者の増加」（20.7%）、「大企業の進出による競争の激化」（19.3%）、「官公需の停滞」（19.3%）、「取引先の減少」（19.3%）であった。

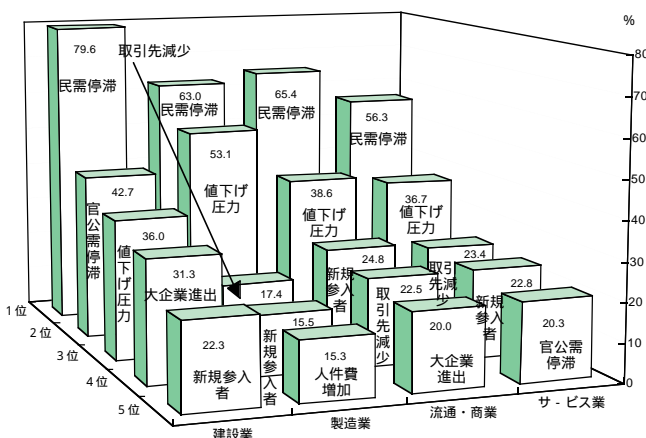
「民間需要の停滞」は92年7～9月期以来6年半にわたって問題点の第1位となっている。そのなかにあって今期は前期（98年10～12月期）の68.7%から66.0%と2.7ポイントの改善がみられる。98年は1～3月期65.2%、4～6月期69.3%、7～9月期70.0%と悪化の度合

経営上の問題点の推移  
（複数回答）



いを強めてきたが、10～12月期から反転模様が次第にはっきりしてきたようである。しかし「民間需要の停滞」の水準自体は依然深刻であり、反転への力強さは感じられない。むしろ下降が止まってきたと見るべきであろう。ただし、今期業況が悪化した企業（69.2%）、業況水準が悪いとする企業（71.4%）、建設業（79.6%）、北陸・中部（71.2%）においてはいまだ民需の停滞感が著しく大きい。

業種別経営上の問題点  
99年1～3月期（複数回答）



第2位の「販売先からの値下げ要請」は、前期より1.5ポイント悪化させて調査開始以来最高の割合を更新した。98年4～6月期から続いている値下げ要請圧力は一層厳しくなっている。とくに、今期業況が悪化した企業（49.2%）、業況水準が悪い企業（49.8%）、製造業（53.1%）、50人以上100人未満規模（49.5%）への「販

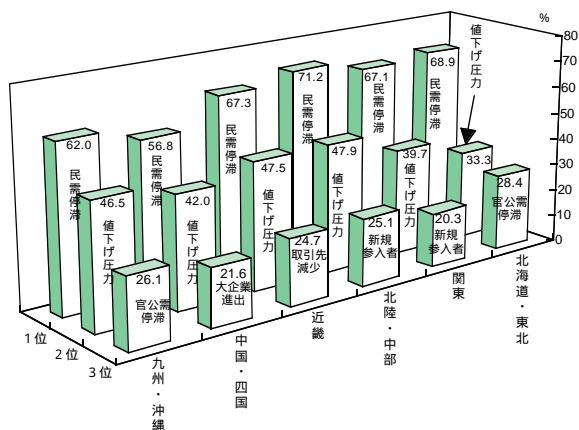
売先からの値下げ要請」の割合が大きくなっている。第3位には「新規参入者の増加」が前期の第6位から4.1ポイント比率をあげて浮上している。

第4位には「大企業の進出による競争の激化」(19.3%)、「官公需要の停滞」(19.3%)、「取引先の減少」(19.3%)の3項目が並んだ。「官公需要の停滞」は前期の20.7%から1.4ポイント緩和させたが、順位は同じであった。「大企業の進出による競争の激化」は前期18.6%の第5位から、「取引先の減少」は前期21.4%の第3位からの移動である。

今期に特徴的なことは、第1に、「需要の停滞」が業況判断のマイナス幅縮小に対応して前期よりも緩和したことである。「民間需要の停滞」は68.7%から66.0%へと下がり、「官公需要の停滞」も20.7%から19.3%と8期ぶりに10%台になっている。しかし建設業の「官公需要の停滞」が37.3%から42.7%へ高まっていることなどを見ると先行き楽観は禁物である。今年後半にも予想される公共事業の息切れ後に再停滞する可能性がある。

第2に「販売先からの値下げ要請」がより厳しくなるとともに、「新規参入者の増加」が第3位に、「大企業の進出による競争の激化」が第4位へと順位を上げていることである。大企業の中小企業分野への参入が激しくなると同時に中小企業同士の競争も一段と激しくなっていることをあらわしている。「販売先からの値下げ要請」はこうした過程でさらに続く様相が示されている。生き残りをかけた競争戦の反映であろう。

地域別経営上の問題点  
99年1～3月期（複数回答）

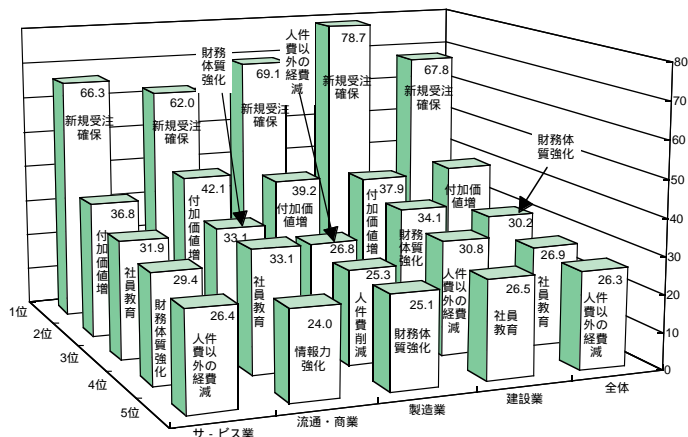


### ( ) 経営上の力点

マーケットの拡大こそ生き残る条件、「社員教育」の第4位浮上を注目

次期(99年4～6月期)の経営上の力点(上位3項目の選択、複数回答)の上位7位は、全業種で、「新規受注(顧客)の確保」(67.8%)、「付加価値の増大」(39.5%)、「財務体質の強化」(30.2%)、「社員教育」(26.9%)、「人件費以外の経費節減」(26.3%)、「人件費節約」(20.9%)、「情報力強化」(18.4%)の順位となった。前期との比較では、第1位、2位、3位は変わらず、第4位と5位の順位が入れ替わり、第6位は変わらず、第7位は前期の「新規事業の展開」と入れ替わった。

経営上の力点  
99年1～3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2.4ポイント増となり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、1.4ポイント減、第3位「財務体質の強化」0.3ポイント減とつづき、計数管理に重点を置き利益を生む経営体質に転換することに力を入れていることが

明白である。

さて、長期（94年4～6月期以来）にわたり第3位であった「社員教育」が98年4～6月期から第5位に落ちたまま推移してきたが、今期は前期比1.5ポイント上昇し第4位に浮上した。「社員教育」がこのまま上昇傾向に入るのかどうか、注目されることである。また、第5位「人件費以外の経費節減」、第6位「人件費節約」とつづき、あらゆる支出を抑制することの努力が引き続き払われている。

総じて、自社のマーケットをいかに拡大していくかが、企業の生き残る条件であり、それも単なる量的拡大ではなく付加価値の充実、財務体質の向上を伴うことを志向している。そのためには、人的資源の充実が欠かすことができない。社員教育は企業存続の基本条件といってよい。あわせて、支出を抑え、最小限の経費で最大の経営効率を常に模索しているといえよう。

公共事業も景気押し上げならず、元請けからの受注不安高まる

「経営上の努力として特筆すべきこと」の記述部分では、景気の変化を前向きにとらえている会員もいる。「そろそろ景気が上向きそうな気がする。夜明け前が一番暗い。だんご3兄弟のヒットは次の好景気への予兆か？景気判断をしつつ投資を考えていくことがここ数ヶ月の課題と考えております」（徳島、寝具、インテリア小売業）。やはり、慎重な姿勢は堅持されている。

たしかに、昨年から公共事業への予算増大の効果は一部で見えてきている。「当地福島県は昨年の台風被害の復旧補修が本格化、建設省が800億円を予算化し実施しますので建設特需が発生します。当社も建設に対する関連は強いので今年1年は新規確保が実現すれば上昇するのではないかと思います」（福島、写真業）との期待もある。しかし、「公共投資関係が活発で対前年比15%の増収となっているが、価格の低迷と固定費の減

額に苦慮している」、そのため「徹底的な受注増とその間に次期商品の開発に全力をあげ、新分野の開発を進める」(神奈川、設備工事業)としている。北海道においても「土木関連の公共投資が大きく出されたが、それが、一般消費にプラスになっていない」(繊維製品卸)、さらに長期的には「建設業の将来が5~10年先は現在の半分位になると言われているので、生き残る施策をどうするかが現在の最大の課題」(北海道、建築一式工事)となってくる。

また、親会社から安定した受注を受けていたが、「今年の5月頃より海外生産がスタートする予定のため、受注量の減少が予想される。対応策として新規受注の確保と余剰人員、生産設備、外注先に対しての絞り込みの必要性が発生しており、トラブルが起きないように努力している」(福島、電気機械器具製造業)との事例は空洞化の典型といえよう。元請けからの仕事量の先行き不安は大きい。「元請け自体存続が危惧される中、過去のように発注される理由がない。今こそ自ら仕事を作り出していかなば生きていけない」(広島、製造業)。市場創造、自立型企业への転換こそ挑戦し続けなければならぬ課題である。

社内で危機感を共有しよう、市場の拡大に垣根はなくなった

各社の具体的な経営対策としては、市場を広げることを最重点にした営業戦略があげられるが、そのなかの特色ある事例を紹介したい。まず問われることは、情勢認識の一致を社内ではかることである。「自社のおかれた経営環境に対する認識を社員と共有し、変化に対応できる社員を育てる」(岩手、電気機械器具製造業)、「現状認識を科学的に行い、3~5年後のビジョンを明確にする。危機意識を共有することで全社一丸で取り組む」(宮城、設備工事業)。

「異業種に参入。毎日、新規開拓中。新商品開発を最優先と考え、指導型経営に徹する」(東京、卸売業)、「新規受注に全力を尽くすこと。自社のPRとイメージアップ(地域で信頼され生き残れる工務店になること)」(東京、建築工事業)。市場の拡大は、業界の垣根をこえシェア争いが避けられない状態になってきた。

顧客満足と同時に、実践の主体である社員満足も大切である。「経営の品質の向上。例えば、納期を確実に守る(早める)。在庫管理(実在庫とコンピュータ在庫の一致)。約束は必ず守る。創意・工夫の基に顧客の要求する提案プレゼンテーションの実行等。顧客満足の前に社員満足も徹底させる仕組みを作る」(石川、文具、OA機器販売)。

情報通信機能の変化に対応し「インターネットにより遠隔地からの受注可能」「ペーパーレス、内製化による受注減に対抗して紙以外の電子媒体の作成も手がけていく」(広島、印刷業)努力も払われている。もちろん、お客への適切な情報の提供も欠かすことはできない。

目立つISO取得の取り組み、大企業のリストラも逆手に活用

今回目立ったのは、ISO取得の目標をかかげている企業がさまざまな業種にわたっていることである。福島 自動車整備業、茨城 電気機械器具製造業、埼玉 金属製品製造業、静岡 プラスチック部品製造業。これも生き残り条件になってきている。

また、大企業のリストラを逆手にとって事業拡大をはかる事例も見られる。「大企業がリストラを進め組織が弱体化し 中小企業にパートナーを求め接近して来ることが多くなり、アウトソーシングとして手間のかかる非効率な仕事を受けてくれる会社を探している。この受け皿会社となるよう社員教育を通じて意識改革に取り組んでいます」(愛知、水処理プラント、メンテナンス)。大企業からの人材発掘のチャンスとする企業も少なくない。

ゼロないしはマイナス成長が確実視される99年から次の時代へ生き抜くことは容易ではないが、「同友会から学び何とか乗り越えたい」(福岡、製材機械)との意欲と知恵を結集して新境地を切り開いていきたいものである。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.43

1999年4月30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)