

同友会景況調査報告 (DOR)

(1999年7～9月期)

「改善」 続くが水面下を浮上せず

〔概要〕

自自公連立内閣である第2次小渕改造政権が発足し、秋の臨時国会は「中小企業国会」になる予定である。平成大不況の枠組のなかでの97 - 98年不況は中小企業の体力をギリギリのところまで疲弊させてしまった。99年に入って景気の改善が報じられているが、実態はどうであろうか。

DORの7～9月期調査では、前年同期比DIで最悪期であった98年のマイナス46に対し漸次、改善をみ、今期はマイナス17にまでマイナス幅を縮小してきている。しかし、会計年度末の2000年1～3月期に至っても中小企業景気は水面下を脱しえない状況が明らかになった。景気の本格的回復に不可欠な設備投資も今期は27.2%、次期は23.7%と減少が見込まれている。

日本経済の“再生”は中小企業の“再生”なくしてはありえない。中同協の「中小企業政策審議会中間答申への意見」が述べているように、いまこそ「中小企業政策を補完政策から重視政策へと大転換」しなければならない秋にきているといわなければならない。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 1999年9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 2,208社より1,123社の回答をえた（回答率50.9%）
〔建設207社、製造業372社、流通・商業346社、サービス業165社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.3人
②臨時・パート・アルバイトの数 27.5人

〔景気時評〕

新中小企業政策の方向性が問いかける経営

永山利和

9月22日中小企業政策審議会の最終答申がまとまった。この最終答申によると、「二重構造」をもった日本経済のもとで、大企業と中小企業の間にある生産性格差を是正し、中小企業の「画的弱者」認識に基づく中小企業基本法の目指す理念をやめ、「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」という新しい政策理念に書き変えている。新政策理念に基づく施策の新しい方向とは、業種別組合組織の支援対象から個別企業、任意グループ、新ニーズ対応の連携組織等への「自立型専門中小企業」支援、リスクマネー供給などの「ベンチャー支援」、「創業支援」、商業・サービス業の「再構築と新陳代謝」等々をすすめる『経営革新や創業に向けての自助努力』、社債発行など「資金調達が多様化」、エンジェル税制の検討などの「資金供給・自己資金充実」、行政の「支援事業再構築」、民間専門家活用などの「ソフトな経営資源の充実強化」、緩やかな連携等も含めた柔軟な組織再編を行う「経営資源の相互補完に向けた連携の促進」、労働移動の円滑化等をはかる「人的資源の充実」、商工組合カルテル廃止など「取引の適正化と受注機会の確保」等々、『競争条件の整備』、環境激変等に対する「貸し渋り対策」、「事業分野調整の検討」、リスクに係わる「保険的システム」整備、簡素かつ迅速な新企業再建手続きと「敗者復活」型の倒産法制整備等の『セイフティネット』整備、政策対象となる中小企業の範囲の拡大である。

政策転換は不可避だが

今回の政策転換はかねてから準備されてきた。いやがうえにもやってくる21世紀に向け、中小企業政策の改革もすでに不可避であったといえよう。すなわち、99年度初めに通過した行革関連法、地方分権推進法等、一連の国家行政組織とそれら機能の変化、さらに急速に変化する世界経済システムの変化、そしてすでに20年間にも及ぶ規制緩和政策という名の国家と市場との関係調整等の経緯を考えれば、中小企業政策の見直しは避けられなかったといえよう。くわえて、99年後半に加速された大型合併により誕生する2つの“メガ・バンク”、損害保険業における財閥系列を超えた4社の統合、世界的規模で再編・統合の進む自動車・同部品産業、石油精製・化学産業、その他の産業を含めて驚くような巨大企業の出現と世界的規模をにらんだ新時代の企業間競争で、寡占化がかつてない規模とテンポで進められている。これらの大企業の規模拡大、合従連衡の動向を見ると、早晩、中小企業政策の変更は避けがたい情勢にあった。というよりも積極的にいえばいまこそ中小企業政策を改革しなければならない時期なのである。その意味で政策当局が中小企業政策の転換を準備するのは当然であったといえよう。

ところで、日本の中小企業政策はOECD加盟諸国の中で日本の政策は特異な内容を持っている。OECD加盟諸国は70年代以降、雇用吸収効果、地域経済の振興、大企業の支配から独立した事業

活動、コミュニティへの貢献、技術革新の新規の担い手、さらには人間の自己実現など雇用関係では得にくい職業・事業が多く存在している、等々の理由から、多くの支援策が中小企業に講じられてきた。それら諸国に比べて日本の中小企業政策は、1963年制定の中小企業基本法に基づいて高度経済成長政策に集約された大企業を基点とする産業構造高度化と企業の国際競争力強化策が求められ、そのなかで大企業にとって、中小企業の設備近代化、経営革新等が不可欠であるという認識に立って、中小企業近代化促進等を中心とする措置がとられてきた。この基本的内容は、中小企業政策審議会答申が言うように中小企業自体の格差是正や「弱者」救済の「経営(者)救済」策などは到底評価できない政策であった。大企業の国際競争力の補強政策機能に主眼があったというのが客観的事実であろう。

いまからでも遅くない根本問題の政策論議

このような日本の中小企業政策体系は、80年代以降におけるグローバリゼーションの進行のなかで創業支援のための中小企業創造活動促進法制定やそのなかで法的特例を設けた中小企業支援、投資育成株式会社法とその特例措置、地域産業集積活性化法、中小企業新分野進出等円滑化法など、現在の経済情勢に対応しようとした変化は窺える。しかし政策努力にもかかわらず、中小企業が抱えてきた根本問題に政策的論議が行われる機会は、決して多くはなかった。また、そもそも中小企業経営やそれに係わる投資家や労働者というステークホルダー自体はもとより、さらに国民経済や地域経済に関連する経済運営に関連づけるとき、「基本法」にはどのような政策目的と政策手段を整備し、いかなる「中小企業」を政策対象とすべきか等を系統的に論議することはほとんどなかった、といえよう。まして中小企業が持つ技術的特性の評価やその市場取引場面で中小企業の能力の発揚を阻害する条件の改善、企業努力が実る市場条件・取引慣行の形成、「間接金融」という名の金融機関との「不公正取引」の押しつけを改め、下請取引における価格形成・下請単価決定や取引上の「不利性」に基づく手形決済とその決済条件の押しつけ等に『中小企業問題』といわれる古典的問題があった。これらはかねてから指摘されてきたし、広範に存在している中小企業成長制約諸条件の改善を、政策問題としてどのように認識し、取り扱い、改善するのかという論議やプログラム等が討議されることは少なかった。その意味で「中小企業国会」がこれらの基本問題を取り扱う契機を提供するのであれば、中小企業政策の歴史に大きな足跡を残すことになるという期待を集めるであろう。

しかし今回中小企業政策審議会答申の論議過程を見ると、積極的に広範囲に論議する姿勢と言うよりは、パブリック・オピニオンを聴取したり、公聴会を開くなど論議の形を整えているものの、出来るだけ論議を早く切り上げ、じっくり政策審議をする構えは十分に取られなかったと思える。そのうえ政策転換の新しい基本方向は、大企業の市場支配強化に対し、大企業との取引関係改善やグローバリゼーションが与える中小企業への影響への対応等は放念され、行政にとって新産業、フロンティア企業、能力のある、意欲のある企業、つまり結果として生き残る「優等生」中小企業だけを政策対象とするような狭隘な中小企業政策に転換する方向が感じられる。いまからでも遅くはない。広く論議を始めよう。

(日本大学商学部教授)

〔Ⅰ〕業況

〔概況〕

「回復」感の中で中小企業景気の改善が立ち遅れ

景気が回復してきているといわれるが、どこまで本物の回復といえるだろうか。

10月4日に発表された日銀の短観（企業短期経済観測調査、9月調査）によると、業況が「良い」と答えた企業の割合から「悪い」と答えた企業の割合を差し引くという方法による業況判断指数（DI）でみて、大企業の製造業は 22、前回の6月調査にくらべ15ポイントの大幅な改善をみている。大企業の非製造業は 23で前回比で5ポイント改善しただけである。

他方、中小企業はどうかといえば、製造業で 40、前回調査にくらべ6ポイント、非製造業で 31、前回にくらべ3ポイント改善したにとどまっている。

99年に入り1～3期に引き続き9月9日発表の4～6月期の実質国内総生産（GDP）も0.2%と、2期連続のプラス成長となったことを反映して景況感が、3回連続の改善ぶりを示し、景気の底離れも射程に入りつつあるといわれるところまできている。しかし、99年度の設備投資計画は、大企業が前年度比9.4%減、中小企業が同22.6%と減退をつづけ、雇用の過剰感も強い。何より中小企業景気の改善の立ち遅れが顕著に現われている。

そこで10月5日発足した自自公連立内閣＝小渕第2次改造政権は次期臨時国会を“中小企業国会”と位置づけ、新中小企業基本法の制定をはじめ10兆円を超える第2次補正予算を柱とする新総合経済対策でも中小企業対策に力をそそぐと言明している。

1年かけて最悪期は脱したが、足並みは乱れる

それではDORの7～9月期調査ではどういう動向が示されているであろうか。

まず日銀短観と同じ方法による業況判断指数（DI）である業況水準からみておくと、全業種で 42と、前回の4～6月期にくらべ1ポイントの改善である。業種別では、製造業が 39、建設業が 52、流通・商業が 40、サービス業が 38となっている。製造業の 39は日銀短観の製造業の 40とほぼ同値であり、同一の傾向が示されている。

業況水準DIは、主観的な景況感を表わずにはすぐれているが、実績との差異という点から現実の景気動向をうかがうには前年同期比DIのほうが確度が高いといえる。そこで前年同期比DIをみてみよう。

業況判断DIの前年同期比によると、7～9月期は全業種で 17で、前回の4～6月期の25に対し、8ポイントの改善をみている。

今回の97～98年不況は、平成大不況というフレームのなかで、94～95年の円高不況に次ぐ2回目の不況とみてよいが、今回の不況の最悪期であった98年7～9月期の 46に対

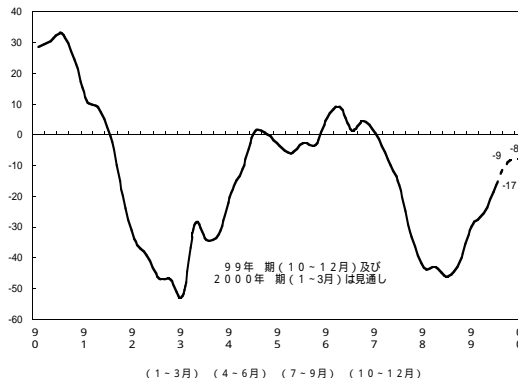
比すると、1年かけてほぼ30ポイント持ち直してきたといえる。

業種別では、建設業 14、流通・商業 17、製造業 17、サービス業 18という順位になっている。ひさびさに建設業のマイナスがもっとも小さくなっているのは公共事業の上期前倒し発注、住宅減税の効果といえる。反面サービス業の悪化は、不況が長期化するなか、個人消費の不振、企業の経費削減が響いているようである。

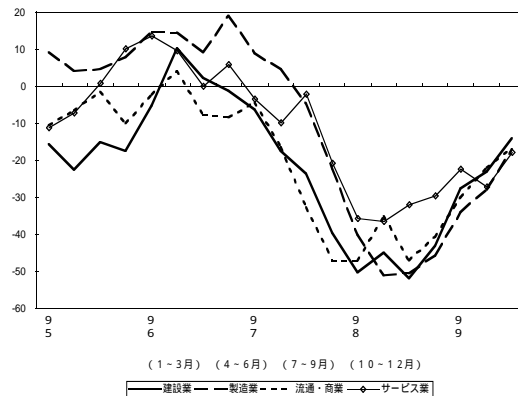
つぎに地域別の景気動向を前年同期比DIで見ると、北海道・東北 3、北陸・中部 11、九州・沖縄 18、関東 18、中国・四国 20、近畿 31の順になっている。北海道・東北と近畿とでは28ポイントもの開きがあり、景気改善の跛行性が目立つ。もっとも3大都市圏のうち、北陸・中部、関東が良転してきていることは景気の回復が本物になりうる予兆ともみられよう。また北海道・東北と九州・沖縄の2つがマイナス値を縮小させているのは、これらの地方で公共投資の効果が働いていることによるといえよう。

企業規模別の景気動向についても前年同期比DIで見ると、50人以上100人未満が 8と、97年7～9月期以降、初めて1ケタ台のマイナスに転じたが、その下の20人以上50人未満は逆に4～6月期よりマイナス幅が拡大し 24と悪化をみている。また20人未満、100人以上とも、 16、 10と良転している。このように改善の足並みが乱れているのは、本格的回復の勢いがまだ出ていないことの印といえよう。

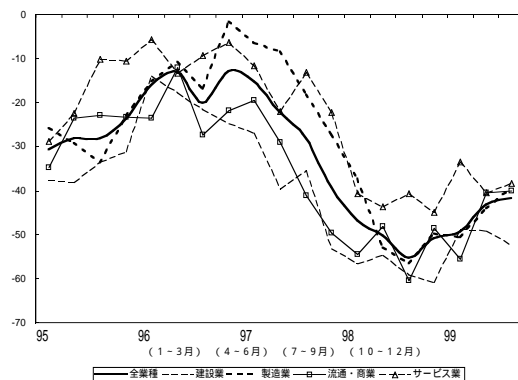
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準判断DI

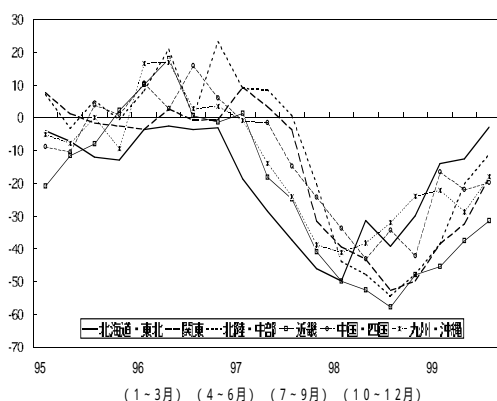


規模間格差を有しながら2000年度まで景気は水面下

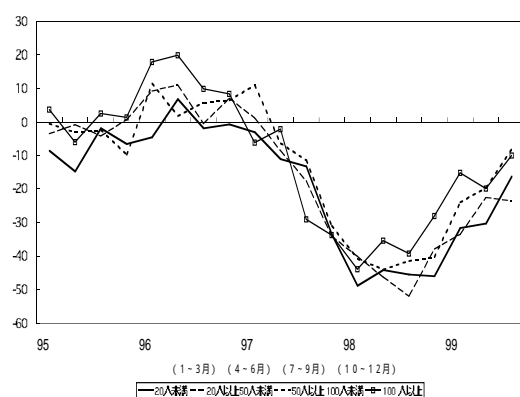
それでは今後の景気の見通しはどうか。前年同期比DIで10～12月期、2000年1～3月期についての見通しをみると、全業種では 9、 8と予想されている。つまり10～12月期は今期より、7ポイント方改善されるものの、2000年に入ると改善のテンポは鈍り、暦年だけでなく会計年度末の2000年1～3月期でもマイナスは残り、水面には浮上しないとみられているのである。アジア景気の回復の度合、アメリカのバブル景気の行方などにも左右されようが、自公内閣の新総合経済対策の真価のほどが試されているといってよいであろう。

業種別の見通しでは、前年同期比でみてIT（情報・技術）革命の浸透、自動車の新車

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）



の登場などに支えられて製造業が10～12月期には 6台にまで改善される見通しで、流通・商業も1ケタ台にまで戻し、サービス業もテンポは遅いがマイナス幅を1ケタ台にまで縮小する一方、建設業はほぼ現在の数値で停滞ないし悪化するという明暗の入れ替わりが予測されている。

地域別の見通しでは、アジア景気のリバウンドと連動してのことと思われるが、九州・沖縄が次期 2ともっとも良転する見通しであり、中国・四国がこれに次いでいる。北陸・中部、関東の2大都市圏も1ケタ台のマイナス圏に入るが、近畿は依然2ケタ台にとどまる。また北海道・東北は99年に入ってから今期まで、他のいずれの地域圏よりマイナスが小さかったのに対し、10～12月期以降は一転、今期の1ケタ台のマイナスが2ケタ台のマイナスに戻り、再悪化する見通しが示されている。

規模別の見通しでは、100人以上がもっともマイナスが小さく、2000年1～3月期にはプラス値になると予想され、50人以上100人未満もこれに次いでマイナス幅を縮小、1ケタ台に入る。これに対し、20人以上50人未満は、1ケタ台と2ケタ台のマイナスを行きつ戻りつし、20人未満は2ケタ台のマイナスにとどまるとみられている。すなわち規模の大きい企業のほうから改善が進み、規模の小さい企業が遅れるという構図になっている。

したがって政府が中小企業対策に全力を尽くすというのであれば、小零細企業のところにまで回復の波が及んでくる性格のもでなければならぬことが、ここに語られているといえる。

〔売上高〕

近畿、20～50人未満で改善の立ち遅れ

売上高DIは、全業種について前期比でみると、99年1～3月期の32が4～6月期には12、今期7～9月期には6と、かなりの改善をみている。前年同期比でも30、25、5ポイントアップ、18、7ポイントアップと期をそろえて改善されつつある。しかし、それでもなお2ケタ台のマイナスを払拭しきれていない。

業種別の動きでは、前年同期比DIみて流通・商業が14、サービス業が17で、非製造業のマイナス幅は小さくなってきている。これに対し、建設業は21、製造業は22で、相対的に悪い。

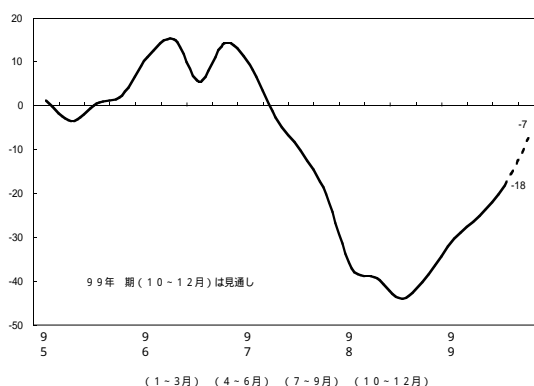
業況判断DIとの関係では建設業を除いてほぼ同じ傾向をみせている。建設業のマイナスについては、公共事業の息切れなど、新規受注の伸び悩みのあらわれとみられる。

地域別の動きでは、業況判断DIと同じく北海道・東北が6ともっとも小さい一方、近畿が25と最大となっている。他の地域もおおよそのところでは業況判断DIに対応しているが、中国・四国のように売上高DIが良いわりには業況判断DIが渋いという地域もあり、経常利益など業況判断は他の要因を加味した総合判断であることがわかる。

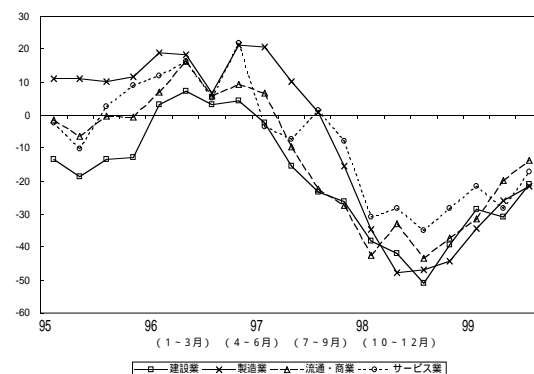
企業規模別の動きを前年同期比DIでみると、100人以上が9ですすでに1ケタ台になっており、50人以上100人未満も11にまで戻している。もっとも20人以上50人未満は23と20人未満の19を上回ってる。20人以上50人未満の企業はしばしば20人未満の企業よりマイナス幅が大きい場合もみられ、この規模層の不安定性がうかがえる。

それでは今後の売上高の見通しはどうであろうか。10～12月期について全業種のDI

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）



でみると、6と7～9月期に比べ12ポイントほどの改善が見込まれている。99年全体を通算すると、改善幅がアップしており、この予想通りにいけば、景気は回復の方向に向かっているといえよう。

地域別では、10～12月期に中国・四国は「しまなみ海道」の開通効果がきいてか、DIが4とプラスに転ずる。それ以外はマイナスであるが、マイナス値が北海道・東北で1ケタ台でもっとも小さく、近畿でなお2ケタ台にとどまり、もっとも大きいという今期の構図は引き続く。また関東、北陸・中部、九州・沖縄のそれぞれも1ケタ台に改善をみるとされている。

規模別では、10～12月期には100人以上のDIが6、50人以上100人未満が1と50人以上の企業はプラスに転ずると予想している。50人以上100人未満の企業の改善が目立つ。他方、50人未満の20人以上50人未満、20人未満はそれぞれ 7、 13とマイナスであるが、次期は20人未満の改善がもっとも立ち遅れると見込まれている。

〔経常利益〕

50人を境に分かれる規模別改善の格差

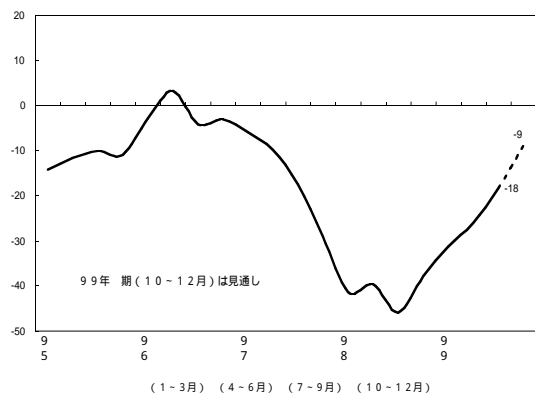
経常利益DIについても全業種、99年の前期比でみると、1～3月期の 33が4～6月期には 22、今期7～9月期は 18と改善をみせてきている。前年同期比でも 31、26（5ポイントアップ）、 18（8ポイントアップ）とそれぞれ改善をみている。

業況水準DIと同じ方法を用いてまとめた採算水準DIでは7～9月期は99年ではじめて水面上のゼロ水準になっている。

いま経常利益の変化理由を好転要因についてみると、最大のウエイトは売上数量・客数の増加で69.4%であるが、前期に比べ今期の好転にもっとも寄与しているのは人件費の低下であり、売上単価・客単価の上昇も今期にきて増加をみせている。売上単価・客単価の上昇の増加は景気の底離れをあらわすものといえる。

業種別の動きでは、前年同期比DIでみると、流通・商業が 11で、次いで製造業が

経常利益判断DIの変化(前年同期比、全業種)



18と続き、サービス業が 20、建設業が 30となっている。この順位は4～6月期と同じ配置であるが、そのなかでも流通・商業、サービス業、建設業の改善が著しい。

地域別では、同じく前年同期比DIで北海道・東北が 9とすでに1ケタ台に達し、つづいて九州・沖縄が 17、中国・四国が 17となっている。些小であるが、売上高では中国・四国は九

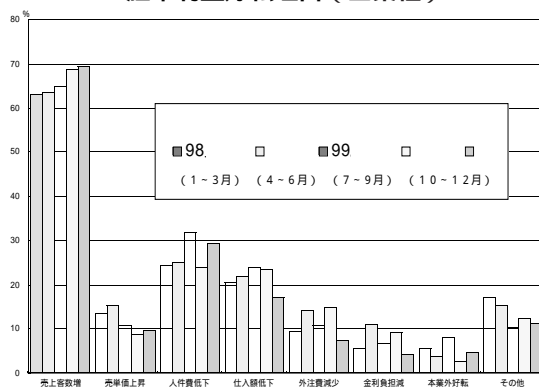
州・沖縄よりマイナス幅が小さいにもかかわらず、経常利益DIでは九州・沖縄に劣っていることが業況判断DIのマイナス幅にも影響しているようである。

規模別の動きを同じく前年同期比DIで見ると、50人以上100人未満が 12、100人以上が 17、20人以上50人未満が 20、20人未満が 21になっている。業況判断DI、売上高DIと同様、50人以上100人未満の企業層の好転が目立つ。

ここでも50人未満と以上とでは改善のテンポが違い、50人未満のほうがマイナス幅は大きい。

それでは採算＝経常利益は今後どうなるであろうか。10～12月期の見通しを前年同期比DIで見ると、100人以上が 1、50人以上100人未満が 8、20人以上50人未満が 12、20人未満が 11となっている。売上高、経常利益の指標がよくなれば業況判断も上向きになるはずであるが、100人以上の企業はこの域に達しつつある。しかし50人以上と50人未満のマイナス1ケタ台と2ケタ台という改善の格差は、ここでもなくなっていない。

経常利益好転理由（全業種）



〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

借入難度の格差を反映し、資金繰りに規模別格差広がる

7～9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 23となり、前回調査比1ポイントの改善にとどまった。これは、「余裕」「やや余裕」と回答した企業が22.4%と前回の21.6%からほぼ1ポイント増加したのに対し、「やや窮屈」「窮屈」と回答した企業が46.6%から46.4%へとほとんど変化がなかったことによる。

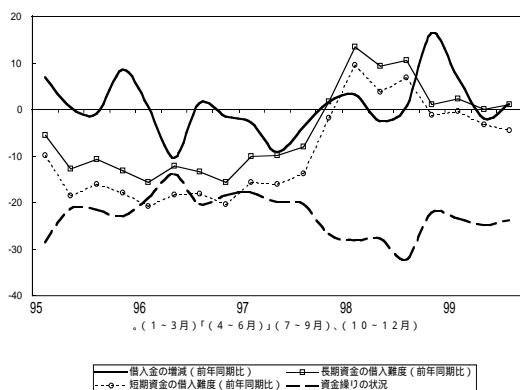
今回調査で注意が必要なのは、資金繰りの状況に規模別格差が目立ちはじめたことである。「100人以上」で 6から 5、「50人以上100人未満」で 24から 11へとそれぞれ改善を示したのに対し、「20人以上50人未満」では 20から 23へと3ポイント悪化し、「20人未満」では改善を示したものの 31と他の規模に比べ依然として著しく厳しい水準にある。

こうした資金繰りの規模別格差をもたらした重要な要因として、借入難度の格差拡大をあげることができる。長期資金の借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）を規

模別でみてみると、「100人以上」で 4から 9へ、「50人以上100人未満」では 2から 10へと「容易」超過幅が拡大したのに対して、「20人以上50人未満」では 4から0へと「困難」超過への転化が見られ、「20人未満」では前回同様8と依然として「困難」超過が続いている。

また、借入難度の格差は業種別でも生じている。製造業が0から 1へ、サービス業では1から 1へとわずかながら「容易」超過へと転じたのに対し、建設業では1から7へ、流通・商業では 33から0へと「困難」超過幅の拡大や「困難」超過への転化が生じている。ちなみに、借入難度が改善したサービス業で資金繰りDIが 36から 28へ8ポイントの大幅な改善が見られた一方、借入難度が悪化した業種では資金繰りも悪化し、建設業では 30から 32へ、流通・商業では 15から 16へ変化している。

資金状況判断DIの変化（全業種）



ここでも、借入難度と資金繰りの相関を見て取ることができる。

これに対し、資金繰りの地域別格差はむしろ縮まりつつある。資金繰りDIが「北海道・東北」で 20から 21へ、1ポイントの悪化を示した一方で、「北陸・中部」は 15と変わらず、「近畿」は 36から 30、「中国・四国」は 23から 20、「九州・沖縄」では 31から 30へとそれぞれ改善した。「関東」は前回と同じ 28であった。

前回調査で「減少」超過に転じた借入金DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は、2から1へと今回再び「増加」超過に転じた。しかし、業種別に見ると、建設業だけが「増加」超過の状態にある以外は、軒並み「減少」超過の状態にあり、資金調達意欲の弱さを示している。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 13 4と9ポイント、短期金利DIは 10 4と6ポイントとそれぞれ「低下」超過幅が縮小している。受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は 15 14と、「長期化」超過幅が1ポイント縮小した。

〔価格の動向〕

仕入単価・売上単価ともに「下降」超過幅縮小

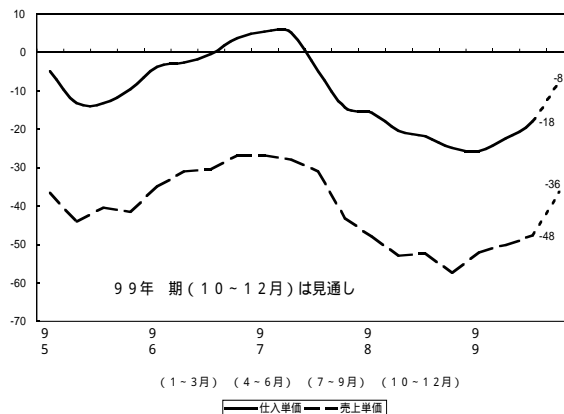
仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）は前回の 23から5ポイント「下降」超過幅が縮小し、 18となった。これで2期連続の「下降」超過幅の縮小である。業種別に見ると、前回から横ばいの 27であった建設業を除く3業種で「下降」超過幅が縮小した。製造業で 25 20と5ポイント、流通・商業で 20 15と5ポイント、サー

ビス業で 16 8と8ポイントと、それぞれ「下降」超過幅が縮小した。次期見通し（全業種）についても 8と、前回予測の 16に比して「下降」超過幅が大きく縮小している。

また、売上単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）も前回の 50から2ポイント「下降」超過幅が縮小し、 48となった。こうした調査結果は、いわゆる「デフレスパイラル」に一応の歯止めがかかったことを示しているとも見られる。

今後大企業のリストラの進展とともに、納入価格引き下げ圧力が增加することも予測され、依然として厳しい収益環境が続くことも認識しておく必要がある。

仕入単価・売上単価DI
(前年同期比、全業種)



〔Ⅲ〕生産性・雇用

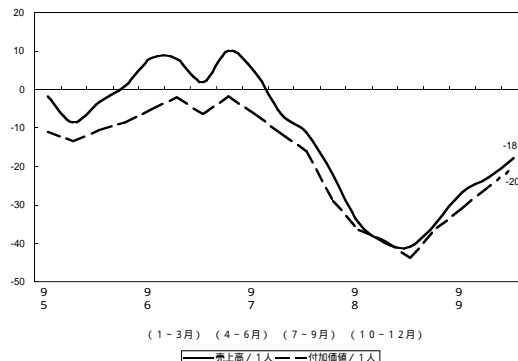
緩やかに上向く1人当たり売上高・生産性

景気判断を示す業況水準は依然不況の中にある。しかし長期にわたる低金利政策・金融緩和政策、大きな累積国債残高を抱えるなかでも遂行されている公共事業中心の「景気政策」によって不況底入れ型指標が1人当たり売上高、生産性指標のなかにも現れている。

1人当たり売上高の前年同期比DIは、99年4～6月期の 23から7～9月期には 18となった。5ポイントの改善である。業種別に改善程度を見ると、どの業種も改善傾向に変わっている。わけでも建設業は4～6月期には悪化へ転換していたが、7～9月期には98年10～12月期以来再び改善傾向に戻っている。

また1人当たり生産性の前年同期比DIは、4～6月期の 25から 20に改善された。1人当たり生産性も5ポイントの改善である。業種別に見ると、建設業、製造業、サービス業はいずれも改善であるが、流通・商業だけは4～6月期から7～9月期

1人当たり生産性DI
(前年同期比、全業種)



にかけて再び悪化している。消費低迷の影響といってよいであろう。

こうした業種間にはわずかにばらつきがみられるものの、98年10～12月期を底とし、99年1～3月期以来の改善基調が続き、景気の底割れが抑えられているということが出来よう。

雇用・労働時間・人手の過不足感に転換の兆し

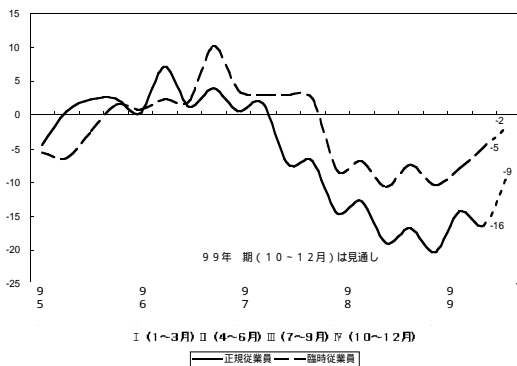
正規従業員数の前年同期比DIは、4～6月期に 14 となって、正規雇用者数の改善が始まったが、7～9月期には 16と2ポイントの悪化と腰折れ現象が見られた。とくに建設業は 9から 19にマイナス幅が広がった。建設業には不況が舞戻った感がある。また

流通・商業は4～6月期の 17から、7～9月期の 18へと、わずかだがマイナス幅が広がっている。

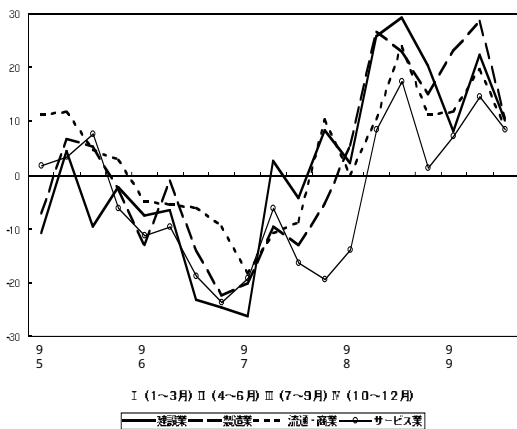
正規従業員に比べ、臨時・パート・アルバイト従業員数に関しては改善傾向が進んでいる。すなわち、臨時・パート・アルバイト数は、前年同期比DIで4～6月期の 8が7～9月期には 5と3ポイント回復し、しかも改善は、正規従業員数では減少した建設でも改善が見られるだけでなく、全業種に及んでいる。正規雇用を臨時・パート・アルバイト雇用で埋め合わせていることをうかがわせる。所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」）は、4～6月期の 22が7～9月期には 17とマイナス幅が5ポイント縮小した。改善の兆しが見られる。

人手の過剰・不足感DI（「過剰」 - 「不足」）は、過剰感が残っているものの、4～6月期のDI値22が10に減少した。雇用における過剰感も薄らぐ兆しが出ているといえよう。

従業員数DIの変化



業種別人手の過不足感DI
（「過剰」 - 「不足」）



〔Ⅳ〕設備投資

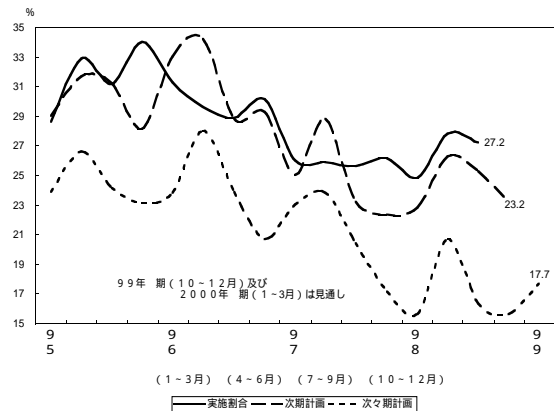
設備投資の回復が継続せず、再び低迷か

前回、「設備投資の若干回復があるが、先行きは不確実」とした。また、中小企業の設備投資は中小企業への景気回復の浸透の程度を測る観点から改めて注目され、設備投資の「上昇への反転」が期待されているとも指摘した。しかし、今期はその「上昇への反転」が認められないばかりでなく、先行き低迷の気配である。全体的に、今期の実施割合はほぼ横ばいであり、次期の実施割合についてかなり確実性の高い予測値を示す次期計画割合も2ポイント低下している（25.3% 23.2%）。また、次々期計画割合が2ポイント上昇している（16.7% 17.7%）が、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判断しておこう。「90年代を通じた傾向を見れば、再度の低水準を目指しているように読み取れる」という指摘を前回に引き続いて今回再度確認しなければならないだろう。要するに、中小企業の設備投資は動きの少ない低迷状況にある。

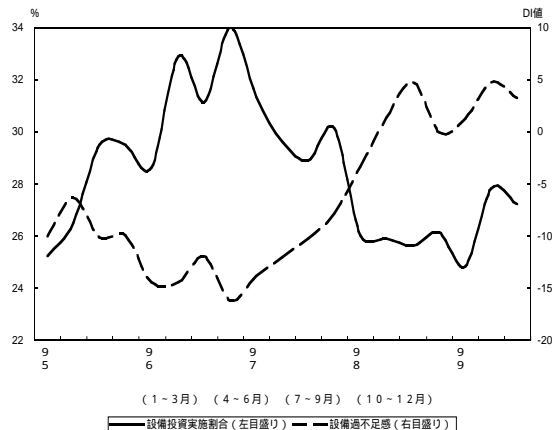
そうした中であって、業種別にみると、1993年から顕著になっていた建設業の実施割合の落ち込みが、前期若干上昇したものの、今期さらに低下し、過去最低となっている（15.5% 18.5% 14.4%）。また、企業規模別に見た20人未満の実施割合の低位・停滞ぶりが引き続き明らかになっている（20.6%）。これらに対して、製造業の実施割合が前期に引き続いて今期も比較的高い水準にある（36.7% 36.1%）。

このような製造業の業種別実施割合にさらに注目すると、実施割合が上昇し、あるいは、高い水準にある業種のうちで目立つのは、ソフトウェア（69.2% 66.7%）のほか

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」)



には、印刷・同関連（49.2% 47.9%）、食料品（42.5% 47.7%）、繊維工業（31.8% 36.8%）、木材・木製品（34.6% 41.7%）であり、ここでも前期の特徴を引き継いでいる。

設備過剰の持続傾向

設備投資の実施割合と設備過剰感（「過剰」 - 「不足」）との関連をみると、設備投資の実施割合が上記したように低迷の様相にあり、設備過剰感もなお顕著な低下を示していない。したがって、設備投資の実施割合の上昇と設備過剰感の下降とが今後早期にクロスする可能性は今のところない。

今後、金融環境の良化が進展し、売上高などの実体経済面での顕著な回復がみられない限り、設備の過剰と設備投資の低迷は持続せざるをえないと思われる。「経営上の力点」における記述においても、設備投資についての回答はきわめて少数である。このような設備投資の動向はDOR調査以外の諸調査の結果と同傾向を示しているが、中小企業設備投資の先行性の消滅と新たな設備投資の回復についての本格的な考察を必要としているようだ。

〔V〕業種別動向

(a)建設業

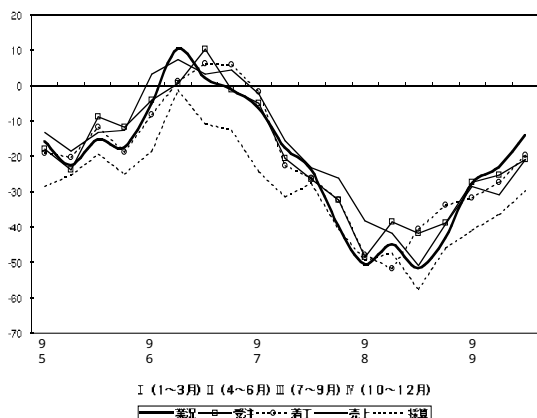
前年同期比で4期連続で好転したが受注・着工は再下降の兆し

7～9月期の建設業の業況DIは、前期比で5ポイント好転して 13へ、また前年同期比で4期続けて好転し 14となった。依然悪化企業が好転企業を上回り厳しい状況は続いている。他の主な前年同期比の指標、受注、着工、売上、採算でもDIのマイナス幅が縮

小し持ち直した。すなわち、受注が 25 21、着工が 27 20、売上が 31 21、また採算も 37 30となった。

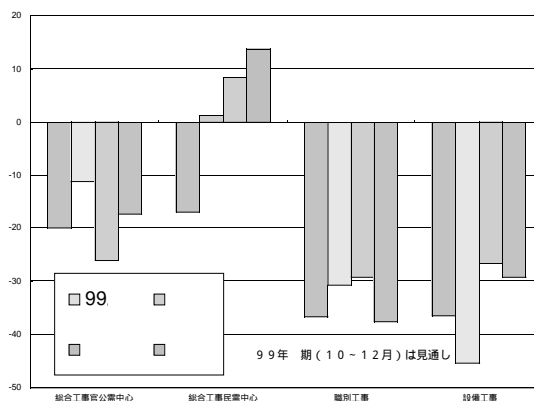
以上の業況判断から好転傾向にあるとしても、その評価には若干の留保が必要だ。第1に、業況水準がDIで 49 52へ悪化している。そして業況水準の指標は業況判断の指標と乖離が拡大している。例えば1年前の98年7～9月期、業況判断DIが最悪の 52で業況

建設業の各種DIの推移



水準DIは 59であったが、これが今期は業況判断 14に対し業況水準は 52となった。業況判断DIが変化の方向だとすれば、業況水準DIは「良い・そこそこ・悪い」という絶対的な評価だが、業況の好転が業況水準の「良い」方向への評価とつながっていないことになる。そこで前期と今期の業況判断と業況水準の回答をクロスさせ、業況判断ごとの業況水準の構成比を算出しその増減をみると、「好転」企業が業況では

建設4業種の業況判断DIの推移と見通し



DIに強く反映するが、水準ではDIに影響しない「そこそこ」が増加している。また業況判断では業況DIには影響しない「不変」に集中して増加した企業が、水準ではDIを左右する「やや悪い」として集中して増加している。こうしたことが、業況はDIを上昇させ、水準はDIを低いまま据え置く形で推移したことになる。ここに乖離の要因が見出せる。この意味で業況DIの上昇、好転への変化の方向それ自体は確かでも、それを手放して評価しにくい業況水準を「良い」方向に導くほどではない微弱な「好転」に止まっているとみざるを得ない。

第2に、次期以降の見通しが明るくない。すなわち業況判断で次期は 13で1ポイント好転が見込まれているが次々期では 16と再び悪化が予想され、他の業種に比べても見通しは厳しくなっている。受注についても今期の 21から次期は 23へ、着工も 20から 22といずれも悪化が予想されている。

業種別では民需中心の総合工事業主導の好転

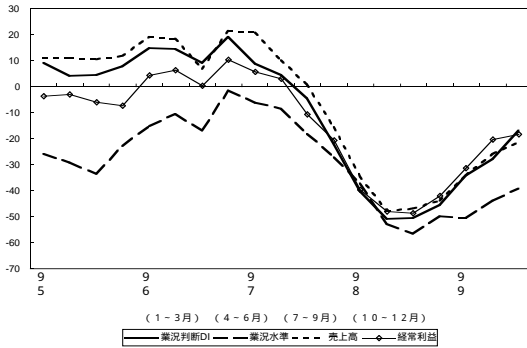
業種別では、今期の建設業の業況DIの「改善」をリードしたのは、民需中心の総合工事業で18へ7ポイント、また設備工事業が 45 27へ18ポイント上昇した。だが官公需中心の総合工事業は 11 26で大幅に悪化し、地方財政 - 公共発注の息切れ状態が現れた。次期見通しで官公需中心の総合工事業と民需中心の総合工事業で各9及び6ポイントアップ、職別工事業と設備工事業で9及び2ポイントダウンと見通されている。

好調にみえる民需中心の総合工事業の場合、今期の着工は 4で11期ぶりにマイナス幅が1ケタに回復し、受注は3年ぶりにプラスに転じ(1)、次期の着工も1でやはり3年ぶりにプラスになると予測されている。しかし、受注の次期見通し 1で、必ずしも好転が拡大するとはみにくい。他方官公需中心の総合工事業は、今期の着工と受注はいずれも 46で6期ぶりの厳しさに戻り、次期見通しは受注で 29、着工で 27である。受注、着工という指標がもつ先行性という点からして、プラスに転じる時期は、財政投入によ

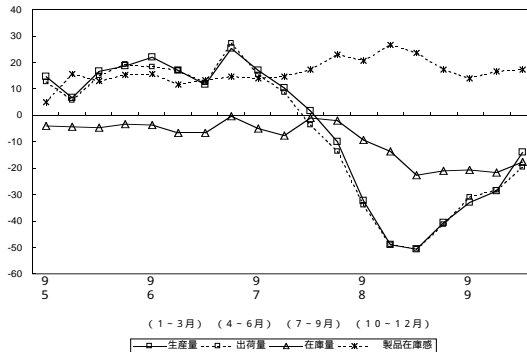
の一時的なものともかくとして「遠い」といわざるを得ないようだ。

(b) 製造業

製造業の各種DIの変化
(業況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」)



に不均等な展開が見られる。なお、今期に関する限りソフトの不調(DIで4 29、業況水準で8 5)が目立っている。

表面的には回復基調だが、自律的・安定的回復には至らず

製造業の生産量DI(29 14)と出荷量DI(28 20)は依然として水面下にあるものの、今期も引き続き改善傾向を歩んでいる。しかし、繊維、化学、鉄鋼では回復の足取りが重たい。次期見通しは、全般的に回復基調を見込む中で食品、木材、印刷で強気の予測が見られる。こうした中で在庫量は弱含みながら(22 18)増加に転じたが、これは食品、木材、その他の強気判断業種の動向に規定されている。他方で在庫量DI(「过剩」-「不足」)は製品(17 17)、原材料(14 12)とも依然として過剰感に顕著な改善傾向は見られないとともに、業種間のバラツキが大きい。なお受注残DIを見ると 30 24と5期連続して改善基調にあるが、この点でも食品、金属、

回復への期待感の高まりと業種別不均等で不安定な発展の強まり

製造業の業況判断DIは、今期も98年4~6月期(51)以降の回復基調に変化は見られず、28から17へとさらなる改善傾向を示した。次期見通しても、さらなる回復傾向が予測されている(6)。今年の1~3月期と比較すると、「悪化」の指摘割合が52.1%から38.9%へと大きく縮小した。これを業種別に見ると、木材・木製品(21 24)以外の業種では、マイナス基調にあるが傾向としてはマイナス幅が小さくなっており、とくに機械・金属系の回復スピードが注目される。また業況水準も今年に入ってから上昇傾向が続いている(51 44 40)。業種別では、食品と機械・金属系での健闘が目玉を引く一方、繊維、印刷、化学などでは苦闘が続いており、業種別

機械での順調な傾向と、繊維、印刷、化学での悪化という形で、不均等な展開が見られる。また次期見通しでは化学と鉄鋼を除いてさらなる改善が予測されている。

製造業の経営上の問題点として、民需停滞（65.5% 60.7%）が比重を下げたのに対して、値下げ圧力と熟練者不足が増加しており、コストダウンと固有技術の強化の重要性が反映されている。他方で経営上の力点としては、新規受注・顧客の確保（70.2% 73.6%）と人材確保（5.7% 10.7%）が比重を高めている。

以上、全体的・統計的には製造業の業況は回復基調にあると見られるが、回復・停滞の指標が業種別に每期異なった方向を示しており、トレンドとして回復を主導する業種が出てきておらず、自律的回復軌道に入ったと見るのは時期尚早と考えられる。

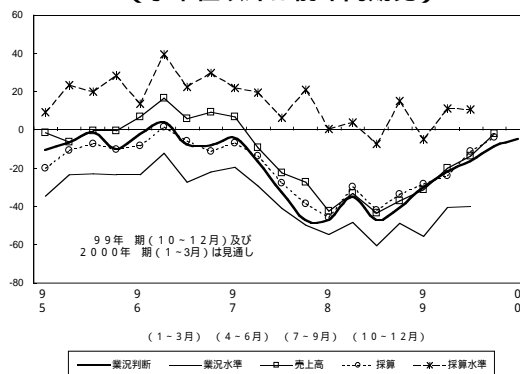
(C)流通・商業

前年同期比では上昇基調だが業況、採算とも水準は横ばい状態に

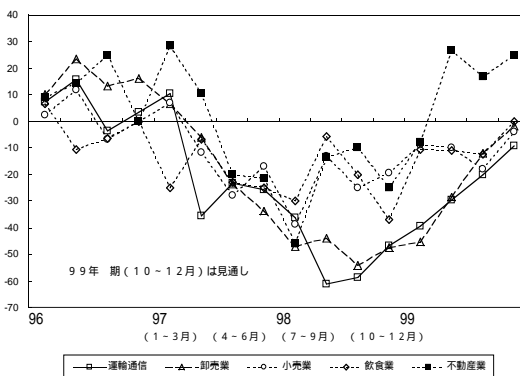
7～9月期の流通・商業の業況判断DI（前年同期比）は、98年7～9月期の 47からマイナス幅を4期連続して縮小させ、 17となった。しかしながら、このような傾向はあくまでも前年同期比でみた結果であることに注意しておく必要がある。昨年この時期は、多くの指標が最悪を示した時期であったことから、それとの対比でみると必然的に今期は数値がアップすることになる。したがって、水面下で上昇基調を示していることが必ずしも状況の改善を意味してはいないのである。これは、業況水準DI（ 41から 40）と採算水準DI（ 11から11）の両方の指標に表れており、いずれもほぼ横ばいの傾向を示していることから判断できよう。とはいえ、これまでのような一進一退の状態から、むしろ後退せずに横ばいとなったことをプラスに評価すべきかもしれない。

業況判断DI（前年同期比）を分野別にみると、飲食業を除いていずれもポイントを上げており、次期の見通しも卸、小売業ではマイナスが1ケタとなっている。ただ、業況水準DI では、不動産業のみがプラスの数値を示しているのに対し

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）



て、卸、小売、運輸通信、飲食業のいずれもがマイナス2ケタである。とくに、今期は飲食業の 57が目立ち、これまでの最悪値となった。

他方、採算水準DIでみると、卸、運輸通信業が前回よりもいずれも7ポイントほど好転させているが、小売、飲食、不動産業はいずれもプラス値をやや後退させている。

売上高DI、経常利益DIは業種により格差が目立つ

売上高DI（前年同期比）では、運輸通信、卸、小売、飲食業が依然2ケタのマイナスとなっており、不動産業だけはプラス2ケタを維持して17となったが、前回の27からは大きく後退している。とはいえ、次期の見通しでは、運輸通信、卸、小売業がいずれも1ケタのマイナス値であり、飲食業は0、不動産業が25となっている。

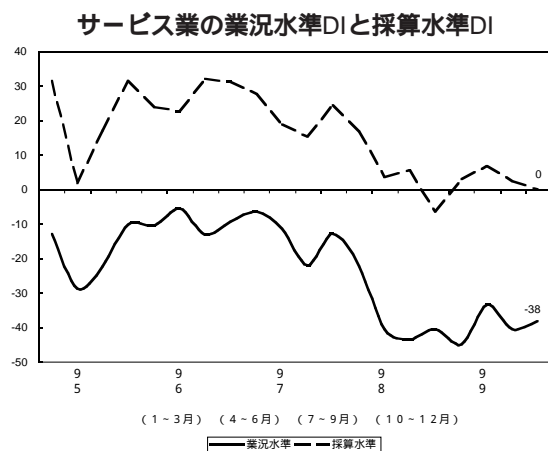
経常利益DIでは、運輸通信と飲食業がそれぞれ 3、 6とマイナス値は1ケタであるが、卸、小売業は 11、 15と2ケタであり、不動産業だけが0となった。しかし、次期の見通しでは、運輸通信業は 13、卸売業が 4、小売業は 1、飲食業が7、不動産業は 18となり、飲食業だけがプラスで、不動産業はむしろマイナス2ケタを示すなど、業種ごとの格差が目立っている。

これから年末にかけて、実体経済が大きく上向くと期待が持てない以上、一層の経費節減を追求しつつ、販売努力を怠るべきではない。経営上の問題点のトップを占める「民間需要の停滞」をもたらす大きな要因ともいえる個人消費は、依然として改善の気配を見せていないことから、「新規受注の確保」に向けて売上高の改善を引き続き追求する姿勢が求められているといえよう。

(d) サービス業

上下動続くサービス業の業況 - 各指標は前期に比べ改善したが

サービス業の業況水準DIは、97年7～9月期の 13以降「つるべ落とし」の状況が続いたが、98年4～6月期の 44からは上下動を繰り返しながら、今期は 38と6



ポイントの改善をみた。この間に業況の指標が描く軌跡は、きわめてゆったりとした上昇＝業況回復のベクトルを示しているとも、また「底を這うような状況」が続いて業況回復への足取りは重いとも理解可能である。いずれにしても、業況水準に対する経営者の判断は「悪い」が「良い」を圧倒し、水面下での動向がこの3年間続いている

ことには変わらない。「景気回復の胎動」が実感できない理由には、そういった水面下での一進一退が続いていることがある。

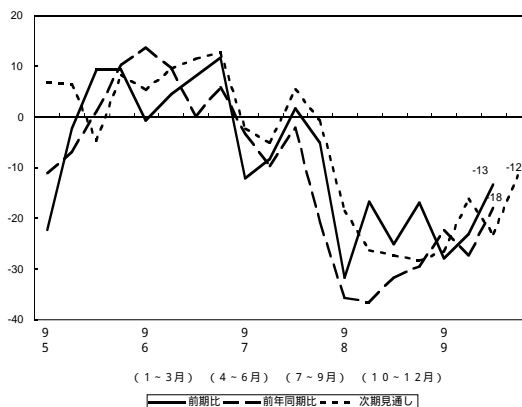
今期採算水準DI（「黒字」 - 「赤字」）はゼロと、99年1～3月期の7から2期連続の下降となった。このことはリストラクチャリングを含む強力な経営改善努力にもかかわらず、経営環境はやはり厳しい状況が続いていることを伝えている。

「頑張るしかない」という記述回答にリ

アリティがあるのは、経営環境の好転を誰もが認識できる状態ではないからである。

景況改善を伝えるマクロの動向が実感できない、という目の前の経営状態がいつそう景況に対する判断を厳しくし、景況調査の結果をどう判断すべきかを難しくしている。

サービス業の業況判断DIの推移



景気好転と悪化の双方を視野に入れた経営スタンスが必要

今期の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」）は前期比が 14、前年同期比が 18、次期見通し 12となり、前回調査に比べいずれも10ポイント前後の改善となった。前年同期比をみると98年4～6月期の 37を底に、傾向的には水面に向かって上昇している。採算DI（前年同期比）も同様であり、98年7～9月期の 37を底に、今期の 20に至るまでほぼ上昇傾向にある。また、次期見通しも 15となっている。

今期採算が好転した理由の上位項目は「売上数量・客数の増加」が63.6%、「人件費の低下」が33.3%、「原材料費・商品仕入額の低下」の24.2%であり、この構成自体に大きな変化はない。強いて挙げれば、前回調査に比べ第2位、第3位項目がやや増加している程度である。逆に、悪化した理由の上位項目は「売上数量・客数の減少」が79.4%、「売上単価・客単価の低下」55.6%、「人件費の増加」の23.8%である。ところが、第1位項目はこの2年間を通じて比較的に低い水準であり、採算悪化に対する「売上数量・客数の減少」の影響がやや低下していること、つまり厳しい需要冷え込みがやや緩んで来ている兆候とも受け取れる。そうであれば、この間の経営努力が果実を实らせる季節が近付いているのかもしれない。どのような歩みとなるにせよ、景気好転と悪化の双方を視野に入れた複眼的経営スタンスが必要になっている。

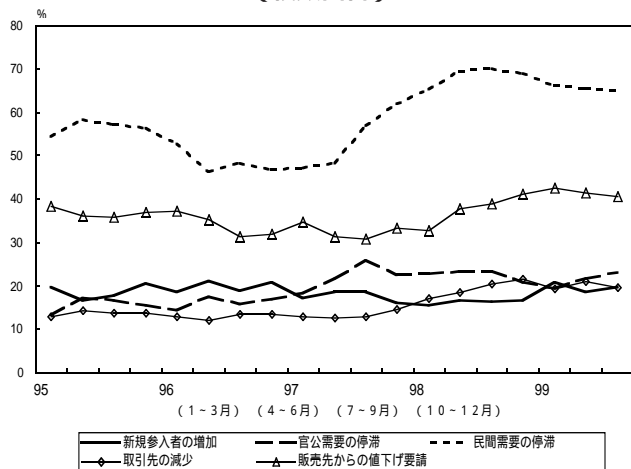
〔 〕経営上の問題点

生き残りをかけた競争戦が続く中で一段と停滞する需要

今期（99年7～9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」（65.0%）、「販売先からの値下げ要請」（40.5%）、「官公需要の停滞」（22.8%）、「取引先の減少」（19.6%）、「新規参入者の増加」（19.5%）と、前期（4～6月期）と比較して第5位が入れ替わっている。

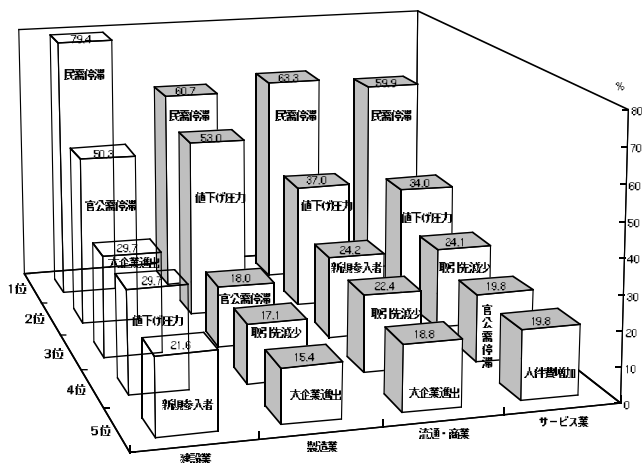
第1位の「民間需要の停滞」は、前々期66.0%、前期65.4%、今期65.0%と横ばい状態

経営上の問題点の推移
（複数回答）



のなかでごくわずかに改善しているだけである。振り返ってみると、98年1～3月期65.2%、4～6月期69.3%、7～9月期70.0%と悪化した後、10～12月からの反転傾向が4期続いたわけであるが、今期の数値は前期比0.4ポイント、前々期比1ポイントの改善であるから悪くはなっていない程度である。しかも「民間需要の停滞」の水準自体は今期も65.0%と高止まっている。これでは力強い回復感がでてくるわけがない。なかでも、業種別には建設業が79.4%と前期より2ポイントほど停滞感を強めた。地域別には関東をのぞき60%台になっている。規模別には20人未満と100人以上での数値が悪い状態にある。

業種別経営上の問題点
99年7～9月期（複数回答）



第2位の「販売先からの値下げ要請」は、99年1～3月期の過去最高42.6%から前期41.3%、今期40.5%と徐々に好転しているが、40%台の値下

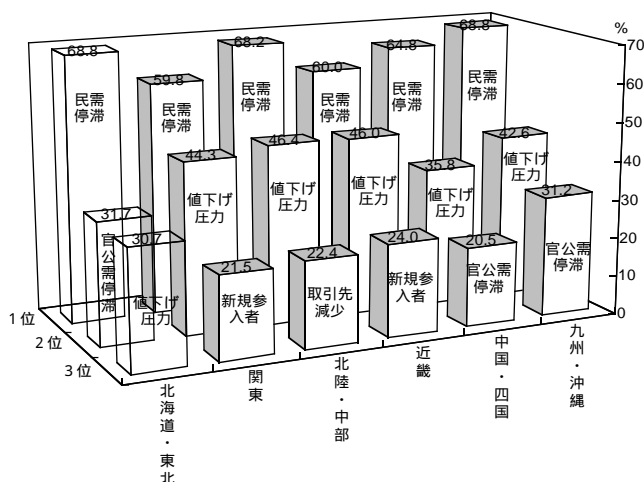
げ要請が解消したわけではない。98年10～12月期以来の40%台の値下げ要請圧力が継続しているのである。とくに、製造業（前期の50.5%から今期53.0%へ）と、50人以上100人未満規模（50.0%から53.0%へ）が悪化している。一方建設業（29.7%）と北海道・東北（30.7%）の値下げ要請は弱含みである。第3位は前期に引き続き「官公需要の停滞」であり、前期より1.3ポイント比率を高めている。

第4位の「取引先の減少」も前期に引き続いていいる。第5位は前期第7位に落ちた「新規参入者の増加」が19.5%と再び返り咲いている。前期第5位の「大企業の進出による競争の激化」は前期の19.6%から今期19.1%とわずかながら比率を下げて順位も第6位に一つ下げている。

今期特徴的なことは、第1に、「需要の停滞」が横ばい状態の65%台が続く一方で、「官公需要の停滞」が前々期19.3%、前期21.5%、今期22.8%と公共事業の息切れによって次第に再停滞が現実化しつつあることである。とくに建設業の「官公需要の停滞」は前々期42.7%、前期43.6%から今期50.3%へと停滞感を高めていることが懸念される。

第2に「新規参入者の増加」「大企業の進出による競争の激化」という激しい競争戦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、「取引先の減少」の上昇をもたらしている。企業の体力限界は見えても生き残りをかけた競争戦の収束は未だ見えてこない。

地域別経営上の問題点
99年7～9月期（複数回答）

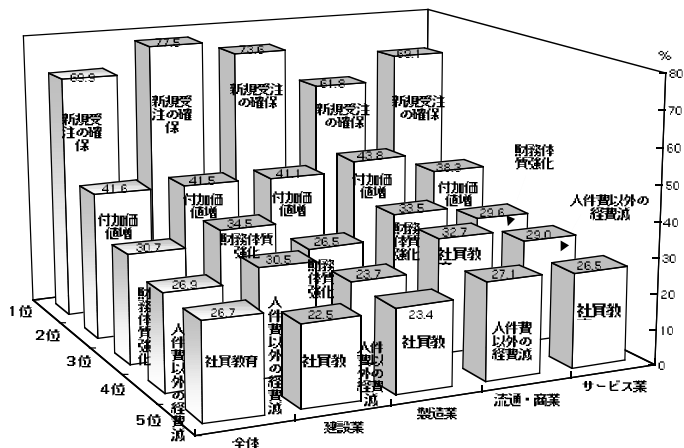


〔 〕 経営上の力点

「新規受注の確保」最優先、「付加価値の増大」「財務体質の強化」がづく

次期（10～12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」（69.9%）、「付加価値の増大」（41.6%）、「財務体質の強化」（30.7%）、「人件費以外の経費節減」（26.9%）、「社員教育」（26.7%）となった。前期と比較すると、前期1年ぶりに第3位にカムバックした「社員教育」が再び第5位に落ち、「財務体質の強化」と「人件費以外の経費節減」がそれぞれ第3位、4位に戻

経営上の力点
99年7～9月期（複数回答）



（16.0%）と徐々に比率を下げている、この部門での経営努力がほぼ限界にきていることをあらわしている。

今期第5位に下がった「社員教育」（前期比1.3ポイント減）は、今後の動きに注目したい。ただし、「人材確保」（10.7%、第10位）が前期比2.9ポイント増となり過去6期中で最高の数値を示している。人材の確保と教育という経営の普遍的課題が今後どう動くのか、その変化から目を離すことはできない。

得意先からの値下げ要求、撤退・廃業による市場縮小とのたたかい

次に記述部分を見ると、全体として業況が一進一退するなかでの懸命の奮闘が続いている。「今年5月“しまなみ海道”開通で道後温泉は特需があった」（愛媛、ホテル業）のは特殊事例。季節性需要についても「記録的猛暑と不況によるメーカー過剰在庫のため、季節商品（エアコン）の特需はあったが、基本的には何も変わらず、2001年4月まで北海道の下降は続く」（北海道、卸売業）との冷めた見方であり、「従来以上に、新規顧客の確保、聖域を設けず経費圧縮を徹底実施する」と気を引き締めている。

売上については、「1～8月まで昨年比12%の伸び。しかし、昨年はダウンが大幅であったから97年の水準にはまだ届かない」（福島、写真販売業）であるとか、「8月決算期を迎え、昨年比で売上10%減、粗利2%上昇、よって昨年並み」（千葉、防災業）との状況が続いている。業種に限らず「小企業で最も苦しいことは、得意先からの値下げ要請と得意先の規模縮小と撤退、廃業である」（千葉、同）というように、絶えざる値下げ要求にさらされながら、市場縮小との闘いを余儀なくされている。「31年間の経営で一番きびしい」（千葉、機械工具販売）との実感は多くの経営者が持っているであろう。

る形になった。

上位3位の項目の数値は過去6期の期間中の最高の数値を示しており、企業がマーケットの拡大につとめ、利益重視、財務体質の改善を最重要課題として努力していることがうかがわれる。また、第4位の「人件費以外の経費節減」は依然高位ではあるが、もうひとつの経費節減の柱である「人件費節約」は第7位

毎年4~5%のコストダウン要請、変わらない下請けいじめの構図

ドシャ降りといわれた製造業、なかでも機械金属加工業は最悪期を脱しつつあるとはいえ大企業との構造的問題は未解決のまま推移している。毎年、4~5%のコストダウンを要求される下請け企業はやはり弱者の立場である。「力関係で赤字覚悟で引き受ける状態。技術力を付けて早くこんな関係から抜け出たいが一朝一夕には到達できない。下請けいじめの構図をなんとか団結の力で切り抜けられないだろうか」(群馬、自動車用部品製造販売)。もう一つは、大企業製品が適切なコストダウンを行っていないことに対する怒りである。「360円/ドル時代から今日まで輸入にかかわる製品等のコストダウンがなされないまま推移してきている。この点について中小企業は声を大にして大手企業にコストダウンを求めるべき。石油製品、電力、素材関係はかなり安くなければおかしい」(長野、精密部品加工製造)。中小企業における“原料高の製品安”は依然続き、大企業との「格差」は解消されていない。折しも、秋の「中小企業国会」で戦後中小企業政策の見直しが予定されているが、中小企業の不利是正の声をさらに高めていかねばなるまい。

従来の取引先の枠をこえての市場拡大に挑戦、業態の転換も

さて、一般の個人消費は改善されず「年末に向けてさらに悪化していくと考えなければ、年末の対策もできない。来年度以降の予想はまったくつかない」(愛知、食品製造販売)。国際的にはバブル化したアメリカ経済の破綻の日本への影響を危惧する声も高まっている。そうしたなかでの経営上の最重点課題である「新規市場の拡大、受注確保」への具体的手だてをどのように取ろうとしているのであろうか。

「新規顧客の拡大が当面の最大の課題。そのためには、Tele-maやE-mailで見込み客の発掘に努めていきたい」(福岡、紙袋製造加工)。「いろいろなネットワークを通じて新規事業のタネを追求する努力(フィールドでの修理業務、医療機器部品など従来の業界の範囲を超えて)」(東京、電気機械機具製造業)。いままでの取引先の枠を越える努力、そのためにはどの分野に的を絞るか、その判断が大事だ。

本業の卸業態を守りつつ「C&C(現金による直販)等による直ユーザーとの取引の仕組み、あるいはカタログ販売」(石川、文具・OA機器販売)は、より川下に近づこうとする試みである。「新技術の習得と新事業(アウトソーシング)への進出と分社化」(福岡、コンピューターソフトウェア)は企業の組織形態を変えての挑戦である。

一番の希望は経営者と社員との信頼関係に、雇用確保は企業の使命

市場拡大、新規事業への進出には、自社の経営資源の客観的分析にもとづくトップの熱い思い、社内の団結が不可欠である。全社一丸の条件づくりとして、経営指針の浸透があってこそ企業のレベルアップと前進がはかれる。「人材育成と機構改革を次々と進

め、そのつど経営指針を読み返し7年くらいのスパンで企業展望を考える」(長野、倉庫業)、「新規顧客開拓を優先させる営業方針が経営計画書の作成、配布によって少しずつ力になっていることを実感」(山口、建築物環境衛生管理業)するなどの事例に如実にあらわれている。このことは、「厳しい経営環境のなかで、一番の希望は経営者と社員の信頼関係にあるということを確認させられています」(宮城、印刷業)の言葉に結実されている。

中小企業におけるリストラ(事業の再構築)も本来の意味でとらえての懸命の挑戦が展開されている。「リストラによる人員削減ではなく、ワークシェアリングを考えていきたい」(静岡、日用品雑貨卸)、「攻守を明確にした組織変更と新規事業の展開で、過剰雇用を調整し時代環境に適応する対策を進める」(愛知、電気設備・配電盤製造)、「同業他社との競合のない販路を開拓して利益を上げ、余る人材は『減らす』のではなく、大手メーカーの労務下請けをすることで当面をしのいでいく考えである」(岡山、消防設備の施工・保守)。雇用確保は企業の使命であり、同時にそうした経営姿勢を堅持することが労使の信頼関係構築のカギであることを教えられる。

同友会景況調査報告(DOR) No.45

1999年10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)