

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(1999年4～6月期)

## 改善立ち遅れる中小企業景気

### 〔概要〕

1～3月期GDP(国内総生産)が年率7.9%の「高成長」を記録との発表以降、日本経済は不況を脱出しつつあるというマインドが広がりはじめた。日銀短観などでもマイナス指標は縮小しているが、大企業にくらべて中小企業の改善は遅れをとっている。

DORの4～6月期調査においても業況判断DIは、99年1～3月期の前年同期比マイナス30がマイナス25と5ポイント改善をみたが、1～3月期の11ポイントの改善に比べ、改善幅は小さく力強さはみられない。7～9月期の予想ではマイナス18、10～12月期の予想ではマイナス11と上向きの足どりをとるとされているが、暦年の1999年には水面を這い出ることができず、本格的回復は2000年に持ち越されるとみられる。設備投資計画では4～6月期の実績27.8%に対し7～9月期が25.3%とむしろ減退を示すとされている。

99年下期の景気にはアメリカ景気の動向など、懸念材料があるが、日本経済に限っていても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ことをDORの景況調査は物語っている。

### 〔調査要領〕

調査時 1999年6月5～15日

対象企業 中小企業家同友会会員企業

調査の方法 郵送・FAXの方法により自記入を求めた

回答企業数 2,223社より1,157社の回答をえた(回答率52.0%)

(建設214社、製造業397社、流通・商業343社、サービス業175社)

平均従業員数 役員を含む正規従業員数 40.5人

臨時・パート・アルバイトの数 24.8人

〔景気時評〕

# 『中同協30年史』の編纂を終えて 大企業を考える

大 林 弘 道

私はいま『中同協30年史』の編纂を終えて、日本の経済社会における中小企業の存在の意味、中小企業運動の意義を再確認しているが、同時に、その対極にある大企業の存在、大企業にリードされてきた日本の経済社会について改めて検討することの必要を痛感する。

## 市場経済の「4つの無理」と同友会運動

かつて多くの中小企業団体が推進した「分野調整法」の制定運動に対して、「あまり厳しく法を運用すると、自由経済のよさがなくなって消費者の利害も阻害される」(「朝日新聞」1977年6月1日)、あるいは「著しく後ろ向きであり、消費者を犠牲にしての工ゴの主張」(「東洋経済」1976年8月21日)と指摘したことのある近代経済学者であり、論壇の個性的な論客である飯田経夫氏は、最近「歴史を振り返り市場経済の功罪を知る」と題する小文(「経済セミナー」1999年8月号)で、近年の「市場経済」の称賛に疑問を投げかけて、次のようにいっている。「資本主義・市場経済とは、無理に無理を重ねることによって、辛うじてできあがったたぐいの文明」であり、その《無理》には「4つの無理」がある。すなわち、他人をとことんまでこき使ってはばからない「搾取の無理」、わざわざ他国まで出かけて行って勝手なことをやり、多大な迷惑をかける「帝国主義的侵略の無理」、カネ儲けのためには、自分を殺すことすら辞さない「過労死の無理」、人びとの大きな関心事となっている「(地球)環境破壊の無理」である。

飯田氏の個々の表現には異論があるであろうが、「資本主義・市場経済」に対する歴史的な角度からの評価としては概ね妥当な見解といってよいだろう。飯田氏はそうした「4つの無理」が誰によって、そしてどのように克服可能なのかは論じていない。私は『中同協30年史』から浮かび上がる同友会運動の意味を振り返るとき、飯田氏の上記の見解を踏まえていえば、同友会運動とは「4つの無理」に挑戦した運動だと規定してよいのではないかという気持ちになる。「同友会理念」そのものがそうだとはいえるが、具体的には、やの《無理》には、「労使見解」を基礎に「経営指針」・「社員教育」・「障害者雇用」などによって挑戦し、のそれに対しては「中小企業経営と平和」・「国際交流」の活動で挑戦し、のそれに対しては「経営環境改善運動」の一環

としての地球環境保全の活動が同友会運動の大きな柱となりつつあるからである。

いいかえれば、同友会運動は中小企業家という立場から「資本主義・市場経済」の根幹に関わる特徴・矛盾と取り組んでいる稀有な運動であり、したがって、田山謙堂氏が「同友会には『かくあるべき』というようなモデルはありません」(『同友会運動の歴史と理念』)といったのはそうした運動であるがゆえのことだからと理解できるのである。

### もう一つの《無理》

ところで、近時の日本経済の政策論議においては、考えられないもう一つの《無理》が現れているのではないかと私はつくづく思う。中同協第31回定時総会で記念講演をされた内橋克人氏が最近の論稿(「文藝春秋」1999年8月号)で批判を加えている産業再生を目指す主張する経団連の要求である。つまり、経団連は、大企業が自ら招いた、とりわけバブル期の「負の遺産」、すなわち、設備・雇用・債務の三つの過剰を、ここ数年の金融システム安定化のために実施された政策と同様に、公的資金を導入せよと要求しているのである。内橋氏に倣えば、銀行の債権放棄と放棄された分の株式取得という「債務の株式化」、いいかえれば、銀行に投入された公的資金の「お裾分け」、過剰設備の廃棄に対する財政上の優遇措置、そしてその過剰設備の廃棄後の企業の過剰な保有土地についての公的支援による先行取得、「ゼロ金利」や「ペイオフ」に通じる銀行預金から株式市場への資金移動、個人金融資産のリスク市場への誘導、そして、その資金のへの役立てである。

金融システム安定化政策は結局銀行・企業の不良債権を国の不良債権に移し替える作業に過ぎなかったのであるが、その結果は、既に国の債務総額500兆円超に積み上がっている。この債務は、結局、消費税の大幅引き上げによる国から国民・家計への移し替えが待っているのである。そうした事態に、立てて加えて、今度は大企業への政策支援から生じる新たな財政負担を上乗せしようとしているのである。

### 中小企業運動が直面している問題

このような《無理》な政策を要求する経団連が、産業再生に関わる政策受益、政策提言、産業競争力会議を通じる政策審議の三役をかねるといふ政策形成上の問題性も加わって、日本経済は「無理に無理を重ねた」事態になっているのである。さらに、こうした政策提言の文書では中小企業政策の「経営革新・創業支援」重点化が謳われ、ベンチャー企業・創業支援政策が結合されており、それらはあたかも中小企業への新しい支援策であるかのような印象を与えるだけに、余計に検討すべき問題性の存在を感じる。

しかし、いま、上記の要求が「産業活力再生特別措置法」とそれに関連する「税制改正法案」として実現しようとしている。つまり、日本経済の再生を賭けた政策・改革の問題における新たな《無理》に同友会運動、広く中小企業運動が直面しているのである。

(神奈川大学経済学部教授)

## 〔 〕業 況

### 〔概 況〕

「このところやや改善」という判断が表明されているが

6月10日、経済企画庁が1～3月期のGDP（国内総生産）を発表した。それによると、98年度の実質成長率はマイナス2.0%で2年連続のマイナス成長となった。とはいえ99年1～3月期の実質成長率は前期比で1.9%、年率換算で7.9%の「高成長」を遂げたとされる。これにより、以降の四半期がマイナス0.2%成長となっても、小淵政権の国際公約である「実質0.5%成長」は実現可能になる。

この発表以降、いよいよ日本経済も平成大不況を脱しつつあるという気運が生まれ、ケルン・サミット（6月18～20日）でも日本批判は影をひそめた。

だが、1～3月期のGDPをみて浮かれてよいものであろうか。というのは、1～3月期のGDPについては公共事業などの推計累法への疑問にくわえ、年度末決算ということでの押し込み販売による過大計上という問題点があるうえ、新聞などでは前期比だけが注目され、前年同期比は忘れられているからである。そこで景気回復の指標となる前年同期比をみると、わずかにプラス0.1%なのである。DORの業況判断DI（「好転」企業割合 - 「悪化」企業割合）でもその「クセ」が現れるのであるが、1～3月期は概してプラスが高く現れ、その反動減として4～6月期が低くなる。9月に発表される4～6月期のGDPをみてみないと手放しで喜べない側面があることを見失ってはならないであろう。

こうした気運を反映して政府は6月の月例経済報告では「下げ止まり、おおむね横ばい」の判断を打ち出し、7月の月例経済報告までは「このところやや改善」という判断を表明し、景気の見方を2カ月連続上方修正した。もっとも、7月の景気判断でも雇用情勢の悪化、設備投資の不振などを勘案して景気の「底打ち」宣言は見送りとなった。

最悪期を脱しつつあるが、大企業と比較すると立ち遅れが目立つ

それではDORの景況判断はどうであろうか。まず経済企画庁のGDPと対照するため、1～3月期の前期比DIをみると、全業種では98年10～12月期の 20が99年1～3月期には31と、マイナス幅は11ポイント悪化させている。業種別でも建設業を除き製造業、流通・商業、サービス業のいずれもマイナス幅を増加させている。中小企業の実感ではとも1～3月期に景気がよくなったとは思えないという数値になっているのである。

もっとも4～6月期の前期比では1～3月期の 31が 16と15ポイントマイナス幅を縮小させており、上向き傾向は出てきている。

それでは前年同期比DIはどうか。全業種からみると、最近の時期でもっともマイナス幅が大きかったのは98年7～9月期の 46で、99年1～3月期が 30、4～6月期が 25とな

っている。

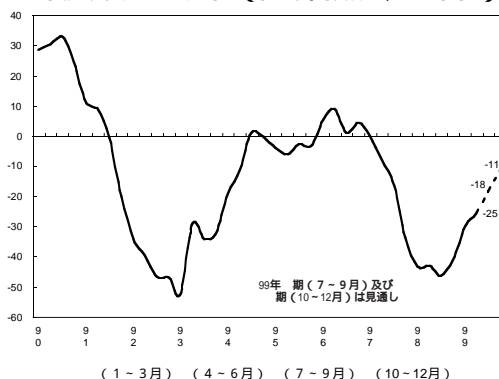
これで見ると、中小企業の景気も最悪期を脱しつつあること、99年1～3月期は前期比とは異なり、98年10～12月期よりマイナス幅が減少していること、4～6月期も大幅ではないにしても引き続きマイナス幅を縮小させていることがわかる。3期連続マイナス幅が減少している動向をふまえると、景気の「底」は、業況判断DIでみれば、98年7～9月期であり現在その底からはい上がってきている。

7月5日に発表された日銀短観（企業短期経済観測調査）の業況判断DIでも、このところマイナス値が縮小している。すなわち、全産業で3月期調査にくらべ6月期調査は、42が33と9ポイントよくなっている。ただし、これを企業階層別にみると、大企業は10ポイントと大幅に改善、中堅企業は8ポイント、中小企業は6ポイントの改善と、中小企業の改善がもっとも立ち遅れている。日銀短観の業況判断DIと同様の設問にもとづく同友会の業況水準DIをみても、1～3月期の49が4～6月期は43で短観と同じ6ポイントの改善にすぎない。このようにDORでも改善の動きは鈍い。

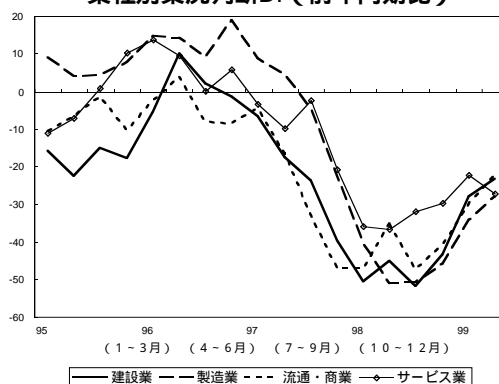
業種別の前年同期比DIではサービス業が22を27とマイナス幅を拡大したほかは、3業種ともマイナスを縮小させている。改善ぶりは流通・商業が30を22へともっとも大きく、製造業が34を28へ、建設業が28を23へと続く。過剰在庫が捌けてきているといえそうである。

つぎに地域別動向を前年同期比DIで見ると、大都市圏は悪く、それ以外の地方圏がよいという対照性が際立ってきている。すなわち、近畿が38、関東が33と30台のマイナス、九州・沖縄が29とこれに続くが、中国・四国が22、北陸・中部が20とそれぞれ20台のマイナス、北海道・東北が13と10台のマイナス。

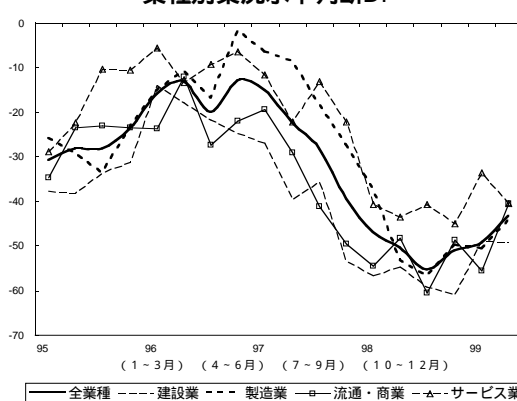
業況判断DIの変化（前年同期比、全業種）



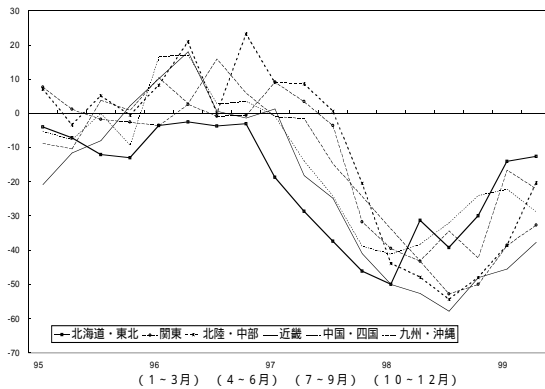
業種別業況判断DI（前年同期比）



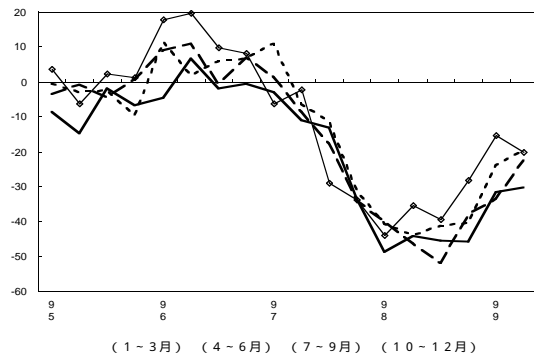
業種別業況水準判断DI



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）



マイナスであるのに比べて少し改善している。また3つの階層のうちでは「20人未満」が46とマイナス水準はもっとも高くマイナス50台に近づいている。

このようにみえてくると、中小企業のレベルでは4～6月期についていえば景況感が大幅に改善したとはいえないといわざるをえない。

### 99年は水面下に止まり回復は2000年に持ち越される

7～9月期、10～12月期の予想をそれぞれ前年同期比DIで見ると、7～9月期は4～6月期の26に対し18、10～12月期は11と、各四半期それぞれ前の四半期に対し、8ポイント、7ポイントずつ改善に向かうとされている。1～3月期に対し、4～6月期のマイナス幅の縮小が5ポイントであったのに対し、下期はそれ以上に上進するとみられているわけである。その限りでは、下期の景気減速は想定されていない。とはいえ暦年の1999年というユニットで見ると、97～98年の落ち込みの底が深かっただけに、マイナスは解消されず、水面下に止まるとみている点からすれば、景気の本格的な回復は暦年の1999年には到来せず、2000年に持ち越されるとみなされている。

業種別にみて改善が著しいのは製造業、流通・商業で10～12月期には、建設業、サー

業況水準DIもほぼ同様の傾向を示し、近畿、関東のマイナス水準が高く、他の地方圏の方が低い。ただし、北陸・中部は関東よりマイナス水準が高い。地方経済の方が公共投資でうるおっている度合いが大きいと思われる。しかし景気の本格的回復にはいうまでもなく大都市圏の力強い浮揚が不可欠である。

企業規模別動向を前年同期比DIで見ると、「100人以上」が1～3月期にくらべ20と5ポイントほどマイナス幅を拡大させたほか、他の3つの階層はすべてマイナス幅を縮めている。すなわち、1～3月期もっとも悪かった「20人以上50人未満」が34から23と大幅な改善をみ、「50人以上100人未満」も24から20へ、「20人未満」の企業は32から30と縮めている。

とはいえ業況水準DIで見ると「100人以上」は32で他の3つの階層が40台の

ビス業が2ケタ台のマイナスに止まるのに対し、両業種は1ケタ台のマイナスになると期待されている。

7～9月期につき4業種をもうすこしくわしくみておくと、建設業では総合工事のうち官公需要は4～6月期の11がゼロに、これに対し民需は1が1で、官公需要は引き続き持続するが、民需は減退するとみている。つぎに製造業では、「2000年問題」のからみもあって、ソフトウェア製造が22と突出、食料品等、木材・木製品等の生活関連産業もそれぞれ5、ゼロで水面下から這い出ようとしている。これに対し、素材型産業の化学・石油製品、鉄鋼・非鉄金属はそれぞれ4～6月の27が30、40が47と悪化、加工・組立型産業の金属製品、機械器具はそれぞれ44が28、39が17へと改善、流通・商業では小売業の17が7へと大きく改善すると見込まれている。

つぎに地域別の見通しであるが、近畿と関東の改善の遅れは7～9月期、10～12月期を通じて残り、とくに近畿は10～12月期に至っても前年同期比DIで22と20台のマイナス幅を脱しえないとみられている。

企業規模別の見通しでは、企業規模が大きい順にマイナス幅が縮小、100人以上では10～12月期にプラス2に転ずるとされている。

このように業種、地域、企業規模によりかなり分岐がみられるが、それでも加工・組立型産業のマイナスが縮小し、小売業も1ケタ台のマイナスになるという動きは景気回復の胎動を思わせる。ただ、下期のシナリオが、上にみたように進展するかに関しては、懸念材料もある。たしかに東アジア経済の景気は、回復の様相をみせつつあり、明るい材料になっている。しかし、そのアジア景気もアメリカ経済の好調に依存しているところがあるから、アメリカ経済が下期にどうなるかにかかっている。日本経済もアメリカの現地法人はもとより輸出を通じてアメリカ経済と強く結びついている。ニューヨーク株式市場は7月9日、ハイテク株などの増益予想から、ダウ工業株が1万1193ドルと史上最高値を更新、絶好調にあるが、すでに6月30日、FRB（連邦準備制度理事会）はFF（フェデラルファンド）金利の誘導水準を0.5%引き上げ年5.0%とすることを決定、グリーンズパン議長はバブル抑制に乗り出そうとしており、アメリカ経済の下期のGDP成長率は減速するとみられている。現代は世界の景気循環を離れて一国の景気循環を語れない時代であり、中小企業の景気も国内的要因だけでなく国際的要因の如何と直結している。1999年下期は、他のいつの時期よりアメリカ経済の行方から目を離せない。

#### 〔売上高〕

業種別、地域別、企業規模別にまだら模様が入り乱れている

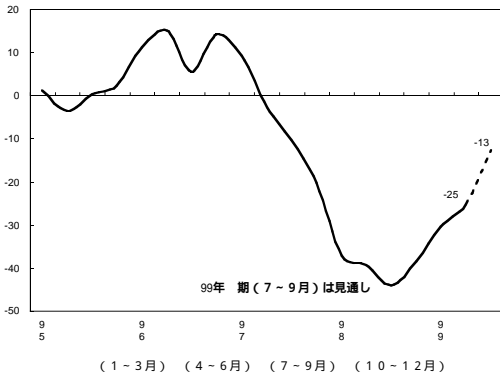
売上高についても4～6月期は世間でいうほど大きく改善されたとはいえない。前年同期比DIでみてたしかに1～3月期の30が25へと5ポイント改善されたが、この数値は98年10～12月期から99年1～3月期の間の改善幅8ポイントにも及ばないのである。

業種別にみても製造業は1～3月期に比べ 34が 26、流通・商業が 31が 20と改善した一方、建設業は 29が 31、サービス業は 21が 28と悪化しているというようにまだ模様が入り乱れている。しかも製造業の内部に立ち入ると、その改善は主としてソフトウェア製造が43と近年にない高いプラス値をとったことに支えられたものであり、流通・商業でも小売業は1～3月期の 9が 10と悪化している。

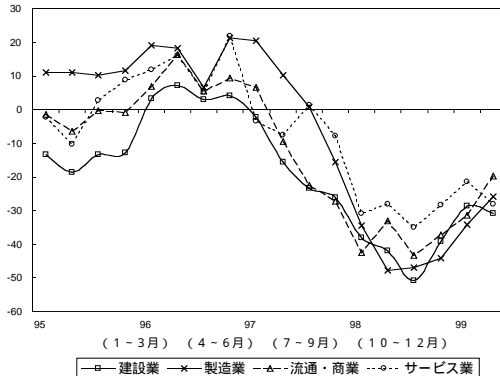
つぎに地域別に前年同期比DIでみると、九州・沖縄が 25を 30へ、中国・四国が 16を 23へと悪化させたほかは、他の地域ではマイナス幅を縮小させている。なかでも北海道・東北は 11ともっともマイナス幅が小さい。また業況判断DIとの関係では、売上高DIでマイナス幅が大きい近畿( 37)、関東( 30)はやはり業況判断DIでもマイナス幅が大きいというふうに、両者の対応関係は顕著である。

企業規模別では、今期はマイナス幅が企業規模と見事なまでにスライドしている。すなわち100人以上が 2、50人以上100人未満が 15、20人以上50人未満が 28、20人未満が 30と、企業規模が大きいほど売上高DIのマイナスは小さくなっている。しかも100人以上の 2と20人未満の 30とでは28もの開きがあり、企業規模による売上高の改善度格差には大きなものがある。

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)



それでは今後の売上高の見通しはどうか。前年同期比DIでみると、7～9月期は4～6月期の 25が 13と10台への改善が見込まれている。

業種別には4業種とも大きな改善を予想しているが、とくに流通・商業では 20が 6と大上昇を見込んでいる。なかでも小売業は7～9月期は4～6月期の 10が転じて3へと回復するとされている。

地域別では、北海道・東北、中国・四国、九州・沖縄の3地方圏では1ケタ台のマイナスに転ずる一方、近畿( 26)、関東( 15)、北陸・中部( 12)は2ケタ台のマイナスと、水面下の回復過程でも、大都市圏の回復の遅れは解消されないようである。

企業規模別では、4～6月期と同様、企業規模と対応してマイナス幅は小さくなる。すなわち100人以上の6、50人以上100人未満の 7、20人以上50人未満の 13、20人未満の 18となっている。100



人以上は7～9月期、売上高DIはプラス値と想定されている。

売上高DIについていえば、7～9月期になってようやく一部ではあるが明るい光が見えてくるところであろうか。

### 〔経常利益〕

1～3月期より5ポイント改善したが、業種、地域、規模により明暗がみられる

経常利益も4～6月期、大幅ではないにしろ改善をみた。前年同期比DIで1～3月期の31が 26と5ポイントマイナス幅を圧縮したのである。

ただし業種別にみるとやや不揃いな様相を呈している。というのは、建設業で 41から 37、製造業で 31から 20、流通・商業で 28から 24と3業種では経常利益の改善がみられるのに対し、サービス業は 25から 30と悪化をみているからである。

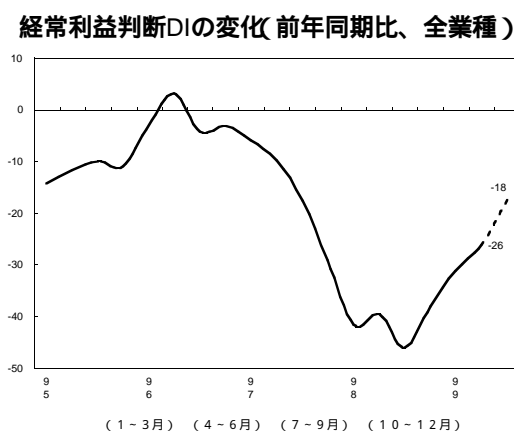
売上高の前年同期比DIでもサービス業は、1～3月期に比べ4～6月期はマイナス幅を拡大させていたが、その影響は経常利益に直接的に現れている。97年までは他の業種にくらべ相対的に好調であったサービス業が、98年に入って他の3業種並の大きなマイナス幅に転じていたが、復調もはかばかしくないといえる。

それでも製造業が11ポイント改善されたのは、今後の景気動向に好ましい影響を与えるものである。もっとも製造業の経常利益を押し上げているのはソフトウェア製造(14)をはじめ食料品等(2)、木材・木製品等(4)などの生活関連産業の好転によるものであり、素材型・加工組立型の基幹産業では、かなりの改善をみているとはいえ、いまだ30から40台のマイナスに止まっている。

なお採算水準DIも1～3月期は98年10～12月期の3が一転して 4と悪化したが、4～6月期は 2とマイナス値を縮小させている。ただし業種別にみると、建設業は 4から 24へと大幅に悪化、流通・商業は 5が11と大幅に好転というようにアップダウンが激しい。

地域別にみると、前年同期比DIでみて明暗こもごもといったところである。すなわち中国・四国が 16から 20、九州・沖縄が 26から 28へと経常利益DIのマイナス幅を拡大させているが、他の地域は良転している。なかでも北海道・東北は業況判断DI、売上高DIと同じくマイナス幅は 20ともっとも小さい。また業況判断DI、売上高DIと同じく近畿、関東がそれぞれ 40、 29と他にくらべて高い値に止まっている。

企業規模別では、いまだすべての企業階層がマイナス値ではあるが、100人以上が 10、50人以上100人未満が 23、20人以上50人未満が 26、20人未満が 29というよう

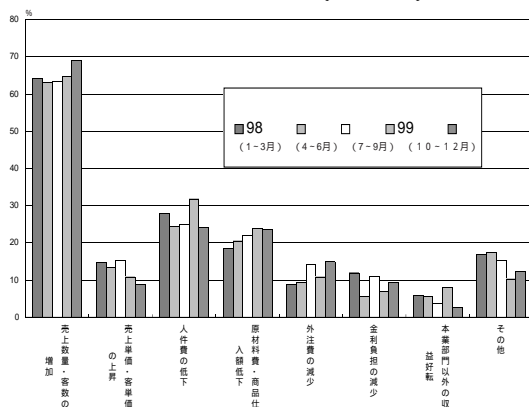


に、売上高と同様、企業規模が大きくなるほど、経常利益DIのマイナス値も小さくなっている。しかも最小の100人以上と最大の20人未満とでは20%近い格差がある。同じ中小企業でも改善に片寄りがある点もみておかななくてはならないであろう。

以上みてきたように4～6月期の経常利益は5ポイント改善をみたが、その変化好転理由の主なものは、「売上数量・客数の増加」(68.9%)、「原材料・仕入額の低下」(23.5%)、「外注費の減少」(14.8%)で、需要要因では「売上数量・客数の増加」、コスト要因では「外注費の減少」が1～3月期にくらべそれぞれほぼ4ポイント程度増えている。これに対して「売上単価・客単価の上昇」「人件費の低下」による好転は減少し、「金利負担の減少」による好転はわずかではあるが増えている。このうち「人件費の低下」による好転は1～3月期の31.8%から24.0%と7.8ポイント減少しており、人員リストラだけでは限界にきていることも示されているようである。

さて、7～9月期はどう予想されているであろうか。前年同期比DIでみると、4～6月期の26が7～9月期は18と4～6月期より高く8ポイント改善をみると期待されている。

経常利益好転理由(全業種)



業種別では、流通・商業が10でもっとも好転、以下、製造業(16)、サービス業(21)、建設業(28)という順である。同じ建設業でもゼネコンは別として職別工事、設備工事はそれぞれ36、41ときびしい状況におかれている。

地域別では、4～6月期とは打って変わって、中国・四国、九州・沖縄がそれぞれ9、10と改善が著しい。しかしここでも近畿は34、関東は22と、経常利

益の面でもこの2大都市圏の改善は遅れる。

企業規模別では、4～6月期と同様、企業規模が大きいくほどマイナス値は小さくなるという傾向が続き、100人以上では1にまで到達すると見込まれている。だが20人未満は7～9月期でも23と改善は立ち遅れる模様である。

[ ] 金融・物価

[ 金融の動向 ]

地域別・規模別格差広げつつ、資金繰り小幅悪化

4～6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25となった。98年10～

12月期の 22から99年1～3月期の 23、今回はさらに2ポイント悪化した。98年秋に大規模に行われた特別信用保証制度の実施により一時的に改善した中小企業の資金繰りが、その後小幅ながら悪化の方向へと向かいつつあることを示す結果となった。

業種別では、建設業で 31 30と1ポイント改善したが、他3業種は軒並み悪化した。サービス業で3ポイント、流通・商業で2ポイント、製造業では1ポイントの悪化である。

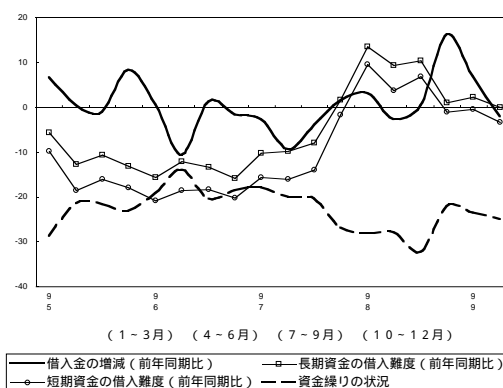
地域別では、とりわけ「北陸・中部」と「近畿」との格差が顕著である。前者が前回(1～3月期)の 23から8ポイントの大幅な改善を示して 15となった一方、後者は前回の 23から 36へと13ポイントも悪化している。この格差は、借入難度の格差に連動している。前期比の借入難度DI(「困難」-「容易」)をみると、「長期」については北陸・中部が前回の 5から今回の 10へ「容易」超過幅が大きく拡大したのに対し、近畿では前回の4から5へ、反対に「困難」超過幅が拡大している。金融機関の体力格差が地域別の資金繰り状況に影響を及ぼしていることを予想させる。

他地域の資金繰りについては、北海道 20(1ポイント悪化)、関東 28(1ポイント改善)と変化は小幅だが、中国・四国で前回は3ポイント悪化の 23、九州・沖縄では5ポイント悪化の 31となった。悪化した両地域について長期資金の借入難度をみると中国・四国では「前年同期比」で今回また「困難」超過に転じ、九州・沖縄では2期連続で「容易」超過を示していた「前期比」の方で、再び「困難」超となった。

前回に引き続き今回も、規模別格差の拡大がみられる。「100人以上」のDIが 7 6と改善した一方で、「20人未満」のそれは 29 35へと悪化した。この動きは短期資金の借入難度DIと連動している。「100人以上」のDIが 12から 15へ「容易」超過幅が拡大したのに対し、「20人未満」では 2から1へと3期ぶりに「困難」超過に転じているのである。長期資金の借入難度でも「20人未満」のみが依然として「困難」超過を続けている。金融機関の貸出し態度が小規模企業に対してとくに厳しいことをうかがわせている。

借入金DI(「増加」-「減少」、前年同期比)は、前回の7から 2へと、「減少」超過に転じた。特別信用保証制度が導入された98年10～12月期には16を示したDI値が急速に縮小し、いよいよマイナスに転じたことは、景気局面が实体经济への積極的投資をともなう本格回復に至っていないことを示している。こうした資金需要の低迷を反映してか、借入金利DI(「上昇」-「低下」)は長短資金とも「低下」超過幅が拡大している。受取

資金状況判断DIの変化(全業種)



手形期間DI(「短期化」 - 「長期化」、前期比)は前回同様 15であった。

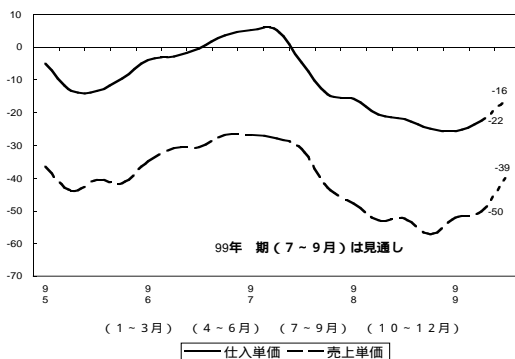
### 〔価格の動向〕

仕入単価、売上単価ともに「下降」超過幅縮小する

仕入単価DI(「上昇」 - 「下降」、前年同期比)は前回の 26から4ポイント縮小して 22となった。前回まで7期連続で拡大していた「下降」超過幅の拡大に歯止めがかかった。業種別にみると、流通・商業で 28 20と8ポイント、建設業で 32 27と5ポイント、製造業で 26 25と1ポイント縮小した。一方、サービス業では 12 16と4ポイントの「下降」の拡大がみられる。次期見通しDI(全業種)は 16と、さらに縮小するものの仕入単価が先行き「下降」すると見通す企業が、「上昇」すると予想する企業を大きく上回るとみられる。

また、売上単価DI(「上昇」 - 「下降」、前年同期比)も前回の 52から今回 50へと

仕入単価・売上単価DI  
(前年同期比、全業種)



2ポイント「下降」超過幅が縮小した。サービス業では拡大が見られたが、他の3業種では縮小した。とはいえ、依然として4業種とも大幅な「下降」超過状態にあることに変わりはなく、売上単価は依然下落傾向にあると見るのが適切であろう。次期見通しにおいても 39と縮小がすすむが、売上単価が先行き「下降」すると見通す企業が大勢を占めている。

### 〔 〕生産性・雇用

改善見られる1人当たり売上高・生産性

景況改善が業況判断DIベースで連続3期続き、景気底割れは一応くい止められた形だ。売上高DIが改善されたことに伴い、4~6月期の前年同期比1人当たり売上高DIも98年10~12月期以来、3期連続の改善がみられ、今期は98年10~12月期の底に比べて18ポイントの改善となる 23となった。

また、前年同期比でみた1人当たり付加価値生産性DIは 25で、1~3月期の 31より6ポイント改善している。ここでも3期連続の改善基調にある。ただし、業種別には大きなばらつきがみられ、建設業は 40と前期の 39より悪化、サービス業は 25で横直いだ。製造業と流通・商業では改善している。業種間で進行方向に差異がでている。

### 雇用の改善も一時的か

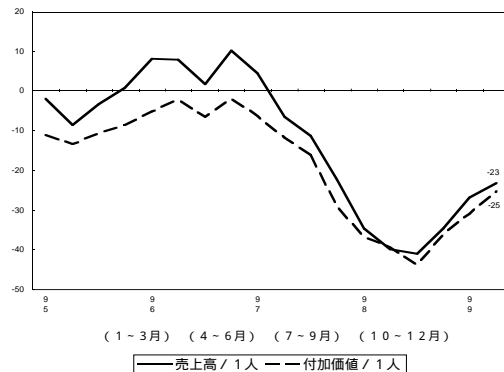
正規雇用者数は、前年同期比DIで 14となり、前期よりも7ポイント改善している。業種別にみても建設業が 16から 9へ、製造業が 26から 18へ、流通・商業が 22から 17へ、サービス業も 8から 7へと全業種で回復している。しかしこの回復はそのまま続くわけではなく、まだら模様になるものと見込まれている。7~9月期には建設業、サービス業がマイナス幅を広げる一方で製造業、流通・商業がマイナス幅を縮小させるとみられるからである。臨時・パート・アルバイト雇用も、正規雇用と同様に改善しており、改善幅も3ポイントである。正規雇用のような改善とはいえませんが、この動きは7~9月期にも続く予想されている。

### 人手の過剰感が急増

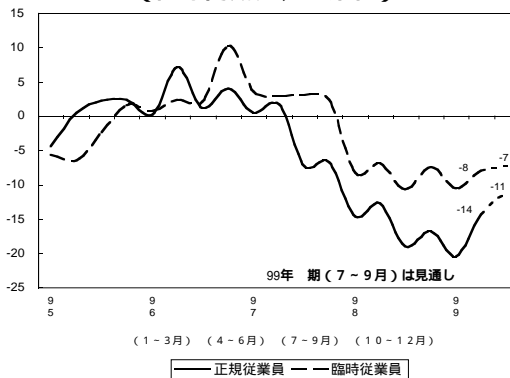
所定外労働時間は、前年同期比DIで 22と、1~3月期の 21よりわずかながら悪化したといえる。しかし、この3四半期にわたって、調査毎に20台前半で一進一退を続けていることは改善の兆しといえるかもしれない。一方、人手の過不足感DIでは、23と過剰感が再び急増した。雇用調整の必要を抑えている状態を予想させる。正規雇用の動向などを考慮すると、リストラを出来るだけ避けている状態を窺わせる。

以上のように、改善の兆しが窺えるものの改善はまだら模様である上に、悪化する傾向も見られ、混在状態にある今日の動向を表している。

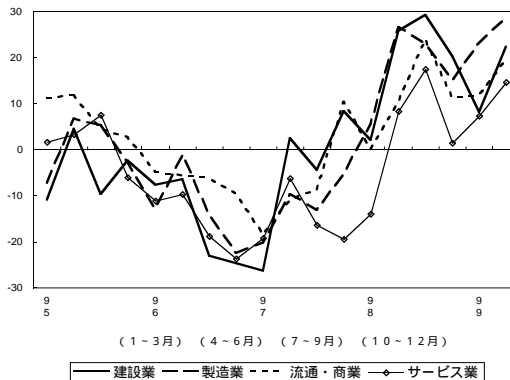
1人当たり生産性DI  
(前年同期比、全業種)



従業員数DIの変化  
(前年同期比、全業種)



業種別人手の過不足感DI  
(「過剰」-「不足」)



## 〔 〕設備投資

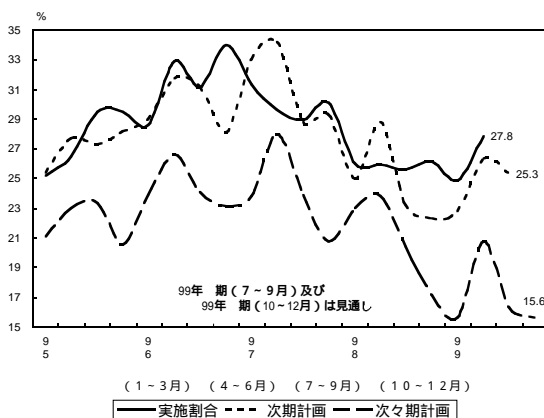
設備投資の若干回復があらわれているが、先行きは不確実

景況の回復が指摘されている中で中小企業の設備投資動向が注目されるが、93年以降の景気回復期待の過程で中小企業の設備投資は大企業のそれに対してもっていた先行性、不況からの反転・回復の推進という役割は果たせなくなっている。現在では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る。

前回、中小企業の設備投資の動向は「横這いで上昇への反転は不確実」が結論であった。全体の設備投資の実施割合は、98年1～3月期以降25%前後で推移していたが、今期は24.8%から27.8%に上昇し、前回の次期計画の26.3%を超える動きとなった。しかし、今回の次期および次々期の計画がともに1%以内での低下を示す再度の横這い状況を示しており、今回の上昇傾向がそのまま継続すると予想することはできない。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。

今期実施割合に注目すると、業種別には製造業と建設業、地域別には関東と近畿、企業規模別には20～50人未満と50～100人未満が顕著に上昇している。製造業をさらに業種別に検討すると、実施割合が上昇し、かつ、高い水準にある業種のうちで目立つのは、ソフトウェアの他に、食料品、繊維工業、木材・木製品、印刷・同関連であり、製造業を除けば不動産業である。要するに、中小企業からみて、設備投資の一定の回復を支えているのは政策的に押し上げられている建設・不動産関連であり、それが結果的には大都市にプラスになり、また、軽工業の設備投資が機械工業などと比較して相対的に高い水準となり、それが回答企業数の最も多い20～50人未満、50～100人未満の規模階層と一致して、それら階層の回復をもたらしていると考えられる。

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



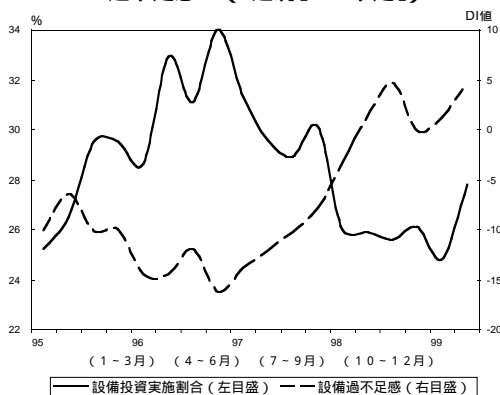
### 設備過剰の引き続く上昇

上記の設備投資の実施割合と長期借入難度・短期借入難度・資金繰りなどの金融環境との関連をみると、昨年来の金融環境の一定の良化が設備投資の実施割合を支えているといえる。しかし、設備投資の実施割合と設備過不足感DI（「過剰」 - 「不足」）との関連をみると、設備過不足感DIが1996年の10～12月期から過剰への方向に向かい、98年7～9月期に頂点に至り、その後一旦その方向が逆転し

だが、1期のみで再逆転し今期ほぼ頂点のDI値にある。したがって、設備過剰感の上昇と今期設備投資の実施割合の上昇との関連をどのように考えるかが今後にかかわる焦点になる。

今期設備投資の実施割合の上昇を金融環境の変化による考え、売上高などの実体経済面での低迷を考慮すれば、設備の過剰状況は今後とも解消しないと予測され、したがって、来期（7～9月期）以降も設備投資の回復の期待を強く持てないといえる。

設備投資実施割合(%)と設備過不足感DI(「過剰」-「不足」)



## 〔 〕業種別動向

### (a) 建設業

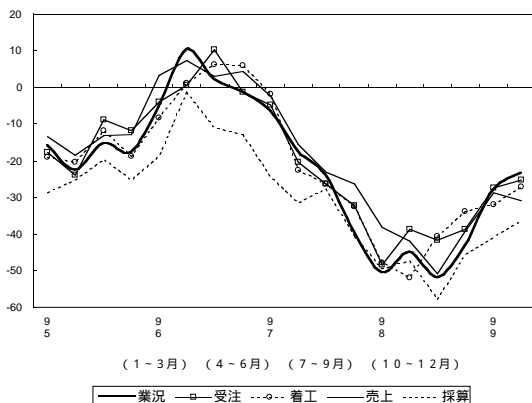
先行きへの懸念続くなかで、前年同期比で3期連続で好転したが採算水準は最悪

建設業の業況は、公共事業予算の増加と税制や低金利による住宅需要の回復という受注環境のもと、前年同期比で3期続けて好転した。だが、その好転はマイナス幅が縮小したもので、1年前に比較して依然悪化が好転を上回り厳しい状況下にあることには変わらない。すなわち前年同期比で、好転企業比率は前期の18.9%から今期の18.5%へ、悪化企業比率は46.7%から41.8%へと推移し、業況判断DIでは前期の28から23となった。次期、次々期見通しでは、17、18と回復が続くことが予想されているが、プラスに転じるには未だ隔たりが大きい。

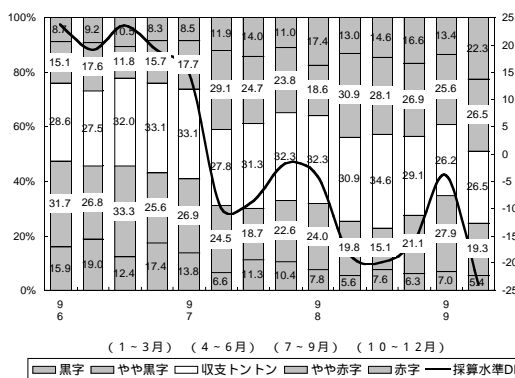
他の主な前年同期比の指標も、2期続けてDIのマイナス幅が縮小し、売上をのぞいて持ち直した。すなわち、受注DIが27、25、着工DIが32、27、また採算DIも41、37となっている。ただし採算は依然低水準のまま他の指標との乖離が目立つ点も軽視できない。他方売上DIは29、31とやや悪化したが、次期見通しでは17と好転が予想されている。

他方で、業況水準では「やや良い」「良い」を合わせると10.3%、9.3%、「悪い」「やや悪い」も59.2%、58.4%といずれもわずかに減少し、「そこそこ」だけが増加した。そこで業況水準DIは前期と同じ49に止まっている。さらに採算水準では、黒字企業割合が34.9%、24.7%と減少し、赤字企業割合は39.0%、48.8%と増大した結果、採算水準DIは24と最悪の状況となっている。

### 建設業の各種DIの推移



### 建設業の採算水準構成比の推移



総合工事業（元請）主導の好転と経営上の力点で目立つ地域密着と小規模工事受注努力

建設業の業況の一定の改善をリードしたのは、第一に民需主体の総合工事業、次に官公需主体の総合工事業である。民需主体のそれは前期に続いてだが、官公需主体のそれは、業況判断DIで 20 11、売上DI 28 20、採算DIが 40 21（ただし受注や着工ではほとんど好転が見られない）。

民需主体総合工事業の場合、受注が 38 10へ、着工も 34 19へ引き続き大幅に改善した。もちろん、この過程では経営努力が大きく作用しているであろう。今期の「経営上の力点」に関する記述回答で業種を問わず目立った点をあげれば、地域密着型経営と小規模需要獲得の努力で、これは相互に関連性を持っている。たとえば『便利屋』部門等間口

を広げ収益増（住宅建築）、「小さな工事受注に重点を移し付加価値を高める（民需）」、「地域清掃活動実践 地域好感度アップなどによる受注増（住宅リフォーム）」、「迅速に小回りの利く地域密着型企業を目指す（給排水衛生設備）」、「工事からメンテナンスの受注増（官公需）」、「大型工事でなく小さいことを大切に、客先から喜ばれる提案活動とサービスを重視（設備）」、「地元密着をより徹底（民需）」などというものである。

こうした経営戦略は、従来から地域密着型で小規模工事の施工を担ってきた一人親方など零細業者との競争においても新たな軌轍を生じさせない保証はない。大企業が中小市場へ進出するおりもあるのであろうが、そのもとで中小が零細工事市場を重視するにしても、地域の需要に中小建設業者が全体としてどう責任を負っていくのが改めて問われてきているようにも見える。

### (b) 製造業

自主的経営努力でミクロ的には夜明け前だが、マクロ的には続く不安定性

今期の製造業の業況判断DIは、今期も上向きで（ 34 28）4期連続して改善傾向にあり、とくに今年に入って回復のピッチが強まりつつある。これを業種別に見ると、



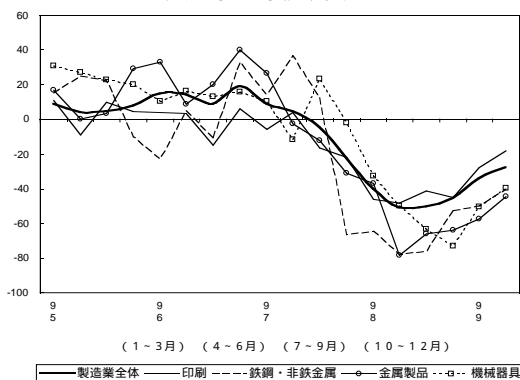
印刷、鉄鋼・非鉄、金属、機械など、これまで厳しい状況に喘いでいた業種で今期は好転している。しかし、ソフトをのぞいて依然マイナス水準にある。業況水準DIも5期ぶりに50を上回り(44)、また採算DIも20で98年4~6月、7~9月期を底に回復しつつあり、採算水準DIは水面すれすれまで戻りつつある(8-3)。売上高DIも98年7~9月期の47から回復基調にあり、今期は26まで大幅に好転しつつある。

しかし通産省の5月の規模別製造工業生産指数速報では、大企業の横ばいに対して中小企業は2カ月連続のマイナスであること、日銀が発表した6月の貸出・資金吸収動向では「設備投資などに伴う企業の資金需要の減退が続いている」と分析していること、またDORの製造業の経営上の問題点では民需停滞(63.0% 65.5%)と取引先減少(17.4% 21.1%)の指摘割合の増加が目立っていること、失業増の持続化などを総合的に見ると、マクロレベルでは底打ち上昇のシグナルが点灯し始めたとは言いがたい。

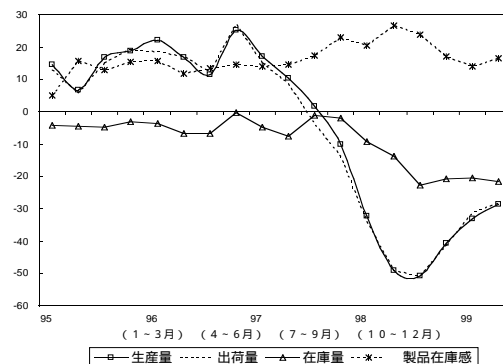
### 必死の経営努力の成果と勝ち残りの利益の顕在化

製造業独自の生産量DI、出荷量DIはともに98年10~12月期以降、改善傾向を歩んでいる。しかし、食料品、繊維、印刷では今期は悪化が見られた。また機械・金属系の業種では回復の足取りが重たい。こうした中で在庫量DIは22で4期連続してこの周辺のDI値が続いており在庫削減は進展しているはずである。在庫過不足DIは最悪期は脱したにもかかわらず、製品(14-17)、原材料(13-14)とも依然として過剰感が色濃い。なお、98年10~12月期以降実施されている受注残を見るとDIが49-43-30と改善基調にあり、徐々に仕事が出始めてきていることが伺えるが、ここでもまた金属・機械系の業種では他の製造業と比較して受注状況はやや厳しくなっている。他方、製造業の経営上の力点として人件費の節約(25.3% 16.7%)の指摘割合が減少したのに対して、情報力強化(10.1% 12.8%)と社員教育(19.5% 25.8%)が増加しており、守りの対策から攻めの戦略へと重点が移っており、倒産・廃業が続く、勝ち残りの利益が出始める中、同

製造業の業況判断DI



製造業の生産状況判断DI (前年同期比) (「増加」-「減少」)



友会型企業の特徴が打ち出されつつあると見られる。

(C) 流通・商業

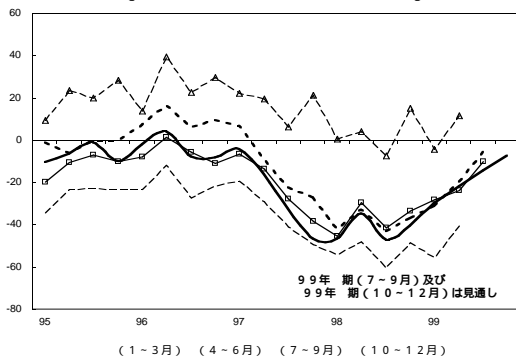
DIでは回復への期待が高まっているが、実体は盛り上がりを欠く

流通・商業の業況判断DI（前年同期比）は、98年7～9月期の 47以来、連続してマイナス幅を縮めており、水面下ではあるが、回復傾向は3期連続となる。DI値では前回の 30から 22とマイナスを減らし、次期見通しが 15、次々期見通しが 8と1ケタ台となると見込まれ、99年下期への警戒感が薄れ、回復への期待感が強く滲んでいる。しかしながら、これらが個人消費の動向とはむしろかけ離れていることを念頭に置くべきであろう。

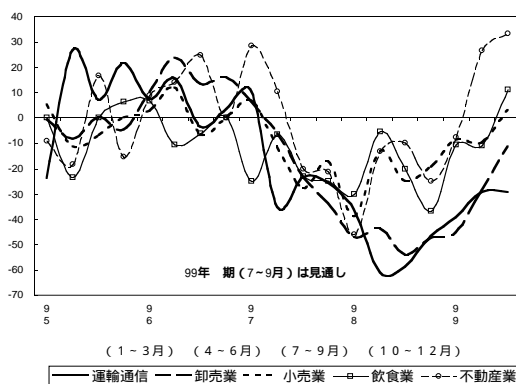
業種別DIでやや揺れ戻しみられるが

業況判断DI（前年同期比）を流通・商業の業種別にみると、運輸通信業が、51から53、卸売業は41から25、小売業は8から17、飲食業で20から11と、マイナス幅を改善させた卸売業、飲食業以外はマイナス幅を更新し、揺れ戻している。また、

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）



売上高DI（前年同期比）でみると、小売業、飲食業で悪化が見られるものの運輸通信、卸売業でマイナス幅を減少させ、不動産はプラスに転じている。さらに、採算水準DIでは、卸売業（1）だけがマイナスとなったのに対して、運輸通信業、小売業、飲食業、不動産業はいずれもプラスに転じたかプラスを維持した。

今期の業況水準DIは、41と前回の56から大幅に改善している。DI値としては、最悪期の98年7～9月期（61）からは遠のいたといえる。とはいえ、依然として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。今後とも楽観的な判断は慎むべきであり、依然として警戒感を緩めるべきではないといえる。

最近の景気動向は、輸入原油価格の上昇にみられるように、経済のファンダメンタルに悪影響を及ぼす気配が見受けられ、必ずしも今後への楽観論を許すもの

とはなっていない。しかも、株価は上昇傾向にあるものの、設備投資動向をはじめ、個人消費は盛り上がり欠け、回復の勢いを減速させる要因となっている。したがって、今期の結果にみられる水面下での上昇傾向は、必ずしも実体を反映したものといえず、景気悪化の一時的な休止状態を反映した「本格回復への期待感」のあらわれとみるべきであろう。

#### (d) サ - ビス業

「景気回復の胎動」を聞かぬうちに、各指標が業況悪化へ転換

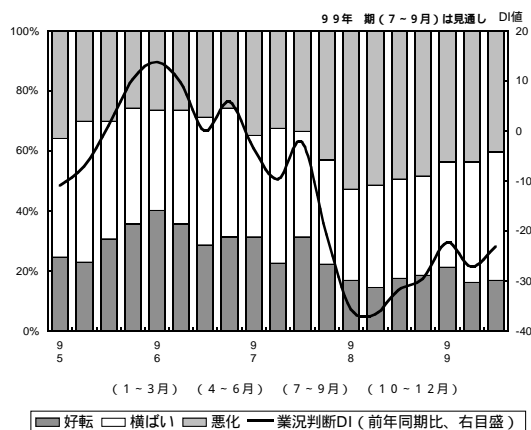
サービス業の業況判断DIは前期比で 23と、前回の 28に比べて5ポイント改善しているものの、その他の指標が伝えているのは業況の悪化である。前回調査に比べ改善した指標には、前期比業況判断DI以外に前期比売上高DIがある。しかし、前期比業況判断DIと前期比売上高DIの双方とも、ほぼ悪化と改善を毎回繰り返して来ているので、今回調査はその「改善期」に当たっているとみえる。それに比べ前年同期比の業況判断DIは 22から 27へと、水面下であるとはいえ98年7～9月期以降続いてきた業況改善の傾向が悪化に転じた点が特徴的である。

業況水準DIは前回の 34に比べて7ポイントマイナスの 41となった。また、採算DIは前期比、前年同期比共に悪化し、35、 30である。採算水準DIは5ポイントマイナスの2、1人当たり売上高DI（前年同期比）は6ポイントマイナスの 23となった。他の指標同様、サービス業の業況は、ここ数期の調査結果が示した改善傾向が転じたことを推測させる結果となっている。

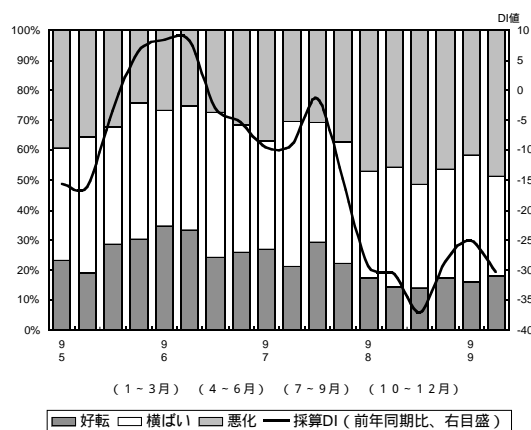
「底を探りかねている」業況に 求められるのは「本道」としての経営努力

サービス業の業況判断（前年同期比）DIが98年7～9月期以降改善傾向にあったのは、内訳の「好転」比率が増加してきていたからであった。しかし、今回調査では「好転」比率が前回の21.1%から

サービス業の業況判断DIとその内訳



サービス業の採算判断DIとその内訳



16.3%へと4.8ポイント減少し、そのことが業況判断DIの悪化を招く結果になった。ということは逆にいうと、半数近くに上る「悪化」企業比率には大きな変動がないわけだから、中小企業の多くがこれまで「景気回復の胎動」を実感出来ないままに来ていたものの、業況が比較的に好転していた一部企業の動向が、サービス業全体の業況判断にみられる方向性を決めているという構造であることを示している。

売上高（前年同期比）DIも98年10～12月期から改善をみせていたが、今期に「増加」企業比率が減少して改善から悪化に転じることとなった。同時に「減少」も44.8%から48.9%へと増加し、双方で売上高DIを悪化させている。

そうであれば、サービス業の「経営上の力点」はまず「新規顧客の確保」に向けられ、全体の70%近くの比率を占める結果となっている。次いで「付加価値の増大」が41.7%と、前回調査に比べ5%程度増加している。「底を探りかねている」業況の最中において、サービス業が行うべき経営努力として選択されているのは、きわめてオーソックスな経営の「本道」に回帰することであるように思われる。

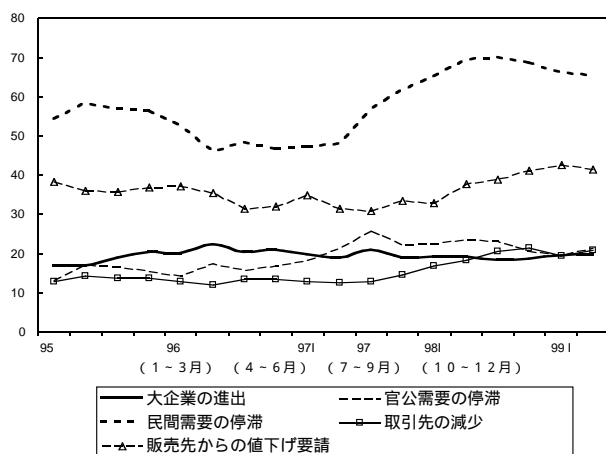
### 〔 〕経営上の問題点

生き残りをかけた競争戦が一段と激しくなっている

今期（99年4～6月期）の経営上の問題点（複数回答）の上位5位は、順に「民間需要の停滞」（65.4%）、「販売先からの値下げ要請」（41.3%）、「官公需要の停滞」（21.5%）、「取引先の減少」（21.0%）、「大企業の進出による競争の激化」（19.6%）と、前期（1～3月期）と比較して第3位以下が入れ替わっている。

92年7～9月期以来問題点の第1位となっている「民間需要の停滞」は、前期の66.0%

経営上の問題点の推移  
（複数回答）



から65.4%とわずかながら改善している。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。しかし「民間需要の停滞」の水準自体は今期においても65.4%と98年1～3月期並の深刻さを示しており、力強い回復感がでていない。60%台後半で停滞していると見るべ

きであろう。なかでも、業種別では建設業（77.5%）、地域別には関東（71.4%）、規模別には100人以上（71.6%）での数値が70%台と悪い状態にある一方で、サービス業（57.1%）、中国・四国（56.1%）では50%台に改善している。

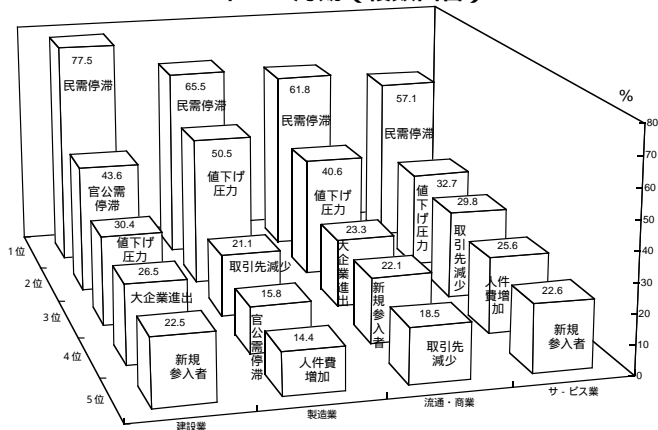
第2位の「販売先からの値下げ要請」は、前期より1.3ポイント良くなったが、40%台の値下げ要請が解消されたわけではない。98年4～6月期から続いている値下げ要請圧力が高水準で継続しているのである。とくに、製造業（50.5%）、50人以上100人未満規模（50.0%）は50%台となっている。第3位には前期の「新規参入者の増加」に替わって再び「官公需要の停滞」が前期より2.2ポイント比率をあげたことから浮上した。

第4位は「取引先の減少」が前期に引き続いている。第5位は前期「取引先の減少」「官公需要の停滞」と並んで第4位の「大企業の進出による競争の激化」が横バイながら順位を1つ下げている。

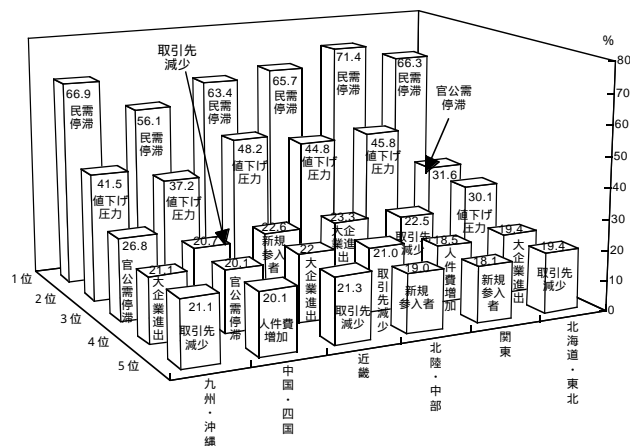
今期に特徴的なことは、第1に、「需要の停滞」の高止まり状態が続く中で、「官公需要の停滞」が19.3%から21.5%と公共事業の息切れによる再停滞の可能性が懸念されるようになってきたことである。とくに建設業の「官公需要の停滞」は前期の42.7%から43.6%へと高まっていることなどはこの懸念を裏付けるものである。

第2に「大企業の進出による競争の激化」「新規参入者の増加」という激しい競争戦が「取引先の減少」の上昇という二極化現象につながっていることである。この中で依然として「販売先からの値下げ要請」の比率が高くなっている。生き残りをかけた競争戦の収まる兆しはまだ見えてこない。

業種別経営上の問題点  
99年4～6月期（複数回答）



地域別経営上の問題点  
99年4～6月期（複数回答）



## 〔 〕経営上の力点

「社員教育」第3位カムバックに注目、「新規受注」「付加価値」増大に腐心

次期（7～9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」（68.3%） 「付加価値の増大」（41.5%） 「社員教育」（28.0%） 「財務体質の強化」（27.9%） 「人件費以外の経費節減」（26.6%）と前期と比較して、第3位と4位の順位が入れ替わっている。

今期の特徴は、「新規受注（顧客）の確保」が依然として最重点となっていること、つづいて「付加価値の増大」など、売上げ不振のなかでいかに利益を生む企業体質に転化するかに腐心しているかがうかがえる。

注目されるのは、「社員教育」の動向で、今期第3位にカムバックした。「社員教育」が大事であることは、誰も否定しないが、即効性という点では、急場には間に合わない。この1年間、「財務問題」や「経費節減」の経営課題が優先することになったが、また元に戻りつつあることは、オーソドックスな経営への回帰、経営の原点に立ちかえりつつあることを示しているといえよう。

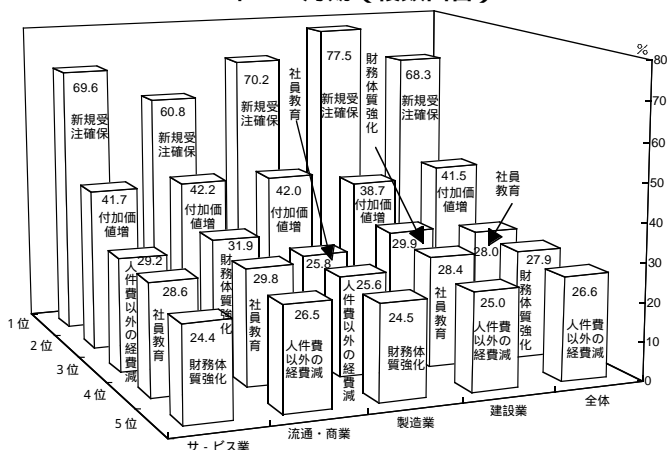
消費低迷、設備投資回復せず、秋口にもう一段の落ち込みを懸念

記述部分では、まず景気の実態をどのようにとらえているかである。

消費動向に特別の変化はなく低迷がつづいている。「消費者マインドは相変わらず低い。新メニューを導入したが、利益率の低下を余儀なくされている。客単価の低下を数で補うには、営業努力が必要である」（福島、飲食業）。地域振興券の発行も「恩恵はほとんどなかった」「無駄の最たるもの」（いずれも北海道会員）との手厳しい批判もある。

機械製造業の不振は続いている。「工作機械業界は一気に悪化している。昨年は外需に助けられたが、現地在庫の縮小等により輸出減になってきている。内需も伸びておらず、総体的に製造、販売とも悪化状況がつづく。2000年3月は大手も赤字転落がさげられず、われわれも同等の状況。総人件費の縮小、求人と60歳以上再雇用の見合わせ、資材購入

経営上の力点  
99年4～6月期（複数回答）



のリアルタイム化等やらねばならない。当面技術力を生かした特殊機の受注に全力をあげる」(京都、工作機械製造・販売)。

公共事業も「このままでいくと、秋以降工事量が激減する」(北海道、建設業)との不安が高まっている。民間の建設需要も増加が見込めないため、建設資材・関連商品の競合は激しく、下請け、材料業者間では「半値8掛け2割引が冗談でなくなってきた」(福岡、電気機械機具卸売)の声が聞かれる。

「政府の“下げ止まり”という発表とは逆に一層悪化してきている。業界の4割が淘汰されつつあり、危機感を覚えている」(大阪、鉄骨加工業)や「最近、信用保証枠拡大の特例融資の特効薬が切れかかって、貸し倒れ懸念が増勢に」(広島、金属熱処理加工業)。さらには、年内にニューヨーク株式が大暴落し、日本経済のさらなる悪化を予測する見方もある。総じて、一時的底ばい状態から、秋口にかけてもう一段の落ち込みを懸念する声が高い。

得意な分野に攻めの姿勢で新市場拡大、農業経営も世界市場との競争へ

具体的な経営対策としては、市場の拡大、顧客の増加、利益確保を重視した高付加価値経営、人材育成を柱に社内体質のレベルアップが主な内容になるが、その具体例としては、「昨年後半から本年前半までの業績悪化が影響し、本年4~6月がやや上向きとなるも、さらに経費の見直しや新規顧客確保のためニーズをとらえながら、自社の強みを発揮したい。攻撃に出るためあらゆる手段を展開していく」(大阪、車販売整備)。市場がきつくなればなるほど、攻めの経営に徹すること。もちろん、市場の可能性をみきわめた撤収と新展開もある。「構造的に成り立たなくなってきた業種であるため、現在までの技術を駆使して新しい市場を創造できるか、現在挑戦中」(奈良、刺繍・プリント加工)。

「輸入圧力がじわじわと経営を圧迫、輸入品に負けぬ安全でおいしい商品へ真剣な取り組み。付加価値を増やすため、新規分野である黒豚へ挑戦」(山形、養豚業)。新農業基本法のもと、いまや日本の農業経営の競争相手は世界市場。寝具小売業からプライダ産業へと発展させ、さらに新規事業として、結婚披露宴会場をオープン、契約も順調。ただし、土、日の稼働なので平日の活用をどうするかが課題との事例もある(広島)。やはり、得意な分野に事業展開するのが新市場拡大の常道といえよう。

「社員教育」は継続こそ力、ピンチは人が育つチャンスでもある

大企業は、人員削減を主な内容とする「リストラ」先行の昨今であるが、中小企業は人材こそ生命。不退職の決意を経営者が示し、全員が知恵を出し合い、結束、行動することこそ難局打開の道。「人創り」という一言に尽きます。方向指示しても現場で闘う社員一人ひとりが創意工夫する力をつけないと、会社は変革しない。考えることのでき

る社員が社内に何人いるかで決まる。ハード面の充実より、ソフト面の充実が一番。お客様（世間様）は、ハードうんぬんよりも心の感じれる会社かどうかを見ていると思います。結論！社長を先頭に全員で心を磨くこと」（愛知、木造注文住宅の企画設計施工）

ピンチは社員の意識改革のチャンスでもある。そのためには日頃の教育環境づくりが必要。「上位得意先の破産により、売上げ20%の新規顧客の確保に重点を置く。そのために経営指針書の基本方針をよく守り、お客様の立場で考え行動する行動計画実践の良い機会となった。共に育つ共育をつづけてきたことが社員一丸となり、この危機（ピンチ）をチャンスに変えそうである。後半が楽しみ」（千葉、ダイレクトメール代行業）

まさに「社員教育」こそ、継続が力となってあらわれてくる。「意識の統一をはかり、**“小さくても強い会社”**をめざして、日々目配り、心配りの徹底をする。全員が経営者の感性をもってくれるよう教育すること。次の伸びる産業をつかまえる準備と前向きに粘り強く行動することを継続する努力をする」（山口、車両販売修理業）

経営指針をもとに、小さな努力の積み重ねが時代転換を勝ち抜く

「新規顧客の開拓、付加価値商品の開発など小さな努力の積み重ねが力になることを社員に教育していくしかない」（東京、繊維製品製造業）

「この間の売上げ減は予想をはるかに超えるものであった。だが、財務体質の改善をテーマにこの10年努力してきた結果、86年の円高不況に比べて精神的動揺もなく、経営指針の成文化の実践と社員に対する信頼、技術開発への挑戦など、日々経営できていることが不思議なくらいだ。それにしても今回の景気の谷は深かった。半導体によようやく明かりが見えはじめてきた」（神奈川、精密機械機具製造）。「10年戦争」といえる時代転換との闘いも、科学的な経営指針を労使一体となって作成、実践、点検することによって企業体質は格段の進歩を遂げていることを多くの企業実践が証明している。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.44

1999年7月31日発行(季刊)

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会(中同協)  
企業環境研究センター

〒112-0012 東京都文京区大塚5-40-8 天風会館5F  
電話03(3943)0571 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)