

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2001年10～12月期)

## 中小企業景況一段下げで上期低迷

### 〔概要〕

2002年という年はどういう年になるであろうか。

中小企業の景況についてDOR2001年10～12月期調査によると、業況判断DI（前年同期比）は、2001年7～9月期にマイナス29（落ち込みポイントマイナス9）、2001年10～12月期にマイナス38（同、マイナス9）に達し、2002年1～3月期見通しは、さらにマイナスを拡大、マイナス43（同、マイナス5）と98年7～9月期の最悪水準に迫ろうとしている。しかも4～6月期でもマイナス41とマイナス40台が続くという。つまり1～3月期は一段の下げ、4～6月期も底這い模様で力強い上昇気運がみられない。くわえて世界同時不況の進展如何では何が起るか、予断は許さない。

設備投資も30%台の実施割合が2002年上期には20%台に減少するとみられている。

今年は構造改革の正念場といわれているが、構造改革にも色々ある。大企業のリストラ、中小企業の倒産・廃業放置の構造改革ではなく、地域経済の発展、中小企業の立ち行く構造改革にむけて新たな“世直し”が求められていよう。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2001年12月1～15日
- (2) 対象企業 中小企業家同友会会員企業
- (3) 調査の方法 郵送の方法により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,125社より900社の回答をえた（回答率42.4%）  
〔建設147社、製造業333社、流通・商業283社、サービス業134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 29.0人

# 最善のシナリオがゼロ成長と予想されるなかで

阿部克己

## 「打つ手なし」が4割の「取引先の倒産」「取引先のリストラ」「IT不況」の影響

21世紀はアメリカのITバブルがはじけ、それへの対応策であるあわただしい連続的利下げで幕が開いた。これを一つのきっかけにして日米欧が同時に不況に陥る世界同時不況の様相が濃くなったのである。さらに、9月に発生したアメリカの同時多発テロと日本の狂牛病問題がこうした不況感を一層深める後押しをしたことは記憶に新しい。

景況が悪化する中で生じている企業を取り巻く最近の経営環境の変化のスピードと波の高さは、「失われた10年」といわれる1990年代の激しさを上回っているのではないと思われる。ちなみに、DOR2001年10～12月期調査のオプション項目部分では、2001年12月の調査時点における個々の企業の業況に「影響を与えている問題」とそれに対する「対策と効果」が取り上げられている。これによると、「影響を与えている問題」としては「取引先の倒産・廃業」「取引先のリストラ」「IT不況」の影響を過半数以上の企業が受けており、しかもそれへの「対策」としてこれら3つの問題とも「打つ手なし」を4割前後の企業が選択しているのである。こうしたことも当然組み込まれて、DORでは2002年の中小企業の景気は一段と下降してなかなか好転には向かわないと予測されている。

## 下方修正と最悪を更新する経済指標

日本経済全体の現況および見通しについても、DORの予測を裏付けるかのような指標・データが発表されている。たとえば、2002年1月の政府の月例経済報告では「景気は悪化している」というように2001年12月に引き続き「悪化傾向」を追認、日銀の景気の総括的判断（金融経済月報）では11月の景気は「調整は厳しさを増している」から「広範に悪化している」と7ヵ月連続して下方修正を行っている。12月19日に政府が発表した2002年度政府経済見通しにおいては、経済成長率が実質ベースで0%になるととらえている。しかも、2001年度の実績見込みはマイナス1.0%の見込み（日本経済新聞社のマクロ経済予測では2001年度マイナス1.2%、2002年度マイナス0.2%）。さらに、11月の完全失業率は最悪の5.5%と3ヵ月連続上昇し、鉱工業生産指数も90.9（11月）と14年ぶりの低水準を記録しているのである。

2002年度の政府の経済見通しを0%とするに当たって影響力があったのは、アメリカの景気動向をどのように判断するかであった。アメリカの2002年景気見通しについては、9月の同時テロ直後の急減速を示した最悪期からはほぼ脱したが、失速リスクはほぼなくなり急回復する

という楽観論と、失業率のさらなる上昇と消費の低迷を予測する悲観論が交錯している。しかし、経済指標も強弱入り乱れて企業活動は低調であるところから1月下旬にはさらなる追加利下げが実施されるという見方が広がるなど、景気の低迷と不安定さを拭い去ることはできない。加えて年明け国連が発表した見通しによると、2002年の世界経済の成長率は1.5%、日本はマイナス1.25%になると予測されている。このなかではアメリカの景気先行き、アルゼンチン危機と並んで日本経済が「世界経済の3大懸念」の一つにあげられているのである。

こうしたことを総合判断するならば、2002年の日本経済は、最善のシナリオでもゼロ成長であると考えなければならないだろう。

### 解決課題に取り組み視点

この景気低迷のなかで解決が迫られている社会経済的課題はどのようにとらえられているのであろうか。たとえば、「日本経済新聞」の社説「日本再生 残された時間」(1月1日から4回連続)は「日本は戦後では最大の経済的な危機に直面している。にもかかわらず、現状をうち破る積極的な行動を引き出す『危機意識』が希薄で、もうだめだという『悲観主義』から抜け出せずにいる」ことが問題であり、この状態から決別するために「危機の現実を直視すること」を「行動への出発点」にせよといている。そして、ここでは、この「危機の現実の直視」から抽出される課題を、「金融の危機管理」、「企業再生(経営改革)にまい進すること」、「税制改革」の3つにまとめている。

これら3つは現在解決が迫られている課題であることは確かである。しかし、提案されている中身を吟味してみると必ずしも首肯できない。たとえば、金融ではきちんとした経営責任を伴うならば銀行の公的管理をいうのはわかるが、併せて政府系金融機関の縮小・再編、郵貯民営化をなぜ提言するのだろうか。これらの役割は民間部門が不安定な現在こそ重要なのである。公的金融を廃止した場合の社会的混乱を本当に考えているのであろうか。企業変革では規制緩和の推進をいうが、なぜか公正なルールづくりには全く触れていない。税制では税のあり方の基本におくべき累進税制を否定し、課税最低限の引き下げをいい、消費税の税率アップに道を開いている。これでは不況をより深刻化させ、社会の活力を削ぎ、経済的格差を拡大させ、社会的不安を駆り立てることになるだろう。

さらに見落とされている大きな問題は、失業や所得格差の増大によって日本の産業の競争力再生を達成したとしても、他方でそれが社会不安等を生起させるならば、社会が解決すべき別の課題を背負い込むことになるので「部分利益」(部分解)にすぎないことである。「本当に守るべき公益とは何か、を問うことが必要だ。部分利益をどう集めてみても、全体像は結べない。公益の追求とは、社会や人々の暮らしを総合的にとらえることで初めて可能になる」(「朝日新聞」1月9日社説)という指摘のように、「公益」(公共性、社会性)を大切にする視点から課題解決を実行しなければ社会的に有効な解にはならないであろう。

(東邦学園大学経営学部助教授)

## 〔Ⅰ〕業況

### 〔概況〕

#### 懸念されるアメリカ、日本、アルゼンチンの危機と低迷

2002年が始まった。アメリカのITバブルの破裂による不況が世界不況へと広がり、アメリカの同時多発テロで不況がさらに深刻化した2001年であったが、今年はどうのような年になるであろうか。

1月10日、国連が「世界経済の現状と展望」を発表。それによると2001年の世界の経済成長率は1.3%と過去10年で最低を記録したが、2002年はこれをやや上回り1.5%成長を予測している。そこではアメリカの景気の先行き、日本経済の低迷、アルゼンチン危機が3大懸念として挙げられている。そのうちアメリカ経済は2001年の1%をやや上回り、1.25%と予測されているが、貿易赤字が高水準であるところから「対外不均衡の修正と突然のドル急落」が否定できないという。

日本経済については2001年の0.7%（暫定値）より2002年はさらに悪化1.25%と予測されている。同時に「深刻な不況」と「長びく金融問題」、「円安容認」がアジア各国の輸出を難しくし、「世界の金融システムの下振れリスクをもたらしている」と判断されている。くわえてここきて、巷間では不良債権の最終処理とからめて「3月危機」さえ取り沙汰されている。

#### 2002年前半は期待できない景気回復

どうも天馬空を駆けるといったのびやかな景気回復は期待できそうもない。それでは中小企業景気はどうであろうか。

DORの2001年10～12月期調査の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合）を前年同期比で見ると、10～12月期は38で、7～9月期の29に比べ9ポイント悪化している。7～9月期調査では「中小企業景気、再び本格的な不況へ」という判定を下したが、まさにそれに沿う下降ぶりである。

それでは業況水準はどうか。日銀短観（短期経済観測調査）の12月期調査によると大企業の業況水準DIは31、うち製造業が38、中小企業は44、中小企業製造業が49と景況感は悪化している。この日銀短観と同様の方法によるDORの業況水準DI（「良い」 - 「悪い」企業割合）をみると、10～12月期は35で、7～9月期の38より3ポイントほどマイナス幅を縮小させている。これは2001年4～6月期の27が7～9月期に38と11ポイントと大きく落ち込んだあとの水準での小休止であり、30台で横を這っているという方がよいであろう。なお、製造業も小休止であるが、37で全業種平均よりもマイナス幅が大きい。

業種別の業況判断DIでは、前年同期比で製造業が7～9月期の31が42（11ポイント悪化）、建設業が30 38（8ポイント悪化）、流通・商業が34 37（3ポイント悪化）、サービス業が15 30（15ポイント悪化）である。IT産業、自動車産業など製造業不況がリード役をつとめ、サービス業にも悪化が及びつつある様相がうかがえる。

## 落ち込みの大きい関東、九州・沖縄、50人以上規模

地域別の動向を同じく業況判断DIの前年同期比でみると、ほとんどの地域で10～12月期は7～9月期より悪化している。そのうちでも自動車関連産業の集積する北陸・中部と九州・沖縄が43となり、関東（41）もマイナス幅を拡大している。前期に比べての落ち込み度は、北陸・中部がマイナス7ポイント、九州・沖縄がマイナス14ポイント、関東がマイナス16ポイントであるから、落ち込み度でみれば関東の景気が急激に冷え込んだことがわかる。

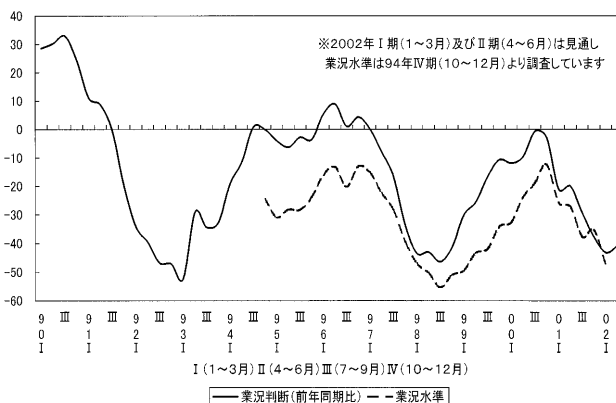
企業階層別の動向を業況判断DIの前年同期比でみると、50人以上100人未満（41）、20人未満（40）、20人以上50人未満（32）、100人以上（31）の順になっている。ただし7～9月期に比べての落ち込み度では、20人以上50人未満がマイナス3ポイントでもっとも小さく、100人以上がマイナス18ポイントと最大となっている。総じて50人以上での悪化は、不況の深刻化を物語っているといえよう。

## 上半期は中小企業受難の日々

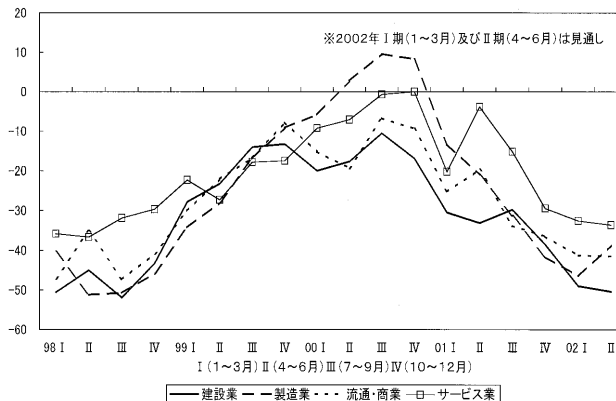
それでは2002年の1～3月期、4～6月期の見通しはどうか。まず全業種の業況判断DI（前年同期比）では1～3月期が43、4～6月期が41と見通されている。すなわち、中小企業景気は2001年10～12月期よりもう一段悪化し、マイナス40台に至り、そのマイナス40台が4～6月期にも続くということになる。マイナス40台というのは98年7～9月期の46に迫るレベルであり、上期はまたもや中小企業受難の日々になりそうである。

なお業況水準でも10～12月期の全業種の35が1～3月期は48と13ポイント、マイナス幅が拡大すると予想されている。

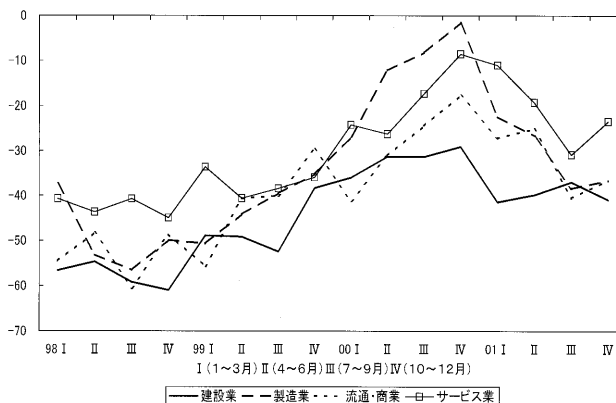
業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



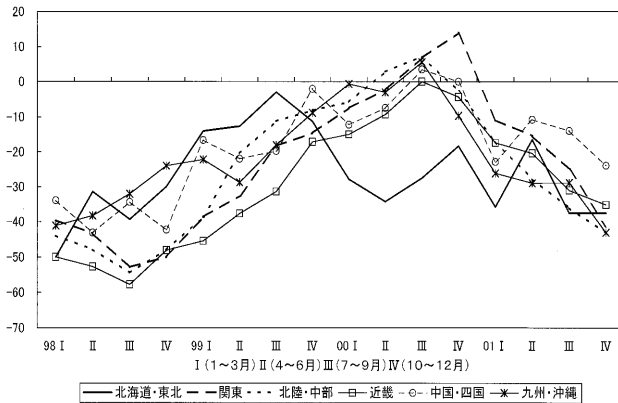
業種別業況判断DI（前年同期比）



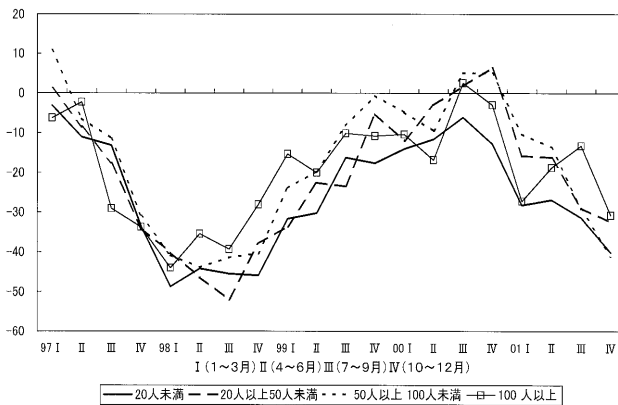
業況水準判断DI（業種別）



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）



業種別の業況判断DI（前年同期比）

見通しでは、1～3月期は4業種すべてで10～12月期より悪化する。それでも製造業は1～3月期、46とさらに悪化するが、4～6月期は39とマイナス幅を縮小させ、やや立ち直り傾向がみられると予想されている。とはいえ、建設業、流通・商業、サービス業は10～12月期より1～3月期、1～3月期より4～6月期と期を追って悪化する勢いにある。景気回復への反転は上期ではまだみられないといえそうである。

地域別の業況判断DI見通しでは前年同期比でみて、1～3月期が10～12月期よりマイナス幅を縮めるが、4～6月期にまた悪くなる地域（関東、近畿、九州・沖縄）と1～3月期が10～12月期より悪いが、4～6月期はマイナス幅を縮める地域（北海道・東北、北陸・中部）などのパターンに分かれつつも一進一退の様相を呈すると予想している。そ

のうち北陸・中部は1～3月期が54と、98年7～9月期の54と同水準のマイナス幅になるという。つまり、回答企業の半数以上が景況感の悪化を訴えるほど深刻になるとみられている。

企業階層別の業況判断DI見通しでは、前年同期比でみて50人以上100人未満が41のオーダーで、1～3月期と4～6月期が同水準とみられているが、他の企業階層では1～3月期から4～6月期にかけてマイナスを縮小する。しかし、20人以上50人未満は1～3月期最大のマイナス（43）になり、4～6月期（41）でもマイナス40台にとどまる。

### 〔売上高〕

製造、建設、北陸・中部が悪化を牽引

2001年10～12月期の業況判断DIの悪化は、売上高DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）の悪化の結果でもある。10～12月期の売上高DIは28で、7～9月期の23に比べ、5ポイント悪化した。

業種別では、4業種すべてで10～12月期は7～9月期に比べマイナス幅が拡大している。そのうちでも製造業と建設業が32とマイナス幅が大きくなっている。

地域別では、前年同期比で北陸・中部が39、九州・沖縄が34、関東が32で30台のマイナスになっている。この売上高の高いマイナスは明らかに業況判断DIのマイナス幅拡大に対応

している。

企業階層別では、前年同期比でみてすべての階層でマイナス幅が拡大、そのうちでもマイナス幅が最大なのは100人以上で、35となっている。それだけでなく、100人以上は、7～9月期が13であるから、落ち込み度でもマイナス22ポイントと最大の急下降をみている。

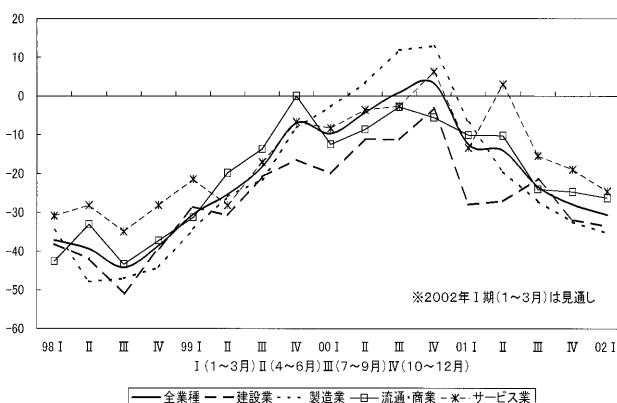
そこで問題は2002年1～3月期の予想であるが、売上高ももう一段の下げとなる。すなわち1～3月期は31で、10～12月期の28に比べ、3ポイント、マイナスが拡大する。

業種別にみても製造業の35を筆頭に、建設業が34、流通・商業が26、サービス業も25と全業種揃ってマイナスが拡大するとされている。そのうちでもサービス業のマイナス幅が早いピッチで拡大する様子がうかがえる。

地域別では前年同期比で、関東、九州・沖縄がややマイナス幅を縮小させるが、北海道・東北、北陸・中部、近畿、中国・四国はマイナス幅が拡大する模様である。なかでも北陸・中部は、マイナス41とマイナス幅は最大となると見込まれている。

企業階層別では、前年同期比でみて20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満の3つの階層では前期よりマイナス幅を拡大、なかでも20人未満は34と他の階層に比べ最大のマイナスを印すとみられる。反面、10～12月期35と最大であった100人以上は19と17ポイントほどマイナスを縮小させると予想されている。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



## 〔経常利益〕

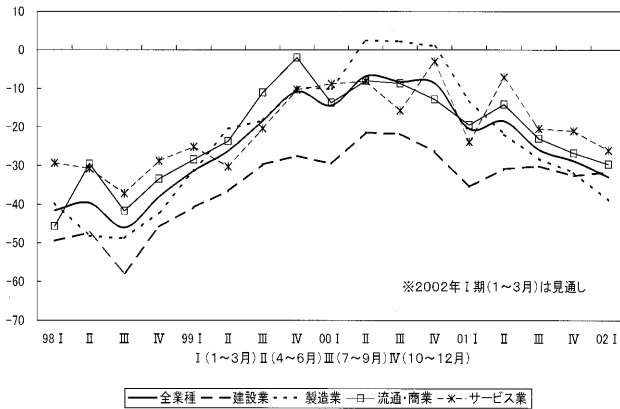
上期では、建設業を上回る製造業の危機的状況

経常利益DI（「好転」 - 「悪化」企業割合、前年同期比）も売上高DI同様、10～12月期は7～9月期より悪化した。すなわち7～9月期の26が29と3ポイント悪化した。当然、このことは業況判断DIにマイナスに働く。

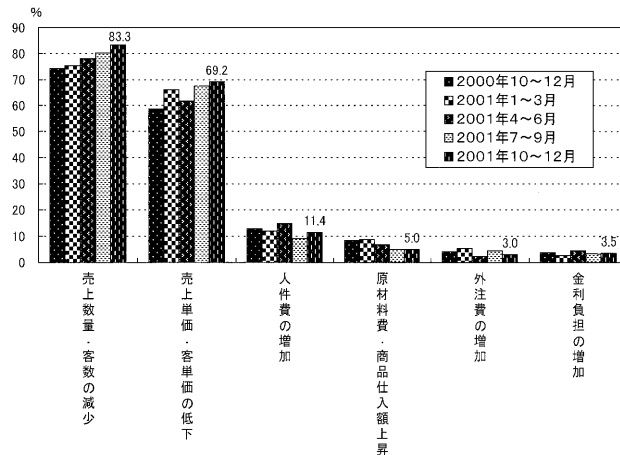
そこで経常利益の悪化理由をみておくと、「売上数量・客数の減少」、「売上単価・客単価の低下」、「人件費の増加」、「金利負担の増加」、「本業以外の部門の収益悪化」など、様々の要因が寄与しているが、そのうちでも、「売上数量・客数の減少」、「売上単価・客単価の低下」がそれぞれ83.3%、69.2%と大宗を占めている。しかも、この理由は7～9月期に比べてもそれぞれ3.1、1.7ポイント増加しており、マイナスの数量効果とマイナスの価格効果が相乗効果となって、利益圧縮をもたらしているといえる。

業種別の動きでは、前年同期比でみると売上高DIなどとも異なり、この間一貫して建設業のマイナスが大きい。すなわち建設業33、製造業32、流通・商業27、サービス業21である。

業種別経常利益判断DIの変化(前年同期比)



経常利益の悪化理由(全業種)



ぶりになるとみられている。

地域別では、前年同期比でみて、九州・沖縄を除き、すべてマイナス幅が拡大する。そのうちでも北陸・中部は 42と、98年時以降なかった悪化が見込まれている。

企業階層別では、前年同期比でみて100人以上が前期にくらべ 18と急速にマイナス幅を縮めるほかは、すべてマイナス幅が拡大、20人未満は 38となり、50人以上100人未満もマイナス30台入りするとされる。

地域別では前年同期比でみて10~12月期は北海道・東北を除くと他の地域ではすべてマイナス幅を拡大している。そのうちでも九州・沖縄が 42、北陸・中部が 35と他に比べマイナス幅が大きい。この両地域で業況判断DIのマイナスが大であった一因はこのことによる。

企業階層別では前年同期比でみて20人未満が 31ともっとも大きく、20人以上50人未満、100人以上も 29でこれに迫っている。

それでは2002年1~3月期の見通しはどうか。全業種(前年同期比)では33とマイナス30台に達し、10~12月期の 29からさらに4ポイント悪化する。

業種別では同じく前年同期比で製造業が 39、建設業が 32、流通・商業が 30、サービス業が 26となる。つまり、建設業を除き、他の3業種はすべてマイナスが拡大、しかもここに来て製造業がマイナスで建設業を抜く悪化

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

資金繰りは改善するも、業種間・地域間格差の拡大続く

中小企業の資金繰りは前回的大幅悪化から一転改善と、一進一退を繰り返している。2001年10~12月期の資金繰りDI(「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの)は、前回(2001年7~9月期)調査に比



べ3ポイントの改善を示し、18となった。前回調査同様今回も特徴的であったのは、業種間格差の拡大である。

資金繰りの業種間最大格差は、前々回の13ポイント（建設業 18、流通・商業 5）、前回の25ポイント（建設業 34、流通・商業 9）、そして今回の35ポイント（建設業 42、流通・商業 7）へと大幅に拡大し続けている。また一貫して最も資金繰りの悪い業種（建設業）と資金繰りが相対的に良い業種（流通・商業）が固定しているのも特徴的である。そこで両業種の借入難度をみると、長短資金ともに「容易」超過幅が最も大きいのが「流通・商業」であり、最も小さいのが「建設業」である。両業種の資金繰り格差と借入難度の格差はこのような相関が認められる。この間の不況の影響を強く受けた業種では、これに加え資金繰り難、借入難を引き起こしている。ここに現在の金融状況を端的に見ることができる。

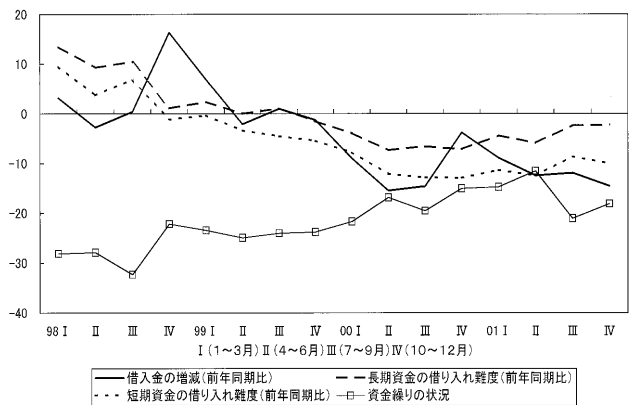
業種別に前回から今回の資金繰りの変化を見ると、建設業だけが 34 42と8ポイントの悪化を記録している。その他業種は押し並べて改善しており、サービス業は 26 18と8ポイント、製造業は 23 18と5ポイント、流通・商業は 9 7と2ポイント改善した。

地域別にみると、「関東」は 13 28と15ポイント、「中国・四国」は 15 18と3ポイント悪化した。一方、「北海道・東北」は 21 2と19ポイント、「近畿」は 33 16と17ポイントと大幅な改善を示し、また「北陸・中部」は 16 14と2ポイント、「九州・沖縄」も 34 33と1ポイント改善した。地域間最大格差は前回の21ポイント（九州・沖縄 34、関東 13）から今回の31ポイント（九州・沖縄 33、北海道・東北 2）へと拡大した。

規模別にみると、「20人未満」は 34 29と5ポイント、「100人以上」は 5 2と3ポイント改善した。一方、「50人以上100人未満」は 1 2と1ポイント悪化した。「20人以上50人未満」は 17 17と前回と変わらず横ばいであった。規模別最大格差は前回の29ポイント（「20人未満」 34、「100人以上」 5）から今回の27ポイント（「20人未満」 29、「50人以上100人未満」 2）へと縮小した。

借入金利DI（「上昇」 - 「低下」、前期比）は長短資金とも金利「低下」超過幅が拡大する結果となった。長期資金については 14 19と5ポイント、短期資金については 14 17と3ポイント「低下」超過幅が拡大した。借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）は、長期資金については前回と変わらず（ 2）、短期資金については 9 10と1ポイント「容易」超過幅が拡大した。借入金DI（「増加」 - 「減少」、前年同期比）は今回から長短資金別にDI値を算出するようになった。長期借入金DIが 15（前回の借入金DIは 12）であったことにも示されているように、借入需要の減退が続いていることは間違いない。受取手形期間DI（「短期

資金状況判断DIの変化（全業種）



化」 - 「長期化」前期比)は、 14 12と「長期化」超過幅が2ポイント縮小した。

### 〔物価の動向〕

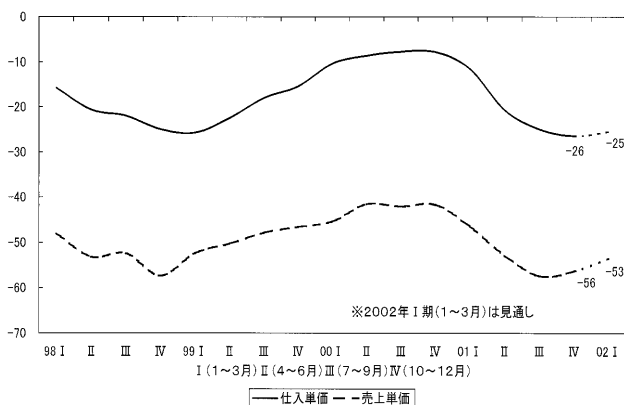
#### デフレ続くも、売上単価DIの「下降」超過幅拡大止まる

仕入単価DI(「上昇」 - 「下降」前期比)は2001年7~9月期に比べ「下降」超過幅が1ポイント拡大し、 26となった。「下降」超過幅の拡大は4期連続となる。業種別では、流通・商業で 30 36と6ポイント、サービス業で 17 19と2ポイント「下降」超過幅が拡大した。一方製造業では 22 21と1ポイント「下降」超過幅が縮小した。建設業では前回と変わらず 28であった。仕入単価の先行きについては「下降」予想が大勢を占めており、全体で26となった。建設業( 30)と流通・商業( 28)で「下降」予想が相対的に多かった。

一方、売上単価DI(「上昇」 - 「下降」前期比)は2001年7~9月期に比べ「下降」超過

幅が1ポイント縮小し、 56となった。「下降」超過幅が縮小するのは2000年10~12月期調査以来1年ぶりのことである。とはいえ、依然としてDI値が景気後退期にあった98年の水準にあることに変わりはない。業種別にみると、製造業で 56 57と1ポイント「下降」超過幅が拡大したものの、その他3業種では押し並べて「下降」超過幅は縮小した。建設業( 61 58)と流通・商業( 63 60)は3ポイント、サービス業は1ポイント( 45

仕入単価・売上単価DI  
(前年同期比、全業種)



44)「下降」超過幅が縮小した。次期見通しについては、依然として圧倒的多数の企業が売上単価の「下降」を予想しており、全体でDI値は 53となった。とりわけ建設業( 62)において「低下」予想が多かった。

### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

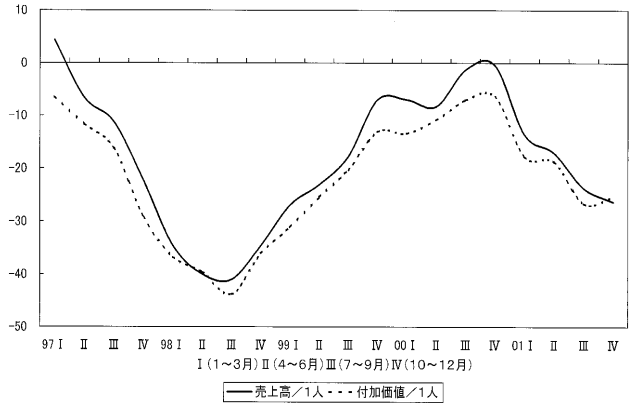
#### デフレ基調下で悪化する生産性

1人当たり売上高DI(「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比)は2001年1~3月期からマイナス傾向が継続的に拡大し、10~12月期に至りマイナス幅がさらに大きくなっている。すなわち、2000年10~12月期に0と水面に到達するまで回復した。だが2001年1~3月期に 14と大きなマイナスを見せて以降、4~6月期が 17、7~9月期が 24、そして10~12月期が 26に悪化している。業況の悪化、またデフレ基調が一層強まるとともに、1人当たり売上高減少の傾向には歯止めが掛からない。企業活動指標である名目売上高のマイナス傾向はデフレを端的に表し

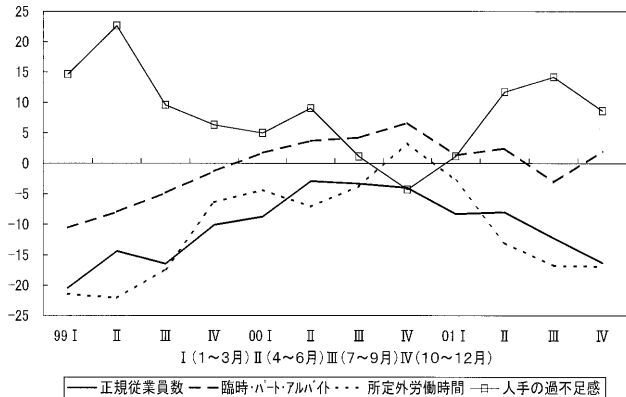
ている。

1人当たり付加価値DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）においても同様の傾向が見られる。ただ1人当たり売上高と異なり1人当たり付加価値生産性は企業におけるコスト管理努力いかんで落ち込みをある程度軽減できる。すなわち2001年1～3月期から悪化した1人当たり付加価値DIは、1～3月期の 18に悪化して以来、4～6月期が 19、7～9月期が 27に落ち込んだ。だが10～12月期は減量経営努力等があつて 25と若干落ち込みを抑えることとなった。しかしこの動きを回復基調への転換と見ることはできない。10～12月期は年末を含むため通常マイナス幅が縮小ないし、改善する。とはいえ、デフレ基調に対する企業対応も強化され、雇用調整、経費削減等、デフレ基調経営への転換が急速に進んでいることを反映している。

1人当たり生産性DI  
（前年同期比、全業種）



雇用・労働時間DIの変化  
（前年同期比、全業種）



### 減量経営が本格化する雇用

デフレが本格化するにつれて経営姿勢の転換が雇用面にも現れている。正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」企業割合）の前年同期比は減少が急ピッチである。すなわち、2000年7～9月期からDI値で 3の緩やかなマイナスに転じてから、2001年1～3月期に同じくDI値で 8の減少に加速し、それから7～9月期がマイナス幅が 12と2桁台になり、10～12月期にいたって 16とマイナス幅がさらに拡大している。雇用調整が正規従業員削減という本格的調整局面に入ってきている。しかし臨時・パート・アルバイトは2000年1～3月期にプラスに転じて以降、2001年7～9月期に一度DI値で 3に落ちた以外は若干ではあるがプラスである。正規従業員と臨時・パート・アルバイト従業員の入れ替えが進行している。

雇用調整の進行は所定外労働時間の減少傾向を強め、2000年10～12月期まで緩やかに回復基調を辿り、所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）は同年10～12月期の1期だけプラスになった。しかしこれをピークに再び下降傾向に入り、2001年10～12月期にはDI値で 17に落ち込んでいる。

デフレ傾向の進行に伴う雇用調整が進みつつある中、労働力に関する過不足感DI（「過剰」 - 「不足」企業割合）については2001年1～3月期の1から7～9月期の14まで過剰感が強まり

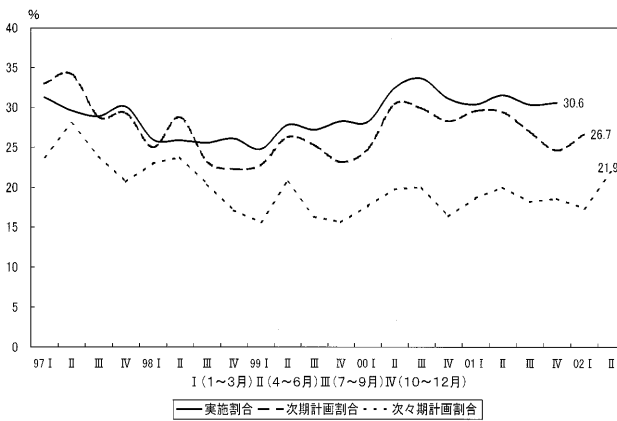
つつあった。それが10～12月期に至って9とやや過剰感が小さくなっている。これだけで判断はできないが、雇用調整に一服感が出ているのかもしれない。デフレ経済に対し、迅速な雇用調整でこたえる姿勢が強まっている。

## 〔Ⅳ〕設備投資

### 設備投資の企業規模別格差が広がる

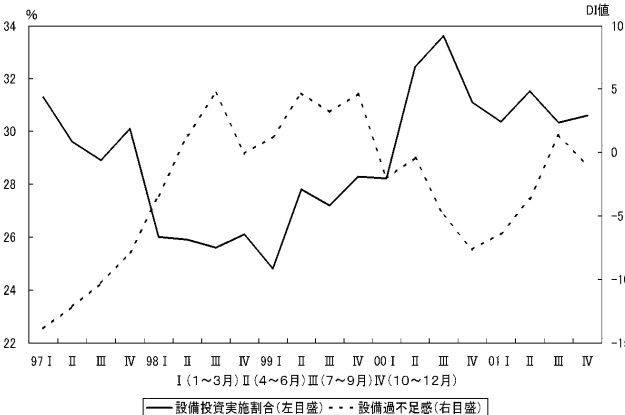
今期、業況判断を始めとしてほとんどの指標が悪化する中で、設備投資の判断はやや難しい様相を示している。すなわち、全体の実施割合は低下していないばかりか、若干上昇（30.3%

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



30.6%) している。しかも、同次期計画割合も2.0%ながら上昇（24.7% 26.7%）を示している。さらに、同次々期計画割合が4.5%の上昇（17.4% 21.9%）となっている。あえていえば、1999年の10～12月期と同様の傾向がヨリ強まった形で現れている。したがって、前回の「設備投資の下降が明白になった」という判断は今回くつがえされた。

設備投資実施割合(%)と設備過不足感DI(「過剰」-「不足」)



しかしながら、そうした全体の傾向を企業規模別にみると、実施割合で「20人未満」と「100人以上」との格差が2期連続で広がり、今期前者(20.9%)は後者(49.2%)の半分以下になっている。また、次期計画割合も前者(18.6%)と後者(44.6%)で26.0ポイントの差が生じている。さらに、次々期計画割合では実に前者(14.9%)と後者(51.8%)で36.9ポイントの差になっている。

以上から、今回設備投資の大きな落ち込みが見られず、次期以降も同様であるという結果は企業規模別格差の拡大

しないしは維持によるものと考えられる。それゆえ、もし、全体の業況の悪化があるとすれば、小規模企業の設備投資から縮小となって現れるだろう。業種別・地域別に差はあるものの、企業規模別ほどではない。

ところで、設備過不足感DI（「過剰」 - 「不足」企業割合）の動向も判断しにくい。すなわち、今期、それが低下（1 1）しているからである。7～9月期から10～12月期にかけての低下は季節変動による低下とも考えられるが、上昇が途切れる形になっている。その意味で、設備過不足感が過剰傾向を強め、設備投資が後退するという明確な状況でない。

#### 設備環境においても企業規模別格差の拡大

前回、設備投資の実施は「短期借入」による「現物購入」が多いと指摘したが、今回、短期資金の借入難度DI（「困難」 - 「容易」企業割合）は若干低下（9 10）しているが、ここでも企業規模別において、「20人未満」（2 2）と「100人以上」（25 30）とを比較すると、格差が広がる方向（27 28ポイント）にある。短期資金の借入金利も同様の傾向にある。

次期設備投資を計画しない理由において前回回答が最も多かった「自業界の先行き不透明」が今回ますます多く（36.6% 40.3%）になっている。したがって、企業規模別にみても、「20人未満」に代表される小規模企業層の設備投資の後退は短期資金の借入と自業界の見通しの困難さによると推測される。

以上の設備投資の企業規模別格差は業況水準、売上高、採算、採算水準、付加価値のそれぞれにおける同格差と並行しており、今後それぞれがさらに悪化する場合には設備投資は企業規模別の格差拡大を伴いつつ、全体としての悪化が予測される。

### 〔V〕業種別動向

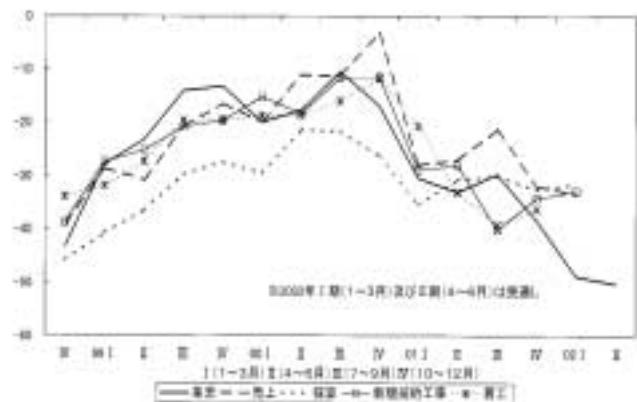
#### (a) 建設業

引き続き業況悪化のなかで、3年前の 40台の低水準に迫る

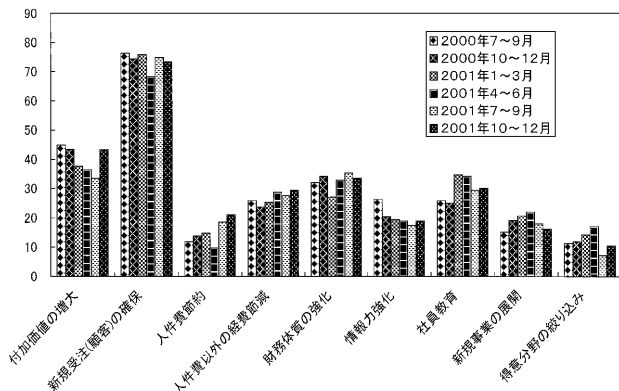
建設業の2001年10～12月期の業況は引き続き悪化がつづいた。業況判断DI（前年同期比）で9ポイント減の 39となり、3年前の98年の10～12月期の 43以来の低水準となった。特に売上高DI（前年同期比）が 21 32で11ポイントの悪化となったのが目立つ。また採算DI（前年同期比）も 30 33に低下した。新規受注DI（「増加」 - 「減少」企業割合）（34）と着工DI（「増加」 - 「減少」企業割合）（36）は若干好転したが、その水準は依然過去3年には前期以外にはなかった低さである。

そのほか、業況水準DIも 37 41だが、採算水準DIでは、2000年10～12月期の5から2001年4～6月期の 17にかけて急激に悪化したあと、今期まで2期続けてマイナス幅が縮小し、10～

建設業の各種DIの推移



建設業の経営上の力点  
(2002年1～3月、複数回答)



とすれば好ましい点であろう。

### 業況悪化 - 資金繰り逼迫下で正規従業員の削減、非正規の増など必死の対応続く

業況の悪化、受注減とともに資金繰りの逼迫が目立つ。今期の資金繰りDI(「余裕有り」 - 「窮屈」)は 42で全業種で最も窮屈な状況にあり、しかもその割合は過去3年間で最も厳しくなっている。その意味で「周りを見渡しても同業者が、1社が、又1社がと倒産している」(埼玉・職別建設業)という状況が広がる中での厳しい対応が続いている。

そうした下で、建設業の正規従業員数DIに注目すると、削減傾向が引き続き建設業全体で最高のテンポで進み、過去1年間は、 19 12 19 19と推移した。非正規従業員数DI(「増加」 - 「減少」企業割合)は、過去3年以上連続でマイナスであったものが、10～12月期はプラス(1)に転じている。人手の過不足感DIで、建設業がやはり過去3年以上連続でプラス(過剰)が支配的であったものが、今期マイナス(不足)となったことと、上記の正規従業員の削減 - 非正規の増加とが対応する。

最後に経営上の力点をみると、「人件費節約」「人件費以外の経費節減」の回答が顕著な上昇傾向にあり、それに「新規受注の確保」「財務体質の強化」や「付加価値の増大」などが高い水準の回答率を維持し、経営危機とたたかう経営者の努力が続いていることを示す。

### (b) 製造業

#### 業況総崩れの状況に陥った製造業

12月の日銀短観によると大企業製造業の15業種すべてがマイナスになった。DORの結果も悪化が続き、製造業の業況判断DI(前年同期比)は2001年4～6月期から10～12月期にかけて 21 31 42と急激に悪化した。「悪化」と回答した企業割合は50.9% 57.5%で過半数を占めている。2002年1～3月期見通しも 46で、年度末に向けてより厳しい状況が予測される。売上高DI( 27 32)、採算DI( 28 32)のDI指標(前年同期比)も悪化の傾向を示している。前年同期比の採算悪化の企業割合は50.8%で「極端な需要減により創業以来の落ち込みで

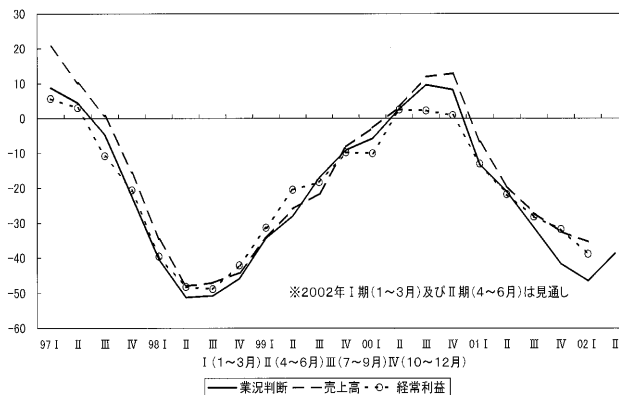
12月期は 12であった。

他方で業況判断DIの次期以降の見通しについても 49、次々期 50で、全産業で最も低い見通しになっているとともに、当面の回復が望めない状況が示されている。なお過去4期の次期見通しはその都度次期の実績とほぼ完全に一致している。経営者の先行きの見通しが的確に把握されるようになってきていることは、厳しい経営状況に対する経営実態の掌握の度合いを示すとともに、それへの的確な対応の前提になる

ある」(東京、省力機器開発製造)という悲鳴があちこちで聞こえる。採算悪化の最大の理由は「売上数量・客数の減少」(83.7% 85.7%)と「売上・客単価の低下」(62.9% 69.5%)で、デフレスパイラルが加速している。

業種別の業況判断DIではこれまでなかった 50を突破した業種(繊維、印刷、鉄鋼、金属)が出た。業況水準はすべての業種がマイナスとなり、時期も改善の見通しがたっていない。売上単価では印刷、化学、鉄鋼、金属の下落がとくに目に付く。今回のオプション調査項目でも、製造業が、生産の海外移転・安価輸入品増・IT不況の3大不況要因のトリプルパンチを最も強く受けていることを明らかにしている。また取引先の倒産による資金繰り悪化が今期には急増していることから、本業での自主的経営努力の強化だけでなく、不慮の事態に対する情報アンテナの感度をさらに高める必要がある。

製造業の各種DI (前年同期比)

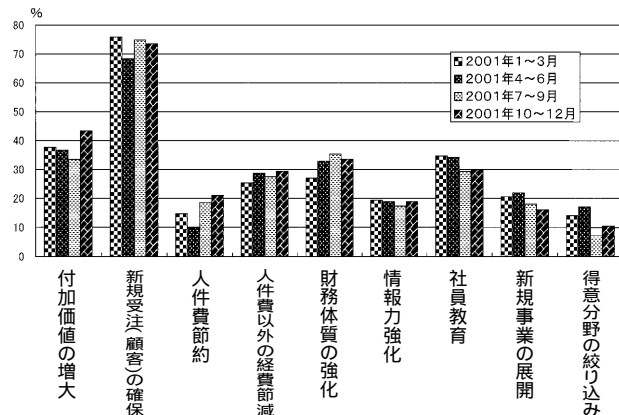


#### 縮小均衡の持続の中でのキャッシュフローの改善課題

小泉政権誕生以来、2001年4~6月期から10~12月期にかけてマイナス基調が続き、前年同期比で生産量DI ( 20 31 35)と出荷量DI ( 21 33 37)は下落の一途であり、受注残DI ( 37 44 46)は悪化に歯止めがかからず、この傾向はとりわけ機械金属系業種で著しい。在庫は削減が進んだ結果、在庫の過剰感は製品(27 22)、原材料(18 12)とも改善しているが、縮小バランス均衡に向かいつつある。

経営上の問題点では、同業者間価格競争(57.0%)、民需停滞(54.5%)以外に売値下げ圧力(43.7% 46.7%)、人件費増加(7.8% 11.5%)、資金借入難(8.4% 10.0%)、金利負担増(1.5% 4.7%)が目につく。経営上の力点では付加価値の増大(40.4% 45.5%)、財務体質強化(23.3% 25.7%)、得意分野の絞り込み(10.9% 16.0%)が比重が高まっており、「価格破壊に参入したらトンネルに入ってしまうので、オリジナル商品開発で付加価値を取り、国産にて対応するべく努力」(東京・婦人装身具)が報われる環境づくりが緊急課題となっている。なお、取引先の倒産・廃業増の下でペイオフ実施を前提にした信金・信組などの地域金融機関の整理が政策的に強化されつつある今

製造業の経営上の力点  
(2002年1~3月、複数回答)



日、キャッシュフローの改善が不可欠である。

(c) 流通・商業

景気の悪化がますます深刻化、春先にかけて不安再燃か？

流通・商業の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合、前年同期比）は、 37（2001年7月～9月期 34）となり、ふたたび水面下で下降傾向を顕著に示すこととなった。また、2002年1～3月期見通しは、 41と幾分ながらマイナス幅を増加させている。次々期の見通しも 42となり、先行きの不透明感を増す結果となっている。

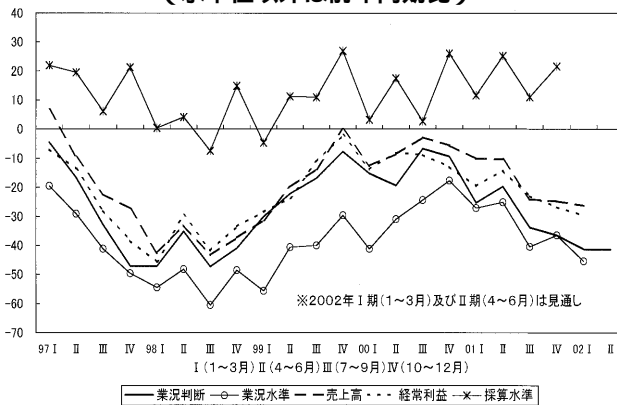
これを業況水準DIでみると、2001年7～9月期の 40から10～12月期には 37へと、ややマイ

ナス幅を減らしたが、2002年1～3月期見通しでは、 46へと一段と悪化させており、不良債権処理の断行にともなう「3月危機」説を裏付けるように、これから春先にかけて不安定な状況が一段と深まるものと判断している。

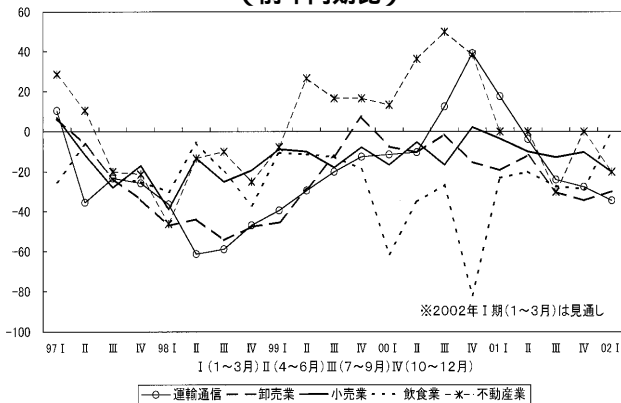
売上高DI（前年同期比）でみると、7～9月期の 24から10～12月期は 25、次期見通しでは 26と、幾分小幅ながら落ち込みを示し、水面下での低落傾向は顕著である。また、経常利益でみた採算DI（前年同期比）は、2001年7～9月期の 23から10～12月期が 27、次期見通しも 30と、いずれの指標もわずかながらも下降している。

売上・客単価DI（前年同期比）は、2001年7～9月期の 63を底に、10～12月期が 60で、2002年1～3月期は 52と見込まれ、水面下での上昇傾向を示しているが、「デフレ圧力」は依然として強く、厳しい状況にあることに変わりないといえよう。

流通・商業の各種DI  
（水準値以外は前年同期比）



流通・商業の業種細目別売上高DI  
（前年同期比）



景気悪化の様相深める

業種細目別にみた業況判断DI（前年同期比）では、卸売業は、前回調査（2001年7～9月期）の 46から10～12月期 48、次期見通しは 50と前回にもまして一段と厳しい状況になったことを示している。小売業は、前回の 19から 17へややマイナスを減らしたものの、次期見通しでは、 34となっており、大きくマイナス幅をふやす結果となった。運輸通信業は、 13か



ら 35と前回に続きマイナス幅を大きく増大させた。ただ、次期見通しは、 35と水面下で低迷している。不動産業では、 30と前回（ 10）同様の大幅なマイナスを示しており、次期見通しは、 20と水面下ながらも幾分の好転をみせている。10～12月期も全業種ともにそろって現状・見通しともにいずれも景況がさらに悪化する様相を示している。

業種細目別の売上高DI（前年同期比）でみると、運輸通信業が前回の 24から 28へとマイナス幅を増大させ、次期見通しでも 35と大きな落ち込みをみせている。また、小売業は、前回 13から 10へと揺り戻しをみせたが、次期見通しでは 20へと再び落ち込むと見込まれている。卸売業は、前回の 30から 35、見通しも 30と、いずれもマイナス幅は大きい。昨年9月の米同時多発テロに加えて、国内的には、「狂牛病騒動」の影響は思いのほか深刻である。しかも、年初からの「円安」傾向が本格化したとはいえ、「デフレ」要因を一掃するには力不足であり、これからも景況自体はいつそう悪化するものとみられており、ヨーロッパをも含めて「世界同時不況」の様相を強めつつある。また、国内では、失業率が最悪を記録しており、消費の回復は期待薄である。むしろ、これらの諸要因が相互作用して景気回復の足取りを遠のかせてしまう。したがって、これから春先にかけて一段と不況がすすむのは必至であり、その意味で取引先等の連鎖倒産を注視しなければならないといえよう。

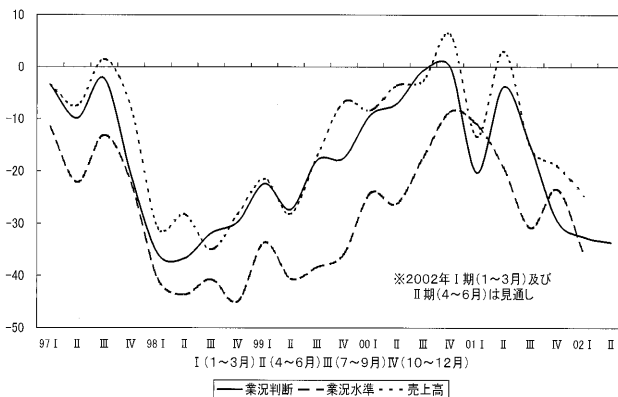
#### (d) サ - ビス業

急落続く業況判断。ただし、各指標が大幅に後退した反面、採算水準DIは20台に回復

2001年4～6月期をピークに反転悪化して以降、水面上に出ることなく後退の度合いを深めたサービス業の業況判断DI（前年同期比）は、2001年7～9月期調査の 15からさらに後退して今回は 30までに落ち込んだ。今回調査では次期見通しは 33、次々期見通しも 34となり、前年同期比では売上高DIが 19、採算DIが 21、1人当たり付加価値DIが 17と、いずれも7～9月期を下回っている。先行き見通しも回復期待のないままに後退を予想する結果となった。

そこで、「明るい話題がないことから、先行き不安感がどうしてもぬぐいきれない。心理的にまいってしまう感あり。」（広島、自動車整備販売）という切迫した自由回答が寄せられることにもなる。もっとも、必死の経営努力は続き、採算（経常利益）水準では黒字企業が赤字企業を20%上回った。「大きく飛躍するチャンスです。なんとしてもチャンスを生かすべく、全力投球の志は高く、行動は一步一步、歩を進めていきたい。」（岩手、木材加工機械、オガ粉製造プラント、焼却炉）というように、厳しい業況の中での経営改善努力を生かそうとする経営者の存在や、「不況、不況とさげんでみても、何にもならない。21世紀は過去の経験に頼っていたのでは駄目。過去のものの考え方、やり方

サービス業の各種DI  
（業況水準以外は前年同期比）



業況への影響	「かなりある」+「多少ある」 (%)	
	全業種	サービス業
取引先の海外移転	27.2	8.6
安価な輸入品の急増	43.7	15.5
狂牛病	19.6	17.4
アメリカでの同時多発テロ	46.4	37.9
IT不況	55.1	50.0
取引先のリストラ	55.5	54.4
取引先の倒産・廃業	61.7	56.8
貸し渋り・貸しはがし	31.2	30.7

(手法)はもう通用しない時代なんだと理解すれば、何か新しい事がそこまで来ているのに、それに気が付かないのかも知れません)(富山、計装制御システムのメンテナンス&サービス)という、同友会企業

らしい経営思想自体の改革意向などが注目される。

業況への影響は産業とやや異なるものの、業況悪化を回避する経営努力にも限界がある

今回調査で行われたオプション調査項目「業況への影響」では、主にサービス財を生産・販売するという産業特質から、サービス業と他業種とでは大きな相違がある。たとえば、「取引先の海外移転」や「安価な輸入品の急増」という項目では、そのサービス業への影響(「かなりある」+「多少ある」)が、全体でそれぞれ27.2%、43.7%であるのに対してサービス業では8.6%、15.5%にすぎず、サービス業へのそれらの影響が直接には軽微だということになる。しかし、それ以外の項目のうちサービス業と全体との差が小さな項目を挙げると、「貸し渋り・貸しはがし」(全体31.2%、サービス業30.7%)、「取引先のリストラ」(55.5%、54.4%)、「狂牛病」(19.6%、17.4%)、「取引先の倒産・廃業」(61.7%、56.8%)、「IT不況」(55.1%、50.0%)となり、それら項目ではサービス業でも他業種同様の大きな影響を受けている。

それでは、サービス業は業況に対するそういったマイナスの影響要因にどう対応しようとしているのだろうか。影響の大きな3項目をみると、いずれの項目でも「目下対策を考慮中」がもっとも多く、「取引先のリストラ」で25.0%、「取引先の倒産・廃業」で18.3%、「IT不況」で27.5%となつて必ずしも有効な対策を取り切れていない。とりわけ「取引先のリストラ」、「取引先の倒産・廃業」では「対策を取り効果があつた」がそれぞれ5.8%、8.3%にすぎず、業況悪化要因の影響を回避する個別の経営努力にも限界があることを示している。

## 〔 〕 経営上の問題点

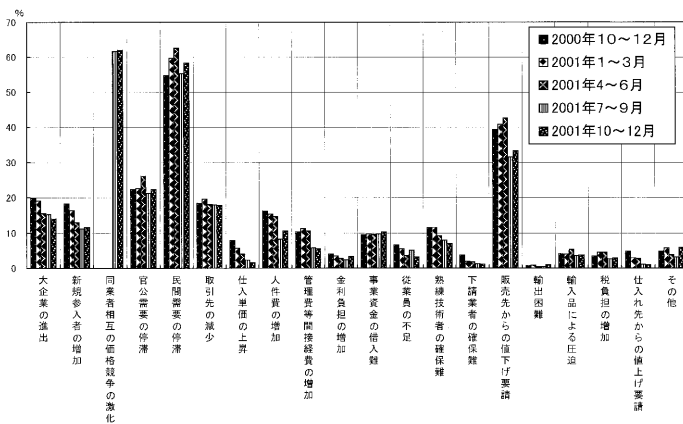
同業者間の価格競争激化、民需官需停滞、低価格化が一段と進む

今期(10~12月期)の経営上の問題点(複数回答)の上位6位は、「同業者相互の価格競争の激化」(62.0%)、「民間需要の停滞」(58.3%)、「販売先からの値下げ要請」(33.4%)、「官公需要の停滞」(22.3%)、「取引先の減少」(17.8%)、「大企業の進出による競争の激化」(14.0%)であった。今期の順位は前期(7~9月期)と同じではあるが、前期と比べて上位4項目の問題点としての割合が0.4~3.1ポイント高まり、下位2項目の割合が逆に0.2~1.2ポイント低くなっている。

今期も前期の調査から選択肢として設けられた「同業者相互の価格競争の激化」が第1位を占

め、前期より0.4ポイント比率を上げて62.0%となった。景況の下降が同業者間の競争激化に拍車をかけている状態が引き続いている。これを業種別にみると建設業72.2%と前期より約16ポイントも高くなっているのを筆頭に、流通・商業64.9%、製造業57.0%、サービス業56.8%と、建設業を除いて（最大は「民間需要の停滞」72.9%）第1位を占めている。し

経営上の問題点の推移（複数回答）

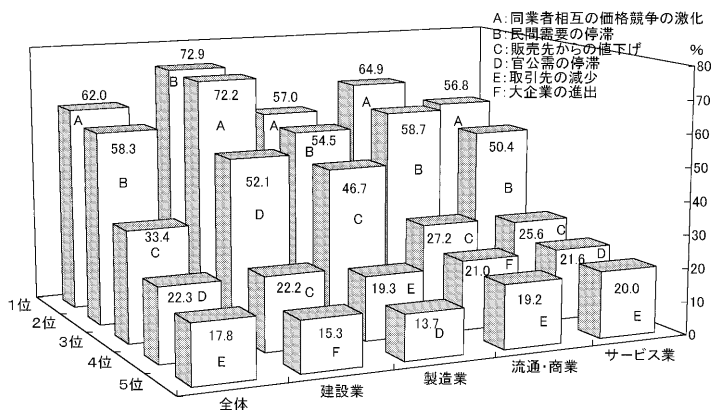


かも建設業と流通・商業が前期より比率を上げているが、製造業とサービス業は比率を下げている。地域別には中国・四国、関東（両地域とも最大は「民間需要の停滞」）を除いてやはり「同業者相互の価格競争の激化」が第1位（最大は北海道・東北の70.2%）の問題点になっている。企業規模別には2001年7～9月期のどの区分でも「同業者相互の価格競争の激化」が第1位から今期は20人未満以外の規模区分で第1位へと変化した。20人未満では「民間需要の停滞」（60.1%）が最大の問題となっている。企業規模別に「同業者相互の価格競争の激化」の割合がもっとも大きいのは50人以上100人未満層である（66.0%）。

第2位の「民間需要の停滞」は、2001年7～9月期の55.2%から今期58.3%へと3.1ポイントも問題点としての割合を高めている。これは経営上の問題点としては今期最大の上げ幅である。前号のDORも指摘したように2000年4～6月期の調査までの「民間需要の停滞」の中には2000年7～9月期調査から「同業者相互の価格競争の激化」に分かれていった部分が含まれていた（すなわち、「同業者相互の価格競争の激化」を原因とした「民間需要の停滞」）と考えられるが、今期の場合「同業者相互の価格競争の激化」が若干高まると同時に「同業者相互の価格競争の激化」に起因しない「民間需要の停滞」が急角度で高まったことになる。60%に近い「民間需要の停滞」の高まりは不況の深刻さを如実に示すものである。とくに業種別では建設業の72.9%、地域別では北陸中部の62.4%、規模別の100人以上が64.6%と突出している。

同様に第3位の「販売先からの値下げ要請」、第4位の「官公需の停滞」の割合も「同業者相互の価格競争の激化」という選択肢増加の影響を受けて前期大幅に低下したが、今期は2001年7

業種別経営上の問題点  
2001年10～12月期（複数回答）



～9月期より「販売先からの値下げ要請」が1.8ポイント、「官公需要の停滞」が1.1ポイント問題点としての深刻さを高めている。これは「民間需要の停滞」の高まりと同様に一段と景況が悪化していることの一つの反映とみなければならない。

今期特徴的なことは、2001年7～9月期からの同業者間の価格競争激化が「販売先からの値下げ要請」という低価格化を引っ張る関係をより強め、新世紀不況がもたらす民需官需停滞の一段の深まり、「販売先からの値下げ要請」という低価格化の上昇と、同業者間の価格競争激化の継続、という3つの要因が相互に関係しあうことによって、景況がより一層悪くなっていることが浮かび上がってくることである。先行きもっと落ち込むことが予想される本格的な不況局面のなかでもっとも望まれるのは、有効で強力な景気対策である。実効性ある景気対策を伴う政策への転換がいまこそ望まれる。このままでは日本経済の21世紀最初の10年の前半は、「失われた5年」になっても不思議ではないからである。

## 〔 〕 経営上の力点

「付加価値の増大」の項目が上昇

次期（2002年1～3月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）の上位5位は、全業種で、①「新規受注（顧客）の確保」（64.7%）、②「付加価値の増大」（46.0%）、③「社員教育」（29.6%）、④「財務体質の強化」（29.0%）、⑤「人件費以外の経費節約」（22.1%）

前期、「社員教育」を「財務体質の強化」が抜いて第3位に浮上したが、再々逆転した。比率を上げた項目の順番は、①「付加価値の増大」が4.2ポイント、②「人件費節約」が2.7ポイント、③「得意分野の絞り込み」が2.5ポイントの順で比率を上げた。前期は、「新規受注（顧客）の確保」など当面要請される経営課題の比重が上がり、不況型の項目重視に転換していると分析したが、米国多発テロ事件以降の経済の動きから今次の景気後退局面は長引くとの判断が働き、「付加価値の増大」や「得意分野の絞り込み」など中期的経営課題と「人件費節約」など即効的対応が混在することになったようだ。

景気後退局面で、予期しないリスクにさらされる中小企業経営

次に10～12月期に「経営上の努力」として「試みたこと」と「今後の方針」を記述部分でみる。今期の景気後退局面では、アメリカの同時多発テロや狂牛病など突発的な「事件」が中小企業にも色濃く影響を及ぼしている。「狂牛病の影響」では、19.6%が「影響あり」と回答し、業種では流通商業で30.5%に達した。「同時多発テロの影響」は、半数に近い46.4%が「影響あり」と回答。製造業では、影響が「かなりある」との答えが15.9%もあった。「狂牛病対策と外食の売上低下とリストラによる社員食堂の売上低下で、既存店だけでは10%のダウン」（宮城、米穀等小売販売）、「今年9月までは順調だったが、テロ事件以降に先行きの不安もあり、設備投資が極端に冷え込み、今後も半年程はこの状態が続くのでは」（京都、自動制御盤設計製作）、「テロで海外、国内旅行の減少が思った以上で、経営困難を拡大している」（大阪、旅行業）。不

況の中で予期しないリスクに中小企業経営が直撃されている。

もちろん、マイナスの影響ばかりではない。「同時多発テロの影響で、海外旅行が国内旅行に振り替えられた関係で、当社にとっては売上の的にはプラスとなっている」(京都、旅館業)。「狂牛病の影響で納豆の売れ行きがよい(プラス10数%)。設備を増やすとはかぎらないが、それなりに仕事はできている。今後どれだけ続くかは見えてこない」(愛知、食品機械製造)

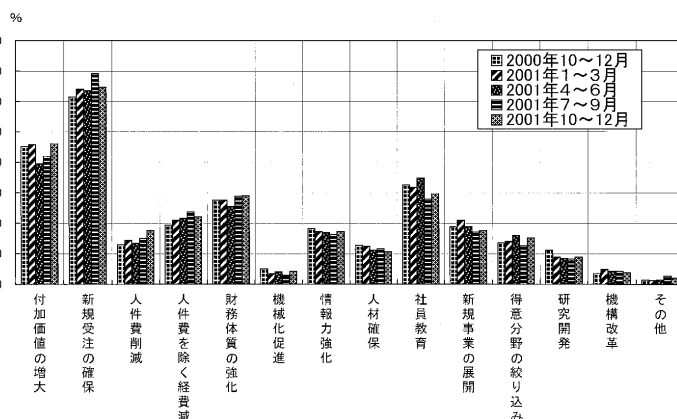
### 売上げ激減の中で、与信管理と金融対策を強める

売上げ急減の声が製造業関連で目立つ。「現状は過去になかった程の赤字経営である」(東京、電機卸売)。「極端な需要減により、創業以来の落ち込み」(東京、省力機器開発製造)。「IC不況により、工場への部品出荷量及び切削工具等の消耗品が大幅に低下した」(福岡、機械器具・工具加工販売)。「金型業界は極めて状況は悪い」(愛知、プレス金型部品製造販売)。「顧客からは30%のコスト低減を要求されている。当然、現場での改善活動は行っているが、とうてい追いつかない。来年はいよいよ正念場の年となりそうだ」(愛知、プラスチック製造)。

今の時代の取引は、大手といえども安心できず、与信管理は欠かせない。「同業者が一社、また一社と倒産している。市況は大手を含めて“何でもあり”の様相」(埼玉、職別建設業)。「東証一部上場の通信機メーカーが倒産。数千万円が回収不能となり、その対策に奔走中！」(長野、自動制御システム開発製作施工)。「信用不安のある取引先は手形から現金化へ変更要請し、出来なければ思い切って取引をやめるように行動中」(大阪、プラスチック部品製造販売)。「与信管理を強化し、大口のお取引を中止した」(北海道、服飾品卸売業)。

ペイオフ解禁を前に、金融機関との関係の見直しも必要。「金融機関と半年交渉し、高い金利から低い金利の金融機関に借り換えした。自己資金を保有し、2002年度の金融機関の対応にそなえる。ペイオフ対策の様子を見る」(群馬、精密板金業)。「借入金の返済をどんどん進めている。そんな会社に銀行は借りてくれと言ってくる。おかしな現象」(愛知、水処理プラント設計施工)。「事業資金不足を社員及び会社関係者に社債を購入してもらいました。社債合計は2000万円程度」(神奈川、環境調査・分析)

経営上の力点の推移(複数回答)



### 知恵の発揮と経営体質改善を着実に進めるとき

ここ2~3年は景気回復の見込みがないことを覚悟して次の手を打たねばならない。「長引く不況に生き残ることができるように、財務体質の転換を継続してすすめている。支払手形を減らし、流動性を向上させ、借入金も金利が安く安定的なものに移行している」(北海道、鉄鋼製品建材卸売)。「価格競争するので

はなく、社員の知識、専門能力、価値観を醸成し、益々厳しくなるであろう体力勝負に備えて、自己資本の絶対額の増加を実現しました」(熊本、輸送用冷凍装置の販売メンテナンス)。「たとえ小さな需要しか見込めないものでも、新しい切口で新しい発想の商品を開発するのが大切」(岡山、企業ユニホーム企画製造販売)。興味深いのは同業者との連携事例。「同業者をパートナーとする。価格競争より、営業力(提案)競争を申し合わせている。三井と住友が合併する時代だ。もっとでっかいことを考える」(福岡、立体駐車場建築工事業)。「他府県の同業他社と情報交流会を設置した」(大分、管工事業)。

### 攻めの戦略で活路を切り開く

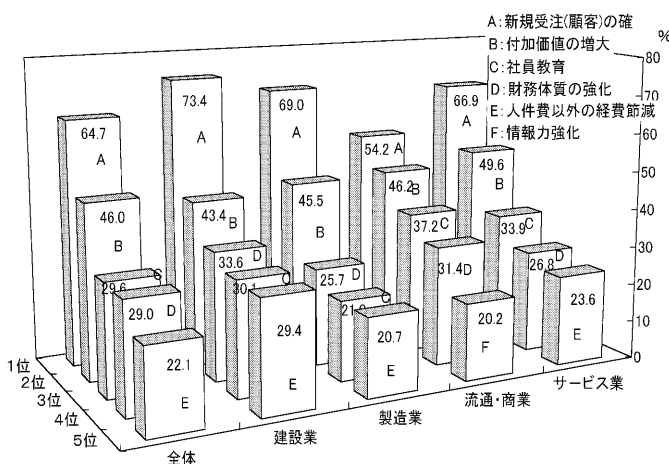
厳しい逆境を乗り切る「攻めの戦略」を以下にあげてみよう。

「一時期は守りの戦略だったが、社員の志気、売上げなどが低下し、今は攻撃の戦略に切り替え、当社の力を出し切ったの戦いになっている」(宮城、飲食業)。「今年1~7月の受注落ち込み(昨年対比60%)に対し、全社員の情勢認識の一致、危機感を共有し、受注拡大・付加価値増大をめざして全社一丸となって、情勢を切り開いた。8月以降の受注回復、4~9月上旬好決算の実現につながった」(東京、住宅リフォーム建築設計施工)。「自然素材を使った健康エコ住宅の建売を始めた。この時期だからこそ脱下請、自立型企業をめざして展開していくことにした。社員の成長、自立化が成功のカギになる」(神奈川、建材販売・住宅工事)。「手書き封書(中身も宛名も手書き)で創業記念にセールを打ったところ、2日間で150名のお客様が来店。購買意欲を持って頂く刺激を創ることが難しい時代であり、新しいさまざまな取り組み、発想の時代であると認識をしていきたい」(広島、宝石・時計・メガネ小売)。「価格戦略商品(同質化競争商品)を見直し、『価値を高め、育てる商品』開発に積極的に取り組み、効果が出てきた。社員の人間力が当社の商品である」(福岡、業務用酒類販売)。

最後に21世紀の景気展望の問題提起。「21世紀は過去の経験に頼っていたのでは駄目。過去のものの考え方、やり方(手法)はもう通用しない時代と理解すること。何か新しい事がそこ

で来ているのにそれに気づかないのかもしれない。過去の景気回復は、必ず元に戻る景気回復の姿でしたが、21世紀は元に戻る方式ではなく、全く別の形で激変すると思えば、それを変えていくのが中小企業の役割であると思います。ニューウェーブはすぐそこで来ているのです」(富山、計装制御システムのメンテナンス・サービス)。

経営上の要点  
2002年1~3月期(複数回答)



**意見** 政府機関の景況調査とDORの結果とではかなり開きがあるようですが、これはどのような理由によるのでしょうか。

**答** 業況判断DI(好転マイナス悪化割合%)をはじめ各種DI値を見ると、中小企業庁の景況調査(経営指導員による聞き取り調査)に比べ、DORの結果は20~30ポイントほど高くなっています。これは、DORの回答企業の方が、「好転」割合が10~15%ほど高く、「悪化」割合が10~15%ほど低いということの意味しており、中小企業庁調査の対象企業より全体的に頑張っているということがわかります。同友会活動で学んだ成果がこうした形で現れているわけがあります。ただ、それにもまして注目されるのは、政府系機関の調査では、「好転」、「悪化」の判断をはっきり示さず「横ばい」回答が多くなる傾向があるのにたいし、DORは「横ばい」回答が少なく、「好転」、「悪化」の判断が大変明瞭に示されているという点です。そのためDI値の動きも大変はっきりしています。これは調査の質の高さを示す特徴であり、回答数が1000社前後でありながらも、政府機関や他の民間機関の調査に劣らぬ感度をもっているという評価されるゆえんです。

**意見** 売上に季節的な変動のある業種では、直前3カ月との比較(前期比)はあまり意味が無いのではありませんか。

**答** たしかに、日用雑貨、衣料品、食品等、その月によって売上が変動(季節変動)する業種も少なくありません。繁忙期と閑散期とでは2.5倍ほどの差があるという例も報告されています。したがって、直前3カ月との比較(前期比)のみでは実質的な判断はできないこととなります。そこで、DORの調査票では、多くの項目について前年同期との比較での質問を基礎に据え、季節的変動を除いてお答えいただくようお願いしています。ただ、売上、利益、業況という基本項目については、前期と比較した状況をもお聞きし、前期比と前年同期比の差についての分析も行っています。それは、景気の後退期と回復期とでこの部分が違う姿を示すことになるからです。回答上は大変煩雑なお願いとなってしまいますが、ご理解賜りたいと存じます。

**意見** 季節的変動についてはどのように扱われていますか。

**答** 売上、利益、業況という基本項目については、前年同期比のみでなく前期比でのお答えもいただいています。したがって、この場合は当然季節的変動について取り除きながらDI値の推移を検討するのでなければなりません。季節性を完全に取り除く方法はありませんが、一定の統計的方法である程度まで除去することは可能です。DORでは、四半期別平均法という方法を用いて季節調整処理を行っています。簡単に言えば、四半期ごとのDI値の平均を求めて季節値とみなし、それを原系列から除去しようとする方法です。この処理によって季節的変動がならされ、循環的趨勢的変動を捉えることができます。ただし、景気の後退期においては、こうした季節調整を行っても前期比DIが前年同期比DIに一致することはありません。それは、期を経るごとに景況感の悪化がより強くなり、前年同期比DIの方がより低い値をとってしまうためです。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.55

2002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

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F

電話03(5953)5721(代) ファクシミリ 03(5953)5720

URL <http://www.doyu.jp>

E-mail [center@doyu.jp](mailto:center@doyu.jp)

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

頒価 200円(送料別)