

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2002年1～3月期)

## 大企業と中小企業の景況格差が拡大

### 〔概要〕

2002年4月に入ってから、大企業の景気については「下げ止まり」「底入れ」が語られている。だが、中小企業の景況の改善ははかばかしくない。DOR1～3月期調査で、全業種の業況判断DIを前年同期比で見ると、2001年10～12月期のマイナス38が2002年1～3月期にはマイナス36とやや持ち直している。もっとも業況水準DIでは、3月期の日銀短観と同様、マイナス36がマイナス41と悪化をみている。次期(4～6月期)においても、業況判断DI(前年同期比)ではマイナス33とマイナス幅が縮小するとみているが、業況水準DIではマイナス44とさらに悪化が続く模様である。

血のにじむコスト削減などの経営努力で、方向としては改善に向かっているものの、現実の景気判断では悪化ということであろう。中小企業に関しては、「底入れ」というのは時期尚早の感がある。

むしろ、ここにきて短期の景気の浮沈にかかわらず、中小企業の業況が構造不況的色彩を強めていることに目を向けるべきであろう。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2002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 郵送の方法により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,124社より954社の回答をえた(回答率44.9%)  
〔建設161社、製造業349社、流通・商業306社、サービス業137社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.5人  
②臨時・パート・アルバイトの数 28.1人

# 企業倒産の多発・金融環境悪化の実態

山口 義行

「とうとう不渡り手形を掴まされましたよ」 自嘲気味にこう語る経営者にたびたび会おう。アメリカの景気回復を背景に日本の不況もいよいよ底打ちかという声が聞かれるのとは裏腹に、中小企業を巡る環境は以前厳しい。経営者10人中4人程度は冒頭のような経験をもっているのではないかと。私は中小企業経営者からのヒアリングで漠然とそんな印象を持っていたのだが、今回中小企業家同友会が行なった調査は、こうした体験的認識の正しさを裏づけるものとなった。

同友会の景況調査（DOR）の2002年1～3月期調査表には、3つの設問が特別に付け加えられた。1つは、「過去1年間で取引先企業の倒産・廃業はありましたか」というもので、その影響や対策を問うている。そして、今1つは「過去1年間で取引金融機関の態度に変化がありましたか」というもので、いわゆる貸し渋り等の状況を聞いている。そして、さらにもう1つ、「過去1年間で取引金融機関の破綻（営業譲渡を含む）の経験がありますか」という問いが加えられている。これはいうまでもなく、昨今中小金融機関の破綻が相次いだことを踏まえたものである。以下、調査結果の概要を記しておくことにしよう。

## 4割の経営者が「債権の回収不能」を体験

「過去1年間で取引先企業の倒産・廃業はありましたか」という問いに対して、「ある」と答えた企業は、回答企業903社のうち545社、60.4%にまで達している。業種別（建設、製造、流通・商業、サービス業の4業種分類）では、「サービス業」の66.2%、「流通・商業」の65.1%が高く、規模別では規模が大きくなるにしたがって比率が高まり、「100人以上」では73.8%にまで達している。

また「ある」と答えた企業には、その「影響」についても聞いている（複数回答可）。「影響ない」と答えた企業が21.6%にとどまったのに対し、「債権回収が不可能になった」と回答した企業が67.3%、371社にのぼっている。回答企業全体の41.1%にあたる企業数である。これはまさに昨今の企業経営の難しさを示すものといつてよい。長期化する不況の中にあつて、どの企業も売上げの増加を必死になって追い求めている。「売上げは増やしたいが、売上げを増やしたことが結果的に命取りになりかねない」。そんな不安定で、神経質な状況の中に、中小企業経営者の多くが置かれていることを示している。

さらに、「影響」の中には、「新たな調達先を探した」としている企業も90社、16.3%ある。

企業倒産の多発は、売上面だけでなく、仕入れ面にも影響を与えていることがわかる。

「取引先企業の与信管理・リスク管理」についても聞いている（複数回答可）。「与信情報の細かなチェック」、「同業者からの情報収集」が45.0%、44.9%ともっとも多く、「売掛債権の早期回収」39.1%、「取引リスクの分散化」29.6%が続いている。

### 昨年夏以降顕著になった金融機関の変化

「過去1年間で取引金融機関の態度に変化がありましたか」という問いに対しては、23.0%（212社）の企業が「ある」と答えている。金融機関の態度変化がみられた時期は、夏以降とくに2001年10月～2002年2月に集中している。9月のマイカル倒産以降、不良債権処理の本格化が叫ばれるようになった時期に一致しており、また中小金融機関への金融庁による厳しい検査が、金融機関破綻を続出させていた時期でもある。

この調査についてはとくに地域別に顕著な違いが見られる。とくに、「関東」では35.4%と平均を大幅に上回っており、「近畿」23.6%、「北陸・中部」22.5%と続いている。これに対し、「北海道・東北」「中国・四国」「九州・沖縄」は18%台にとどまっている。規模別では、「20人未満」が25.5%と高く、業種別では建設業が27.4%と平均を上回っている。

金融機関の態度に変化があったと答えた企業に対しては、さらにその変化の内容を問うている（複数回答可）。「借入がしにくくなった」が49.0%と第1位、「金利の引上げ要求」28.9%、「追加担保・保証人を要求された」20.6%と続いている。「貸し剥がしにあった」と回答している企業も11.3%に達している。4業種のうち、「変化があった」という回答が多かった建設業では、その71.1%が「借入がしにくくなった」と答えている。また地域別では、「九州・沖縄」で65.2%が、規模別では「20人未満」で54.7%が「借入がしにくくなった」と答えている。

### 近畿、関東では7%の企業が取引金融機関の破綻を経験

「過去1年間で取引金融機関の破綻（営業譲渡を含む）の経験がありますか」という問いに対しては、回答企業765社中36社、5%の企業が「ある」と答えている。ただし、これも地域間格差が大きく、「近畿」「関東」ではそれぞれ7.4%、7.0%と高い比率を示している。「北海道・東北」でも5.8%に達している。さらに、規模別では「20人未満」が5.9%と高い。これはこの1年間のうち、破綻処理された金融機関が信用組合を中心にした比較的「零細」な企業を取引対象とするものが中心であったことを反映している。また、取引金融機関の破綻にともなってとられた対応については（複数回答可）、「受け皿金融機関へ移転」が55.3%でもっとも多く、「清算し、取引停止」が29.8%、「RCCへの送付」が2.1%という結果になっている。

以上の調査結果が示すように、中小企業を取り巻く環境は、営業面においても、金融面においても大変不安定な状況にある。こうした時代環境への個別企業としての対応と、経営環境改善に向けての社会的運動の広がりがますます必要になっている。

（立教大学経済学部教授）

## 〔Ⅰ〕業況

大企業では下げ止まり、中小企業は悪化（日銀短観）

2002年4月、新会計年度に入った。日本経済と中小企業の景気はどのようなであろうか。政府（内閣府）は4月10日、4月の月例経済報告において、3月の月例経済報告の「一部に下げ止まりの兆しがみられる」という判断を進めて「底入れに向けた動きがみられる」というように、さらに上方修正した判断を示した。ただその判断に踏み入ってみると、「大企業においては下げ止まりの兆し」がみられるが、中小企業では「悪化」が続き、先行きも「引き続き悪化」とみている。

また4月1日、日銀が発表した3月の短観（企業短期経済観測調査）でも、大企業の製造業の業況判断指数（DI）は、前回の2001年12月の38が3月でも38で横ばい、大企業非製造業も22と横ばいになったところから、景況感悪化に歯止めがかかったと評価されている。しかし、中小企業は製造業で前回の49が今回は51と悪化、先行きも51のまま、非製造業は前回の39が今回は42と悪化、先行きも46とさらに悪化するとされている。

個人消費・雇用・設備投資が低調では景気回復はない

大企業製造業が下げ止まりになってきているのは、アメリカの景気が予想以上の回復テンポを示し、自動車・電機などの輸出産業が立ち直りつつあること、国内要因では半導体・電子部品などIT（情報技術）関連の需要が回復しつつあることにある。しかし、アメリカの景気については、有力な民間研究機関の全米経済研究所（NBER）も3月の雇用統計における「8カ月ぶりの非農業部門就業者数の増加」など、「景気下降が終了しつつある可能性を示す兆候」がみられるが、現時点でリセッション（景気後退）が終了したとは判断できないという声明を示しており、アメリカ景気慎重論も台頭してきている。

元来、景気が回復するには、個人消費がそれ以上の下落を支え、設備投資が上昇エンジンとして働くというメカニズムが発動しなければならない。しかし、日本のGDP（国内総生産）の6割を占める個人消費を左右する雇用についても、2月の完全失業率は5.3%と高水準にあり、定期給与も2月まで1年2カ月連続で前年割れで、雇用・所得面で下支え機能が働くようになっていない。そして上昇エンジンである設備投資についても、日銀短観でも2002年度の設備投資計画（対前年度比）は、2001年度的全産業ベースでの5.6%から7.6%へと昨年より低調になるとされている。

したがって新聞論調でも日本経済が底入れし、これ以上悪化しない局面になっても、景気が上昇・回復するには至らない「底ばい局面」になるとみている。

求められる中小企業受難の悪循環を断ち切る構造改革

それでは中小企業の景気はなぜ、かくも悪いのか。それは大きくいって中小企業は東南アジアに進出している中小企業も含めて主として日本という国内市場需要に依存し、その

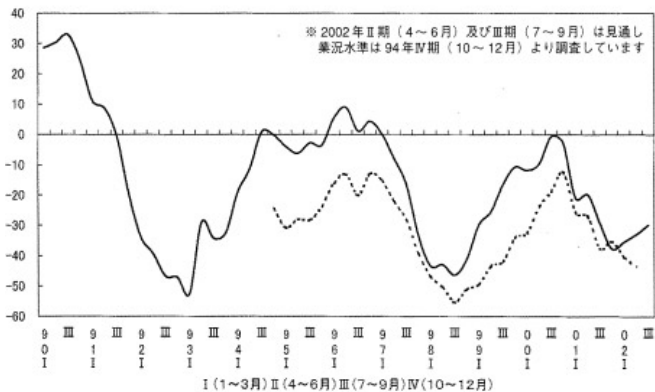
うちでもとくに個人消費向け商品を生産・販売する領域を存立基盤としているので、リストラで失業が増え、賃金が前年を下回る状況が続くうちは本格的回復はのぞめないというところにある。しかも産業の空洞化、とくに大企業による製造業の空洞化が進むことは、国内市場・内需のうち設備投資需要が海外に行くことであるから、この面からも中小企業に仕事が来なくなる。しかも1990年代の公共投資のバラマキによる財政赤字の累積により、新規公共投資はむしろかしくなり、中小の建設業も立ちゆかなくなっている。そして銀行は不良債権処理のために貸し渋り、貸し剥しをおこない、中小企業は倒産に追い込まれている。そうであってみれば、こうした中小企業受難の悪循環 中小企業を一種の構造的不況に陥れる悪循環を断ち切る国民経済・地域経済再建型の真の構造改革こそ、現在求められているといえるであろう。

### 低迷する中小企業景気

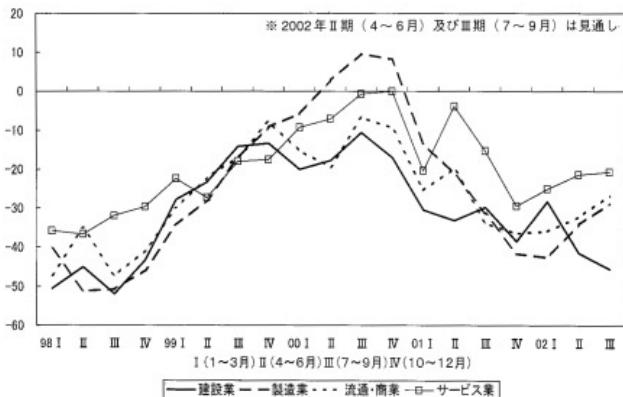
それではDORの景況調査は何を明らかにしているであろうか。2001年10～12月期の景況調査報告（DOR55号）では、2002年について「中小企業景気、一段下げて上期低迷」と特徴づけたが、日銀の3月短観の中小企業DIはこの特徴づけを裏付けるものとなっている。ではDORの1～3月期調査はどうか。まず全業種の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合）であるが、前期比は2001年10～12月期の 22が1～3月期は 36へ、業況水準（日銀短観と同じ「良い」 - 「悪い」企業割合）も 35から 41へとそれぞれマイナス幅を拡大させている。もっとも前年同期比で見ると 38が 36と2ポイントマイナス幅を縮小させている。

つまり景気が良いか、悪いかでは「悪い」という判断にシフトしている

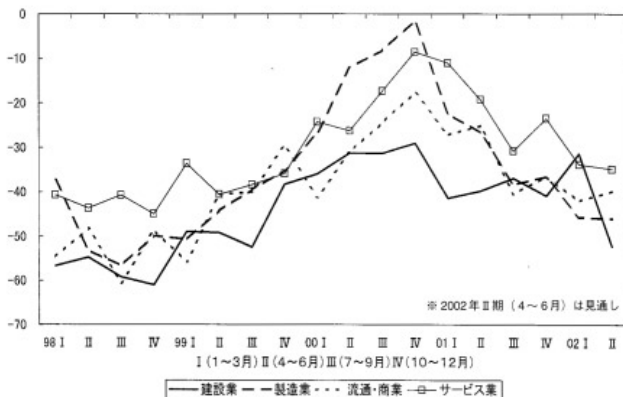
業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）



業況水準判断DI（業種別）



が、前年同期比ではやや持ち直しているというのである。これは諸経費、最後には人件費も含めてのコスト・ダウンをしてきて昨年より経営改善をみているものの、現況では売上げを伸ばすのもむずかしく、役員報酬をも含めてカット、再カットするという事態に直面すれば「悪い」といわざるをえないという状況の反映とみられる。もっとも前年同期比でマイナス幅が2ポイント減少したとはいえ、厳密にみると「好転」という企業はやや減少（17.8% 17.1%）、悪化企業も減少し（55.5% 52.5%）、横ばい企業が増加（26.8% 30.5%）という内実のものであり、2つの指標が大きくかけ離れているとはいえない。

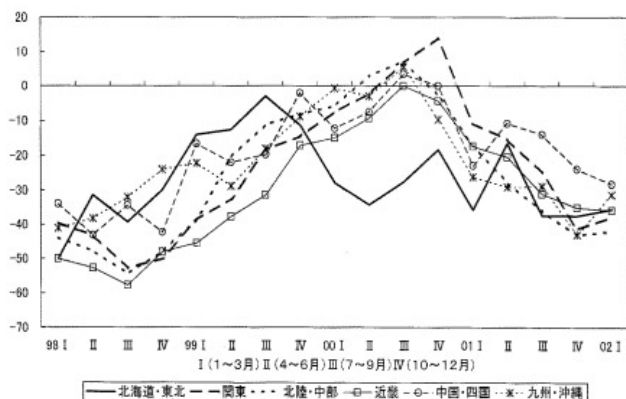
この点を確認しつつ、以下、主として従来と同様、前年同期比で設問項目をみておこう。

### 低迷の内訳は業種、地域、規模によってまだら模様

業種別DIでは1～3月公共工事が集中することもあって、建設業は 39 28と11ポイントマイナス幅が減少、流通・商業は 37 36とやや減少、サービス業も 30 26と減少をみている。これに対し、製造業は 42 42と横這いとなっている。結局、マイナス幅減の建設業の季節性を考慮し、製造業の横這い、流通・商業のマイナスの微減をみると、少なくとも1～3月の段階で中小企業景気が下げ止まりに到達したとは断じられないといわざるをえない。

地域別では、北海道・東北、関東、北陸・中部、九州・沖縄がマイナス幅を縮小させている

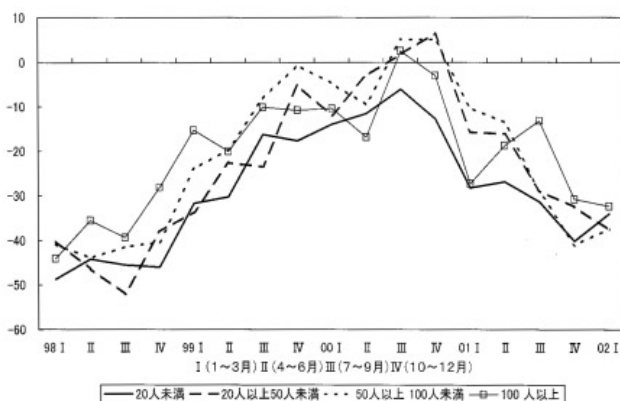
地域別業況判断DI（前年同期比）



ものの、近畿、中国・四国はマイナス幅を拡大させている。またマイナスの水準では北陸・中部のDIが 42ともっとも高く、以下関東 38、近畿 36と大都市部で高い。

企業規模別では、20人以上50人未満と100人以上がマイナス幅を拡大させ、20人未満と50人以上100人未満でマイナス幅を縮小させているようにまだら模様となっている。

規模別業況判断DI（前年同期比）



見通しも、業種、地域で一様ではない  
それでは今後の見通しはどうか。

まず全業種の前年同期比DIでみると4～6月期は 33、7～9月期は 30とゆるやかなテンポでマイナス幅が縮小するとみられている。

業種別では4～6月期、7～9月期を通じて、製造業、流通・商業、サービス業が揃ってマイナス幅を縮小するものの、建設業は官公需の不振から逆に再

悪化する。製造業について少し詳しくみると、食料品等はプラス3になるものの、繊維工業・製品は 60とこれまでで最悪になるとみられる。他面、鉄鋼・非鉄金属が大幅にマイナス幅を縮小、機械器具も着実にマイナス幅を縮小させると予想されている。

もっとも日銀短観と同様の方法によっている業況水準DIでみると、1～3月期に比べ4～6月期はマイナス幅が 41から 44と拡大する。業種別でも建設業が反転して大幅悪化、製造業、サービス業もマイナス幅が拡大、唯一、流通・商業がマイナス幅を縮小という図柄になっている。また製造業内部でも鋼材減産もあって、鉄鋼・非鉄金属はマイナス幅が減少であるが、食料品等、繊維工業・製品、金属製品、機械器具、その他の製造、ソフトウェア製造もマイナス幅を拡大させるという。

このように4～6月期に関して、業況判断DI（前年同期比）と業況水準DIでは反対方向を示している。この分岐をみると、中小企業に関するかぎり1～3月期に「下げ止まり」、「底入れ」をいうのはなお時期尚早というべきであろう。

地域別では、前年同期比でみて、4～6月期は関東でマイナス幅が拡大するほか、他の地域はすべてマイナス幅が縮小する。ただし、4～6月期、7～9月期をならしてみると、関東、北陸・中部、九州・沖縄はマイナス幅を引き続き縮小させるが、北海道・東北、近畿は停滞、中国・四国は7～9月期、マイナスを拡大というように、一様ではない。

企業規模別では、前年同期比でみて4～6月期、7～9月期とも、すべての企業階層でマイナス幅を拡大させる。ただし、20人以上50人未満はマイナス値が最大で、しかも停滞気味である。

## 〔売上高〕

### 製造業、サービス業が動向を左右する売上高

売上高DI（「増加」 - 「減少」企業割合）は、前年同期比でみて1～3月期は2001年10～12月期に比べ 28が 31と3ポイント悪化した。

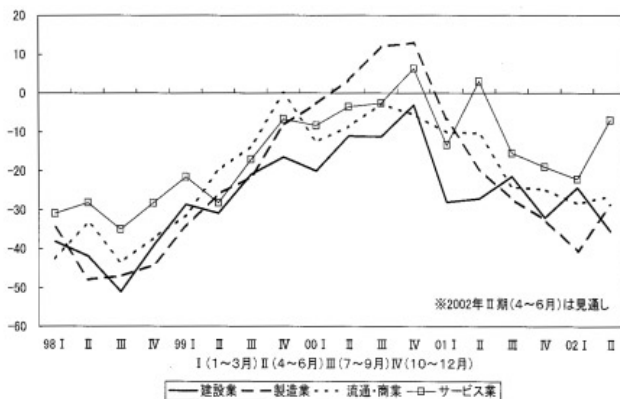
業種別にみても建設業を除いて製造業、流通・商業、サービス業ではマイナス幅を拡大させている。なかでも製造業は 41と最大のマイナス幅となった。

地域別では、前年同期比でみて1～3月期は北陸・中部、九州・沖縄を除いて北海道・東北、関東、近畿、中国・四国ともマイナスが拡大している。また北陸・中部はマイナス幅を縮小させたものの、 38とマイナス幅ではもっとも大きい。

企業規模別では、前年同期比でみて、1～3月期は100人以上が大幅に改善したものの、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満ともマイナス幅が拡大している。

それでは次期（4～6月期）はどうか。前年同期比でみると、1～3月期にい

業種別売上高判断DI（前年同期比）



ったん拡大したマイナス幅は 26と5ポイント改善をみるとされている。

業種別にみると、製造業（ 41 29）、サービス業（ 23 8）がかなり大幅に改善をみるとされているのに対し、建設業は再悪化（ 24 35）、流通・商業もやや改善するもののテンポは緩い（ 29 26）。したがって全体の売上高DIの改善には主として製造業とサービス業が寄与すると予想されている。

地域別では関東が 32 25と悪化するのを除くと、他の地域はいずれもマイナス幅が縮小する。

企業規模別では、いずれの企業階層もマイナス幅を縮小させるが、規模が小さくなるほど改善テンポは遅くなる模様である。

### 〔経常利益〕

不況下のコスト切り下げでわずかに採算を改善

経常利益DI（「好転」 - 「悪化」企業割合）を前年同期比でみると、1～3月期は2001年10～12月期に比べ、 29が 28と1ポイント改善をみている。業況判断DIがマイナス幅を縮小させたのは、売上高がマイナス幅を拡大していることと考え合わせると、経常利益のマイナス幅

の縮小が影響しているとみられる。

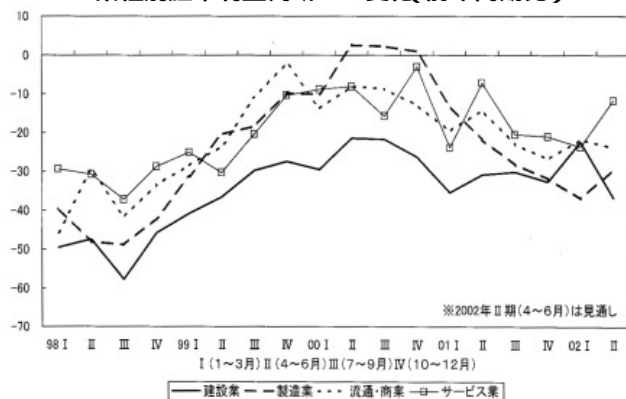
もっとも業種別にみると、製造業、サービス業は悪化、建設業、流通・商業は好転というように分岐している。

だが、採算水準DI（「黒字」「やや黒字」 - 「赤字」「やや赤字」企業割合）でみると、2001年10～12月期の10が、1～3月期には3と7ポイントほど黒字企業が減少している。この点を業種別にみると、赤字幅は縮小させたものの建設業は 4、製造業は 3とマイナスに反転、流通・商業、サービス業もプラスにあるものの、プラス値が大幅に減少している。

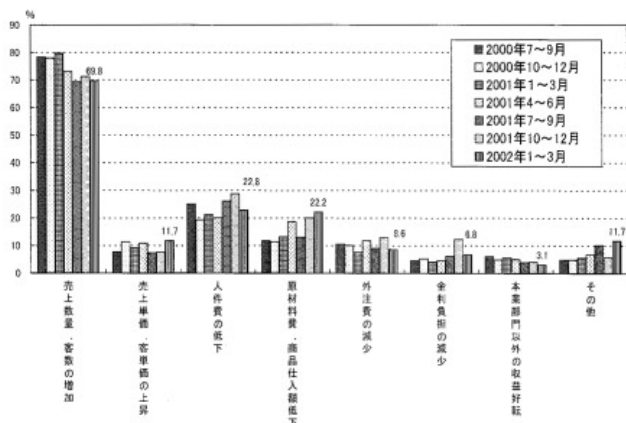
では1ポイントではあれ、前年同期比で経常利益を改善させた要因は何であったのだろうか。

経常利益変化理由でみると、最大なのは「人件費の低下」（22.8%）、ついで「原材料費、商品仕入額の低下」（22.2%）というデフレ要因で、「売上数量・客数の増加」は71.2%から69.8%

業種別経常利益判断DIの変化(前年同期比)



経常利益の好転理由(全業種)





とむしろ減っている。これに対し、価格低下圧力に抗して「売上単価・客単価の上昇」をはかった企業も7.7%から11.7%と増えている。つまり、通常の景気回復を先導する「売上数量・客数の増加」ではなく、あくまで不況下のコスト切り下げが経常利益をようやくわずかに改善させたにとどまるのである。

地域別では、前年同期比でみて関東、北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄は2001年10～12月期に比べ改善をみたものの、北海道・東北、近畿は悪化をみている。

企業規模別では、前年同期比でみて20人未満、100人以上では改善をみたのに対し、20人以上50人未満、50人以上100人未満では悪化をみている。

そこで次期（4～6月期）見通しであるが、1～3月期に対し4～6月期は前年同期比でみて、28が 27と1ポイント改善をみるとされている。

業種別では、前年同期比でみて、建設業が 37と大幅に悪化、流通・商業も若干マイナス幅を拡大というのに対し、製造業、サービス業は好転すると見込まれている。

地域別では、前年同期比でみて関東、中国・四国が再悪化するのを除くと、北海道・東北、北陸・中部、近畿、九州・沖縄は改善するとみられている。

企業規模別では、前年同期比でみて20人未満が再悪化するのを除くと、他の企業階層はマイナス幅を縮小させ改善するとみられている。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

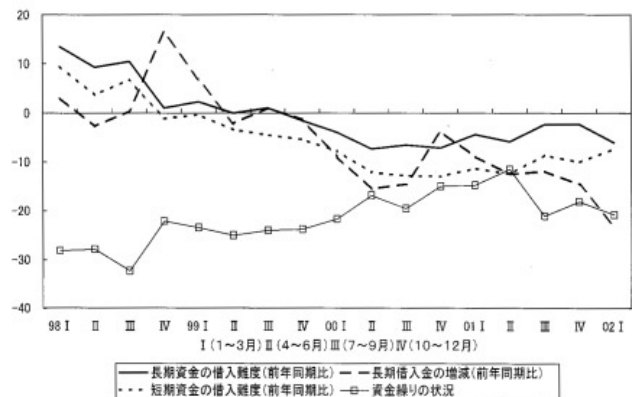
#### 金利引き上げ圧力、小規模企業の借入困難が表面化

2002年1～3月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合 - 「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は前々回 21、前回 18、今回 21と全体の状況を見る限り資金繰りに大きな変化はみられないように思える。しかし、業種・地域・規模によっては急激な悪化を示す場合もあり、また金融機関からの金利引き上げ要請や小規模企業の借入困難化など、中小企業金融を巡る昨今の不安定さも徐々に表面化しつつある。

業種別でみた資金繰りは、流通・商業が 7 15と8ポイント、製造業が 18 22と4ポイント悪化した。一方、建設業で前回の 42から今回の 34へと8ポイントの改善がみられた。サービス業は 18と前回と変わらず横ばいであった。

地域別では、「北海道・東北」が 2 24と22ポイント、「近畿」が 16

資金状況判断DIの変化（全業種）



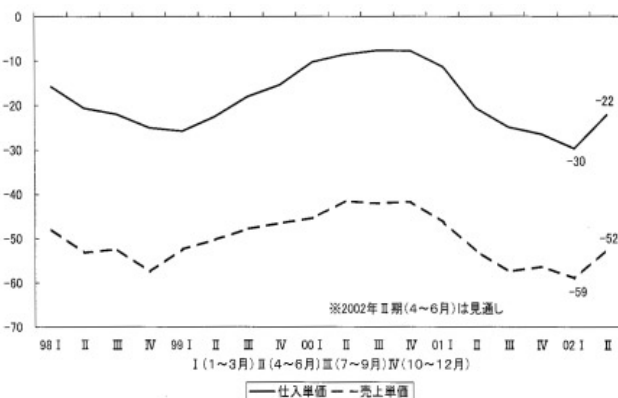
28と12ポイントと大幅に悪化している。「北陸・中部」は 14 15と1ポイントの悪化にとどまった。一方、「中国・四国」で前回の 18から今回の 7へと11ポイント、「九州・沖縄」で 33から 25へと8ポイント、「関東」で 28から 26へと2ポイントの改善がみられた。

規模別で資金繰りの状況を見ると、「100人以上」では資金繰りDIが0となり、2ポイント改善した。ところが、「50人以上100人未満」では前回の 2から今回の 11へ、9ポイントの大幅な悪化を示している。また「20人以上50人未満」でも 17 22と5ポイントの悪化を示している。「20人未満」では前回と同様に 29と依然厳しい状況にある。とくに、短期資金について見た「20人未満」の借入難度DI（「困難」 - 「容易」、前年同期比）が前回の 2から今回は8となり、10ポイント悪化して、とうとう「困難」超過に転じたことは特筆に値する。この規模については、長期資金も5 7と2ポイント「困難」超過幅が拡大している。中小金融機関の相次ぐ破綻など、昨今の中小企業金融をめぐる厳しさがとりわけ小規模企業に対して強く現れているといえよう。

今回の調査で特徴的であったものに、借入金利への上昇圧力が顕在化しはじめたということがある。借入金利DI（「上昇」 - 「低下」）は昨年より「低下」超過幅が拡大傾向にあったが、今回調査では一転縮小する結果となった。長期資金については 19 7と12ポイント、短期資金については 17 6と11ポイントと大幅に「低下」超過幅が縮小している。細かくみると、業種別で建設業（短期）の「低下」超過状態が解消し、地域別で「関東」が長短ともに「上昇」超過に転じたこと、規模別で「50人以上100人未満」（長期）が「上昇」超過に転じたことが注目される。

借入金DI（「増加」 - 「減少」）は、長期資金については 15 23と8ポイント「減少」超過幅が拡大し、短期資金については 10 7と3ポイント「減少」超過幅が縮小した。このことは長期資金については借入需要が低迷し、短期資金については借入需要の低迷が緩和していることを示している。これを反映して、借入難度DIは、長期資金については 2 6と4ポイント「容易」超過幅が拡大し、短期資金については 10 7と3ポイント「容易」超過幅が縮小している。受取手形期間DI（「長期化」 - 「短期化」、前期比）は 12 11と1ポイント「短期化」超過幅が縮小した。

仕入単価・売上単価DI  
（前年同期比、全業種）



#### 〔物価の動向〕

デフレ傾向依然続く 仕入単価、売上単価とも「下降」超過幅拡大

仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）は2001年10～12月期調査に比べ「下降」超過幅が4ポイント拡大し、30となった。業種別では、建設業が 28 34と6ポイント、製造業が 21 25と4ポイント、流通・商業が 36 38と2ポイント「下降」

超過幅を拡大させた。一方サービス業だけが 19 18と1ポイント「下降」超過幅を縮小させた。次期見通しについても全業種で 22と、次期の仕入単価が「上昇」と予想する企業を、「下降」とみる企業が上回っている。とりわけ、建設業（ 28）と流通・商業（ 26）でその傾向が強い。

前回調査で「下降」超過幅の拡大がストップしたかに見えた売上単価DI（「上昇」 - 「下降」、前年同期比）も、4ポイント「下降」超過幅が拡大し、 59となった。業種別にみると、流通・商業は 60 66と6ポイント、製造業は 57 60と3ポイント「下降」超過幅が拡大した。一方、サービス業では前回の 44から今回の 43へと1ポイント「下降」超過幅が縮小する結果となった。建設業は 58と前回と変わらず横ばいであった。仕入単価同様、売上単価の次期見通しも「下降」見通しが大勢を占めており、DI値は 52となっている。

### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

業種でばらつく1人当たり売上高といずれの業種でもマイナス幅広げた付加価値生産性

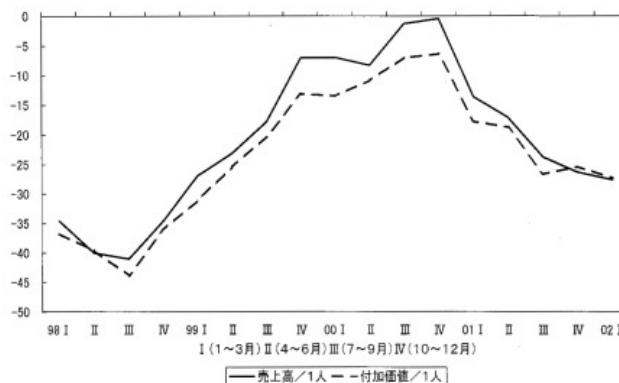
景気下げ止まりの兆しが見える景況感を生み出す一つの要因に、1人当たり売上高DI（前年同期比）の下げ幅縮小がある。1人当たり売上高は2000年10～12月期に向けて水面に到達するまで回復が見られた。しかし、2001年1～3月期から下降基調に入り、1人当たり売上高DIは2002年1～3月期でも下降傾向が止まらない。また、業種別に見ると、建設業（ 30 25）ではマイナスではあるがその幅は縮小したが、逆に製造業（ 28 35）、サービス業（ 22 23）では1人当たり売上高マイナス幅がむしろ拡大している。下げ止まりの兆しといっても、業種別に見ると、回復、下降が共存している。とくに景気動向を左右する製造業が下降傾向を続けている。これが足下の景気動向が回復と評価できない所以である。

1人当たり付加価値DI（前年同期比）では、異なった動向が見られる。2001年7～9月期から10～12月期において一旦は減少傾向にブレーキがかかった。しかし2002年1～3月期においては1人当たり付加価値DI（前年同期比）は2001年10～12月期の 25から 28に落ち込んでいる。業種別にみても、建設業（ 28 31）、製造業（ 31 33）、商業・流通（ 22 23）、サービス業（ 17 19）といずれもマイナスである。付加価値ベースで見ると景気は下降局面をたどっている。

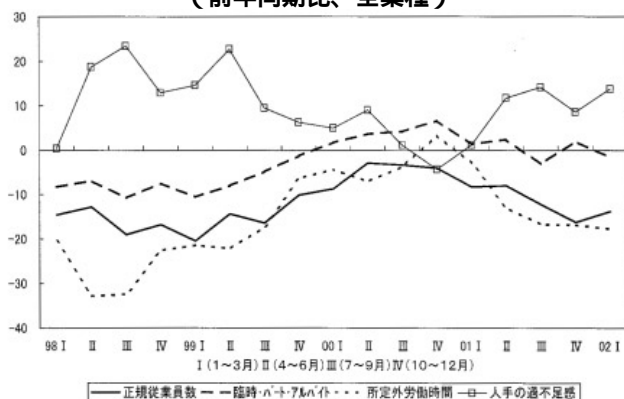
正規雇用の改善と減少続く所定外労働時間

正規従業員数DIは2000年4～6月期以降下降基調をたどっているが、2002年

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)



1～3月期は 14と前期に比べ2ポイントの改善となっている。しかし業種別にはばらつきが大きい。改善しているのは建設業（ 19 12）、流通・商業（ 16 12）、サービス業（ 10 5）で、この3業種で正規従業員数の減少に下げ止まりの兆しが見える。しかし製造業は、2001年10～12月期の 18から2002年1～3月期には 19へと減少傾向が進んでいる。

正規雇用の改善に比べ臨時・パート・アルバイト雇用DIは2000年に入っ

てわずかながら増加傾向にあったが、2002年1～3月期には前期の2のプラスから一転して 2のマイナスとなっている。正規雇用の改善が、臨時・パート・アルバイト雇用の増加に繋がっていない。正規雇用と非正規雇用との間で綱引きが続いている。

景気全体の動向を反映する所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」企業割合、前年同期比）は2001年1～3月期以降減少し、2001年10～12月期の 17から2002年1～3月期の 18へと減少幅が1ポイント拡大している。

#### 過剰化が強まる人手の過不足感

景気落ち込みへのブレーキがかかりつつあるなかで、業種間ばらつきの存在、経営の効率悪化の継続がみられる。そのなかで労働力に対する過不足感DI（「過剰」「やや過剰」 - 「やや不足」「不足」企業割合、前年同期比）では過剰感の減少が見られた前期に比べ、2002年1～3月期には14に拡大し、再び過剰感が増加している。とくに建設業（ 1 11）、サービス業（ 7 5）は不足から過剰へと転換し、製造業、商業・流通も歯止めがかかりそうな前期に比べ再び過剰化に転じた。景気悪化の歯止めがかかったとはいえない。

### 〔Ⅳ〕設備投資

#### 設備投資の企業規模別較差がさらに顕著に

景気判断において設備投資の回復の遅れが注目されている。とりわけ中小企業の動向が懸念されている。さて、本調査における今回の結果は判断が難しい様相を示している。すなわち、全体の実施割合は目立って低下（30.6% 26.4%）した。しかし、同次期計画割合は今期に引き続き上昇（26.7% 29.1%）を示している。上昇幅も拡大（2.0ポイント 2.4ポイント）している。さらに、同次々期計画割合が前期とは反対に低下（21.9% 17.6%）し、ほぼ2期前の水準に戻っている。つまり、次期計画割合が示す予測が2期連続して外れ、上昇あるいは低下という

方向において逆方向になるという結果を示した。今回の実施割合の低下は「3月危機」を背景にした特別の事情とも考えられるが、上記の次々期計画割合の低下を考えると、当面設備投資はやはり下降傾向にあると判断した方がよいだろう。

また、前回と同様に、企業規模別の設備投資動向に特徴が見られる。全体の実施割合で「100人以上」が3期連続で上昇し、それ以外はほぼ3期連続で低下している。「100人以上」の実施割合とそれ以外とは較差が広がり、とくに「100人以上」では52.3%と2社に1社が設備投資しているのに対し、「20人未満」では19.7%と5社に1社しか投資を実施していない。

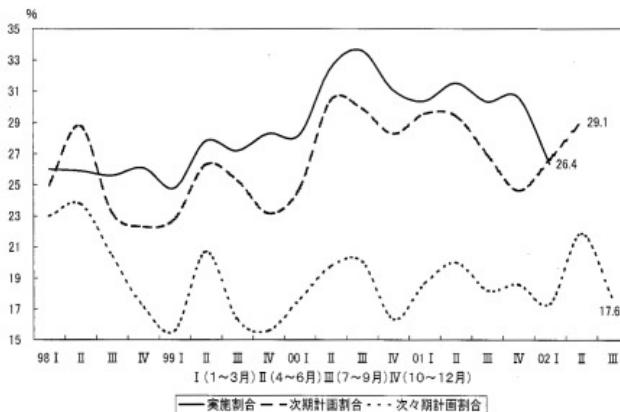
したがって、今回実施割合が全体として目立って低下した要因は、企業規模別較差の拡大にあるといえる。また、次期計画割合、同次々期計画割合で企業規模別較差がさらに広がっている。なお、業種別・地域別に差はみられるものの、企業規模別ほどではないといえるが、業種別・地域別のそれぞれの内部での企業規模別の動向に注意が必要である。

ところで、設備過不足感DI（「過剰」 - 「不足」）も全体としては「不足」超が拡大（12）しているが、この場合も「100人以上」が13であり、それ以外との較差を広げている。したがって、設備投資実施割合と設備過不足感をクロスさせた場合にも、2001年10～12月期以後ほぼ3期連続両者並んで低下しており、それまでの両者相反する動きとは異なっている。

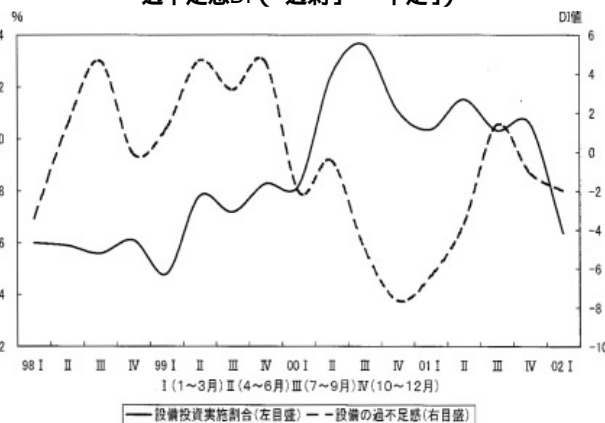
#### 設備投資環境も引き続き企業規模較差が拡大

短期借入難度DI（「困難」 - 「容易」）、資金繰りDI（「余裕有り」 - 「窮屈」割合）等の設備投資環境も企業規模別に較差が明確である。今回、前者は「20人未満」「20人以上50人未満」「50人以上100人未満」「100人以上」の順に8、11、22、26となっており、同じく後者は29、22、11、0となっている。また、売上高DI（前年同期比）、採算水準DI（「黒字」 - 「赤字」）も、同じく企業規模別に前者が31、36、27、20であり、後者は12、7、19、27であった。要するに、中小企業の内部において企業規模別の投資環境の較差が顕著に継続し

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」）



ているのである。とくに小規模企業層の設備投資環境がさらに悪化している。

## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

全体的業況判断の落ち込み小休止だが、次期以降の厳しさを強く意識

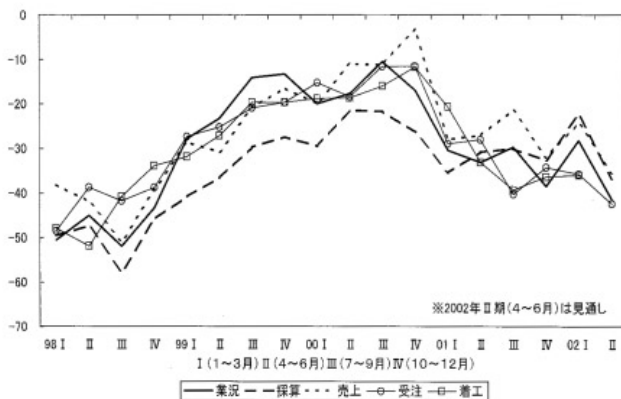
今期建設業の前年同期比の業況判断DIは前期より10ポイントマイナス幅を縮小して 28となり、2期前の水準（ 30）にほぼ戻った。業況判断の回答内容を見ると、前期に比べて好転の構成比が1ポイント減、横這い12ポイント増、悪化10ポイント減であった。DIで類似の傾向を示しているのは、売上げの指標で、2期前から 21 32 24と推移している。採算の場合は、今期 22で6期前の値に戻っている。その外採算水準も 12 4となり、赤字企業割合が5期ぶりに比重を下げている。

上記売上げや採算の指標が全般的な業況判断の悪化幅の縮減をもたらしたとみれる。これらに対し、先行性を持つ指標である受注DIは 34 36、着工DIは 36 36で依然厳しさが続いている。

次期・次々期の全体的業況判断DIの見通しでは、 41、 46で今期より13～17ポイントも悪化が見込まれている。またやや好転の兆しがみえた採算DIは 37、売上げDIは 35でいずれも今期より10ポイント以上の後退を見込んでいる。今期は業況の下げ止まりというよりは、一時的な現象として相変わらず厳しく意識

していることが現れている。なお厳しさという点では、資金の借入難度DIが4業種中建設業だけで困難が容易を上回りプラス（長期2、短期3）になっていること、資金繰りDIでは窮屈だとする企業が余裕有り企業を最も上回り、最低の 34になっていること、さらに受取手形期間DI（前期比）では長期化する傾向が2期続けて最も目立ち、17になっていることなどにも現れている。

建設業業況判断DI  
(前年同期比)



官公需から民需へ、下請から元請受注へ、新規事業展開など経営上の模索が続く

建設業の4業種別の全体的業況判断DIでは、官公需主体総合工事業が 58 57で悪化が続いているのに対し、他はいずれも10ポイント以上マイナス幅を縮小した。民需主体総合工事業の場合 28 14で次期も 16だが、官公需と民需の格差が一段と拡大しているかにみえる。記述回答で「公共から民間受注の移行」（青森・土木建築）「公共事業から民間事業への体質改

善」(富山・造園工事)などの動きが容易に効を奏するわけではないだろうが、避け難い一つの方向にもみえる。

その外、記述回答で注目されるのが「ゼネコン取引を極力減少させる。取引の主体を地主に...直に切り替える。達成しつつあり」(福岡県・立体駐車場の設計・施工・管理)である。建設産業の構造を変えていく内容ははらむ内容を実現しつつある。ただしこの場合、上記の力点は第1項目で、以下「2、現金回収75%以上達成、3、貸し倒れゼロ、4、提案営業の徹底 - 利益確保はこれしかない粗利20%以上を目標、5、ハードからソフトへ転換、作るから管理へ」という総合的な内容が並行して進められている点は重要だろう。経営者の力量がうかがえる。関連して記述回答で目立った事項を付け加えれば新規事業展開と得意分野の絞り込みであろう。両者は経営上の力点(複数回答)で1年前にも指摘したが、それはさらに増大し、いずれも回答企業の5社に1社が挙げている。進行中の経営者の模索の中味を端的に示すものである。

## (b) 製造業

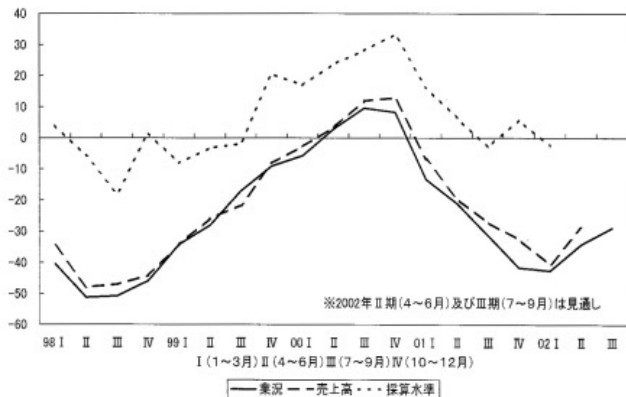
### 下げ止まりではなくデフレ・スパイラルの踊り場

3月の日銀短観は大企業製造業の業況判断指数は5期ぶりに悪化が止まったと報じた。DORの業況判断DIも指数では同様の傾向が見られるが、在庫調整の進展と米・アジア景気回復によっていることから力強さに欠けている。

次期・次々期見通しでは改善傾向が見られるが、内容を見ると「好転」の比重に変化はなく「悪化」から「横ばい」へのシフトが中心であり、売上高・経常利益ともに悪化に歯止めはかかっておらず、採算水準DI(「黒字」-「赤字」)も再びマイナスに転じており、むしろ厳しい状況の持続と読み取るべきであろう。記述回答では、取引先の倒産・廃業の影響の増大とともに(今回のOPTION調査では、取引先の倒産・廃業があった比率は製造業では59.0%)新規顧客開拓に際しては与信管理を重視する一方、リスクのある企業との取引を廃止する傾向も伺える。

業種別の業況判断DIは今期も全業種でマイナスを示したが、とりわけ化学、鉄・非鉄、金属、機械の重化学工業部門で、なかでも素材関連業種で深刻な事態が生じている。なお製造業全体に共通しているのは、売上高減少と単価下落の同時進行という典型的なデフレ・スパイラルである。内需回復に基づく自律的循環軌道の展望が見えない中、椅子取りゲームの加速化が進んでいる。

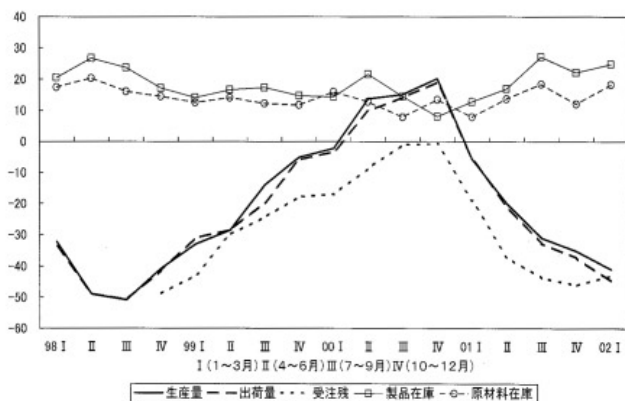
製造業の各種DI  
(採算水準以外は前年同期比)



### 歯止めがかからない受注の海外流出と価格破壊圧力

中小企業の経営環境の悪化を促進する誤った金融改革路線の結果、倒産・廃業・リストラが

製造業の各種DI (前年同期比)



急速に進み、生産量・出荷量DIの下落が続いている(35 41と 37 44)。受注残DI(「増加」 - 「減少」)(46 43)のわずかな改善はソフト製造の影響であり、それ以外の業種では確かな明かりは見られない。その結果、在庫の過剰感DI(「増加」 - 「減少」)は製品(22 25)、原材料(12 18)ともに再び過剰感に転じた。製品過剰感DI(「過剰」 - 「不足」)は化学(49)、鉄鋼(43)、繊維(39)で

とくに著しい。経営上の問題点では、内需減退の下での同業者間価格競争(59.9%)、取引先減少(20.8%)が厳しくなっており、とくに輸入品圧迫(6.2% 10.4%)の比重の高まりが目につく。政府発の「景気悪化に歯止め」論は電機・ITの動向に基づくものである。電機大手は相次ぐリストラ・下請け再編と中国などへの生産の海外移転を最も強力に推進している業種であり、この傾向は国内取引の減少と逆輸入の増大および単価のアジア化を伴い、中小企業の存立基盤の悪化と表裏一体である。経営上の力点では、新規受注の確保(69.0% 71.6%)とともに、社員教育(21.0% 23.1%)の比重の高まりが目される。受注関係の民主的ルールづくりとともに、生産のアジア規模での分業構造の中で、自社の存在意義を明確化していく努力が求められている。

### (c) 流通・商業

景気悪化、下げ止まりの兆し見える?

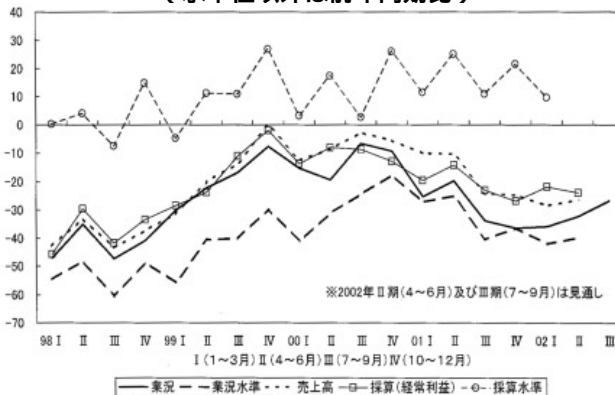
流通・商業の業況判断DI(「好転」 - 「悪化」、前年同期比)は、36(2001年10~12月期 37)となり、わずかながらのマイナス幅の減少傾向を示した。次期(2002年4~6月期)見通しも、32とマイナス幅を減らしている。次々期(7~9月期)見通しは27となり、先行きの見通しとしては水面下ながら上向きの兆しをみせる結果となった。ただ、依然としてDI値はマイナス2桁台であり、先行き回復への期待感はあるものの足下での業況の厳しさは続いている。これを業況水準DI(「良い」 - 「悪い」)でみると、2001年10~12月期の37から42へと、ここではややマイナス幅を更新させたとはいえ、次期見通しでは39へとマイナス幅をやや減らしている。

売上高DI(「増加」 - 「減少」、前年同期比)でみると29(2001年10~12月期 25)、次期見通しでは26となり、前回と比べ小幅な落ち込みをみせはしたが、次期見通しは横ばい傾向となり、ここでも下げ止まりの兆しがみられる。また、経常利益DI(「好転」 - 「悪化」、前年同期比)は、2001年10~12月期の27から22とマイナス2桁台ながら上向き傾向を示している。採算見通しは24へと小幅ながら下向を予測している。また、採算水準の動向は一進一退のジグザグ状態が続いている。

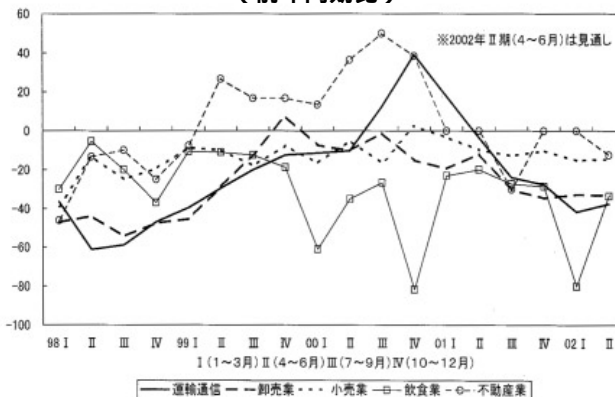


売上・客単価DI(「上昇」-「下降」前年同期比)は、今回 66と2001年7~9月期の最悪値 63をさらに下回る値を示し、1990年の調査開始以来最悪になった。ただ、次期見通しでは 54となっており、水面下で上向きとなっている。しかし、賃上げ交渉でのペアゼロ回答の続出や個人消費の低迷が続いているうえ、依然として「デフレ圧力」の懸念も消えておらず、経済環境の厳しさに変わりはない。不良債権処理の断行にともなう「3月危機」は、かろうじて回避されたものの当分危うさがつきまとう状況に変わりはないといえよう。これを裏付けるかのように、金融機関の不良債権は依然増え続けている。今回の判定結果でも一部に景気悪化の下げ止まりはみられるものの、地方などでは不安定な状況は今後も継続すると判断している。倒産件数が戦後2番目の多さを示したように、なお楽観は禁物である。

流通・商業の各種DI  
(水準値以外は前年同期比)



業種細目別流通・商業の売上高DI  
(前年同期比)



### 業種により景況の様相にバラツキがみられる

業種細目別にみた業況判断DI(前年同期比)は、運輸通信業では、前回調査の 35から 36へとマイナス幅をわずかに広げたものの、次期見通しは 33へとややマイナス幅を縮めた。卸売業が、2001年10~12月期 48から 45、次期見通しは 41と厳しい状況にあるものの幾分ながら持ち直しの兆しがみられた。小売業は、2001年10~12月期の 17から 26へ大きくマイナス幅を増やしたものの、次期見通しでは、 18と回復できる見通しを示す結果となった。飲食業では、2001年10~12月期 43から 47へとマイナス幅を更新させたが、次期見通しは 27と、これからは明るさを取り戻したいとの期待感がかなりみられる結果となった。不動産業では、2001年10~12月期 30から 13と前回とは打って変わり大幅なマイナス減を示したが、次期見通しでは 38へとマイナス幅を拡大させている。以上にみたように、業種によって現状の景況判断にバラツキがみられるものの、全体としては水面下での横ばい傾向が顕著となり、これから夏場にかけて期待感はあるものの不安感が色濃く滲む結果が示されたといえる。これを売上高DI(前年同期比)でみると、運輸通信業が2001年10~12月期 28から 42へと今回もマイナス幅を増大させ、次期見通しも 38と大幅な落ち込みを示している。卸売業は、2001年10~12

月期の 35から 33、次期見通しは 33と、底を這う様相をみせた。小売業は、2001年10～12月期 10から 15へと落ち込んだものの、次期見通しは 14へとややマイナスを減らす結果となった。飲食業は、2001年10～12月期 29から 80へと落ち込みをみせたが、次期見通しでは、33となり、売上回復に四苦八苦の状況にあることを示している。ただ、業種によっては一部に改善傾向がみられるものの、昨年来の「狂牛病」問題に加え、新たに「食肉不正表示」問題の影響をも受け、消費者の買い控えとともに売上回復の大きな障害になっているといえよう。

#### (d) サ - ビス業

業況判断DIは改善傾向を示すが、他のDI値は景況の厳しさが変わっていない

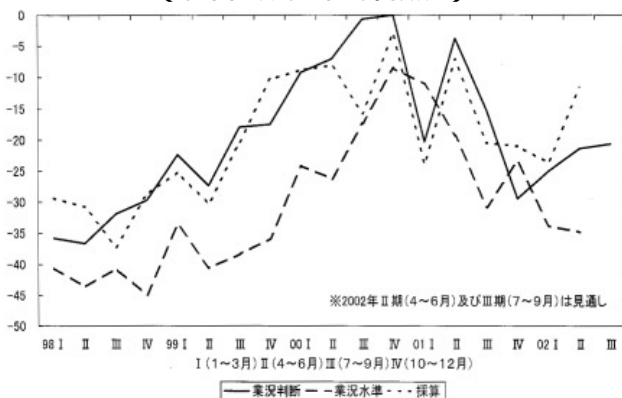
日銀短観によるサービス業（中小企業）の業況判断は、2002年度3月調査結果で 30（ただし「最近」=回答時点の業況判断）となり、2001年12月調査の 26から4ポイントの悪化となった。これに対し、DORではサービス業の業況判断DI（前年同期比）が1～3月期調査で 26となり、日銀短観とは逆に、2001年10～12月期の 30に比べて4ポイントの改善を示す結果となった。さらに、DORでは業況判断の次期見通しDI（前年同期比）が 22、次々期見通しが 21と、業況が連続して改善していく傾向をも示している。この結果からすれば、サービス業の業況はようやく「底を打ち」、長く厳しい景気低迷から脱しつつあるとの期待を抱かせるに十分といえる。

しかし、他の指標は必ずしもサービス業の景況回復を伝えているわけではない。たとえば、業況水準DIは今回 34と前回の 23を大きく11ポイントも下回り、また次期見通しDIも 35とさらに悪化する結果となっている。売上高DIは前年同期比で前回の 19から今回は 23と悪化、採算DI（前年同期比）も前回の 21から今回の 24へと悪化となっている。採算水準DI（「黒字」-「赤字」）も前回の22に対して今回は10と、プラスとはいえ大きく悪化に振れている。つまり、DOR調査からも、サービス業の景況が改善へと向かう判断材料は得られないのである。

景気が底を打ち、回復に向かうという楽観的観測に組みする生易しい状況はどこにもない

今回調査での業況判断DI値と他のDI値との動向にみられる乖離は、どのような意味を持つのだろうか。そこで、業況判断DIの内訳をみると、「好転」が前回の18.6%から今回の15.9%へと2.7

サービス業の各種DI  
(水準値以外は前年同期比)



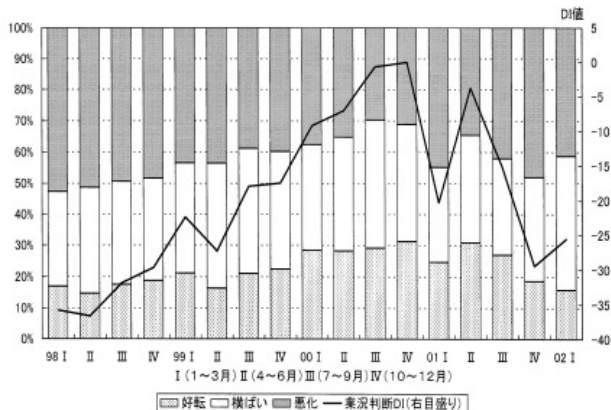
ポイント減少し、逆に「悪化」が48.1%から40.9%へと7.2ポイント減少している。つまり、「好転」企業は減少したものの、反対に「悪化」企業が減少したため、業況判断DIは結果として「好転」を示すこととなったのである。このように今回の調査結果は、「好転」企業数が減少して業況悪化傾向を示す反面、「悪化」企業数がそれ以上の割合で減少したため、全体としては「横ばい」企業比率が急増し、「見かけ」

ではサービス業の景況があたかも改善に向かっているかのようなになった。

残念なことに、業況判断の「悪化」企業比率が低下し、「横ばい」企業比率が急増しているの  
 であるから、サービス業の景況が「底を打った」という観測が成り立つかもしれないという期  
 待には根拠がないことになる。しかも、いずれにしてもまだ業況「悪化」が大半を占めるとい  
 う基本構造には変化がないのである。

長く厳しい景気から早く脱したいとい  
 う期待は誰しも抱くが、目下流布され  
 ている景気回復という希望的観測に安  
 易に組みすることはできない。中小企  
 業にとっては企業の存続が問われる厳  
 しい現実、いつでも「我慢のしどころ」  
 という実情に「構造改革」の手が及ん  
 でいないという実態を、その「乖離」  
 は語っている。

サービス業の業況判断の内訳



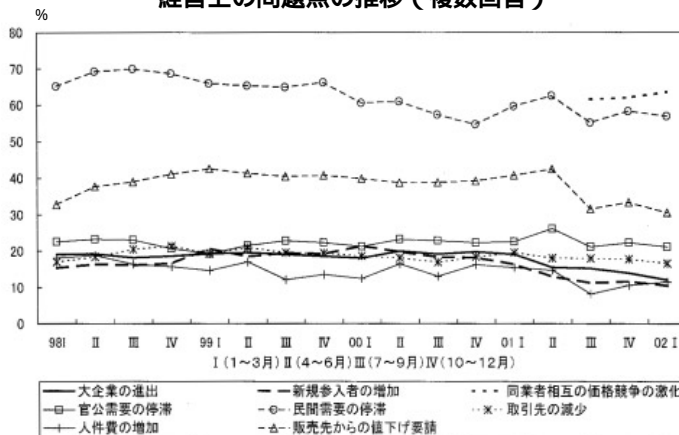
〔 〕 経営上の問題点

さらに進む同業者間の価格競争激化 民需停滞、値下げ圧力も引き続き

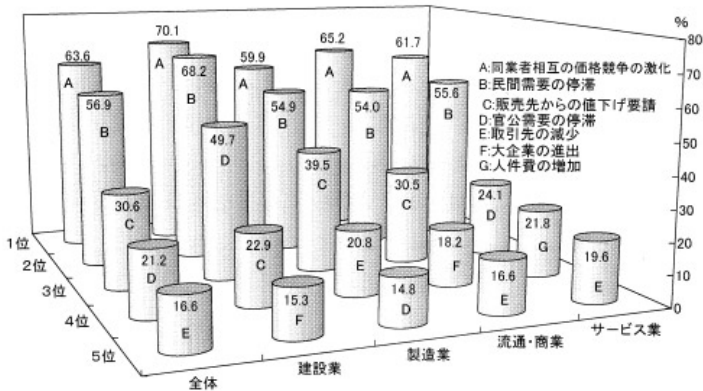
今期(1~3月期)の経営上の問題点(複数回答)の上位6位は、「同業者相互の価格競争の激化」(63.6%)、「民間需要の停滞」(56.9%)、「販売先からの値下げ要請」(30.6%)、「官公需要の停滞」(21.2%)、「取引先の減少」(16.6%)、「大企業の進出による競争の激化」(12.1%)であった。順位は今期は前期(2001年10~12月期)と同じである。しかし前期と比べて第1位の「同業者相互の価格競争の激化」が1ポイント以上問題点としての割合を高めたが、第2位以下は1~2ポイント程度低下させながら推移している。

2期前の2001年7~9月期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」は今期も第1位となり、割合も前期より1.6ポイント高い63.6%となった。同業者間の価格競争は生き残りをかけたきわめて激しい展開となっている。これを業種別にみると、建設業が70.1%と70%台を継続させたばかりでなく、流通・商業65.2%、サービス業61.8%、製造業59.9%といずれの業種においても第1位を占めている。しかも建設業以外の3業種の割合が前期よ

経営上の問題点の推移(複数回答)



業種別経営上の問題点  
2002年1～3月期（複数回答）



り上がっている（0.3～3.9ポイント）のである。同業者間の価格競争は全業種大の様相を帯びてきた。地域別には中国・四国（最大は「民間需要の停滞」）以外は「同業者相互の価格競争の激化」が第1位（最大は前期の北海道・東北70.2%から今期は九州・沖縄の67.7%）の問題点である。企業規模別には再びどの

区分でも「同業者相互の価格競争の激化」が第1位の問題点になった（20人以下の58.7%をのぞいて60%台後半の割合）

第2位の「民間需要の停滞」は、前期の58.3%から56.9%へと1.4ポイント低下した。前号でも述べたように2001年4～6月期の調査までの「民間需要の停滞」の中には2001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（「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」ととらえられるが、今期「同業者相互の価格競争の激化」が高まる一方で「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」が若干低下したことになる。それは2001年4～6月期までと同様の調査であったならば「民間需要の停滞」の低下とはならなかったかもしれないことを意味している。「民間需要の停滞」感は依然強いのである。とくに業種別では建設業の68.2%、地域別では九州・沖縄の60.8%が目につく。

同様に第3位の「販売先からの値下げ要請」、第4位の「官公需要の停滞」の割合も「同業者相互の価格競争の激化」の比率が高まっていることを考慮すると、今期の低下（「販売先からの値下げ要請」が2.8ポイント、「官公需要の停滞」が1.1ポイント）もそのまま受け取るわけにはいかない。「同業者相互の価格競争の激化」に起因する値下げ要請、需要の停滞は「同業者相互の価格競争の激化」の高まりに区分されるからである。値下げ要請、需要（民間および官公需）の停滞の厳しさは継続しているとみなければならない。

今期は、景況としては下げ止まりの兆しが一部出てきたものの、経営上の問題点においては中小企業間の競争である「同業者相互の価格競争の激化」の高まりに現れているように、下げ止まるまでには至っていない。むしろ、価格競争と需要停滞が絡み合って深い低迷に落ち込んでいると良い状態であるとみなければならない。

〔 〕 経営上の力点

業種ごとに力点の特徴あり

2002年4～6月期の経営上の力点（複数回答）の上位5位は、全業種で、①「新規受注（顧客）の確保」（67.8%）、②「付加価値の増大」（45.3%）、③「財務体質の強化」（29.9%）、④「社員

教育」(29.6%)、⑤「人件費以外の経費節約」(21.8%)、「社員教育」は横ばいであったが、若干の差で「財務体質の強化」が再び3位に浮上した。

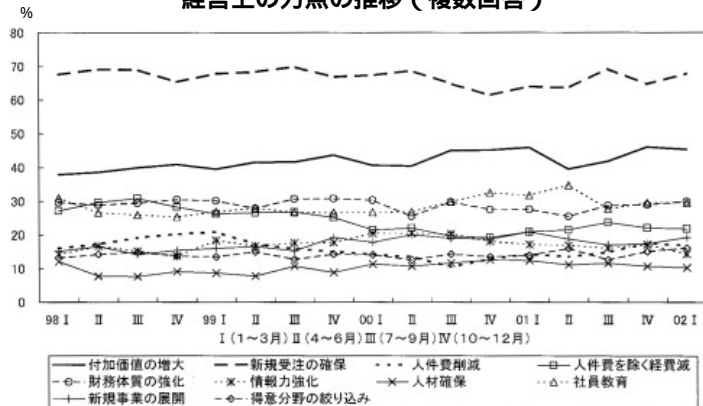
比率を上げた項目の順番は、①「新規受注(顧客)の確保」が3.1ポイント、②「新規事業の展開」が1.9ポイント、③「得意分野の絞り込み」が1.1ポイントの順で比率を上げた。業種別では、増加している力点の項目に特徴が見られる。建設業では、「新規受注の確保」が目立つ。製造業は、「人件費節約」が一貫して増えているのが気になる。流通・商業は、「財務体質の強化」(35.2%)が急上昇。サービス業では、「社員教育」(38.5%)と「新規事業の展開」(23%)が高かった。それぞれの業種の問題や経営課題が浮き出て興味深い。

### 金融リスク、取引リスクが増大する中小企業経営

1~3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。4月からペイオフ解禁がスタートしたが、ペイオフ解禁を前にした金融庁の強力な検査により昨年後半から地域金融機関の破綻が続発。「検査倒産」とも言える事態も発生し、中小企業の前向きな努力を制約している。「設備投資をしたいと思うが、金融機関の状況が変わっていくので、心配で投資できない。信金、信組をつぶさないでほしい」(群馬、ガソリンスタンド)、「銀行破綻により目下新銀行と交渉中」(大阪、総合建設)との生々しい報告も。「銀行のさじ加減で弱小の地元デベロッパーが何社か倒産しました。大手の大京などは支援されるが、地元は切捨てなのか」(愛知、建設業)との発言は共感をよぶ。「支払手形の発行基準を変更し、残高を減らした。ペイオフ対策資金以外の借入金を減らし、有利子負債を圧縮。来年の決済性預金のペイオフ拡大にむけ、バランスシートの見直しをはかった」(和歌山、包装資材卸)。今後も金融の波乱要因は続く。企業防衛の金融・財務対策が重要となる。

大企業の移転や閉鎖の記述も目立った。「大企業の廃業及び一部工場(金型、機械部品)の中国シフトが昨年12月から今年3月で3社あった(私達のQC工程図及びCAD、CAM等を持って)」(群馬、製造業)。「都内にある大工場2社が閉鎖し、地方へ移転或いは他社への売却が実施され、当社の売上大幅ダウン」(東京、工業用化学薬剤製造)。「この1年で百貨店が倒産、大型店(ビブレ)が廃業、商店街の構成店の倒産、シャッター閉鎖が進んでいる。何としても生き残る計画を検討している」(和歌山、鞆・袋物の小売販売)。

経営上の力点の推移(複数回答)



### 経営努力を上回るスピードで進む経営環境の悪化

今期は下げ止まりの兆しはあるものの、売上げ急減の状況が続く。「想像を超える市況の悪化

で、製品在庫が大幅に増加し、メーカー、商社よりの発注が激減した(1/3程度)」「(福井、長・短繊維等の系業)」「新規営業、社員教育、財務体質の強化、経営内容を全員に公開、全員営業など自社で考えられることは全て努力し、以前に比べれば成果は出てきているが、経営内容が好転に向かわない。社外の環境の悪化の速度の方が速い」(三重、貨物自動車輸送)。

このような状況が続けば人件費削減も俎上にのぼる。「過去最悪の状態。見通し暗し。給与カットに手をつけなければならぬ状態が迫っている感じである」(東京、板金加工)。「希望退職募りました。6月より給料、全役員・社員大幅カット。売れない!」(岐阜、家具・インテリア卸販売)。「社長も例外とせず、人件費のカットを社員に納得してもらう。ただし、リストラは最後の手段としたい」(北海道、電気工事業)。

### 真価が問われる経営戦略・企業づくり

厳しい逆境のなかで同友会企業はどのような企業戦略で立ち向かっているのか。

#### ① しぼり込んだ営業戦略と顧客満足の追求

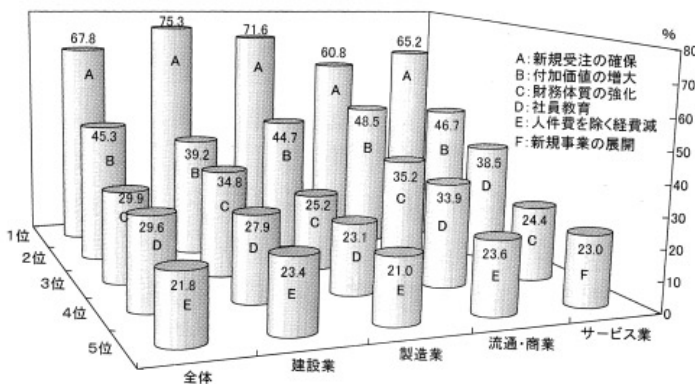
営業戦略は、「しぼり込み」と「かけがえのないものをかけがえのない『あなた』に」がポイント。「営業戦略の考え直し。当たり前では売れない。良い、安いでも売れない。『良い、特に安い』だけが売れる。お客様のしぼり込みが大切」(大阪、旅行業)。「社員個々の担当の専門化した社員を3名指名して、現得意先にその専門製品システムの提案セールスを実施し、大変良好な成績が上がった」(広島、ホテル・病院用雑貨販売)。「新規受注の確保につなぐべく現ユーザーに満足を与えること。それには先ず、原点に戻り、基本に忠実に行動すること」(京都、自動車整備販売)。「付加価値をつけて顧客満足度30%アップ『心のサービス』」(茨城、住宅建築、不動産)。

#### ② 市場創造と他社とのパートナーシップによる展開

「大手企業依存型の業務スタイルから脱却し、蓄積した経営資源を基礎に、複合技術製品の開発(自社ブランド、市場創造型、共同開発型)の推進」(東京、コンピュータ応用・電子応用製品開発製作)。「長期、短期的にみても、競争単価の受注でがまんするよりも、新規開拓、創造力を生かした独自の分野を開発

しつつあるので、財務力を強化して進みたい」(福岡、総合印刷業)。「1社の成長スピードでは構造変化についていけず、この度市場を首都圏に拡大して生き残るために、都内の業者と統合を決断しました」(千葉、酒類業務用卸)。「取引先に従来通りの仕事以外でも受注するよう働きかけ、そこでできないものは当社が間に入って、他の取引先に加工を出し、つないで

経営上の力点  
2002年4～6月期(複数回答)



いくというコーディネートの役割を担い、お客様の仕事創造に動く」(大阪、金属材料販売)。客先の仕事づくりまで踏み込むような他社との戦略的アライアンス(提携・同盟)が必要な時代になっているかもしれない。

### ③ 組織改革と財務体質の強化

「グループの細分化をし、グループ内の意思疎通を活発化させる。グループ長と社長との直結化(工程、成果品の内容について)」(北海道、測量設計・海洋調査)。「腰の低い経営を目指し、在庫や販管費の見直し、仕事の見直しを進め、つぶれない会社づくりをしてきた。今後は更にスリム化を実行し、利益の出る体質づくり、付加価値を提案できる営業体制をつくる」(埼玉、業務用酒・食材卸)。「各セクションで担当していた外注、資材購入業務を資材管理課の新設で統合。コストダウンをするにしても、ただ仕入先に対し厳しい要求をするのではなく、計画発注、発注情報、市況などあらゆるファクターを研究して、納得して頂ける仕入コストの低減に努力していく」(和歌山、電子部品・電子機器製造)。「自社の体力に応じた営業活動を心がけ、与信管理、リスク管理を徹底して行う」(沖縄、管工事・水処理)。

### ④ 社員教育・人づくりとオープンな社風づくり

厳しく難しい時代には個々の社員とのきめ細かい意見交換、認識のすり合わせが不可欠。コミュニケーションと社員教育が重要となる。「全社員との個人面談を実施。特に、個人目標に対して1人ひとりがどのように達成しようとしているか。また、不満、不平、希望をじっくり聞き、経営の方向性を探った」(岡山、オフセット印刷)。「社長の考え方を伝え、『信頼』『理念』について社員の考え方を聞き、話し合った」(三重、食品製造)。「1時間ずつ全員個別面談を行い、今の日本経済、会社の現状、将来の計画等を話し合う」(岐阜、カミソリ刃物製造販売)。人育ての成果が現れ始めた企業も。「人材教育に力を入れる。育った社員を、伸び悩んでいる支店に配属。おかげで、1~3月期はさらに良くなり、増収増益です。今後も企業は人なりですから、私自身が同友会で学び続けて人育てに力を入れていきます」(宮崎、レジスター・SA・OA機器販売)。

情報通信革命の進展は、社員に新たな能力が要請される。「印刷業は製造業から情報価値創造業へと業態をサービス業に変えていく必要に迫られており、そのための人づくりに3年程前から取り組んでおり、結果がでるようになってきました」(宮城、デザイン・印刷業)。「多能工から知能工へ変革(社員育成)」(群馬、順送プレス金型設計製作)。

社内のネットワーク化、オープンな情報共有も課題となる。「社員全員がネットワークを組み、情報の収集から小さな仕事20万~100万円の仕事を数件新規で受注できた」(青森、土木建築)。「社内での情報をオープン化し、部門間の仕事の内容を誰もがわかるようにしました。情報を共有化することにより、相互の営業努力が社内伝達され、意識が高まっています」(富山、建材・住宅・不動産)。「社内LANを利用したつぶやき情報、ミスの情報、クレーム情報の公開」(長野、会計事務所)。

経済情勢を厳しく評価し、予想されるあらゆる事態への対処を常に考えるのが経営者の仕事ではあるが、悲観主義は克服されなければならない。中小企業が出番の時代にあるとの認識も

重要である。「景気循環が繰り返される中で、80年代のメカトロニクスから最近のITまでそれぞれ特徴を持って景気の山が形成されてきた。この次を考えると環境ビジネス、ゲノム、バイオ、介護・シルバーなど人々の生活と暮らしに直結した事業展開が期待される。いよいよ中小企業の出番になりそうだ。環境に配慮したものづくりの体制をつくり、これまで培ってきた精密微細加工技術を新分野に生かしていきたい。」(神奈川、精密機械部品製造)

## 同友会景況調査報告(DOR) No.56

2002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

〒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)