

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2002年7～9月期)

## 2002年度の景気は下向き濃厚

### 〔概要〕

10月10日の日経平均株価の一時8,200円台割れにより大企業の2002年度下期V字型業績回復のシナリオは怪しくなってきたようである。こうしたなか小泉改造内閣はハードランディング（強行着陸）も辞さない不良債権処理の加速方針を打ち出し、それを推し進めようとしている。

ではその主な対象となる中小企業の状況はどうか。DOR7～9月期調査によると、業況判断DI（全業種、前年同期比）において今期はマイナス25と4ポイント改善をみているが、前期の7ポイントの改善幅に比べ鈍くなっている。さらに10～12月期もマイナス24と改善するものの、その幅は1ポイントにとどまり、2003年1～3月期にはマイナス27と3ポイント悪化すると予想されている。業況回復の鈍化、再悪化という状態で不良債権処理がなされるなら倒産、休業が大量に出かねない。

しかし中小企業は日本経済の“母体”であり、“土台”である。その中小企業の不良債権を優良債権にするような金融・経済政策、経営支援こそが、今求められている。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2002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 郵送の方法により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,060社より939社の回答をえた（回答率45.6%）  
〔建設164社、製造業328社、流通・商業299社、サービス業140社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.7人  
②臨時・パート・アルバイトの数 30.2人

## 非常事態を想定した企業経営対応を

永山利和

狼少年の逸話の繰り返しかもしれない。だが事態を虚心に見れば年後半にはV字型景気回復どころか「非常事態」を想定すべきだろう。株価下落による金融危機が不良債権を累積した金融機関の経営危機を深めている。非常対応が求められる。すでに兆候はある。

危機の象徴が株価急落である。直近(2002年10月11日)の日経平均は8,529円である。1989年12月日経平均ピークである38,916円に比較すると21.9%に下落している。ピークに比し80%近くの株式資産が失われた。株価ピーク時から12年経っても低迷は克服されていない。政策の失敗が実体経済の不況に加重し、経済全体の危機に向かう状況がある。

ITバブルで上昇していた20世紀末(1999年から2000年時)の株価は、今回の株価下落による株式資産劣化はすさまじい。ITバブル時における東京証券取引所第1部上場企業の時価総額は第1部上場企業で465兆100億円であった。それが2002年10月には249兆2,953億円で縮小した。減価率は46.4%である。しかも株価下落内容はゼネコン、大手チェーンストア、不動産業など不況業種に限らない。1999年から2000年時のピークに比べ、優良企業のグループにいた富士通が9割、NTTドコモやソニーも7割、1兆円を超える利益を上げるトヨタでさえ4割、とそれぞれ大幅減である。成長産業の中心と目された優良企業の株価下落が不況下の株価下落と並進している。非成長産業となった製鉄業では住友金属工業が1兆6,000億円の累積債務に陥り、新日鉄との統合が準備されつつある。

株価下落は日本だけではない。それは世界共通現象である。日本における株価下落は世界同時株安の一環である。すなわち2000年の世界における日本、アメリカ、欧州、アジア等主要9株式市場での株式時価総額は30.7兆ドルあった。それが2002年9月時点で18.1兆ドルに減少した。減少率は41.0%である。この2年半近くのうちに12.6兆ドルが消えた。この減少金額は2001年のアメリカのGDPの10.2兆ドル、日本の個人資産1,400兆円(約11.7兆ドル)を超える。膨大な価値減価が生じた。いま株価下落が世界を襲っている。

株価下落は多様に波及する。そのひとつは個人資産の目減りと個人消費の萎縮である。金融機関や企業保有の株式資産減価は自己資本の棄損、さらには大手機関投資家である保険会社の巨額資産劣化に及び、2002年10月上旬の株価水準で大手銀行の株式の含み損は5兆円規模になり、4大銀行グループの自己資本比率は9%台に落ちる。株価下落がこれ以上続くと公的資金注入は不可避となり、大規模金融機関の国有化が引き寄せられる。郵貯民営化を進める一方で大手金融機関の国有化という皮肉な結果が待ち受ける。国際金融業務を営む自己資本比率8%を維持するのに残っている株価下落許容額は500円もない。大手金融機関の経営破綻はすぐそこに来ている。不良債権もまた増加しているからである。

株価下落は欧米の大手金融機関にも波及している。人員削減はドイツ銀行14,500人、ドイツHVB9,000人、ドイツ・コメルツ銀行3,400人、スペインBSCH11,000人、イギリスRSA1,200人などである。欧州金融機関グループの人員削減数は全体で6万人強に及ぶ。金融機関のみでなく保険会社にも影響する。また欧州年金基金の「積立不足」も生じ、企業の年金負担増が不可避である。したがって企業業績悪化が避けられない。アメリカ金融機関にも株安の影響が及ぶ。アメリカ大手銀行持ち株会社JPモルガン・チェースは4,000人のリストラを行うことになった。これらの動きがさらに広まるだろう。今回の株安はニューヨーク証券市場で「株式の死」といわれる。それはS&P(スタンダード・アンド・プアーズ)500種株価指数では過去3度の大崩落だからである。すなわち2000年3月の高値から10月9日までの下落率は49.1%であった。第1回目は1929年から1932年で下落率は86.2%、ついで1973年から1974年までの下落率48.2%、そして今回の下落である。今回の下落率は第2位である。「株式の死」の再来といわれるゆえんである。

日本では大手銀行だけで5兆円の含み損であるが、含み損を抱える大手金融機関のひとつ“みずほコーポレート銀行”は1兆3,000億円の債権を売却・分離することになった。これは同行が保有する貸出債権総額37兆円のうち10兆円規模のリスク債権処理の一部といわれる(日本経済新聞、9月14日)。この処理ペースでは株安と累積不良債権処理スキームに対応できない。政府・竹中処理方式では2004年不良債権処理終了の計画を立てている。だがその計画はすでに破綻している。かくして大手銀行発の金融機関経営危機の倒産が拡大するだろう。

「株式の死」をもたらす株価下落の要因はなにか。ひとつは小泉構造改革という「政策の失敗」がひとつ。つまり小泉構造改革は「角番」に立たされた。いまひとつは過剰設備、過剰雇用そして過剰債務(債権)の長期化である。一口にその根底には過剰資本とその長期化により大企業不効率が生じたのである。では資本過剰を生んだ要因は何か。それは、「(大)企業の失敗」、すなわち「(大企業中心)市場の失敗」である。「政府の失敗」と「市場の失敗」の複合失敗である。これらを金融機関の整理・統合、過剰債務企業の整理・統合で健全な日本経済に復帰できるだろうか。否であろう。政策立案にはゼネコン、大手流通資本、不動産部門の大規模企業整備だけでなく、石油化学、鉄鋼産業などかつての「成長産業」部門の企業、さらにNTTドコモ等推奨産業に属する企業の大きな債務超過の整理とそれを生んだ巨大企業化政策の変更が必須である。逆にいえば何よりも不況克服の中心課題が中小企業対策の不十分さにあったことを認識すべきである。政策の根本的軌道修正が必要である。新旧産業の大企業温存、大金融機関保護、中小企業淘汰をすすめたこと、これが「政府」・「市場」の複合失敗、21世紀型不況の構図である。もちろんこの根底には世界規模の最終消費萎縮の政策＝賃金抑制、社会保障費削減のワシントン・コンセンサス、サミット、財務・中央銀行総裁会議などの国際システム操作体制がある。最終消費萎縮をもたらす帰結が恐慌である。経済政策は根本から軌道修正されなければ世界同時株安、金融恐慌、さらなる長期不況が避けられない。企業運営は非常事態に備え、年末に向けた企業行動が準備されなければならない。

(日本大学商学部教授)

## 〔Ⅰ〕業況

本文中、DI値で特に断りのない場合は、水準値  
以外は前年同期比です。

### 景気の下振れ懸念の現実化

10月に入り、アメリカ頼みの景気回復シナリオ、それによる下期の業績のV字型回復シナリオが崩れつつあるばかりか、日本発の世界経済混乱懸念さえ生まれつつある。

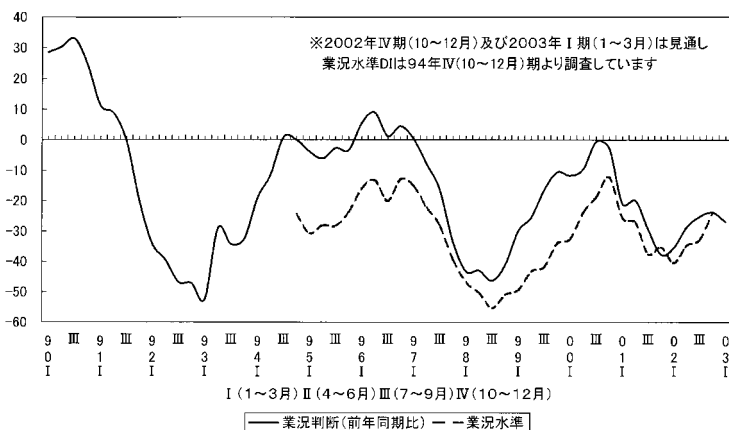
9月30日、小泉改造内閣が発足、柳沢伯夫金融担当相を更迭、竹中平蔵経済財政政策担当相が金融担当相を兼務することとなった。小泉首相は記者会見で金融機関の不良債権最終処理の加速を経済政策の支柱に据えることを宣言した。

10月1日、日銀が「短観」（企業短期経済観測調査）を発表。全業種でDI（「良い」企業割合 - 「悪い」企業割合）は前回の6月調査の 17が 13と4ポイント縮小、そのうちでも大企業では製造業のDIが6月調査では20ポイントの改善幅であったのが、9月調査では 18が 14と4ポイントに縮小、大企業非製造業も 16が 13と3ポイントの改善にとどまった。他方、中小企業では、6月調査に比べ製造業が 41から 37と4ポイントの改善をみたものの、国内のデフレ不況の影響を受けた非製造業は 37から 38と1ポイント悪化した。この数値について各紙は「景気に足踏み感」、「景気、早くも『踊り場』、輸出不調なら腰折れも」という見出しでその評価を表した。

10月7日週明け、世界連鎖株安に加え、竹中金融経済財政担当相の「破綻するには大きすぎる（トゥ・ビッグ・トゥ・フェイル）との考えは採らない」と発言、この“竹中ショック”から東京株式市場は全面安となり、日経平均株価が8,700円を割り込んだ。

同日、政府はまた不良債権処理に伴う金融システムの混乱防止のため、ペイオフの解禁を2年延期することを決定した。

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



10月9日、アメリカ株式相場的大幅安を受けて欧米・アジア・日本の連鎖で世界同時株安が進み、10日、日経平均株価が一時8,200円を割った。この株安で大手銀行7グループの含み損は5兆円規模に拡大、国際業務をする銀行の自己資本の最低基準8%を割り込む日経平均株価の水準は8,400円（4大銀行グループ）

程度とされているから、ことは重大である。

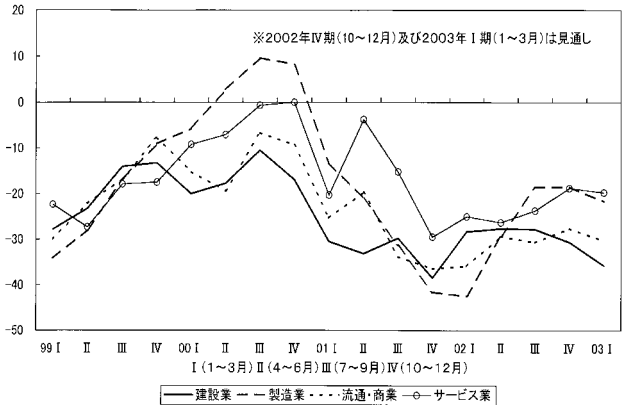
政府は5月に景気の底入れ宣言を行ったが、小泉改造内閣発足直後のこの激動の2週間によって、景気の下振れ懸念は現実味を帯びつつある。

**改善幅の鈍化による景気の横ばい、足踏み状態**

それではDORは現局面の景気の脈動をどう示しているであろうか。

まず業況判断DI（「好転」 - 「悪化」）を前期比でみると、4～6月期の 14に比べて7～9月期は 15と1ポイント悪化している。もっとも前年同期比でみると 29が 25と3ポイント改善をみており、日銀短観と同様の調査方法による業況水準DI（「良い」 - 「悪い」）でも 35が 33と2ポイント上向きになっている。7～9月期の業況は6月時点で予想されていた9ポイントに比べると、改善ははかばかしくなかった。それだけに4～6月期の改善幅に比べ、7～9月期の改善幅は小幅になっており、景気の足踏み、横ばい景気の様相は、さらに明瞭となりつつある。

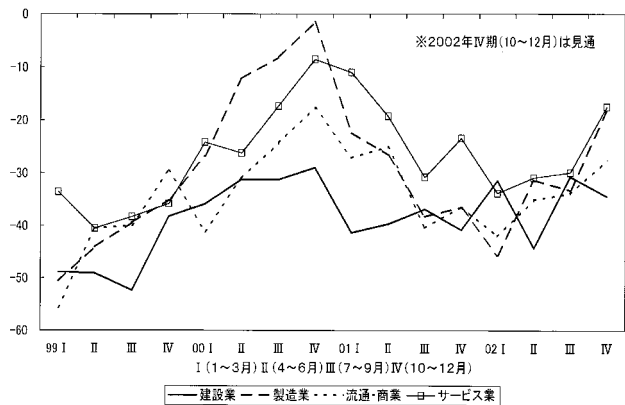
**業種別業況判断DI（前年同期比）**



業種別の業況判断DIを前年同期比で見ると、4～6月期に引き続き製造業はマイナス幅を縮小させ、 29が 19と10ポイントと2桁台の改善ぶりを見た。またサービス業も 26から 24へと2ポイントとわずかではあるが改善をみている。

他方、建設業は 28が 28と停滞、流通・商業は 29から 31と2ポイント悪化している。いうまでもなく、流通・商業のところでものが捌けなければとうてい力強い景気の回復はあり得ない。

**業況水準判断DI（業種別）**



地域別業況判断DIを前年同期比で見ると、中国・四国を除くと、北海道・東北、関東、北陸・中部、近畿、九州・沖縄の5地域ともマイナス幅を縮小させている。そのうちでもこれまで改善の遅れていた北海道・東北、関東がそれぞれ 36 28（8ポイント減）、34 23（11ポイント減）と今期大きく戻し、全地域で20台のマイナスに平準化してきている。

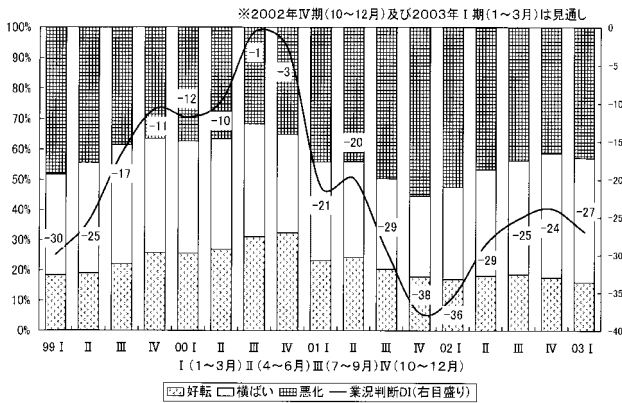
企業階層別業況判断DIでは、前年同期比ですべての企業階層でマイナス幅を縮小させ、50人以上100人未満では 18と20ポイント台を切っている。また100人以上も前期の 30を今期 22（8ポイント減）と最大の改善幅となっている。

**政策転換なければ、中小企業の大量死も**

それでは次期（10～12月期）、次々期（2003年1～3月期）の見通しはどうかであろうか。

まず次期見通しを全業種でみると7～9月期の 25から10～12月期は 24（1ポイント減）と小幅ながら改善をみるとされている。しかし、要注意なのは、2002年の景気の足取りは4～6月期にかなりマイナス幅の縮小をみて以降、期を追って改善幅が小さくなっていることである。つまり、景気の改善が鈍化しているということである。そうしたところから、2003年1～3月期には 27と3ポイントの悪化が予想されている。つまり景気好転が頭打ちし、再悪化するとみられている。

業況判断DI（前年同期比）と内訳



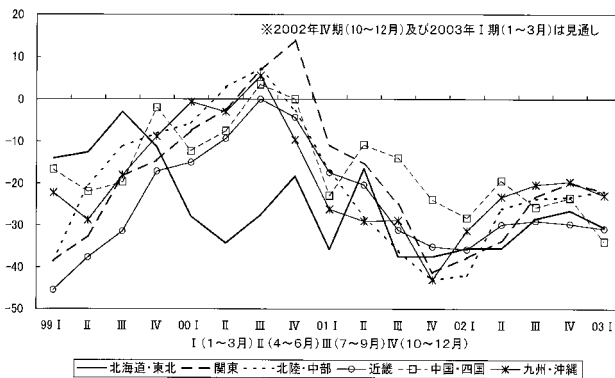
このように中小企業の景気の改善が鈍化し、再悪化さえ見込まれ、くわえて激動の2週間で景気下向きが不可避とされている局面で不良債権処理を加速させたらどうなるか。ただでさえ業況が思わしくないときに、それを捉えて「貸しはがし」などを強行するならば、中小企業の大量死は必至である。

小泉内閣は“構造改革なくして経済成長なし”というが、この構造改革とは中小企業が生きていけない方向での構造改革であるという本質が、ここにきて明らかになりつつある。誤った経済政策で“生き体”であるものが人為的に“死に体”にされ殺されるのではたまらない。政策転換の声を上げるべき時であろう。

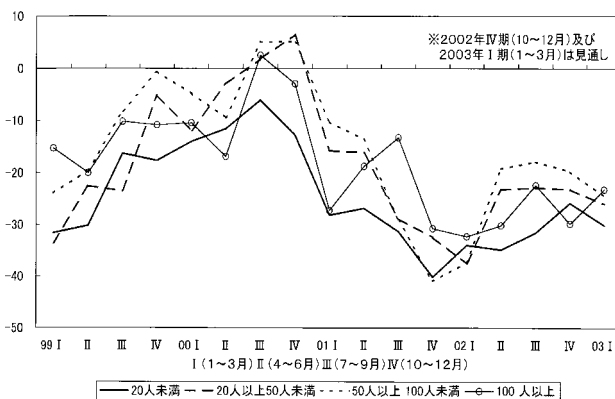
業種別に立ち入ると、流通・商業がDIで3ポイント、サービス業が5ポイント改善が見込まれているが、建設業は悪化、製造業も 19のまま改善がストップする。つまりこの間の景気改善の先導役をつとめた製造業も息切れになるという。

地域別では、北海道・東北、関東、中国・四国、九州・沖縄は引き続き改善をみるが、北陸・中部は停滞、近畿は悪化する。もっとも次々期（2003年1～3月期）には次期と異なり、北陸・中部がやや持ち直すものの、他の5地域すべてで悪化が予想されている。

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）



企業階層別では、20人未満が6ポイント改善をみるとされているが、他の企業階層、20人以上50人未満、50人以上100人未満、100人以上はすべて悪化する。また2003年1～3月期では100人以上だけはマイナス幅を縮小させるが、他の企業階層、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満はマイナス幅が再び拡大するとみている。

2003年の年明けも大方の中小企業は厳しい景況をもって始まると見込まれている。

## [ 売上高 ]

東日本で順調な回復、西日本で後退

売上高DI(「増加」-「減少」)は前期比でみて 12が 6と6ポイント、前年同期比でみても 25が 21と4ポイント改善をみている。

これを前期(4～6月期)と比べると、前期は前期比で1～3月期より16ポイント、前年同期比で1～3月期より6ポイントの改善幅であったから、改善テンポは落ちている。

業種別では、流通・商業が1ポイント後退したほかは、すべてマイナス幅を減少させている。わけても製造業は 26が 19と7ポイントと最大の改善ぶりを見せている。

地域別では、中国・四国、九州・沖縄がマイナス幅を拡大させたほかは、北海道・東北、関東、北陸・中部、近畿のいずれもマイナス幅を縮小させている。とくに関東は 31が 18(13ポイント減)と最大の縮小ぶりである。

企業階層別では、20人以上50人未満がマイナス幅を拡大させたほかは、すべてマイナス幅を縮小させている。なかでも100人以上は 5とすでに1桁のマイナスにまでなっている。

それでは次期(10～12月期)の売上高見通しはどうであろうか。全体では 21が 13と8ポイント改善されるとみている。これは前期、今期と比べてもかなりの改善となる。

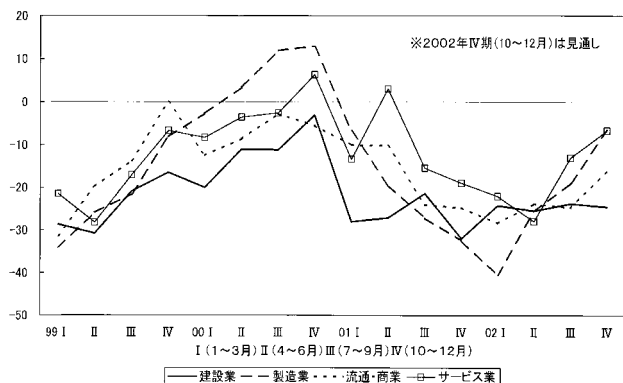
業種別では、建設業を除く3業種ともマイナス幅が縮小するとされている。なかでも製造業とサービス業は1桁台のマイナスに達すると期待されている。

地域別では6地域すべてにおいてマイナス幅は縮小するとみられている。なかでも関東圏は 6と1桁台のマイナスを予想している。

企業階層別では、100人以上が14ポイントもマイナス幅を拡大させるほかは、すべてマイナス幅を縮小させる。そのうちでも20人以上50人未満、50人以上100人未満は1桁のマイナスにまで改善するとみられている。

このように大勢としては売上高はかなり改善されるとみているが、これらのDI値は日経平均株価が8,200円台割れ以前のものであり、景気が再び冷え込むならば予想値以下になることも考えられる。

業種別売上高判断DI(前年同期比)



## [ 経常利益 ]

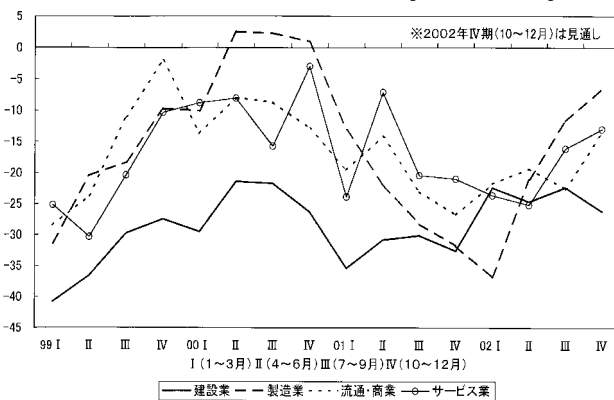
極限までのコスト削減努力で改善するも、改善幅は鈍化

経常利益DIは全業種で前期比では 15が 11と4ポイント、前年同期比でみて今期(7~9月期)は 22から 18となったので、4ポイント改善された。

これを前期(4~6月期)と比べると、前期は1~3月期より前期比で15、前年同期比で6ポイントの改善であったから、経常利益の改善テンポも鈍ってきているといえる。

しかし、ともあれ経常利益DIが改善をみているので、その改善理由をみておこう。採算(経常利益)変化理由のうち、好転理由をみると、第1位が「売上数量、客数の増加」(70.5%)で以下「人件費の低下」(30.1%)、「原材料費・商品仕入額の低下」(19.9%)、「売上単価、客単価の上昇」(13.1%)、「外注費の減少」(13.1%)と続く。売上高DIのマイナス幅の縮小に反映されているように「売上数量・客数の増加」が最大で「売上単価・客単価の上昇」もそれなりのウ

業種別経常利益判断DIの変化(前年同期比)

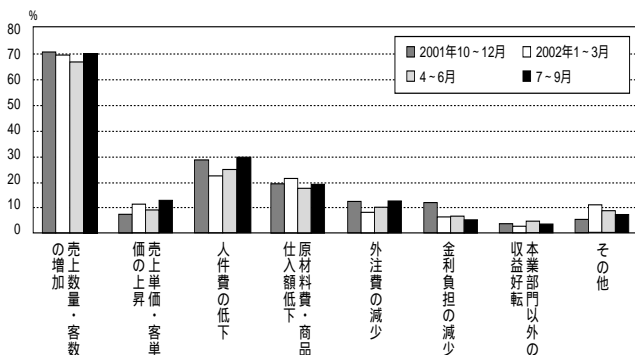


ェイトになっているが、増加率でみると、やや様相を異にしてくる。すなわち、今期の「売上数量・客数の増加」は3.4ポイント、「売上単価・客単価の上昇」が3.7ポイントであるのに対して、「人件費の低下」が4.8ポイントで、やはり社内リストラ、コスト削減に注力されているのが分かる。

経常利益DIを業種別でみると、流通・商業が4ポイント悪化したのに対し、他の3業種はマイナス幅を縮めている。なかでも製造業とサービス業はともに9ポイントマイナス幅を縮小させている。

地域別では近畿、中国・四国、九州・沖縄がマイナス幅を拡大させているのに対し、北海道・東北、関東、北陸・中部はマイナス幅を縮小させるといふ対照的な構図になっている。なかでも関東は 12でマイナス幅が最小で

経常利益の好転理由(全業種)



ある。

企業階層別ではすべての企業階層がマイナス幅を縮めている。なかでも50人以上100人未満は9と1桁台のマイナスに至っている。

それでは次期(10~12月期)の経常利益見通しはどうか。

全業種でみると次期(10~12月期)は 18が 14と4ポイントの改善を見込んでいる。これは今期(7~9月期)を上回っている。



業種別では建設業が悪化をみるのに対し、他の3業種はすべてマイナス幅を縮小させる。わけでも製造業は 7と1桁台にまで改善されるとしている。

地域別では北海道・東北が若干悪化であるのに対し、他のすべての地域でマイナス幅が縮小すると見込まれている。なかでも関東が 6と1桁台のマイナスも登場する。

企業階層別では、50人以上100人未満が悪化、100人以上が横ばい、20人以上50人未満がマイナス幅を縮小させるとみている。

しかし大企業レベルでもV字型の業績回復シナリオが崩れるとされているだけに、この改善シナリオも達成は困難になりつつあるのではないだろうか。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

#### 資金繰り改善するも、金利上昇圧力さらに強まる

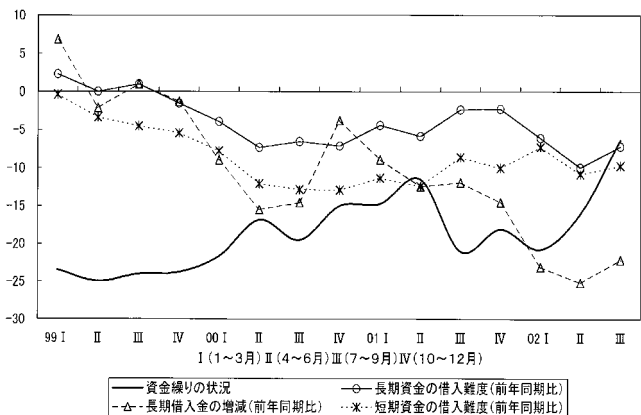
2002年7～9月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合 - 「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は、4～6月期の 16から10ポイント改善し、 6となった。これは「余裕」と回答した企業が2.3%、「やや余裕」と答えた企業が1.6%増える一方で、「やや窮屈」と回答した企業が4.9%、「窮屈」と答えた企業が0.9%減少したためである。

業種別で資金繰りDIの状況を見ると、4業種押し並べて改善する結果となった。製造業は4～6月期の 18から7～9月期の 4へと14ポイント、建設業は 25から 15へと10ポイント、サービス業は 19から 10へと9ポイント、流通・商業は 7から 3へと4ポイントの改善がみられた。資金繰りDIの業種間最大格差は、4～6月期の18ポイント（建設業 25、流通・商業 7）から7～9月期は6ポイント縮小し12ポイント（建設業 15、流通・商業 3）となった。

地域別では、関東が 18 19、中国・四国が 1 2とそれぞれ1ポイント悪化したが、その他4地域は改善している。九州・沖縄は4～6月期の 19から21ポイント改善し2に、北海道・東北は 15から16ポイント改善し1となった。資金繰りDIがプラスに転じるのは九州・沖縄が本調査が始まった1990年1～3月期の0以来50期ぶり、北海道・東北が1990年7～9月期の4以来48期ぶりのこととなる。また、近畿は 32 9と23ポイント、北陸・中部は 12 8へと4ポイントの改善がみられた。資金繰りDIの地域間最大格差は、4～6月期の31ポイント（近畿 32、中国・四国 1）から7～9月期は21ポイント（関東 19、九州・沖縄2）へと縮小した。

企業規模別でみた資金繰りDIは、

資金状況判断DIの変化（全業種）



100人以上の企業で9 6と15ポイント悪化した一方、50人以上100人未満（ 1 15）は16ポイント、20人以上50人未満（ 13 1）は12ポイント、20人未満（ 33 23）は10ポイント改善した。資金繰りDIの企業階層別格差は4～6月期の42ポイント（20人未満 33、100人以上9）から7～9月期の38ポイント（20人未満 23、50人以上100人未満15）へと縮小した。

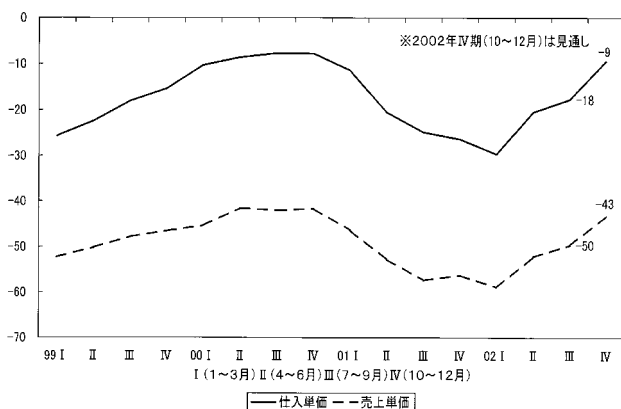
今回調査でも特徴的であったのは借入金利の動向である。年初来鮮明化している「金利引き上げ圧力」が高まる傾向は、今回調査でも確認できた。借入金利DI（「上昇」 - 「低下」）は、長期資金については 5 4と1ポイント「低下」超過幅が縮小し、短期資金については0 2と「上昇」超過に転じた。短期資金の借入金利が「上昇」超過に転じるのは、2000年10～12月期調査以来のことである。短期資金についてみると、「金利引き上げ圧力」が強いと見られるのは、業種別では建設業（5）、地域別では関東（16）、規模別では20人未満（7）であった。不良債権の加速的処理を求める圧力が、金融相の交替を機に一層高まりつつある。その一方で株価の下落、貸出の低迷により銀行の処理能力は低下している。処理原資を生み出すために、銀行が貸出金利の引き上げを一層強めることも予想され、注意が要される。

借入金の有無については、「有り」の割合が前回から0.2%減少し、85.4%となった。業種別ではサービス業（81.3% 76.3%）、地域別では九州・沖縄（89.2% 82.6%）、企業階層別では100人以上（89.3% 86.2%）が今回調査の最大下げ幅を記録した。借入金DI（「増加」 - 「減少」）は、長期資金については 25 22と3ポイント「減少」超過幅が縮小し、短期資金については前回から横ばいの 14であった。「減少」超過幅が最も拡大したのは、長期資金については製造業、北陸・中部、20人以上50人未満、及び50人以上100人未満の企業であり、短期資金については製造業、中国・四国、100人以上の企業であった。借入難度DI（「困難」 - 「容易」）は、長期資金については 10 7と3ポイント、短期資金については 11 10と1ポイント「容易」超過幅が縮小した。なお、受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は前回の 11から今回 17へと6ポイント「長期化」超過幅が拡大した。

## 〔物価の動向〕

仕入単価、売上単価の「下降」超過幅縮小続く

仕入単価・売上単価DI  
（前年同期比、全業種）



仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」）は2002年4～6月期調査に比べ「下降」超過幅が3ポイント縮小し、 18となった。仕入単価の「下降」超過幅が最も縮小したのは、業種別では製造業（ 23 16、7ポイント）、地域別では関東（ 26 19、7ポイント）、企業規模別では50人以上100人未満（ 32 18、14ポイント）であった。次期見通しについては、仕入単価が「上昇」とすると予想する企業を、「下降」する

とみる企業が9ポイント上回る結果となっている。全体の17.8%の企業が「下降」を見通しており、とりわけ建設業（13）、関東（15）、20人未満（15）の企業でその傾向が強い。

売上単価DI（「上昇」 - 「下降」）も、2ポイント「下降」超過幅が縮小し、50となった。売上単価の「下降」超過幅が最も縮小したのは、業種別では建設業（55 45、10ポイント）、地域別では九州・沖縄（49 36、13ポイント）、企業規模別では20人未満（50 46、4ポイント）であった。次期見通しについては、全体の半数弱の企業が「下降」を見通しており、DI値は43となっている。とりわけ建設業（47）、北陸・中部（54）、100人以上（49）の見通しが厳しかった。仕入単価の「下降」見通しと売上単価のそれとの格差は過去10年間で最大の水準にまで拡大しており、収益環境の厳しさがさらに増していることを示している。

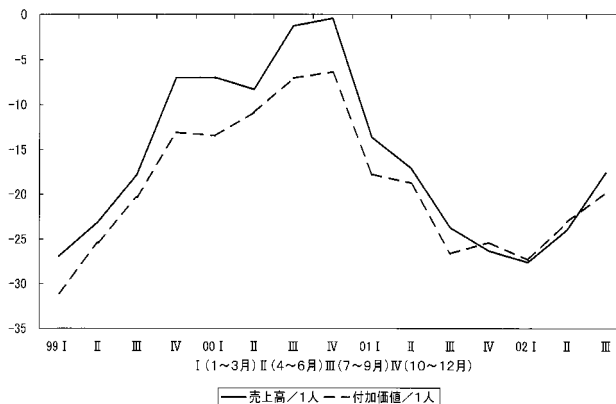
### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 水面下で上昇探る企業努力

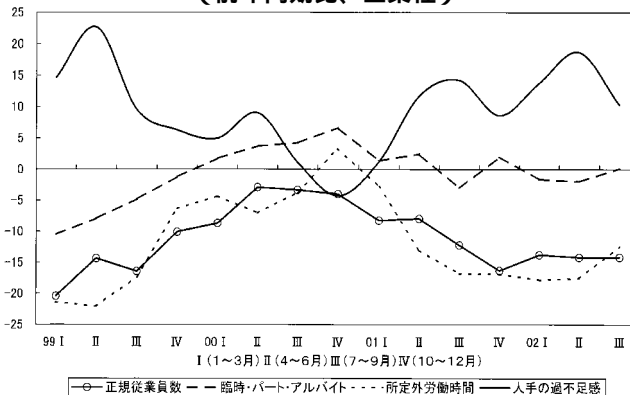
1人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」）は2002年1～3月期を底に、4～6月期以降、水面下であるがわずかに上昇が継続している。製造業は14ポイントの上昇を見せた。落ち込みの大きかった建設業でも2002年7～9月期には12ポイントの上昇を見た。物的生産部門における改善の動きが見られる。ただし、流通・商業は2002年4～6月期の22から26へ落ち込んでいる。またサービス業も4～6月期の24から22と若干の改善をみせているが、その改善幅はわずか1.2ポイント(%)で依然として一進一退で、低迷している。しかしこれらの数値は長期にわたる不況期の結果だけに景況の悪さのもとでの企業努力を物語るともいえよう。

また1人当たり付加価値生産性DI（「増加」 - 「減少」）は1人当たり売上高DIと同様、2002年1～3月期以来水面下の改善が続いている。2002年1～3月期を底に2002年7～9月期で2期連続の改善の動きが見える。建設業、製造業という物的生産部門およびサービス業

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）



には改善が見られるものの、流通・商業では一進一退ではあるが今期は再度DI値は減少している。消費低迷が企業努力をかき消している格好である。

#### 景気低迷映す雇用・労働時間

正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」）の動向は2002年7～9月期は 14と変わらず、2002年に入ってほとんど動きを見せない。正規雇用の維持をひたすら図っていることを反映しているように見える。ただし業種別には建設業、製造業が若干改善を見せていたのに対して、サービス業では前期比で7ポイントのマイナスになっており、正規雇用の削減が見られる。

臨時・パート・アルバイト雇用数DI（「増加」 - 「減少」）ではこれも一進一退であるが、7～9月期は若干の改善を見せている。全業種的には2ポイントとわずかに改善している。しかし建設業では 11であり、1人当たり売上DI、付加価値生産性DI、正規従業員数DIの改善傾向と異なり、大幅な落ち込みとなっている。しかし正規従業員が減少している流通・商業、サービス業ではそれぞれ3.4、0.5ポイントの改善となっている。

所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」）は水面下ではあるが6ポイント上昇し、 12となった。とくに建設業では14ポイントの大幅な改善（ 21 15）をしている。他方サービス業は3ポイントのマイナス（ 10 13）である。

#### 改善見せるも、継続する人手の過剰感

長期不況の中で人手の過剰感は依然として色濃く続いている。ただし過剰の度合いは緩和し、今期の人手不足感DI（「過剰」 - 「不足」）は4～6月期は19から9ポイント改善し、10となった。ただし改善幅には業種間にかなり大きな差が見られる。建設業（22 8）、製造業（22 12）では2桁台の改善が見られるものの、流通・商業（15 13）では1桁台に止まっている。

## 〔Ⅳ〕設備投資

#### 設備投資は横ばい基調だが、設備過剰感の急増

前回本欄で実施割合における「何らかの今後の上昇傾向を予想することはできない」と予想したが、今期の実施割合は実際に微減（30.5% 29.4%）している。そして次期計画割合も横ばい（27.5% 27.4%）である。したがって、ここでは一見、設備投資は今後上昇を考えられないものの、低下もせず横ばいに推移すると判断できそうである。しかし、今回の回答には注目すべき変化がある。

一つは、設備過不足感DI（「過剰」 - 「不足」）が全産業で急上昇（1 12）し、前回の判断「設備過不足感の上昇（設備の過剰傾向）のはじまり」が今回本格的に上昇してきたと考えられる。この設備過剰感の急上昇は、産業別には大きな差異はないが、地域別に見ると、「関東」「近畿」「北陸・中部」で上昇し、「北海道」「九州・沖縄」で低下し、「中国・四国」で横ばいであり、大都市圏での設備過剰感が強いことが分かる。また、企業規模別に見て、どの企業規模も

上昇しているものの、「100人以上」では上昇は小さく、それ以外で大きく上昇している。つまり、小規模層で設備過剰感が増加している。したがって、設備過剰感は大都市圏の小規模層で顕著だといえる。

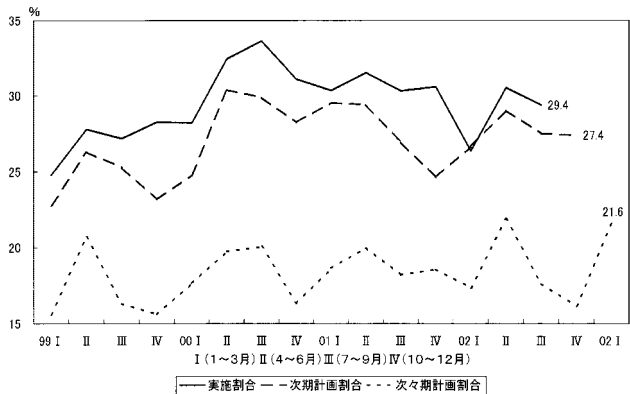
もう一つは、設備投資内容についてである。まず、今期の実施における設備投資内容が前期のそれに較べて、全産業で「機器設備」が減少（43.8% 32.1%）して、「土地」「事業用・店舗・倉庫」で上昇（それぞれ5.3% 13.3%、20.4% 27.3%）している。しかし、それが「投機」的行動であるとは考えがたい。なぜなら、設備投資目的を今期の実施について見ると、「新製品・製品高度化」で急増（17.8% 30.1%）し、「合理化・省力化」「維持補修」で急減（それぞれ30.1% 22.3%、24.7% 17.1%）し、回答割合が大きい「能力増強」では横ばい（35.9% 35.6%）だからである。これらについては、次期の計画における設備投資内容においても同様な傾向が見られる。

以上から、今期の設備投資回答は横ばい基調を示している。しかし、回答企業は設備過剰に直面しながら、「新製品・製品高度化」を目的とした設備投資に切り替えているといえる。ただし、そうした積極的な設備投資に挑む回答企業は過半になっていないため、結果的には設備投資は横ばい基調となっていると考えられる。

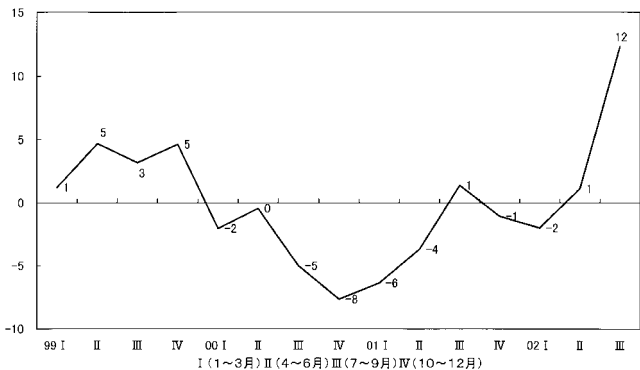
### 「デフレ」圧力による設備投資環境の悪化の懸念

現在、不良債権処理の加速策による「デフレ圧力」が増加しているので、上記の「新製品・製品高度化」をめざす企業の設備投資意欲が萎縮しないか、また、設備過剰に押し流されないかなどの中小企業の不安要因が増大しているといえるだろう。また、設備投資環境としての短期借入難度DI（「困難」 - 「容易」）、資金繰りDI（「余裕有り」 - 「窮屈」）、売上高DI、採算水準DI（「黒字」 - 「赤字」）などについて、今回の回答において全体として若干の回復が見られたが、上の「デフレ圧力」の推移によっては急激な悪化もありえないといえず、その意味でも、中小企業の設備投資の今後の後退が企業規模別・地域別格差も含めて懸念される。

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



設備の過不足感DI（前年同期比）



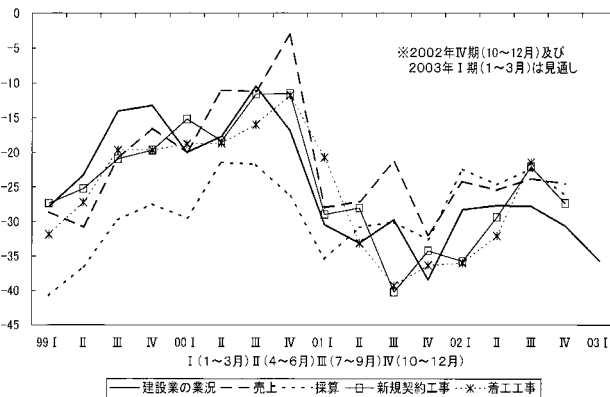
## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

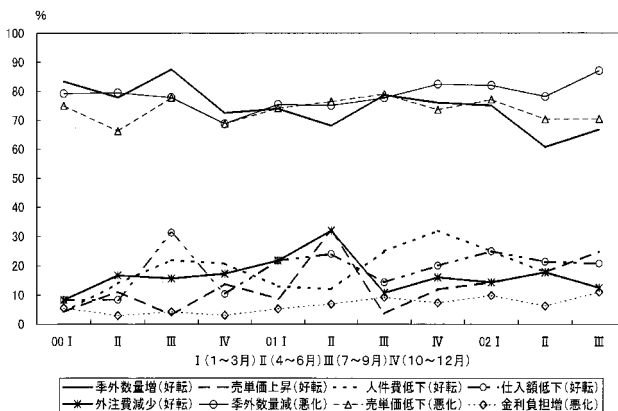
一時的な改善はあるが、内外の不安定要因をかかえ次期以降の厳しさ変わらず

今期の全体的業況判断は好転企業割合も悪化企業割合も縮小し横這い企業割合だけが増大(33.3% 38.9%)、DIは前期と同じ 28となった。ただ他の基本指標は採算DI(「好転」 - 「悪化」)( 25 22)と売上DI(「増加」 - 「減少」)( 26 24)がやや好転し、前期低位にあった受注DI(「増加」 - 「減少」)( 29 22)と着工DI(「増加」 - 「減少」)( 32 21)

建設業の業況判断DI  
(前年同期比)



建設業の採算(好転・悪化)理由の変化



は大幅にマイナス幅を減らした。特に採算水準で7期ぶりに黒字企業が赤字企業を上回り、資金繰りDIも依然他産業より窮屈な状況にあるが 25 15へ10ポイントも改善した。また業況水準DIも 44 31へ13ポイント改善した。それらの結果、サービス業とともに相対的に高位のDIを示し、少なくとも建設業が抜きんでて厳しいという状況となっていない。

だがこれらの改善を示す諸指標もその多くは一時的な傾向となる気配が濃い。業況判断DIの見通しにおいては、次期(3ポイント減)、次々期(5ポイント減)というかたちで後退し、再び4業種中最低位の状態になると予測されている。業況水準DIも次期は3ポイント減の 34と見込まれている。また採算DIも今期の 22 次期 26への後退など、今後に期待できる材料は当面依然として乏しい。さらに今期の指標も、例えば受取手形期間DI(「短期化」 - 「長期化」)は 12 21と長期化、設備の過不足感DI(「過剰」 - 「不足」)は3 10)など不良債権処理の新たな動きなどとも関連するので軽視できない。

業種別の傾向では、業況判断DIで前期に唯一好転が悪化を上回った民需主体総合工事業が4期前の水準に戻り(2 25)次期には 30と、より悪化が見込まれている。官公需主体総合工事業も 25 39となり、次期見通しでも 50と悪化が見込まれている。残りの職別工事業

( 45 40)と設備工事業( 47 22)は改善が示されるが、今期は設備工事業の好転企業が建設業全体の悪化を抑制した形になっている。

### 販売単価上昇・仕入額や外注費減少などで業況改善はかる動き

建設業の好転企業と悪化企業のそれぞれの理由のウエイトを1年前と今期について比較してみると、好転・悪化のいずれにおいても最大の理由は季節外数量の増加(好転理由)、減少(悪化理由)だが、1年前に比べ減少のウエイトが増し増加のそれが減っており、今期は悪化理由としてより作用したことを示す。次に販売単価についてみると好転理由としてより悪化理由として挙げられる傾向が強いが、1年間の変化としては、好転(上昇)が大幅に増加し、悪化(低下)は減少した。販売単価は依然悪化要因として重くのしかかっているが、同時に販売価格上昇を通じて業況好転につなげている企業が目立ちはじめた点で注目したい。価格上昇を可能にしている条件についてはみえないが、当該企業の企画提案力・技術力・商品開発力などの対応があるものと考えられる。その外の好転理由としてウエイトを増しているのは仕入額の減少、外注費の減少、本業外好転などがあり、ウエイトを低下させているものに人件費増加がある。最後の点は、人件費を削減する方向での業況改善の余地が失われたためか、待遇を悪化させることが従業員の労働意欲を減退させ経営発展に障害となることが反省された結果なのか判断はできないが、一人当たり売上高や同付加価値などのDIが増加方向に改善されていることを含め注目したい傾向である。

### (b) 製造業

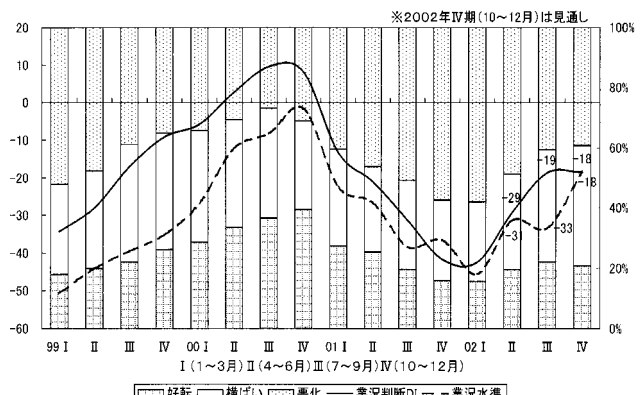
#### 指標の表面的改善の裏に潜む危機的兆候の蓄積

7~9月期の製造業の業況判断もDIで見るとは引き続き改善傾向にあるが( 29 19)、DIのもとになる「好転」「横ばい」「悪化」の比率を見ると「好転」の比率は19.5% 22.1%の2.6ポイントの上昇に留まっており、「横ばい」の増加(31.7% 37.2%)が見かけ上の改善の源となっている。また業況水準DIも 31 33であることから、悪化傾向は小休止状態で底ばいが続いているのが実情といえる。次期以降の業況判断DI見通しでは指数的にも(10~12月期

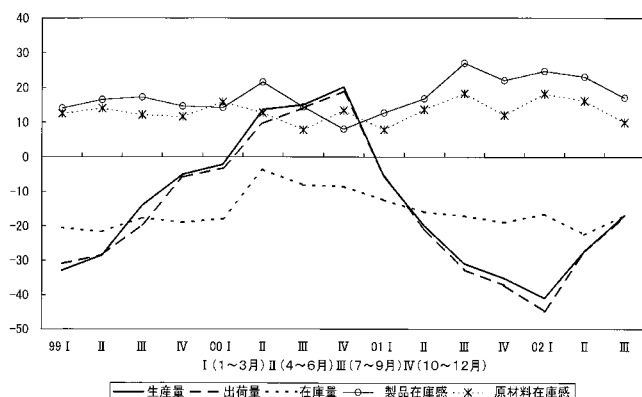
19 2003年1~3月期 22)再び停滞から悪化の兆しがうかがえる。小泉政権の新たな経済政策の進捗度やイラク問題など内外の不安定要因の動向に注意する必要がある。

とくに設備の過不足感DI(「過剰」-「不足」)は17で、2002年1~3月期の4、4~6月期の7から過剰感は大らかな伸びを示しており、不況の深刻さが反映されている。設備投資実施企業の数は減少傾向をたどるとともに、投

製造業の業況判断DI  
(前年同期比)



## 製造業の各種DI (前年同期比)



資内容では機器設備・情報化設備が半減する一方、土地・建物などの不動産投資が比率的には急上昇している点が注目される。

業種別の業況判断DIでは鉄鋼・非鉄がプラスに転じ、金属製品でかなり改善された以外は厳しい状況にあり、IT革命を主導するソフト製造の不振は著しく(32 48) 4期連続のマイナスとなった。

## もう一段の経営環境悪化への備え

生産量・出荷量DIは前期に続き改善基調にあるが、業種別に大きなバラツキが生じている。鉄鋼・非鉄と機械金属関連及びその他の製造業の改善とそれ以外の業種の停滞・悪化という不均等発展が目につく。前者の動向についても一過性の現象に終わる可能性が懸念される。消費不況の深刻化に対応するため、在庫量は化学・石油を除いて減少傾向が続き、食料品、繊維、その他で大きく削減されている。その結果、在庫の過剰感は製品在庫感DI(「過剰」-「不足」)(23 17)、原材料在庫感DI(「過剰」-「不足」)(16 10)ともに弱まっている。受注残DI(「増加」-「減少」)では、去年同期(44)が大きく減少した時期であったため、今期は改善の気配を見せているが(38 27)引き続き需要減退の下での優良顧客の囲い込みの努力が求められる。在庫循環(増加-減少)を見ると在庫量(23 17)、出荷量(28 17)ともにDI値には改善が見られるが、必死の在庫削減努力の継続下での縮小均衡現象と見られる。

経営上の問題点ではトップ2位の「同業者相互の価格競争の激化」(61.4% 55.9%)、「民間需要の停滞」(55.2% 40.3%)の比率が下がったものの「新規参入者の増加」(10.7% 16.9%)「大企業の進出」(8.0% 11.5%)が増え、全体としては競争が激しくなっている。先行きに懸念材料の多い下半期は企業防衛の正念場ともなりかねない。「少ない仕事に見合った企業数に淘汰されるまで厳しい状況が続き、あと2~3年はサバイバルゲーム」(福島、精密板金)という予測で、戦略的経営に基づく財務体質の強化、固有技術の先鋭化が求められる。

## (c) 流通・商業

業況は一転して悪化傾向を示し、先行き楽観は禁物

流通・商業の業況判断DIは、31(4~6月期 29)となり、わずかながらマイナス幅を広げた。10~12月期見通しは28となり、若干の改善を予測するものとなっている。しかし2003年1~3月期見通しは、30と後退し、先行きの不安感を色濃く反映したものとなっている。これは、不良債権処理策が予想以上に厳しく進展する見通しとなったことを反映したものと見える。また、個人消費の動向や医療費負担増など、先行きの経済状況は決して楽観できず、業況の厳しさが今後とも続くものとみられる。



業況水準DI(「良い」 - 「悪い」)は、4~6月期の 35から 34とややマイナス幅を減らし、次期見通しでも、 28へとマイナス幅を減少させている。このように、業況水準DIは、 30前後で推移しており、その限りでは、厳しい中で企業努力によりある程度水準を維持しているものとみられる。だが、「小泉デフレ」、「竹中不況」と呼ばれるように、今後の経済情勢はいつそう深刻の度を増すものと予想され、その意味では、先行きを楽観視することは禁物である。

売上高DIでみると、 25(4~6月期 24)と横ばいだが、次期見通しは 16と、さらなる改善を予測している。また、経常利益でみた採算DIは、4~6月期の 19から 23と悪化した。10~12月期見通しでは 14となった。なお、採算水準の動向は、このところ一進一退の不安定な状態が続いている。

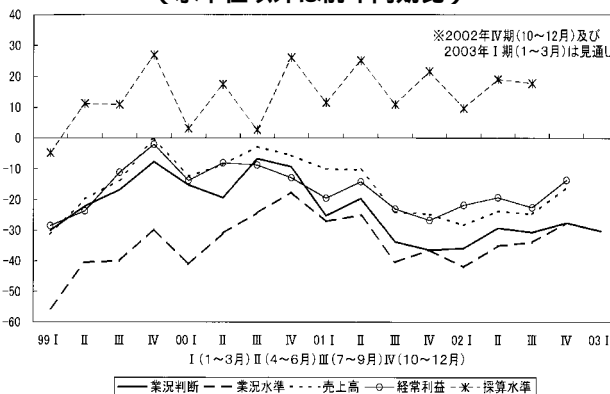
売上・客単価DIは、前回と同じ 53と横ばい、見通しも 43と前回同様に水面下ではあるが上昇となっており、最悪の状態を脱しつつあるようにみえる。

今回の注目点としては、設備投資の過不足感DI(「過剰」 - 「不足」)が11と、2000年4~6月期以来のプラス値を示したことである。

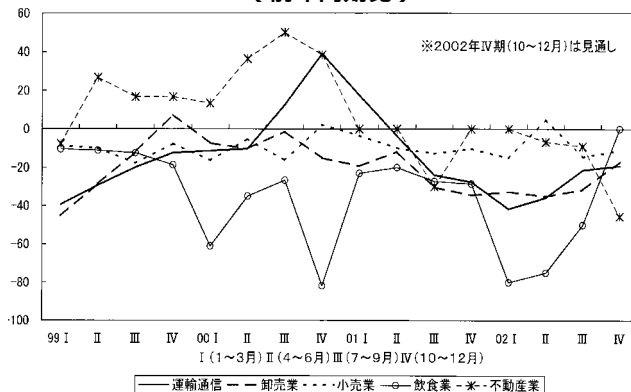
### 流通・商業の全業種で業況に停滞感が色濃くなり、今後は下降局面ありか？

業種細目別にみた業況判断DIは、運輸通信業では、前回までの横ばい状態から一転して 43と悪化の度を強め、次期見通しも、 22の水準となっている。卸売業は、4~6月期 40から 33と幾分回復をみせ、次期見通しも 33と、この水準での停滞傾向を示す結果となっている。小売業は、4~6月期の 8から 19と、またもマイナス2桁台へと逆戻りし、次期見通しでも、 15と急激な落ち込みから脱し切れていない。前回調査では、小売業だけはようやく水面下を脱するとの気配をみせていたが、今回はそれを逆転させる結果となった。飲食業では、4~6月期の 55から 88へと3期連続で大幅なマイナス更新となった。だが、次期見通しは、 46から 38と、前回とは変わり幾分ながらマイナス幅を縮めている。不動産業では、4~6月期の 7から 27と前回とは打って変わりマイナス2桁台に戻り、次期見通しも 64と大幅

流通・商業の各種DI  
(水準値以外は前年同期比)



流通・商業細目業種別売上高DI  
(前年同期比)



マイナスを記録する結果となっている。

このように、前回は業種により温度差がみられたが、今回は全体として「横ばい」もしくは「悪化」が目立つようになり、前回までの水面下での上昇傾向とは打って変わって秋口から冬場にかけて、これまでの「横ばい」状態から「下降」へと転じる兆しを示したものといえる。

業種別売上高DIでみると、運輸通信業が4～6月期 36から 21へとマイナス幅を大きく減少させ、次期見通しでも 19と、水面下ながらも大幅な改善を示し、今後への回復期待をうかがわせる結果となっている。卸売業は、4～6月期の 35から 32、次期見通しは 17となり、横ばいから改善傾向を示した。小売業は、4～6月期の5から 15とマイナスに転じ、次期見通しも 11へとマイナスへ逆戻りしている。このように、業種ごとに温度差はあるものの、引き続き薄明かりがみえる状況を反映した結果となっている。だが、依然として個人消費の低迷は変わらないうえ、アメリカのドル・株安懸念も一段と強まり、ヨーロッパも加え「世界同時不況」の色合いを濃くしている。今回の判定結果では、一部に景気悪化の下げ止まり、もしくは停滞状況がみられるが、秋口から冬場にかけての経済情勢は深刻の度を増すものと予想される。各種指標でみても、「悪化」「横ばい」が目立ち、決して「好転」企業が増加しているわけではない。また、金融機関による「不良債権処理」が健全な中小企業を危機に追いやる危険性が強まるものと予想され、それは、多くの中小企業にとりこれまで以上に経営困難をもたらす要因となる。その意味で先行き予断を許せない状況に変わりはない。

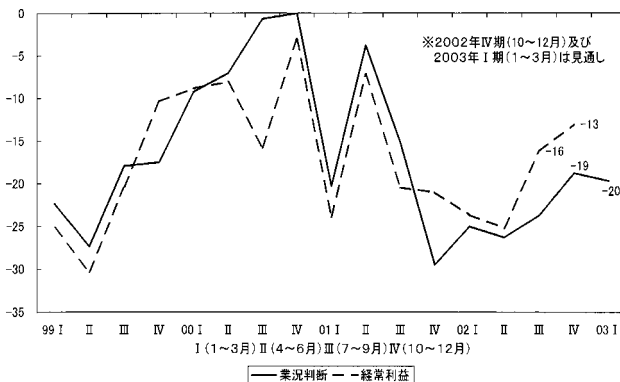
#### (d) サ - ビス業

売上は好転したが、サービス業ではそのことが業況改善に結びつけられていない

サービス業7～9月期の業況判断DIは 24となり、前々回、前回の同じく 26に引き続き、足踏み状態の続いていることが示された。業況判断DIの次期見通しは 19、次々期見通しは 20となってやや改善傾向にはあるものの、それをもって業況改善の証とすることはできない。なんとといっても、DI値はいまだに水面下深くに沈んだままだからだ。業況水準も、前回調査の 31から 30へと、ほとんど変わらず、停滞の継続を示している。

他方、売上高DIは4～6月期の 28から7～9月期 13へと、15ポイントの改善となった。この

サービス業の業況、経常利益DI  
(前年同期比と次期見通し)



ような結果となったのは、サービス業の売上高で「増加」が14.7%から28.3%へと大きく増加し、反対に「減少」が42.6%から41.3%へとやや減少したことの結果である。このような傾向は採算にも反映している。すなわち、7～9月期の採算DIが、前回調査の 25から 16へと9ポイントの改善となったことである。

しかし、7～9月期の次期見通しは 13であり、サービス業の弱気な姿勢が

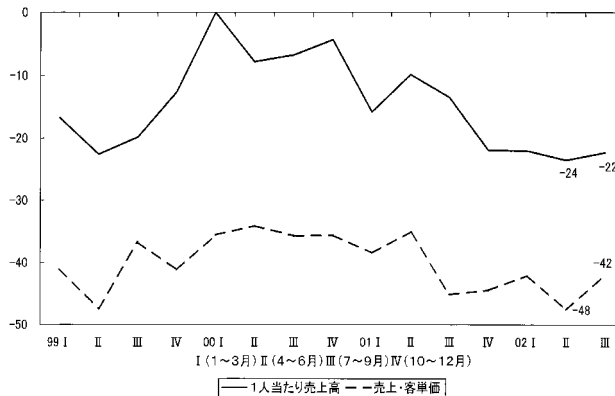
見えている。つまり、売上が「増加」したからといってそれが業況改善にすぐ寄与しているわけではなく、そのことが現下の経済危機の深刻さをかえって示している。

今を我慢すれば、その先で景況が好転するといった見通しがあるわけではない

「経営上の努力（自由記述）」で特徴的なことは、たとえば「なによりも付加価値の増大を図りたい。競争激化による価格競争にはついていけない。得意分野への絞込みを目指す」（東京、マイクロ写真）といった考えである。しかし、この得意分野への絞込みは簡単ではない。また、得意分野自体が新たな競争市場に様変わりするのも早い。だから、「コストを最小限にしつつ、売上水準維持を図ったが、失敗に終わった。今後は、根本的な事業の再構築しかない。サービスの内容を絞込み、社員・パート・アルバイトを大幅に削減、従来の半分の人員で運営できる体制をつくり出す。売上高は25%減少する。1年後には現状以上の利益が出る体制を目指す。失敗すれば廃業しかない」（京都、旅館）といった記述回答がみられることになる。

サービス業だけではないが、今を我慢できても展望が拓けるとは限らない重い現実がある。正規従業員DIは4～6月期の1に対して7～9月期は5となった。併せて所定外労働時間も減らし、DI値は10から今期13となっている。ところが、1人当たり売上高DIは、前回調査の24に引き続き今回は22と低迷が続く。売上・客単価も48から42へと、大きな改善には繋がらない現実を示している。しかも、売上・客単価DIの見通しも、39と低迷が続くことを示している。「現在の仕事の延長上でいろんな仕事に幅広く挑戦」するものの、「来年が最低の景気になると思います」（熊本・コピーサービス）との記述があるように、見通しを立て難い現在の経済局面が浮かび上がってくるのである。

サービス業の各種DI  
（前年同期比）

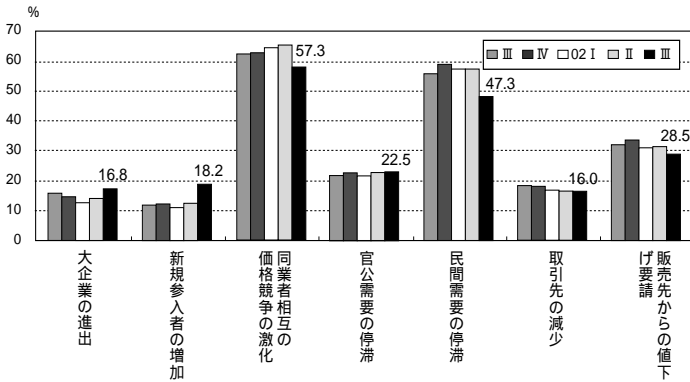


### 〔 〕 経営上の問題点

需要停滞と同業者間の価格競争が緩和する一方で、新規参入や大企業の参入が急増

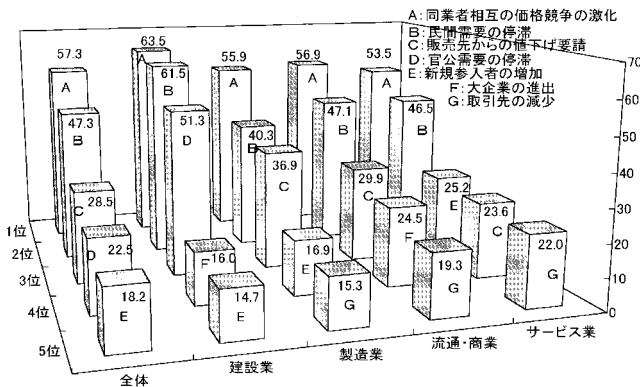
今期（7～9月期）の経営上の問題点（複数回答）として10%を超えた項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（57.3%）、「民間需要の停滞」（47.3%）、「販売先からの値下げ要請」（28.5%）、「官公需要の停滞」（22.5%）、「新規参入者の増加」（18.2%）、「大企業の進出による競争の激化」（16.8%）、「取引先の減少」（16.0%）の7項目であった。順位は第4位までが前期（4～6月期）と同一で、「新規参入者の増加」が前期第7位から第5位へ、「取引先の減少」が前期の第5位から第

### 経営上の問題点の推移（複数回答）



I(1~3月) II(4~6月) III(7~9月) IV(10~12月)

### 業種別経営上の問題点 2002年7~9月期（複数回答）



特徴である。

2001年7~9月期から選択肢に加えられた「同業者相互の価格競争の激化」は今期で5期連続第1位を占めたものの、今期は右肩上がり推移してきた割合が低下して50%台後半になった。激しさを極めた同業者間の価格競争（価格引き下げ競争）もここにきて緩和をみせている。価格面ではこの同業者間の価格競争だけではなく、「販売先からの値下げ要請」も30%台から20%台後半へ低下している。

「同業者相互の価格競争の激化」を業種別にみると、建設業の割合が依然として大きい。比率は前期の70%台から60%台前半に低下している。地域別にみても北海道・東北、北陸・中部の60%台前半以外は50%台である。企業階層別には100人以上が66.7%から80.4%へと急増している。「同業者相互の価格競争の激化」の割合が全体的には低下したとはいえ、企業規模の大きいところでは極めて深刻な問題となっているのである。

第2位の「民間需要の停滞」は、02年に入って前々期56.9%、前期56.7%へと横ばい状態だったが、今期は大きく低下し、緩和を示した。ただし、「官公需要の停滞」は、前々期21.2%、前期22.2%、今期22.5%と改善を示してはいない。緩和といってもそれは民間需要に限られたことである。「民間需要の停滞」の業種別では今期、「建設業」（67.9%から61.3%）以外、地域別にも

7位へと移動した。「大企業の進出による競争の激化」は前期同様第6位のままである。

この7項目で前期に比べて問題点としての比率が大きくなっているのは、「新規参入者の増加」（6.3ポイント増）「大企業の進出による競争の激化」（3.4ポイント増）「官公需要の停滞」（0.3ポイント増）であり、比率が小さくなっているのは「民間需要の停滞」（9.4ポイント減）「同業者相互の価格競争の激化」（7.3ポイント減）「販売先からの値下げ要請」（2.5ポイント減）「取引先の減少」（0.1ポイント減）である。「新規参入者の増加」と「大企業の進出による競争の激化」が強まる一方で「民間需要の停滞」、「同業者相互の価格競争の激化」、「販売先からの値下げ要請」が緩和しているのが今期の

企業規模別にも60%台を割っている。

第5位の「新規参入者の増加」と第6位の「大企業の進出による競争の激化」は今年に入ってからわずかながら増加傾向で推移してきたが、今期は目立って増加した。とくに「新規参入者の増加」の割合が急増している。これは、価格引き下げ競争の低下の裏側でおきている市場競争奪戦である。今期だけでは断言はできないが、長期不況の継続のなかで競争の質と形が変わってきた可能性もあることを意味しよう。新規参入者増は、「サービス業」(4~6月期14.8%から7~9月期25.2%)、「中国・四国」(12.5%から22.9%)、「近畿」(9.9%から22.3%)、「九州・沖縄」(14.2%から20.9%)、「20人未満」(12.4%から19.1%)の割合が大きい。大企業の進出は、「流通・商業」(24.5%)、「関東」(21.8%)、「北海道・東北」(21.3%)、「50人以上100人未満」(20.3%)、「100人以上」(19.6%)が突出している。

今期は先行き下降懸念が強まっているなかにおいて、経営上の問題としては競争形態の変化、すなわち価格競争から市場参入競争へと重点が移動しつつあることがみてとれる。このまま転換するのか、あるいは一時的な現象か、価格競争と市場参入競争が併存して進行していくのか、この動きに注目していきたい。ただし、需要の停滞については、今期緩和したものの、このまま推移することは、景況の悪化が確実視されるだけに、可能性が低いとみなければならないだろう。

## 〔 〕 経営上の力点

ギリギリと「付加価値の増大」が上昇 経費節約にもシフト

次期(2002年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、①「新規受注(顧客)の確保」(63.9%)、②「付加価値の増大」(47.1%)、③「財務体質の強化」(31.9%)、④「社員教育」(27.4%)、⑤「人件費以外の経費節約」(20.8%)。4期続いて並行状態であった「社員教育」と「財務体質の強化」の項目は、相対的に「財務体質の強化」に傾いた。

「付加価値の増大」が少しずつ比重を上げているのが注目される。特に、製造業(53.6%)では1993年4~6月期のこの項目の調査開始以降初めて50%台となり、前期比で6.6ポイント上げ、1年前に比較すると13.2ポイント上昇しているのが目立つ。製造業では、高付加価値型への経営判断が強まっていることが明確に見ることができる。

前期に比率を上げた「社員教育」が後退する一方、「人件費節約」が5.1ポイント、「人件費以外の経費節約」が1.7ポイントの比率を上げた。前回は、両項目が下がったことをとらえ、「経費の節約や削減はもはや『限界』に達しつつあるというシグナルでなかろうか」と書いた。しかし、一段と深まる不況感の中、今回の節約項目の上昇の背景には、「4年前に一度カラカラに絞りきった雑巾をもう一度絞り上げている」(北海道、機械器具卸売)という「限界」に再度挑戦する志向もまだ働いているようである。

## 不況プラス季節要因等の悪影響に注意を

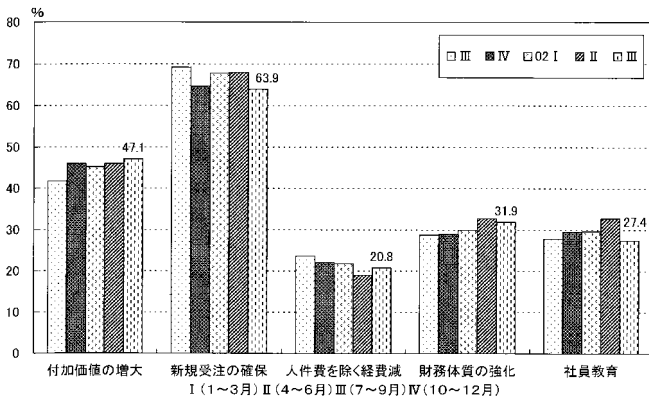
7～9月期に「経営上の努力」として「試みたこと」と「今後の方針」を記述部分でみる。

前期は6月のワールドカップ（W杯）景気が空振りであった。8月は猛暑効果で夏物衣料やエアコンなどが好調だったが、北海道などでは異常冷夏。「去年（11月～3月）BSEの影響で受注減。今年、冷夏と長雨で販促キャンペーンの中止などが多数あり」（北海道、印刷業）。また、「直接には飲酒運転規制の強化、それと不況による外食産業の需要の減少により売上の低下が続いている。これでは経営を維持できないので、3分の1の社員に退職を勧告した」（愛知、飲食料品卸売業）の記述も。不況に加え、季節など外部要因による二重のマイナスの影響は、体力を消耗している経営にとっては大きく響く。現在、エルニーニョ現象が本格化しているため気象庁は暖冬を予測。冬季商品消費の減少が懸念され、警戒を要する。

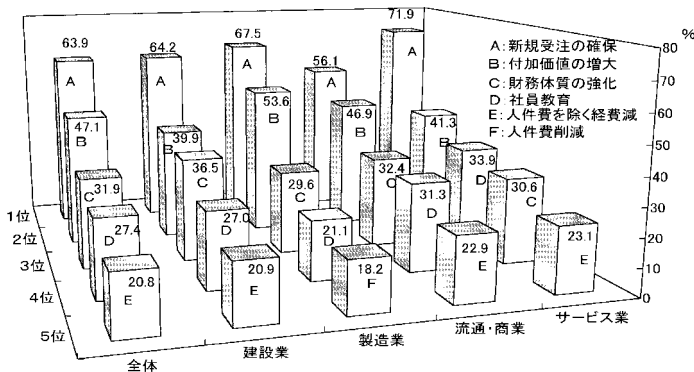
## 経営の命脈を絶たれないための努力

経営維持で命綱となるのが金融であるが、依然として油断ができない。「全般に設備投資したい得意様でも、銀行が貸し出しをしない。リース会社が通らないの連続で、金融緩和されない以上、我々の業界・当社も危ないですよ」（埼玉、通信機器卸売業）、「30数年来の取引が合併で

経営上の力点の推移  
（複数回答）



業種別経営上の力点  
2002年10～12月期（複数回答）



ストップ。金利上げや追加担保などでなく、一方的門前払い」（東京、企画デザイン業）。「中小企業金融公庫が長年にわたって取引が円満に経過しているのに根抵当不足で貸出しができないとのこと、納得ができない」（東京、印刷製版業）。現在の金融状況では、「メインの金融機関が破綻、合併を含めてなくなった場合を想定して対処方法を考えておかなければならない」（北海道、靴卸売業）時代なのである。

経営体力の維持のためには財務体質の改善が焦点となる。「金融機関との情報交換強化による財務分析力の強化を行い、当面の借金返済計画が安定した」（神奈川、建築材料等卸売）。「不採算の大型工事は受注せず、メンテナンス部門と技術開発部門に人員をシフト。売掛金の減少と売掛債権の回

収を早くすることを重点的にやったところ、借入金は大幅に減少してしまった。キャッシュフロー経営を心がけています」(愛知、水処理業)。さらに、力まかせに乾いたタオルを絞る節約でなく、知恵を働かせた前向きの節約が大切になる。「新しい雑貨店をオープンさせたが、過去退店した店の機器を使用し、賃貸家賃も安く経費を少なくし出店。人件費も会社全体で1人増えただけ。分母が小さな出店となったので本部費の軽減に貢献する」(宮崎、化粧品・雑貨販売)。

### 組織と人事の刷新による社内活性化

組織改革や人事刷新をテコに社内改革を図る事例も。「1人3役運動を実施。営業マンを新規採用せず、工事部のリーダーが調査・設計から技術営業、施工まで実行するように組織を改革しました。まずは、一人ひとりの生産性を上げることに力を入れています」(広島、官公需工事)。「行き詰まった関連会社の経営陣を解任し、本体より新たに派遣。これまで、ぬるま湯に漬かっていた社員に経営の厳しさを教え、再生を図ろうとしている」(大分、設備工事業)。「昨年来、民間土木の受注を計画して営業活動を行ってきたが、大手企業は系列化の流れで受注確保は0件。しかしながら、個人からの土木工事は、わずかながら受注することが出来た。地域住民のニーズの掘り起こしに目を向け、小さな仕事でも喜ばれるという本当の意味での地域密着型と言うことは何かと考えさせられた」(青森、総合工事業)。「同業他社と持株会社を設立し事業統合しました。今後、スケールメリットを生かしたコストダウン、効率的な情報処理等、目下積極的な計画に取り組んでおります」(北海道、食品スーパー)。

ISOも取り組み次第では社内改革の武器となる。「官公需企業から民需企業への変革を行っている。形式格付けのISO取得ではなく、社員教育・生き残り手段のためのISO9002を取得し、低価格でも利益を得ることのできる企業作りを目標に不況を乗り切りたい」(北海道、総合工事業)。「ISO9002 1994年バージョンから2000年バージョン9001へ移行の準備をすすめています。社内改革のツールとして2000年バージョンはすばらしい規格内容になっています。財務面を除くこのシステムを徹底していく事で大きく社内を変えるつもりです」(大阪、金属精密部品熱処理)。

### 我々は誰と競争しているのか

コストダウンは「限界」に近づき、安易な価格競争からは展望は出てこない。「コストダウンをすることに精根尽きた感じ。これ以上になれば採算は取れない。得意分野であっても利益が出ないような状況である。少数精鋭にするには借金が多すぎる。いかに切り抜けるか思案中」(京都、総合工事業)。「同業他社の参入により価格競争に巻き込まれたが、値引きすることなく対応しており苦戦している。いろんなサービス、対応の仕方の見直しが勉強の場というプラスにとらえて全員でお客様に対応している。実際は若干の売上減になる見通し。しかし、社員一人ひとりが危機感を持つようになり、安易に値引きするよりは目に見えない効果あり」(沖縄、リース業)。

企業の経営姿勢・理念は価格政策にも反映する。商品・サービスの内容が正当な価格であるかが問われる時代となった。「正常な価格で契約するにはいいお客様に信頼され、認めてもらうしかない。つまり、お客様のためになる提案をし、困っていることに対しどれだけお手伝いで

きるか。その結果、受注となる。業界平均の粗利益が8%、同一商品で当社は18%、そして成約も増加している」(福岡、立体駐車場の設計・施工)。「人材の付加価値を高め、地域でのオンリーワンを目指し努力してきました。顧客満足度は高まり、付加価値を認識していただくところで来ましたので、この時代あえて9月より値上げします。利益を更に人材育成費に振り当てて行く予定です」(京都、託児所運営)

非価格競争力が焦点。「価格での競争ですと中小企業は大手には勝てません。それ以外の部分で付加価値を持ち、徹底的な推進をし、お客様に感動を与えることしか生き残りはないと考えます。競争相手、勝負相手は同業他社ではなくお客様です」(富山、贈答品販売)。我々は誰と競争しているのか。競争相手は、お客様であり、今の時代であると言える。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.58

2002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

〒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)