企業環境研究年報
No.7, Dec. 2002

ＤＯＲ特別調査にみる企業環境の変容

菊地　進
（立教大学）

はじめに

『同友会景況調査DOR』（中小企業家同友会全国協議会・企業環境研究センター，以下DORとする）は，2003年で調査開始後14年目を迎える。バブル崩壊後の日本経済を同友会会員企業の目から見た姿がこの調査には凝縮されている。筆者は，『企業環境研究年報』第６号でDOR50号を記念してDORの特徴，優位性を確認するとともに，今後の課題を５点にまとめておいた[1)]。その第２点目が，定期調査の結果を掘り下げ，さらに深く解明する調査の必要性である。

DOR調査には，業況や売上の状況のみでなく，経営環境に関する問題発見のための項目も含まれている。採算理由，経営上の問題点，力点，努力などである。こうした項目の回答には，経営環境変化について解明しなければならないさまざまな問題が凝縮されている。そこで，それをさらに深く解明する調査もまた必要となってくる。DORでは，2000年第Ⅱ四半期からオプション項目が付加されている。もちろん，問題の解明がオプション項目ですべて片づくことはなく，さらにヒアリング等の調査も必要となるが，そうした調査の積み上げによって政策的主張の裏づけが一層厚みを増すことになる。

DOR2002年特別調査『経営環境の変化と対応』は，こうした位置づけの中で実施された。01年後半以来，中小企業の倒産・廃業が激増してきていることがDORオプション調査のなかで明らかになってきた。企業環境にどのような変化が生じているのか，地域産業の空洞化とのかかわりはどうか，こうした変化の中で会員企業はどのような対応を試みているか，こうした点を解明する必要が生じてきたのである。調査は，2002年８月に実施され，これまでで最大の4,027社から回答がえられた。本稿では，DOR調査の積み上げの中でこの結果をとらえ，経営環境激変下での中小企業政策，中小企業経営のあり方を考える一助としたい。

１　97年以降の経営環境の変化

(1) 業況判断における規模別格差の進行

図１は，代表的な中小企業景況調査である中小企業庁・中小企業事業団『中小企業景況景況調査』（以下，企業庁調査とする），中小企業金融公庫『中小企業動向調査』（以下，中小公庫調査とする）における前年同期比・業況判断DI（好転マイナス悪化％）とDORのそれを比較したものである。第６号でも指摘したように，97年を境に３つのDI値系列の動きは大きく変化してきている[2)]。

まったく異なる対象企業であるにもかかわらず，97年第Ⅱ四半期以降，DORと中小公庫調査の業況判断DIは，極めて近い値をとるようになった。それまでは，DORのDI値の振幅が最も大きく景況の変動をはっきり捉えていた。そして，振幅が小さく全体に低めをはうように動いている企業庁調査のDI値との中間を行くのが中小公庫調査の結果であった。それが97年第Ⅱ四半期以降，DORと中小公庫調査の業況判断

図 1. 業況判断DI（前年同期比）

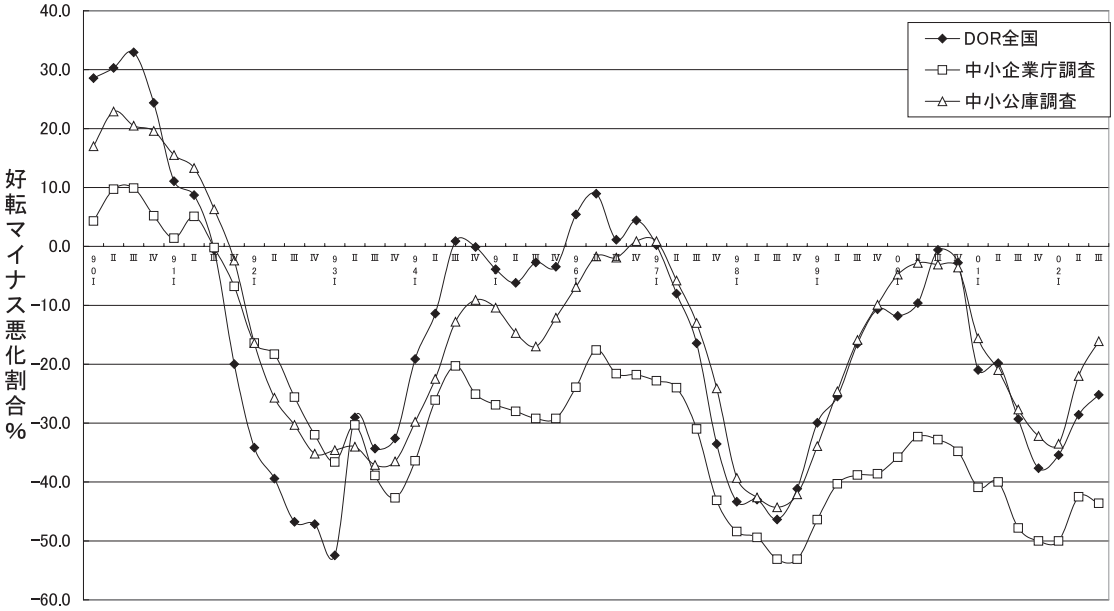


表 1.　調査別回答数

	中小企業庁調査	中小公庫調査	ＤＯＲ調査
全体	17,581 社	7,232 社	1,040 社
建設業	13.00%	8.60%	18.20%
製造業	29.40%	52.60%	35.80%
卸売業	7.40%	12.40%	15.30%
小売業	34.20%	6.40%	9.40%
サービス業	16.80%	11.90%	14.80%
20 人未満＊	小規模（建設・製造 20 人未満、卸・売・サービス 5 人未満）が 7 割	38.0%(30 人未満)	37.5%　(29.5%)
20 ～ 49 人＊		21.4%（30 ～ 49 人）	32.9%　(31.3%)
50 ～ 99 人		22.20%	15.6%　(20.4%)
100 人		18.40%	7.8%　(12.4%)

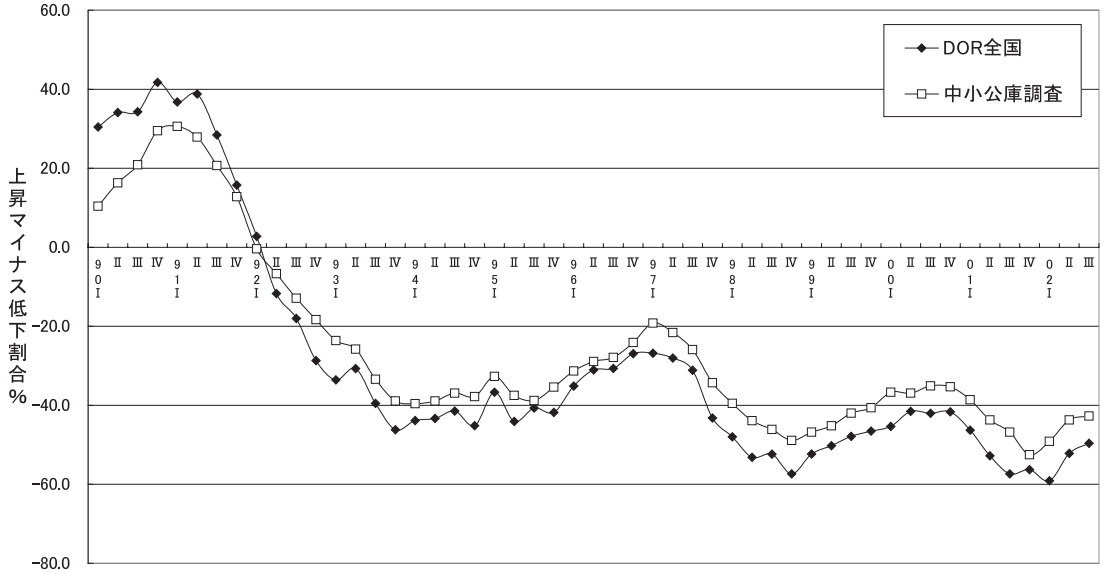
注）2000 年 7-9 月期調査。中小公庫は 30 人未満と 30 ～ 49 人区分、正規・臨時の区別なし。DORの規模は、正規従業者規模（カッコ内は正規 + 臨時）である。

DI（前年同期比）が同じ企業を対象としているのではないかと思えるほどDI値が重なるようになってきたのである。

この三つの調査の回答数ならびにその業種別・規模別分布は表１のとおりである。DORの業種分布は，小売業の割合がやや低く，製造業の割合がやや高くなっているが，全体として企業庁調査のそれに近くなっている。これにたいし，中小公庫調査の方は製造業が５割以上を占め，両者に比べ製造業の割合が高い調査となっている。にもかかわらず，DORと中小公庫調査の方が，業況判断DIが近い値をとるようになっているのである。

これは，従業者規模においては，DORと中小公庫調査が類似しているからである。中小公庫調査の場合，規模区分が30人を境にしている点や正規・臨時の区別がないなどの点でDORと比較しづらいところがあるが，DORの従業者規

図２. 販売単価DI（前年同期比）



模を正規プラス臨時従業者数にして比べた場合（表１の括弧内），両者の授業者規模別分布ほぼ同様であることがわかる。そして，この両者に比べると企業庁調査の従業者規模はかなり小さく，小規模企業中心の回答となっている。こうして，97，98年の金融危機以降，DORと中小公庫調査の結果が近づいていることで，同規模層の企業活動の自由度が狭められてきていることがわかる一方，この両者と企業庁調査の結果が開くことで，業況面での規模別格差が進んできたこともわかる。

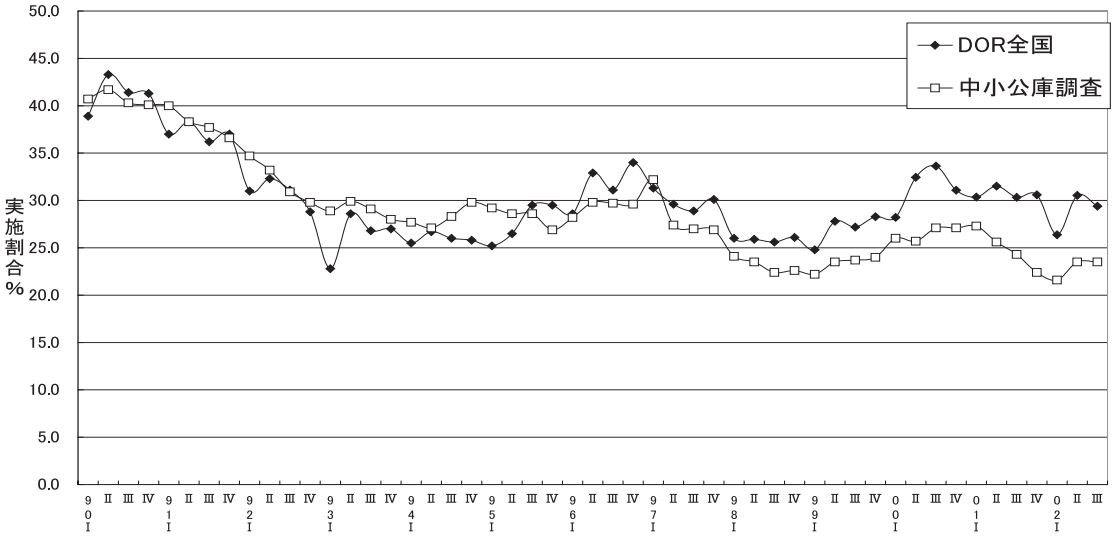
(2)　業況判断の背後に生じている変化

図２は，販売単価DI（上昇マイナス下降の割合％）の推移である。92年第Ⅰ四半期まではDORの販売単価DIの方が高い値をとっていたが，それ以降，DORの販売単価DIが中小公庫調査の販売価格DIを若干下回りながら，二人三脚で歩むかのようにほぼパラレルな動きを示している。これもまた驚くほど変化方向の把握は一致しており，DI値の差も５～10％程度である。DORの販売単価DIの方がなぜ低い値をとっているかについてははっきりした根拠は得られないが，おそらくは３択の場合DORの方が中間的回答が少なく判断が常にはっきりしていることと関係していると思われる。それゆえに，92年第Ⅰ四半期まではDORの方が継続して高く，それ以降継続して低くなっているのである。そして，そうであれば，実態はDORの方によりはっきりと示されていると見るべきである。

販売単価DIでもう一つ注目されるのは，それが90年代以降の景気の後退をはっきり捉えている点である。バブル崩壊後，97年第Ⅱ四半期以降，そして00年第Ⅳ四半期以降の販売単価DIの低下を見ていただきたい。販売単価下落に歯止めがかからない状態のまま景気後退のたびにさらなる販売単価の引き下げに見舞われているわけである。02年第Ⅳ四半期には再び低下の兆しが現れている。企業経営にとっては大変な重圧となってこざるを得ない。

図３は，設備投資の実施割合の推移である。中小公庫調査7,500社前後，DOR1,000社前後でまったく異なる企業集団であるにもかかわらず，この実施割合の数値にも驚かされる。DORの場合，回答の季節性を示すジグザクがあるものの，それを除くと実施割合％は非常に近い値をとっている。97年第Ⅰ四半期までは５％の差もないように見える。ところが，それ以降はDORの方

図 3. 設備投資実施割合



が継続的に値が上回るようになり，その差が広がってきているのである。業況判断DIとまったく逆の展開であり検討が必要なところとなっている。

もう一つ触れておきたいのが長・短期資金の借入れ難度である。図４はDOR定期調査における短期資金の借入れ難度DI（困難マイナス容易の割合%）である。98年の金融危機が難度感の急激な上昇という形で実にはっきりと捉えられている。長期資金の借入れ難度DIについてもほぼ同様の軌跡を描いている。97年98年における借入れ難度の急激な上昇および99年に入ってからの沈静化はDORに特有の動きではなく，中小公庫調査でもほぼ同様の動きを示しており，金融機関の貸渋りが中小企業全体を襲っていたことが分かる[3)]。

そして，その上で注目しておきたいのは，DORと中小公庫調査において借入れ難度DIの差が広がっていることである。業況判断DIにおいては97年第Ⅱ四半期以降急速な接近を見せているのにたいし，設備投資実施割合においてはDORが中小公庫調査を上回り，超・短借入金の借入れ難度DIについては，中小公庫調査の方が上回りその差が拡大してきている。このように，ほぼ同規模ではありながら，底流では厳しい経営環境にどう立ち向かうかについて，DORと中小公庫調査の対象企業では対応の仕方が異なってきていることがわかる。

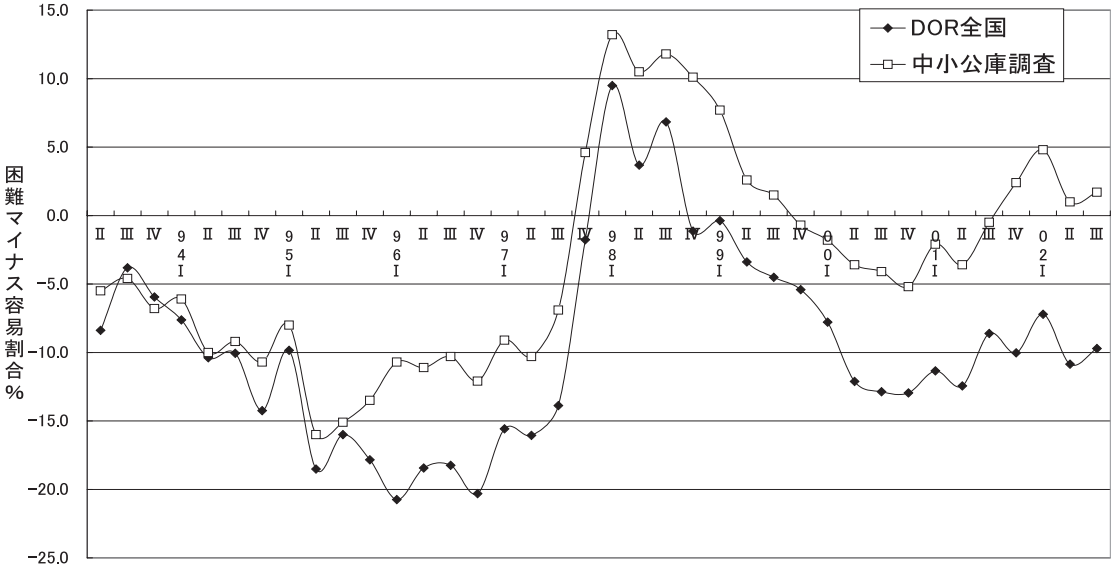
2　価格下落の進行

(1) 98年金融危機と貸し渋り

図４で見たように，97，98年の金融危機は，長・短期資金の借入れ難度DIにはっきり現れていた。90年代初めのバブル経済崩壊以降，資産価格の低下の中で金融機関は保有株式の売却による益出しを通じて，不良債権処理をしのいできたけであるが，97年にはそうした対応が大きな壁にぶつかり，中小企業への貸し渋りから貸しはがしへと事態が進んだのである。この時期の借入れ難度感がまったく異なる対象集団においてほぼ同様の急上昇をみせている。対象集団の資金繰り面での差は難度DIの高さの差となって現れているが，変化方向はほぼ同じである。こうして，企業家意識調査であるから主観的で実態がとらえられないということは決してなく，否むしろ問題によっては極めてリアルに状況を捉えうることがわかる。

中小企業家同友会では，97，98年の金融危機の企業経営への影響を捉えるために，DOR対象

図４. 短期資金借入難易度DI（前年同期比



企業の枠を越え，広く会員企業を対象に，金融機関の貸し渋りの実態，特別信用保証制度の利用状況について特別調査（99年『金融問題実態調査』）を実施した。DORの定期調査の回答が1,000社前後であるのに対し，この特別調査では3,246社もの回答が得られ。当時の状況を捉える貴重な資料となっている[4)]。

この調査結果によれば，金融機関による中小企業への貸し渋りは，97年第Ⅳ四半期から増加し，緊急対策としての特別信用保証制度がスタートした99年第Ⅳ四半期（10月）にはいっそう増え，その後99年下期よりやや沈静化してきている。他機関で同様の調査を行っていれば，ほぼ同様の結果が得られたと考えられる。

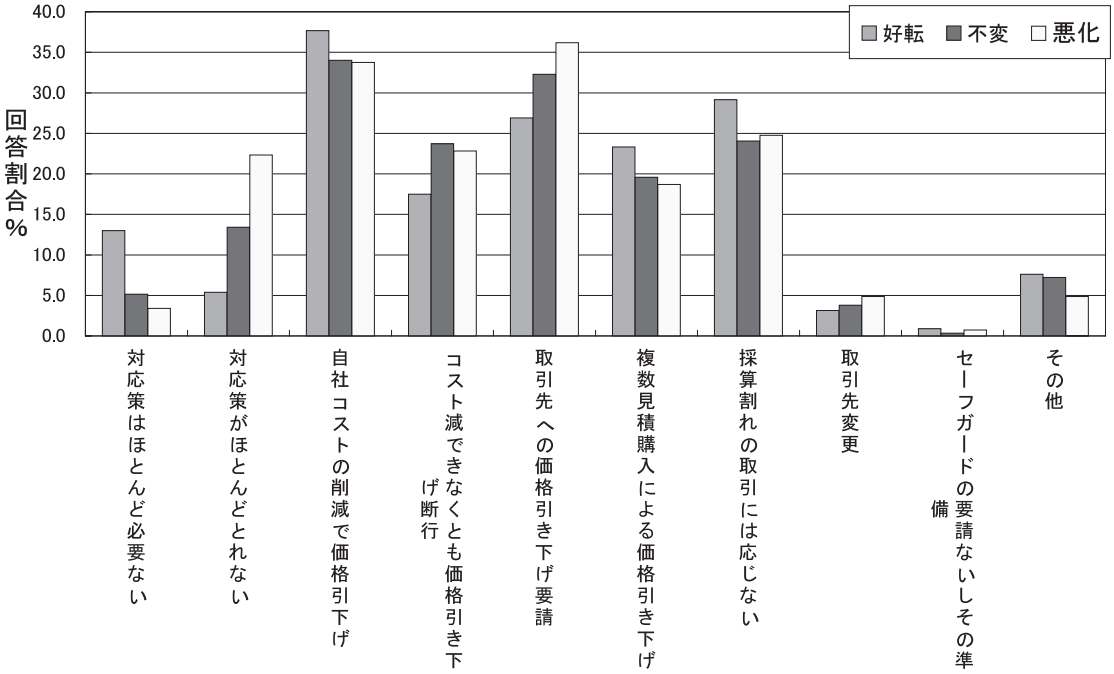
また，特別信用保証制度については，約半数の1,667社が利用したと答えており，その利用目的は運転資金74.1%，設備資金13.6%，返済資金23.4%となっており，圧倒的多数が運転資金であり，中小企業の資金繰りがどのようであるかの一端が伺える。むろん，資金繰りに困らない状況での利用が皆無であったわけではない。しかし，多くは，運転資金を借り入れ，入金後返済していくという形で資金繰りがついていく構造にあり，この時期，特別信用保証制度導入によって一息つくことができ，倒産の連鎖に一定の歯止めがかけられたことは間違いない。

(2) 価格下落の進行と対応

90年代以降のバブル経済崩壊後の不況で特徴的なことは，資産の下落のみでなく，製造業を中心に販売単価の下落が激しく進んでいるところにある。すでに図２で見たように，DORと中小公庫調査の販売単価DIは若干の差をとりながらもほとんど同じ動きを示している。95年に急激な円高に見舞われたころ，輸入価格の低下にもかかわらず，販売単価DIは落ち着く気配を見せていた。しかし，97年の景気後退で再び激しい低下傾向を示し，いまだにそこから脱することのできない状況が続いている。

企業が低価格対応するためには，下請け，外注，仕入コストを徹底して下げざるを得ない。そのため取引関係の抜本的な見直しが必要となる。仕入部品単価が90年代前半の数10分の１程度にまで下がったというケースもまれではない。こうした価格低下について，DOR定期調査では，01年第Ⅱ四半期にオプション項目を設けて価格低下の原因をどのように考えているかについて回答を求めた[5)]。中小企業家の意識としては，

図５. 価格下落への対応－01「 DORオプション調査より
業況判断別



技術革新によるコスト低下の成果と見る見方はほとんどなく,「同業種中小企業間の過度競争」が価格低下の原因のトップであり，その背後に「消費需要自体の急減」があるとみている。そして，価格低下を加速するものとして,「同業種大手のダンピング」や「官公需の入札価格の低下」があるととらえている。「同業他社の安価な輸入品の急増」によるという回答は,製造業で20%弱に達しているのみで，建設業やサービス業では５％を切っている。

このように中小企業家の眼前にあるものは,競争の激化であり需要の減退である。しかし,問題はその背後で何が進行しているかである。DOR定期調査の経営上の問題点を見ると,「同業者間の価格競争の激化」60%,「販売先からの値下げ要請」40%というように依然として価格引下げ圧力の強いことがわかる。

では，こうした価格下落にどのように対応しているか。図５は，同じく01年第Ⅱ四半期DORオプション調査[5)]からで，価格下落への対応を業況の判断別に見たものである。業況の好転,悪化にかかわらず,「自社コストの削減で価格引下げ」割合が最も高い。また，同時に「取引先への価格引下げ要請」の割合も高く,特に業況が悪化しているほどそうした対応をせざるを得なくなっている。ようするに仕入価格引下げによるコスト削減である。むろんこれで取引先が対応できれば良いわけだが，必ずしもそのようにはいかない。

そのため,「コスト削減できなくとも価格引下げ断行」をせざるを得なくなる。経営理念の策定運動をはじめ経営のあり方について研究に余念のないDOR企業において，その割合が２割近くに上っていることは驚きであり，危機への第一歩を感じざるを得ない。同じ調査で業況判断が悪化している企業層に限定してみると，価格下落への「対応策がほとんど取れない」が２割以上に達している。そのようになると，体力がどれだけ持つかの勝負とならざるを得ず，基礎体力が弱い場合には倒産・廃業の危険にさらされることになる。

表 2. 2002 年DOR特別調査回答数

		合計	構成比%	建設業	製造業	流通･商業	サービス業	その他	不明
	合計	4029	100.0	733	1109	1223	941	18	5
	構成比%（横）	100.0	―	18.2	27.5	30.4	23.4	0.4	
全国6地域別	北海道・東北	695	17.2	151	137	248	152	6	1
	関東	645	16.0	109	199	172	160	4	1
	北陸・中部	704	17.5	131	224	195	150	4	-
	近畿	704	17.5	118	266	192	125	1	2
	中国・四国	510	12.7	77	129	177	127	―	-
	九州・沖縄	771	19.1	147	154	239	227	3	1
正規規模別	5 人未満	537	13.3	62	80	198	192	5	-
	5 人以上 10 人未満	885	22.0	209	195	260	214	7	-
	10 人以上 20 人未満	991	24.6	216	280	272	220	2	1
	20 人以上 50 人未満	985	24.4	173	352	286	172	2	-
	50 人以上 100 人未満	388	9.6	49	134	130	74	1	-
	100 人以上	172	4.3	13	46	67	45	1	-
資本金規模	1000 万円未満	790	19.6	125	180	234	246	5	-
	1000 万円	1436	35.6	218	430	462	322	3	1
	1000 万円超 3000 万円未満	741	18.4	181	213	216	128	3	-
	3000 万円以上 5000 万円未満	496	12.3	135	151	149	60	1	-
	5000 万円以上	336	8.3	53	98	124	57	4	-

3　倒産・廃業の影響

(1) 取引先の倒産・廃業の増加

同時多発テロの衝撃も覚めやらない2001年暮れ，経営に深刻な影響を与えていると考えられる幾つかの項目をえらび，その影響の有無についてDORオプション調査が行われた。結果は，影響有りの割合で，取引先の倒産の影響が64.5%，取引先のリストラの影響が57.4%，IT不況の影響が57.2%，同時多発テロの影響48.0%，安価な輸入品増の影響45.5%，貸し渋りの影響32.0%となり，取引先の倒産・廃業あるいはリストラによる影響が非常に高い割合に達していることが明らかになったのである。

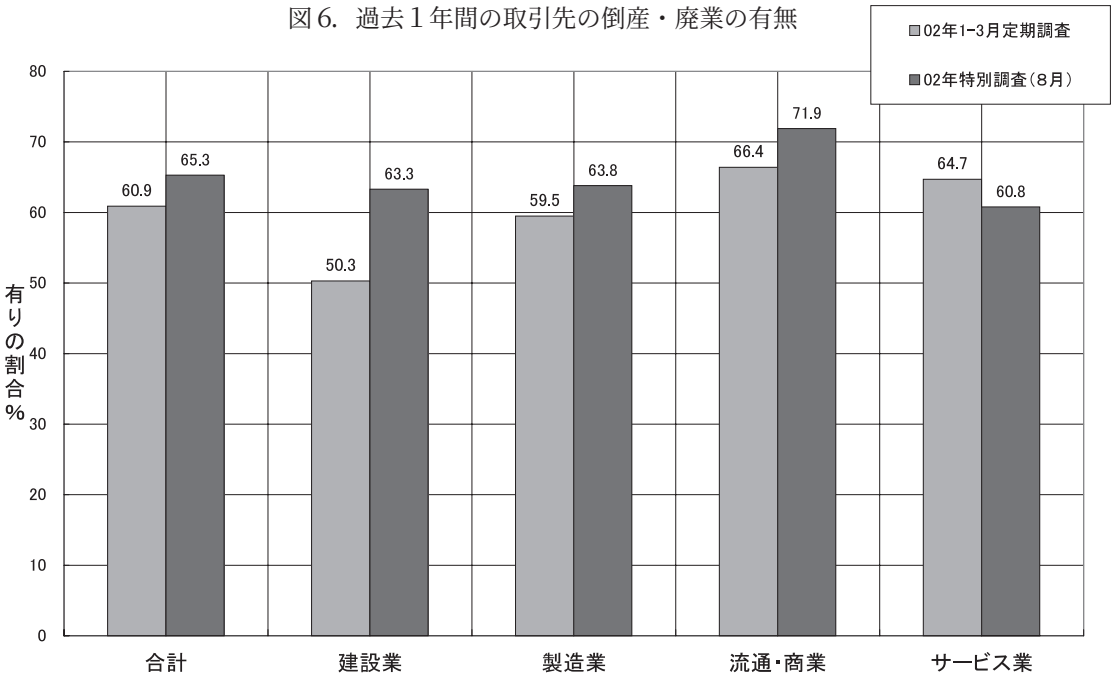
この結果を受けて，2002年第Ⅰ四半期のDOR調査においても，取引先企業の倒産・廃業の影響についてオプション項目が設けられ，その影響の内容，与信管理・リスク管理の方法なども調査された。ここでも，取引先の倒産・廃業を経験している企業は6割をこえ，その65%（回答全体の40%）が，債権回収が不能になったと答えている。

こうしたDORオプション調査の結果を踏まえ，2002年8月には，DOR定期調査の対象企業のみでなく，広く会員企業全体の動向を把握すべく，「『経営環境の変化と対応』アンケート調査」（2002年DOR特別調査）が実施された。調査内容は，取引先の倒産・廃業の影響，経営環境変化への対応，地域経済の空洞化の実態，自社の海外展開の状況である。全会員調査ではないが，全国各地の同友会の協力が得られ，4,029社の会員企業から回答が得られた[6)]。これは，99年に実施された「金融問題特別調査」の3,270社を大幅に上回るもので，現下の厳しい実態を深刻に受け止めている姿が浮き彫りにされている。今後，この調査をもとに，会員企業が厳しい現状をどのように捉え，どのように対応しているかを明らかにし，中小企業の経営課題を明らかにすることに役立てられることになる。

(2) 2002 年特別調査の実施

今回の特別調査の業種，地域，規模分布は表2の通りである。四半期で行われているDOR定期調査の回答規模は，2002年第Ⅱ四半期までの平均でいうと，正規従業者20人未満35.5%，20人以上50人未満34.7%，50人以上100人未満17.9%，100人以上8.9%である。特別調査の結果

図６．過去１年間の取引先の倒産・廃業の有無



では，20人未満59.5%であるから，DOR定期調査に比べると，回答企業の規模がかなり小さくなっていることがわかる。これは，DOR定期調査の場合，四半期での回答に対応できる会員企業に調査を委嘱するため，結果として従業者規模が会内平均より大きくなってしまうためである。

99年の「金融問題特別調査」の際も正規従業者規模20人未満の企業が57.7%あり，今回とほぼ同様の回答分布となっている。こうした２回の経験から見て，会員企業の全体状況が捉えられるのはこの特別調査においてであるということがわかる。そして，その中でやや規模が大きく，仕組みの確立した企業からの回答としてDOR定期調査の結果を捉えておく必要がある。また，こうした従業者規模の差はそもそも回答企業の業種分布の差から生じているのであり，特別調査の結果は定期調査に比べ，製造業の割合が５%ほど低く，その分サービス業が５%ほど高い構成となっている。

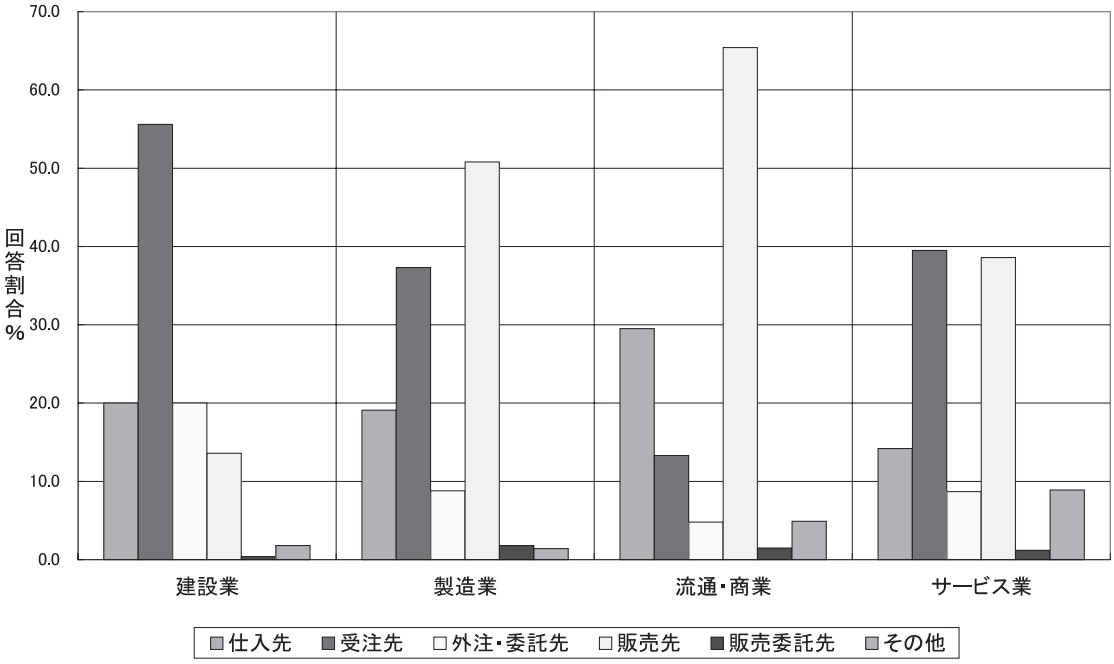
資本金規模別には，全体の35.7%が1000万円ちょうどであり，株式会社の最低資本金に合わせた規模になっている。また，19.6%が1000万円未満で，有限会社等の株式会社以外の会社形態であることも特徴的である。これは専門サービス業からの回答が一定数に上ったことと関係している。

全体的な印象でいうと，中小企業金融公庫の『中小企業動向調査』の対象企業の規模に近いのが，DORの定期調査であり，中小企業庁・中小企業事業団の『中小企業景況調査』の対象企業の規模に近いのがDOR特別調査の結果であると捉えることができる。

(3) 取引先の倒産・廃業の影響

図６は，過去１年間で取引先の倒産・廃業があった割合を，2002年第Ⅰ四半期のDORオプション調査と2002年DOR特別調査で比較したものである。両調査で平均従業者規模に差があることはすでに見た通りであるが，取引先の倒産・廃業があった割合は，いずれの調査でも６割を超え大変高い割合になっており，企業規模に関わらず取引先に大きな変調が起きてきていることがわかる。

図７．倒産・廃業した取引先企業との関係



この二つの調査で差が最も大きいのは建設業で，13%の開きがある。これは，DOR定期調査における建設業は，建設業の一般水準に比べ業況判断DIなども比較的高く，良好な取引関係を維持しているケースが多いためであると考えられる。これにたいし，特別調査においては建設業も，取引先の倒産・廃業があった割合は63.3%と平均的な数字に達している。業種別で取引先に倒産・廃業があった割合が最も高かったのは流通・商業で，特別調査では実に７割を超える結果となっている。流通・商業の場合，仕入や販売において中小零細企業が取引先であることが多く，不況に加えて高齢化の進んでいる自営業者の倒産・廃業が進んでいることがこうした数字に表れている。

特別調査の従業者規模が小さくなった理由は，サービス業の回答が定期調査より多かったことによるが，取引先の倒産・廃業があったとする割合では，定期調査のサービス業よりも特別調査のサービス業の方が低くなっている。これは，専門サービス業など規模の小さいサービス業において取引先の範囲が比較的狭く，その分取引先の倒産・廃業の割合が少なかったためである。

図７は，倒産・廃業した取引先企業との関係が何であったかを聞いたものであるが，ここには業種の違いによる取引先の違いがはっきりと現れている。業種別に多いのは，建設業の場合は受注先，製造業の場合は受注，販売先，流通・商業の場合は仕入，販売先，サービス業の場合は受注，販売先である。そして，それがそのまま反映して，倒産・廃業した取引先の割合となって現れている。

受注先倒産・廃業の場合は，完成品代金の受け取りはできず，生産仕掛りの経費の回収すらままならないことが多い。また，販売先倒産・廃業の場合はもっと深刻で，完成品にまで仕上げ，商品販売した後，販売先が倒産・廃業となり，その代金そのものの回収が困難となってしまう。そのため，受注先，販売先に倒産・廃業が多かった場合，その影響として「債権化回収が困難になった」割合が大変高くなってくる。図８は，取引先企業の倒産・廃業の影響を聞いたもので，受注先，販売先での倒産・廃業が最も多かった製造業において，債権回収が不可能に

図８. 取引先企業の倒産・廃業の影響

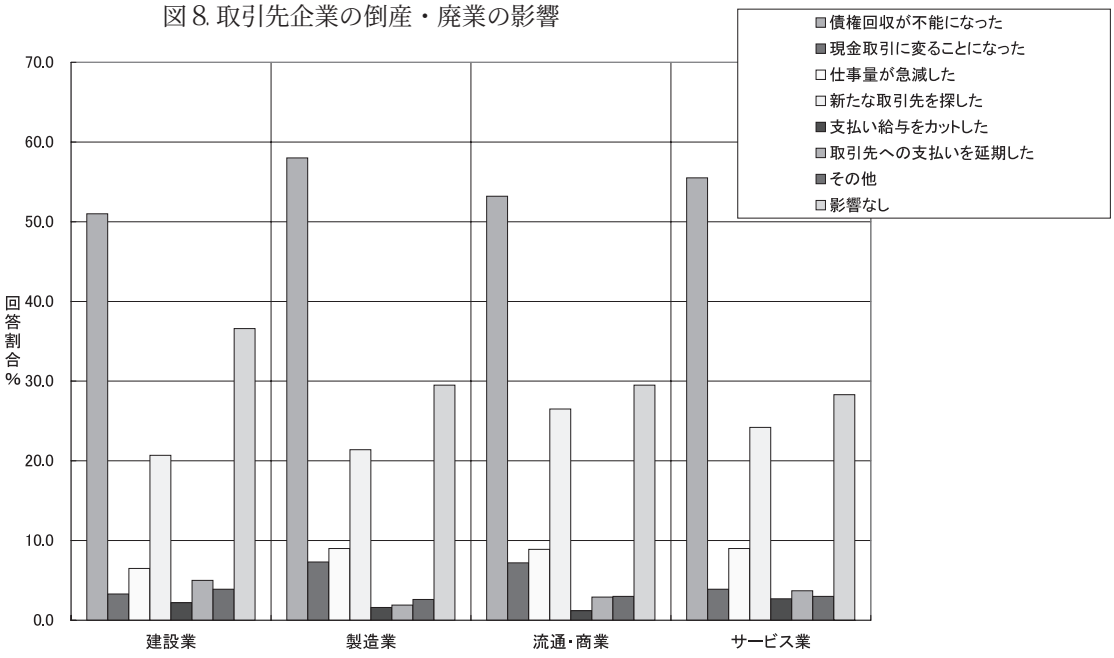
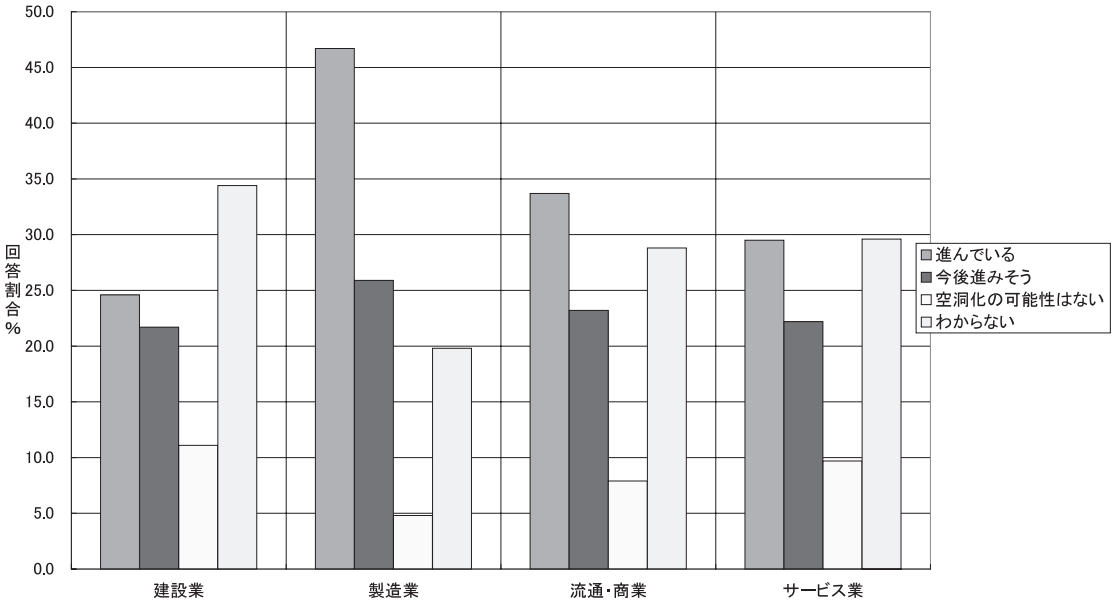


図９. 地域産業の空洞化の進行

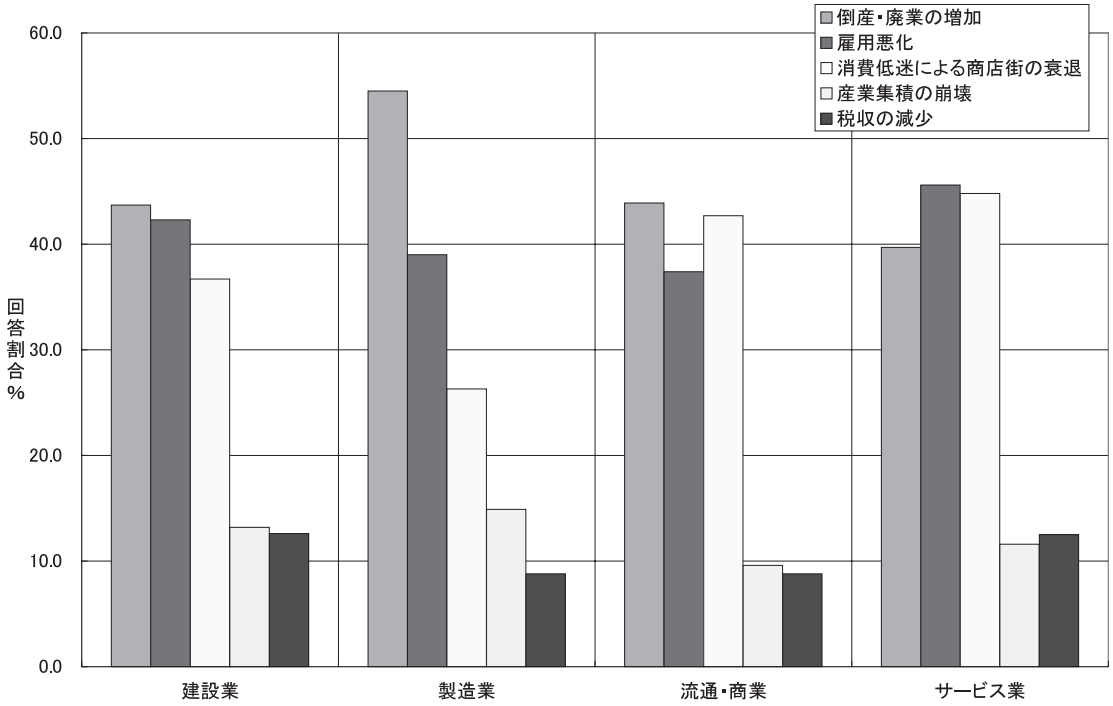


なった割合が最も高くなっている。

取引先に倒産・廃業があった割合が65.4%で，そのうち54.6%で債権回収が不可能になっており，したがって，全体で35.7%の企業が債権回収不能という事態を経験していることになる。

業種別には，債権回収が不可能になった割合の最も高かった製造業で37.0%，取引先の倒産・廃業の割合の最も高かった流通・商業で38.3%と，これらの業種では，実に10社に４社に近い割合で債権回収困難という事態に直面している。

図 10. 空洞化によって生じている問題



4　経営環境変化への対応

(1) 地域産業の空洞化の進行

取引先企業の倒産・廃業の増加は，地域産業の空洞化と結びついている。特別調査のもうひとつの柱は，海外展開に伴う地域産業の空洞化の実態を捉えることである。図９は，自社の所在地域で産業の空洞化が進んでいるかどうかを聞いた結果である。「進んでいる」との回答割合が最も高いのは製造業で，46.7%の企業が進んでいると答え，「今後進みそう」をいれると72.6%になり，全体平均の58%を大きく上回っている。これは，大企業の製造工場の海外展開に伴い製造業の集積地で空洞化が進んでいることと，そうした事態の進行に製造業の場合ことのほか敏感にならざるを得ないからである。

このことは図10によく現れている。図10は，空洞化によってどのような問題が生じているかを聞いた結果で，製造業においては，倒産・廃業の増加という回答が54.5%と抜きん出ており，次いで，その結果としての雇用の悪化，消費低迷による商店街の衰退と続いている。全国各地で商店街の衰退は目を覆うばかりの状況にあるが，製造業地域ではむしろ取引先の倒産・廃業の進行の方がより強烈に映っていることと思われる。このところ大手製造工場の海外移転の予定が次々と発表されており，そうなると産業集積の崩壊がいっそう進まざるをえないことになり，雇用悪化，消費低迷，倒産・廃業増加の悪循環から抜け出すことがますます困難になってくる。

地方どこに行っても商店街のシャッターが下りたままの姿を目にするようになってきているが，これが都市部にも波及してきているのが最近の状況である。図10の流通・商業，サービス業の回答をみると，「消費低迷による商店街の衰退」が40%以上と大変高い割合に達しており，「倒産・廃業の増加」，「雇用悪化」と肩を並べるにいたっている。このように，製造業集積地で

表 3. 経営環境への対応クロス表

表側合計欄のみ実数、他は横%	合計	新業務への全面転換	新規事業部門を新設	既存業務部門からの撤退	企業組織のスリム化	事業組織（部門）の分社化	事業所の増設、新設	事業所を縮小・集約化	持ち株会社化	系列や下請制から離脱	共同事業、協同組合への加入	海外生産への移行	低価格化戦略の推進	各種ネットワーク化の推進	財務体質の強化	得意分野の絞込み	新規研究開発の促進	情報力の強化	専門分野の人材確保・教育	その他	特に対応なし
合計	4029	2.3	27.2	3.1	27.6	4.6	8.5	6.8	0.5	3.6	3.3	2.3	18.2	15.1	36.6	34.8	17.4	30.4	23.9	5.2	4.2
新業務への全面転換	91	100.0	28.6	7.7	25.3	3.3	9.9	11.0	2.2	11.0	4.4	2.2	12.1	13.2	27.5	36.3	24.2	27.5	14.3	1.1	0.0
新規事業部門を新設	1096	2.4	100.0	4.7	22.0	6.4	12.2	5.5	1.1	3.9	4.6	3.7	15.1	17.7	33.1	26.6	20.6	27.3	23.8	2.8	0.1
既存業務部門からの撤退	123	5.7	42.3	100.0	42.3	6.5	9.8	16.3	0.8	6.5	4.9	1.6	11.4	12.2	35.8	42.3	16.3	22.0	25.2	0.8	0.0
企業組織のスリム化	1110	2.1	21.7	4.7	100.0	5.1	4.7	13.0	0.3	3.9	3.1	2.8	21.0	13.7	43.0	32.8	14.9	27.7	19.0	3.6	0.3
事業組織（部門）の分社化	184	1.6	38.0	4.3	31.0	100.0	16.3	10.9	1.6	3.3	6.0	5.4	15.8	17.4	41.8	28.3	17.4	33.7	31.5	1.6	0.0
事業所の増設、新設	344	2.6	39.0	3.5	15.1	8.7	100.0	6.1	2.0	3.5	4.1	4.4	15.7	17.4	36.9	27.0	19.8	27.6	34.6	3.8	0.0
事業所を縮小・集約化	272	3.7	22.1	7.4	52.9	7.4	7.7	100.0	0.7	2.6	4.8	2.2	21.0	13.2	38.6	30.9	9.2	19.9	15.8	2.9	0.7
持ち株会社化	20	10.0	60.0	5.0	15.0	15.0	35.0	10.0	100.0	10.0	5.0	0.0	0.0	25.0	35.0	30.0	15.0	20.0	15.0	0.0	0.0
系列や下請制から離脱	146	6.8	29.5	5.5	29.5	4.1	8.2	4.8	1.4	100.0	3.4	4.8	17.8	17.1	34.9	47.9	19.9	30.8	23.3	3.4	0.0
共同事業、協同組合への加入	133	3.0	37.6	4.5	25.6	8.3	10.5	9.8	0.8	3.8	100.0	3.8	14.3	38.3	36.8	33.1	19.5	35.3	20.3	3.0	0.8
海外生産への移行	93	2.2	44.1	2.2	33.3	10.8	16.1	6.5	0.0	7.5	5.4	100.0	26.9	22.6	39.8	32.3	28.0	35.5	15.1	2.2	0.0
低価格化戦略の推進	735	1.5	22.4	1.9	31.7	3.9	7.3	7.8	0.0	3.5	2.6	3.4	100.0	17.1	40.7	34.4	17.4	33.2	22.3	4.4	0.3
各種ネットワーク化の推進	609	2.0	31.9	2.5	25.0	5.3	9.9	5.9	0.8	4.1	8.4	3.4	20.7	100.0	40.4	40.2	24.1	49.4	33.2	3.4	0.3
財務体質の強化	1473	1.7	24.6	3.0	32.4	5.2	8.6	7.1	0.5	3.5	3.3	2.5	20.3	16.7	100.0	40.7	17.9	37.7	28.2	3.5	0.1
得意分野の絞込み	1401	2.4	20.8	3.7	26.0	3.7	6.6	6.0	0.4	5.0	3.1	2.1	18.1	17.5	42.8	100.0	21.1	36.4	27.3	3.3	0.1
新規研究開発の促進	702	3.1	32.2	2.8	23.5	4.6	9.7	3.6	0.4	4.1	3.7	3.7	18.2	20.9	37.6	42.0	100.0	41.7	32.6	3.4	0.1
情報力の強化	1225	2.0	24.4	2.2	25.1	5.1	7.8	4.4	0.3	3.7	3.8	2.7	19.9	24.6	45.4	41.6	23.9	100.0	34.3	2.3	0.2
専門分野の人材確保・教育	961	1.4	27.2	3.2	22.0	6.0	12.4	4.5	0.3	3.5	2.8	1.5	17.1	21.0	43.3	39.8	23.8	43.7	100.0	2.4	0.3
その他	208	0.5	14.9	0.5	19.2	1.4	6.3	3.8	0.0	2.4	1.9	1.0	15.4	10.1	25.0	22.1	11.5	13.5	11.1	100.0	1.9
特に対応なし	168	0.0	0.6	0.0	1.8	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	0.6	0.0	1.2	1.2	1.2	1.2	0.6	1.8	1.8	2.4	100.0

空洞化が進み，消費基地である商店街も衰退するという，生産と消費の両面にわたる弱体化に直面し，日本経済は尋常でない状況に陥ってきている。

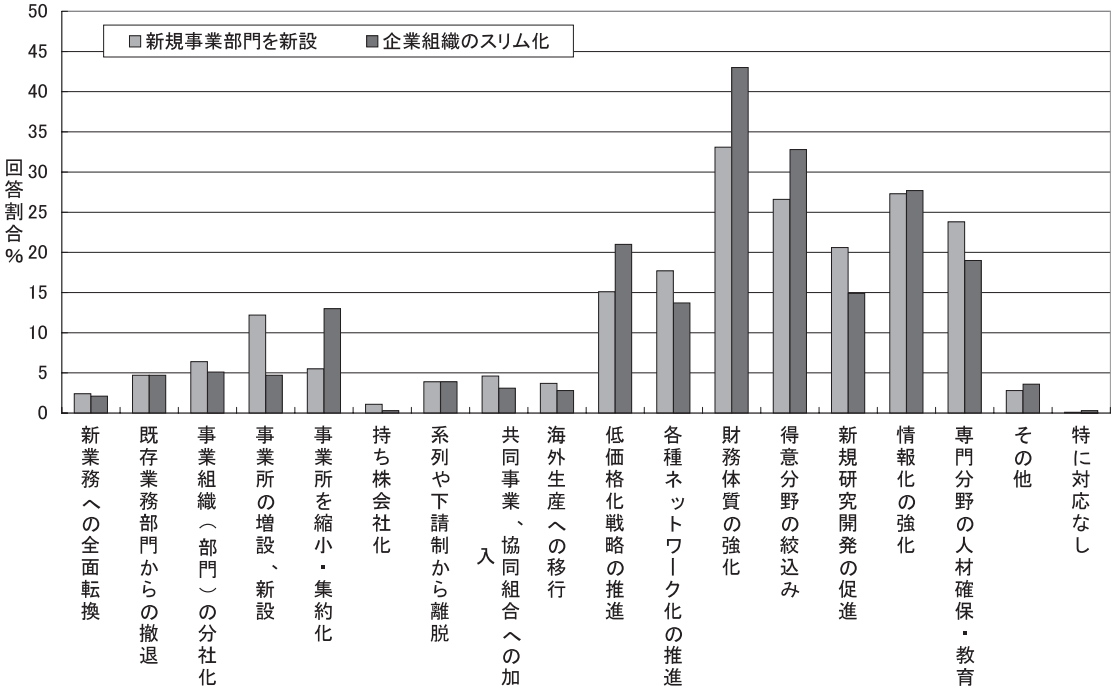
特別調査では，自社の海外展開（海外移転，生産委託）の状況についても聞いているが，「すでに進出している」，「すでに生産委託している」は，製造業でそれぞれ5.1%，8.3%で，「現在検討中」も9.9%と世に言われているほど高い割合ではない。むしろ「海外進出する予定はない」42.7%が目立つくらいである。これは，「国内立地でなければ成り立たない」が製造業においても依然として多いと捉えられているためである。これが本当にそうかということが今後問われてくることになる。

(2) 経営環境変化への対応

2002年DOR特別調査では，こうした経営環境の変化にたいして，企業組織面と雇用・採用面でどのような対応をしてきているかも聞いている。表３は，企業組織面での対応で，全体の第１位は「財務体質の強化」で，建設，流通・商業が全体を引き上げている。これにたいし，製造業，サービス業では得意分野の絞込みが第１位になっており，取り扱っている製品・サービスに相当な工夫を凝らさないと生き残れないことが認識されている。そのため，「情報化の強化」，「専門分野の人材確保・教育」が重視されている。また，組織面では，「企業組織のスリム化」を図りながら，「新規事業部門を新設」させてきている。この厳しい状況にありながら，4社に１社の割合（27.2%）で新規事業部門の新設が行われていることは注目される。

ところで，表３は表側にも経営環境変化への対応をとっている。これは，それぞれの対応が，他のどのような対応を伴いながら実施されているかを見るためである。第１位の「財務体質の強化」についていえば，他にもまんべんなく対応が試みられていることに特徴があるが，それらのうち特に高いのが「情報力の強化」，「得意分野の絞込み」，「企業組織のスリム化」であり，「情報力の強化」と結びついて「専門分野の人材確保・教育」にも力が入れられている。また，「情報力の強化」の内容としては，「各種ネットワーク化の推

図 11. 経営環境へ変化の対応－部門新設・スリム化別－



進」が第１であることもわかる。

では，4社に１社の割合で回答があった「新規事業部門の新設」,「企業組織のスリム化」はどうか。この二つは，他方が一方の前提となる場合もあれば，まったく別個である場合もある。すなわち，企業組織のスリム化についていえば，新規事業を立ち上げる前提としてのスリム化，得意分野を絞り規模を縮小し堅実化するためのスリム化，そして市場の縮小に押される一方のスリム化などがある。図11は,「新規事業部門の新設」を選択したケースと「企業組織のスリム化」を選択したケースに分けて経営環境変化に対する対応を比較したものである。

新規事業部門の新設と企業組織のスリム化ということであるから，事業所の増設・縮小では対照的な結果が出ている。その上で，企業組織のスリム化の場合は,「低価格戦略の推進」,「財務体質の強化」,「得意分野の絞込み」というまさにスリム化に不可欠な対応に力点が置かれている。これにたいし，新規事業部門の新設の場合は,「各種ネットワーク化の推進」,「新規研究開発の促進」,「専門分野の人材確保・教育」に力点が置かれ，事業面で新たなものを作り出すプロセスにあるという点ではっきりと差がでているように思われる。むろん，これは「新規事業部門の新設」をなしえた結果でもある。

(3) 海外展開の有無と環境変化への対応

では，雇用・採用面との関連はどうか。表４は，雇用・採用面での対応と経営環境変化への対応をクロスさせたものである。雇用・採用面での対応としては,「アルバイト・パートの活用」が35%で第１位であり，これにより引き続き人件費の節減に努めていることがわかる。97年にDOR定期調査の委嘱企業を対象に『会内経営実態調査』が行われ，その際にやはり雇用・採用面の対応を聞いているが，ここでも「アルバイト・パートの活用」が第１位になっており，同様の傾向が続いていることがわかる。また，人員削減（リストラ）もたしかに進んでいるが，それを上回るくらい，大企業ならびに大企業以外からの中途採用が進んでいる。さらに新卒採用では，

表 4. 雇用・採用面から見た経営環境変化への対応

表側合計欄のみ実数、他は横%	合計	新業務への全面転換	新規事業部門を新設	既存業務部門からの撤退	企業組織のスリム化	事業組織（部門）の分社化	事業所の増設、新設	事業所を縮小・集約化	持ち株会社化	系列や下請制から離脱	共同事業、協同組合への加入	海外生産への移行	低価格化戦略の推進	各種ネットワーク化の推進	財務体質の強化	得意分野の絞込み	新規研究開発の促進	情報化の強化	専門分野の人材確保・教育	その他	特に対応なし
合計	4029	2.3	27.2	3.1	27.6	4.6	8.5	6.8	0.5	3.6	3.3	2.3	18.2	15.1	36.6	34.8	17.4	30.4	23.9	5.2	4.2
新卒採用の拡大	520	3.3	33.7	3.5	20.4	6.2	21.3	3.3	1.0	3.1	3.5	2.7	18.8	16.7	45.8	36.7	22.9	34.8	41.3	5.4	2.7
新卒採用の縮小	429	2.6	28.9	2.8	42.7	5.6	5.6	11.4	0.0	3.3	3.7	2.6	24.5	19.3	46.4	32.4	21.7	32.2	22.1	4.9	1.2
障害者雇用の拡大	46	2.2	41.3	10.9	26.1	13.0	17.4	6.5	0.0	4.3	6.5	4.3	21.7	21.7	37.0	32.6	19.6	28.3	30.4	2.2	4.3
高齢者雇用の拡大	265	3.4	34.0	6.0	29.1	8.7	14.0	7.5	0.8	3.0	7.9	5.3	19.2	22.6	40.0	35.5	17.0	34.3	30.6	4.5	3.0
女性雇用の拡大	318	1.9	37.1	2.8	22.0	10.4	15.4	5.3	0.3	1.9	5.0	1.6	15.7	17.3	39.3	41.8	17.6	34.6	33.6	5.0	2.2
大企業からの中途採用	226	4.0	38.1	3.5	23.5	8.4	16.8	5.8	1.3	5.3	4.0	4.4	25.2	25.2	42.0	35.8	27.0	35.0	42.9	4.9	1.8
大企業以外からの中途採用	527	3.6	37.6	3.4	21.3	5.5	16.1	6.3	0.6	4.4	3.8	2.7	23.0	17.1	43.6	37.2	22.4	38.1	39.3	4.4	1.5
外国人の採用	67	3.0	32.8	7.5	25.4	11.9	16.4	10.4	0.0	9.0	10.4	14.9	20.9	26.9	38.8	29.9	20.9	29.9	28.4	1.5	3.0
期間限定雇用の利用	251	1.2	32.7	3.2	32.7	7.6	9.2	7.6	0.0	4.4	5.2	3.6	19.1	19.9	44.2	37.1	25.1	32.3	32.3	5.6	2.0
人員削減（リストラ）	547	2.4	23.0	6.0	62.5	4.9	4.8	19.2	0.4	4.4	3.5	3.3	22.9	10.4	43.1	30.9	13.9	21.9	15.9	4.4	0.7
アルバイト・パートの活用	1406	2.1	30.6	3.5	31.9	6.4	10.7	9.2	0.7	4.1	3.5	2.2	19.4	16.6	40.4	37.0	18.0	30.7	25.0	4.1	2.5
早期定年制の導入	34	2.9	44.1	0.0	50.0	11.8	5.9	11.8	2.9	0.0	2.9	0.0	20.6	20.6	55.9	23.5	20.6	38.2	29.4	2.9	2.9
退職後の再雇用制の導入	352	1.7	28.7	3.7	35.2	7.1	8.2	6.5	0.0	3.7	2.0	2.6	29.3	13.6	43.8	33.8	17.9	33.5	28.1	4.8	2.3
その他	227	3.1	24.2	3.1	27.3	6.6	10.1	4.4	0.9	1.8	3.5	0.9	18.1	18.1	40.1	33.9	25.1	36.1	34.8	18.5	2.2
特になし	880	1.6	20.6	1.8	17.5	2.6	3.4	4.0	0.3	3.4	2.7	1.5	13.1	13.6	29.1	35.8	14.0	32.0	14.7	5.8	10.6

その拡大が縮小を若干ではあるが上回っていることなどが注目される。

図12は，この雇用・採用面の対応を，「新規事業部門の新設」を選択したケースと「企業組織のスリム化」を選択したケースとに分けて見たものである。どちらも，「アルバイト・パートの活用」に力を入れていることは共通している。しかし，その他の対応についてはかなり対照的な結果が得られている。とりわけ違いが大きいのは，「人員削減（リストラ）」である。ここでは20%近い差が出ている。「新卒採用の拡大・縮小」に関しても対照的な結果となっている。このように，「新卒採用の縮小」や「人員削減（リストラ）」は主として「企業組織のスリム化」型対応の帰結となっている。これにたいし，「新規事業部門を新設」においては，「新卒採用の拡大」，「高齢者雇用の拡大」，「女性雇用の拡大」，「大企業からの中途採用」，「大企業以外からの中途採用」がより重視されており，雇用・採用面での動きが感じられるところとなっている。

では，「新規事業部門の新設」はどのようなケースで進んでいるのだろうか。図13は，自社の海外展開の有無に関する問いで，「海外展開している」（「生産委託している」，「海外進出している」）と答えたケースと「海外展開の予定はない」とするケースに分けて経営環境変化への対応を比較したものである。比較の性質上，「海外生産への移行」の項については省いてある。一見して明らかなように，「海外展開している」方が「海外展開の予定なし」よりも「新規事業部門の新設」，「事業所の増設，新設」が多く，そこには有意な差が生まれている。こうして，「新規事業部門の新設」は主として「海外展開している」ケースで生じていることがわかる。さらに注目すべきは，「新規研究開発の促進」においても，「海外展開している」ケースの方が大きく上回っている点である。生産委託の場合も実際の進出の場合も，海外に何を移し，国内で何を行うかという問題と真剣に向き合わなければならない。そうなれば必然的に新規研究開発を怠るわけにはいかず，その結果がここには現れている。

しかも，「企業組織のスリム化」においても「海外展開している」方が上回っている。こうして，海外展開に正面から向き合うという中で，企業組織全体が一段高いレベルを目指して動きこうとしている姿が伺える。海外展開していない理

図 12. 雇用・採用面の対応―部門新設・スリム化別―

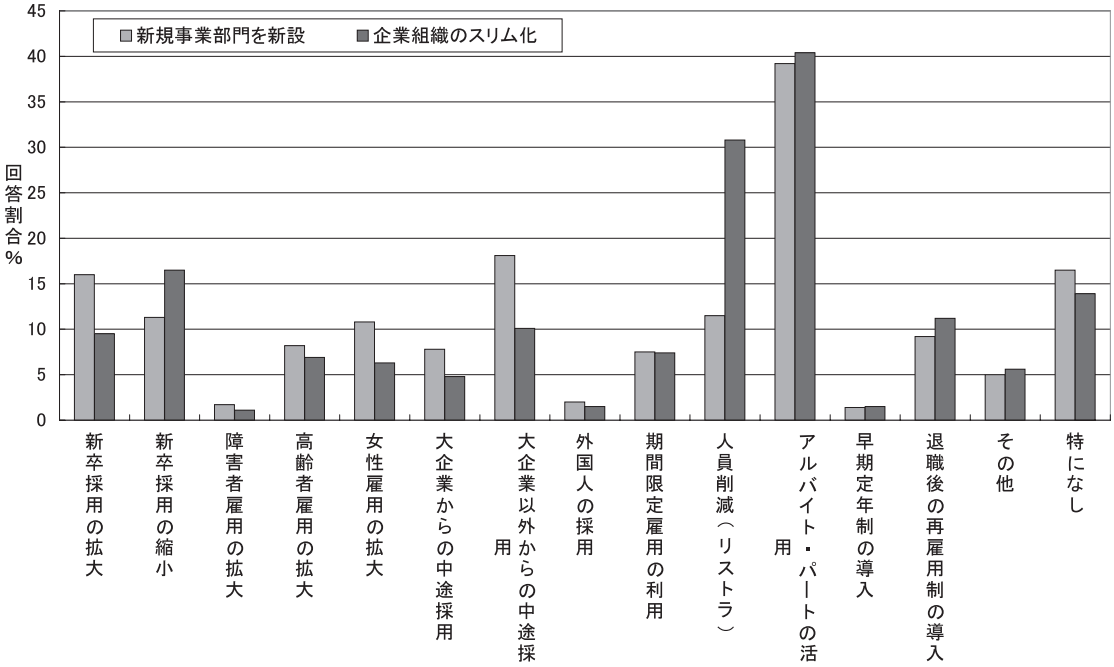
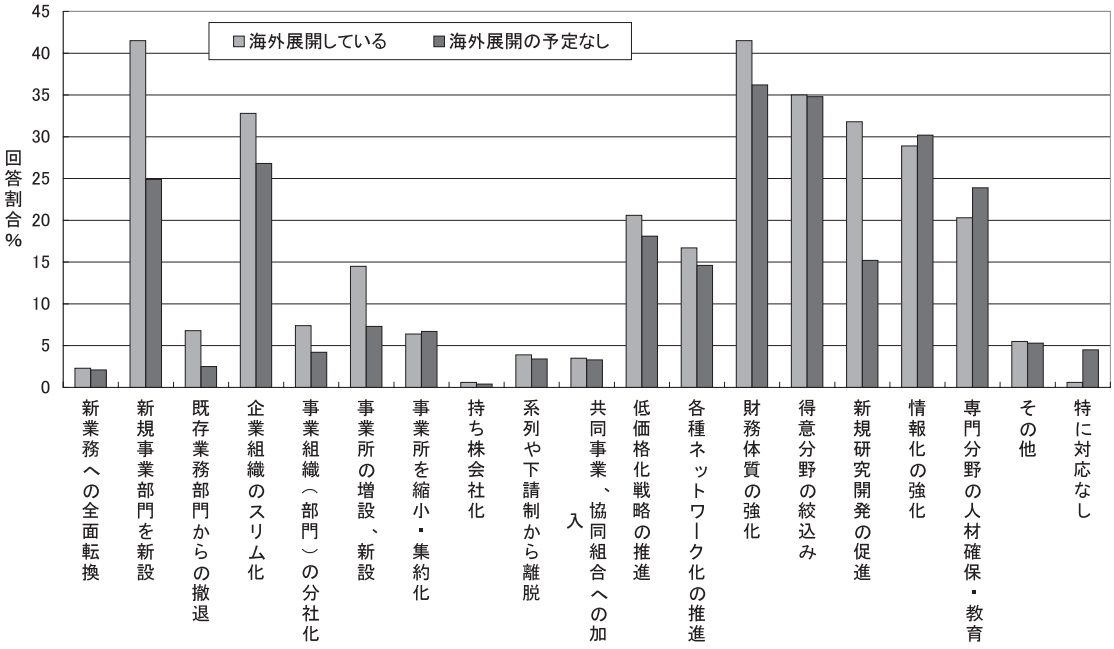


図 13. 経営環境変化への対応―海外展開の有無別―



由には,「地域・顧客密着など国内立地でなければ成立しない」29.1%,「国内地域立脚にこだわりたい」14.3%,「進出しなくても十分競争力がある」7.1%というものもある。しかし，そうした場合も，海外展開をする場合に劣らぬ不断の企業強化の取り組みが必要となってきている。

むすびにかえて

以上，定期調査でのDORの特徴から，オプション調査の結果，そして独自に行われたDOR特別調査の結果まで見てきた。これにより、この間，経営環境がいかに変化し，会員企業がその変化にいかに対応しようとしてきたかの一端を知ることができた。しかし，それぞれの調査が限られた調査票の範囲内で行われることからくる制約があることもまた事実である。『経営環境の変化と対応』アンケートもまたしかりで，Ｂ４サイズ１枚に取引先の倒産廃業の状況，経営環境変化への対応，空洞化の現状，海外展開の現状という多様な内容が盛り込まれるわけであるから，ひとつひとつの項目で問える内容は限られてこざるをえない。これを補うのは個別事例の調査である。そのため，全国協議会でヒアリングが実施されてきており，その結果にも注目したい。

それともうひとつ注目したいのは，景況調査を行っているいくつかの機関がやはり，オプション調査や特別調査を試みている点である。中小企業金融公庫の『中小企業動向調査』の付帯調査「中小企業における雇用調整はどの程度進展したか」，商工中金の『設備投資動向調査』の付帯調査「中小企業の今日押す力に関する意識調査」などがその例である[7)]。今後，これらの付帯調査や特別調査にも注目し，比較検討を試みる必要があると思われる。

1）拙稿「中小企業団体が独自に取り組んだ景況調査としてのDORの意義」（中小企業家同友会・全国協議会・企業環境研究センター『企業環境研究年報』第６号，2001年11月）

2）中小公庫調査と中小企業庁調査の比較検討については，中小企業総合事業団『中小企業景況調査20年の歩み』2000年12月を参照されたい。

3）最近の金融環境の悪化については2002年１～３月期，７～９月期のDORオプション調査でとりあげられている。
山口義行「同友会調査に見る企業倒産多発・金融緩和の影響」（中小企業家同友会全国協議会『中小企業家しんぶん』2002年５月15日号）
山口義行「広がる『金利引き上げ要請』」（『中小企業家しんぶん』2002年11月５日号）

4）この調査については『企業環境年報』第４号（1999年11月）で特集が組まれており，以下の論文が収録されている。
拙稿「特別信用保証後の中小企業の金融問題」
阿部克己「不安定要因が累積する中小企業の金融問題」
山口義行「中小企業金融の現状と『金融アセスメント』制度」

5）この調査については次に結果概要と評価がまとめられている。
廣江彰「総『ユニクロ化現象』」（『中小企業家しんぶん』2002年５月５日号）

6）DOR 2002年特別調査については，次の報告がある。
「『経営環境の変化と対応』特別調査報告」（中小企業家同友会・全国協議会・企業環境研究センター『同友会景況調査報告（DOR）』第59号）
「グローバル化，空洞化の中で地域密着志向－中同協『経営環境の変化と対応』特別調査より－」（『中小企業家しんぶん』2002年12月５日号）

7）主な中小企業景況調査と関連する付帯調査・特別調査には次のようなものがある。

・中小企業金融公庫
『中小企業動向調査』(四半期)対象;取引先約12,000社（回収５割前後）
付帯調査例;「中小企業情報化の現状と見通し」,「中小企業で雇用調整はどの程度進展したか」

・商工中金
『中小企業月次景況観測』（月次）取引先1,000社（2002年より）聞き取り
『中小企業設備投資動向調査』（年２回）対象；取引先約5,000社（回収５割前後）
付帯調査例；「中小企業のインターネット利用等に関する調査」（2001年８月）「中小企業の競争力等に関する意識調査」（2002年２月）

・国民生活金融公庫
『全国小企業動向調査』（四半期）対象；取引先約15,000社（回収７割前後）
特別調査例;「小企業の販売価格動向」,「新規開業実態調査」,「『２度目の』開業に関する実態調査」,「中小企業の銀行借入に関する実態調査」

・信用金庫協会
『中小企業景況調査』（全国，東京都）
附帯調査例;『ペイオフに関する意識調査』（2002年８月）

・日本商工会議所
『LOBO（早期経済観測）調査』（月次）
特別調査例;『地域産業空洞化実態調査』（2002年３月）