企業環境研究年報
No.7, Dec. 2002

経営環境の変化が中小企業経営へ及ぼす影響
――中同協2002年「特別調査」から――

阿部克己
（東邦学園大学）

はじめに

中小企業の景気は2000年秋以降バブル崩壊から３回目の下降局面をむかえたが，2002年に入ると指標が水面下ではあるものの，多少上向いてくるようになった。しかし，その指標の中身を吟味すると実質的には横バイ状態に近かった。政府は2002年５月には「景気底入れ宣言」を行ったが，アメリカの景気回復が芳しくないことに加えて，秋にハードな不良債権処理策を経済政策の中心に据えたことにより，回復力が十分に発揮されないまま，2002年末～2003年初頭にかけて腰が折れる兆候がはっきりしてきたのである。したがって，2002年度後半は景気下向きが明らかになるとみられる。

一方金融面では，2001年夏以降金融機関の態度が変化して，中小企業に対する貸し渋り，貸しはがし再燃の懸念が出てきた。その中で不良債権処理がハードな形で実行され出してきたので，そうした懸念が急速に現実のものとなりつつある。

中小企業家同友会全国協議会（中同協）の2002年「特別調査」はこのような中小企業景気の足踏み，横バイの様相が明らかになり，先行き再悪化が見込まれ始めた８月下旬から９月上旬にかけて，「最近急速に進んでいる取引先をめぐる環境変化と空洞化の現状を調査すること」を目的に実施されたのである[1)]。

本稿では，この「特別調査」において2000年秋以降の２年間の経営環境変化に対して中小企業（中小企業家同友会会員企業）がどのような経営的対応したか，さらに雇用・採用面ではどのような対応をしたかに限定して「アンケート調査」の分析を行い，そこから今後の中小企業政策の課題や中小企業の経営課題を具体化する上で踏まえておかなければならない論点を考えることを課題とする。

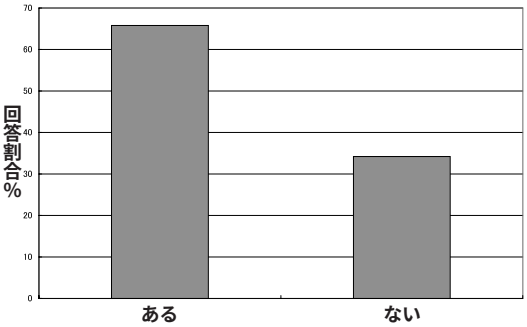
１　進む取引先の倒産・廃業，産業空洞化，海外展開

(1) 3分の2の中小企業が経験している取引先の倒産・廃業

2002年８月末時点で過去１年間に「取引先企業の倒産・廃業」経験に「ある」と回答した企業は65.8%にのぼった（図表１）。すなわち，３分の２の企業が取引先の倒産・廃業を経験したことになる。

これを業種別にみると流通・商業だけが70%を突破して72.3%に達している。資本規模別には3000万円以上5000万円未満層が73.3%，5000万円以上層が73.2%と資本金規模が大きい層の倒産・廃業経験割合が大きくなっているのである。同様に正規従業員規模別でも50人以上層である企業規模が相対的に大きい層の経験割合が70%を超えている。６地域別には70%を超えた地域はなかったが，都道府県別に詳しくみると，大阪（78.4%），東京（70.4%），千葉（70.9%）の大都市圏と大分（71.7%），熊本（71.7%），鹿児島（70.0%）の九州圏が70%台になっている。とくに大都市圏，そのなかでも大阪が群を抜い

図表1　取引先企業の倒産・廃業の有無



ているのである。

このように取引先の倒産・廃業が，大都市圏に立地している比較的規模の大きい中小企業，業種的には流通・商業を中心にして広がりをみせているのである。

(2) 取引先の倒産・廃業の直接的影響の第1位は債権回収不能

調査対象企業とその取引先企業との取引上の関係（「仕入先」「受注先」「外注・委託先」「販売先」「販売委託先」「その他」）は，倒産・廃業した取引先が，ある場合は調査対象企業の上流（たとえば「仕入先」）であり，別の場合は下流（たとえば「販売先」「受注先」）に位置するなど，現実的には多様である。

その取引の連鎖が倒産・廃業によって切断されたことによる直接的影響（図表２）の第１位は，過半数を超える54.6%の企業が回答している「債権回収が不能になった」である。これは企業間取引の不安定化そのものを意味しているといえる。第２位は「影響なし」で30.6%と３割を超えているが，それに債権回収不能とはちがった意味で取引不安定化を示すところの「新たな取引先を探した」(23.6%),「仕事量が急減した」(8.5%）が続いている。

そうした取引先企業が倒産・廃業に至った主な原因の最大項目は,「売上不振」であり, 77.0%と突出した割合を占めている。つぎに「放漫経営」25.7%,「貸し渋り等による資金繰りの行き詰まり」23.5%,「市場縮小」22.7%の３つの項目が20%台の原因になっている。「売上不振」という高い山とともに３つの項目が低い山並みでもって倒産・廃業の原因が形成されてるのである。

「売上不振」が不況の深刻化をあらわすとするならば,「放漫経営」は経営者の責任を意味し,「貸し渋り等による資金繰りの行き詰まり」は不良債権処理にあらわれている政府の誤った経済政策に帰因するものであり[2)],「市場縮小」は「売上不振」同様不況の深刻化を示しているととらえることができる。このように景気要因，政策要因，経営要因がからみあいながら取引先の倒産・廃業が高まっているのである。

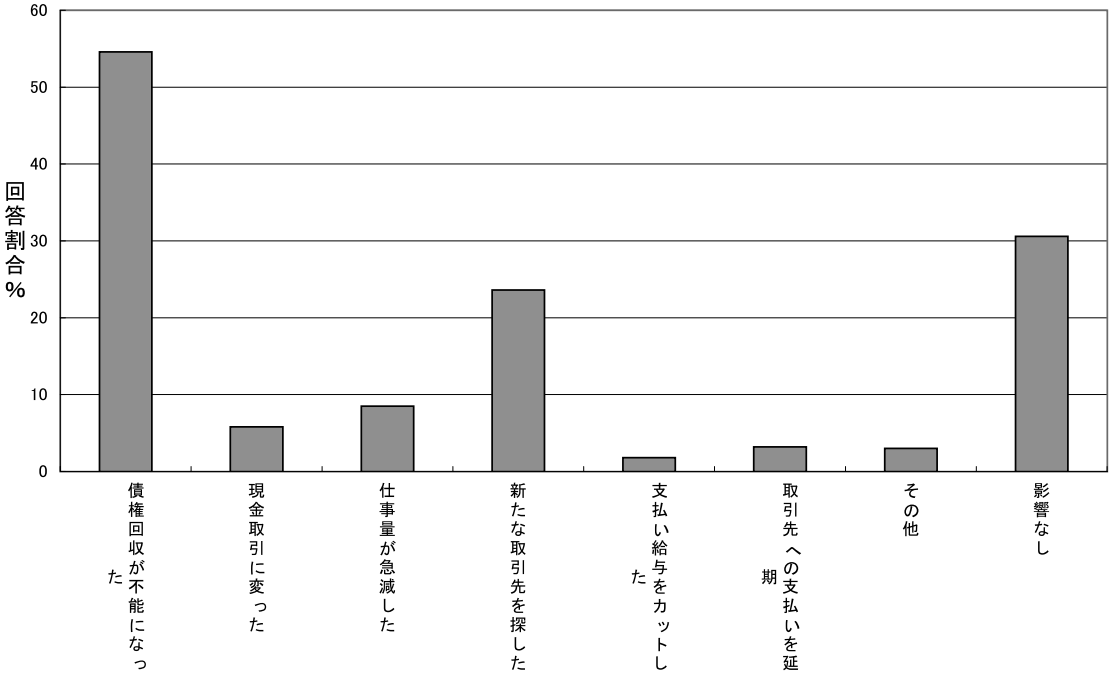
(3) 6割強の中小企業が産業空洞化に危機感表明

事業所所在地域における空洞化の進行については,「空洞化の可能性はない」という楽観的な見方は8.6%と１割に満たない。その一方で「進んでいる」が第１位の36.9%に達しており，それに「今後進みそう」(25.0%）を加えると実に６割強の企業が空洞化問題に危機感を感じているのである。地域別には,「進んでいる」とする割合が関東，北陸・中部および近畿で４割を超えているので，これらの地域がほかの地域より相対的に空洞化が進んでいることがわかる。

つぎに事業所所在地域の空洞化によって「いま問題になっていること」をみてみると,「倒産・廃業の増加」46.0%,「雇用悪化」40.5%,「消費低迷による商店街の衰退」37.3%「空き工場の増加等による産業集積の崩壊」12.1%の順であった。

ここで半数弱の企業が指摘している第１位の項目である「倒産・廃業の増加」は，大都市の中でとりわけ不況の影響が色濃く出ている大阪を抱える近畿における割合が群を抜いており，関東がそれに次いでいる。業種別には製造業において「倒産・廃業」が過半数を超える問題となっている。また「雇用悪化」は，北海道・東北で,「消費低迷による商店街の衰退」は九州・

図表2　取引先の倒産・廃業の影響



沖縄で焦眉の問題となっている。

「空き工場の増加等による産業集積の崩壊」では，業種別で製造業が14.9%と高い割合になっており，地域別では製造業の集積度の高い関東と近畿において強い危機感が示されている。中国への生産機能の移転の加速化が，地域の産業集積を一層脅かすのではないかという懸念がこのような結果となったと推測される。

産業空洞化は，倒産・廃業を筆頭に，雇用悪化，商店街の衰退，産業集積の崩壊という現象が主要な問題点となって，都市部を中心にして急速に進んでいるとみなければならないだろう[3)]。

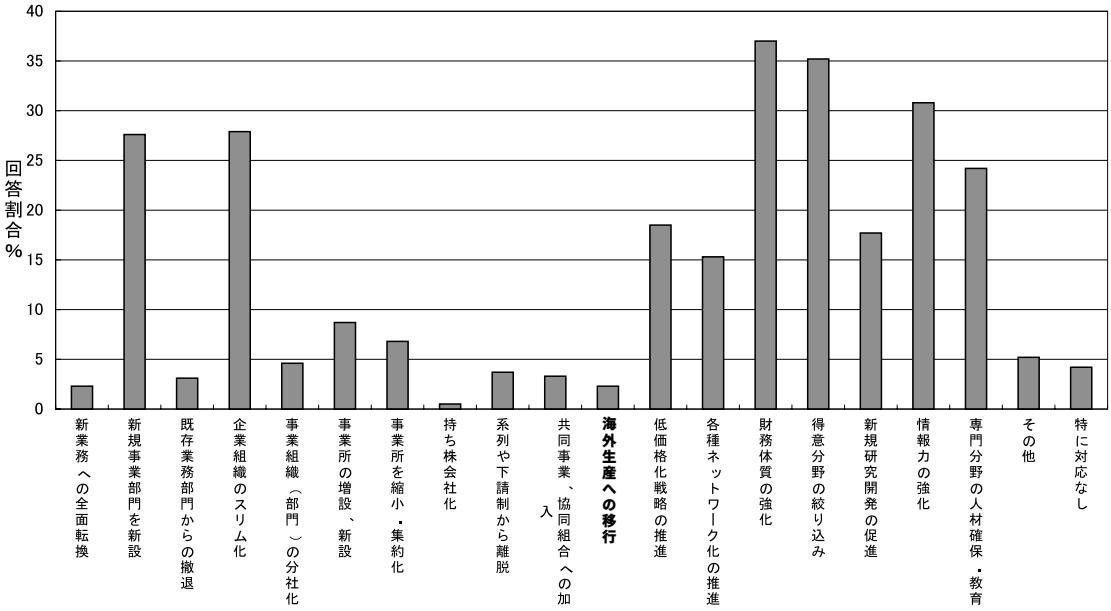
(4) 現状は1割弱だが，これから重要な選択肢となる海外展開

さて調査時点ですでに海外展開している企業（進出，生産委託）の割合は,「進出」3.7%,「生産委託」5.1%であるから8.8%であった。業種別では製造業が14.5%と高く，流通・商業が11.1%と続いている。他方,「現在検討中」の比率は7.8%である。製造業ではそれが10.3%と１割に達している。これらを総合すると，現状は１割弱だが，今後海外展開が中小企業の経営戦略上の重要な選択肢のひとつとなる可能性が強いとみなければならないことがわかる。

それでは１割弱の海外展開をする理由についてはどうなっているであろうか。それは,大きく２つのタイプに分かれる。その１が,価格破壊やコストダウン圧力への対応策としての海外展開（「国内より安価な調達が可能」53.3%,「安価な労働力（人件費コスト）」32.9%）であり，もう１つが，地域経済の新たな展開基盤を模索する試みにつながる海外展開（「事業機会の拡大」24.9%,「進出先の市場の魅力」21.4%,「情報・技術の獲得」7.5%）である。しかも現状では前者の価格破壊やコストダウン圧力によって海外展開をする傾向が強いということがみてとれよう。

一方８割以上を占める海外非展開の海外展開をしない理由も２つのタイプに分かれる。第１のタイプは，海外展開をしたいけれども何らかの理由により海外展開ができないという「消極

図表3　経営環境変化への対応



的な地域密着型」企業である（「リスクが大きい」23.1%,「資金がない」16.1%,「人材がいない」12.8%,「適切な情報がない」12.7%,「進出先で同じ生産等の条件が確保できない」5.5%の５項目がこのタイプに入る）。このタイプの企業の場合，条件が整えば海外展開に踏み切る可能性が強く，地域密着型である必然性に乏しいといえる。

第２のタイプは，地域へのこだわりが戦略的に明確化にされており，経営理念的に地域密着が求められる「積極的地域密着型」企業である。「地域・顧客密着など国内立地でなければ成立しない」(42.6%),「国内地域立脚にこだわりたい」(21.0%),「進出しなくても十分競争力がある」(10.4%）の３項目がこのタイプとなる。

このように海外非展開企業の海外展開をしない理由の大勢が「積極的地域密着型」に傾いており，国内立地にこだわりたいと考えている企業も２割強あることは，中小企業の，とくに中小製造業のモノづくり能力の再生可能性をしめすとともに，企業経営の社会的責任・モラルの高さを示唆している。とはいえ、海外展開の勢いは空洞化を伴いながら今後とも高まるとみなければならないだろう[4)]。

２　変化に対する中小企業の経営的対応

(1) 平均的対応――財務体質強化と情報力強化をベースに得意分野の絞り込み

このように取引先の倒産・廃業の増加，産業空洞化の進行，海外展開の高まりという経営環境の変化に加え，2000年秋から中小企業の景況はバブル崩壊以降３回目の下降局面を迎えたのである。今回の調査では2002年８月末～９月上旬時点での過去２年間の経営環境の全体的変化に対して中小企業家同友会の会員企業がどのような経営的対応策をとったかという設問を設けている。その回答が図表３である。

ここにみられるように,「財務体質の強化」(37.0%）が第１位，以下，第２位「得意分野の絞り込み」(35.2%)，第３位「情報力の強化」(30.8%)，第４位「企業組織のスリム化」(27.9%)，第５位「新規事業部門を新設」(27.6%)，第６位「専門分野の人材確保・教育」(24.2%）と，これらが全業種を均したときの上位６項目

図表4　業種別経営的対応の順位

	建設業	製造業	流通・商業	サービス業
第１位	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	財務体質の強化	得意分野の絞込み
第２位	得意分野の絞り込み	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	財務体質の強化
第３位	情報力の強化	企業組織のスリム化	情報力の強化	情報力の強化
第４位	企業組織のスリム化	新規研究開発の促進	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設
第５位	専門分野の人材確保・教育	情報力の強化	企業組織のスリム化	専門分野の人材確保・教育
第６位	新規事業部門を新設 低価格化戦略の推進	新規事業部門を新設	専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化

である。これらから明らかになることは，この６項目それぞれを少なくとも４社に１社以上が取り組んでいることである。これらがいわば重点的な経営的対応策をなし，次に「低価格化戦略の推進」(18.5%),「新規研究開発の促進」(17.7%),「各種ネットワーク化の推進」(15.3%）と10%台の対応策が続き,6項目を補完しているのである。

全業種の平均的対応としては，財務体質強化と情報力強化をベースにして，得意分野の絞り込みを強めている。そのプロセスのなかで，①企業組織をスリム化するか，あるいは②新規事業部門を新設するという方向をとっている。人材に関しては，専門分野の人材確保・教育に力を入れ，価格戦略としては，低価格化を推進していることが明らかとなっている。なお，新規事業部門の新設を強める方向をとっている場合は，新規研究開発の促進をはかることが多くなっている。

(2) 業種別――重点的な対応は業種ごとに違う，代表は製造業

この平均的な対応を業種別にみると，建設業では，上位６項目中「専門分野の人材確保・教育」が第５位で27.2%と全業種の割合より３ポイント高く，業種別にはサービス業に次ぐ割合となっている。建設業は相対的に人材面（専門的人材の確保と教育）に力を入れた対応を行っているのである。これ以外は全業種の対応策に類似している（図表４）。

流通・商業では，第４位が「新規事業部門を新設」，第５位が「企業組織のスリム化」と，企業組織のスリム化より新規事業部門の新設の比重が高くなっている。さらに流通・商業は，第１位の「財務体質の強化」と第３位の「情報力の強化」の割合が，40.1%，34.1%と業種別のなかでもっとも大きいのである。また,「事業所の増設，新設」が10.9%と２ケタを記録していることを見落としてはならない。このように流通・商業は財務体質の強化と情報力の強化を行いながら，企業組織をスリム化することより新規事業部門を立ち上げて事業所を増設したり，新設することに比重をおいて取り組んでいることが明らかになってこよう。

これに対して，製造業とサービス業では第１位がいずれも「得意分野の絞り込み」であり，その割合も製造業が38.4%と業種別のなかではもっとも大きいのである。さらに製造業は第２位が「財務体質の強化」，第３位「企業組織のスリム化」，第４位「新規研究開発の促進」，第５位「情報力の強化」，第６位「新規事業部門を新設」と，得意分野の絞り込みをベースにして企業組織のスリム化をはかりながら新たな研究開発を進めていることがうかがわれる。こうした

図表5　従業員規模別経営的対応の順位

	5人未満	5人以上10人未満	10人以上20人未満	20人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上
第１位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化
第２位	情報力の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化
第３位	新規事業部門を新設	情報力の強化	情報力の強化	企業組織のスリム化	情報力の強化	専門分野の人材確保･教育
第４位	財務体質の強化	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設 専門分野の人材確保･教育	新規事業部門を新設
第５位	各種ﾈｯﾄﾜｰｸ化の推進	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	情報力の強化		情報力の強化
第６位	専門分野の人材確保･教育	専門分野の人材確保･教育	専門分野の人材確保･教育	専門分野の人材確保･教育	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み

図表6　資本金規模別経営的対応の順位

	1000万円未満	1000万円	1000万円超 3000万円未満	3000万円以上 5000万円未満	5000万円以上
第１位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化
第２位	情報力の強化	財務体質の強化	情報力の強化 企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化
第３位	財務体質の強化	情報力の強化		得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設
第４位	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	得意分野の絞り込み	情報力の強化	情報力の強化
第５位	専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化	専門分野の人材確保・教育	新規事業部門を新設	得意分野の絞り込み
第６位	企業組織のスリム化	専門分野の人材確保・教育	新規事業部門を新設	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保･教育

対応の方向性は製造業の大きな特徴といえるだろう。

一方サービス業は,「新規事業部門を新設」が第４位，第５位「専門分野の人材確保・教育」，第６位「企業組織のスリム化」と，企業組織をスリム化するよりも，新規事業部門を新設して，人材育成に力点を置いてこの間対応してきていることが見て取れる。

このように，業種ごとに変化に対する対応の仕方の重点に違いがあらわれているのである。

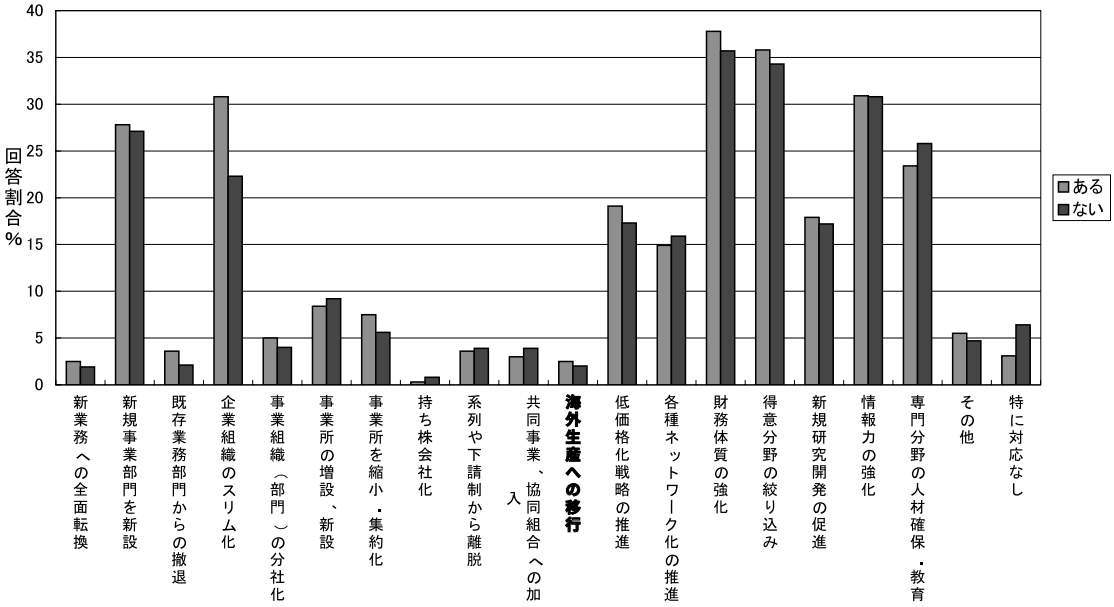
(3) 規模別――20人，1000万円を分岐に対照的な対応

過去２年間の経営環境の変化に対する対応は，業種別より規模別に比べた方が違いが明確にあらわれる。すなわち、各規模階層で第１位の「財務体質の強化」が第１位を占めるのは，正規従業員規模20人以上層，資本金1000万円超層であり，従業員規模が大きくなるほど，また資本金が大きくなるほど「財務体質の強化」の割合が高くなっているのである。ちなみに，従業者規模100人以上では51.8%，資本金規模5000万円以上では51.2%と，5割を超えるにまで達している（図表5，図表６）。

しかも，この「財務体質の強化」をベースにして企業組織をスリム化する対応が顕著である。すなわち,「企業組織のスリム化」は正規従業者規模50人以上100人未満,100人以上で第２位(それぞれ，32.9%，40.6%)，資本金規模1000万円超3000万円未満，3000万円以上5000万円未満，5000万円以上のいずれでも第２位（それぞれ31.7%，35.3%，39.5%）となっているからである。さらに，従業員規模別では従業員が多くなるほど，企業組織をスリム化すると同時に人材育成と新規事業部門の新設を行う（一方では事業所を縮小・集約化しつつ，他方では新たな事業所を増・新設を実施）という対応策を採ることが多くなっているのである。

これに対して20人未満層，1000万円及び1000万円未満層にはどのような特徴があるのであろ

図表7　取引先の倒産・廃業経験別経営的対応



うか。それは,「得意分野の絞り込み」への傾斜が強いことである。とりわけ正規従業員規模５人未満層の対応策が典型的である。すなわち，５人未満層の順位は，第１位「得意分野の絞り込み」39.3%（規模別で最大），第２位「情報力の強化」34.3%（規模別で最大），第３位「新規事業部門を新設」25.0%，第４位「財務体質の強化」21.3%（規模別で最小），第５位「各種ネットワーク化の推進」19.0%，第６位「専門分野の人材確保・教育」18.2%となっているのである。

まず得意分野の絞り込みを行って，財務体質を強化することよりも情報力を強化して，新規事業部門を新設に力を入れて，ネットワーク化をはかる対応がとられていると推測される。情報力の強化の度合いと得意分野の絞り込みの推進度合いが，20人以上層，1000万円以上層とは全く違う対応になっているといってよい。

なお，ネットワークの推進は，100人以上層が20.6%と規模別では最大割合になっているが，100人以上のなかでは第７位の対応策にとどまっている。いずれにしても，ネットワークの推進は５人未満と100人以上で相対的によく取り組まれる対応策であるといえよう。

このように，20人と1000万円を分かれ目としてこの間の経営環境変化への対応策の重点が明らかに異なっているのである。

(4) 取引先の倒産・廃業との関連――企業のスリム化か人材育成か

取引先企業の倒産・廃業という取引関係の激変を経験した企業と経験していない企業との間で経営的対応が似ているのか，違っているのかを比べてみると（図表７）,「財務体質の強化」「得意分野の絞り込み」「情報力の強化」「新規事業部門を新設」では取引先の倒産・廃業を経験した企業も経験しなかった企業もほぼ同様に力を注いでいる共通した対応策になっている――取引先の倒産・廃業を経験した企業が多少力の入れた方が強いという相異は存在するが――ことがみてとれる。

ここでの大きな相違点は，第１に取引先の倒産・廃業を経験した企業（経験企業）は経験していない企業（非経験企業）より「企業組織の

図表8　空洞化の進行別経営的対応の順位

	進んでいる	今後進みそう	可能性はない	わからない
第１位	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化
第２位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み
第３位	企業組織のスリム化	情報力の強化	情報力の強化	情報力の強化
第４位	情報力の強化	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設
第５位	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化
第６位	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育
第７位	新規研究開発の促進	低価格化戦略の推進	新規研究開発の促進	低価格化戦略の推進
第８位	低価格化戦略の推進	新規研究開発の促進	低価格化戦略の推進	新規研究開発の促進

スリム化」に力点を置いていることにあり，第２に非経験企業は経験企業より「専門分野の人材確保・教育」に力点をおいていることにある。

すなわち，経験企業の「企業組織のスリム化」は今後も予想される取引関係の激変に対して適切なスピードで対応するために取り組んでいる企業組織の再編であり，非経験企業の対応は，企業経営の原点に戻り，中長期視点で人材育成をねばり強く進めていることを示しているのではないかとみられるのである。

(5) 産業空洞化との関連

① 空洞化が「進んでいる」とそれ以外で区別される対応

事業所が所在する地域の産業空洞化の進行状況別(「進んでいる」「今後進みそう」「空洞化の可能性はない」「わからない」の４区分）に経営的対応（図表８）をみてみると，第１位は４区分とも「財務体質の強化」，第２位は「得意分野の絞り込み」であり，第６位が「専門分野の人材確保・教育」である。

しかし，第３位，第４位，第５位は異なっている。すなわち，産業空洞化が「進んでいる」地域の第３位は「企業組織のスリム化」で比率も32.9%と４区分中唯一30%台の対応になっている。ほかの３区分の第３位は「情報力の強化」である。第４位も「進んでいる」地域が「情報力の強化」になっているが，ほかの３区分は「新規事業部門を新設」である。第５位も「進んでいる」地域だけが「新規事業部門を新設」で，ほかの３区分はそろって「企業組織のスリム化」である。このように，空洞化が「進んでいる」地域ではそうでない地域に比べて経営的対応として「企業組織のスリム化」を推進していることが明らかになろう。

それだけではない。空洞化の「進んでいる」地域は，相対的に「新規事業部門を新設」「新規研究開発の促進」「海外生産への移行」の割合が高い。「新規事業部門を新設」は，すでにみたように第５位ではあるが，第４位のほかの３区分（「今後進みそう」「空洞化の可能性はない」「わからない」）より比率が高く，30.1%と30%台に達しているからである。

また，「新規研究開発の促進」の22.1%もほかの３区分が，10%台であり，「海外生産への移行」も4.0%ではあるが，ほかの３区分のほぼ倍以上の割合であることを考慮すると，空洞化の「進んでいる」地域は，海外生産・海外生産委託をにらんだ経営的対応が取られ出していることを推測させるのである。

② 空洞化によって生じている問題別――「倒産・廃業の増加」と「産業集積の崩壊」で特有の対応

つぎに，産業空洞化によって生じている問題別（「倒産・廃業の増加」「雇用悪化」「消費低迷による商店街の衰退」「産業集積の崩壊」「税収の減少」の５区分）に調査対象企業の経営的対応を

図表9　空洞化によって生じている問題別経営的対応の順位

	倒産・廃業の増加	雇用悪化	商店街の衰退	産業集積の崩壊	税収の減少
第１位	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	財務体質の強化
第２位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	財務体質の強化	情報力の強化
第３位	企業組織のスリム化	情報力の強化	情報力の強化	情報力の強化	得意分野の絞り込み
第４位	情報力の強化	企業組織のスリム化	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化	新規事業部門を新設
第５位	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化
第６位	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	低価格化戦略の推進	専門分野の人材確保・教育

図表10　海外展開の状況別経営的対応の順位

	海外進出する予定はない	生産委託する予定はない	現在検討中	すでに進出している	すでに生産委託している	近く進出する予定	近く生産委託する予定
第１位	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	新規事業部門を新設	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	財務体質の強化
第２位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設	財務体質の強化	新規事業部門を新設	情報力の強化	新規事業部門を新設
第３位	情報力の強化	情報力の強化	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	新規研究開発の促進	財務体質の強化	企業組織のスリム化
第４位	企業組織のスリム化	新規事業部門を新設	情報力の強化	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	新規研究開発の促進 専門分野の人材確保・教育
第５位	専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化	専門分野の人材確保・教育	情報力の強化	得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設	
第６位	新規事業部門を新設	専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化	新規研究開発の促進	情報力の強化		

みてみる（図表９）。

そうしたときに示される特徴の第１は，空洞化により「倒産・廃業の増加」がみられる地域は「情報力の強化」より「企業組織のスリム化」へ力を入れていることである（第３位）。「企業組織のスリム化」の割合も５区分中「産業集積の崩壊」地域と同一比率の33.1％ともっとも高くなっているのである。

これは上記空洞化の「進んでいる」地域と類似している。そこでこの空洞化によって生じている問題である「倒産・廃業の増加」地域と空洞化の「進んでいる」地域とをクロスさせると，半分強が重なっていることがわかる。したがって調査対象企業の経営的対応として「企業組織のスリム化」の比重が高くなっていることもうなずける。また，「倒産・廃業の増加」地域は「新規研究開発の促進」も22.0％と問題別のなかでもっとも比率が高いのである。この点も空洞化の「進んでいる」地域と類似しているといってよいであろう。

第２は，「産業集積の崩壊」が生じている地域では，第１位の対応が「財務体質の強化」ではなく「得意分野の絞り込み」（40.1％と，生じている問題別中最大の40％台）になっているだけでなく，「情報力の強化」「企業組織のスリム化」「低価格化戦略の推進」「ネットワーク化の推進」において相対的に最大の割合を占めていることである。すなわち，集積崩壊の影響を最小限にする対応が採られているのである。

これらは，産業空洞化によって生じている問題としての「倒産・廃業の増加」と「産業集積の崩壊」が起きている地域の場合，特徴ある経営的対応を採らないと生き残れないことを示しているとみることができよう。

(6) 海外展開（進出，生産委託）との関連

① 海外展開への距離により経営的対応が様々

海外展開の状況は「すでに進出している」「す

図表11　海外展開する理由別経営的対応の順位

	国内より安価な調達が可能	安価な労働力（人件費コスト）	取引先の海外移転	進出先の市場の魅力	優秀な人材確保（人材不足）	事業機会の拡大	情報・技術の獲得
第１位	新規事業部門を新設	財務体質の強化	財務体質の強化	新規事業部門を新設	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化
第２位	財務体質の強化	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設	情報力の強化
第３位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み 企業組織のスリム化	新規事業部門を新設	得意分野の絞り込み 情報力の強化	新規事業部門を新設	情報力の強化	得意分野の絞り込み
第４位	企業組織のスリム化		得意分野の絞り込み情報力の強化		専門分野の人材確保・教育	得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設 新規研究開発の促進
第５位	情報力の強化	情報力の強化		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	
第６位	新規研究開発の促進	新規研究開発の促進	低価格化戦略の推進	専門分野の人材確保・教育	新規研究開発の促進	新規研究開発の促進	専門分野の人材確保・教育

でに生産委託している」「近く進出する予定」「近く生産委託する予定」「現在検討中」「海外進出する予定はない」「生産委託する予定はない」の７つの回答項目で調べられているが，これらは基本的にⓐ海外既展開（進出，生産委託）・予定，ⓑ検討中，ⓒ非展開の３つのカテゴリーに分けられる（その割合は，おおよそ，ⓐが１割，ⓑが１割弱，残りがⓒであるから，現在海外展開を行っている企業は予定を含めて１割程度）。しかも，この３区分によって経営的対応も違っている（図表10）。

まず第１に，ⓒの非展開カテゴリーに入る「海外進出する予定はない」「生産委託する予定はない」企業の場合の対応は，第１位「財務体質の強化」，第２位「得意分野の絞り込み」，第３位「情報力の強化」までは全業種平均と同一順位であるが，第４位において「企業組織のスリム化」（海外進出予定なし）と「新規事業部門を新設」（生産委託予定なし）とに分かれ，第５位でも「専門分野の人材確保・教育」（海外進出予定なし）と「企業組織のスリム化」（生産委託予定なし）とに分かれている。とはいえ，これらの順位から見てとれることは全業種的状況に近い対応がとられているということである。

第２に，これに対してⓑの検討中カテゴリーの「現在検討中」の場合，第１位は「財務体質の強化」であるが，第２位「新規事業部門を新設」，第３位「得意分野の絞り込み」，第４位「情報力の強化」，第５位「専門分野の人材確保・教育」，第６位「企業組織のスリム化」となっている。これらから判断できることは，検討中ではとくに「新規事業部門を新設」に力をいれていることである。しかもその割合が39.2％と約４割を占めている。また，順位が５位と６位ではあるが，「専門分野の人材確保・教育」（32.2％）および「企業組織のスリム化」（30.7％）が30％台の対応になっている。このように，海外展開を検討中と回答している場合，新規事業部門の新設を重点にすえて，人材育成と企業組織のスリム化に努めているとみられるのである。

第３に，ⓐのカテゴリーである既に海外展開しているあるいはその予定という場合はどうなっているか。このカテゴリーには項目として「すでに進出している」「すでに生産委託している」「近く進出する予定」「近く生産委託する予定」が含まれるが，このカテゴリーの中での海外展開の具体的状況の違いによって経営的対応が異なっているのが特徴的である。

すなわち，「すでに進出している」企業の第１位の対応は，「新規事業部門を新設」であり，その割合も42.1％と40％台にも達しているのである。そのため「財務体質の強化」が第２位，「得意分野の絞り込み」が第３位となっているが，これらの割合が低いためではない。「新規事業部

図表12　海外展開しない理由別経営的対応の順位

	資金がない	人材がいない	リスクが大きい	適切な情報がない	進出先で生産条件が確保できない	国内立地でなければ成立しない	進出しなくても十分競争力がある	国内地域立脚にこだわりたい
第１位	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化 得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み
第２位	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	得意分野の絞り込み	情報力の強化	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み		財務体質の強化
第３位	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	企業組織のスリム化	得意分野の絞り込み	企業組織のスリム化	情報力の強化	情報力の強化	情報力の強化
第４位	情報力の強化	情報力の強化	情報力の強化	企業組織のスリム化	情報力の強化 専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化	新規事業部門を新設	専門分野の人材確保・教育
第５位	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設		新規事業部門を新設 専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化
第６位	低価格化戦略の推進	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	新規事業部門を新設		新規研究開発の促進	新規事業部門を新設

門を新設」の割合があまりにも高くなっているからである。また,「すでに進出している」企業では,「情報力の強化」より「企業組織のスリム化」に取り組む比率が高く（前者が第５位，後者が第４位),「新規研究開発の促進」も第６位ではあるが，28.6%と相対的に高くなっている。もちろん「すでに進出している」わけだから,「海外生産への移行」を経営的対応として選択した比率も27.8%と当然のことながら高い。これらは「すでに進出している」企業が新規事業部門を海外で立ち上げることが多いことに伴った対応を示すものであろう

それに対して「近く進出する予定」の企業の対応は何が違うか。それは,「新規事業部門を新設」は，第５位28.6%と平均的である反面,「得意分野の絞り込み」が第１位,「情報力の強化」が第２位でいずれも40%台となっていることにあらわれている。このように,「近く進出する予定」の企業は経営資源を得意分野に絞り込むことと情報力強化に集中させる対応を採っているということであろう。

つぎに「すでに生産委託している」企業の場合はどうであろうか。生産委託という海外展開においては,「すでに生産委託している」企業と「近く生産委託する予定」の企業との対応はかなり共通していることが見て取れる。すなわち，両者とも第１位「財務体質の強化」，第２位「新規事業部門を新設」と順位が共通するだけでなく，割合においてもいずれもが40%を超えた重点対応になっていることにある。

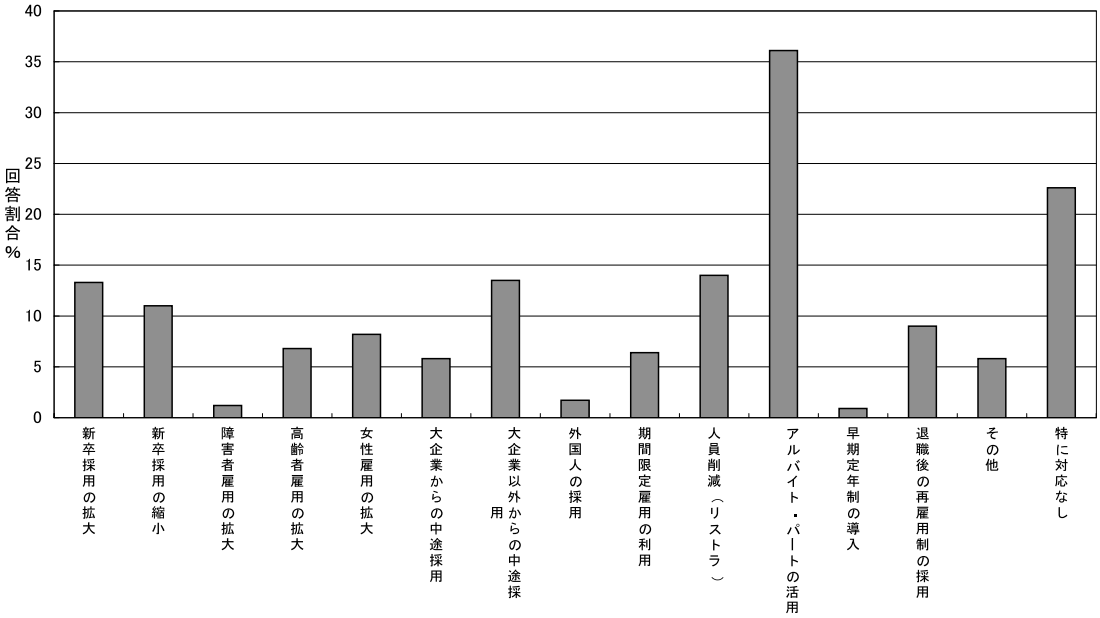
この２つをベースにしながらも，相違は「すでに生産委託している」企業の方が「新規研究開発の促進」(第３位，34.2%)「得意分野の絞り込み」(第５位, 32.6%）を行った割合が高く,「専門分野の人材確保・教育」(第９位，20.9%）への力の割き方が相対的に弱いのに対して,「近く生産委託する予定」の企業は,「企業組織のスリム化」(第３位，37.0%),「専門分野の人材確保・教育」(第４位，29.6%）の割合が相対的に高いことである。生産委託の場合既実施・予定ともに基本的対応は同一だが，既実施企業が得意分野を絞り込みながら研究開発に傾きつつあるが,予定企業は企業組織をスリム化して社員育成に傾いているというように対応の違いがでているととらえることができる。

以上のように，海外展開の具体的取り組み方の違いにより経営的対応の力点が特徴ある変化をみせていることが確認できるのである。

② 海外展開「する理由」と「しない理由」別でも対応が違っている

さらに，海外展開する理由別と海外展開しな

図表13　雇用・採用における対応



い理由別に経営的対応の特徴を補足しよう。

まず，海外展開する理由別（図表11）にみたとき注目に値する対応は，一つはおしなべて「新規事業部門を新設」への傾斜が強いことである。すなわち「新規事業部門を新設」は，海外展開理由の「取引先の海外移転」(35.2%）を除く「国内より安価な調達が可能」「安価な労働力（人件費コスト)」「進出先の市場の魅力」「優秀な人材確保（人材不足)」「事業機会の拡大」「情報・技術の獲得」において40%台の対応になっているからである（ただし，第１位であるのは「国内より安価な調達が可能」「進出先の市場の魅力」の２つだけ)。

二つには，同様に「新規研究開発の促進」への取り組む割合も大きくなっている。展開理由のうち「国内より安価な調達が可能」「安価な労働力(人件費コスト)」「進出先の市場の魅力」「優秀な人材確保（人材不足)」「情報・技術の獲得」の５つの理由において「新規研究開発の促進」が30%台以上の対応となっているからである。

三つには，「取引先の海外移転」選択企業は「企業組織のスリム化」の比率が相対的に高く(39.4%）となっていることである。以上の３点が浮かび上がってくる。

一方，海外展開しない理由(非展開理由)別(図表12）に特記すべきことは，「進出しなくても十分競争力がある」「国内地域立脚にこだわりたい」を非展開理由として選択した企業（いずれも「積極的地域密着型」企業である）は，どちらかというと「得意分野の絞り込み」を行いながら「専門分野の人材確保・教育」につとめていることが解るのである。これ以外の「資金がない」「人材がいない」「リスクが大きい」「適切な情報がない」「進出先で同じ生産等の条件が確保できない」(以上の５つを選択した企業は「消極的な地域密着型」企業である）は，「企業組織のスリム化」への力の入れ方が強いことを除けば経営的対応としては全業種的とみることができる。しかし，最も全業種的であるのが「地域・顧客密着など国内立地でなければ成立しない」（これは「積極的地域密着型」企業という非展開理由であった。

(7) 雇用・採用における対応によって4つのタイプに経営的対応が分けられる

雇用・採用面で過去２年間に実行されたこと

図表14　雇用・採用面での対応別経営的対応の順位

	アルバイト・パートの活用	特に対応なし	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用	新卒採用の拡大	新卒採用の縮小	退職後の再雇用制の採用	女性雇用の拡大
第１位	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	企業組織のスリム化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	財務体質の強化	得意分野の絞り込み
第２位	得意分野の絞り込み	情報力の強化	財務体質の強化	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	企業組織のスリム化	企業組織のスリム化	財務体質の強化
第３位	企業組織のスリム化	財務体質の強化	得意分野の絞り込み	情報力の強化	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設
第４位	情報力の強化	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	情報力の強化	情報力の強化	情報力の強化	情報力の強化
第５位	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化	低価格化戦略の推進	得意分野の絞り込み	新規事業部門を新設	新規事業部門を新設	低価格化戦略の推進	専門分野の人材確保・教育
第６位	専門分野の人材確保・教育	専門分野の人材確保・教育	情報力の強化	低価格化戦略の推進	新規研究開発の促進	低価格化戦略の推進	新規事業部門を新設	企業組織のスリム化

は「アルバイト・パートの活用」(36.1%),「特に対応なし」(22.6%),「人員削減（リストラ）」(14.0%),「大企業以外からの中途採用」(13.5%),「新卒採用の拡大」(13.3%),「新卒採用の縮小」(11.0%),「退職後の再雇用制の採用」(9.0%),「女性雇用の拡大」(8.2%）であった（図表13)。この雇用・採用面での対応別に経営環境の変化に対する企業の経営的対応を整理してみよう(図表14)。

①「アルバイト・パートの活用」選択企業の対応

第１に，雇用・採用面で「アルバイト・パートの活用」をはかっている企業の対応は，第１位が「財務体質の強化」，第２位が「得意分野の絞り込み」，第３位「企業組織のスリム化」，第４位「情報力の強化」，第５位「新規事業部門を新設」，第６位「専門分野の人材確保・教育」と全業種ベースの対応と比べて第３位と第４位とが入れ替わっているがわかる。

これは，どちらかというと情報力を強化するより企業組織のスリム化にウエイトを置いた対応になっていることを意味している。とはいえ全体的に見ると「アルバイト・パートの活用」の場合は全業種的対応に近いとみられるのである。

②「特に対応なし」選択企業の対応

第２に雇用・採用面では取り立てて対応していないことを意味している「特に対応なし」の場合はどうであろうか。ここでは第１位が「得意分野の絞り込み」，第２位が「情報力の強化」，第３位が「財務体質の強化」と，情報力を強化して得意分野の絞り込みに力を注いでいるのである。つまり，雇用・採用ではとくに対応していない反面，環境変化に対して経営資源の集中化を図っている企業が多いことがうかがわれる。

③「人員削減（リストラ)」選択企業の対応

第３に，雇用・採用において「人員削減（リストラ)」を行ってきた企業の対応はどのようなものか。「人員削減（リストラ)」を行ってきた企業の対応としては圧倒的第１位ということができる62.9%が「企業組織のスリム化」を選択している。さらに,「低価格化戦略の推進」が第５位で比率も20%台になっていることから，企業をスリム化して，低価格化戦略を推し進める対応が多いとみられるのである。

④「大企業以外からの中途採用」選択企業の対応

第４に「大企業以外からの中途採用」を行った企業はどうか。「大企業以外からの中途採用」企業の対応は，第１位は「財務体質の強化」(43.9%）で４割を超え，第２位は「専門分野の人材確保・教育」が占め，比率も39.5%と約４割に達している。

さらに「得意分野の絞り込み」が第５位,「企業組織のスリム化」が第８位と順位が低い一方,「新規事業部門を新設」が第４位,「低価格化戦略

の推進」が第６位という全業種平均より高い順位から勘案すると，即戦力の専門分野の人材を確保して，得意分野を絞り込んだり，企業をスリム化するよりも，新規部門を新設するなど拡大路線をとるなかで低価格化戦略を推進する傾向にあると整理することができるだろう。

⑤「新卒採用の拡大」選択企業の対応

第５に「新卒採用の拡大」を選択した企業の対応である。「新卒採用の拡大」企業の対応は，「大企業以外からの中途採用」企業同様，第１位が「財務体質の強化」(46.3%)，第２位が「専門分野の人材確保・教育」(41.8%）になっている。「新卒採用の拡大」を行った企業では，「財務体質の強化」だけでなく「専門分野の人材確保・教育」も40%台の対応になっているのである。また，同様に「企業組織のスリム化」が第８位で，「新規事業部門を新設」は第５位ではあるが，比率は34.0%と30%台の高さになっていることも，「大企業以外からの中途採用」企業と類似している。「大企業以外からの中途採用」企業との違いは「事業所の増設，新設」が第７位の20%台になっていることと，「専門分野の人材確保・教育」が40%台に達していることである。

また，「新卒採用の拡大」企業の「専門分野の人材確保・教育」においてはもっぱら教育に重点がおかれているであろうことが「大企業以外からの中途採用」企業における即戦力確保とも異なっているのである。このように，「新卒採用の拡大」企業は，財務体質の強化をベースにして新卒の教育に力を入れ，その成果として着々と新規事業を事業所増設や新設などによって立ち上げているとみられるのである。

⑥「新卒採用の縮小」及び「退職後の再雇用制の採用」選択企業の対応

第６に，「新卒採用の縮小」企業の対応は，上記「人員削減（リストラ)」を行ってきた企業の対応と概略類似している。すなわち，「企業組織のスリム化　」(第２位，43.0%）と「低価格化戦略の推進」(第６位，24.6%）とが突出しているからである。「人員削減（リストラ)」を行ってきた企業との相違は，「新卒採用の縮小」企業が企業のスリム化により低価格戦略を推進するだけでなく，情報力を強化して「専門分野の人材確保・教育」(第７位で22.3%，たぶん人材確保に重点があると推測されるが）にも力を割いていることである。

第７は，「退職後の再雇用制の採用」を実行している企業の特徴ある対応である。「退職後の再雇用制の採用」企業は，「新卒採用の縮小」企業の対応とほとんど同一の対応とみてよいくらい似ているのである。

⑦「女性雇用の拡大」選択企業の対応

第８に「女性雇用の拡大」企業の対応は，「得意分野の絞り込み」が第１位，42.1%と突出している。これを基本にして「新規事業部門を新設」(第３位，37.3%）と拡大をはかっている企業が多くなっているようである。したがって相対的に分社化や事業所の増設や新設がなされているのであろう。

このように，雇用・採用における対応によって経営的対応はどちらかというと全業種型，経営資源集中型，拡大路線推進型，教育重視型の４つのタイプに分けられるのである。雇用・採用においていかなる対応をしたかによって企業が選択する経営的対応は明らかに異なっているとみることができよう。

３　中小企業の雇用・採用面での対応

(1) 突出して高いアルバイト・パートの活用割合

過去２年間で，雇用・採用面ではどのような対応策がとられたであろうか。それが前掲図表13であった。すなわち，「アルバイト・パートの活用」が36.1%と最大項目の対応策になっている。つづいて「特に対応なし」22.6%，「人員削

図表15　業種別雇用・採用面での対応の順位

	建設業	製造業	流通・商業	サービス業
第１位	特に対応なし	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用
第２位	アルバイト・パートの活用	特に対応なし	特に対応なし	特に対応なし
第３位	人員削減（リストラ）	人員削減（リストラ）	人員削減（リストラ）	新卒採用の拡大
第４位	大企業以外からの中途採用	新卒採用の縮小	大企業以外からの中途採用	大企業以外からの中途採用
第５位	新卒採用の縮小	新卒採用の拡大	新卒採用の拡大	女性雇用の拡大
第６位	新卒採用の拡大	大企業以外からの中途採用	女性雇用の拡大	人員削減（リストラ）

減（リストラ）」14.0%,「大企業以外からの中途採用」13.5%,「新卒採用の拡大」13.3%,「新卒採用の縮小」11.0%,「退職後の再雇用制の採用」9.0%,「女性雇用の拡大」8.2%の順である。

全業種的にみた雇用・採用における対応策の特徴の１番目は，アルバイト・パートを有効に活用していることにある。４割に近い企業がアルバイト・パートを活用しているのである。

２番目は，文字通り取り立てて対応策取っていない「特に対応なし」の割合が20%を越えているように，大きいことである。雇用・採用以外での経営環境変化への対応においては,「特に対応なし」が4.2%であるから，これと比べると，その高さがわかるであろう。とはいえ，雇用・採用でとくに対応策をとっていなくても，前述したように，経営環境変化に対して何もしていないわけではない。

３番目は,「人員削減（リストラ）」「新卒採用の縮小」と「大企業以外からの中途採用」「新卒採用の拡大」「退職後の再雇用制の採用」「女性雇用の拡大」にあらわれているように，採用と削減が並立していることである。企業が置かれている客観的な状況と戦略によって，人材育成戦略に関連して即戦力（「大企業以外からの中途採用」）と中長期戦力（「新卒採用の拡大」）を組み合わせた採用姿勢がうかがわれるとともに，他方で経営資源を集中化の一環としての対応策（「人員削減（リストラ）」）をとっている企業も増加していることを示しているものとみることができる。

(2) 業種別――新卒採用意欲の強さで2つのタイプに分かれる

４業種の中では建設業だけが「アルバイト・パートの活用」が20%台前半で第２位となっている（ほかの３業種は，第１位で30%台または40%台）。その分「特に対応なし」が多く，唯一第１位（25.3%）である。建設業はこの間雇用・採用面ではとりたてて何もしない企業が多いことになろう（図表15）。

つぎに製造業をみると，製造業は「新卒採用の縮小」が第４位，15.2%と４業種中もっとも大きい割合である。そればかりでなく，製造業は「新卒採用の拡大」も第５位ではあるが，14.3%とこれももっとも大きくなっているのである。他方「人員削減（リストラ）」が飛び抜けているわけではないし，大企業以外からの中途採用もそこそこ行っているのである。したがって採用と削減の並立，とくに，製造業は新卒採用を縮小する企業と拡大する企業が拮抗していることになる（わずかに縮小する企業が多いが）。この点では建設業とも似ているのである。

これに対して，流通・商業，サービス業は新卒採用の拡大が新卒採用縮小より４～５ポイント高いので，これら２業種は新卒採用への意欲が強い業種であるといえる。さらに，この２業種は女性雇用への意欲も強い（サービス業第５位，流通・商業第６位）のも共通している。

(3) 規模別――「特に対応なし」は企業規模に反比例して増大し，新卒採用意欲は50人，3000万円を境に2分される

図表16　従業員規模別雇用・採用面での対応の順位

	5人未満	5人以上10人未満	10人以上20人未満	20人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上
第１位	特に対応なし	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用
第２位	アルバイト・パートの活用	特に対応なし	特に対応なし	新卒採用の拡大	新卒採用の縮小	新卒採用の縮小
第３位	人員削減（リストラ）女性雇用の拡大	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用	新卒採用の縮小	新卒採用の拡大	新卒採用の拡大
第４位		大企業以外からの中途採用	人員削減（リストラ）	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用	大企業以外からの中途採用
第５位	大企業以外からの中途採用	女性雇用の拡大	新卒採用の拡大	大企業以外からの中途採用	人員削減（リストラ）	退職後の再雇用制の採用
第６位	その他	新卒採用の拡大	退職後の再雇用制の採用	特に対応なし	退職後の再雇用制の採用	人員削減（リストラ）

図表17　資本金規模別雇用・採用面での対応の順位

	1000万円未満	1000万円	1000万円超 3000万円未満	3000万円以上 5000万円未満	5000万円以上
第１位	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用
第２位	特に対応なし	特に対応なし	人員削減（リストラ）	新卒採用の縮小	新卒採用の縮小
第３位	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用	特に対応なし	人員削減（リストラ）	新卒採用の拡大
第４位	大企業以外からの中途採用	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用	新卒採用の拡大	人員削減（リストラ）
第５位	新卒採用の拡大	新卒採用の拡大	新卒採用の拡大	特に対応なし	大企業以外からの中途採用
第６位	女性雇用の拡大	退職後の再雇用制の採用	新卒採用の縮小	大企業以外からの中途採用	大企業からの中途採用

企業規模別（正規従業員規模）にみたとき（図表16）,「特に対応なし」という何もしていないという比率は企業の正規従業員規模によって対照的である。すなわち，5人未満は第１位で43.6%であるが, 100人以上はわずか7.1%にすぎない。規模の階層が大きくなるのに比例して比率が低くなっているのである。このように,「特に対応なし」は，20人未満の層に片寄り，50人以上になると10%を割っている。

それでは規模別にはどのような対応が特徴的であるのか。それは，50人以上が新卒採用の拡大と縮小の両方に力を入れる企業が多くなっていることにあらわれている。つまり50人以上層の対応は，ある企業が新卒の採用に意欲を示す一方，別の企業は縮小に力を注ぐというように両極に分かれて，結果として拡大と縮小のいずれもが盛んであるとみられるのである。

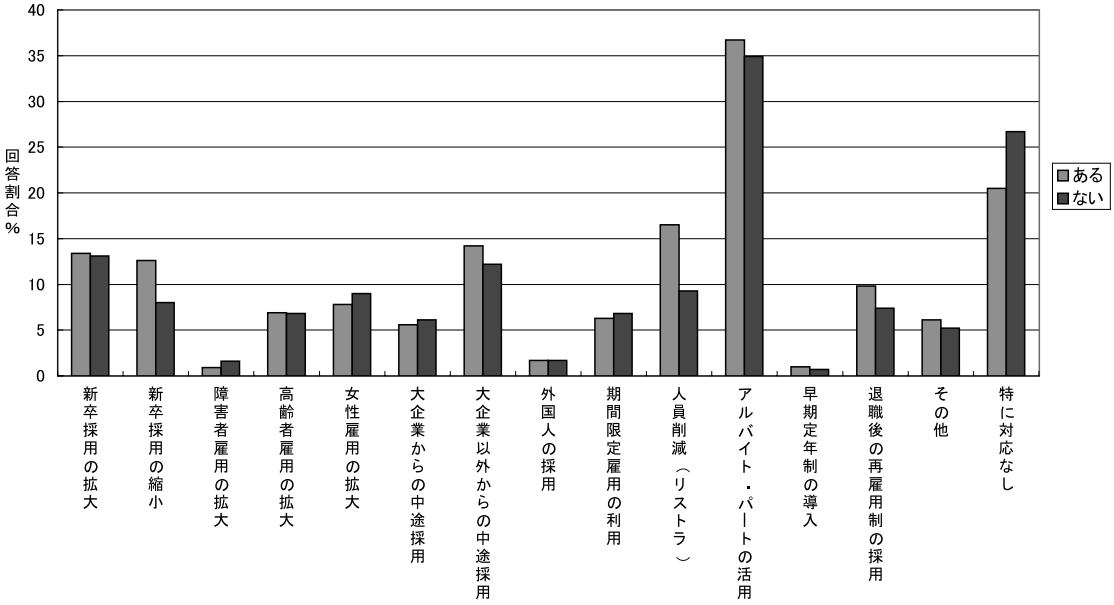
しかし，問題は拡大と縮小のどちらの意欲が強いかにあるだろう。そういう視点からみると，50人を境にして２分される。すなわち，50人以上100人未満層，100人以上層では縮小の比率が拡大の比率を上回り，50人未満層はいずれの層も拡大が縮小の比率を上回っているからである。資本金階級別（図表17）でも3000万円以上は縮小が強く，3000万円未満は拡大が強いというように，3000万円を分岐に対応の強さが明らかに違うのである。50人及び3000万円以上層では「特に対応なし」が減った分だけ結果的に新卒採用の縮小になることが多いことを意味していよう。

(4) 取引先の倒産・廃業経験別――即戦力か，「特に対応なし」か

さてつぎに，取引先の倒産・廃業を経験した企業（経験企業）と経験していない企業（非経験企業）とに分けて雇用・採用面の対応をみよう（図表18）。

すると，経験企業では，アルバイト・パートを積極的に活用する一方で，人員削減を進め新卒採用を抑制し，中途採用と退職後の再雇用をはかることによって取引先の倒産・廃業の影響

図表18　取引先の倒産・廃業経験別雇用・採用面の対応



を最小限にしようという即戦力的対応が目に付く。

これにたいして非体験企業においては,「特に対応なし」の割合が26.7%と経験企業のそれの割合より6.2ポイントも大きくなっている。これは，小規模層ほどアルバイト・パートの活用以外の対応策をとっている企業が少ないからである。たとえば，非体験企業の５人未満層では「特に対応なし」が５割を超えた最大項目になっているのである。

(5) 産業空洞化との関連――空洞化の進展は雇用・採用をシビアにさせる

事業所所在地域の産業空洞化の進行状況別に雇用・採用の対応をみてみると，空洞化が「進んでいる」地域だけが全業種的雇用・採用の対応になっていることが大きな特徴である（図表19)。

すなわち,「人員削減（リストラ)」が第３位,「大企業以外からの中途採用」が第４位であるのは「進んでいる」地域だけで,「今後進みそう」と「空洞化の可能性はない」地域では, 第５位, 第３位，同様に「わからない」地域では第４位, 第５位となっているからである。もう一つ,「新卒採用の拡大」が「進んでいる」地域では５位でそれ以外の地域での順位はもっと高く，第４位か第３位になっているからである。

以上から推定できることは, 産業空洞化の「進んでいる」地域ではそれ以外の地域より，ア）人員削減力が強い，イ）新卒採用力が弱い，ウ）中途採用力も強いわけではない，のである。このように雇用・採用面でシビアになる方向に空洞化の「進んでいる」地域は変化しつつあるとみられるのである。こうした対応は，とくに空洞化で「倒産・廃業の増加」が問題になっている地域でみられることが多い動きといえよう。

この中でとくに注意すべきは，空洞化によって「産業集積の崩壊」を問題とあげる地域では,「人員削減（リストラ)」より「新卒採用の拡大」が対応としてとられる割合が高いことである。すなわち「新卒採用の拡大」は第２位になっているが,「人員削減（リストラ)」は第４位ではあるからである。また「人員削減（リストラ)」は, 第５位の「大企業以外からの中途採用」とほとんど同一の比率（差は0.2%）であり，さらに「新卒採用の縮小」の比率も低く10%を割ってい

図表19　空洞化の進行別雇用・採用面での対応の順位

	進んでいる	今後進みそう	可能性はない	わからない
第１位	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用
第２位	特に対応なし	特に対応なし	特に対応なし	特に対応なし
第３位	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用	大企業以外からの中途採用	新卒採用の拡大
第４位	大企業以外からの中途採用	新卒採用の拡大	新卒採用の拡大	人員削減（リストラ）
第５位	新卒採用の拡大	人員削減（リストラ）	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用
第６位	新卒採用の縮小	新卒採用の縮小	新卒採用の縮小	新卒採用の縮小

図表20　海外展開の状況別雇用・採用面での対応の順位

	すでに進出している	すでに生産委託している	近く進出する予定	近く生産委託する予定	現在検討中	海外進出する予定はない	生産委託する予定はない
第１位	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用	アルバイト・パートの活用
第２位	新卒採用の拡大	人員削減（リストラ）	期間限定雇用の利用その他	新卒採用の拡大	大企業以外からの中途採用	特に対応なし	特に対応なし
第３位	特に対応なし	大企業以外からの中途採用		特に対応なし	新卒採用の拡大	大企業以外からの中途採用	新卒採用の拡大
第４位	大企業以外からの中途採用	新卒採用の縮小	新卒採用の拡大	女性雇用の拡大 大企業からの中途採用	新卒採用の縮小	人員削減（リストラ）	大企業以外からの中途採用
第５位	新卒採用の縮小	新卒採用の拡大	特に対応なし 大企業以外からの中途採用		大企業からの中途採用	新卒採用の拡大	人員削減（リストラ）
第６位	退職後の再雇用制の採用	特に対応なし			特に対応なし	新卒採用の縮小	新卒採用の縮小

る。

つまり,「産業集積の崩壊」が問題となっている地域では空洞化の進展にもかかわらず，ほかの問題をかかげる地域より新卒の採用，中途採用の意欲が高いことが注目されるのである。

(6) 海外展開との関連――大きく2つのパターンに分かれる

海外展開の状況別(「すでに進出している」「すでに生産委託している」「近く進出する予定」「近く生産委託する予定」「現在検討中」「海外進出する予定はない」「生産委託する予定はない」)では,「アルバイト・パートの活用」が海外展開の状況の如何にかかわらず圧倒的な第１位となっていることは全業種と同様である。「特に対応なし」は，海外進出する予定なし，生産委託の予定なしの２つの状況の時だけが第２位で，割合もこの両状況の時だけが20%台半ばになっている（図表20）が，それ以外の５項目は10%でしかも第３位から第６位までに分かれている。

以上の一般的特徴をふまえて個々の状況別にみるならば,「すでに進出している」の場合は,「新卒採用の拡大」が第２位と新卒採用意欲が強いだけでなく,「人員削減（リストラ）」が第８位と人員削減力が相対的に弱いのがわかる。さらに，この新卒採用意欲が強く，人員削減意欲が弱いというパターンに似ているのが,「近く生産委託する予定」「現在検討中」「生産委託する予定はない」の３つである。なかでも「現在検討中」の場合の採用意欲は，新卒だけに限らず中途採用への意欲も強い（「大企業以外からの中途採用」が第２位で22.3%,「大企業からの中途採用」が第５位で11.9%）。

これと対極にあるのが「すでに生産委託している」の場合である。ここでは「人員削減（リストラ）」が第２位20.7%と海外展開の状況別の中でもっとも高くなっているだけでなく,「新卒採用の縮小」が第４位（15.2%）,「新卒採用の拡大」が第５位（14.7%）であるように，新卒採用を縮小する圧力の方が採用拡大圧力より若干

ではあるが大きいのである。「海外進出する予定はない」も「すでに生産委託している」ほどではないが人員削減圧力が強いのである。

このように，海外展開との関連では大きく上記の２つのパターンに分かれるようである。同じ海外展開といっても進出企業と生産委託企業とでは雇用・採用面での対応がかなり異なっていることが明らかになるのである。

おわりに

これまで2002年「特別調査」のアンケートに沿って，この２年間の企業をめぐる経営環境変化に対して中小企業がどのような経営的対応を行ってきたかについて，多少立ち入って検討してきた。中小企業は，経営環境変化については平均的にも，業種別にも，あるいは規模別にも対応の重点が異なる特徴ある対応をみせている。さらに，最近急速に進んでいる取引先の倒産・廃業，地域産業の空洞化の進行，海外展開の進展という３大環境変化への対応においても，中小企業は一律の対応をしているのではない。

その中で，明らかになっていることが２つある。１つは，経営環境変化の大波に直撃されている企業は，変化のスピードについていくために，相対的に短期的な経営対応を余儀なくされることである。たとえば，取引先の倒産・廃業を経験した場合，空洞化が進んでいる地域で問題として「倒産・廃業」が生じている場合は，「企業組織のスリム化」が際立っているからである。しかも「企業組織のスリム化」は雇用・採用面の「人員削減（リストラ）」につながっていることも見落とせない。

もう１つは，これとは対極的に，経営環境の変化の影響を受けていても変化の大波に直撃されていない企業では，相対的に中長期視点の経営的対応が採られていることである。これはたとえば，「専門分野の人材確保・教育」が取引先の倒産・廃業非経験企業の力点対応になっているだけでなく，海外展開において国内立地にこだわりたいという企業の重点対応になっているということがみられるからである。さらに，「専門分野の人材確保・教育」は雇用・採用では「新卒採用の拡大」と密接な関連をもっているのである。

問題は，人材育成は21世紀に生きる中小企業にとって不可欠の経営的対応にもかかわらず，産業空洞化の進行，取引先の倒産・廃業の多発などの環境変化の激変に直撃されると，生き残るために目先の対応にとらわれやすくなり，取り組まれにくくなることをどのようにとらえるかである。

政策的には環境激変による直撃を緩和させる政策を中長期的な中小企業を自立化促進策の中に埋め込むことが必要ではないだろうか。つまり激変緩和策をセーフティネット政策に位置づけるような発想から考えるのではなく，経営革新政策に包摂するような政策視点が重要であるということである。たとえば取引先の倒産・廃業のよる債権回収不能を緩和させるために運転資金を供給する施策を中小企業の自立型企業づくり支援策とドッキングさせるようなことが必要になってくるのではないだろうか。

というのは地域産業の空洞化によって「倒産・廃業の増加」や「産業集積の崩壊」が問題になっている地域では，一面では「企業組織のスリム化」を追求するが，他面では「新規研究開発の促進」や「情報力の強化」「ネットワークの推進」という特徴ある積極的対応を採りがちだからである。

このような両面を結びつける視点は個別企業の対応としても重要であろう。いずれにせよ，中小企業の自立性を促進させる方向で中小企業を再生させることなしに日本経済の再生がありえない時代に入っていることはたしかである。

1）中小企業家同友会全国協議会（中同協）の2002年特別調査は，「『経営環境の変化と対応』アンケート」調査として，全国45都道府県の中小企業家同友会会員企業を対象に2002年８月20日から９月10日まで

にＦＡＸ送信による自計記入方式で行われた。回答企業数は4,029社，うち建設業733社，製造業1,109社，流通・商業1,223社，サービス業941社であった。回答企業の平均従業者数は，役員を含む正規従業員数が27.9人，臨時・パート・アルバイトの数が25.8人。回答企業の平均資本金は2,792万円であった。調査結果の全体像及び回答の諸属性，調査票等については，中同協企業環境研究センター「同友会景況調査報告（DOR）」（2002年特別調査）第59号，2002年11月参照。

２）拙稿「不安高まる中小企業金融と協同組織金融のあり方」『信用組合』2002年４月号参照。

３）「（３）６割強の中小企業が産業空洞化に危機感」は，前掲「同友会景況調査報告（DOR）」第59号，14～16ページの吉田敬一氏の分析をベースにしている。

４）「（４）現状は１割弱だが，これから重要な選択肢となる海外展開」でも，前掲「同友会調査景況報告（DOR）」第59号，17～19ページの吉田敬一氏の分析がベースになっている。