

静岡同友会第3回景況調査結果について

静岡県中小企業家同友会第3回景況調査は2000年11月度の会員企業経営動向について調査しました。

この調査は同友会が昨年から実施し、毎年半期毎6月と11月の年間2回に渡る景況調査です。

今回は特別調査として、経営指針についての設問を用意し、その結果から今後の同友会活動の柱である経営指針策定と浸透はかる活動の強化に役立つものと期待されているものです。

また、「経営上の力点」「経営上の努力」「経営への決意」など大変貴重なコメント、意見が記載され、経営環境の変化に対応した今後の中小企業経営での具体的な方向や課題がそれぞれ明確に意思表示され、これらもそれぞれの企業の経営戦略構築の上で大変参考になるものです。

1. 集約は350企業で上半期より減少

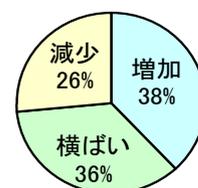
集約は会員企業1030社の3割強でした。これは上半期の400企業と比較して若干企業数が後退しましたが、前回調査では再三アンケートを送付督促した経緯があり、今回は集約の時間的制約もあって1回のアンケート送付でまとめたものです。にも関わらず350企業の集約は中小企業に絞ったものであり、その意味では静岡県内の中小企業の経営動向を相対的に反映したものといえます。

2. 調査は業種区分を建設業65社、製造業90社、流通・商業55社、サービス業130社、企業の4分類、規模別は1～5人、6～10人、11～20人、21～50人、51～100人、101人以上の6区分、地域別には東部160企業、中部150企業、西部40企業と東中部が中心になっています。

3. 売上動向、DI値はプラス12で増加傾向

全体の売上・収益動向前年同期比では、増加126(38%)、減少87(26%)とDI値はプラス12となっており、2000年上半期がプラス2.1と全体としてゆるやかな増加傾向にあると言えます。業種別に比較検討すると中部12、東部11、業種別では製造業19、サービス業14、建設業10の順になっており、製造業の回復が顕著になっています。また、規模別では、51～100人が33、101人以上が29と上昇しているのに比較し、1～5人が0、6～10人が5と小規模企業の回復が相対的に売上傾向が鈍化しているのが目立ちます。景気回復の流れが大企業から中堅中小、小規模へと、小規模の回復は依然として全体の景気上昇動向の恩恵に預かりきれていないことを示しているものです。

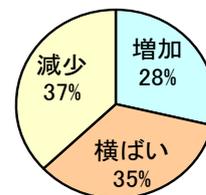
売上動向(前年同期比)



4. 利益動向DI値はマイナス8と利益なき繁忙の状況

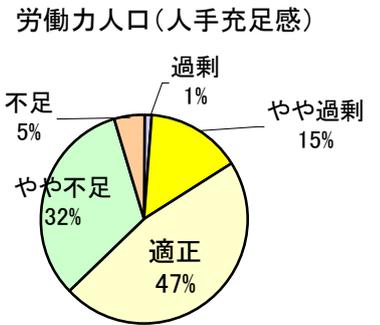
今回は利益について一項目設けて調査、前年同期に比較して増加94、減少122、横ばい114、DI値はマイナス9と、売上増加傾向とは裏腹に利益は上がっていない結果になっています。業種別では、製造業はプラス3であるが、建設業マイナス19、流通・商業マイナス14と価格破壊、建設単価の下落など、規制緩和と際限ない価格低下の傾向が如実に現れています。規模別では、小規模になるにしたがってその傾向は顕著であり、1～5人はマイナス15、6～10人はマイナス24、これに比較して51～100人はプラス10、101人はプラス41と大幅に改善を見せています。しかし売上増加であっても業績回復(利益)を伴わないことは経済の自立回復からは遠いものといわざるをえない。

利益動向(前年同期比)



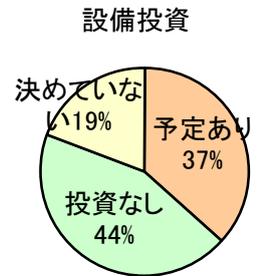
5. 労働力、充足感についてマイナス21と不足感濃厚

労働力については過剰やや過剰16%、やや不足と不足で37%と、DI値はマイナス21%と昨年同期はマイナス14%であったのに比較し不足感が強まっており、求人意欲が強まっているものと推察できる。これも売上増加動向とあいまって労働力充足意欲が比例して伸びている。失業も相変わらず高水準ではあるが、日銀短観などでも現れているように求人倍率の好転と符丁があっているものと思う。雇用改善基調は続いているものと見たい。



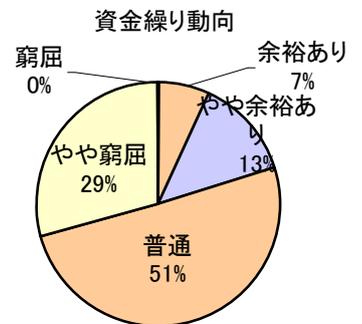
6. 設備投資意欲はDI値マイナス7と投資意欲は低い

設備投資については、予定あり121、投資なし146とDI値はマイナス7となっているが、これは昨年同期がマイナス11と比較すれば改善傾向にはあるが、巷問われているIT関連投資及び需要は大企業が中心になっているなか、設備投資もそのすそ野が中小企業には広がらない限界を示しているものと思う。



7. 景況の総合的判断DI値はマイナス6と依然として低調

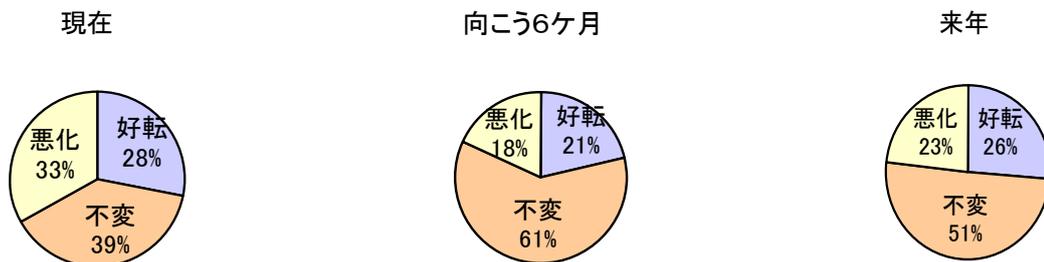
さて景況の総合的判断であるが、現在の景気動向をどう見るかでは、良いとやや良いが28%、悪いとやや悪いが32%となっており、DI値はマイナス6、これは前年同期がマイナス31、今年度半期マイナス12に比較し、若干の改善は見られるが、DI値のマイナス幅は依然として大きなものがあり、中小企業に限定して見た場合、景気回復基調は薄明かりがみえていると言い切ることはできない。



8. 先行きどう見ているか、景気改善傾向は足踏みの感あり

むこう6ヶ月先の景気動向判断では、好転が21%、悪化18%とDI値はプラス3%と改善傾向の認識にあるが、変わらないが6割強、来年の景気動向については好転26%、悪化23%とDI値は3%となっており、景気は徐々に減退傾向になるだろうとの予測判断になっている。今年度上半期はプラス11とあり、これに比較しても企業マインドは慎重な見方に終始しているといえる。

<業況の総合的判断>



9. 慎重な景気判断と今後の経営戦略

今後の経営上の力点については主なものを3点ほど挙げてもらった。これによると上位3つは、新規受注確保(顧客)、付加価値の増大、人件費以外の経費節減、情報力強化の順になっており、売上と同時に利益確保が焦眉の課題であり、どう商品、サービスに付加価値をつけていくか切実な問題になっており、そのためにも顧客確保と経費節減は利益確保、健全経営へ車の両輪になっている。また、具体的な課題コメントでは、社内体制生産体制改革、人材育成など経営改善、経営の進路明確にする経営理念の策定と全社一丸経営推進が二本柱として重視し実行の決意が表明されている。

いよいよ21世紀、正念場の中小企業経営の前途は楽観を許されず、あらゆる経営課題について計画と実行がトップ及び幹部社員の求められていると言える。

「経営指針」アンケート集約結果について

今回の特別調査は、同友会活動の最重要テーマである「経営指針」について行いました。設問はできるだけシンプルに6項目で行いました。

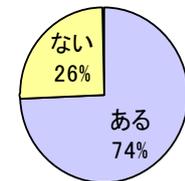
集約結果について第一の特徴は、設問の「経営指針」はその重要性など活動方針で位置づけ日常の運動でも強調し、県・支部で持続的な活動を展開してきたものです。このアンケート全体の評価は着実に成果を挙げていることが伺われるものになりました。

中同協は「経営理念」を企業の目的とは何かを考え経営にあたっての基本的な考え方を明示するもの。「経営方針(ビジョン)」とは、時代の流れを洞察し、企業の事業機会を変化の中から見つけ出し、自社の長所、短所を見極め、長所を生かし、短所を改善し、未来を切り開く目標と戦略課題と方針を確立すること。「経営計画」とは、方針に基づきこれを達成するための手段、方策、手順を策定するものと定義しています。

第一の「経営理念」確立については、350社のうち4社に3社が「経営理念」を確立していること、これは企業経営の根幹である「自社は何のためにあるのか」ということについて、大多数が明確に位置づけ謳っており、同友会会員としての優位性を発揮しているものと思われ、活動の成果を裏打ちするものになっています。

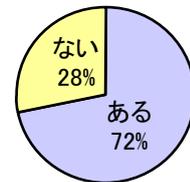
しかしまだ4分の1の企業が理念確立をしておらず早急に社長の頭の中にある夢、希望、思いなどを文章化したいものです。

御社に「経営理念」はありますか



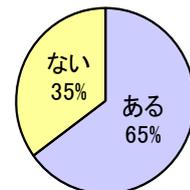
第二に「経営方針」について既に確立している、が3分の1強となっており、「理念」を更に具体化し、中長期の経営戦略に昇華させていく仕事は、相当なエネルギーを必要とし、これがあってはじめて理念が開花するものです。外部環境、自社事業の定義と長所短所、中期ビジョン、基本方針、商品、販売、人材、管理など個別方針などについて早急に具体化したいものです。

御社に「経営方針」はありますか



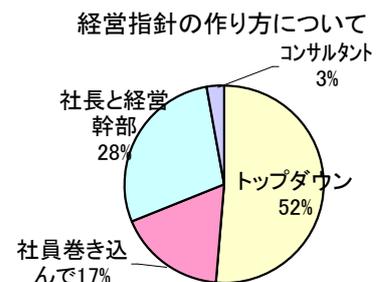
第三に「経営計画」について、更に確立している比率は低下し、65%となっています。がしかし各支部での理念研究会では「理念」「戦略」構築は研究会活動通じて実行できるところまで前進できるが、「計画」段階になると自分の頭で経営数値も吟味し具体的計画ということになると、かなりしんどい、大きなエネルギーを必要とし、中々そこまで前進しきれない実態もあるようです。

御社に「経営計画」はありますか



また殆どが手付かずという実態も報告されている中で、この対応は早急には必要とされています。内容の深耕度については不明でありどこまで計画が具体化されているかは更にリサーチが必要かと思われます。

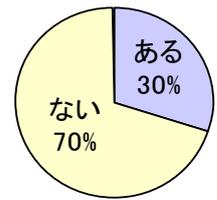
さて「経営指針」をどう作っているかについて、社長のトップダウンで策定する過半数であり、トップの責任と役割についての自覚にたったもので、基本的な策定パターンを押さえています。社員・幹部巻き込みでは47%となっており、とくに「方針」「計画」段階では当然全社一丸の経営計画策定と実行が求められており、その対応の現れかと推察できるものです。



さて「経営指針」をどう全社及び社内外に浸透させていくかについて一つの形態、仕組みとして「発表会」について設問しました。その結果は30%が行っている、あと70%は行っていないとのことです。せっかくの「経営指針」を同社内に浸透させ全社一丸経営をつくっていく上で、実施していない70%は大きな問題として受け止めなくてはなりません。

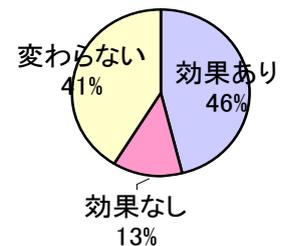
もちろん「経営指針」策定と実践の展開については多様な方法があるものと思われまので、あながち作って店晒し70%と単純な理解にたつことができないわけですが、一つの有力な形態として「発表会」があるわけとして、実施していく方向での対応を強める必要があるものと思われま。

発表会の実施



最後に「指針の効果」について、効果あり・なしが同率になっていますが、効果ありについては前段の質問にある発表会実施と密接不可分の関係にあるものと思われま。日常的にどう「指針」の浸透努力を図るか、その努力と実行のある・なしで明暗を分けているものと思われま。

経営指針の効果について



従って「指針」策定の要諦は文章化することと、それに如何に魂を入れ、全社員のものにするかにかかっています。また変化のスピードの早い今日の時代、常に見直し、時代にみあった、時代を先取りするものに改善していく仕事も大切かと思われま。

最後に理事会での発言にもあったように、回答していただいた350企業は比較的前進しているところ、業績なども比較的良好なところの集計と推察されるのではないか。アンケートに現れない多くの会員の声なき声から実情と課題、そして教訓を汲み取り、そこから同友会の諸活動を図っていくことが大事との指摘は傾聴に値するものと受け止めなくてはならないと思われま。

是非この調査結果を自社と研究会活動で参考にし、「指針」成文化と浸透の活動を一步前進させようではありませんか。

経営上の力点

上位10項目

	現在		今後
新規受注(顧客)確保	165	新規受注(顧客)確保	126
付加価値の増大	129	付加価値の増大	88
人件費以外の経費節減	86	新規事業の展開	78
情報力強化	75	財務体質の強化	77
社員教育の確保	72	人材確保	73
新製品(商品)開発(取り扱い)	62	情報力強化	72
財務体質の強化	57	社員教育の確保	67
人材確保	48	新製品(商品)開発(取り扱い)	65
人件費の節減	47	得意分野への絞り込み	63
専門(技術)化の促進	42	専門(技術)化の促進	56