

東京における中小製造工業の減量経営

大西信隆

目次

- 一 まえがき
- 二 調査の概要
 - (1) 調査の目的
 - (2) 調査の対象期間
 - (3) 調査の実施方法
- 三 背景となった一般経済状況
- 四 背景となった一般企業経営状況
- 五 減量経営の実態分析と問題点
 - (A) 企業タイプ別の減量経営分析
 - (1) 調査対象企業の種類
 - (2) 減量経営実施の有無
 - (3) 減量経営開始の時期
 - (4) 減量経営実施方策
 - (i) 一般分析
 - (ii) 方策別分析
 - (B) 業種別の減量経営分析
 - (1) 業種別分析について
 - (2) 減量経営実施の有無
 - (3) 減量経営開始の時期
 - (4) 減量経営実施方策
 - (5) 減量経営収益状況
 - (6) 減量経営非実施状況
 - (7) 減量経営計画状況
 - (8) 業界見通し
 - (9) 経営問題点状況
- (5) 減量経営収益状況

一 ま え が き

中小企業庁および東京都の昭和五十四年度指定事業として、東京都商工会連合会は、小規模事業対策特別推進事業を実施し、昭和五十五年三月末日をもって終結をみた。

その事業予算は通商産業省予算と東京都予算とから全額支出され、また推進母体としては、行政、公益法人、学識経験者から選ばれた八名を構成員とする特別推進委員会が設置されて、筆者がその委員長に就任した。

筆者は、所属委員や関係スタッフの協力を得て、この事業を精力的に推進し、年度内に調査報告書を完成して当局へ提出することができた。

本稿は、前記の調査報告書のうち、筆者が執筆した部分の一部を要約し手直したものである。調査対象期間は、昭和四十八年秋の第一次オイル・ショックの直撃を受けた四十九年から五十四年七月までの約六年間であり、東京都における減量経営をテーマとした調査・分析としては唯一のものであるから、学術誌に公表して広く研究者の参考にご供したいと念願した。

なお、本稿を『政経論叢』で公表するに当たり、これを快諾された当局のご好意に心から感謝の意を表しておきたい。

二 調査の概要

「まえがき」で述べたとおり、本論文は前述報告書の一部の要約であるから、必要な範囲に限定して調査の概要を以下に掲げることとする。

(1) 調査の目的

小規模事業対策として、東京都商工会連合会管轄下の中小製造工業が、昭和四十八年秋に起こった第一次オイル・ショックのあと調査時点に至る間、マクロ経済とどのような関連を持ち、どのような影響を受け、どのような減量経営をなし、どのような結果をきたし、どのような展望、計画を持っているか等を調査解明すること。

(2) 調査の対象期間

昭和四十八年十月の第一次オイル・ショック直後の四十九年から、昭和五十四年六～七月の調査時点に至る六年弱の間。

(3) 調査の実施方法

(イ) 調査の実施期間

東京における中小製造工業の減量経営(大 西)

昭和五十四年六月一日から七月十日まで。

(b) 調査対象地区

東京都商工会連合会の管轄地区のうち、次に列挙する一二市町を選択。

三鷹市 国分寺市 日野市 小金井市 田無市 調布市 福生市 東久留米市

国立市 武蔵村山市 羽村町 昭島市

(c) 調査対象企業

前記一二地区間における常用従業員五〇人未満の中小製造工業の総数二、七六四社を母集団とし、その中から一、一六四社を調査対象企業として選定した。

選定に当たっては、母集団における常用従業員規模別構成比と、業種別構成比とを破壊することのないよう、できるだけ実勢を反映するように留意した。

(d) 調査方法

前記の委員会で設計した調査票を使用し、調査員を動員した個別面接法によるアンケート調査（回収率一〇〇％）。

(e) 集計方法および図表

調査票の回答別単純集計、およびその集計相互間のクロス集計を、コンピュータによって実施した。

なお、本稿に関連する図表の合計は六六件に上った。

(4) 本論文の対象部分

対象企業における減量経営の実態調査とその分析の部分。

三 背景となった一般経済状況

昭和四十六年から増加し始めたわが国のマネー・サプライは、昭和四十八年五月にいたり、通貨量 M_2 における月末残高^②の前年同期比増加率でみて二五・六％に達し、インフレーション^③を加速した。

昭和四十八年十月には第四次中東戦争が突発し、オペック(OPEC)^④の石油戦略が発動されて、世界的なエネルギー危機、いわゆる第一次オイル・ショックが各国を襲った。

わが国においても、翌十一月には物不足、買いだめ騒ぎが起こり、それまでのインフレに拍車をかけた。さらに十二月には、オペックの原油価格二倍値上げが発表され、便乗値上げが相次ぎ、翌四十九年二月における卸売物価(日銀)および全国消費者物価の対前年同期比は、それぞれ三七％および二六・三％にまで達し、いわゆる「狂乱物価」はその頂点に立つに至った^⑤。

その後、物価の狂乱状態は次第に鎮静化したものの、スタグフレーションの状態が続き、昭和五十年一月ごろには不況が深刻化して、採用取り消しや賃金カットなど雇用状態の悪化を招いた。同年六月には、経済企画庁から、「わが国における四十九年度の経済成長は、前年度比でみて戦後初めてマイナスを記録した」と発表があり、これに続いて政府・日銀は、同年九月に景気対策の強化を打ち出した。

すなわち、赤字国債の発行による公共投資拡大政策の推進と、日銀公定歩合の引き下げによる低金利政策とがその二大支柱であった。そして前者については、昭和五十三年度予算の国債依存度がついに三割を越え、また後者については、昭和五十三年三月に戦後最低水準の三・五％にまで低下するに至ったのである。

この間、大型倒産がある一方、貿易収支の黒字が続ぎ、景気は昭和五十三年三月ごろを底に一進一退の状態で経過した。しかし、同年の半ばころから景気は次第に本格的立ちなおりを示し始め、五十四年度もその延長線上の景気が予測されていた。ところが、一九七八年から七九年（昭54）へかけてのイラン革命の進行と、一九七九年六月末におけるオペックの石油大幅値上げ決定とは、第一次オイル・ショックに比べ比較的軽度とはいえ、第二次オイル・ショックとも言うべき影響を、わが国の経済の上に及ぼしたのであった。すでに日銀は、昭和五十四年四月の段階で、卸売物価の騰勢を懸念し、過去四年間続けて来た公定歩合引き下げ時代に終止符を打ち、〇・七五％の引き上げに転じていた。さらに、石油価格の大幅値上げが実施され始めた七月には、一％引き上げて五・二五％の公定歩合を実現し、金融引き締め時代に一歩前進の措置を講じたが、なおかつ、コスト上昇分の製品価格への転嫁、「玉突き値上げ」による他製品への波及などによる卸売物価上昇はおさまらなかつた。

なお、二〇ドルないし三〇ドル原油時代と言われるような石油価格高騰現象は、わが国にとっては海外物価要因にもとづくインフレの危険を意味し、これはいわゆる「デフレをもたらすインフレ」として、そのデフレ効果のゆえに、景気の先行き上、警戒されるところであった。^⑥

四 背景となった一般企業経営状況

昭和四十八年秋のオイル・ショックが引き金となって、わが国の経済は、四十九年以降の不況に暗転した。その後、昭和五十三年三月ごろを底として一進一退を繰り返しながらも、次第に景気は明るさを見せて来たが、その状況については前述したとおりである。

この間、企業経営者は、わが国における経済高度成長時代の終了の自覚、および資源・エネルギーの有限性への認識などのもとに、一般的には、減量経営を主軸とする不況対策を実施して来たと言える。

わが国経済が不況に突入して以来、多くの企業は、人減らし、設備削減、在庫圧縮、借入金返済、その他諸経費の削減など、長い間、減量経営に努力して来た。

このような各企業における減量経営努力に加えて、一般的条件としても、原材料価格の低下、賃金上昇率の鈍化等によって経営環境は好転して来た。また昭和五十年以降の公共投資拡大政策による景気刺激効果や、日銀の低金利政策による金融費用の軽減等によって、企業経営全般が恩恵を受けた。^①

前述のように、春闘などによる賃金上昇率は低かったが、一方で物価上昇の鎮静化があったので、五十三年には、実質所得が過去三年を通じ初めて増大に転じた。このため個人消費の増加を促し、五十三年の景気回復への糸口となった。

一方、財政主導型の景気振興に頼りながら、長い間ひたすら減量経営に取り組み、設備投資を見送っていた企業

も、ようやく設備の新規投資意欲を見せ始めた。また、順調な輸出の伸びも企業経営にプラスとなった。

以上のような諸要因による売上高の増加という数量効果と、減量経営によるコスト全般の低下とが組み合わされ、五十三年末から企業収益を急速に上昇させた。

すなわち、営業利益の対前年同期比増加率は、同年一～三月が五・一％、四～六月が七・二％、七～九月が一〇・七％で推移していたのに、十～十二月は二五・七％に急上昇を示した。^⑧

東京、大阪、名古屋の各証券取引所一部、二部上場一、五五〇社の五十三年度決算についての分析結果でも、期間利益を示す「経常利益」は、金融機関を除く全産業でみて、前年度にくらべ二一・九八％増加した。これは、過去のピークであった四十八年度を一〇〇として、一一三に当たり、これまでの最高の水準を示すものである。ただし、総合的な収益力を示す「使用総資本経常利益率」は三・四六％と低い水準にとどまっております^⑨、やがて遭遇する二〇ドルないし三〇ドル原油時代への対応力に不安を残す状態であった。

五十四年度にはいってからも、減量経営の効果と順調な景気の恩恵を受けて、企業利益の伸びも続き、また業種間の明暗による「まだら模様」も、ようやく薄らぎ始めた。そのような状況を背景にした六月末、オペックが石油価格の大幅値上げを決定したことは、わが国の企業経営に相当のショックを与えるものであった。経営者たちは四十八年秋の第一次オイル・ショックを想起して対策に腐心し、片や日銀は物価上騰を警戒し、四月に引き続いて七月にも公定歩合引き上げに踏み切った。

この「中小製造工業の減量経営による発展方策」の調査・分析は、これまで述べて来たような一般経済や企業経営の約六年間を対象期間とし、かつ前述のような状況を踏まえて実施されたものであった。

さらに、この調査と関連諸活動は、過去の約六年間における減量経営の実態調査のみならず、その後の計画・動向や、将来の発展方策にまでも配慮を及ぼした点で、従来にないユニークな試みであった。

過去の約六年間における減量経営は、主として「量的対応」の形であり、これは一応の一巡をみて、中小企業の中には、本件調査時点で、かなり限界に近づいてきた兆候も見られる状況にあった。しかし昭和五十四年版『経済白書』も述べるのとおり、なおその後も、「質的対応」の形の減量経営が引き続き期待された。すなわち組織の簡素化・賃金体系の見直し、従業員の能力開発、新製品・新技術の開発、取り扱い製品の高級化・多様化、財務・損益面の効率化などの側面から推進する減量経営である。

要するに、こうした質的減量経営を踏まえて、中小企業がすぐれた適応力を発揮し、積極的な戦略を展開する場合、それは日本経済発展の新たな原動力として力強く始動するであろうと期待されたのである。

五 減量経営の実態分析と問題点

(A) 企業タイプ別の減量経営分析

(1) 調査対象企業の種類

調査対象企業一、一六四社を、地区別・業種別に分類すると表一のとおりである(表一参照)。

この業種別分類による調査も重要であり、その分析については後述するが、それとは別に今回は、企業独自の型や

東京における中小製造工業の減量経営(大西)

特色によって一三群の「企業タイプ」を設定し、そのいずれかに対象企業を分類して調査の主柱とした。

すなわち今回のアンケート調査票の中に、「貴社の企業タイプは次のどれに該当しますか？」という質問項目を設定して、調査員は調査対象企業をいずれかの企業タイプに当てはめて分類した。

企業タイプとしては、大分類として自主独立型、下請企業型、混合型に三分類し、このうち自主独立型と下請型とを、さらに細目に分類して、結局のところ、以下に掲げるような一三群の企業タイプに分類することとした。

▽一三群の企業タイプ別構成

自主独立・技術力中心タイプ	二九九社（二五・七％）
自主独立・販売力中心タイプ	一一四社（九・八％）
自主独立・人間関係中心タイプ	四〇社（三・四％）
一次下請・加工技術中心タイプ	三九四社（三三・八％）
一次下請・設備中心タイプ	二〇社（一・七％）
一次下請・労働力中心タイプ	三二社（二・七％）
二次下請・加工技術中心タイプ	一三七社（一一・八％）
二次下請・設備中心タイプ	一二社（一・〇％）
二次下請・労働力中心タイプ	一六社（一・四％）
三次下請・加工技術中心タイプ	二六社（二・二％）
三次下請・設備中心タイプ	三社（〇・三％）

三次下請・労働力中心タイプ

九社（〇・八％）

混合タイプ

六二社（五・三％）

では、以下にアンケート調査票の質問項目の順序に従って分析を試みることにしたい。

（2）減量経営実施の有無

〔質問〕「昭和四十九年から減量経営を実施したことがありますか？」（表二参照）

この質問に対する回答の集計によると対象企業一、一六四社のうち、減量経営を実施したことの「ある」企業は四一％で、「ない」企業の五九％より少ないという結果となった。

減量経営実施比率が最高の企業タイプは、自主独立人間関係中心タイプである。この企業タイプは、当初は別として、不況が深刻化するに伴い、コネや政治力などの人間関係に頼れなくなり、精神的に減量経営を実施せざるを得なくなったものであろう。

これに次いで実施比率の高い一次下請企業タイプも、不況となれば親企業の圧力をまともに受けやすく、また中途半端な規模で不況に弱い体質を、減量経営によって改善せざるを得なかったものであろう。

一方、非実施比率の特に高いのは、二次・三次の下請企業タイプである。これらの企業は、常に限界経営状態にあって、もはや減量の余地のない零細規模にあるとか、小回りをきかせて減量することなく不況をかわした場合などが考えられる。とくに、実施件数ゼロの三次下請労働力中心タイプにおいて、そのことが強調できるのである。

また、技術力中心と販売力中心の自主独立型企業も、比較的に非実施比率が高いが、これらの企業は独自の技術力

なり販売力を持っており、それを強力な武器として、減量することなく多くの企業が不況を乗り切ったと見るべきであらう。

（3）減量経営開始の時期

〔質問〕「減量経営をいつから実施しましたか？」（表三参照）

昭和四十九年から昭和五十四年の調査時点までに減量経営を実施したことの「ある」企業四七七社に対し、減量開始の時期についてアンケート調査した。

その集計結果は、昭和四十九年から実施した企業が、四七七社のうち三一%を占めて最も多く、以後五十年、五十一年、五十二年、五十三年、五十四年と年を経るに従って減少を示している。ただしオイル・ショック以降、昭和四十九年、五十年、五十一年の三年間に減量経営を開始した企業は七一・七%に上っており、開始時期としては著しく前半に傾斜している。

これを企業タイプ別にみると、昭和四十九年から早期に実施したものとしては一次下請企業の比率が最も高い。そのことは、オイル・ショックによる不況の波が、一次下請企業に対して最も早く最も大きく襲ったことを物語っている。換言すれば、親企業は不況のシワ寄せを第一番に一次下請企業に押しつけたため、彼らは早急に減量経営に踏み切らざるを得なかったものと考えられる。

一方、自主独立型企業においては、昭和五十一年から実施したものが最も大きな比率を示している。これは、オイル・ショックの当初は何とか乗り切ろうと努力したが、従来と異なる不況の深刻化のため、ついに減量経営の必要性

に目覚め、遅まきながら五十一年に開始したものと思われる。

(4) 減量経営実施方策

〔質問〕「どんな減量経営方策を実施しましたか？」（次に掲げる諸方策のうち、実施したものの全部に○印をつけてください）（表四参照）

(イ) 一般分析

このアンケートも、減量経営を実施したことのある「ある」四七七社に対して行なわれたものである。回答に際しては設定回答項目の複数選択を許しているから、表四の百分比を読み取る場合には注意を要する。

回答の集計結果によると、全体的視点からみて、「人員整理」の方策をとった件数が最も多く、過半数を占めており、以下一〇〇件以上の回答を集めた方策を列挙すれば、つぎの順序となっている。このうち2を除けば減量経営五大方策と呼んでもよく、また2と6とを除いて四大方策と称することもできるであろう。

- 1 「人員整理」 二四四件
- 2 「その他の諸費用の削減」 二三九件
- 3 「外注費、材料費の削減」 二一〇件
- 4 「在庫の圧縮」 二〇五件
- 5 「設備投資の圧縮または中止」 一四八件

6 「製品構成の転換」

一〇三件

調査対象企業においては、ほとんど労働組合が結成されていない事実がすでに判明している。このような状況下においては、最も手っ取り早い減量経営方策として効果の高い「人員整理」が着目され、したがって実施件数をトップに押し上げたであろう事情を読み取ることができる。

ただし、それだけに集中したり事足りれりとしていたわけではなく、「外注費、材料費の削減」以下の諸手段も講じて減量経営に努力した状況にある。

これを実施企業のタイプ別にみると、大まかに言って、上記の傾向を肯定できるけれどもなお子細にみると、若干の相違を発見する。

たとえば、自主独立・技術力中心タイプの企業においては、「在庫の圧縮」が六六件で一位となり、「人員整理」は五三件で三位となっている。

これは、技術を売りものにする以上、技能資格者や専門技術者を整理できにくいという制約があり、一方、資金繰りに即応し、自主独立型の利点を生かして「在庫の圧縮」を多く実施したものと思われる。

また同じ自主独立型であっても、技術力中心タイプの企業は、他の自主独立型企業があまり採用していない「製品構成の転換」方策を選んだ件数が多いが、これも技術力を生かした結果とみることができよう。

次に、減量経営手段として採用されることの少なかった方策を、少ない順序に五項目列挙すれば次のとおりである。

1 「建物の売却と除却」

一三件

2 「設備の売却と除却」 二四件

3 「土地の売却」 三四件

4 「車両の売却と除却」 四八件

5 「賃金カット」 四九件

これらの方策を採用することの少なかった企業タイプを拾うと、一次下請・加工技術中心タイプを除くほとんどの下請企業において顕著である。

その理由は、彼らは、これらの方策の対象となる源泉を欠いていたからであろう。すなわち、売却できる建物、設備、土地、車両などを欠いていたからではないかと思考される。

(ロ) 方策別分析

次に、減量経営方策について、調査票の順序に従い、若干の検討を加えてみよう。

▽「人員整理」

この方策については、前述のとおり、多少の序列の相違はあっても、全般的にあらゆる減量経営実施企業（三次下請・労働力中心タイプのみは実施ゼロ）において採用されており、全方策中の実施件数は第一位に位置している。ただ、相対的にみて、自主独立型企業よりも下請企業や混合型における実施比率が高くなっている。

これは、下請企業においては親企業から材料を支給される場合が多く、ために「在庫の圧縮」などの方策をとることが困難であり、いきおい「人員整理」を実施して、賃金支払い圧力と親企業からのシワ寄せからの防衛を図ったも

のであろう。

▽「賃金カット」

この方策を実施した件数は、少ない方から五番目に位している。これは、どちらかという中途半端な方策であり、従業員の士気低下を招くおそれがあるので、平均賃金の低い中小企業においては多用できなかったものであろう。

▽「借入金返済」

この方策については、二次・三次の下請企業では、まったく実施していないか、または実施してもわずかである。これは、返済の余裕がないか、または返済すべき借入金そのものもないか、どちらかの理由によるものであろう。

▽「土地売却」

この方策については、加工技術中心タイプを除く二次下請企業と三次下請企業の全タイプにおいて、実施したとの回答がまったくない。これは、売却できる余裕土地を所有していない企業が多いことによるものと考えられる。

また、自主独立タイプから三次下請タイプへ下降するにしたがって、用地面積につき「非常にせまく余裕なし」とした企業の構成比率は上昇することが判明しているが、これはこの事実ともまさに整合している。^⑩

▽「建物の売却と除却」

この方策については、一次下請・加工技術中心タイプを除く全下請企業において実施していない。これも、「土地の売却」方策を実施できなかったと同様の理由によるものと考えられる。

なお前述のとおり、この方策は全方策のうちでも最も実施件数の少ないものであった。

▽「設備の売却と除却」

この方策も、実施件数の少ない点では第二位に位置している。ただ、実施件数ゼロの目立つ下請企業タイプの中で、一次下請・加工技術中心タイプにおけるこの方策の実施は一二件を数えて最も多い。

なお、三次下請・加工技術中心タイプの企業においては、この方策の実施比率でみると、「人員整理」と共に第一順位を分け合っている。しかし九社のうち三件の実施であって、絶対数でみると少数である。

しかし、これら両タイプとも技術中心の企業タイプであり、売却・除却できる設備を所有していた点に注目すべきであろう。

▽「車両の売却と除却」

この方策の実施件数も多い方ではないが、それでも自主独立型の技術力中心タイプや販売力中心タイプの企業、および一次下請・加工技術中心タイプの企業では、ある程度の実施事例を数えることができる。これは、これらの企業において、売るべき車両を所有していたという事実と、車両所有に基づく固定費をタクシーや運送屋利用に基づく変動費に転換する戦略への着目によるものであろう。

▽「外注費、材料費の削減」

これは単独方策でみて、実施件数の多さにおいて、「人員整理」に次ぎ第二位に位置する方策である。これは、三次下請・設備中心タイプと、三次下請・労働力中心タイプの企業を除き、すべての企業タイプにおいて実施されている。

なかでも、一次下請・加工技術中心タイプの実施八〇件と、自主独立・技術力中心タイプの実施五一件とが抜群に

多い。いずれも、技術力によって、あるいは下請へのシワ寄せによって、これをなし得る実力を備えていたとみるべきであろう。

▽「在庫の圧縮」

これも単独方策でみて、前述の「外注費、材料費の削減」に次いで実施件数が多く、全方策中の第三位である。

この方策を実施した絶対的件数は、一次下請・加工技術中心タイプの企業における七一件、ついで自主独立・技術力中心タイプの企業における六六件が群を抜いて多い。このうち後者は、同一企業タイプ内で採用した方策のうち最多数の位置を占めている。

そのほか、二次下請・労働力中心タイプや同じく設備中心タイプ、および混合型企業においても、「人員整理」と共に、自己タイプ内の実施比率第一順位を分け合っている。ただし、絶対的件数はいずれも少ない。

三次下請においては、加工技術中心タイプの企業において、わずかに二件の実施回答があるのみで、ほかは実施件数ゼロである。これは、親企業からの材料支給によって、加工のみを専業とする企業が多く、圧縮しようにも圧縮すべき在庫がないからであると考えられる。

▽「設備投資の圧縮または中止」

この方策は、実施件数の多い順序で第四位にある。三次下請の設備下請の設備中心タイプと労働力中心タイプは実施件数ゼロであるが、他のタイプは多少の差はあれ実施している。特に、絶対件数でみて、一次下請・加工技術中心タイプの企業における六七件と、自主独立・技術力中心タイプの企業における三三件が目立っている。これは、そもそも、このようなタイプの企業が調査対象企業の中では有力な部類にはいるので、「圧縮または中止」すべき対象を

持っていたことを意味している。

▽「製品構成の転換」

この方策は、末席ながら減量経営五大方策のうちに位置している。その実施件数は、企業タイプによって差が大きく、絶対件数によってみた場合、一次下請・加工技術中心タイプの企業における四四件と、自主独立・技術力中心タイプの企業における三三件とが飛び抜けて大きい。これは、前に触れたとおり、製品構成の転換をなしうる源泉として、技術の力を持っているからであろう。

なお、各企業タイプ内で、この方策を採用した比率の高いのは、三次下請・加工技術中心タイプの企業であるが、九社のうち三件の実施であり、絶対数としては少数である。

▽「その他」

アンケートの回答として、あらかじめ設定した方策項目以外のものを実施した場合には、それを具体的に明示することを求めた。その結果として明示されたもののうち、主だった方策を列挙すれば次のとおりである。

▽「その他」の具体的方策

- 。設備投資による合理化
- 。就業時間の圧縮
- 。他社への出向
- 。一時帰休
- 。有価証券の売却

。不採算部門の閉鎖

。質的減量(作業員の協力度体制の確立、技術の練磨、従業員教育、幹部教育、生産工程の改善、作業方法の改善)

(5) 減量経営収益状況

〔質問〕「減量経営の結果、収益性の効果はいかがでしたか?」(表五参照)

減量経営を実施したことのある四七七社は、その実施の結果、収益性の効果はどのようであったか。

この問題に関するアンケート回答を分類し、「効果あり」と「横ばい」と「悪化」の三グループにまとめると次のような構成比率となる。

「きわめて効果があった」

「効果あり」

約五六%

「効果があった」

「横ばい」

約三七%

「悪化した」

「悪化」

五%

「きわめて悪化した」

これを企業タイプ別にみた場合、「効果あり」の比率が高いタイプを列挙すれば次のような順序である。

一次下請・設備中心タイプ

八八・九%

一次下請・加工技術中心タイプ

六三・四%

二次下請・労働力中心タイプ

六〇・〇%

これらの企業タイプは、いずれも減量経営方策として「人員整理」を第一位の比率で実施したグループである。これによって考えると、「人員整理」は、収益性の効果を収めやすく、かつ、それを認識しやすい減量方策として注目を集めたようである。

(6) 減量経営非実施理由

〔質問〕 「減量しなかった企業は実施しなかった理由をお知らせください」 (次に掲げる諸項目のうち、該当するものを、三つ以内選んでください) (表六参照)

減量経営を実施したことが「ない」と回答した六八七社に対しては、実施しなかった理由についてアンケートした。回答は三項目まで許されているから、回答件数の比率を読み取る際には注意を要する。

これらのアンケート回答について、調査票の設定項目を非実施理由件数の多い順に列挙すれば次のとおりである。

▽減量経営非実施理由

- 「特別に減量しなくてもやっていけるから」 四五二件
- 「当社にとって減量経営の有効性を認めなかったから」 一五七件
- 「営業の拡大方針を推進してきたから」 一五四件
- 「業績好調で減量の必要がなかったから」 一五〇件

以上の項目のうち、「特別に減量しなくてもやっていけるから」の項目と、「業績好調で減量の必要がなかったか

ら」の項目とに対する回答を合計し、その選択比率の高い企業タイプを列挙すれば次の順序となる。

一次下請・設備中心タイプ	一位
自主独立・販売力中心タイプ	二位
二次下請・労働力中心タイプ	三位
混合型	四位

一次下請・加工技術中心タイプ	同点
二次下請・加工技術中心タイプ	
	五位

これによると、設備・技術力や販売力に特色を持った企業が不況に強いことが推察できよう。ただし、二〇ドルないし三〇ドル原油時代に突入した今後も、このような減量経営非実施の姿勢を継続して行けるかどうかは別問題である。

(7) 減量経営計画状況

〔質問〕「今後一年間、減量経営を実施する計画がありますか？」（表七参照）

調査対象企業一、一六四社のすべてに対して、今後一年間に減量経営を実施する計画がありや、なしやに関して、アンケート調査を行なった。

その回答集計を全体的にみると、減量経営の「計画あり」と回答した企業が二割弱、「計画なし」が八割強であった。

このうち、「計画あり」と回答したタイプ内構成比率が二〇%以上と比較的高い企業タイプを列挙すると、次のとおりである。

自主独立・人間関係中心タイプ

二七・五%

一次下請・労働力中心タイプ

二五・〇%

自主独立・技術力中心タイプ

二一・一%

一次下請・設備中心タイプ

二〇・〇%

これらの企業タイプのうち、一位、二位、四位を占めている各タイプは、既述の減量経営を実施したことが「ある」企業タイプとしても、それぞれ一位、二位、三位を占めている。

ということは、これらのタイプに属する企業は、すでに減量経営をいろいろと実施したが、さらに今後とも実施の余地ありと自覚し、その計画と意欲とを示しているものと思われる。

一方、減量経営の「計画なし」と回答したタイプ内比率が八五%以上と高い企業タイプを拾うと次のような順序となっている。

三次下請・設備中心タイプ

一〇〇・〇%

二次下請・設備中心タイプ

九一・七%

三次下請・労働力中心タイプ

八八・九%

三次下請・加工技術中心タイプ

八八・五%

これら三次、二次の下請企業タイプは、既述のとおり、調査対象期間中における減量経営の非実施比率も同様に高

く、その一位から六位までの中に含まれている。

つまり、これらの企業タイプは、これまででも減量経営をあまり実施しなかったが、今後も実施の計画をほとんど持っていない、ということになる。

その理由としては、これら三次、二次の下請企業は限界経営にあって、減量経営をしたくても、その余地のない状態にあるものが多いからであろう。

（8）業界見通し

〔質問〕「今後一年間、貴社の属する業界の景況についてどのようにお考えですか？」（表八参照）

調査対象企業の経営者は、今後の景況に関してどのように考えているか、その見通し、判断を求める一種のビジネス・サーベイを実施した。

彼らの業界見通し五項目を、回答比率の高さの順に列举すると次のとおりである。

「現状維持」

四三・〇%

「まあまああゝの景況」

二七・九%

「やや不況」

二一・二%

「不況」

四・六%

「好況」

三・〇%

これからみると、調査対象企業の半数近い経営者は、今後一年間の景況を中立的に予測していることが判明した。

(9) 経営問題点状況

〔質問〕「経営上の問題点を、つぎのものから重要度に応じ順位を1～三位まで番号で示してください」(表九参照) 調査対象企業一、一六四社における経営上の問題点は何か。この問題についてアンケート調査を行なったものである。このアンケートにおいては、重要度に応じて、順位1～三位まで回答を求めたが、それらを集計した三表とも大差がないので、ここでは便宜上、順位一位のみの集計によって分析を進めることとする。

さて、回答を集計した結果、問題点としての指摘が10%以上であったものを列挙すると次の四項目である。

- 「受注単価が低い」 三〇・四%
- 「人材不足」 一九・五%
- 「立地条件が悪い」 一一・六%
- 「労働力不足」 一一・三%

これらの項目のうち、一位の「受注単価が低い」点については、自主独立・販売力中心タイプを除く全企業タイプが、最多数をもって指摘している。

また、この項目は、例外なく全企業タイプが、厚薄の差はあれ、問題点として指摘した唯一の項目であり、低成長時代における買手市場・競争激化の影響を遺憾なく示している。

なお前記の自主独立・販売力中心タイプは、別途「単価の決定」に関するアンケートに対しても、「どちらかと言えば自社の決定により決まる」と回答した比率が最も高く、自信を表明している事実があるが、その点は本項の回答状況と見事に符合している。

(10) 商工会に対する期待状況

〔質問〕「おたくでは、商工会の活動に今後どのようなことを期待しますか？」（次に掲げる項目の中から、いくつでも選んで○印をつけてください）（表一〇参照）

調査対象企業は、商工会に対して何を期待しているか。このアンケートにおいては、複数回答が許容されているから、集計表の比率を分析するときなどに注意を要する。

さて、回答を集計した結果、二五〇件以上の期待・要望を集めた項目を多い順に列挙すると次のとおりである。

「情報提供」

五〇九件

「運転資金のあっせん」

四五三件

「設備資金のあっせん」

四三三件

「総合的経営診断指導」

三〇八件

「雇用対策についての指導」

二六七件

これらは、直接的に減量経営と関係してはいないが、商工会が今後の減量経営を指導し援助する場合、間接的なりも配慮に影響してくるであろう。

なお、これらの項目のうち、「情報提供」と「総合的経営診断指導」および「雇用対策についての指導」は、見方によっては同質的な面があり、今後、商工会が向かうべき方向として、これらの機能の強化・拡充が一つの指針となりうる。

(B) 業種別の減量経営分析

(1) 業種別分析について

既述のように、今回のアンケート調査では、企業タイプ別分析を中心としているが、各業界の動向も軽視すべきではないし、また今後の研究資料としての重要性等にかんがみ、業種別分析についても以下に触れておくこととした。ただし、できるだけ企業タイプ別分析における論述と重複しないように述べていきたい。

(2) 減量経営実施の有無

〔質問〕「昭和四十九年から減量経営を実施したことがありますか？」

この質問に対する回答集計において、減量経営の実施比率の高い順に五業種を列記すれば次のとおりである。

▽実施比率の高い業種

パルプ・紙・紙加工品製造業	五九・〇%
繊維工業	五五・六%
電気機械器具製造業	五一・四%
鉄鋼業	四六・七%
窯業・土石製品製造業	四五・七%

これらのうち、電気機械器具製造業を除き、ほかは不況の波を最もきびしくかぶった業種ばかりであり、これで各

東京における中小製造工業の減量経営（大 西）

企業が減量経営に駆り立てられた事情が推測できよう。

一方、減量経営の非実施比率が高い順序で、上から五業種を選んできると次のとおりである。

▽非実施比率の高い業種

なめし皮・同製品・毛皮製造業 八〇・〇%

出版・印刷・同関連産業 七二・三%

食料品製造業 七一・一%

化学工業 七〇・八%

家具・装備品製造業 七〇・二%

これらの業種には、限界経営状態にある生業的企業が多く、減量経営をしたくてもその余裕を持たないので、非実施比率を押し上げたものと考えられる。

（3）減量経営開始の時期

〔質問〕「減量経営をいつから実施しましたか？」

この質問は、昭和四十九年から調査時点までに減量経営を実施したことの「ある」企業四七七社に対し、その開始時期についてアンケートしたものである。

その集計結果では、全体的にみて、減量経営開始時期が著しく前半の三年間に傾斜していることについては既述した。

いま、減量経営開始の態様について、④四十九年、五十年に七割以上が実施した「早期開始型」と、⑤ある年に集中して開始する「集中型」、⑥じわじわと波及・浸透する「浸透型」との三類型を設定し、各業種をそれぞれの類型に分類してみると次のとおりである。

▽「早期開始型」

なめし皮・同製品・毛皮製造業

鉄 鋼 業

非鉄金属製造業

窯業・土石製品製造業

▽「集中型」

繊維工業

▽「浸透型」

上記以外の業種

これらの類型のうち繊維工業は、慢性不振業種といわれているが、昭和五十一年になって、従来と異なる不況の深刻化に耐えきれず、一挙に減量経営に踏み切ったものと考えられる。

(4) 減量経営実施方針

〔質問〕「どんな減量経営方針を実施しましたか？」（次に掲げる諸方針のうち、実施したものに○印をつけて

東京における中小製造工業の減量経営（大 西）

ください）（複数回答の点に注意）

この質問によって、減量経営を実施したことのある上記の四七七社の実施方策をアンケートし、その結果をみると、既述のとおり、「五大方策」としてクローズ・アップした項目は、過半数（二四四件）を集めた「人員整理」を筆頭に、「外注費・材料費の削減」、「在庫の圧縮」、「設備投資の圧縮または中止」、「製品構成の転換」の五項目であった。

これを業種別にみた場合、「人員整理」を実施した業種が最も多いことは言うまでもないが、この方策は第一位、または同点第一位とした業種のうち、業種内比率の高さの順に五業種だけ選んで列挙すれば次のとおりである。

- 第一位 非鉄金属製造業
- 第二位 窯業・土石製品製造業
- 第三位 出版・印刷・同関連産業
- 第四位 パルプ・紙・紙加工品製造業
- 第五位 食料品製造業

すなわち、これらの業種は、全方策のうち「人員整理」の実施に最も熱心であったというわけである。

次に、実施件数第二位の「外注費・材料費の削減」の方策を、業種内比率において第一位または同点第一位として選んだ業種は、次の二業種であった。

- 第一位 繊維工業
- 第二位 鉄鋼業

これらの業種は、外注費も材料費も相対的に多額に上る業種なので、この方策が多く選ばれたものと思われる。ついで実施件数第三位の「在庫の圧縮」の方策を、業種内比率において第一位または同点第一位として選んだ業種は、次の五業種であった。

- 第一位 非鉄金属製造業
- 第二位 家具・装備品製造業
- 第三位 衣服・その他の繊維製品製造業
- 第四位 木材・木製品製造業
- 第五位 化学工業

これらの業種は、在庫がとかく多くなりがちな業種であり、その意味において、「在庫の圧縮」方策を選んだことは間違っていない。

(5) 減量経営収益状況

〔質問〕 「減量経営の結果、収益性の効果はいかがでしたか？」

この質問も、減量経営を実施したことのある四七七社に対して行なわれたものであるが、その回答を三グループにまとめてみると、既述のように次のとおりである。

「きわめて効果があった」
「効果あり」
「効果があった」
約五六%

東京における中小製造工業の減量経営（大 西）

約三七%

「横ばい」

「悪化した」

五%

「きわめて悪化した」

「悪化」

いま業種別に分析して、上記の「効果あり」の回答数が、それぞれの業種内構成比で過半数となった業種を、比率区分で列挙すると次のとおりである。

▽八〇%以上

なめし皮・同製品・毛皮製造業

一〇〇・〇%

（ただし、これは一社にすぎず、サンプル数不足で除外すべきもの）

非鉄金属製造業

八八・〇%

鉄鋼業

八五・七%

▽七一〜八〇%

化学工業

七一・四%

▽六一〜七〇%

金属製品製造業

六六・六%

一般機械器具製造業

六四・九%

家具・装備品製造業

六四・七%

窯業・土石製品製造業

六二・六%

出版・印刷・同関連製造業

六一・五%

▽五一〜六〇%

食料品製造業

五七・一%

精密機械器具製造業

五六・二%

衣服・その他の繊維品製造業

五四・五%

パルプ・紙・紙加工品製造業

五二・一%

電気機械器具製造業

五一・四%

▽五〇%以下

木材・木製品製造業

四七・一%

輸送用機械器具製造業

三八・四%

繊維工業

二三・三%

さきに、企業タイプ別に減量経営収益状況を分析したところで、「効果あり」の構成比率の高い企業タイプは、いずれも「人員整理」を第一位の比率で実施したタイプであることをみた。

これを業種別でみた場合も、「人員整理」を第一位または同点第一位で実施した業種は、上記の表において、いずれも「効果あり」の回答比率が五一%以上のグループにはいっており、企業タイプ別分析の推論を否定する根拠とはならず、むしろそれを裏付けるものである。

なお、上記の表において「効果あり」の比率が七一%以上の業種が、減量経営方策として第一位または同点第一位

として実施した項目を参考のために調べてみると、次に掲げるとおりである。

なめし皮・同製品・毛皮製造業

「その他の諸費用の削減」（ただしサンプル数一社）

非鉄金属製造業

「人員整理」

鉄鋼業

「人員整理」

化学工業

「人員整理」

（6）減量経営非実施状況

〔質問〕 「減量しなかった企業は実施しなかった理由をお知らせください」（次に掲げる諸項目のうち、該当するものを、三つ以内選んでください）

この質問は、減量経営を実施したことがない企業の総計六八七社に対して行なわれたものである（回答は三項目まで許されている点に注意）。

この質問に対する回答集計によれば、「特別に減量しなくてもやっていけるから」の項目に対する選択件数は、すべての業種において第一位か同点第一位の高率にあり、結局、全項目の中で抜群の集中ぶりとなっている。

そのほかの同点第一位としては、鉄鋼業において、「当社にとって減量経営の有効性を認めなかったから」という理由をあげているのを見るのみである。

(7) 減量経営計画状況

〔質問〕「今後一年間、減量経営を実施する計画がありますか？」

この質問は、もとにかえて、調査対象企業の一、一六四社のすべてに対して行なわれたものである。

これに対する回答の集計結果によると、減量経営の「計画あり」と回答した企業が二割弱、「計画なし」が八割強であった点については既述した。

いま、減量経営の「計画あり」と回答した比率が二五%以上と比較的高い業種を列挙すると次のとおりである。

繊維工業

四〇・七%

衣服・その他の繊維製品製造業

二五・六%

パルプ・紙・紙加工品製造業

二五・〇%

これらのうち、「繊維」と「パルプ・紙」とは、既述のとおり、減量経営実施比率が、それぞれ第二位と第一位を占める業種であった。「衣服」も中位程度の実施比率を示している。

さらに、減量経営収益状況を見ると、「効果あり」の業種内比率が、「衣服」は五四・五%、「パルプ・紙」は五二・一%、「繊維」は二三・三%となっており、いずれも相対的に中位程度の比率を示した業種である。

これらの諸点から、前記の三業種は、すべて減量経営を大いに実施したが、その効果が期待したほどではないので、さらに今後実施を計画している、というように分析されるのである。

以上とは反対に、減量経営の「計画なし」と回答した比率が九割以上と高率の業種を拾うと次のとおりである。

なめし皮・同製品・毛皮製造業

一〇〇・〇%

東京における中小製造工業の減量経営（大西）

東京における中小製造工業の減量経営（大西）

100

非鉄金属製造業

九五・〇%

化学工業

九一・七%

これらの業種の減量経営非実施率をみると、「なめし皮」はその第一位にあり、「化学」は第四位と高率である。「非鉄」の非実施比率も中位程度に位している。

また、これらの業種の減量経営非実施理由をみると、業種内比率として、「特別に減量しなくてもやっていたから」という理由が、三業種とも最も高い。特に「なめし皮」は、その理由を一〇〇%の高率であげている。

以上の諸点から、これら三業種は、「特別に減量しなくてもやっていたから」減量しなかったが、今後とも減量経営の「計画なし」としている、と分析・解釈されるのである。

（8）業界見通し

〔質問〕「今後一年間、貴社の属する業界の景気についてどのようにお考えですか？」

この質問に対する回答を業種別に分類し、業種内比率の高い見通し項目をみると、ほとんどの業種が「現状維持」を第一位または同点第一位にあげている。

それ以外の見通し項目を第一位にあげたものとしては、次の四業種がみられるのみである。

▽「まあまああゝの景気」

化学工業

窯業・土石製品製造業

▽「やや不況」

食料品製造業（同点第一位）

繊維工業

（9）経営問題点状況

「質問」「経営上の問題点を、つぎのものから重要度に応じ順位を一〜三位まで番号で示してください」

このアンケートにおいては、重要度に応じて、順位一〜三位まで回答を求めたが、それらを集計した三表とも大差がないので、ここでは便宜上、重要度一位のみの集計によって分析を進めたい。

この回答の集計結果を項目別にみると、問題点として指摘を集めた比率が一〇%以上のものは、既述のとおり、「受注単価が低い」、「人材不足」、「立地条件が悪い」、「労働力不足」の四項目であった。

これを業種別に分析してみると、ほとんどの業種が、「受注単価が低い」の項目を第一位か同点第一位として掲げている。すなわち、ほとんどの業種において、調査対象企業は受注単価の低さに悩んでいることが判明した。

次に、「受注単価が低い」以外の項目を、問題点の第一位または同点第一位としてあげた業種を拾ってみると次のとおりである。

▽「人材不足」

食糧品製造業

化学工業（同点第一位）

東京における中小製造工業の減量経営（大西）

輸送用機械器具製造業

▽「労働力不足」

繊維工業

なめし皮・同製品・毛皮製造業

鉄鋼業

この二項目ともに、「人」に関連があり、人的側面からの問題点を指摘したものと見えよう。

「労働力不足」を訴えた前記三業種のうち、「繊維」と「なめし皮」は、減量経営実施方策として「人員整理」を実施することが低率の業種であった。ことに「なめし皮」では「人員整理」を実施した企業は一社も存在せず、「労働力不足」の回答とまさに符合を示している。要するに慢性的に労働者の募集に苦勞している「なめし皮」の実情が、ここにもまざまざと反映しているのである。

ところで鉄鋼業は、減量経営方策として「人員整理」を同点第一位で実施している。ということは、鉄鋼業においては、昭和四十九年に多くの企業が「人員整理」を実施したが、その後、市況立ちなおりにより、調査時点では逆に労働力不足が問題になり始めた、との解釈が成り立つであろう。（昭和五五・四・一記）

注

① 昭和五十一年度、東京都総務局統計部発行『東京の工業』—工業統計調査報告—より。

② わが国におけるM₂の内容は、日銀券、補助貨、預金通貨（要求払預金）、準通貨（定期性預金）の合計額から、各金融機関の手持ち現金をマイナスして算出された金額である。

なお、この場合の調査対象金融機関としては、日本銀行、外国為替資金特別会計、全国銀行（都市銀行、地方銀行、信託銀

行の銀行勘定、長期信用銀行)、相互銀行、全国信用金庫、農林中央金庫、商工組合中央金庫が選ばれている。これらは、いずれも信用創造力を持った金融機関またはそれに準ずるものである。

③ これらの期間におけるM₂の指標については、日本銀行発行『経済統計月報』、または東洋経済新報社発行『統計月報』の該当指標掲載号を参照。

④ Organization of Petroleum Exporting Countries.

⑤ これらの期間の物価については、総理府編集『物価統計月報』、および日銀『経済統計年報』の該当指標掲載号を参照。

⑥ この問題に関しては、各方面で議論された。たとえば、『潜伏期にある財政インフレ』(昭和五十四年三月、下村経済研究会発行)における下村 治博士の所論など。

⑦ 以上の記述に関しては、『昭和五十四年度の年次経済報告』(『昭和五十四年度経済白書』)、第二部第一章および第一部第一章参照。

⑧ 大蔵省証券局『法人企業統計』季報、昭和五十三年一～三月号、四～六月号、七～九月号、十～十二月号を、それぞれ参照。

⑨ NEEDS (日本経済新聞社総合経済データ・バンク・システム)の調査。日経54・7・8～10掲載。その諸資料のうち、「主要業種の経営指標」(同紙54・7・10掲載)を示せば一〇四ページの表のとおり。

⑩ 国士舘大学『政経論叢』第三〇号(昭和五十五年三月発行)に掲載の筆者論文「スタグフレーション下における東京の中小製造工業」、九五ページ。

⑪ 同前論文、九七ページ。

⑫ 同前論文、一一六ページ。

注⑨ 昭和53年度：主要業種の経営指標（△印はマイナス）

業 種 (企業数)	使用総資本経常利益率		有利子負債利率				従業員1人当たり売上高		
	53年度 %	52 %	48 %	53 %	52 %	48 %	53 十万円	52 十万円	48 十万円
食品	7.93	6.93	6.74	7.49	8.89	8.67	466	441	271
繊維	1.60	△0.43	9.40	7.08	8.34	7.88	225	206	142
紙・パルプ	1.34	1.22	6.04	6.90	8.05	8.37	334	331	239
化学	2.70	1.89	5.81	7.18	8.25	8.14	349	334	216
薬石	12.64	10.68	11.29	6.94	7.79	8.27	223	201	125
石油	1.10	3.53	1.98	7.17	7.73	7.50	2633	2872	1222
土鋼	4.93	2.61	7.11	7.08	8.23	8.22	251	223	140
鉄	2.48	0.22	5.46	7.47	8.56	8.70	305	286	207
鉄金	2.32	0.70	5.40	7.28	8.56	9.62	330	304	229
非機電	3.65	3.12	5.33	6.63	7.73	7.67	204	187	129
機電	6.39	5.65	7.62	7.49	8.36	8.25	215	191	120
造船	△0.69	1.20	3.72	6.45	7.21	7.09	183	188	120
自精	8.08	8.64	6.57	6.93	7.85	7.82	352	324	190
密業	8.00	7.73	6.61	7.55	8.16	7.87	198	192	106
製	3.99	3.16	6.23	7.15	8.19	8.18	290	272	171
建	3.14	2.81	4.42	6.50	7.84	7.39	373	328	265
不動	2.21	1.07	3.04	6.52	7.42	6.61	922	821	531
商電	1.38	1.24	1.97	6.17	7.38	8.87	4001	3966	2960
海電	0.74	0.68	1.24	6.87	7.32	7.15	109	103	59
造業	△1.05	△1.14	4.99	6.86	7.22	6.45	586	660	394
合業	3.74	4.44	0.36	7.12	7.74	6.91	441	429	175
非製	2.85	2.68	2.79	6.63	7.57	7.78	813	789	555
全業	3.46	2.94	4.65	6.89	7.89	8.00	446	424	277

地区別業種別調査対象企業数

表 1

商工会名	計	食料品製造業	化学工業	繊維工業	窯業・土石製品製造業	金属製品製造業	電気機械器具製造業	輸送機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業
三鷹	101	9	0	0	4	1	2	5	8	13
国分寺市	90	4	0	4	1	1	1	1	1	7
日野市	105	10	2	1	7	6	5	6	3	7
小金井市	92	5	1	1	1	3	2	8	2	9
田無市	102	7	6	1	1	3	4	5	1	8
調布市	107	9	4	4	5	6	11	11	3	8
福生市	97	10	0	0	0	11	4	8	4	5
東久留米市	104	8	2	7	3	6	3	8	4	15
国立市	73	12	0	1	2	5	1	12	0	8
武蔵野市	102	4	32	2	4	6	3	4	2	6
羽村町	97	8	2	2	5	5	0	4	2	6
昭島市	94	11	5	4	5	4	3	10	2	4
計	1164	97	54	27	38	57	39	94	24	96

企業タイプ別減量経営実施状況

表 2

企業タイプ別減量経営開始状況

表 3

業 種	業 態	計	昭和50年			昭和51年			昭和52年			昭和53年			昭和54年			集 計	
			数	人	円	数	人	円	数	人	円	数	人	円	数	人	円		
製造業	自主独立型	技術力中心	299	117	182	117	25	20	26	23	16	3	4	4	4	3	3		
			100.0	39.1	60.9	100.0	21.4	17.1	22.2	19.7	13.7	3.4	2.6	4.2	2.6	1.5	7		
		販売力中心	23.7	26.5	0.0	24.5	16.9	18.0	31.3	36.4	36.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
			114	39	75	34.2	10	8	10.1	5	3	2	1	1	1	1	1		
		人間関係中心	100.0	8.2	65.8	100.0	25.6	20.5	22.0	12.8	7.7	3	3	3	2.6	1.4	1		
			9.8	8.2	10.9	8.2	6.8	7.2	12.0	7.2	6.7	3.3	3.3	3.3	14.3	14.3	14.3		
		製造業	人間関係中心	40	24	16	24	2	3	3	3	3	3	3	4.2	4.2	4.2	0	
				100.0	60.0	40.0	100.0	8.3	20.8	37.5	12.5	8.3	8.3	8.3	4.2	4.2	8.3	8.3	
				3.4	5.0	2.3	5.0	1.4	4.5	10.8	4.3	4.3	4.3	6.7	6.7	28.6	28.6	28.6	
				1次下請で設備中心	394	172	222	172	67	45	26	25	4	8	1	1	1	0	0
					100.0	43.7	56.3	100.0	39.0	26.2	14.5	14.5	4.7	4.7	4.7	6.7	6.7	0.0	0.0
				3次下請で設備中心	33.8	36.1	32.3	36.1	45.3	40.5	31.3	36.2	18.2	2.3	2.3	18.2	18.2	0.0	0.0
					1.7	5.1	2.3	5.1	1.9	2.0	1.8	1.4	1.4	1.4	1.1	1.1	11.1	11.1	0.0
				1次下請で設備中心	20	9	11	9	3	2	2	0.0	22.2	2	1	1	1	0	0
100.0	1.9				55.0	100.0	1.9	1.8	2.4	2.9	2.9	2.3	2.3	6.7	6.7	0.0	0.0		
1次下請で労働力中心	32			14	14	14	7	3	2	2	4.3	12.5	12.5	4.5	4.5	1	0		
	100.0			50.0	50.0	100.0	43.6	18.6	10.5	6.3	12.5	12.5	6.3	6.3	6.7	0.0	0.0		
2次下請で加工技術中心	137			57	80	57	17	16	6	7.0	15.6	9	9	7.0	7.0	1.8	1.8		
	100.0			41.6	58.0	100.0	29.8	28.1	7.2	7.0	15.6	26.7	26.7	14.3	14.3	14.3	14.3		
2次下請で設備中心	11.8			11.9	11.6	11.9	11.5	14.4	11.5	5.8	20.5	20.5	20.5	26.7	26.7	0.0	0.0		
	12	3	9	3	0.7	0.9	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
2次下請で労働力中心	16	5	11	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0				
	100.0	11.0	11.6	100.0	20.7	40.2	21.2	20.1	11.4	11.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
2次下請で加工技術中心	26	9	17	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0				
	100.0	34.6	45.1	100.0	33.2	21.7	11.2	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
3次下請で設備中心	9	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	100.0	33.2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
3次下請で労働力中心	2	2	2	2	0.2	1.8	1.2	1.4	21.4	21.4	21.4	0.0	0.0	0.0	0.0				
	100.0	0.2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
3次下請で設備中心	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	100.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
3次下請で労働力中心	62	23	37	23	12	5	2	2	2	2	2	3	3	0	0				
	100.0	40.3	59.7	100.0	48.0	24.0	8.0	8.0	12.0	12.0	12.0	9.4	9.4	0.0	0.0				
計	計	1164	477	687	477	188	111	83	69	44	44	15	15	7	7				
		100.0	41.0	100.0	100.0	31.0	23.3	17.4	14.5	9.4	9.4	3.1	3.1	1.5	1.5				

企業タイプ別減量経営方策状況

表 4

業 種	業 型	計	人員数	資本の1/10	借入金返済	土地の売却	建物の売却 と売却	建物の売却 と売却	建物の売却 と売却	外注費・材 料費の削減	在庫の圧縮	設備投資の 削減	製造販売の 削減	その他の削減	その他	無 回 答		
																	100.0	100.0
自 産 型	技術力中心	117	53	10	16	7	2	3	14	51	66	33	33	33	60	10	1	
		100.0	45.7	21.7	20.2	18.0	6.7	2.1	2.5	12.5	54.4	28.2	28.2	28.2	51.9	6.2	0.9	
		241.9	21.7	20.2	18.0	6.7	2.1	2.5	12.5	54.4	28.2	28.2	28.2	51.9	6.2	0.9	0.0	
		39	23	17.7	11.1	11.1	13.9	3.7	5.4	23.0	32.2	15	23.9	7.7	4.16	5.1	2.1	1.1
		100.0	9.0	14.9	12.4	12.4	15.2	23.1	6.3	20.8	5.9	39.5	6.1	2.9	6.7	7.7	23.0	
		8.2	9.0	14.9	12.4	12.4	15.2	23.1	6.3	20.8	5.9	39.5	6.1	2.9	6.7	7.7	23.0	0.0
		24	11	0.0	6	6	4.2	1.2	0.0	1.2	45.9	37.2	23.0	6	8.2	1.2	4.1	1.1
		100.0	4.8	0.0	23.0	23.0	4.2	1.2	0.0	1.2	45.9	37.2	23.0	6	8.2	1.2	4.1	1.1
		5.0	4.8	0.0	6.1	6.1	2.9	0.0	0.0	2.9	1.2	4.4	1.9	1.9	5.0	0.0	23.0	0.0
		100.0	2.0	0.0	2.2	2.2	1.1	0.0	0.0	0.0	31.3	22.2	4.4	2.7	2.2	5.16	11.1	0.0
下	1次下段で加工技術中心	172	87	13	38	11	5	12	13	80	71	67	67	44	90	8	1	
		100.0	50.6	28.5	22.1	22.1	26.4	38.9	7.0	46.5	41.3	39.0	29.6	22.6	32.2	4.7	0.6	
		38.1	50.6	28.5	22.1	22.1	26.4	38.9	7.0	46.5	41.3	39.0	29.6	22.6	32.2	4.7	0.6	0.0
		9	5	0.0	2	2	11.1	1.1	0.0	0.0	3.3	2.2	4.4	4.4	2.2	5.16	11.1	0.0
		1.9	2.0	0.0	2.2	2.2	2.9	0.0	0.0	0.0	1.4	1.0	2.7	1.9	1.9	3.8	1.1	0.0
		100.0	2.0	0.0	2.2	2.2	2.9	0.0	0.0	0.0	1.4	1.0	2.7	1.9	1.9	3.8	1.1	0.0
		57	30	8	10	6	6.3	0.0	0.0	12.5	18.8	3	3	3	18.8	3	11	0.0
		100.0	16.3	14.0	17.5	11.2	17.6	0.0	0.0	7.0	49.1	28.1	19.3	7.8	12.3	43.9	7.7	0.0
		11.9	16.3	14.0	17.5	11.2	17.6	0.0	0.0	7.0	49.1	28.1	19.3	7.8	12.3	43.9	7.7	0.0
		3	2	1	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.7	1.1	0.0	0.4	0.0	0.0
100.0	0.8	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.7	1.1	0.0	0.4	0.0	0.0		
全 業	2次下段で加工力中心	3	4	1	0	0	0	0	0	4	4	4	1	0	3	0	0	
		100.0	1.0	1.6	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	2.0	0.7	0.0	60.0	0.0	0.0	
		100.0	1.0	1.6	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	2.0	0.7	0.0	60.0	0.0	0.0	
		3	3	3	3	3	33.3	0.0	0.0	11.1	44.4	22.2	22.2	2.7	3.3	5.16	0.0	0.0
		100.0	1.9	3.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1	1.9	1.0	1.4	1.4	2.1	5	0	0.0
		100.0	0.2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0	
		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.0	1	0
		100.0	0.2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
混 合 型 企 業	3次下段で加工力中心	25	15	3	2	2	1	2	2	13	6.15	4.4	4.4	2.6	4.1	0.0	0	
		100.0	60.1	6.1	6.1	2.2	5.9	7.7	8.3	6.2	7.3	7.4	7.4	5.8	4.6	4.6	0.0	
		100.0	60.1	6.1	6.1	2.2	5.9	7.7	8.3	6.2	7.3	7.4	7.4	5.8	4.6	4.6	0.0	
		477	244	49	89	74	34	13	24	48	210	205	148	103	239	2.5	4	
		100.0	101.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		100.0	101.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		100.0	101.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		100.0	101.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		100.0	101.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		100.0	101.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

企業タイプ別減量経営収益性状況

表 5

		計	きわめて効果があった	効果があつた	横ばい	悪化した	きわめて悪化した	無回答
自主独立型	技術力中心	117 100.0 24.5	13 11.1 31.0	57 48.7 25.1	41 35.0 23.3	2 1.7 9.1	0 0.0 0.0	4 3.6 50.0
	販売力中心	39 100.0 8.2	4 10.3 9.5	16 41.0 7.0	14 35.9 8.0	3 7.7 13.6	0 0.0 0.0	2 5.1 25.0
	人間関係中心	24 100.0 5.0	2 8.3 4.8	5 20.8 2.2	15 62.5 8.5	0 0.0 0.0	1 4.2 50.0	2 4.2 12.5
下請	1次下請で加工技術中心	172 100.0 36.1	15 8.7 35.7	94 54.7 41.4	57 33.1 32.4	5 2.9 22.7	0 0.0 0.0	1 0.6 12.5
	1次下請で設備中心	9 100.0 1.9	2 22.2 4.8	6 66.7 2.6	1 11.1 0.6	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
	1次下請で労働力中心	16 100.0 3.4	0 0.0 0.0	6 37.5 2.6	7 43.8 4.0	2 12.5 9.1	1 6.3 50.0	0 0.0 0.0
企業	2次下請で加工技術中心	57 100.0 11.9	3 5.3 7.1	25 43.9 11.0	24 42.1 13.6	5 8.8 22.7	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
	2次下請で設備中心	3 100.0 0.6	0 0.0 0.0	1 33.3 0.4	2 66.7 1.1	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
	2次下請で労働力中心	5 100.0 1.0	0 0.0 0.0	3 60.0 1.3	2 40.0 1.1	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
業	3次下請で加工技術中心	9 100.0 1.9	1 11.1 2.4	1 11.1 0.4	5 55.6 2.8	2 22.2 9.1	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
	3次下請で設備中心	1 100.0 0.2	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	1 100.0 4.5	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
	3次下請で労働力中心	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
混合型企業		25 100.0 5.2	2 8.0 4.8	13 52.0 5.7	8 32.0 4.5	2 8.0 9.1	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0
計		477 100.0 100.0	42 8.8 100.0	227 47.6 100.0	176 36.9 100.0	22 4.6 100.0	2 0.4 100.0	8 1.7 100.0

企業タイプ別減量経営非実施状況

表 6

業種	業型	計	削減率(%)										削減率の理由	削減率
			生産拠点での削減率	販売力中心での削減率	人間関係中心での削減率	1次下請での削減率	2次下請での削減率	3次下請での削減率	4次下請での削減率	5次下請での削減率	6次下請での削減率	7次下請での削減率		
自主型立企	技術力中心	182	53	46	114	19	46	0	0	15	8			
		100.0	29.1	25.1	62.6	10.4	25.3	0.0	0.0	9.2	4.4			
		26.5	34.4	56.1	25.2	35.8	0.0	0.0	0.0	21.2	24.2			
	販売力中心	75	25	24	48	10	12	0	0	2	5			
		100.0	33.3	33.0	64.0	13.3	15.0	0.0	1.3	2.7	6.7			
		10.9	16.2	16.0	10.6	18.9	7.8	0.0	100.0	1.3	2.6			
	人間関係中心	16	2	1	12	3	3	0	0	4	0			
		100.0	12.5	6.2	75.0	18.8	16.8	0.0	0.0	25.0	0.0			
		2.3	1.3	0.7	0.7	5.7	1.9	0.0	0.0	7.5	0.0			
	下請	1次下請で加工技術中心	222	42	45	132	9	54	0	13	12			
			100.0	18.9	20.3	68.5	4.1	24.3	0.0	0.0	6.8	5.4		
			32.3	21.3	30.0	33.6	17.0	34.4	0.0	0.0	27.3	36.4		
1次下請で設備中心		11	0	2	9	1	4	0	0	0	0			
		100.0	0.0	18.2	81.8	2.0	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0			
		1.6	0.0	1.3	2.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
1次下請で労働力中心		16	5	3	12	1	3	0	0	1	0			
		100.0	31.3	13.5	75.0	6.3	18.8	0.0	0.0	6.3	0.0			
		2.3	3.2	1.3	2.7	1.9	1.9	0.0	0.0	1.8	0.0			
2次下請で加工技術中心		80	10	18	57	2	16	0	0	7	4			
		100.0	12.5	17.5	71.3	2.5	20.0	0.0	0.0	8.8	5.0			
		11.6	6.5	9.3	12.6	3.8	10.2	0.0	0.0	12.7	12.1			
2次下請で設備中心	9	3	3	3	1	1	0	0	1	1				
	100.0	33.3	33.3	33.3	11.1	11.1	0.0	0.0	11.1	11.1				
	1.3	1.9	2.0	0.7	1.9	0.6	0.0	0.0	1.8	3.0				
2次下請で労働力中心	11	3	4	6	1	4	0	0	1	0				
	100.0	27.3	36.4	54.5	9.1	36.4	0.0	0.0	9.1	0.0				
	1.6	1.9	2.7	1.3	1.9	2.5	0.0	0.0	1.8	0.0				
3次下請で加工技術中心	17	0	0	0	2	2	0	0	4	2				
	100.0	0.0	0.0	52.9	11.8	11.8	0.0	0.0	23.5	11.2				
	2.5	0.0	0.0	2.0	3.8	1.3	0.0	0.0	7.3	6.1				
3次下請で設備中心	100.2	50.1	0.0	50.1	50.1	1	0	0	0	0				
	0.3	0.6	0.0	0.2	0.2	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0				
	0.3	0.6	0.0	0.2	0.2	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0				
3次下請で労働力中心	9	0	0	5	0	3	0	0	0	1				
	100.0	0.0	0.0	55.6	0.0	33.2	0.0	0.0	0.0	11.1				
	1.1	0.0	0.0	1.1	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	5.0				
総合企業	37	10	9	24	3	8	0	0	5	3				
	100.0	27.0	24.2	64.3	8.1	21.6	0.0	0.0	13.2	0.0				
	100.0	27.0	24.2	64.3	8.1	21.6	0.0	0.0	13.2	0.0				
計	687	154	150	452	53	157	0	0	55	33				
	100.0	22.4	22.1	67.8	7.7	22.9	0.0	0.1	8.0	4.8				
	100.0	22.4	22.1	67.8	7.7	22.9	0.0	0.1	8.0	4.8				

企業タイプ別経営問題点状況

表 9

業種	計	労働力不足		技術力不足		資金繰り問題		営業能力不足		受注確保が困難		経営者層が若い		労働力過多	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
自治体	技術力中心	299	32	64	21.4	84	28.0	10	3.3	12	4.0	16	5.4	38	12.7
	販売力中心	100.0	10.7	28.2	28.2	32.4	32.4	3.2	3.2	4.0	4.0	4.0	4.0	24.7	24.7
	生産型	23.7	25.7	24.1	24.1	25.7	25.7	35.7	35.7	26.8	26.8	26.8	26.8	31.8	31.8
企業	技術力中心	114	23	20.2	21.1	5.3	6.6	4	3.5	7	6.1	4	3.5	10	8.8
	販売力中心	100.0	9.8	11.0	10.6	8.1	7.6	13.3	12.5	17.1	17.1	10.0	9.5	8.6	8.6
	生産型	9.8	11.0	10.6	10.6	8.1	7.6	13.3	12.5	17.1	17.1	10.0	9.5	8.6	8.6
人間関係中心	技術力中心	100.0	40	17.5	7	4	3	1	0.0	0.0	0.0	1	1	10	10
	販売力中心	3.4	1.8	5.2	1.8	4.1	1.8	3.6	1.8	0.0	0.0	2.5	1.8	7.6	2.8
	生産型	3.4	1.8	5.2	1.8	4.1	1.8	3.6	1.8	0.0	0.0	2.5	1.8	7.6	2.8
1次工程で加工技術中心	技術力中心	398	43	17.3	18.5	24	26	1.8	0.0	12	3.0	8	2.0	136	5
	販売力中心	100.0	10.9	32.2	31.9	35.1	35.1	25.0	25.0	29.3	29.3	10.9	34.5	38.4	22.7
	生産型	33.8	31.9	32.2	31.9	35.1	35.1	25.0	25.0	29.3	29.3	10.9	34.5	38.4	22.7
1次工程で設備中心	技術力中心	20	20	4	20.0	0	0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	35.0	0
	販売力中心	100.0	11.7	3.0	3.0	0	0	0	0.0	0	0.0	5.0	5.0	2.0	2.0
	生産型	11.7	3.0	3.0	3.0	0	0	0	0.0	0	0.0	5.0	5.0	2.0	2.0
下	技術力中心	32	2	12.4	3	3	3	1	1	9.2	0.0	12	3.8	12	3.8
	販売力中心	100.0	11.5	11.8	11.8	4.1	4.1	3.6	3.6	7.3	7.3	3.0	3.4	4.5	4.5
	生産型	11.5	11.8	11.8	11.8	4.1	4.1	3.6	3.6	7.3	7.3	3.0	3.4	4.5	4.5
2次工程で加工技術中心	技術力中心	137	12	30	12	7	7	2.4	2.4	3	2.2	4	4.2	2	2
	販売力中心	100.0	11.8	13.2	13.2	9.5	9.5	14.3	14.3	7.5	7.5	10.0	9.1	15.0	15.0
	生産型	11.8	13.2	13.2	13.2	9.5	9.5	14.3	14.3	7.5	7.5	10.0	9.1	15.0	15.0
2次工程で設備中心	技術力中心	12	2	26.1	2	0	0	0	0.0	1	1	0	0	3	3
	販売力中心	100.0	2.0	8.9	8.9	0	0	0	0.0	2.2	2.2	0	0	4.2	4.2
	生産型	2.0	8.9	8.9	8.9	0	0	0	0.0	2.2	2.2	0	0	4.2	4.2
2次工程で労働力中心	技術力中心	16	1	18.8	3	3	3	0	0	0	0	1	1	25.0	1.1
	販売力中心	100.0	6.2	12.5	12.5	2.2	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	6.2	6.2	4.2	4.2
	生産型	6.2	12.5	12.5	12.5	2.2	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	6.2	6.2	4.2	4.2
3次工程で加工技術中心	技術力中心	26	2	11.5	3	3	3	0	0	1	1	1	1	13	5.0
	販売力中心	100.0	7.7	11.5	11.5	0	0	0.0	0.0	3.8	3.8	3.8	3.8	7.7	7.7
	生産型	7.7	11.5	11.5	11.5	0	0	0.0	0.0	3.8	3.8	3.8	3.8	7.7	7.7
3次工程で設備中心	技術力中心	3	0	0	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	2	2
	販売力中心	100.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.6
	生産型	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.6
3次工程で労働力中心	技術力中心	9	2	22.2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	33.3	3
	販売力中心	100.0	2.2	22.2	22.2	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3
	生産型	2.2	22.2	22.2	22.2	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3
総合型企業	技術力中心	62	15	14	22.6	3	3	1	1	2	3.2	3	3	17	27.4
	販売力中心	100.0	5.0	6.2	6.2	4.8	4.8	3.6	3.6	4.9	4.9	7.5	7.5	15.1	15.1
	生産型	5.0	6.2	6.2	6.2	4.8	4.8	3.6	3.6	4.9	4.9	7.5	7.5	15.1	15.1
計	技術力中心	1164	139	227	1164	116.4	116.4	28	2.8	41	4.1	40	4.0	132	13.2
	販売力中心	100.0	11.6	19.5	19.5	6.4	6.4	2.4	2.4	3.5	3.5	3.4	3.4	11.3	11.3
	生産型	11.6	19.5	19.5	19.5	6.4	6.4	2.4	2.4	3.5	3.5	3.4	3.4	11.3	11.3

商工会に対する期待状況

表 10

	計	業種別の 割合(%)	業種別の 割合(%)	役員職務	正副会長	担当部署 の割合	担当部署 の割合	専任の 割合	専任の 割合	専任の 割合	専任の 割合	専任の 割合	専任の 割合	専任の 割合	専任の 割合	その他	無回答
自主 生産 立型	接 続 力 中 心	299 100.0	113 37.6	116 38.8	37 12.4	27 9.0	64 21.0	75 25.1	48 16.1	83 27.6	133 44.5	15 5.0	26 8.7		26	8.7	
	販 売 力 中 心	114 100.0	32 28.1	29 25.4	16 14.0	10 8.8	14 12.3	26 22.8	21 18.4	34 29.8	42 36.8	5 4.4	6 5.3		10	8.8	
	人 間 関 係 中 心	40 100.0	20 50.0	15 37.5	4 10.0	2 5.0	10 25.0	10 25.0	8 20.0	8 20.0	17 42.5	20 50.0	1 2.5	1 2.5		3	7.5
全 業	1次下請で設備中心	394 100.0	139 35.3	136 34.5	55 14.0	33 8.4	100 25.4	59 15.0	76 19.3	93 23.6	177 44.9	10 2.5	32 8.1		32	8.1	
	1次下請で設備中心	35.8 100.0	7 1.5	7 1.6	3 3.6	1 1.0	6 2.2	2 0.9	4 1.8	4 1.6	10 4.4	10 4.4	0 0.0	0 0.0	0	0.0	
	1次下請で労働力中心	20 100.0	35.0 177.5	35.0 177.5	7 3.5	1 0.5	9 2.2	6 3.0	4 2.0	10 5.0	10 5.0	20 100.0	0 0.0	0 0.0	0	0.0	
下 請	2次下請で設備中心	32 100.0	21 65.6	50 156.9	5 15.6	4 12.5	9 28.1	6 18.8	10 31.3	10 31.3	14 43.8	0 0.0	2 6.3		2	6.3	
	2次下請で設備中心	11.8 100.0	13.2 111.9	14.1 120.3	1.6 13.6	1.1 9.3	1.1 9.3	2.6 22.2	2.6 22.2	3.0 25.5	3.0 25.5	3.0 25.5	0 0.0	0 0.0	0	0.0	
	2次下請で労働力中心	12 100.0	6 50.0	6 50.0	7 58.3	0 0.0	3 25.0	0 0.0	3 25.0	3 25.0	5 41.7	8 66.7	2 16.7		2	16.7	
全 業	2次下請で設備中心	16 100.0	43.8 148.7	43.8 148.7	4 25.0	3 18.8	6 37.5	3 18.8	3 18.8	3 18.8	5 31.3	3 18.8	0 0.0	0 0.0	2	12.5	
	2次下請で労働力中心	1.4 100.0	1.5 107.1	1.5 107.1	1.6 114.3	0 0.0	1.1 78.6	0 0.0	1.1 78.6	1.1 78.6	1.1 78.6	1.1 78.6	0 0.0	0 0.0	0	0.0	
	3次下請で設備中心	26 100.0	12 46.2	12 46.2	4 15.4	3 11.5	4 15.4	3 11.5	2 7.7	2 7.7	5 19.2	10 38.5	1 3.8	0 0.0	0	0.0	
業	3次下請で設備中心	2.2 100.0	2.6 118.2	2.6 118.2	2.3 104.5	3.8 173.2	2.9 132.3	1.5 68.2	1.5 68.2	2.2 100.0	2.2 100.0	2.6 118.2	2.6 118.2	0 0.0	0	0.0	
	3次下請で労働力中心	0.8 100.0	4.4 550.0	4.4 550.0	2 250.0	0 0.0	1.1 137.5	0.4 50.0	0.4 50.0	2 250.0	2 250.0	4.4 550.0	4.4 550.0	0 0.0	0	0.0	
	3次下請で労働力中心	0.9 100.0	4.4 488.9	4.4 488.9	22.2 2467.8	1.1 122.2	1.1 122.2	1.1 122.2	0.9 100.0	0.9 100.0	11.1 1234.4	33.3 3767.8	0.6 66.7	0 0.0	0	0.0	
合 計	業	92 100.0	30 32.6	26 28.3	5 5.4	5 5.4	17 18.5	18 19.6	12 13.0	17 18.5	31 33.7	21 22.8	1 1.1	4 4.3	2	2.1	
	業	1164 100.0	453 39.0	433 37.3	159 13.7	103 8.9	267 23.0	231 20.0	248 21.3	208 18.0	509 43.8	38 3.3	97 8.3		97	8.3	