第61号

同友会景況調査報告（DOR）

（2003年1～3月期）

イラク戦後も中小企業景気は停滞

〔概　要〕

イラク戦争はフセイン政権の崩壊、米英軍の全土軍事制圧により終局を迎え、暫定統治に焦点が移った。他方、新型肺炎「重症急性呼吸器症候群(SARS)」は中国経済、ひいてはアジア経済へショックを与えている。そうしたなか、日本経済の「デフレ」からの脱出が内外から問われている。

それでは03年上期の景気はデフレ不況脱出の兆しをみせているだろうか。DORの1～3月期調査によると、業況判断DI（前年同期比）は1～3月期マイナス22、4～6月期マイナス20、7～9月期マイナス22で、景気は一進一退、全体としては停滞という様相になる見込みである。一方、業況水準DIでは4～6月期も1～3月期より悪化するとしている。設備投資も設備不足とみる企業が増加しているものの、確固たる見通しが立てられないところから投資計画に踏み出せない企業が業種ごとに7割から8割にものぼっている。

日本経済の「デフレ」からの脱出の鍵は、まずもって中小企業が「これなら設備投資をしても大丈夫」という経済環境を創り出すことに焦点が向けられるべきであろう。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2003年3月5～15日

(2) 対 象 企 業　中小企業家同友会会員企業

(3) 調 査 の 方 法　郵送の方法により自計記入を求めた

(4) 回 答 企 業 数　2,260社より1,014社の回答をえた（回答率44.9%）
（建設187社、製造業336社、流通・商業326社、サービス業162社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　37.9人
②臨時・パート・アルバイトの数　27.1人

〔景気時評〕

中小・地域金融機関は中小企業と地域との一体的な再生をめざせ

瓜　田　　靖

中小・地域金融機関の命運を大きく左右する行政指針が出された。金融庁が3月に発表した「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」（以下、「行動計画」と略）。これは、金融審議会第二部会報告（以下、「報告」と略）に基づいて作成されたものである。中小企業家同友会全国協議会（中同協）は「中小企業家しんぶん」（4月15日付）で鋤柄幹事長談話を発表し、この動きに「私たちが進めてきた金融アセスメント法（注）の考え方に通じるもの」もあると評価。リレーションシップバンキングとは何を意味し、中小企業金融にどのような変化が予想されるのか、以下で検討してみたい。

「報告」は、リレーションシップバンキングとは、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」であり、その担い手は、地銀、第二地銀、信金、信組であるとする。今、なぜこれが問題になっているのか。それは、政府が進める「金融再生プログラム」が対象とする大手銀行とは異なる特性を踏まえた中小・地域金融機関の不良債権処理をどう進めるかが焦点になっているからである。結局、「行動計画」では不良債権処理の数値と時間軸での目標設定をせず、大手銀行とは別の行政指針とした。「報告」は、地域経済における地域金融の果たす役割を重視し、無理に不良債権処理を進めると、「地域経済に重大な影響を与えかねない」とし、不良債権処理の数値目標を設定しない代わりに、今後2年間の「集中改善期間」でできるだけ収益改善に努めるよう要請している。

信金関係者によれば、これは地域金融機関の主張が取り入れられた成果としつつ、もう一方で地域へのコミットメントコストの抑制という大きな課題が突きつけられたとする。「報告」によればコミットメントコストとは、地域金融機関が、①信用リスクに応じた金利より低い金利で貸出していること、②収益性の裏付けの弱い融資・金融サービスの提供、③地域での評判・悪評を気にするあまり過大なリスクを負担すること、などとされる。今後、地域金融機関は収益改善のために、コミットメントコストの抑制とともに信金なども信用格付に見合った金利体系の導入を求められてくることになろう。中小企業はこの流れを見据えた金融対応が迫られてくる。

しかし、金融機関の地域へのコミットメントとはこのような厄介なものなのだろうか。由里宗之中京大学助教授によれば、金融機関が本当に売っているものは相手に対してのコミットメント(ここを支えるという将来の行動の約束)であり、将来にわたって支えるという決意の部分がリレーションシップバンキングの本質とのこと。いったんコミットメントを出したかぎりは、

借り手もそこまで思って貸してくれたお金であればぜったい返すという、お互いのそういう信頼関係が実は効率的なシステムになっていると同氏は強調する（03年2月5日の東京同友会・東京都信用金庫協会共催・金融シンポジウムでの発言より）。

確かに、地域や中小企業との取引は手間とコストがかかる面がある。しかし逆に、地域に密着しながら相対取引の強みを活かすこと、日常的な渉外活動や顧客からの情報を活かすことで全体のコストを抑制し、金融ニーズを掘り起こして新しい事業機会につながるという見地に立つことも可能である。現に、「報告」に関する地方懇談会で意見表明した福島県商工信用組合の須佐喜夫理事長は、戸別訪問は非効率でも「真実を見出す力を持っている。書類や言葉による説明で得ることのできない“生の情報”と、個々の客と会うことでその本質を判断できる」（『信用組合』03年4月号）と述べているが、これが金融機関の原点ではないだろうか。地域を「しがらみ」のコストと見るのではなく、地域資源や中小企業の活性化による「利益の源」になると再評価すべきである。この視点こそ、これからの金融機関に求められる理念であり、アセスメント法の精神にも通じる発想である。さらに言うなら、「地域で存在価値がない金融機関は淘汰される」（前出シンポジウムでの発言より）のであり、中小・地域金融機関は取引先企業と地域との一体的な再生をめざすことがいま求められているのである。

この点で「報告」は、「地域貢献についての情報開示及び評価による地域経済の活性化に資する取組みの強化」を掲げ、「提供された情報は、将来的には、例えばＮＰＯ等の第三者機関が、中小・地域金融機関が果たしている地域貢献の状況について、利用者の立場から評価する際に活用するようになることも考えられる」と注目される見解を述べている。これには、中小企業家同友会が進めてきたアセスメント法の考え方が反映している。問題は地域貢献をどのような項目・内容で情報開示・評価し、どこが評価機関となるのか。根拠となる法律はどうするのか。これに関して中小企業と地域金融機関の側からの主張・提案が必要であり、同友会の出番といえよう。

「行動計画」では、「担保・保証に過度に依存しない中小企業金融の研究会」や都道府県毎に各金融機関等へ寄せられた苦情・相談等に関し意見交換を行う「地域金融円滑化会議」の設置など、同友会の金融問題の取組みと重なるものもある。しかし、2年後の「集中改善期間」終了直後にペイオフ完全実施の予定であり、それまでを金融庁は中小・地域金融機関の収益改善のための「猶予期間」と考えているようである。したがって、それまでに中小企業の信用格付に見合った金利体系の導入を含む収益改善努力がなされていなければ、ペイオフが一部解禁された昨年4月までの中小・地域金融機関の大量の破たん処理の再発がないとも限らない。中小企業から見れば、積極面と懸念される面の混在する「報告」「行動計画」だが、今後もその具体化を注視していく必要がある。

注）「金融アセスメント法」とは、個々の金融機関の営業実態を「地域への円滑な資金供給」や「利用者利便」の観点から公的機関が評価・情報公開をし、より望ましい形で金融取引を行っている金融機関を高く評価することによって、円滑な金融や問題のある金融慣行の是正、より望ましい取引ルールの確立を促そうというもの。

（中同協　政策担当主任事務局員）

〔Ⅰ〕業　況

※本文中、DI値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

「イラク戦」後のアメリカ経済の回復シナリオがみえず、日本への影響が危惧される

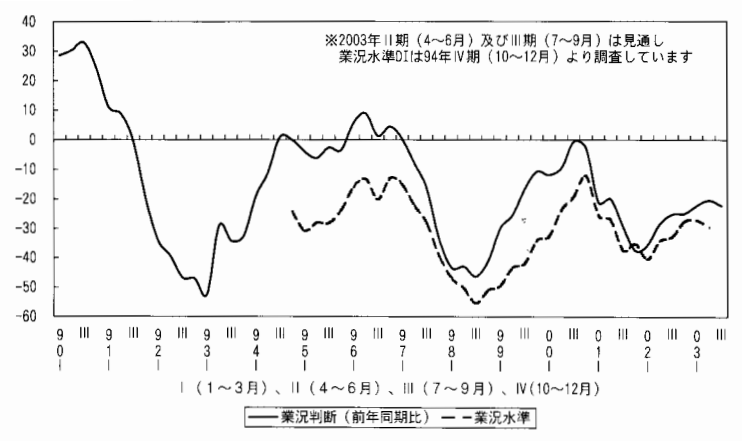
2003年3月20日（日本時間21日）、米英軍はイラク領域に侵攻し、地上戦を開始した。このイラク戦争－「ブッシュの戦争」は、4月9日、米軍が首都バグダットを陥落させたことでフセイン政権が崩壊、引きつづく進攻で全土を制圧した。戦争は早期終結シナリオに沿った形になり暫定政権の樹立、イラク復興支援が前面に出てきたが、当のアメリカ経済は財政収支赤字と経常収支赤字の「双子の赤字」の拡大により戦後の景気回復シナリオを描けないところから、株とドルに資金が戻るにいたっていない。そこでこのアメリカ景気の脆さが日本経済へ及ぼすマイナスの影響が懸念されている。

IMF（国際通貨基金）は4月9日、最新の世界経済見通しを発表したが、それによると、イラク戦争の短期終結という前提でも、03年の世界全体の実質成長率は前回予想（昨年9月）の3.7%から0.5ポイント減の3.2%へと減速すると予測している。アメリカについても2.6%から0.4ポイント減の2.2%、日本については1.1%から0.3ポイント減の0.8%にそれぞれ下方修正している。つまり2003年を停滞から下降とみているのである。

日本経済についてさらにいえば、足元でも景気停滞はおおえない。すなわち、日銀が4月1日に発表した3月の「短観」（企業短期経済観測調査）では、大半の回答はイラク戦争開始前だが、戦争のマイナスの影響を織り込んで企業の景況感を示す業況判断指数（DI）が大企業製造業で前回12月期調査の△9から△10と1ポイント悪化した。これは5期、1年3ヵ月ぶりの悪化である。もっとも大企業非製造業、中小企業製造業は改善をみている。とはいえ、大企業製造業の悪化が中小企業製造業にしわ寄せされるとなれば、中小企業の悪化にも目が離せない。

さらに短期では、中国全土に広がっている新型肺炎「重症急性呼吸器症候群」（SARS）の感染が中国進出の大企業、中小企業の生産体制、設備投資に悪影響を与えかねないアクシデントも無視できない。

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



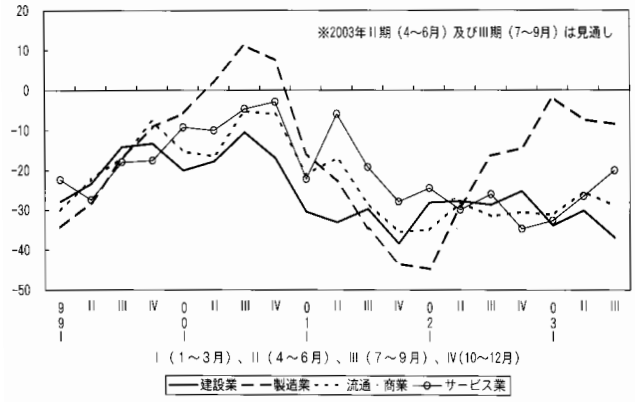
製造業、サービス業で復調、地域では分化が進む

内憂外患、交々来たるていのこの時節、DORでは中小企業をどうみているであろうか。

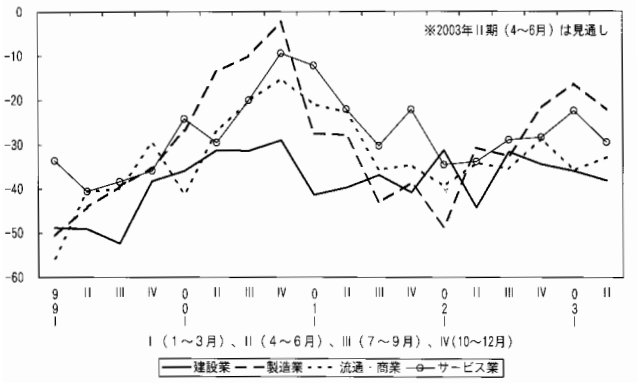
DORの1～3月期調査も多くの回答はイラク戦争前であった。そこでまず業況判断DI（「好転」－「悪化」企業割合）

を全業種でみると、03年1～3月期は△22で02年10～12月期の△25に比べ、3ポイント、マイナス幅が縮小している。前回10～12月期調査では03年1～3月期は△30で10～12月期より悪化する見通しであったが、実績は予測より良かったことになる。これは主として製造業で自動車（国内新車販売）やデジタルカメラが好調であったこと、年末からカメラ付き携帯電話がヒットしたこと等による波及効果が全体の押し上げ要因として働いたことによろう。

業種別業況判断DI（前年同期比）



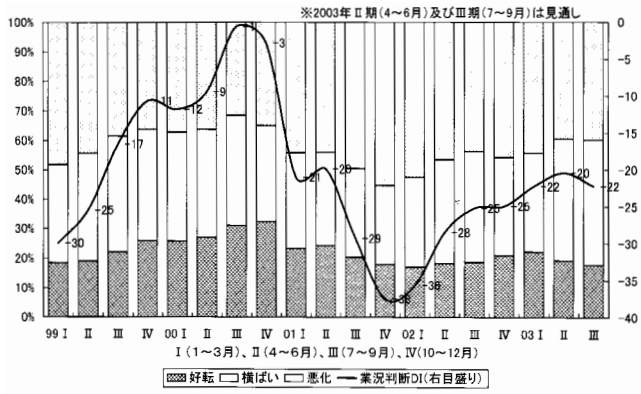
業況水準判断DI（業種別）



業種別では、公共工事の減少、民間工事の受注競争の激化、不良債権処理圧力の高まりなど悪材料が重なった建設業に加え、流通・商業が全体としての個人消費の萎縮を反映してマイナス幅を拡大させたが、製造業とサービス業は好転している。わけても製造業はここにきて△2とマイナス一桁台それも一桁台前半にまで復調をみている。前年10～12月期の△14と比べると12ポイントもの改善である。

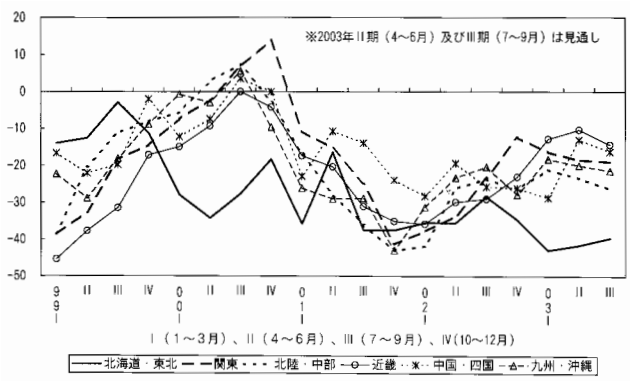
なお日銀「短観」の業況判断DIと同様の業況水準DI（景況感が「良い」と答えた企業割合から「悪い」と答えた企業割合を差し引いた値）でみると、03年1～3月期は△27で02年10～12月期の△28と比べると改善幅はわずか1ポイントでほとんど停滞気味である。業種別にみても建設、流通・商業が悪化し、製造業、サービス業は好転という傾向は変わらない。なかでも製造業は△22が△16と6ポイント改善をみている。なお日銀「短観」の中小企業製造業でも△33→△29と4ポイント改善をみている。マイナス値はDORの方が小さく、改善幅も大きいが、トレンド（趨勢）は同方向にある。

業況判断DI（前年同期比）と内訳

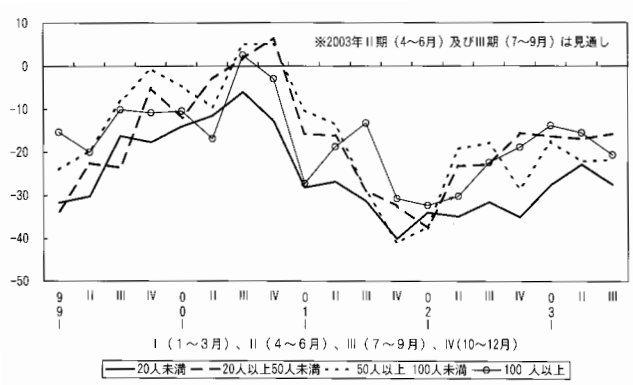


地域経済圏の動向では、地域的分化が目立つ。すなわち、北海道・東北、関東、中国・四国はマイナス幅を拡大させたのに対し、北陸・中部、近畿、九州・沖縄はマイナス幅を縮小させている。マイナス幅が大きく拡大してい

地域別業況判断DI（前年同期比）



規模別業況判断DI（前年同期比）



るのは北海道・東北で、02年10～12月期の△35から△43と8ポイントの悪化をみている。また、02年10～12月期には△12と全国でもっともマイナス幅を縮めた関東が今期、△16と4ポイント悪化しているのも見逃せない。他方、今期、近畿が02年10～12月期の△23から△13と10ポイント改善をみ、全国でもっとも小さいマイナス幅になったことも記しておくべきであろう。

企業規模別の業況判断DIでは、20人以上50人未満が悪化をみたほかは、すべての企業階層でマイナス幅を縮小させている。それでも20人未満は△28と依然高いマイナス幅にある。他方、100人以上は△14と最小である。

上昇気流に欠ける景気の先行き

それでは、2003年の会計年度が始まる次期（4～6月期）、次々期（7～9月期）の見通しはどうであろうか。

まず全業種の業況判断DIでは4～6月期が△20、7～9月期には△22という指数になるとみられる。すなわち、1～3月期より4～6月期はやや持ち直すが、7～9月期にはまた1～3月期のマイナス幅に戻るという見通しである。全体をならしていえば景気停滞ということになろう。

この点で注意を払っておいてよいのは業況水準DI（〔「良い」＋「やや良い」〕－〔「悪い」＋「やや悪い」〕）である。これによると1～3月期の△27が4～6月期には△30と3ポイント悪化するとされている。したがって業況の状況そのものについてはむしろ悲観的である。このトレンドは日銀「短観」でも現れており、1～3月期の△29が先行きでは△31と2ポイント悪化すると見込まれている。

業種別では、業況判断DIで建設業が1～3月期の△34が4～6月期は△30、7～9月期は△37、製造業がそれぞれ△2→△7→△8、流通・商業が△31→△25→△29、サービス業が△33→△27→△20となっている。

建設業、流通・商業はいったんマイナス幅を縮めるが、その後拡大する。そのうち建設業は7～9月期は1～3月期より悪くなる。製造業は1～3月期、もっともマイナス幅が縮小したが、以降、一桁台のマイナスの枠内ではあるが、マイナス幅を拡大させる。となると景気の牽引力をこれまでのように製造業に求めるのは難しくなろう。最後にこれらの時期全体を通じ一貫してマイナス幅が縮小するのはサービス業のみである。明るい材料に乏しいといわざるを得ない。

地域経済圏の動向（業況判断DI）では、北海道・東北が1～3月期を底に4～6月期、7～9月期連続してマイナス幅を縮小させる。それでも7～9月期は△40と高いマイナス幅に止まる。

また近畿、中国・四国は4～6月期が1～3月期よりもよくなるものの、7～9月期に悪くなるという全体動向をスライドしたパターンである。

これらに対して関東、北陸・中部とも1～3月期に比べ、4～6月期、7～9月期と期を追ってマイナス幅が拡大する。特に北陸・中部は7～9月期、△26と北海道・東北を除くともっとも大きくマイナス幅を拡大させると予想されているのは要注意であろう。

企業階層別では、同じく業況判断DIにおいて1～3月期に比べ4～6月期がよくなり7～9月期は悪くなるというパターンは20人未満のみで、20人以上50人未満、50人以上100人未満は4～6月期に悪化、7～9月期にやや好転する。だが100人以上で1～3月期が最良で以後、期を追って悪くなり7～9月期は△21になるとしているのは気懸かりになるところであろう。

このようにみてくると、2003年上期は景気が本格的によくなるために必要な勢い、上昇気流に欠けているということになろう。

〔売上高〕

流通・商業、サービス業、中国・四国、九州・沖縄が押し上げて改善傾向に

売上高DI（「増加」－「減少」企業割合）は全業種でみると、ちょうど1年前の02年1～3月期に△31と最悪値に落ち込んだ後、年度を通じて少しずつ改善し、03年の1～3月期は、02年10～12月期の△18から△13と5ポイント改善した。業況判断DIが若干好転したのもこのためであろう。

これを業種別にみると、建設業が02年10～12月期の△17から1～3月期は△26と9ポイントもの悪化をみたものの、他の業種ではすべてマイナス幅を縮小させている。なかでも製造業は02年10～12月期の△10が03年1～3月期には5と15ポイントも上昇し、2年ぶりにプラス値に転じた。

建設業の雨マーク＝不況と製造業の晴れマーク＝回復とは対照的である。

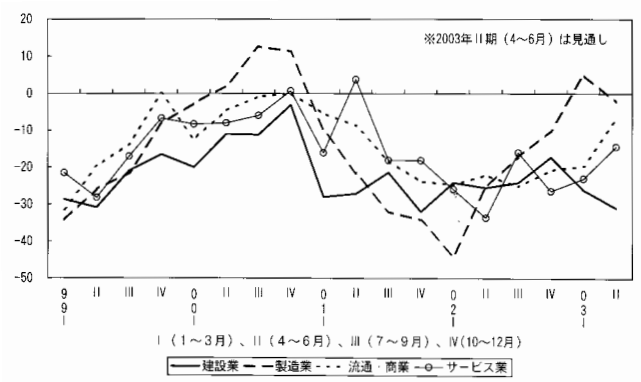
地域経済圏別では、九州・沖縄、中国・四国が02年10～12月期に比べ、03年1～3月期は10ポイントほど悪化したが、他の地域ではすべてマイナス幅を縮小させている。なかでも関東は△2、近畿は△7と一桁台のマイナスに達しているのが注目される。

地域経済圏でみると景気の回復度のバラツキが目立つ。

企業階層別では、すべての階層でマイナス幅を縮小させている。なかでも100人以上は5とここにきてプラス値に転じている。もっとも20人未満はいまだ△21と20台のマイナスが続いており、ベストとワーストの差は大きい。

では今後の売上高見通しをみよう。

業種別売上高判断DI（前年同期比）



次期（4～6月期）は全業種でみて03年1～3月期の△13が△11と2ポイントほど好転すると見込まれている。わずかながら売上高要因からくる景気圧迫が軽くなるとみられているわけである。

しかし業種別にみると、かなり複雑な様相を呈している。すなわち建設業は引き続き悪化し△31に達するという。製造業では1～3月期の5が△2と7ポイント悪化し、つかの間のプラスが消える見込み。これに対し、流通・商業は△7と03年1～3月期に比べ一挙に13ポイントも改善すると予測されている。サービス業も9ポイント改善をみる見込みである。つまり流通・商業、サービス業は売上高DIの好転要因になっているが、建設業、製造業はマイナス方向に反転するのではないかということである。とくに製造業のマイナスへの反転は景気の先行きにとって警戒信号である。

地域経済圏別では、関東が△1と改善が進むほか、中国・四国が12ポイント、九州・沖縄が10ポイントとそれぞれ改善をみるが、他の地域圏ではすべてマイナス幅が拡大すると見込まれている。これでみると、地域の跛行性が大きく、4～6月期に売上高DIが良化するといっても、一部の地域（中国・四国、九州・沖縄）が押し上げているのであって、全国的現象とはいいがたいことが判る。

企業階層別では50人以上100人未満がマイナス幅を拡大させるほかは、すべてマイナス幅が縮小するとみている。もっともプラスに転じた100人以上も5台を維持するものの実態的には停滞気味に推移するとみられる。

〔経常利益〕

際だつ業種間格差と地域経済圏でのまだら模様

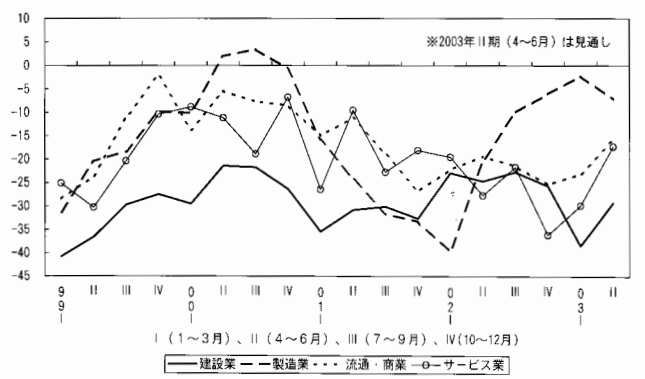
03年1～3月期は経常利益DI（「好転」－「悪化」企業割合）も全業種でみると02年10～12月期に比べ改善をみた。すなわち△21が△20と1ポイントマイナス幅を縮小させた。しかし、わずかな改善にすぎないというべきであろう。

業種別では、建設業が悪化したほかは、すべて改善に向かっている。とくに製造業は△2と一桁台のマイナスをさらに縮めている。建設業の△38と製造業の△2と、実に36ポイントもの差があり、ここでも両業種は対照的である。

地域経済圏別では、北海道・東北、北陸・中部、中国・四国がマイナス幅を縮小、対して関東、近畿、九州・沖縄がマイナス幅を拡大し、まだら模様となっている。しかし縮小度合、拡大度合、ともにそれほど大きくはなく、ある地域圏が突出しているという形ではない。

企業階層別では、20人以上50人未満を除くと、他の階層ともすべてマイナス幅を縮小させている。なかでも100

業種別経常利益判断DIの変化（前年同期比）



人以上は△2とプラスに近づいている。

それでは今後の見通しはどうか。

4～6月期をまず全業種でみると、△16と1～3月期に比べ4ポイント改善をみるとされている。

業種別では建設業、流通・商業、サービス業はマイナス幅を縮小させるものの、製造業のみが△7と1～3月期に比べ、5ポイント悪化するという。売上高のマイナスへの反転、経常利益のマイナス幅の拡大という動きをみせるとみられる製造業に変調が起こっているようである。

地域経済圏別では、近畿が1～3月期に引き続き4～6月期もマイナス幅を拡大させるほかは、すべてマイナス幅が縮小する。とくに九州・沖縄、中国・四国はそれぞれ12ポイントほど改善をみる。売上高DIと同様、経常利益DIの好転も九州・沖縄、中国・四国の寄与が大きい。

企業階層別では、50人以上100人未満がマイナス幅を拡大させるほかは、すべてマイナス幅が縮小する。とくに100人以上は4～6月期で0とマイナスを脱却すると見込まれている。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

鮮明化する金利上昇圧力

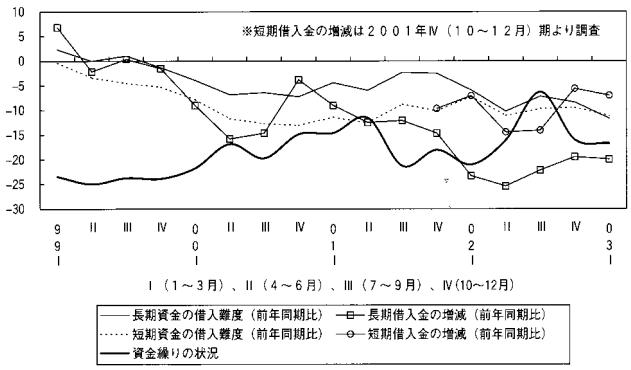
2003年1～3月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」と答えた企業の割合から「窮屈」または「やや窮屈」と答えた企業の割合を差し引いたもの）は、2002年10～12月期より1ポイント悪化して△17となった。前々回まで緩和傾向にあった資金繰りの窮屈感が2期連続で強まる結果となった。

地域別では、北海道・東北が前回調査の△2から△13へ11ポイント悪化したことに加え、北陸・中部が△11から△16へ5ポイント、また近畿は△20から△23へ3ポイントそれぞれ悪化している。他方、関東は△24から△14へ10ポイント、中国・四国も△20から△11へ9ポイント、さらに九州・沖縄でも1ポイント改善がみられた。

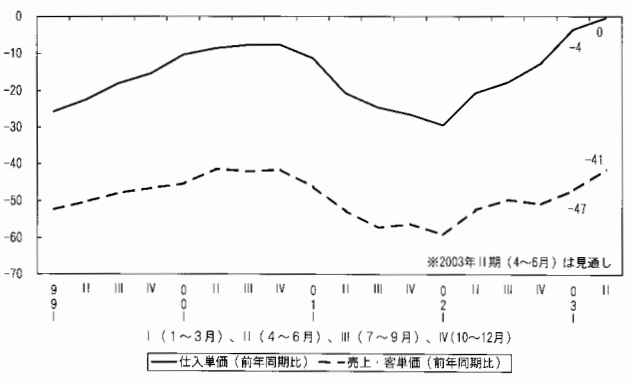
企業階層別でみると、前回調査では22と資金繰りが順調であることを示していた100人以上が24ポイント悪化して△2となり、一転して資金繰りが窮屈であることを示す結果になった。また、50人以上100人未満は6から3へ悪化した。一方、20人以上50人未満は△17から△13へ4ポイント、20人未満は△33から△30へ3ポイント改善された。

業種別では建設業の資金繰り悪化が目立っている。建設業の資金繰りDIは、前々回調査の△16から前回調査の△25へ9ポイント前回調査時点で悪化したが、今回調査ではさらにそこから7ポイント悪化して△32にまで至ってい

資金状況判断DIの変化（全業種）



仕入単価・売上単価DI
（前年同期比、全業種）



る。他業種についていえば、流通・商業が前回の△11から△13へ2ポイント悪化したが、製造業は△13から△11へ2ポイント、サービス業は△22から△21へ1ポイントいずれもわずかに改善している。

今回の調査結果でもっとも注目すべき点は、借入金利の上昇がいよいよ鮮明になってきたことである。とくにその傾向は短期金利で強い。すでに前々回調査でプラスに転じた短期借入金利DI（「上昇」－「低下」）は、前々回2、前回4、そして今回は6と急速に「上昇」超過幅を拡大させている。ゼロ金利・超緩和金融政策が続くなかでの金利上昇であり、金融機関から中小企業への金利引き上げ要請がいかにすさまじいものであるかを物語っている。長期金利についても、前回の△5から△2へ「低下」超過幅が3ポイント縮小している。

借入難度DI（「困難」－「容易」）は、長期資金については△8→△12と4ポイント、短期資金については△9→△11へ2ポイントそれぞれ「容易」超過幅が拡大している。借入金DI（「増加」－「減少」）は、長期資金、短期資金ともに△20と△7へ前期より1ポイント減少幅が拡大した。借入そのものは以前にくらべて比較的受けやすくなったものの、支払金利の負担が大きくなってきているというのが、今日の金融状況の特徴といえる。

ただし、借入金の有無については、「有り」とする企業が前回調査時よりも2.3ポイント減少して83.9%となった。業種別でもっとも「有り」の割合が減少したのは、サービス業（83.6%→75.6%へ8.0ポイント減少）であった。また地域別にみると、九州・沖縄が前期並みであったことを除き、全地域でそれぞれ前回調査を若干下回っている。

受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」、前期比）は、△12→△10へ2ポイント「長期化」超過幅を縮小させている。

〔物価の動向〕

仕入単価と売上単価との格差は拡大し、過去最大

仕入単価DI（「上昇」－「下降」）は、02年10～12月期の△13から今期さらに9ポイント縮小し、△4となった。これで「下降」超過幅の縮小は4期連続となった。仕入単価の下降幅が最も縮小したのは、業種別では製造業（△6から12へ18ポイント）、企業規模別では20人以上50人未満（△10から1へ11ポイント）であり、いずれも02年10～12月期までの「下降」超過から一転「上昇」超過に転じている。地域別では近畿（△18から△1へ17ポイント）であった。次期見通しについては、仕入単価が「上昇」するとみる企業と「下降」するとみる企業の数はほぼ同数となった。製造業、北陸・中部、九州・沖縄、20人以上50人未満では、仕入単価の「上昇」を見通す企業のほうが多い。

一方、売上単価DI（「上昇」－「下降」）は、02年10～12月期に比べ4ポイント「下降」超過幅が縮小して△47となった。売上単価の「下降」超過幅が最も縮小したのは、業種別では製造業（△54→△45へ9ポイント）、地域別では九州・沖縄（△51→△40へ11ポイント）、企業規模別では50人以上100人未満（△57→△47へ10ポイント）であった。次期見通しDIについても△41と「下降」を予想する企業が「上昇」を予想する企業を大きく上回っている。建設業（△51）、北海道・東北（△47）、100人以上（△43）でその傾向が強かった。

仕入単価の「下降」超過幅が縮小する一方で、売上単価は依然として大幅な「下降」超過が続いている。これにより売上単価DIと仕入単価DIとの格差は過去10年間で最大であった前回調査時の記録（38ポイント）をさらに更新して44となった。収益環境がますます悪化していることを示している。

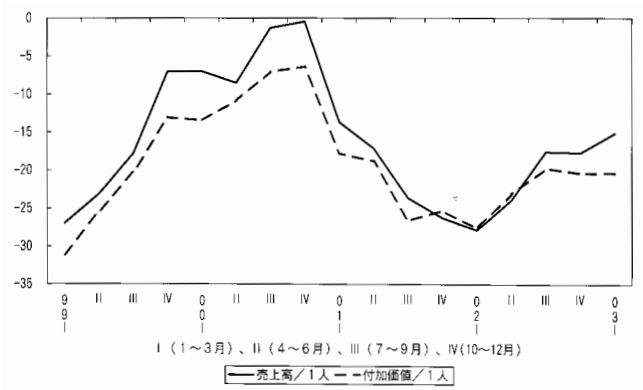
〔Ⅲ〕生産性・雇用

生産性は下降止まる気配だが業種別にはバラツキ

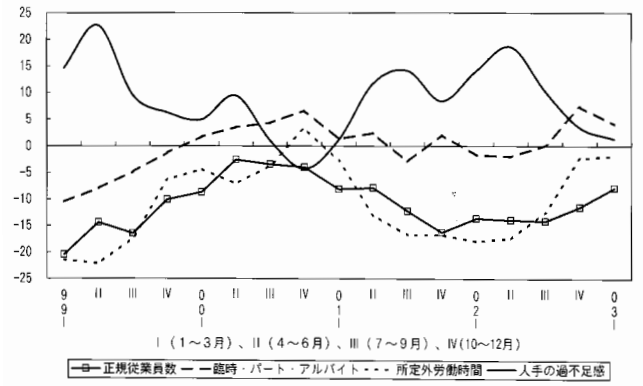
景気下降がひとまずくいとまる動きが一人当たり売上高、及び付加価値生産性にみられる。一人当たり売上高DI（「増加」－「減少」）は2002年10～12月期の△18から2003年1～3月期には△15へと3ポイント回復している。一人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」）も同じく△20が△20と落ち込みではなく横ばいとなっている。

ただ業種別にみるとかなりのばらつきがみられる。すなわち、一人当たり売上高DIを2002年10～12月期と比べてみると、建設業の△15が△30に、製造業では△9が4に、流通・商業では△25が同じく△25に、サービス業は△25が△18に変化している。製造業、サービス業の改善、流通・商業の横ばい、建設業の落ち込みという具合に業種別色合いと方向性は大いに異なっている。同じく一人当たり付加価値DIは、建設業が△23から△36へ、製造業が△9から△5へ、流通・商業が△26から△29へ、サービス業が△29から△18へと変

1人当たり生産性DI
（前年同期比、全業種）



雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



化している。建設業、流通・商業が悪化し、製造業とサービス業とが改善している。景気下降がとどまる気配をみせているとはいえ、業種別には回復の兆し、停滞、落ち込みがそれぞれ入り混じっている。

正規・臨時従業員はともに減少傾向

正規従業員数は全体に減少傾向に歯止めをみせ始めている。すなわち、正規従業員数DI（「増加」－「減少」）で02年10～12月期の△12が03年1～3月期は△8へと減少幅が縮んだ。これで正規従業員数DIは2期連続の改善となっている。業種別にも建設業が△15から△15で横ばい、製造業が△13から△8へ、流通・商業が△10から△7へ、サービス業が△5から△3へと正規従業員の減少幅が縮小する傾向をみせている。これらは正規従業員数の全体動向と各業種別動向に共通する動きである。

また、臨時・パート・アルバイト従業員DI（「増加」－「減少」）は全業種が02年10～12月期の7から03年1～3月期の4へ若干低下しているが、増加傾向は維持されている。ただし業種別にみると、建設業で△4が△8に下がり、また製造業が8から9に上がり、流通・商業が11から0に低下し、サービス業が11から13に上昇している。業種間のばらつきと上下波動のちぐはぐさが目立つ。

所定外労働時間DI（「増加」－「減少」）では02年10～12月期の△2から△2へと横ばいであるが、業種別には建設業が△5から△7へ下降し、製造業が4から6へ上昇し、流通・サービスが△6から△6へ、サービス業が△7から△4へと上昇している。横ばい傾向の中でも製造業とサービス業に若干の増加の兆しがみえる。

製造・サービス業では人手の不足感が高まる

雇用状況における改善傾向の中で、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」）は03年1～3月期に3から1へと過剰感が減り、ほぼ均衡点に近づいている。業種別には建設業も同じく7が6へ減少し、過剰感が少し減り、製造業では同じく0が△1へと変わり、わずかではあるが8期ぶりに不足に転換している。流通・商業の場合も6が3に減って過剰感が減り、サービス業も同じく1が△1へ、5期ぶりに不足へと変化している。

〔Ⅳ〕設備投資

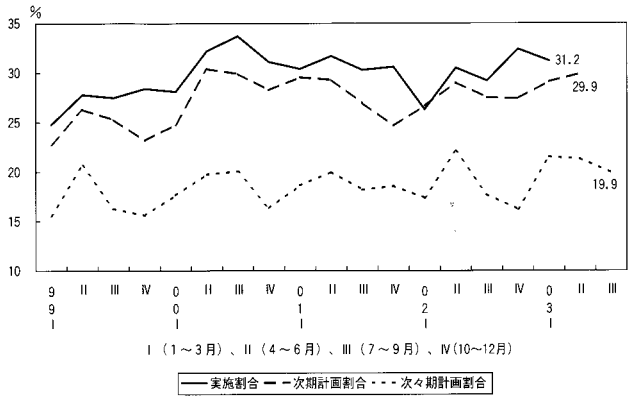
設備投資実施割合は今期なお横ばいだが、企業規模別に差が顕著

前回本欄で、「設備投資実施割合の上昇は必ずしも今後の回復を予知するものではなく、なお横ばい基調の範囲にあると考えるべきであろう」と判断した。今期、設備投資実施割合は前期より若干低下（32.4%→31.2%）しているが、ほぼ横ばいであり、前回同様2000年1～3月期以来の30%前後の横ばい基調を継続している。この設備投資実施割合（全業種）の中身に注目してみると、企業規模別の差がますます明確になっている。とくに「100人以上」が顕著に高い水準で推移している。すなわち、02年の1～3月期以来50%前後の水準（52.3%→49.1%→53.7%→

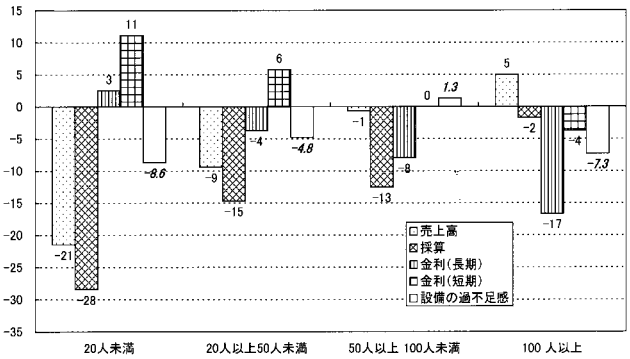
56.6%→50.0%）にあり、1990年代初頭の頃の水準に近づいているといえる。「100人以上」以外の「50～100人未満」「20～50人未満」「20人未満」は同じ期間それぞれ40%、30%、20%前後の水準にあり、企業規模別の差は明らかである。なお、業種別には「建設業」の低位が目立ち、地域別には「関東」がやや良いという程度である。

次期計画割合（全業種）は今期に比較して若干上昇（29.1%→29.9%）しているが、横ばいの範囲である。次期計画割合を企業規模別にみると、「100人以上」は比較して変動は激しいものの、実施計画割合と同様に他の規模企業の水準を抜きん出ている。

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



規模別設備の過不足感と他のDI
2003年1～3月期



設備投資の企業規模別の差の背景は売上高、採算、短期資金借入金利の悪化

さて、設備の過不足感DI（全業種、「過剰」－「不足」）は02年7～9月期をピークに急速な低下（12→1→△5）を示しているから、この点で、今後の設備の不足傾向が設備投資を押し上げる可能性を考えてもよい。しかし、問題はそのことが設備投資の実施割合もしくは次期計画割合の企業規模別の差を解消し、設備投資全体を押し上げるかどうかである。ところが、企業規模別にみた設備の過不足にはそれぞれの企業規模において水準や動向では目立った違いはない。したがって、現在のところ設備の過不足の企業規模別の差が設備投資のそれに影響を与えていないと考えられる。

そこで、03年1～3月期の規模別売上高DIをみると、「20人未満」「20～50人未満」「50～100人未満」「100人以上」の企業規模順に△21、△9、△1、5であり、また、採算DIのそれも同じくそれぞれ△28、△15、△13、△2である。要するに、企業規模が小さいほど売上高、採算の悪化が顕著であり、売上高、採算の企業規模別の差が上に強調してきた設備投資の企業規模別の顕著な差と連動していると考えられる。また、短期資金の企業規模別借入金利DI（「上昇」－「低下」）も同じく小規模の順からそれぞれ11、6、0、△4である。要するに、設備投資は設備の過不足に依存するというよりも、売上高、採算、資金に依存していると推測される。

設備投資実施目的としては「新製品・製品高度化」（全業種）は横ばいであるが、「研究開発」（全業種）が02年10～12月期に比較して増加（4.4%→6.0%）を示しているが、この場合（今期）でも企業規模別に2.4%、6.9%、5.9%、14.3%と差が明確にみられる。

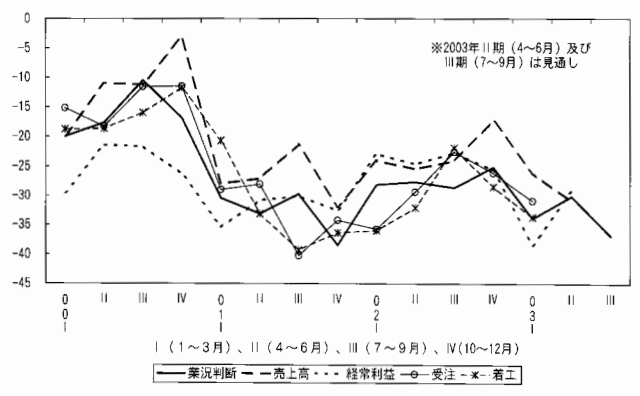
〔Ⅴ〕業種別動向

(a) 建設業

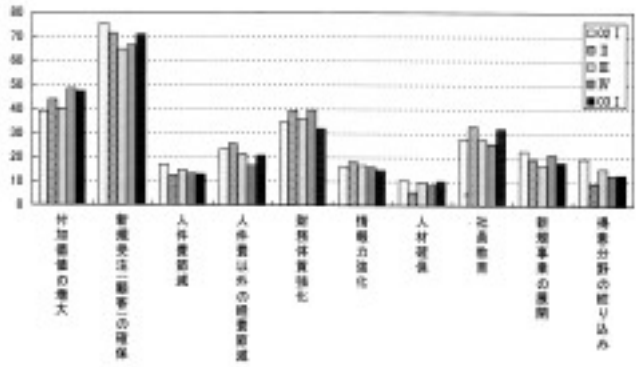
5期ぶりの業況悪化－内外の不安定要因をかかえ次期以降も厳しさ

今期の建設業の業況判断DIは△34で02年10～12月期から9ポイント低下し、5期ぶりの低水準になり悪化の方向が強まった。業況水準DIもここ3期連続で△32→△34→△36と低下が続いている。他の基本指標では経常利益DI（△26→△38）も売上高DI（△17→△26）もいずれも大幅に悪化した。一人当たり付加価値DI（△23→△36）、一人当たり売上高DI（△15→△30）も大幅な悪化が示された。前期低位にあった受注DI（△26→△31）と着工DI（△29→△34）もマイナス幅を拡大した。そのほかでは採算水準DI（△13→△9）だけが、ほとんど唯一マイナス幅を減らした（マイナスなのは建設業だけ）。これは経営環境への対応努力を示唆するものの赤字傾向から依然脱していないことを示す。次期については、受注DIや売上高DIで一層の悪化が、また業況判断DIでは若干の改善（1～3月期△34→4～6月期△30）が見通されているが、7～9月期の業況判断DIでは△37へと再下降が予想されている。先行きの厳しさは続いている。

建設業の業況判断DI
（前年同期比）



建設業の経営上の力点



建設4業種別〔総合工事業（官公需）、総合工事業（民需）、職別工事業、設備工事業〕の傾向では、業況判断DIと売上高DI、経常利益DIでは4業種すべてでマイナス幅が拡大した。業種の相違を超える形で業況の悪化が見いだされる。業種の相違が現れたのは、業況水準DIと採算水準DIで、前者は総合工事業がより悪化し、職別・設備工事業は悪化幅を縮小した。後者では、設備工事業だけが改善されたが、他の3業種はいずれも悪化し、しかもマイナス2桁台であった。全体的な業況悪化傾向のなかで、絶対的な業況や採算の水準での一定の差が表面化したものといえよう。

興味深い地域へのアプローチの試み

経営上の問題点をみると、「同業者相互の価格競争の激化」が、5期連続

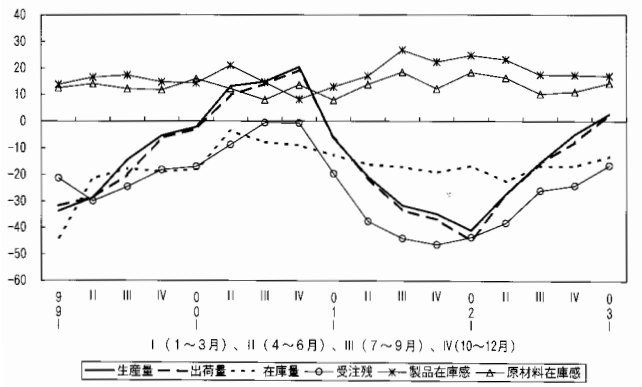
で最高（68.7%）で、ついで民間（65.4%）、官公需（47.5%）の「需要停滞」が続く。上記3つが三大問題点である。これ以外では、ウエイトは高くないが「販売先からの値下げ要請(16.2%)」、「新規参入者の増加」「事業資金の借り入れ難」などが続く。限られた市場の中で競争が激化している状況が反映している。こうしたなかで経営上の力点として最近高まりつつある主な項目に「付加価値の増大」「財務体質強化」や「人材確保」「社員教育」、それに「新規事業展開」などがある。また記述回答をみると、市場としての地域への浸透のための工夫や努力が改めて広がっているようにみえる。たとえば「介護保険での住宅改修に加えて『介護レンタル』をスタート」（北海道・民需総合）、「地域の雇用創出をキーワードに環境保全型産業の種まき」（北海道・官公需総合）、「イベントの実施」（茨城・民需総合）、「今後地域の人たちと樹木共生管理講習会を開催」（富山・官公需総合）、「市民文化講座（子育てママのおもちゃづくり講座）担当でマーケッティングの可能性みつけた」（滋賀・民需総合）、「広報紙の再刊と広報誌の創刊」（大阪・民需総合）などがある。建設企業が建設の枠を超える地域ニーズにこたえて生き残る方向が可能性としてみえるのかもしれない。

(b) 製造業

輸出関連と内需関連業種での対極的な業況下で自律的回復の兆しはみえず

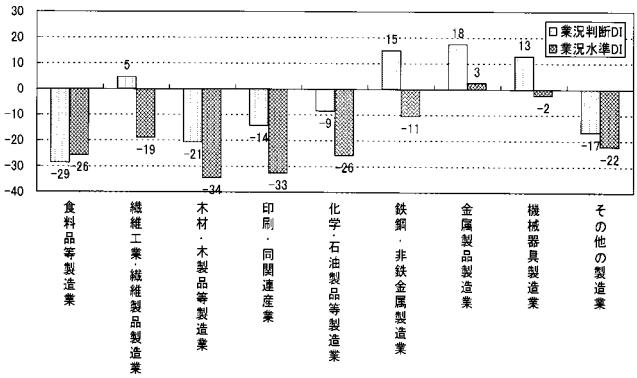
今期の製造業の業況判断DIは他の業種と比べて異なった傾向が見受けられる。第1に、全業種平均では基本的に横ばい傾向（△25→△22）であるが製造業では明確な改善傾向（△14→△2）がみられること、第2に、前期比（0→△15）と前年同期比とでは製造業のみ逆方向の指数が示されていることである。この点は売上高についてみると、前年同期比では5であるが、前期比では大幅な悪化（12→△20）となっている。すなわち景気循環の底であった02年1～3月期と比べると今期の業況判断DIは回復しているが、自律的な回復過程には乗り切れておらず、その途上での踊り場に差し掛かっているとみられ、楽観を許すものではない。その理由としては前期と同様に金属製品（18）、鉄鋼・非鉄(15)、機械器具(13)がアメリカを中心とした輸出が順調に推移したことと、対ユーロでの円安も加わり外需依存型での好調な業績が製造業全体の数値を引き上げたことによるが、それ以外の内需関連の業種では繊維を除いて一進一退の苦境が続いている。次期以降の見通しをみても、製造業全体では再び悪化傾向(△7→△8)が予測されており、とくにイラク戦争の成り行きしだいでは予断を許さない局面を迎えつつある。

製造業の各種DI
（前年同期比）



経営環境全体が依然として厳しい状況にあることは業況水準DI（△22→△16）が示しており、今期の△16が次期には△22と再び悪化が織り込まれているのである。製造業9業種別の業況判断DIでは4業種でプラスであったが、

製造9業種の業況判断DIと業況水準DI
（2003年1～3月期）



業況水準DIでは金属製品（3）のみがプラスであり、木材（△35）、印刷（△33）、食料品（△26）といった内需関連業種はデフレ不況の直撃を受けており、輸出関連業種と対極的な動向を示している。

不安定要因が重複する先行きに備えた危機管理のレベルアップを

生産量DI（△5→3）、出荷量DI（△8→2）ともに改善基調にあるが、既述のように機械と金属関連業種の改善とそれ以外の業種の停滞・悪化という二極化が目立つ。製品の在庫感DIでは全体では横ばいだが、素材関連（化学・鉄鋼）と生活関連（食料品・繊維）で過剰感が高まっている。また受注残DI（全業種、△24→△17）でも同じ傾向が伺える。なお在庫量が引き続き減少傾向を示す中でも、原材料の過剰感は再び強まっており（原材料在庫の過不足DIが11→14）、不安定要因は解消されていない。

しかし、例えば日銀「短観」の中小製造業の業況判断DI（02年12月期△33→03年3月期△29）と比較すると、同友会企業は相対的に健闘している点は注目される。ただし内需の停滞と設備投資意欲の減退（海外では増加）という基調に変化はないので、全天候型の危機管理の備えとＱＣＤ面でのユーザーニーズへのいっそうの密着対応による得意先確保の努力が求められる。

（c）流通・商業

業況と経常利益は若干好転したが、採算水準、売上・客単価は悪化へ

03年1～3月期の流通・商業の業況判断DIは、02年10～12月の△31と同様の△31と横ばいであったが、4～6月期見通しは、△25とマイナス幅が縮小するとしている。とはいえ、7～9月期になると、△29とマイナス幅を再拡大する見通しとなっている。

また、03年1～3月期の業況水準DIは、△29→△36とマイナス幅を増やしているが、4～6月期見通しは、△33とマイナス幅を若干減らすとしている。

さらに、03年1～3月期における売上高DIは、△21→△20と僅かながらのマイナス幅の縮小であったが、4～6月期は△7と大幅にマイナス幅を縮小させる見通しである。

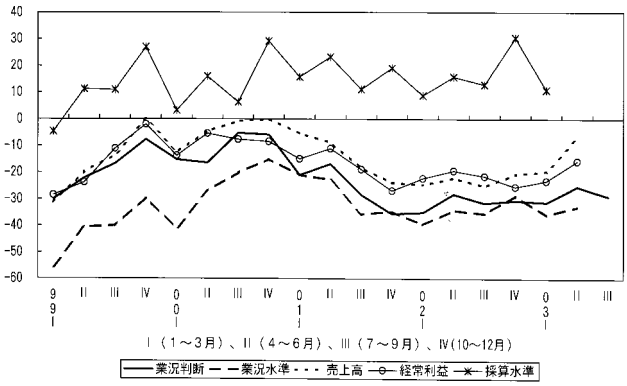
他方、03年1～3月期の経常利益DIは、△25→△23とマイナス幅を若干縮小させており、4～6月期には、△16とマイナス幅を縮小させる見込みである。しかし、黒字か赤字かを聞いている採算水準DIが30→11と下降しているのである。

売上・客単価DIは、△48→△49とほとんど変化がないものの、4～6月期には△43と下降傾向に歯止めがかかるようである。

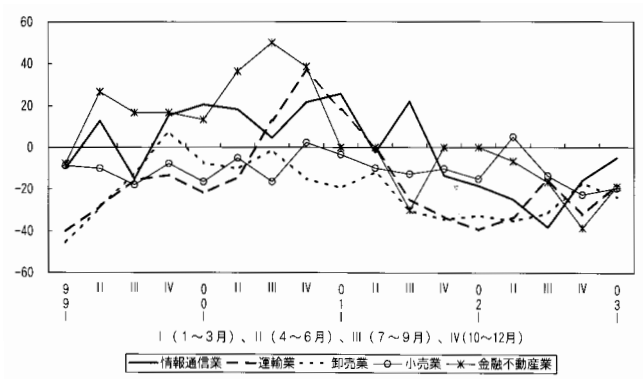
以上の指標から判断するならば、流通・商業における業況と経常利益は、今期、横ばい傾向にあり、4～6月期になると、若干好転のきざしがうかがわれるのである。しかしながら、採算

水準、売上・客単価については、悪化が読み取れ、旨みのある仕事が少なくなっていると捉えることができよう。

流通・商業の各種DI
（前年同期比）



流通・商業5業種別売上高DI
（前年同期比）



改善基調が見受けられる情報通信業、なお一層の厳しさが続く卸売業

流通・商業5業種（情報通信、運輸、卸売、小売、金融不動産）別にみた業況判断DIは、情報通信業で02年10～12月期の、△42から△18と大幅にマイナス幅を縮小させている。同様に運輸業では△39→△20とマイナス幅を縮小させている。また、小売業は△31→△30とマイナス幅は横ばいのままであるが、反対に卸売業では、△24→△37とマイナス幅を増加させている。さらに、業況水準DIについていえば、情報通信業では、△24→△2と改善基調となっているが、卸売業、小売業では、△26→△45、△28→△38とマイナス幅を増加させている。他方、業種別売上高DIは、情報通信業で△16→△5、運輸業で△32→△18と大幅に改善しているが、卸売業では、△17→△24とマイナス幅を増やす結果となった。また、小売業では△23→△20と若干の改善している。

業種別経常利益DIは情報通信業△22→△10、運輸業△46→△11、小売業△31→△24と運輸業で大幅な改善傾向がみられるものの、卸売業では、△19→△28と悪化傾向が読み取れる。しかしながら、業種別採算水準DIでみるならば、改善しているのは、情報通信業の17→23のみであり、運輸業33→17、卸売業31→△2、小売業36→25の3業種は数値を下げている。

以上の業種別指標から判断するならば、情報通信業の改善がみられる一方、卸売業の悪化が読み取れる。その背景には卸売業の会員の「人件費、地代等固定費の削減に努める」（群馬）、「景気回復まで全ての経費削減」（埼玉）、「手形をもらわない経営」（東京）など経費削減策に頼らざるを得ず、根本的な解決策が見つからないという声があることを指摘しておきたい。

(d) サービス業

サービス業は業況改善を示すには至らないが、次期見通し、次々期見通しは共に改善傾向

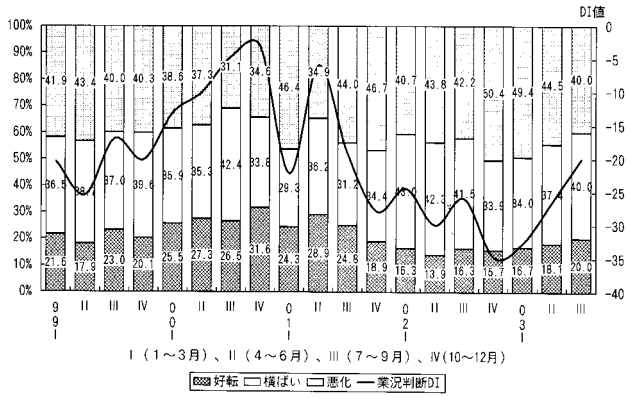
今期のサービス業は分類変更が行われたため、新たに「飲食店」、「旅館・その他の宿泊所」が「流通・商業」から「サービス業」へと移されている。この分類変更は、サービス業の景況

を現わす各指標に少なからぬ影響を与えるが、今回以降の景況分析は新分類のサービス業を過去に遡ったDI値を対象に行うので、今回比較の限りでは数値の継続性は保たれている。

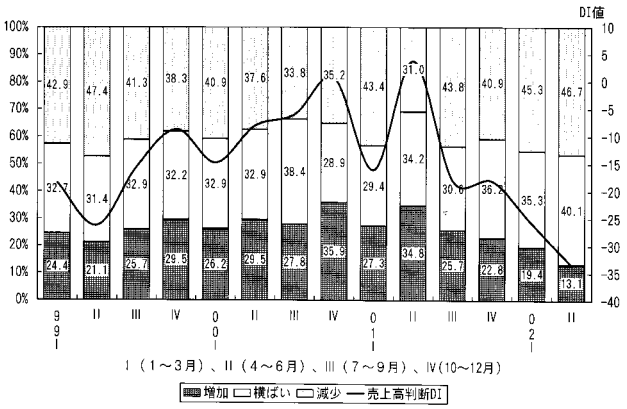
それによれば1～3月期の業況判断DI（前年同期比）は△33となり、前回の同じく△35からわずかに改善はしているものの、02年7～9月期の△26に比べ大きな落ち込みが続いている。また、前期比DIは02年10～12月期の△8を13ポイントも下回る△21となっている。このように、サービス業の業況判断DIはいずれも業況改善の見通しを示すには至っていない。

ところが、業況判断DI値の見通しは、次期見通しが△27、次々期が△20となり、他業種と比べサービス業の見通しのみが改善傾向を示している。そこで、サービス業のその他の見通しをみると、改善を示しているのが売上高DIで03年1～3月期の△23が4～6月期には△14というもの、経常利益DIの同じく△30から△17へというもの、一人当たり売上高DIの△25から△18というもの、売上・客単価DIの△41から△30へというもの、などである。逆に悪化を示しているのが、業況水準DIの△22から△30へ、だけであるから多くの見通しがサービス業の業況改善を認識しているようには思える。そこで、たとえば業況判断DIを例に内訳をみると、今期、次期、次々期でいえば「好転」が16.7、18.1、20.0%と増加傾向にあるのに対し、「悪化」は49.4、44.5、40.0%と減少傾向が確認できる。ところが、「好転」の増加割合に比べ「悪化」の減少割合は倍に近く、したがってサービス業の見通しは「良くなっている」というよりも、「悪くはなくなっている」と認識することが実勢には近いのである。

サービス業の業況判断DI（前年同期比）と内訳



サービス業の売上高判断DI（前年同期比）と内訳



見通しに示される業況改善指標は、必ずしも実勢を反映しない見かけの改善傾向といえる

とはいえ、サービス業の見通しではどうして他業種を上回って「改善」企業割合の増加と「悪化」企業割合の減少がみられるのか、という疑問は残る。そこで、さらに「改善」傾向にある売上高DIをみると、今期の「増加」が22.4%であるのに対して次期のそれは21.6%、今期の「減少」45.3%に対して次期は35.9%となっている。つまり、売上高「減少」企業比率が減るという意味での「改善」であるのに対して、売上高の「増加」という意味では見通しの「改善」は必ずしも見込まれていないということである。

このように、数値の上では他の業種と異なった、あたかも業況改善を示しているかのようなサービス業にも、経営上の大きな問題はあるということになる。まして、今回調査時点では反映されていないイラク戦争やアジア諸国のSARSという新たな問題を考慮すると、サービス業の業況見通しにはいっそうの厳しい目を注がざるを得ない。

そこで、「経営上の努力」から経営者の声を拾ってみると、「社員のレベルアップで個々の生産性、付加価値を増大。サービス業は人間業なので現場での対応、価値観見直し」というように社員が「コストではなく価値の源泉」だという認識が多くみられる一方、「3月危機が叫ばれる中、新規相談が激増し、かつ緊急度の高い相談が多い。3月にはキャパシティをオーバーすることが懸念される。当社の繁忙に異常さを感じる」といった、サービス業の特異な面での指摘もある。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

需要停滞が緩和し価格競争の激化も下がったが、気がかりな「仕入れ単価の上昇」

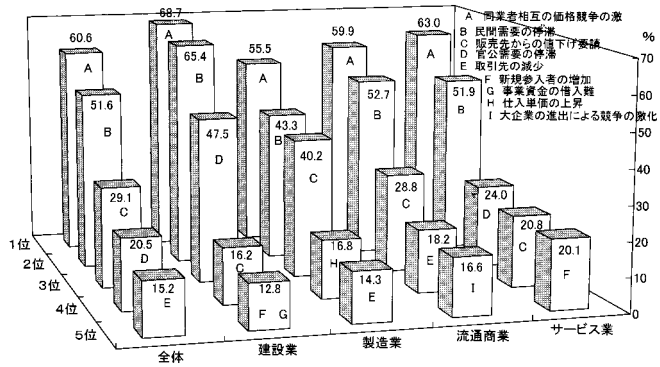
今期（1～3月期）の経営上の問題点（複数回答）として10%を超えた項目は、「同業者相互の価格競争の激化」(60.6%)、「民間需要の停滞」(51.6%)、「販売先からの値下げ要請」(29.1%)、「官公需要の停滞」(20.5%)、「取引先の減少」(15.2%)、「大企業の進出による競争の激化」(12.4%)、「新規参入者の増加」(11.1%）の7項目である。この順位は、前期（02年10～12月期）と全く同じである。

しかし、問題点としての比率をみると、7項目全てにおいて前期より下がっている。すなわち、前期に比べ「同業者相互の価格競争の激化」0.8ポイント減、「民間需要の停滞」4.9ポイント減、「販売先からの値下げ要請」1.7ポイント減、「官公需要の停滞」2ポイント減となっているからである。上位項目の問題点としての相対的緩和、なかでも需要停滞の緩和がみられる。

2001年7～9月期から選択肢に加えられた「同業者相互の価格競争の激化」は今期も第1位を占め、これで7期連続を記録した。しかも、前期より0.9ポイント下がったが、依然60%台の問題点になっている(60%を割ったのは02年7～9月期の1期のみ)。第2位の「民間需要の停滞」は50%台を保ったが、全項目中今期最大の下げ幅の5ポイント減を示し、「民間需要の停滞」としては過去4年間で02年7～9月期に次ぐ低さとなった。第4位の「官公需要の停滞」も同様に過去4年間で2番目の低さになっていることから、需要停滞の緩和が今期の特徴となっているとみられる。第3位の「販売先からの値下げ要請」も前期20%台後半から30%台へと割合を高めたが、再び20%台後半となった。「大企業の進出による競争の激化」、「新規参入者の増加」は02年7～9月期以来低下傾向で推移している。

「同業者相互の価格競争の激化」を業種別にみると、建設業が68.7%と70%台を割ったものの突出している。地域別には中国・四国だけが60%台後半である。企業規模別では100人以上だけが70.2%と7割を超えた。今期は規模100人以上がとくに厳しい状態にあることが示されている。「販売先からの値下げ要請」が40%を超える深刻さにあるのは、業種別の「製造業」

業種別経営上の問題点
2003年1～3月期（複数回答）



（40.2%）だけで、地域別、規模別には見られなかった。

第2位の「民間需要の停滞」は、2000年7～9月期からほぼ50%台後半を上下する振幅で推移してきたといえるが、02年7～9月期には47.1%と低下し、10～12月期56.5%、03年1～3月期51.6%と50%台後半から低下する兆候が色濃くなっている。一方第4位の「官公需要の停滞」も99年1～3月期からほぼ20%台前半で推移してきたのであるから、今期はその底ともいえる低い値になっているのである。前期は「民間需要の停滞」が上昇して需要の停滞が強まったが、今期は一転して「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」の両者とも緩和している。

客単価が下がり続ける中での仕入れ単価の上昇

もう一つ今期特徴的なことは、「仕入れ単価の上昇」を問題点として指摘する割合が急上昇していることである（前期4.6%から今期9.0%）。「販売先からの値下げ要請」が3割を割ったとはいえ、29.1%をも占めている状態だけに、見過ごすことのできない動きといわなければならない。

今期のこのような動きは、景気下降予測が先延ばしになり、横ばい状態で推移しているなかでの問題点としてのあらわれ、すなわちある種の一服現象ではないかと思われる。とはいえ、水面下で停滞している中小企業の景況の基調が変化しない限り、価格競争や市場争奪戦は簡単には収まらないととらえるべきであろう。

〔Ⅶ〕経営上の力点

経営環境の厳しい時代にこそ「社員教育」

次期（2003年4～6月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）で注目されるのは、前期に3.3ポイント上昇した「社員教育」が今期も3.7ポイント上昇して「財務体質の強化」を抜き、3位に浮上したこと。「社員教育」上昇を牽引したのは建設業（6.3ポイントアップ）と流通商業（4.8ポイントアップ）。高原状態にあるサービス業（40.1%）は40%台に乗せた。前号の「景気時評」で廣江彰立教大学教授は、厳しい時代だからこそ、社員をコストでなく、プロフィット（利益）の源泉と考える同友会型経営が求められると述べた。今回の記述でも「すべてにソフト力(社員の人間的力量）がとても重要。自分たち一人ひとりのレベルアップが会社、個人の将来のカギになっている……何故働くのか何故生きるのか話し合う必要を感じています」（神奈川、

卸売業）との意見が印象的であった。

イラク戦争勃発、見えない経済の先行き

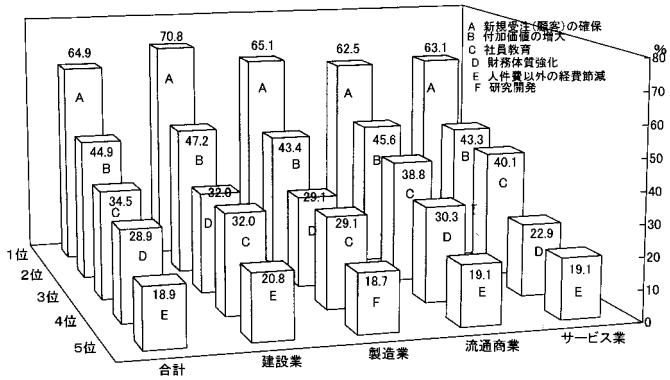
前回、「2003年には何かが起こるような予感があり」という声を紹介したが、イラク戦争勃発で予感は的中した。今回の調査時期は3月上旬であったので、イラク戦争開戦に触れたものはなかったが、この時点でも不安は高まっていた。「イラク情勢をはじめ政情不安定の中で、企業として一市民としてどう生きるか。皮肉にも考える機会が与えられた。情勢問題から出発して、社員との対話を深めている」（神奈川、精密機械部品加工）。「イラク戦争不安。国家による中小企業や国内産業軽視で市況は大変な状況だが、周囲の同業者や異業者とネットワークを深めつつ、産地や地域経済に深く関わる形での企業存続を目指したい。どうしたら仕事が増やせるかを共に努力して行きたい」（福井、繊維製品製造業）。さすが、同友会員と言うべきか。不透明な先行きのときこそ、自社（経営者）のよって立つ軸となる社員や地域でのネットワークとの対話、関わりを深めながら、情勢を見極め対処しようとしている。

新しい事業分野へどのように挑戦するか

リスクを背負いながらも新しい事業分野への挑戦する場合、どのように取り組むのが良いのか。本業との関係がポイントになる。「本業に相乗効果のある周辺事業を順次スタートさせ売上・利益を増大する」（大阪、木材･木製品等製造業）のが順当なところ。「本業(プラスチック試作部品の販売）の川上(開発技術支援)、川下(金型量産）への進出、受注活動の強化浸透」（広島、卸売業）するのも有力な戦略である。

本調査でも、業種別では建設業がとりわけ厳しい局面に立たされている状況であるが、会員企業はさまざまな挑戦に取り組んでいる。「環境共生型モデルハウスをオープンし、積極的な営業、宣伝活動を行っている。建築のハードのみならず、暮らし方、住まい方提案等のソフト部分、差別化したデザイン、自然エネルギー利用等のユーザーのニーズを先取りした営業活動を展開する予定です」（長崎、総合工事業）。「市民文化講座(子育てママのおもちゃ作り講座)担当で新しいマーケティングの可能性を見つけた」（滋賀、総合工事業）。「建築と医療ビジネスとの接点を探り、ビジネス化」（兵庫、総合工事業）。「同業他社(3社）と技術提携し､新たな手法で技術提案し、営業を推進する予定です」（広島、総合工事業）などなど。

経営上の力点
2003年4～6月期（複数回答）



次の世代を担う人材をどのように育成していくか

冒頭で述べたように､社員教育、

人材育成は企業発展の命運を制する。利益体質づくりにしろ、新規事業への挑戦にしろ、要するに人の問題なのである。「ますます人の差が顕著に表れてきました。同じ商品を同じ方法で販売していても、業績の良い支店とそうでない拠点があります。商品を売るのではなく人を売る、人物を買っていただけるよう社員教育に力を入れます」（宮崎、卸売業）という認識には共感できる。

計画・実行・検証のサイクルで効果を上げやすいのも中小企業の長所。「『付加価値の増大』『付加価値の表現』をテーマに全スタッフ参画で定期勉強会を設け、スタッフより出された提案、アイディアを現場で実行、検証しております」（富山、卸売業）。「課長以上が会議メンバーで、3ヵ月毎に目標管理に基づいてPDCA的発展をさせる。その評価も行い、次期部門長、役員の選定、育成も兼ねた会議(定例）にしている」（大阪、金属製品製造業）など学習型企業づくりでの工夫もされている。

「大ブレーク」は偶然ではない

以前より散見されていたが、今回の記述では経営努力が実り成果が生まれている自信に満ちた声も特に多かった。「春から縁起の良い」話を経営のヒントと励みのタネとしたい。「平成元年より着手し、研究開発の火を消さないで継続した成果が昨年9月から業績に貢献し始め、漸く勝ち組の仲間入りが出来る感触を得たが、勝ち組から落ちこぼれない為にもユーザー数を増やし、研究開発に更に拍車をかけようと考えております」（東京、化学・石油製品等製造業）。「品質的には厳しい管理を要する仕事だが、大手企業の社内工事量が東南アジア、中国向けでオーバーフローしたことによる干天に慈雨の如き大ラッキーで今どき珍しい協力要請であるが、逆立ちしてでも全力をあげて対応するように号令をかけている」（広島、金属製品製造業）。「新商品の開発が成功し、新しい販路も2年前からの努力が実り大ブレークしている。このいきおいで今年度も突っ走りたい!!人に頼らず！政治に期待せず！自らの商品努力(会社の目標）だけを信じろ！」（茨城、小売業）。これは偶然の「大ラッキー」「大ブレーク」ではない、自社の商品、サービス内容が、時代のニーズに合っているかどうか、経営資源を厳しく評価し、常に自社製品の戦略性を検討する中から生まれた成果であると考えたい。

企業環境研究センターでは、2002年10月1日から施行されている日本標準産業分類の改訂に基づくDOR の業種分類の改訂をすすめてきました。その結果、今回調査より新業種コードに基づく分析を開始しました。

大きく変わった点は、標準産業分類で「情報通信業」の新設されたこと、小売業に分類されていた飲食店がサービス業に移行されたことなどです。今回のDOR巻末（p23）に新旧分類コード一覧表を掲載します。

4業種分類名	20業種分類コード	旧業種分類 20業種分類名	旧業種分類 旧中分類コード		新業種分類 新中分類コード	新業種分類 新大分類	新業種分類 新20業種分類	新20業種分類コード	新4業種分類
建設業	1	総合工事業（官公需中心）	08	→	05	建設業	総合工事業（官公需中心）	1	建設業
	2	総合工事業（民需中心）	09	→	06		総合工事業（民需中心）	2	
	3	職別工事業	10	→	07		職別工事業	3	
	4	設備工事業	11	→	08		設備工事業	4	
製造業	5	食料品等製造業	12	→	09	製造業	食料品等製造業	5	製造業
			13	→	10				
	6	繊維工業、繊維製品等製造業	14	→	11		繊維工業、繊維製品等製造業	6	
			15	→	12				
	7	木材・木製品等製造業	16	→	13		木材・木製品等製造業	7	
			17	→	14				
			18	→	15				
	8	印刷・同関連産業	19	→	16		印刷・同関連産業	8	
	9	化学・石油製品等製造業	20	→	17		化学・石油製品等製造業	9	
			21	→	18				
			22	→	19				
			23	→	20				
			24	→	21				
			25	→	22				
	10	鉄鋼・非鉄金属製造業	26	→	23		鉄鋼・非鉄金属製造業	10	
			27	→	24				
	11	金属製品製造業	28	→	25		金属製品製造業	11	
	12	機械器具製造業	29	→	26		機械器具製造業	12	
			30	→	27				
				→	28				
				→	29				
			31	→	30				
			32	→	31				
	13	その他の製造業	34	→	32		その他の製造業	13	
	14	ソフトウエア製造業	35						
流通・商業		47 通信関係			37	情報通信業	情報通信業	14	流通商業
		放送業	81	→	38				
		ソフトウェア製造業；独自分類	35	→	39				
		情報サービス・調査業、興信所	82	→					
		通信関係（プロバイダー等）；47 にしたのは独自分類	47	→	40				
		映画・ＶＴＲ制作業	80	→	41				
		出版・広告制作；独自分類	93	→					
		一部 19 印刷関連から							
	15	運輸・通信業	道路旅客運送業	40	→	43	運輸業	運輸業	15
			道路貨物運送業、引っ越しｾﾝﾀｰ	41	→	44			
			水運業	42	→	45			
			倉庫業	44	→	47			
			運輸に付帯するサービス業、旅行業	45	→	48			
	16	卸売業	各種商品卸売業	48	→	49	卸売・小売業	卸売業	16
			繊維・衣服等卸売業、靴、鞄	49	→	50			
			飲食料品卸売業	50	→	51			
			建築材料、鉱物・金属材料等卸売、燃料、化学薬品	51	→	52			
			機械器具卸売業、事務用機器、自動車、電設資材	52	→	53			
			その他の卸売業、家具建具什器、医薬品、紙、雑貨	53	→	54			
	17	小売業	各種商品小売業、スーパー、コンビニ、百貨店、生協	54	→	55		小売業	17
			織物・衣服・身の回り品小売業、蒲団	55	→	56			
			飲食料品小売業、仕出弁当、給食	56	→	57			
			自動車・自転車小売業、自動車部品	57	→	58			
			家具・什器・家庭用機械器具小売業、仏壇	58	→	59			
			その他の小売業、医薬品、農耕用品、宝石、時計、眼鏡	59	→	60			
	19	不動産業	貸金業、質屋、クレジットカード、投資業	66		64	金融保険業	金融不動産業	18
			証券業、商品先物取引業、ゴルフ会員権売買	68	→	65			
			保険業、保険媒介代理業	69	→	67			
			不動産取引業	70	→	68	不動産業		
			不動産賃貸・管理業	71	→	69			
		サービス業	駐車場業	73	→				
	18	飲食業	一般飲食店	60	→	70	飲食店、宿泊業	対個人サービス業	19	サービス業
			その他の飲食店、バー、酒場、料亭	61	→	71			
		サービス業	旅館、その他の宿泊所	75	→	72			
サービス業	20	サービス業	医療業、療術、歯科技工、助産所	88	→	73	医療、福祉		
			保健衛生	89	→	74			
			社会保険・社会福祉、保育所、身障者福祉事業	90	→	75			
		サービス業	教育、学校、幼稚園、博物館、自動車学校	91	→	76	教育、学習支援業		
			84 の一部			77	その他の教育、学習支援業		
		サービス業	46 郵便業			78	郵便局	複合サービス業	
			協同組合、事業協同組合	85	→	79	協同組合（他に分類されないもの）		
		サービス業	専門サービス業（他に分類されないもの）建築設計、	84	→	80	サービス業（他に分類されないもの）		
			92 学術研究機関			81			
			洗濯・理容・浴場業、リネンサプライ、美容	72	→	82			
			その他の生活関連サービス業、ＤＰＥ、冠婚葬祭	74	→	83			
			一部 45 から						
			娯楽業（映画、ＶＴＲ製作を除く）	76	→	84	娯楽業		
			廃棄物処理業、ごみ収集	87	→	85	廃棄物処理業	対事業所サービス業	20
			自動車整備業	77	→	86	自動車整備業		
			機械・家具等修理業	78	→	87	機械等修理業		
			物品賃貸業、リース	79	→	88	物品賃貸業		
			広告業、広告代理、屋外広告	83	→	89	広告業		
			その他の事業サービス業、速記、マイクロ写真、警備	86	→	90	その他の事業サービス業		

同友会景況調査報告(DOR) No.61

2003年４月30日発行（季刊）

編集・発行　中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F
電話03(5953)5721㈹　ファクシミリ　03(5953)5720
URL　http://www.doyu.jp
E-mail　center@doyu.jp

※DOR（ドール）とはDOyukai Researchの頭文字をとったものです

頒価 200円（送料別）