

# 同友会景況調査報告(DOR)

(2003年10~12月期)

## 浮揚力弱く回復には至らず

### 〔概要〕

2003年の日本経済は、2002年1月を「谷」とする景気循環が谷から這い上がる成り行きを示したが、中小企業でもそうした道行きを辿った。DORでみると、2003年4~6月期から7~9月期にかけて、20台に近いマイナスが10へと改善し、10~12月期には7~9月期のマイナス10からマイナス7にまでこぎ着けた。しかし改善幅は3ポイントで、改善テンポは鈍ってきている。7~9月期の本欄で予想したように“自立力弱く鈍い改善”となった。

それでは2004年はどうか。1~3月期はマイナス8、4~6月期はマイナス3という見通しである。すなわち、1~3月期、若干下方に振れるが、一步マイナス幅を縮めるとみている。それでも2004年上期に、水面上に顔をのぞかせるまでには至らないだろう。

肝心の設備投資もはかばかしくなく、盛り上がり欠ける。中小企業においてはなお設備投資に火がついていない。

大企業が水面上に出た景況の改善ぶりに比べ、遅れをとっている。今後の景気についても円高に加え、イラク問題、アメリカ大統領選など、政治がらみの不安定性もある。内外情勢に目が離せない年となりそうである。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2003年12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 2,229社より875社の回答をえた(回答率39.3%)  
(建設151社、製造業282社、流通・商業300社、サービス業138社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.5人  
②臨時・パート・アルバイトの数 33.1人

## 【DORの眼】

# ドルに翻弄されない経済の構築と中国・アジア 経済との共生が今世紀前半の最大の課題

立教大学 菊地 進

生産が回復し、収益にも改善が見られ、設備投資も増加しており、景気は持ち直してきていると政府はいう（12月例経済報告）。確かに、生産指数を見ると2002年をボトム（90.8）に2003年秋には2000年水準（100.0）に近づくところまで回復してきている。しかし、その内実はどうか。回復が顕著なのは鉄鋼、電子部品・デバイス、輸送用機械の大企業が中心であり、『日銀短観』（2003年12月）でも、中小企業の業況判断は依然水面下の厳しい状況にある。しかも、こうした一部の回復は内需に押された自立的回復というよりは、輸出、とりわけ中国向け輸出（2000年比で倍増）に押されたところが大きい。

他方、2002年以降急速に円高ドル安が進行してきているが（135円 105円）、にもかかわらずわが国の輸出が増えてきたのは何故か。これは人民元のドルリンクにより中国の輸出環境が大きく好転し、これに刺激を受けた中国国内市場の活性化により鉄鋼需要やIT関連需要が増加し、日本からの対中国輸出が大きく増加したためである。では、かくなるドル安進行の原因は何か。それは、2001年のブッシュ政権発足以後、軍事支出の増強により財政収支が急速に悪化し、2002年にはついに赤字に転化し、経常収支と財政収支の双子の赤字が再発、拡大するにいたったためである。その結果、市場ベースでドル離れが生じ、これがドル安の原因になっている。にもかかわらず米国の株価が大きく低下していないのは、わが国の対米貿易黒字による証券投資や、円高にブレーキをかけるための日銀によるドルの買い支え（昨年累計20兆円）があるからである。

米大統領選を控え、ドル安容認がさらに進行するとすれば、円高制約が働き、輸出にリードされた生産回復にも急速に陰りが見えざるをえないことになる。それは、この間の生産回復が地域を支える、中小企業を支える、雇用を支える回復ではなく、ドルに翻弄される中、中国经济の成長に牽引される形での回復にとどまっているからである。思えば、バブルの発生から崩壊過程においてもわが国はドルに翻弄され続けてきた。こうして、ドル対抗力のある経済を構築することと、加えて中国・アジア経済との共生が今世紀前半の最大の課題となろう。そうした持続力のある経済は、地域と中小企業と雇用をどうするかを政策の基本に据えることの中からは見出しえない。

# 浮揚力弱く回復には至らず

2003年10～12月期DOR

[ ] 業況	4
〔概況〕	4
大企業に比べ遅れる中小企業景気	
穏やかな回復、とはいえ全般的回復にはほど遠い	
改善傾向も一本調子とは行かない	
〔売上高〕	7
売上高DI主導の業況判断DIの改善	
〔経常利益〕	8
売上高に比べ改善幅が小さい経常利益	
[ ] 金融・物価	9
〔金融の動向〕	9
資金繰り改善、一部に借入需要の復活も	
〔物価の動向〕	11
仕入単価の「下降」幅が大幅縮小	
[ ] 生産性・雇用	12
底離れ基調下で業種・地域でばらつく1人当たり売上高・付加価値生産性	
底離れから改善が見える雇用者数・労働時間	
[ ] 設備投資	13
設備投資の企業規模別格差がなお顕著、回復の兆しはあるが極めて弱い	
設備投資の諸要因も企業規模別格差を継続	
[ ] 業種別動向	14
(a) 建設業	14
全体的業況判断3期連続で好転示すが.....	
興味深い地域へのアプローチの試み	
(b) 製造業	16
「3つの格差」が織り成す不安定な景気動向	
不況入りの兆候に目配りが必要な明暗交錯する踊り場局面	
(c) 流通・商業	17
改善基調が継続する業況、売上高、経常利益、売上・客単価	
著しい情報通信業、小売業の改善基調	
(d) サ - ビス業	18
続くサービス業の業況改善、一部には「元気な企業」の姿もみえる	
経営努力が実りをもたらしつつ、雇用構造も大きく変容	
[ ] 経営上の問題点	20
同業者間の価格競争は落ち着きがあらわれたが、新規参入・大企業参入が激化へ	
[ ] 経営上の力点	21
水準を上げる「社員教育」と「人材確保」	
いよいよ正念場 厳しい経営環境をいかに乗り越えるか	
中小企業の戦い方 オンリーワン戦略	
もう一度、原点に返って戦略を見直し、新たに挑戦	
体力を蓄え、反転攻勢へ	

## 〔 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。

### 〔 概 況 〕

#### 大企業に比べ遅れる中小企業景気

2004年が明けた。日本経済はどうなるか。景気の本格的回復への期待は強い。わけても中小企業はどうなるのか。

政府の経済見通しによれば、2004年度中は国内総生産（GDP）の成長率を名目でプラスの0.5%、実質で1.8%を見込んでいる。この数値は、2003年度実績見込みの実質成長率2.0%からすれば、控えめともいえる。そして物価（国内企業物価、消費者物価）の下落は続き、デフレ克服には至らないとみている。

それでは当面の景気はどうなっているか。

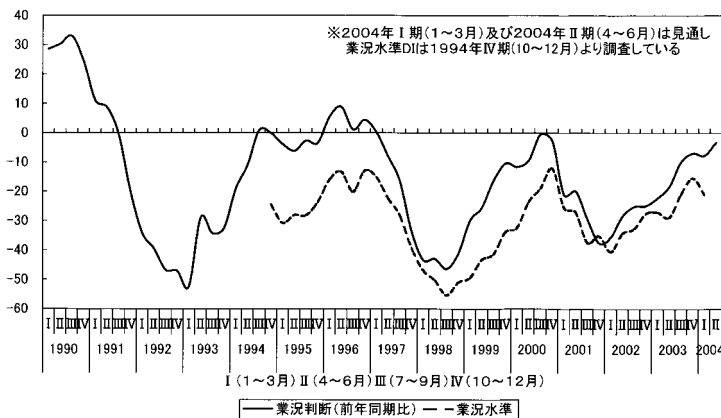
日銀が2003年12月12日に発表した12月の「短観」（短期経済観測調査）によると、全産業（全規模計）で9月時の 21 に比べ12月時は 15、6ポイント改善をみた。9月時の先行き予想が 19 で2ポイントの改善を見込んでいたことからすれば、予想を上回る改善であったことがわかる。

内訳では大企業が全産業でマイナス6 1と7ポイントの改善、なかでも大企業・製造業は1から11と10ポイントもの大幅な改善をみた。もっとも非製造業は 13 9と4ポイントの改善にとどまった。それでも大企業に限っていえば、わずかであれ、水面上に出てきており、回復が確認された形である。

もっとも大企業・全産業でも業況がよいのは輸出関連、デジタル関連の企業であって、日本経済新聞社の調査によると、2004年3月期に連結経常利益で最高益を見込む2割の上場企業が、全産業の経常利益の約6割を稼ぐといういびつな改善であって、一部の好調企業が牽引するものの、多くの企業は収益回復の足取りは鈍い。むしろ、2極分化が鮮明になってきたという構図なのである。（『日本経済新聞』2004年1月9日）

これに対し、中小企業は、全産業で 28 22で6ポイントの改善で、大企業のようにプラスに転ずるには遠い。もっとも大企業・製造業同様、中小企業・製造業もマイナス幅を大幅に縮

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



小し 23 13と10ポイント改善をみた。とはいえ非製造業は 31 28で、3ポイントの改善に止まっている。全体として大企業に比べ中小企業の景気のリハビリは遅れている。

穏やかな回復、とはいえ全般的回復にはほど遠い

それではDORではどうなっ

ているか。

まず業況判断DI(「好転」-「悪化」割合)を全業種で見ると、2003年10~12月期は7で7~9月期の10に対し3ポイントの改善である。4~6月期に対し7~9月期は18 10で8ポイント改善をみたテンポに比べると、改善のテンポは緩やかに止まったといえる。

また日銀「短観」と同一基準で調べている業況水準DI(「良い」-「悪い」割合)を全業種で見ると、10~12月期は15で7~9月期の21に比べ6ポイントの改善である。また、4~6月期に対し7~9月期は29 21で8ポイント改善しているから、ここでも改善テンポは鈍っている。

そこでこうなる。日銀「短観」の中小企業に比べ、同友会の中小企業はマイナスが絶対値で小さい。それだけ業況は良くなっているが、改善テンポは2003年上期に先取りをしており、日銀「短観」の中小企業より下期は大きくない。

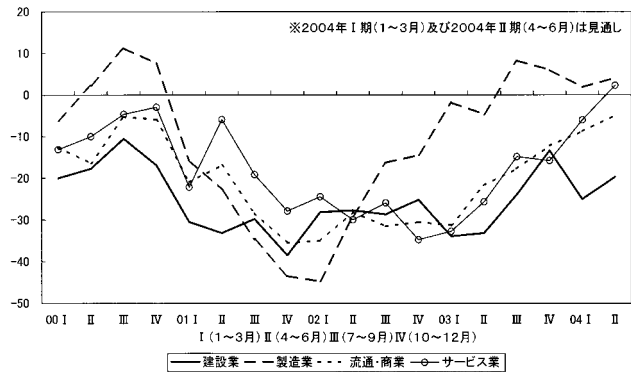
では次に業種別の動きを見てみよう。目立つのはマイナス幅を縮小した業種と悪化した業種が交錯していることである。すなわち建設業は、24 13、11ポイント、流通・商業が18 12、6ポイント、それぞれ改善。これに対し、製造業は8 6、2ポイント、サービス業は15 16、1ポイント、それぞれ悪化している。

製造業は7~9月期にプラスに躍り出た後、プラス幅を縮小させているのが気懸かりである。

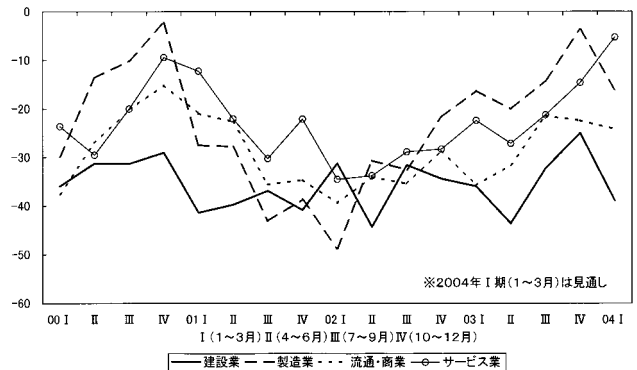
地域経済圏別では、近畿、九州・沖縄がマイナス幅を拡大させ、中国・四国がプラスからマイナスに転化したほかは、マイナス幅を縮小させている。とくに関東が5、北陸・中部が10に転じたのが注目される。うちとくに北陸・中部は7~9月期の12からすると22ポイントも改善を見ている。

企業規模別では、20人未満がややマイナス幅を拡大させたほかは、改善を

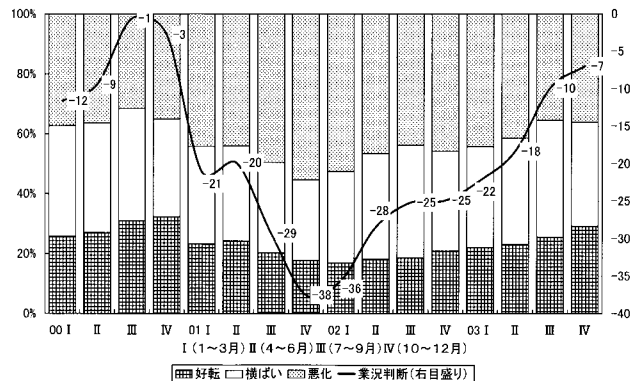
業種別業況判断DI(前年同期比)



業況水準判断DI(業種別)



業況判断DI(前年同期比)と内訳



みている。とくに20人以上50人未満は2と今期プラスに転じた。また100人以上も今期は5とプラスに転じている。

業況は改善したとはいえ、業種別、地域経済圏別、企業規模別にみると、明暗が入り交じり、まだら模様の様相を呈しており、全般的回復とは見なしえないといえる。

### 改善傾向も一本調子とは行かない

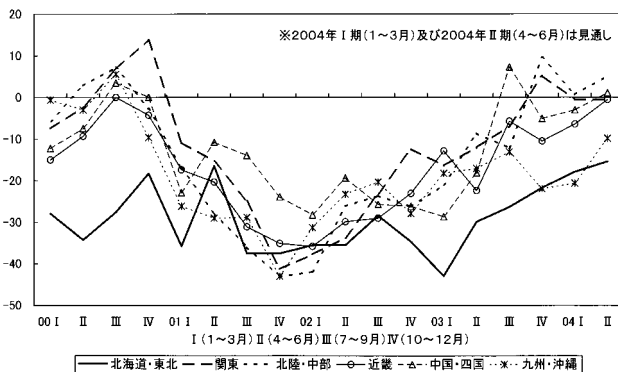
それでは先行き見通しはどうか。

まず2004年1～3月期の業況判断DIを全業種でみると、8で、10～12月期の7と比べて1ポイント後退する。業況水準DIでも1～3月期は21で、10～12月期の15にたいし6ポイント後退する。この後退傾向は、12月の日銀「短観」の中小企業においても見られるところで、そこでも12月の22に対し先行きは24で2ポイント悪化をみるとされている。

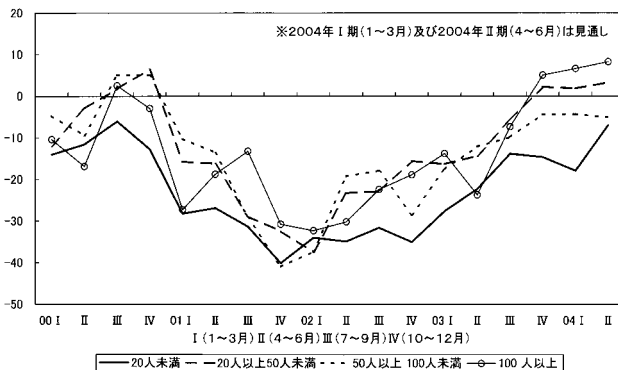
ただし業況判断DIは新会計年度の4月以降6月にかけては3と回復を見込んでいる。

業種別では、1～3月期、流通・商業、サービス業はマイナス幅を縮小させるものの、建設業はマイナスを拡大、製造業もプラス幅を縮める。ただし4～6月期は、全業種で持ち直すとされているとみられる。

地域経済圏別では、1～3月期は、北海道・東北、近畿、中国・四国、九州・沖縄がマイナス幅を縮小するのに対し、この間、景気



### 規模別業況判断DI (前年同期比)



幅を縮小するのに対し、この間、景気好転を引っ張ってきた関東(5 1)、北陸・中部(10 1)は悪化すると予想されている。

企業規模別では、1～3月期は50人以上100人未満、100人以上を除いてマイナス幅の拡大がみられるが、4～6月期には50人以上100人未満を除くと、すべて改善が見られる。そのうち20人以上50人未満、100人以上ではプラスに転ずる。とくに100人以上は3期連続でプラスであり、しかも期を追う毎にプラス幅を拡大している。

総じて中小企業の景気は一本調子の上昇というわけにはいかないようだ。日本経済はアメリカ、中国などへの輸出拡大をテコに回復を見つつある輸出主導型回復であり、11月のアメリカの大統領選までは経常赤字と財政赤字という双子の赤字のもとでも大型減税な

どの景気刺激策がとられるものの、その後の息切れ懸念も抬頭している。円高 再リストラ 個人消費の冷え込みというシナリオになると中小企業景気も悪化する可能性もなしとはしえないことを考慮に入れておくべきであろう。

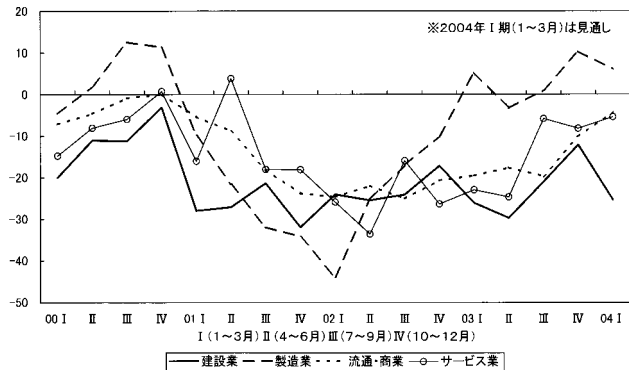
[ 売上高 ]

売上高DI主導の業況判断DIの改善

売上高DI(「増加」-「減少」割合)は10~12月期は全業種で 4となり、7~9月期の 11に比べ、7ポイント好転した。業況判断DIが改善したのも、この売上高DIの好転によるところが大であろう。

業種別では、サービス業を除き、他はすべて好転した。なかでも製造業が1 10とプラス幅を拡大させたのが目立つ。地域経済圏別では、中国・四国、九州・沖縄を除く地域で好転をみている。とくに関東、北陸・中部は今期それぞれ9、11とプラスに転じた。このプラス値への転回は7~9月期に比べ、関東で19、北陸・中部で25ポイントに及ぶ大きさの改善であり、業況判断改善のベースとなっているといえる。企業規模別では、全企業規模でマイナス幅が縮小、なかでも100人以上は今期、12で17ポイント、20人以上50人未満は1で11ポイント押し上げてプラスに転じている。

業種別売上高判断DI(前年同期比)



売上高DIは業種別で製造業、地域経済圏別では北陸・中部、規模別では100人以上の健闘が顕著である。

それでは次期(1~3月期)の見通しはどうか。

まず全業種では、10~12月期の 4が 5と軽微であるが、1ポイント悪化するとみられる。業況判断DIの1~3月期の後退は、この売上高DIの悪化に対応している。

業種別では、流通・商業、サービス業がマイナス幅を縮小させる反面、建設業、製造業が悪化をみるとされている。すなわち建設業は10~12月期の 12に対し 25と13ポイント、製造業は10 6と4ポイント悪化する。建設業のマイナス幅の拡大は官公需、公共事業を中心とする市場の縮小によるものであろう。これに対し製造業のプラス幅の縮小は、繊維工業、繊維製品、化学・石油製品によるもので、鉄鋼・非鉄金属、機械器具は好調である。輸出とデジタル景気による牽引はなお続くということであろう。

地域経済圏別では、北海道・東北、九州・沖縄が好転するのに対し、他の地域は悪化する。とくに北陸・中部は10~12月期の11が1に急減する見通しである。新車登録、軽自動車が前年同期を下回ったことの後遺症ともみられる。企業規模別では、20人未満、50人以上100人未満がマ

イナス幅を拡大、100人以上がプラス幅を縮小させるのに対し、唯一、20人以上50人未満が15とプラス幅を拡大させている。ただし、プラスの絶対値では100人以上も5であり、この2つの企業規模層で好転を牽引すると見られている。

景気を引っ張っている鉄鋼、非鉄、機械器具が堅調であることからすれば、1～3月期の後退は一時的な下方屈折と見られる。

## [ 経常利益 ]

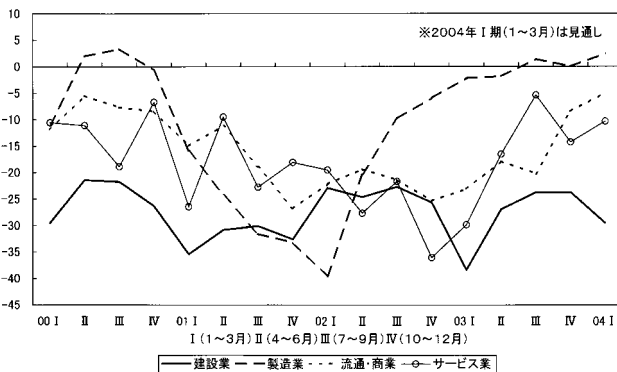
### 売上高に比べ改善幅が小さい経常利益

経常利益DI(「好転」-「悪化」割合)は全業種でみて10～12月期は9で7～9月期の12に比べ3ポイント改善をみている。もっとも売上高DIの改善に比べ改善幅は小さい。それでも2003年に入り每期、マイナス幅を縮小させてきたことは指摘しておいてよいであろう。

そこで経常利益の変化理由であるが、好転企業の最大の理由は「売上数量・客数の増加」で、7～9月期の78.2%から10～12月期は2.6ポイント上昇し80.8%となっている。そのほか「原材料費・商品の仕入単価の低下」(10.2% 11.3%)、「外注費の減少」(8.3% 8.9%)もわずかながらであるが、経常利益好転に寄与している。

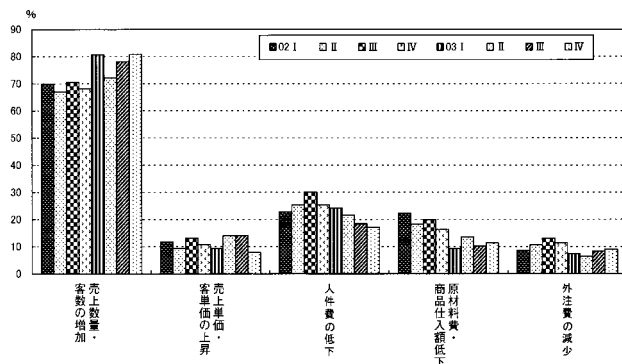
これに対し悪化企業では「売上数量・客数の減少」(77.3%)、「売上単価・客単価の低下」業種別経常利益判断DI(前年同期比)

(62.1%)に依然悩まされている。



業種別では、流通・商業は改善をしたものの、建設業は横這い、製造業、サービス業は悪化をみている。改善をみたもののうち、流通・商業は7～9月期の20に比べ10～12月期は8で12ポイントと大幅に改善をみている。これに対しサービス業は514で9ポイントとかなりの悪化である。また製造業は、10とプラス幅を減少させている。

### 採算好転理由



地域経済圏別では、北海道・東北、中国・四国、九州・沖縄はマイナスを拡大させているのに対し、関東、北陸・中部、近畿は好転している。そのうち関東は4とプラスに転じ、北陸・中部は0と水面に達している。この点は業況判断DI、売上高DIと同じ動きである。ただし、売上高DIの好転では関東を抜いてトップに立った北陸・中部



が経常利益DIの好転では関東を下回っているのは注目に値する。それだけコストダウン、単価切り下げによる利潤圧縮が厳しいということであろうか。

企業規模別では、50人以上100人未満がマイナス幅を拡大しているのに対し、20人未満は横ばい、20人以上50人未満、100人以上は好転している。そのうちでも100人以上は7～9月期の4から11ポイント押し上げ7と大きく改善している。

以上、業種別、地域経済圏別、企業規模別で、いまだマイナス、プラスが交錯し相殺し合っているところから、改善幅も小幅にとどまったといえる。

それでは次期（1～3月期）の見通しはどうか。

1～3月期の経常利益DIは8で10～12月期の9に比べ1ポイント改善をみるとされている。7～9月期から10～12月期にかけての改善幅が3ポイントであったから、改善幅は小さくなる。

とはいえ1～3月期の売上高DIが減退するという見通しの中での改善であるから、企業努力の成果が見込まれているともいえる。全体として一時的であれ、売上単価・客単価の低下圧力が緩くなり、原材料費等の低下、外注費の減少などが寄与しているということであろうか。

業種別では、建設業を除く3業種で好転する見込みである。とくに製造業は2で、ここ3期のうち最も高いプラスになると予測されている。

地域経済圏別では、北陸・中部、中国・四国が悪化するが、他は改善が見込まれている。関東は10～12月期の4から2004年度1～3月期は7まで堅調な好転が続くと見られている。10～12月期同様、関東の収益回復予測が目立つ。他方、北海道・東北は2002年10～12月期以降最低水準を続けてきたが、2004年1～3月期には5ポイントの改善が見込まれ、九州・沖縄が27と最悪の水準となることが予測されている。地域経済圏毎での利益の高低が開く形である。

企業規模別では、100人以上がマイナスに転落するほかは、好転するとされている。なかでも20人以上50人未満は、1～3月期プラスに転ずる見込みである。

業種別、地域経済圏別、企業規模別の明暗、不揃いは残り、不安定さが増す動きもある。

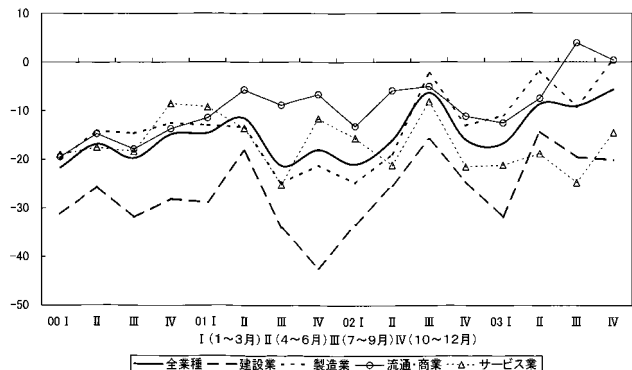
## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

資金繰り改善、一部に借入需要の復活も

2003年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合 - 「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は、7～9月期の9から3ポイント改善して6となった。これは、「余裕」あるいは「やや余裕」と答えた企業が1.1%増える一方で、「窮屈」ある

業種別資金繰りの状況DI  
（前年同期比）



いは「やや窮屈」と答えた企業が2.3%減少したためである。依然として資金繰りは苦しいとはいえ、2002年7～9月期と並びここ10年ではもっとも高い水準である。

業種別に資金繰りDIの状況を見ると、7～9月期にもっとも窮屈感の強かったサービス業は25 15へ10ポイント、製造業も 9 0へ9ポイント改善したのに対し、流通・商業は4 0へ悪化した。建設業は前回調査と変わらず 20であったが、建設業の資金繰りの苦しさが際立つ結果となった。

地域別にみると、中国・四国が 8 5へ13ポイント改善し、改善の幅がもっとも大きかった。逆に、近畿は1 6へ7ポイント悪化し、6地域の中で唯一悪化の幅を拡大させた。資金繰りの窮屈感が一番強かった地域は、北海道・東北（ 19 13）と九州・沖縄（ 13 13）であった。なお、関東は 17 6へ11ポイント悪化幅を減少させ、北陸・中部は 1 3と「余裕」超過へ転じている。

企業規模別では、前回調査に引き続き20人未満の企業の資金繰りの悪さが目立つ。20人未満の企業の資金繰りDIは、 20 25と5ポイント悪化した。これに対して20人以上50人未満は 6 3へ9ポイント、50人以上100人未満は1 12へ11ポイント改善している。この結果、資金繰りの規模別最大格差は前回の31（100人以上：11、20人未満： 20）から37（50人以上100人未満：12、20人未満： 25）へと拡大した。

今回注目されるのは、借入をめぐる動向である。借入金の有無については、「有り」の割合が前回調査から2.5%増加し、85.7%となった。業種別ではサービス業（72.2% 80.3%）、地域別では中国・四国（82.0% 88.9%）、企業規模別では50人以上100人未満（86.1% 91.6%）が今回調査の最大の上げ幅であった。

また、借入金DI（「増加」 - 「減少」割合）についてみても、長期資金については 17 16へ1ポイント、短期資金については 14 7へ7ポイント「減少」超過幅が縮小した。短期資金についてみると、建設業（ 11 1）と北陸・中部（ 15 2）が借入金の増減に関する調査の始まった2001年10～12月期以降初めて「増加」超過へ転じている。借入難度DI（「困難」 - 「容易」割合）は、短期資金については 19 25へ、長期借入についても 17 22と「容易」超過幅が拡大した。なお、長期資金借入難度DIの「容易」超過幅の拡大は2002年10～12月期以降5期連続となる。

7～9月期に「上昇」超過へと転じた長・短金利の動向について借入金利DI（「上昇」 - 「下降」割合、前期比）をみると、短期金利は7 3へ4ポイント「上昇」超過幅が縮小したものの、長期金利は前回調査と変わらず3であり、引き続き上昇圧力が強い。とくに建設業が長期（10）・短期金利（9）ともに突出している。その上、7～9月期において唯一マイナスであったサービス業の長期金利は 7 1と「上昇」超過へ転じたことで、4業種の長期・短期金利はいずれも「上昇」超過となった。こうした事態は2000年7～9月期以来である。また、規模別では20人未満では、長期金利が7（前回2）、短期金利は9（前回11）と他に比べて突出して高い金利水準となった。

受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」割合、前期比）は、 9 7へ2ポイント「長期化」

割合が低下した。

依然として資金繰りに「窮屈」感をもつ企業の方が多いとはいえ、改善傾向が鮮明化しており、また一部とはいえ借入需要の回復を伺わせる動きもみられるなど、景気回復の足取りを感じさせる調査結果となった。ただし、企業規模や地域によってその傾向にも格差がみられ、二極化を懸念させる内容ともなっている。さらに借入金利が引き上げられる傾向も依然として続いており、中小企業を巡る金融環境については予断を許さない状況にあるといえる。

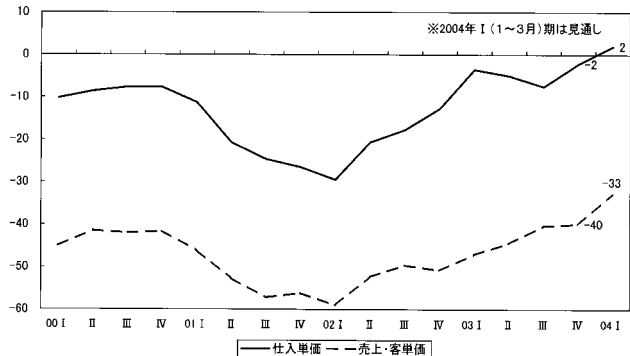
## [物価の動向]

### 仕入単価の「下降」幅が大幅縮小

仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、7～9月期に比べて「下降」超過幅が6ポイント縮小し、2となった。3期ぶりの縮小となる。業種別では、建設業で20 10へ10ポイント、流通・商業で15 7へ8ポイント「下降」超過幅が縮小し、さらに製造業で6 10へ4ポイント「上昇」超過幅が拡大した。一方、サービス業は6 10へ4ポイント「下降」超過幅が拡大している。また地域経済圏別では、近畿（5 3）、九州・沖縄（5 7）が「上昇」超過に転じ、北海道・東北（10 6）、北陸・中部（6 1）、中国・四国（13 6）では「下降」超過幅が縮小している。

売上単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、前回と変わらず、40と横ばいであった。全体として横ばいとなったのは、業種別にみれば格差が縮小したからと考えられる。製造業で38 37と1ポイント、流通・商業では45 38と7ポイント「下降」超過幅が縮小したのに対し、建設業では47 48と1ポイント、サービス業で30 40と10ポイント「下降」超過幅

仕入単価、売上・客単価  
(前年同期比、全業種)



が拡大した。この結果、7～9月期は業種間の格差が17であったものが、10～12月期では11（建設業48、製造業37）に縮小した。なお、企業規模別の格差も7～9月期の11（20人以上50人未満が38、100人以上が49）から8（20人以上50人未満が38、100人以上が46）へ縮小している。

売上単価、仕入単価ともに「下降」超過幅の拡大はストップしたものの、次期の見通しについては、仕入れ価格が「上昇」超過に転じる一方、売上単価は「下降」を予想する企業が「上昇」を予想する企業よりも33ポイント多くなっており、収益環境の悪化が見込まれる。とくに中・小規模企業は、物価面からの収益圧迫が懸念され、その動向には大きな注意が要される。

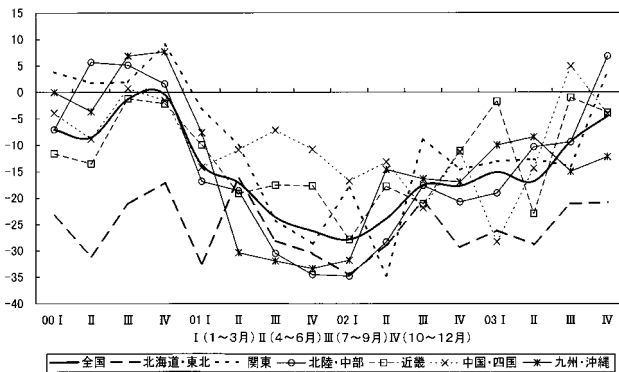
### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 底離れ基調下で業種・地域でばつづく1人当たり売上高・付加価値生産性

漸く見え始めた不況の底離れに伴い、1人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2003年10～12月期も水面下で4期連続の増加傾向であった。7～9月期は、9と1桁台となり、10～12月期は5であった。上昇の勢いは弱い、ほぼ水面に到着しそうだ。

底離れをリードしているのは製造業で、10～12月期には9となり、7～9月期の5に続いて2期連続プラスとなった。製造業は、水面を出て、なお上昇している。建設業、流通・商業も水面下

地域別1人当たり生産性DI  
(前年同期比)



の上昇を示している。ただ一時回復の兆しを見せたサービス業は2002年4～6月期の30を直近の底に、2003年7～9月期には6にまで回復し、水面到着も近づいたが、10～12月期は9と、若干後戻りした。底離れに業種間のバラツキがみられる。

規模別にみると10～12月期は、7～9月期に続いてどの規模でも増加傾向である。やはり底離れである。ただ地域的には、近畿、中・四国が7～9月期より

落ち込み、北海道・東北、九州の底離れは弱含み、北陸・中部、関東の2地域の上昇力は強く、水面を離れプラスの増加を示した。このように地域間のバラツキはまだ大きい。

また、1人当たり付加価値DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2002年1～3月期を底に緩やかな回復をとげている。2003年10～12月期も10で、1桁台に迫ってきた。今期上昇基調は継続しているものの、底離れ浮揚力は弱っている。ただ、7～9月期に比べ業種別には、製造業が2ポイント、サービス業が3ポイント減少を示した。ただし流通・商業だけは21が14に7ポイント回復し、他業種を引っ張っている。緩やかに回復してきた1人当たり付加価値は、ここにきて早くも減少傾向が現れて、転機を迎えるかに見える。本格的回復というまでには至っていない。

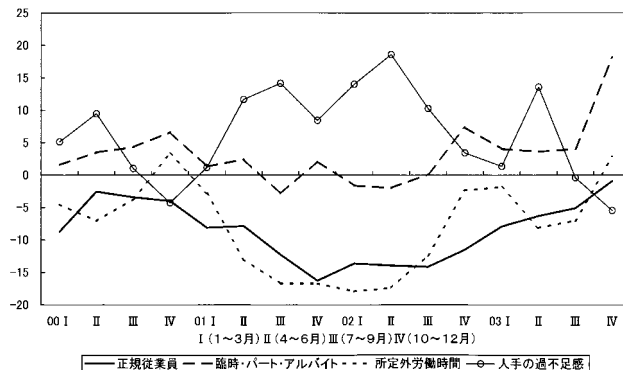
#### 底離れから改善が見える雇用者数・労働時間

正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2001年10～12月期の16を底に増加基調にある。全業種では、2003年10～12月期には1になり、ほぼ水面に到達した。製造業と流通・商業はそれぞれ2および0となり、増減が均衡した。ただし、建設業は7で横ばい、サービス業も7～9月期の12に比べ、今期は4になり、水面下にあるものの大幅な改善を示した。

さらに臨時・パート・アルバイト従業員数DI（「増加」 - 「減少」割合）の動きは、正規従業員数DIの動きよりも活発である。すなわち、7～9月期の4が、18と、2ケタ台にまで上昇した。

景況の底離れとともに、非正規雇用中心の動きだったが、今期は久しぶりに全業種で雇用増が一気に加速された格好だ。とくに底離れは、所定外労働時間DI(「増加」-「減少」割合)にも反映し、全業種では2000年10~12月期以来3年ぶりに水面下を脱して、3となった。これは製造業(11)の突出による効果だが、他の業種も減少幅を縮小させている。

雇用・労働時間DIの変化  
(前年同期比、全業種)



この結果、人手の過不足感DI(「過剰」-「不足」割合)は、徐々に2期連続で不足感が顕在化し、とくにサービス業(3 16)が一気に不足感に転換し、流通・商業(1 6)、製造業(2 3)でも不足感の幅が拡大した。労働面は、2000年におけるITバブル期に似た状況が見られる。

#### 〔Ⅳ〕設備投資

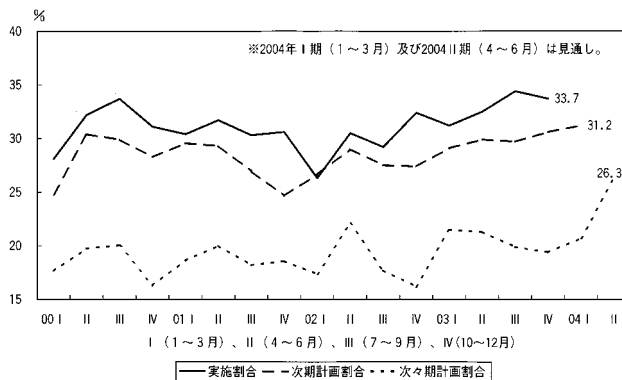
設備投資の企業規模別格差がなお顕著、回復の兆しはあるが極めて弱い

現在、日本経済の自律的回復の芽が注目され始めており、その際、大企業の設備投資の増加が指摘されている。では、中小企業の設備投資はどうか。前回調査では、増加傾向のなかでの企業規模別格差の拡大、「建設業」とその他の業種との業種別格差の定着を指摘し、特に、前者について、小零細企業層(20人以下)における低迷を指摘し、その基礎には金融条件(資金繰りの状況)の格差が強く働いていると強調した。

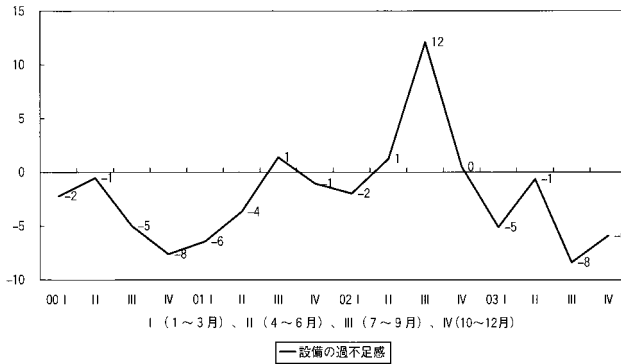
さて、今期の設備投資は、全業種の実施割合が2期連続の増加から若干後退(31.2% 32.5% 34.4% 33.7%)を示したが、次期計画割合はなお緩やかに上昇(29.7% 30.6% 31.2%)し、次々期計画割合が顕著な上昇(19.4% 20.7% 26.3%)に転じている。この意味で、今後の中小企業の設備投資については回復の兆しを指摘できそうでもある。

しかし、実施割合および次期計画割合の企業規模別格差の内容をみると、今期、「牽引役」の「100人以上」がそれぞれ後退(59.3% 50.0%、50.0% 41.0%)し、次々期計画割合で若干上昇(42.6% 44.4%)するに止まっている。同じく「錘役」の「20人未満」が、実施割合、次期計画割合でそれぞれ

設備投資の実施割合・計画割合(全業種)



設備の過不足感DI (前年同期比)



れ停滞 (27.6% 24.4% 24.6%、20.1% 22.9% 21.0%)し、次々期計画割合 (全体) で漸く低迷から上昇 (12.1% 11.8% 19.3%) に転じているに過ぎない。また、業種別格差における「錘役」の「建設業」が今期実施割合で急上昇から急降下 (19.4% 29.6% 23.6%) し、次期計画割合で低迷を続け (19.0% 19.3% 19.0%)、次々期計画割合で横ばい (10.1%

9.3% 12.7%) である。以上から判断すれば、前回指摘した実施・計画割合のバブル崩壊以降の30%を中心にほぼプラス・マイナス5%の範囲を変動する「硬い」横ばい基調を崩す程の回復の兆しを確認することはできないと結論せざるを得ない。

#### 設備投資の諸要因も企業規模別格差を継続

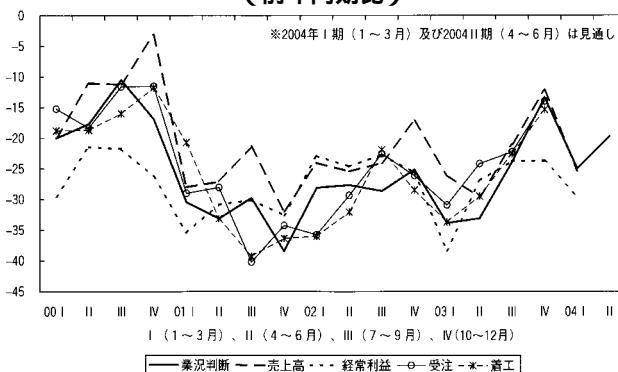
上に指摘した回復の兆しの背景を探ってみると、まず、設備過不足感DI (「過剰」 - 「不足」割合) において今期若干過剰化 ( 8 6) に向かったが、2002年10~12月期から不足化の方向にある中の動きであると判断される。また、長期資金借入難度や資金繰りの状況において企業規模別格差が継続し、売上高DI・業況判断DI・採算水準DIでみると全体として僅かながら回復にあるが、同じく企業規模別格差はなお大きい。したがって、設備投資の背景となる諸条件もやはり企業規模別格差の存続によって、設備投資の本格的な回復の兆しを確定づけるに至っていないといえよう。

### 〔V〕業種別動向

#### (a) 建設業

全体的業況判断3期連続で好転示すが……

建設業の各種DI (前年同期比)



10~12月期の建設業の全体的業況判断DIは、13で依然としてマイナスではあるが3期連続で上昇し、7~9月期からは11ポイント上昇した。10台は12期ぶりである。また売上高DIは9ポイント上昇の12, 受注も8ポイント上昇の14、着工は8ポイント上昇の15であった。以上は業況が好転を示し始めたことを物語るが、その先行きは依然として不安定である。第一に経

常利益DIは7～9月期と同じ 24で好転していないし、採算水準DIでは7～9月期は黒字企業が赤字企業を超えたが10～12月期は逆転し赤字企業が上回った。売上が上昇しても利幅は低い状況が示唆される。第二に、次期以降の見通しが、受注DIで10、売上高DIで13、採算DIで6、全体的業況判断DIで12ポイントと各DIはいずれもマイナス幅を拡大するとされている。

4業種別の業況判断DIでは、官公需主体総合工事業 20、民需主体総合工事業 5、職別工事業 16、設備工事業 24で、官公需主体総合工事業が最も低位の状況を脱したかにみえるが、今期の同業種回答企業が12社と大幅に減少した影響を無視できない。減少したこと自体同業種の困難性を示唆している。業況水準・売上高・採算・販売単価・仕入単価・正規従業員数などの各DIで官公需主体総合工事業は依然最も低水準で、公共事業発注の見直しや低単価受注競争の影響が反映している。そして記述回答から建設業内部の業種・企業によりばらつきが目立つようになっていることも付記しておく。

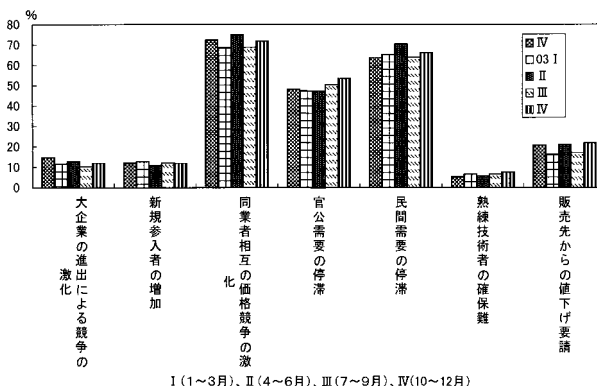
### 興味深い地域へのアプローチの試み

今期の採算の好転理由は、「売上数量・客数の増加」が11.6ポイントと大幅増の84.0%に達し、そのほか「本業以外の部門の収益好転」の8ポイント増(8.0%)、「人件費の低下」と「外注費の減少」がそれぞれ4.6、5.1ポイント増で各8.0%、12.0%である。工事量の回復と人件費などの低下、それに好調な本業外事業によって回復傾向が顕在化した。だがDIでマイナスであることは、その傾向が部分的であることを示している。

経営上の問題に注目すると、「同業者相互の価格競争の激化」(71.8%)、「官公需の停滞」(53.5%)、「民間需要の停滞」(66.2%)が主要な問題である状況が持続している。またそれぞれ7～9月期より2.9ポイント、2.9ポイント、2.2ポイントとわずかだが増加した。また「販売先からの値下げ要請」(21.8%)も4.7ポイント上昇し、厳しい状況は改善していない。次に経営上の力点では、「新規受注(顧客)の確保」(74.3%)が相変わらず中心で、次に「付加価値の増大」(45.8%)、「社員教育」(34.7%)と続く。このうち社員教育の比率は、2000年以降で最高の値になっているなど、その重要性がますます意識されるようになっている。

最後に、最も厳しさが続く官公需主体総合工事業の典型的なケースをひとつあげる。「今年度は……公共事業の大幅な減少が見込まれる。16年度受注量は40%減を覚悟。単年度黒字が見込めるかどうか心配。建設業全体が苦しんでいる(15年度も知り合いの経営者2名が自殺)なかで、倒産・廃業・合併が激増しそうだ。見捨てられていくのか、見捨てていくのか、いよいよ正念場」(北海道)というもので、地域

建設業の経営上の問題点



I (1～3月)、II (4～6月)、III (7～9月)、IV (10～12月)

的な条件と業種的な条件が重なりあった状況が見出せる。

(b) 製造業

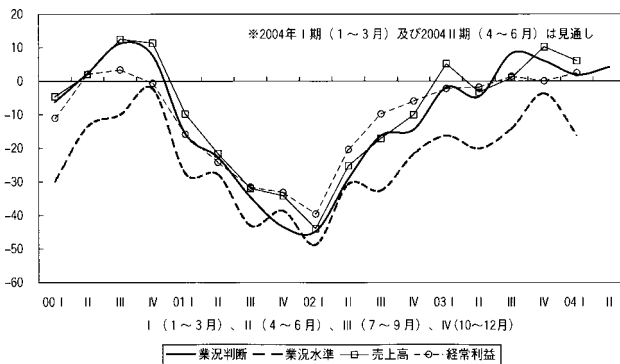
「3つの格差」が織り成す不安定な景気動向

現在の日本の製造業は、大企業と中小企業、自動車・デジタル家電と在来型工業、大都市と地方という「3つの格差」に喘いでいるが、10～12月期のDORはこの傾向を端的に反映している。7～9月期に続き製造業の業況判断DIのみがプラス(8.6)であり、かつ東京・名古屋など大都市工業の浮揚傾向が強く、また相対的に規模の大きな企業ほど業況は改善しつつある。売上高DIも大幅に好転し(1.10)、設備投資でも実施割合は2002年7～9月期以降5期連続で上昇し、実施目的では能力増強(36.9%→45.8%)が半数近くに及んだ。業況水準DIも引き続き改善基調にあるが依然水面下にあり(-14.4)、次期見通しは再度の悪化(-16)となっている。しかし、業況判断DIの次期見通し(2)は弱含みであり、経常利益DIも水面すれすれ(0.2)であり、自律的な回復軌道に乗ったとはいえない。

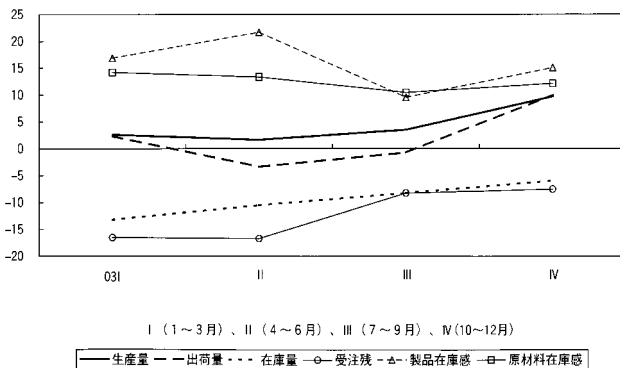
9業種別の業況判断では自動車やデジタル家電・ITなどの好況産業に関連する機械器具および金属製品で回復感が強いが、繊維(31)、木材(13)や印刷(14)といった内需関連の

在来型業種では水面下の苦闘が続いている。ただし食料品(7)が7～9月期に続いてプラス指標となった点は注目される。また売上高では繊維と印刷以外の業種ではマイナスから脱却しているが、これは生き残り(残存者)の利益という側面も考慮する必要がある。

製造業の各種DIの変化



製造業の各種DI(前年同期比)



不況入りの兆候に目配りが必要な明暗交錯する踊り場局面

生産量DI(「増加」-「減少」割合)は4期連続でプラス指標を示したが、改善傾向は機械器具(17.29)と金属製品(3.21)、食料品(3.14)で顕著であるが繊維と鉄鋼・非鉄金属、印刷は大幅に悪化した。他方、出荷量DI(「増加」-「減少」割合)は久々に大きく好転したが(1.10)、食料品と機械器具、金属製品の影響が強い。受注残DI(「増加」-「減少」割合)も機械器具と金属製品での市況



好転に引きずられる形で全体的には改善基調の中での踊り場にあるが（ 8 8）、内需関連と素材関連の業種では厳しい状況が続いている。在庫感では製品在庫感DI（「過剰」 - 「不足」割合）（10 15）、原材料在庫感DI（「増加」 - 「減少」割合）（10 12）ともに再び過剰感が強まっており、とくに今期の好調業種である機械での過剰感の高まりは注目される。

経営上の問題点では「民間需要の停滞」（46.6% 39.2%）が大きく後退したが、「大企業の進出」（7.1% 8.3%）、「新規参入者の増加」（8.4% 9.1%）、「輸入品による圧迫」（5.1% 7.9%）などの競争環境の悪化とともに「仕入れ単価の上昇」（10.8% 13.6%）および「熟練技術者の確保難」（15.2% 16.6%）の指摘割合が高まっている点が今期の特徴である。他方、経営上の力点としては企業ドメインの確立・強化を目指す「社員教育」（27.0% 34.3%）、「得意分野の絞込み」（10.9% 12.2%）、「研究開発」（17.1% 18.5%）の比重が高まっており、オンリー・ワン型企业づくりの方向が強化されている。なお次期以降は「3つの格差」の先鋭化が予測されるので、とりわけ地方経済と大都市部での地域密着需要に依拠する企業にとっては「まさか」の事態への備えが不可欠であろう。

### （c）流通・商業

改善基調が継続する業況、売上高、経常利益、売上・客単価

2003年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、 18 12とマイナス幅を縮小させている。また、2004年1～3月期見通しは、 9、4～6月期見通しも 5となっており、引き続きの改善基調となっている。他方、10～12月期の業況水準DIについては、 21 22と僅かな好転がみられるものの、1～3月期見通しについては 24と僅かながら悪化が見込まれている。

しかし、10～12月期における売上高DIは、 20 10と大幅なマイナスの縮小がみられ、1～3月期見通しについても 4と改善基調を示している。

さらに、10～12月期の経常利益DIについては、 20 8と大幅な改善基調にあり、1～3月期見通しについても、 5と好転を見込んでいる。

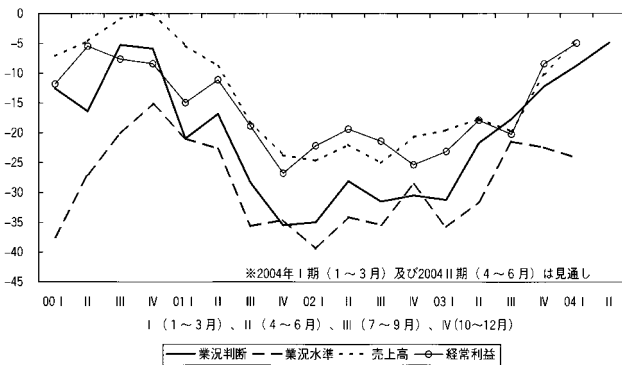
また、10～12月期の売上・客単価DIは、 45 38とマイナス幅の縮小があり、1～3月期には、 28と大幅な好転傾向が見込まれている。

以上から判断するならば、流通・商業は、今期、業況水準DIでは、僅かな後退がみられ、次期以降は僅かな後退傾向にあると示されているものの、業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、売上・客単価DIに関しては、改善基調にあり、次期以降も好転が見込まれており、全般的には今なお改善基調にあるといえる。

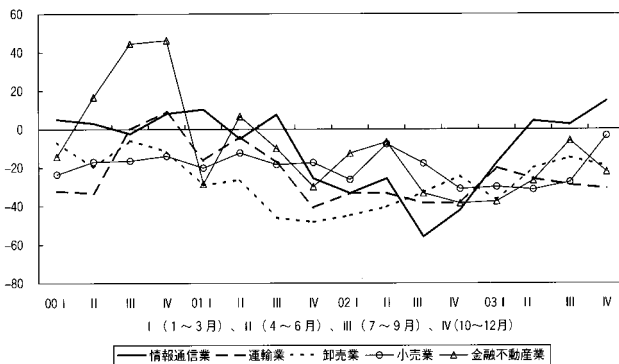
### 著しい情報通信業、小売業の改善基調

流通・商業5業種（情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融不動産業）別にみた10～12月期の業況判断DIは、運輸業で 29 31、卸売業で 15 19、金融不動産業で 6 22と悪化傾向があるものの、情報通信業で3 15、小売業で 28 3と大幅な改善基調となっている。

### 流通・商業の各種DI



### 流通・商業の細分類での業況判断DI （前年同期比）



また、10～12月期の業況水準DIについていえば、卸売業で 22 32、金融不動産業で 13 30と悪化傾向にあるが、情報通信業で 3 18、運輸業で 19 16、小売業 30 22、と好転傾向となっている。

他方、10～12月期の売上高DIは、情報通信業で 3 17、運輸業 16 11、卸売業で 22 17、小売業では 26 9と好転傾向にあり、金融不動産業は0 0と横ばいとなっている。

また、10～12月期の経常利益DIについても、情報通信業が 3 11、運輸業 13 11、卸売業で 21 18、小売業では 29 2、金融不動産業で 12 0とすべての業種で好転傾向となっている。

以上、業種別にみれば、業況判断DI、業況水準DIについては、業種別の明暗が分かれる結果となっており、

情報通信業、小売業といったIT関連業種と最終消費者向け業種の好調さが目に付く結果となっている。また、売上高DI、経常利益DIについては、すべての業種が好転傾向を示しており、ここでも情報通信業、小売業の好調さが特筆できる。こうした情報通信業、小売業の著しい改善基調は、デジタル家電をはじめとするIT関連商品の好調さがその一翼を担い、このことが流通・商業の業況判断の好転を牽引している。

### (d) サービス業

続くサービス業の業況改善、一部には「元気な企業」の姿もみえる

ここ数期にわたり改善傾向をみせていたサービス業の業況には、さらに改善へと向かう指標と、「足踏み」を示す指標とが混在している。

今回調査によれば、業況水準DIは2期連続の上昇を続け、7～9月期の 21から 15へと6ポイントの改善をみせた。さらに、次期見通しの 5を入れると、傾向は明らかな改善を示す結果となっている。業況水準DIの内訳をみると、「良い+やや良い」は前回の20.0%から21.6%へと1.6ポイントの伸びに過ぎないが、他方で「やや悪い+悪い」が41.3%から36.1%へと5.2ポイントの改善となったことで、改善傾向がより強調されることになっている。とはいえ、「良い」が2003年1～3月期の5.8%以来、3期振りに5%台を回復して5.4%にまでなったことは、業界全体が

らすればまだごく一部だが、「元気な企業」の存在を明確に示す結果となった。

しかし、業況判断DIは多少異なった情報を伝える。つまり、2002年10～12月期を底に上昇を続け、2003年7～9月期の 15までは連続して改善傾向を示していたが、10～12月期は 16と若干の悪化となったことである。各年10～12月期には業況判断DI値が悪化することがやや多く、季節要因の作用を考慮する必要はあるとしても、「足踏み」の状況を示している。したがって、「先行き不安感を持ちつつもサービス業の業況には好転傾向が強まっている」とした前回の判断は、今回調査結果についてもなお当てはまるものといえる。

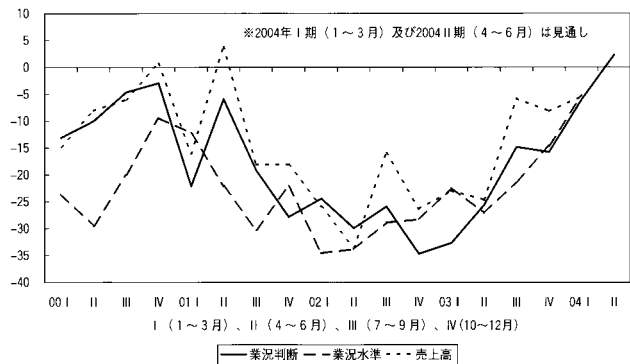
経営努力が実りをもたらしつつ、雇用構造も大きく変容

7～9月期で大きく改善した売上高DIは、この10～12月期で7～9月期の 6から 8へと反転悪化を示した。同様に、2002年10～12月期の 36を底に改善が続いた経常利益DIは7～9月期 5であったが、10～12月期は 14とやはり大きく下ブレを起こしている。したがって、売上高へのブレーキが直ちに採算をも減速させるといふ経営・財務体質については、いまだ各企業が抜本的な改善に向けてその途上にあるといえる。

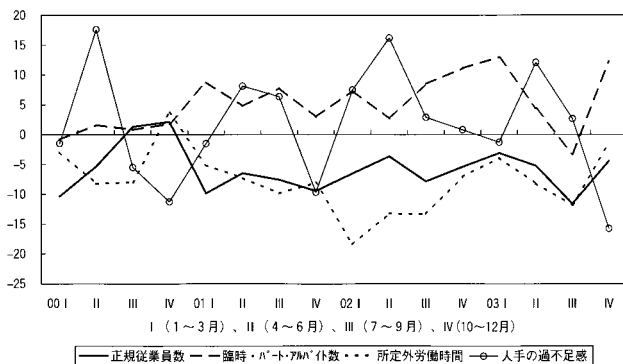
しかし、長期間の不況を耐えてきた中小企業経営は、大きな変化をみせている。その一つである雇用・人材面をみると、常用雇用者の減少と、臨時・パート・アルバイト依存が強まっている、という特徴がみられる。たとえば、正規従業者数DI値は7～9月期の 12から10～12月期は 4へと、減少が緩やかになったとはいえ、いまだ増加には転じていない。対照的に、臨時・パート・アルバイトDIは 3から、10～12月期では12へと大きくプラスに転じている。この増加割合は9年ぶりの大きな数値である。さらに、人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）が10～12月期は 16となったように、人手への需要が「正規」から「不正規」へと明らかにシフトしていることも示される。

この数値から季節性を幾分割り引く必要があるとしても、傾向的にはサービス業が本音の「雇用維持」と現実の「リストラ」との間で苦闘しつつ手にした成果が現わされている。

サービス業の業況DI（前年同期比）



サービス業の雇用・人材面でのDI（前年同期比）



〔 〕 経営上の問題点

同業者間の価格競争は落ち着きがあらわれたが、新規参入・大企業参入が激化へ

2003年10～12月期の経営上の問題点（複数回答）の上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（61.5%）、「民間需要の停滞」（47.4%）、「販売先からの値下げ要請」（26.4%）、「官公需要の停滞」（21.7%）、「取引先の減少」（14.3%）であった。この5項目の順位については、4～6月期、7～9月期と同一である。

しかし問題点としての割合を7～9月期と比較すると、異なった動きがみられる。すなわち、この5項目全ての比率が7～9月期より下がっているのである。変化幅は、「官公需要の停滞」（マイナス0.1ポイント）を除くと1.6ポイント以上の幅で問題点としての比重を下げている。

第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は、2001年7～9月期の選択肢開始時期から10期連続第1位を続けているが、前期より2.7ポイント下がり、ほぼ1年前の水準に戻った。「同業者間の価格競争の激化」は中小企業経営をめぐる最大の問題点であることには変わらないが、その激化の勢いは今期ひとまず落ち着いた様相を見せている。

これを業種別にみると、流通・商業が68.6%から60.8%へと大幅に下がったこと、製造業が58.1%から55.5%へと50%台半ばに下がっている一方、建設業は前期比2.9ポイント上昇、サービス業2.0ポイント上昇と業種によって全く違う動きがみられる。地域経済圏別には「北海道・東北」が67.9%と7～9月期の70%台から60%台へと2.2ポイント下がる一方、「北陸・中部」が55.8%へと50%台半ばにまで問題点としての比率を下げている。企業規模別には7～9月期同様100人以上が70.0%と70%台の厳しい同業者の価格競争下にあるが、20人未満では58.1%と相対的に緩和している（ただし、「新規参入者の増加」は20人未満の比率が最も高い）。

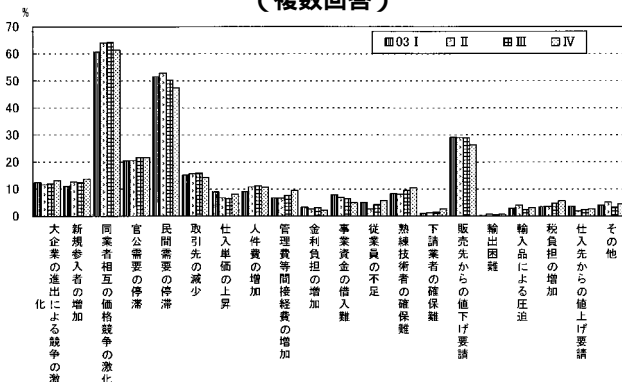
第2位の「民間需要の停滞」は、今期停滞感を3.0ポイント下げたことにより40%台となり、かなり緩和したことが示され、前期に引き続き停滞感を弱めていることが明らかとなっている。

第3位の「販売先からの値下げ要請」も前期比2.6ポイント低下して26.4%と過去1年ほぼ横ばいで推移していたものから一段と緩和したのである。しかし第4位の「官公需要の停滞」だけは

0.1ポイント低下の横ばいで推移している。第5位の「取引先の減少」は2003年に入ってから15%台できたが、今期は14%台へと若干緩和をみせているのである。

今期10～12月期の特徴は、7～9月期の競争激化にあらわれている市場競争奪戦の形が変化していることである。需要面では「官公需要の停滞」は横ばいであり、「民間需要の停滞」

経営上の問題点（全業種）  
（複数回答）

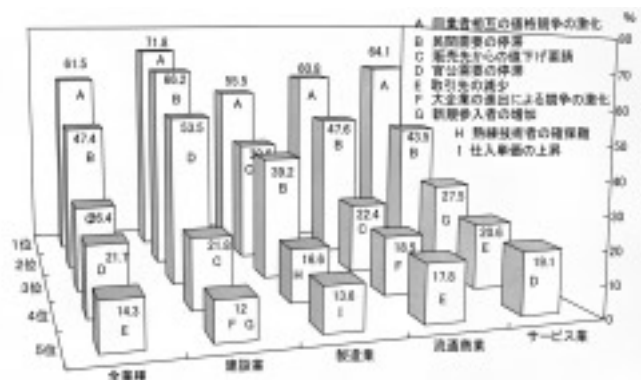


が緩和傾向を示しつつある一方で、「新規参入者の増加」、「大企業の進出による競争の激化」という第6位、第7位の問題点の割合が前期よりそれぞれ1.3%、1.1%増加していることが見落とせない。すなわち、競争激化の焦点が新規参入、大企業進出へと重点移動の兆しをみせているのである。「民間需要の停滞」緩和という好転兆候にもかかわらず、競争の激化はウエイトを移して続こうとしている。

さらに、これも微妙な変化であるが、「仕入れ先からの値上げ要請」、「仕入れ単価の上昇」が少しではあるが上昇していることにも注目したい。

今期の業況全体の指標が、前期に引き続き2期、変化方向でも、水準でも、水面下ではあるが一段と改善を示したことにより、経営上の問題点でも「需要の停滞」が民間部門で緩和したが、競争戦では同業者戦から異業種・大企業戦へと重点が移っているだけで、厳しさは依然変わっていないことをあらわしていると受け止めるべきであろう。回復感のあらわれで力強さが感じられないことが気がかりである。

業種別経営上の問題点  
2003年10～12月期（複数回答）



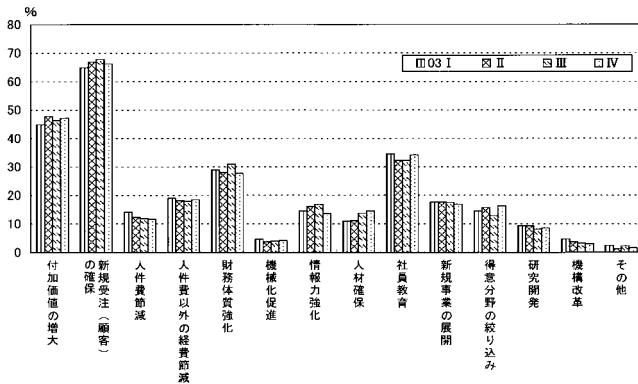
### 〔 〕経営上の力点

#### 水準を上げる「社員教育」と「人材確保」

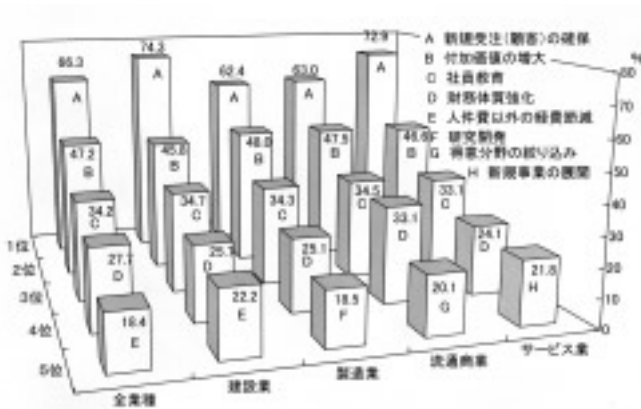
2004年1～3月期の経営上の力点（複数回答）では、1位の「新規受注（顧客）の確保」が1.5ポイント下降して66.3%、2位の「付加価値の増大」は0.9ポイント上昇して47.2%となった。3位の「社員教育」は2ポイント上昇して34.2%となった。「社員教育」は、2000年、01年、02年の平均で、29.0%、31.0%、30.2%と推移したが、03年の平均では、33.3%に水準を上げている。業種別では10～12月期、製造業が「社員教育」で7.3ポイント上昇したのが目立つ。企業発展の切り札は社員の資質の向上であるとの認識のもとに、学習型企業づくりなど同友会会員の社員教育にさらに力が入りつつあることが見てとれる。また、7～9月期13.7%と6年ぶりの水準に上昇した「人材確保」がさらに0.8ポイント上昇して14.5%になったことも注目される。特に、流通・商業（31.6%の情報通信業を含む）が2.1ポイント上げて18.0%に上昇。7～9月期に続き、景気指標の改善傾向が採用意欲の向上にも現れた。

それでは、同友会会員はどのような社員教育をめざしているのか。「お客様に感動を与える事が出来る社員を、いかに多く出せるかを最大の目標として努力して行こうと考えています。もう単価切りや値引き合戦では、大手の連結決算勝負には、なかなか勝てません。この土俵以外

経営上の力点（全業種）  
（複数回答）



経営上の力点  
2004年1～3月期（複数回答）



での勝負できる企業となる教育」  
（神奈川、計量機器製造）。「ものづくり（製造業）はもの（モノ）を製造するが、結論は『人』であり、そのスキルと心をきたえる様にしたい」（富山、精密機械部品製造業）。「自分の会社は自分で守る。自分の仕事は自分で創る。その為には、自己変革と強い使命感を持つ社員を育てる社員教育」（京都、宅建取引業・建築業）。そのような人材が育つためには何が必要か。「人間が働く事の意味や意義を全員で心底理解できるように力をそそぎ、個人が目標を定めて、意欲的に働ける会社」（京都、宣伝広告物・企画制作）づくりが一つの解となる。同友会らしい「共に育ち合う」考え方の実践と言える。

いよいよ正念場 厳しい経営環境をいかに乗り越えるか

景況数値は改善傾向にあるが、政策的な要因でダメージを受けつつある事例が目立つ。公共事業の大幅な減少により、「新事業は、採算が取れそうですが、既存事業が公共事業の抑制策により、大幅ダウンとなって苦しい状況です」（岩手、電気機械器具製造）。また、運輸業界も厳しい。「排ガス規制・速度リミッター等規制強化により、運輸業界厳しい年を覚悟」（北海道、運輸業）。

昨年末の足利銀行の経営破綻は地域金融・地方経済に衝撃をもたらした。「あしぎん破綻にともない、自社の財務状況の再確認。取引先の情報収集の共有化をはかる」（栃木、印刷業）。今年4月から消費税が総額表示方式に切り替わる。「内税化は大問題」（徳島、ふとん販売業）になっている。「消費税の総額表示に伴い、小売業から消費税相当分（5～7%）の値下げ要請が来ている。到底受けることは出来ず、心配である」（富山、家庭金物・住居収納用品卸売）。「消費税の表示が変わると、親会社のしわ寄せ攻勢が予想されるので、この対策を考慮中」（東京、生花販売業）。また、社会保険料の引き上げも焦点になる。「社会保険料（ボーナス分）負担が増大したので、その利益を確保するだけでも大変である。当社試算、会社負担のみでも年間約320万円増になる（約60名分）」（静岡、切削工具・刃物の製造販売）。「不況続きの上、国民負担の増加

で、ますます不況が進行」(京都、建築設計)することが懸念される。

中国需要で鉄鋼大手など素材産業が回復する一方、価格上昇が中小企業へ波及することも要注意。「せっかく合理化しても鋼材の値上で利益が水の泡。価格転嫁が進まない状況下。いよいよ最重要局面を迎えた」(大阪、鉄骨建築物施工)。「現政権のままだと日本経済は、ますます悪化の道をたどるだろう。これを社員の意識改革(自立的労働・経営参加意識)で乗り越えようと思う」(東京、情報通信業)。共感する経営者は多いのではないだろうか。

### 中小企業の戦い方 オンリーワン戦略

競争環境は厳しさを増し、大企業との競争・競合も激しい。「デフレ経済の中で大企業卸の進出。小規模小売業は転廃業を余儀なくされている。地場中心の卸業としては、経営は難航している」(静岡、食品卸商社)。「同業他社(大手)が当社の得意市場へ参入して来た為、来期はこのままでは売上圧迫が必至。新商品の開発と新規顧客の開拓以外、生き残る道はない」(岐阜、刃物製造販売)。「大手C V Sの新店競争で競合が増え、経営の圧縮に重点を置いた事業年度であった。懸命の努力を増し、営業形態のC V Sと違う業務展開を計画中です」(京都、コンビニエンスストア、酒卸小売)。

中小企業には中小企業らしい戦い方がある。「特定の業種にマトを絞って営業活動。隙き間(ニッチ)を狙っての活動、大きい企業の盲点を衝く」(大阪、レジスター・伝票発行機の専門販売)。「小売、中小企業しかできない事を特化し人の真似、値下げに同調しない自社独自の生き方を考える」(岐阜、自動車販売)ことが大切。さらに、「資金力に乏しい自社において考えている戦術は資金力では買えない顧客満足を徹底して引き上げる知恵をしぼり、実践している。社員一人ひとりの資質の向上こそが地域オンリーワンになれる第一条件」(広島、トータルカーショップ)。「LAST ONE 企業へ」(福岡、工業用プラスチック切削・加工業)という一言記述も。最後に選択されるという意味か、究極のオンリーワンか。壮絶な思いが伝わってくる。

### もう一度、原点に返って戦略を見直し、新たに挑戦

日本経済が転換期にある中、原点に立ち返って「そもそも」を考えることで新しいものが見えてくる。「従来型のビジネスモデルが終焉となり、新しい時代になった事を社員に気づいてもらい、真の顧客は誰なのかを知り、その為のサービスと商品は何なのかを徹底していく。それには、従来の商品と得意先の見直しを進め、スリムな状態で再スタートをする高業績企業を目指す」(埼玉、業務用酒・食品卸)。「もう一度、顧客の満足とは何か、リサーチして対応策をねる」(京都、卸売業)。

また、新しい分野、やり方への挑戦も注目される。「当社の得意分野である福祉・医療分野を活用し福祉リフォーム事業を展開していきたい。小口工事の数が増加し売上が大きくのびないが利益は確保できる」(和歌山、総合工事業)。「自然食品通販部門に関連して、大分県安心院町が農業特区に承認されたことを活かして、当社自身が農業を開始する計画です。有機農業で生産から販売まで手がけ、新たな可能性を切り開いていきたい」(大分、不動産鑑定等)。「2000万

円では住宅が完成できませんが、小さくしたり、質を落としたりせず、一定の広さと品質を確保し、未完成の部分は当社で日曜大工講座(仮称)などを開催し、住まい手が自ら住まいづくりに参加し、完成させる体制を整え支援していきたい(滋賀、総合工事業)。

#### 体力を蓄え、反転攻勢へ

厳しく不透明ではあるが、景気の変わり目にあるのは間違いない。「目の前が見える状況になり、反転攻撃に出ていけそう」(東京、クリーニング資材製造販売)。「業界全体としては厳しい状況には変わりないが、若干は他社より技術レベルが高い分、現在の受注残は例年になく多い。より高い技術力を付けたい」(愛知、プラスチック金型設計製作)。「今まさに動乱期の底を打とうとしています。更に景況においてはまさに早春なり、これからは春となり百花繚乱の時となります」(栃木、包装資材・物流機器販売)。「東京営業所開設による売上増。共同求人(質が良かった)による人材の成長。廃業による相手企業吸収による得意先増加。以上の3点により、来年は明るい見通し」(大阪、内装・金物製作施工)。

最後に商売人の原点ともいえる言葉で結びたい。「厳しい時代だからこそ、“価値ある物”が評価される。“徳”を売る商売に徹する」(北海道、土壌改良材販売)。

### 同友会景況調査報告(DOR) No.64

2004年1月31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(代) ファクシミリ 03(5953)5720

URL <http://www.doyu.jp>

E-mail [center@doyu.jp](mailto: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)