第65号

同友会景況調査報告（DOR）

（2004年1～3月期）

回復気運出て、水面浮上間近に

〔概　要〕

2004年に入り、中小企業にもようやく薄日が差し込もうとしてきている。

DOR2004年1～3月期調査によると、業況判断DIは、前年同期比で前期（2003年10～12月期）のマイナス7をさらに縮め、1～3月期はマイナス1と水面浮上目前にまでなった。これは業況好転企業と悪化企業がほぼ同じ割合になるところまできたことを意味する。

日銀短観と同じ調査方法をとる業況水準DIでも、1～3月期はマイナス8と、1994年10～12月期のこの項目での調査開始以来初めて1ケタ台のマイナス幅となった。業況判断DIの見通しでは4～6月期がマイナス2、7～9月期が3とトレンドとしては水面上に浮上していく動きが見られる。

経常利益も改善してきているが、人件費圧縮などリストラ効果という後ろ向きの対策の寄与によるものである。設備投資も大企業の景気と異なり、中小企業ではこの段階では大きく盛り上がるという勢いはまだ見られない。

本格的な成長軌道に乗るかどうか、なお気を許せない。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2004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　2,216社より922社の回答をえた（回答率41.6%）
（建設163社、製造業297社、流通・商業320社、サービス業137社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　38.7人
②臨時・パート・アルバイトの数　35.6人

【DORの眼】

景気の転換と経営活動の転換の間(はざま)に

―微妙な変化に、訪れる危機を見る目を―

日本大学　永山　利和

2004年第Ⅰ四半期の景気動向について、“DOR”は、景気の「転換」を宣言している。ただ、今回の回復は、長期不況からの“病み上がり”状況である。しかもアメリカ、中国という海外経済・他力依存の回復要因が大きい。景気回復の先行きは、参議院選挙、アメリカ大統領選挙という政治イベントをひかえ、株式市場、円・ドル為替比率などの金融政策運営に政治の影も見える。回復はどこまで維持するかがポイントとなる。

景気回復の継続時間がどの程度か、それをあらかじめ知ることは難しい。今のところ確実性が乏しい『推測』、『予測』しかできない。しかし今回の景気回復を経営視点から最も警戒すべきは、企業物価（卸売物価)動向の転換である。

この度の景気回復では、20世紀末のIT景気に似て、デジタル家電への本格的投資が始まり、これを引き金に設備投資が機械産業はもとより、他の製造部門、流通・商業をはじめ、他産業に波及しようとしている。設備投資拡大の内需刺激の減少、正規労働力需要の回復等、新しい変化もある。なかでも注目すべきことは物価動向である。年明けから鉄鋼、石油化学製品にも価格の急上昇が見られる。たとえば、H鋼は年明けから月間6%、2.1%、12.1%とギャロップ型の上昇である。石油輸出国機構（OPEC）加盟諸国も生産過剰傾向を改めるための減産に転じるなど、これまでの長期不況と異なる動きがある。すなわち、基幹原材料部門にも需給構造転換が見られる。原油市場の需給転換は、中国、インドなどいわゆるBRICｓの長期的需要拡大を反映している。CO_2の排出規制への対応強化を求められることを考えると、長期的変動をも見据えた変化を無視できない。いずれCO_2排出規制が原材料価格に反映されよう。それだけではなく景気拡大で電子部品など高付加価値製品にも価格上昇の動きが重なる。また、ゼロ金利状況も今のままで続くわけではない。

景気回復が本格化すると、この10年続いた経営環境に新しく企業適応問題が生まれる。というのも、1992年のバブルの崩壊以来、企業経営はストック調整を基本に、キャッシュフロー重視、在庫圧縮、雇用調整・弾力的雇用制度、賃金の変動費化等、経営資源のスリム化、資源運用の柔軟化・弾力化を続けてきた。経営の長期「構造改革」となったこの取組みは、長期に物価安定ないし低下が続くなか、リスク回避、経営資源スリム化と柔軟な経営資源活用等が効率経営に結びついた。だがこの経営資源運用方式は、この方式の思わぬ落とし穴、弱点を持っている。それは環境変化に適応する経営「容量」ないし「余裕」が小さくなったことだ。“あそび”が少ない経営体質となったのである。在庫、稼働率調整、設備投資調整がうまくいっても、物価上昇期になると、販売価格転嫁が難しければ、収益悪化の可能性が強まる。素材・原材料・仕入れ価格上昇を販売価格に転嫁ができなければ、景気上昇期にむしろ経営悪化も考えられる。久々の景気転換で安心し、この波にのることばかりを考えるべきではないであろう。景気回復のなか、微妙な経営環境の変化のなかに、長期不況下の経営方式のモーメントから脱して、新しい経営危機の芽となる要素を発見し、対応できる経営転換の準備が必要である。

回復気運出て、水面浮上間近に

2004年1～3月期DOR

［Ⅰ］業況 …… 4

〔概　況〕 …… 4

“デジタル景気”で好調な大企業と水面下を脱しきれない中小企業

回復期間2年で水面下の景気回復が終焉

着実な回復とはいえないが、トレンドは水面上の展開に

〔売上高〕 …… 7

製造業が牽引しプラスに転換

〔経常利益〕 …… 8

コスト要因で改善するも、期ごとの異同が激しく、不安定な経常利益

［Ⅱ］金融・物価 …… 9

〔金融の動向〕 …… 9

資金繰りの改善続き、借入金利は「下降」超過に転じる

〔物価の動向〕 ……11

仕入単価が「上昇」超過へ

［Ⅲ］生産性・雇用 ……12

回復広がる1人当たり売上高と回復鈍い1人当たり付加価値生産性

正規雇用が増え、人手の不足感拡がる

［Ⅳ］設備投資 ……13

企業規模別・業種別格差がなおあるが、次期の実施割合は35%程度の可能性

設備投資環境の良化にも、企業規模別・業種別格差

［Ⅴ］業種別動向 ……14

(a)建設業 ……14

建設業「一人負け状態」の気配濃厚な不透明状況続く

熟練労働力不足と設備工事業で目立つ社員教育

(b)製造業 ……16

新たな問題点をはらみつつも景気底離れを先導する製造業

デフレ不況下の常識から脱却した経営戦略構築の課題

(c)流通・商業 ……17

業況、売上高、経常利益、売上・客単価ともに改善基調にある流通･商業

製造業の改善基調に引かれ全般的に改善傾向著しい卸売業

(d)サービス業 ……18

改善傾向にあった業況も二極化によって各指標は「足踏み」状態

構造変化で景気回復の薄明かりも、個別経営努力が収益改善には直結しない

［Ⅵ］経営上の問題点 ……20

「需要停滞」が大幅緩和する一方、「仕入単価の上昇」が急上昇

［Ⅶ］経営上の力点 ……21

厳しい「存亡をかける毎日」の経営の中で「社員教育」が上昇

景気局面の転換の中の経営スタンス

事業高度化への対応と社員の意識改革

〔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〕

“デジタル景気”で好調な大企業と水面下を脱しきれない中小企業

日本経済も2004年に入り、ようやく長い長いトンネルを抜け出て前途に燭光を仰げる地点にまで差しかかったように見える。そうはいえ、中小企業にも本格的な春の季節はやってきているのであろうか。

現在、日本経済が復調に向かっているのは、株価の上昇、地価の下げ止まりにより金融不安が遠ざかり、不良債権、過剰債務が処理しやすくなってきている基盤のもとで“デジタル景気”といわれているように、デジタル家電をはじめ自動車の新型車の売れ行きが好調であること、アメリカに代わって日本の最大の輸出先となった中国の好景気の持続により輸出が増加していることなどによる。

しかしイラク戦争という地政学的リスク、原油、鋼材、化学品など素材価格の急騰といった不安定要因も新たに登場してきている。

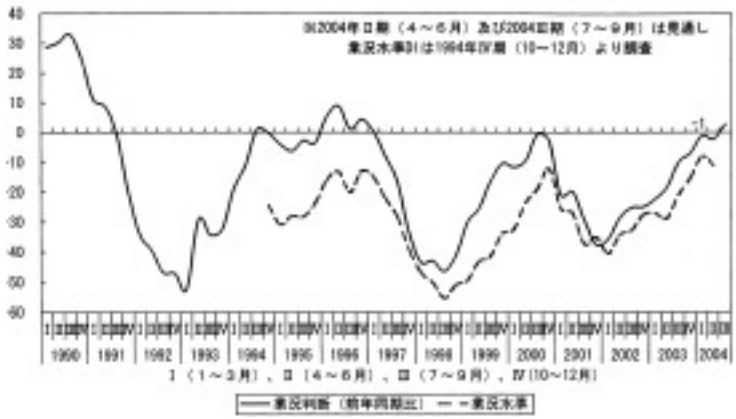
こうした状況のもと、4月1日に発表された日銀短観（企業短期経済観測調査、3月実施）によると、大企業は製造業が2003年12月調査の7→12と4期連続の改善、大企業非製造業が0→5でやはり5ポイントの改善、大企業計では9と完全に水面上を這い上がった。これに対し、中小企業は、製造業が△10→△3で7ポイントの改善、非製造業が△25→△20で5ポイントの改善で、中小企業計では△13となっている。

大企業の景気回復に対し、中小企業は製造業の回復に見るべきものがあるが、未だ水面下を脱していない。

回復期間2年で水面下の景気回復が終焉

DORによってみても中小企業の景況に回復気運は出てきている。今その歩みを少し辿ってみると、2001年10～12月期の業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は△38をつけた後、2002年をかけて15ポイントほどマイナスを縮小、2003年は上期の2桁台に対し7～9月期には△10、10～12月期も△7と1桁台に到達した。DORは2003年7～9月期、2桁台のマイナスから1桁台に移行した時点で、この期の景況を「底

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）

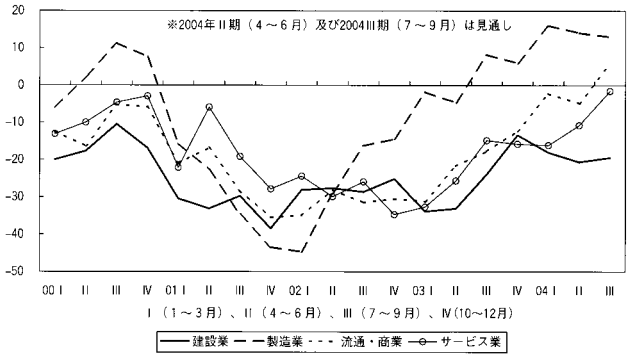


離れするも自律力弱く鈍い改善」、10～12月期は「浮揚力弱く回復には至らず」と特徴づけた。

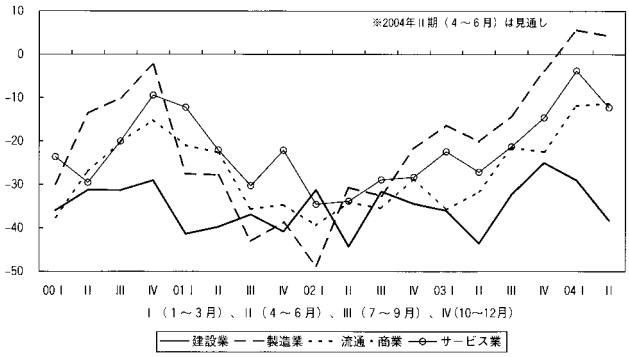
それでは今期――2004年1～3月期はどうか。業況判断DIの全業種をみると△1と水面すれすれのところまで回復してきている。つまり2003年の1～3月期に比べ景気が良くなったとみる企業と悪くなったとみる企業がほぼ同数になってきたのである。従って水面下の景気回復がほぼ終焉し、水面上に這い上がろうとしている。ほぼ2年かけてようやくここまで来たのである。回復期間2年というのはいかにも永く地獄の思いを味わった企業も少なくなかったはずである。

業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）でもほぼ同様の道行きが見られ、今期は、はじめて△8と2桁台から1桁台に移行し、現在の景気が悪いと見る企業は大幅に減少している。

業種別業況判断DI（前年同期比）



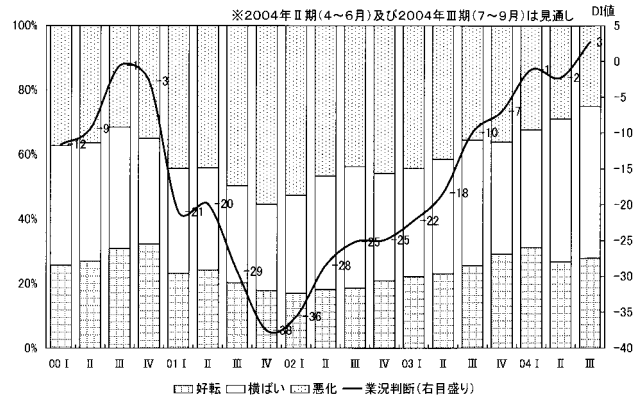
業況水準判断DI（業種別）



それでは業種別にみると、どんな様相になっているであろうか。まずいえることは、業種間の段差がきわめて大であるということである。すなわちこの間、景気回復をリードしてきた製造業は業況判断DIが2003年10～12月期の6→16と10ポイント、プラスを拡大、流通・商業も△12→△2とやはり10ポイント近くマイナスを圧縮しているのに対し、サービス業は△16→△16と横ばい、建設業は△13→△18と逆にマイナスを拡大している。特に建設業から見れば、景気回復気運はどこの話かといいたくなる姿である。

このように現在の景気は製造業が引っ張っている。そこで20業種分類で製造業のどこが回復に寄与しているかをみると、「化学・石油製品等製造業」、「印刷・同関連産業」がいまだマイナスであるのを除くと、ほとんどの業種でプラスになってきていることがまず目を引く。その中でも素材系の「鉄鋼・非鉄金属製造業」、加工系の「金属製品製造業」、「機械器具製造業」が

業況判断DI（前年同期比）と内訳



プラスの30～40台と際立って好調である。また今期、生活関連の「食料品等製造業」、「繊維工業・繊維製品製造業」、「木材・木製品製造業」もプラスを伸ばすか、マイナスからプラスに転じている。

それでは地域経済圏別ではどうか。ここでも明暗の段差が大きい。すなわち北陸・中部が10、関東も9、中国・四国が3と水面上に出てプラスを伸ばしているのに対し、北海道・東北が△18、九州・沖縄が△16、近畿も△1である。北陸・中部と北海道・東北とでは30ポイント近い差があるのである。

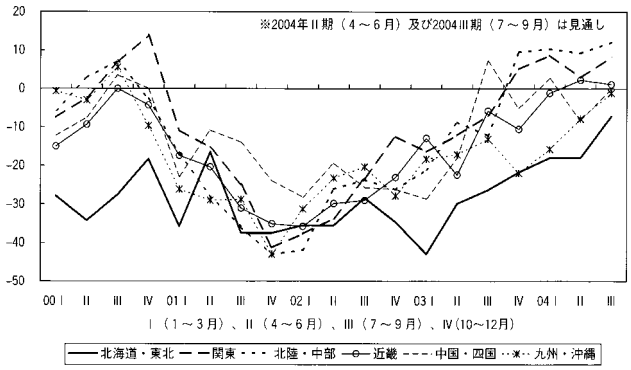
この間、北陸・中部、関東が景気のリード役になっていることが分かる。

企業規模別ではどうか。ここでは20人未満が△7であるほかは、今期すべてプラスである。しかも企業規模が大になるにつれてプラスも大で、100人以上は4と最大になっている。零細の20人未満との格差も無視し得ない。

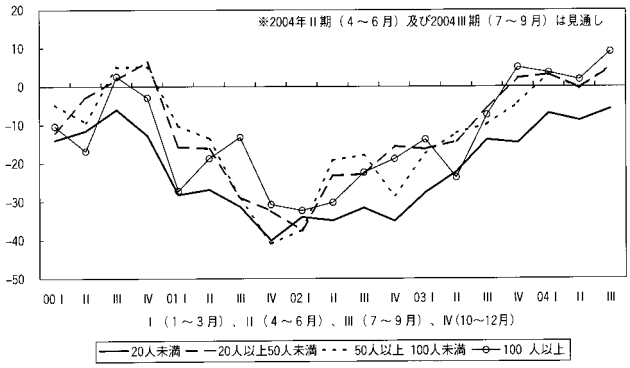
着実な回復とはいえないが、トレンドは水面上の展開に

そこで今後の景気見通しであるが、まず、新年度の始まる4～6月期は全業種で△2と1～3月期より1ポイント、マイナス幅が拡大する。しかし、7～9月期は3になると予想されている。したがって、諸事情に大きな変更がない限り、トレンドとしては水面上の展開になるとみることができよう。

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）



業種別ではサービス業がマイナス幅を減少するものの、他の3業種は1～3月期に比べ反動減となる。すなわち製造業のプラス幅が2ポイント減になるのをはじめ、建設業ではさらに2ポイントマイナス増、流通・商業も3ポイントマイナス増となる。

このうち製造業の反動減は要注意なので、20業種分類でその内訳を探ってみよう。

それによると加工系の「金属製品製造業」、「機械器具製造業」もプラス値が微減するものの、素材系の「鉄鋼・非鉄金属製造業」の大きな落ち込みによるものであることが分かる。

しかし、7～9月期をみると頼みの「金属製品製造業」、「機械器具製造業」は1～3月をピークに2期連続してプラス幅が減退、代わって生活関連の「食

料品製造業」、「繊維工業・繊維製品製造業」、「木材・木製品等製造業」がプラスのアップを支える形になっている。金属・機械産業の2期連続のプラス幅の減退は未だ景気が上昇気流に乗ったとは断定できないことを示していると思われ、過度の楽観に釘を刺すものといえる。

それでは次に地域経済圏別の見通しをみよう。

地域経済圏別の特徴としていえるのはsteady（着実）な回復には至っていないことである。すなわち近畿が4～6月期プラスに転じ、九州・沖縄もマイナス幅を圧縮する一方、北陸・中部が若干プラスを減少、関東も6ポイントほどプラス幅を減少、中国・四国はプラスがマイナスに反転するとみられている。

なお7～9月期についても若干みておくと、この期にはふたたび北陸・中部、関東が復調しリードするとともに近畿も2期連続プラスになるものとみられる。

企業規模別の見通しでは、7～9月期20人未満がさらにマイナス幅を拡大、20人以上50人未満、50人以上100人未満が4～6月期のプラスがマイナスに反転し、100人以上のみがかろうじてプラスを保つとされている。しかし7～9月期には4～6月期同様、20人未満ではマイナスが残るが、それ以上の階層はプラスになり、しかも規模が大きくなるほどプラス幅が大となる模様である。

〔売上高〕

製造業が牽引しプラスに転換

売上高DI（「増加」－「減少」割合）も全業種でみて2002年1～3月期の△31を底にマイナス幅を縮小させてきたが、この1～3月期は1と2000年10～12月期以来のプラスに反転した。ここでも転換がみられる。

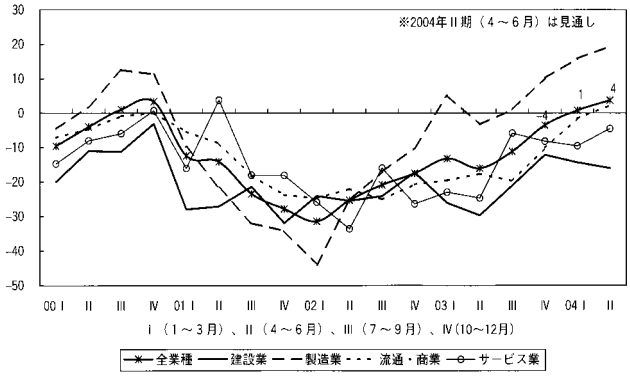
業種別にみると、業種間格差が現れている。すなわち建設業では2003年10～12月期の△12→△14、サービス業が△8→△10とわずかながらマイナス幅を拡大させているが、流通・商業では、△10→△2とマイナスを大幅に縮小し、製造業では10→16とプラス幅を伸ばしている。

このうち製造業を20業種別分類でみると、業況判断DIと同様、「鉄鋼・非鉄金属製造業」(36)、「金属製品製造業」(34)、「機械器具製造業」(29）がそれぞれ30台に近い水準にあり、売上高DIを押し上げたことが分かる。

地域経済圏別では、北海道・東北、九州・沖縄を除き、前期からプラスに転じている関東、北陸・中部につづき、近畿、中国・四国もプラスに転じている。北陸・中部は2003年10～12月期の11→12とさらにプラス幅を高めている。

企業規模別では、20人未満がなおマイナスであるのに対し、他の階層はすべてプラスとなっている。なかでも

業種別売上高判断DI（前年同期比）



100人以上は2003年10～12月期の12→17と2桁台を持続、拡大させている。

それでは今後の売上高見通しはどうか。

まず全業種でみると、4～6月期は4と予想している。1～3月期に1と水面上に這い上がり、さらにプラス幅を高めている。

業種別では、製造業が4～6月期は19と引き続いて2桁台のプラスを維持するとともに、プラスの拡大傾向が続くとみられている。

これと対照的なのが建設業で、4～6月期は△16と2004年に入ってからマイナスの拡大が続くという、他の業種とは反対の動きを示すとみられている。

流通・商業は、4～6月期には2とプラスに転ずるとみられている。

またサービス業も4～6月期には△5とマイナス幅を半減させるとみられているが、サービス業の回復は製造業、流通・商業に比べ遅れをとっているといえる。

地域経済圏別では4～6月期、北海道・東北、九州・沖縄も2桁台のマイナスを1桁台に圧縮、北陸・中部を除く他の地域ではプラス幅を拡大させる勢いである。ただ北陸・中部が1～3月期の12→10とプラスを落とすという予想が気になるところである。

企業規模別では、4～6月期、50人以上100人未満で1～3月期の7→3とプラス幅を下げるのを除いて、20人未満もマイナス幅を縮小し、他の階層ではプラス値を増大させる。そのうちでも100人以上は1～3月期の17→20へと上昇し、20台に達するとみられている。

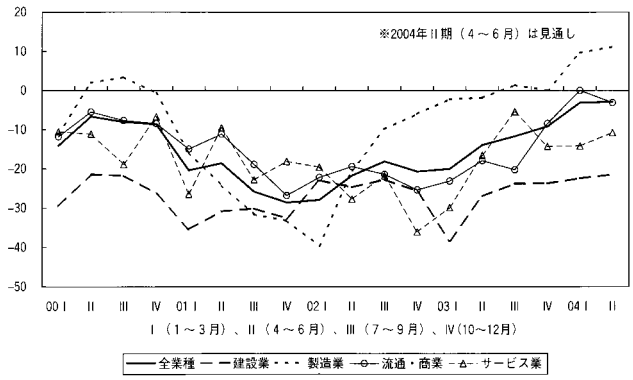
〔経常利益〕

コスト要因で改善するも、期ごとの異同が激しく、不安定な経常利益

経常利益DI（「好転」－「悪化」割合）も今期、改善をみている。すなわち2003年10～12月期の△9に対し、△3と6ポイント、マイナスを減らしている。改善幅は小さくない。

ではその改善理由は何か。その好転理由をみると1～3月期は「売上数量・客数の増加」より「売上単価、客単価の上昇」、「人件費の低下」、「原材料費・商品仕入額の低下」、「金利負担の減少」といったコスト要因が主流である。なかでも「人件費の低下」が最も大きい。つまり需要拡大という積極的要因というより、コスト削減といった消極的要因によるものが大であり、手放しで喜べない側面がともなっているといえる。

業種別経常利益判断DI（前年同期比）

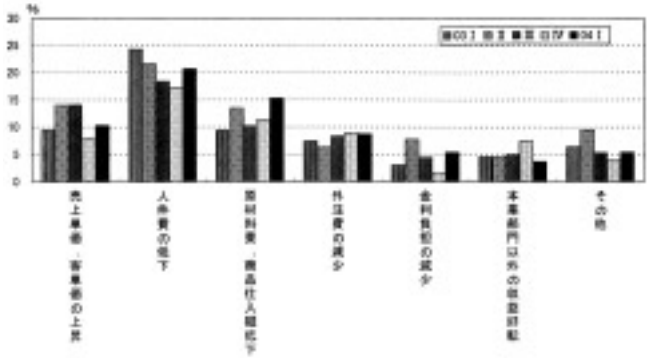


業種別では、多寡はあれ、4業種全てが改善をみている。すなわち、2003年10～12月期に比べ建設業が△24→△22、サービス業が△14→△14と依然マイナス2桁台にとどまる一方、製造業が0→10、流通・商業も△9→0と水面に達した。

建設業のみ20台のマイナスが続いて

おり、なお晴れ間からは遠い。それでもここには業況判断と同一の動きが読み取れる。

採算好転理由（数量要因を除く）



地域経済圏別では、関東が2003年10～12月期の4→△1と反転、中国・四国が△2→△5と悪化したのに対し、他の地域では全てマイナス幅を縮小させるか、またはプラス幅を拡大させ改善をみている。すなわち北海道・東北が△24→△11、九州・沖縄が△28→△20、近畿が△8→△2、そして北陸・中部が0→11とひとり10台に達している。前期、今期とも九州・沖縄は北海道・東北よりマイナス幅が大きい。経常利益DIを九州・沖縄と北陸・中部と比べるとなんと30ポイント近い開きがある。地方景気の段差は未だ大きい。

企業規模別では、100人以上を除き、他の階層は好転している。特に20人以上50人未満は2とプラスに転じ、50人以上100人未満も2003年10～12月期に比べ、一挙に12ポイントも改善をみている。20人以上から100人未満までの企業規模層での健闘が目立つ。

それでは4～6月期の見通しはどうか。

まず全業種を1～3月期、4～6月期でみると△3→△3と横ばいとなるとみられている。

業種別では、製造業がプラスを拡大、建設業、サービス業ともマイナスを縮小させるが、流通・商業のみは0→△3と悪化すると予想されている。

地域経済圏別では、九州・沖縄、近畿は好転するが、北海道・東北、関東、北陸・中部、中国・四国は悪化すると見込まれている。特に北陸・中部は11→2と9ポイントも減らすとされる。

企業規模別では、100人以上が2003年10～12月期と変わってプラスに転ずるほかは、全て悪化するとみられている。20人以上50人未満は2→0とかろうじて水面上を維持するとされる。

総じて経常利益DIは業種別、地域経済圏別、企業規模別のいずれにおいても4半期毎の異同が激しく、安定的な採算に至っていないといえる。

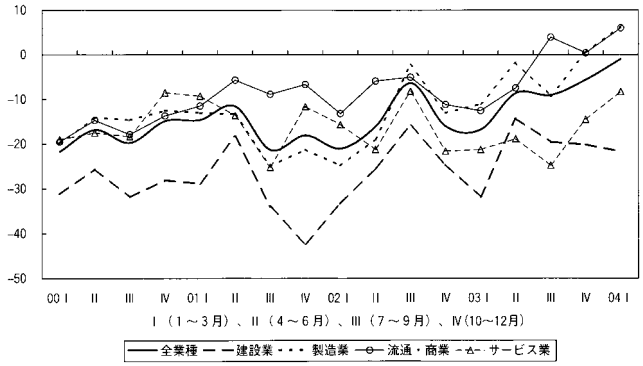
〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りの改善続き、借入金利は「下降」超過に転じる

2004年1～3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、2003年10～12月期調査の△6から5ポイント改善して△1となった。これは「余裕」あるいは「やや余裕」と答えた企業が3.7%増加する一方、「窮屈」あるいは「やや窮屈」と答えた企業が0.9%減少したためであり、1990年1～3月期以来の高い水準となった。依然として「窮屈」超過ではあるものの、2003年10～12月期に引き続く資金繰りの改善で、その

業種別資金繰りの状況DI
（前年同期比）



傾向が鮮明になってきたことが今期最大の特徴である。

業種別に資金繰りDIの状況をみると、製造業と流通・商業がともに0→6と「余裕」超過へ転じたほか、サービス業も△15→△8へと改善している。しかし、建設業だけは△20→△22へ「窮屈」超過幅を拡大し、建設業の資金繰りの厳しさが際立つ結果となった。

地域経済圏別では、北海道・東北が△13→4と17ポイント改善し、「容易」超過へ転じた。同様に、北陸・中部（3→6）は「容易」超過幅を拡大させ、関東（△6→△3）、近畿（△6→△5）も改善している。対照的に、中国・四国（5→3）と九州・沖縄（△13→△17）では資金繰りDIが悪化している。

つぎに企業規模別にみると、100人以上の企業が0→16へと16ポイント改善したのをはじめとして、50人以上100人未満が12→22へと10ポイント「余裕」超過幅を拡大させている。また、依然として厳しい状況が続いているが、20人未満の企業も△25→△16へと9ポイント改善した。これに対して20人以上50人未満だけが3→0へと3ポイント「余裕」超過幅を縮小させた。

以上のように全体としてみれば資金繰りは改善しているものの、業種間・地域経済圏別の格差は拡大している。業種間の最大格差は、2003年10～12月期の20ポイント（建設業：△20、製造業、流通・商業：0）から、2004年1～3月期は28ポイント（建設業：△22、製造業、流通・商業：6）へ拡大した。また、地域経済圏別の最大格差も10～12月期の18ポイント（北海道・東北、九州・沖縄：△13、中国・四国：5）から、23ポイント（九州・沖縄：△17、北陸・中部：6）へ拡大している。他方、企業規模間の最大格差は、前回調査時には37ポイント（20人未満：△25、50人以上100人未満：12）であったものが、今回調査では38ポイント（20人未満：△16、50人以上100人未満：22）とやや縮小しているが、その格差は依然として大きい。

借入金の有無については、「有り」の企業が2003年10～12月期調査から0.5%増加し、86.2%となった。業種別では建設業（81.5%→85.1%）、地域経済圏別では近畿（81.9%→83.9%）、企業規模別では20人未満（77.6%→81.7%）が最大の上げ幅であった。また、借入金DI（「増加」－「減少」割合）については、短期資金が△7→△10へ3ポイント、長期資金については△16→△23へ7ポイント「減少」超過幅を拡大させた。特に「減少」超過幅が拡大した長期資金についてみると、業種別では流通・商業（△7→△23）、地域別では九州・沖縄（△6→△25）がもっとも大きく「減少」超過幅を拡大させている。借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金については△25→△26へ、長期資金については△22→△26へと「容易」超過幅が拡大している。これで長期資金借入難度DIの「容易」超過幅の拡大は6期連続、1年半にわたる。

借入需要が低迷するなかで、2003年7～9月期以降「上昇」超過にあった長・短の借入金利は

「下降」超過へ転じており、短期金利は3→△2へ5ポイント、長期金利は3→△1へ4ポイント低下した。すべての業種・企業規模において長期金利、短期金利の上昇圧力が前期よりも弱まっている。同様に、地域別に金利動向をみた場合、長期金利については近畿では前期と変動はなかったが、その他地域では押しなべて金利上昇圧力が弱まっている。しかし、短期金利をみると、北海道（1→3）でわずかに上昇しており、バラつきがみられる。

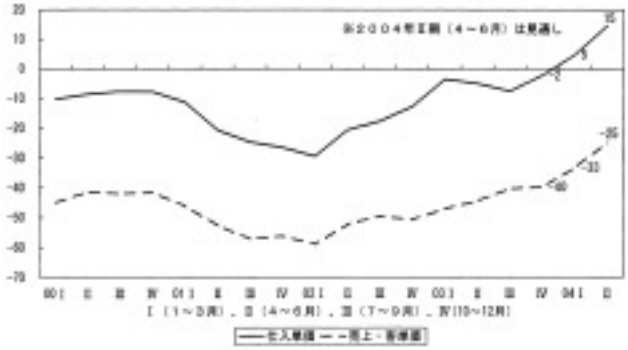
なお、受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は、△7→△5へ2ポイント「長期化」割合が低下している。

〔物価の動向〕

仕入単価が「上昇」超過へ

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、2003年10～12月期調査の△2から5と「上昇」超過へと転じた。仕入単価が「上昇」超過となるのは1997年4～6月期以来のことである。業種別では製造業において10→26へ16ポイント「上昇」超過幅が拡大したのをはじめ、建設業とサービス業では△10→△4へ6ポイント「下降」超過幅が縮小した。流通・商業は前回調査と変わらず△7であった。この結果、前回調査では20（建設業、サービス業：△10、製造業：10）であった業種間格差は33（流通・商業：△7、製造業：26）へと拡大している。地域経済圏別では、北海道・東北（△6→2）と北陸・中部（△1→11）、中国・四国（△6→10）が「上昇」超過へ転じ、近畿（3→9）も「上昇」超過幅を拡大させた。また、企業規模別では20人以上50人未満（2→7）へ「上昇」超過幅を拡大させたのをはじめ、20人未満（△5→3）、50人以上100人未満（△1→6）は「上昇」超過へ転じた。

仕入単価、売上・客単価DI
(前年同期比、全業種)



売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、2003年10～12月期調査に比べて「下降」超過幅が7ポイント縮小し、△33となった。これで「下降」超過幅の縮小は5期連続となる。業種別にみると、サービス業（△40→△41）を除く建設業（△48→△38）、製造業（△37→△28）、流通・商業（△38→△33）はいずれも「下降」超過幅が縮小した。同様に、企業規模別でも、50人以上100人未満（△40→△42）を除く20人未満（△39→△28）、20人以上50人未満（△38→△35）、100人以上（△46→△41）の企業で「下降」超過幅が縮小している。

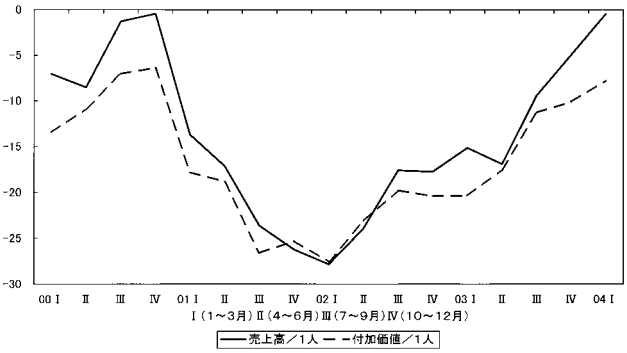
次期の見通しについては、仕入単価の「上昇」超過幅が一段と拡大するとの見方が強い。他方、売上単価については、「下降」を予想する企業が「上昇」を予想する企業よりも25ポイント上回っており、収益環境のますますの悪化が懸念される。特に業種別では建設業が、企業規模別では50人以上100人未満の企業でこうした傾向が強い。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

回復広がる1人当たり売上高と回復鈍い1人当たり付加価値生産性

景気動向に様変わりが現れたことに伴い、経営活動にも活性化の方向が見えてきた。1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種で0とほぼ水面についた。建設業△14、商業・流通△9、サービス業△5といずれも水面下にあるものの、全業種では2003年7～9月期以降の上昇が続いている。製造業の1人当たり売上高DIはすでに2003年7～9月期から3期連続の上昇を続け、2004年1～3月期は18と2ケタ台のプラスに乗せ、2003年10～12月期より約10ポイントの増加となった。製造業の上昇に勢いがついてきた。

1人当たり生産性DI
（前年同期比）



地域経済圏別では北海道・東北△14、九州・沖縄が△3と2ブロックでマイナスはあるが、関東2、北陸・中部8、近畿2、中国・四国2など、回復が遅れてきた近畿、中国・四国にも1人当たり売上高は回復が鮮明となり、広がりが出てきた。企業規模別でみても回復は進み、全業種では水面に到達した。20人未満に△8が残っているものの、他の企業規模層ではプラス基調に転じた。

これに比べ、1人当たり付加価値生産性DI（「増加」－「減少」割合）が△8で、回復傾向にはあるが、依然水面下にとどまっている。いまだ採算ベースの回復には及び難い水準に止まっている。業種別には、製造業が6のプラスに転じ、水面を飛び出した。しかし、建設業が△25、流通・商業が△11、サービス業が△10と2ケタ台のマイナスが続いている。地域経済圏別でみると、全地域で水面下にとどまり、マイナス基調を脱してはいない。北海道・東北と近畿は、それぞれ△12、△10と2ケタ台のマイナスが続いている。

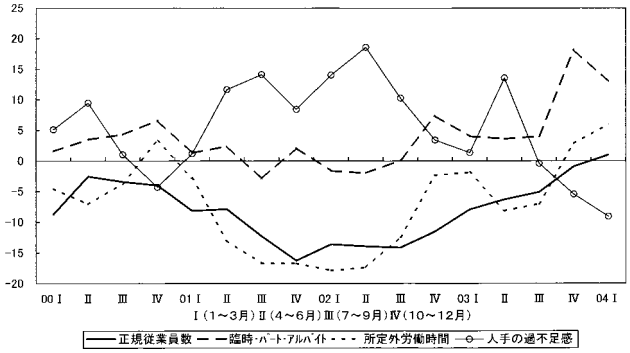
正規雇用が増え、人手の不足感拡がる

正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）を見ると、ここにも変化基調が見られる。全業種では1となり、1997年4～6月期以来の久々のプラスとなった。とくに製造業、流通・商業は、それぞれ2003年10～12月期にプラスに転じ、2004年1～3月期は、流通・商業はマイナスに戻されたものの製造業が9と大幅なプラスとなり、これに引きずられて全業種が水面上に出た。建設業、サービス業も水面下ではあれ回復をたどっており、水面に出る可能性が見えてきた。

これとは逆に臨時・パート・アルバイトの方は、2002年7～9月期にプラスに転じてからプラス基調をたどっており、2004年1～3月期においても13のプラスではあるが、2003年10～12月期

期に比べると5ポイントプラス幅の減少となっている。正規従業員の雇用回復と対比させてみると、正規の採用に重点を移し始め、この関係で臨時・パート・アルバイト雇用をやや控えるという結果になっていると見られる。

雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



景気回復基調への転換によって所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）が2期連続でプラスとなり、プラス幅も2003年10～12月期の3から2004年1～3月期の6へと3ポイント上昇になっている。所定外労働時間の増加は、製造業の14という大幅増加があるが、建設業、流通・商業にも及び始めている。

この結果、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）も3期連続、しかも全業種に不足感が拡がってきた。景気は確かに転換しつつある。

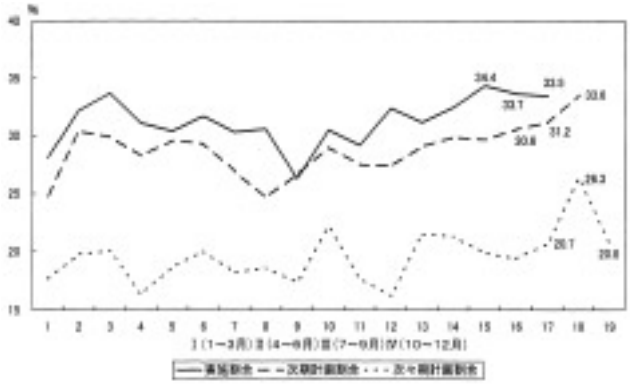
〔Ⅳ〕設備投資

企業規模別・業種別格差がなおあるが、次期の実施割合は35%程度の可能性

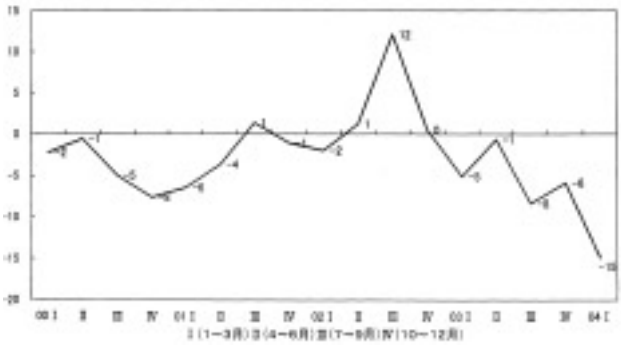
景気回復の裾野の広がりという観点から中小企業の設備投資が前期以上に注目されている。今期、設備投資は、実施割合（全業種）が前回に引き続き若干の後退をした（34.4%→33.7%→33.5%）。しかし、次期計画割合（全業種）が1年以上継続した緩やかな上昇傾向から、やや大きめの上昇（31.2%→33.6%）に転じている。ただし、前期急上昇した次々期計画割合（全業種）が今期急落している（20.7%→26.3%→20.8%）。

前回にも指摘した、①増加傾向のなかでの「10人未満」とそれ以外との企業規模別格差、および、②「建設業」とその他の業種との業種別格差は1～3月期もなお継続しているが、それらの格差は縮まっている。①について、次期および次々期計画割合（全体）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」が後退から上昇に戻り（50.0%→41.0%→43.6%）、次々期計画割合（全体）では大きく後退している（42.6%→44.4%→33.3%）。同じく「錘役」の「20人未満」が、次期計画割合（全体）で停滞から上昇（22.9%→21.0%→25.1%）し、次々期

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）
（「過剰」－「不足」割合）



計画割合（全体）で再び大きく後退した（11.8%→19.3%→14.3%）。また、業種別格差における「錘役」の「建設業」が次期計画割合でやや回復した（19.3%→19.0%→24.2%）が、次々期計画割合で下落（9.3%→12.7%→9.6%）である。

以上から、問題は、①実施割合の水準が10年来の35%の上限を超えるかどうか、②超えたとしてもその水準がその後も維持されるかの判断である。経験則では、今期の次期計画割合は、次期の実施割合について、その変動傾向の方向とその水準においてかなり高い確率で予測している。近年は、次期計画割合の水準自体はやや低めであり、実際の実施割合は高く出現する。そうした経験則からすれば、①については、上記の回答から、次期の実施割合は35%を超える可能性もある。また、②については、次々期計画割合を見るかぎり、次々期以降の実施割合の上昇水準の維持の可能性は小さい。

設備投資環境の良化にも、企業規模別・業種別格差

ところで、設備投資環境については概して良化している。まず、設備過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）において今期さらに不足化し（△6→△15）、2003年7～9月期から不足化の方向が一層鮮明になっている。また、売上高（前年同期比）・同（見通し）、業況判断（前年同期比）、採算水準（前年同期比）、同（見通し）、長期資金借入難度（前年同期比）や資金繰りの状況も全体として回復傾向がはっきりしてきた。だが、同時に、それらの指標における建設業とそれ以外での業種間、「20人未満」とそれ以外という企業規模間の格差は、存続ないしは拡大の傾向にある。したがって、設備投資環境の設備投資に対する規定性を前提にすれば、それら格差自体の拡大と縮小との違いはあるものの、設備投資環境の良化が設備投資の押上げを可能とするが、その継続を保証すると判断するには懸念がある。

〔Ⅴ〕業種別動向

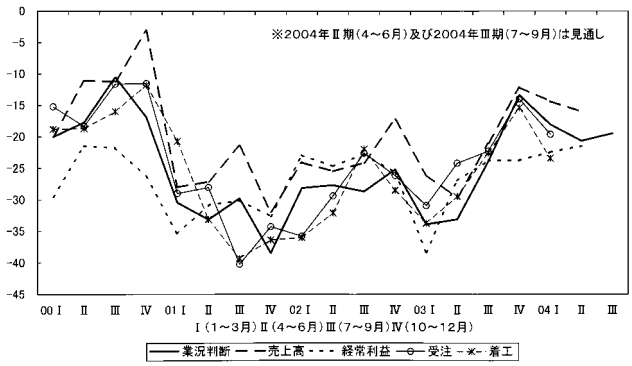
(a) 建設業

建設業「一人負け状態」の気配濃厚な不透明状況続く

今期の業況判断DIは△18で2003年10～12月期から5ポイント低下した。2003年4～6期から10～12月期にかけてマイナス幅が20ポイント減少してきたが、今期は逆転しマイナス幅が再び拡大した。しかし2003年7～9月期以前に比較すれば依然としてかなり改善しているとみることも可能ではある。他の指標でも、受注DI、着工DI、売上高DIの3指標がほぼ共通のマイナス幅の

再拡大傾向をみせ、経常利益DIだけが2ポイント上昇し、4期連続で改善傾向が示された。そこに業況の一定の落ち着きを読み取ることも可能だが、4～6月期の見通しについては受注DIが上昇し、業況判断DIでは低下が予想されている。こうしたなかで建設業の業況判断DIを全業種のDIと比較すると、2003年10～12月期は△7（全業種）対△13（建設業）であったのが、1～3月期は△1対△18で格差が倍以上に拡大した。建設業「一人負け状態」といえそうな状況にある。

建設業の各種DI
（前年同期比）

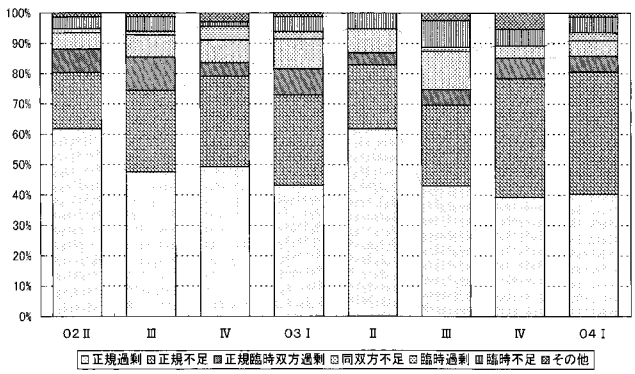


とはいえ建設業の4業種（官公需主体総合工事業、民需主体総合工事業、職別工事業、設備工事業）別にみると、いずれでも業況判断DI・業況水準DIでマイナスとなったが、前者では設備工事業が△24→△23へ、後者では官公需主体総合工事業（△50→△36）と設備工事業（△40→△30）とマイナス幅を縮小した。また4業種中では、業況判断DI△7、売上高DI△3、経常利益DI△10など、いずれも最もプラスに接近しているのが民需主体総合工事業である。

熟練労働力不足と設備工事業で目立つ社員教育

今期の経営上の問題点をみると「同業者相互の価格競争の激化」が最高（72.2%）で、ついで民間（60.9%）、官公需（45.7%）の「需要停滞」が相変わらず続く。それ以外では、ウエイトは高くないが「熟練技術者の確保難」が13.2%で2倍近くに増加したのが目立つ。この比率は過去3年間で最高である。そこで人手の過不足状況の推移に注目して欲しい。図は過剰企業と不足企業の過剰と不足の内容別に回答建設企業全体の中での構成比を求め、その変化をみたものである。ここから臨時にしろ、正規にしろ、過剰企業割合が低下し不足企業割合が上昇し、その結果不足企業と過剰企業がほぼ同一の比重を示し並存する状況が顕著になっていることがわかる。このことは単に業況が好転し労働力需要が拡大した帰結と評価し難いであろう。それよりもリストラなどで減らしすぎた結果としての熟練工の不足、あるいは熟練工を確保し、定着させるには困難な処遇や雇用形態の劣悪・不安定化が、価格競争の激化の中で進展している側面にも留意したい。

建設業の人手の過不足状況
（構成比推移）



ともあれこうした中で、今後の経営上の力点では「社員教育」が1996年1～3月期（42.4%）以来、21世紀に入っ

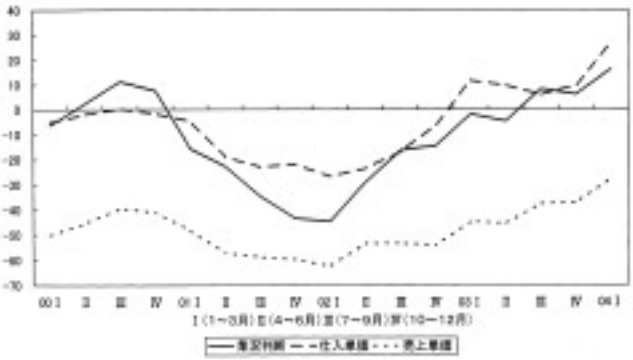
て最高の35.1%の企業が力点に挙げるようになっている。それを記述回答からみると「当たり前のことを当たり前に出来るように（千葉）」「基本徹底の企業文化（愛媛）」「経営指針の見直し（長崎）」「抜本的業務改革（沖縄）」などのための「社員教育」が設備工事企業から出された。そのほか「社員と共に研究（大分・設備工事業）」「新入社員の社会人としての会社になじませる基礎教育（広島・設備工事業）」「施工面の勉強会（岩手・設備工事業）」など多様な教育活動が展開されている。それにしても設備工事業だけが目立つのは何故なのであろうか？

（b）製造業

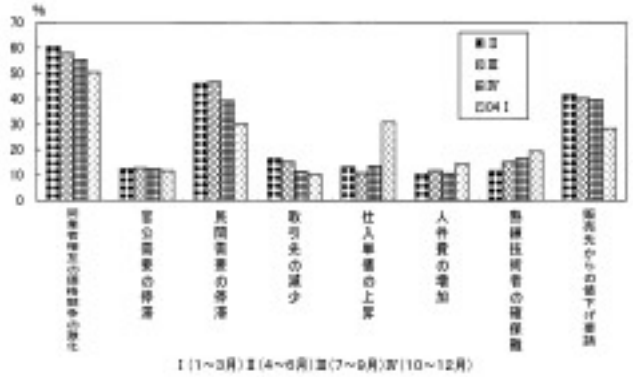
新たな問題点をはらみつつも景気底離れを先導する製造業

中小製造業分野は地域間格差と業種間格差を伴いつつも自動車・デジタル家電に引っ張られる形で景気の底離れ傾向を示し始めており、業況判断DIは引き続き改善（6→16）を見た。設備の過不足感も不足と感じる度合いが大きく高まるとともに（△11→△20）、正規従業員数も製造業だけが着実な伸びを示している（2→9）。しかし他方で、新たな問題点として仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）が大幅に悪化10→26で次期見通しは36としている。景況改善の基調が外需依存に変わりがない上に中国市場での素材需要の急速な高まりによる原材料仕入れの問題が急速に浮上しており、「原料高・製品安」という古典的な圧迫要因が加味されつつある点が注目される。

製造業の業況判断DIと仕入、売上単価DI
（前年同期比）



製造業の問題点
（10%以上の項目を抽出）



製造9業種別の業況判断では自動車やデジタル家電・ITなどの輸出関連の好況産業に関わる「機械器具製造業」および「金属製品製造業」および素材関連業種では改善基調が強まっているが、内需関連の業種では水面下の苦闘が続いている。ただし「食料品等製造業」は引き続き改善傾向を示しているが輸入加工食品の安全性を巡る問題に起因する輸入代替効果によるところが大きく、自律的な改善軌道に乗りつつあると見るのは早計であろう。なお、仕入単価については長らくデフレ基調下で下落が続いていたが、今期は「食料品等製造業」、「木材・木製品製造業」、「機械器具製造業」、「化学・石油製品製造業」の4業種で上昇の割合が大きくなった。

デフレ不況下の常識から脱却した経営戦略構築の課題

生産量は5期連続でプラス指標を示すとともに、指標も大幅に改善した（10→18）。とくに受注残（△8→3）の動向は景気の底離れを示しているが、これはとくに「金属製品製造業」（13→34）と「機械器具製造業」（9→21）の好況現象によるものであり、内需関連の業種では依然として水面下の厳しい受注環境にある。製品在庫感は改善が進んでいるが（15→10）、問題は原材料在庫である（12→1）。とくに「鉄鋼・非鉄金属製造業」（22→△36）、「金属製品製造業」（6→△8）、「機械器具製造業」（12→△14）で急激な不足感が生じており、原材料問題は価格問題とともに調達可能性の点で今後の大きな経営圧迫要因となりかねない。この点に関して製造業の経営上の問題点の設問で、仕入単価の上昇（13.6%→30.9%）、仕入先からの値上げ要請（4.5%→16.3%）の指摘割合の大きな伸びが先行きの新たな懸念材料として暗示されている。これに人件費の増加（10.6%→14.5%）、従業員の不足（1.9%→6.7%）というコストアップ要因を加味すると、これまでのデフレ環境を前提にした対応戦略から、地域別・業種別特性を踏まえつつも、引き続くコストダウン競争下でのインフレ要因をも組み込んだ形での全天候型戦略の構築が課題となりつつある。

（c）流通・商業

業況、売上高、経常利益、売上・客単価ともに改善基調にある流通･商業

2004年1～3月期の流通・商業の業況判断DIは、△12→△2とマイナス幅を縮小させている。また、4～6月期見通しは△5と若干の後退がみられるものの、7～9月期見通しは6とプラスに転換することが予想されており、全般的には改善基調を読み取ることができる。他方、業況水準DIは、2003年10～12月期より△22→△12→△11と改善傾向にある。

さらに、売上高DIは、2003年10～12月期より△10→△2→2とマイナスの縮小からプラスへの転換が見込まれ、改善基調を示している。

一方、経常利益DIについては、△9→0と改善基調にあるものの、4～6月期見通しについては△3と再悪化となるとみられている。

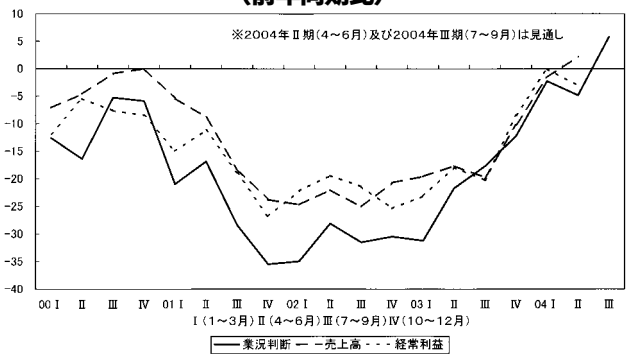
また、売上・客単価DIも2003年10～12月期より、△38→△33→△26と持続的マイナス幅の縮小という好転傾向が見込まれている。

以上から判断するならば、今期での流通・商業における全般的な業況は、改善基調にあるといえる。4～6月期の見通しでは業況判断DI、経常利益DIとも、若干の再悪化が予測されるものの、全般的な改善基調を崩すほどのものではない。

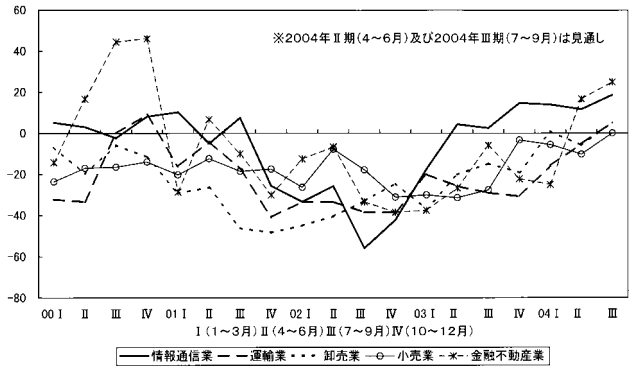
製造業の改善基調に引かれ全般的に改善傾向著しい卸売業

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1～3月期の業況判断DIは、「運輸業」で△31→△16、「卸売業」で△19→1と改善傾向にあり、「情報通信業」が15→14で横ばい、「小売業」で△3→△6、「金融不動産業」で△22→△25と悪化傾向になっている。

流通・商業の各種DI
（前年同期比）



流通業の業況判断DI
（前年同期比）



また、1～3月期の業況水準DIについていえば、「情報通信業」で18→19、「卸売業」で△32→△20、「小売業」で△22→△12、「金融不動産業」で△30→△8と改善傾向にあり、「運輸業」で△16と横ばいとなっている。

他方、1～3月期の売上高DIは、「情報通信業」で17→14、「金融不動産業」で0→△8と悪化傾向にあるものの、「運輸業」で△11→△9、「卸売業」で△17→△1、「小売業」では△9→△6と好転している。

また、1～3月期の経常利益DIでは、「情報通信業」が11→2、「小売業」では△2→△3、「金融不動産業」で0→△15と悪化傾向があるものの、「運輸業」で△11→0、「卸売業」で△18→6、と好転傾向を牽引してきた「情報通信業」にかげりが見えるものの、「運輸業」、「卸売業」で好転傾向が見える。

以上、業種別にみるならば、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIともに卸売業の好転基調が特筆できる。昨今、製造業を中心とした景気回復基調が散見されるようになっており、原材料不足の状況から、中間財を扱う卸売業の経営状況が改善しつつある。こうした状況に対応するために「4月以降の仕入の上昇を見込んでいる。また、商品を確保するために在庫の積増を行っている」（卸売業、北海道）といった経営努力を行っている会員企業もある。

（d）サービス業

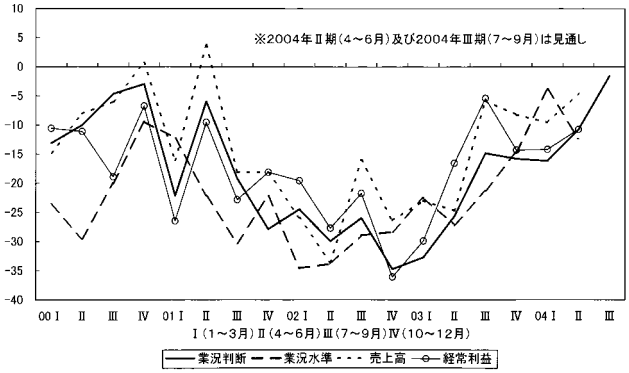
改善傾向にあった業況も二極化によって各指標は「足踏み」状態

サービス業の業況判断DIは、2003年7～9月期にかけ急速な改善をみせてきた。しかし、7～9月期以降は△15、△16と「足踏み」状態が続き、2004年1～3月期も△16となっている。さらに、売上高DIは2003年7～9月期に△6と大きな改善をみせたが、10～12月期には△8とやや悪化した後、今期はさらに落ち込んで△10となっている。このような「足踏み」傾向は経常利益DIにも共通してみられる。すなわち、2003年7～9月期に△5まで改善を示した後に、10～12月期には△14、そして2004年1～3月期も△14となっていることである。

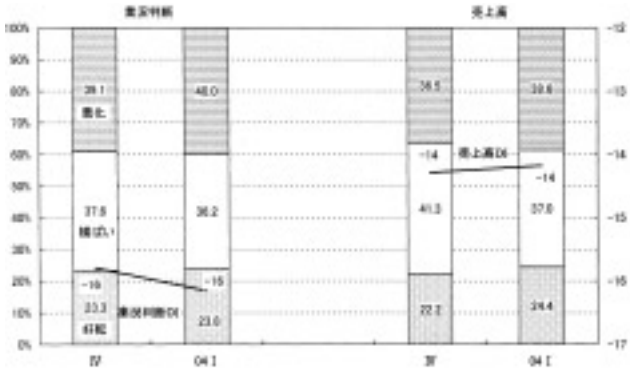
業況水準DIは1～3月期△4となり、2003年10～12月期の△14からさらに改善を示しているものの、概ねサービス業の業況は「足踏み」を続け、回復への力強さをみせるには至っていない。

サービス業の業況がこのような結果となっているのは、サービス業内部で業況の二極化が進展していることによる。たとえば、業況判断の内訳では、2003年10～12月期調査の「好転」23.3%が1～3月も23.8%と安定しているが、業況判断「悪化」企業比率は2003年7～9月期の34.2%から10～12月期39.1%、1～3月期40.0%とやや増加傾向にある。また、売上高でも同様に「増加」企業比率は30%近くで安定しているのに対し、「減少」企業比率はこの3期で32.5%、38.1%、39.0%と増加してきている。さらに、経常利益では、「好転」企業比率は2003年4～6月期の20.0%以降、22.3%、22.2%、24.4%と増加傾向にある一方、「悪化」も36.6%、27.7%、36.5%、38.6%と増加傾向にある。

サービス業の業況DI（前年同期比）



サービス業の内訳
（DIは右目盛り）



このように、サービス業の業況が力強い改善傾向を示すに至っていないのは、内部での業況二極化が進展していることの結果であり、近年益々企業間の体力差が大きく広がりつつあることを示している。

構造変化で景気回復の薄明かりも、個別経営努力が収益改善には直結しない

サービス業の「経営上の問題点」は、今回調査結果によれば①「同業者相互の価格競争の激化」（55.0%）、②「民間需要の停滞」（38.2%）、③「新規参入者の増加」（23.7%）、④「取引先の減少」（22.1%）、⑤「販売先からの値下げ要請」（19.8%）が主要項目となっている。これら各項目を前年同期と比較すると、増加項目が「新規参入者の増加」（プラス3.6%）、「取引先の減少」（プラス5.9%）であり、また減少項目が「同業者相互の価格競争の激化」（マイナス8.0%）、「民間需要の停滞」（マイナス13.7%）となっている。ほぼ変わらない項目が「販売先からの値下げ要請」である。つまり、景況悪化要因となる経営の外部条件はやや緩和傾向にあるものの、あるいはそれだからこそ従来の業種を超えて競争が誘発されていること、つまり業種という従来あったある種の参入障壁が崩れつつあり、「仁義なきたたかい」にも似た新たな競争関係が生起しているものといえる。

厳しい競争が続く中で、長い不況で弱り果てた企業間の体力差がいっそう拡大している。し

かし、経営改善のためにはさらに経営努力にまい進せざるを得ない。そんな状況が自由記述調査から読み取れる。たとえば、ある宿泊業では「ホテルに対応すべく、一泊朝食のみの料金体系を基本に、夕食をオプションとし、合理的かつ見た目の料金のリーズナブルさを前面に打ち出してきたが、結果として夕食のご利用が大幅に減少し、付加価値の低下を招いた」とある。つまり、類似業種への対応策による客数増という狙いが、結果として消費行動を変えることで収益減をもたらしたということ、すなわち全体最適な解にはならなかったということである。個々の経営努力が必ずしも全体としての経営改善には繋がらないという、従来とは大きく異なった難しい経営環境の下に、サービス業は置かれているのである。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

「需要停滞」が大幅緩和する一方、「仕入単価の上昇」が急上昇

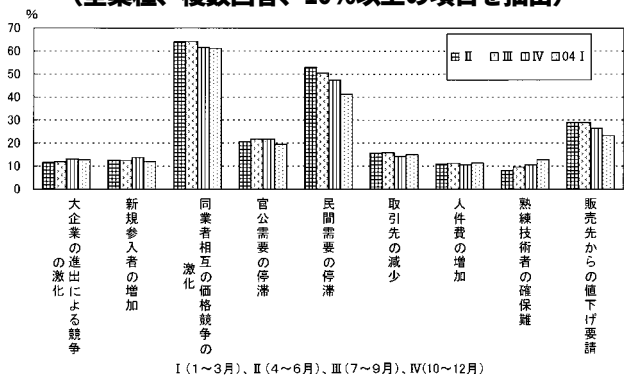
2004年1～3月期の経営上の問題点（複数回答）の上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（61.1%）、「民間需要の停滞」（41.3%）、「販売先からの値下げ要請」（23.2%）、「官公需要の停滞」（19.4%）、「仕入単価の上昇」（17.2%）であった。この5項目の順位が3期ぶりに変わった。第4位までの順位は前期（03年10～12月期）と同じであるが、第5位が前期の「取引先の減少」から「仕入単価の上昇」へと入れ替わっている。

前期と比較した問題点としてまず目につくことは、上位4位までのすべての項目で比率を下げるなか、第5位の「仕入単価の上昇」だけが9ポイントと大幅に比率を高めていることにある。

第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は、2001年7～9月期の選択肢ができて以来11期連続第1位を続けているが、問題点としては2.7ポイント下げた前期よりさらに0.4ポイント下降して、02年7～9月期に次ぐ低さを記録した。61.1%と未だ60%台を維持してはいるが、傾向的には下がりつつある。03年半ばまで、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り、しかも激化の勢いが増してきたが、前期から落ち着いた様相を見せている。

これは、業種別では製造業の55.5%から50.4%へ、サービス業が64.1%から55.0%へと大きく下がった半面、建設業が71.8%から72.2%と微増、流通・商業が60.8%から68.0%へ再び比率を上げていることが相殺された結果である。地域別には九州・沖縄、北海道・東北、中国・四国が60%台、関東、北陸・中部、近畿は50%台と2極化している。企業規模別には100人以上が70.0%から69.8%とかろうじて70%台を割った。50%台は20人未満の56.1%だけである（ただし、20人未満は「民間需要の停滞」が突出して大きい）。

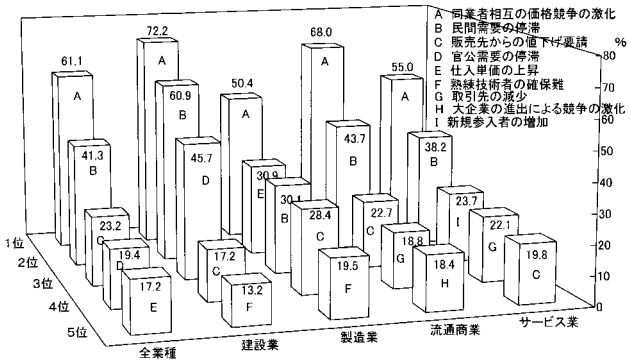
経営上の問題点
（全業種、複数回答、10%以上の項目を抽出）



Ⅰ（1～3月）、Ⅱ（4～6月）、Ⅲ（7～9月）、Ⅳ(10～12月）

第2位の「民間需要の停滞」は、前期の47.4%から6.1ポイント減の41.3%へと大幅に停滞感を緩和させ、前期以上の幅で停滞感を弱めている。第3位の「販売先からの値下げ要請」も前期は2.6ポイント低下したが、今期はさらに3.2ポイント低下した。03年後半期から緩和傾向へ入っているのである。第4位の「官公需要の停滞」は、99年1～3月期以来5年ぶりに10%台になった。それに対して第5位の「仕入単価の上昇」だけが、03年には6.6%～9.0%の間で推移してきた流れから今期急に割合を高めて17.2%にまで上昇したのである。

業種別経営上の問題点
2004年1～3月期（複数回答）



今期の特徴は、前期まで顕著であった競争激化あるいは市場争奪戦が大きく緩和して、今までは変動がかすかであった「仕入単価の上昇」「仕入先からの値上げ要請」の価格要因に変化があらわれたことである。つまりデフレの解消の兆しとみられる動きが出てきたことだ。問題はその動きが販売価格へ波及していくかである。現在はまだその兆候がはっきりしないが、このまま今期の傾向が続くならば射程に入ってくるのも時間の問題であるということができよう。

業況全体の指標では、今期は前期に引き続き3期、変化方向でも、水準でも改善を見せた。とくに、業況判断DIはその改善幅が顕著で前期までの水面下からほぼ水面上にまでの回復状況を示している。経営上の問題点でも「需要の停滞」が民間部門でも官公需部門でもさらに一段と緩和し、前期はまだ微妙な変化にすぎなかった「仕入単価の上昇」「仕入先からの値上げ要請」も大きくその比率を高めた。さらに「熟練技術者の確保難」「人件費の増加」「従業員の不足」も動き出す兆しが見られる。これらは経営上の問題点のうえでは景気回復の明示的なあらわれである。この意味では前期の「力強さが感じられない」状態からは明らかに転換している。しかし、今期のような右肩上がりの回復指標がどこまで続いていくのか、その持続力については楽観的な材料に乏しいという側面もみておかなければならないのが現局面であろう。

〔Ⅶ〕経営上の力点

厳しい「存亡をかける毎日」の経営の中で「社員教育」が上昇

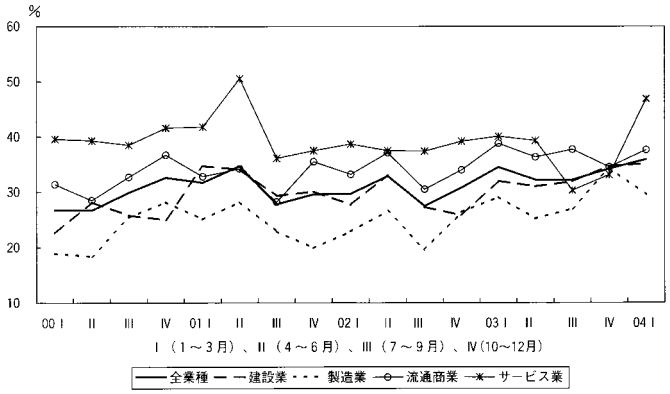
次期（2004年4～6月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）では、1位の「新規受注（顧客）の確保」が0.6ポイント下降して65.7%、2位の「付加価値の増大」は1.8ポイント上昇して49%、3位の「社員教育」も1.7ポイント上昇して35.9%となった。「社員教育」は今期、1996年1～3月期の36.1%以来の高い数値に到達した。35%を超えたのは調査開始以来2度目のことである。業種別では、流通商業が3.1ポイント上昇して37.6%に、サービス業に至っては13.8ポイント上昇

して46.9%になったことが「社員教育」を引き上げた。記述回答では、次のような対照的な考え方の回答が散見され、興味深い。「ここ2年は社員の自主性を育むことを唯一の目的としており、社長の自分としては“待つ”ことき りしておりません。黒字でいられるうちは、これに徹していきます」(群馬、観光サービス業)。「会社も変わり、社長も考え方を変え、時流を的確に捉え、社員に事例を克明に伝え、成功事例、失敗事例を伝え本気で接し、何度も繰り返し機会ある度に話していく事で、やっと変わりだしてきたことを感じています」(埼玉、酒・食品卸・小売)。

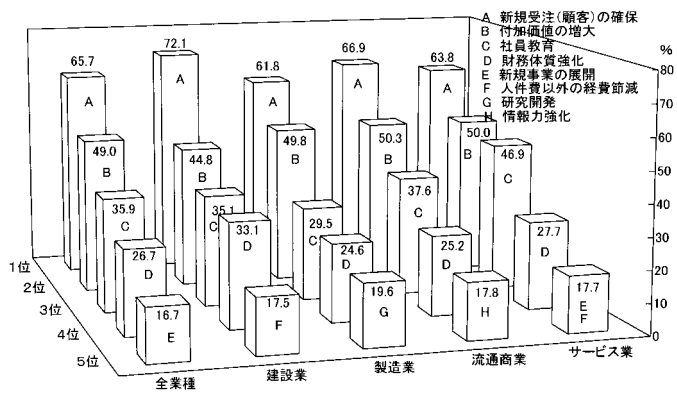
DORの景況数値の改善は局面が転換していることを物語るが、経営の現場では景気回復の論調とかなりズレがある厳しい言葉も目立つ。「公共予算の激減…道の単独の予算が40%減となるなど極端な激変で経営計画ができないでいる。氷山にぶつかった建設業界丸はどうなってゆくのか」(北海道、総合建設業)。「存亡をかけての毎日です」(東京、塗装工事業)。「受注量と利益の確保が大変困難である。…空洞化、中国からの大量入荷による製品コストの大幅ダウンのため、数量、単価ともに危機的に下がっている。努力を続けているが、限界が近づいているのかもしれない」(福井、繊維製造業)。「商店街が消えている!商店がなくなった!私ども小さな商売人は懸命に(自己犠牲)耐えている。…もう政治を変えないと我々は限界だ」(京都、コンビニエンスストア等)。「行き過ぎた規制緩和で新規参入による競争が激化。設備投資も採算の見込みがない」(福岡、運送業)。「東京方面で景気が良いそうですが、地方ではその実感がなく、ますます景気が悪化している。同業全てが悪い」(山口、ホテル業)。地域経済の空洞化や商店街の衰退、公共事業削減、規制緩和による競争激化など、景気の良し悪しだけでは見えない日本経済の実相が垣間見える。

BSEや鳥インフルエンザ問題も打撃が大きい。「牛のBSE、鳥インフルエンザが解決しなければ、手の打ちようがない」(北海道、食肉加工販売)。「BSE問題、鳥インフルエンザの発生等による肉の消費低下により、味付け用のたれ

業種別経営上の力点での「社員教育」の推移



経営上の力点
2004年4～6月期(複数回答)



類は販売量が大きく減少」（愛知、食品製造）。では当面、どう対処していくのか。「会社の業績は良好なのですが、いつこのような事態（BSE、鳥インフルエンザ）が起こるかわからないので、『金のかからない経営』、スリムな経営を考えています」（福島、食品卸売業）。やはり、国の政策的な対応が重要である。

景気局面の転換の中の経営スタンス

急成長する中国経済にあおられ、世界的に原材料需給がひっ迫。鉄鋼材などの原材料確保の困難や購入価格の上昇など中小企業にも重大な問題を及ぼしつつあるが、記述回答にも多くの声が寄せられた。現在の焦点は価格上昇分を転嫁できるか否か。「ステン材、鉄材の値上がりが再三あるが、販売価格にのせられなくて困っている」（新潟、建築金物卸）。「メーカーの強力な値上げに対して、いかにお客様にヘッジしていくか」（福岡、電気通信設備施工）。「鉄原材料の高騰により、高炉メーカー主導の値上げと物不足は必至。当社も4月以降の仕入の上昇を見込んでいる。また、商品を確保するため、在庫の積み増しを行っている」（北海道、鉄鋼製品販売）。「災い転じて福となす」構えの方も。「異常な鋼材値上げによる受注単価への転嫁が最重点。大幅な鋼材値上げが結果として受注単価の反転攻勢への足がかりとなるように思う。インフレの要素が出てきたのでは…」（大阪、鉄骨建築物施工）。

厳しい声が聞こえてくる一方で、明らかに景気上昇の時流に乗っている企業もある。「受注が多く生産が追いつかないので、新規協力業者の開拓」（愛知、建築金物、機械部品製造）。「今が最大のチャンスと捉え、地道に前進している。プロとしての最高の能力を常に磨き、…価格決定権者の地位を確立すること」（大阪、トータルパッケージ開発・システム販売）。「技術の高度化、大型化の要請スピードがめざましく早い。極度までの先手を打ってやっと間に合っているのが現状。公開できないノウハウや技術がどんどん蓄積されている。革新の時代を勝ちぬくポイントがつかめた感じだ。」（岡山、一般機械器具製造）。これほど順調な経営は数少ない。景気が「底離れ」したものの、本格的な回復局面に入るかどうか不透明な現段階では、大方の経営者は思い切った設備投資には踏み切れない。「当面設備投資をひかえ、外注先の確保と新規外注先の開拓につとめ、『餅屋は餅屋』で、強みを持った外注へ仕事を依頼。今後はコスト面、納期対応等を考慮し問題がなければ当面の間すすめる」（岐阜、ファンシー袋物の企画製造販売）のが順当なところだろう。

事業高度化への対応と社員の意識改革

情報化が進展し、一人ひとりの個性に見合った商品・サービスの提供が求められる時代の仕事・事業はこれまで以上の高度な水準が求められる。「情報収集を一層進めるため、パソコンは正社員全員が利用できるようになってきた。次には、共有した情報をいかに活用するか、情報の分析をどうするか、それにもとづく新規分野への営業展開をどうするか等々、攻めの経営にITを積極的に使う」（愛知、水処理プラント設計・施工）。「原点回帰として自社の仕事の内容を全員が知っていく『足許を見ていくコミュニケーション』をプレゼンしていく。それだけ仕事

が複雑化している」（三重、段ボール製造販売）。「事業の寿命がドンドン短くなっている。例えば弊社の情報通信部の携帯電話もたった10年成長期があり、現在は早くも飽和状態。従って成長分野の事業に挑戦せざるを得ない。今は、生産請負、派遣、介護、看護助手派遣等の新しい事業に挑戦している」（福岡、機械器具工具販売）。

このような新たな事業展開のためにも経営指針を軸としたビジョンを社員・幹部と共有することが大切になる。「10年後の会社のビジョンを幹部以上で話し合いを始めた。今後は売上（付加価値）の上乗せのため、新規開拓に力を入れたい」（東京、ソフトウェア業）。「営業戦略の見直し、商品（サービス）の見直し、自社の原点回帰。創業者の思いをもう一度確認して経営に生かす。新規事業の立ち上げを真剣に考えている」（沖縄、リース事業及びハウスケア事業）。

黒字体質づくりにしろ、新規事業への挑戦にしろ、要するに人の問題に帰着する。各社に合った切り口で社内の意識改革に取り組まれ必要がある。「昨年の10月頃から社内改革等を行い、グループ制を導入し毎日営業、制作のスキルアップにつとめ、会社の目標、方針を明確にし、新規顧客開拓にも真剣に取り組みました。一人ひとりの考え方が変わり、負けないで頑張るという意識が高まっています。また、ビッグクライアントとの決別による会社内及び、意識改革がいい結果につながっているのではと思います。これからも頑張ります」（石川、各種印刷企画デザイン）。「各人に、それぞれ責任を持たせ、常に利益追求を求めるよう指導している。今後もその事を実行していき、意識改革を行っていく」（福岡、総合工事業）。また、「社内に変化を起こす」のは、経営者の役割である。「やれる事は大方やりました。今後は少しずつでも、経営者を含め、社員の心持ちが前向きに積極的になって行くよう考え行動する環境を作って行きます」（岩手、設備工事業）。

いま、日本は経済の体質が量の時代から質（独自性、地域性、文化性、本質の追究）の時代への転換期を迎えており、中小企業が個性と専門性を発揮し、日本経済の主役として活躍できる舞台が整ってきたと言える。そこまで視野を広げた社員・幹部の意識改革が必要であり、同友会が提起している「中小企業憲章」を題材に社内で論議する意義がここにもある。

同友会景況調査報告（DOR）No.65

2004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）