第67号

同友会景況調査報告（DOR）

（2004年7～9月期）

製造業減速、全体ではプラスを維持

〔概　要〕

中小企業景気はこのところ改善テンポが鈍っている。DOR7～9月期調査によると、全業種の業況判断DIは1と4～6月期の1と変わらず、足踏み状態にある。業種別では、建設業、流通・商業、サービス業はプラスに転ずるかマイナス幅を縮小させているが、今年に入って景気の牽引車の役割を果たしてきた製造業が19→11と大きくプラス値を減退させている。

今後の見通しでは、10～12月期は2とプラスを強めるとみられているものの、製造業は引き続きプラス幅を減少させる見込みである。また全業種の2005年1～3月期見通しは0と反動減が予想されている。

7～9月期の設備投資実施割合も34.5%であったが、次期は30.6%とむしろ減少の動きも予想されるものの、次期計画割合の推移は4～6月期の29.5%から30.6%となっていることから、7～9月期と同様の水準が見込まれる。

水面上に這い出たものの、盛り上がりに欠ける。大企業主導型の景気回復は持続可能であろうか。中小企業景気の振興策こそ小泉改造内閣の最重要課題の一つでなければならないであろう。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2004年9月5～15日

(2) 対 象 企 業　中小企業家同友会会員企業対象企業

(3) 調 査 の 方 法　郵送の方法により自計記入を求めた調査の方法

(4) 回 答 企 業 数　2,182社より908社の回答をえた（回答率41.6%）
（建設160社、製造業299社、流通・商業296社、サービス業151社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　39.8人
②臨時・パート・アルバイトの数　33.5人

【DORの眼】

中小企業を直撃する素材問題

駒澤大学　吉田　敬一

政府の景気判断では今年に入ってから輸出と設備投資を牽引役に回復軌道を歩んでいる、といわれてきた。しかし、製造業と非製造業、機械・電機系とその他の製造業、首都圏・中部圏と地方圏などの間の不均等な格差構造に加えて、素材価格の高騰・調達難が薄日の射しかけてきた中小企業の経営基盤に暗雲を漂わせている。今回のDORのオプション調査結果に基づいて、この問題を考えてみると以下のような特徴が見られた。年初来の素材価格の動向では、製造業（上昇なしは17.5%）、建設業（同21.0%）、流通・商業（同27.4%）の順で原料高問題が生じた。サービス業では業種特性から「上昇なし」が過半数（54.0%）を占めた。「経営への影響」では製造業で約7割、建設業では6割強の企業が圧迫要因と痛感している。また素材の仕入れ難の実態については、製造業で約33.1%、建設業と流通・商業では20%弱の企業が困難になったと回答した。その原因については、素材問題の影響が強い製造業では「品不足・価格上昇」が、建設業では「価格上昇」が大きな比重を占めている。

なお、今回の素材問題は景気回復を主導してきた製造業の重化学工業系業種でとりわけ深刻な影響を与えている。素材仕入れ難について「とくに困難ではない」と回答した企業は全体では74.9%であったが、「困難」と答えた企業は鉄鋼・非鉄では61.5%、機械器具では54.9%で過半数を超え、金属製品でも41.7%と高い数値となっている。なかでも注目されるのは「素材価格上昇の販売価格への転嫁」の実情である。全体では5%強の企業しか「完全に転嫁」しておらず、「まったく転嫁できず」にいる企業が43.7%にも達している。まったく転嫁できない企業割合は企業規模とほぼ比例して多くなっており、20人未満の36.4%、20人以上50人未満の39.6%に対して50～100人未満では58.8%、100人以上では51.4%と過半数を超えている。

「原料高・製品安」という古典的ともいえる問題が、グローバリゼーションへの適応過程にある中小企業を直撃している。過酷な価格競争を強いられている中小企業分野において、DORでみても売上高DI・業況DIともに悪化している業種・企業ほど、経営へのダメージは大きくなっており、今後の推移次第では中小企業の選別・淘汰の新たな要因ともなりかねない事態にある。同友会が目指す良い経営環境づくりの焦眉の課題として、少なくとも素材価格上昇分の販売価格への適切な転嫁の実現が浮かび上がっている。

製造業減速、全体ではプラスを維持

2004年7～9月期DOR

［Ⅰ］業況 …… 4

〔概　況〕 …… 4

水面上に出るも「回復実感のなさ」

全業種ではプラスでも、製造業に減速感

年内の景気回復は見通せても、好況局面とはいえない

〔売上高〕 …… 7

伸び悩む売上高、年末に一息つけるか

〔経常利益〕 …… 8

売上数量伸びず、売上単価低下、素材価格上昇で減益

［Ⅱ］金融・物価 …… 9

〔金融の動向〕 …… 9

金利上昇圧力は弱まり、資金繰りの改善続く

〔物価の動向〕 …… 10

売上単価DIの「下降」超過幅拡大――「デフレ下のコスト高」いっそう厳しく

［Ⅲ］生産性・雇用 …… 11

改善続く1人あたり生産性

増える雇用、増加ぎみの労働時間、若干の不足感漂う人手

［Ⅳ］設備投資 …… 13

業種別・地域別・企業規模別格差が拡大しつつ、今後の実施割合は35%程度に

設備投資環境が良化から横ばいへ

［Ⅴ］業種別動向 …… 14

(a)建設業 …… 14

依然として厳しい見通しが続く建設業

いっそう激しくなる同業者間の価格競争

(b)製造業 …… 15

原材料高と輸出環境の悪化で減速に転じた製造業

景気回復過程は踊り場局面へ

(c)流通・商業 …… 16

改善基調の中、経常利益に懸念

不安を抱えつつも好調な卸売業

(d)サービス業 …… 18

ぎりぎりまでの経営努力が成果を見せ始めたが、それゆえに日本経済のこれからが不安

各指標はそれぞれ異なった方向を指し、これまでの業況回復が一服状況にあることを示す

［Ⅵ］経営上の問題点 …… 19

「仕入単価の上昇」が高止まりする一方、「同業者間の価格競争」が再び激化

［Ⅶ］経営上の力点 …… 21

台風による災害、猛暑による影響

素材価格上昇の経営への影響と価格転嫁

価格競争からの脱却に知恵をしぼる

時代の変化を読み、基本戦略を再確立する

〔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〕

水面上に出るも「回復実感のなさ」

9月24日、第2次小泉改造内閣が発足した。小泉首相は改造内閣は「郵政民営化実現内閣」だとしているが、NHKの世論調査などによると、巷では、それより景気対策―景気回復の持続、一層の改善、老齢年金など社会保障改革の方を優先すべきだという声が高い。

10月1日、9月の日銀「短観」（企業短期経済観測調査）が発表された。それによると、企業の景況感を表す業況判断DI（「良い」－「悪い」企業割合）は、大企業の製造業では6月調査の22に対し26と4ポイント改善、改善は6期連続で1991年5月以来の水準になった。また大企業の非製造業も9から11と2ポイント改善した。また中小企業は製造業では6月調査の2が5と3ポイント改善、非製造業は△18が△17と1ポイント改善した。そしてここにきて全規模（大企業、中堅企業、中小企業計）、全産業ベースのDIも2と12年ぶりに水面上に出ることになった。

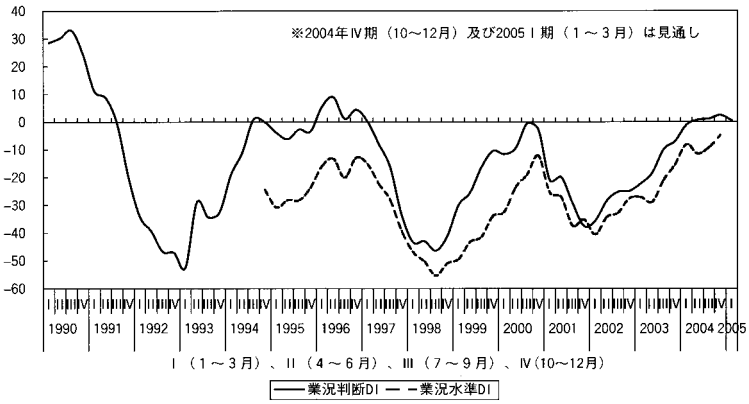
たしかに大企業、特に製造業の回復ぶりは目立つ。しかしこれに対し中小企業の回復は製造業でも回復幅は小さく、非製造業の回復は大きく立ち遅れている。

だがはたして日銀「短観」だけで景気を判断して良いものであろうか。

第一生命経済研究所は9月22日、日銀「短観」業況判断DI（全規模、全産業）と対比させて、労働者数（労働人口ベース）でみた業況判断DIを発表した。（『毎日新聞』9月23日朝刊）これは日銀「短観」業況判断DIが大企業も中小企業も同じ「1票」で回答しているため大企業の影響が強く出るところから、「業況がもっとも悪い中小・非製造業と個人企業の労働者が労働力人口全体の69.5%を占めている」ので、こうした就業構造を反映させて作ったDIで、これによると6月にも「労働者の多数は依然として不況期にある。むしろ労働者の景況感は格差が拡大している」と分析、「回復実感のなさ」が裏付けられたとしている。

DORは6月調査で当時の景況を「水面上に出るも大企業との格差埋まらず」と捉えたが、第一生命経済研究所の労働力人口ベースでのDIは、この見方の傍証となっているといえよう。

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



全業種ではプラスでも、製造業に減速感

それでは7～9月期のDORでは景況をどう見ているのであろうか。

まず全業種の業況判断DI

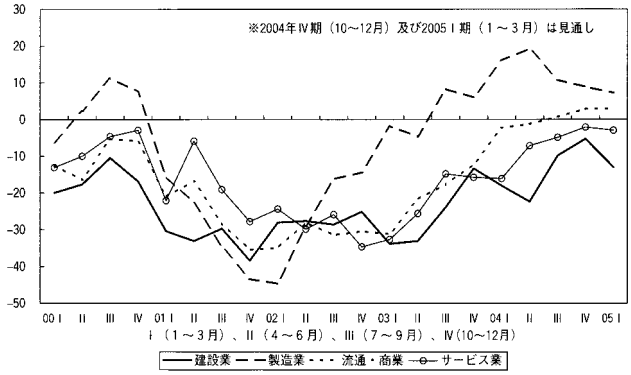
（「好転」－「悪化」割合）をみると、4～6月期に引き続き7～9月期も1となった。つまり2期連続プラスになった。だが、1～3月期の△1から4～6月期に1と2ポイント改善をみたのに比べると、明らかに改善テンポは鈍っている。

業種別では製造業が11でプラス水準が最も高い。しかし4～6月期の19、あるいは1～3月期の16と比べてもプラスそのものが落ちており、製造業の減速傾向が見てとれる。

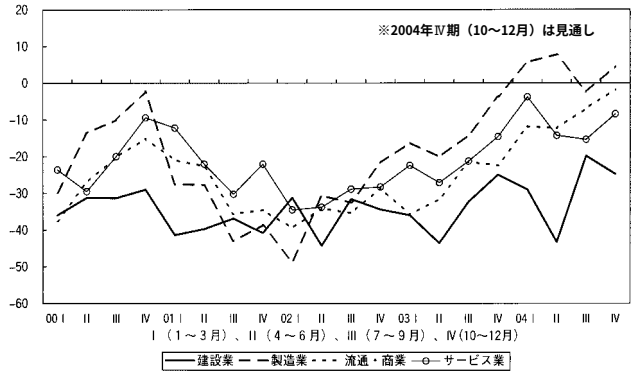
そこで製造業の内訳を見ると、素材系の「鉄鋼・非鉄金属製造業」、「金属製品製造業」がプラス幅を拡大し好調である反面、加工系の「機械器具製造業」がプラス幅を減少させているのが気になるところである。

なお流通・商業も4～6月期の△1が1と2ポイントほど改善しプラスとなっている。

業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準判断DI



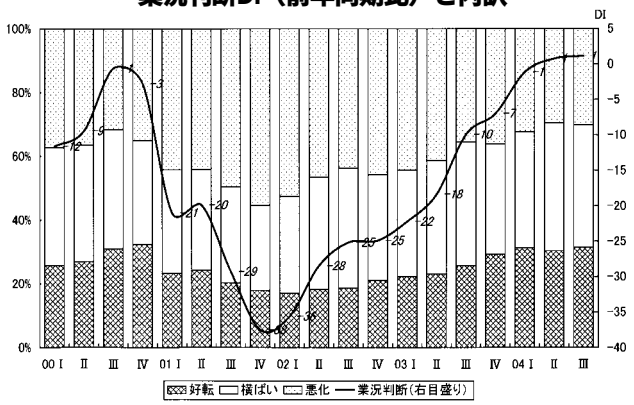
他方、建設業、サービス業は依然マイナスであるが、マイナス幅は縮小してきている。すなわち建設業では、4～6月期、△22→7～9月期△10、サービス業が△7→△5とそれぞれ12ポイント、2ポイント改善をみている。もっとも建設業は依然マイナス続きで建設業不況を脱していない。

また日銀「短観」と同じ方法による業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）をみておくと、全業種で4～6月期の△11が7～9月期は△9で2ポイント、マイナス幅を縮めているが、製造業だけは8→△2とマイナスと10ポイント悪化し、減速はより明瞭にあらわれている。

次に地域経済圏別ではどうか。

まず7～9月期、プラス地域を挙げると、関東、北陸・中部、近畿、九州・沖縄がそれで、プラス幅は北陸・中部(12)、関東（9)、近畿（6）で大きく、九州・沖縄（2）は小さい。とはいえ北陸・中部は4～6月期に比べプラス幅

業況判断DI（前年同期比）と内訳



を縮小させている。

これに対し北海道・東北、中国・四国がDIのマイナス地域であるが、中国・四国（△3）は4～6月期のプラスが7～9月期マイナスに転じたもので、マイナス幅も小さい。これに対し北海道・東北（△23）は、依然マイナス20台で他地域に比べマイナス幅が大きいだけでなく、水面下の底這い状況を脱していない。

企業規模別では、7～9月期は100人以上（7）と20人以上50人未満（1）がプラス幅を減少させているのに対し、50人以上100人未満（10）はプラス幅を拡大、20人未満（△4）はマイナス幅を縮小と、対照的である。もっとも20人未満はこの間の回復過程において一度もプラスに転じたことはない。

こうみてくると、業種別では建設業、地域別では北海道・東北、企業規模別では20人未満は、構造不況的様相を呈していると言わざるを得ない。

年内の景気回復は見通せても、好況局面とはいえない

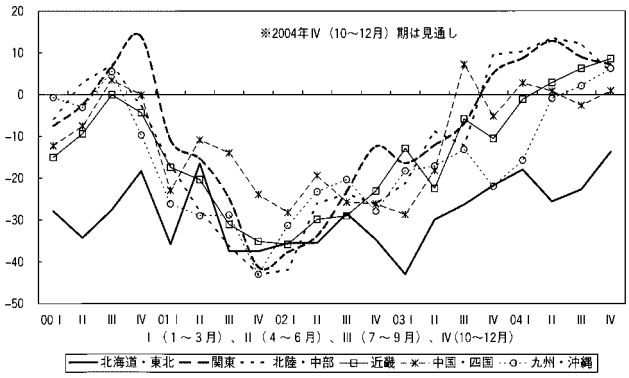
それでは今後の景気見通しはどうなっているか。

全業種の見通しをみると、10～12月期は2で1ポイント改善をみると予想されている。また2005年1～3月期は0まで落ちるとみている。総じて今年一杯は何とか景気回復が見通せるが、原油高、アメリカ経済の減速、中国景気過熱抑制、年金保険料の引き上げ、減税の縮小などの税制改正などを考慮すると、来年は不確定要因が多く、安穏としてはいられないというところであろうか。

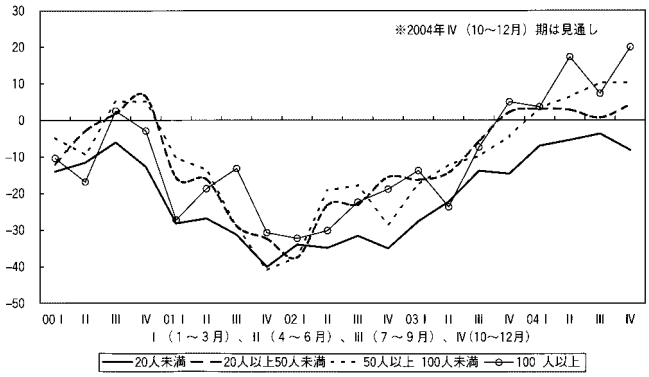
業種別では、まず製造業の減速が続く。すなわち7～9月期が11→10～12月期が9、2005年1～3月期が7とプラス幅の減少が予想されている。これに対し10～12月期にかけて流通・商業がプラス値を拡大（1→3）、建設業（△9→△5）、サービス業（△5→△2）ともマイナス幅を縮小させる。とはいえ、建設業、サービス業とも2005年1～3月期の見通しは良くない。

地域経済圏別では、10～12月期は北海道・東北（△14）をのぞき、他の地域圏はすべてプラスである。もっとも近畿（9）、九州・沖縄（6）がプラス

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）



幅を拡大させる見通しであるのに対し、関東（7)、北陸・中部（5）はプラス幅を縮小させると見通している。特に北陸・中部は13が5と半減させ、2005年1～3月期には3にまで低下する勢いもみられ、憂慮される。

企業規模別では、7～9月期に比べ10～12月期は20人未満層（△8）がマイナス幅を拡大させるほかは、プラス幅を拡大させる。とくに100人以上が7→20と大幅な好転をみるとされている。もっとも2005年1～3月期は20人以上のプラスの企業層もプラス幅が小さくなる見込みである。

以上をみると、中小企業にあっては全般的好況局面がやってくるというにはいまだ堅実さを欠いているといえよう。

〔売上高〕

伸び悩む売上高、年末に一息つけるか

売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、7～9月期は4～6月期の2を維持することになった。ここでも1～3月期から4～6月期にかけての伸びを継続できていない。売上高の伸び悩みが業況判断に影響している。

業種別では、製造業が20→15と5ポイント、プラス幅を減少、サービス業は△6→△10と4ポイント悪化した。製造業のプラス幅減退が目立つ。

これに対し建設業は△22→△11と11ポイント改善、流通・商業も1→1と横ばいとなっている。

地域経済圏別では、北海道・東北（△20）を除き、プラスとなっているが、関東（6)、北陸・中部（9)、九州・沖縄（2）でプラス幅が減少、中国・四国（4）が増加をみている。また北海道・東北は20台のマイナスが続き、若干の改善をみたもののその幅は1ポイントで、停滞模様である。

企業規模別では、20人未満が△1→1と持ち直したものの、他の規模階層は低迷している。すなわち100人以上が26→24（2ポイント)、50人以上100人未満が4→3（1ポイント)、20人以上50人未満が△1→△2（1ポイント）ではかばかしくない。

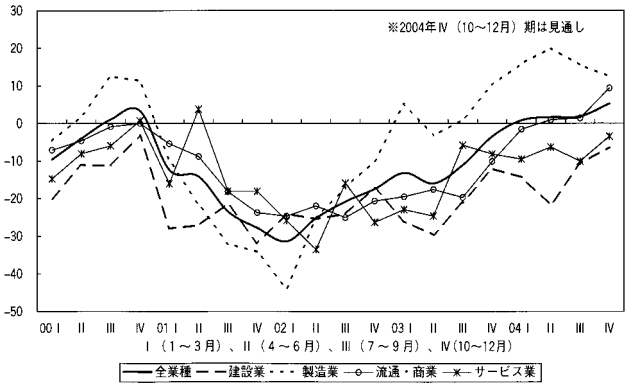
それでは今後はどうか。

10～12月期は7～9月期の2が5と3ポイント改善をみると予測されている。年末、一息つける改善テンポである。

業種別では建設業、流通・商業、サービス業が好転する。すなわち建設業が△11→△6（5ポイント)、流通・商業が1→9（8ポイント)、サービス業が△10→△3（7ポイント）である。

このうち、建設業、サービス業はいまだマイナスであるが、マイナス幅は1桁台に縮小する。とくに建設業が1桁台のマイナスになるのは2000年10～12

業種別売上高DI（前年同期比）



月期（△3）以来となると予測されている。

地域経済圏別では北海道・東北、北陸・中部、中国・四国が改善をみ、関東、近畿、九州・沖縄がプラス値を減少させるという見込みである。このうち北海道・東北は△20が△5と一挙に15ポイント改善するとされている。だが、このところ売上高見通しはかなり過大で、実現値との乖離が大きくなっている点もみておかなくてはならないであろう。

企業規模別では、100人以上が24→30で6ポイント、50人以上100人未満が3→10で7ポイント、20人以上50人未満が△2→3で5ポイント改善、20人未満のみが1→0と減少が見込まれている。ちなみに100人以上のプラス30台の水準というのはバブル崩壊前後の1994年7～9月期（32）以来のことである。

建設業の1桁台のマイナス、100人以上のプラス30台への到達予測は朗報であるといえよう。

〔経常利益〕

売上数量伸びず、売上単価低下、素材価格上昇で減益

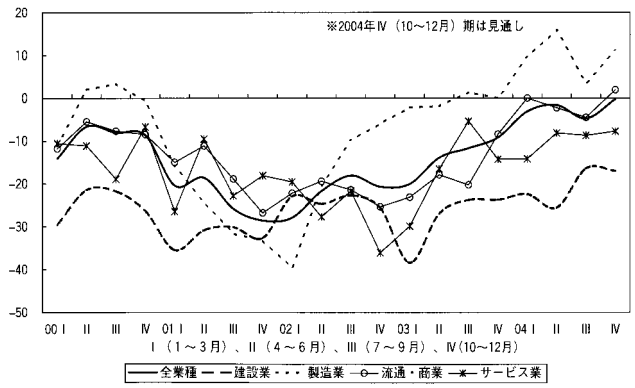
7～9月期、売上高DIが微増ではあれ改善をみたのに対し、経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は4～6月期の△2に対し△5と3ポイント悪化した。典型的な増収・減益である。

それでは何がこうした事態をもたらしたのであろうか。

経常利益変化理由によってその要因をさぐると、「人件費の増加」以外のすべての要因が寄与している。すなわち「売上数量・客数の減少」、「売上単価・客単価の低下」、「原材料費・商品仕入額の増加」、「外注費の増加」、「金利負担の増加」、「本業以外の部門の収益悪化」である。そのうちでもウェイトの高いのは、「売上数量・客数の減少」（73.1%→74.5%、1.4ポイント増）、「売上単価・客単価の低下」（54.9%→57.1%、2.2ポイント増）、「原材料費・商品仕入額の増加」（22.0%→24.7%、2.7ポイント増）である。売上数量が伸びないなか、売上単価の低下と素材価格の上昇で挟み撃ちにあっている姿が浮かび上がる。

業種別では、建設業が4～6月期の△26→△16で10ポイント改善したほかは悪化をみている。すなわち製造業が16→3で13ポイント、流通・商業が△2→△5で3ポイント、サービス業が△8→△9で1ポイント低下している。このうちでも製造業はプラスを維持しているものの2桁台の減少ぶりであるのが目立つ。

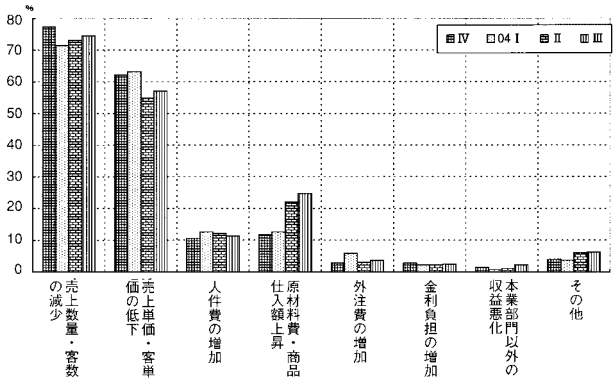
業種別経常利益判断DI（前年同期比）



地域経済圏別では、経常利益は関東だけが3とプラスであるが、4～6月期に比べ他の地域はすべてマイナスに転じている。その関東も6→3と3ポイントプラス幅が減退し、4～6月期プラスであった近畿も6→△1と7ポイント減、中国・四国も3→△6と9ポイント減と一転している。

企業規模別ではすべての階層で悪化

採算悪化理由



しているが、とくに50人以上100人未満、100人以上はプラスからマイナスに逆転、それぞれ7→△5で12ポイント、4→△2で6ポイント悪化している。

業種、地域、規模いずれをとっても景気の不安定性はおおえないというべきであろう。

それでは今後はどうか。

10～12月期の予想は7～9月の△5が0になり、5ポイント改善する見込みである。これが実現すると1996年4～6月期（3）以来、8年ぶりの水面到達ということとなる。

業種別では、建設業がやや悪化するものの、製造業は再び11と2桁に戻し、流通・商業は△5が2に好転する。ただしサービス業の改善幅は小さい。

地域経済圏別では関東がプラス値を減少させるほかは、すべて改善をみると予想されている。そのうちでも北陸・中部で12ポイント、中国・四国で9ポイントと他地域に比べ大きい改善を見込んでいる。

企業規模別では、20人未満が悪化するほかはすべてプラスに転ずる。なかでも100人以上は△2→20と22ポイントもの大幅な改善が見込まれている。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

金利上昇圧力は弱まり、資金繰りの改善続く

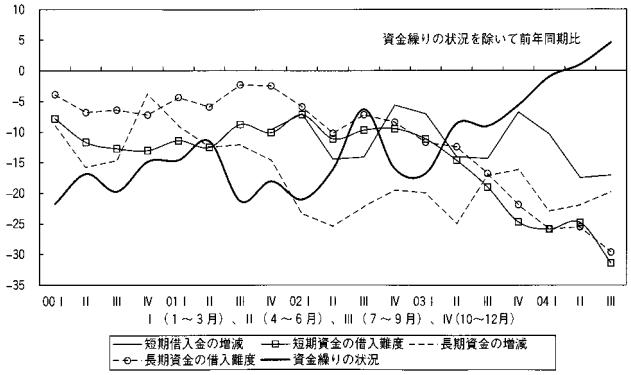
4～6月期調査で調査開始以来はじめて「余裕」超過へ転じた資金繰りDI（「余裕」および「やや余裕」企業割合－「窮屈」および「やや窮屈」企業割合）は、7～9月期調査でも「余裕」超過幅を4ポイント拡大して5となり、全般的な業況改善を裏付ける結果となった。

業種別では流通・商業がもっとも良く、9→11へ「余裕」超過幅が拡大した。製造業も4→7へ「余裕」超過幅を拡大している。また、サービス業（△6→△2)、建設業（△17→△7）も改善している。

地域別では、九州・沖縄が△2→7、関東が△2→6、北海道・東北が△3→0へとそれぞれ「余裕」超過へ転じたのをはじめ、北陸・中部では4→6へ「余裕」超過幅が拡大しており、近畿では△5→△1へ「窮屈」超過幅が縮小した。対照的に中国・四国（17→14）では「余裕」超過幅が縮小する結果となった。

次に企業規模別にみると、100人以上の企業が30→31と1ポイント、50人以上100人未満が16→24へ8ポイント「余裕」超過幅が拡大したのをはじめ、20人以下の企業では△17→△9へ9ポイント改善している。ところが20人以上50人未満の企業にあっては11→0と「余裕」超過幅が縮小し

資金状況判断DI（全業種）



た。50人以上の各企業階層はいずれも調査開始以来もっとも良いDI値となっている。

借入金の有無については、「有り」の企業が4～6月期調査から0.5ポイント増加し、83.9%となった。業種別では建設業（78.2%→83.5%）、地域別では九州・沖縄（77.7%→81.9%）、企業規模別では20人未満（78.8%→79.3%）が最大の上げ幅を記録した。借入金DI（「増加」－「減少」割合）については、長期資金が△22→△20と2ポイント「減少」幅が縮小したが、短期資金は△17→△17と横ばいだった。こうした中にあって業種別ではサービス業の短期資金（△16→△29）と長期資金（△19→△26）、地域別では中国・四国の短期資金（△12→△29）と長期資金（△8→△20）がともに「減少」幅が拡大する結果となった。借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金については△25→△31と6ポイント「容易」超過幅が拡大した。長期資金についても△25→△30と4ポイント「容易」超過幅が拡大している。

4～6月期調査では長・短ともに「上昇」超過へと転じ、その動向が注目されていた借入金利DI（「上昇」－「下降」割合、前期比）であったが、7～9月期は短期金利・長期金利ともに2から△1へと2期振りに「下降」超過へと転じ、懸念されていた金利上昇圧力は幾分弱まる結果となった。短期金利についてみておくと、業種間・企業規模間では対照的な動きがみられた。業種別では、流通・商業（3→△4）とサービス業（4→△3）では「下降」超過に転じた反面、製造業（△1→2）では「上昇」超過へ転じている。同様に企業規模別では50人以上100人未満（△5→△7）で「下降」超過幅が拡大したことに加え、依然「上昇」超過ではあるが20人未満（7→3）、20人以上50人未満（1→0）の超過幅が縮小している。逆に100人以上の企業は△2から2へと「上昇」超過へ転じた。低金利下での全般的な業況の改善にあっても資金需要は低調であったことが今期の特徴といえる。とはいえ、今後もその動向には注意が要される。

受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は、△5から△6へ1ポイント「長期化」超過幅を拡大させている。

〔物価の動向〕

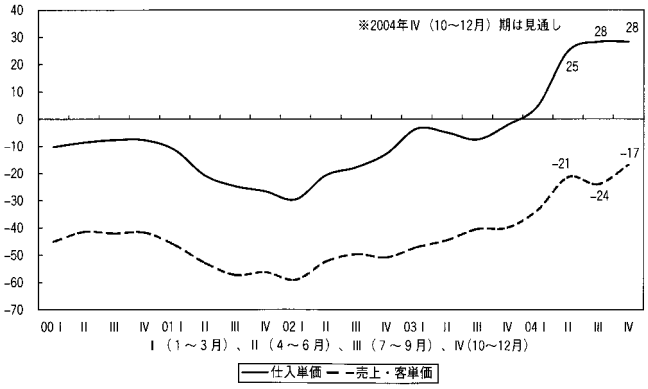
売上単価DIの「下降」超過幅拡大――「デフレ下のコスト高」いっそう厳しく

仕入単価DI（「上昇－下降」割合）は25から28へと「上昇」超過幅が拡大し、1992年1～3月期（22）以来の水準となった。背景には原油価格の高騰など原材料・素材価格の上昇があるものと考えられる。各業種とも仕入れ単価の上昇に襲われているが、とくにその影響を受けやすい製造業（41→51）と建設業（25→27）の「上昇」超過が未曾有の水準までいたっている。サービス業でも2から8へと「上昇」超過幅が拡大した。ただし、流通・商業では19→15と「上昇」

超過幅が縮小している。地域別にみると、九州・沖縄で18から30へ12ポイント「上昇」超過幅が拡大したのをはじめ、中国・四国（19→30）、関東（16→22）、近畿（29→36）ではともに「上昇」超過幅が拡大した。しかしながら、北海道（24→17）と北陸・中部（38→34）では「上昇」超過幅が縮小する結果となった。4～6月期にはすべての企業階層で「上昇」超過へと転じたが、7～9月期では100人以上の企業では14から△2へと再び「下降」超過へと転じた。しかし、それ以外の20人以下（22→27）、20人以上50人未満（30→32）、50人以上100人未満（27→35）ではいずれも「上昇」超過幅が拡大している。

売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、4～6月期調査の予想とは逆に△21から「下降」超過幅が3ポイント拡大して△24となった。「下降」超過幅の拡大は7期振りとなり、「デフレ下のコスト高」という悩ましい環境が一層顕著になったことで、中小企業をとりまく収益環境の厳しさは深刻さを増している。業種別にみると、建設業がもっとも深刻で前回調査から8ポイント「下降」超過幅が拡大して△36となったのをはじめ、製造業（△18→△20）、サービス業（△18→△21）でも「下降」超過幅が拡大している。流通・商業は4～6月期同様の△23であった。また、企業規模別や地域経済圏別にみても全般的に売上単価DIの「下降」超過幅が拡大する結果となっている。地域経済圏別では北海道・東北（△24→△34）、企業規模別では20人以上50人未満（△18→△25）でもっとも「下降」超過幅が拡大している。

仕入単価、売上・客単価DI
（前年同期比、全業種）



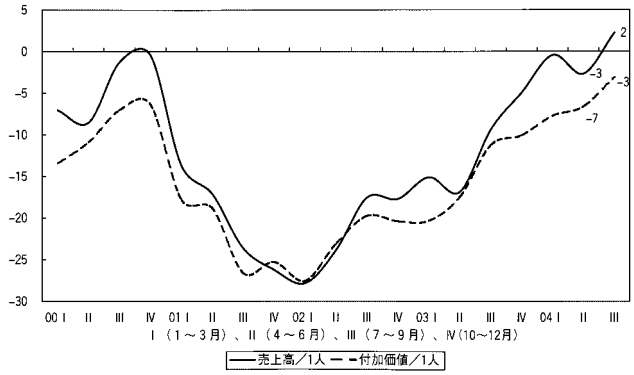
今回調査の結果、仕入単価DIと売上単価DIとの格差は過去最大の52にまで拡大した。原材料・素材価格の高騰が長引いたり、いっそう強まるようだと、仕入価格の上昇分を販売価格へ転嫁できないことによる企業収益の圧迫が、景気回復の足取りに影を落とすことにもなりかねない。価格動向に一層の注意を要する局面になりつつある。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

改善続く1人あたり生産性

景況に一服感の指標がいくつか出てくる中、1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は2002年1～3月期を底に、緩やかではあるが順調に改善し、2004年7～9月期には漸く水面を抜け出し、2となった。これは2年ぶりにITバブル期の水準に戻したことになる。これを業種別に見ると、上昇をリードしてきた製造業が、2004年1～3月期の18をピークに、4～6月期17、そして7～9月期が10へと漸減傾向に入っている。これと対照的に建設業が4～6月期の△27から△8へ

1人当たり生産性DI
(前年同期比、全業種)



上昇し、水面下ながら大きく改善をみせた。また流通・商業が同じく△7から0へと水面に到達した。さらにサービス業も△6が3になり、久々に水面に出ている。つまり製造業のリード力は下がったものの、他産業へ改善が拡がって、全体に改善が進んでいることを示している。

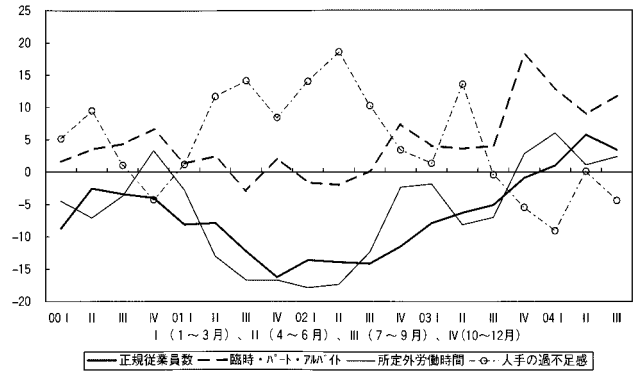
1人当たり付加価値生産性DI（「増加」－「減少」割合）は、水面下にいるものの漸く水面へ到着することを見通せるところに近づいている。2002年1～3月期の△28を底に緩やかに回復し、2004年7～9月期には△3とほぼ水面に近づいている。ここでも製造業の上昇力が前期の9から3へ縮小する中で、建設業が前期の△32から△15へ、流通・商業が同じく△7から△5へ、サービスが同じく△9から2に改善し、改善が全体に拡がっている。ここでも製造業から他産業へ波及している。

増える雇用、増加ぎみの労働時間、若干の不足感漂う人手

雇用面でも雇用の増加傾向が進行している。正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合、全業種）が4～6月期の6から7～9月期には3に減少した。製造業では、4～6月期の16から9へ7ポイント、流通・商業が同じく5から△2へ7ポイント、サービス業が1から△1へ2ポイント、それぞれ縮小したものの、建設業が同時期△7から8へ大きく増加に転じた。臨時・パート・アルバイトDIも2003年10～12月期の18から2004年1～3月期に13、4～6月期に9と2期連続減少したものの、7～9月期再び12となっている。とくに製造業、サービス業での雇用増が見られる。正規、非正規雇用ともに雇用増加がみられた。業種間のインバランスが縮小している。

所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）を見ると、2003年10～12月期に水面をでてから、低水準だが継続的上昇を見せている。4～6月期にやや増加から減少への変化かと思わせたが、7～9月期には4～6月期の1から2へと若干上昇している。ここでもとくに建設業の改善が見られる。

雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



このような緩やかな改善が進む中で、人手過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）では2003年7～9月期の0と水面に出て以来、2004年1～3月期の△9、4～6月期の0、7～9月期の△4と、ほぼ人手過不足の均衡ないしは若干の不足基調への転換が進んでいるようにみ

える。

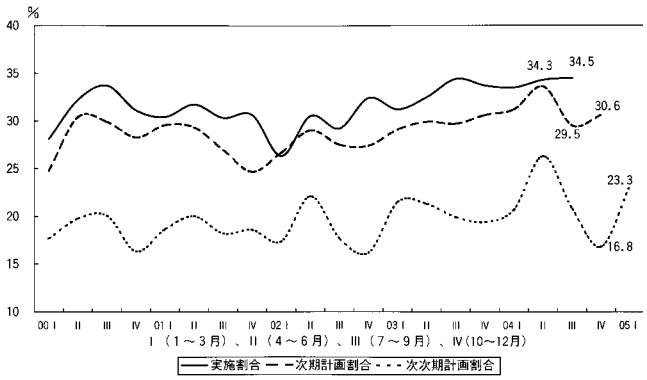
〔Ⅳ〕設備投資

業種別・地域別・企業規模別格差が拡大しつつ、今後の実施割合は35%程度に

景況感は堅調なものの下期の設備投資は鈍化するとの予測が強まっている。さて、本調査の設備投資は、実施割合（全業種）が4～6月期の予想通りにほぼ35%の水準（33.5%→34.3%→34.5%）にあり、横ばいである。また、4～6月期調査の次期計画割合（全業種）のような目立った低下も7～9月期はなく横ばい（33.6%→29.5%→30.6%）に推移し、次々期計画割合（全業種）も回復（20.8%→16.8%→23.3%）している。さらに、次期計画内容（全業種）において「機器設備」が高い水準（39.5%→41.5%→46.1%）の動向を示し、同じく次期計画目的（全体）においては「合理化・省力化」でなく「能力増強」が高い水準（38.9%→43.9%→44.4%）を維持している。これらの結果、次期の設備投資・実施割合（全業種）は7～9月期と同様の水準を根強く維持しそうである。

ただし、業種別に見た設備投資における「建設業」とその他の業種との業種別格差は今期の「建設業」の実施割合が3期連続回復（22.1%→24.2%→27.8%）したものの、次期の計画割合は3期連続低下（24.2%→19.0%→16.8%）している。また、企業規模別に見た設備投資は実施割合で「20人未満」が2期連続の回復（23.8%→26.4%→28.7%）傾向を示しているが、「100人以上」の実施割合との格差はなお大きく、次期計画割合では、「100人以上」が上昇（53.8%→56.4%）であるのに対してその他は横ばいである。さらに、地域的に見た設備投資の格差が拡大していることに一層の注意が必要になってきている。ここでは個々に言及できないが「中部・北陸」「関東」が上向き、「近畿」「北海道・東北」が横ばい、その他が下降という傾向を示している。したがって、業種別・企業規模別・地域別に比較的明白な格差を伴いながら次期以降の設備投資は上記の予測を覆すものでなく、35%前後の水準を維持するものと考えられる。このことは、大企業の設備投資が今後鈍化を強めることになれば、中小企業の設備投資が全体の設備投資の水準の維持を担うこととなり、中小企業の設備投資が注目される理由となろう。

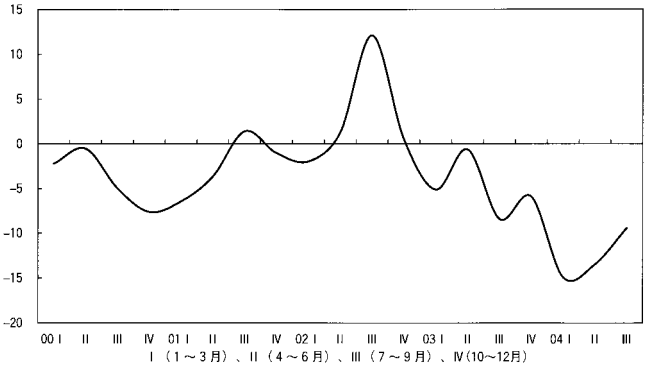
設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



設備投資環境が良化から横ばいへ

設備過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、2002年7～9月期からジグザグしながらも下

設備の過不足感DI（前年同期比）



降を継続し、不足化の方向で推移してきたが、今回2期連続でなおマイナス水準ながら過剰化の方向に進行している。また、設備投資実施割合（全業種）の動向との一致傾向の強い売上高DIは2002年1～3月期を底とし、上昇傾向を維持してきたが、1と水面上に到達した1～3月期から横ばい（1→2→2）となっている。しかし、4～6月期同様、金融環境である長期資金借入難度DI・短期資金借入難度DI・資金繰りDI（の状況は依然として回復傾向にある。したがって、全体の設備投資環境が良化傾向から横ばい傾向に変化しているといって良いと思われる。

〔V〕業種別動向

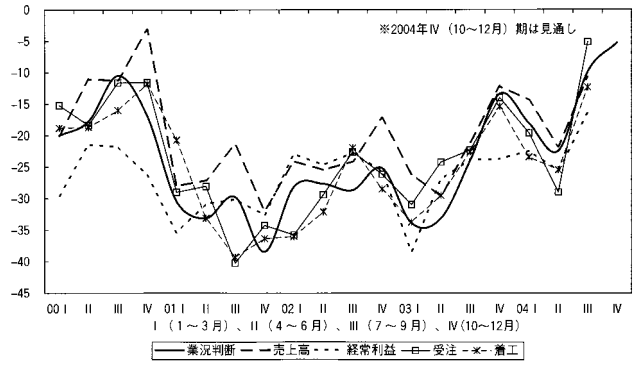
(a) 建設業

依然として厳しい見通しが続く建設業

建設業は、他業種で業況の改善が進むなかで、唯一景況感が悪化する業種として取り残されていた。構造的不況業種ともいわれる所以であった。しかし、7～9月期の業況判断DIは、4～6月期の△22から大幅に悪化幅を縮小して△10となった。また、業況水準DIは△43→△20、売上高DIは△22→△11、経常利益DIは△26→△16と、水面下ながらそれぞれ改善がみられる。こうした改善傾向は、新設住宅着工が今年の7月に入り、前年比を上回っていることが影響していると考えられる。

だが、今後の見通しは、それ程明るいものではない。業況判断DIの次期見通しは、△5と今期以上に改善することが期待されている。このマイナス1桁の水準は1997年1～3月期（△6）以来のもので、年末一息つけるかの予測がされている。しかし、2005年1～3月期は△13と再び悪化することが予想されている。また、業況水準DIの10～12月期見通しについては△25と今期を下回り、はやくも厳しい見通しが示されている。ただし、建設業全体が一様の動きをしているのではない。職別工事業のように新規契約工事見通しが増加に転じている（△12→15）分野と、官公需中心の総合工事業（△85→△57）のように改善が遅れている分野もあり、建設業のなかで

建設業の各種DI
（前年同期比）



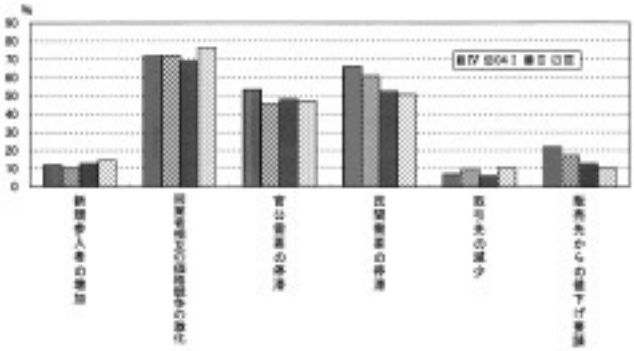
も職種によるまだら模様がみられる。

7～9月期は、業況や売上高、経常利益などの指標が水面下で改善したが、依然として他の業種の水準を下回っている。さらに、仕入単価が1～3月期から上昇（△4→25→27）する一方、売上・客単価は4～6月に比べ下降（△28→△36）が生じている。こうした点が、建設業が不況から抜け出せない一つの原因にもなっている。

いっそう激しくなる同業者間の価格競争

経営上の問題点として注目すべきことは、「同業者相互の価格競争」を指摘する回答が76.3%と2001年7～9月期から調査項目に入って以来最高の水準になっていることである。また、新規契約工事や未消化工事の減少に歯止めがかかり、新規契約工事見通しも上昇したとはいえ、「民間需要の停滞」（50.7%）、「官公需要の停滞」（47.4%）といった問題を指摘する回答もこれまで通り上位を占めている。需要が伸び悩む中で、同業者間のダンピング競争がさらに激しくなっていることがうかがわれる。ただ「民間需要の停滞」は過去最低の水準にまで下がっていることも付記すべきであろう。

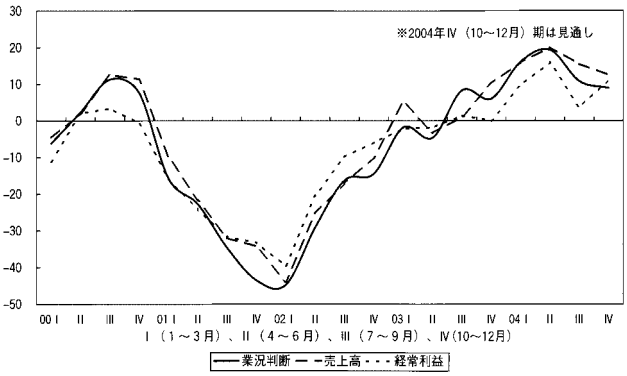
建設業の経営上の問題点（2004年7～9月期）



Ⅰ（1～3月）、Ⅱ（4～6月）、Ⅲ（7～9月）、Ⅳ（10～12月）

次に、経営上の力点をみていくと、ここでも若干変化が現れている。まず、「新規受注の確保」に力点をおく回答が74.7%ともっとも多くなっている。これは需要の低迷を反映したものといえるが、4～6月期の85.8%と比較すると、大きく低下していることがわかる。その一方で、「付加価値の増大」は、41.4%から46.1%へと増加している。このように、単に受注を確保することを求めているのではなく、付加価値を高める方向に経営上の力点が移されようとしている。つまり、これ以上の価格競争を避けたいという意識が経営者の間に拡がっているといえよう。

製造業の各種DI（前年同期比）

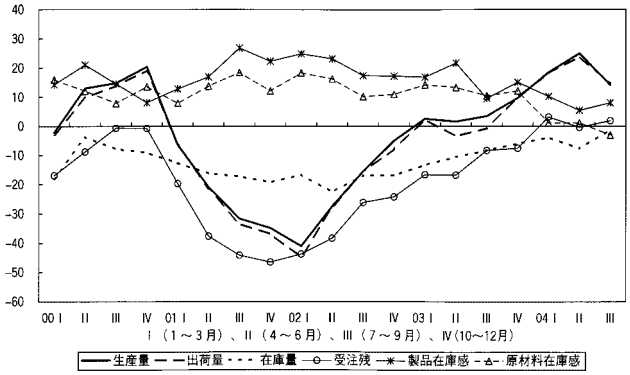


(b) 製造業

原材料高と輸出環境の悪化で減速に転じた製造業

損益分岐点の引下げ効果で好調を持続する大企業と異なり、中小企業は原料問題と輸出環境悪化の影響を受け、着実な回復軌道から減速に転じ、業況判断DIは悪化した（19→11）。売上高

製造業の各種DIの変化（前年同期比）



DIも他業種と比較すると好調ではあるが、1～3月期水準へ後退しており（20→15）、採算DIは大幅に悪化しており（16→3）、とくに業況水準DIは再び水面下に落ち込んだ（8→△2）。こうした製造業減速の最大の原因はデフレ圧力の下での原料高問題に求められる。仕入れ単価DIは今年に入ってうなぎ登りで上昇しており（26→41→51）、10～12月期見通し（48）も厳しくなっている。逆に売上単価DIはマイナス基調にあり（△18→△20）、「品質、納期、合理化を重点として顧客サービスを続けてきたが、原材料の値上げには対応しきれず」（愛知・金属製品）、「鉄鋼、石油製品の値上げが進まない事を、今は祈るしかないのが悔しい」（神奈川・機械器具）という喘ぎ声が示すように典型的な「原料高・製品安」現象が生じている。

製造9業種別では食料品では売上高が減少する一方で仕入れ価格が上昇したため業況判断DIは大きく落ち込んでおり（11→△38）、繊維は売上横ばいで仕入高により経営環境は悪化した（△7→△17）。またその他製造業も水面下に落ち込んだ（12→△13）。これに対して「鉄鋼・非鉄、金属」（57→79）、「金属製品」（32→35）、「機械器具」（30→27）は好調を持続しており、設備の不足感も大きいが（「機械器具」は△30、「金属製品」は△29）、原料価格の上昇を製品価格に十分に転嫁しきれず、今後の原料問題の推移とそれが及ぼす海外経済の動向次第では、減速から後退への後戻りが懸念される。

景気回復過程は踊り場局面へ

2003年の7～9月期以降、着実に好転していた生産量DI（「増加」－「減少」割合）は久々に悪化に転じた（25→14）が、これは食料品（16→△10）と「繊維」（△8→△33）が強く足を引っ張った結果であり、また比較的、調査回答企業数の多い「機械器具」（44→25）の後退が注目される。出荷量DI（「増加」－「減少」割合）も同じ傾向を示している（24→15）が、とくに「食料品」の落ち込みが目立つ（13→△21）。受注残DI（「増加」－「減少」割合）（0→2）はやや好転したが、業種別では「食料品」（△3→△19）と「繊維」（△15→△28）の苦闘と「鉄鋼・非鉄」（33→8）の息切れ現象が際立つ。製品在庫感DI（「過剰」－「不足」割合）（5→8）は再び過剰感に転じる一方、原材料在庫感DI（「過剰」－「不足」割合）（1→△3）は「鉄鋼・非鉄」、「金属製品」、「機械器具」および「木材」での原材料調達難の影響を受けて不足が多くなった。

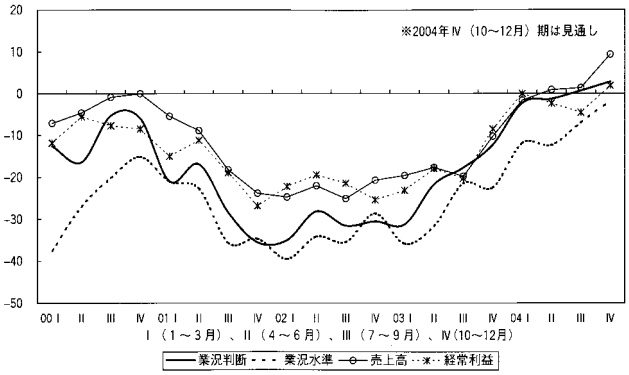
総体的に見て業種別・地域別・規模別に強い不均等発展傾向が目立つ中、原材料問題と輸出環境悪化の懸念が強まっている。

(c) 流通・商業

改善基調の中、経常利益に懸念

2004年7～9月期の流通・商業の業況判断DIは、△1→1と好転傾向がみられ、10～12月期見通しは、3と引き続きの改善、2005年1～3月期見通しも3と横ばいになっており、全般的には引き続きの改善基調を読み取ることができる。

流通・商業の各種業況DI



同様に、7～9月期の業況水準DIについては、△12→△7と改善、10～12月期見通しについては△2と引き続きの好転傾向が見込まれている。

また、7～9月期における売上高DIは、1と横ばいであるが、10～12月期見通しについては9となり、改善基調が示されている。

他方、7～9月期の経常利益DIについては、△2→△5と悪化がみられるものの、10～12月期見通しについては、2と改善基調となっている。

さらに、7～9月期の売上・客単価DIは△23で横ばいであるが、10～12月期には△12と好転傾向が見込まれている。

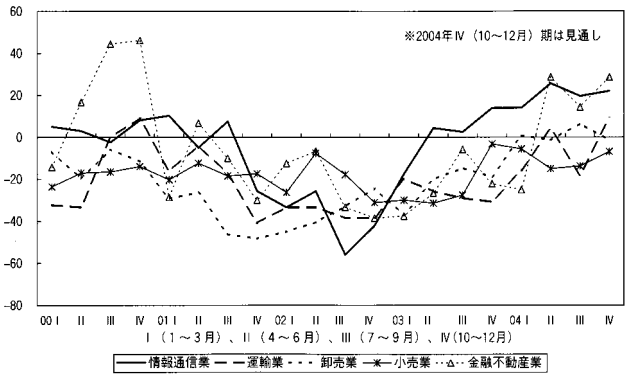
以上から判断するならば、今期での流通・商業における全般的な業況は、売上高DI、売上・客単価DIについては横ばい、業況判断DI、業況水準については改善基調にあるが、経常利益DIについては、後退傾向を示す結果となっており、今期での採算面での悪化傾向が特筆できる。

しかし、次期以降についてみれば、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI、売上・客単価DIについては、好転傾向にあり、全般的には引き続きの改善基調が示されている。

不安を抱えつつも好調な卸売業

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7～9月期の業況判断DIは、4～6月期にプラスの水準にあった情報通信業で26→20、運輸業で4→△18、金融不動産業で29→14と悪化傾向にあり、同時期マイナスの水準にあった卸売業で△1→6、小売業で△15→△14と好転傾向になっている。

流通・商業5業種の業況判断DI
（前年同期比）



また、7～9月期の業況水準DIは、金融不動産業で14と横ばい、情報通信業で10→8と悪化傾向があるもの

の、運輸業で△32→△17、小売業で△13→△8、卸売業で△16→△12と改善傾向となっている。

他方、7～9月期の売上高DIは、情報通信業で20→12、運輸業で4→8、小売業で0→△5と悪化傾向となり、金融不動産業で△14→14と変わらず、卸売業で△5→0と改善傾向にある。

また、7～9月期の経常利益DIについても、情報通信業で16→15、運輸業で△5→△9、卸売業で1→△2、小売業で△15→△18、金融不動産業で8→7とすべての業種で悪化傾向となっている。

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における卸売業の好転基調を読み取ることができる。これは、昨今の原材料高を背景とした好転要因があると思われる。しかしながら、仕入価格上昇分をどこまで転嫁すべきであるかとの経営上の悩みを抱えている卸売業も存在している。

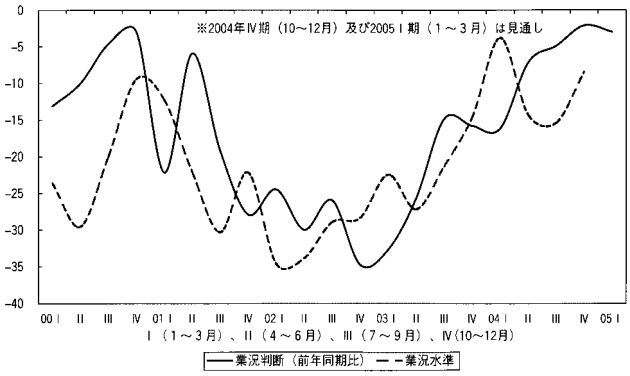
また、原油価格の上昇に軽油価格の高騰は、運輸業に経常利益の悪化をはじめとする多くの不安材料を提供しており、事態を懸念している企業もある。さらに、小売業に関しては、業況が好転基調にあることを認識しながらも、単価の安い商品が動くだけで高価な商品の動きが鈍い、価格主導のため見た目に安い商品に集中するなど、採算面での懸念を示す声もある。

(d) サービス業

ぎりぎりまでの経営努力が成果を見せ始めたが、それゆえに日本経済のこれからが不安

7～9月期の調査結果からうかがえるのは、サービス業にとってこれまでの経営努力が成果を挙げるか、あるは挙げられないかの岐路に差し掛かっているということである。「経営上の努力」（自由記述）に寄せられた経営者の声は、ぎりぎりまで経営努力を行ってきたものの、あとは日本経済の動向に自社の業況が委ねられていることへの不安感を伝えるものとなった。たとえば、「すでに打てる手は打ちつくす。あとは更に徹底し、真剣になるのみ」（群馬・広告物製造）とあるが、この言葉に共鳴する経営者は少なくないと思える。また、「とにかく受注の確保をするため、既存の顧客回り及び新規開拓の展開」（北海道・電気機器設備設計）、「粘り強く、受注先の重点営業中」（北海道・測量設計コンサルタント）といった記述からは、需要確保に腐心する経営者と社員の姿が伝えられる。もちろん、この間の不況に経営刷新をはかり、「努力の成果あって（下請率70%以上から）80%の直需にまで逆転した…」（広島・自動車整備・販売）という企業もある。しかし、多くは既に可能な経営努力の手は打ち、業況を改善させるための有効な手が残っているわけではない。あとはさらに粘り強く努力を続け、日本経済がしっかりとした景気回復軌道に乗るのを待つ、といった地点に立っているといえる。

サービス業の業況判断・業況水準DI



今期「経営上の力点」をみても、上

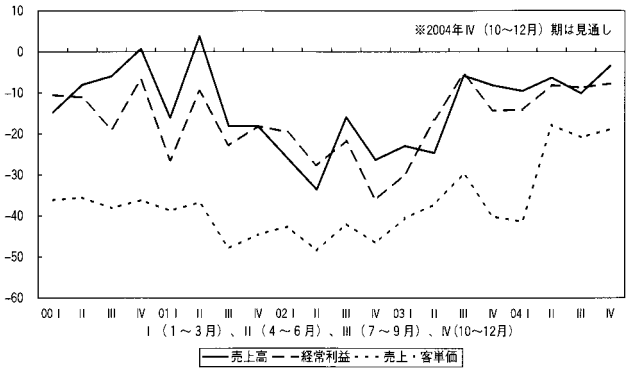
位項目は第1位が「新規受注（顧客）の確保」（61.5%）、第2位が「付加価値の増大」（44.8%）、第3位が「社員教育」（44.1%）と大きく変動してはいない。強いて挙げれば社員についての見方が、コストとしてではなくリターン（利益）の重要な構成要素として認識するようになったと思われることである。また、そのことが経営者の共通認識として明らかに定着してきたことが指摘できる。「社員教育」を選択する数値がここ数期にわたり確実に上向いてきたことは、その証左といえよう。

各指標はそれぞれ異なった方向を指し、これまでの業況回復が一服状況にあることを示す

ところで、7～9月期サービス業の業況判断DIは△5であり、4～6月期の△7、1～3月期の△16に比べ改善傾向をたどってきている。また、10～12月期見通しも△2であり、業況改善が持続するという経営者の判断を反映したものといえる。

しかし、サービス業の景況を示す各指標は複雑な方向性を、実は示している。たとえば、業況判断DIが上昇傾向にあるのに対し、業況水準DIは2004年の1～3月期が△4、4～6月期が△14、そして7～9月期は△15と2期連続の悪化となった。また、売上高DIは、同じく△10、△6、△10と改善傾向が7～9月期になって中折れしている。このような傾向は経常利益DIも同様であり、△14、△8、△9と足踏み状態にある。さらに、売上・客単価DIも△41、△18、△21と4～6月期の大きな改善がやや悪化に振れている。このような動向について、今後の業況悪化を示す兆候だと受け取る明確な根拠が今回調査から得られているわけではない。しかし、この間続いてきた業況改善が足踏みし、今後の方向性を探る一服状況にあることは確かである。これまでの経営努力に替わるさらなる画期的な手法があるわけではない、日本経済のマクロでの好転に期待しつつ、経営者と社員一丸となった努力が続く。

サービス業の売上、経常利益、客単価DI
（前年同期比）

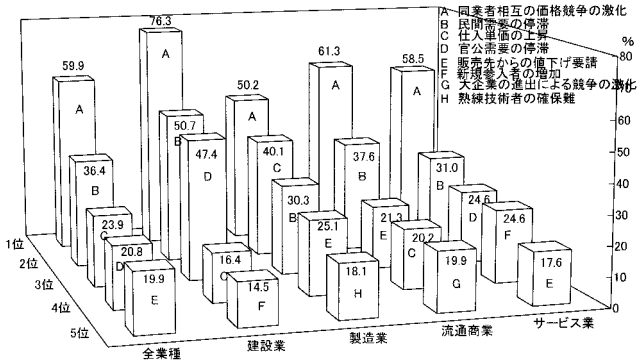


〔Ⅵ〕経営上の問題点

「仕入単価の上昇」が高止まりする一方、「同業者間の価格競争」が再び激化

7～9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」（59.9%）、「民間需要の停滞」（36.4%）、「仕入単価の上昇」（23.9%）、「官公需要の停滞」（20.8%）、「販売先からの値下げ要請」（19.9%）であった。この順位を4～6月期と比較してみると、上位3位までが4～6月期と同様であるが、第4位には4～6月期第5位であった「官公需要の停

経営上の問題点
2004年7～9月期（複数回答）



滞」が占めた。第5位は4～6月期第4位の「販売先からの値下げ要請」であった。問題点としての順位の変化はこのようになっている。

それに対してこの問題点としての割合の変化（前期比）をみると、まず「同業者相互の価格競争の激化」が2.7ポイント増、「官公需要の停滞」が0.9ポイント増である反面、「民間需要の停滞」が2.7ポイント減となっている。これ以外は0.5ポイント以下の微増・微減であった。

第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は、2001年7～9月期の選択肢発足以来13期連続して最大の問題点となっている。その問題点としての深刻さ具合は、03年の10～12月期から緩和する右肩下がり傾向になり、それが4～6月期には過去最低に近い57.2%となったが、7～9月期は59.9%と再び60%目前までに上昇した。これまで落ち着いた様相を見せてきただけに、今後変化を示す徴候になっていくのかどうか注目される。

この今期の「同業者相互の価格競争の激化」を業種別にみると、製造業では51.4%から50.2%へと比率を下げているだけでなく、問題点としての水準も低いのと対照的に、建設業は68.9%から76.3%へと問題点としての深刻度を大きく高めていることが今期の全業種のアップとなってあらわれていると見られる。地域別には「北海道・東北」（69.9%）、「九州・沖縄」（63.5%）の深刻グループと、「北陸・中部」（48.0%）、「近畿」（59.4%）の緩和グループの2極化が継続している。企業規模別には100人以上がもっとも深刻で65.5%となっている。以下深刻さは規模に逆比例しており、20人未満では57.2%であった。規模別のこうした傾向も続いているのである（20人未満は「民間需要の停滞」が前期まで突出して大きかったが、今期は35.9%と平均水準を下回っている）。

第2位の「民間需要の停滞」は、2004年に入ってから41.3%、39.1%、36.4%と順調に停滞感を緩和させている。4～6月期大幅に比率を高めた第3位の「仕入単価の上昇」は7～9月期は0.4ポイント増ではあるが、この項目としては調査開始以来最大の問題点になっている。むしろこれは問題点として4～6月期から高止まりのまま続いていると、とらえなければならないであろう。

7～9月期の特徴は、まず第一に「仕入単価の上昇」という価格要因が2004年に入ってからクローズアップしてきたが、それがそのまま続いていることである。問題はその仕入価格の上昇を販売価格へ容易に転嫁できない状況が読みとれるということである。それがこの「仕入単価の上昇」が高止まっている理由の一つになっていると見られるからだ。

第二に、こうした問題点が明確になる中で2003年後半期まで顕著であった競争激化、すなわ

ち市場争奪戦が再び台頭してくるのかどうかである。まだ今期だけなので様子を見ないとはっきりしないが、需要の停滞が緩和したとしても他方で価格競争が激化するならば、先行きは安定的とは言い難いからである。

業況全体の指標では、今期は前期に引き続き水面上に浮上したが、その浮上力は必ずしも力強いものではない。経営上の問題点でも景気を押し上げると思われる要因とそうでなく沈み込ませる要因とがせめぎ合うような状態が生まれている。こうした状態の基にしばらく推移するのではないだろうか。浮上したとはいえ、ジグザグしながら進む局面を脱していないと見るべきであろう。

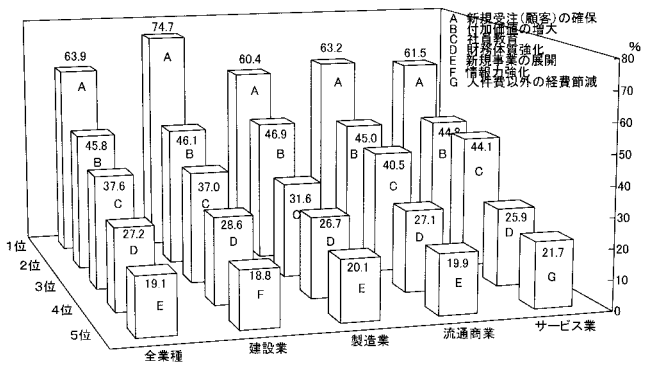
〔Ⅶ〕経営上の力点

台風による災害、猛暑による影響

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1.4ポイント下降して63.9%、2位の「付加価値の増大」は0.4ポイント上昇して45.8%、3位の「社員教育」は1ポイント下降して37.6%となった。「社員教育」は、4～6月期に調査開始以来の最高値に到達し、今期若干下がったものの依然高い水準にある。前期、「社員教育」を大きく引き上げた製造業と流通・商業が降下し、今期はサービス業が7.7ポイント、建設業が4.3ポイントそれぞれ上昇して、入れ替わる形で「社員教育」を支えた。

7～9月期は夏の猛暑や台風による風水害が日本各地を直撃。会員企業も被災したが、その影響について記述回答に散見される。「水害による完全復帰を一日も早く実現すること」（新潟、金型製造業）。「7.13水害における顧客との信頼確保と確立」（新潟、料亭）。「台風等による自然災害の影響が大きく、後半は農業を取り巻く環境は一段と厳しいものがあると考えており、経費の見直し等、よりロスのない事業運営に力を入れている」（和歌山、農業生産資材卸）。記録的な猛暑は家電や飲料などに「猛暑特需」をもたらしたようだが、記述回答には明確には現れてこない。むしろ、マイナスの記述が目を引く。「夏の暑さと受注残（施工中物件）があるので、少し営業がおろそかになったとたんに、来年の仕事が受注できていない」（東京、住宅建築・増改築）。「猛暑特需」のみならず、アテネ五輪の盛り上がりの後の「宴の後」の消費動向も気になるところ。「8月の旧盆過ぎの月後半の売り上げ減は、今まで経験したことのない落ち込み。前年の80%。催事の後（12月の後の1月、4月入学後の5月等）の消費の落ち込みは極端になっている」（静岡、日

業種別経営上の力点
2004年10～12月期（複数回答）



用品雑貨卸)。「宴」の後の「反動減」を警戒しなければならない業界もある。

素材価格上昇の経営への影響と価格転嫁

今回は素材価格上昇の経営への影響をオプション項目で聞いていることもあって、記述回答からは価格問題に注力している姿が見えてくる。「仕入れ価格が上昇（鉄鋼、石油製品）している割に販売価格が上げられない。全ての商品に対して仕入れ価格の見直し、交渉を始めた」（神奈川、建設資材卸)。「今迄通り品質、納期、合理化を重点として顧客サービスを続けてきたが、原材料の値上げには対応しきれず。現在は来年に向けて価格上げの根回し中」（愛知、金型用部品製造)。仕入の知恵と交渉力で企業格差が生じている。「仕入上昇分をたゆまない努力で客先に相談し、3～6カ月かけて一部だが値上げを認めてもらいました」（群馬、機械・金属鈑金)。「販売する力だけでなく、仕入れする力（仕入先のランク付けが大きな影響をあたえている。単価も松、竹、梅といったことで企業格差がはっきりと出てきた)、そして、収益力の3拍子が求められる。素材の大幅な上昇は、当社にとっては好影響となっている」(大阪、建設用鉄骨加工)。しかし、限界という悲痛な声も。「原材料価格上昇を製品単価に転嫁出来ず、数で利益を出して来ました。しかしながら、消耗戦もここらが限界、皆疲労感でいっぱいです。適正な取引が出来るような流れを作って行きたいと考えます。売れば売るほど金一封を客先へ届けている様な商売は本当の姿ではない。鉄鋼、石油製品の値上げが進まない事を今は祈るしかないのが悔しい」（神奈川、計量機器製造)。

価格競争からの脱却に知恵をしぼる

景気が多少持ち直したといっても価格競争は依然厳しい。がまんしながら経営を維持する局面もある。「少し安い仕事であったが、数量がまとまっていたので現場に投入して売り上げをのばした」（東京、板金加工)。「売上高が減少しているが、着工工事件数は増加している。1件当りの工事高が低くなっており、従業員が不足状態となっています」（愛知、総合建設)。「1台でも、多く売るため、値引きで対応した。そのため利益を圧縮している。付加価値を付け、1台当りの単価を上げ、収益の改善を図る」（東京、オートバイ販売)。

「薄利多売」状態から抜け出すため対応策の第一には、営業力を強化することである。基本は、「営業マンの1人当りのユーザー訪問件数を多くすること。お客様の要望を早く理解して行動すること。小さな仕事でも大事にする事」（北海道、包装資材卸)。そして、提案型営業。「今年は提案営業の徹底等により、他社差別化に成功し、9月までは何とかなりましたが、次期は需要の停滞にどう対処するか、社内における能力アップ（技術力向上）をいかに進めていくが大きな課題となっています」（広島、電気設備工事)。

第二には、独自技術や事業領域の拡張で活路を開くこと。「当社独自技術がVE提案に採用され、受注に結びついた。H15年度に国土交通省新技術情報（NETIS）に2件登録したのが受注に寄与している」（北海道、緑化事業)。「工事の造注。橋梁の維持補修について、当社が過去施工した箇所の劣化調査を自主的にし、工法等を提案した調査結果報告書を担当の役所に提出した。

今後工事として発注されれば受注が元請、下請けとして可能になる」（広島、道路維持・補修）。「リフォーム市場に向けたオンリーワン製品を開発し、製品のみを販売していたが、地元でのその製品を使用する工事まで、製造メーカーである自社で請けるようにした」（岐阜、タイル製造）。

第三には、オリジナルな商品をもつこと。「産学協同でオリジナル商品の開発に特許申請」（青森、電気通信工事）。「ニッチ分野のオンリーワン技術、オリジナル商品の開発。新OEM製品の立ち上げ」（静岡、工作機械製造）。

第四には、新規事業や新しいマーケットの開拓。「新規事業としてノンフレーム工法の営業を強化。8月後半、受注に結びつき成果がでてきた」（北海道、建築・土木）。「新規事業として、ダンボール製インテリア家具の開発を進め、従来は得意先依頼の受注生産品の製造販売が主流でしたが、今後は当社企画、開発、製造商品を小売店、個人向け（インターネット販売）に直販展開していく方針」（岐阜、紙・ダンボール加工）。「栄養士による食事、ダイエット相談を始めたが、引き続いて禁煙相談を10月より全薬局で始めるよう準備を進めている。高齢化進展を背景に一層深まる健康ニーズに応える新規事業を開拓するため、患者様、お客様に寄り添って“声”を聞き取る力をつけるよう全社員で努力したい」（愛媛、調剤薬品販売）。「海外マーケットの開拓（アジア）。今後、北米のマーケット開拓と新製品開発のための調整。EU、アメリカ、カナダ事業所の開設（北米）」（東京、電子計測器製造）。

第五には、以上のような新しい展開のためのコスト削減、経営体質の改革。「遊休設備の売却、廃棄等をすすめ、業務や営業を集中化し、開発、研究に焦点化する」（福井、繊維・撚糸製造）。「受注と生産をマッチングさせ、在庫を減らす目的での取扱アイテム数の削減」（群馬、切削工具製造）。「来期に向けて外注から自工場生産比率を上げると共に、増収見込の間に設備投資で生産コストを落した」（大阪、内装・店装施工）。

時代の変化を読み、基本戦略を再確立する

いま改めて、新しい時代に求められる人づくり、企業づくりをめざす戦略の再構築が課題として浮上している。「最近は修理が大変多くなって来ている。生かして使う考えが多くなって来た。」（東京、建設・電気機械販売）。「取引先のグローバル化、それにともなう構造変化、企業の再編成（今までの味方が競争相手になることもあり得る）に対し中小企業としてどう立ち向かうか？かなりの財務基盤はあるが、人の質に違うものを要求され、数よりマネジメント状況を理解できる、異なる質の余力づくりが要求されている」（三重、段ボール製品製造）。「我社の強みである『こだわりの国内生産によるものづくり』の仕組みが、今後5～10年で、オペレーターの高齢化により崩壊して行きます。この半年間で、基本戦略の再確立をはたすべく、全社あげての討議、研究を行っています。結論はまだでていませんが、この過程で、若い人たちが積極的に発言してくれている事が希望です。全社一丸となれる『経営指針』の再確立こそ、当面する最大の課題です」（大阪、ニット製品製造）。

同友会景況調査報告(DOR) No.67

2004年10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㈹　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）