

同友会景況調査報告(DOR)

(2004年10～12月期)

中小企業の景気は緩やかな後退局面

〔概要〕

DORの業況判断DI(全業種、前年同期比)でみると中小企業景気は2004年4～6月期、7～9月期の2期、水面上に這い出たが、10～12月期はマイナス2と再び水面に沈んだ。まことに槿花一朝の夢であった。10～12月期の落ち込みは、それまで景気を引っ張ってきた製造業の業況判断DIが2ケタ台のプラスから1ケタ台に急落したことが主因である。

では2005年はどうか。まず足元の1～3月期は2004年10～12月期に続き、マイナス5でマイナス幅は拡大するとしている。これは原材料価格の上昇が中小企業にしわ寄せされ、経常利益が圧迫されていることが響いている。つまり景気は一層悪くなると予測されている。さらに4～6月期もマイナスの線が強い見込みだ。となると、3期連続マイナスとなる。従って今年の上期は下降局面の様相を呈すると予想される。

これに対応して設備投資も減速気運にある。

日本経済は依然堅調といわれているが、中小企業の現実を踏まえた機動的な政策運営が強く求められる。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2004年12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 2,404社より958社の回答をえた(回答率39.9%)
(建設180社、製造業296社、流通・商業330社、サービス業147社)
- (5) 平均従業員数 役員を含む正規従業員数 39.7人
②臨時・パート・アルバイトの数 37.6人

【DORの眼】

中小企業憲章制定運動の最初の成果

神奈川大学 大林 弘道

一昨年に提起された中小企業憲章制定運動（以下、憲章運動）は昨秋あたりから漸くその歩みを確実に始めたように思われる。各地の同友会からの活動の報告が「中小企業家しんぶん」紙上に掲載され始めている。

現時点での特徴と成果をみると、まず第1に、全国レベルの中小企業憲章制定と地域の中小企業振興条例の制定・発掘・再生とを同時に進めるとの方針が着実に功を奏していることである。県知事による同条例制定決意発言が生まれ、各自治体の行政担当者との同条例をめぐる対話が急速に進んでいる。同友会運動にあっては、行政との対応はもとより「陳情」ではなく「要望」ないしは「提言」であるが、現時点では「会って話すこと」に意義ある段階から「話して生み出す」成果が問われる段階に移りつつある。第2に、憲章運動関連の会合に出席した会員は当然のことではあるが、自社の経営との関連を意識し、同感と反発あるいは逡巡と決意とを繰り返しながら発言していることである。真の討論とは、こうしたものであって、疑問をもたない無条件の賛意の表明などでは決してないのである。第3に、共同求人や社員教育の全国規模の研修交流会に出席した教育学者らから憲章運動への評価や共感が寄せられていることである。労働力確保だけが企業と教育の関係に考えられやすい現状に憲章運動が一石を投げ、現在日本の教育めぐる問題の解決にひとつの鍵を提起しているからであろう。

これらの諸点は今後ますます拡大するだろうが、第4に是非とも指摘したいことは、憲章運動が会員自身が主体となって展開している点である。赤石義博会長や鋤柄修幹事長が先頭に立っていることや中同協をはじめとする各地同友会事務局の粘り強く地道な努力があることはいうまでもないが、大橋正義氏（中同協政策委員長）や杉村征郎氏（静岡同友会代表理事）が、経営の第一線を担いながら積極的に全国に行脚し、自らの経営と同友会運動とのかかわりを語りつつ憲章運動の意義を説き続けていることが評価されなければならない。杉村氏はそうした活動を「語り部」とよび、会員すべてが「語り部」になることを期待している。会員自身が同友会運動の主体であること、これこそが同友会運動の歴史的な“アイデンティティ”（他と異なるそのものであること、個性・固有性）に他ならないのである。

中小企業の景気は緩やかな後退局面

2004年10～12月期DOR

[] 業況	4
〔概況〕	4
うかつに乗れない“景気大丈夫”論	
好転の脆さがあらわれ、予断を許さない景気	
2005年上期は下降局面の様相	
〔売上高〕	7
サービス業の好転に支えられ横ばい	
〔経常利益〕	8
原材料価格の高騰による採算の悪化	
[] 金融・物価	10
〔金融の動向〕	10
資金繰りの「余裕」、ほぼ消滅	
〔物価の動向〕	11
一層深刻化する「デフレ下のコスト高」	
[] 生産性・雇用	12
景気の後退を見せ始めた一人当たりの売上高・付加価値	
後退の影響が少ない雇用動向	
底固さを示す労働時間・人手の過不足感	
[] 設備投資	13
企業規模別格差を持続しつつ、今期の実施割合は35%の壁を突破	
設備投資の業種別・地域別格差の縮小	
[] 業種別動向	15
(a) 建設業	15
業況は持ち直しつつも、再び悪化の懸念が広がる	
官公需中心の建設業者の落ち込みがいっそう鮮明に	
(b) 製造業	16
景気後退の懸念シグナル灯る製造業	
景気後退を読み込んだ悪天候対応型経営の局面	
(c) 流通・商業	17
マイナス基調に転じたものの、好転への期待	
マイナス基調の中、好転する小売業	
(d) サ - ビス業	19
他業種と比べ堅調な業況判断DI、好調な売上高DI	
「好調」の裏側で、対個人と対事業所サービス業の業況二極化の進展	
[] 経営上の問題点	20
「仕入単価の上昇」がさらに上昇 従業員不足もアップ傾向に	
[] 経営上の力点	21
流通・商業とサービス業で「人材確保」が浮上	
耐える経営 しかし、経営の舵取りにジレンマも	
新たに発展する経営モデルを求めて	
全員が社長の気持ちで 社員と共に学んでいくしか道はない	

〔 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 〕

うかつに乗れない“景気大丈夫”論

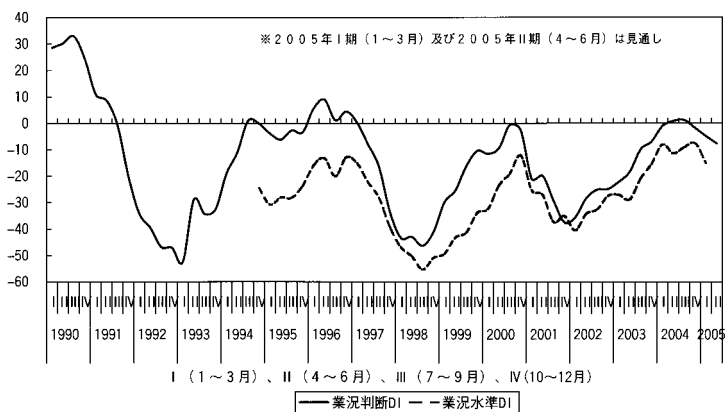
2005年はどんな年になるであろうか。景気が微妙な動きをみせているだけに関心も高い。

政府の2005年度の経済見通しでは実質国内総生産（GDP）の伸び率（経済成長率）では3.5%成長を見込んでいる。これに対し主要民間エコノミスト・調査機関の景気予測の平均は実質2.3%で、政府見通しに比べ、やや弱気な見方が支配的である。

それでは足元の景気はどうか。2004年12月15日に発表された日銀「短観」（企業短期経済観測調査）によると、企業の景況感を表わす業況判断DI（大企業）は、前回の9月調査の26が22と4ポイント悪化した。これは1年9ヵ月ぶり、バブル崩壊後、最高の水準をマークした9月期の勢いが頓挫した形である。主因は輸出が好調だったIT関連、自動車が生産調整を余儀なくされたことにあるとされるが、ともかく景気は調整局面を迎えようとしている。これに相応して政府も12月の「月例経済報告」で回復基調は続くという総体判断は維持しつつも、「一部に弱い動きが見られ、このところの回復は緩やかになっている」と指摘、11月に続き2ヵ月連続、下方修正をおこなった。

景気は設備投資の上昇・下降に左右されるが、設備投資は 輸出がどうなるか、 輸入がどうなるか、 輸出・輸入に関連して為替レートがどうなるか、 内需、とくに個人消費がどうなるか、 財政政策がどう出るか、 金融政策がどうなるかによって動かされる。それゆえ景気は6つの視点から検討するとよい。 輸出はアメリカと中国の景気動向が注目点であるが、2005年はアメリカ、中国とも金融政策の引締め、財政政策の抑制に向かう公算が高い。 輸入は石油、鉄鉱石などの原材料価格が高くなると収益を圧迫するが、原材料価格の高止まりが続く様相がある。 また為替レートは円高に振れており、輸出減退の恐れもある。 内需・個人消費はリストラによる賃金抑制に加え、2005年度、政府が定率減税廃止などの増税路線に踏み

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



出したことでさらに圧縮される。 財政政策が増税路線に転じたことは、景気支援より財政再建を優先させたことを意味し、1997年、橋本内閣が消費税を5%に引き上げたことにより消費不況が起こったが、その再来が懸念される。 金融政策はゼロ金利という異例の措置が続行されているが、これが唯一、景気の下支

えになっている。そこでこうみえてくると、政府の強気の“景気大丈夫”論にうかうか乗れないことになる。

好転の脆さがあらわれ、予断を許さない景気

それではDORでは景気はどうあらわれているであろうか。

まず、2004年10～12月期の景況からみてみよう。

7～9月期、2002年の景気の底から這い上がり、業況判断DI（「好転」 - 「悪化」企業割合）がようやく1とこれまでの最高値となったが、10～12月期は一転して 2に舞い戻った。プラスはわずか2四半期で終わり、3ポイントも悪化をみたのである。

もっとも日銀「短観」と同じ設問で測った業況水準DIでみると、10～12月期は7～9月期の9に対し、 8と1ポイント好転をみている。日銀「短観」でも、中小企業の業況判断DIは 9が7とやや好転している。

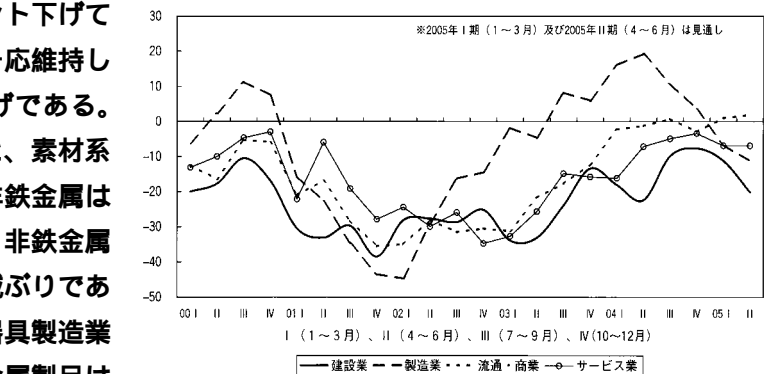
そこで、現在の景気はどうかと聞かれると、水面下ではあるが、少しよくなっているということになるが、昨年の中頃と比べるとどうかと聞かれると、いや悪いというスタンスであることになる。景気の方角性は前年同期比のほうが指標としては厳密に示すとされているから、下降含みとみたほうがよいであろう。まさに景気は予断を許さないのである。

業種別でもっとも目立つのは製造業が7～9月期の11を4と7ポイント下げていることである。プラスは一応維持したものの、かなり大きな下げである。そこで製造業の内訳をみると、素材系の化学・石油製品、鉄鋼・非鉄金属はプラスが減少、とくに鉄鋼・非鉄金属は79 27と52ポイントの激減ぶりである。つぎに組立系では機械器具製造業がプラスを増大させたが、金属製品はプラスを減少させている。さらに消費財関連をみると、食料品等がマイナスを減少させたほか、繊維製品、木材・木製品、印刷・同関連は20ポイント後半から30ポイント前半へと大幅にマイナス幅を拡大させている。内需、個人消費の低調は覆えない。

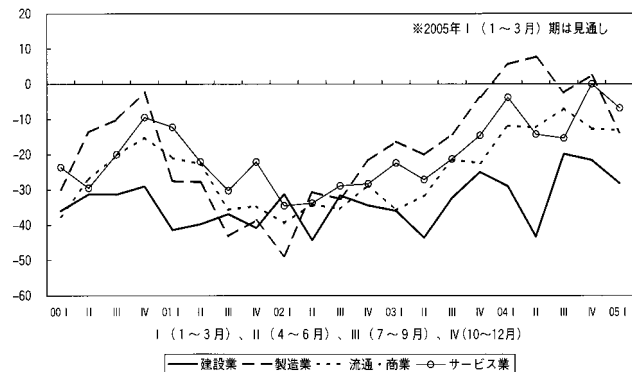
くわえて流通・商業も7～9月期の1が 3へと反転し悪化をみている。

これに対し建設業は 10 8、サ

業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準判断DI（業種別）



サービス業が 5 3とマイナス幅を縮小させている。

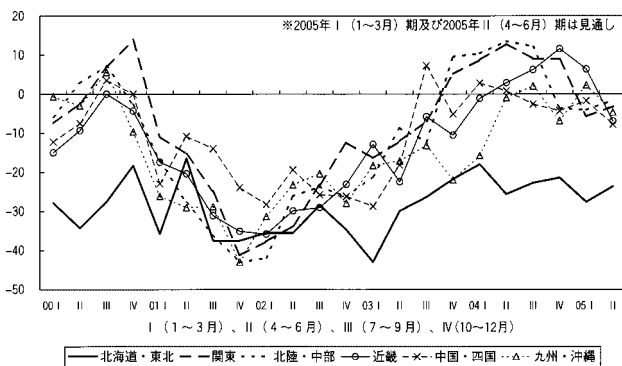
地域経済圏別では近畿が7～9月期の6が12と2ヶタ台に乗った。しかも今期のプラス幅は他の地域圏を上回りトップである。また北海道・東北も依然20ポイント台のマイナスではあるが、若干改善をみている。これに対し、北陸・中部は12 4と16ポイントも悪化しており、自動車関連のかげりがうかがえる。また関東圏は横ばいとなり、中国・四国、九州・沖縄ともマイナス幅が拡大している。全体でみてやはり悪化が優勢になっている。

企業規模別では、100人以上が7 19と10ポイント以上改善をみているのが目立つ。また、20人未満も大幅ではないが、マイナス幅を減少させている。これに対し、20人以上50人未満、50人以上100人未満は、いずれも7～9月期のプラスが今期ではマイナスに転落している。いずれも5ポイント以上の大幅な転落である。景況好転の脆さが現出しているというべきであろう。

2005年上期は下降局面の様相

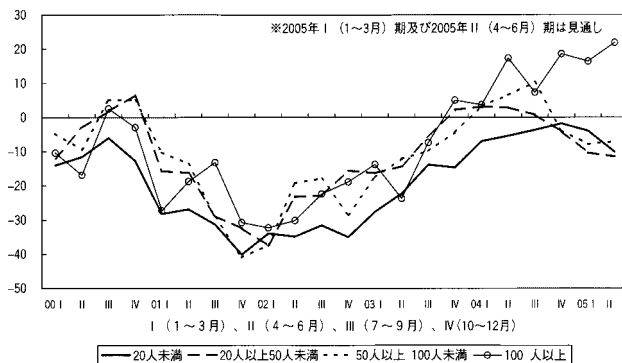
それでは2005年1～3月期の見通しはどうか。まず全体の業況をみると、2005年1～3月期は2004年10～12月期の 2が 5と3ポイント悪化するとみている。さらに2005年4～6月期は 8と見込まれている。つまり、2005年度の上期はマイナスが拡大する局面になると予想されているのである。見通しであるから不確定な性格をもつとはいえ、2004年10～12月期を起点とすると3

地域別業況判断DI (前年同期比)



期連続マイナスになる。そこでこの動向に着目するとミニ・リセッションの様相を呈するといえなくもない局面に立ち至ろうとしている。

規模別業況判断DI (前年同期比)



業種別にみるともっとも大きな変化は製造業が2004年10～12月期の4から2005年1～3月期は 7と11ポイントと大幅に悪化し、マイナスに転ずると見込まれていることである。ついで建設業も 8 11と3ポイントの悪化をみるとみられる。しかもこの製造業、建設業のマイナスは4～6月期にさらに拡大するとみられている。また1～3月期はサービス業も 3 7と4ポイント悪化をみる。これらに対し、唯一、好転するのが流通・商業で10～12月期の 3が1と4ポイント好転の見通しである。そして4～6月期もプラスを維持するが拡大幅は大きくないとみられる。

これで見ると製造業、建設業、サービス業は不調であり、これらの3業種が不調でありながらそれらを離れて流通・商業だけが好調を続けるということはあるまいので要注意である。

地域経済圏別では、2005年1～3月期、近畿がプラスを12.6と下げるものの、依然好調でこの期のプラスは近畿だけになる見通しだ。変化のもっとも大きいのは関東で10～12月期の9.6に転ずる。15の下げ幅は大きい。また北陸・中部もマイナス幅がやや拡大する。北海道・東北もマイナス20台を引きずったまま、マイナスを拡大させると予想されている。これに対し、中国・四国、九州・沖縄はマイナスを減ずるか、プラスに転じる動きがみられる。

しかし4～6月期の予想では関東、北陸・中部、北海道・東北が持ち直すが、近畿、中国・四国、九州・沖縄が悪化する勢いで、転変がいちじるしい。

企業規模別では、100人以上が10～12月期の19.16とややプラスを減少させるが、依然2ケタ台のプラスを維持するもようである。他方、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満の3つの企業規模層はすべてマイナス幅が拡大する。そのうちでも20人以上50人未満という中小企業でもっとも多い企業規模層のところ6ポイント（10～12月期 4 2005年1～3月 11）という大きな減少が予想されている。また2005年4～6月期も100人以上を除くと、マイナス幅を拡大させるか、改善テンポの鈍りがみられる。

〔売上高〕

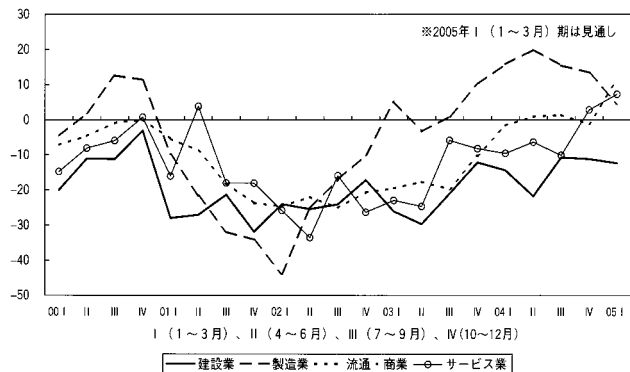
サービス業の好転に支えられ横ばい

売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）をまず全業種で見ると、2004年10～12月期は7～9月期の2に続く横ばいである。売上は必ずしも落ちてはいないのである。

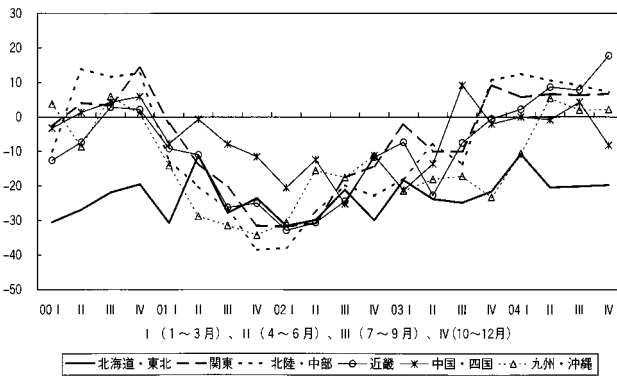
もっとも業種別で見ると、様相はやや異なった面がみられる。すなわち、製造業はプラスではあるが、15.13と2ポイントほど売上減であり、建設業も売上減でマイナスを拡大させている。流通・商業も1.1と2ポイント悪化をみている。これに対し好調なのはサービス業で、10.3と13ポイントもの大幅な改善をみている。つまりサービス業が突出して好転したことがかろうじて売上高DIの横ばいをもたらしたのであって、他の業種はむしろ不調なのである。

地域経済圏別では、中国・四国が7～9月期のプラスが10～12月期にはマイナスに転じ、北陸・中部がプラスを減少させたほか、他の地域圏は好転をみている。とくに目立つのは近畿で8.18と10ポイントと大幅な好転ぶりである。また北海道・東北はマイナス幅を減少、九州・沖縄は横ばい、関東、はプラスを拡大させている。地域別では近畿が売上増に大きく寄与したことになる。

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DI（前年同期比）



の2に対し4とさらに伸びるとされていることである。いまだ1ヶ台を這っているものの不振とはいえない。

とはいえ業種別でみると、売上高の伸びも本調子とはいえないようである。すなわち、製造業が10～12月期の13が5と、8ポイントのかなりの減退、建設業もマイナスを拡大する見込みである。これに対し流通・商業が1を11と12ポイント改善、サービス業もプラスを拡大するとみられる。つまり売上高は正反対の減少と増加の相殺でプラスとなっているのであって、方向を揃えて好転しているわけではないのである。

地域経済圏別でも対照的な姿がうかがえる。すなわち関東、北陸・中部、近畿がプラス幅を減少させるのに対し、北海道・東北は10～12月期の20を9と一気に11ポイント改善。中国・四国はマイナスからプラスへ好転、九州・沖縄はプラスを拡大というように分裂しており、やはり足並みは揃っていない。

ただし近畿は10～12月期が18、2005年1～3月期が9で2期連続、最高のプラス値になると予想されている。阪神・淡路大震災から10年ののち、近畿圏がプラス値でトップの座を占め続けていることは慶賀されるだろう。

企業規模別では、20人未満がプラスに転じ、20人以上50人未満が横ばいになる以外は、程度の差はあれ、プラスを伸ばすとみられる。なかでも100人以上は38とさらに好転するとされている。とはいえ、100人未満はいまだ回復の力強さに欠ける。

〔経常利益〕

原材料価格の高騰による採算の悪化

売上高DIは2004年10～12月期、わずかであれ好転しているのに対し、経常利益DI（「増加」 - 「減少」割合）は逆に悪化している。すなわち7～9月期の5が6とマイナスの度合いを強めている。10～12月期、業況判断DIがマイナスを印した最大の要因がここにある。

それではなぜ悪化したのであろうか。採算変化理由によってその要因をみると、まず「売上数量・客数の減少」「売上単価・客単価の低下」は依然、それぞれ65.5%、51.1%と大きなウエイトを占めているものの、ポイントとしては低下をみている。一時期ほど、そのプレッシャー

は大きくない。これに対し、ポイントを高めているのが「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」である。なかでも「原材料費、商品仕入額の増加」は10～12月期、30%台に達している。つまり企業努力を打ち消す外部要因の圧迫が強まっているのである。いわば、この間の原材料価格の高騰のあおりをもろに受けている恰好である。

業種別では、7～9月期に比べ10～12月期はサービス業をのぞいて他の3業種すべてで悪化をみている。すなわち製造業は4.2とプラス幅が減少、建設業が16.20、流通・商業が5.9となっている。

地域経済圏別では、近畿がマイナスからプラスに転じ、9になったのを除くと、他の経済圏はすべて悪化している。すなわち関東がプラスを減少させ

たほか、北海道・東北は2ケタ台のままマイナスが拡大、中国・四国も1ケタ台から2ケタ台のマイナス、北陸・中部も1ケタ台だがマイナスを拡大、などとなっている。

企業規模別では100人以上が7～9月期のマイナス2を一挙に16に転じたのを除くと、他の企業規模層はすべてマイナスを拡大させている。100人以上と未満の差異が開いてきているのがわかる。

それでは2005年1～3月期の見通しはどうか。

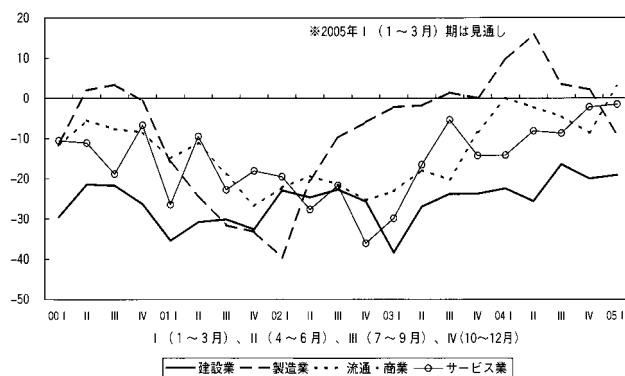
まず全業種では2004年10～12月期の6が横ばいで推移すると見込まれている。水面下での足踏みが続くもようである。

業種別では製造業が10～12月期の2が1～3月期には9と11ポイントとかなり大きく悪化するほかは好転しそうである。ただし流通・商業がマイナス9を3と12ポイント改善するのを除くとサービス業は横ばい、建設業の改善は小幅にとどまると予想されている。

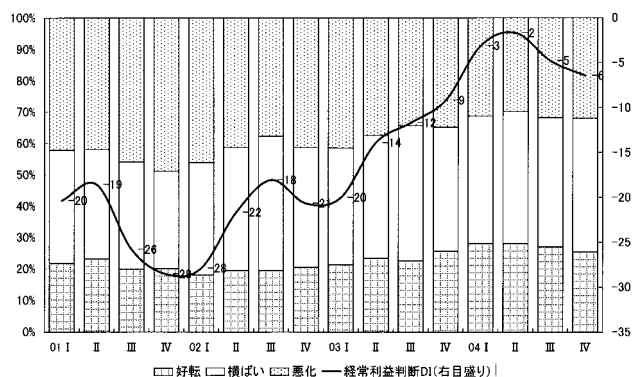
地域経済圏別では、北海道・東北、中国・四国、九州・沖縄が改善する一方、関東、北陸・中部、近畿とも悪化する。すなわち近畿、関東ともプラス幅が減少、北陸・中部はマイナス幅が拡大する。もっとも近畿はそれでも6と他の地域に比べ、最も高いプラス幅を維持するが、北陸・中部は4が10と2ケタ台のマイナスにまで後退するとされている。

企業規模別では、100人以上が24と10～12月期以上にプラスを拡大し、20人未満も若干マイナ

業種別経常利益判断DI（前年同期比）



経常利益判断DI（前年同期比）と内訳



スを縮小させるが、20人以上50人未満、50人以上100人未満ではマイナスが拡大させると見込まれている。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りの「余裕」、ほぼ消滅

2004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月期調査から4ポイント「余裕」超過幅が縮小して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0.1%減少する一方で、「窮屈」あるいは「やや窮屈」と答えた企業が3.4%増加したためである。資金繰りの「余裕」超過はこれで3期連続となるが、業種・地域によっては「窮屈」超過へと転じるところもあり、全般的な改善をみせていた2004年中盤と比べるとややかげりがみえはじめた。業況の回復にともなって資金繰りがタイトになったにすぎないとも考えられるが、今後の金融動向については大いに注意を要するところである。

業種別にみると、製造業と流通・商業がいずれも7ともっとも良い。ただし、製造業が7～9月期調査と同水準であったのに対して、流通・商業は7～9月期調査の11から4ポイント「余裕」超過幅が縮小していることに注意が要される。また、建設業とサービス業はいずれも約1年にわたって「窮屈」超過幅の縮小を続けてきたが、今回の調査では7～9月期と比べ建設業が7 15、サービス業は2 7と「窮屈」超過幅を拡大させる結果となった。

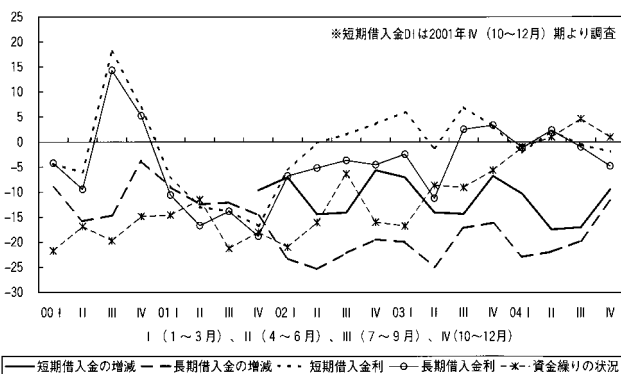
地域別では、北海道・東北（0 3）中国・四国（14 4）九州・沖縄（7 9）いずれも「窮屈」超過へ転じた。逆に、近畿（1 2）は「余裕」超過へ転じており、北陸・中部（6 9）では唯一「余裕」超過幅を拡大する結果となった。関東は7～9月期調査同様、6であった。

次に企業規模別にみると、100人以上の企業が31 15へと16ポイント、50人以上100人未満が24 17へ7ポイント「余裕」超過幅が縮小した。対照的に、20人以上50人未満の企業は0 3へ3ポイント「余裕」超過幅が拡大している。なお、20人未満の企業は7～9月期調査から変化なく

9と唯一「窮屈」超過であり、小規模企業の資金繰りの厳しさは依然続いている。

借入金利DI（「上昇」 - 「低下」割合、前期比）は、長短資金とも金利「低下」超過幅が拡大し、上昇圧力が弱まる結果となった。ただし、建設業では、長短金利とも「上昇」超過であることが注目される。まず、長期資金の借入金利DI（「上昇」 - 「低下」割

金融の動向各種DI



合、前期比)についてみると、7~9月期調査の 1から4ポイント「低下」超過幅が拡大して 5 となった。業種別にみると、製造業が1 4と「低下」超過へ転じたのをはじめ、流通・商業 (1 9)とサービス業(3 11)では「低下」超過幅が拡大したのに対して、建設業は 3 6と「上昇」超過へ転じている。次に短期資金である。短期資金の借入金利DI(「上昇」 - 「低下」割合、前期比)は、7~9月期調査の 1から1ポイント「低下」超過幅が拡大して 2となった。こちらも業種別にみると、製造業(2 2)、流通・商業(4 6)、サービス業(3 3)はいずれも「低下」超過であったのに対し、建設業だけは(1 7)「上昇」超過幅が拡大している。なお、短期資金については、地域別では北海道(0 4)が、企業規模別では20人未満の企業(3 1)のみが「上昇」超過となっている。

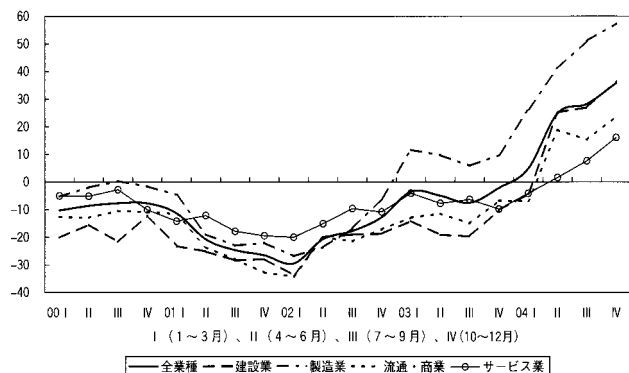
借入金の有無(有りの割合)に大きな変化はなく、7~9月期の83.9%から今期は84.0%であった。また、借入金DI(「増加」 - 「減少」割合)は、長期資金については 20 12と8ポイント、短期資金についても 17 9と8ポイント「減少」超過幅が縮小した。このことは、長短の借入需要の低迷が緩和されつつあることを示している。とくに長期資金については、依然として水面下にはあるものの、2001年7~9月期以来約3年ぶりの高い割合となった。借入難度DI(「困難」 - 「容易」割合)は、長期資金については 30 32と2ポイント、短期資金についても 31 32と1ポイント「容易」超過幅が拡大している。なお、受取手形期間DI(「短期化」 - 「長期化」、前期比)は 6 5と1ポイント「長期化」超過幅が縮小する結果となった。

〔物価の動向〕

一層深刻化する「デフレ下のコスト高」

仕入単価DI(「上昇」 - 「下降」割合)は7~9月期に28と、調査開始以来の高い水準を記録したが、今回の10~12月期調査ではそこからさらに8ポイント「上昇」超過幅が拡大して36と、未曾有の水準となっている。背景には、引き続き鉄鋼および原油価格の高止まりがあるものと考えられる。特にその影響は製造業と建設業で大きく、製造業は51 57へ、建設業は27 36へ「上昇」超過幅を拡大させている。流通・商業(15 24)、サービス業(8 16)もまた「上昇」超過幅を拡大させている。地域別にみると、北海道・東北(17 29)、関東(22 31)、北陸・中部(34 47)、近畿(36 42)、中国・四国(30 35)の各地域では、いずれも「上昇」超過幅が拡大した。しかしながら、九州・沖縄(30 24)だけは「上昇」超過幅が縮小する結果となった。企業規模別にみても、今回調査の仕入単価の上昇は全企業階層にあてはまる。20人未満(27 35)、20人以上50

業種別仕入単価DI(前年同期比)



人未満（32 38）、50人以上100人未満（35 42）はいずれも「上昇」超過幅を拡大させており、7～9月期調査で「下降」超過へと転じた100人以上の企業（ 2 18）も再び「上昇」超過へと転じた。

他方、10～12月期の売上・客単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、7～9月期調査から5ポイント「下降」超過幅が縮小して 19となった。業種別にみると、依然として建設業がもっとも深刻であることは変わらないものの、7～9月期調査から8ポイント「下降」超過幅が縮小して28となった。製造業（ 20 15）、流通・商業（ 23 16）でも「下降」超過幅が縮小している。しかし、サービス業（ 21 24）のみは「下降」超過幅を拡大させる結果となった。また、企業規模別や地域別にみても全般的に売上単価DIの「下降」超過幅の縮小がみられる。企業規模別では20人以上50人未満（ 25 18）、地域別では近畿（ 18 7）でもっとも「下降」超過幅の縮小が大きかった。ただし、九州・沖縄（ 12 23）だけは唯一「下降」超過幅の拡大が見られ注目される。

売上単価の「下降」超過幅は縮小したものの、仕入単価の「上昇」超過幅の拡大がそれ以上の規模で進んでおり、売り値が下がる一方で仕入れ値が上昇する「デフレ下のコスト高」現象はますます深刻さを増している。

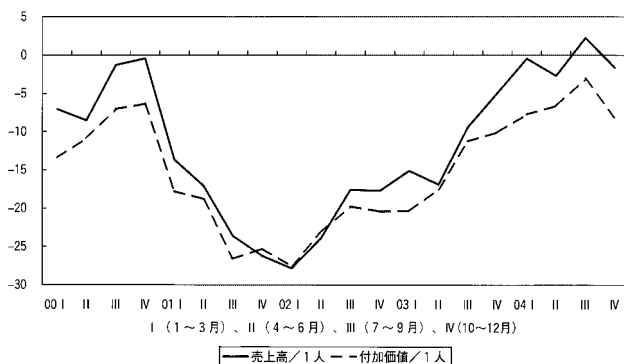
〔Ⅲ〕生産性・雇用

景気の後退を見せ始めた一人当たりの売上高・付加価値

一人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）は、全業種では2004年7～9月期までは上昇基調をたどってきた。だが、2004年7～9月期に2と水面上に顔を出したものの、10～12月期には2となって、再び水面下に戻ってしまった。これは、すでに2004年1～3月期にピークを超えた製造業の引き続き低下に加え、流通・商業が水面に出ることなく0から 5の大幅なマイナスとなり、回復しかけていた建設業が 8から 14へとさらに落ち込んだ、これらの要因によって、生じたものである。

また一人当たり付加価値DI（「増加」 - 「減少」割合）も 3から 8へ低下した。特に建設業は 15という水面下にいたものが、

1人当たり生産性DI(前年同期比)



今期には 21と、大幅に減少し、景気回復の推進役だった製造業も 3に後退した。流通・商業も他業種と同様に 5から 10に沈んだ。全業種的な後退のなかで、サービス業だけは横ばいであった。

後退の影響が少ない雇用動向

景気後退現象が現れるなかで、改善

を示してきた正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」割合）は2であったが、7～9月期の3より後退した。DI値が減少した業種は建設業、サービス業であるが、製造業は横ばい、流通・商業が2から0に増加にシフトした。

また臨時・パート・アルバイト雇用数DI（「増加」 - 「減少」割合）は、12という水準を維持した。なかでも、建設業と流通・商業は雇用者数を増やし、建設業が2から7、流通・商業が3から10に増加した。

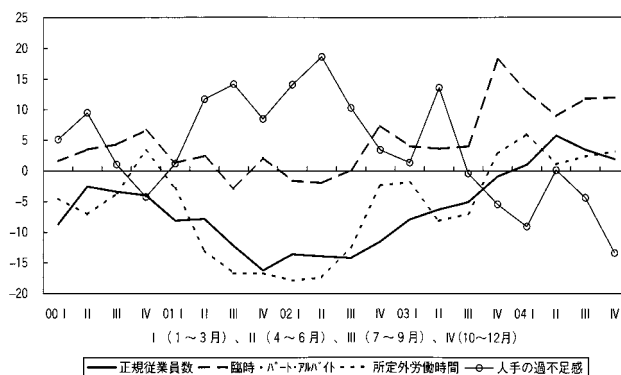
正規従業員の増加に歯止めがかかっているものの、正規、非正規ともに増加幅はプラスに位置し、雇用全体ではまだ景気後退色は弱くしか表れていない。それは従業員の増加に加えて、景気後退について先行きへの警戒感が少ないという予想に基づいているのかもしれない。

底固さを示す労働時間・人手の過不足感

所定外労働時間（「増加」 - 「減少」割合）は増加傾向を続け、7～9月期の2から今期の3へ、さらに増加傾向を維持している。建設業では1が6に落ち込み、製造業も8が7に微減した。だが、流通・商業、サービス業は、それぞれ0から6、4から0へと増加に向かっている。景気後退がまだ雇用者の活用面には浸透していない状況である。

こうした動きのなかで、人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）は、不足基調を続けている。すなわち、全業種では、4が13になり、雇用需要の根強さを示している。注目されるのは水面下にある建設業では、過剰感から13となって不足感へ転換し、製造業、流通・商業サービス業のいずれも不足基調となった。後退色を強めている製造業でも、不足基調を強めている。

雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



これらの点に景気後退の幅は浅いとの判断があるように見える。

〔Ⅳ〕設備投資

企業規模別格差を持続しつつ、今期の実施割合は35%の壁を突破

景況感がやや後退に向かいながらも、中小企業の設備投資については「意外に強い投資意欲」「景気下支え」などと指摘されている。10～12月期の本調査も実施割合が1991年10～12月期以来14年ぶりに「35%の壁」をわずか（34.5% 35.7%）ながら突破した。この突破を、バブル崩壊後の93年1～3月期の底（22.8%）からきわめて緩やかな（短期的な上下変動を伴う）上昇傾向の定着とみなすこともできなくはない。とはいえ、次期計画割合（全体）が2004年4～6月期の

上昇（33.6%）を除いて2003年1～3月期以降30%前後の水準で横ばいを続けており、また、次々期計画割合も回復が止まっている（16.8% 23.3% 23.7%）。それゆえ、今後の設備投資の実施割合の持続的上昇を直ちに予測することは困難であろう。

ところで、前回、業種別・地域別・企業規模別格差の拡大を指摘したが、今期業種別・地域別格差については縮小し、企業規模別格差のみが持続している。今期実施割合において「100人以上」（59.6%）が「20人未満」（29.7%）のほぼ2倍になっている。「50～100人未満」と「20～50人未満」はそれぞれ40.3%と38.9%であった。したがって、回答数は1000弱のうち、「20人未満」と「20～50人未満」との合計は約700であるから、この両者の回答企業の設備投資が本格的に回復しない限り全体の回復も望めない。

では、設備投資のこのような企業規模別格差をもたらしているのは何であろうか。企業規模別格差が顕著な格差となって現われている指標の代表はまず売上高DIである。今期の売上高DIをみると「20人未満」1、「20～50人未満」0、「50～100人未満」2、「100人以上」32である。また、同じく採算水準DIをみると、25、33、42、74である。さらに、同じく設備過不足DI（「過剰」-「不足」割合）をみると、6、18、10、23となっている。しかし、金融関連、労働関連、価格面の諸指標には必ずしも設備投資の実施割合と企業規模別格差との間に顕著な

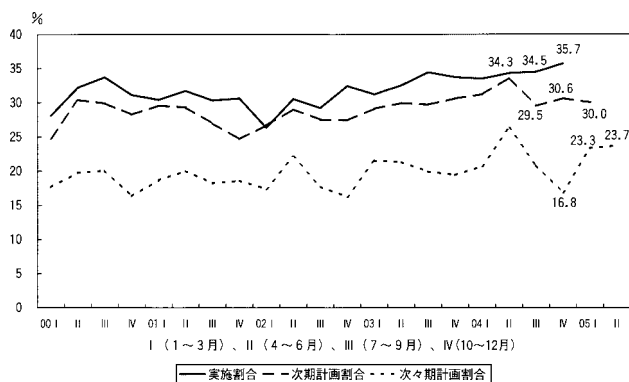
関係が見出せない。

以上から、設備投資の企業規模別格差の近年における拡大基調は主として売上動向を軸に景況判断および設備過不足によって規定されていると思われる。

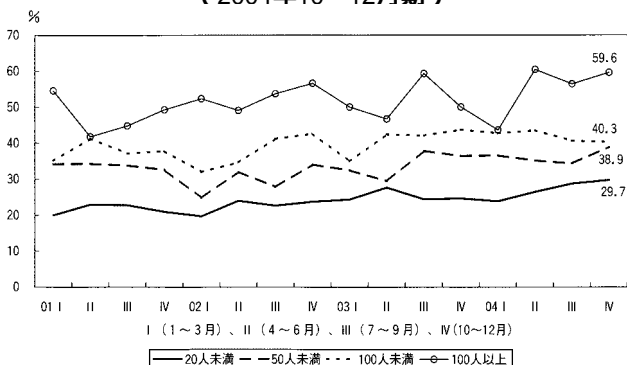
設備投資の業種別・地域別格差の縮小

上述のように、確かに設備投資実施割合の業種別・地域別格差の縮小を示した。業種別格差における「製造業」（最大）と「建設業」（最小）との差が7～9月期から今期にかけて低下（12.6ポイント 11.3ポイント）した。地域別格差における同じく「関東」（最大）と「北海道・東北」（最小）との差も低下（16.1ポイント 7.6ポイント）した。ただし、地域別の場合、各地域毎の時系列の変動が著しく、また、回答企業の業種構成と地域の業種構成の差異があると思

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



企業規模別設備投資実施割合
(2004年10～12月期)



われるので、地域的格差の縮小の定着と考えるとよいかどうか即断することはできないが、今後注目したい。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

業況は持ち直しつつも、再び悪化の懸念が広がる

10～12月期の業況判断DIは、7～9月期の 10からわずかに改善し 8となった。建設業の業況判断DIが、マイナス1桁の水準に回復するのは、1997年1～3月期以来のことである。ようやく明るいさしが現われてきたかに思われるが、業況水準DIは、7～9月期の 20から今期は 22へとやや悪化しているように、業況の改善は力強いものではない。

さらに、2005年1～3月期の業況判断DIの見通しは 11、業況水準DIの見通しは 28へとそれぞれ悪化することが予想されている。また、新規契約工事DI（「増加」 - 「減少」割合）をみると7～9月期の 5から、今期は 9へさらに2005年1～3月期見通しは 18と落ち込みが予測されている。こうしたことから、今後、業況は再び悪化していくことが懸念される。

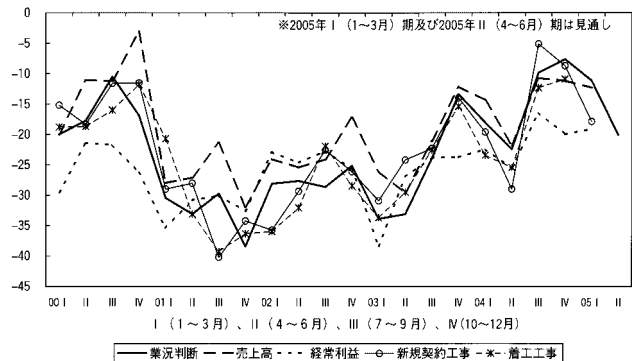
さて、今期の売上高DIは 11と7～9月期と同様の水準で推移したが、経常利益DIは 16 20へと悪化している。これは2004年の年初来続いている鋼材価格の上昇など仕入単価DIの上昇（27 36）や、外注費の上昇（ 6 2）が続いていることが影響していると考えられる。ただし、採算が悪化した企業についてその理由をみると、「仕入額増加」（20.6%）や「外注費増加」（6.3%）よりも、むしろ「売上・客単価低下」（66.7%）や「売上数量・客数の減少」（60.3%）という回答が多くなっている。なかでも「売上・客単価低下」は、7～9月期の60.3%から今期は6.4ポイント増加しており、低単価受注が広がっていることを示している。

官公需中心の建設業者の落ち込みがいっそう鮮明に

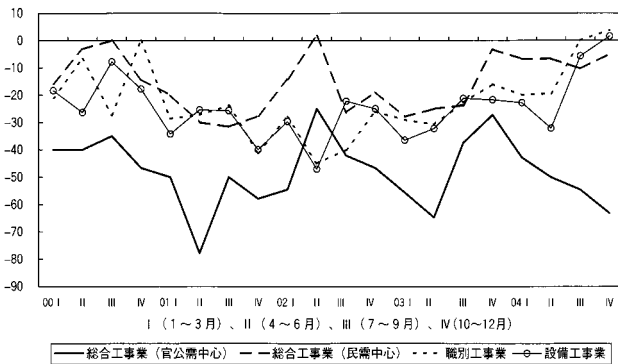
建設業の内部をさらにみていくと、官公需中心の総合工事業が一段と低迷の度合いを強めていることがわかる。総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは 63となり、4期連続で悪化幅を拡大することになった。反対に総合工事業（民需中心）の業況判断DIは、7～9月期の 10から 5へと水面下ながら改善している。また、職別工事業（0 4）と設備工事業（ 6 2）もそれぞれ水面上に出る改善をみせている。

総合工事業（官公需中心）の業況水準DIは 74、売上高DIは 47となっており、総合工事業（官公需中心）とそ

建設業の各種DI（前年同期比）



建設業の業種別業況判断DI（前年同期比）



かえるのだが、民の単価は低く、また競争が激しく難しかった」（鳥取・総合建設業）といった記述もあるように、受注先の切りかえが容易でないばかりではなく、民間工事に転換した後に単価の低さをどのようにカバーするかも課題といえよう。

他の建設業種との隔たりが大きくなっている。こうした厳しい状況の中で、「官需の減少分を民需でカバーする」（北海道・土木建築請負業）や「公共事業の減少に歯止めがかからず、民需中心に営業を切りかえねばならず、今その端境期にある」（佐賀・総合建設業）といったように受注先の転換に取り組む動きも起こっている。

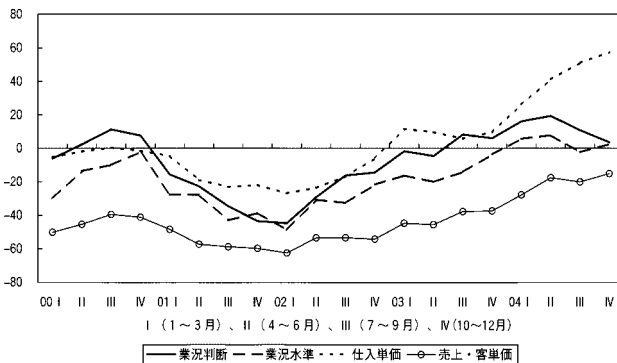
しかし、「官が中心なので民に切り

(b) 製造業

景気後退の懸念シグナル灯る製造業

7～9月期に続き製造業の業況判断DIは大幅に悪化するとともに（19 11 4）、先行き懸念が浮上した（2005年1～3月期・4～6月期見通しは 7 11）。これまで景気回復を主導してきたデジタル家電の息切れ現象や輸出の伸びの鈍化などから、売上高DIの2005年1～3月期見通しも悪化に転じた（13 5）。これに企業経営に及ぼす原料問題が暗い影を投げかけている。すなわち仕入単価DIは上昇基調にあるのに（51 57）、売上・客単価DIは逆に下降基調を抜けきれず（20 15）、「原料価格の高騰により利益率低下し、全体的に沈滞ムード」（東京・化学品製

製造業の各種業況DI（前年同期比）



造業）という言葉に象徴される原料高・製品安の中で、結果的に一人当たり付加価値DIは悪化した（3 3）。その結果、業況水準DIの2005年1～3月期見通しはきわめて厳しく（2 14）、景気後退のシグナルが灯り始めた。なお採算悪化理由として、人件費上昇（8.9% 12.5%）、仕入額増加（41.8% 45.0%）および外注費増加（1.3% 8.8%）が目立っている。製造9業種別

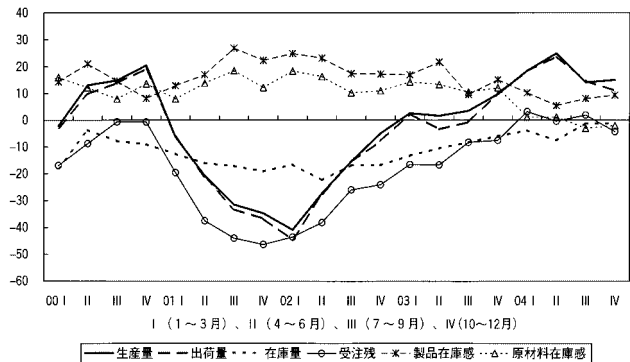
では食品品、繊維、木材、印刷の非重化学系業種では売上動向の低迷の下での素材価格上昇の結果、業況判断は軒並み大幅なマイナス指標で、設備の過剰感も払拭し切れず、機械、重化学系とは異なり厳しい経営環境が持続している。

景気後退を読み込んだ悪天候対応型経営の局面

昨年(2004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)は横ばいであった(25 14 15)。製造9業種別では鉄鋼・非鉄金属、金属製品、機械器具および化学では引き続き拡大基調をたどったが、残りの5業種(食料品、繊維、木材、印刷、その他)では減少基調にあり、製造業での二極分化が鮮明となった。出荷量DI(「増加」-「減少」割合)も同じ傾向を示しているが、木材(10 31)とその他製造業(9 11)の落ち込みが目立つ。受注残DI(「増加」-「減少」割合)は弱含みの状況にあり(0 2 4)、業種別では繊維(28 44)、木材(5 15)、印刷(18 38)および鉄鋼(8 23)の悪化が際立つ。また景気をリードしてきた機械器具(24 9)と金属製品(14 3)での受注残の落ち込みは先行き懸念を示唆している。製品在庫感(5 8 9)も過剰感を拭いきれていない。とくに繊維(25 17 44)と化学(14 28 26)でその傾向が強い。他方で原材料在庫感DI(「過剰」-「不足」割合)は全体(1 3 2)では良好だが、7～9月期と同様に鉄鋼・非鉄金属、金属製品、機械器具および木材での不足感が目立つ。

総体的に見て好調に推移してきた機械系と素材系の業種で各種DI値が悪化・低迷傾向を示しており、原材料問題(今後はとくに石油問題)と輸出環境悪化の懸念がさらに強まっている中で、景気後退局面への対応を重視した経営姿勢が求められる。製造業の経営上の力点で、人件費を含む経費節減と人材確保・社員教育のウエイトが高まっていることは注目される。

製造業の各種DI(前年同期比)



(c) 流通・商業

マイナス基調に転じたものの、好転への期待

2004年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、1 3とマイナス傾向に転じたものの、2005年1～3月期見通しは1、4～6月期も2と若干の好転を予測している。

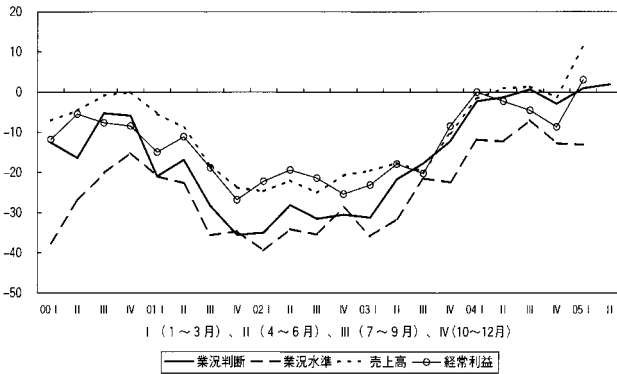
一方、10～12月期の業況水準DIについては、7 13と悪化傾向にあるが、1～3月期見通しについては13と横ばいが見込まれている。

また、10～12月期における売上高DIは、1 1と悪化傾向にあるが、1～3月期見通しについては11となり、改善が見込まれている。

さらに、10～12月期の経常利益DIについては、5 9と悪化がみられるものの、1～3月期見通しについては、3と改善が予測されている。

他方、10～12月期の仕入単価DIについては、15 24と上昇、1～3月期見通しは、24と高値の

流通・商業の業況DI（前年同期比）



については、改善傾向にあり、2005年1～3月期以降の各指標見通しについてみれば、おおむね横ばい、好転傾向が見込まれている。以上から判断するならば、10～12月期は暖冬による暖房器具、衣料品の販売不振の懸念もあったが、全般的には2005年に入ってから景況は好転が期待されているものと考えられる。

マイナス基調の中、好転する小売業

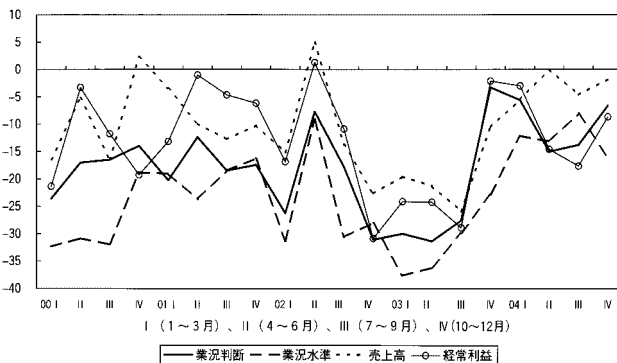
流通・商業5業種（情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融不動産業）別にみた2004年10～12月期の業況判断DIは、情報通信業で20 14、卸売業で6 4、金融不動産業で14 27と悪化傾向にあるものの、運輸業で 18 8、小売業で 14 7と好転傾向となっている。

また、10～12月期の業況水準DIをみると卸売業で 12 19、小売業で 8 16、金融不動産業で14 18と悪化傾向があるが、情報通信業で8 17、運輸業で 17 4と改善がみられる。

他方、10～12月期の売上高DIは、情報通信業で12 8、金融不動産業で14 42と悪化傾向であるが、運輸業で8 19、卸売業で0 1、小売業で 5 2と改善傾向にある。

さらに、10～12月期の経常利益DIについても、情報通信業で15 6、運輸業で 9 27、卸売業で 2 4、金融不動産業で7 42と悪化があるものの、小売業で 18 9と改善基調している。

小売業の業況DI（前年同期比）



まま横ばいが見込まれている。

さらに、10～12月期の売上・客単価DIは、23 16と下降傾向に歯止めがかかりつつあり、1～3月期見通しは、7と下降幅の改善が見込まれている。

今期での流通・商業における全般的な業況は、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIについては、マイナス基調となっている。仕入単価DIは上昇傾向のままで売上・客単価DI

以上、業種別にみるならば、業況判断DI、売上高DI、経常利益DIにおける流通・商業のマイナスは回答企業のもっとも多い卸売業の後退に影響されているが、小売業の健闘で、その縮小幅が狭まっていると考えられる。

製造業をはじめとする他の業種が踊り場状態にあるなかで、小売業の健闘をあえて指摘するならば、その要因の

一つは景気回復過程のなかで最終消費財を扱う小売業のタイムラグの特性に由来しているように思われる。

(d) サービス業

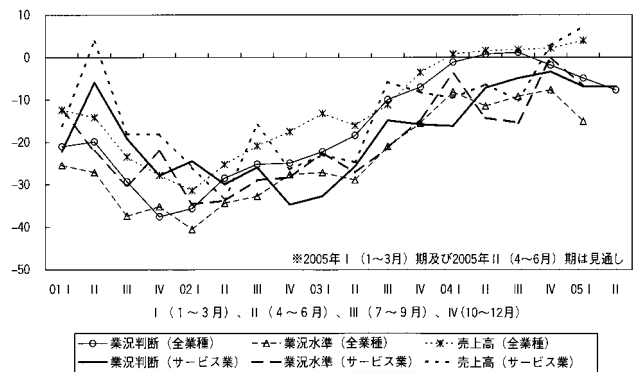
他業種と比べ堅調な業況判断DI、好調な売上高DI

2004年7～9月期調査では、「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、あるいは挙げられないかの岐路に差し掛かっている」という指摘を行った。今回調査からは、この「岐路」が業況改善への分岐点だということを示す根拠が得られたかのように思われる。

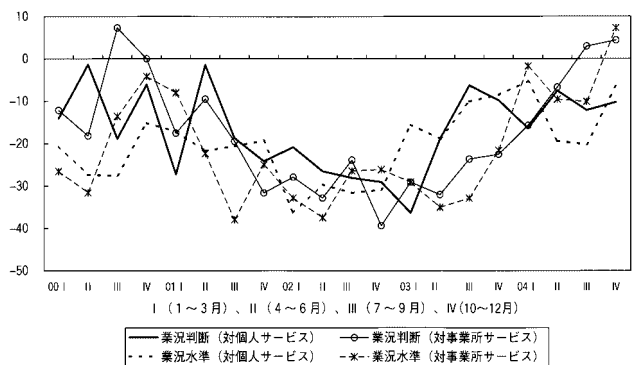
まず、2004年10～12月期のサービス業の業況判断DIは7～9月期調査の 5から 3へと2ポイントの改善を示したが、これは全業種

平均で1から 2へと3ポイント悪化した結果とは逆の動向となっている。また、業況水準DIも 15から0へと大きく改善しているが、これは全業種平均で 9から 8へという僅かな改善をみただけに過ぎないことと比べ、著しい改善を示している。次いで、売上高DIはさらに対照的な動向を示す。というのも、サービス業では7～9月期調査の 10に比べ今回は3と13ポイントの改善となっているが、同時期に建設業は 11から 11へと変わらず、製造業は15から 13へと2ポイントの悪化、流通・商業は1から 1へと2ポイントの悪化を示しているからである。このような動向は経常利益DIでも同様となり、建設業が 16から 20へと4ポイント、製造業が3から1へと2ポイント、流通・商業が 5から 9へと4ポイント、それぞれに悪化を示したのに対し、サービス業のみ 9から 2へと7ポイントの改善となった。

サービス業の業況DI (前年同期比)



サービス業の業況判断DI (前年同期比)



「好調」の裏側で、対個人と対事業所サービス業の業況二極化の進展

サービス業が確実に業況改善に向かっていると判断するには、各指標のより詳細な検討が必要となる。たとえば、サービス業の業況判断DIは全業種平均とは違って「改善」を示すが、その内訳をみるとサービス業における二つの異なる動向の総和だということが分かる。すなわち、業況判断の内訳は、「好転」が2004年7～9月期調査の27.3%から今回10～12月期は30.6%へと3.3

ポイントの増加となっているが、他方「悪化」も32.2%から34.0%への1.8ポイントの増加となり、しかも「悪化」は2004年4～6月期以降3期連続の増加となっているからである。「好転」企業比率の増加という反面、他方で少なからぬ「悪化」企業も増加し、双方が相殺された結果だということである。サービス業の業況改善は、DI値が堅調さを示しているにもかかわらず、実はサービス業内部での問題を孕んだ「改善」だといえる。

サービス業DI値のこうした動向には、サービス業が対個人と対事業所とで対照的な動向をみせていることが要因と思われる。たとえば業況判断DIを例にみると、2004年の各期は対個人で16、8、12、10と低迷を続けているが、対事業所では同じく1～3月期は16で始まりながら、以降は7、3、4と確実な改善結果がみられる。このような動向は他のDI値でもほぼ同様である。つまり、サービス業の今期の業況改善は対個人サービス業が不振でありながら、しかしそれを上回って対事業所サービス業が好調だという、互いに逆の動向が相殺された結果となっている。したがって、サービス業の「岐路」が業況改善への分岐点であるためには、需要先である事業所の業況が改善に向かっていなければならない。サービス業にとり他業種の各指標が「悪化」傾向にあることは、不安材料に他ならない。

〔 〕 経営上の問題点

「仕入単価の上昇」がさらに上昇 従業員不足もアップ傾向に

2004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」（56.9%）、「民間需要の停滞」（37.3%）、「仕入単価の上昇」（25.4%）、「官公需要の停滞」（20.6%）、「販売先からの値下げ要請」（18.2%）であった。この順位は7～9月期と全く同一である。今期はこのように上位の問題点がそのまま継続しているのである。

第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は、2001年7～9月期の選択肢発足以来14期連続して2003年の10～12月期から緩和する右肩下がり傾向になっているのである（前期の59.9%はその傾向の中の例外とみられる）。

これを業種別にみると、「同業者相互の価格競争の激化」は製造業が50.2%から45.7%へと大きく比率を下げただけではなく、建設業も76.3%から68.2%へと問題点としての深刻度を下げたことが、全体として今期の減少につながったと見られる。しかし比率が下がったとはいえ建設業の深刻さは高い水準で続いている。地域別には「九州・沖縄」（65.4%）、「北海道・東北」（61.1%）の深刻グループと、「関東」（51.6%）、「北陸・中部」（53.6%）の緩和グループに二分化している。企業規模別には引き続き100人以上がもっとも深刻で65.5%から70.9%に上昇したが、深刻さはほぼ規模に逆比例しており、20人未満では57.2%から55.4%へとさらに下がった。

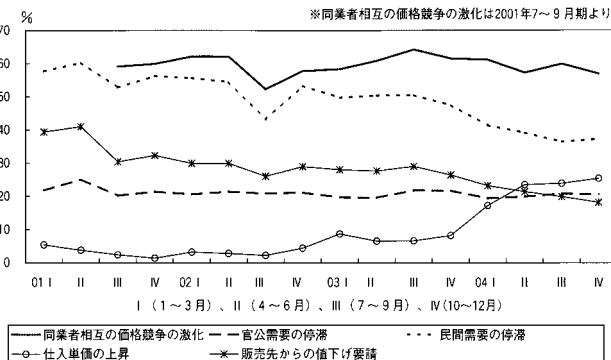
第2位の「民間需要の停滞」は、2004年に入ってから41.3%、39.1%、36.4%順調に停滞感を緩和させてきたが、今期は37.3%と若干上昇した。前々期大幅に比率を高めて以来上昇中の第3位「仕入単価の上昇」は今期さらに高まった。これにより引き続きこの項目としては調査開始以来最大の記録を更新中である。この傾向がどこまで続いていくのか注目したい。

2004年10～12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3期高水準で上昇傾向になっていることである。問題点として上昇していることは、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広がっていることを推測させる。そうすると利益率が低下するので全体的に「沈滞ムード」が生じているとの声も上がっている。緩やかに後退する景気の背景の一つとしてみることができよう。

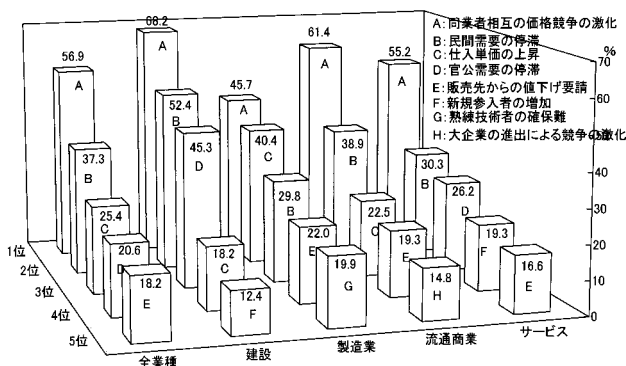
第二に、前期高まった競争激化、すなわち市場争奪戦は今期ひとまず収まったが、それに代わるかのように「従業員の不足」が前期以来頭をもたげつつあることである。今期の9.0%は97年の1～3月期以来の9%台である。問題は現局面ではそれが非正規雇用増と所定外労働時間の上昇につながっているものの、正規雇用増大にはならない、あるいは踏み切れないという様子がかがわれることである。

業況全体の指標では、今期は緩やかに下降し、2005年1～3月期も緩やかに下がるとみられている。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中で、今期は沈み込ませる要因が相対的に強くなっているとみられる。しばらくはこのような形で推移するが、基本的には下降したり、浮上したりするジグザグ型で進行するのではないだろうか。

経営上の問題点の推移 2004年10～12月（複数回答）



業種別経営上の問題点 2004年10～12月期（複数回答）



〔 〕経営上の力点

流通・商業とサービス業で「人材確保」が浮上

経営上の力点（3項目の複数回答）では、1位「新規受注（顧客）の確保」（62.0%）、2位「付加価値の増大」（46.8%）、3位「社員教育」（38.1%）となった。「社員教育」は、依然高い水準にあり、調査開始以来の最高値である2004年4～6月期の38.6%に次ぐ38%台に戻した。前期に比べて今期上昇が目立ったのが2.8ポイント上昇の「得意分野の絞込み」（15.3%）と2.6ポイント上昇の「人材確保」（18.7%）。両項目を5ポイント以上の上昇で押し上げたのがサービス業で

あった。特に、「人材確保」では、流通・商業（21.5%）とサービス業（20.5%）が20%台に載せて牽引しており、求人意欲の高まりが両業種に見られる。

2004年10月23日、新潟県を中越地震が直撃。甚大な被害を蒙った会員企業もいるが、記述回答からは、風評被害や自粛による需要の停滞も深刻である。「水害・台風・地震等の被害大。得意先より納期遅れ等の心配から、発注を控える動きあり」（新潟、金型設計製作）、「地震による風評被害及び自粛による需要の停滞に、わが社として、地域としてどう対応するか、緊急の課題です」（新潟、タクシーサービス業）。ボランティア支援に参加して自社の事業の意義を考え直す機会となった会員もいる。「中越地震のボランティア、自社だから出来ることを試み、サービス業における自社の強みとは何かを考えさせられた。レジャー産業は人々に“ゆとり”があってこそもの」（群馬、旅行業）。さすが、同友会の会員の視点は違う。

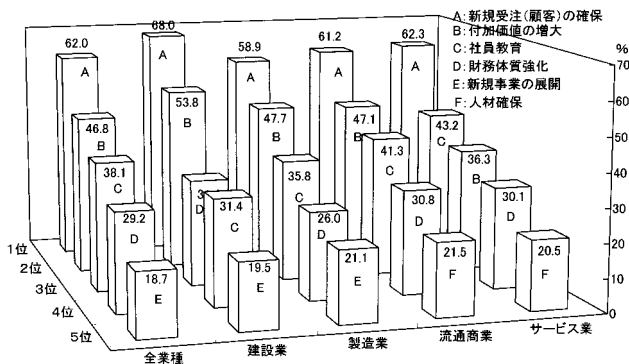
耐える経営 しかし、経営の舵取りにジレンマも

2004年10～12月期は、「緩やかな後退局面」に差し掛かっているが、「最悪の事態を想定すべき経営」を前提とすれば、2005年も気が休まらない。「（2005年は）今年（2004年）以上に厳しい年になる。仕入材料の上昇基調の中で、これ以上の売価上昇は見込めない。従って徹底的に新製品開発をやり、一層のマーケティング力強化、生産のコストダウンを実施する」（北海道、

一般機械器具製造業）。しかし、いろいろ手を打ってもなかなか効果が現れない局面も。「付加価値が高い本業の仕事がITにより激減。代わって本業に関連する仕事の受注に努めてはいるが、外注費が増え、売上増・収益減で悩んでいる」（東京、印刷業）。「新規顧客の開拓を中心に努力してきたが、そんなに効果は見られず。既存の商範囲内や商品群の中では難しいと感じた」（福井、糸加工業）。「大幅に経費節減、金利負担

減少をして頑張っていますが、需要が大幅に減少。特に官公需が無に等しく、売上も今期は2～3億円減となる見込みなので、大変苦しい状況」（京都、舗装工事、一般土木工事業）。それでは今、何を重点にした戦略を考えるべきか、次に見よう。

業種別経営上の力点
2005年1～3月期（複数回答）



新たに発展する経営モデルを求めて

基本に徹する 「あたりまえ」の再発見

「売上増収は見込む事は不可能ですので、基本的な営業を大事にすること。値上げの商品アイテムが多い中、お客様とよく話し合っていくこと。経費の節約を全社員一丸となって努力し

ています」(北海道、包装資材・園芸資材卸売業)。「『自然の流れ』は素直に受け止めて、『自分の流れ』自分で努力する事によって発展する分野に力を注ぐ。『あたりまえ』の再発見。『早い』『まじめ』『やわらかい』の更なる充実化」(埼玉、事務用品・家具の販売・工事)。

総合力とバランス

「どのような風が吹いてこようと、生き残れるようにしたい。企業の安定感は総合的にバランスのとれた財務体質を作ることだ。技術面では、次世代に通用する加工技術を確立させたい。それには、技術と技能の融合が大切で、社員一人一人の能力向上はかせない」(神奈川、精密機器・部品製造)。「成長路線をさらに強化するとともに、価格競争に勝つための総合的商品力強化と、コストコントロールをさらに強めることが必要である」(三重、小売業)。

営業構造・業態の転換と地域性の追求

「官公需、下請依存から、最終消費者に直結する部門を拡大する営業構造転換を図る」(福島、地質調査業、さく井工事業)。「汎用、定番の取扱商品は価格の競争が厳しい為、地域性のある当社独自の商材開発にウェイトを置き、半メーカー的な姿勢に方向性をシフトする」(和歌山、卸売業)。「今までスーパー向け製造卸が主体でしたが、単独のロードサイド型惣菜店をオープンさせます。新店は、今までの肉中心の惣菜から、地産地消の野菜を含めた健康志向と、地域密着型の店舗として、新しい我が社のスタイルを確立し、且つ、新商品の研究開発にも役立つ店舗にしたいと思います」(長野、食肉・惣菜製造販売)。

新規事業を経営の柱に育てる

「建材販売の売上減少傾向が続いている。自然素材の住宅(新築・リフォーム)事業は順調に伸び、来年度も前年の仕事量は確保できた。売上比も今年度は逆転しそうである。嬉しいがもし新事業を立ち上げていなかったらと思うと恐ろしい気がする」(神奈川、建設資材の販売、建設業)。「新商品を開発して新市場を開拓したので、その分野が5~6年で大きく伸び、総売上げの80%までになった。他社にないオンリーワン商品なので、単価は通るが宣伝に費用と手間が大きくかかる」(岐阜、タイル製造業)。

自立化の希求とニッチ戦略

「親会社からのコスト圧力が強烈。前年度から自立をテーマに取り組んでおり、社内の体質改善、人材育成、独自の販売ルートの整備が急務」(長野、精密機器製造業)。「2005~2010年の新たな戦略は『ニッチTOP・オンリーONE』。世界市場をターゲットとしたオリジナル製品メーカーとして変身すること。三次元CAD造形機の開発・製造は、日本国内に生産拠点を残す高機能・高性能製品の低コスト開発や短納期開発に寄与」(静岡、OEM生産)。

パートナーとの連携・深耕とネットワーク戦略

「従来の取引店からも引合いが多く、改めて新規の顧客開拓ではなく、長い取引先との連携が、違った形でビジネスを生み出す方向が生まれている」(静岡、日用品・雑貨卸販売)。「同友会の友人との飲み会で出た話から、今は群馬県R&D補助金の対象になっており、2月中に完成の予定」(群馬、電気工事、消防設備工事)。

「残り物に福」作戦

「流通業は少子高齢化が進む事もあり、市場は長期的に縮小していく。又、家庭荒物金物市場は、成熟市場から衰退市場になっており、この2点を見越した経営戦略が必要。中期的（3～5年）な視点では、『残り物に福』作戦でいく。家庭用品、金物業界における『卸』の存在は、将来的にも必要な存在であると認識しており、卸機能の強化、多品種・少量高速物流、タイムリーなりテイルサポートで生き残りを果たしたい」（富山、家庭荒金・金物卸売業）。

全員が社長の気持ちで 社員と共に学んでいくしか道はない

最後に、自信と誇りに満ちた回答を紹介する。「全員社長の気持ち（既にそうなっている）で楽しく、のんびり仕事が出来る様になっています。全員が社長である。全責任を持ち、自由に仕事をまとめ、計画・立案を行い、お客様と自由に打ち合わせ&見積り設計する。承認とか確認の印など全く依存しない。余裕の無いところは良い仕事が出来ないし、楽しくない」（東京、自動化機器設計製作、ソフト開発）。「楽しくない」と言われると、「それはそうだが」という戸惑いも覚える。このような経営になるためには、あるいはなっている、全社的な現状認識の一致と共学・共育がベースとなる。「地方経済はまだ底が見えない状況です。自らの経営力が試されていると思います。同友会での学びを単なる個人的な学びでなく、全社一丸となって社員と共に学んでいくしか道は残されていません。同友会での学びを実践していきたいと思います」（和歌山、包装資材製造販売）。新春に学びと実践の決意を新たにしたい。

同友会景況調査報告(DOR) No.69

2005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

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)