

同友会景況調査報告(DOR)

(2005年1～3月期)

持ち直しの気配あるもなお水面下

〔概要〕

新しい会計年度が始まった。経営計画をたてる際、景気をどうみるかは不可欠の考慮要因である。世間では現在の景況について楽観、悲観、強気、弱気がこもこも飛び交っている。

DORはどうか。2004年10～12月期調査でDORは現況を「中小企業の景気は緩やかな後退局面」と位置づけた。「後退局面」は当たっていたが、実相はさらに厳しかった。2005年1～3月期は10～12月期に比べマイナス2からマイナス7へと5ポイントも急落した。マイナス7という水準は2003年10～12月期に並ぶものであり、2004年の好転を帳消しにするレベルである。

とはいえ2005年4～6月期はマイナス1と6ポイント上昇すると予想されている。急落後急上昇する不安定な展開となりそうだ。設備投資も機器設備への投資はそれなりになされているとはいえ、大型投資は少なく、盛り上がり欠ける。原油・素材価格の高騰、アメリカの「ソフトパッチ」(一時的景気減速)予測等、先行き不安材料も多々見られる。

大企業に比べ中小企業の方が景気変動に大きく左右されがちであるから、景気の行方に目が離せない年度になりそうである。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2005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記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,401社より1,005社の回答を得た(回答率41.9%)
(建設業187社、製造業302社、流通・商業344社、サービス業166社)
- (5) 平均従業員数 役員を含む正規従業員数 36.9人
②臨時・パート・アルバイトの数 30.8人

【DORの眼】

“ 熱海の再生へ ” 地域の力で調査と提言

立教大学 小松 善雄

戦後、建前としても唱えられてきた国土の均衡的発展が破綻、五全総を最後に「全総（全国総合開発計画）」なるものも作られないことになった。高度成長期以来、さらに中曽根内閣の民活路線、小泉内閣の都市再生によって過密、過疎、大都市でもインナーシティ（都心部の空洞化）問題が拡大、それに少子高齢化が追い打ちをかけ、バブル後の平成大不況で地場中小企業が倒産、自己破産におちいる等々、地域経済はかつてなく疲弊している。

その象徴の一つが熱海の衰退である。熱海の衰退は観光産業における大量生産、大量流通方式の限界の現われである。大量の新入社員の社内同化の儀式的場を提供した大型ホテル・旅館は軒並み撤退。東海岸町の断崖が無惨なコンクリートの残骸をさらしている風景は鬼哭啾啾と聞いてよい。

それでは熱海をどう再生させるか。

建築設計を熱海で手懸け、熱海を知るがゆえに新幹線品川駅の開通で45分と短縮した環境変化を生かし得ていない熱海に業を煮やし憂えていた市川皓一氏と同友会熱海支部との出会いで《21世紀前葉を展開した熱海像》アンケート調査が実現した。その事業の概要については『中小企業家しんぶん』2005年3月15日号の「地域の力で“熱海の資源”を磨こう 静岡同友会熱海支部が専門家と連携でアンケート調査」で紹介されているので、ここでは当事者の一人として、少しその体験を語っておきたい。

まず、なぜこれが会員20名に満たない小さな支部で実現できたかであるが、それは会員が熱海の商工業界、観光業界で信頼の厚いキーパーソンたちであったことによる。それゆえ、アンケートへの協力依頼はきわめてスムーズであった。また、熱海のウラもオモテも知るキーパーソンであるという強みは、アンケートの設問、選択肢の練り上げにも発揮された。つまり手作りなので市民にあまり違和感のない調査になりえたのだと思う。3月23日には川口市雄熱海市長に提言を手渡し懇談。市長も予め読んでいてくれ、話は盛り上がり、予定時間を大幅に超過。翌24日の地元『熱海新聞』でも「21世紀は温泉プラス、滞在型イベントなど、調査をもとに市に提言。泊食分離、低料金化」と報じてくれた。支部会議では緊急度の高い要望を選定し、重点研究を続ける。そのさい旅館・ホテル部会、観光関連小売業部会などを適宜に設け、実現方を探るといふ申し合わせがなされた。

今後はもっと自覚的に中小企業憲章運動と調査・提言活動の結合が図られるべきであろう。なぜなら“調査なくして発言権なし”はなお生きた真理であり、両者の結合は中小企業憲章運動にも厚みと裏打ちを与えらると思われるからである。

持ち直しの気配あるもなお水面下

2005年1～3月期DOR

[] 業況	4
〔概況〕	4
「日本経済再浮揚説」には要注意	
製造業の悪化が全体の景気押し下げ要因に	
DORでは4～6月期は踊り場を脱するとするが、厳しくなりそうな年度に	
〔売上高〕	7
1～3月期は売上高の減退が、4～6月期は売上高の改善が景況に影響か	
〔経常利益〕	8
在庫調整に苦しむ経常利益、見通しでは若干の明るさも	
[] 金融・物価	9
〔金融の動向〕	9
資金繰りは一進一退、金利は低下傾向	
〔物価の動向〕	11
依然強い仕入単価の「上昇」圧力	
[] 生産性・雇用	12
製造業の落ち込みで陰りを見せる1人当たり売上高・生産性	
依然堅調さを保つ雇用と労働時間	
[] 設備投資	13
今期の実施割合は落ち込みがあったが、次期は季節変動もあり若干回復か	
「100人以上」の実施割合の急低下で企業規模別格差の縮小	
[] 業種別動向	14
(a) 建設業	14
業況は改善傾向から、再び悪化の傾向を強める	
厳しい業況の中で、各建設業種の模索が続く	
(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
生産調整と原料問題で悪化した製造業の景況	
景気の不安定要因に対応するための経営指針に基づく戦略的経営	
(d) サ - ビス業	19
持続する堅調な業況判断DI。水面に近づくも、不安材料もみられる	
対個人と対事業所の業況二極化は拡大。他3業種の業況停滞からの影響が憂慮	
[] 経営上の問題点	20
「仕入単価の上昇」が高止まりし、人件費の増加、従業員不足も上昇	
[] 経営上の力点	21
「社員教育」と「人材確保」が調査開始以来の最高値を記録	
公共工事の削減、原材料高騰など問題山積	
市場創造と自立型企业づくりの戦略をめざして	

〔 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 〕

「日本経済再浮揚説」には要注意

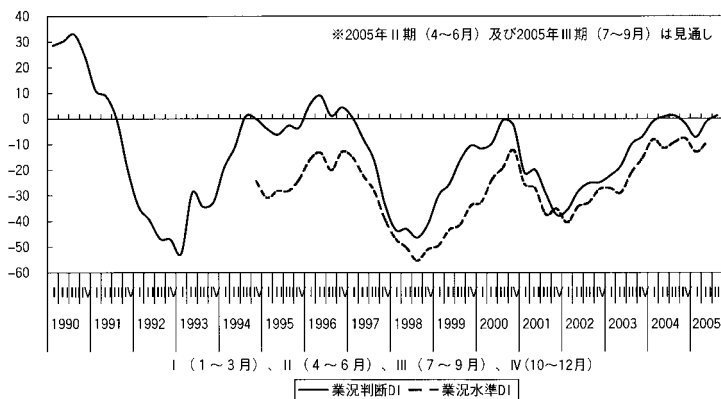
2005年の新会計年度が始まった。経営計画を立てる際、今年度の景気がどうなるかは大いに気になるところである。

わが国の経営者が景気動向を占うに際し、大いに利用され、その指数如何で株価が上下するといわれる重要な景気指標に日銀短観（企業短期経済観測調査）がある。4月1日、その日銀短観が発表された。それによると、3月の業況判断指数（現在、景気が「良い」と答えた企業の割合から「悪い」と答えた企業の割合を引いた値）は、製造業で大企業が12月調査の22から3月は14と8ポイント悪化、中小企業も5から0と5ポイント悪化、これで製造業は2期連続の悪化を印することになった。また、非製造業で大企業が11 11と横ばい、中小企業も 14 14と横ばいで推移、結局日本経済全体の動向を示す全産業（全規模、製造業・非製造業計）では1 2と3ポイント悪化をみることになった。つまり明白な景気後退である。

これは小幅であれ改善を見込んでいた市場予測を大幅に下回る結果を示したもので、現在、この数値の評価を巡って、ジャーナリズムで強気＝楽観説、弱気＝悲観説が交錯している。楽観説の太宗は『日本経済新聞』で、日銀短観発表の翌日、「花冷え景況感の先は春本番なのか？」と題する社説で「足下の景気は良くないが、遠くない将来にまた上向く」という経営者の見方を読みとっている。それどころか、4月3日付けの朝刊では、「景気、緩やかに再浮揚」という見出しの解説を1面トップに掲げ、景気動向研究班名で「日本経済が再浮揚をうかがっている」と先行き上昇の観測記事をぶち上げている。日銀短観の指標悪化のサインによりさらに市場心理が冷え込むことへの懸念からであろうが、日銀の「強気」説は毎度のことなので要注意である。

これに対して、弱気＝悲観説の代表は『毎日新聞』で、4月6日、内閣府が発表した2月の景気動向指数（3カ月前と比べて「改善」、「悪化」、「横ばい」をみたものの割合を先行、一致、遅行

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



で指数化したもの。一致指数が50%を超えると景気好転、50%を下回ると悪化、速報値）の一致指数が50%割れとなったことから「『踊り場』脱却見えず」という見出しを掲げ、「生産・消費とも力強い上昇を描くだけの材料に乏しく、景気が踊り場から抜け出すにはなお時間がかかりそうだ」という判断をしている。

製造業の悪化が全体の景気押し下げ要因に

それではこれらに伍してDORは現在の景況をどう見ているか。

まず全業種の業況判断DI(「好転」-「悪化」企業割合)をみると、2004年10~12月期の2が7と5ポイント悪化をみている。この7という数値は2003年10~12月期調査時のそれと匹敵する大きなマイナス幅であり、かなり深刻な状況を示している。というのも、ここで2004年1年間をかけて改善方向を辿ってきた成果が一挙に出戻ったことになるからである。

また日銀短観と同様、現在の業況を聞いた業況水準でみると、10~12月期の8から1~3月期は13で5ポイントの悪化となっている。

日銀短観の中小企業(全産業)が79と2ポイントの悪化であるから、DORの方が落ち込み幅は大きい。

それでは業種の内訳を見るとどうか。

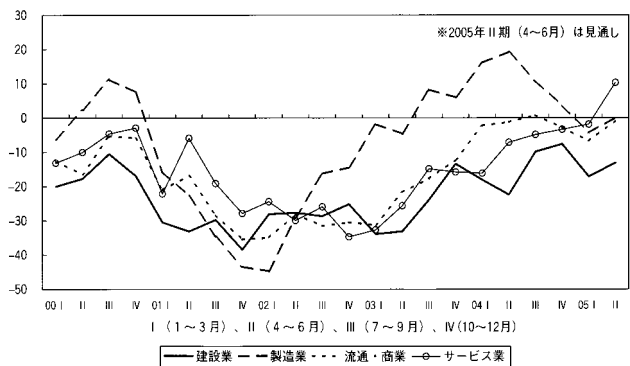
まず目立つのは2004年の景気好転の主役だった製造業が、10~12月期の4が4と8ポイント悪化させ、マイナスに転じたことである。そこでの要因を探るため、さらに製造業の内訳をみると、「機械器具製造業」の大幅なプラス幅の減少、「鉄鋼・非鉄金属製造業」、「化学・石油製品等製造業」、「金属製品製造業」のマイナスへの転落がみてとれる。やはり長引く在庫調整、原油・素材価格の高騰は景気押し下げ要因として働いている。

製造業のみならず今期は建設業も悪化した。2004年マイナス幅を減少させてきた建設業も10~12月期の8が17と9ポイントマイナス幅を拡大させている。民需中心の総合工事業、設備工事業のマイナス幅拡大がこの悪化をもたらした。

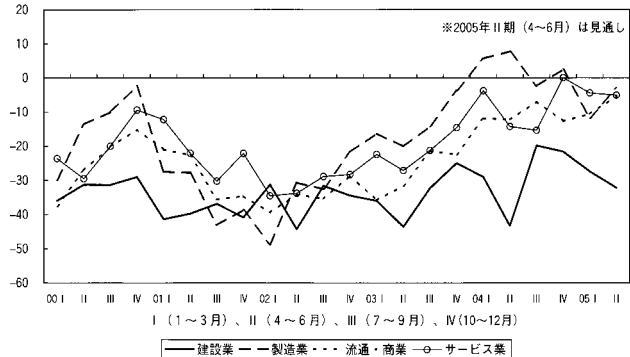
さらに流通・商業も37と悪化、今期は唯一、サービス業だけが32と好転したにとどまった。

地域経済圏別では、中国・四国がマイナス幅を縮小した以外は、すべての地域で悪化を辿った。すなわち北海道・東北はマイナス20台のままマイナス幅を拡大、九州・沖縄は1ケタ台でマイナス幅を拡大、10~12月期、最大のプラスを示した近畿も一転、マイナスへ後退、北陸・中部、関東も、プラスは持続しているものの、そのプラス幅が縮小と、各地様相を異にしている

業種別業況判断DI(前年同期比)



業種別業況水準DI(業種別)



ものの不振が目立つ。とくに関東の2と北海道・東北の 26とは対照的である。北海道・東北の回復の遅れはきわ立っており、構造的不況の性格さえ帯びつつある。

企業規模別では、すべての企業規模層で悪化をみた。すなわち100人以上は唯一、プラスであるが、10～12月期の19が7と12ポイントもの下落をみ、他の規模層はマイナス幅をいっそう拡大させる結果となった。

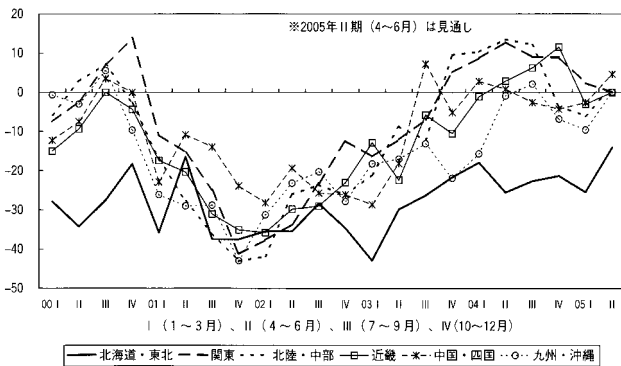
DORでは4～6月期は踊り場を脱するとするが、厳しくなりそうな年度に

それでは次期4～6月期はとなると見通されているであろうか。

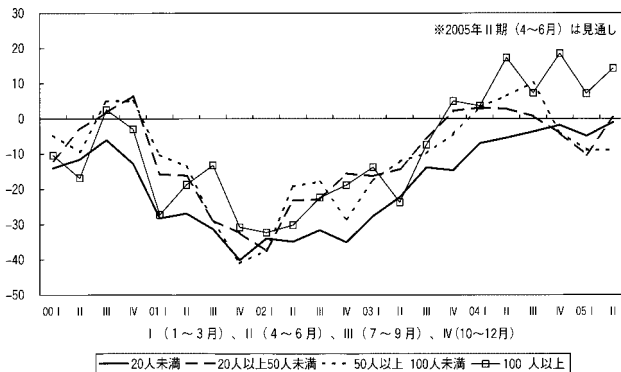
まず、全業種でみると、今期の 7が 1と6ポイントほど改善をみると予想されている。かなり顕著な改善であるが、依然マイナス、水面下に張り付いている。それでも、上方の転換とみているわけである。また7～9月期では1とプラスになるとみている。これらを総合すると、4月以降、緩慢ではあるが、踊り場を脱するといえそうである、

また業況水準DI（「良い」「やや良い」 - 「やや悪い」「悪い」企業割合）をみても、 13 9と4ポイントの改善が予想されている。これを日銀短観の先行き（3ヵ月先）と比較すると、短観の中小企業は 9 11と2ポイント悪化するとみられており、DORの見通しとは対照的である。

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）



とはいえ、世界銀行・IMFとも原油価格の高騰、アメリカの金融引締め、EU・日本の低成長により「世界経済の回復力はピークを越えた」とみており、とりわけ日本については2004年の実質経済成長率が2.3%からともに先進国最低の0.8%に落ち込むという経済見通しを発表している。（『日本経済新聞』4月7日、4月14日）。それだけに中小企業にとって、昨年より厳しい年になりそうである。

それでは業種別ではどうか。

1～3月期に比べ4～6月期はすべての業種で好転をみるとされている。すなわち建設業が 17 13、製造業が 4 0、流通・商業が 7 1、サービス業が 2 10となる。

目立つのはサービス業でマイナスを脱し、2ケタ台のプラスになるとされている。愛知万博（愛・地球博）がけ

ん引役となって旅行需要が拡大するとみられていることによるものであろう。

また、製造業が0とギリギリ水面下を這い出すとみられているが、これは主として食料品、繊維、印刷など消費関連財の好転に負っている。

それでは地域経済圏の見通しはどうか。

まずいえることは関東を除きすべての地域で好転をすとされている。すなわち北海道・東北が 26 14、北陸・中部が 6 2、近畿が 3 0、中国・四国が 3 5、九州・沖縄が 10 0で関東が2 0である。

全体として西高東低の配置であるが、北陸・中部が8ポイント改善し、プラスに転ずるのが着目されよう。関東は2004年、唯一プラスを維持させてきた地域であるが、ここに来て息切れ模様である。もっともこのプラス幅の低下は一時的なものとみられる。

企業規模別では、50人以上100人未満を除き他の規模はすべて好転する。その中でも、2004年唯一プラスを続けてきた100人以上は7 14と大きくプラス幅が拡大するとされている。20人以上50人未満もプラスに転じ、20人未満もマイナスを縮小させる。ただ、50人以上100人未満は9のまま推移する。100人以上と100人以下との間の回復力の格差は強まる傾向にある。

〔売上高〕

1～3月期は売上高の減退が、4～6月期は売上高の改善が景況に影響か

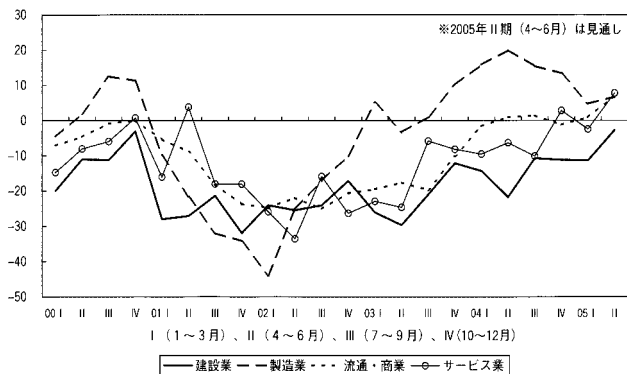
売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）は、全業種で1～3月期、2004年10～12月期の2が 1と3ポイント減退した。この売上高のマイナスへの反転が業況判断の悪化を招いたといえる。輸出の鈍化、デジタル関連製品の在庫増加は回り回って、中小企業にも響いたといえそうである。

業種別では、流通・商業が好転し、建設業が横這いとなったほかは、悪化している。すなわち製造業が13 5、サービス業が3 2である。ちなみに流通・商業は 1 1に転じている。このうち製造業はプラスは維持したものの8ポイントと大きく低下した。これは2004年、景気回復の先導役だった機械器具（40 10）、鉄鋼非鉄金属（44 13）、金属製品製造業（24 11）がプラス幅を大幅に減少したことによる。

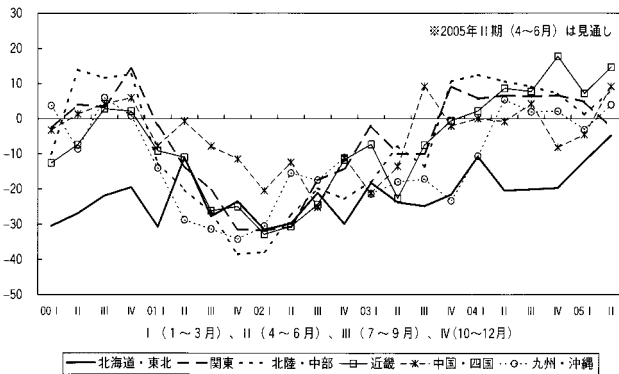
地域経済圏別では、北海道・東北、中国・四国の2地域がマイナス幅を縮小させたほか、主要地域でプラス幅の減退をみたことの影響が大きい。すなわち関東が7 5、北陸・中部が7 1、近畿が18 7である。これで見ると近畿が11ポイントと最大の減少となっている。また、九州・沖縄は2 3とマイナスに転じている。

なお、北海道・東北は 20 12、中国・四国は 8 5である。北海道・東北は公共工事への依存度が高いところから、この数値になっているが、

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DI（前年同期比）



実態は厳しいようである。

企業規模別ではすべての規模層で悪化した。すなわち20人未満はマイナスの拡大、20人以上50人未満はプラスからマイナスへの反転、50人以上100人未満はプラスの減退を印した。なかでも100人以上は32.9と23ポイントも激落ちともいべき減少となっている。

それでは今後の見通しはどうか。

まず全業種で1～3月期の1が5に転

ずる。6ポイントの改善である。

1～3月期の景況悪化が売上の減退と結びついていたように、4～6月期の景況見通しの改善はこの売上高の改善と結びついている。

業種別では、全業種揃って改善が予測されている。すなわち建設業が11.3、製造業が5.7、流通・商業が1.7、サービス業が2.8である。製造業も復調するが、サービス業の10ポイント、2ケタ台の改善が目玉を引く。

地域経済圏別では、北海道・東北がマイナス幅を縮小、中国・四国、九州・沖縄がマイナスからプラスへ反転、北陸・中部、近畿がプラスを拡大させている。なかでも近畿は7.15と8ポイント改善し、2ケタ台に達しトップに立つとしている。これに対し、関東は5.3と8ポイント悪化、両者は対照的な構図になるとされている。

企業規模別では4～6月期、すべての規模層でプラスに転ずると見込まれている。このうち50人以上100人未満は3とプラス幅が最も小さいが、100人以上は11と2ケタ台の回復になるものとされている。

〔経常利益〕

在庫調整に苦しむ経常利益、見通しでは若干の明るさ

経常利益DI（「増加」 - 「減少」割合）は2004年4～6月期に好転して以降、その後は期を追って悪化、2005年1～3月期は04年10～12月期の7.1に対し、4ポイント悪化し1.1とついに2ケタ台のマイナスにまでなった。これでは当然、業況判断も傾かざるを得ない。

その要因を経常利益変化理由のうちの悪化理由についてみると、「売上単価・客単価の低下」は51.1% 47.1%と4ポイント縮小したものの、「売上数量・客数の減少」が逆に65.5% 71.8%と6.3ポイント上昇、これが主因であったことが分かる。

業種別では建設業、流通・商業はマイナス幅を縮小させたが、製造業、サービス業が悪化をみた。とくに製造業は深刻で10～12月期の2が1～3月期には一挙に17ポイントも低下し、1.5となっている。変化理由でも「売上数量・客数の減少」が63.8% 73.4%と10ポイント近く上昇し、在庫調整がいかにきつかったかを示している。

地域経済圏別では、北海道・東北（29 21）、中国・四国（19 12）とマイナス幅が減少したものの、横這いとなった九州・沖縄（7 7）を除き、関東（2 1）、北陸・中部（4 13）、近畿（9 13）と軒並み悪化した。とくに近畿は22もの大幅な下げであり、北陸・中部も9ポイントとかなりの下げになっている。

また北海道・東北はマイナス幅を縮小させたとはいえ、いまだマイナス20台の水準にある。

企業規模別では、全ての企業規模層で悪化した。なかでも50人以上100人未満が7 16と9ポイント悪化、100人以上もプラスを保ったものの、16 4と12ポイント下げ、下げ幅としては最大になっている。

それでは今後の収益見通しはどうか。

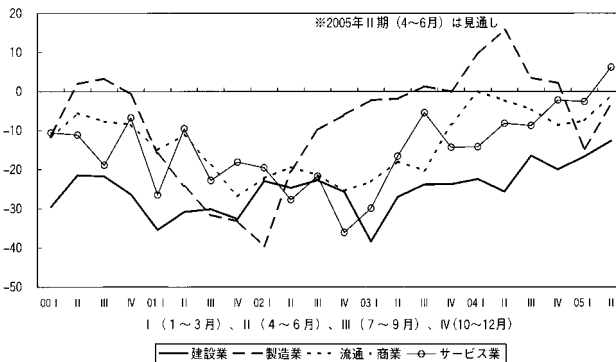
まず全業種でみると、4～6月期は1～3月期の11が3になると見込まれている。8ポイントとまずまずの改善である。

業種別では、建設業、製造業、流通・商業の3業種はマイナス幅を縮小、サービス業はプラスに転ずる。そのうち製造業は15 3と12ポイントと大きく改善、サービス業も3 6と9ポイント改善するとされている。

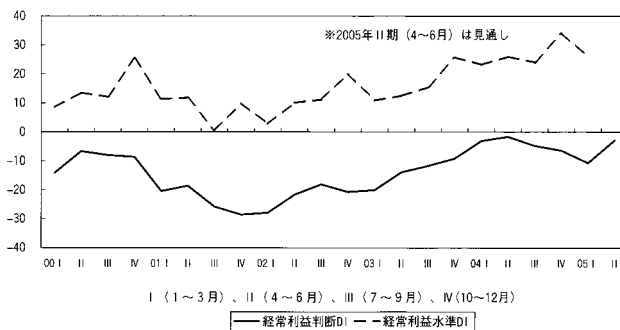
地域経済圏別では関東が若干プラスを拡大するのに続き、他地域もマイナス幅を縮小させる。そのうちでも近畿は13 3と16ポイントと大幅に改善し、プラスに転ずる。

企業規模別では、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満は10ポイント以上ないし、それに近い改善で一挙に1ケタ台のマイナスに向かうとされているが、100人以上のみは4 4と8ポイント悪化しマイナスに転ずる。売上高は伸びても利益は悪化、いわゆる増収減益を強いられると予想している。

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
経常利益水準DIの変化（全業種）



〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りは一進一退、金利は低下傾向

2005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、2004年10~12月期調査から2ポイント「余裕」超過幅が拡大して3となった。その内訳をみると、「余裕」あるいは「やや余裕」と答えた企業が1.7%増加し、他方「窮屈」あるいは「やや窮屈」と答えた企業が0.5%減少している。前期では資金繰りの「余裕」超過がほぼ消滅したのに対し、今回の調査では幾分改善するといった具合に一進一退を繰り返しているのが最近の状況である。

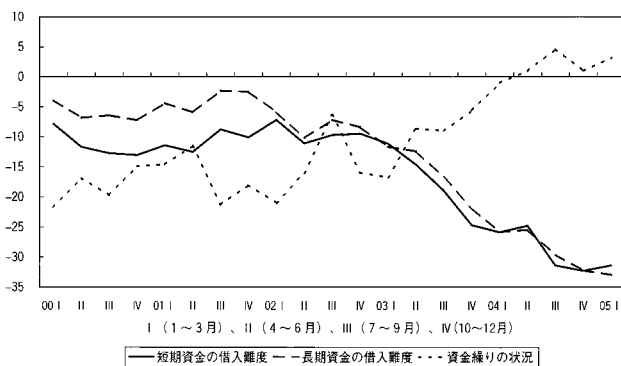
業種別にみると、最も良かったのが製造業で、前期から2ポイント「余裕」超過幅を拡大させて9となった。また、サービス業は前期の7から8ポイント改善して「余裕」超過へ転じている。建設業(15 12)でも「窮屈」超過幅が縮小した。なお、流通・商業も前期同様7と依然「余裕」超過が続いている。

地域別では、近畿(2 13)の改善幅が大きく、最も良い数値を記録した。同様に北陸・中部(9 11)でも「余裕」超過幅が拡大している。また、北海道・東北(3 2) 中国・四国(4 1)では2期ぶりに「余裕」超過へ転じている。関東は前期同様6であった。しかし、九州・沖縄(9 17)だけは「窮屈」超過幅が拡大しており、この結果、地域間の資金繰りDIの格差は28(近畿:13、九州・沖縄:17)となった。

また企業規模別にみると、20人以上50人未満の企業(3 11)、100人以上の企業(15 28)では「余裕」超過幅が拡大している。対照的に、20人未満の企業では9 15へ6ポイント「窮屈」超過幅が拡大しており、小規模・零細企業の資金繰りの厳しさが際立つ結果となった。なお、50人以上100人未満の企業は前期同様17であった。地域間・企業階層間の格差が鮮明になりつつある点には、今後も注意を払う必要がある。

借入金利DI(「上昇」-「低下」割合、前期比)は、長・短資金とも前期に引き続き「低下」超過幅が拡大している。長・短金利とも前期では唯一「上昇」超過であった建設業でも「低下」超過へ転じており、金利上昇圧力はますます弱まりつつある。まず「低下」超過幅が大きかった長期資金は、前期の5から9ポイント「低下」超過幅が拡大して14であった。業種別にみると、製造業(4 12)、流通・商業(9 15)、サービス業(11 19)といずれも「低下」超過幅が拡大したのに加えて、今回は建設業も6 12と「低下」超過へ転じたことが特徴的である。また、短期資金の借入金利DIは、前期の2から7ポイント「低下」超過幅が拡大して9となっている。こちらも前期まで「上昇」超過が続いていた建設業で7 2となったのをはじめ、製造業(2 8)、流通・商業(6 11)、サービス業(3 18)についても「低下」超過幅の拡大が続いている。借入金利に低下傾向が見られる背景としては、金融機関間の中小企業向け貸出競争が最近とみに激化していることがあげられよう。

金融の動向各種DI (前年同期比)



借入金の有無（有りの割合）については、前期の84.0%から1ポイント減少して83.0%となった。また、借入金DI（「増加」 - 「減少」割合）は、長期資金については 12 14と2ポイント「減少」超過幅が拡大しているが、短期資金については 9 4と6ポイント「減少」超過幅が縮小している。借入難度DI（「困難」 - 「容易」割合）は、長期資金については 32 33と1ポイント「容易」超過幅が拡大したが、逆に短期資金は 32 31と1ポイント「容易」超過幅が縮小している。なお、受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は前期同様5と依然「長期化」傾向にある。

〔物価の動向〕

依然強い仕入単価の「上昇」圧力

仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は2004年10～12月期調査では36と、調査開始以来の未曾有の水準を記録したが、今回調査では6ポイント「上昇」超過幅が縮小して30となった。とはいえ過去と比較すれば著しく高い水準にとどまっている。

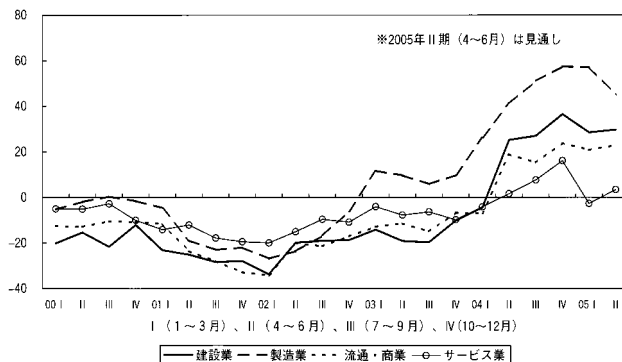
業種別にみると、製造業の仕入単価DIは前期同様の57と高止まりを見せている。ただ、建設業（36 28）と流通・商業（24 21）は「上昇」超過幅がやや縮小しており、サービス業では16から 3へ「下降」超過へと転じた。地域別にみると北海道・東北（29 25）、関東（31 29）、北陸・中部（47 44）、近畿（42 37）、中国・四国（35 24）、九州・沖縄（24 17）ではいずれも「上昇」超過幅が縮小する結果となった。企業規模別にみても、20人未満（35 27）、50人以上100人未満（42 28）、100人以上（18 15）の企業はいずれも「上昇」超過幅を縮小させている。また、20人以上50人未満の企業は前期同様38であった。

他方、今期の売上単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、前期の19から1ポイント「下降」超過幅が拡大して 20となった。業種別にみると、建設業（ 28 34）で「下降」超過幅が拡大しており、依然として深刻な状況にある。流通・商業（ 16 17）もわずかながら「下降」超過幅が拡大。製造業（ 15）は前期と同様のDI値であり、サービス業（ 24 20）は「下降」超過幅が縮小した。地域別では関東（ 18 22）、近畿（ 7 16）、中国・四国（ 18

20）が、企業規模別では50人以上100人未満（ 25 27）で「下降」超過幅が拡大しているが、それ以外は前期同様の「下降」幅あるいは「下降」幅が縮小している。

仕入単価の次期見通し（28）は「上昇」超過幅の縮小を示しているが、最近の原油急騰の再燃などにみられるように、「デフレ下のコスト高」現象が急速に消滅するとは考えにくい。コスト上昇を小売価格へ転嫁すれば

業種別仕入単価DI（前年同期比）



売れ行きに影響し、転嫁しなければ収益が圧迫されるというジレンマに、中小企業経営者はまだ当分の間悩まされることになる

〔Ⅲ〕生産性・雇用

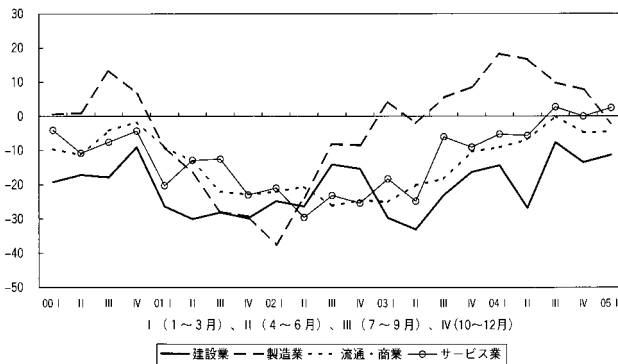
製造業の落ち込みで陰りを見せる1人当たり売上高・生産性

景気が踊り場から小さな景気低迷現象が生まれているなかで、1人当たり売上高・1人当たり生産性の動向にも陰りが現れている。

1人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）は2004年10～12月期に 2に落ち込んだが、2005年1～3月期には 4と落ち込み幅が大きくなっている。2期連続のマイナスである。しかしマイナス幅はまだ小さく、2004年前半期の水準に戻っている程度であり、サービス業では3期連続のプラスが続いている。全体の落ち込みには至っていない。ただし、落ち込みの要因は、景気回復をリードしてきた製造業の1人当たり売上高DIが8から 2に後退し、製造業の動きに衣服感が出ている。このことが直接的要因である。

また、1人当たり付加価値生産性DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2004年4～9月期まで水面下ながら回復を続けてきたが、2004年10～12月期から水面下に落ち込みはじめ、 8が 12へと4ポイント落ち込んだ。これらはいずれも製造業の落ち込みが響いている。すなわち、製造業は2004年10～12月期が 3と落ち込み、引き続いて2005年1～3月期はさらに 14と低迷が続いている

業種別1人当たり売上高DI(前年同期比)



るからである。

なお、地域別のDIをみると、1人当たり売上高では北海道・東北、北陸・中部が回復し、関東、近畿、中国・四国、九州・沖縄が落ち込んでいる。ただし、関東、北陸・中部、近畿ではいずれも水面上にあり、中国・四国、九州・沖縄は水面下での落ち込みである。1人当たり付加価値生産性は、北海道・東北、北陸・中部が回復したが、

北海道・東北は依然深い水面下もマイナス2ケタ台にあるのに対して、北陸・中部は 6と水面に近づいている。

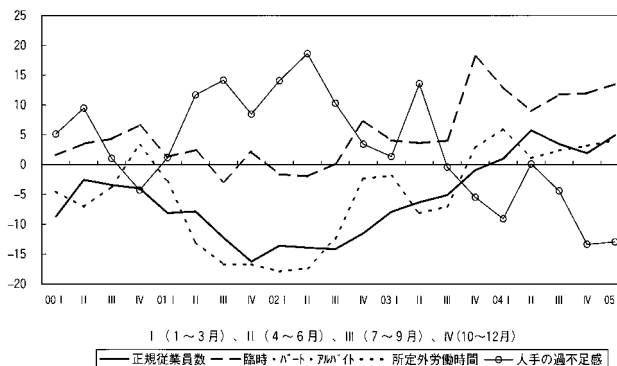
依然堅調さを保つ雇用と労働時間

やや景気動向に陰りが出ているなかでも、正規従業員、臨時・パート・アルバイト等の雇用は堅調さを保っている。

正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2004年1～3月期にプラスに転じて以降、5期連続でプラス基調にあり、2005年1～3月期には景気の陰りとは逆にDIが2004年10～12月期の2

から5へと3ポイント改善し、雇用増加基調が持続している。過去のリストラを超えた中長期的雇用の増強が続いているように見える。臨時・パート・アルバイト雇用数DI（「増加」 - 「減少」割合）も2004年7～9月期に2ケタ台のプラスになってからは依然として2ケタ台を維持し、2005年1～3月期には2004年10～12月期の12から13へと上乘せされている。正規雇用以上の堅調さを維持している。

雇用・労働時間DIの変化
（前年同期比、全業種）



こうした動向が、所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」割合）にもあらわれ、2003年10～12月期に水面上に顔を出してから6期連続でプラス基調にある。2004年1～3月期に6を記録してから、やや低いながらもプラスを続け、2004年10～12月期の3が、2005年1～3月期には4に上昇した。こうした結果、人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）は、2005年1～3月期は、2004年10～12月期の13に引き続いて13と、依然人手不足基調にある。景気の動きとのギャップが広がっている。

〔Ⅳ〕設備投資

今期の実施割合は落ち込みがあったが、次期は季節変動もあり若干回復か

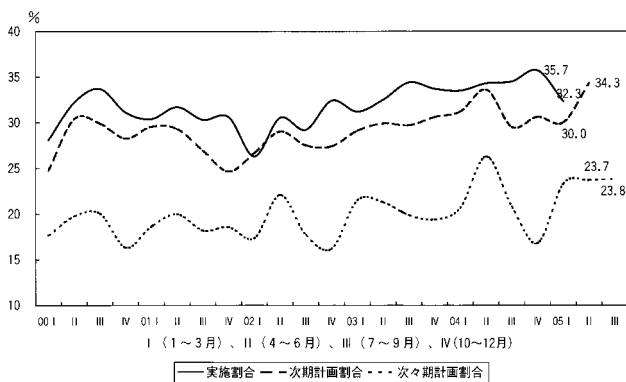
2004年10～12月期、設備投資の実施割合（全業種）は1991年10～12月期以来14年ぶりに「35%の壁」をわずか（34.5% 35.7%）ながら突破したが、次期計画割合が30%前後の水準で横ばい、また、次々期計画割合（全業種）も回復が止まっているので、以後の実施割合の持続的上昇を直ちに予測することは困難であると判断した。今期、同割合の持続的上昇が実現しなかったばかりか、3年ぶりの3%を超える落ち込み（35.7% 32.3%）を示した。それゆえ、今後の動向を判断するためには、この落ち込みの意味を確認しておくことが必要である。

まず、今回の次期計画割合をみると、上の実施割合とは反対に4%を超える上昇をしている。次期計画は実施割合の先行指標としてかなりの確度で評価できるので、次期の実施割合は回復する可能性がある。さらに、実施割合は年間の季節変動で4～6月期が上昇する傾向がある。その意味で、1～3月期の落ち込みがそのまま継続する可能性は少なく、結果的には、次期の実施割合は今期のそれに比べて若干の回復があると予測される。

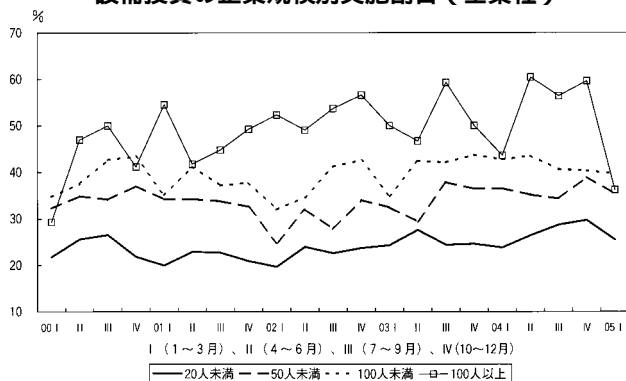
「100人以上」の実施割合の急低下で企業規模別格差の縮小

ここしばらく業種別・地域別・企業規模別の格差のうち、企業規模別に注目してきたが、今期、その企業規模別実施割合において「100人以上」が急低下（59.6% 36.2%）している。そ

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



設備投資の企業規模別実施割合（全業種）



で、設備過不足感の現況は設備投資抑制傾向となっているといえる。さらに、設備過不足感の企業規模別格差も2005年1～3月期は縮小している。

ところで、設備投資実施割合における業種別格差は「製造業」（最大）と「建設業」（最小）との差が2004年10～12月期の縮小から今期の拡大（11.3% 14.5%）を示し、実施割合における地域別格差は2004年10～12月期の「関東」（最大）と「北海道・東北」（最小）との差（7.6%）が今期の「北陸・中部」「近畿」（最大）と「九州・沖縄」（最小）との差（12.0%）に拡大している。

〔V〕業種別動向

（a）建設業

業況は改善傾向から、再び悪化の傾向を強める

業況判断DIは、2004年10～12月期に 8となり、マイナス1ケタの水準に回復していた。しかし2005年1～3月期の業況判断DIは、再び悪化幅を拡大し 17となった。また、業況水準DIも2004年10～12月期の 22から、今期は 27へと悪化傾向を強めている。前期にみられた業況の改善傾向は今期にはつながらず、かえって深刻さを増す結果となった。首都圏を中心とした都

の結果、企業規模別の格差は縮小している。そこで、企業規模別の各指標を「100人以上」について注目すると、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、採算DIなどで、2004年10～12月期から2005年1～3月期にかけてそれぞれ大きく低下（19 7、13 5、32 9、16 4）している。したがって、「100人以上」の上記の低下は業況および収益面の下降を背景にしていると判断される。ただし、前回も指摘したように、「100人以上」の回答企業数は全体の6%程度であり、全体に対する影響は少ないが、「100人以上」が前期までの持続的拡大の中心であったことは、今後の動向を予測するに当たって「100人以上」の各指標が注目される。

また、設備過不足感DIを中期的にみると、全体として不足感が緩和傾向にあるとみることができよう。その意味

市部では、オフィス需要の回復にうながされ、地価上昇にもおよんでいるが、こうした動きが中小の建設業には十分に波及していないとみられる。

次に、業況判断DIの次期見通しをみると、13と改善が期待されている。だが、業況水準DIの見通しは32と引き続いて悪化すると見込まれている。受注DI（「増加」 - 「減少」割合）は、今期、20と落ち込んだが、次期見通しは11まで回復すると予想されている。ただし、未消化工事DI（「増加」 - 「減少」割合）は、前期の14から、今期は25へと大幅に減少している。このため、今後の業況改善の鍵は、受注を確保し、未消化工事の減少分をおぎなえるかにかかっている。こうした影響からか、経営上の力点としては、「新規受注（顧客）の確保」と回答する割合が前期と比べて今期は増加（68.0% 75.9%）している。

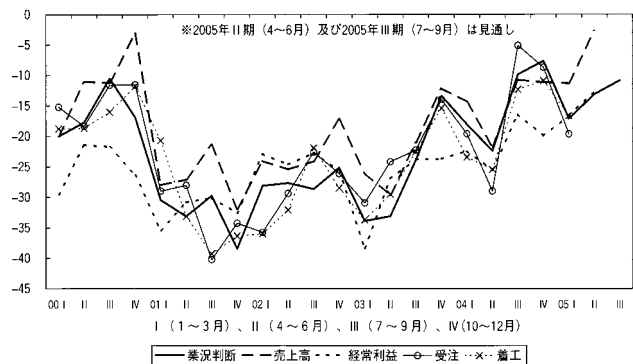
さらに、今期の売上高DIは、11となり2004年7～9月期以降、3期続けて同じ水準で推移している。一方、経常利益DIは、前期の20から、今期は17へといくぶん改善した。この理由は、上昇基調にあった仕入単価DIに歯止め（36 28）がかかったことや、外注費DI（「上昇」 - 「低下」割合）が低下（2 14）したことがあげられる。反対に採算を悪化させている企業は、「売上数量・客数の減少」（75.0%）や「売上単価・客単価の低下」（61.8%）といった回答が多い。また、「金利負担の増加」が2004年4～6月期の1.5%から徐々に上昇し、今期は11.8%に達している点は、採算悪化理由として注視すべきである。

厳しい業況の中で、各建設業種の模索が続く

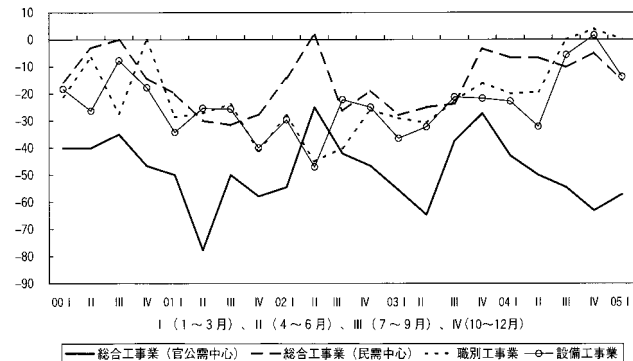
建設業の業況の悪化は、これまで主に官公需中心の総合工事業によってもたらされる傾向が強かった。しかし、今期は、総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは縮小したものの、それ以外の建設業種の業況が低迷している。総合工事業（民需中心）の業況判断DIは、前期の5から今期は15へ、設備工事業は2から14へとそれぞれ悪化している。

ただし、総合工事業（官公需中心）では売上高DI、経常利益DIともに落ち込んでいる。そのため、総合工事業（官公需中心）が経営の安定にいたるには、なおも不安材料を残している。こうした中で、「建設業を核に、関連する新規事業（活面安定化工法（ノ

建設業の業況DI（前年同期比）



建設業の業種別業況判断DI（前年同期比）



ンフレーム工法)、HACCP(ハサップ)対応の工事、校庭緑化工法)を展開し、官公需の低迷に対応している」(北海道・建築土木工事業)といった事業範囲の拡大を模索する動きも目立ってきている。

今期、業況判断DIを悪化させた建設業ではあるが、売上高DIの次期見通しは2004年10~12月期の11から3へ、また、経常利益DIも17 13へと改善を見通している。これが、4~6月期の業況判断好転見通しの裏付けとなっている。現在の業況は厳しいものの、「提案営業活動による積極的な受注確保」(広島・設備事業)や「データによる悪化原因の分析、顧客データの見直し、営業体制の強化」(福岡・職別工事業)といったことが取り組まれている。このような取り組みも、売上や経常利益の改善に寄与しているものと考えられる。

(b) 製造業

生産調整と原料問題で悪化した製造業の景況

2004年4~6月期をピーク(19)に下降し、それでも2004年10~12月期にはまだプラスの域にあった製造業の業況判断DIは、ついに水面下に突入した(4 4)。前期に比べ売上高DI(13 5)、業況水準DI(2 12)も大幅に悪化した結果、6期連続でプラス指標を示していた経常利益DIは大きく落ち込んだ(2 15)。製造業の景況悪化の原因は、これまで好調であった「鉄鋼・非鉄金属」(業況DI:27 14)、「金属製品」(26 3)、「機械器具」(32 6)の3業種の経営環境の悪化にある。IT分野を中心とした在庫調整の影響に加えて、原材料価格の高騰および調達難が中小製造業の経営を苦しめている。とくに原料問題に関しては「造り方の改善を実施していますが、値上げに追いつきません」(愛知、プラスチック製品製造業)、「鋼材が2

年前と比べて価格が倍。また必要な数量も手に入りやすく、必要以上の在庫を持つハメになっている」(大阪、電気架線金物製造業)という現場の声が訴えているように、中小企業の経営環境を悪化させる大きな要因であり、今後の原油価格の推移を含めて予断を許さない。

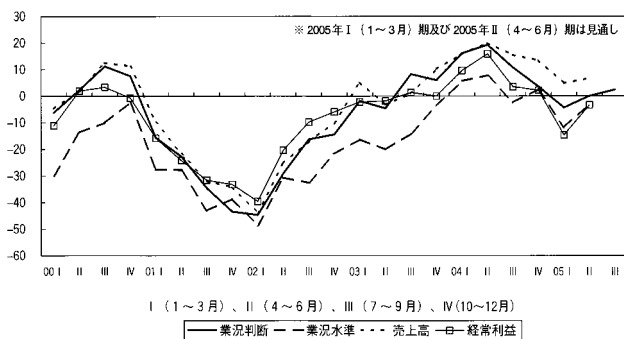
ただし業況判断について次期・次々期の見通しでは今期が底であり、再び

緩やかな回復軌道に乗る見込みである(0 2)。在庫調整の進展、旺盛な設備投資という前提の下(設備の過不足感DIは3期連続で16で不足感が根強い)でアメリカ・中国市場の動向と原料・燃料問題に波乱がなければ、という条件付でしめされた“好転気配”と考えられる。

景気的不安定要因に対応するための経営指針に基づく戦略的経営

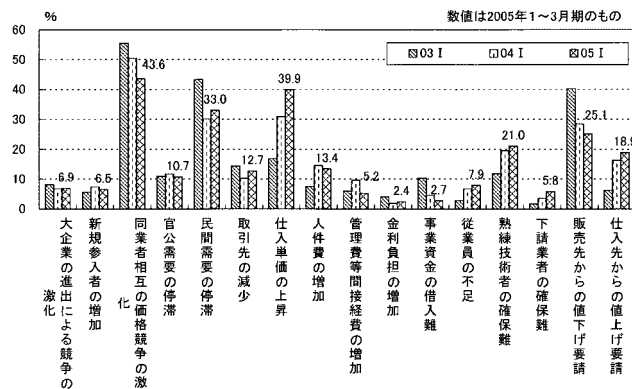
3期連続で2ケタ台のプラス指標を示していた製造業の生産量DI(「増加」-「減少」割合)

製造業の各種DI



は大きく落ち込んだ(15.4)。上述のように鉄鋼、金属、機械の経営環境悪化によるところが大きい。在庫量DI(「増加」-「減少」割合)は削減が進んだが(1.8)、製品在庫感DI(「过剩」-「不足」割合)は横ばい(9.10)で景況悪化を示唆している。他方で、原材料在庫感DI(「过剩」-「不足」割合)は2.2となっているが、鉄鋼、金属、機械を中心にして不足感は根強い。また景況悪化を反映して受注残DIは引き続き減少している(2.47)。

製造業の3年間の経営上の問題点の変化(複数回答)



経営上の問題点では、原料高・製品安の背景となっている「仕入れ単価上昇」(39.9%)、「仕入先からの値上げ要請」(18.9%)と、高付加価値型経営に不可欠な「熟練技術者の確保難」(21.0%)、「下請業者の確保難」(5.8%)の指摘割合が最近急速に高まっていることから、経営指針に基づく戦略的経営の重要性がうかがえる。「自社を守り発展させるには、人が育つ環境を整えることが大切。経営指針を軸にお客様から当てにされる会社づくり」(神奈川、計量機器製造業)「会社自体を魅力ある企業にしないと優秀な人を集められない」(愛知、自動制御装置製造業)という声は同友会の「3つの目的」の延長線上に危機打開の道があることを示している。

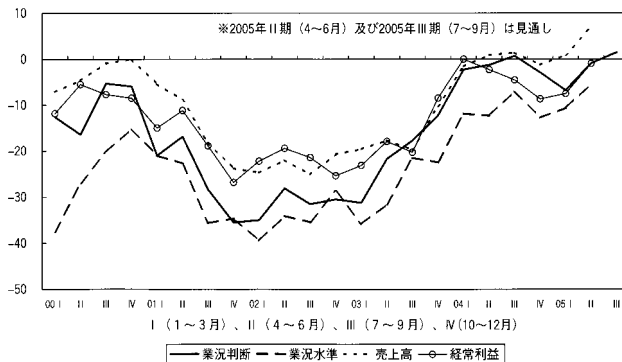
(c) 流通・商業

業況判断は悪化傾向にあるものの、見通しの好転に期待

2005年1~3月期の流通・商業の業況判断DIは、2004年10~12月期の 3から 7とマイナス傾向に転じたものの、見通しでは4~6月期 1、7~9月期2と好転を予測している。一方、1~3月期の業況水準DIについては、 13 11と水面下で若干の好転を示し、4~6月期見通しについては、 5と引き続きの好転が見込まれている。同時期の売上高DIは、 1 1 7、経常利益DIについては、 9 8 1と改善基調が示されている。

業況水準、売上高、経常利益がわずかとはいえず上昇基調にありながら、ではなぜ今期業況判断ではマイナス幅が増大したのか。それぞれの指標の内訳を2004年10~12月期との比較で見ると、売上高は「好転」が0.5%増加し、「悪化」が1.6%減少したことがDIを引き上げている。経常利益では「好転」が0.9%増加し、「悪化」が0.2%減少し

流通・商業の各種DI (業況水準を除き、前年同期比)



たことによる。一方、業況判断DIの悪化は、「好転」は1.8%減り、「悪化」が2.1%増えたことによる。

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、2003年7～9月期まで業況改善が続いてきたものの、ここにきて一服状態に入ったことを示している。ただ、この一服感の内訳でみたように1%内外のわずかな差で左右していることがわかる。次期見通しでは業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIのすべて好転傾向を示しているが、次期見通しは「横ばい」と回答する傾向が強くと、わずかな差がDIに反映されるだけに、先行きは未だ微妙な状況にある。

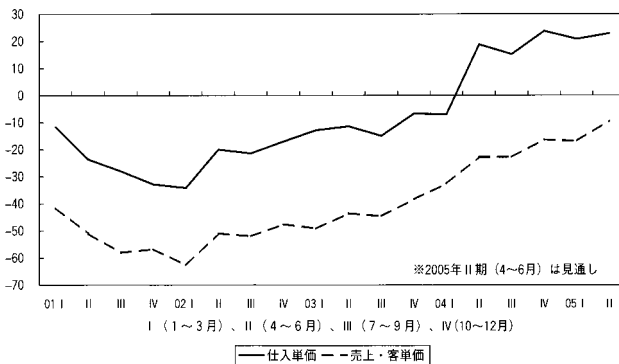
悪化傾向にある情報通信業、運輸業、好転基調にむかう金融不動産業

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）を業種別にみると1～3月期の業況判断DIは、情報通信業で14 5、卸売業で 4 6、小売業で 7 11、運輸業で 4 5と不動産を除くすべての業種で悪化傾向にある。この間好調を誇っていた情報通信も8期ぶりにマイナスに転じている。運輸業も2004年4～6月期に4と水面上に出たあとは、マイナスで後退が続く。

また、1～3月期の仕入単価DIは前期の24から21まで上昇幅が縮小したが、依然仕入単価の高止まりが続く。一方売上単価DIは前期の 16から 17とマイナス幅がわずかながら拡大した。依然、マイナス2ケタ台のままである。仕入単価の高止まりと売上単価の下落状況が直に経営を圧迫している。

そうした中での経営の方向付けも大変である。「仕入先より値上要請のあった扱い品目につき、全般的にその旨客先への浸透を終えた矢先、鉄鋼関連の4月1日からの更なる値上げが確実な状況にある」（北海道、機械部品、建築資材卸）。しかも「価格競争から離れ、付加価値のある商品を提供しているが、価格にユーザーは動いているので非常に厳しい」（東京、オートバイ販売）といったジレンマもある。こうした厳しい経営環境の中でも「文具業界も通販が主体になりつつあるので、御得意様や新規開拓に努力」（鹿児島、文具事務機販売）というように、新しい市場を探し求めての挑戦が続く。

流通・商業の単価DI（前年同期比）



流通・商業の今期の状況は、石油、資材価格の高騰による仕入単価の上昇、売上単価の低迷から経営を圧迫している姿が浮かび上がる。そうしたなかで新たな商品・サービス、市場や業態を求めた経営改革が進んでいる様子もうかがえる。地域の消費生活に最も密接に繋がる中小企業の流通・商業だけに、先行き見通しの明るさを実現できるだけの施策が望まれる。

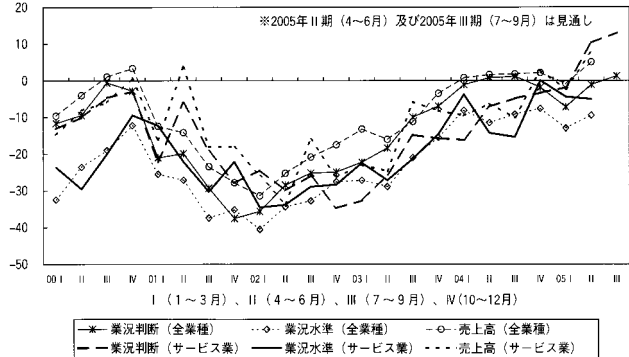
(d) サ - ビス業

持続する堅調な業況判断DI。水面に近づくも、不安材料もみられる

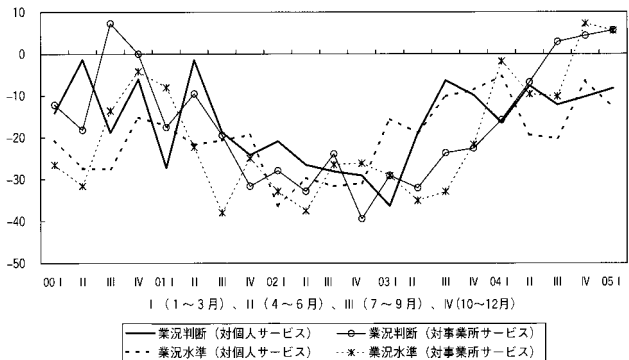
サービス業の業況判断DIは2004年1～3月期の 16を底に、4期連続で改善を示している。特に2004年4～6月期に 7と9ポイントの大幅な改善を示してから、7～9月期には 5、翌10～12月期に 3と緩やかな回復基調をたどり、今回の2005年1～3月期には 2と水面間際に近づいてきた。緩やかではあるが、このような持続的改善傾向は、他の3業種が軒並み今期大きく悪化を示していることに比べて特徴的である。また、業況水準DIは前期の0から今期は 4へと再びマイナスになったが、業況水準DIの過去4年間をみると、大きく上昇した次の期でいったん落ち込むという反動が必ずみられるので、傾向的には2002年以降の上昇基調が貫かれているといえる。これらの指標から、サービス業では次第に景況が改善され、やがて水面下から水面上に出る時期は近いという期待がある。

しかし、業況判断DI以外の各指標が示す業況は、必ずしも順風満帆な業況改善を示すには至っていない。たとえば、売上高DIは2004年10～12月期は3となり、2001年4～6月期以来久々のプラスを記録したが、今期は再び 2と水面下に沈んだ。採算DIは、前期の2をやや下回る 3が今期の結果である。

サービス業の業況DI
(業況水準を除き、前年同期比)



サービス業の業況判断DI
(業況判断は前年同期比)



対個人と対事業所の業況二極化は拡大。他3業種の業況停滞からの影響が憂慮

サービス業の業況判断DIの内訳についてみると、「好転」は今期30.8%に達し、この4年間で最高水準に達した。また、「悪化」は32.7%であり、前期の34.0%を下回り、この4年間で3番目に低い数値となった。このような結果が、他の3業種に比したサービス業にみられる業況改善の特徴である。

しかし、他方で憂慮すべき動向がみられる。「DOR」69号でも指摘したように、サービス業では近年になって対個人と対事業所サービスの二極化が明確であり、サービス業全体の業況改善は主に対事業所サービスが好調であることによって支えられている。であれば、今回調査に

示された他3業種の各指標にみられる悪化傾向が、いずれ対事業所サービス業の業況改善にとってマイナスの影響を及ぼす可能性が大きいと考えられる。ちなみに、業況判断DIは、2004年1～3月期以降対個人が 16、 8、 12、 10と低迷を続けて今期も 8であるが、対事業所では同じく2004年1～3月期の 16以降急速な回復を示し、今期は6とさらに改善を示す。このような傾向は他のDIでもほぼ同様である。

このように、サービス業の業況改善には他3業種の動向が大きく影響するのであるが、そうした外部要因に左右されない強い企業づくりが試みられている。「経営上の努力」には、同業者を全国ネットワーク化することで各企業の事業領域を全国化し、顧客の多様で分散的なニーズをネットワークで捉えるという自社を超えた経営努力が行われていることの記述（千葉、対事業所サービス企業）がある。不安材料一掃には、そうした努力が重要となっている。

〔 〕 経営上の問題点

「仕入単価の上昇」が高止まりし、人件費の増加、従業員不足も上昇

2005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」（53.8%）、「民間需要の停滞」（39.0%）、「仕入単価の上昇」（24.3%）、「官公需要の停滞」（19.4%）、「販売先からの値下げ要請」（18.2%）であった。この順位は2004年7～9月期から3期連続して同一となっている。今期もまた上位の問題点がそのまま継続しているのである。

これら5項目の前期と比べた問題点としての割合の変化をみると、増加したのが「民間需要の停滞」（1.7ポイント増）減少したのが「同業者相互の価格競争の激化」（3.1ポイント減）、「官公需要の停滞」（1.2ポイント減）、「仕入単価の上昇」（1.1ポイント減）で、もう一つの「販売先からの値下げ要請」は全く横ばいであった。

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15期連続しているが、問題点としての深刻さ具合が前期よりさらに下がったので、ほぼ過去最低の水準になった。しかも2003年の10～12月期からは右肩下がり傾向で推移しているように問題点としては緩和しつつある。

この「同業者相互の価格競争の激化」を業種別にみると、2004年10～12月より全ての業種で比率を下げたが、とくに、建設業が68.2%から59.4%へと大きく問題点としての深刻度を下げたことが大きい。これにより建設業と流通・商業が並ぶことになった。地域別には前期に引き続き「北海道・東北」（59.7%）、「九州・沖縄」（55.8%）の深刻グループと、「関東」（49.1%）、「中国・四国」（51.7%）、「北陸・中部」（52.7%）の緩和グループに二分化しているが、その差は縮まりつつある。企業規模別には引き続き100人以上がもっとも深刻であるが、前期の70.9%から66.7%に緩和している。深刻さはほぼ規模に逆比例しており、20人未満では55.4%から46.3%と前期に引き続き大幅に下がっている。

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%順調に停滞感を緩和させてきたが、今期は若干上昇した2004年10～12月の37.3%から39.0%と2004年4～6月期並

に停滞感を戻している。一方調査開始以来の高い割合の記録を更新していた第3位の「仕入単価の上昇」は、今期は前期比少しだけ低くなったが、水準としては高止まっている。この高い水準がどのようになるかは今後の景気動向を判断する上での一つのカギになるであろう。

1～3月期の特徴は、まず第一に「仕入単価の上昇」が4期続けて25%前後の高水準で推移していることである。なかでも製造業は、2004年7～9月期以来40.1%、40.4%、39.9%と3期連続4割にも達している。このように問題点として高い割合が続いていることは、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意味しよう。したがって、こうした状況が利益率低下をもたらし、今期の景気低下の背景の一つになっているとみられるのである。

第二に、価格競争激化は、中小企業同士の競争は前期に引き続きおさまりつつあるが、「大企業の進出による競争の激化」が前期より2.7ポイント高まりをみせている。さらに、頭をもたげてきた「従業員の不足」は、9.0%から10.8%へと2ケタに突入している。加えて「人件費の増加」も前期比2.5ポイント高まっている。これらは景気を停滞させる要因と持ち直す要因とが共存していることを示すものである。

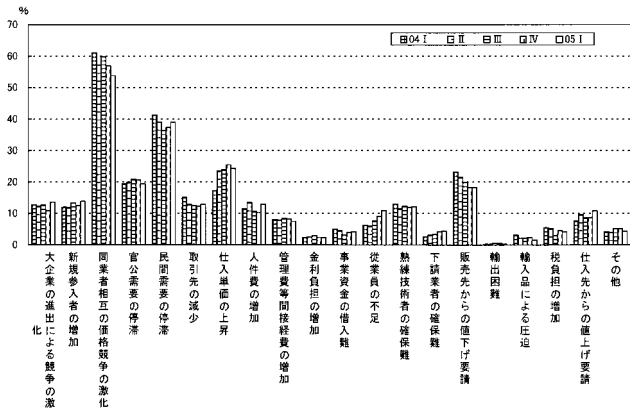
このように、経営上の問題点においても景気を押し上げていく要因とそうでなく沈み込ませる要因とがせめぎ合う中で、今期も前期に同様沈み込ませる要因が相対的に強くなっている。本年前半期はこのように下降したり、浮上したりする行きつ戻りつする形で進行するのである。

〔 〕経営上の力点

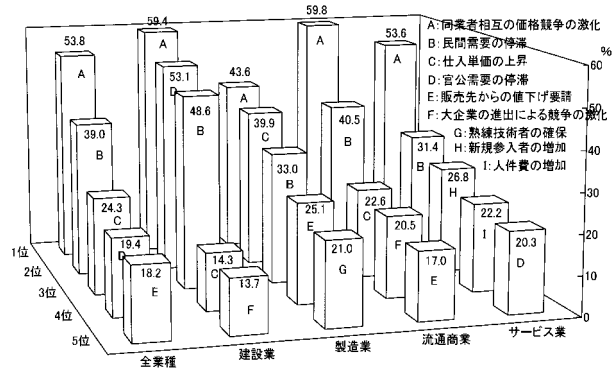
「社員教育」と「人材確保」が調査開始以来の最高値を記録

経営上の力点（3項目の複数回答）では、1位は「新規受注（顧客）の確保」（62.7%）、2位は「付加価値の増大」（48.4%）、3位が「社員教育」（38.7%）の順となった。「社員教育」は、1993

経営上の問題点（複数回答）



業種別経営上の問題点
2005年1～3月期（複数回答）



年の調査開始以来の最高値であった2004年4～6月期の38.6%を上回り最高値を更新した。「人材確保」(20.0%)も調査開始以来の最高値となった。4業種別で見ると、「社員教育」を押し上げたのは5.9ポイントアップのサービス業(49.1%)、「人材確保」では建設業(20.7%)が8.9ポイントも上昇させたのが目立つ。建設業にも求人意欲の高まりが見られることは注目される。流通・商業は、「社員教育」(41.6%)、「人材確保」(21.5%)と両項目とも高水準で牽引していることがうかがえる。

公共工事の削減、原材料高騰など問題山積

1～3月期は、年度末の予算消化のための公共工事の集中する時期。「公共事業が主体のため1～3月に需要が集中し、消化するのが大変な状況です。4月からは一転して閑散期になるため、新しい事業を模索中です」(岩手、配電盤製造業)。しかも、公共事業費の削減が大きく進められ、地域によっては強いダメージを受けている。「官需の低下が続き、この先も年2～3割ペースで続く予定です。…40年の社歴を持つ当社であるが地域社会、取引会社、社員に迷惑がかからない会社の進路を考えると、この方程式を解くことは非常に困難である」(北海道、土木建築工事業)。これからは、比較的少ない費用でも地域経済を奥深いところから元気にする循環型の公共投資に政策転換させることと新しい仕事づくりが重要になってきている。

鉄鋼材や石油など原材料高騰は相変わらずで、一部には投機的な行動も現れ始めている。「原材料である鋼材が2年前と比べて価格が倍になってしまった。必要な数量も手に入りやすく、必要以上の在庫を持つハメになっている」(大阪、電気架線金物製造業)。「川上流通の供給絞り」と先行き品不足、値上がり感が先行して、一方的に仕入コストは上昇している。…川上流通では下へ材料を流すより、仲間間でころがしている方が儲かるといったバブル時の土地コロガシの様相すらある」(大阪、鉄板シャーリング製造業)。機敏な行政対応が望まれる。

それでは、中小企業はどのような戦略を考えるべきか、次に検討してみよう。

市場創造と自立型企業づくりの戦略をめざして

市場・ユーザーの変化に合わせて成長と脱皮を繰り返すオンデマンド経営

「お客様に喜ばれたサービス、商品水準がどんなに高いものであっても、1年も経てばお客様はそうしたサービス、商品を当たり前のものとして考えるようになるため、私たちとしては常にお客様の変化に対応し続けなければならず、今後も継続してお客様に『変わった、新鮮だ、新しい』と感じて頂けるサービス、商品の開発、提案をしていく」(宮城、ベーカリーショップ・宅配)。中小サイズの企業は、市場ニーズに合わせて柔軟に対応できる。顧客企業や消費者のニーズに対応していくうちに、商品やサービスが増え、固有の技術やノウハウが蓄積され、オリジナルな企業になっていく例が多い。

オンリーワン企業をめざすニッチ戦略、ブランド化戦略

国内のみならずグローバルにも厳しい競争に直面している中小製造業等は自社の強みを徹底的に追求するしかない。「新規事業の中核となるニッチ・オンリーワン製品の研究開発が大詰め

となり、...専任技術者の強化・採用、機構改革を手がけている」(静岡、工作機械製造業)

また、目先の売上を追うのではなく、中長期の視点からブランド構築することで他との差別化を図る戦略が地域や中小企業に求められている。「年間販売単価の上下が激しく経営的に安定しない。一昨年よりその振れをなくすため、年間一本価格の設定に向け得意分野を發揮(産種、交配、飼料)。現在、7割の生産まで定着。本年は100%のブランド化をめざしていたが、やっと目途がつき来年より目標が達成される」(山形、養豚業)

人を活かして育てる人材戦略

第1には、「人材の成長なくして、企業の成長はあり得ない」という立場に立ち、労使の信頼関係をベースに、共に育つ社風の確立をめざすこと。

「自社を守り発展させるには、人が育つ環境をしっかりと整えることが大切であると痛感しているところです。新卒者を採用し、育て上げられる体質をつくるのが勝ち残り企業への道だと思います」(神奈川、計量機器製造業)

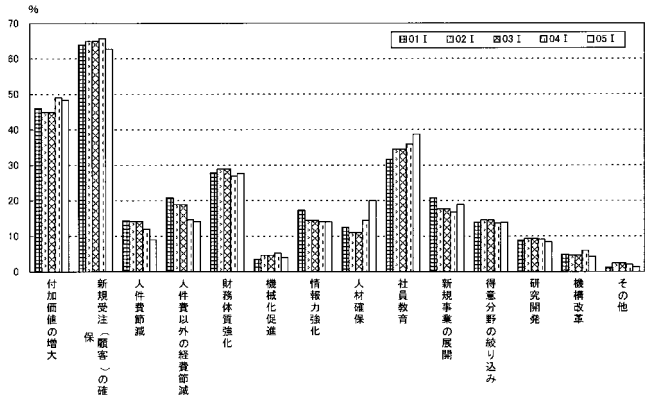
第2には、社員の満足が顧客の満足に、そして顧客の満足が社員の満足につながるという好循環を形成すること。競争優位の源泉を「人的資源」に置き、教育され動機づけられた社員一人ひとりを機動力として、顧客満足や業績向上を図る戦略である。「顧客満足度、社員満足度の両輪推進とそれを裏付ける経常利益の確保」(山形、ソフトウェア開発業)

第3には、「自分の頭で考え行動できる」人材の育成という課題がある。特に、経営戦略を担う次世代の経営幹部が育っているかという問題は企業の将来を左右する。「実力のあるオーナー社長」の下では指示に従うことが最も効率的であるが、そうした企業カルチャーの中では問題解決型の人材が育ちにくい。従来成功モデルを見直すことが必要な時代においては、大局的な見方ができる参謀としての幹部人材の存在は不可欠といえる。

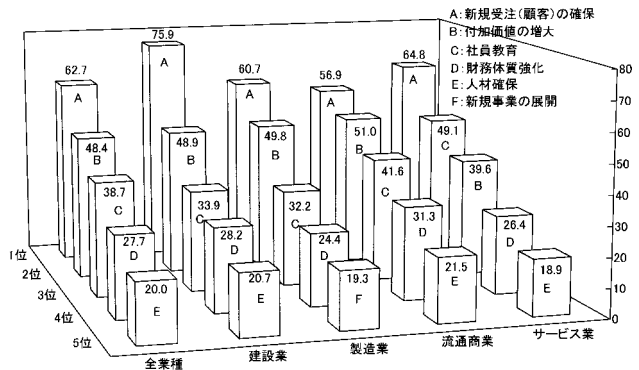
企業の連携力とネットワーク戦略

ネットワークに参加、組織し運営する能力づくり、連携型企業づくりの戦略も大切な課題である。市場変化を先取りして事業化を進める際に、これまでとは異なる視点でパートナーを選

各年1～3月期における次期(4～6月期)の経営上の力点の推移



業種別経営上の力点
2005年4～6月期(複数回答)



び、外部の知恵を活かす必要が強まっている。「新しい用途開拓を目指して、他の業者（グループ）の人々と協力する方向で努力している。大学や工業試験場の新しい技術や情報を活用すべく新分野への着手も含めて努力している」（福井、繊維・撚糸製造業）

経営指針の確立・見直しと実践こそ戦略遂行の基盤をつくる

以上の諸課題・戦略を総合的に進めるのが、経営指針の確立・見直しと実践であり、そこに立脚した企業づくり、人づくりである。「経営方針、経営目標を社員参加でつくり、社員一人ひとりのスキルを高め、担当する目標を達成するための環境づくり（社員教育、サービス開発力）」（福岡、運輸業）。「新商品開発については、これまで何でもやってみるというやり方から、しっかりコンセプトを決めて取り組む方法へ転換」（鹿児島、和洋菓子製造業）

中小企業に対する正確な見方と信頼を学校や地域から確かなものにすることも重要。「愛知県は...有効求人倍率1.4倍程と全国一で人材確保も難しい。会社自体を魅力ある企業にしなければ優秀な人を集められないし、大企業指向でなく中小企業にこそ魅力や希望が持てる風土に学校や両親も意識を変えさせる運動が大切だなと思っている」（愛知、自動制御装置製造業）

自社の経営戦略を構築する上では、大局的な時代の流れをつかみ、自社の存立条件を分析し、「時代と地域の課題に正面から向き合う」企業づくりに挑戦することが求められている。今、同友会が進める「中小企業憲章」制定運動は、そうした各企業の戦略構築とまさに車の両輪の関係にある。

同友会景況調査報告(DOR) No.70

2005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(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)