

# 同友会景況調査報告(DOR)

(2005年4～6月期)

## 下げ止まるも先行きの不安材料山積

### 〔概要〕

2005年下期の日本経済はどのような展開になるのか。景気は“踊り場”を脱却できるのかを巡って論議が盛んである。では中小企業にあってはどうか。

DOR4～6月期調査では業況判断DIはマイナス7で1～3月期のマイナス7と同値になった。景気は下げ止まり、底を打ち、停滞の様相にある。また業況水準DIでは1～3月期のマイナス13に比べ、マイナス17とむしろ悪化気味である。もっとも7～9月期見通しでは業況判断DIでマイナス2、業況水準DIでマイナス11へと好転すると見込まれている。とはいえ原油価格の高騰の持続、大企業製造業、非製造業の先行き悪化予想などをにらむと中小企業の“踊り場”脱出は微妙である。こうした景気の不透明さから設備投資も盛り上がりを欠き、下期は4～6月期より減退傾向をたどると予測される。

中小企業景気の本格的回復の基盤づくりは、「中小企業憲章」のめざすところを地域経済に根付かせなくては、なかなか作り出せない局面に来ているともいえよう。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2005年6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 2,382社より985社の回答を得た(回答率41.3%)  
(建設業177社、製造業304社、流通・商業333社、サービス業168社)
- (5) 平均従業員数 役員を含む正規従業員数 42.8人  
②臨時・パート・アルバイトの数 35.1人

## 新「会社法」で何か変わるのか

立教大学 山口 義行

2005年6月29日「会社法」が成立した。「商法・第二編会社」「有限会社法」「商法特例法」などに分散し、また一連の改正で継ぎはぎになってしまっていた会社に関する法律が一本化された。施行は2006年4月(M&Aに関わる一部の条項は1年遅れ)になる。

では、この新法の成立でいったい何が変わるのか。変更点は実に多岐にわたるが、少なくともそこには以下の4つの「意図」を汲み取ることができる。

その第1は、「株式会社」という会社形態を実態にあわせようというものである。本来、株式会社は「公開企業」を想定したものであり、非上場・非公開の中小企業にはそもそもそぐわないものである。ところが、日本のばあい、有限会社では信用力が劣るなどの理由で、実体は有限会社なのに形だけは株式会社にしておくという中小企業が多く、そのため「公開」を想定したさまざまなルールが形骸化してしまっていた。そこで、新「会社法」では、株式会社を「公開株式会社」と「譲渡制限株式会社」とに分け、後者の場合には取締役会を置かなくてもいいとか、取締役の人数も一人でもいいとか、監査役もなくていいなどルールを大幅に緩和し、株式会社という形態を実態に適合させることが図られた。いわゆる「機関設計の自由化」である。その結果として、有限会社は廃止されることになった(ただし、既存の有限会社は特例有限会社としてそのまま存続可能)。

第2は、起業を促進しようというものである。最低資本金の撤廃や設立手続きの簡素化など、会社を設立する際に存在するハードルを極力下げる努力がなされた。また、出資者の責任を出資額の範囲内に限定できる一方、利益や権限の配分を自由に設計できる「合同会社」というものを新たに認め、ベンチャーの起業や産学連携をやりやすくした。

第3は、企業統治の仕組みを明確にしようというものである。新「会社法」では、「定款」で定められる事項の範囲が拡大され、そこで定めておけば取締役(会)はかなり自由に重要事項が決定できるようになった。他方では、取締役の解任決議を「特別決議」(株主の「3分の2」必要)ではなく「普通決議」(過半数)に改正して、解任をやりやすくした。さらに、公認会計士か税理士しかできない「会計参与」という制度を導入して、より正確な財務情報が株主に報告される仕組みをつくった。

最後に、企業間の整理・再編を容易にしようというものである。「現金合併」や「三角合併」を可能にする「対価柔軟化」を図ったり、株主総会の決議を必要としない簡易組織再編の範囲を拡大するなど、M&Aや企業グループ内の再編成をやりやすくした。

このようにざっとならべただけでも、今回の改正がかなり大幅なものであることがわかる。外部環境の変化をどのように自社の「追い風」にするかはまさに経営者の手腕だが、今回の法的環境の変化についても、これをうまく活用して自社の発展につなげる中小企業が数多く登場することを期待したい。

# 下げ止まるも先行きの不安材料山積

2005年4～6月期DOR

[ ] 業況	4
〔概況〕	4
中小企業景気は“踊り場”を脱出できるのか	
製造業、サービス業の不調が業況を左右	
先行き明るい見通しも、そのまま実現できるかは予断を許さない	
〔売上高〕	7
建設業の改善の影響が大きい売上高	
〔経常利益〕	8
改善は見たものの利益薄き繁忙の感否めず	
[ ] 金融・物価	10
〔金融の動向〕	10
資金繰りが大幅に改善するものの、地域間格差は拡大	
〔物価の動向〕	11
仕入単価の「上昇」圧力一層高まる	
[ ] 生産性・雇用	12
ばらつく1人当たりの売上高及び付加価値生産性	
雇用は回復、労働力需給は均衡点に近づく	
[ ] 設備投資	13
次期の実施割合は変化の少ない横ばい傾向か	
企業規模別格差の縮小は一時的、拡大傾向が定着に	
[ ] 業種別動向	14
(a) 建設業	14
業況は水面下ながら改善し、売上も増勢に転じる	
好調な職別工事業、持ち直しは持続するのか総合工事業（官公需中心）	
(b) 製造業	16
一進一退の中での企業間格差の拡大	
全社一丸となった叡智結集型の戦略的経営体質の強化で存立基盤の強化を	
(c) 流通・商業	17
業況判断、売上等は好転するものの不安感のある業況水準と仕入単価	
対照的な地位にある卸売業と他の4業種	
(d) サ - ビス業	19
不安材料が現実となり、見通しに比べ実績が大きく下回り、業況悪化	
落ち込みとまらない対個人サービス業。対事業所サービス業も業況回復を支える力を失う	
[ ] 経営上の問題点	20
仕入単価の上昇」がつづく一方「民間需要の停滞」が緩和へ	
[ ] 経営上の力点	21
「人材確保」がさらに上昇し記録更新	
新年度、新入社員の迎え入れと法律・制度改正への備え	
建設業に変化のきざし 元気な企業は何をしているか	
事業方向の次の一手を見定める 事業の再定義、事業転換	
何のために誰のために何をなすべきか 「やっぱり人やね」	

## 〔 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 〕

#### 中小企業景気は“踊り場”を脱出できるのか

2005年7月5日、日本では衆議院本会議で自民党の大量造反で郵政民営化法案がわずか5票差で可決される異変が生じた。7月7日、イギリスのグレンイーグルズで主要国首脳会議（サミット）が開催中、ロンドンで市バスと地下鉄の同時爆破テロが発生、瞬時、世界を震撼させた。続いて7月21日またもロンドンを同時爆破テロが襲った。国内、国外ともに地下にはマグマ溜まりがあり、機を見て噴火を誘発する危険ラインが厳存していることを改めて思い知らされる出来事が相次いだ。

政治は経済に規定されるにしても政治も経済に強力に反作用する。とりわけ先進諸国が1～3%という低い成長ゾーンで動いているとき、フリーハンドの余地が大きい大企業以上に、中小企業にとってはその余地が小さい。政府が景気に与えるダメージから目が離せない状況にある。

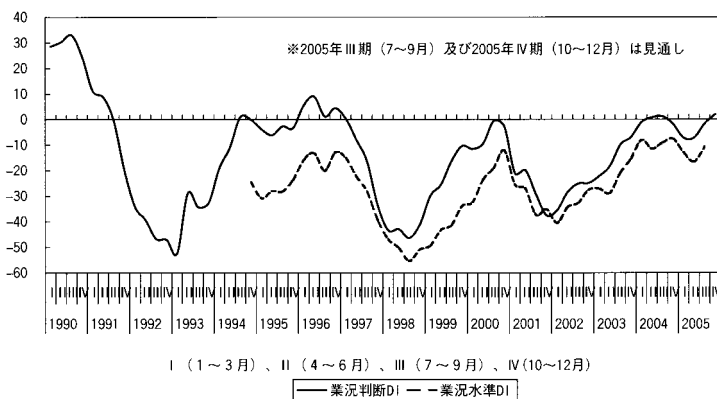
それでは日本経済の景気の現況はどうか。

日銀が7月1日に発表した6月の企業短期経済観測調査（短観）によると、企業の現在の景況感を表す業況判断DIは大企業の製造業が3月の14が18に改善、大企業非製造業も11から15と改善をみた。ただし先行き（3ヵ月後）の見通しでは大企業の製造業（18 17）、非製造業（15 14）といずれも1ポイントの悪化を予想している。こうしたところから『日本経済新聞』は翌7月2日付で「バブル崩壊以降、経済の重しとなってきた設備、雇用、債務の3つの過剰の重しがほぼ解消、構造調整の進展で景気の浮揚力は高まっている」という評価を下している。

日銀はこの6月短観の結果を受けて「踊り場」（上昇途中の小休憩）脱却宣言には踏み込まなかったが、福井俊彦総裁は「踊り場を脱却しつつあり、緩やかながら息の長い回復が続く」との見解を示した（『日経』7月14日）。政府の7月の月例経済報告は景気の「基調判断」は据え置いたものの「企業の業況判断」では「慎重さがみられる」から「穏やかに持ち直し」と上方修正した。そして竹中経済財政担当相は記者会見で「景気は年央にかけて踊り場を脱却するとの見方に変更はない」とのスタンスを強調している（『日経』7月13日）。

それでは中小企業景気も「踊り場」を脱却しつつあるのだろうか。DOR4～6月期調査をみよう。

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



## 製造業、サービス業の不調が業況を左右

DOR4～6月期調査によると、業況判断DI（「好転」 - 「悪化」割合）は、1～3月期の 7が4～6月期も 7と完全に足踏みをしている。

また日銀短観と同じ設問による業況水準DI（「良い」 - 「悪い」割合）でみると、全業種で1～3月期の 13が 17と4ポイントマイナスが拡大し悪化している。したがってDORで見る限り中小企業景気はよくいって頓挫していることになる。

もっとも日銀短観の中小企業では全業種で3月の 9が6月は 7と2ポイント改善しており、DORとは反対方向を示している。両者の相違は日銀短観の方が一部の業種でDORよりプラスが高いことによる。

そこでさらに業種別の動きをみてみよう。

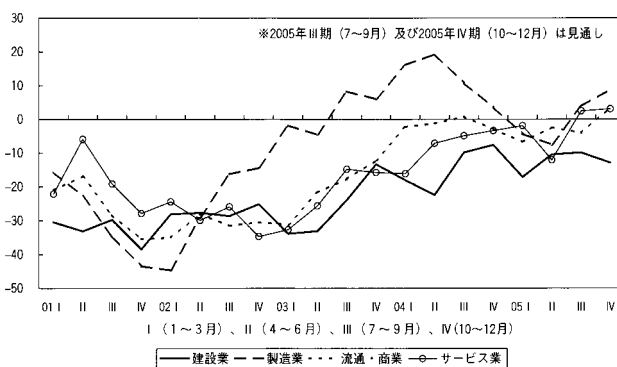
業種別の業況判断DIをみると、4～6月期は1～3月期に比べ建設業と流通・商業が好転したものの、製造業、サービス業が悪化した。すなわち建設業が 17 10と7ポイント、流通・商業が 7 2と5ポイント、それぞれマイナス幅を減らしている。これに対し、製造業が 4 8と4ポイント、サービス業が 2 12と10ポイント悪化をみている。

このように製造業、サービス業の不調が4～6月期の業況を大きく左右したことが分かる。

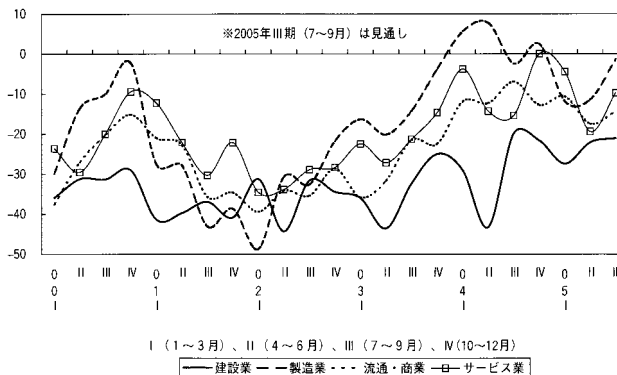
20業種分類でもう少し詳しくみてみると、製造業では食料品（ 17 7）、繊維工業（17 27）、化学・石油製品（ 17 9）はプラスを拡大させるかマイナスを減少させ堅調であるが、木材・木製品（ 14 25）、印刷・同関連（ 6 17）、金属製品（ 3 20）、機械器具（ 6 8）は大きくマイナスに落ち込むが、プラスからマイナスに転じている。大企業の自動車、電機が現在の景気の起原力になっているとはいえ、中小企業にストレートに反映する構図にはなっていないようである。また、流通・商業では金融・不動産（ 0 40）が大きく好転、小売業（ 11 0）もプラスに転じたが、卸売業（ 6 10）が悪化し、金融・不動産の突出が目を引き。サービス業では対個人サービス業（ 8 17）、対事業所サービス業（ 6 7）ともに悪化している。

地域経済圏別では北海道・東北（ 26 20）、北陸・中部（ 6 3）、

業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準DI（業種別）



中国・四国（ 3 3）が好転をみたのに対し、関東（2 4）近畿（ 3 9）九州・沖縄（ 10 11）は悪化、地域別のまだら模様が続いている。このうち北陸・中部は自動車産業の好調、愛知万博効果の現れとみられるが、2004年7～9月期以来、3期連続のプラスを保ってきた関東がマイナスに転じたのは首都圏景気の弱さを示すものといえる。また、北海道・東北は好転したといってもなお全国的には最大のマイナス水準にあり、九州・沖縄が2ケタ台のマイナスに転じたことはなお地域経済の停滞から抜け出していないことを示しているといえよう。

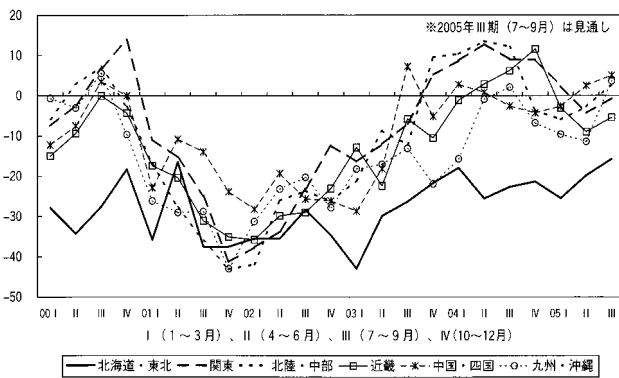
企業規模別では、100人以上がプラスを伸ばし（7 8）50人以上100人未満がマイナスからプラスに転ずる（ 9 1）一方、20人以上50人未満がマイナス幅を微増（ 10 11）させ、20人未満（ 5 8）がマイナス幅を拡大させている。景気回復遅速の階層性がくっきりと現れている。しかも50人規模を分界線として景気抵抗力に差が出ている。この内でも100人以上のみが2003年10～12月期以来、凸凹はあれ、7期連続プラスを維持しているのが目立つ。

先行き明るい見通しも、そのまま実現できるかは予断を許さない

それでは2005年下期の見通しはどうであろうか。全業種でみると4～6月期の 7に対し、7～9月期は 2と5ポイント、10～12月期は2とさらに4ポイントの改善をみると想定されている。

また短観と同じ業況水準DIでも、4～6月期の 17 11と6ポイント改善をみるとされ

地域別業況判断DI（前年同期比）

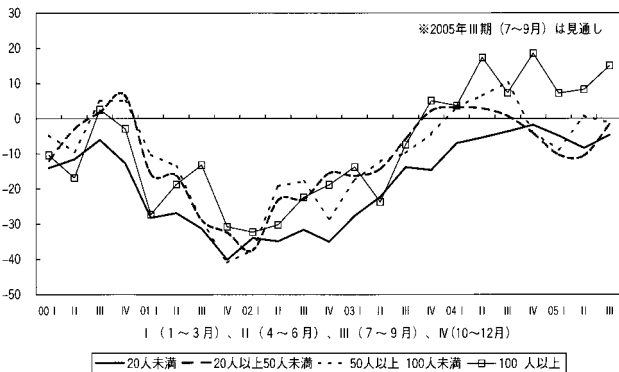


ている。ここでは業況判断DI、業況水準DIともほぼ同程度の改善を予想している。

とはいえ、日銀の6月短観の中小企業の「先行き」（3ヵ月先）の予想では全業種で6月の 7が9月でも 7と改善はゼロとなっている。

そこでその相違が問題になるが、両者の差は日銀短観が製造業がプラスを減じ（2 1）、非製造業はマイナスを拡大（ 12 13）し、低迷するとみていることによる。

規模別業況判断DI（前年同期比）



日銀短観とDORの指標との相関については、DORの指標の方が日銀短観の指標より先行性があるという検証をふまえると、DORの4～6月期の停滞が日銀短観にあつては1期遅れて現れたとも解されうる。とはいえDORでみると4～6月期に景気は下げ止まり、「踊り場」脱却の方向にむかっているという

ことはできる。

たしかに大企業の設備投資増加、IT（情報技術）関連の在庫調整終息など目先の景気押し上げ要因はある。だが、先行きの見通しとなると、ロンドンの同時多発テロ事件により、原油価格の一時的低下はみられたものの高水準で張り付いており、中国向けの輸出の減退、恒常的所得減税を反故にした増税、さらに地球温暖化が一因とみられる異常気象の長期化など、マイナス要因も山積している。また、中国元の切り上げの影響も無視できない。しかも日銀短観では大企業の製造業、非製造業が9月は、ともにマイナス1ポイントの停滞を見込んでいるだけに、それに引きずられるとすればDORの中小企業の7～9月期にかけての5ポイント改善予想もすんなり実現しうるかどうかなお予断を許さない不安定性は覆えないであろう。

それはともかく、今後の見通しをより立ち入ってみておこう。

7～9月期の業況判断DIの業種別見通しで目立つのは製造業が4～6月期の 8に対し4と12ポイント、2ケタ台の好転を予測していることである。またサービス業も 12が2と14ポイント、製造業を上回る好転が期待されている。さらに建設業も引き続き穏やかながら好転する見込みである。これに対し、流通・商業は4～6月期の反動でマイナス幅が増大されるとされている。

製造業、サービス業主導型の回復シナリオといえよう。

地域経済圏別の見通しでは、全ての地域でプラス幅を拡大させるか、マイナス幅を縮小させると見込まれている。特に北陸・中部は4～6月期の 3が3と6ポイントと最大の好転を予想している。また、4～6月期悪化をみた関東、近畿、九州・沖縄も好転、九州・沖縄はプラスに転ずるとされている。これが実現すれば、地域経済において全天候＝晴れ型の展開となる。

企業規模別の見通しでは、50人以上100人未満がプラスからマイナスに転ずる。ほかは、すべて好転する。その内でも100人以上が4～6月期の8からさらにプラスを積み増し15と大きく好転すると見込まれている。

## 〔売上高〕

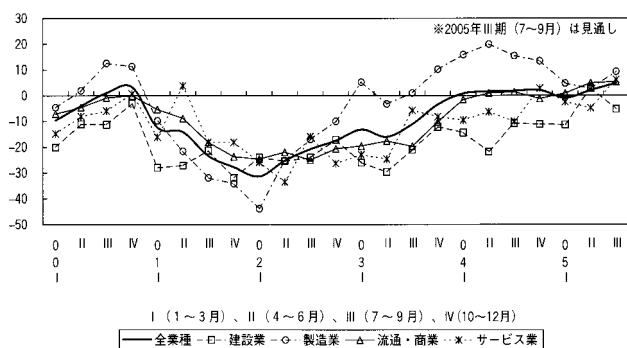
### 建設業の改善の影響が大きい売上高

業況判断DIでは4～6月期は1～3月期と同じ 7で停滞していたが、売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）にあっては1～3月期の 1が2と3ポイント改善をみている。そこで2004年10～12月期のレベルに戻ったことになる。

業種別では、建設業が今回の不況入り後初めて、1996年10～12月期以来のプラスで 11 3と14ポイント改善、流通・商業もプラスを拡大したが、製造業は5 3と2ポイントのプラス幅の減少、サービス業は 2 5と3ポイント、マイナス幅を増大させている。この限りでは売上高の判断は業況判断に反映されている。

地域経済圏別では、北海道・東北はマイナスを拡大（ 12 14）、近畿は7 2と9ポイントの悪化でプラスからマイナスに逆転したが、関東（5 8）、北陸・中部（1 8）、中国・四国（ 5 11）は好転している。中でも中国・四国は16ポイントもの大幅な改善である。また北陸・中部も7ポイントプラス幅を拡大させている。いまだプラスからマイナス、マイナスからブ

## 業種別売上高DI（前年同期比）



ラスと暗転、好転がめまぐるしく、景気回復に安定性が欠けているようである。

企業規模別では、全ての企業階層で好転するというこしばらくみなかったパターンが現出している。特に50人以上の好転が顕著で50人以上100人未満が0 11、100人以上が9 26と2ケタ台のプラスである。その中でも100人以上での増加幅が大きい。

それでは7～9月期の見通しはどうか。

まず全業種では4～6月期に比べ3ポイント好転し、2 5になると見込まれている。堅調な改善であり、業況判断の見通しと連動している。

業種別では建設業が4～6月期のプラスに比べマイナスに転ずるものの、製造業、流通・商業、サービス業の3業種ともプラス幅を拡大させるとされている。なかでも製造業は3 9と6ポイント、サービス業は 5 6と11ポイントの改善ぶりである。ここでも売上高見通しは業況判断見通しを左右している。

地域経済圏別の見通しでは、関東、北陸・中部はプラス幅を若干減少させ、やや中だるみ気運であるが、北海道・東北はマイナス2ケタ台から1ケタ台への好転を見込み、近畿、九州・沖縄もマイナスからプラスへの反転をうかがっている。

企業規模別の見通しでは、20人未満、20人以上50人未満がマイナスからプラスに転ずるので、全ての企業規模層がプラスで出揃うとされている。もっとも50人以上100人未満はプラスが減退、100人以上はさらにプラス幅を拡大すると見込まれている。

## 〔経常利益〕

改善は見たものの利益薄き繁忙の感否めず

経常利益DI（「増加」 - 「減少」割合）はなおマイナスを脱しないとはいえ、全業種で1～3月期の 11から4～6月期は 6と5ポイント改善をみた。

好転理由をみると、「売上数量・客数の増加」「売上単価・客単価の上昇」は1～3月期に比べそれぞれ80.9% 79.4%、21.8% 17.1%と減少しているのに対し、「人件費の低下」（9.5% 10.1%）、「原材料費・商品仕入額の低下」（4.5% 7.0%）、「外注費の減少」（3.6% 7.0%）とコスト要因によって益出しを図っている。つまり景気の本格的回復の兆候である需要要因から利益が上がるのではなく、消極的なコストダウンに依拠しているのである。改善をみたとはいえ台所事情は依然苦しい、というべきであろう。なお悪化理由の「原材料費・商品仕入額の増加」が原油価格の高騰のあおりを受け26.0% 29.5%と上昇している。

業種別ではサービス業が1～3月期に比べ悪化したのに対し、建設業、製造業、流通・商業の3



業種ともマイナス幅を縮小させている。なかでも建設業が17.7で10ポイント、製造業が15.9で6ポイントも圧縮しているのが注目される。

地域経済圏別では6ブロック全てで好転をみている。なかでも関東は1~3月期に引き続き2期連続のプラスでしかもプラス幅を拡大。中国・四国も1~3月期の12.4と16ポイントの大きな好転ぶりである。もっとも北陸・中部は売上高増の割には利益への反映は薄く13.9と4ポイントの改善にとどまっている。“利益薄き繁忙”というべきであろう。

企業規模別では20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満はすべて2ケタ台のマイナスを1ケタ台のマイナスに圧縮している。これに対し、100人以上は売上高が著増している割には利益につながっておらず、プラスではあるとはいえ、4.2と2ポイント低減させている。

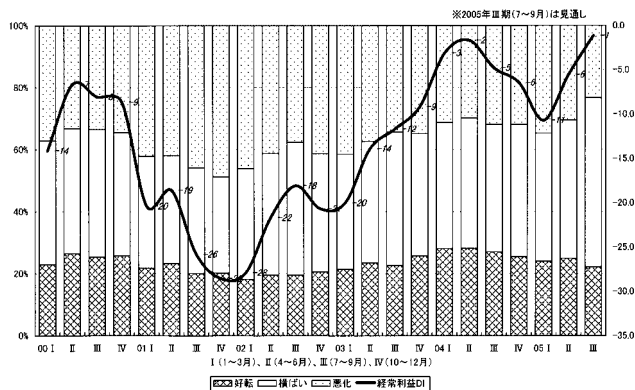
それでは経常利益の7~9月期の見通しであるが、全業種で6.1と5ポイント良化し、水面に近づくと想定されている。

業種別では、製造業、流通・商業、サービス業の3業種はマイナスから脱しプラスに転ずる見込み。ただし建設業は一度は4~6月期1ケタ台のマイナスに好転したものの、再び2ケタ台のマイナスに戻るとされている。

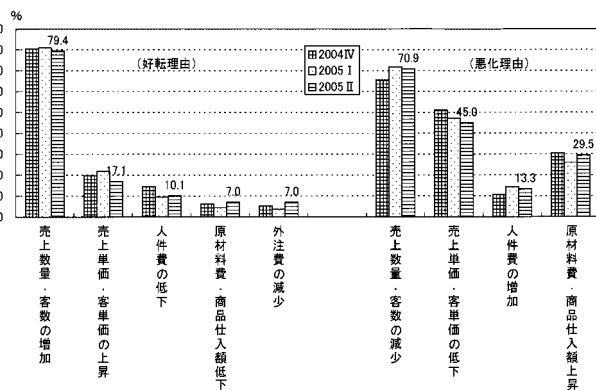
地域経済圏別では中国・四国、九州・沖縄、北陸・中部はプラスに転ずると予想されている。そのうち特に中国・四国は7~9月期6と高い改善が見込まれている。また北海道・東北も引き続きマイナスを減少させるとみられている。これに対し、関東のみは4~6月期のプラスがマイナスに転ずると予想されている。

企業規模別では100人以上がプラスを拡大、20人以上50人未満がマイナスからプラスに転じ、20人未満もマイナスを縮小。これに対し50人以上100人未満はマイナスを拡大させるとみられる。全般的好調というわけにはいかないようだ。また100人以上は11を予想しているが、この階層でも4半期毎の利益の上下の起伏はいまだ大きい。

### 経常利益判断DI（前年同期比）と内訳



### 採算好転・悪化理由



## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融動向〕

資金繰りが大幅に改善するものの、地域間格差は拡大

4～6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、1～3月期調査から5ポイント「余裕」超過幅が拡大して8となり、調査開始以来かつてない高い水準となった。これは、「余裕」あるいは「やや余裕」と答えた企業は0.7%の増加にとどまったものの、「窮屈」あるいは「やや窮屈」と答えた企業が4.6%減少したことによる。

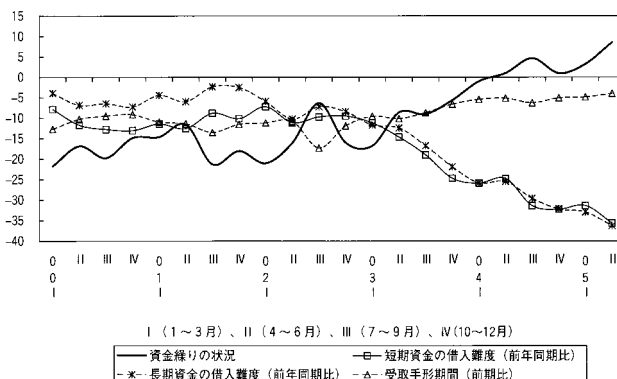
業種別にみると、製造業のDI値が1～3月期調査同様もっとも良く、4ポイント「余裕」超過幅が拡大して13であった。流通・商業（7 11）、サービス業（1 5）でも「余裕」超過幅が拡大している。業種別にみたときの今回調査の注目点は、建設業である。建設業では90年7～9月期以来「窮屈」超過で推移してきたが、15年ぶりに0（ 12 0）と水面下を脱し、この結果すべての業種が「余裕」超過となった。

また企業規模別では、50人以上100人未満（17 27）で「余裕」超過幅が拡大、20人未満（15 4）では「窮屈」超過幅が縮小している。100人以上（28 26）では、幾分「余裕」超過幅が縮小したが、依然として「余裕」超過が続いている。20人以上50人未満は1～3月期同様11であった。

ただ地域別にみると、資金繰りの改善傾向は一様ではない。中国・四国（1 23）、関東（6 16）、北陸・中部（11 13）、および近畿（13 17）では「余裕」超過が拡大したが、対照的に北海道・東北では「窮屈」超過に転じている。さらに深刻なのは九州・沖縄である。九州・沖縄では、2004年7～9月期の7を頂点として資金繰りの状況は期を追って悪化しており、中国・四国との資金繰りDIの格差は41にまで拡大している。

業種別、規模別では全般的な改善がみられるにもかかわらず、地域間では格差が拡大するという今回の傾向に関連して着目すべきは長期資金の借入難度DI（「困難」 - 「容易」割合）の動向である。北海道・東北（ 32 23）と九州・沖縄（ 29 28）で「容易」超過幅が縮

金融の動向各種DI（全業種）



小しているのに対し、その他地域では「容易」超過幅が拡大している。長期資金の借入金利DI（「上昇」 - 「低下」割合、前期比）は、北海道・東北（ 12 13）、九州・沖縄（ 10 12）ともに「低下」超過幅が拡大していることから、資金繰りの地域間格差拡大の背景には金利面以外での借入難度の違いがあることを推測させる結果となっている。

なお、全体でみた借入金利DI（「上昇」 - 「低下」割合、前期比）は、長期借入金利（14 13）で1ポイント「低下」超過幅が縮小したものの、短期金利（9 13）では「低下」超過幅が拡大している。金利については、長・短資金とも依然としてすべての業種・全地域・企業階層で「低下」超過が継続している。借入金の有無（「有り」の割合）は、1～3月期調査の83.0%から0.3増加して83.3%となった。また、借入金DI（「増加」 - 「減少」割合）は、長期資金（14 22）、短期資金（4 19）ともに「減少」超過幅が拡大している。さらに、全体でみた借入難度DI（「困難」 - 「容易」割合）も、長期資金（33 36）、短期資金（31 36）ともに「容易」超過幅が拡大しており、資金繰りの全般的改善の背後には、借入の容易さがあることがうかがえる。

受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」、前期比）は 5から 4へ1ポイント「長期化」超過幅が低下している。

## 〔物価の動向〕

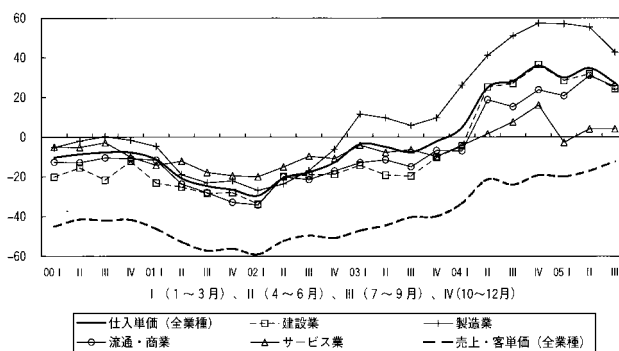
### 仕入単価の「上昇」圧力一層高まる

仕入単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、1～3月期調査に比べ「上昇」超過幅が5ポイント拡大して35となり、仕入単価の「上昇」圧力は一層強まっている。

業種別にみると、製造業でこの傾向が強い。製造業では、1～3月期調査から2ポイント「上昇」超過幅が縮小したとはいえ、DI値は55と依然として高止まりを見せている。また、建設業（28 32）と流通・商業（21 31）でも「上昇」超過幅が拡大している。さらにサービス業では 3から4へ「上昇」超過へと転じるなど、全業種で一様に「上昇」圧力が強まっている。この傾向は地域別にみても同様である。中国・四国（24 33）、九州・沖縄（17 26）で、9ポイント「上昇」超過幅拡大したのを筆頭に、北海道・東北（25 26）、関東（29 30）、北陸・中部（44 45）、近畿（37 45）のいずれの地域も「上昇」超過幅が拡大する結果となった。ただし企業規模別にみると、20人未満（27 33）、50人以上100人未満（28 38）の企業では「上昇」超過幅が拡大しているものの、20人以上50人未満（38 37）、100人以上（15 13）の企業ではわずかに「上昇」超過幅が縮小するなど、その影響が一様でないことが示されている。

他方、今期の売上単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は、1～3月期調査の 20から3ポイント「下降」超過幅が縮小して 17となった。依然として売上単価の「下降」超過が続く厳しい状況にあることには変わらないが、ここ数年は「下降」超過幅の縮小が続いており、デフレ圧力が

仕入単価(全業種および業種別)DIと  
売上単価・客単価DI(全業種)



弱まりつつあることがうかがえる。業種別にみると、建設業（ 34 24）、製造業（ 15 14）、流通・商業（ 17 12）では「下降」超過幅が縮小しているのに対し、サービス業（ 20 25）では「下降」超過幅が拡大した。地域別では、北海道・東北（ 21 26）を除く関東（ 22 13）、北陸・中部（ 22 20）、近畿（ 16 12）、中国・四国（ 20 17）および九州・沖縄（ 17 15）のすべての地域で「下降」超過幅が縮小している。企業規模別では20人未満の企業（ 17 18）でわずかに「下降」超過幅が拡大したが、その他の企業階層では「下降」超過が縮小する結果となった。

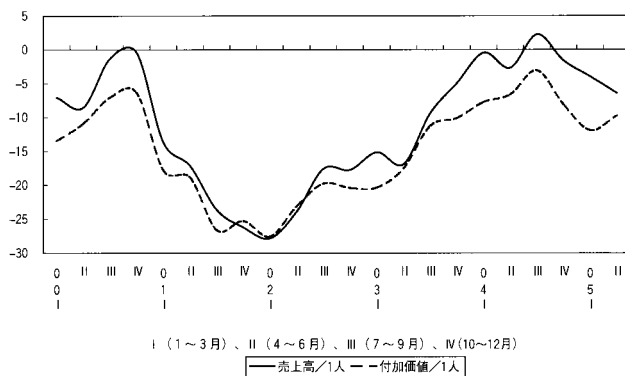
仕入単価の次期見通し（27）によれば、次期は「上昇」超過幅が縮小するとの見方が強いものの、今後も仕入単価の「上昇」圧力は高止まりが続くことが予想される。デフレ圧力が弱まっても、素材価格の上昇等による仕入単価の上昇が企業、特に小売価格へのコストの転嫁が難しく、安定した収益環境におかれているとは言い難い中小企業の収益圧迫要因になることは疑いない。今後の物価動向にはますます大きな注意を払うべきであろう。

### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### ばらつく1人当たりの売上高及び付加価値生産性

業況判断DIは横ばい、業況水準DIは悪下という微妙な景況動向の中で、物価の上昇傾向を反映してか売上高DIは上向きながら、1人当たり売上高DI（「増加」-「減少」割合）は、1～3月

生産性DIの変化（全業種）



期の 4から今期は 6へと2ポイント落ち込んだ。業種別に見ると、建設業は1～3月期の 11から今期が 2へと9ポイントの大幅な改善となった。これに対し、製造業（ 2 6へ4ポイント）、流通・商業（ 4 8への3ポイント）、サービス業（2 10へ12ポイント）はいずれもマイナスとなり、景気の踊り場状況よりもむしろ悪化傾向に入っているように見える。

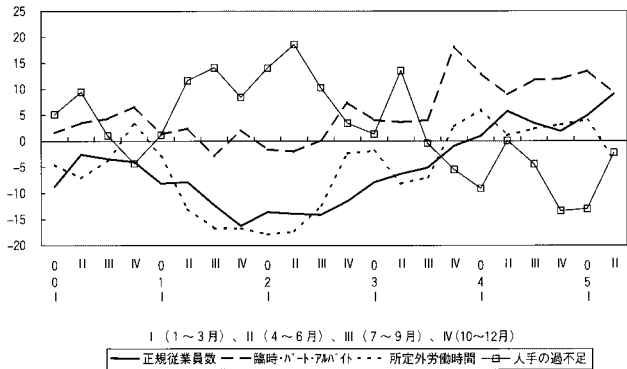
しかし、1人当たり付加価値生産性DI（「増加」-「減少」割合）は、売上高および1人当たり売上高の落ち込みとは逆に 12から 10へと2ポイントの回復を示した。とくに建設業が1～3月期の 22から今期は 12へと10ポイントの大幅な回復を見せた。これに並んで製造業も 14から今期は 11へと3ポイント改善を見せた。

物的生産部門における1人当たり付加価値生産性は回復している。これに対して流通・商業は 10から 11へ1ポイント、サービス業が1から 3へと4ポイントと、それぞれ落ち込んでいる。業種別にバラツキが見られている。

**雇用は回復、労働力需給は均衡点に近づく**

景気の足踏み状況にもかかわらず、雇用状況は依然堅調さを保っている。正規従業者数DI（「増加」 - 「減少」割合）は2004年1～3月期にプラスに転じてから緩やかに回復基調を辿っているが、2005年4～6月期にはさらにテンポを速め、2005年1～3月期の5から9へと4ポイント改善した。とくに、製造業は依然堅調で、今期は12と前期の9をさらに3ポイント上回った。また流通・商業は1～3月期の6から今期は12へと6ポイント上昇し、製造業の伸びに並んだ。回復が遅れていた建設業は、1～3月期の3から今期は4とプラスに転じた。サービス業は1～3月期、今期ともに4で、横ばいとなったが、依然プラス基調である。正規雇用は全業種でプラスになり、雇用需要は堅調に回復している。また、臨時・パート・アルバイト従業者数DI（「増加」 - 「減少」割合）は、増加基調を続けているが、1～3月期の13から、今期は9に低下し、業種別でもすべての業種の増加率が減少した。とはいえ依然プラス基調を続け、雇用情勢の堅調さが維持されている。

**雇用・労働時間DI（全業種）**



しかし、所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2003年10～12月期にプラスに転じてから、2005年1～3月期までプラス基調を辿っていたが、今期に到って4と、7期ぶりにマイナスとなった。正規雇用、臨時・パート・アルバイト雇用の増加で若干充足感が出ているのかもしれない。その結果、人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）も先の2期が2ケタ台で不足感が強く出ていたが、今期は2と不足感を持つ企業割合が減少し、労働力需給の均衡点に近づいている。

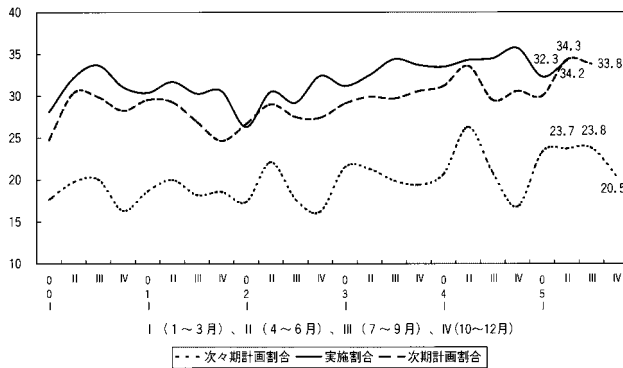
**〔Ⅳ〕設備投資**

**次期の実施割合は変化の少ない横ばい傾向か**

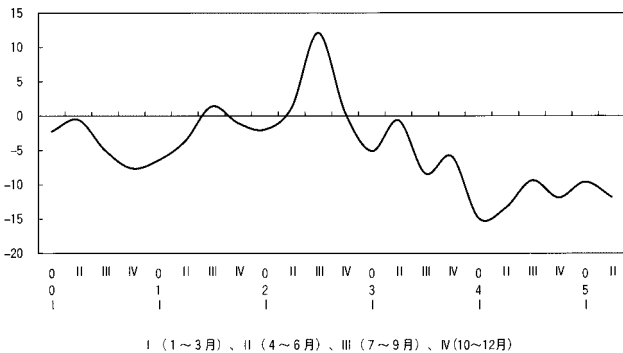
前回、「4～6月期の実施割合は前期のそれに比べて若干の回復がある」と予測したが、まったくそのとおりになった。すなわち、1.9%の上昇（32.3%→34.2%）である。そして、1～3月期の次期計画割合（34.3%）とほぼ同じ水準であった。しかし、実施割合は2002年10～12月期以降、2004年10～12月期の1期を除いて、35%の水準に接近した状況が続いている。いわば「35%の壁」が存在するのであるが、今回の次期計画割合も同じ水準（33.8%）にある。つまり、実施割合は2年間以上も横ばいの傾向にあるといえる。問題はこのような傾向がさらに継続するかどうかである。

ところで、金融環境は良化していると判断できるが、設備の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）を近年についてみると、2002年7～9月期に12に達してからほぼ低下を続け、2004年1～3

### 設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



### 設備投資の過不足感DI（全業種）



月期の 15を底として以降、きわめて緩やかな上昇傾向を辿っている。このことは、現在の設備不足感は、設備投資を促進する要因にはならないことを意味している。また、次々期計画割合も低下（23.8% 20.5%）に向かっている。さらに、売上高DIも横ばい傾向にある。

以上から、次期の実施割合も変化の少ない横ばいの傾向を示すと予測される。

企業規模別格差の縮小は一時的、拡大傾向が定着に

前回、「100人以上」の実施割合が急低下（59.6% 36.2%）したことから、企業規模別格差について注目したが、やはり同格差の縮小は一時的である模様で、今期改めて、同格差の存在は定着しつつあるように判断される。2000年以降、企業規模別実施割合、同次期

計画割合とも、ほぼ「100人以上」「50～100人未満」「20～50人未満」「20人未満」の順に小さくなって、推移している。そして、実施割合に限れば、最近に至るほど格差は広がる気配にある。そして、「100人以上」の実施割合・次期計画割合は1990年代初めの水準にあるが、他の企業規模はそのような水準に戻っていない。

企業規模別格差のこのような傾向は、業種別や地域別においては見られない。今、製造業の実施割合に注目すると、1990年4～6月期に52.7%を記録してから1993年1～3月期に26.5%まで急落した後、ほぼ4年毎に26%ないしは27%を谷に40%前後を頂点とする山を描く形で推移している。現在は2004年4～6月期を頂点とする下り坂にある。業種別に見た牽引役である製造業のこのような動向は、他の業種との格差を小さいものとするとともに、設備投資全体の勢いを弱いものにしているといえる。

## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

業況は水面下ながら改善し、売上も増勢に転じる

業況判断DIは、1～3月期の 17から今期は 10となり、水面下ながら改善した。また、業況

水準DIも、前期と比べると今期は悪化幅を縮小（27 22）させている。前期は業況感が落ち込んでいたが、今期は持ち直す結果となった。

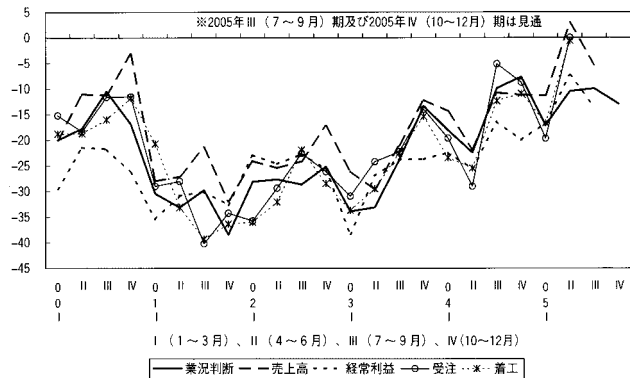
今期は、業況以外にも改善傾向を示している指標が多くみられる。売上高DIは、1～3月期の11から今期は3と増勢に転じている。売上高DIがプラスの値を記録したのは、96年以來のことである。経常利益DIも1～3月期の17から今期は7となり、マイナス1ケタ台の水準に回復している。さらに、採算水準DIも、大きく上昇（3 18）している。

ただし、仕入単価DIは、依然として高水準（28 32）にあり、外注費DI（「上昇」 - 「下降」割合）も上昇基調（14 8）にある。このようなマイナス要因を抱えているものの、1人当たりの売上高DI（11 2）や、1人当たりの付加価値DI（22 12）は大幅に改善している。

設備投資の堅調さや災害復旧などが、建設業に波及しているとみられることもできるが、「本物志向、健康、安心、満足等のソフト面の付加価値をPRして差別化を図る」（茨城・建設・不動産）や「販売面での企画力アップ、顧客に対する提案スキルアップ」（石川・住宅増改築・リフォーム）といった各企業の経営努力も業績の好転を後押ししているといえる。

次期（2005年7～9月期）の業況判断DIは、今期並みに推移することが期待されている。今期は受注DI（「増加」 - 「減少」割合）が大きく上昇（20 0）し、さらに、受注DIの次期見通しも上昇（11 4）している。こうした好材料が来期への期待を裏付けているが、一方で、売上高DIや経常利益DIは悪化することが懸念されており、依然として予断を許さない状況が続いている。

建設業の業況DI（前年同期比）

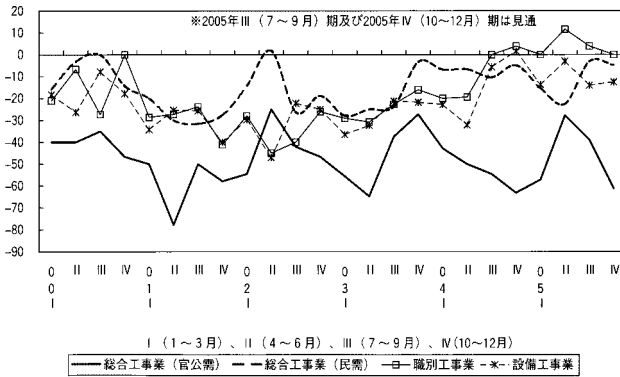


### 好調な職別工事業持ち直しは持続するのか総合工事業（官公需中心）

建設業の業況改善を牽引しているのは、職別工事業である。職別工事業の業況判断DIは、1～3月期を大きく上回った（0 12）。売上高DIは、増加傾向を強め（9 26）、経常利益DIも水面下を脱した（15 13）。このように、職別工事業の好調さが目立っているが、総合工事業（官公需中心）、総合工事業（民需中心）、設備工事業についても概ね各指標が改善している。

その中で特に注目すべき点は、これまで低迷を続けていた官公需中心の総合工事業においても、業況等が持ち直す兆しが現れていることである。官公需中心の総合工事業の業況判断DIは、1～3月期の57から今期は28と水面下ながら改善している。売上高DIも、65から11へと減少幅を縮小している。また、経常利益DIは、70から24へと改善し、採算水準DIは、35から14へとプラスに転じている。しかし、7～9月期、10～12月期見通しは再悪化が予想されて

### 建設業の業種別業況判断DI（前年同期比）



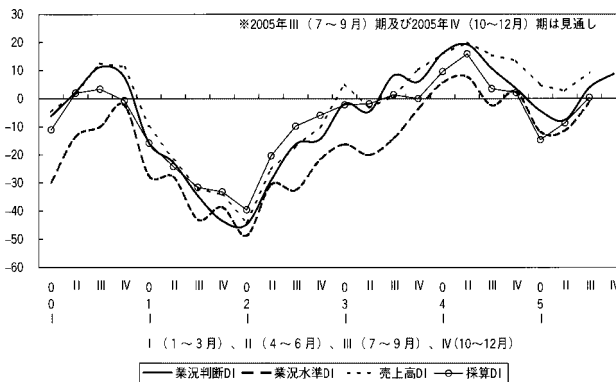
が改善した可能性もある。もし、そうであれば、官公需中心の総合工事業が淘汰の波にさらされていることになる。今後の推移を見極めていく必要がある。

### (b) 製造業

#### 一進一退の中での企業間格差の拡大

1～3月期に続いて製造業の業況判断DIは悪化した（4 8）。売上高DIはプラスではあるが低下しており（5 3）、業況水準DI（12 11）も低迷状態にある。しかし経常利益DIのマイナス幅は縮小しており（15 9）、業種別・企業別に強気・弱気が入り混じった状況に

#### 製造業の各種DI（業況水準を除いて前年同期比）



おり、今期の改善も持続性が乏しい。

これまで、官公需中心の総合工事業者からは、近年の公共事業の縮小にともない、その対策として民間需要の掘り起こしを行いたいという意見が多く聞かれていた。今回の業況の改善や採算水準DIの好転は、こうした取り組みの結果であるとも考えられる。しかし、経営状況が悪化した企業が調査対象から外れたことによって、相対的に数値

ある。引き続き鉄鋼・非鉄（14 14）、金属製品（3 20）、機械器具（6 8）の業況判断DIの3業種の悪化に対して、構造不況下の繊維が2期連続で好調に推移している点が注目される。

景気浮揚力が弱い理由としては、持続する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こと、とくに原油価格動向が予断を許さないこと、これまで景気を支え

てきた輸出に関してアメリカと中国の2大市場に暗雲が立ち込めてきたこと、が指摘される。業況判断の次期見通しは4で今期が底となっているが、1～3月期も同様の判断であったにもかかわらず悪化したことから、先行きに楽観は許されない。

長引く不況の中で企業間格差は拡大しており、健闘している企業の特徴を見ると「新商品の開発・新柄の作成で付加価値の増大（京都・呉服・織物製造）」、「手がけたことのない加工で守備範囲を拡大（大阪・金属加工・板金・プレス）」など、「何のために、誰のために、いかなる技術・商品で社会に貢献できるのかを明確にする（広島・熱処理加工）」という顧客の生活の質



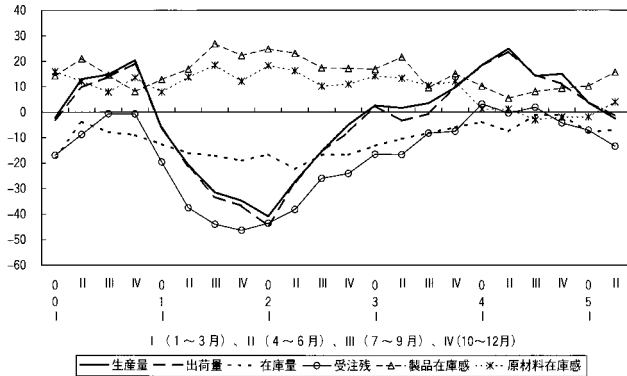
の向上(QOL)を目的意識的に追求している企業、換言すると経営指針に導かれた企業経営という共通項が浮かび上がる。

全社一丸となった叡智結集型の戦略的経営体質の強化で存立基盤の強化を

製造業の生産量DI(「増加」-「減少」割合)は4 3、出荷量DI(「増加」-「減少」割合)は4 2と、久しぶりにマイナスに転じた。引き続き在庫量DI(「増加」-「減少」割合)は削減されているが( 8 7)、製品在庫の過不足感DI(「過剰」-「不足」割合)は10 16で過剰感が強まり、原材料在庫の過不足感DI(「過剰」-「不足」割合)でも同様の傾向が見られる( 2 4)。受注残DI(「増加」-「減少」割合)は、2004年1~3月期をピークにして減少過程をたどり、今期は2ケタ台のマイナスを記録した( 7 14)。とくに、これまで堅調であった機械・器具の動向(0 7)は底打ち感が漂い始める中での浮揚力の弱さを象徴している。

経営上の力点では、「社員教育」「情報力強化」「人件費以外の経費節約」の指摘割合の増加が目立つ。外部経営環境の不安定要因が強まり受注量の変動が大きくなる中、優良固定客づくりと新分野開拓を睨みながら課題を設定し計画を実現していくためには、経営指針を海図と羅針盤に見立て、社員一人ひとりが目的意識的に顧客対応を行うための、必要にして十分な情報と教育の重要性が浮かび上がっている。

製造業の各種DI(前年同期比)



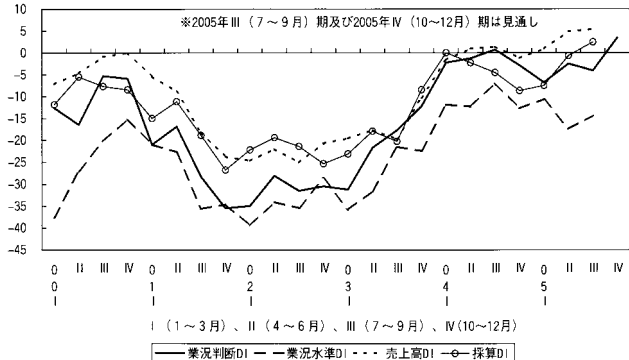
(c) 流通・商業

業況判断、売上等は好転するものの不安感のある業況水準と仕入単価

今期の流通・商業の業況判断DIは改善を示した( 7 3)。売上高DIは、増加幅を拡大し1 5と好転傾向にあり、経常利益DIも 8 1と改善したが、業況水準DIは 11 17と悪化を示した。一方、7~9月期見通しについてはいずれの指標も好転・改善ないし横ばいを予測している。

しかし、4~6月期の仕入単価DIについては、21 31と仕入価格が高止まり基調となっていて、7~9月期見通しも

流通・商業の各種業況DI (業況水準を除いて前年同期比)



25と多少の低下が見られるものの高止まりが続くと見込まれている。

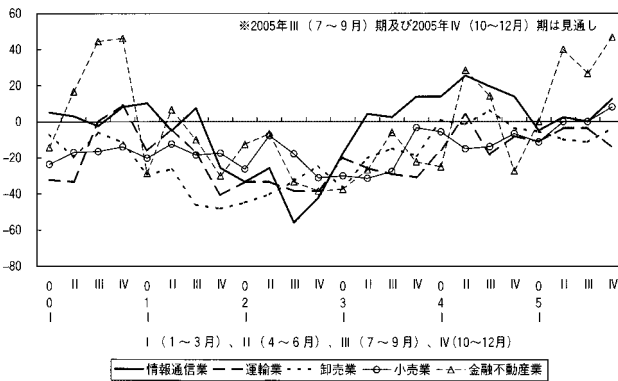
業況判断DIで見ると、流通・商業は2001年10～12月期の36を底に長期的には多少の凸凹はありながらも、改善基調にあるといえる。このように流通・商業の好転基調が読み取れるものの、昨今よくいわれる原材料価格の上昇は景況の先行きに不安感を残す結果になっている。実際、自由回答欄では、「仕入単価上昇による売上単価交渉、期待の1～2割の結果しか出せなかったので、今後の最大の問題点」(北海道、化学工業製品卸)との声があった。

#### 対照的な地位にある卸売業と他の4業種

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)別に業況判断DIをみると、卸売業で610と悪化傾向にあるものの、情報通信業で53、運輸業で114、小売業で110、金融不動産業で040と全般的には好転傾向が示されている。業況水準DIは情報通信業で23、運輸業で1426、卸売業で1323、小売業で1617と後退傾向があるが、金融・不動産業で720と好転傾向がみられる。

また、売上高DIは運輸業で1918、卸売業で47と減少傾向にあるが、情報通信業で720、小売業で78、金融・不動産業で829と増加傾向にある。さらには、4～6月期の経常利益DIについては、卸売業で512と悪化傾向にあるものの、運輸業で3514と改善、情報通信業で1319、小売業で610、金融・不動産業で812と好転基調となっている。以上、業種別にみれば、情報通信

流通・商業の業況判断DI (流通5業種)



業、小売業、金融・不動産業の3業種と卸売業の対照的な傾向になっている。

かかる傾向のなか、自由回答欄では「介護事業部が軌道に乗りつつあります。増員する計画を立てています」(和歌山、農業生産資材・介護用品卸売業)、「市町村の合併特需で、好転」(宮崎県、ソフトウェア開発業)のように新分野開拓や新受注開拓に成功している企業や「燃料の大幅値上げに対し、コストダウン、運賃値上げ交渉、新規売上獲得」(和歌山県、貨物自動車運送)のように変化に対して積極的に対応しようとする企業の声がある一方、「燃料(軽油)の高騰が収益悪化の原因となっています」(静岡県、大型トレーラーの中距離輸送)のように現状にうまく対応できていない企業の声も混在しており、表面的には好転基調に見えるものの、複雑化、多様化しており、持ち直し感には多くの不安材料を残している。

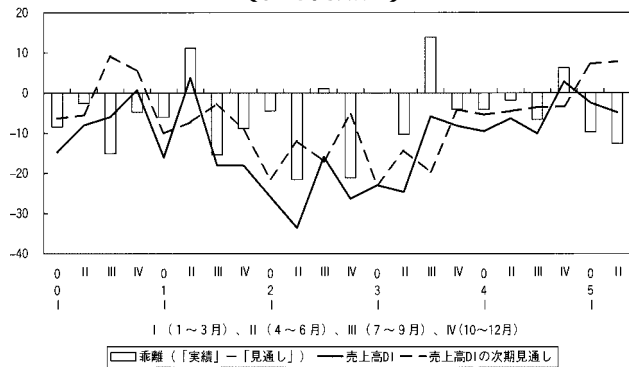
(d) サ - ビス業

不安材料が現実となり、見通しに比べ実績が大きく下回り、業況悪化

前回調査では、サービス業について「持続する堅調な業況判断DI。水面に近づくも、不安材料がみられる」とした。今回調査では、「不安材料」がいよいよ現実のものとなり、業況悪化をもたらしている。もちろん、これが一時的現象であるか、また業況悪化への前兆かは明確ではない。しかし、業況悪化への懸念材料は増えた。たとえば、売上高DIは2004年10～12月期でようやく3と水面上に顔を出したものの、それも持続せずに翌2005年1～3月期では3となり、再び水面下に沈んだ。さらに、今期は5となり、売上高DIの悪化に歯止めはかかっていない。

その反面、今回調査の売上高DIの次期見通しは6であり、サービス業が業況についてまだ明るい見通しを持っているようにも読める。そこで、見通しと実績の乖離をみると、傾向的に見通しは強気の数値となっているが、最近になってサービス業の見通しは大きく狂い、実績が見通しを大きく下回る傾向が強まっている。2002年1～3月期以降について、「見通し」 - 「実績」をみると、2005年度4～6月期は13ポイントと1～3月期調査の9ポイントを大きく上回って乖離が拡大、すなわち見通しに比べ大きく実績が下回る結果となっている。ちなみに前々回はマイナス6ポイントと実績が見通しを上回ったが、傾向的には実績が見通しを大きく下回り、経営者の判断や期待以上に業況の悪化が進んでいる。

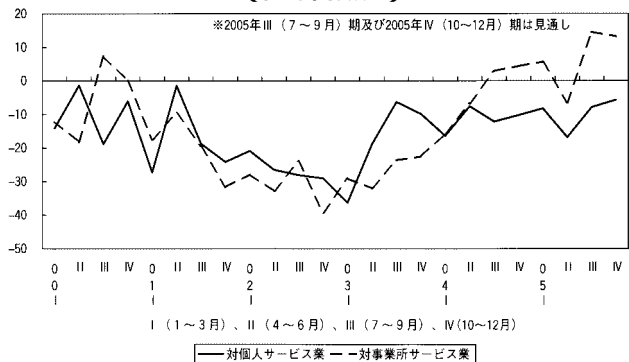
サービス業の売上DIの実績と見通しの乖離  
(前年同期比)



落ち込みとまらない対個人サービス業、対事業所サービス業も業況回復を支える力を失う

これまで指摘してきたように、サービス業では対個人と対事業所サービスの二極化が進み、サービス業全体の業況改善は対事業所サービスの好調によって支えられてきた。今回調査でも、対個人が落ち込みを続け、対事業所の業況悪化が全体としての業況感を大きく悪化させている。ちなみに、今期業況判断DIは対個人が17、対事業所が7となり、1～3月期のそれぞれ8、6を大きく下回った。他の3業種に目を転ずると、今期業況判断DIは製造業で悪化を、建設

サービス業の業況判断DI  
(前年同期比)



業と流通・商業で好転を示している。他産業のこうした異なった動向がサービス業の業況にどのような影響をもたらすかは即断できないが、いずれにせよサービス業にとり楽観する材料が少ないことは確かである。

1～3月期調査まで5期連続で改善を示した業況判断DIは、今回調査で12と大きく悪化した。また、売上高DIは3から5へ、採算DIは3から8へ、売上・客単価DIも20から25へと、各指標はサービス業の業況悪化を示している。経営者にとって、いっそう厳しい経営努力が求められるようになってきている。とはいえ「万能薬」があるわけではない。「当り前に行っているサービスが、業界では極めて積極的なサービスと映る」(千葉・自動車整備等)と「経営上の努力」に記入されているように、「ビジネスの原点」に帰ることが、実は厳しい経営環境を打開する「秘策」であるのかもしれない。

#### 〔 〕 経営上の問題点

「仕入単価の上昇」がつづく一方「民間需要の停滞」が緩和へ

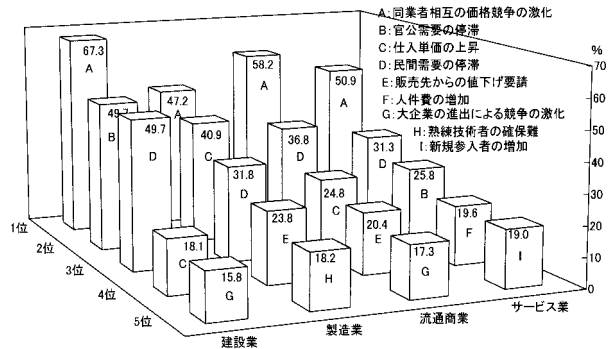
4～6月期の経営上の問題点(複数回答)の上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」(55.3%)、「民間需要の停滞」(36.7%)、「仕入単価の上昇」(25.5%)、「官公需要の停滞」(21.6%)、「販売先からの値下げ要請」(19.3%)である。この順位は2004年7～9月期から1年間続いたことになる。今期もこの5項目が同一順位で経営上の深刻な問題点として継続している。

ただし、これら5項目の問題点を1～3月期と比べると多少の変化がみえる。すなわち、増加しているのが「官公需要の停滞」(2.2ポイント増)、「同業者相互の価格競争の激化」(1.5ポイント増)、「仕入単価の上昇」(1.2ポイント増)、「販売先からの値下げ要請」(1.1ポイント増)の4項目にのぼった。上位5項目では「民間需要の停滞」(2.3ポイント減)が唯一の減少である。その分下位の「従業員の不足」(2.8ポイント減)や「新規参入者の増加」(2.6ポイント減)が減少しているのである。

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16期連続して問題点としての第1位を保っているが、問題点としての深刻さ具合は、2003年の10～12月期から緩和する傾向になり、1年前の2004年4～6月期から60%台から50%台へ低下するなど傾向的に緩和の方向へ向かっている。今期は前期より1.5ポイント上昇しているが、勢いは感じられない。

これを業種別にみると、「同業者相互の価格競争の激化」は、2004年10～12月期の68.2%から2005年1～3月期59.4%へと大きく問題点としての割合を縮めた建設業が今期67.3%へと再び2004年10～12月期並の水準に戻ったことが大きい。地域別には「北海道・東北」が再び60%台になり、「関東」(48.8%)をのぞいた4地域が50%台であった。1～3月期に比べ「北海道・東北」、「北陸・中部」、「近畿」、「中国・四国」の4地域で深刻さを強め、「関東」と「九州・沖縄」で前期より緩和している。企業規模別には引き続き100人以上がもっとも深刻であるが、今期は66.1%となった(3期連続して緩和傾向)。深刻さの度合いは規模に逆比例しているが、20人未満では前期46.3%から今期51.1%へと上がっている。

業種別経営上の問題点  
2005年4～6月期（複数回答）



第2位の「民間需要の停滞」は、2004年4～6月期に39.1%を記録して以来、36.4%、37.3%、39.0%と30%台で推移してきたが、今期は36.7%と30%台前半突入間近まで緩和してきた。一方、前期高止まった第3位の「仕入単価の上昇」は今期さらに高まって前々期の水準をわずかに上回り、この項目としては調査開始以来最大の記録を更新した。この傾向がどうなるのか、引き続き注意が必要である。

4～6月期の特徴は、まず第一に「仕入単価の上昇」が依然高水準を保ちながら上昇していることである。とくに製造業では40.9%となり、これで過去1年間ほぼ4割の水準を維持しつづけてきたことになる。素材価格の高騰など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りを見せている。さらにそれが、流通・商業にもあらわれてきた（前期22.6%から今期24.8%へ上昇）。1年前は、10%台であったから除々に問題点として浮上してきていることがみてとれる。販売価格への転嫁なき「仕入単価の上昇」の継続は、利益率低下をもたらし景気に対しては「沈滞」要因になる。

第二に、競争激化としてあらわれる市場争奪戦は、小康状態を示す一方、今期は「民間需要の停滞」が緩和している。しかしその緩和した分だけ「官公需要の停滞」が高まっているので「需要」でくくるならば横ばい状態である。また、過去2期高まってきた「従業員の不足」は、2ケタの10.8%から8.0%へと上昇する前の比率に戻った。

1～3月期同様、経営上の問題点でも景気を押し上げる要因と足を引っ張る要因とが背中合わせになって進行している。今期の景況は横ばい状態であるが、しばらくは下降したり、浮上したりするジグザグ型で推移するであろう。したがって経営上の問題点でもはっきりしないせめぎ合いの動きになるものと思われる。

〔 〕経営上の力点

「人材確保」がさらに上昇し記録更新

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1～3月期に比べ0.1ポイント上昇して62.8%、2位の「付加価値の増大」は1.5ポイント下降して46.9%、3位の「社員教育」は1ポイント下降して37.7%となった。前回、1993年の調査開始以来の最高値であった「社員教育」は、若干数値を下げたものの高水準は維持。同じく前回調査開始以来の最高値となった「人材確保」（21.5%）は、最高値の記録を更新した。「人材確保」を押し上げているのは、業種別で見ると、流通・商業の24.6%（3.1ポイント上昇）と建設業の23.1%（2.4ポイ

ント上昇) 地域経済圏別では6ポイントも上昇させた「関東」(30.9%)が目立った。それぞれの業種・地域に求人意欲の高まりが見られることが注目される。記述回答では、「景気的好転で採用(新卒)が非常に困難になってきています」(東京、ソフトウェア開発)「人材(パート、アルバイト)の確保に投資をしているが効果が薄い。万博が終了すれば多少良くなるかも」(愛知、イベントの企画運営)などの声も散見され、東京などでは「人材確保」がだんだん困難になり、「経営上の力点」というよりも「問題点」として意識されつつある。

#### 新年度、新入社員の迎え入れと法律・制度改正への備え

年度替りである4~6月期は、新人を迎え入れる季節。「新卒9名の入社に対する集中教育」(愛知、求人広告代理店)が必要な時期であり、社長としても何かと気遣いする。しかし、中小企業では、新人を迎え入れる側の社員にもさまざまな刺激と影響を及ぼす。やり方によっては、新入社員の社内活性化効果は大きい。「4人の新入社員を指導教育する先輩社員の成長をしっかりと見ることが出来ました」(岡山、印刷業)「創業47年間で初めて新卒(高卒)者を雇用(1名)、経営理念をはじめ社会人としての心構えを全社員と共に学びあった」(大阪、産業用乾燥機等製造) 初々しい雰囲気の中の光景が目に見え、

4月から個人情報保護法が施行され、6月には新会社法が成立。新たな法律・制度への対応が必要となってくる。「個人情報に関する投資が相当額となることから、7月以降の費用の見直しを行った。今後はお客様の情報を守るためのコスト、経営管理上のコスト上昇に対し、収益性をいかに維持するかが検討課題となると考えている」(千葉、会計事務所)「プライバシーマーク・ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の同時運用を開始。認証同時取得をめざす」(大阪、IPネットワーク、情報システム開発)「ISMS認証取得のため、継続的に学習を行なう。必要な職場環境の整備も同時に行なった」(大分、情報処理)。また、新会社法は、定款・会社機関の大幅変更が可能となり、企業間取引や企業会計、税制など経営全般に大きな影響を与えることが予想される。「平成18年4月1日より施行される『会社法制現代化改正』に基づいて、当社取引先の危機管理の対策検討、及び実施要項のまとめ」(東京、磁気応用商品製造)という例もあった。早いうちからの対策・対応が求められている。

#### 建設業に変化のきざし 元気な企業は何をしているか

低迷が続いている建設業に変化のきざしが出てきた。職別工事業などの売上高や業況判断の数値が改善している。その背景を現場の実感から探ってみる。

「消費税が小泉首相退陣と共に値上りなので、一種の駆け込み需要が発生している感じである。仕入先に聞くと他の建設会社もみな忙しいとのこと」(東京、住宅建設) 消費税率引き上げを見越して消費者が動いているか否かは定かではないが、営業のセールストークの題材になっているのだろうか。「地価上昇で不動産が活発に動き出し、仲介収益が向上してきた。それに伴い、建築工事が結びつき、今期目標は4月、5月とも目標達成、6月も順調に推移していくと思われる」(京都、建設不動産) 不動産の動きは、首都圏から各地に広がっている。さらに、住

宅関連の技術変化への対応は、新しい仕事づくりにつながる。「時代の変化に伴い、空調設備と住宅設備の境目がなくなった。『オール電化』の浸透に伴う空調設備も大きく多様化して来ている。この波を積極的に受け止め、事業展開をしていきたい」(広島、空調設備工事業)

建設業で元気な企業の記述回答を拾ってみると、やはり営業力の強化が共通する。そのために、社員教育

の充実と業務効率の向上に力を注ぐという記述が目立った。「一般住宅部門の販売促進の強化『3年計画でシェア(10%)から(26%)に引き上げる。地域のNo1を目指す』チラシ・DMの成功ノウハウをアレンジしたり、パンフ等に職人実績施工例やお客様の声など反響を活用。ハウスメーカーとのアウトソーシングや造園知識研修による販売戦略の再構築と行動徹底。地域(町内会、企業)への講習会開催と移動営業所検討など」(富山、造園業)。きめ細かい、「面」での作戦展開が「地域No1」に押し上げていくのだろう。

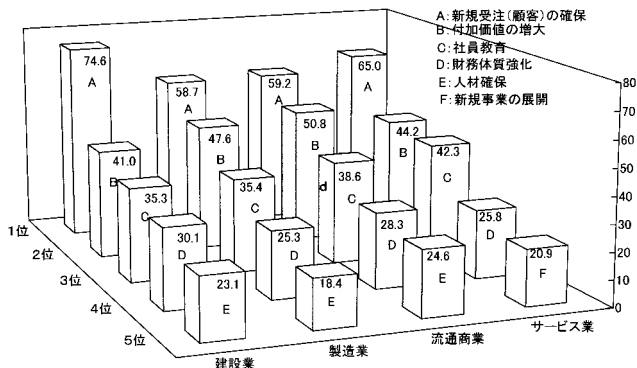
また、これからの時代の社員教育は、業績を上げることだけにしぼられない、広い視野がますます重要になる。「社員共育の強化。正しい判断に基づく行動ができるように、“何故・何故・何故”と深く考え、宇宙・地球・地域社会に貢献する事柄かを、広い視点で瞬時に判断できる共育」(滋賀、住宅建築)。この記述は、経営者の思いが反映しているが、社員の切磋琢磨とともに「社会の眼」を内在化した判断力を時代は要求しているといえよう。

### 事業方向の次の一手を見定める 事業の再定義、事業転換

事業の方向は経営者が常に考えるべき課題であるが、経営者だけが思い悩むことはない。社員・幹部と話し合うことで見えてくるものがあるはず。「社員と半期の実績の見直しを行い、次の一手として何をすべきか話し合った。問題点の明確化を行い、具体的な解決策を実行することを習慣化するようにした。全社一丸となるために徹底した話し合いを継続したい」(島根、OA機器販売)。さらに、コミュニケーションの輪を顧客にまで広げ成果につなげることもある。「既存の分野が総体的に崩れつつある。その対策の一つとして、現在、営業分野別の得意先訪問に全社員の(製作現場のスタッフ)訪問によって、お客さんの要求を直接お伺いする行動を繰り返し、スピーディーな対応を心掛けている」(福岡、印刷業)。

自社の事業の位置づけを再考することも重要。「今後、東京における製造業の役割は、製造・サービス業という位置づけで客先のニーズに対応。また、環境問題の深刻化に備えた開発を進めている」(東京、電線・ケーブル加工)。「現在、将来の経営基盤強化拡大に向けて、3億円くらいの投資で本社店舗を建設中(多機能、店舗・ホール・教室)」「外販型から店舗集約型業務

業種別経営上の力点  
2005年7～9月期(複数回答)



への大きな方向転換を目指している」(北海道、楽器販売・音楽教室)。

何のために誰のために何をなすべきか 「やっぱり人やね」

先に社員教育では、正しい判断に基づく行動ができるためには社会貢献の視点が重要になっていることを強調した。それが定着するためには、社会貢献の視点が企業の理念と行動の軸に座っていなければならない。「地域のためになる、そして地域から認められ、求められる企業となるためには、何をすべきか、全役職員で検討を開始した」(北海道、有機肥料等販売)。「何よりも企業が、何の為に、誰の為に如何なる技術商品で社会に必要とされ、貢献できるのかを明確に出来ていなければ、企業としては戦うことも、発展する事も出来ませんね」(広島、熱処理加工)。

今年は戦後60年。今、これまでの権威と言われた事柄が音を立てて崩れてきている。再建がかかったダイエーにしても、経営のあり方が問われている西武にしても、戦後経済のシンボルであった。4月25日にはJR西日本が尼崎・列車脱線事故を起こしたが、JR西日本に代表される安全を軽視した効率・収益第一主義や大惨事の被害者に思い致さない企業風土に対して国民的な批判が巻き起こった。企業とその社員が日常的にも「いざという時」にも「正しい判断に基づく行動」ができるためには何が必要か、改めて問われている。同友会の「西日本代表者会議で、尼崎のJR事故の現場と全社あげて救助に向った日本スピンドル製造の本社前を通りながら、『やっぱり人やね』と確信を持ちました」(和歌山、包装資材製造)。何のために誰のために何をなすべきか、問いかけあう気風を大切にしたい。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.71

2005年7月31日発行(季刊)

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会(中同協)  
企業環境研究センター

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F

電話03(5953)5721(代) ファクシミリ 03(5953)5720

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

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

DOR(ドール)とはDOyukai Researchの頭文字をとったものです

頒価 200円(送料別)