第72号

同友会景況調査報告（DOR）

（2005年7～9月期）

景気持ち直すも持続性に不安

〔概　要〕

郵政民営化以外、第3次小泉内閣の経済政策が見えてこない。

それでも景気回復の波は中小企業にも少しずつ及びつつある。その先端的動向を示すのがDOR調査である。DOR7～9月期調査によると、全業種の業況判断DIは4～6月期がマイナス7だったものが、7～9月期は4とプラスに転じ水面上に浮上した。10～12月期も6とプラス値が予想されている。もっとも2006年1～3月期は3とプラス幅が縮小する見込みである。これをみると“踊り場”を脱し、景気は持ち直したものの、前途、本格的な力強い足取りを歩むとは言い切れない。

設備投資も過剰感がぬぐえず、先行き先細りの傾向さえ出ている。

小泉内閣になってから一進一退型景気が続き景気は短命化してきている。日本経済を安定的軌道に乗せるためにも大企業に比べて大幅に遅れている中小企業の景気回復の後押しをすることは依然、経済政策の要であるといわなければならない。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2005年9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　2,411社より971社の回答を得た（回答率40.3%）
（建設172社、製造業307社、流通・商業318社、サービス業170社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　37.4人
②臨時・パート・アルバイトの数　31.9人

【DORの眼】

中小企業基本法と沖縄

神奈川大学　大林　弘道

先日沖縄同友会を訪れた際、宮城弘岩氏（元沖縄県商工労働部長、現沖縄物産企業連合代表取締役社長）の雑誌連載（「マーケッティング戦略沖縄」など）の文書を読む機会があった。宮城氏は三つの論点を提出している。第1の点は、沖縄における地域開発・中小企業基本法の現状である。氏によれば、「地域開発しても必ずしも産業は興らない。沖縄の糸満市の工業団地や中城湾の特定自由貿易地域の工業団地は正にこの図式の通り盛んに地域開発はなされたが、産業はおこらなかった」。しかも、「復帰30余年を考えると、沖振法に基づく振興計画30年があったにも関わらず、中小企業基本法の沖縄への取り組みは不十分であった」。

第2の点は、第1の点の根拠についてである。氏は戦後日本の産業政策を次のように総括する。すなわち、それは輸出振興を前提としていた。輸出振興の産業政策の対象となった製造業では中小企業が大企業の系列化の下に下請の形で存在した。その結果、都市型・産地型・城下町型の工業集積が形成されていった。ところが、沖縄の製造業は輸出産業になりえなかった。また、沖縄の製造業は圧倒的に零細企業的生業であった。そして、工業集積が形成されなかった。したがって、産業政策も中小企業基本法に基づく中小企業政策もきわめて不十分にしか実施されなかったのであった。

第3点は、今後の沖縄産業の展望である。氏は次のように強調する。「依然として自ら産業を造っていかねばならない」という課題は変わりないが、沖縄の「平等意識の強い、起業化旺盛の多い」あるいは「どんな小規模でも独立完成型であり、ビジネスそのものが自己完結型」という地域の特質は、とりわけ、中小企業基本法の改正後の中小企業政策に符合するはずであるし、沖縄は沖縄産業の独自の活性化政策が可能である。

以上の宮城氏の見解と主張は、沖縄の産業政策・中小企業政策について論述しながら、日本の、実は《本土》の産業政策、中小企業政策の本質の、沖縄の視点に立ってこそ可能な考察を提示している。1999年の中小企業基本法の改正理由をめぐる説明の不充分さや曖昧さが行政の担当者であった宮城氏によって克服されている。かくして、ついでに言えば、創設されて18年に過ぎない沖縄同友会の、今や900台の会員数と全国トップの組織率（会員数÷法人数）を窺う勢いの理由を私は理解したのである。

景気持ち直すも持続性に不安

2005年7～9月期DOR

［Ⅰ］業況 …… 4

〔概　況〕 …… 4

“踊り場”脱出するも、勢いは弱い

全業種、全企業規模で水面上に浮上し“踊り場”脱却

見通しの不安定性から全般的好況には至らない様相

〔売上高〕 …… 7

近年にない売上高の好転が業況判断を押し上げている

〔経常利益〕 …… 8

売上・客単価の上昇で経常利益改善するも、原油価格の高騰が悪化要因に

［Ⅱ］金融・物価 …… 9

〔金融の動向〕 …… 9

資金繰りの「ゆとり」減退―サービス業の悪化で業種間格差拡大

〔物価の動向〕 …… 11

素材価格の上昇を背景に仕入単価が高止まり

［Ⅲ］生産性・雇用 …… 12

同調してきた1人当たり売上高・生産性

一服気配は出るが、改善基調を保つ雇用・労働時間

［Ⅳ］設備投資 …… 13

今期の実施割合の上昇は業況判断や売上高の上昇が貢献

企業規模別格差をもちながらも次期以降の設備投資は上昇の可能性も

［Ⅴ］業種別動向 …… 15

(a)建設業 …… 15

業況はプラスに転じるものの、売上高・経常利益は足踏み状態

官公需の低調感と民需の良好感がより鮮明に

(b)製造業 …… 16

企業間格差を伴いつつも健闘する同友会型企業

持続する先行き不透明感を打破するために必要な指針に基づく戦略的経営

(c)流通・商業 …… 17

今期、次期ともに好転基調にある業況判断、業況水準、売上高

後退基調にある運輸業～原油価格高騰の影響か？～

(d)サービス業 …… 19

業況は反転改善。業況「悪化」企業の減少が、業況感の好転に繋がる

変わらず残る二極構造。今後の景気への不安材料は未解消

［Ⅵ］経営上の問題点 …… 20

「民間需要の停滞」の緩和が一層進む一方で人手不足も急上昇

［Ⅶ］経営上の力点 …… 22

「社員教育」が40%に迫る勢い―社員の成長と企業の成長を結びつける人材戦略へ

経営戦略の再構築に取り組む―「第二創業」の気概をもって

ネットワーク連携―同友会の理念と信頼が真価を発揮

長い間の混迷からの脱出？

〔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〕

“踊り場”脱出するも、勢いは弱い

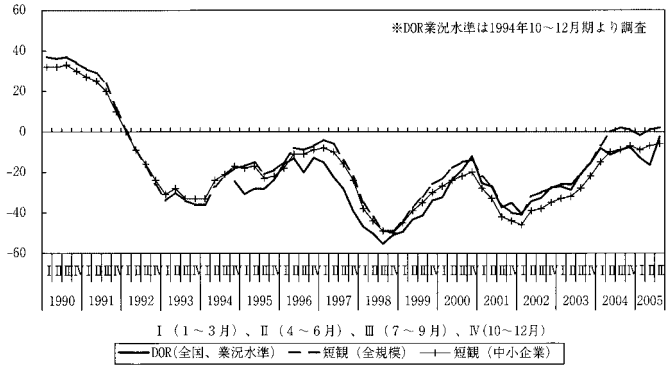
8月8日、参議院本会議で郵政民営化法案が否決されたことに端を発する衆議院議員選挙は9月11日の投票の結果、自民党が296議席を獲得し圧勝、公明党を合わせた与党では327議席となり総議席の2／3を突破した。つづく9月21日、全閣僚再任のまま、第3次小泉内閣が発足した。各種の世論調査によれば、70%近くの国民が自民党は「議席取り過ぎ」とみているが、ともかく、自民党総裁の任期満了までの1年半、小泉首相に政権の舵取りが委ねられることになった。

さて選挙期間中、日本経済が“踊り場”を脱したかどうか論議されたが、その動態はどうか。

10月3日、日銀が9月の企業短期経済観測調査（短観）結果を発表した。そこで日銀短観と対比しつつDORの7～9月期調査結果を見てみよう。

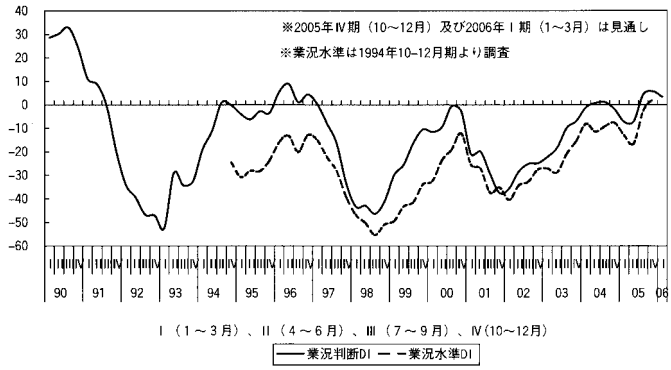
日銀短観によると、大企業製造業の業況判断指数（DI：景況感が「良い」と応えた企業から「悪い」と応えた企業の割合を引いた値）は6月調査の18から9月調査は19で1ポイント上昇、大企業非製造業は15→15で横ばいにとどまった。また、大企業製造業の3ヵ月後の先行きは19→18と1ポイント悪化を見込み、非製造業は1ポイントの改善を予想している。

日銀短観の指標とDOR業況水準判断DI



また中小企業は製造業が2→3と1ポイント上昇、非製造業は△12→△11で1ポイント上昇をみた。先行きは製造業は1ポイント改善、非製造業は△11→△12と1ポイント悪化が予想されている。

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



この調査結果についてマスコミの評価は微妙に分岐している。すなわち、『日本経済新聞』は「景況感2期連続改善」(10月3日夕刊）と景気好転の持続力の増進を強調しているのに対し、『毎日新聞』は「景況感　小幅な改善』（10月3日夕刊）と景気回復の鈍化を強調するというようにズレがみられる。

ともかくこの結果は、民間調査

会社や市場の急ピッチな景気拡大観測を下回ったため東京株式市場で日経平均株価は一時100円超の値下げをみた。

たしかに日銀短観の全産業（大企業、中堅企業、中小企業の製造業、非製造業の全平均）で6月の1が9月では2と1ポイント上昇しているのをみると、“踊り場”からは脱却したといえるが、その先行き（12月見通し）は2にとどまり横ばいが予想されている。となると日本経済の現況はとても力強い拡大局面に入ったとはいえないであろう。

全業種、全企業規模で水面上に浮上し“踊り場”脱却

それではDORの7～9月期調査の結果はどうか。

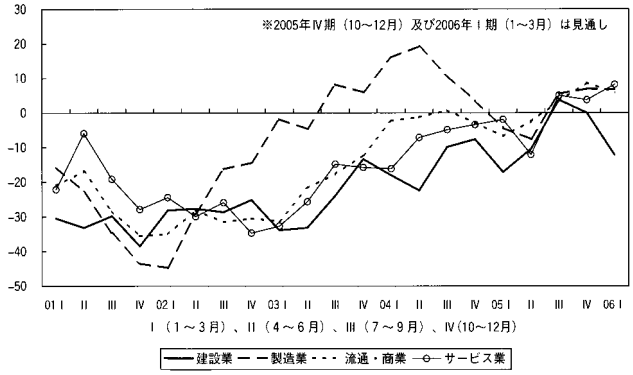
まず業況判断DI(「好転」－「悪化」割合）を全業種でみると、4～6月期の△7が4と11ポイント良好しマイナスからプラスに逆転し水面上に浮上した。のみならず、建設業、製造業、流通・商業、サービス業の4業種揃ってプラスを印している。

この数値は2004年の4～6月期、7～9月期の2期、1ポイント前後のプラスで水面上に顔を覗かせたものの、その後マイナスに転じて以降、はじめてのプラスで、しかも4業種揃ってのプラスは1990年10～12月期以来のことである。この限りではDOR回答企業においては“踊り場”脱却が果たされたといえる。

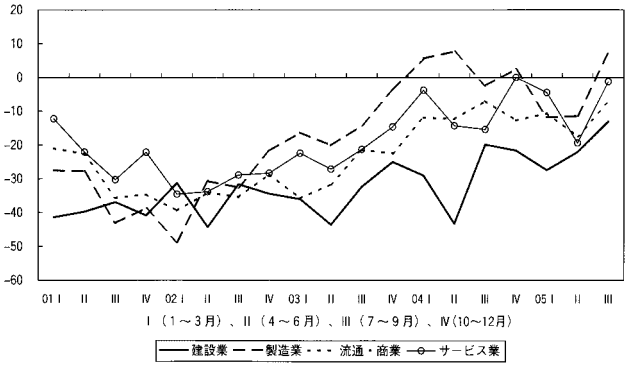
また日銀短観の業況判断指数と同様の基準で調べた業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）をみると、4～6月期の△17が7～9月期は△3と14ポイントの改善をみている。もっとも7～9月期はなおマイナス、水面下であるが、10～12月期見通しでは3となる予想で予想通りにいけば、1期遅れて業況水準でも水面上に浮上することになる。

なおここで注目すべきは日銀短観の中小企業の業況判断DIとDORの業況判断DIの差である。すなわち日銀短観の中小企業、全産業（製造業と非製造業の平均）とDORの全業種とはほぼ同じ業種カバレッジであるが、同じ中小企業の指数でありながら、その指数にはかなりの異なった動きが見られるのをどう解するかという論点がある。つまり日銀短観の中小企業、全産業は6月△7、9月△6、12月（予想）△5と各

業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準DI



期1ポイントの小幅の改善であるのに対し、DORの全業種は業況水準でみても△17→△3→3と変動幅が大きいが、9月期はマイナス幅が日銀短観の中小企業より小さくなり、12月期は日銀短観の中小企業がマイナスを続けるのに対し、DORはプラスに転ずる勢いである。これは同友会会員企業のほうが景気の変化に良くも悪くも敏であることを示している。わけても景気の上向きの風に乗るのに敏というのは、日頃の経営力・社員力の鍛錬の賜というべきであろうか。

業種別にみると、今期はすべての業種でプラスであるが、そのうちでも製造業が6とプラス幅が大きく、サービス業が5でこれに次いでいる。また建設業も4、流通・商業も3と堅調である。なかでも建設業は民需の盛り上がりから4～6月期の△10から14ポイントもの改善ぶりでもっとも大きい。建設業のプラスは1996年7～9月期以来9年ぶりの事態であり、注目に値しよう。

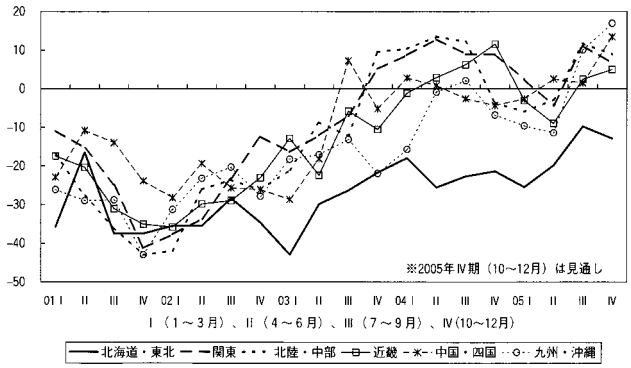
なお20業種別産業分類によりその内訳をみておくとIT（情報技術）分野の好調から流通・商業に分類されている情報通信業が49と他の産業を牽引し、製造業では機械器具製造業、その他製造業が2桁のプラスで、消費関連では食料品等製造業も24と健闘している。

地域経済圏別では4～6月期が中国・四国を除く地域がマイナスだったのが一転し、北海道・東北を除き他のすべての地域はプラスに転じた。プラスではミニバブルを反映してか関東圏が11、自動車産業の伸びに愛知万博効果も加わって北陸・中部が12とともに2ケタ台のプラスを印している。くわえて九州・沖縄も4～6月期の△11が10と大きく好転している。

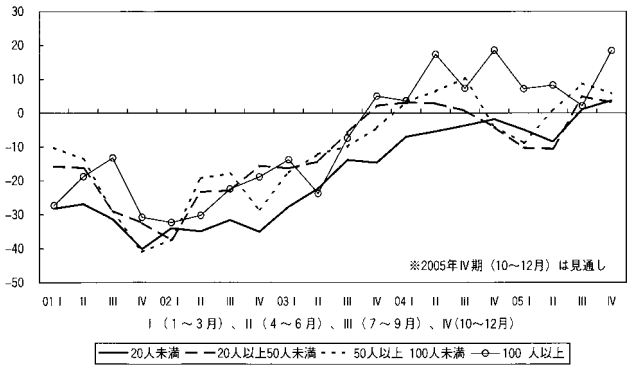
なお北海道・東北もマイナスとはいえ△20→△10であるから10ポイントの改善をみている。

企業規模別では、今期、全企業規模階層でプラスになった。これは4～6月期20人未満、20人以上50人未満がマイナスであったのがプラスに転じ、50人以上100人未満がプラスを拡大させたことがあずかっている。100人以上は2003年10～12月期以来、プラスを続けているが、変動が激しく今期は2と4～6月期の8を6ポイント下回っている。

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）



見通しの不安定性から全般的好況には至らない様相

今後の見通しをみると、7～9月期の4が10～12月期は6と2ポイントと小幅ではあるが改善が続

く。もっとも2006年1～3月期はプラスは維持するもののプラス幅を縮小させるとみられる。こうみてくると中小企業景気は今後、持続性を増すとはいえないようである。

業種別では、製造業、流通・商業に支えられてプラスを維持するが、建設業は早くも息切れの様相で2006年1～3月期はマイナスに転ずるとみられている。

地域経済圏別では10～12月期、九州・沖縄が17と最大のプラスとなるほか、中国・四国も13と2ケタ台の伸びを示し、近畿もプラス幅を拡大するとされている。ただ関東、北陸・中部はプラス幅を縮小すると予測される。さらに北海道・東北は再びマイナス幅が拡大するとみられている。このように西高東低の景気模様であるが、不安定性はぬぐえない。

企業規模別では、100人以上が7～9月期と打って変わってひとり2→18と16ポイントもの大幅な改善をみ、2005年1～3月期もさらにプラスを拡大するとされる一方、20人未満は10～12月期はプラス幅を拡大させるが、2006年1～3月期は減少、20人以上50人未満は7～9月期より5→3→1とプラスでありながらも徐々にプラス幅を縮小、50人以上100人未満も7～9月期がピークで、以降プラスを減少させるとしている。このようになお全般的好況への展開には至らないと予測される。

〔売上高〕

近年にない売上高の好転が業況判断を押し上げている

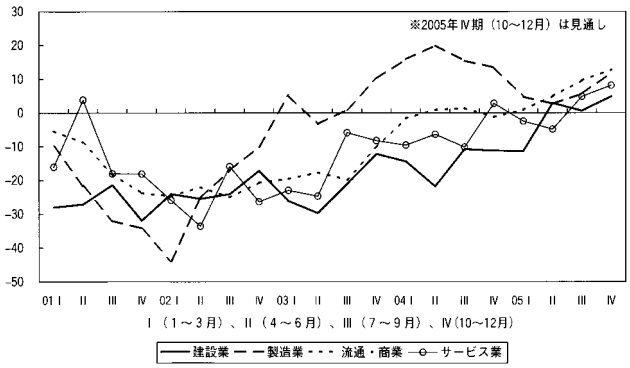
売上高DI（「増加」－「減少」割合）4～6月期はサービス業がいまだマイナスだったが、7～9月期は、全業種でプラスとなったことから2→6と4ポイントほど改善をみた。6というのも近年にない高い値である。

業種別では建設業が4～6月期に比べプラス幅を減少させたが、他はすべて増加している。なかでも流通・商業は10と最も高い数値となった。

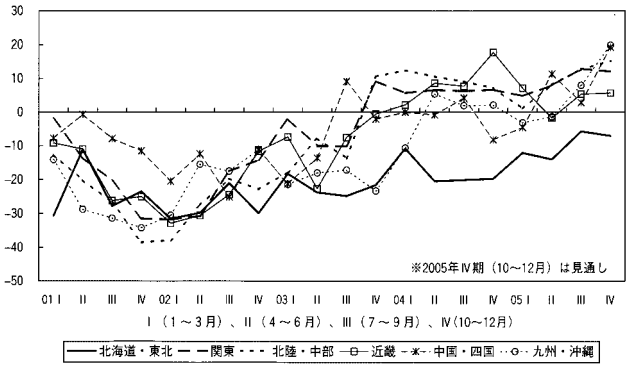
地域経済圏別では、北海道・東北を除いて他のすべての地域はプラスに転じた。とくに関東、北陸・中部が13と2ケタ台を超えているのが目立つ。関東、北陸・中部は業況判断DIでも2ケタ台であったが、売上高DIの2ケタ台はこれに照応している。

また、北海道・東北もマイナスとはいえ4～6月期の△14→△6と8ポイント改善し、2001年の不況突入後、初めて

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DI（前年同期比）



1ケタ台のマイナスに達した。北海道・東北の業況判断はこの売上高の改善に対応している。

企業規模別では今期すべての企業規模層でプラスに転じた。これには20人未満、20人以上50人未満が4～6月期のマイナスをプラスにしたことがあずかっている。もっとも50人以上100人未満、100人以上はプラスではあるものの4～6月期に比べプラス幅を減少させている。

それでは売上高の見通しはどうか。

10～12月期は7～9月期の6→10と4ポイント改善し、2ケタ台に上ると予想されている。これも1996年7～9月期以来のことで、近来にない水準である。

業種別では流通・商業が13、製造業が12で共に2ケタ台に達する。また建設業、サービス業もプラスを拡大すると見込まれており、足元の景気は一息入れる恰好である。

地域経済圏別では九州・沖縄が19、中国・四国が20とともに好調である。九州・沖縄が19、中国・四国の業況判断の好転は、この売上高の大きな伸び予想に基づいている。また関東、北陸・中部も7～9月期に並び2ケタ台を維持するとみられている。ただ北海道・東北は10～12月期マイナスがやや拡大するとみられており、この点もやはり業況判断に反映されている。

企業規模別では、100人以上が27と7～9月期と変わって大きく伸びるとされ、50人以上100人未満も2ケタ台の伸びを見込んでいる。さらに20人未満でも11と2ケタ台の伸びを予想しているが、この予想も1996年4～6月期以来のことで近年なかったものである。

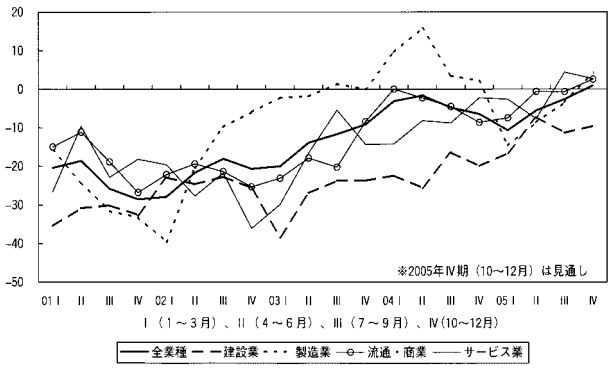
〔経常利益〕

売上・客単価の上昇で経常利益改善するも、原油価格の高騰が悪化要因に

経常利益DI（「好転」－「悪化」割合）も4～6月期の△6に対し、7～9月期は△3となり3ポイント改善をみた。経常利益の変化理由をみると、好転要因としては「売上数量・客数の増加」が77.0%ともっとも大きいが、4～6月期は79.4%であったから、その寄与度は低下している。これに対し「売上単価・客単価の上昇」は17.1%→22.6%と4～6月期に比べ、今期はそのウェイトが増している。価格を上げられる環境が現われたということであろう。また「人件費の低下」もウェイト・アップとなっている。

他方、悪化理由をみると「売上数量・客数の減少」のウェイトは下がってきている。反面「売上単価・客単価の低下」のウェイトが高まっている。依然、低価格競争の泥沼から這い上がれない企業も少なくない。だが、今期の悪化要因として目立つのは「原材料費・商品仕入額の増加」で4～6月期の29.5%も高かったが、今期はさらに34.7%とさらにウェイトを高めている。34.7%という数値は1990年10～12月期の36.1%に次ぐ数値である。一時1バーレル当たり70ドルを超え、ガソリン

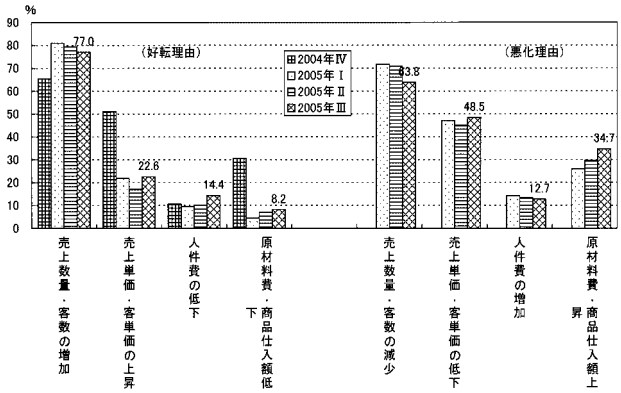
業種別経常利益判断DI（前年同期比）



価格も1リッター当たり130円をつけてきている原油価格の高騰は、やはり景気悪化要因として働いている。

業種別ではサービス業がプラスに転じ、製造業も顕著にマイナス幅を縮小している。ただ流通・商業は横ばいで、建設業は逆にマイナスを拡大しているのが気になる。

採算好転・悪化理由



地域経済圏別では4～6月期に比べ近畿がマイナスからプラスへ転じ、関東が4～6月期の水準を維持、中国・四国はプラスを縮小させながらもプラスにとどまり、九州・沖縄は横ばい、北海道・東北はマイナス幅を減小させたものの依然2ケタ台のマイナス、北陸・中部もマイナス幅を減らしても依然マイナスにとどまる、というように各地各様、多岐にわたる。そのなかでも4～6月期同様、北陸・中部の売上高好調のなかでの経常利益不調が目立つ。

企業規模別では50人以上100人未満がプラスに転じ、20人以上50人未満はマイナス幅を縮小させている。また20人未満は横ばいとなっている。ただし、100人以上は今期大幅なマイナスに転じている。100人以上の変転は売上高同様、経常利益でも大きい。

それでは経常利益の見通しはどうか。

まず、10～12月期、経常利益は△3から1とプラスに転ずると見込まれている。ようやく長いトンネルを抜け出して経常利益も日の目を見る観がある。

業種別では、建設業を除く3業種がプラスになる。そのうちでも製造業のプラスが4ともっとも大きい。また、建設業はマイナスではあるが、7～9月期よりマイナス幅を縮めるとされている。

地域経済圏別では九州・沖縄が15、中国・四国が11と2ケタ台のプラスを予想している。関東はプラスを維持するもののプラス幅を若干縮小させ、北陸・中部はマイナス幅を縮小させると見込まれている。北海道・東北はマイナス幅を拡大するとされている。したがって10～12月期のプラスの要因は主として九州・沖縄、中国・四国に負うもので、限定的性格を帯びている。

企業規模別では、20人以上50人未満を除き、他の規模階層はプラスになるとされる。とくに100人以上（△13→13）は大幅な好転予測であり、20人未満もわずかな値ではあるが、1とここでも1996年7～9月期以来のプラスに転ずると予想されている。

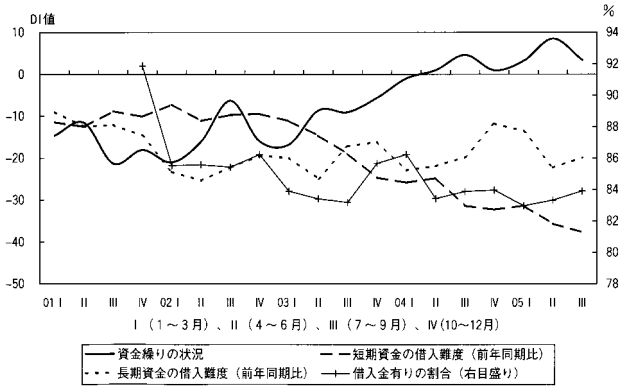
〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りの「ゆとり」減退―サービス業の悪化で業種間格差拡大

7～9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、調査開始以来の高水準を記録した4～6月期調査から5ポイント「余裕」超過幅が

金融の動向各種DI（全業種）



縮小して3となった。業種別の資金繰りDIは、4～6月期にすべての業種において「余裕」超過となったが、今回、再度「窮屈」超過に転じる業種もみられ、業種間の格差は4～6月期（製造業：13、建設業：0）の13から今期（流通・商業：11、サービス業：△11）22に拡大した。

業種別では、流通・商業（11→11）がもっとも良かった。次いで良いのは製造業の10であるが、4～6月期よりも「余裕」超過幅が3ポイント縮小している。また、建設業（0→△6）、サービス業（5→△11）ともに「窮屈」超過へ転じている。サービス業の「窮屈」超過は3期ぶりであり、厳しい状況となった。

地域別にみると、関東（16→７）、北陸・中部（13→11）、近畿（17→12）では「余裕」超過幅がいずれも縮小しており、特に中国・四国では４～６月期の23から17ポイント「余裕」超過幅が縮小して6にとどまった。北海道・東北（△5→△6）では「窮屈」超過幅が拡大している。九州・沖縄（△18→△13）の「窮屈」超過幅は縮小したものの、依然としてもっとも資金繰りの厳しい地域であることに変わりない。

企業規模別では、20人以上50人未満（10→11）を除く階層で「余裕」超過幅の大幅な縮小あるいは「窮屈」超過幅の拡大がみられる。50人以上100人未満（27→19）、100人以上（26→18）では「余裕」超過幅が縮小しており、20人未満（△4→△10）の中小・零細企業にあっては「窮屈」超過幅が拡大して厳しさが一層増している。

今回の資金繰りの悪化は、長期資金の借入難度（「困難」－「容易」割合）は４～６月期の△36→△35と「容易」超過幅が1ポイント縮小したものの、下記のように短期資金の借入難度の「容易」超過幅が拡大していること、また長短金利の「低下」超過幅も拡大していることから、銀行関係以外の要因で生じている可能性が高いと思われる。例えば、景気回復の過程で仕事量が増加したため資金繰りが窮屈になった、などである。

短期資金の借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は４～６月期の△36から2ポイント「容易」割合が拡大して△38となった。ただし、業種別でサービス業（△34→△31）の「容易」超過幅が縮小し、企業規模別では、50人以上100人未満（△46→△37）で「容易」超過幅が大きく縮小、また100人以上（△49→△41）でも「容易」超過幅が縮小している。

短期金利DI（「上昇」－「下降」割合、前期比）をみると、4～6月期の△13から2ポイント「低下」超過幅が縮小している。流通・商業は4～6月期同様の△14であったが、建設業（△10→△13）、製造業（△11→△17）では「低下」超過幅の拡大が１年以上続いている。サービス業は4～6月期の△20から6ポイント「低下」超過幅が縮小して△14となった。短期資金借入難度の「容易」超過幅縮小とあわせてこれらがサービス業の資金繰り悪化の要因になった可能性もある。

また企業規模別にみると、50人以上100人未満（△21→△17）、100人以上（△24→△23）では「低下」超過幅が縮小したのに対し、20人未満（△9→△10）、20人以上50人未満（△12→△16）では「低下」超過幅が拡大している。長期資金の借入金利は、△13→△14と「低下」超過幅がやや拡大している。

借入金の有無（「有り」の割合）は、4～6月期調査の83.3%から0.6%増加して83.9%となった。また、借入金DI（「増加」－「減少」割合）は、短期資金（△19→△17）、長期資金（△22→△20）ともに「減少」超過幅が縮小する結果となった。なお、受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は△4から△5へ1ポイント「長期化」超過幅が拡大した。

〔物価の動向〕

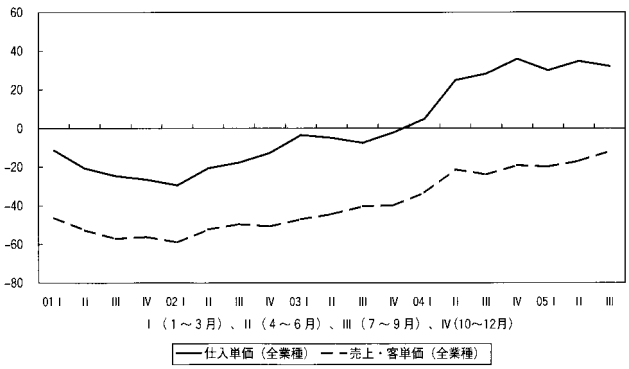
素材価格の上昇を背景に仕入単価が高止まり

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、4～6月期調査に比べ「上昇」超過幅が3ポイント縮小して32となった。今回調査でも30台が続いており、素材価格の高騰を背景に仕入価格は高止まりをみせている。

業種別にみると、依然として製造業でこの傾向が強い。製造業（55→51）は2004年10～12月期をピークに「上昇」超過幅を低下させてはいるが、50台が５期連続で続いている。また今回調査では、金融の動向と同様サービス業が注目される。サービス業（4→11）は、業種別で唯一「上昇」超過幅が拡大している。逆に建設業（32→29）、流通・商業（31→25）では「上昇」超過幅が縮小した。次に地域別では北海道・東北（26→29）、関東（30→33）では「上昇」超過幅が拡大したが、その他地域では「上昇」超過幅が縮小しており、なかでも九州・沖縄（26→19）では7ポイント縮小した。また、企業規模別をみると、20人以上50人未満（37→35）、50人以上100人未満（38→28）、100人以上（13→8）の「上昇」超過幅は縮小しているが、対照的に20人未満（33→36）は「上昇」超過幅が拡大しており、仕入ルートが固定化されている小企業ほど仕入価格の上昇を敏感に感じている。

他方、今期の売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、4～6月期調査の△17から5ポイント「下降」超過幅が縮小して△12となった。依然として水面下ながらこの数年売上単価DIの「下降」超過幅の縮小が続いており、2001年7～9月期（△57）から各年7～9月期を見ると△57→△50→△40→△24→△12となっている。業種別にみると、流通・商業（△12→△5）、サービス業（△25→△18）はいずれも7ポイント「下降」超過幅が縮小しており、建設業（△24→△22）、製造業（△14→△10）も「下降」超過幅が縮小するなど水面下ながら4業種そろっ

仕入単価（全業種）と売上･客単価DI（全業種）



て改善している。地域別では関東（△13→△16）で「下降」超過幅が拡大したのに対し、特に北陸・中部（△20→△６）で14ポイント「下降」超過幅が縮小したのをはじめ、その他地域ではいずれも「下降」超過幅が縮小する結果となった。さらに、企業規模別では、100人以上（△24→△29）で「下降」超過幅が拡大しているが、企業規模が100人以下の企業では「下降」超過幅が縮小した。

日銀は8年ぶりに消費者物価指数がプラスへと転じる見通しを示しており、近年の売上単価の全般的な改善傾向はこれを裏付けている。しかし、仕入単価の次期見通し（33）によると今後も仕入単価の「上昇」超過幅の拡大が続くとの見方が強く、原油高をはじめとする原材料価格の上昇が依然として中小企業の収益環境を脅かすものである点は疑いない。仕入価格の上昇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、景気回復の足音を遠のかせることにもなりかねない。物価上昇が一部素材価格の上昇によるものだけでなく、景気全体の強さを反映したものになるかどうかの見極めが必要とされる。

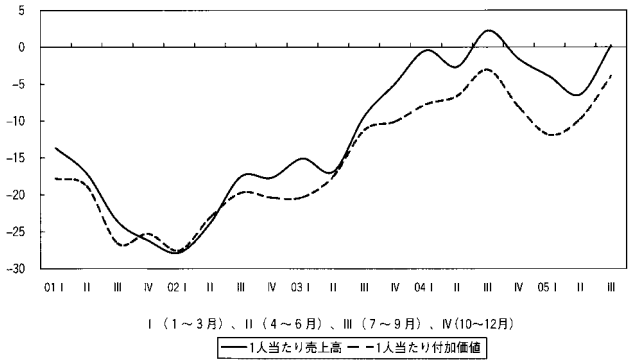
〔Ⅲ〕生産性・雇用

同調してきた1人当たり売上高・生産性

DORの業況が改善することにともない1人当たり売上高DI(「増加」－「減少」割合）も業況改善に同調している。全業種の1人当たり売上高は、2004年7～9月期の2以降続いていたマイナス基調が転換し、4期ぶりで0とわずかだが改善した。これが回復基調のシグナルといえるかどうかの判断は、一進一退を辿る今の景況のなかではまだ早計だろう。だが、これが一時の改善動向とはいえない兆候もある。それは、建設業のみ1人当たり売上高DIが悪化したが、残る製造業、商業・流通、サービス業ではいずれもプラスに転じている。これは公共事業に依拠した建設業が予算削減の影響で業況悪化となっているが、建設業を除くと景況には一種の底堅さを示しているように見える。

1人当たり付加価値生産性DI（「増加」－「減少」割合）にも改善傾向が見られる。依然水面下にあるが、2004年7～9月期に近い△4の水準に改善された。この改善は、すべての業種に及んでいる。全体に底上げ傾向が現れている。製造業、建設業など物的生産部門の回復が進んできただけでなく、流通・商業、サービス業などにも改善が浸透したことに注目したい。とくに、製造業は、4～6月期の△11→△3、流通・商業が△11→△3、サービス業が△2→△1へとそれぞれ回復ピッチも早く、まもなく水面下を出る気配である。

生産性DIの変化（全業種）

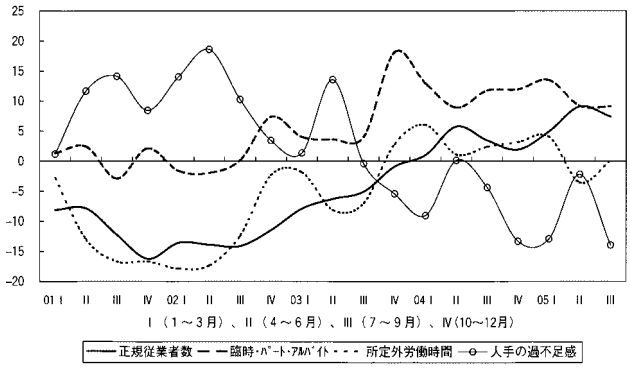


一服気配は出るが、改善基調を保つ雇用・労働時間

雇用分野の動きも改善は大きなものではないが、回復基調が強いといえよう。

正規従業者数DI（「増加」－「減少」割合）も、2005年4～6月期、7～9月期は改善テンポが若干小さくなっているが、依然改善の道を歩んでいる。すなわち、2004年1～3月期にプラスに転じて以来、プラスが続き改善基調にある。とくに製造業の正規従業者数DIは、4～6月期に続いて今期も11と若干改善幅が小さくなったものの、依然2ケタ台のプラス基調を辿っている。ただし業種別に見ると、建設業と製造業では改善基調が続いているが、流通・商業の改善テンポは縮小している。だが、改善が遅れていたサービス業が、久々に2ケタ台の水準に乗せ、雇用改善が始まったことを示している。

雇用・労働時間DI（全業種）



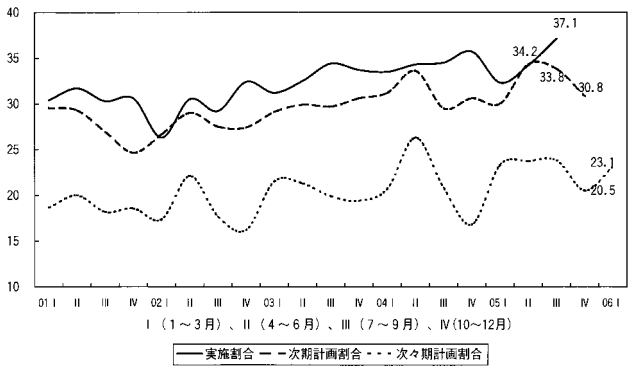
臨時・パート・アルバイト従業者数DI（「増加」－「減少」割合）も2002年7～9月期からの改善が依然継続している。今期は、増加テンポは若干低下しているが、依然9台の増加基調を維持している。正規従業員数が増加している一方、臨時・パート・アルバイトの雇用増加も継続し、製造業は7～9月期、正規雇用に近い増加水準を示している。なお、所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、4～6月期の△4から0となり、4～6月期のマイナスから水面に戻した。この結果、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、不足感に転じた2004年7～9月期以来、波を打つが、依然不足基調を辿り、今期は全業種が不足基調になった。

〔Ⅳ〕設備投資

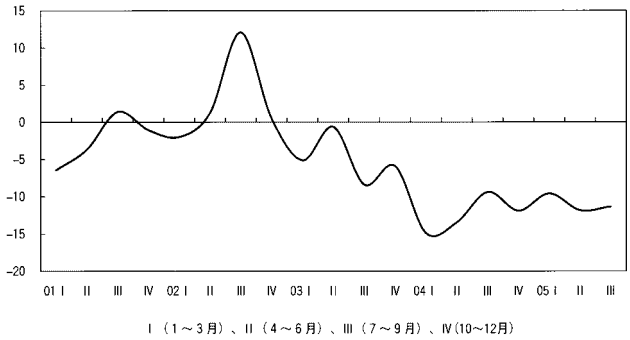
今期の実施割合の上昇は業況判断や売上高の上昇が貢献

今期、4～6月期調査の「次期の実施割合は変化の少ない横ばい傾向か」との予測は外れた。今期の設備投資実施割合の水準（37.1%）は、本年1～3月期より2期連続の上昇（32.3%→34.2%→37.1%）によって1991年10～12月期（37.0%）以来の水準である。2003年7～9月期以降の「35%の壁」を2%ほど超えているわけである。したがって、検討する点は、このよう

設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



設備の過不足感DI（全業種）



な上昇がなぜ生じたのかということと、その上昇が今後続くかということである。

前者についていえば、これまで第一に注目してきた設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は依然として△10前後で横ばいである。4～6月期調査では、主としてこの事実を実施割合の横ばい予測の根拠とした。その意味では今回も変わらないわけであるが、他の条件が大きく変化している。すなわち、①業況判断、売上高、採算の各種DI指標が上昇していること、②売上単価DIも上昇していること、③人手不足感DIが低下し、不足感が強まっていることなどが指摘できる。また、設備投資実施目的において、「能力増強」が40%超にあり、「維持補修」と「合理化・省力化」とがそれぞれ20%台後半、20%台前半の水準にある。なお、「新製品・製品高度化」は10%台である。したがって、今回の設備投資実施割合の上昇は、主として需要側の要因に基づき、人手過不足感がそれを補った更新投資、能力重視設備投資と判断できる。

企業規模別格差をもちながらも次期以降の設備投資は上昇の可能性も

では、後者についてはどうであろうか。ここ数年間、設備投資の企業規模別格差の動向に注目しているが、今回も実施割合に限っていえば、「100人以上」から「20人未満」まで企業規模別の格差が明確である。ところが、4～6月期から今期にかけて、実施割合が「100人以上」では横ばい（51.7%→56.0%）であるが、「50～100人未満」（43.2%→49.3%）「20～50人未満」（37.0→39.5%）「20人未満」（24.3%→28.0%）はいずれも上昇となっている。このことは、今期の実施割合の上昇の根拠でもあるが、今後の動向を左右する理由ともなる。回答企業の大勢を占める100人以下の中小企業層の設備投資行動が注目される。

ところで、設備投資の次期計画割合は低下（33.8%→30.8%）であり、次々期計画割合は上昇（20.5%→23.1%）である。この意味で、判断は難しいが、次期計画割合の予測上の信頼性を重視すれば、実施割合が今後上昇するとは考えにくいことになる。しかし、売上高DIをみると、次期見通しは増加（6→10）基調にあり、企業規模別に見た場合も、「20～50人未満」で低下しているものの、他の企業規模は2ケタ台の次期見通しである。また、設備投資の業種別や地域別の動向は大きな変化を感じさせないが、記述回答においては新製品、新分野への取り組み、また、「新連携」関連の取り組みも目立つのでこれらが今後の設備投資につながる可能性も当然にある。以上から、設備投資は横ばい傾向は残るものの、上昇への可能性を持っていると予測される。

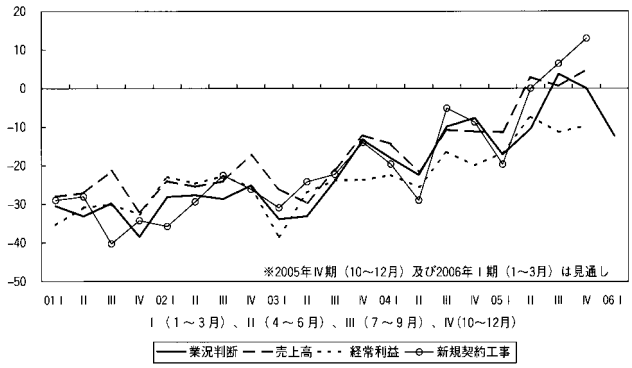
〔Ⅴ〕業種別動向

(a) 建設業

業況はプラスに転じるものの、売上高・経常利益は足踏み状態

建設業の業況は、4～6月期調査の見通しを大幅に上回る形で改善した。まず、業況判断DIは、水面下を脱してプラスに転じている（△10→4）。業況判断DIの値がプラスを記録したのは、96年7～9月期以来のことである。また、業況水準DIも4～6月期と比較して、今期は改善している（△22→△13）。こうした傾向は、住宅着工戸数が堅調に推移したことや、企業が工場の新設などに前向きになってきたことを反映している。建設業は、他の業種と比べて業況の低迷が続いていたが、ようやく明るい兆しが現れてきた。

建設業の業況DI（前年同期比）



その一方で、いくつか不安材料が残されていることも見逃すことができない。売上高DIは、4～6月期からプラスの水準を維持しつつも、足踏み状態となっている（3→１）。また、経常利益DIも4～6月期の△７から、今期は△11へとやや後退した。さらに、仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は依然として高水準にあり（32→29）、外注費DI（「上昇」－「低下」割合）の上昇も続いている（△8→２）。

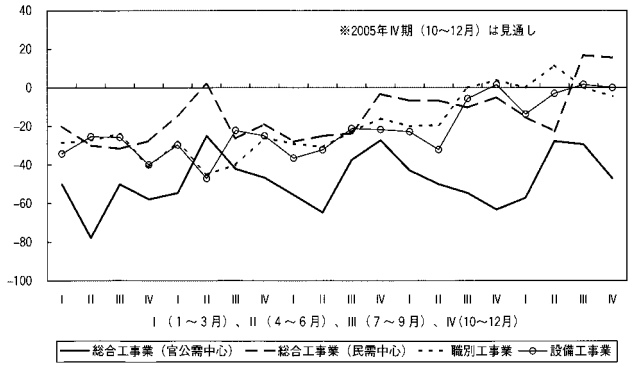
しかし、こうした状況のなかでも、採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）は、3期連続で上昇しており、徐々に黒字企業の割合が増えてきている（3→17→23）。その背景には、「売上が増加しなくても利益の出せる企業体質への変換」（東京・空調、給排水設備工事業）や、「不採算部門の統合による固定費の圧縮」（山口・電気設備工事業）といったような経営体質の強化が図られてきたことがうかがえる。

さて、10～12月期見通しは、業況判断DIは０となり、今期と比べると好調感が幾分後退すると予想されている。だが、新規契約工事見通しDI（「増加」－「減少」割合）は増加傾向にあり（△4→13）、それにともない売上高見通しも増加していくことが期待されている（1→5）。新規工事が増加し売上高を伸ばしていけば、業況が大きく落ち込むことはないと思われるが、今後も仕入単価の動向には注視していく必要がある。

官公需の低調感と民需の良好感がより鮮明に

今期は、建設業全体としてみれば、業況の大幅な改善がみられた。しかし、建設業内をみると、官公需中心の総合工事業と民需中心の総合工事業の間で、特に大きな隔たりが生じていた。

建設業の業種別業況判断DI（前年同期比）



総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは、4～6月期の△28から今期は△29と低迷を続けたのに対し、総合工事業（民需中心）は、△23から17へと大きく好転することになった。また、総合工事業（官公需中心）の売上高DIと経常利益DIは、それぞれ△11から△29、△24から△56へと減少幅を拡大している。一方、総合工事業（民需中心）の売上高DIと経常利益DIは、それぞれ△2から7、△17から3へと増加・好転に転じている。今期の業況の改善は、民需によって牽引されたものである。

これまで官公需中心に事業を展開してきた総合工事業では、公共事業費が削減されるなかで、民需を中心とした新規顧客の獲得に努力がむけられてきた。本調査の「経営上の努力」の記述欄にも、こうした取り組みが数多く紹介されていた。しかし、この数回の調査ではこうした記述が徐々に少なくなっている。つまり、民需の掘り起こしに一定のめどが立った企業が増えてきたのではないかと思われる。

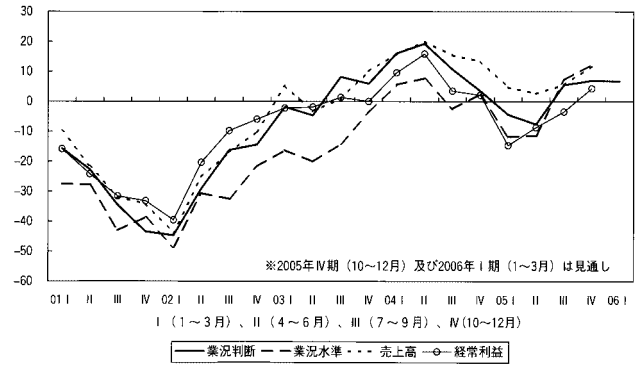
このように、民需への転換を図った企業あるいは従来からの民需中心の総合工事業と、官公需への依存を続ける総合工事業との間で、業況の格差がより鮮明に表れるようになったといえる。

(b) 製造業

企業間格差を伴いつつも健闘する同友会型企業

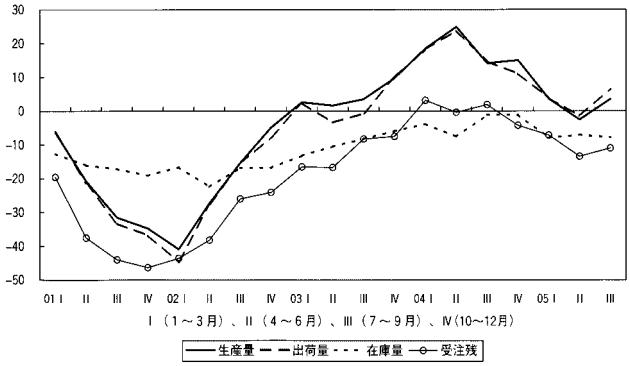
直近2期（1～3月期、4～6月期）の悪化傾向から一転して製造業の業況判断DIは大きく好転し（△8→6）、10～12月期見通しも7である。売上高DI（3→6）、業況水準DI（△11→7）も大幅に好転し、経常利益DIのマイナス幅も縮小しており（△9→△3）、日銀短観などの他の景況調査（中小企業は回復の兆しはあるが、水準は低い）と比べても異質な傾向が示されている。業況判断DIを業種別に見ても4～6月期に急回復した繊維（27→△6）が大きく後退したものの、その他の8業種はすべてで改善ないし好転した。とくに原料問題で苦悩する鉄鋼・非鉄（△14→0）、金属製品（△20→△3）、機械器

製造業の各種DI（業況水準を除いて前年同期比）



具（△8→11）の3業種の好転は注目される。経常利益の好転理由を見ると、「売上単価・客単価の上昇」の指摘割合が11.3%から23.4%へと急進しており、取引先との価格交渉力の有無が企業間格差を決定付ける重要な要因となっていることが伺える。なお好転理由に関して「売上数量・客数の増加」の指摘割合は逆に87.3%から79.2%に低下しており、本格的な景気回復の環境が整いつつあると判断することはできない。引き続き、①持続する原材料問題、②とくに原油価格の動向、③外需の二本柱であるアメリカと中国の２大市場の先行きが懸念材料として残っている。

製造業の生産･出荷･在庫･受注残DI（前年同期比）



健闘している企業の特徴を見ると「新商品の開発と販売力強化」を一体化して市場に提案するタイプ、経営指針の「共有」と社員「共育」を重視し顧客・取引先の個別ニーズに対応した経営戦略を指向するタイプが多くなっており、同友会型企業づくりが危機打開の糸口になることを実証している。

持続する先行き不透明感を打破するために必要な指針に基づく戦略的経営

4～6月期にマイナスに転じた製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合）（△3→4）と出荷量DI（「増加」－「減少」割合）（△2→7）は今期再びプラスに転じた。食料品と印刷の大幅な増加が目につく一方、繊維、木材の減少基調に変わりはない。引き続き在庫量DI（「増加」－「減少」割合）は削減されている（△7→△8)。先行きの指標となる受注残DI（「増加」－「減少」割合）は引き続き減少過程をたどり、2期連続で2ケタ台のマイナスを記録した（△13→△11)。とくに、生産・出荷量で好転した食料品（△8）と印刷（△29）の受注環境は厳しくなっており、機械器具（△9）の先行きも不安定さを脱却できず、中小企業が回復軌道に乗ったとは言い切れない。

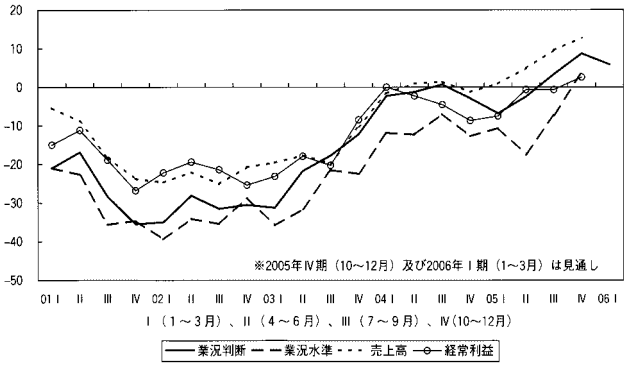
経営上の力点では、量指向から質指向の経営を意味する「付加価値増大」、「研究開発」および「情報力強化」、それらを具体化するための「社員教育」の指摘割合の高さが目立つ。「量より質の時代に入った。社員教育を重点に、ライバルとの差別化にこだわる」（愛知・プレス金型用カムスライドユニット）形で、いかに固有技術を先鋭化するかが問われている。

(c) 流通・商業

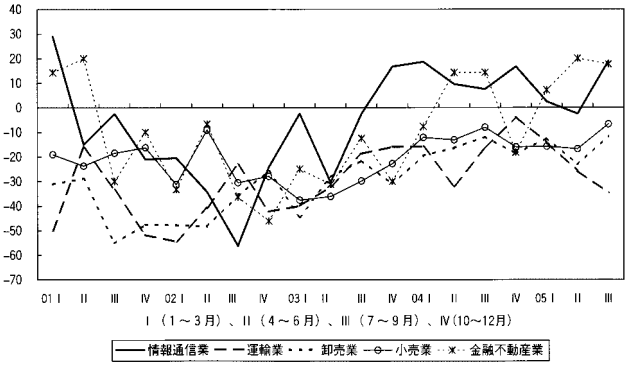
今期、次期ともに好転基調にある業況判断、業況水準、売上高

今期の流通・商業の業況判断DIは、△2→3と好転傾向にあり、引き続き10～12月期見通しについても9とさらなる好転傾向を予測している。しかし、2006年1～3月期については6と若干の

流通・商業の各種業況DI
（前年同期比）



流通・商業5業種の業況水準



後退が見込まれている。他方、7～9月期の業況水準DIについては、△17→△7と好転基調にあり、10～12月期見通しでは4と水面上への上昇が見込まれている。

また、7～9月期における売上高DIは、5→10と増加傾向にあり、10～12月期見通しについても13と、さらに売上高増加が見込まれている。しかし、7～9月期の経常利益DIについては、△1で横ばいにとどまっている。しかし10～12月期見通しについては、3と好転が予測されている。また、7～9月期の売上・客単価DIは、△12→△5と改善傾向にあり、10～12月期見通しは、4と水面浮上の上昇が見込まれている。他方、7～9月期の仕入単価DIは、31→25と4～6月期に比べて下がったものの、10～12月期見通しでは、33と仕入値は13年ぶりともいえる高い水準になることが予想されている。まだ仕入単価は高止まりの状況にある。

以上から、今期での流通・商業における全般的な業況は、改善・好転傾向にあるといえる。しかし、仕入単価が今期多少下げたとはいえ高止まりにあることが気がかりである。

また、次期以降についてみても業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI、売上・客単価DIのプラス傾向が見込まれている。

流通・商業におけるこうした改善・好転基調は、景況全体が好転するといった環境的側面と多くの企業では様々な積極的な経営上の努力を展開しているといった主体的側面があると考えられよう。実際「豊作により米価は３％の値下りがありましたが、差益の確保に努め減収、増益になりました。……更に独自の商品戦略、提案力、企画力により、バランスの取れた経営を努力します」（宮城県、米・灯油・酒小売）との自由回答欄の記述に示されるように、状況が厳しくとも経営上の努力でそれを乗り越えようとしている企業も存在する。

また、「デジカメもコンパクトタイプから一眼レフタイプに変わってきているので、売れ筋商品が我々の手許に戻って来たかなという感じです」（福島県、カメラ販売）という記述に代表されるように、現在の市場は大型量販店に競争力があるロープライス商品だけが売れるのでなく、質の高い商品を好む消費者が存在し、高級品に対する需要がある時代となってきている。

後退基調にある運輸業～原油価格高騰の影響か？～

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）別にみた今期の業況判断DIをみるならば、運輸業で△4→△25、小売業で0→△2、金融不動産業で40→18と悪化傾向にあるものの、情報通信業で3→49、卸売業で△10→0、と好転傾向が示されている。

また、7～9月期の売上高DIは、運輸業で18→△4、小売業で8→４、金融不動産業で29→22と減少傾向であるが、情報通信業で20→30、卸売業で△7→8と増加傾向にある。さらには、7～9月期の経常利益DIについては、運輸業で△14→△24、小売業で10→1と減少傾向があるものの、情報通信業で19→23、卸売業で△12→△6、金融不動産業で12→24と好転基調なっている。以上、業種別にみるならば、情報通信業の改善基調と運輸業の大幅な後退基調が特筆できる。

かかる傾向のなか、自由回答欄では「燃料価格の高騰が業績を圧迫しています。……運賃の値上げ要請を行っていますが、現実は困難です」（静岡県、大型トレーラーによる中距離輸送）といった原油価格の高騰が業績にマイナス要因を与えているといった記述がある。しかしながら、こうした企業についても「輸送事業単体から関連業務を取り込んだ新事業に進出を図っています」との発言があり、厳しい状況下でも経営者の積極的な姿勢が垣間見られ、先行きの見通しは暗くないように思われる。

(d) サービス業

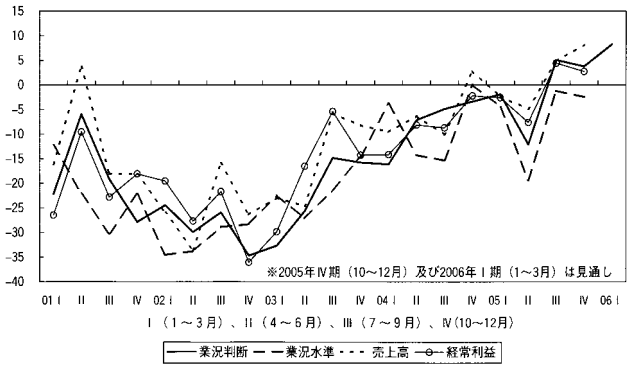
業況は反転改善。業況「悪化」企業の減少が、業況感の好転に繋がる

今期、サービス業の景気動向の各指標が軒並み改善を示す結果となった。みごとに、4～6月期調査での判断を「裏切る」結果となったが、それはそれで業況改善であるから望ましい。しかし、その業況改善が堅実な景気回復のもたらしたものかが問われよう。

業況判断DIは本年4～6月期に△12と大きく落ち込んだが、今期は5と17ポイントもの大きな改善を示した。業況水準も△1となり、4～6月期の△19からプラス18ポイントも急速な改善をみせた。また、売上高DIは4～6月期から10ポイント改善し、5となった。さらに、経常利益DIは4となって、4～6月期から12ポイントもの改善である。

サービス業の各指標が共通にプラスへのベクトルを持ったことが今期の特徴である。4～6月期が大きく悪化した結果となったのに対し、きわめて対照的な調査結果となっている。もっとも、業況判断DIの内訳をみると、今期「好転」が34.6%と4～6月期を10.4ポイント上回るものの、34.6%という数値自体は2004年第10～12月期の30.6%、本年1～3月期の30.8%を大きく上回るものではない。他方、今期の業況改善は

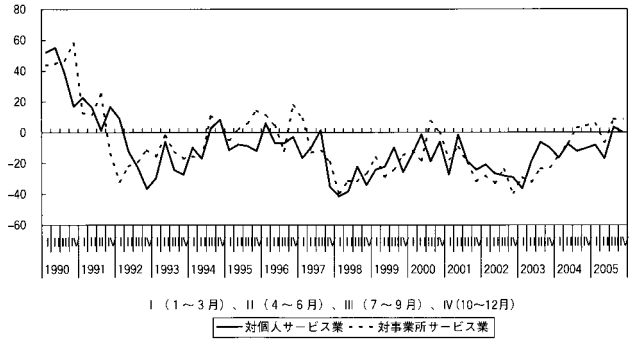
サービス業の業況判断DI
（業況水準を除き前年同期比）



「悪化」が29.6%という1996年10～12月期以来のほぼ10年ぶりの低い数値になっている。これまでは「悪化」企業比率が減少しても「横ばい」が増え、必ずしも「好転」が増えたわけではなかったが、今期は「好転」が増え、「悪化」が減少したという相乗効果が業況改善という結果に結びついている。

変わらず残る二極構造。今後の景気への不安材料は未解消

サービス2業業種の業況判断DI
（前年同期比）



サービス業では対個人と対事業所サービスの二極化が存在し、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という傾向は変わらない。しかし、その格差が一部指標では縮小したということが今期の特徴といえる。今期の業況判断DIは対個人が3、対事業所が8となり、前期のそれぞれ△17と△7から大きく好転した。しかも、その格差が、4～6月期に比べ今期はほぼ半分にまで縮小している。つまり、全体にサービス業の業況が改善していることと同時に、これまでは業況悪化の要因であった対個人サービス業の景況改善が全体の改善に大きく寄与しているということである。この点は業況水準DIも同様であり、4～6月期の対個人サービス業と対事業所サービス業がそれぞれ△24と△14であったのに対し、今期は△1と0というように、ほとんど並ぶまでになった。しかし、売上高DIは今期0と12というように、いまだ格差縮小のみられない数値も存在する。関連産業の景況改善によって対事業所サービスの業況が好転したほどには、まだ個人サービスにまではその恩恵が及んできていない、ということである。

今期の業況改善要因は製造業の著しい改善に牽引されたものと考えられるが、他方「人材不足と石油、鉄製品の価格上昇により、…建物の補修及び取替え中についても必要なものは早く発注しようとの機運が高まり、一時期より仕事量が増加の傾向」（兵庫、住宅設備管理）という自由記述もあり、今期の業況改善が持続的なものとなるかはいまだ予断を許さない。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

「民間需要の停滞」の緩和が一層進む一方で人手不足も急上昇

7～9月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）として深刻度の高い上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（55.1%）、「民間需要の停滞」（33.7%）、「仕入単価の上昇」（25.1%）、「官公需要の停滞」（18.8%）、「販売先からの値下げ要請」（18.6%）であり、この順位は04年7～9月期から5期連続して変わっていない。とはいえ、今期はこの5項目すべてが、4～6月期より問

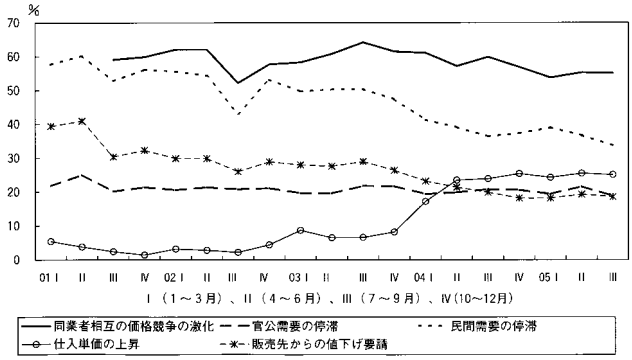
題点としての比率を下げている。

上位5項目すべてが減少をみせる一方、第6位の「熟練技術者の確保難」は2.4ポイント増加、第10位の「従業員の不足」が2.1ポイント増加をみせている。

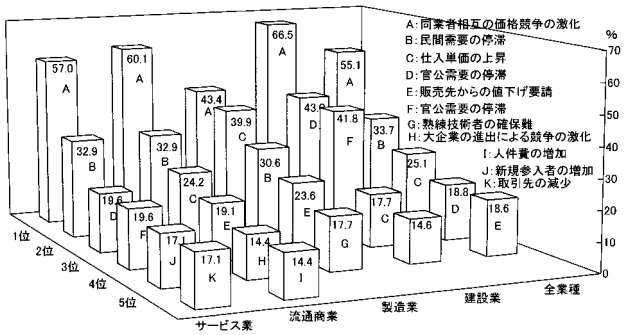
第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は、2001年7～9月期の選択肢発足以来17期連続して最も深刻な問題点として第1位を保持しているが、問題点としての深刻さ具合は、2003年10～12月期から緩和する傾向にある。

これを業種別にみると、建設業、製造業が減少している一方、流通・商業、サービス業が増大している。地域別には「北海道・東北」だけが61.0％と60％台で、他の5地域はすべて50％台であった。4～6月に比べ「関東」、「中国・四国」と「九州・沖縄」で深刻度を高めている。企業規模別には引き続き100人以上がもっとも深刻となっており、今期は63.3％となったが、緩和傾向にある。深刻さの度合いは引き続き規模に逆比例している。

経営上の問題点上位5位の推移



業種別経営上の問題点
2005年7～9月期（複数回答）



第2位の「民間需要の停滞」は、04年4～6月期に39.1％を記録して以来、30％台後半で推移してきたが、今期は33.7％とついに30％台前半に突入した。一方この1年間高止まった状態で推移している第3位の「仕入単価の上昇」は今期、4～6月期の水準をわずかに下回った。しかし、この項目としては調査開始以来最大級の水準である。石油等の素材価格の高騰がどう企業に影響を及ぼすか、引き続き注意が必要となろう。

7～9月期の特徴は、まず第一に、「民間需要の停滞」と「官公需要の停滞」の両者の同時減少がみられ、「需要」でくくるならば、「需要停滞」の大幅緩和となっていることである。両者ともここ数年間の最低水準といって良いような状態である。これに、競争激化としてあらわれる市場争奪戦の緩和を重ねると、問題点という視角からも景況の改善があらわれているといえるだろう。

第二に、「熟練技術者の確保難」（11.3％→13.4％）、「従業員の不足」（8.0％→10.4％）の比率が高まっている。いわゆる人手不足がここ数年来最高の水準に達していることになる。

このように、今期は4～6月期とちがって経営上の問題点レベルで景気を押し上げる要因が目につく結果となっている。しかしながら、「仕入単価の上昇」など、景気の足を引っ張る要因も高止まっているのであるから、上昇と下降とが背中合わせになって進行している中で、たまた

ま今期は景気押し上げ要因が前面にでたものと思われる。しばらくは、経営上の問題点でもせめぎ合いの動きになるのではないだろうか。

〔Ⅶ〕経営上の力点

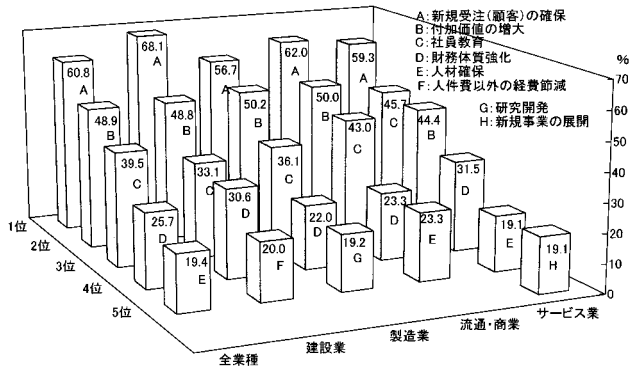
「社員教育」が40%に迫る勢い―社員の成長と企業の成長を結びつける人材戦略へ

経営上の力点（3項目までの複数回答）では、1位の「新規受注（顧客）の確保」が4～6月期より2ポイント下降して60.8%、2位の「付加価値の増大」は2ポイント上昇して48.9%、3位の「社員教育」は1.8ポイント上昇して39.5%となった。「社員教育」は、1～3月期に続き、1993年の調査開始以来の最高値の記録を更新し、40%に迫る勢い。「社員教育」を押し上げたのは、業種別で見ると、流通・商業の43.0%（4.4ポイント上昇）とサービス業の45.7%（3.4ポイント上昇）、地域経済圏別では「中国・四国」が、経営上の力点の順位で「付加価値の増大」を抜いて「社員教育」（44.8%）が2位に浮上したのが目立った。

注目されるのは、企業規模別の「100名以上」で、「社員教育」が50.0%に上昇し、「新規受注（顧客）の確保」（48.0%）を抜き、経営上の力点の2位に浮上したこと。「100名以上」規模層では、「社員教育」を経営戦略の中心課題に据えて取り組んでいる様子がうかがえる。先駆的な会員企業は、社員の成長を企業の成長にリンクさせる人材戦略に系統的に取り組んできた。すなわち、経営者が人材育成に熱心であるほど、良い人材が集まり、適正な処遇を受けて、人材が長期的に戦力として成長し、業績が向上する。そうした企業にさらに人材が集まるというプラスのサイクルを作り出そうとしている。会員企業が、時代の要請に応じて、企業の成長と人材育成を結びつける戦略に舵をきっていることは、「企業は人なり、社員教育によるレベルアップ。今後の課題として、建設業は建設サービス業に移行すると考えられる。物を作る時代から、維持する時代へと移行する。新しい技術開発の導入を考えて、社員の教育、技術の習得を行っている」（沖縄、土木工事）という声にも表れている。

では、どのような視点で社員教育に取り組んでいるか。「お客様の要求に100%応えられる社内体制作り。その為の社員研修、社員の意識を外部(お客様)に向ける事に力点をおいています」(新潟、自動車部品用プレス金型)、「毎月1回、『最終ユーザーの満足』について、全社員にてグループ討論を実施。目的はクレーム品発生件数を減らす事」（大阪、製缶・板金、産業用乾燥機)、「現状の経済の流れについていける社員教育が必要と思う。客先のニーズが多様化している故に、か

業種別経営上の力点
2005年10～12月期（複数回答）



なり柔らかい考え方が必要とされている」（愛知、各種機械製作）など、お客様のニーズや満足に応えられる教育に傾注している。そのような努力を通じて企業の発展をはかろうとしているのである。

経営戦略の再構築に取り組む―「第二創業」の気概をもって

事業構造を見直して、好調な部門があるうちにシフトする戦略も注目される。「事業計画の徹底的見直し。現在、小売部門の業績は順調なので、これよりは製造卸業から製造小売業への業態の変革を敢行しています」（福岡、アパレル製造卸）。さらに、ドラスティックな改革に着手した例も見られた。「20～30代の製造、営業、管理(調達)分野から立候補、推薦した社員による『改革委員会』新設。8月新年度経営計画作成、発表会での上記委員会の参画。営業本部長、製造部長の更迭と新任」（静岡、工作機械製造）。

しかし、経営の見直しが必要という認識があっても、なかなか改革に着手できないことも多い。例えば、取引先が1社に依存している場合、危ない状態にあるという考えはあっても、仕事が流れているとその認識は薄れがちになる。今回はその例が寄せられた。「6月に6割占めているメインの顧客より、06年度内に仕事を全て引き上げるとの要請あり。ここ数年進めてきた自社製品ブランド化、他顧客の事業拡張計画をより具体的に打出し実施中。引き上げる顧客については、具体的な引き上げ計画書の提示を求めると同時に、過去44年間に亘る取引経緯を文書にし、取引継続を促がした。結果、全数は撤回され、半数の引き上げに緩和。先週土曜日、新事業を含む方針発表会を全社で実施。難問山積みだが、この機会を当社の第二創業として前向きに考えている」（神奈川、精密部品加工）。大いに教訓としたい。

「最悪の事態」を考えてリスクマネジメントに取り組む場合でも、「社員の生活と暮らし」に目線が据えられたときには、より積極的なものに転化する。「本業の悪化と先行不安に対し、あくまでもリスクヘッジとして、毎月の利益を確保するために社長の責任においてアセットマネジメントを開始した。本業が回復基調に復帰するまで何年もかかりそうだが、『リストラは一切ない』と公言しているので、社員の生活と暮らしを守るために決断した。退路を断ったことで、社内ミーティングでの議論が活発化し、本気で会社と自分たちの将来のことを語り始める社員が増えてきたことが何よりもうれしい」（和歌山、包装資材製造）。

ネットワーク連携―同友会の理念と信頼が真価を発揮

「中小企業新事業活動促進法」が、2005年4月から施行。目玉政策である「新連携」事業の認定企業（9月29日現在、101社）のうち、同友会会員企業は約1割を占めている模様。記述回答の中にもその話題が表れ始めた。「経済産業省から出された異業種新連携事業の施策を受け、物流の総合支援事業を計画中！同業者同士の組合ネットワークの構築と同時に進めた結果、組合員間の仕事の質が向上し、協同受注事業に大きく貢献し始めてきた」（千葉、自動車整備業）。「中小企業新事業活動促進法で、自治体向けのコンピュータシステムの運用面での新サービスについて申請を行い認定を受けました」（大分、情報処理）。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課題について、これまでも再三強調してきた。しかし、一般的には、参加企業がネットワークに依存したり、補助金獲得が目的となってしまって失敗した事例が山ほどある。自力でも連携事業を進められる見通しをもてなければ、成功は覚束ない。同友会は、同友会理念という共通理念のもと、学び合いを通じた信頼関係をベースとした連携が可能であり、この分野での今後の成果が期待される。

長い間の混迷からの脱出？

7～9月期は、持続性に不安を残しつつも業況判断が全業種でプラスに上昇するなど景気は持ち直した。今期唯一、業況判断がマイナスであった「北海道・東北」の場合でも「『良い』とはとても言えないが、方向としては長い間の混迷からは脱出しようとしている。利益とは言えるものではないが、借入の返済は順調に進んでいる。売上も下降はしていない。ただ『がまん』の日は続いている」（北海道、米、酒小売、コンビニ）という状態にはなっている。「長く低迷した景気のため、老朽化していた設備の更新もままならなかったが、ここへ来てやっとそれを考えられる状況になってきた」（愛知、ゲージ製造業）。つまり、どうにか「一息」はつける状態にはなったというところだろう。

しかし、数値から見ると景況は相当改善しているが、経営者の見方・感覚は慎重である。「常に精一杯やっていますが、嵐の中の状況で、経営者は何時もいつも、最大の知恵と工夫で経営しています。特別の特効薬はありませんが、日々の積み重ねと考えています。中小企業の印刷会社で生き延びること、継続さえ難しいのです」（福岡、シール印刷）。

「継続は力なり」、そして「知は力なり」。以上、今回の記述回答からも、同友会での真剣な学び合いの中から必ずや自社の活路を見出すことができることを改めて確信できる。

同友会景況調査報告（DOR）No.72

2005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）