第73号

同友会景況調査報告（DOR）

（2005年10～12月期）

景気上昇続くも格差広がり浮揚力弱し

〔概　要〕

2006年、日本経済の滑り出しは良好なようである。

たしかにDORでも2002年1～3月期の不況の底から這い上がり、2005年10～12月期の業況判断DIは5と1996年7～9月期以降最も高いプラス値となった。製造業とサービス業がその起動力となっており、なかでも製造業は15と最大のプラス値になっている。製造業大手企業が今回の景気の起動力となっているのと同様である。

売上高も徐々に伸び、経常利益もようやくプラスに転じた。

だが、先行きは楽観視できない不安材料もある。それは2006年1～3月期、4～6月期がそれぞれ3、1と景気減速を予想している点である。そこでは売上高も微減、経常利益はマイナスに戻るとされている。このシナリオで見る限り、中小企業景気の浮揚力は弱く、本格的な回復軌道に乗ったとはとうていいえない。

原油高によるコスト増に加え、消費需要にも盛り上がりが欠けているところから、前途に確信が持てない経営者の姿がみてとれる。政府の経済政策と中小企業の真価が問われている。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2005年12月5日～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　2,389社より913社の回答をえた（回答率38.2%）
（建設165社、製造業287社、流通・商業298社、サービス業157社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　41.5人
②臨時・パート・アルバイトの数　36.8人

【DORの眼】

「社会の一員としての企業」という思想

立教大学　廣江　　彰

昨年来、新聞の社会面を賑わしている耐震強度設計偽装事件をはじめ、ここ数年来企業のコンプライアンス（法令遵守）を問われる事例が相次いで表面化している。企業によるいわゆる「不祥事」は、防衛施設庁の「入札談合疑惑」、「ＪＲ福知山線脱線事故」、「大阪アメニティパーク（ＯＡＰ）土壌汚染隠蔽」、「橋梁談合」など「事件」となったものですら数多い。

しかし、これが全てだろうか？あるいは、よくいわれるような「氷山の一角」なのか？

（社）日本経済団体連合会が昨年12月13日に発表した「企業倫理・企業行動に関するアンケート集計結果」では、有効回答のうち75.9%が「自社やグループ会社で起こり得る不祥事であり、危機感を持っている」と最近報道される「企業不祥事」に関して答えている。つまり、事件として世に出るのは、「氷山の一角」だという可能性が高いのである。

企業の側でも「企業倫理の浸透徹底」のため経営者自ら努力してはいるが、「組織の末端まで意識が徹底しない」、「負の情報があがってこない」、「問題の報告と対応が後手に回る」などの悩みを感じているという。

そのためか、かつての「メセナ」に代わって、コーポレート・ガバナンス（企業統治）、コンプライアンス、CSR（企業の社会的責任）などという言葉が、最近よく聞かれる。

コーポレート・ガバナンスが問うのは、株式会社の場合であれば、代表取締役などの経営を取締役間の相互監督機能で監視できているかであり、その際の監視、監督基準が企業理念、定款、法令などに順じているかを問うのがコンプライアンスである。つまり、「企業不祥事」が多いということは、経営組織が有効に機能していない、ということになる。

では、なぜ有効に機能しないのか。私が思うのは、個々の企業から世界を「解釈」することはあっても、社会の一員としての企業という視点が欠落しているのではないか、ということだ。企業が社会の一員であるからこそ、コンプライアンスが必要であり、さらには環境への配慮や経済・社会の持続的発展にとっての貢献が欠かせなくなる。「地域での貢献ができない企業がグローバルな企業として成功することはない」といい切るマーク・ベニオフ（セールスフォース・ドットコムCEO）が主唱するコンパッショネート・キャピタリズム（思いやりある資本主義）は、社会の一員としての企業の存在意義を強く押し出している。

成功者が手にする利益の一部を社会還元するのとは違い、企業が生み出す物財やサービス、あるいは事業活動それ自体が利害を共有する社会を意識している。社会貢献を企業利益の原動力にするという経営思想を明確にした企業のあり方は、経営組織が社会というチェック機能を内在化しているという意味で「企業不祥事」に縁遠い存在かもしれない。同じ経営思想が、赤石義博中小企業家同友会全国協議会会長のいう「情理の効率」にも読み取れる。

景気上昇続くも格差広がり浮揚力弱し

2005年10～12月期DOR

［Ⅰ］業　況 …… 4

〔概　況〕 …… 4

デフレ脱却で中小企業にも希望のもてる年に？

遅ればせながら、製造業を中心に中小企業にも景気回復の波

先行きに確信が持てず、本格回復とはとうていいえない

〔売上高〕 …… 7

格差を拡大させながらも売上高は好転

〔経常利益〕 …… 8

利益面でも久しぶりの回復ながら、不安定性拭えず

［Ⅱ］金融・物価 …… 10

〔金融の動向〕 …… 10

金利上昇予想はあるものの、足元は引き続き資金繰り改善

〔物価の動向〕 …… 11

仕入単価の高止まりなお続く

［Ⅲ］生産性・雇用 …… 12

上昇基調を削がれた生産性―1人当たりの売上高と付加価値

改善傾向が持続する雇用・労働時間

［Ⅳ］設備投資 …… 14

今期の実施割合は再び横ばいだが、今後は緩やかな上昇の可能性も

企業規模別格差が持続しつつ、新たに地域別にみた関東の優位が顕著

［Ⅴ］業種別動向 …… 15

(a)建設業 …… 15

業況は再び悪化の兆しがあらわれ、売上高も水面下に落ち込む

業況の不安材料となる耐震強度偽装問題

(b)製造業 …… 16

構造転換に対応した経営体質を確立しつつある同友会型企業

時代が求める内需中心とルールある市場経済を展望した経営者運動営

(c)流通・商業 …… 18

今期、後退基調にある業況判断、業況水準、売上高

経常利益については、5業種すべて悪化傾向

(d)サービス業 …… 19

業況水準以外の指標は、引き続き業況改善を示す

製造業に引っ張られた対事業所サービス業の改善が大きく影響

［Ⅵ］経営上の問題点 …… 20

「民間需要の停滞」「仕入単価の上昇」が緩和し、人手に関する問題がクローズアップ

［Ⅶ］経営上の力点 …… 22

「人材確保」が最高記録を更新―新人の採用・定着・成長ができる企業づくり

耐震強度偽装問題と信頼の再構築

自力型社員・自立型企業―社員の人間的成長こそ会社発展の源

コ・クリエーション戦略―同友会理念「国民や地域と共に歩む中小企業」の実践へ

〔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〕

デフレ脱却で中小企業にも希望のもてる年に？

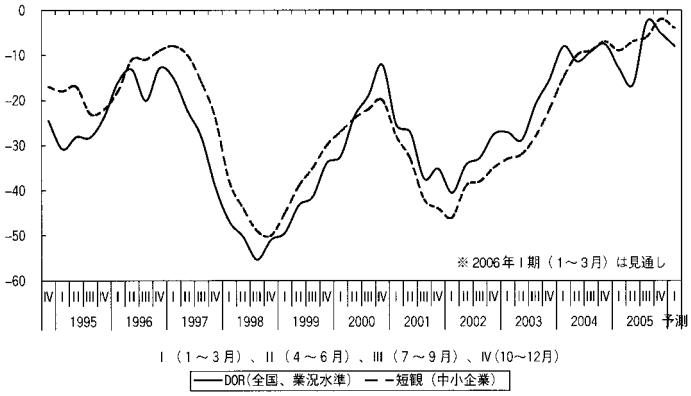
日本経済全体でみると、景気は大筋では回復してきている。GDP（国内総生産）成長率をみると、以下の通りになっている（暦年連鎖価格）。2002年度－名目△0.7%、実質1.1%、2003年度－名目1.0%、実質2.3%、2004年度－名目0.5%、実質1.7%、2005年度－名目1.6%、実質2.7%（政府見込み）となっている。これでみると実質が名目を上回るデフレ状況が続いているが、実質GDPは確かに増大している。

政府はこうした景気回復後の動きを踏まえて、2006年度の経済見通しを「名目2.0%、実質1.9%」と発表している。これは2005年度より実質GDPは下回るものの、名目が実質を上回りデフレ脱却の年となるという予想である。

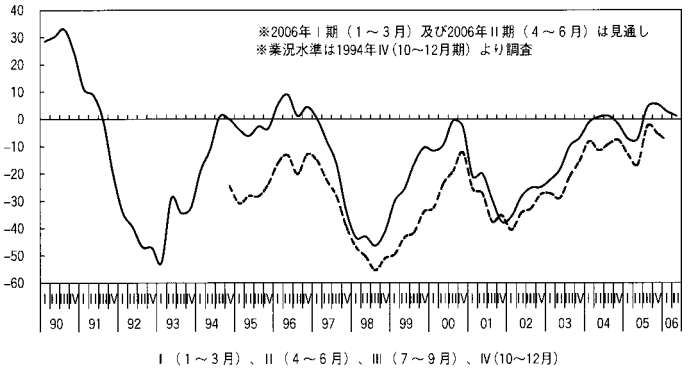
たしかにマクロで物価下落で実質が名目を上回っているから経済は伸びているといわれても、ミクロの現場では売上高が伸びないことを意味するから、景気回復の実感は湧かない。今年がデフレ脱却の年になるとすれば、中小企業でもささやかであれ、景気回復が実感できる年になるかもしれない。ともかく2006年、中小企業にも希望のもてる年になってもらいたいものである。

だが過信は禁物である。現在、2002年2月から始まった景気拡大期が「いざなぎ景気」（1965年11月～1970年7月の57ヵ月間）を超えるかどうかが取り沙汰されている。つまり2006年11月まで今の回復基調が続けば「いざなぎ景気」を超えるというのである。この話はバブル後の拡大期（1993年11月～1997年5月の43ヵ月間）にも話題になったことがある。このときはこの動きをもって景気回復が本物だと誤謬され、橋本内閣が消費税の3%から5%への税率アップを後押しする論拠とされた。「いざ

DOR業況水準DIと日銀短観（中小企業）の推移（全業種）



業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



なぎ超え」の声が挙がると、そののち決まって増税攻勢がかけられるだけに用心、用心である。

遅ればせながら、製造業を中心に中小企業にも景気回復の波

それでは同友会会員企業の長期動向を確認しつつ、足元の景気、2006年上半期の景況をどう見ているのか、フォローしておこう。

まずDORの長期動向を見ると、2002年1～3月期の△36を底に2003年も回復を続け、2004年4～6月期にはいったんプラスに転じた。だが、このプラスは翌7～9月期までの2期しか続かず、10～12月期には早くもマイナスに転じ、2005年4～6月期まで3期連続のマイナスとなったが、2005年7～9月期に4とプラスに転ずるという苦難の道どりを示している。

では10～12月期はどうか。

まず全業種の業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）をみると、2005年7～9月期の4に対し10～12月期は5と1ポイント好転幅を広げている。2005年は1～3月期が△7、4～6月期が△7であったから、上期のマイナスがプラスに転じたのはかなりの回復といえる。日本経済全体の回復が遅ればせながら中小企業景気に波及した格好である。

業種別に見ると、最大の牽引車になっているのは製造業で7～9月期の6→15と9ポイントの改善ぶりである。製造9業種別で見ると鉄鋼・非鉄金属製造業（0→44）、金属製品製造業（△3→27）、機械器具製造業（11→18）の好転が目立つ。次いでサービス業も5→12と7ポイント上昇している。

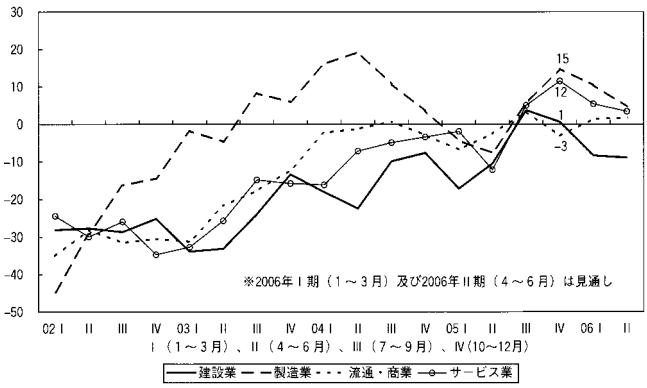
これに対し、建設業は4→1、流通・商業は3→△3と振るわない。

ただし日銀「短観」（「全国企業短期経済観測調査」）と同じ設問にもとづく業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）をみると、全業種では7～9月期が△3、10～12月期は△5とむしろ悪化している。

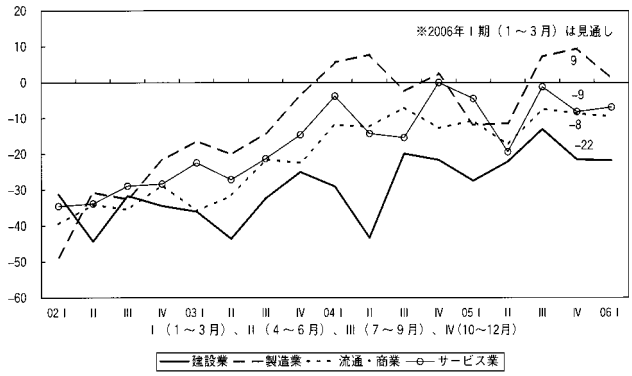
12月の「短観」では中小企業（全産業）が9月期の△6が△2と好転しているのと対照的であり、前年同期と比べ良くなったとしてはいるもののDORの方が足元の景況を厳しく捉えていることが分かる。

地域経済圏別では北陸・中部が7～9月期に比べ12→16、関東が11→16、中国・四国1→13と2桁台のプラスを記し

業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準DI



ているのに対し、近畿が2→2で横ばい、北海道・東北が△10→△13、九州・沖縄が10→1で10～12月期はむしろ悪化している。明らかに景気回復は二極化の様相を呈している。2006年1月1日付の『日本経済新聞』は2002年1月と2005年10月の鉱工業生産指数の変化率の比較から、「地方景気回復に格差、公共工事の『後ろ盾』消え、崩れる横並び、地域間競争へ」という記事を掲げているが、この動向と一致する様相である。

企業規模別では7～9月期に比べ10～12月期は100人以上の企業の突出が際立っている。すなわち100人以上は2→27と25ポイントもプラス幅を伸ばしている。これに対し、他の3階層はすべて1桁台のプラスにとどまっている。しかも20人以上50人未満がプラスを3ポイントほど伸ばしているものの、50人以上100人未満ではプラス幅が減少し20人未満はプラスとはいえ低位で停滞している。これでみると好景気を実感できるのはいまだ少数の企業にとどまっている。

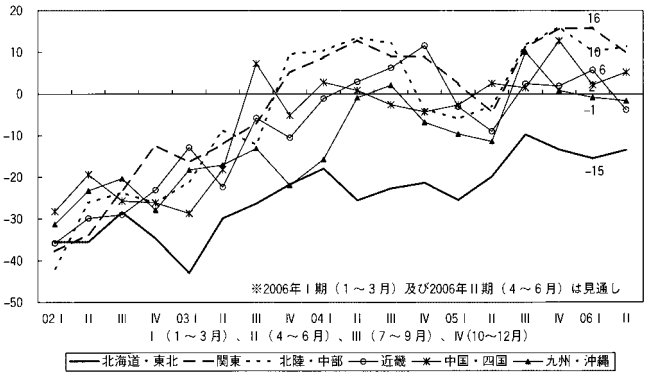
先行きに確信が持てず、本格回復とはとうていいえない

では2006年の景況見通しはどうか。

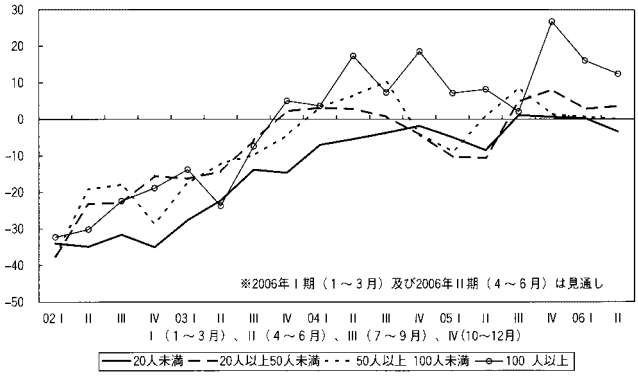
まず2006年1～3月期の見通しでは、2005年の10～12月期に対し、2006年1～3月期は5→3と2ポイントほど後退するとみている。

2006年1月4日付の『日本経済新聞』の1～3月期の産業天気予測図が2005年10～12月期の当初予測に比べ「景気が上向く」としているのと対照的である。

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）



業種別では流通・商業が△3→1とプラスに転ずるのは朗報であるが、他の業種は思わしくない。すなわち、製造業が15→10、サービス業が12→5、建設業が1→△8の見込みという有様である。このうち製造業の減は10～12月期を押し上げた製造3業種にやや息切れがみられることによる。

2006年1～3月期の指標は2005年10～12月期の反動源という要素があるが、それにしても押せ押せムードには遠いといえる。

このところ記録的な寒波や大雪で防寒衣料、暖房器具の売れ行きが好調であるが、他方、交通困難による生産の減少というマイナス材料もあるので1～3月期は予想より良くなるとばかりはいえないであろう。

なお、4～6月期は1で1～3月期よりプラス幅が減少すると見込まれている。4～6月期は半年先であり変動の可能性はあるものの、総じて2006年の上半期、今後景気がますます良くなるというバラ色の見通しは立てていないといえる。

地域経済圏別では1～3月期北海道・東北が2ケタ台のマイナスをさらに拡大、九州・沖縄では一挙にマイナスに反転するほか、北陸・中部、中国・四国がプラス幅を減少、関東が現状維持、近畿のみが好転という構図です。とくに北端と南端の経済は厳しい局面におかれる模様である。

企業規模別で2006年1～3月期をみると100人以上が16と2005年10～12月期の27に比べ10ポイントほど大きく減少するほか、20人未満、20人以上50人未満、50人以上100人未満のグループとも1桁台のプラスで停滞すると予想されている。

〔売上高〕

格差を拡大させながらも売上高は好転

売上高DI（「増加」－「減少」割合）は7～9期の6に対し10～12月期は7となった。この数値は1997年1～3月期以降、もっとも高いプラス値である。業況判断の好転には確実にこの売上高判断の好転が結びついている。

業種別ではやはり製造業が6→17と大きく好転している。またサービス業も5→12と好転している。これに対し、建設業は1→△2とマイナスに反転、流通・商業も10→0と水面まで落ち込んでいる。これにより建設業のプラスは2005年の4～6月期、7～9月期のわずか2期続いただけでマイナスに転じたことになる。束の間のプラスであった。

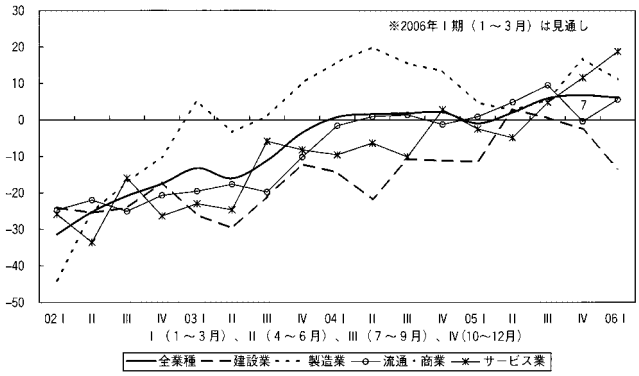
全体として数値こそ異なれ業況判断と同じパターンである

地域経済圏別では7～9月期に対し10～12月期は関東、中国・四国が堅調で北海道・東北がマイナスを減少させたほかは弱含みである。すなわち関東13→15、中国・四国が3→9、北海道・東北が△6→△3であるのに対し、北陸・中部が13→13、近畿が5→1、九州・沖縄が8→8となっている。

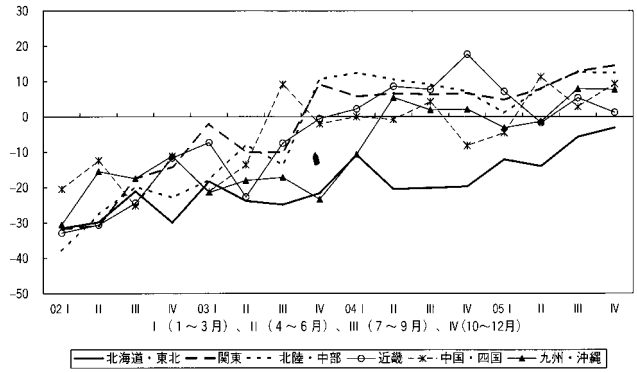
関東の健闘ぶりは北陸・中部を抜く勢いである。

地方景気の回復格差は売上高にもみ

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DI（前年同期比）



てとれる。

企業規模別では7～9月期に対し10～12月期は、業況判断と同様、というよりそれ以上に100人以上の企業の突出が目立つ。すなわち100人以上は6→36となんと30ポイントの好転をみせている。これに対し、50人以上100人未満と20人未満が停滞、20人以上50人未満が微減となっている。中小企業同士の格差も大きく拡大しているのがうかがえる。

06年1～3月期の見通しでは10～12月期の7に対して6と予想されている。若干、減退の見通しで、この予想が業況判断に連動している。

業種別ではサービス業は10～12月期に比べ大きく好転（12→19）、流通・商業もプラスに転ずる（0→6）が、製造業がプラスを減させ（17→11）、建設業が△2→△13と2ケタ台のマイナスに陥ったことが響いている。建設業のマイナス拡大には耐震強度偽装問題での需要の冷え込みが織り込まれているようである。

地域経済圏別では関東が10～12月期の15→24、北陸・中部が13→17、中国・四国も9→10という予想である。ここでも関東の伸びが著しく、一人勝ちの様相を呈している。これに対し、北海道・東北が△3→△7、近畿が1→△4、九州・沖縄が8→△1と後退模様である。地方景気の回復格差は10～12月期より強まる傾向さえある。

企業規模別では企業規模との相関が強まり企業規模が大きくなるほど良化するパターンになっている。すなわち20人未満は△1、20人以上50人未満では3、50人以上100人未満は15、100人以上が33である。100人以上は依然30%台でダントツであるが、10～12月期に比べ若干、減少している。景気回復の規模別格差も拡大する見通しである。

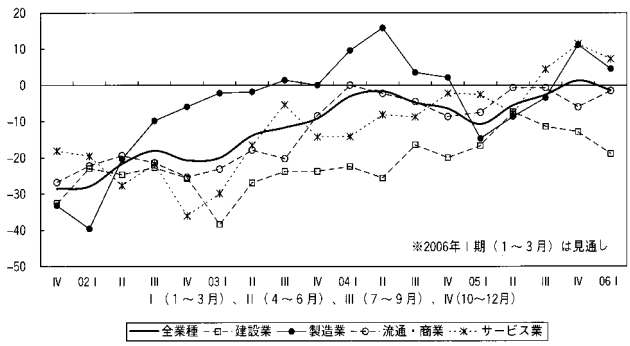
〔経常利益〕

利益面でも久しぶりの回復ながら、不安定性拭えず

2005年10～12月期、経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は1と1996年4～6月期以来小幅ながら久しぶりにプラス値を付けた。景気の回復ぶりは利益面でも裏打ちされた格好である。

ではなぜプラスに転じたのか。経常利益変化理由によれば、好転理由は7～9月期に比べ10～12月期に「外注費の減少」（6.6%→10.0%）、「本業以外の部門の収益好転」（2.5%→4.4%）などがあったことによるもので堅実な基礎にたったものとはいえないところがある。

業種別経常利益DI（前年同期比）

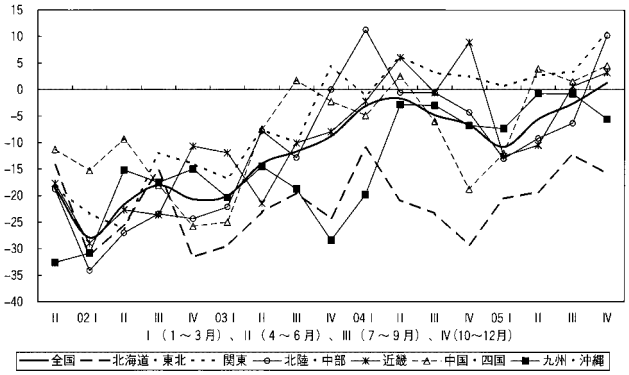


業種別ではやはり製造業とサービス業の好転が目立つ。すなわち製造業では7～9月期に対し10～12月期は△3→11、サービス業が4→11と製造業はマイナスからプラスへと大きく好転、サービス業は2期連続でプラスとなった。これに対し、建設業は△11→△13、流通・商業は△1→△6で7～9月期に比べてむしろ悪化し

ている。利益面でも二極化が目立つ。

地域経済圏別ではやはり関東、北陸・中部の良好さが目立っている。すなわち7～9月期に対し10～12月期、関東が3→11、北陸・中部が△6→10でともに2ケタ台のプラス水準にある。なかでも関東は2期連続のプラスで、北陸・中部に比べその水準も高い。

地域別経常利益DI（前年同期比）



これに対し中国・四国が1→5、近畿が1→3と1ケタ台のプラスになっている。また北海道・東北は△12→△16、九州・沖縄は△1→△6とマイナス幅が拡大している。地方景気の回復の格差は利益面でより如実に現れているといえよう。

企業規模別ではやはり100人以上の好転が目立つ。すなわち7～9月期に対し10～12月期、100人以上は△13→21と7～9月期のマイナスを打ち消し一挙に2ケタのプラスになった。これに対し20人未満、20人以上50人未満は好転したものの、20人未満は△5と依然マイナスを脱しておらず、20人以上50人未満は好転したものの5と1ケタ台にとどまっている。また50人以上100人未満は3→1とむしろ利益幅を減少させている。

回復格差は企業規模別でも明瞭である。

それでは1～3月期の見通しはどうか。

まず全業種でみると、10～12月期、いったんプラスに転じたDIが2006年1～3月期には△1とマイナス幅は小さいとはいえ、ふたたびマイナスに戻るとされている。やはり中小企業景気はいまだ本格的回復には到りついていないというべきであろう。

業種別では製造業、サービス業はプラスを維持するものの、その幅は減退をみるとされている。すなわち製造業が11→5、サービス業が11→7になる模様である。このうち製造業のプラスがサービス業を下回るとされているのが目を引く。

地域経済圏別では、10～12月期に比べ2006年1～3月期、関東のみがさらに好転、北海道・東北もマイナスを減らすほか他の経済圏はすべて悪化するとみられている。すなわち関東11→14、北海道・東北が△16→△13であるのに対し、北陸・中部10→7、近畿3→△3、中国・四国5→△6、九州・沖縄△6→△7で、利益面でも関東の一人勝ちがさらに極立つシナリオである。

企業規模別では10～12月期に比べ2006年1～3月期は50人以上100人未満が好転するほか、他の企業規模階層はすべて悪化すると見込まれている。すなわち50人以上100人未満が1→5とややプラスを拡大するが100人以上も21→12、20人以上50人未満5→0、20人未満△5→△9となるとされている。100人以上も経常利益DIを半減させるなど、総じて利益動向はなお不安定性を払拭しえていないといえるようである。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

金利上昇予想はあるものの、足元は引き続き資金繰り改善

2005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月期の4ポイント「余裕」超過幅が拡大して7となった。2004年春に「余裕」超過に転じて以降、業況の改善を背景に資金繰りの「余裕」超過幅には拡大の傾向がみられる。とはいえ、今回調査で金利低下傾向の終焉が鮮明になっただけでなく、日銀による量的緩和の解除をめぐる議論が盛んになったことで金利上昇リスクも高まってきており、今後とも楽観視はできない。

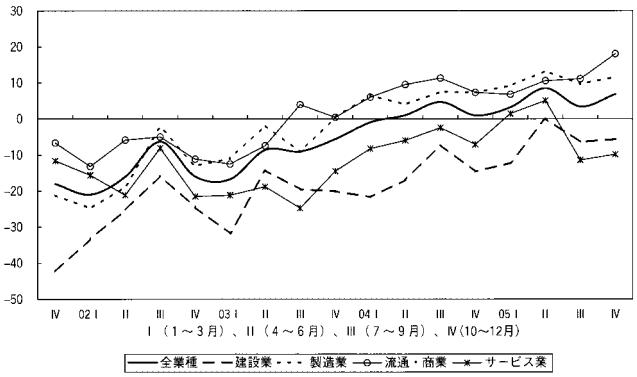
資金繰りDIを業種別にみると7～9月期に引き続き、流通・商業がもっとも良かった。流通・商業（11→18）は7～9月期よりも7ポイント「余裕」超過幅が拡大しており、調査開始以来の高い水準となっている。製造業（10→12）もやや「余裕」超過幅が拡大している。他方、建設業（△6→△6）、サービス業（△11→△10）は7～9月期から横ばいで推移した。

地域経済圏別で特徴的なのは、中国・四国（6→25）の「余裕」超過拡大幅の大きさである。関東（7→13）でも「余裕」超過幅が拡大し、北海道・東北（△6→0）では「窮屈」超過から抜け出すなど改善がみられた。しかし北陸・中部（11→7）、近畿（12→11）、九州・沖縄（△13→△14）では「余裕」超過幅の縮小あるいは「窮屈」超過幅の拡大がみられ、地域間の格差は、2005年4～6月期調査の41に次いで大きい39となった。

企業規模別では20人以下の階層で△10から△3へ大きく改善しており、依然として水面下ながら調査開始以来の水準を記録したことが特筆される。全般的な業況の改善を受けた資金繰りの改善が徐々に中小・零細企業にまで浸透しつつあることを示しているものと思われる。50人以上100人未満（19→23）では「余裕」超過幅が拡大したものの、20人以上50人未満（11→9）、100人以上（18→14）の「余裕」超過幅は縮小している。

今回の資金繰りの改善は長・短資金の借入金利の「低下」超過割合が縮小する下で生じている。借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）をみると、短期資金については7～9月から4ポイント「低下」超過幅が縮小して△11、長期資金については7ポイント「低下」超過幅が縮小して△7となっている。長・短資金の借入金利DIとも、業種別では建設業（長・短資金とも△13→△3）とサービス業（長期資金：△14→△3、短期資金：△14→△8）の「低下」幅の縮小

業種別資金繰りの状況DI（前年同期比）



が大きく、また企業規模別では20人未満の企業（長期資金：△11→△3、短期資金：△10→△5）で「低下」超過幅の縮小が大きかった。しかも、長期資金については、業種別・地域別・企業階層別のすべての項目で「低下」超過幅が縮小する結果となっている。しかし、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金が△38→△39へ、長期資金も△35から△36へ「容易」超過幅が拡大していることから、今回の資金繰り改善の背景には業況の改善および一部金融機関の貸出し態度の軟化があったことが推測される。短期資金の借入難度は、業種別では建設業（△28→△33）とサービス業（△31→△36）で「容易」超過幅が拡大しており、長期資金についてはサービス業（△27→△26）を除く3業種で「余裕」超過幅が拡大している。この結果、借入金の有無（「有り」の割合）は、7～9月期の83.9%から1.6ポイント増加して85.5%となった。また、借入金DI（「増加」－「減少」割合）は、短期資金（△17→△8）、長期資金（△20→△16）ともに7～9月期に引き続いて「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、△5から△4へわずかに「長期化」超過幅が縮小している。

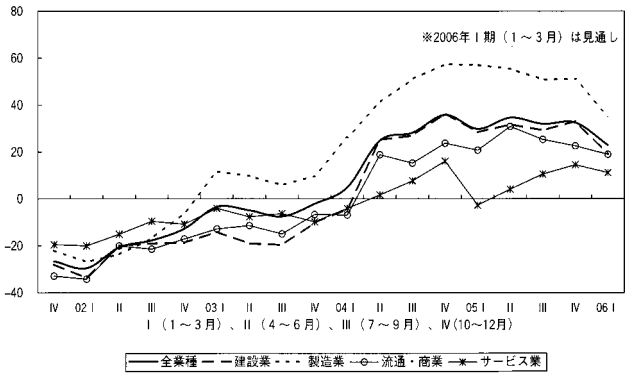
〔物価の動向〕

仕入単価の高止まりなお続く

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、7～9月期に比べ「上昇」超過幅が1ポイント増加して33となった。この結果、DIの30台は5期連続となり、依然として仕入単価は高止まりが続いている。

業種別にみると、製造業でこの傾向が突出して強い。製造業では、2004末をピークに「上昇」超過幅が縮小してきてはいるものの、今期は7～9月期と同じ51であり、これで50台は6期連続となった。建設業（29→33）、サービス業（11→14）でも「上昇」超過幅が拡大しており、全般的な仕入価格の上昇が各業種で進んでいる。次に地域経済圏別では、関東（33→34）と中国・四国（25→30）では「上昇」超過幅が拡大したものの、北海道・東北（29→25）では「上昇」超過幅が縮小している。また、企業規模別をみると、20人未満（36→27）では「上昇」超過幅が落ち着いてきたが、対照的に中規模以上の企業階層での「上昇」超過幅が大きい。すなわち50人以上100人未満（28→41）と100人以上（8→20）といずれも大幅に「上昇」超過幅を拡大しており、中小企業のみならず中規模以上の企業にも仕入単価の上昇が強く意識されるようになったことが特徴的である。

業種別仕入単価DI（前年同期比）



他方、7～9月期まで水面下ながら4期連続で「下降」超過幅を減少させてきた売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、7～9月期と同様の△12で

あった。業種別にみると、今回の調査ではサービス業（△18→△8）となり、「下降」超過とはいえ大幅にゼロに近づいている。また、建設業（△22→△20）もわずかに改善しており、「下降」超過幅の縮小も3期連続となった。とはいえ、製造業（△10→△13）、流通・商業（△5→△9）では「下降」超過幅が拡大する結果となっている。地域経済圏別では、関東（△16→△6）、近畿（△10→△6）では「下降」超過幅が縮小しているが、北陸・中部（△6→△15）、九州・沖縄（△10→△17）へ「下降」超過幅が拡大している。さらに企業規模別では、20人未満（△14→△9）と100人以上（△29→△21）の階層は改善したものの、20人以上50人未満（△7→△17）では「下降」超過幅が拡大する結果となった。

デフレ終焉が叫ばれながらも、仕入価格の上昇を販売価格へ転嫁することが難しい状況が依然として続いている。こうした状況下では、販売の伸びのストップが直接に収益悪化を引き起こしやすいことから、今後も販売動向に注意が要される。また、2006年は消費者物価指数が緩やかな上昇に転じるとの見方が強いが、物価の回復がたんなるコスト高ではなく、経済の好調を反映したものになるかどうかついては不透明な要素も多く、ひとまずエネルギー価格の高騰が落ち着きを示した今後の物価動向が注目される。

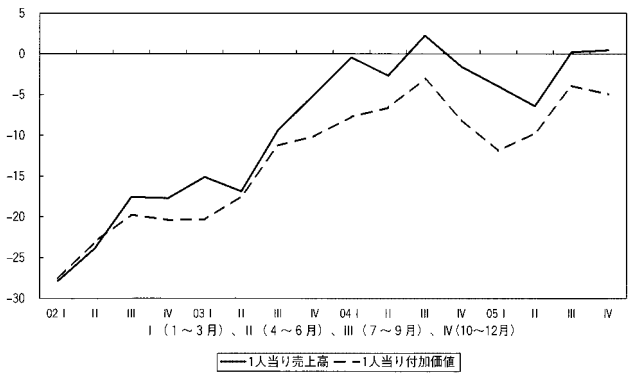
〔Ⅲ〕生産性・雇用

2002年1～3月期以来、回復基調にあった景況動向は2005年1～3月期に一時的調整現象を見せたが、その後2005年7～9月期まで上昇した。しかし、今期に到って、上昇基調が削がれた格好である。調整基調に転ずるようにも見える。しかし1人当たりの売上高及び付加価値生産性には調整基調が生じたものの、労働関係指標には、回復基調が続いているように見える。景況規定の要因によって景況局面が変わる展開である。

上昇基調を削がれた生産性―1人当たりの売上高と付加価値

1人当たりの売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、7～9月期に、それまでの水面下から抜け出し、4～6月期比で7ポイント上昇して水面まで回復した。順調な回復に移行したかに見えたが、10～12月期は0と横に這い、回復テンポは減速した。1人当たり売上高の減速要因は、製造業が7～9月期のプラス2から今期12へ上昇し、サービス業も同じく0→2となり、回復基調を続けている。これに対し、建設業は△3→△6、流通・商業が0→△8へ後退した。業種間の二極化現象、とくに建設業、商業・流通の後退が全体の上昇基調を削いでいる。

生産性DIの変化（全業種、前年同期比）



また、1人当たり付加価値生産性DIも水面下で回復基調にあった。だが7～9月期の△4が、今期は△5と、若干1ポイントではあるが後退した。この後退は1人当たり売上高と同様、業種別にアンバランスの増減が要因である。すなわち、改善を見せてきた建設業が4～6月期の△12が7～9月期に△10までに回復し、2001年4～6月期以来の回復を継続するかに見えた。だが今期は△12と、再度減速した。流通・商業も2005年4～6月期に△11に落ちた。この後退は、2003年1～3月期の△29を底にその後上昇に転じて2004年7～9月期に△5まで上昇した。だが、その後2005年4～6月期に△11に後退したものの、7～9月期には△3にまで回復し、2003年1～3月期以来の回復基調を基本的に維持するかに見えた。しかし今期に△14まで後退してしまった。建設業と流通・商業の1人当たり付加価値生産性は今期大きく後退を示した。しかし、製造業は4となり、2004年3月期の6になって水面に顔を出した後、2004年10～12月期から再度水面下に落込んでいたが、今期回復したわけである。またサービス業も今期5とプラスに転じる。

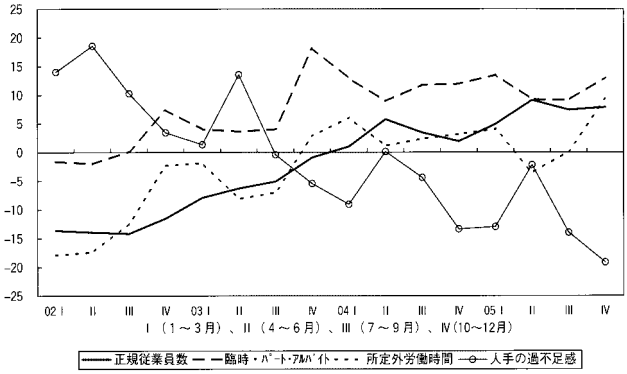
しかし全業種で見れば建設業、流通・商業の後退が影響し、マイナス幅を拡大する結果となった。

改善傾向が持続する雇用・労働時間

正規従業員及び臨時・パート・アルバイトともに2002年以来の息の長い回復基調を辿っている。正規雇用の増加傾向は、景気の底であった2001年1～3月期以降増加傾向にある。2005年10～12月期にもこの傾向は持続している。正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は7～9月期の7に1ポイントだけプラスされた8とほぼ横這い傾向にある。ただし、流通・商業は増加、製造業は横ばい、建設業とサービス業は減少で、業種ごとにはかなりバラツキを見せる。また臨時・パート・アルバイト従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は今期は13となり、2005年1～3月期の13と同じ水準である。この非正規雇用の増加は、建設業を除く全業種で続く。とくに製造業は20になり、雇用需要は増加基調にある。雇用増を反映し、所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は9となり、7～9月期比で9ポイント伸びた。所定外労働時間DIは全業種で前期を上回り、なかでも製造業では△1→19となり、2001年以降、今回の景気回復のなかでは所定外労働時間DIは最高になっている。

雇用関連指標はどれも需要増の動きが見られる。その結果、人手過不足感DI（「増加」－「不足」割合）は2003年7～9月期以降に始まる人手不足基調を今も続けている。人手の過不足感はかなり波を打っているものの、基本的に不足感への傾斜が続いている。不足感は業種間における不況状況の程度にかかわらず広く浸透し、全業種とも2ケタ台の不足感を示

雇用・労働時間DI（全業種、前年同期比）



している。

景況感の回復が進めば、労働市場の需給関係は今後もタイトに推移する可能性が高い。

〔Ⅳ〕設備投資

今期の実施割合は再び横ばいだが、今後は緩やかな上昇の可能性も

前回調査で、10～12月期の設備投資実施割合の動向について「横ばい傾向は残るものの、上昇への可能性を持っている」と予測されるとした。結果的には、やや低下気味の横ばいであった。つまり、「35%の壁」を超えているもの、若干、引き戻されたのである（37.1%→36.8%）。これは、地域別にみた「中国・四国」（41.4%→35.3%）、企業規模別では「50～100人未満」（49.3%→41.5%）がそれぞれ他の上昇ないし横這いに対してやや目立って低下したからである。業種別にみた場合はいずれもほぼ横ばい気味に推移した。次期計画割合についても、個々に多少の動きはあるが、全体的は横ばい（30.8%→31.2%）という調査結果になっている。

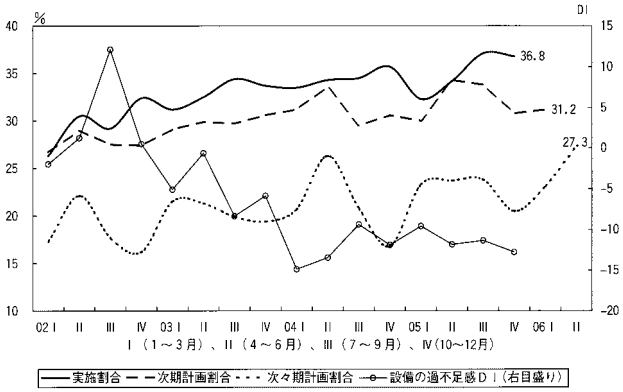
ところで、今期、次々期計画割合が7～9月期から引き続いてやや大きく上昇（4～6月期より20.5%→23.1%→27.3%）を示している。次々期計画割合は水準として信頼度は低いが、傾向としては次期計画と軌を一にしていることが多い。上記のように次期計画割合は横ばいであり、今回の次々期計画割合は1998年前後を底とする実施・計画割合のきわめて緩やかな上昇傾向の範囲にあると考えて良いであろう。

したがって、前回指摘したような、①業況判断、売上高、採算の各種DI指標の上昇、②売上単価DIの上昇、③人手不足感の低下・不足感の強まりから、全体としては前回とほぼ同様に、「横ばい傾向は残るものの、上昇への可能性をもっている」と予測される。

企業規模別格差が持続しつつ、新たに地域別にみた関東の優位が顕著

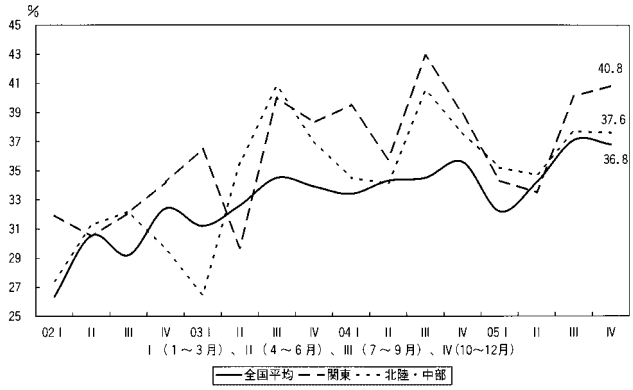
ところで、相変わらず、設備投資の実施・計画割合にみる企業規模別格差は明確であるが、今期はさらに地域経済圏別にみた関東が注目されて良いだろう。実施割合において関東は他を引き離して第1位（40.8%、全国平均36.8%）であり、また、次期計画割合は関東は北陸・中部と並んでトップ（39.5%、全国平均31.2%）である。さらに設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）における関東は同じくトップ（△25、全国平均△13）であることを付け加えれば、設備投資動向における関東の全国的にみた優位は明らかである。これらに上記の①、②、③における関東の状況を勘案すれば、さらに関東の優位は強化されるだろう。

設備投資の実施・計画割合（全業種）



しかしながら、関東を東京と理解しては必ずしも正しくないであろう。本調査結果の都道府県別業況に限ってのことであるが、東京よりも群馬など周辺地域の方が良いようである。これは業種別にみた製造業が影響をしているものと推測される。いずれにせよ、今後、企業規模別格差とともに、関東と他地域との格差の動向に注意する必要が強まっているといえよう。

設備投資地域別実施割合



〔V〕業種別動向

(a) 建設業

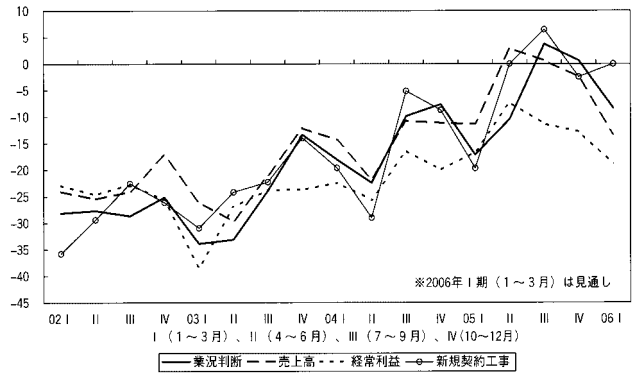
業況は再び悪化の兆しがあらわれ、売上高も水面下に落ち込む

建設業の業況判断DIと業況水準DIは、2005年4～6月期から2期連続して上向いていたが、今期は改善傾向に歯止めがかかることになった。業況判断DI2005年7～9月期の4から、今期は1へと後退した。また、業況水準DIは、同じく△13→△22へと悪化幅を拡大した。

次に、売上高DIをみると、やはり2期連続してプラスの水準を維持していたものが、今期は△2と水面下に落ち込むことになった。さらに、経常利益DIもやや悪化（△11→△13）し、採算水準DIも低下（23→13）している。採算を悪化させた理由を探っていくと、「売上数量・客数の減少」という回答が7～9月期の52.8%から、今期は74.5%へと大幅に上昇しており、受注量の減少が採算に影響を与えたものと思われる。

こうしたなかで、採算を好転させた企業の特徴をみると、「売上数量・客数の増加」という回答が依然として75.0%→78.8%ともっとも高く、受注を確保した企業は採算を好転させていることがわかる。また、「人件費の低下」（5.6%→12.1%）や「外注費の減少」（5.6%→15.2%）、「本業以外の部門の収益好転」（0%→6.1%）の割合も上昇している。つまり、人件費や外注費を抑えること、さらに本業以外で何らかの利益を上げることで、採算を改善させる取り組みがなされていることがうかがえる。

建設業の業判断況DI（前年同期比）



さて、業況判断DIの次期見通しは、△8とマイナスに転じると予想されて

いる。また、売上高DI（△13）と経常利益DI（△19）もそれぞれ悪化が見込まれ、2006年は当初から建設業の苦境が懸念されている。未消化工事DI（「増加」－「減少」割合）は、7～9月期の△2から今期は△10へと低迷し、新規工事契約見通しDI（「増加」－「減少」割合）0と停滞している。こうしたことからも、今後の見通しはさらに厳しくなることが予想される。

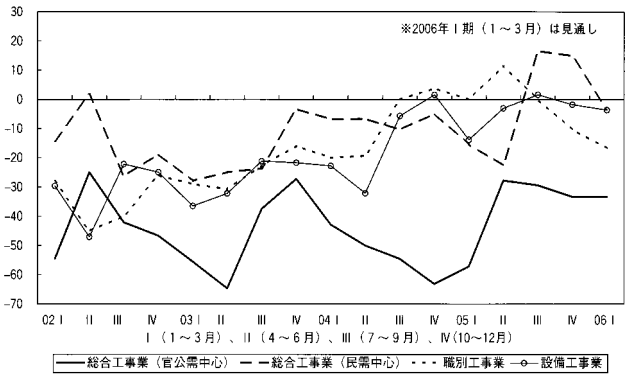
業況の不安材料となる耐震強度偽装問題

業種ごとの動向を眺めると、まず、官公需中心の総合工事業の業況判断DIは△33、売上高DIは△31と7～9月期並みの低迷が続いている。これとは対照的に民需中心の総合工事業は、業況判断DIは15、売上高DIは13と7～9月期同様の良好感を保っている。

次に、職別工事業の業況判断DIは7～9月期より0→△10、売上高DIも△8→△21と減少を強めた。また、設備工事業は、業況判断DIが2→△2、売上高DIが5→△4と水面下に落ち込んでいる。7～9月期と比べて職別工事業と設備工事業が不振であったことが、建設業全体の業況の後退と売上高の減少につながったと考えられる。

今期の記述欄では、2005年11月に発覚した耐震強度偽装問題に関するものが目立っていた。例えば、「耐震偽装問題が発覚し、業界全体の信頼が低下しているが、回復には時間がかかる」（愛知・エクステリア、ガラス工事）、「耐震強度偽装問題で中小建設業への不信がひろがり、大手業者、住宅メーカーでの購入が増大し、中小建設業者は苦しくなる」（大阪・木造・SRC新築増改築）といった不安が述べられている。

建設4業種の業況判断DI（前年同期比）



「耐震設計構造計算書」偽造事件は、建設業への不信をまねくとともに、これまで好調であったマンション販売などに悪影響をもたらす恐れもある。しかし、「建物の構造見学会、完成見学会で見込み客を確保」（東京・民需中心総合工事業）するといった動きもみられ、建築物の安全性や品質が問い直されることにより、かえって顧客からの信頼を高めている企業もあることに注目したい。

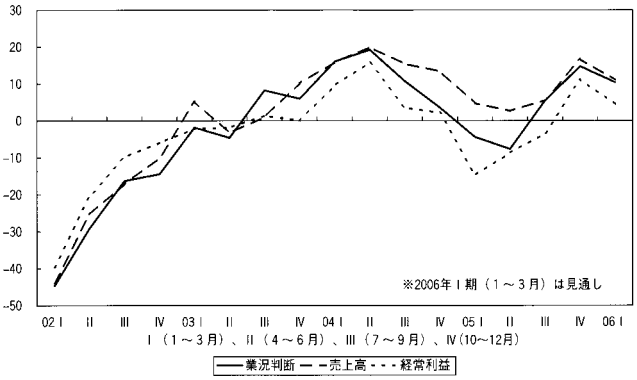
（b）製造業

構造転換に対応した経営体質を確立しつつある同友会型企業

日本経済のマクロレベルでの回復基調を反映した形で製造業の業況判断DIは7～9月期に続き好調に推移し（6→15）、次期見通しも10と高水準である。売上高DI（6→17）、業況水準（7→9）も拡大しており、経常利益DIは大幅に好転し（△3→11）、採算水準DIは40→56という調査開始以来の驚異的な高水準であった。業況判断DIを製造9業種別に見てもマイナスは印刷と化学で

小幅に留まり（共に△3)、繊維の0を除いて、その他の6業種は2ケタ台のプラスを示した。とくに原料問題で苦悩する鉄鋼・非鉄（44)、金属製品（27)、機械器具（18）の3業種の好調さは注目される。しかし採算好転理由は「売上数量・客数の増加」(79.6%）に集中しており、原料問題に起因する仕入れ額上昇とコストダウン圧力を受注量拡大でカバーし「仕事量は増えたのが実感できるが、売上単価は上がらず、仕入れ材料の値上げにより、仕事量増の割りに収益伸びず」（茨城、発電機、重電機機械加工）という状況である。先行きの業況判断に明るさは見えず（10～12月期の15→10→5)、中小企業にとって自律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。内需主導の道筋は期待薄であり、①持続する原材料問題への対応力強化および②外需の二本柱であるアメリカと中国の2大市場の先行きへの依存傾向に変わりはない。「目先は仕事量の多さに振り回されているが、中期的に見れば先行きはない」（愛知：自動車用弱電部品、ブロー成形）という指摘が注目される。また健闘している企業の共通した特徴は、固有技術の先鋭化による得意分野の絞込みと提案型経営に集約される。

製造業の各種DI（前年同期比）

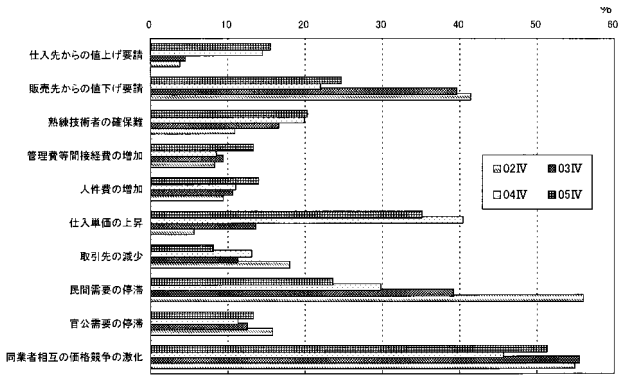


時代が求める内需中心とルールある市場経済を展望した経営者運動

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合）（4→19）と出荷量DI（「増加」－「減少」割合）（7→19）は印刷とその他製造業を除く7業種では大幅に改善した。在庫量DI（「増加」－「減少」割合）は積み増しの兆しがあり（△8→△4)。先行きの指標となる受注残DI（「増加」－「減少」割合）も改善方向が伺えるが（△11→△1)。食料品、繊維、金属製品での明るさの反面、機械器具、鉄鋼での厳しさなど、まだら模様となっている。製品在庫感DI（「増加」－「減少」割合）は化学・石油製品（37)、木材・木製品（22）およびその他製造業（25）で過剰感が強く、不足感は金属製品（△19）のみで見られた。

経営上の問題点では「同業者間の価格競争」(51.3%）と「熟練技術者の確保難」(20.3%）が目立つ。力点では利益なき繁忙状況を反映して「財務体質の強化」(26.9%）と質指向の経営の基盤となる「人材確保」(21.8%）の比重の高まりが目立つ。「経費・仕入れ価格・顧客開拓など、無理な規制緩和と

製造業の経営上の問題点



行財政改革によって、夢が語れず振り回されている」（神奈川：計量器械製造）という状況を打破し、経営者が夢を語れる条件を創り出すためには中小企業憲章と経営指針は必要不可欠な課題となっている。

(c) 流通・商業

今期、後退基調にある業況判断、業況水準、売上高

2005年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、7～9月期の3→△3と後退傾向にあるものの、2006年1～3月期見通しについては1とプラスを示しており、4～6月期見通しについても2と若干の上昇が見込まれている。また、10～12月期の業況水準DIについては、7～9月期より△7→△9と後退基調にあり、1～3月期見通しについても△9と横ばいとなっており、上昇基調は見込まれていない。

他方、今期における売上高DIは、7～9月期の10→0と減少傾向にあるものの、2006年1～3月期見通しについては6と、増加が見込まれている。また、今期の経常利益DIについては、7～9月期の△1→△6とマイナス基調にあるが、1～3月期見通しについては、△2と売上高減少に歯止めがかかると予測されている。

以上から、今期における流通・商業の業況は、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIでみる限り、後退基調といわざるをえない。前期までの好調基調に対する寄り戻しが生じている傾向が見受けられる。

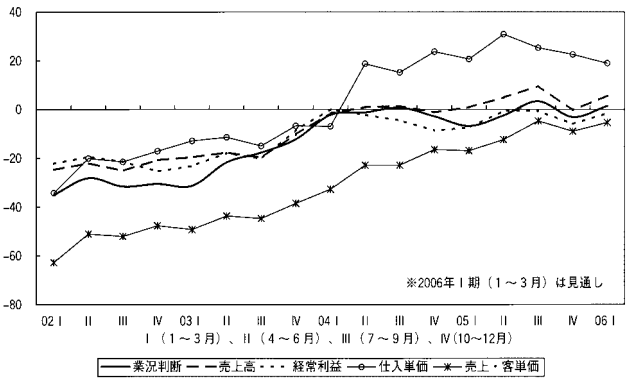
さらに、10～12月期の売上・客単価DIは、7～9月期の△5→△9と下降傾向にあり、2006年1～3月期見通しは、△5が見込まれている。また、今期の仕入単価DIについては、7～9月期の25→23と仕入値高騰も峠を越えた感もあり、1～3月期見通しは、19とさらに下降が見込まれている。

次期以降についてみると、業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、売上・客単価DIは、いずれも良化が見込まれ、今期での後退基調に対して、好転傾向への期待があらわれている。

次期以降、好転が期待されるものの、今期での後退といった状況は、7～9月期まで連続してきた上昇傾向が一段落を示しており、今後の浮揚力の鈍化傾向がみてとれる。

現在、流通・商業を取り巻く環境は、大規模小売店の競争激化と再編成、大規模小売店に対する郊外出店制限と出店閉鎖店戦略の修正等を中心に大きく変化しており、業界全体が先行き不透明となっている。したがって、今後は、前期まで連続して好調基調は、先行き不安のため、修正を迫られている感がある。

流通・商業の業況DI（前年同期比）

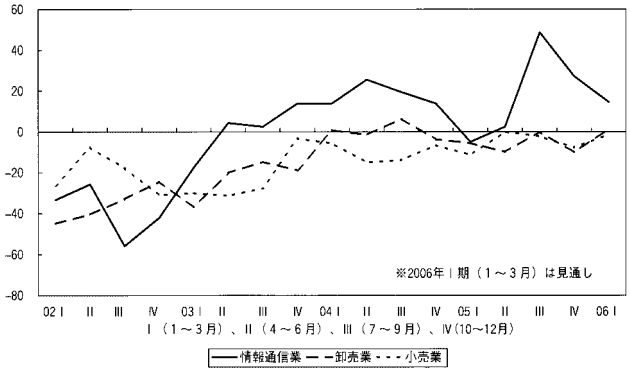


経常利益については、5業種すべて悪化傾向

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をみると、金融不動産業、運輸業はサンプル数が少なく、振幅が激しいので評価できないが、情報通信業で49→27、卸売業で0→△10、小売業で△2→△8と悪化傾向が示されている。また、今期の業況水準DIについていえば、卸売業で△12→△9と良化するものの、情報通信業で19→6、小売業で△7→△17と悪化している。

他方、今期の売上高DIは、情報通信業で30→21、卸売業で8→△3、小売業で4→△2と悪化傾向にある。また、経常利益DIについては、情報通信業で23→21、卸売業で△6→△12、小売業で1→△3の悪化となっている。

流通・商業3業種の業況DI（前年同期比）
（流通・商業5業種中、運輸及び金融不動産は回答が少なく不掲載）



以上のように今期では、業況判断DI、業況水準DI、売上高DIで若干の好転基調が示される業種が存在するものの、おしなべて後退基調にあるといえる。経営上の努力での自由記入回答欄においても「『忍』と『耐』結果としては、これがすべてと言いたい……」（北海道、コンビニ経営）、「豊作による生産者価格の低下て農家の直販が増加し、市場が一変。価格・流通両面による変化で対応し、時間がかかっている状態です」（宮城、米・酒小売）、「……12月に入り、価格の見直しをしましたがどの様になるか、状況をみているところです」（神奈川、弁当販売）と記載されているように、小売業における今後の様子見の回答が散見されることが特筆できよう。

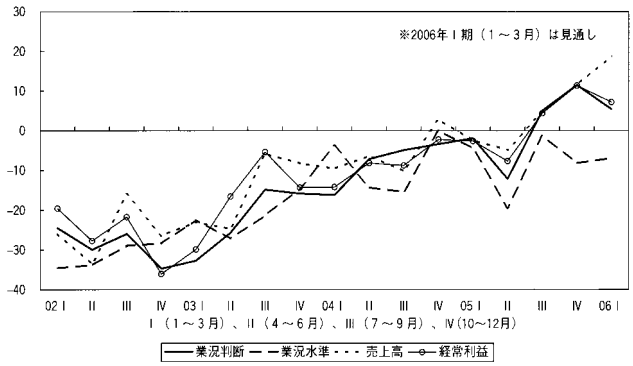
(d) サービス業

業況水準以外の指標は、引き続き業況改善を示す

前回調査では、業況判断DIが△12から5へとプラス17ポイントもの大きな改善をみせたが、今期は12となって業況判断DIはいっそうの伸長をみせている。また、次期見通しが5、次々期見通しは3であり、サービス業の業況が堅調な改善過程にあることを示す結果となった。

業況水準DIは7～9月期の△1から7ポイント悪化した△8となったものの、その他の指標は大きく改善結果を示

サービス業の業況判断DI（前年同期比）
（業況水準を除き前年同期比）

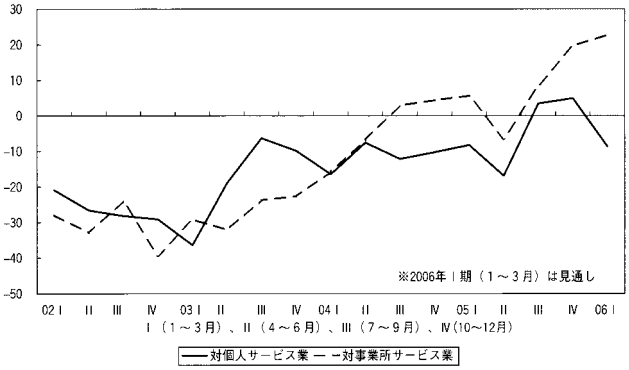


し、たとえば、売上高DI値は7～9月期の5に対して12と7ポイントもの増加となっている。また、2006年1～3月期見通しは19となり業況改善継続への見込みの確かさを示している。さらに、経常利益DIも7～9月期の4に対して7ポイント増の11、1人当たり売上高DIは0から2へ、1人当たり付加価値DIも△1から5となり、各指標はサービス業の業況改善が引き続き継続していく勢いを示している。ちなみに、業況判断DIの内訳は、今期「好転」比率が38.1%に達し、1991年以降では最も高い割合となった。逆に、「悪化」は26.5%と1997年以降でもっとも低い割合であり、「好転」が増えて「悪化」が減少するという好条件がみられる。

製造業に引っ張られた対事業所サービス業の改善が大きく影響

サービス業の業況改善は主に対事業所サービス業に引っ張られた結果であって、内訳をみると対個人サービス業と対事業所サービス業とでは大きく異なった動向となっている。たとえば、今期の業況判断DIをみると、建設業の1、製造業の15、流通・商業の△3に対してサービス業は12であるが、内訳では対個人サービス業が5、対事業所サービス業が20となり、対事業所サービス業の動向が製造業の動向に近いという、これまでにも指摘してきた傾向と、またサービス業の内訳には大きな差が存在するという二つの点を確認できる。

サービス2業業態の業況判断DI
（前年同期比）



ここ2年間の業況判断DIを製造業、対個人サービス業、対事業所サービス業のそれぞれについてみると、2005年4～6月期以降は製造業と対事業所サービス業の動向がほぼ一致している。そこから、サービス業の業況改善は主に対事業所サービス業の動向に規定されていること、対事業所サービス業の業況が製造業の業況回復に影響されたものだということが考えられる。このことは、対個人サービス業の各種指標も改善をみせているものの、サービス業の業況が対個人と対事業所というふたつの強力なエンジンを推進力とするのではなく、サービス業という機体は出力の大きい片方のエンジンに頼って上昇を続けているという、景況好転の持続性という点ではやや安定性に欠けるという懸念に繋がる。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

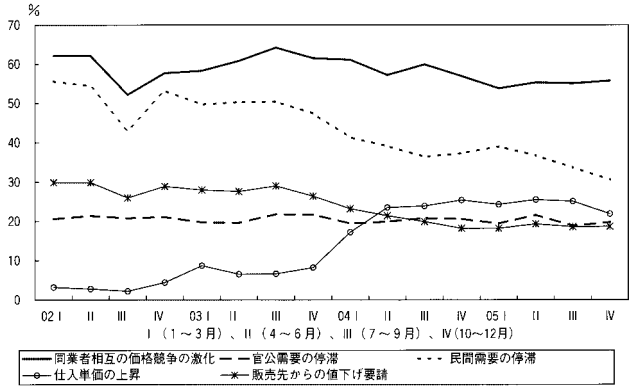
「民間需要の停滞」「仕入単価の上昇」が緩和し、人手に関する問題がクローズアップ

10～12月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）として同友会企業が指摘する上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（55.8%）、「民間需要の停滞」（30.6%）、「仕入単価の上

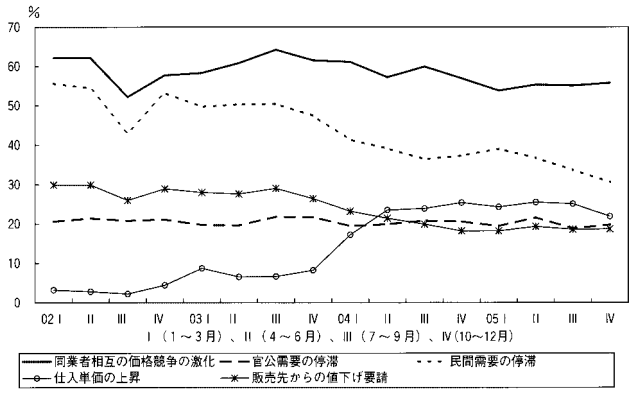
昇」（21.9％）、「官公需要の停滞」（19.8％）、「販売先からの値下げ要請」（18.7％）となった。この順位は04年7～9月期から6期連続しているが、今期は「民間需要の停滞」「仕入単価の上昇」が、7～9月期より問題点としての比率を大きく下げているのが特徴的である。

すなわち、7～9月期に比らべ「民間需要の停滞」が3.1ポイント減、「仕入単価の上昇」が3.2ポイント減となっている一方、「官公需要の停滞」が1.0ポイント増、「同業者相互の価格競争の激化」と「販売先からの値下げ要請」がわずかながら増となっているからである。このように上位5項目に対して、第6位の「熟練技術者の確保難」が1.3ポイント増加、第7位の「人件費の増加」が1.1ポイント増加、第10位の「従業員の不足」が1.0ポイントの増加をみせている。

経営上の問題点上位5位の推移（複数回答）



業種別経営上の問題点
2004年10～12月期（複数回答）



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18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月期から緩和する右肩下がり傾向になり、2004年4～6月期から50％台となり、過去1年50％台半ばの横ばい状態が続いている。第1位の問題点とはいえ、傾向的には緩和の方向へ向かっているとみられる。

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、30％台後半で推移してきたが、2005年7～9月期に33.7％とついに30％台前半に突入し、今期は30.6％と3.1ポイントも緩和している。これには建設業で40％台から30％台へ、製造業、サービス業で30％台から20％台へと低下したことが大きい。

一方2004年4～6月期以来微増高止まり傾向で推移してきたった第3位の「仕入単価の上昇」は今期、2期続けて下降した。下げ幅は前期比3.2ポイントと今期もっとも大幅になっている。これは製造業と流通・商業の上昇がとりあえずピークを超えて低下したことによる。ただし、今後石油等の素材価格の高騰がどのような影響を及ぼすか、引き続き注意が必要ではある。

10～12月期の特徴は、まず第一に、「民間需要の停滞」と「仕入単価の上昇」の減少がみられることである。「民間需要の停滞」は、傾向的に低下のテンポを強めている。他方「仕入単価の

上昇」は、ここにきて上昇が収まりつつある。これら両者の緩和は景況に対してはプラス要因である。

第二に、「熟練技術者の確保難」（4～6月期より11.3%→13.4%→14.7%）、「人件費の増加」（4～6月期より13.4%→12.9%→14.0%）「従業員の不足」（4～6月期より8.0%→10.4%→11.4%）の3つの項目の比率が徐々に高まっていることである。これらはいずれも人手に関する項目であり、いわゆる人手不足が緩やかながら深刻さを増す方向へと変化しているとみられるのである。特に「熟練技術者の確保難」と「従業員の不足」は、ここ数年来最高の水準に達している。

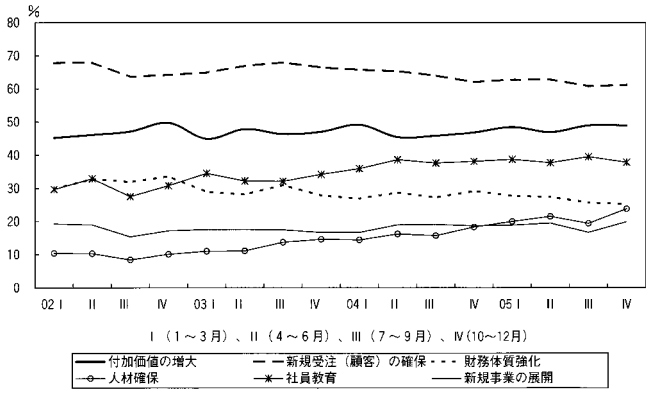
このように、今期は7～9月期のとちがって「上昇と下降とが背中合わせになって進行している中で、たまたま景気押し上げ要因が全面にでた」状態から経営上の問題点レベルでも一層景気を押し上げる要因が目につく結果となった。ただし、その改善の持続性については慎重な見方が必要ではないだろうか。

〔Ⅶ〕経営上の力点

「人材確保」が最高記録を更新―新人の採用・定着・成長ができる企業づくり

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1.6ポイント上昇して61.2%、2位の「付加価値の増大」は7～9月期同様の48.9%、3位の「社員教育」は1.7ポイント下降して37.8%となった。7～9月期最高値となった「社員教育」に入れ替わるように「人材確保」が、1993年の調査開始以来の最高値の記録を更新し、4.4ポイント上昇して23.8%に。「人材確保」を押し上げたのは、業種別で見ると、流通商業の26.0%（2.3ポイント上昇）と製造業21.8%は6ポイント上昇である。地域経済圏別では東京（39%）を中心とする関東が、5.1ポイント上昇して35.8%に浮上したのが目立つ。さらに、企業規模別の50名以上100人未満で、「人材確保」が29.9%（7.6ポイント上昇）と比率が高まっている。この規模層では、「社員教育」も42.2%（2.6ポイント上昇）に上昇させており、「100名以上」層とともに、人材の採用と教育という経営課題が強く意識されていることが注目される。

経営上の力点上位5位の推移（複数回答）



では、「人材確保」の課題は記述回答にどう表れているか。「人材採用の強化。採用がしにくくなっています。今後はこの問題が最重要課題になると思っています」（愛知、印刷企画）。「新卒の採用が一段と厳しくなると思われる。着実に人が採用でき、定着・成長していく会社にしたい」（岐阜、プラスチック加工）。しかも、日本だけではない。「昨春、中国生産に進出したが人材難で軌道

に乗せるのに四苦八苦の状態」（愛知、測量器測量機材製造）。東京同友会の新卒を対象とする共同求人参加企業の内定率が51％（2005年12月時点、昨年74％）という状態であり、この採用難は全国に波及する可能性がある。

耐震強度偽装問題と信頼の再構築

この間の世の中を揺るがすトピックスといえば、耐震強度偽装問題。記述回答でも多くの書き込みがあった。「耐震強度偽装問題について、鋼構造物を施工する業者として、構造物に経済設計などない。市場原理主義による建築コスト競争の結果であり、生命・財産まで奪うことに憤りを感じる」（大阪、建築用鉄骨加工）という受け止め方が大方であろう。

しかし、この問題は建設業界に衝撃を及ぼし、中小建設業にも改めて信頼の構築という課題をつきつけている。「新規事業（耐震改修工事）に取り組んでいるが、悪徳リフォーム業者問題、耐震強度偽装問題等で、社会から色眼鏡で見られて、採算ベースに乗るのは、まだまだ先の事になりそうであるが、今は生みの苦しみと考えて頑張っている」（高知、内装工事）。「構造計算の保証、リフォーム業界の質の低下（1部の悪徳リフォーム）などにより、業界の信頼低下→よって、信用を取り戻すための現場管理、品質管理を一から見直す」（兵庫、新築・リフォーム工事）。「住宅産業（マンション販売）が市販強度偽装問題で、大きく信頼性が揺らいでいます…。私達工務店は、家作りを顔と顔の見える関係で、お客様（住まい手）と共につくることで、信頼しあえる関係をまず築くことが大切ではないか考えています」（滋賀、住宅建設）。業界への信頼が揺らいでいるときだからこそ、地域密着で誠心誠意、地道に仕事をしている中小建設業が高く評価されるチャンスでもある。

自力型社員・自立型企業―社員の人間的成長こそ会社発展の源

「人の問題」では、人材育成・社員教育に関わる記述が多い（約50件）のも今回の特長。特に、社員の自主性をどう引き出すかに腐心している。「社員との話し合い、勉強会を実施し、環境分析を行い、自社の現状と今後についてお互いの確認が出来ました。受身から自発的、能動的な仕事、会社にする為の方策を来年から実施」（埼玉、酒・食品販売）。「個別面談により、納得のいくまで話し合い、心通じるパートナーとなりつつある。それにより、個々が生き生きと活動し始め、いい成績が自然と出るようになってきた」（広島、製氷・冷蔵庫）。「社員の社会的知識、経済を中心に自分での判断力をつけることに努める」（大阪、総合工事民需）。やはり、一人ひとりの社員と「納得のいくまで話し合い」、現状認識と今後の方向性を確認し、社会的知識や科学的認識を高める学習を続けることが本道であろう。

そして、社員の成長を図るには仕事を通じて成長できる条件と機会が用意されなければならない。「自力で仕事を生み出す具体的な行動を通じて、自力型社員、自立型企業という目標に近づいていきたい」（神奈川、建設資材販売）。「社員の人間的成長こそが、会社発展の源である。仕事を通して社会に役立つ、そんな会社をめざす」（新潟、部品用プレス金型）。「『社員が成長する仕組み』としての人事制度を運用していく」（沖縄、ダストコントロール商品レンタル）。

「学習型企業づくりの為、研修用の部屋と図書館を作り、研修室を2カ所として社内での学習が常にできる環境を整える」（愛知、水処理プラント設計メンテナンス）。

コ・クリエーション戦略―同友会理念「国民や地域と共に歩む中小企業」の実践へ

従来から、マーケットインとか、顧客の視点でモノづくりなどと言われてきたが、それはあくまでも企業本位の発想を脱するものでなかった。今、「顧客と共に価値を創り出す」コ・クリエーション戦略の考え方が注目されている。商品開発への顧客参加など事例として挙げられているが、会員企業の実践でも同様の発想が見られる。

「新たな分野（洋風建築と洋風ガーデンの連携）を伸ばして行くことが目標です。人が人間らしく生活出来る環境を提案し、お客様と共に喜びのある生活づくりを作っていきたいです。来店型店づくりと、来店して頂いたお客様とスタッフとの関わりが持てるショールームや展示場づくりが今後の最重要力点です」（富山、造園工事）。「昨年度からの取組み（安曇川流域森と家づくりの会）は木を伐るところから参加いただき、家が出来るまでの工程を6回シリーズのイベントで家づくり学習会にしています。参加者の皆様には大変好評です。地産地消の家づくりは、地域の活性化にもつながり、森林保全にもつながる」（滋賀、民需中心総合工事業）。「お客様のニーズが多様化する中、新しい時代の要請にふさわしい『新しい社』にする。印刷業を中核にお客様との『共創』で新しい価値を目指す」（和歌山、印刷・業）。

考えてみれば同友会は、「国民や地域と共に歩む中小企業」という同友会理念を「自社の経営のあり方として追求する」ことを呼びかけており、コ・クリエーション戦略も同友会理念の戦略への適応と位置づけられる。問題は、大企業のように「差別化を実現する企業戦略」という手段として考えるか、同友会でのように理念として捉えるか。同友会会員企業が同友会理念と企業理念を連動させ、同友会運動と企業実践の中で「流行の経営手法」を上回る豊かな成果を示していくことが期待される。そのためには、お客様と心を通わせ、新しい価値を「共創」できる社員が求められる。今後の企業戦略の成否は、「自らの頭で考え行動できる」創造力のある社員を育てられるか否かにかかっていることを改めて確認したい。

同友会景況調査報告（DOR）No.73

2006年1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㈹　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）