第76号

同友会景況調査報告（DOR）

（2006年7～9月期）

大枠では横ばい、首都圏独歩高

〔概　要〕

2006年9月26日、小泉内閣から安倍内閣へと政権がバトンタッチされた。だが、安倍内閣の初仕事、日中・日韓首脳会談の最中の10月9日、北朝鮮が核実験の実施を表明した。これに対して日本政府、国連安保理とも経済制裁の発動を決めたが、「北朝鮮リスク」が景気にブレーキを掛けかねない情勢が生まれている。

さてこの間の中小企業景気はどう推移したか。DOR7～9月期調査によると、業況判断DIは4～6月期に比べ、7～9月期はマイナス1→0と1ポイント上昇したが、改善幅は小さく、横ばい圏内にある。地域的には首都圏のみが独歩高で他地域では低迷している。もっとも10～12月期には6と水面上に出ると予想されているが、先行きの不透明さは免れない。そうしたところから設備投資も減退傾向にある。

たしかに今期、売上高DIは上昇し、一定の明るさは出てきたものの、経常利益DIは逆に悪化をみている。売上増が利益に結びつかない異常な状況にある。

安倍政権がどのような中小企業政策、地域格差改善是正策をとるか注視したい。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2006年9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　郵送により自計記入を求めた

(4) 回 答 企 業 数　2,402社より1,001社の回答をえた（回答率41.7%）
（建設169社、製造業315社、流通・商業336社、サービス業176社）

(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数　40.8人
②臨時・パート・アルバイトの数　43.6人

【DORの眼】

アイルランドの経済成長と課題

日本大学　山本　篤民

アイルランド共和国は、面積約７万ｋ㎡、人口約400万人の小さな国である。日本に例えるならば、面積は北海道、人口は横浜市程度ということになる。このヨーロッパの西に位置する小さな島国は、1990年代以降、急速な経済成長を遂げ、EUの“優等生”と目されている。1990年から95年にかけての経済成長率は平均4.8%、さらに、95年から2000年にかけては平均9.5%もの成長を記録した。また、2000年代に入ってからも６%程度の成長を維持している。今や１人当たりGDPは、４万5,000ドルを超え、日本のそれをも上回っている（日本の1人当たりGDPは約3万ドル）。

アイルランドは、元来、厳しい自然環境のもとにあり、さらに、長年にわたる英国の支配や独立をめぐる内戦の影響で、人々は貧しい生活を強いられてきた。そのため、故郷を離れてアメリカやヨーロッパ大陸に移民として働きに出る人も多かった。1949年にようやく英国からの独立を果たすが、経済発展からは取り残されていた。

こうしたアイルランドが、今日、経済成長を遂げた理由としては、まず、EUから多大の援助を受けたことがあげられる。EUは加盟各国間の経済格差を是正するために、アイルランドに対して積極的に補助金等を投入した。それにより、工場団地をはじめインフラ整備が進められることになった。また、優遇措置として10%程度の低い法人税率が認められるとともに、アイルランド政府も外国企業の誘致に力を入れていった。その結果、アメリカを中心にヨーロッパや日本の電機・電子機器メーカー、IT企業や医薬品メーカーが進出し、雇用機会と貿易黒字をもたらすことになった。現在では、労働力不足となり、ポーランドをはじめ東欧諸国から外国人労働者を受け入れるまでになっている。

ただし、これまで経済成長を促してきたEUからの補助金や優遇措置の見直しが進められている。これは、アイルランド自身の経済成長の結果であるとともに、EUの東欧拡大により、もはやアイルランドが相対的に低開発地域ではなくなりつつあるからである。また、成長の原動力であった外国企業も、人件費の低い東欧にシフトをはじめている。アイルランドは、今後、いかにして自立的な経済に移行していけるかが課題となっている。

大枠では横ばい、首都圏独歩高

2006年7～9月期DOR

［Ⅰ］業　況 …… 4

〔概　況〕 …… 4

安倍政権に期待されるもの

「戦後最長の回復期」でも中小企業はいまだマイナスを脱せず

地域間の明暗はっきり、関東圏の独歩高

改善が予想されるものの、「北朝鮮リスク」も要注意

〔売上高〕 …… 7

サービス業、関東、100人以上で突出して売上高を好転

〔経常利益〕 …… 8

売上増加でもコスト圧迫要因が重なり利益は悪化

［Ⅱ］金融・物価 …… 9

〔金融の動向〕 …… 9

金利上昇圧力が大幅に高まる

〔物価の動向〕 …… 11

売上単価の下落圧力は縮小するも、仕入単価の上昇圧力は一段と高まる

［Ⅲ］生産性・雇用 …… 12

回復に転じた1人当たり売上高および付加価値生産性

堅調な雇用・労働時間

強まる人手不足

［Ⅳ］設備投資 …… 13

今期の実施割合は若干低下だが、設備の不足感は強く「修理」で切り抜け

設備投資環境としての企業経営の需要要因の良化と供給要因の悪化

［Ⅴ］業種別動向 …… 15

(a)建設業 …… 15

業況・売上の低迷と仕入単価の上昇が続く

地域建設業の落ち込みと新規事業の模索

(b)製造業 …… 16

引き続く格差拡大に喘ぐ中小製造業

景気の多重構造化への戦略的対応能力強化の課題

(c)流通・商業 …… 17

業況判断、売上高、売上･客単価が好調なものの、仕入値上昇により採算懸念

仕入値上昇の影響が大きい運輸業、卸売業

(d)サービス業 …… 19

サービス業は絶好調に転じつつあるのか？他業種に比べ、一段と高い今期の伸び率

業界二極化が進む。業況の改善要因は対事業所サービスの伸びによる

［Ⅵ］経営上の問題点 …… 20

価格上昇圧力が一段と強まるだけでなく、金利負担、人手不足も比重高まる

［Ⅶ］経営上の力点 …… 22

経営を圧迫しはじめる「人材確保」の課題

一人ひとりの人間的成長をはかる社員教育―時間はかかるが焦らずコツコツと

新規分野へのチャレンジと足元の社内体制の強化

地域に根ざす経営とは―地域とともに歩む姿勢・理念を座標軸とした経営

〔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〕

安倍政権に期待されるもの

9月中旬から10月中旬の1ヵ月、歴史が動いた。

2006年9月26日、5年5ヵ月にわたった小泉内閣が終わり、安倍内閣が発足した。小泉内閣の「構造改革」は何をもたらしたか。

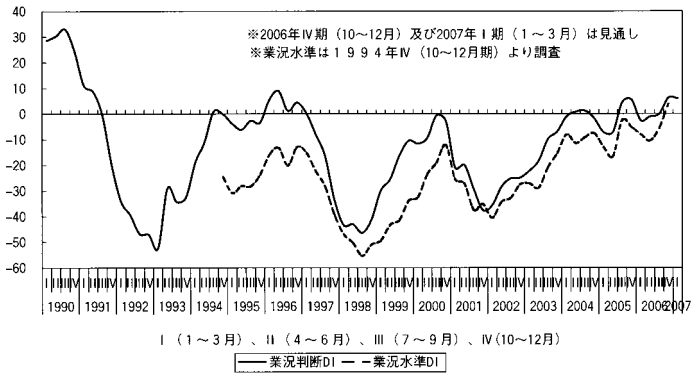
2006年9月15日の『毎日新聞』の世論調査によると、小泉政権を64%が評価、政策として「良かったもの」は「拉致被害者の帰国」51%、「間違っていたもの」は「社会保障制度改革」28%となっている。たしかに国民の生活保障、社会保障の後退は際だっている。政府（厚生労働省と財務省）が作成した試算でも「年収304万円、夫が長期入院のお年寄り夫婦」の場合、「年72万円の負担増」になる（『朝日新聞』2006年10月8日付）。それではマスコミ報道に支えられた「小泉劇場」はどうか。劇作家の別役実氏は「本質を外した『拗ね』のドラマ」で「小泉劇場の政治戯曲は失敗だった」と評している（『日本経済新聞』2006年9月13日付）。

最終的評価は後世に委ねるとしても、「失敗作」という見方もあることも見落とせない。

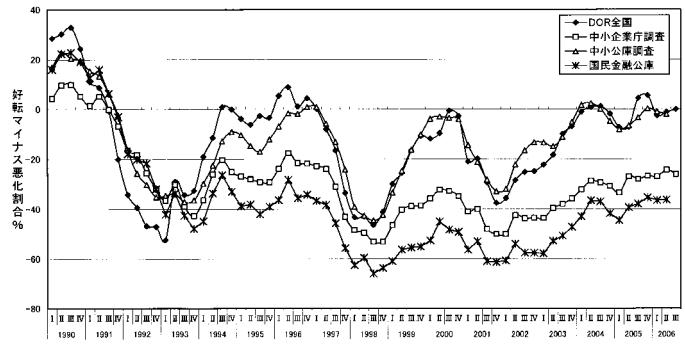
それでは安倍内閣はどうか。『日本経済新聞』は9月27日の社説で、安倍内閣の当面の課題は「①中断している中国・韓国の首脳会談を早期に再開する、②臨時国会で教育基本法案などの重要法案の成立を期す、③年末の予算編成で成長政策と歳出削減の具体案を策定する」ことにあるとする。その一方、安倍首相は「歴代内閣では初めて憲法改正を政治日程に乗せると明言」し「教育改革を最優先で取り組む」としているが、歴史認識の問題に関しては「かつての戦争の反省とけじめをあいまいにしないことが、多くの国民の支持と理解を得る上で、不可欠であることを肝に銘じるべきである」と釘を刺している。

このうち中国・韓国との首脳会談の早期再開は10月8日の日中首脳会談、9日の日韓首脳会談とし

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



業況判断DI（前年同期比）



て実現したが、9日の日韓首脳会談の直前、北朝鮮が地下核実験の実施を発表した。これに対し、10月11日政府はいち早く北朝鮮籍船舶の入港禁止、輸入の全面禁止、北朝鮮籍保有者の原則入国禁止など、新たな独自制裁を決定した。10月15日、国連安全保障理事会は国連憲章第7章第41条（非軍事的制裁）にもとづき、核を含む大量破壊兵器に関連する物質の売却・移転の禁止、船舶検査などの経済制裁措置を含む北朝鮮に対する初の決議を全会一致で採択した。

こうした外交の重要局面に対し、安倍首相は手際よい滑り出しで飾ったが、内政面はどうか。安倍首相は9月29日の衆議院本会議での所信表明では「成長なくして財政再建なしの理念の下、経済成長を維持しつつ、歳出削減を徹底」と語り、10月13日の初の経済財政諮問会議では、5年程度で日本経済を「新成長経済」に移行、特に前半2年間で集中的な改革に取り組むという改革中期方針をまとめると表明したのみで、実効性のある政策を打ち出してはいない。

「戦後最長の回復期」でも中小企業はいまだマイナスを脱せず

それでは足元の景気はどうか。日銀が10月2日発表した9月の企業短期経済観測調査（短観）では、企業の景況感を示す業況判断指数（DI）は大企業製造業で24、前回6月調査の21に比べ3ポイント改善した。もっとも非製造業を含む全産業では20→22と2ポイントの改善にとどまる。他方、中小企業は6月調査に比べ7→6と1ポイント減、非製造業は△6→△8とマイナス幅が2ポイント拡大、全産業でも△2→△3とマイナス幅が1ポイント拡大という結果になっている。

すなわち大企業では20ポイントのプラスであるが、中小企業はなおマイナスを脱していない。つまり中小企業はいまだ回復といっても水面下の回復なのであって、景気回復は終了しておらず、大企業との開きも大きい。

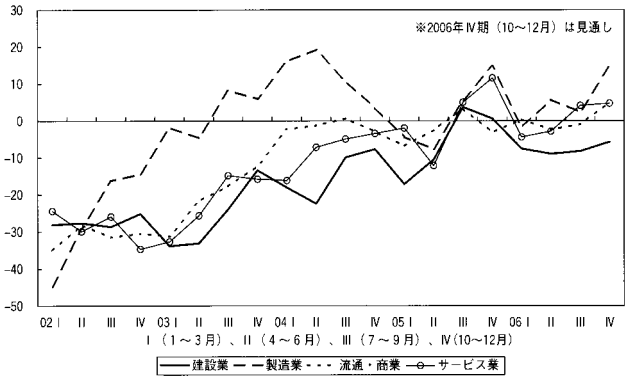
それでも10月12日に関係閣僚会議に提出された10月の政府月例報告は「2002年2月に始まった今の景気拡大が10月で57ヵ月目となり、戦後最長のいざなぎ景気（1965～1970年）と並んだ」と誇っている。

地域間の明暗はっきり、関東圏の独歩高

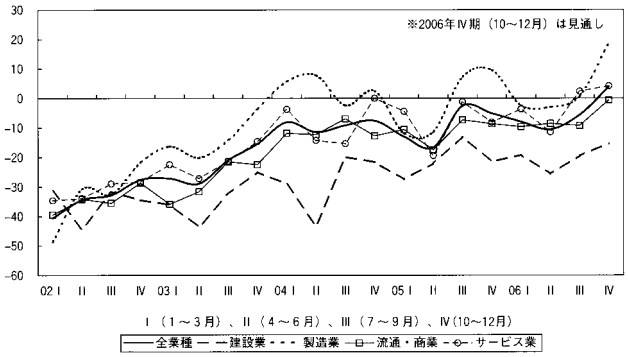
それではDOR7～9月期調査はどうなっているか。

まず、業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）をみると4～6月期の△1が7～9月期は0と1ポイント、マイナス幅が減少した。大枠では微増で横ばい圏内にあるといえよう。ちなみに日銀短観と同様の設問形式をとっている業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）では、7～9月期は4～6月期の△11が△6と5ポイント改善をみている。日銀短観の中小企業・全産業が

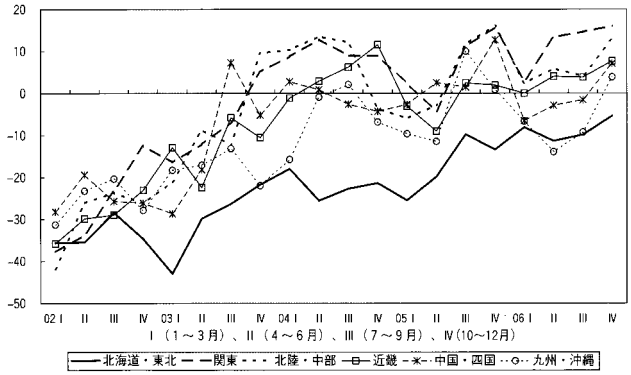
業種別業況判断DI（前年同期比）



業種別業況水準DI（全業種）



地域別業況判断DI（全業種）



マイナスを拡大しているのと比べると対照的であるが、マイナス値自体はなお同友会企業の方が大きい点も見忘れてはならないであろう。

業種別では、建設業が△9→△8で1ポイント、流通・商業が△2→△1で1ポイント、サービス業が△3→4で7ポイント、それぞれ改善をみている。ただし、これまでの回復を引っ張ってきた製造業は6→2と4ポイント、プラス幅を減退させている。20業種分類でみると、食料品（18→9）、繊維（17→5）のほか鉄鋼・非鉄金属（13→△25）、金属製品（21→15）、機械器具（14→10）など多くの業種が一頓挫している。

地域経済圏別では、北海道・東北（△11→△10）、九州・沖縄（△14→△9）、中国・四国（△3→△2）はマイナス圏にあるが、今期はマイナス幅を縮小させている。また北陸・中部（6→4）、近畿（4→4）は1桁台のプラスではあるが、プラス値を減少・停滞させている。

こうした明暗交錯の中、関東圏は2桁台のプラスで、しかも4～6月期の13に比べ7～9月期は15とプラス値を増大させている。関東圏の独歩高が印象的である。

企業規模別（正規従業員規模別）では50人以上100人未満（9→1）がプラス値を減少させ、20人未満（△2→△4）がマイナス値を拡大させるように思わしくないが、20人以上50人未満は△4→3と7ポイント改善させ、気を吐いている。

改善が予想されるものの、「北朝鮮リスク」も要注意

それでは今後の見通しはどうか。

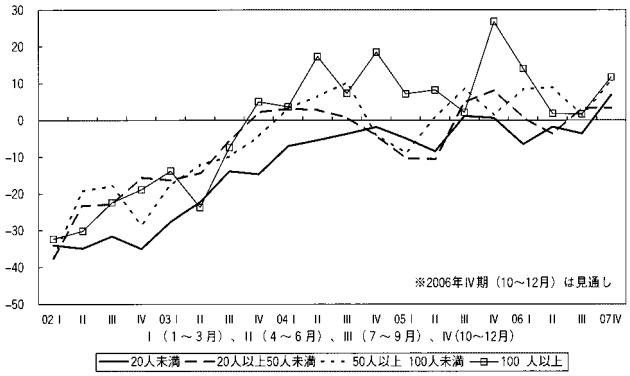
まず業況判断DIをみると、10～12月期は7～9月期の0が6に、2007年1～3月期も6と予想している。また業況水準DIでみると7～9月期の△6が4に改善するとしている。ちなみに日銀短観の中小企業・全産業は12月期は△3で業況は足踏みするとみている。

もっともDORの調査時点では予測していなかった「北朝鮮リスク」が経営者マインドや消費者心理に影響し、景気拡大にブレーキを掛ける恐れもある（『日本経済新聞』10月15日付）。要注意である。

地域経済圏別では10～12月期は北海道・東北は引き続きマイナス幅を縮小、九州・沖縄、中国・四国はマイナスからプラスへと好転、北陸・中部、近畿もプラス値を拡大する見通しである。また関東圏は2桁台のプラスをさらに伸ばす勢いがみられる。

企業規模別では、10～12月期は50人以上100人未満と100人以上でそれぞれプラス値を2桁台に拡大させ、20人未満もマイナスからプラスへ好転するとみられている。ただし20人以上50人未満は3と停滞気味である。

規模別業況判断DI（全業種）



〔売上高〕

サービス業、関東、100人以上で突出して売上高を好転

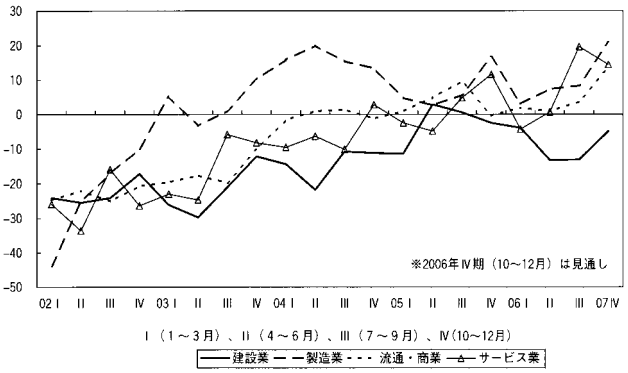
7～9月期に業況判断DIがマイナス幅を縮小させた根拠には売上高DI（「増加」－「減少」割合）の好転がある。すなわち全業種で4～6月期の0に比べ7～9月期は5と5ポイント、プラス値を伸ばしている。

業種別では業況判断DIと同様、流通・商業（1→4）、サービス業（1→20）が好調で、特にサービス業は2桁台のプラスに達している。また製造業（7→8）もプラスを1ポイント増加させているが、建設業（△13→△13）はマイナス2桁台にとどまっている。

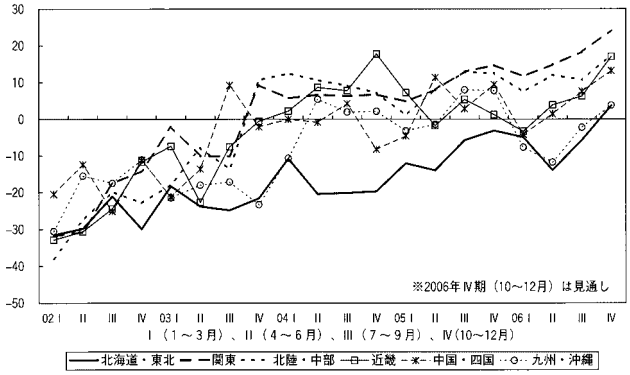
したがって7～9月期の押し上げ要因としてはサービス業の寄与が高い。20業種分類でサービス業をみると、対個人サービス業（△8→13）、対事業所サービス業（11→29）ともに2桁台のプラス水準に到達しているが、分けても対事業所サービスは大きなプラスを印している。

地域経済圏別では北海道・東北（△14→△6）、九州・沖縄（△12→△2）がマイナス幅を縮小、近畿（4→6）、

業種別売上高DI（全業種）



地域別売上高DI（全業種）



中国・四国（1→8）が1桁台のプラスを拡大させ、北陸・中部（12→11）はプラス値を縮小するというように目まぐるしい。ただ、関東圏は15→18と唯一2桁台のプラスを着実に拡大させている。関東圏と他の地域経済圏との格差は大きい。

企業規模別では、50人以上100人未満（12→11）が2桁台のプラスを縮小、100人以上（14→18）が2桁台のプラスを拡大、20人未満（△5→0）がマイナス幅を縮小とさまざまである。もっとも20人以上50人未満は0→6と6ポイントと最大の伸びを示し、業況判断の好転と連動している。

それでは今後の見通しはどうか。

全業種では、7～9月期の5に比べ10～12月期は13、2桁台に昇ると予想されている。倍以上の伸びを見込んでいるので強気の見通しといえよう。

地域経済圏別では、北海道・東北、九州・沖縄がともにマイナスからプラスへと反転し、関東、北陸・中部、近畿、中国・四国がすべて2桁台のプラスになるとされている。なかでも関東圏は24と他の地域を圧する高さが予想されている。

企業規模別ではすべての階層でプラスになると見通している。しかも企業規模が大きくなるほどプラス値も大きくなり、100人以上は34と最高の水準を予想している。

〔経常利益〕

売上増加でもコスト圧迫要因が重なり利益は悪化

業況判断DIも売上高DIも4～6月期に対し7～9月期は好転をみたのに対し、経常利益DI（「好転」－「悪化」割合）は△5→△6と1ポイント悪化している。売上は増えても利益に結びつかないという現象が生じているのである。なぜか。

いま経常利益変化理由のうちの悪化理由をみると、「売上数量・客数の減少」が72.0%→68.8%、「売上単価・客単価の低下」が40.4%→37.3%と減少しているのに対し、「原材料費・商品仕入額の増加」が38.7%→38.6%と高止まりの状態にある。これに対応して「外注費の増加」が6.0%→6.8%と比率を高めている。また人材不足に伴う賃金上昇により「人件費の増加」も8.2%→12.5%と圧迫要因になっている。さらにゼロ金利解除にともない、「金利負担の増加」も3.9%→4.2%と影響が出ている。

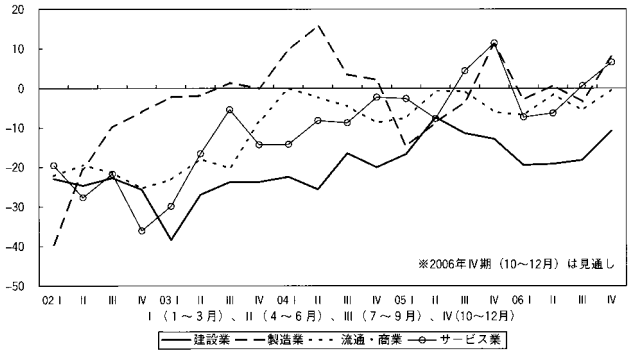
原油高の影響で仕入れコストが上昇した分を、自社の商品、サービス価格に上乗せできないもとで人件費がアップするという二重の圧迫要因により、企業が生み出す付加価値が労働者にどれだけ回ったかを示す労働分配率が、近年大企業で低下しているのに対し、中小企業では大きく上昇している。日本経済研究センターの4～6月の試算によると、大企業・製造業が49.2、中小企業・製造業が74.2、大企業・非製造業が39.9、中小企業・非製造業が76.3であるから、きわめて利益が出にくい構造となっている（『日本経済新聞』9月15日付）。DORの経常利益悪化はこのことを如実に現しているといえる。

業種別では、建設業（△19→△18）はやや好転、サービス業（△6→1）がマイナスからプラスへ反転したのに対し、製造業は1→△3で4ポイントの悪化、流通・商業が△2→△6で4ポイントの悪化をみている。製造業、流通・商業は売上が伸びても利益が出ずマイナスという深刻な事態にある。

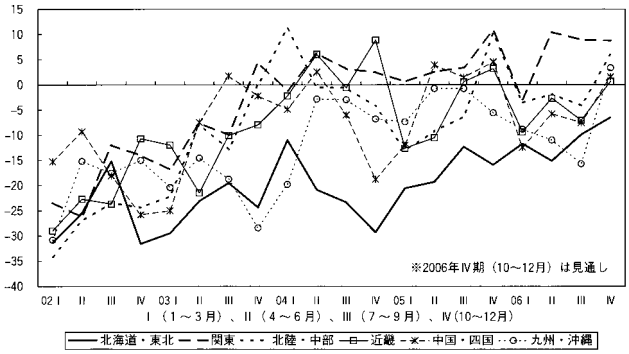
地域経済圏別では北海道・東北（△15→△10）がマイナス幅を縮小したものの、北陸・中部（△2→△4）、近畿（△3→△7）、中国・四国（△6→△8）、九州・沖縄（△11→△16）はすべてマイナス幅を拡大させている。関東のみがプラスだが、その関東も10→9と1ポイント減少している。これでは地域経済の余力は減退し疲弊しよう。

企業規模別では、50人以上100人未満（1→△6）がプラスからマイナスへ反転し、20人未満（△5→△9）もマイナス幅を拡大、20人以上50人未満がマイナス幅を減少（△6→△5）、100人以上（△11→1）のみがマイナスからプラスへ好転している。したがって経常利益DIがプラスなのは100人以上規模層のみである。

業種別経常利益DI（全業種）



地域別経常利益DI（前年同期比）



それでは今後の見通しはどうか。

全業種では2と10～12月期には2005年10～12月期以来1年ぶりにプラスになると予想されている。ただし7～9月期の△6から2であるから8ポイントの著増という大きな努力が求められる。

業種別では建設業、流通・商業ともマイナスを減退、ただし建設業はなお2桁台のマイナスに止まる見通しである。製造業はマイナスがプラスに好転、サービス業はプラスを上積みするというシナリオである。このうち製造業は△3→8と11ポイント幅の逆転を期すとみられる。

地域経済圏別では北海道・東北がマイナスを残すのに対し、関東、北陸・中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄のすべてでプラスに転ずるとしている。ただし、関東圏は最大のプラスではあるが、7～9月期に比べ若干減少、低下傾向が兆しつつある。

企業規模別では、20人以上50人未満がマイナスに止まるが、20人未満、50人以上100人未満、100人以上がすべてプラスになるとみなされている。なかでも100人以上は18と2桁台に達するダントツを予想している。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

金利上昇圧力が大幅に高まる

2006年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、4～6月期の5から3ポイント「余裕」超過幅が縮小して2となった。

業種別にみると、流通・商業（16→5）の「余裕」超過幅が大幅に縮小したことが特徴的であるが、建設業（△9→△8）とサービス業（△10→△5）では「窮屈」超過幅が縮小し、製造業（9→8）は4～6月期調査からほぼ横ばいで推移した。

地域別では、関東（15→4）をはじめ、北陸・中部（7→2）、近畿（10→7）で「余裕」超過幅が縮小したのに加え、北海道・東北（△1→△3）および九州・沖縄（△11→△14）では「窮屈」超過幅が拡大するなど各地域で資金繰りの悪化がみられた。しかし、中国・四国（11→18）だけは「余裕」超過幅が拡大する結果となっている。

企業規模別では、小規模企業での悪化と中規模以上の改善という対照的な動きがみられる。まず、20人未満（△8→△15）では「窮屈」超過幅が拡大し、20人以上50人未満（12→9）でも「余裕」超過幅が縮小したが、50人以上100人未満（18→24）および100人以上（12→27）では「余裕」超過幅が拡大し、資金繰りが改善した。次に述べるように、今回の特徴である金利上昇の広がりが、資金調達の多くを借入に依存している小規模零細企業にとっての先行き不透明感として顕在化した結果とみることができる。

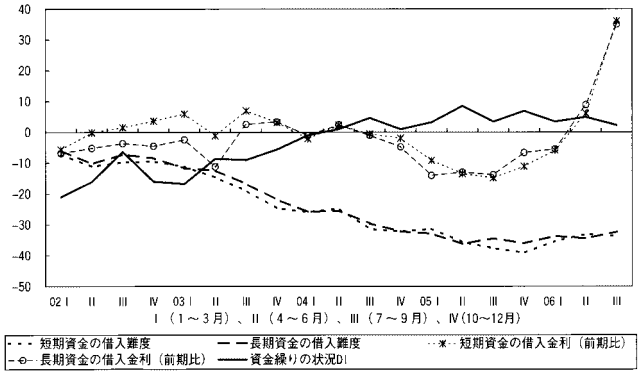
さて、今回調査における最大の特徴は、長期・短期の金利上昇の広がりである。前回の調査においては、ゼロ金利政策の解除を先取りして金利の「上昇」超過への転化がみられたが、今回は「上昇」超過幅が大幅に拡大しており、金利上昇圧力が一段と高まりつつあるとの認識が広範化していることがうかがえる。

まず、短期・長期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）をみると、短期資金が6から36へ30ポイント、長期資金が9から35へ26ポイントと、ともに大幅に「上昇」超過幅が拡大している。業種別、地域別、企業規模別のすべてにおいて「上昇」超過幅の拡大が生じており、短期資金については業種別では流通・商業（10→42）が、地域別では関東（△3→43）、企業規模別では20人以上50人未満（4→36）で超過幅の拡大が顕著であった。また、長期資金については、業種別では建設業（5→38）、地域別では関東（4→42）、企業規模別では20人以上50人未満（5→35）で超過幅の拡大が大きい。

借入金の有無（「有り」の割合）は0.9ポイント減少して81.4%にとどまっており、借入金DI（「増加」－「減少」割合）も、短期資金で△10から△14へ「減少」超過幅が拡大している。長期資金（△17→△14）については、「減少」超過幅が縮小しているが、これについては、業況の好転に加え、今後の金利上昇を見越した借入増加が生じた可能性もある。

こうした金利上昇の広がりにもかかわらず借入難度DI（「困難」－「容易」割合）には大きな変化はみられなかっ

借入難度、金利、資金繰りDI



た。長期資金の借入難度DI（△35→△32）では「容易」超過幅がわずかに縮小したものの、短期資金（△33→△34）では逆に「容易」超過幅が拡大するなど、金利上昇への懸念が実際の中小企業の資金調達に与える影響は今のところ限定的といえよう。しかし、今後も一段の金利上昇があれば、原材料価格の上昇に金利コスト上昇の重荷が加わることで、経営へのマイナスの影響がかなり大きくなるのではないかと懸念される。

なお、受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は△3から△2へ1ポイント「長期化」超過幅が縮小している。

〔物価の動向〕

売上単価の下落圧力は縮小するも、仕入単価の上昇圧力は一段と高まる

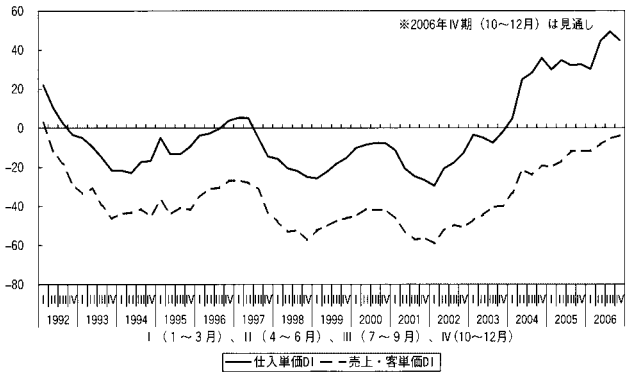
素材価格の高値が継続していることを受けて、仕入単価の上昇圧力は今回調査においてもさらに高まり、仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、4～6月期に比べ「上昇」超過幅が5ポイント拡大して49となった。その内訳を見ると、「下降」したと回答した企業が4.3%から4.5%になったものの、「上昇」と回答した企業が48.6%から53.8%に増加している。

業種別にみると、4業種すべてにおいて「上昇」超過幅が拡大しているが、とりわけ製造業（59→62）および建設業（59→60）のDI値が60を超えるに至り、流通・商業（33→43）、サービス業（19→25）でも「上昇」超過幅が大幅に拡大している。地域別でも北陸・中部（52→51）を除く、5地域で「上昇」超過幅が拡大しており、とりわけ近畿（46→57）、中国・四国（42→51）で拡大幅が大きい。さらに、企業規模別でみると、20人未満（42→49）、20人以上50人未満（51→51）、50人以上100人未満（44→49）の各企業階層で「上昇」超過が継続していることに加え、これまで比較的仕入単価の上昇圧力が低かった100人以上（35→47）においてもDI値が40台後半になっていることが特筆される。

売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、4～6月期に比べて3ポイント「下降」超過幅が縮小して△5となった。売上単価DIは依然として水面下ながら6期連続の改善が続いており、来期も「下降」超過幅の縮小が予想されている。

業種別では、4～6月期調査において「上昇」超過に転じた流通・商業（3→7）の「上昇」超過幅がさらに拡大していることが特徴的である。また、製造業（△12→△8）、サービス業（△16→△14）では「下降」幅が縮小したが、建設業は前回と同じ△18にとどまった。地域別では、関東（4→△1）で「下降」超過へ転じたのに対し、近畿（△3→7）では「上昇」超過へ転じ、対照的である。また、

仕入れ単価、売上・客単価DI（前年同期比）



その他地域では「下降」超過幅が縮小している。さらに、企業規模別では、100人以上（△28→△16）の企業で大幅に「下降」超過幅の縮小がみられたのをはじめ、その他の企業階層でも「下降」超過幅が縮小している。

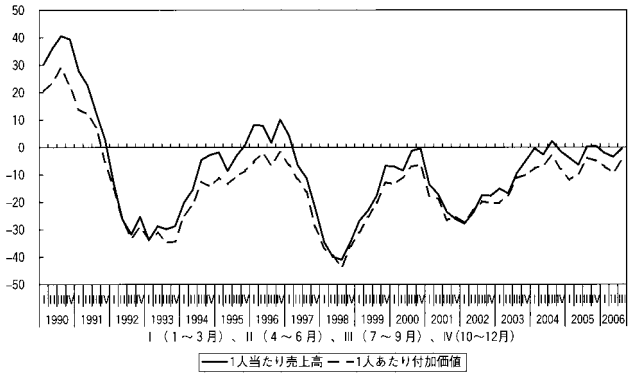
上記のように、仕入単価の「上昇」超過幅拡大と売上単価の「下降」超過幅縮小が続いているが、依然として仕入単価の上昇圧力のほうが力強く、物価面から企業収益が圧迫される事態は続いている。景気回復過程にあるとはいえ、収益面での厳しさが一層増していくことになれば、今後の景気の先行きにも暗雲をもたらしかねない。注視されるところである。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

回復に転じた1人当たり売上高および付加価値生産性

2005年7～9月期、10～12月期は停滞し、2006年1～3月期から4～6月期には落ち込んだ1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）および1人当たり付加価値生産性DI（「増加」－「減少」割合）は、06年7～9月期には1年振りに回復している。すなわち全体の売上高回復の動きと同調して、1人当たり売上高は06年4～6月期の△4から7～9月期には0と水面に到達した。また1人当たり生産性DIも同じく△9から△5に4ポイント回復した。

生産性DI（前年同期比）



ただし回復の業種別内訳を見ると、少々複雑である。すなわち、1人当たり売上高DIは、4～6月期比で、サービス業が△6から12へ、流通・商業が△4から△1へそれぞれ回復している。それに対して建設業では同じく△9から△13へ、製造業は同じく1が0にそれぞれ減少した。物的生産部門で後退、流通・商業、サービス部門に回復が見られる。また、1人当たり付加価値生産性DIでは、4～6月期から7～9月期比でサービス業は△10から一気に7に急上昇し、流通・商業が同じく△7から△3へ、建設業が△22から△15へ回復した。だが製造業は△4から△7へ落ち込み、先導役としての製造業に陰りがある。

堅調な雇用・労働時間

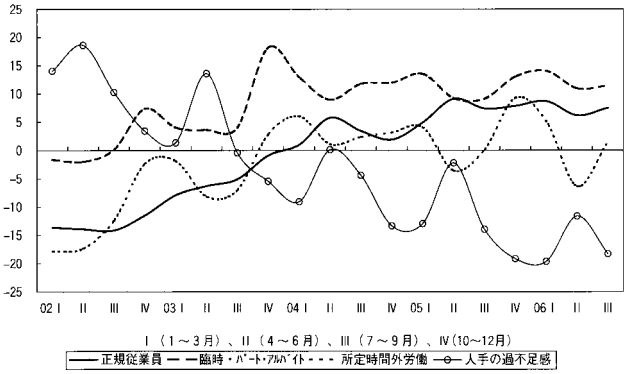
雇用には上下の変動があるものの、正規従業員、臨時・パート・アルバイトはいずれも増加基調を続けている。2004年1～3月期から水面を出た正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、2006年1～3月期の9から4～6月期には6と3ポイント減少したが、7～9月期には7となり、1ポイントの回復となった。正規従業員の雇用増加基調に変化はない。

業種別には売上高の動向がやや低迷した製造業が、16→11と5ポイント減少した。これを除く

と、建設業（△3→△1）、流通・商業（5→8）、サービス業（1→8）はかなりの改善を見せている。製造業も増加のテンポが若干後退しただけである。全体に依然堅調さを保っている。

臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）でみても雇用増加基調は、水面下を抜けた2002年7～9月期以降であるから4年、16期にわたる上昇傾向を維持している。全業種的に改善傾向を保っており、DI値もプラス2桁台を保っている。とくに、7～9月期は製造業、サービス業がそれぞれ2ケタ台のプラスを見せており、水面下にある建設業も臨時・パート・アルバイト雇用が増加基調にある。

雇用・労働時間DI（前年同期比）
（「増加（過剰）」－「減少（不足）」割合）



所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、4～6月期に△6とマイナスを記録したが、これは夏期休暇の季節的影響もある。7～9月期は全業種で1と水面を出ており、ここでも増加傾向が読み取れる。

強まる人手不足

堅調な雇用動向を反映し、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、依然不足基調をたどっている。全業種では、4～6月期の△12から7～9月期は△18という水準に下がり、1997年7～9月期以降ではもっとも不足感が強まっている。業種別にはサービス業が△28で最低水準、すなわち不足感がもっとも強い。ついで建設業が△26で、これに次ぐ。不況色が強い建設業でも不足感が強い。建設業から労働力が流失し、その一方で、受注増により水面下で不足感が強まっていると思われる。

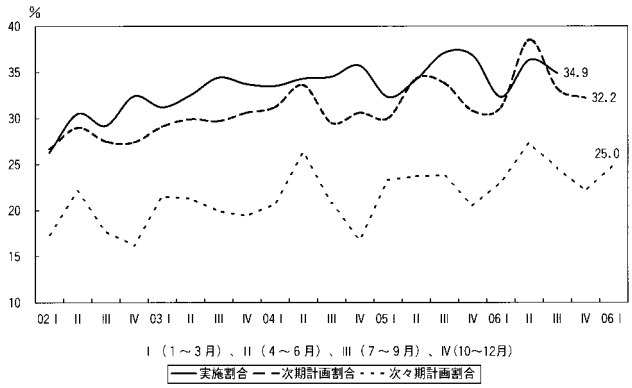
緩やかな景気回復基調の中で、人手不足感はさらに強まっている。

〔Ⅳ〕設備投資

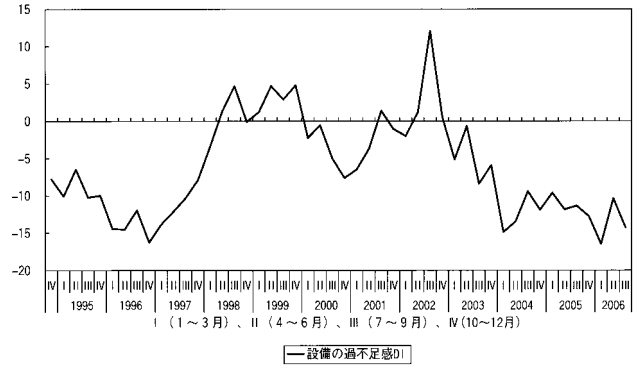
今期の実施割合は若干低下だが、設備の不足感は強く「修理」で切り抜け

前回予想したように7～9月期の設備投資実施割合は低下したが、予測より小幅（36.3%→34.9%）に止まった。また、10～12月期の次期設備投資計画もさらに若干ながら低下（33.2%→32.2%）を示している。とはいえ、この変動はここ3年ほどの期間の変動の範囲（実施割合35%を数%上下する）に収まるものと見なされる。したがって、設備投資は横ばい傾向を持続すると考えられる。しかし、設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は4～6月期の上昇から再び低下（△10→△14）し、設備の不足感が継続している。特に製造業における設備の不足感

設備の投資の実施・計画割合（全業種）



設備の過不足感DI（全業種、「過剰」－「不足」割合）



の強さ（△20→△21）が目立っている。

以上のように、設備の不足感が強いにもかかわらず、設備投資実施割合が高まらないのはなぜであろうか。まず、直接的な要因として、設備をしない理由（全体）を2005年1～3月期と2006年7～9月期とを比較して見てみよう。たとえば、「採算の見込みない」がほぼ傾向的に低下（18.2%→11.1%）を示し、「当面は修理で切り抜ける」が反対にほぼ傾向的に上昇（28.0%→42.9%）となっている。つまり、設備の不足感があるが、一気に設備投資に踏み込むのではなく、「当面は修理で」切り抜けようとしているというのが現状である。

設備投資実施割合の各期における業種別・地域別・企業規模別のそれぞれの動きのうちでも、近年は企業規模別について注目してきたが、同実施割合は依然として規模の大きい順に高い水準とより大きな変動を示している。言い換えれば、回答数の多い「20人未満」と「20人以上50人未満」の企業層が設備投資に踏み切るかどうかが中小企業全体の動向を左右すると考えてよいであろう。

設備投資環境としての企業経営の需要要因の良化と供給要因の悪化

ところで、前回日銀の「ゼロ金利解除」が設備投資意欲を削ぐ可能性を指摘したが、その際注目した短期資金の借入金利DIと長期資金の借入金利DIが2006年1～3月期から今期7～9月期の3期の間にそれぞれマイナスからプラスへ大きく上昇（△6→6→36、△5→9→35）している。この動向は実際に借入に行った場合に分かる結果であるが、今後他の多くの中小企業の設備投資意欲を削ぐ要因として重視すべきであろう。

さらに、経営上の問題点を設備投資環境の観点からみると、近年「民間需要の停滞」「販売先からの値下げ要請」「取引先の減少」などの需要要因は良化しているものの、一方で「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」が、他方で「仕入単価の上昇」「仕入先からの値上げ」が悪化を強め、総じて供給要因の悪化が増大している。こうして景気回復といわれる過程においても、一方向的な経営環境の回復とならず、とりわけ、供給面での悪化が設備投資意欲にどのような影響を与えるかが注目される。

〔Ⅴ〕業種別動向

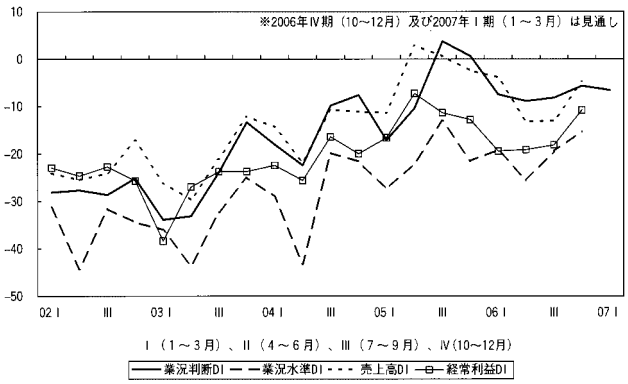
(a) 建設業

業況・売上の低迷と仕入単価の上昇が続く

建設業は、今期も業況や売上高、経常利益が低迷し、依然として厳しい状況が続いている。業況判断DIは、2006年1～3月期以降、3期続けてほぼ横這い（△8→△9→△8）で推移した。業況水準DIは、4～6月期から7ポイント改善するものの、△26→△19と水面下にとどまっている。また、売上高DIは改善がみられず、△13→△13と4～6月同様の水準となった。経常利益DIは、業況判断DIと同様に3期連続で横這い（△19→△19→△18）となっている。

この間、業況の悪化要因となってきたのが、原油価格の高騰などの影響を受けた仕入単価の上昇である。仕入単価DIは、今期も改善せず59→60と高止まりのままとなった。調査対象企業のなかからは、「鋼材・ビニール製品は、40%程度の値上げとなっているが、受注金額の値下げを迫られている」（岩手県、管工事業）といった深刻な意見が出されている。こうした意見からもわかるように、仕入単価の上昇を価格に転嫁することは困難であり、売上・客単価DIも△18→△18と低迷した状況が続いている。しかし、採算水準DIは、3→14と黒字企業の割合が増えている。これは、「仕入材料価格の値上げ圧力に対して、労務費の効率化等でコストアップを吸収していく」（大阪、空調設備・管工事業）といったように経営努力を反映したものと思われる。

建設業の業況判断DI
（業況水準以外は前年同期比）

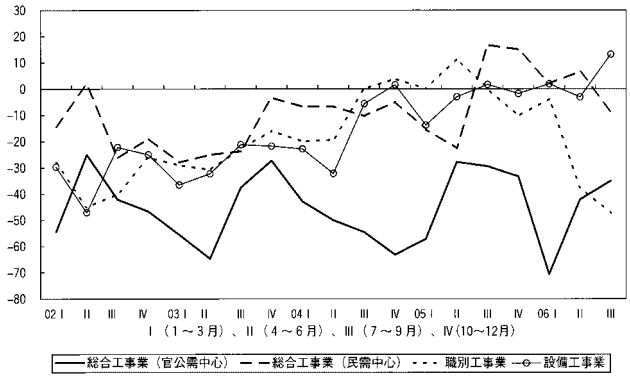


10～12期見通しは、業況判断DIが△6と若干持ち直し、業況水準DIは△15、売上高DIは△5、経常利益DIは△11と水面下ながらそれぞれ改善することが期待されている。また、受注見通しDI（「増加」－「減少」割合）も△12→△5と上昇傾向を示している。ただし、仕入単価DIは、55と上昇基調が続くという不安材料を抱えている。

地域建設業の落ち込みと新規事業の模索

これまで建設4業種のなかで、業況や売上高など好調を維持してきたのが総合工事業（民需中心）であった。しかし、総合工事業（民需中心）の業況判断DIは2005年4～6月期以来、5期ぶりにマイナスに転じ△9となった。売上高DIも同様に5期ぶりに水面下に落ち込み△16となった。また、総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは△42→△35と改善が見られるものの、売上高DIは△40→△42と低迷が続いている。職別工事業は業況判断DIが△38→△47と後退したが、売

建設4業種の業況判断DI（前年同期比）



上高DIは△38→△14と悪化幅を縮小した。設備工事業は、比較的好調で、業況判断DIは△3→13と水面下を脱し、売上高DIも△14→△2と改善が進んでいる。

今期は、総合工事業（民需中心）の落ち込みを設備工事業が穴埋めするかたちとなったが、建設業全体としては業況・売上高等の低迷が続いた。こうしたなかで、「補正予算を組んで地方に活力をつけてほしい」（北海道、建築土木）といった公共工事を望む声が北海道を中心に地方で広がっている。マンションやオフィスビルの建設に沸く東京都心部とは対照的に、地方の建設業では苦戦が続いている。

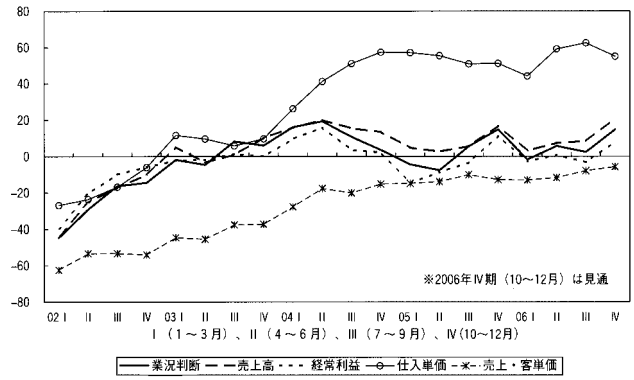
もちろん、地方の建設業のなかにも、「公共工事に替えて、民間リフォーム部門の強化が急務」（島根、建築土木請負）とのことで、事業内容を見直す動きや、「耐震工事の基礎のハードルを越えるべく、工科大学に実験を依頼している」（高知、各種建築工事）といったように新規事業の確立を図る取り組みも伝えられている。今後も公共工事の拡大は望むことが困難であることから、こうした新規事業の展開が重要になっている。

(b) 製造業

引き続く格差拡大に喘ぐ中小製造業

7～9月期の製造業全体の業況判断DIは（6→2）で、前期の見通し（14）を大きく下回り再び悪化した。製造9業種別にみると生産量DI（「増加」－「減少」割合）が増加したのは木材・木製品（△4→8）と金属製品（21→29）だけであり、地域的にも限定された首都圏を中心とした建築ラッシュの影響が伺える。「いざなぎ越え」がマスコミで流布される一方、「新規顧客開拓に努力しているが、廃業していくお店が多い」（北海道・印刷）という現実から、最近の傾向として地域別格差が拡大しているので、平均的な統計数値は十分に吟味して解釈する必要がある。

製造業の業況判断DI（前年同期比）



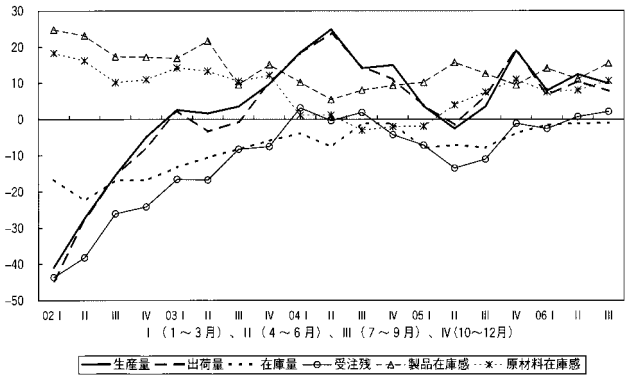
売上高DIは3期連続して好転しているが（3→7→8）、これは原材料・エネルギーコストの増大による売価上昇の作用である。「金属材料の値上がりが大きいが、得意先への価格転嫁ができず苦慮」（静岡・金鋼製造）という声が示すように、仕入単価DIは今年に入

って急激に高まっており（44→59→62）、経営を大きく圧迫している。その結果、経常利益DIは（1→△3）へと再び水面下に落ち込んでおり、採算水準DIも悪化した（34→27）。売上・客単価DIは徐々に改善する気配があるが（△13→△12→△8）、原材料価格上昇を売価に転嫁できない企業は今後の金利上昇気配も加味すると、財務体質の改善への取り組み強化が求められる。

景気の多重構造化への戦略的対応能力強化の課題

製造業の生産量DI（12→10）・出荷量DI（「増加」－「減少」割合、10→8）は若干落ち込んだが、食料品、繊維、印刷ではとくに落ち込みの度合いが大きい。いずれも過当競争と価格競争が厳しい分野であり、消耗戦の様相が持続している。適正な業界内での取引ルールづくりが求められる。他方で木材・金属製品・機械器具は拡大基調にあるが、首都圏・中部圏での好調さに引きずられた数値であることに留意する必要がある。とくにこの3業種の受注残DI（「増加」－「減少」割合）の数値は2桁の水準にある一方、他の業種では大幅な落ち込みが示されており、業種間での景況格差の拡大が進んでいる。また在庫感は製品・原材料ともに過剰感が強まっており、先行きに懸念を残している。

製造業の各種DI（前年同期比）



経営上の問題点では4～6月期に比べ今期は「仕入れ単価の上昇」（42.5%→49.2%）、「仕入先からの値上げ要求」（20.4%→25.8%）、「金利負担の増加」（3.1%→7.0%）および「取引先の減少」（9.5%→11.7%）という項目で指摘割合が高まっている。厳しい現実に対応する経営上の力点も同様にみると、「財務体質強化」（19.8%→23.5%）、「人材確保」（18.1%→19.2%）、「研究開発」（16.1%→18.2%）および「情報力強化」（8.1%→10.9%）の比重が高まっており、これらは景気の多重構造化（地域間・業種間・企業間での格差拡大）に対応する基盤として評価される。

（c）流通・商業

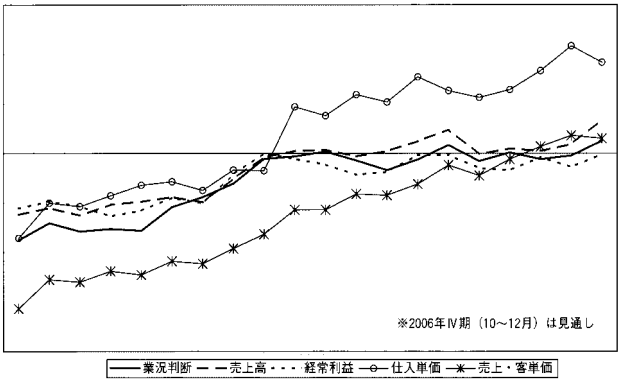
業況判断、売上高、売上･客単価が好調なものの、仕入値上昇により採算懸念

2006年7～9月期の流通・商業の業況判断DIは、△2→△1と若干の好転基調にあり、10～12月期見通しについては5と上昇が見込まれている。また、7～9月期の業況水準DIについては△9と横ばいであるが、10～12月期見通しについては△1と好転が見込まれている。

他方、7～9月期における売上高DIは1→4と好転しており、10～12月期見通しは14と、大幅な上昇が見込まれている。また、7～9月期の経常利益DIは△2→△6とマイナス基調にあるが、10～12月期見通しについては、0と好転が見込まれている。

一方、7～9月期の仕入単価DIについては、33→43と仕入値上昇基調となっているが、10～12

流通・商業の業況判断DI（前年同期比）



月期見通しは、37と下降が見込まれている。また、7～9月期の売上・客単価DIは3→7と上昇傾向にあるが、10～12月期見通しは6と若干の後退が見込まれている。

以上から、今期での流通・商業における全般的な業況は、業況判断DI、売上高DI、売上・客単価DIについては、好転基調が示されるものの、経常利益DI、仕入単価DIは悪化傾向を示している。また、次期見通しでは、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIはプラス傾向が見込まれ、好転が期待されているものの、仕入単価DI、売上・客単価DIについては、悪化が予測されている。

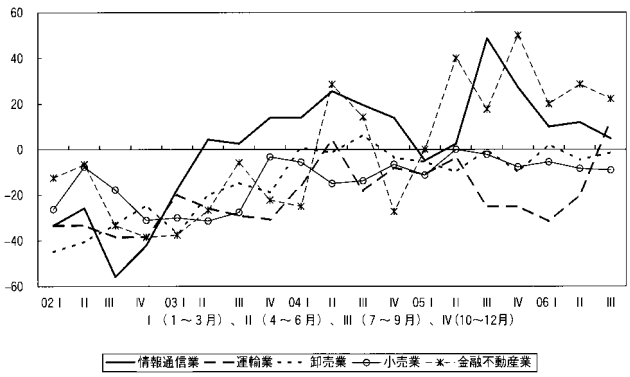
こうした今期の流通・商業の好調さは、6月から反転した株価回復による消費の堅調動向に支えられている面があるが、仕入単価をめぐる状況は厳しく、そのため採算に対する懸念が浮上している、とみることができる。

実際、「石油関連の資材を多く使用しているため、これらの価格上昇が経営を大きく圧迫している。その分を価格転嫁できないのが、小売流通のネックになっている」（愛知、食品製造卸）との声に示されるように、仕入値上昇分を価格に転嫁できないことが、経営上のボトルネックになっている企業もある。

仕入値上昇の影響が大きい運輸業、卸売業

流通・商業5業種（情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融不動産業）別にみた7～9月期の業況判断DIをみると、小売業（△8→△9）、情報通信業（12→5）と落ち込んだ以外は好転、水面下にあるのは小売業と卸売業（△5→△1）のみとなった。特に運輸（△20→13）は好転ぶりは著しい。

流通・商業5業種の業況判断DI（前年同期比）



また、7～9月期の売上高DIは、情報通信業（7→0）、金融不動産業（55→35）とプラス幅を縮めたものの、プラスの中で推移、運輸（14→30）、卸売業（△1→1）、小売（△13→△4）はいずれも好転している。ここでも運輸の好転が極立っている。

7～9月期の仕入単価DIは、情報通信業を除いて上昇傾向に歯止めはかからない。ガソリンの値上げが響いている

運輸（70→75）のほか、卸売業（49→59）、小売業（13→28）と急激な仕入単価上昇に見舞われ、これらが売上高DIが増加しても経常利益DIではマイナスとなる原因とみられる。

個別業種ごとにみるならば、運輸業、卸売業では売上高は増加したものの、仕入単価の上昇傾向が特筆できよう。たとえば、「貨物輸送上、燃料（軽油）の購入単価上昇により採算割れで客先の運賃改訂が進まず、自社負担で大変経営が苦しい」（静岡県、運輸・倉庫業）という声がある。しかしながら、こうした厳しい状況下にあっても「仕入商品単価高騰を少しでも軽減できる仕入方法を検討および実行。販売単価上昇の御理解を取引先に充分に説明。ガソリンをはじめ燃料等経費をおさえるために、効率的な配送の改善」（和歌山県、農業資材、管工機材等卸売業）といった経営上の努力を行っている企業もあり、仕入値上昇による採算悪化に対する方策を模索している。

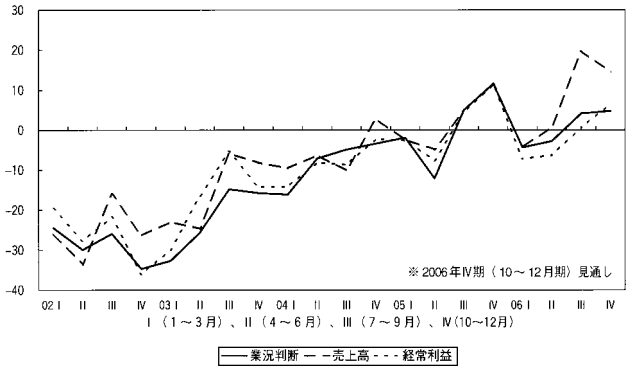
(d) サービス業

サービス業は絶好調に転じつつあるのか？他業種に比べ、一段と高い今期の伸び率

サービス業の業況判断DIが、7～9月期調査結果ではプラスに転じ4となった。これは2005年7～9月期の5、次いで10～12月期の12以来、3期ぶりのプラスである。今期の他業種をみると、建設業が△8、製造業が2、流通・商業が△1であるから、サービス業の業況が4業種の中ではもっとも良いことになる。

さらに、サービス業の好調振りは売上高にも示されている。売上高DIは、1～3月期が△4、4～6月期が1であって、やや上昇傾向にはあったが、今期は20という大幅な伸びを記録し、ここ数年では2005年10～12月期の12を遥かに凌ぐ伸びを示している。また、採算DIも1～3月期の△7、4～6月期の△6を経てようやく今期は1に転じた。もっとも、2005年の7～9月期が4、10～12月期が11であることに比べれば、今期の1は小さな改善に過ぎないともいえる。とはいえ、4～6月期△11という大きな落ち込みをみせたサービス業の業況水準DIが、7～9月期は2とプラスに転じているのだから、4～6月期調査で「業況回復に向かっての推進力が大きいか、あるいは回復へのブレーキが大きいのか、今期サービス業の各指標はちょうど正反対の力がすくみあった状態」としたサービス業の業況には、好転に向かってのギアが入ったかのように見える。

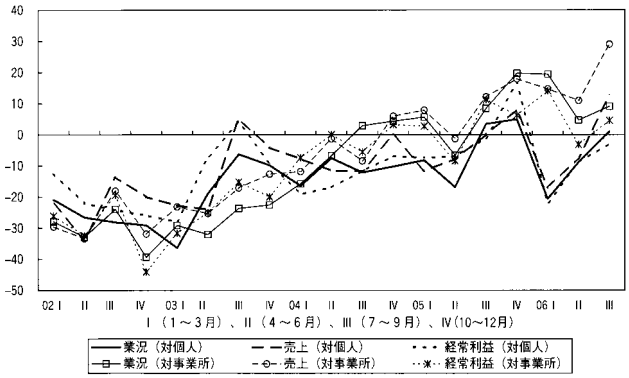
サービス業の業況判断DI（前年同期比）



業界二極化が進む。業況の改善要因は対事業所サービスの伸びによる

サービス業の採算水準と一人当たり売上高、一人当たり付加価値の各DIは他業種をいずれも上回る。採算水準DIは7～9月期31となり、4～6月期の26を5ポイント上回った。一人当たり売

サービス業2業態の業況判断DI（前年同期比）



上高DIは今期12となり、4～6月期の△6を大きく上回り、ここ数年にない好調振りを示している。同じことは一人当たり付加価値DIについてもいえる。4～6月期の△10から今期は7となったが、これもここ数年間見られないサース業の業況改善を示す数値である。

他方、サービス業の好調振りを示す各指標とはややことなる数値がある。売上・客単価DIは7～9月期△14と4～6月期の△16に比べ2ポイントの改善がみられるに過ぎない。10～12月期見通しも△11であるから、売上高・客単価が下がる傾向については変化が見られない。つまり、サービス産業においては傾向的に縮小する消費単位を前提として、事業活動をいかに合理化できるか否かが業況改善を行なう上での課題となっているのである。

では、サービス業が示す今期の数値はどのような結果なのだろうか？簡単にいえば、対事業所サービス業の伸びと対個人サービス業の低迷が構造として存在する中で、前者が後者を上回って業況を改善してきていることが今期の各指標に現れているのである。ちなみに、7～9月期の売上高DIを4～6月期比でみると、対個人サービス業で△8から13、対事業所サービス業で11から29と大きな乖離がみられる。とくに経常利益DIでは、同様に△9から△3と△3から5へという対照的な動向が示されている。それらの結果、業況判断DIは対個人サービス業で今期△9から1へと、また対事業所サービス業で5から9へという、双方ともプラスを示しているものの、業況改善の程度は大きく異なる。対個人サービス業と対事業所サービス業との格差は、もはや構造化してきているといえる。

〔VI〕経営上の問題点

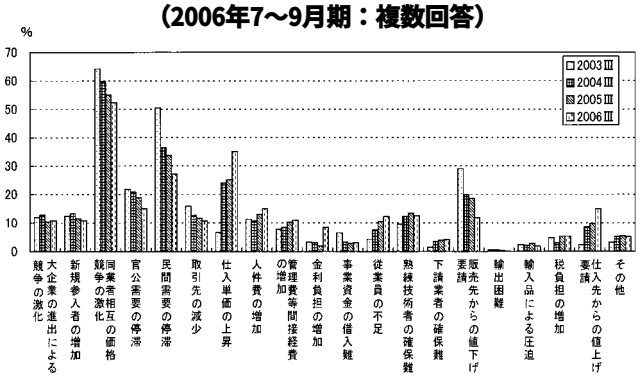
価格上昇圧力が一段と強まるだけでなく、金利負担、人手不足も比重高まる

7～9月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）の上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（52.3%）、「仕入単価の上昇」（35.1%）、「民間需要の停滞」（27.1%）、「官公需要の停滞」（15.1%）、「仕入先からの値上げ要請」（15.0%）となった。今期は「仕入先からの値上げ要請」（第7位から第5位へ）、「熟練技術者の確保難」（第9位から第7位へ）、「従業員の不足」（第11位から第8位へ）が上昇項目として指摘でき、「販売先からの値下げ要請」（第6位から第9位へ）が下降項目として目立っている。価格値上げ要請と、人手不足の高まりが大きな問題となっている。

4～6月期に比べ割合を高めている項目のうち目につくのは、「仕入単価の上昇」（3.2ポイント増）、「仕入先からの値上げ要請」（2.9ポイント増）、「従業員の不足」（0.9ポイント増）、「金利負

担の増加」（5.8ポイント増）」の4項目である。それに対して割合を低下させている主な項目は「同業者相互の価格競争の激化」（3.4ポイント減）、「民間需要の停滞」（0.8ポイント減）「官公需要の停滞」（3.7ポイント減）「販売先からの値下げ要請」（2.0ポイント減）となった。

経営上の問題点
（2006年7～9月期：複数回答）



上位4位まで前期と順位が同一と言っても問題点としての比率にはかなりの変化がみられる。すなわち、価格引き上げ圧力の高まりの一方で需要停滞の緩和と価格低下競争の緩和が生じているのである。

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21四半期も連続して最も深刻な問題点になっている。その意味では中小企業の経営上の最大の問題は依然として「同業者間の価格競争」であると言うことができよう。しかしその深刻度合いは、2002年以降、多少のジグザグはあるものの傾向的に緩和して、最近は50％ライン割れ目前までに迫ってきている。さらに第3位「民間需要の停滞」と第4位の「官公需要の停滞」は順位は変わらないものの傾向的に比率を低下させている。とくに4～6月期から「民間需要の停滞」が20％台の問題点にまで低下し、それが継続していることが需要の停滞が大幅に緩和しているという意味で特記されよう。

これに対して、第2位の「仕入単価の上昇」は2006年に入ってから10ポイント以上割合が高まったことにあらわれているように、深刻さ増大が急角度で進んでいる。第5位の「仕入先からの値上げ要請」も2006年当初の1桁の水準から2桁へと急速に問題点としての比重を高めているのである。

今期7～9月期の最大の特徴は、「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」等の「需要の停滞」の緩和に一段の拍車がかかり、同業者間の価格競争が緩和するなかで、石油価格等の原材料価格と円安の動きが絡んで「仕入単価の上昇」の急騰の継続と「仕入先からの値上げ要請」圧力の強まりが鮮明になってきたことである。しかも前期と異なって「人件費の増加」「熟練技術者の確保難」も再び浮上してきた。さらに、日銀のゼロ金利解除の影響がストレートに出てきたことも見逃せない（「金利負担の増加」が前期の2.6％から今期8.4％と3倍以上増加）。

以上のことを業種別、地域別、規模別にみると「経営上の問題点」の別の側面が明らかとなる。すなわち、業種別には、建設業は依然同業者間の価格競争、官公需・民需の需要の3大問題に「仕入単価の上昇」が前期から建設業にも波及して大問題下の様相をおびてきている。さらに今期製造業ではいよいよ「仕入単価の上昇」がトップの問題となり、サービス業では「人件費の増加」が第2位に浮上しているのである。地域別では業況の厳しい北海道・東北、九州・沖縄と業況が相対的に好調な関東、北陸・中部とでは、価格問題では共通しているが、人件費、

人手不足等の「人の問題」の比重では明確な違いを引き続き見せている。「人の問題」は業況の良さに正比例している。規模別でも「人の問題」が50人を境界線にして変わってくる。50人以上が「人の問題」を相対的に上位に上げているのである。このように全体的な問題点の特徴が業種、地域、規模に一律にあらわれているのではないことを改め注意しておきたい。

いずれにしても、今しばらく景気の押し上げにつながる要因（需要緩和傾向、価格競争の緩和問題など）と、景気を押し下げる要因（原材料価格の上昇、「人の問題」の浮上など）のせめぎ合いが続くものと予測されるのである。

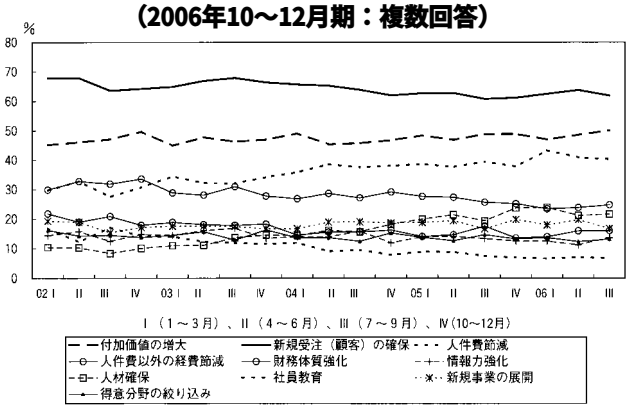
〔Ⅶ〕経営上の力点

経営を圧迫しはじめる「人材確保」の課題

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1.9ポイント下降して61.9%、2位の「付加価値の増大」は1.5ポイント上昇して50.1%、3位の「社員教育」は0.6ポイント下降して40.3%となった。「社員教育」はやや下がったものの、2006年から40%台にのせた水準を維持した。5位の「人材確保」（21.7%）では、地域別で「求人難」の声が強い「北陸・中部」（28.3%）、「関東」（27.6%）の他では「九州・沖縄」が6.9ポイント上昇して22.0%となったことと、規模別で「50人以上100人未満」が7.2ポイント上昇して31.6%となったことが注目される。これは、人手の過不足感DIで、「九州・沖縄」（△10→△27）と「50人以上100人未満」（△11→△27）がともに大きく下降して△27となったことと照応しており、この2つの要素が労働力の不足感を強めたと見られる。

記述回答からは、全国的に人材の採用が難しくなり経営を圧迫してきている様子が伺える。「大量の定年退職者がいる反面、新卒者のこれはと思う人が集まらず苦戦している」（富山、精密機器販売）。「人員不足による生産性の向上が見込めないため、過剰受注を抑え、利益率の高いもの優先で受注を行い、減収なれど増益をはたす。その間、設備投資及び人員増強（人材増強）を行う」（岡山、各種産業用機械設計）。「雇用難易度が上昇する→パート雇用に注力」（熊本、電子牧柵製造）。「従業員不足を補うため無人・省力化機械の導入を検討中」（岐阜、各種機械部品加工）。しかし、難しくても人材の採用・育成を着実に行った企業には結果が付いてくる。「弊社は不況下でも新卒採用を毎年行い、人材を育成した結果、今日ようやく報われて来たようです」（兵庫、マンション設備・管理、リフォーム）。

経営上の力点
（2006年10～12月期：複数回答）



一人ひとりの人間的成長をはかる社員教育―時間はかかるが焦らずコツコツと

採用した人材をいかに育成するか。「人材の成長なくして、企業の成長はあり得ない」時代である。「とにかく、社員教育と財務体質の強化。それのみにつきる。それを急ピッチで行わないと生き残れない」（京都、看板製作・イベント）。しかし、社員教育が最優先の課題だとしても、焦りは禁物。「新人3名を同時に採用したため、社員教育に時間を要した。1日も早く採算に合う社員にしたいが、経営者側の焦りが社員に伝わらないようにしなければならない」（島根、OA機器販売）。

しかも、自立的社員への成長を図るには仕事を通じて成長できる機会と場が必要となる。「全社員が舞台の真中で、活き活きとして仕事が出来るようにすることを試みています。具体的には、私からは『当たり前を疑う』ということを、タイミングを見て、事あるごとに口に出して発言しています。社員は、現在の問題点を部署毎に洗い出し、全体会議で発表し、皆から同意を求め、議論し、賛同を得て、自ら実行して行くということをし始めています」（山形、消防設備保守）。「価格を維持するために、お客様満足度を高めるために現場で活躍する社員一人ひとりの人間的な成長と知識（商品等）が求められる。時間はかかるがコツコツと社内社外で学んで実践する“場”を多く作っている」（沖縄、清掃用品レンタル・ハウスケア）。「現在社員さん一人ずつ個人面談（本音で語り合う）を行っています。今こそ、同友会で今まで学んで来た労使見解を主に計画立てし、実行しようと思っています」（福岡、自動車販売・車検・整備）。

新規分野へのチャレンジと足元の社内体制の強化

果てしない価格競争や本業の先細りから脱却する有効な手段の一つに新規事業や新しいマーケットの開拓がある。「本業の先行き不安が更に拡大し、社員の生活を守るギリギリの線に踏み込み始めました。中･長期的に下げ止まることを期待しながらも“何もしないリスク”を大いに感じています。長年の夢であった教育事業への参入（学習塾経営）を9月に果たす予定」（和歌山、包装資材製造）。「周辺業者への新規開拓及び、既存業者への新商品の投入等により、より親密な関係を築くことに成功しつつ、また同業者の廃業等が続発すること等により、想定以上の売上増となっている」（石川、菓子種製造）。しかし、いろいろ手を打ってもなかなか効果が現れない局面も。「新規事業の取り組みも積極的に行っているが、なかなか実績に結びつかない」（高知、内・外装工事業）。「より川下への販売を目指し、通販等の小売での販売まで行い始めたが、資材屋としての本業ではないので、非常に不安を感じる（制約、在庫、納期等）」（大阪、工業用薬品・ケミカルシューズ副資材卸売）。

必要な時期には、新しい分野への挑戦で伸びきった「兵站」を収束させ、いま一度経営の足元を固めることが重要になる。「約6年間積極的に事業投資を行った結果、販売管理費用の増加、借入金の増加に伴う金利負担の増加があった。このため、現状踊り場的期間として内部の充実を図っている」（東京、車輌サービス）。「社内固めのため、6月から新たに安全・安心職場委員会をキックオフ。安全だけでなく、職場の安心を職場自ら創り出して、品質、環境にも結びつける活動をして行く」（三重、段ボール加工販売）。

地域に根ざす経営とは―地域とともに歩む姿勢・理念を座標軸とした経営

地域に根ざす経営とか地域密着型経営とよく言われるが、その企業像の具体化は意外に難しい。「地域に根ざした経営について、3～5年計画を社員と話し合いをしているが、『こうなっていたい』という会社像が出ていない」（青森、電気設備工事）。このような模索は無駄ではなく、継続的な話し合いの中から自社の存在意義が浮き彫りになってくるであろう。地域に根ざす経営とは、地域の繁栄なくして自社の存続はありえないという認識を深め、地域とともに歩む姿勢を座標軸とした経営のあり方を探求している企業である。

今回の記述の中にも地域に根ざす企業の姿が数多く登場する。「地域の交通安全センターとして各団体の講習会を無料で行っている。地域貢献の『おまつり』も3回目となり、にぎやかに行われています。家族の紹介や知人・親戚の紹介が多いので『クレーム』は、十分注意し信頼を損なわない努力がかかせません」（宮城、自動車教習所）。「自社発行の新聞の訪問配布、地元タウン紙への記事掲載、工事現場見学会の開催などを始めた。大手ハウスメーカー、建売業者との違い（地元定着、価格ではなく安心感、コミュニケーション）をさらにはっきり出して、地盤を固めたい」（神奈川、建設資材販売・建設業）。「地域の接点として、『緑のフェスタ』（4社共同で）イベントでの体験コーナーなど、積極的に取り入れたり、ボランティア活動にも参加。地域の中小企業理念がみえる会社とのパートナーとして、アウトソーシングを進める。地域を対象として、サービス向上活動の推進を行う。これらの行動を通して、品質面・地域面・規模面で優位性を確立する」（富山、造園工事）。「伊東市は観光地であるので、地元の女将のいる旅館とタイアップして、オリジナルの商品開発を行ない、全国女将サミットにも3年続けて参加してアピールしています」（静岡、茶製造卸）。地域の資源を活用しながら、地域の抱える問題・課題の解決に寄与する企業像や「地域づくりは人づくり」の理念のもとに地域での信頼関係づくり、「顔の見える」関係づくりを進めている企業像が浮かび上がってくる。「国民や地域とともに歩む中小企業」という同友会理念の実践の中から地域での自社の優位性を確立していくことが求められている。

同友会景況調査報告(DOR) No.76

2006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）