

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2006年10～12月期)

## 2007年の始まりは下方転換の兆しあり

### 〔概要〕

2007年の中小企業景気はどうか。

近年の足取りを辿ると、2005年の10～12月期にいったん上向いたが、2006年には悪化、それでも徐々に回復してきているかにみえる。DOR10～12月期調査によると、10～12月期の業況判断DIは3を記している。7～9月期の0と比べ3ポイント上昇した。しかし、2007年1～3月期の予測をみると、下方転換、つまり再び0に戻る形である。4～6月期もはかばかしくない。

中小企業景気は依然上昇気流に乗っていない。

地域経済圏でみても、前期独歩高を示した首都圏の景気も大きく落ち込む模様で、ほとんどの地域で06年10～12月期より07年1～3月期は後退すると予想している。

設備投資もほとんど横ばいで製造業投資は減退している。日銀の追加利上げは1月は見送られたものの、実施されれば中小企業の投資意欲を冷やすことは必至のところであった。

大企業と中小企業との格差景気是正のために、いまこそ経済政策の重点を中小企業にふり向けなければならない局面にある。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2006年12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 郵送により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,421社より939社の回答を得た (回答率38.8%)  
(建設162社、製造業298社、流通・商業314社、サービス業155社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 37.0人  
②臨時・パート・アルバイトの数 36.1人

## 持続可能で人間発達を可能にする街づくりとは

駒澤大学 吉田 敬一

近頃の東京や大阪などの大都市や地方の中核都市での都市再開発の傾向を見ると、最新の科学技術の成果を活用したモダンなビルディングや建造物・施設などが次々に建築されつつあります。いってみれば、文明の成果を重視した生活環境づくりということになります。しかし、ハイテク技術の粋を生かした極端に人工的な生活環境・都市環境は、子どもの人間的な成長・発達を可能にし、高齢者がふれあいと安らぎを感じつつ生きていく生活空間であるのかというと、疑問視せざるを得ません。通過する都市、遊ぶ都市、仕事をするだけの都市の場合には、文明重視という形の環境づくりでも一定の効果はあるともいえますが、多様な世代、多様な生活条件および多様な価値観を持った人々が個性豊かに人間性を発達させながら住み続けられる都市にはなりえないのではないのでしょうか。

日本の街づくり、あるいは建築の手法の特徴は、地域の公的な空間を効率性・経済性偏重の観点で捉え、歴史的な建造物・町並みを規格化された似通った空間や近代的ビルへと建替え、安易に地名変更を行なうなど、“記憶を消し去る街づくり”が中心になっている点です。極論すると都市は消耗品として扱われています。過去の記憶をどんどん消し去っていくという開発手法では、人と人とのつながりを通じて伝わっていく生活文化や地域独特の雰囲気などは断絶し、継承・発展されていきません。これでは地域密着型の小売店や工務店の存立基盤は今後もさらに掘り崩されていく危険性があります。文明は断絶と飛躍が特徴であり、文化は連続性と成熟が要点です。今、日本では文化が危機に瀕しています。

そこで、地域密着と共育ちをキーワードとする同友会の立場から街づくりを再考すると、“歩いて楽しく暮らせる街”“記憶を重ねる街づくり”がポイントになるでしょう。第一に歩いて暮らせる街というのは、街の規模が人間の身の丈に合っているということなので、コミュニティ形成の客観的な基盤になります。ヨーロッパの街ではどこでも老若男女が散歩がてらに買い物かごを下げて、出会い・ふれあいを楽しみながら生活を送っています。言葉を交わしながら生活必需品を調達するのは、人間が人間として暮らしていく一つの安心感や生きがいにもつながっていきます。

二つ目に歩いて暮らすことによって、市民が街を自分のものとして認識できます。クルマ社会では家からスーパーまで車で行くので、途中でどんな木があるとか、どんな公園があるとか、どんな寺があるか気にも留めません。点から点に移動するだけなので、中間点での出来事には無関心になります。結果的に歴史的な景観を守りやすい地域というの、必ず、歩いて暮らせるような利便性が確保される必要があります。

第三に、昼夜を問わず歩いて暮らせる街というのは安全・安心の代名詞でもあります。今の日本では水も安全も有料になっています。タダなのは空気だけです。

造っては壊すという“記憶を消し去る街づくり”は確かにGDPを増大させ、成長に寄与します。しかし消耗品としての都市では消耗品としての人間しか育ちません。他方“記憶を重ねる街づくり”は成熟志向なので安定した持続可能な地域経済基盤が形成されます。

地域密着型の中小企業にとって「よい経営環境」づくりとは“記憶を重ねる街づくり”ではないのでしょうか。

# 2007年の始まりは下方転換の兆しあり

2006年10～12月期DOR

[ I ] 業況	4
〔概況〕	4
大企業では「緩やかな景気拡大」、中小企業の好転も一時の徒花か	
2007年、年初の景気はややグルーミー	
〔売上高〕	7
売上高の状況にフィットしている業況判断、九州の改善、関東の凋落	
〔経常利益〕	8
売上が伸びても、「売上単価の低下」、「原材料費の高騰」が足を引っ張る	
[ II ] 金融・物価	9
〔金融の動向〕	9
業種間の資金繰り格差拡大	
〔物価の動向〕	11
仕入単価の上昇圧力に一服感	
[ III ] 生産性・雇用	12
景気回復基調を維持する1人当たり売上高ともつれる1人当たり付加価値	
上昇基調が続く雇用・労働時間	
人手不足が続く	
[ IV ] 設備投資	13
今期も実施割合は横ばい、設備の不足感は強まるが、増加にまで至らない	
設備投資環境は概して良化傾向にあるが、小規模企業層はなお厳しい	
[ V ] 業種別動向	15
(a)建設業	15
厳しい業況が続くなかで、黒字企業の割合は増加	
業種・地域による業況の差異が顕著となる	
(b)製造業	16
特定の地域と業種に偏重した“いざなぎ越え”	
踊り場への移行気配への対応	
(c)流通・商業	17
業況に不安があるものの仕入単価下降が経常利益を好転させる	
好調な運輸業、水面下に留まっている卸売業、小売業	
(d)サービス業	19
業況改善が進んだものの見通しは厳しい	
二極化が進み、対個人サービス業の伸び悩みが全体の業況改善を制約	
[ VI ] 経営上の問題点	20
価格上昇圧力が一段落した一方で人手不足や人件費の増加が浮上する	
[ VII ] 経営上の力点	22
「人材確保」の課題が急上昇—「社員教育」は40%台を継続	
経営環境の悪化のスピードに経営努力が追いつかない?!	
同友会企業は何に着眼して経営基盤の強化に取り組んでいるか	

## 〔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〕

#### 大企業では「緩やかな景気拡大」、中小企業の好転も一時の徒花か

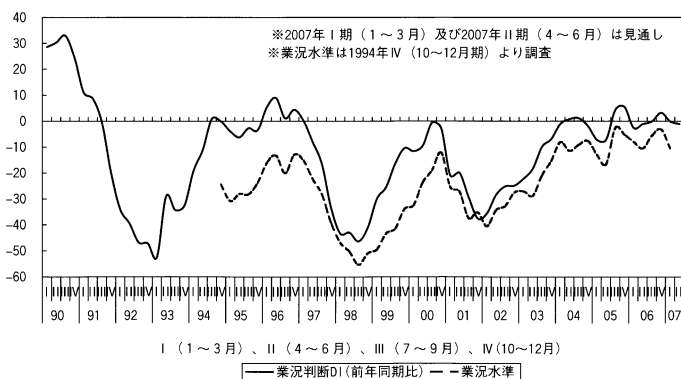
2007年はどういう年になるであろうか。07年1月4日付の『毎日新聞』が国内の主要大企業120社についてアンケート調査を行ったところ、07年の日本経済は「回復続く」という予測が63%と多数派を占めたと報じている。

日銀は1月18日、現在の景気を「緩やかな景気拡大が続く」との見方では一致したものの短期金利（無担保コール翌日物）の誘導目標を引き上げることを見送り、現行の政策金利の据え置きを決めた。このことは大企業の景気は良くても、日本経済全体への景気好転がなお浸透していない状況を反映したものであろう。

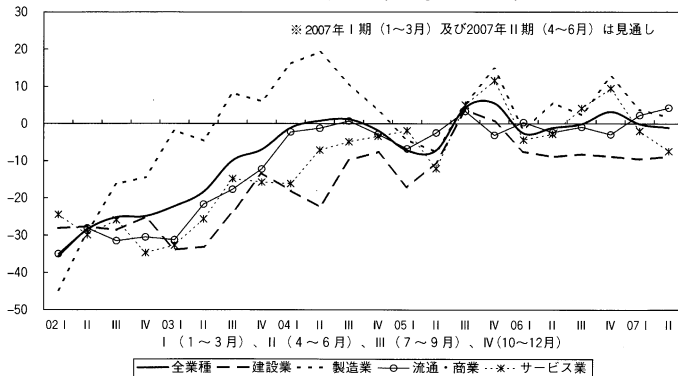
では、中小企業にとっては景気は堅調に拡大し、今後も継続するとみられるであろうか。DORをみてみよう。

DORの2006年10～12月期調査によると、06年10～12月期の業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は全業種で3と久しぶりにプラスに転じている。この限りでは朗報である。だが、やや長い目で見ると、安心できない。05年、06年を通してみると、05年の7～9月期が4、10～12月期が5と2期連続のプラスを付けたのち、06年に入ると1～3月期には△3に反転、以降、マイナスを縮

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



業種別業況判断DI（前年同期比）



小、7～9月期の0を受けてようやく3のプラスに到達したというプロセスを辿ってきた。そこで3といっても05年の7～9月期の4、10～12月期の5に及ばず、プラスが連続するという保証もない。したがって一時の徒花に終わる可能性がある。

ちなみに日銀短観（企業短期経済観測調査）と同様の設問による業況水準DI（「良い」－「悪い」企業割合）によると、7～9月期の△6が10～12月期は△3で3ポイント改善をみている。日銀短観の中小企業も9月調査の△3が12月調査では3に転じているので、同傾向を表している。

それでもプラスはプラスである。ではどのような業種が寄与した

のか。業種別にみると、06年7～9月期に引き続き、製造業と対事業所サービス業で大きく好転したサービス業が好調で、製造業は2→13、サービス業が4→9とプラス値を拡大している。改善幅では製造業が11、サービス業が5であるから、主として製造業に支えられてのプラスである。

それでは製造業のどの業種が好調なのであろうか。20業種分類でみると、「その他の製造業」(40)、「鉄鋼・非鉄金属製造業」(25)、「食料品等製造業」(25)が好調であるが、自動車、電子、電機産業を抱える機械器具製造業は13で上昇パワーは低迷している。最も建設業は△8→△9でやや悪化、流通・商業も△1→△3と不調である。

したがって、全般的な持ち直しにまでは到っていない。

地域経済圏別では北海道・東北が7～9月期に比べ、△10→△14と4ポイント悪化、関東が15→4で11ポイント減で悪化、北陸・中部が4→7と3ポイントの好転、近畿が4→8で4ポイントの好転、中国・四国が△2→8で10ポイントの好転、九州・沖縄が△9→14で23ポイントの好転である。これで見ると地域景気の配置は西高東低で、九州・沖縄の好調ぶりが際立ち、2期連続2ケタ台のプラスで独歩高を誇った関東の1ケタ台のプラスへの転落が目立つ。

企業規模別では7～9月期に比べ100人以上が2→22と20ポイント増、20人未満が△4→4で8ポイント増であるのに対して、20人以上50人未満が3→1で2ポイント減、50人以上100人未満が1→△7で8ポイント減となっている。明暗交々であるが、100人以上の20ポイント増というのはダントツで、今回のプラスは100人以上に負っているといえる。

## 2007年、年初の景気はややグロウミー

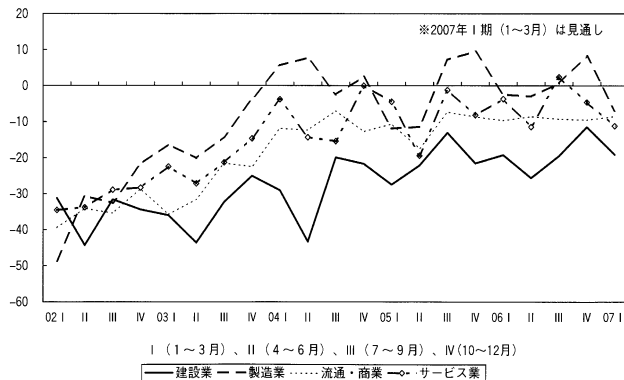
それでは今後の見通しはどうであろうか。

全業種でみると、2007年1～3月期が0、4～6月期が△1という予想である。つまり2006年10～12月期のプラスが07年1～3月期には水面に戻り、以降マイナス基調で推移するとみている。

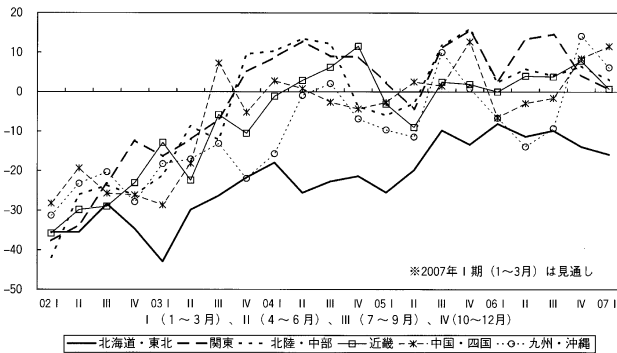
業況水準DIでも06年10～12月期の△3が07年1～3月期では△11という予想である。8ポイント悪化するとみている。日銀短観の12月調査の中小企業も3ヵ月後の先行きについて12月調査の3が△4と7ポイント悪化するとみている。

したがって07年の年初はややグロウミーといえよう。ちなみに中前国際経済研究所代表の中前忠氏は07年1月4日付の『日本経済新聞』(夕刊)の「十字路」欄において「中小企業の活性化を最優先課題に」と題して、以下のように述べているが、同感する向きは多いといえよう。「日本経済が成長するには中小・企業が活性化しなくてはならない。中小企業が成長しなくては、家計の所得は増えない。就業者の4分の3は中小・零細企業で働いているのだ

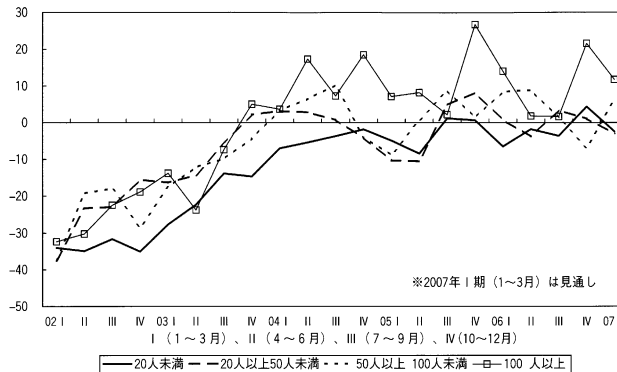
業種別業況水準DI (全業種)



### 地域別業況判断DI（全業種）



### 規模別業況判断DI（全業種）



からである」。

業種別見通しでは、06年10～12月期に比べ流通・商業だけが△3→2と5ポイント好転するほかはすべて悪化する。すなわち製造業が13→4で9ポイント減、サービス業が9→△2で11ポイント減、建設業が△9→△10で1ポイント減となるとされている。このうち、20業種分類で製造業の内訳をみると、「食料品等製造業」が25→35と10ポイントさらに上昇するのに対し、前期好調であった「その他の製造業」が40→27で13ポイント減、「鉄鋼・非鉄金属製造業」が25→△13で38ポイント減となる見通しである。なかでも「鉄鋼・非鉄金属製造業」は激落ちといえる様相であり、「機械器具製造業」も13→△4と17ポイント減となる模様である。これまで景気を引っ張ってきた「鉄鋼・非鉄金属

製造業」、「機械器具製造業」がマイナスとなれば中小企業景気の浮揚力は翼をもがれたといっ

てよいシナリオになるう。

それでは地域経済圏の景気はどうなるか。

まず北海道・東北であるが、07年1～3月期は06年10～12月期に比べ△14→△16で2ポイント悪化、関東が4→1と3ポイントの悪化、北陸・中部が7→3で4ポイントの悪化、近畿が8→1と7ポイントの悪化、中国・四国が8→12で4ポイントの好転、九州・沖縄が14→6で8ポイントの悪化が見込まれている。

みられるように好転するのは中国・四国のみで、他の地域経済圏は軒並み悪化の予想である。なかでも北海道・東北は2期連続2ケタ台のマイナスでしかもマイナス幅が増大しており、深刻である。また、好調だった関東圏がさらにプラス幅を縮小し0に近づいているのも気になる。関東、中部、近畿の3大都市圏全てで悪化をみるとすれば、中小企業景気はとても堅調とはいえない。

企業規模別では、06年の10～12月期に比べ50人以上100人未満が△7→6と13ポイントと逆転するのを除くと、すべて悪化する。すなわち100人以上が22→12と10ポイントの悪化、20人以上50人未満が1→△3で4ポイントの悪化、20人未満が4→△2で6ポイントの悪化となるとされている。最大の悪化が100人以上であってみれば、100人以上も景気上昇の牽引力にはなりきれていない

といえる。

### 〔売上高〕

#### 売上高の状況にフィットしている業況判断、九州の改善、関東の凋落

2006年10～12月期は、7～9月期に比べ、全業種で売上高DI（「増加」－「減少」割合）でも5→8と3ポイント上昇をみている。したがって、業況判断の好転には売上高の一定の裏打ちがあったわけである。

業種別では、06年7～9月期に比べ、製造業が8→17で9ポイント増、流通・商業が4→7と3ポイント増、建設業が△13→△6で7ポイント増でそれぞれ改善をみている。ただしサービス業は20→7で13ポイント減となっている。それゆえ流通・商業、サービス業は売上高と業況判断がマッチしていないことになる。

地域経済圏別では、7～9月期、関東が18→11と7ポイント落としているほかは、すべて改善をみている。すなわち北海道・東北が△6→5、北陸・中部が11→15で4ポイント増、近畿が6→8で2ポイント増、中国・四国が8→12で4ポイント増、九州・沖縄が△2→13で15ポイント増である。

九州・沖縄の飛躍的改善、対するに関東の凋落は業況判断DIに反映されている。

企業規模別では、7～9月期に比べ100人以上が18→38で20ポイントと著しく増加、20人未満も0→6で6ポイント増、20人以上50人未満が6→7で1ポイント増となっている。このうち100人以上は21世紀に入ってから最高の伸び率である。これに対し50人以上100人未満は11→7と4ポイント減となっている。

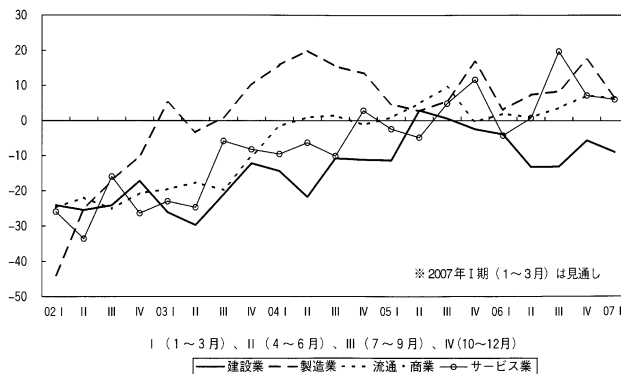
業況判断DIと売上高DIとがよくフィットしている。

それでは今後の売上高の見通しはどうか。

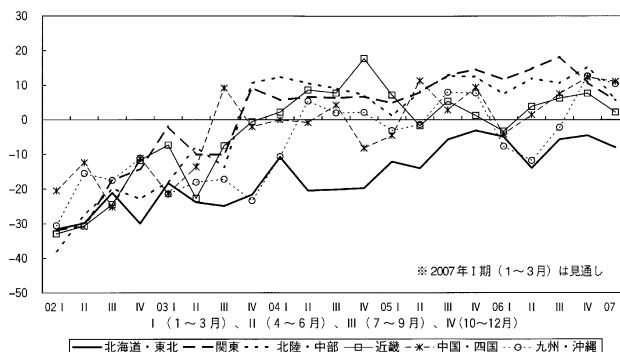
まず全業種でみると06年10～12月期に比べ07年1～3月期は8→4で4ポイント減の見込みである。年度末、売上増は望めないとみている。

業種別では、全業種でポイントを下げの予想である。すなわち製造業が17→7と10ポイント減、サービス業が7→6で1ポイント減、建設業は△6→△9と

業種別売上高DI（全業種）



地域別売上高DI（全業種）



3ポイント減。

やはり製造業の2ケタ台の減が景気を左右しているといえる。また建設業は06年度、マイナスの中を這うことになり、厳しい状況におかれている。

地域経済圏別ではすべての経済圏でポイントを下げると見込みである。すなわち北海道・東北が△5→△8で3ポイント減、関東が11→6で5ポイント減、北陸・中部が15→6で9ポイント減、近畿が8→2で6ポイント減、中国・四国が12→11で1ポイント減、九州・沖縄が13→10で3ポイント減の予想である。中部、関東、近畿の大都市圏のポイント減が相対的に大きいのが目を引く。

企業規模別では、06年の10～12月期とは逆に50人以上100人未満が7→16と9ポイント売上を伸ばすほか、他の規模階層はすべてポイントを下げると見込みである。すなわち100人以上が38→27で11ポイント、20人以上50人未満が7→0で7ポイント、20人未満が6→0で6ポイントそれぞれ低落するとみられている。100人以上の動きがやや乱高下気味である。

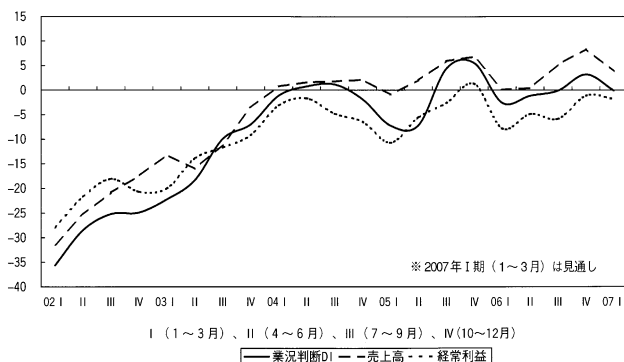
### 〔経常利益〕

売上が伸びても、「売上単価の低下」、「原材料費の高騰」が足を引っ張る

2006年10～12月期の経常利益DI（「好転」－「悪化」割合）の動きと業況判断DI、売上高DIの動きとは対応している。すなわち7～9月期に比べ、△6→△1となおマイナスを這い出していないとはいえ、ポイント改善をみているからである。

では何が経常利益の好転をもたらしたのであろうか。経常利益変化理由（好転理由）をみると7～9月期に比べ、「売上数量、客数の増加」が77.2%→80.7%と3.5ポイントほど上昇し、これが寄与していることがわかる。しかし他面、10～12月期に経常利益の悪化理由として「売上数量、

業況判断DI、売上高DI、経常利益DI（全業種）



客数の減少」を挙げた回答がなお、69.6%あること、「売上単価、客単価の低下」を訴える回答が38.8%で、好転理由での「上昇」の回答23.2%を上回っていること、「原材料費、商品仕入額の増加」が36.5%みられることなどに徴すると、経常利益の足を引っ張る要因もなお根強い。

業種別ではすべての業種がプラスに転ずるプラスを拡大、またはマイナス

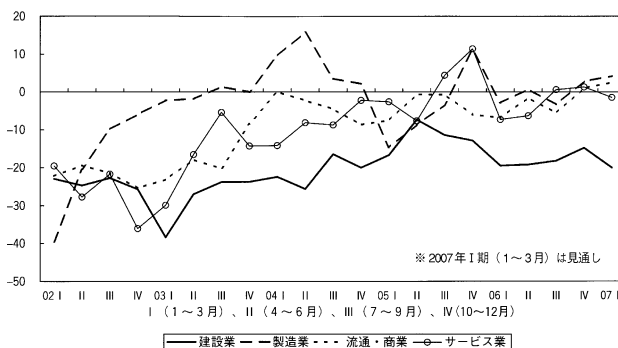
が減少している。すなわち製造業が06年7～9月期に比べ△3→3と6ポイント、流通・商業が△6→1で7ポイント改善をみている。サービス業は1→1と横ばい、建設業は依然マイナスながら、△18→△15と3ポイント、マイナスを縮小している。しかし建設業は唯一2ケタ台のマイナスが続いており、正月気分になれそうにはない。

地域経済圏別では業況判断DI以上に西高東低が明確である。すなわち北海道・東北が△10→



11と1ポイント減、関東が9→△4で13ポイント減であるのに対し、北陸・中部が△4→△2で2ポイント増、近畿が△7→△2で5ポイント増、中国・四国が△8→11で19ポイント増、九州・沖縄が△16→8で24ポイント増となっている。関東圏の1四半期での2ケタ台の減退は景気に変調の兆しが起こっていることを象徴しているかのようである。

業種別経常利益DI（全業種）



企業規模別では50人以上100人未満が06年7～9月期に比べ、△6→△10と4ポイント悪化しているのを除くと、すべて好転している。すなわち100人以上が3→8で5ポイント増、20人以上50人未満が△5→△3で2ポイントマイナスの縮小、20人未満が△9→1と10ポイント増となっている。ちなみに利益回復は100人以上が最も早い。

それでは今後の経常利益の見通しはどうか。

まず全業種では業況判断DI、売上高DIの減退と対応して06年10～12月期に比べ07年1～3月期は△1→△2と僅かではあるが悪化を見込んでいる。

業種別では製造業が3→4（1ポイント増）、流通・商業1→3（2ポイント増）と改善されるものの、建設業が△15→△20（5ポイント減）、サービス業が1→△1（2ポイント減）で打ち消され、悪化につながっている。

地域経済圏別では、北海道・東北が△11→△13（2ポイント減）、関東が△4→△1（3ポイント改善）、北陸・中部が△2→△1（1ポイント改善）、近畿が△2→2（4ポイント改善）、中国・四国が11→8（3ポイント減）、九州・沖縄が8→1（7ポイント減）で改善と悪化の予測が並存しており、方向性が見い出せない。

企業規模別では、50人以上100人未満が△10→2で12ポイント、100人以上が8→9と1ポイントそれぞれ改善する一方、20人以上50人未満が△3→△4、20人未満が1→△2で3ポイントそれぞれ悪化する見通しである。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

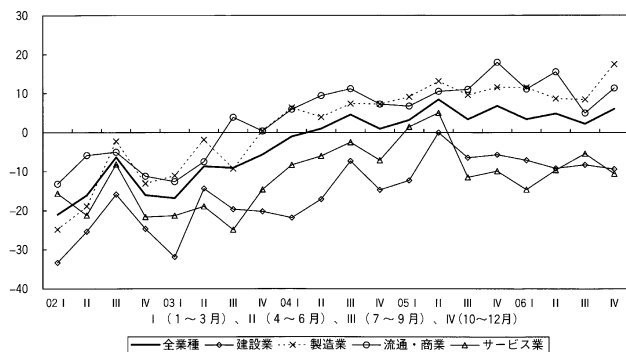
### 〔金融の動向〕

#### 業種間の資金繰り格差拡大

2006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月期調査から4ポイント「余裕」超過幅が拡大して6となった。

今回調査で注目すべきは、資金繰りの業種間格差が拡大したことである。資金繰りの業種間格差は、前回調査の16ポイント（「製造業」8、「建設業」△8）から大幅に拡大して29ポイント

業種別資金繰りDI



(「製造業」18、「サービス業」△11) となった。業種別にその動向をみると、製造業(8→18)で10ポイント、流通・商業(5→11)で6ポイント「余裕」超過幅が拡大する一方、建設業(△8→△9)では1ポイント、サービス業(△5→△11)では6ポイント悪化する結果となった。後述するように、金利上昇圧力は高まっているとはいえ、そ

れが製造業に有利に、サービス業に不利に働いているとはいえ、また借入難度も同様のことがいえることから、今回の資金繰りの格差拡大の要因は、金融的な側面よりも業況の動向によるところが大きいと考えられる。

地域経済圏別にみた資金繰りDIは、関東(4→18)と近畿(7→22)で「余裕」超過幅が大幅に拡大していることが特徴的である。関東と近畿では、調査開始以来の高いDI値となった。また、中国・四国(18→16)と北陸・中部(2→3)でも依然として「余裕」超過が続いている。しかし、北海道・東北(△3→△7)では2006年1～3月期をピークとして「窮屈」超過が調査ごとに悪化を続けており、九州・沖縄(△14→△13)でも「窮屈」超過が続いている。

企業規模別では、100人以上(27→14)で「余裕」超過幅が大きく縮小したのに加え、50人以上100人未満(24→23)でも若干「余裕」超過幅が縮小している。一方、それ以下の企業階層においては、20人以上50人未満が9から13へ「余裕」超過幅が拡大し、20人未満(△15→△6)では「窮屈」超過幅が縮小している。

06年7～9月期に大幅な上昇圧力が加かった借入金利DI(「上昇」－「低下」割合、前期比)は、長期資金(35→35)、短期資金(36→40)ともに今回調査においても「上昇」超過が続く結果となっている。とりわけ短期資金は調査開始以来初めて40台に達し、特に製造業(32→44)で上昇圧力が強く、他を牽引している。流通・商業(42→37)では「上昇」超過幅が縮小したものの、建設業(34→39)においても「上昇」超過幅が拡大している。サービス業は前回調査同様の35であった。

一方、借入難度DI(「困難」－「容易」割合)をみると、短期資金(△34→△30)、長期資金(△32→△29)ともわずかに「容易」超過幅が縮小しているものの、金利上昇圧力の高まりによる資金調達への影響は依然として小さいことがうかがえる。実際、借入金DI(「増加」－「減少」割合)は、短期資金(△14→△7)、長期資金(△14→△12)とも「減少」超過幅が縮小しており、金利上昇圧力は感じつつも、業況の良好感が続いたことによるつなぎ資金の借り入れ動機が働いたことが考えられる。ただし、借入金の有無(「有り」の割合)は前回同様、81%台のままであった。

昨年7月に実施されたゼロ金利政策の解除以降追加利上げが実施されず、直近の景況感が鈍っていることもあって、日銀は再利上げには慎重さが求められるが、金利が低下したと答える企

業よりも上昇したと答える企業のほうが多いという状況が続いていることから、金融機関の貸出姿勢の変化を含めて今後の金利動向には注意が要される。

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

## 〔物価の動向〕

### 仕入単価の上昇圧力に一服感

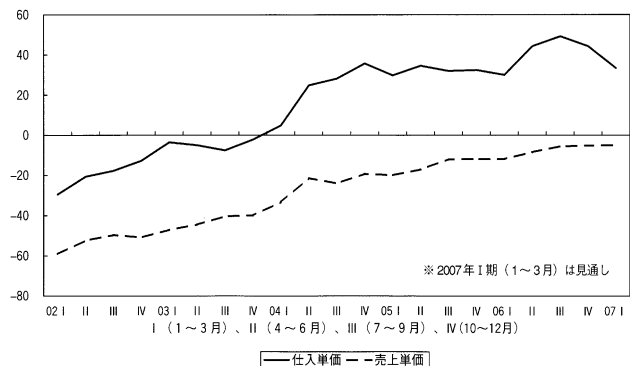
原油をはじめとする素材価格および関連製品の価格上昇が一服したことを受けて、今回調査では仕入単価の上昇圧力は弱まっている。仕入単価DIは、7～9月期調査に比べ「上昇」超過幅が5ポイント縮小して44となった。

業種別にみると、4業種すべてにおいて「上昇」超過幅が縮小しているが、とりわけ流通・商業（43→34）の縮小が大きかったことが特徴的である。また、前回調査において、DI値が60を超えていた製造業（62→59）および建設業（60→55）は、依然として「上昇」超過幅が大きいが、今回調査では超過幅がやや縮小している。地域経済圏別でも、6地域すべて「上昇」超過幅が縮小している。なかでも九州・沖縄（47→38）で縮小幅がもっとも大きかった。さらに企業規模別でも50人以上100人未満（49→49）以外の3つの企業階層では総じて「上昇」超過幅が縮小している。しかし、仕入単価の上昇圧力はまだ40台にあり、高原状態にある。

売上単価DIは、7～9月期に比べて1ポイント「下降」超過幅が縮小して△5となった。依然として水面下ながら、売上単価DIの改善は7期連続となった。来期以降も「下降」超過幅の縮小が予想されており、牛歩のごとく水面上に近づきつつあることが伺えるが、当面は厳しい収益環境が続くことが考えられる。

業種別では、製造業が△8から△1へ「下降」超過幅が縮小し、建設業（△18→△17）でも「下降」超過幅が縮小した。また、流通・商業（7→1）では「上昇」超過幅が縮小している。サービス業は06年7～9月期から変化なくDI値は△14であった。地域経済圏別では、近畿（7→4）で「上昇」超過が続いていること、中国・四国（△5→1）で「上昇」超過に転じたことが特筆されるが、それ以外の地域は依然として「下降」超過が続いている。先行きについて近畿が次期見通しを「下降」超過とみるのに対し、中国・四国では「上昇」超過幅の拡大とみているなど、見通しは必ずしも一定の方向を示してはいない。来期も今期同様の下降幅で推移するとの見方が強い。また、企業規模別では、20人以上50人未満（△3→△7）で「下降」超過幅の縮小が見られたものの、その他の企業規模階層では、依然として水面下ながら改善

仕入単価、売上・客単価DI



が続いている。

今回調査では仕入単価の「上昇」超過幅拡大に一服感が見られたものの、改善しつつあるものの依然として売上単価の「下降」超過は継続している。大企業を中心とする現在の景気回復局面において中小企業は大企業のコスト削減のしわ寄せによる“利益なき繁忙”が当面続くと予察される。こうした状況下での景気の腰折れは、中小企業の収益環境をますます厳しいものにする事は想像に易く、今後の景気動向に注意を払う必要がある。

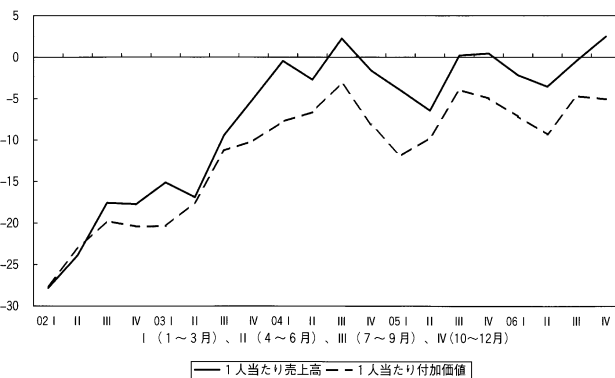
### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 景気回復基調を維持する1人当たり売上高ともつれる1人当たり付加価値

1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）、1人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」割合）は、いずれも2002年4～6月期から2004年7～9月期まで回復してきたが、その後一進一退を続けている。

すなわち、景気“回復”基調の中で、1人当たり売上高は04年10～12月期から2005年4～6月期まで3四半期連続で落ち込む。しかし05年4～6月期（△6）を底に7～9月期（0）、10～12月期（0）と水面にまで到達した。だが2006年1～3月期（△2）、4～6月期（△4）には再度落ち込んだ。し

生産性DI



かし06年7～9月期（0）に3回目の上昇を示し、10～12月期には2となり、水面下に出ただけでなく、過去最高の水準に達した。

これに比して1人当たり付加価値は、基本的に1人当たり売上高と同様の推移をたどる。しかも回復基調には1人当たり付加価値の一進一退の波動は少ない。今回の長期回復において1人当たり付加価値DIは04年7～9月期（△3）、

05年第7～9月期（△4）そして06年7～9月期（△5）という1年毎に3つの山と05年1～3月期（△12）、06年4～6月期（△9）という二つの谷がある。注目すべきは06年10～12月期に1人当たり売上高の動きと1人あたり付加価値との間に乖離現象が生まれたことである。これは売上高の回復にもかかわらず事業活動におけるコスト上昇、とくに資材・原材料価格上昇があり、付加価値生産性を押し下げるまでにいたった。それが直ちに景気回復の転機になると判断できないが、注目すべき変化といえよう。

#### 上昇基調が続く雇用・労働時間

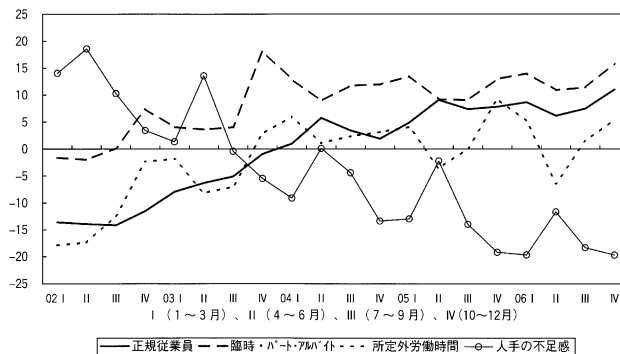
正規従業員の雇用数は景気回復とともに上昇している。正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は2004年1～3月期からプラスに転じ、それから上昇基調にあった。それが2006年10～12

月期には11と回復開始以降初めて2桁台のプラスとなった。

また、臨時・パート・アルバイトDI（「増加」－「減少」割合）も05年10～12月期以降2桁台の上昇を続けているが、06年10～12月期の臨時・パート・アルバイト従業員数DIは16となった。これは03年10～12月期の18に次ぐ高水準で、今回の景気回復基調において2番目に高い増加を示した。

ただし所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は回復下で激しく上昇・下降を繰り返している。06年10～12月期は5で、06年4～6月期は△6であったが、7～9月期は1とプラスに転じ、それから2期連続で上昇している。所定外労働時間は03年10～12月期にプラスに転じてから05年4～6月期および06年4～6月期の2期だけマイナスであった。所定外労働時間は乱高下している。

雇用・労働時間DI  
（「増加（過剰）」－「減少（不足）」割合）



#### 人手不足が続く

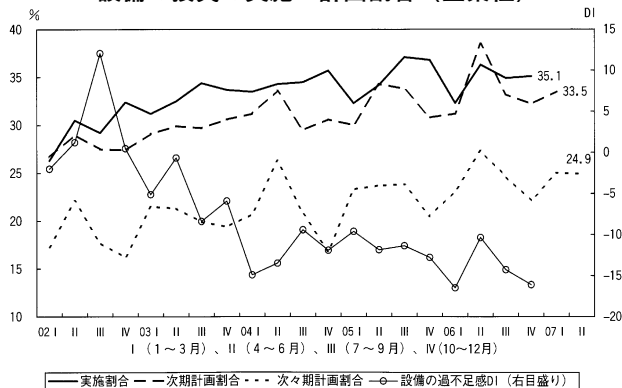
景気回復がジグザグ状態にある中、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、2003年7～9月期から不足状況が現れた。それ以降、ジグザグを伴いながらも不足基調が強まっている。06年10～12月期には△20と不足感が強まっている。雇用には、足元の状況だけでなく、正規雇用、とくに新卒などの雇用には将来を見込んだ経営の意思が込められている。ここに景気に対する強い将来への期待が込められている。

#### 〔Ⅳ〕 設備投資

今期も実施割合は横ばい、設備の不足感は強まるが、増加にまで至らない

2006年10～12月期、設備投資の全般的な動向は7～9月期と比較して目立った動きを示していない。前回予想したように7～9月期から10～12月期への設備投資実施割合は横ばい傾向（34.9%→35.1%）を示した。この実施割合は、03年7～9月期以降35%を数%上下する範囲に収まっているから3年を超える横ばい傾向となる。次期計画割合は若干上昇（32.2%→33.5%）しているが、次々期計画割合はまったく横ばい（25.0%→24.9%）であるから、次期についてはなお横ばいであると予測される。問題はこの横ばい傾向がこのまま持続するかどうかである。設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は02年7～9月期から若干の上下を無視すれば不足の方向にある。今期も06年1～3月期（△16）と並んで不足感の強い水準（△16）となっている。したがって、前回同様、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かが問題となる。設備をしない理由（全体）をみると、依然として設備の不足感

設備の投資の実施・計画割合（全業種）



が強まっているものの、一気に設備投資に踏み込むのではなく、なお「当面は修理で」切り抜けながら、「自業界の先行き不透明」の回復を見ている状況が続いている。

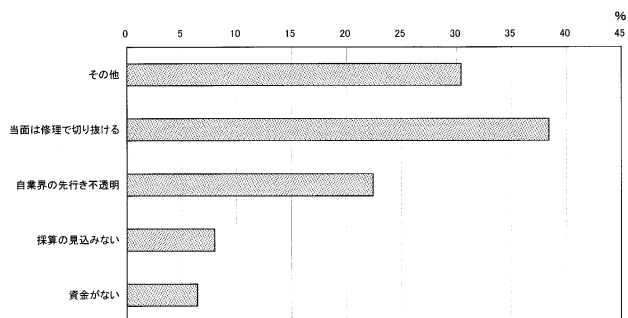
設備投資実施割合の各期における業種別・地域別・企業規模別のそれぞれの動きをみると、企業規模別における実施割合水準の順位が注目される。今期の「20人未満」の実施割合と「100人以上」のそれとを比較してみると、前者が27.7%に対して後者が52.9%となっており、後者が前者の2倍弱になっている。したがって、小規模企業層の設備投資動向がなお中小企業の設備投資全体の動向を左右するという点は依然として継続している。

### 設備投資環境は概して良化傾向にあるが、小規模企業層はなお厳しい

今期、短期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は06年4～6月期より急上昇から小幅の上昇（6→36→40）となり、長期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は急上昇から若干の低下（9→35→35）になった。そうした動向であっても中小企業の設備投資意欲を削ぐと考えられるが、上記の設備投資をしない理由では「資金がない」は最重要の要因ではない。しかし、とくに短期資金の借入金利における企業規模別格差を考えると小規模企業層の設備投資を抑制していることは明らかであろう。

また前回同様、経営上の問題点を設備投資環境の観点からみると、「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、「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」が悪化している。だが、「仕入単価の上昇」「仕入先からの値上げ」の悪化は一服している。また、企業規模別に見ると、小規模企業層ほど、回答割合は少ないが、「大

設備投資をしない理由（全業種）



企業の進出による競争の激化」「民間需要の停滞」「取引先の減少」「金利負担の増加」「事業資金の借入難」「輸出品による圧迫」「税負担の増加」など今回の景気回復期以前の諸特徴に依然として経営上の問題を抱えていることが分かり、そうした事態がその企業の設備投資を抑制していると判断される。

## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

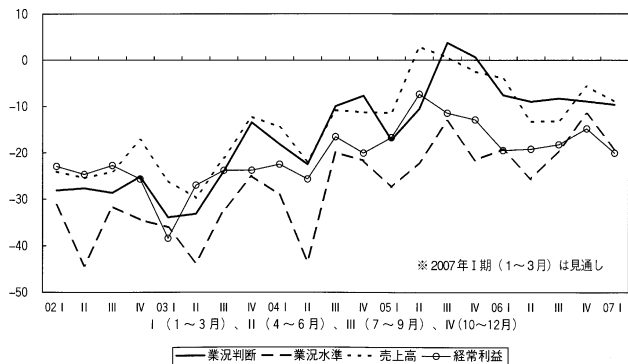
#### 厳しい業況が続くなかで、黒字企業の割合は増加

建設業の今期（2006年10～12月期）の業況判断DIは△9となり、2006年1～3月期に△8を記録して以来、4期連続でマイナスの水準で推移することになった。しかし、業況水準DIは△19→△11、売上高DIは△13→△6、経常利益DIは△18→△15へと、それぞれ水面下ながら改善している。また、採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）も14→22へと上昇傾向を強めた。業況判断DIや売上高DIは水面下を脱していないが、このような状況下でも黒字を計上できる企業体質作りが進んでいることがうかがえる。

ただし、仕入単価DIの上昇は幾分弱まった（60→55）ものの、依然として高い水準にある。また、外注費DI（「上昇」－「低下」割合）は△2→9へとプラスに転じており、経営を圧迫することも懸念される。こうした経営の圧迫要因の他に、建設業では、2005年7～9月期から継続的に人手不足感が高まっており今期の過不足感DIは△28となった。それを補うかのように、今期の正規従業員数DIは△1→14へと増加に転じることになった。しかし、こうした影響からか、経常利益を悪化させた企業では、その理由として「人件費上昇」と回答する割合が9%→15%へと急増している。今後、従業員1人当たりの売上や付加価値をいかに維持・増加していけるかということも重要な課題となるであろう。

さて、次期（2007年1～3月期）は、業況判断DIが△10とほぼ今期同様の水準になる見通しである。しかし、業況水準DIは△19、売上高DIは△9、経常利益DIは△20と、再び悪化に向かう見通しとなっている。

建設業の業況判断DI  
(業況水準以外は前年同期比)



#### 業種・地域による業況の差異が顕著となる

次に、業種別の動向を取り上げていきたい。まず、総合工事業（官公需中心）では、業況判断DIが△35→△35、売上高DIが△42→△41、採算水準DIが△11→△9とほぼ前期並みの低水準で推移している。公共工事費の削減や公共事業をめぐる汚職事件の発生など、官公需に依拠する建設業にとっては逆風が続いている。「民間工事への移行を考えましたが、そう簡単にはうまくいかない」（島根、官公需中心総合工事業）といった厳しい現状も指摘されている。また、次期については、業況判断DIは△41、売上高DIは△56と一段と低迷する見通しとなっている。



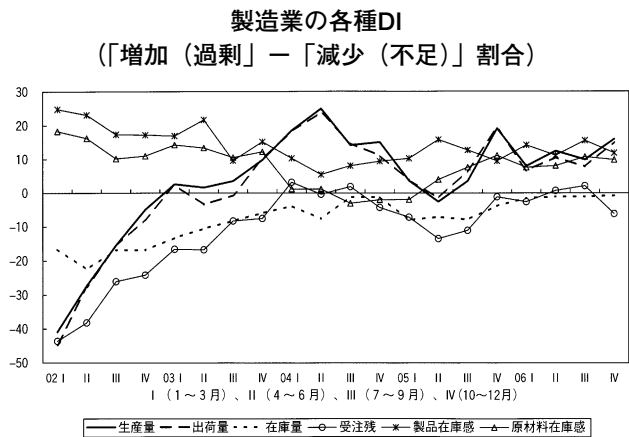


(62→59)は高止まりの状況にある。価格決定権をいかに強めていくかが、当面の課題となっている。

帝国データバンクの調査では「いざなぎ景気越えの実感なし」が77%を上回っており、好況が特定の地域・業種に限られているため「おきざり景気」という指摘もあるように、多くの中小企業にとって先行きに明るい展望が見える状況にはなく、“千鳥足景気”の様相を呈している。短納期対応力強化のための戦略が残業・早出を常態化させ、社内での消耗感が高まった上、給与を上げて増税・保険料増のため社員の可処分所得増につながらない（神奈川：はかり製造）という政策の誤りを是正する観点も経営者は自覚する必要性が強まっている。憲章制定運動の必要性が事実によって顕在化しつつある。

### 踊り場への移行気配への対応

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合、10→16）・出荷量DI（「増加」－「減少」割合、8→15）は大きく伸びたが、繊維・印刷では引き続き2ケタのマイナスで落ち込みに歯止めはかかっていない。製品在庫感DI（[過剰]－[不足]割合）も繊維・木製品（27）という地場産業では急速に高まっている点が懸念される。加えて受注残DI（「増加」－「減少」割合）では直近の2期に徐々にプラスであったのが、今期急激に悪化していること（2→△6）、とくに繊維（△16→△38）と印刷（△19→△41）での悪化が著しく、これらの業種を中心とした年度末の倒産ラッシュが懸念される。



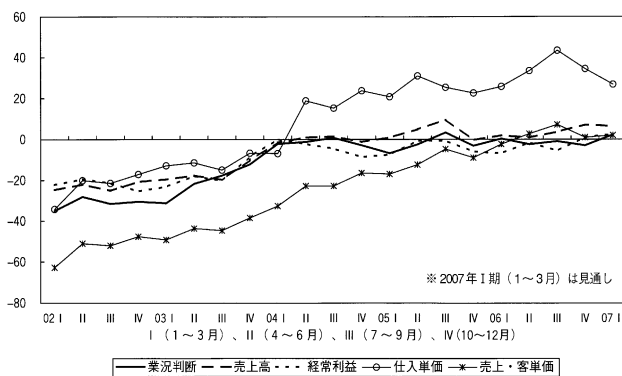
多くの中小企業にとって厳しい現実に対応する同友会企業の経営上の力点として目立つのは、社員教育（39.7%）、人材確保（23.4%）の比重の高まりである。機械設備は性能に天井があるが、人間の能力は教育と動機付け次第でレベルアップし続ける。「少し高いけどあそこに頼もう」という会社になる基本は、本業での固有技術と人材のレベルアップにある。売上高中心の成長指向から、利益率重視の成熟指向への転換が持続可能な会社づくりへの土台であり、同友会が強調する経営指針はそのための海図と羅針盤である。

### (c) 流通・商業

#### 業況に不安があるものの仕入単価下降が経常利益を好転させる

2006年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、△1→△3と若干の後退したものの、2007年1～3月期見通しについては2と好転が見込まれている。10～12月期の業況水準DIは、△9→△10、1～3月期見通しについては△9と全般的に横ばいの傾向を示している。

## 流通・商業の業況判断DI



仕入値下降傾向が見込まれている。また、10～12月期の売上・客単価DIは、7→1と下降傾向にあり、1～3月期見通しは、2と僅かな上昇が見込まれている。

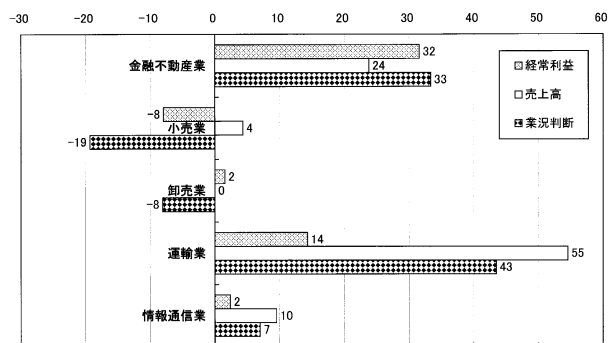
以上から、今期での流通・商業における全般的な業況は、業況判断DI、業況水準DIで僅かな後退基調が示されているものの、売上高DI、経常利益DIが好転傾向を示している。経常利益DIの好転は、仕入単価DIの下降基調が要因として考えられるが、売上・客単価DIも下降し、業況判断、業況水準に対する不安を残す結果になっている。たとえば、「仕入価格下落に対しての販売価格維持」(大阪、石油製品販売)との声もあり、仕入値が下がることによる売上単価の下落を懸念している企業も存在している。

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、売上・客単価DIではプラス傾向が見込まれ、仕入単価DIについては、仕入値下降基調が予測され、好転に対する期待感があらわれている。

## 好調な運輸業、水面下に留まっている卸売業、小売業

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10～12月期の業況判断DIをみるならば、プラスとなったのは、情報通信業(5→7)、運輸業(13→43)、金融不動産業(22→33)であり、マイナスとなったのは、卸売業(△1→△8)、小売業△9→△19である。

## 流通・商業5業種の業況DI (2006年10～12月期)



他方、10～12月期における売上高DIは、4→7と好転となっており、1～3月期見通しについては、6と僅かな後退が見込まれている。また、10～12月期の経常利益DIは、△6→1と好転基調にあり、1～3月期見通しについては、3とさらに好転の上積みが見込まれている。

さらに、10～12月期の仕入単価DIは、43→34と仕入値下降基調となっており、1～3月期見通しは、27とさらなる

下降傾向が見込まれている。また、業況水準DIで好転したのは、情報通信業(△2→9)、運輸業(△4→22)であり、後退したのは、卸売業(△8→△13)、小売業(△20→△22)、金融不動産業(18→10)である。業況判断DI、業況水準DI両者について、水面下に留まっているのは、卸売業、小売業だけとなった。

さらに、10～12月期の売上高DIは、情報通信業(0→10)、運輸業(30→55)、

小売業 (△4→4) がプラス、卸売業 (1→0)、金融不動産業 (35→24) がマイナスになっている。また、10～12月期の経常利益DIは、情報通信業 (△7→2) 運輸業 (△11→14)、卸売業 (△6→2)、小売業 (△9→△8)、金融不動産業 (29→32) とすべて回復ないし好転している。

10～12月期の仕入単価DIは、上昇基調にあるのは、情報通信業 (11→14)、運輸業 (75→76)、下降基調にあるのは、卸売業 (59→49)、小売業 (28→16)、金融不動産業 (40→18) となっている。

以上個別業種ごとにみるならば、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIとも好転基調にある運輸業の好調さが特筆できる。運輸業の場合、前期 (7～9月期) ガソリン価格の上昇が採算を悪化させる要因として指摘されたが、今期、燃料費は下降傾向にあり、石油価格の高騰への対応を経営上の努力として指摘した企業は見られなかった。しかしながら、「規制緩和によつての価格破壊が消費者にとっては有難い事ではあろうが、その事が事業者にとって、命取りにもなりかねない状況があり、事によりけりで規制は必要な事もあるのではないかと思う」(長野、タクシー業) との声もあり、すべての業者が好調であるのではない。

#### (d) サービス業

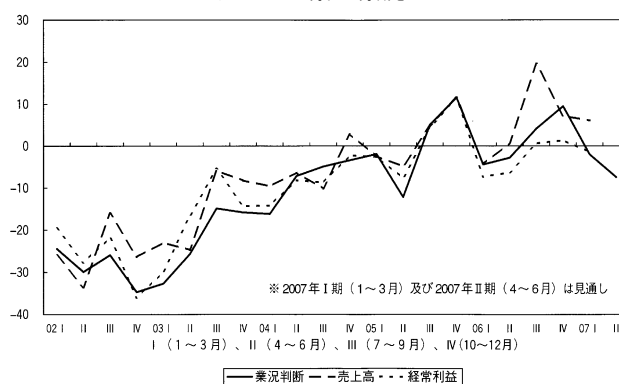
##### 業況改善が進んだものの見通しは厳しい

サービス業の業況判断DIが2006年10～12月期は10となり、7～9月期でプラスに転じた4をさらに6ポイントも大きく上回った。06年1～3月期の△4から上昇を続け、4～6月期で△3、7～9月期でプラスに転じて4を記録し、それがさらに続伸して今期の10へと、06年はサービス業にとって業況改善が著しく進んだ年となった。しかし、それにしては次期、次々期見通しがそれぞれ△2、△7とサービス業従事者の先を見る目には厳しいものがある。

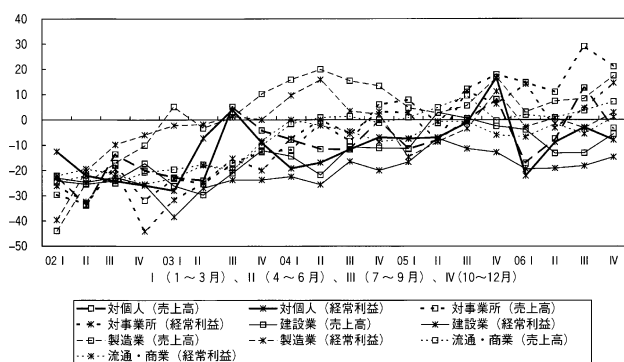
実は、サービス業は05年度の業況判断DIでも類似の経験を持っている。つまり、05年4～6月期の△12を底にプラス5、12と、業況は急速な改善をみせていたが、06年になると一転してマイナスに転じ、1～3月期には△4へと業況が一挙に16ポイントもの落ち込みをみせたことだ。このような経緯から、

1～3月期の業況が同年の業況判断DIでもっとも低くなりがちだというサービス業の特性に加え、現在の業況改善に対するサービス業従事者の慎重な判断をもたらされている。同様の傾向はサービス業の他DI値にもみられ、業況水準DIは△5から△11へ、売上高DIは7から6へ、経常利益DIも1から△1へと、いずれも落ち込んでいる。

サービス業の業況DI



## サービス業（2業種）の業況DI



二極化が進み、対個人サービス業の伸び悩みが全体の業況改善を制約

サービス業の今期サンプル数のうち59.1%が対個人サービス業であり、また残る40.9%が対事業所サービス業となっている。つまり、サービス業全体としてのDIはそれぞれのサービス業業況動向のほぼ中間値として決まってくる。

しかし、前回調査結果について触れたように「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」。今期指標をみても、対個人と対事業所では業況判断DIでそれぞれ0と23、売上高DIで△3と21、経常利益DIで△8と15となって両者の乖離が大きい。今期までの最近の傾向は、業況改善が著しい対事業所サービス業に対して足取りが重い対個人サービス業という二極化が明確に続いている。したがって、サービス業の業況改善については、現状でいえば、対事業所サービス業が示す業況改善傾向にとって、いまだ業況改善には遠い対個人サービス業が重石となっている。

対事業所サービス業の業況改善には他産業、とりわけ製造業の動向がかかわっていると想定可能である。業況判断DI、売上高DI、経常利益DIの各指標を比べると、対事業所サービス業の動向は製造業の各DI値の動きに近似していることがその状況証拠となる。しかし、対個人サービス業の動向はその業種特性によって業況が近似すると思われる流通・商業からもなお乖離している。現下の「好景気」がいざなぎ景気を上回るといわれても実感にはほど遠いと同様、家計部門にもっとも近い産業の業況改善はまだ本格化していない。

## 〔Ⅵ〕 経営上の問題点

価格上昇圧力が一段落した一方で人手不足や人件費の増加が浮上する

06年10～12月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）は、問題点の重心移動を伴うような動きをみせた。すなわちこの半年間ほど急上昇していた「仕入単価の上昇」が前期の35.1%から29.7%へと5.4ポイント減ただけでなく、同様の動きをしていた「仕入先からの値上げ要請」も15.0%から4.9ポイント減の10.1%と頭打ち傾向・減少傾向が明確になってきた一方で、微増傾向にあった、「従業員の不足」が12.2%から15.5%と3.3ポイント増、「人件費の増加」が前期比1.0ポイント増の15.9%、「熟練技術者の確保難」が前期比1.9ポイント増の14.4%と上昇傾向が継続しているからである。

このように今期は、経営上の問題点の重点が、価格問題から「従業員の不足」に代表される人の問題へと大きく変化しているような様相となっている。

これを、業況判断の回答（好転、不変、悪化）別にみると、好転企業が人の問題、なかでも

「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」に頭を痛めていることが見えてくる。それに対して価格問題は好転企業において若干問題点として強くなっているが、業況の好転悪化別にそう大きな開きはみられない。業況悪化企業は、むしろ「同業者相互の価格競争の激化」という生き残り競争戦、「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」の需要減に経営上の問題点をかかえているように見受けられる。このような問題状況の認識は、業況水準（良い、やや良い、そこそこ、やや悪い、悪い）の5択の回答別にみるとより鮮明にみえてくるのである。そこで見落としてはならない点は、業況が「良い」企業は「下請け業者の確保難」を強く問題としていることと業況が「悪い」企業は価格競争よりも需要の停滞に経営上の問題点を強く感じているということである。

ところで、今期大きく動いた「仕入単価の上昇」の5.4ポイント減、「仕入先からの値上げ要請」の4.9ポイント減は、主にどこで生じているのか。

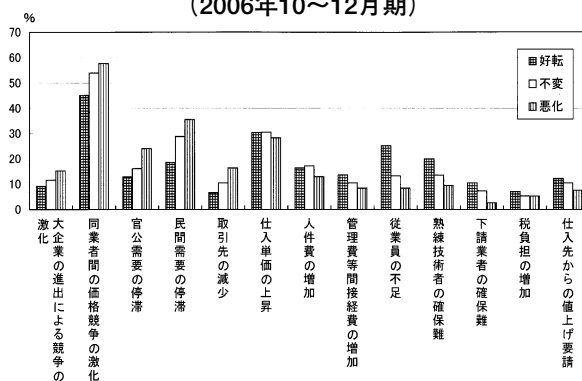
「仕入単価の上昇」の減少は、業種別には「製造業」（-8.5ポイント）「流通・商業」（-6.3ポイント）での減、地域別での「関東」（-10.1ポイント）「近畿」（-7.2ポイント）「九州・沖縄」（-8.4ポイント）の3地域での落ち込み、規模別では「100人以上」の減によるところが大きい。「仕入先からの値上げ要請」は、業種別、地域別、規模別にどこかが突出することなくそれぞれが落ち込みをみせたことによっている。

他方、今期最も増加した問題点である「従業員の不足」は、業種別では「流通・商業」（+6.4ポイント）、地域別では「関東」（+5.1ポイント）「北陸・中部」（+5.1ポイント）「中国・四国」（+6.5ポイント）の3地域、規模別では「50人以上100人未満」（+6.6ポイント）の増大によるところが大きいのである。

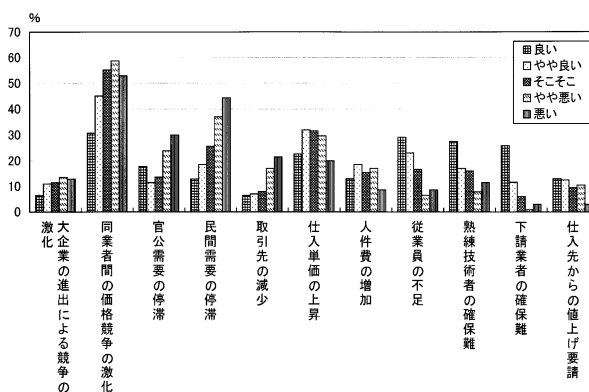
このように、今期は全体としては、価格上昇問題が一段落し、人の問題が深刻さを深めているが、それを業種別、地域別、規模別、あるいは業況判断別（業況水準別）にみるとかなり違った特徴を示しながら進んでいるのである。

さらに今期は官公需および民需が下降傾向から横ばいとなった。これが変化の兆しかどうか

業況判断の回答別問題点  
(2006年10~12月期)



業況水準回答別問題点



様子を見る必要があるが、価格問題、人の問題に需要問題を加えた問題点の綱引きは、まだ続くものとみられる。したがって、経営上の問題点からみると景気の先行きは不透明であるといっていよいであろう。

## 〔Ⅶ〕 経営上の力点

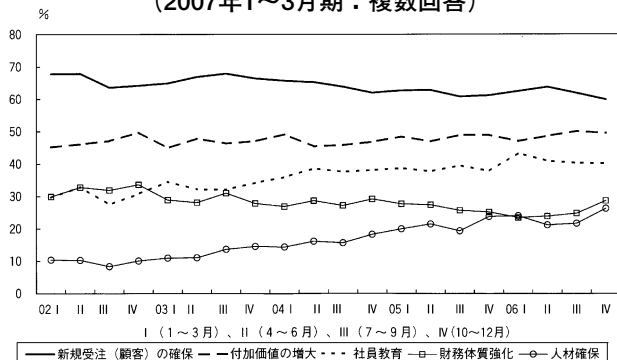
### 「人材確保」の課題が急上昇—「社員教育」は40%台を継続

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2ポイント下降して59.9%、2位の「付加価値の増大」は0.6ポイント下降して49.5%、3位の「社員教育」は0.1ポイント下降して横ばいの40.2%となった。「社員教育」は2006年を通して4期連続で40%台の水準を維持した。「社員教育」は、04年の平均が37.6%、05年が38.4%、06年が41.2%という推移であり、毎年着実に比率を上げてきている。また、5位の「人材確保」は、4.6ポイント上昇して26.3%と、1993年4～6月期の「経営上の力点」調査開始以来の高い比率となった。業種別では「流通商業」が7ポイント上昇して29.5%となったことと、地域別では「求人難」の声が強まっている「関東」（32.7%）や規模別で「100人以上」（35.3%）が高い比率となっていることが注目される。

記述回答には、景気の一部「好況」による人材の採用が難しくなっている状況が反映。「景気が好調の為、応募がなく、来年に新卒が採用出来そうにない」（大阪、製缶・板金加工業）。「10数年ぶりに人手不足感を感じ、今春から、新卒採用に取り組んで来ましたが、採用難で、やっと10月に2名同友会の共同求人、新卒者を採用」（広島、空調及び冷凍冷蔵設備業）。採用基準を落としても確保し、人材育成で補う考えの企業もある。「人材確保のためにHPのリニューアル。採用窓口の拡大。採用者のスキルレベルを落とし社内教育で育成する方針をより明確にした」（神奈川、ソフト開発・パソコン教室）。自社の売り上げ好調に伴う人材ニーズが強まっている例も。「売上の急激な上昇に伴い、従業員の確保が必要！とくに質の高い人材がそろわないと付加価値が大幅に低下する為、質にもこだわっていこうと思っています」（佐賀、住宅機器・建材

卸）。「新規事業、新規顧客の開拓により、航空機分野において売上げを伸ばす事ができたが、従業員不足（特に技術者不足）が起こっている」（岡山、産業用機械製造）。今後ますます、「人材確保が今後の課題と世の流れの中、如何にして社員の質の向上を図って行くかが企業の存在の根本」（東京、洋紙卸売業）となることは間違いない。

経営上の力点（上位5位）  
（2007年1～3月期：複数回答）



## 経営環境の悪化のスピードに経営努力が追いつかない?!

活況を呈している業界の声も散見される。「予想外に受注が好調で、来年以降もある程度好調さが持続すると思われる」（石川、菓子種製造）。「工作機械業界は、かつてのピークに迫る良好な受注環境にあり、OEM生産の当社においても、フル操業状態ではある」（静岡、工作機械製造業）。しかし、厳しい経営環境を指摘する声の方がはるかに多い。『『いざなぎ越え』など、まるで実感できないし、大阪の景気は以前にも増して厳しい様に感じる。住宅は建たない、リフォームも少ない、特に中小企業の設備投資が殆んどゼロに近い。住宅も以前は退職金で『建替え』が『リフォーム』になり、今や、『当面の修理』になっている』（大阪、建築・不動産）。「先日、取引先が不渡（手形）を出し大変困っている。自助努力してもどうにもならない事態です。又、倒産する会社が多く出ています」（山口、建築板金工事）。

さらに、深刻なのは、必死の経営努力で従業員の待遇を改善しても、税や社会保障の公的負担の増加がそれを上回ってしまうこと。「税や年金の負担増により、給与を上げて手取が伴わない事例が起きてしまう。この負担と所得増の実感がなくなることをどうすれば良いか頭を痛めています」（神奈川、はかり製造・修理）。「来年の期待はもう少し世の中の仕事の環境が公平であって欲しい（詳細を言うときりが無い!）。抱負はどんな環境の変化でも生き残る強い会社」（北海道、建設揚重業）。特に、いくら仕事があっても、割の合わない単価で仕事をせざるを得ない状況を打開しないかぎり、本当の景気回復は望めない。「受注単価のアップを望む。このままでは、建設業に従事する職人を、日本人で確保するのは困難である」（福岡、各種足場の組立・解体）。「格差社会の是正に国が取組んで欲しいと思います。その為には適正単価での販売が行われるシステム作りが必要」（熊本、電気工事業）。

## 同友会企業は何に着目して経営基盤の強化に取り組んでいるか

### ① ISOをツールとした社員教育の充実と意識改革

今回、ISOの取得認証に全社で取り組み、社員教育と社内改革に活用している事例が目をつけた。「今年11月に品質・環境・労働安全に関するISOを取得認証を得る事が出来ました。総合マネジメントシステムの構築は形の上で整いました。これをツールとして社内教育を充実させ、自社との工場・発展と地域社会に当てにされる企業として努力する」（北海道、建築土木業）。「ISO14001取得に向けて、先ず幹部社員の意識をISOに参加し取組む事で、横と縦のつながりを強くし、少しずつ社員全員にその利を広げ、11月までに内部監査終了し、書類審査を終了した。企業を継続していくための人的基盤をしっかりと作り上げて行きたい」（静岡、茶製造業）。

### ② 「見える化」による問題の発見と解決

最近、「見える化」という言葉をよく目にする。経営・仕事上の問題を「見える」ようにすることで、可視化とも言い換えられるが、記述回答にも登場してきた。「不健全在庫（3～5年動きの在庫部品）の廃却。今期から来期にかけて棚卸し資産の圧縮に努力し、経営のより『見える化』に努力するスタートしたい」（東京、電子通信機器部品製造）。「作業上のミス・トラブル・クレーム等の『見える化』を行い、更に、ノウハウとして蓄積したい」（東京、ソフトウェ

ア開発)。「昨年よりISOの仕組による『お客様アンケート』の実施により、見えないところが  
見えて来た」(富山、造園工事)。

#### ③自社の「土俵づくり」による営業力の強化

「大手の土俵に乗らない(出来る限り)、自分達の土俵をつくる」(岡山、衛生材料、医療機  
器、福祉介護用品販売)。「自社の強みとする技術、センスに磨きをかけ、独自スタイルを前面  
に打ち出したコンセプトを質のわかる層へ訴求する」(埼玉、呉服加工及び販売)。「営業の原点  
に立ち返り、徹底した営業展開。それにより、顧客の声を率直に取り入れ、ニーズの発掘によ  
り、新規サービス事業の創造・新商品開発につなげること」(宮城、不動産・旅行・損保代理店)。

#### ④事業の軸を明確にしたブレのない事業展開

「自然食品通販事業が社員数が増えたこともあって、扱う商品の分野を広げているが、その  
ことが事業の軸を見えにくくしている。力を集中することがうまく機能していないので、主と  
して健康食品を扱う事業部と地域との関連をより強めて、特産品の販売や高齢者の生活支援な  
どを行う事業部に分けて、それぞれの事業の軸を明確にした」(大分、情報処理・自然食品通販)。  
「事業の柱以外の収入が見込める状況だが、会社を永続的に維持発展させる為に、事業の柱を見  
失わないで計画を立てて行きたい」(鹿児島、パッケージソフト開発)。

#### ⑤東京圏とリネージュした販路開拓

東京圏の膨張は日本の経済社会の大問題であるが、ビジネスの上ではこの大市場とのリネ  
ージュ(接続)戦略は重要なテーマとなる。「道内の需要はますます減少しており、首都圏で受注  
を拡大するため新技術を全面に、従来の取引先とは別の方向に宣伝を強化している」(北海道、  
総合印刷業)。「独自に開発した商品が他社と差別化が計れ、徐々であるが販路が拡がりつつあ  
る。特に東京市場」(大阪、陳列器具レンタル)。

### 同友会景況調査報告(DOR) No.77

2007年1月31日発行(季刊)

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会(中同協)  
企業環境研究センター  
〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F  
電話03(5953)5721(代) ファクシミリ 03(5953)5720  
URL <http://www.doyu.jp>  
E-mail [center@doyu.jp](mailto:center@doyu.jp)

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

頒価 200円(送料別)