

同友会景況調査報告 (DOR)

(2007年1～3月期)

中小企業景気の下方傾向、より明確に

〔概要〕

2007年の新会計年度が始まった。中小企業景気はどうか。

DORは10～12月期調査報告で「2007年の始まりは下方転換の兆しあり」ととらえたが、07年1～3月期の動態はこの予測を裏付けするものとなった。すなわち、1～3月期は06年10～12月期に比べ業況判断指数 (DI) が3からマイナス2と5ポイント悪化した。業況水準DIでもマイナス3からマイナス11と8ポイント、マイナスを拡大させている。景気の下方傾向はより明確になった。

では今後はどうか。4～6月期の業況判断DIは1で1～3月期より好転するが、06年10～12月期の3に及ばない微弱な改善にとどまるとみられている。水面上をやや這い出た低空飛行とでもいおうか。設備投資も10～12月期に及ばず減少傾向の見通しである。

日銀短観によると、1～3月期に比べ、4～6月期は大企業・製造業で23→20と3ポイントの悪化が見込まれている。となると中小企業もそのあおりを受ける可能性は大である。しかし安倍内閣の中小企業政策は見えてこない。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2007年3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 2,407社より941社の回答を得た (回答率39.1%)
(建設業161社、製造業303社、流通・商業316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 40.1人
②臨時・パート・アルバイトの数 32.1人

東大阪にみる21世紀型中小企業振興事例

立教大学 小松 善雄

政府の4月の月例経済報告によると、06年の11月、史上最長のいざなぎ景気を越え、06年度の景気は回復基調にあり、07年4月現在も同様であるという。だが、東京商工リサーチの調査によると、06年度の倒産件数は05年度に比べ1.2%増、なかでも中小企業の「不況倒産」は1.5%増と平均を上回っている（07年4月12日『日本経済新聞』）。

好況といわれるなかで中小企業の倒産がやまないとすれば、中小企業はどうすればよいか。中小企業振興策はどうあらねばならないか。

こうした疑問を抱いていた折、大阪同友会の松井清充事務局長の斡旋で“クリエーション・コア東大阪”を訪ねる機会を得た。“クリコア”は全国に例を見ない、ものづくりの“総合支援拠点”であることを誇っているが、行ってみないとその果たしている役割、機能は理解しにくい。幸い、(財)大阪産業振興機構東大阪分室参事の下田正憲氏の詳細な説明を受けて概要がつかめた。以下は私なりの整理である。

東大阪市の産業振興、中小企業振興でユニークなのは目標の立て方である。すなわち、「現状：新規創業企業数<廃業事業所数」を「目標：新規創業数 \geq 廃業事業所数」にもっていくこと、そのために「廃業事業所=0にすることが先決」と的を絞っていることである。政府、中小企業庁の政策が新規創業、ベンチャー支援の名目で片寄っているのに比べ、着眼点が違う。というのは廃業事業所=0をめざさなければ“ざる碁”と同じだからである。

では廃業事業所をゼロにするためにはどうするか。それには新技術・新商品の開発ができる研究開発型の企業の育成しかない。東大阪市内で廃業・倒産した中小企業の多くが大手メーカーの単純な下請け業者だったという反省と教訓がそこにはある。

研究開発型中小企業はどうしたら育成できるか。それがこの“クリコア”の役割・機能だという。それではどういう仕掛けでこれをやるのか。①まず行政指導型の“異業種交流”は必ず失敗するので、既存、新規を問わず行政支援型の“異技能交流”でシーズを見つける機会、出会いをつくる。②次に中小企業の社長が“これを作って欲しい”というニーズと試作とのマッチングをやる。その際14大学の産学連携オフィス、大学サテライト研究室、インキュベートルームが支援する。パテントにつながるものは特許流通アドバイザーが世話をみる。③試作品が有望だと融資マターになる。東大阪市の認定を受け、地元の信金ビジネス支援センターが実際の融資にたずさわる。④製品が生産されると販路が問題になるが、これには丸紅、三菱商事等の海外経験者を含む10人弱のサポート体制をとる。⑤Web、HPの立ち上げもここでやる。海外での宣伝、販促用の翻訳もやる。⑥常設展示場でPRし、商談も“クリコア”でやる。一言でいえば、開発、融資、販売のすべてがここでやれる“ワンストップサービス”機関という所以である。

紙数の都合でこの企業名は割愛せざるを得ないが、この“クリコア”を最も上手に利用し、成果を挙げているのは同友会会員企業だという。同友会型企業家精神プラスワンストップサービスとの提携——ここに21世紀型の地域振興、中小企業振興の一典型例をみた。

中小企業景気の下方向、より明確に

2007年1～3月期DOR

[I] 業況	4
〔概況〕	4
不安が拭いきれない景況感の「弱さ」	
中小企業景気の下方向が鮮明に	
日銀短観より強気の4～6月期の見通し	
〔売上高〕	7
この間景況を牽引してきた製造業、北陸・中部、100人以上で忍び寄る陰り	
〔経常利益〕	8
“原料高の製品安”による経常利益の悪化	
[II] 金融・物価	10
〔金融の動向〕	10
資金繰りは「余裕」超が続くも、ゆとり感は後退	
〔物価の動向〕	11
価格面での収益環境に厳しさ	
[III] 生産性・雇用	12
低迷する生産性	
緩みを見せる雇用・所定外労働時間	
人手不足感も一服状態	
[IV] 設備投資	13
設備投資実施割合は横ばいから後退の気配	
設備投資環境は良化傾向の終焉、悪化の兆し	
[V] 業種別動向	15
(a)建設業	15
売上低迷と仕入単価の上昇に加え、金利負担感も増加	
低調感を強める建設4業種	
(b)製造業	16
“格差景気”の本質が露呈し始めた製造業	
予期せぬ事態に備えた全社一丸体制の強化	
(c)流通・商業	18
業況判断、業況水準は好転するものの、売上高、売上・客単価は後退	
運輸業での経常利益改善と小売業の売上不振	
(d)サービス業	19
経営者の厳しい見通しが「当たった」07年の幕開け。回復から一転して悪化へ	
対個人サービス業の業況改善には、需要と供給のミスマッチ見直しが必要	
[VI] 経営上の問題点	20
仕入単価の上昇と民需（売上）停滞が高水準で継続し、人手不足も上昇	
[VII] 経営上の力点	22
比重を高める「付加価値の増大」—悪化する収益環境の中での焦点	
売上の確保と付加価値の増大に注力	
同友会企業はいま何を狙っているか—「経営上の力点」キーワード	

〔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〕

不安が拭いきれない景況感の「弱さ」

2007年度が始まった。新年度で今年の事業見通しや中期計画を語る機会も多いと思われるが、今年の中小企業景気はどのようなであろうか。

先進7カ国財務相・中央銀行総裁会議（G7）は4月13日の共同声明で2月末の世界同時株安からの立ち直りが早かったことを受けて、世界景気の現状を「過去30年超で最も力強い拡大」と表現したものの、「リスクは残っている」として、(1) 再び60ドル台に乗った原油高、(2) 住宅市場の不振長期化、設備投資の落ち込みが懸念されるアメリカ経済、(3) 外貨準備高が国内総生産（GDP）の半分の規模という異常事態にある中国経済に対する人民元改革の再登場、(4) 中国経済および産油国への黒字の累積による国際的不均衡に対する保護主義の台頭の恐れといった「4つのリスク」をあげている（07年4月15日『日本経済新聞』）。

とりわけ国際通貨基金（IMF）が今年の経済見通しでアメリカの実質経済成長率を2.2%、日本を2.3%と見込み1991年以来、16年ぶりの日米成長率の逆転を予測していることは見逃せない。アメリカの成長率がこのように急減速するとすれば、日本経済はますます中国経済の動向に左右される事態が進もう。

こうみてくると今年の世界景気、日本景気とも「軟着陸」への不安は拭い切れない。

2001年のインターネット・バブルの崩壊後、アメリカを牽引車としてきた世界同時好況も何らかのキッカケで不況に転ずる暗雲がたれ込めてきても不思議ではない時点にたっているといえよう。

それでは足元の日本経済はどうか。

日銀が4月2日発表した3月の全国企業短期経済観測調査（短観）によると、企業の景況感を示す業況判断指数（DI）が、大企業・製造業で前期12月調査の25に対し、23と2ポイント低下した。4半期（1年）ぶりの悪化である。これにはアメリカの景気の減速や円高の進行で輸出関連業種の景況感が悪化したことが響いている。最も不動産業の上昇もあって大企業・非製造業は22→22と横ばい、大企業・全産業も横ばいとなっている。

これに対し、中小企業・製造業は12→8で4ポイント悪化した。大企業の倍の悪化ぶりである。また中小企業・非製造業も△4→△6と2ポイント悪化している。こうしたところから中小企業・全産業は1→0と再び水面まで落ち込むことになった。日銀短観によっても中小企業景気は堅調どころではないのである。

これを受けて政府の4月の月例経済報告も景気回復の基調は保たれているとしながらも、前月までの「消費に弱さがみられるものの回復」を「生産の一部に弱さがみられるものの回復」と改めている。これが本当に一部の弱さにとどまるのかどうか、また中小企業に与える影響はどのようなのか注視したいところである。

中小企業景気の下方向向が鮮明に

それではDORはどう景気をみているであろうか。DORの1～3月期調査によって業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）をみると、全業種で06年10～12月期の3が△2で5ポイントの悪化となっている。また、日銀短観と同様の調査方法をとっている業況水準DIでは10～12月期の△3が△11と実に8ポイントの落ち込みである。

DORの10～12月期の景況調査報告では、景況の動向を「2007年の始まりは下方転換の兆しあり」ととらえたが、07年1～3月期、中小企業景気の下方向向が鮮明になりつつある。

それでは業種別でみるとどうなっているか。

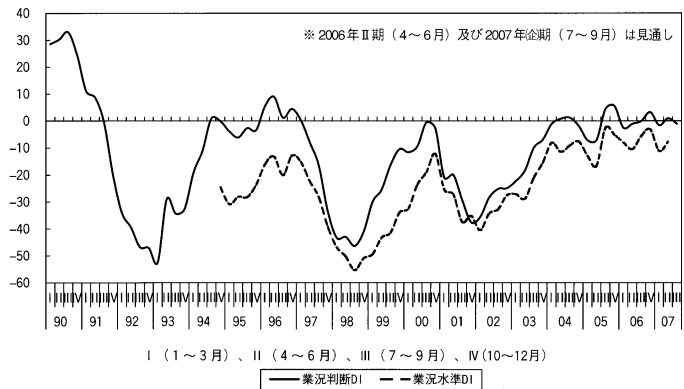
4業種でみると、流通・商業が06年10～12月期の△3を1にもどしたのを除くと、3業種が悪化をみている。すなわち製造業が13→2と11ポイント減、サービス業が9→△3と12ポイント減、建設業が△9→△13と4ポイント減である。建設業はマイナスのところからマイナスを積み重ねたので深刻であるが、製造業、サービス業とも2ケタ台の減少であり、なまなかのことではない。

とくに景気を引っ張ってきた製造業が2ケタ台のプラスを1ケタ台に落としたのが印象的である。

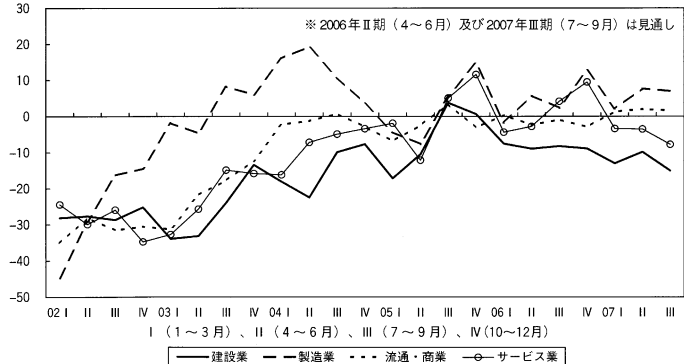
製造業の動向を製造9業種別にもう少し詳しくみると、06年10～12月期から07年1～3月期にかけて鉄鋼・非鉄金属、化学・石油製品が好転しているものの、本命の機械器具、その他の製造業が急減速、食料品、木材・木製品、印刷・同関連もかなりの落ち込みを見せている。特に電気機械、自動車を含む機械器具が13→△3とマイナスに転じたことは大きい。これによっても中小企業景気も国内景気だけでなく、世界景気と直結していることがわかる。

地域経済圏別では6地域すべてで06年10～12月期に比べ1～3月期は悪化がみられる。すなわち関東が4→2、北陸・中部が7→0、近畿が8→5、中国・四国が8→4、北海道・東北が△14→△16、九州・沖縄が14→1となっている。そのなかでも、これまで好調だった関東、北陸・中部に比べ近畿、中国・四国のプラス値が高い。最も北海道・東北は唯一マイナスを脱し得ず、しかも悪化をみているのは深刻である。景気地域格差も見逃げせない。

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）



企業規模別では、明暗、相半ばとなっている。すなわち100人以上は06年10～12月期に比べ1～3月期は22→23とさらにプラスを伸ばし、50人以上100人未満も△7→3と10ポイントの改善でプラスに転じている。他方、20人以上50人未満は1→△5、20人未満も4→△2とマイナスに反転し、規模の小さい企業ほどダメージが大きい。

日銀短観より強気の4～6月期の見通し

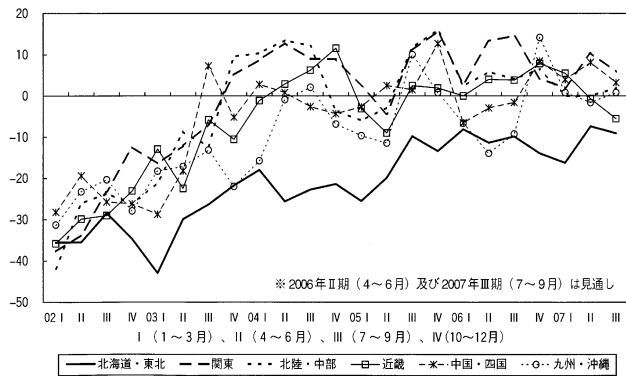
それでは4月以降の景気はどうか。

日銀短観の3ヵ月先、すなわち6月期の予想をみると、大企業・製造業は23→20で3ポイント、さらに悪化する。もっとも大企業・非製造業は22→23と1ポイントの改善を見込む。だが大企業・製造業の落ち込みが大きいので、全産業では23→22と1ポイント減となる。次に中小企業・製造業では3月期の8が6月期は7で1ポイントの減、中小企業・非製造業が△6→△10で4ポイントの悪化、中小企業・全産業では3月期の0が△4と4ポイント悪化するとみられている。

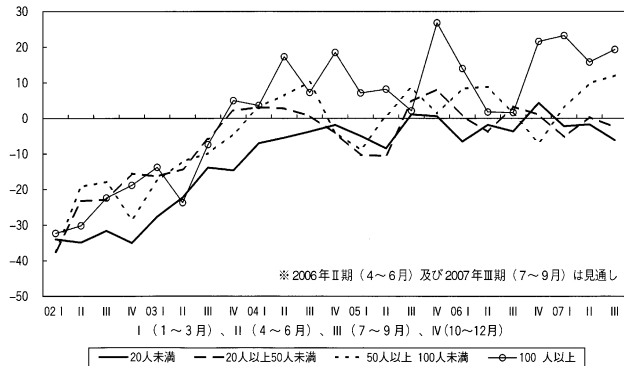
これに対し、DORでは4～6月期は1～3月期の△2→1と3ポイントの改善と予想している。また業況水準DIでも△11→△8と3ポイントの改善を見込んでいる。つまり、DORでは日銀短観の中小企業より強気の見通しとなっている。

ところが7～9月期の見通しでは、1→△1で2ポイントの悪化が見込まれている。一進一退である。

地域別業況判断DI (全業種)



規模別業況判断DI (全業種)



る。従って通算すると2007年の上半期の景気は水面をやや這い出た低空飛行を余儀なくされるとみてよいであろう。

そこで4～6月期について業種別にみると、以下の通りである。すなわちサービス業が若干弱含みであるほかは、製造業、流通・商業、建設業とも好転を予測している。このうち、製造業は4～6月期、2→8と6ポイント改善をみるとされているが、06年10～12月期の13に比べると1ケタ台の這い上がりであり、予測としてもインパクトに欠ける。

地域経済圏別では、関東、中国・四国がプラスを拡大、北海道・東北もマイナスを減少させる見通しとなっている。これに対し北陸・中部は横ばい、近畿、九州・沖縄はマイナスに反転する見込みである。うち関東が2→10で8ポイントもの高い好転

を予想している。

企業規模別では、20人以上50人未満、50人以上100人未満がそれぞれ5～7ポイントほどの好転を見込んでいるが、これまで上昇基調にあった100人以上が23→16と7ポイントほど低落する見込みである。100人以上はそれでも2ケタ台のプラスであるが、活気に乏しい展開予想である。

〔売上高〕

この間景況を牽引してきた製造業、北陸・中部、100人以上で忍び寄る陰り

07年1～3月期は売上高DI（「増加」－「減少」割合）でも全業種でみて06年10～12月期の8に対し0と急落している。8ポイントであるから低下幅はかなり大きい。10～12月期の反動減である。

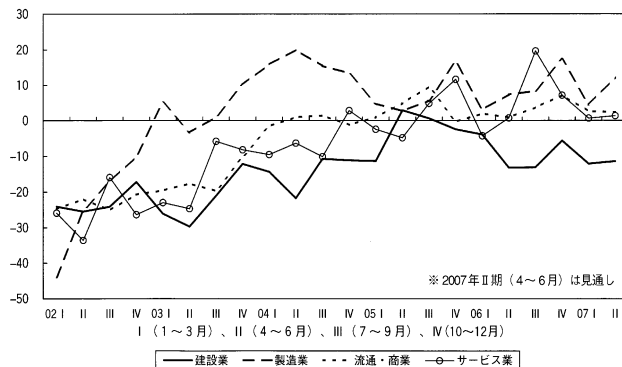
業種別では、製造業が17→4で13ポイント減、サービス業が7→1で6ポイント減、流通・商業が7→3で4ポイント減、建設業が△6→△12で6ポイント減、製造業の落ち込みが最も大きい。また売上高の減少幅は景況判断の悪化認識もきれいに対応している。

そこで今、最大の落ち込み幅を示す製造業について製造9業種でやや立ち入ってみてみると、鉄鋼・非鉄金属、化学・石油製品等は好調であるのに対し、機械器具は不振で、10～12月期20→△6と26ポイントもの急落ぶりである。また繊維、木材・木製品、印刷・同関連も20～30台に近いマイナスを印している。当然とはいえ、売上高に対する景気の感応性は高いといわざるを得ない。

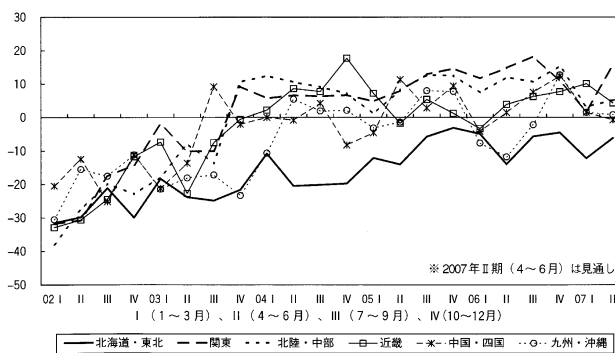
地域経済圏別では、10～12月期に比べ近畿（8→10で2ポイント増）を除き、他の5地域圏すべてでDIが減退をみている。すなわち、関東が11→2で9ポイント減、北陸・中部が15→3で12ポイント減、中国・四国が13→2で10ポイント減、北海道・東北が△5→△12で7ポイントのマイナス増、九州・沖縄が13→2で11ポイント減となっている。最大の落ち込みは、この間最もプラス幅が大きかった北陸・中部である。北陸・中部は大企業・輸出関連業種と連動しているといえる。

企業規模別では、50人以上100人未満がプラスの拡大（7→10で3ポイント増）をみたほかは、すべて減退している。すなわち100人以上が38→25で13ポイント減、20人以上50人未満が7→2で5ポイント減、20人未満が6→△7で

業種別売上高DI（全業種）



地域別売上高DI（全業種）



13ポイント減である。大-100人以上と小-20人未満でぶれが大きい。

それでは今後の見通しはどうか。

まず全業種でみると07年1~3月期の0が4~6月期は3で3ポイント改善するとみなされている。増加傾向といっても3ポイントにとどまる。

業種別では1~3月期に比べ、製造業が4→12と8ポイント増、サービス業が1→1と横ばい、流通・商業が3→2で1ポイント減、建設業が△12→△11で1ポイント、マイナス減という見込みである。製造業が再び2ケタ台に乗るのは力強いが、流通・商業が伸びないというのが気懸かりである。

地域経済圏別では、明暗が交錯している。すなわち1~3月期に比べ関東が2→15で13ポイント増、北陸・中部が3→5で2ポイント増、近畿が10→4で6ポイント減、中国・四国が2→△1で3ポイント減、北海道・東北が△12→△6で6ポイントのマイナス減、九州・沖縄が2→1で1ポイント減という予想である。関東がひとり2ケタ台に乗るが、近畿、中国・四国の減が気になるところであり、景気好転のはっきりした方向性は見出しがたい。

企業規模別では、100人以上が1~3月期に比べ、25→14と11ポイント減とかなり大幅な減退をみるが、他は好転する。すなわち、50人以上100人未満が10→18で8ポイント増、20人以上50人未満が2→5で3ポイント増、20人未満が△7→△4で3ポイント増という見込みである。

100人未満はすべて好転であるが、100人以上が06年10~12月期の38をピークに38→25と10ポイントを上回る減退をみたが、4~6月期は14と3期連続で同じ調子で減退するという予測は要注意である。

〔経常利益〕

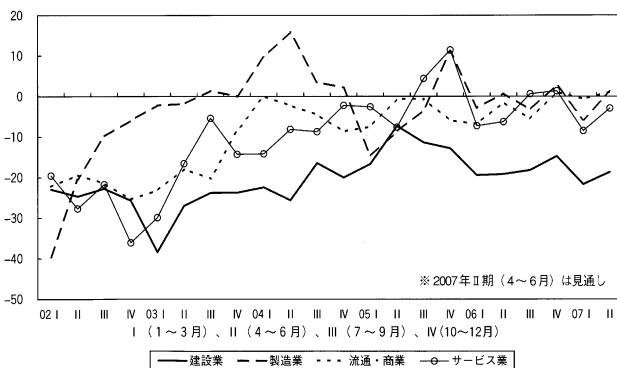
“原料高の製品安”による経常利益の悪化

07年1~3月期は経常利益DI（「増加」-「減少」割合）においても06年10~12月期の△1が△7で6ポイントというかなりの幅で悪化をみている。ではなぜ悪化したのか。

経常利益変化理由のうち、悪化理由をみると「売上数量・客数の減少」が69.6%→71.0%と1.4ポイント上昇している。そこで直接的な悪化理由は売上高の減少ということになるが、こう

した微弱な減少でも大きく利益が減る経営構造になっているのは、10~12月期、1~3月期とも「売上単価・客単価の低下」が38.8%、38.7%と高水準にあるばかりか、「原材料費、商品仕入額の増加」も36.5%、36.8%と高止まりしている構造、つまり“原料高の製品安”という構造が厳として存在するからである。今後、原油高が進むとすれば、原料高を製品高に転嫁するパワ

業種別経常利益DI（全業種）



一の弱い中小企業はさらに圧迫されるであろう。

またいまだウェイトは低いものの、ゼロ金利の解除にともない「金利負担の増加」が4.9%→8.2%と3.3ポイント上昇していることも目が離せない。

業種別にみると10～12月期に比べ4業種すべてがマイナスに転じた。すなわち、製造業が3→△6で9ポイント減、サービス業が1→△9で10ポイント減、流通・商業が1→△1で2ポイント減、建設業が△15→△22で7ポイント、マイナス増となっている。製造業、サービス業、流通・商業の3業種がプラスからマイナスに反転し、建設業もマイナス幅を拡大するということである。流通・商業は減少幅としては大きくはないが、建設業は2ケタのマイナス幅の拡大であるから深刻である。

地域経済圏別では、1～3月期すべての地域でマイナスであるが、地域格差も広がっている。すなわち関東が△4→△2と2ポイント改善をみたほかはすべて悪化している。北陸・中部が△2→△3で1ポイント減、近畿が△2→△3で1ポイント減、中国・四国が11→△6で17ポイント減、北海道・東北が△11→△17で6ポイント減、九州・沖縄が8→△11で19ポイント減となっている。特に九州・沖縄、中国・四国の落ち込みは著しい。

企業規模別では、100人以上が06年10～12月期に比べ8→21で13ポイントの改善、50人以上100人未満が△10→△10で横ばいの一方、20人未満では1→△9で10ポイント、20人以上50人未満では△3→△6で3ポイント悪化している。企業規模が小さいほど利益の悪化率も高いという傾向が顕著である。

それでは今後の見通しはどうか。

4～6月期をみると全業種で△7→△3と4ポイントの好転が見込まれている。一応の改善であるが、06年10～12月期をなお下回る。

業種別では製造業と流通・商業はマイナスを脱しプラスになると見込まれている。すなわち製造業は△6→1で7ポイント、流通・商業は△1→1で2ポイント、それぞれ改善すると見込まれている。だが、建設業は△22→△19で3ポイント、サービス業は△9→△3で6ポイントそれぞれ改善するとみられているが、マイナスは脱しえない。

地域経済圏別では、関東が△2→10で12ポイント、中国・四国が△6→3で9ポイント改善をみてプラスに転じ、近畿も△3→△1でマイナス幅を縮小、北海道・東北も△17→△9と8ポイント、マイナス幅を縮小させる見通しである。だが、他方では北陸・中部は△3→△5と2ポイント、九州・沖縄も△11→△17と6ポイント悪化する見通しとなっている。見通し通りとなると九州・沖縄が北海道・東北より景況が悪化するという通常のパターンと異なる動きが出現することになる。

企業規模別では、07年1～3月期の企業規模の小さいほど経常利益の悪化も大きいという傾向はおおむね維持されそうだが、変化率ではバラツキが生ずると予測されている。すなわち、100人以上は1～3月期に比べ21→17で4ポイントの悪化、50人以上100人未満は△10→6で16ポイントの好転、20人以上50人未満は△6→△5で1ポイント、20人未満は△9→△4で5ポイント、それぞれ改善を見込んでいる。

〔Ⅱ〕 金融・物価

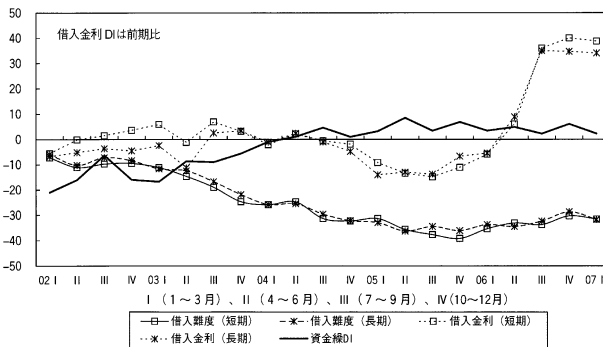
〔金融の動向〕

資金繰りは「余裕」超が続くも、ゆとり感は後退

07年1～3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、06年10～12月期から4ポイント「余裕」超過幅が縮小して2となった。04年4～6月期に「余裕」超過に転じて以降、一進一退を繰り返してきた資金繰りであるが、その内訳をみると一昨年の中盤から「窮屈」または「やや窮屈」と答える企業が徐々に増えつつあり、資金繰りの容易さは次第に縮小する傾向にある。

業種別にみると、サービス業が06年10～12月期と同じ△11であったのを除いて、他の3業種は

金融各種DI（の変化全業種）



悪化している。とりわけ製造業の「余裕」超過の縮小幅が大きく、製造業では7ポイント「余裕」超過幅が縮小して11であった。また、流通・商業（11→7）でも「余裕」超過幅が縮小し、建設業（△9→△11）では「窮屈」超過幅が拡大して8期ぶりにDI値のマイナスが2ケタに達した。この結果、業種間格差は06年10～12月期の29から22へと縮小したものの、全体的にゆとり

感の後退、あるいは窮屈感の拡大が特徴となっている。

地域経済圏別にみた資金繰りDIについても同様の傾向をみることができる。2004年中盤以降、比較的大きな資金繰りの「余裕」が続いてきた関東（18→8）と近畿（22→8）、北陸・中部（3→1）ではそろって「余裕」超過幅が縮小する結果となった。その他地域については、北海道・東北（△7→△3）で幾分「窮屈」超過幅が縮小し、九州・沖縄は06年10～12月期同様の△13にとどまった。

次いで企業規模別をみても、20人以上50人未満（13→13）を除いた3つの各階層で悪化がみられる。なかでも、企業階層中唯一「窮屈」超過が続いている20人未満（△6→△12）の厳しさが一段と深刻さを増している。また、50人以上100人未満（23→18）、100人以上（14→12）といった中規模以上の企業においては、「余裕」超過幅が縮小している。

以上のような資金繰り動向を説明する理由のひとつに、今年2月の日銀による金利引き上げの影響が考えられるが、今回の調査結果からだけでは、そうした判断を下すことは難しい。

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（40→39）、長期資金（35→34）とも高止まりが続いているとはいえ、「上昇」超過幅がそれぞれ1ポイント縮小している。短期資金のうち、業種別では製造業（44→36）、地域別では北

陸・中部（46→40）、企業規模別では20人未満（41→36）で、また、長期資金についても、業種別では製造業（38→30）、地域別では北陸・中部（36→28）、企業規模別では50人以上100人未満（33→26）でそれぞれ「上昇」超過幅の縮小が大きかった。

次に、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）をみると、長・短資金とも「容易」超過割合が幾分拡大する結果となっている。短期資金は、06年10～12月期の△30から2ポイント「容易」超過幅が拡大して△32、長期資金も10～12月期の△29から3ポイント「容易」超過幅が拡大して△32となっている。

また、借入金の有無（「有り」の割合）は0.1ポイント増加して81.2%と10～12月期からほとんど変化していないものの、借入金DI（「増加」－「減少」割合）については、短期資金で△7から△9へ、また長期資金（△12→△13）も「減少」超過幅が拡大するなど、長・短期とも資金需要は依然として低迷している。

以上のように、今回の資金繰りの「余裕」超過幅縮小に金利動向が影響を与えたと判断することはできない。それ以外の要因、たとえば仕事量の増大にともなって運転資金がタイトになった、あるいはその逆に売上の低迷によって資金繰りの余裕が失われつつあることなどが考えられるが、現段階ではその判断も難しい。いずれにしても、日銀の更なる金利引き上げや金融機関の貸し出し条件の変更の可能性なども含めて、今後の金融環境の変化には注意する必要があるだろう。

なお、受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は06年10～12月期同様△1であった。

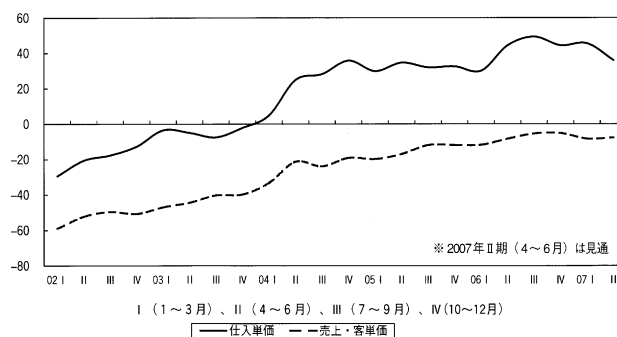
〔物価の動向〕

価格面での収益環境に厳しさ

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は06年10～12月期に比べ「上昇」超過幅が2ポイント拡大して46となった。一時の原油高騰の熱狂は過ぎ去ったとはいえ、金属をはじめとする素材価格および原材料価格の高止まりが、引き続き仕入単価の上昇圧力となっていると考えられる。

業種別にみると、従来から上昇圧力が強かった建設業（55→59）と製造業（59→63）では「上昇」超過幅が拡大し、反対に相対的に上昇圧力の弱かった流通・商業（34→33）およびサービス業（23→19）では「上昇」超過幅が縮小し、その結果業種間の格差は前回調査よりも6ポイント拡大して44となっている。また地域別では、北海道・東北（40→34）、中国・四国（43→36）で「上昇」超過幅が縮小して4期ぶりにDIが30台に落ち着いたものの、関東（42→48）、北陸・中部（49→55）および九州・沖縄（38→48）

仕入単価、売上・客単価DI（全業種）



では「上昇」超過幅が大きく拡大している。ただ、企業規模別にみると、各階層間の変動はさほど大きくない。ここでは20人未満（45→44）、20人以上50人未満（44→46）で「上昇」圧力が緩和する傾向があること、また50人以上100人未満は06年7～9月期から変化なく（49）高止まりしている点が注目される。

売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は水面下ながら10～12月期まで7期連続で「下降」超過幅の縮小が続いてきたが、07年1～3月期では2年ぶりに「下降」超過幅の拡大がみられた。売上単価DIは、2006年10月～12月期に比べて3ポイント「下降」超過幅が拡大して△8となった。業種別にみると、△17で変動のなかった建設業を除く製造業（△1→△7）、流通・商業（1→△1）、サービス業（△14→△18）とも「下降」超過幅が拡大している。特に3期連続で「上昇」超過を記録してきた流通・商業が水面下に落ち込んだことで、4業種とも「下降」超過となった。地域別では、北陸・中部（△14→△6）を除く5地域で悪化がみられる。なかでも九州・沖縄（△7→△19）では「下降」超過幅が大きく、また06年10～12月期に「上昇」超過に転じた中国・四国（1→△9）で再び「下降」超過に転じたことが特筆される。さらに、企業規模別では、20人以上50人未満（△7→△4）を除く3階層において「下降」超過幅が拡大している。とりわけここでは、50人以上100人未満（△4→△12）における「下降」幅の拡大が大きい。

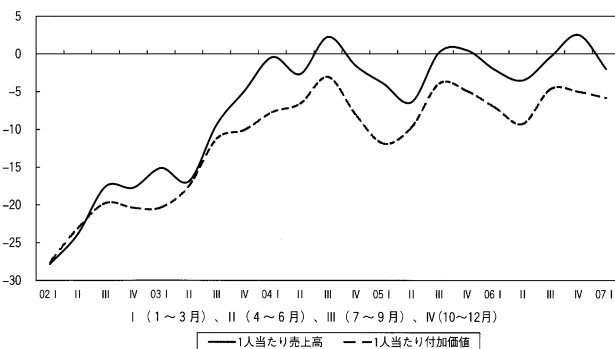
今回の調査においては、前回までの傾向である“仕入単価の上昇圧力の一服・（水面下ながら）売上単価の改善”が反転し、仕入単価の「上昇」超過幅拡大と売上単価の「下降」超過幅拡大、その結果としての仕入単価と売上単価の格差の拡大がみられた。景気ピーク感が見られる中、今後、価格面での収益環境の悪化を売上数量の増加でどこまで補っていくことができるか、先行きが注視されるところである。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

低迷する生産性

一進一退を繰り返している一人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）および一人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」割合）は、それぞれ3→△2、△5→△6の後退を示している。05年1～3月期以来、3年連続で1～3月期は後退を繰り返している。

生産性DI（全業種）



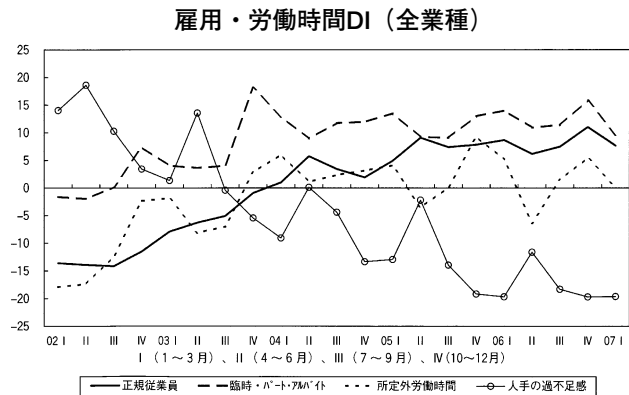
これが景気後退の一部とは言い切れないが、2007年の景気低迷の一部を示しているのかもしれない。というのは今期一人当たり売上高の後退が全業種にわたっている。それは2005年以来始めての現象である。また一人当たり付加価値でも動きの遅れる流通・商業は後退が和らいだが、製造業、サービス業では06年10～12月期よりも後退している。

最近の業況は売上高を牽引車にしてきた緩やかな回復基調であったが、今期売上高の後退を見たために、回復基調に停滞ないし後退の兆しが見えている。ただし、地域別に見ると一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DIは北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄で後退している。北海道・東北は06年10～12月期に比べて後退のレベルが下がり、水面下の回復となっているのは例外的といえよう。

緩みを見せる雇用・所定外労働時間

日本全体では雇用増加傾向にあり、求人・求職倍率も需要超過に転換しているなかで、今期の正規従業員、臨時・パート・アルバイト雇用はいずれも増加基調に変化が現れている。

すなわち、06年4～6月期以降増加基調を続けた正規従業員DI（「増加」－「減少」割合）、臨時・パート・アルバイトDI（「増加」－「減少」割合）が06年10～12月期から07年1～3月期はそれぞれ11→8、16→10へ減少し、雇用増加基調に転換の兆しが見られている。業種別にみても、正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイトDIのいずれも増加基調に転換が見られる。また地域別でも正規従業員DIで北陸・中部、臨時・パート・アルバイトDIで九州・沖縄を除き増加基調に転換の兆しが見られる。中長期に人手不足基調があるといわれながらも、雇用確保行動にも緩みが見られる。



所定時間外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）にも06年4～6月期以来の上昇基調にピリオドが打たれた。すなわち、07年1～3月期は0となり、3期続いた増加基調が減少へと反転している。

景気の先行きに対する警戒感が出ている兆候と見ることもできよう。

人手不足感も一服状態

03年7～9月期から継続している人手不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、不足感が継続しており、07年1～3月期も△20となり、06年10～12月半期の△20と同水準にある。そのなかでも製造業（△14→△13）、建設業（△28→△24）にそれぞれ緩和基調を見せている。雇用状況にも転換の兆しを見せているのかもしれない。

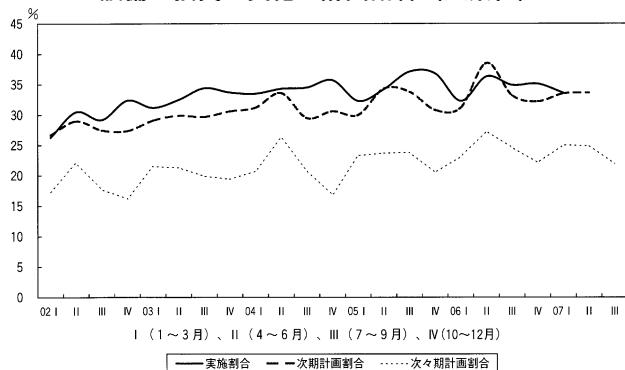
〔Ⅳ〕 設備投資

設備投資実施割合は横ばいから後退の気配

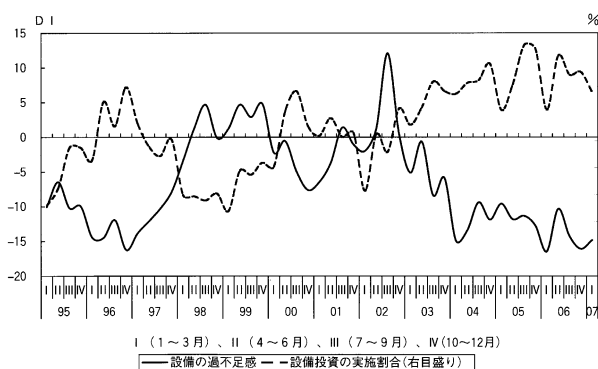
06年10～12月期同様、設備投資の全般的な動向はほぼ横ばい傾向であるが、10～12月期から

07年1～3月期への設備投資実施割合は若干低下（35.1%→33.6%）を示した。問題は、この実施割合の低下が、03年10～12月期以降継続してきた35%を数%上下する範囲に収まる傾向から離れることになるのかどうかである。

設備の投資の実施・計画割合（全業種）



設備の過不足感DIと設備投資の実施割合（全業種）



次々期計画割合は低下（24.9%→21.9%）になっているものの、次期計画割合はまったくの横ばい（33.5%→33.6%）であるから、次期実施割合についてはなおも横ばいであると予測される。しかし、この実施割合（全体）を長期的に見るならば、調査を開始した1990年冒頭に40%を超えており、製造業のそれについては50%を超える水準であった。

その後、実施割合（全業種）は急激に低下し、93年には25%程度までに至ったが、反転し96年から97年にかけて35%前後に戻り、その後再び低下して、99年に25%の水準になったが、それを底にまたゆっくり上昇を始めた。06年に35%台を回復し、横ばいのまま現在に至っている。したがって、現在は回復期の頂点、一種の踊り場である。それゆえ、この水準以上の上昇は、設備

投資環境の良化がかなり程度を示さない限り期待できない。

ところで、従来重視してきた、設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は02年7～9月期から不足の方向に向かい、04年1～3月期以降、△16から△10の間において横ばい傾向で推移し、今期若干の過剰傾向（△16→△15）を示した。すなわち、横ばい傾向の弱含み、不足傾向の減退の兆しが現れたともいえよう。前回も注目した設備をしらない理由（全業種）で依然として「当面は修理で」が高い水準（38.4%→35.6%）にあり、実施目的（全業種）の中心である「能力増強」が2期連続で低下（44.8%→42.2%→39.5%）を示している。

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、なおも企業規模別における実施割合（全業種）の水準の順位が注目される。今期、牽引役の「100人以上」のそれが低下（52.9%→47.4%）している。1～3月期は低下するという季節変動を勘案すれば、大きな変化とはいえないが、04年4～6月期のピーク（60.4%）から低下の傾向にあることは否定できないだろう。他の階層もいずれも3期連続ないし2期連続の低下があり、企業規模別格差は依然として継続している。

設備投資環境は良化傾向の終焉、悪化の兆し

設備投資環境として今期注目されるのは、業況判断DI・売上高DI・経常利益DIの一斉低下（それぞれ3→△2、8→0、△1→△7）である。また、短期資金の借入金利DI（前期比）は06年4～6月期から急上昇の後そのままの水準（6→36→40→39）にあり、長期資金の借入金利DI（前期比）も同様（9→35→35→34）である。したがって、これらの諸要因の動向を打ち消す労働力不足の進行や中小企業の技術水準を画期的に引き上げる設備機械等の登場がない限り、設備投資全体は現在以上に上昇しないばかりか、上記の設備投資環境諸要因の良化の終焉、悪化の進行が明白になりつつあり、設備投資は概して低下の時期を覗う状況になっている。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

売上低迷と仕入単価の上昇に加え、金利負担感も増加

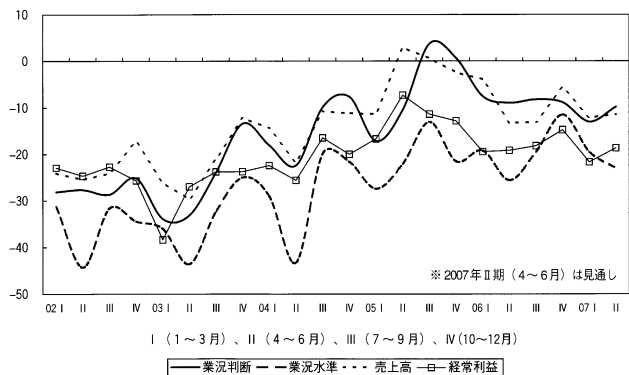
建設業の業況は、再び悪化傾向を強めた。業況判断DIは、06年10～12月期から4ポイント悪化し△13となった。業況水準DIも△11→△19と大幅に後退した。今期、業況が一段と低迷した背景としては、売上高DIが△6→△12と落ち込み、一方、仕入単価DIが55→59と上昇傾向を強めたことがあげられる。それにともない、経常利益DIは、△15→△22と減少割合を増し、採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）も22→8と大幅に低下した。

これまで、厳しい業況にもかかわらず黒字を計上してきた企業も、売上低迷と仕入単価の上昇が続き、赤字を余儀なくされる企業が増えてきたものとみられる。「材料費の節約のため、より細かな積算と材料の発注、納品、在庫管理に社長が先頭に立って指揮している」（大分、空調衛生管工事）といった取り組みも必要になっている。

さて、4～6月期も業況、売上高、経常利益に大幅な改善はないと予想して

いる。業況判断DIが△10と3ポイント改善するものの、業況水準DIは△23と反対に3ポイント悪化する見通しである。売上高DIの見通しは、1ポイント上昇して△11、経常利益DIは3ポイント上昇して△19と予想している。仕入単価DIの見通しが51へと下降することは好材料ではあるが、新規契約工事DI（「増加」－「減少」割合）の次期見通しは△8→△13と低迷するなど不安材料も抱えている。また、2006年7～9月期以降、3期連続して経常利益の悪化理由における「金利負担増」の割合が上昇（3.0%→9.3%→15.1%）しており、今後、金利の上昇が経営の圧迫要因になっていくことも懸念される。

建設業の業況判断DI



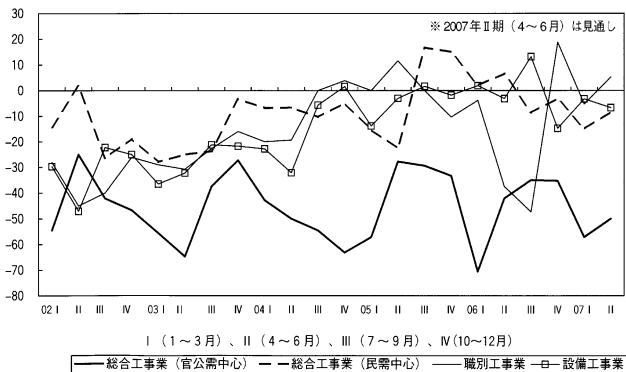
低調感を強める建設4業種

今期、建設業の4業種は、一部の指標で改善がみられるものの、全体的に業況、売上高、経常利益が落ち込む結果となった。

まず、総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは、 $\Delta 35 \rightarrow \Delta 57$ へと悪化幅を大きく拡大した。業況水準DIも $\Delta 47 \rightarrow \Delta 64$ と著しく低下した。売上高DIは $\Delta 41 \rightarrow \Delta 46$ と低迷し、経常利益DIも $\Delta 44 \rightarrow \Delta 43$ とほぼ横這いで推移した。公共工事予算の縮小と低価格による入札を避けられず、官公需に頼る建設業の経営は、いっそう厳しいものとなっている。

次に、総合工事業（民需中心）も業況判断DIが $\Delta 3 \rightarrow \Delta 15$ 、業況水準DIが $\Delta 10 \rightarrow \Delta 25$ とそれぞれ悪化した。06年10～12月期は水面下ながら業況が改善したが、今期は再び低調感を強めた。これで業況判断DIは、2006年7～9月期以降、3期連続でマイナス幅を拡大することになった。

建設4業種の業況判断DIの変化



一時期のように、民需が官公需の低迷をカバーする状況ではなくなりつつあるともいえる。また、今期の売上高DIは、 $\Delta 5 \rightarrow \Delta 6$ とわずかな減少にとどまるが、経常利益DIは $\Delta 8 \rightarrow \Delta 18$ と減益幅を拡大した。

職別工事業は、業況判断DIが $19 \rightarrow \Delta 5$ 、業況水準DIが $13 \rightarrow \Delta 5$ と、そろって水面下に転じた。こうしたなかで、売上高DIは $6 \rightarrow 25$ と増加幅を拡大している。

だが、経常利益DIは $\Delta 12 \rightarrow \Delta 17$ と低下しており、売上高の増加が経常利益の確保に結びついていないものとみられる。

設備工事業では、業況判断DIが $\Delta 15 \rightarrow \Delta 3$ と持ち直し、業況水準DIでも $\Delta 10 \rightarrow \Delta 8$ と水面下でわずかに持ち直した。売上高DIは $0 \rightarrow \Delta 23$ と大きく落ち込み、経常利益DIも $\Delta 15 \rightarrow \Delta 21$ と減益幅を拡大した。

(b) 製造業

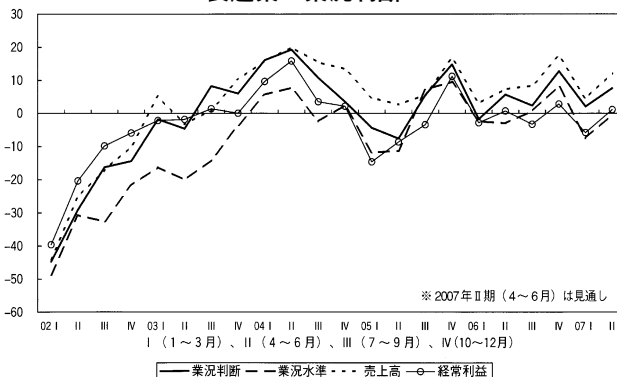
“格差景気”の本質が露呈し始めた製造業

07年1～3月期の製造業全体の業況判断DI（ $13 \rightarrow 2$ ）および売上高DI（ $17 \rightarrow 4$ ）はともに、大幅な悪化を見た。06年10～12月期の業況判断DIの次期見通しでは4まで落ち込むことが想定されていたが実際はそれを上回って悪化した。その結果、今期の業況水準DIは3期ぶりにマイナスとなり（ $8 \rightarrow \Delta 8$ ）、売上減・収益減（経常利益DI： $3 \rightarrow \Delta 6$ ）の傾向が示された。売上が減少傾向に転じる中で売上・客単価（ $\Delta 1 \rightarrow \Delta 7$ ）の低下と仕入れ単価の上昇（ $59 \rightarrow 63$ ）が重複作用し、採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合、 $51 \rightarrow 29$ ）では赤字経営の増大が見られたグローバルな形で生産活動を行う大企業の業績向上と反比例する形で国内立地の中小製造業の経営環境は悪化の度合いを強めつつあり、中小企業に諸矛盾をしわ寄せする“格差景気”“置き去り景気”の

特徴が目立ち始めた。

格差は中小企業分野内部でも拡大しており、経常利益DIでは繊維・木材・印刷という地場産業タイプで悪化の度合いが大きく、これまで景気をリードしてきた機械器具（7→△14）での暗転が先行き不安を示唆している。採算悪化の理由では売上減・仕入額増・人件費上昇・金利負担増で指摘割合が高まった。景況悪化の渦中でのコストアップ要因の増大という厳しい経営環境が生じている。固有技術の先鋭化と財務体質の健全化という基本が問われている。

製造業の業況判断DI

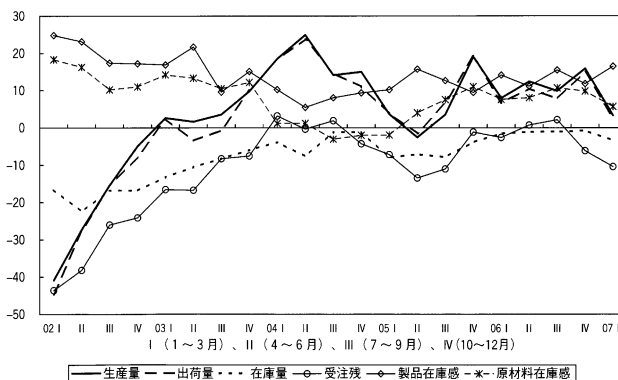


予期せぬ事態に備えた全社一丸体制の強化

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合、16→3）、出荷量DI（「増加」－「減少」割合、15→3）はともに大きく落ち込み、その指数は最近7期の中で最低の水準であった。とくに繊維・木材・印刷では低迷・落ち込みに歯止めはかかっている。原材料価格の高騰と財務対策の観点から在庫量DI（「増加」－「減少」割合、△1→△3）の削減は進んでいるが、とくに鉄鋼・非鉄と金属でこの傾向が強まった。

景況悪化を反映して、製造業全体の製品在庫感DI（「過剰」－「不足」割合、12→16）も上昇したが、食料品、木材、化学・石油、金属製品・機械器具で過剰感が高水準にある。加えて景気の先行きを示す受注残DI（「増加」－「減少」割合、△6→△10）は3期連続で悪化しており、とくに繊維（△38→△43）と木材（△6→△32）での悪化が著しい。

製造業の各種DI



厳しい現実に対応する経営上の力点として目立つのは、「新製品開発及び業務改革、並行した社員教育」（群馬、コンベアベルト特殊加工）という声に代表されるように社員教育、人材確保を基本とし、新規受注確保、人件費以外の経費削減、機械化促進による本業での固有技術と人材のレベルアップにある。

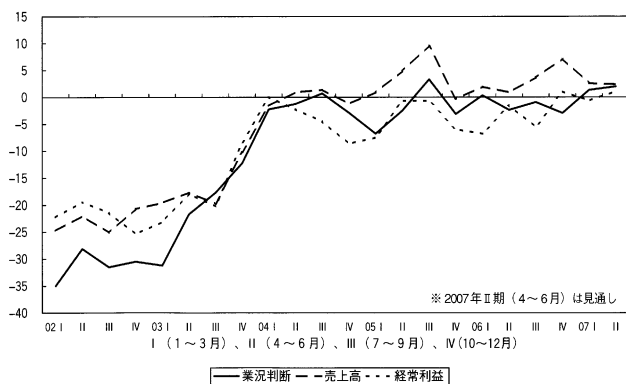
経済政策がグローバル化一辺倒ではなく、地域密着型中小企業を支援する方向に転換しないと、自主的経営努力の成果には限界がある。中小企業憲章はよい経営環境づくりにとって今や必要条件となっている。

(c) 流通・商業

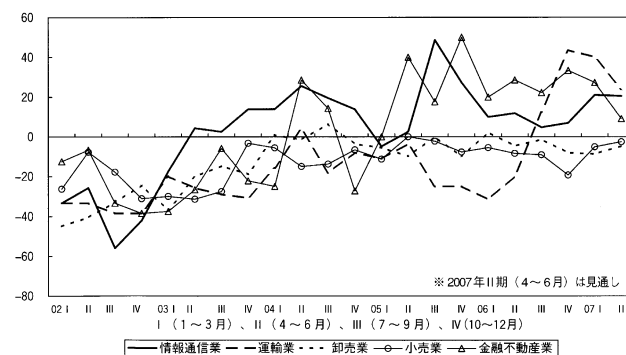
業況判断、業況水準は好転するものの、売上高、売上・客単価は後退

07年1~3月期の流通・商業の業況判断DIは、 $\Delta 3 \rightarrow 1$ と好転しており、4~6月期見通しについても2と好転が見込まれている。1~3月期の業況水準DIについては、 $\Delta 10 \rightarrow \Delta 8$ 、4~6月期見通しについても水面下ながら $\Delta 6$ と好転の傾向を示している。

流通・商業の業況判断DI



流通・商業の景況判断DI



他方、1~3月期における売上高DIは、 $7 \rightarrow 3$ と後退しており、4~6月期見通しについては、2と僅かな後退が見込まれている。また、1~3月期の経常利益DIについては、 $1 \rightarrow \Delta 1$ とマイナス基調にあるものの、4~6月期見通しについては、1と好転が見込まれている。売上高、経常利益ともに07年の前半は水面付近でもみ合いが続きそうである。

さらに、1~3月期の仕入単価DIについては、 $34 \rightarrow 33$ と若干の仕入値下降基調であり、4~6月期見通しは、28とさらなる仕入値下降傾向が見込まれている。また、1~3月期の売上・客単価DIは、 $1 \rightarrow \Delta 1$ と3期続いたプラスも反転し、4~6月期見通しは $\Delta 2$ とさらなる客単価の下降が見込まれている。

以上から、1~3月期の流通・商業における特徴は、業況判断DI、業況水準DIが若干の好転傾向を示すものの、売上高DI、売上・客単価DI、経常利益DIで後退が示されるという複雑な様相になっていることがあげられる。

実際、「多少売上は増加しても利益に結びつかない。仕入先よりは値上げ要請があるところが販売先ではなかなか値上げが受け入れられない」（静岡、菓子、飲料卸）と消極的な声がある一方、「H18年度をもって、旧役員の定年退職が終り、退職金他人件費の少ない期を迎えた。業際商品の品揃えで小売店頭の活性化を図る」（静岡、日用品雑貨卸）との積極経営の声があり、企業がおかれている状況も多様となっている。

運輸業での経常利益改善と小売業の売上不振

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1~3月期の業況判断DIをみると、好転比率が多くプラスとなったのは、情報通信業（ $7 \rightarrow 21$ ）、運輸業

(43→40)、金融・不動産業(33→27)、マイナスとなったのは卸売業(△8→△9)、小売業(△19→△5)となっている。回答数のもっとも多い卸売業でわずかに後退したものの、他の業種での健闘で流通・商業はマイナスからプラスに転換している。

また売上高DIでは、増加比率が高くプラスとなっているのは情報通信業(10→7)、運輸業(55→57)、金融不動産業(24→18)、マイナスとなったのは卸売業(0→△1)、小売業(4→△10)で、業況判断DIと相似の関係にある。経常利益についても小売業が△8→1と改善した以外は売上高と相似している。

1～3月期の仕入単価DIについては、上昇基調にあるのは、金融不動産業(18→55)のみで、情報通信業(14→11)、運輸業(76→40)、卸売業(49→48)、小売業(16→12)が下降基調となっている。

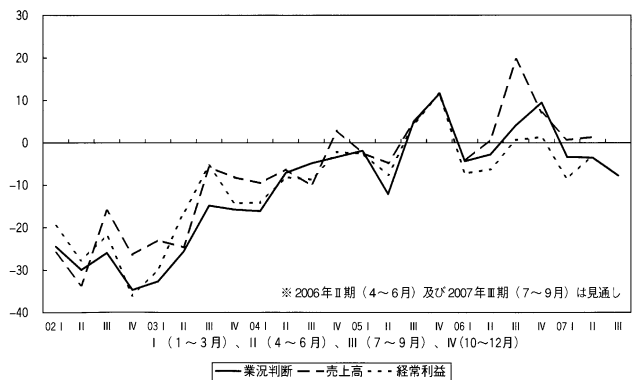
こうした傾向の中、特筆できるのは、運輸業での経常利益改善と小売業における売上高不振があげられる。運輸業での経常利益改善は、仕入単価DI(76→40)が示すように、ガソリン価格の高騰に歯止めがかかったことにあると考えられる。また、小売業の売上不振の理由のひとつには、今年の暖冬が考えられる。「今年は暖冬のためコート(毛皮コート、レザーコート他)が売なくて参りました。その在庫処分のため、全国の小売店(ブティック)とタイアップ催事をしています」(北海道、高級服飾品卸)との声もある。

(d) サービス業

経営者の厳しい見通しが「当たった」07年の幕開け。回復から一転して悪化へ

サービス業の06年10～12月期では、業況判断DIが4から9へと大きく上昇する一方、次期見通しは07年度1～3月期について△2、次々期見通しは△7という厳しいものであった。このように判断される理由のひとつに、06年の1～3月期にも経験した業況の大きな落ち込みという経緯がある。ちなみに、05年10～12月期では業況判断DIは12であったが、年が変わると一気に下降して06年1～3月期には△4と16ポイントもの落ち込みをみせている。

サービス業の業況判断DI



今回調査では、06年10～12月期と比べ業況水準DIで△5から△15へ、売上高DIで7から1へ、経常利益DIで1から△9へと、いずれも大きな落ち込みをみせている。こうした落ち込みは主に対事業所サービス業の業況悪化がもたらしたものである。

業況判断DIについていえば、対事業所サービス業の06年7～9月期に9であったものが10～12月期には23と急な好転をみせ、それがサービス業全体の業況改善に寄与したが、07年1～3月期になると△5へと大きく後退し、サービス業全体の業況悪化となって現われることとなった。他

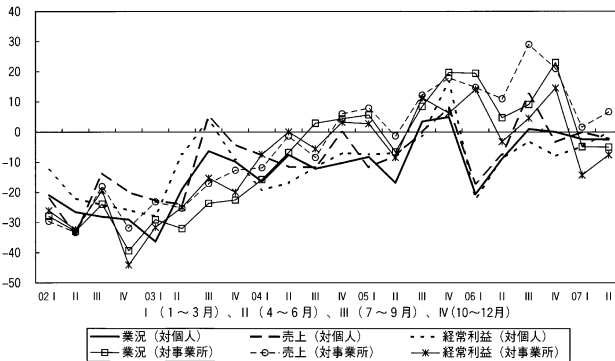
方、対個人サービス業では1→0→△2であるから、この間のサービス業の変動は、調査回答の41.3%と半数にも届かない対事業所サービス業での業況悪化を強く反映した結果となっている。

対個人サービス業の業況改善には、需要と供給のミスマッチ見直しが必要

サービス業の内部構成に目を向けると、これまでは業況改善著しい対事業所サービス業と伸び悩む対個人サービス業という図式で捉えられた。しかし、今期の実績を併せ考えるとサービス業の業況変化は緩やかに改善の道を辿ってきた対個人サービス業、変動の大きな対事業所サービス業という二つのベクトルの合成であり、後者がサービス業全体への支配的な変化要因とな

っていることが分かる。

サービス業の景況判断DI (対個人：対事業所)



過去指摘してきたように、サービス業では対事業所サービス業と対個人サービス業の各種DIにみる格差は構造化している。その格差をもたらす要因については明確にならないが、対事業所サービス業については近年の各種DIの変化が製造業のDIと強く相関していることが分かっている。今期についても、製造業の売上高DIは06年10～12月期で

17、07年1～3月期が4、次期見通しは12であり、対事業所サービス業は同じく21、2、7となっている。同じ期の対個人サービス業は△3、0、△2であるから、前者は製造業の変動に類似し、後者はまったく異なる軌跡を描いている。このような差異は、産業活動の結果である利益変動が、雇用者所得の増減を通じて家計部門に波及するまでのタイムラグにもかかわるが、それだけが原因とは思えない。雇用者所得の増減が家計支出の変化をもたらす際に、家計支出の量的な変動ではなく質的な変化を引き起こし、それが需要と支出の構造的な変化をもたらしている、と思われるからである。今一度「お客の顔」を見直すべき時期にある。

〔Ⅵ〕 経営上の問題点

仕入単価の上昇と民需（売上）停滞が高水準で継続し、人手不足も上昇

07年1～3月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）は、景気の下方向向を反映する動きをみせた。すなわち「仕入単価の上昇」が06年10～12月期の29.7%から30.6%へ1期で反転して30%台の問題点になっただけでなく、一時期緩和していた「民間需要の停滞」が2期続けて上昇して30%台目前に迫っている。これは需要停滞、つまり売れない（売上停滞、売上単価下落）トレンドが続く中で仕入単価の上昇が高止まりしていることを意味している。しかも、「従業員の不足」は緩和されるどころか、過去1年半ほど右肩上がりで微増し続けている増加傾向に歯止めがかかっていない。今期も10～12月期比0.5ポイント増加して16.0%になってしまった。これ

は2000年以降最大の水準である。

このように今期は、従業員不足が顕在化するなかで、仕入価格上昇と売上減という景気下降要因が前面に出ているのである。

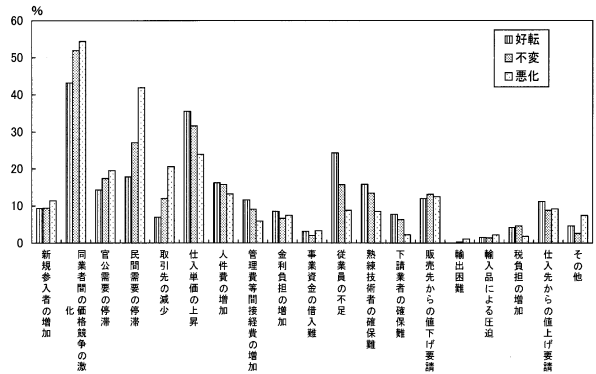
これを、業況判断の内訳（好転、不変、悪化）別にみると、業況好転企業は前期に引き続き「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」に頭を痛めているが、仕入単価の上昇に苦しみつつも民需の停滞を問題点とする割合はかなり小さい。つまり売上が大きな問題点になっていないのである。一方、業況悪化企業には、「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」は10%に達しない問題であって、「同業者相互の価格競争の激化」という生き残り競争戦、「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」の売上減に経営上の問題点の重点がある。このような経営上の問題点の状況

の相違は、業況水準（良い、やや良い、そこそこ、やや悪い、悪い）の5つの指標別にみるとより鮮明になっているのである。業況水準が「良い」企業は「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」が極端に高く、業況水準が「悪い」企業は、「民間需要の停滞」という売上減に経営上の問題点を強く認識していることがあらわれているからである。すなわち、人手不足は主に業況の好転あるいは良い企業の問題点、需要停滞は主に業況の悪化あるいは悪い企業の問題点となっているとあってよいであろう。

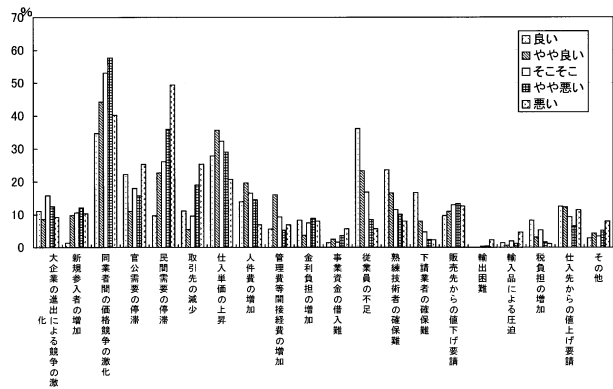
業種別では、「建設業」が前期より官需、民需ともに停滞感が一段と強まり両者とも40%台になり、「製造業」では再び「仕入単価の上昇」（43.0%）が最大の問題点となった。「流通・商業」は前期と大きく変わっていないが、「サービス業」では「従業員の不足」が一段と上昇して23.6%に達している。

地域別では、「北海道・東北」の需要停滞（民需及び官需）が著しい。「関東」は従業員の不足が他の地域に比べ最も高く24.2%となった。「近畿」は仕入単価の上昇が40.9%と突出している。企業規模別では、「民間需要の停滞」は小規模ほど大きな問題になっている（「20人未満」31.9%、「100人以上」21.4%）一方、「従業員の不足」は「100人以上」が26.8%とほかの規模層より飛びぬけて大きい。「仕入単価の上昇」は「50人以上100人未満」が最大で、38.3%となっている。

業況判断の内訳別経営上の問題点



業況水準内訳別経営上の問題点



このように今期の特徴は、官需停滞が横ばい、民需停滞が上昇を継続させ、仕入価格も再上昇、「従業員の不足」が傾向的に上がり続けているように景気へのマイナス因子が目立った。とはいえ、これまでも需要問題（売上）、価格問題（とくに仕入価格）、人の問題（人手不足、人件費上昇）という問題点の綱引きによりこの間の問題点の色合いが変わってきたが、このような問題点の特徴もはっきりしない景気のジグザグ模様によって、まだ続くものとみられる。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

比重を高める「付加価値の増大」—悪化する収益環境の中での焦点

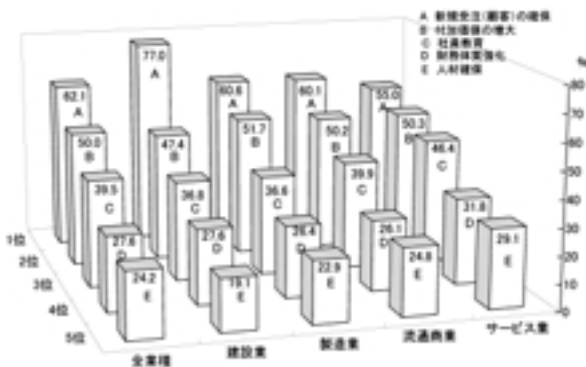
経営上の力点（複数回答）の順位は、1位「新規受注（顧客）の確保」（62.1%）、2位「付加価値の増大」（50.0%）、3位「社員教育」（39.5%）となった。「付加価値の増大」は、06年7～9月期に50.1%と1993年4～6月期のこの項目の調査開始以来の高い比率となり、次期10～12月期に49.5%、今期2007年1～3月期は50.0%と過半を占め、3期連続で高い水準を印している。今期、仕入単価DIが上がり、売上・客単価DIが下がる傾向が生じており、採算DIを押し下げた。また今期の業種別の力点をみると、1位から5位まで全業種で力点項目は同順位だった。

原材料価格の高騰や人件費などの負担増が中小企業の利益を抑制している。今、人手不足感が強まっていることを考慮すれば、人件費を削減することは困難であり、付加価値率を向上させるか、付加価値率を低下させず一人当たりの売上高を増加させる方策が重要になっている。「付加価値の増大」の上昇はそのような経営上の要請の反映と考えられる。

売上の確保と付加価値の増大に注力

今期の記述回答からは、売上減少に歯止めをかけ、売上の確保、企業の維持に必死に努力する姿が浮かぶ。「内需等の大幅な減少により、受注量が少なく資金繰りに苦しむ状況が長くなってきている。不用機器、設備等の廃棄や、古い設備の更新、営業力のアップ等に努力して、少しでも小回りの利くタイムリーな企業として動けるように指向した」（福井、擦糸等繊維製造業）。「右肩下がりが止まらない（空洞化や市場の縮小の為）。とりあえず、会社を小さくするのに必死です」（大阪、プラスチック成型加工）。「粗利が確保出来ないので、仕入先、仕入価格、在庫の見直しをしている。また、販売価格の見直しもしている」（埼玉、セメント・生コン・建材卸）。

業種経営上の力点
(2007年4～6月期：複数回答)



業）。「右肩下がりが止まらない（空洞化や市場の縮小の為）。とりあえず、会社を小さくするのに必死です」（大阪、プラスチック成型加工）。「粗利が確保出来ないので、仕入先、仕入価格、在庫の見直しをしている。また、販売価格の見直しもしている」（埼玉、セメント・生コン・建材卸）。

売上を確保しつつ、付加価値の増大にも本腰を入れて取り組む必要がある。「創立60周年記念事業の最終事業

として、今期100億円の達成の努力をする。今後3年間は付加価値の増大に注力と活力ある職場の創造」（栃木、包装資材、物流機器販売）。「付加価値創造運動・第4次3ヵ年計画の実施。仕事で一人ひとりの目標設定と確認を月末にした結果、意識改善と具体的な行動に成果があった」（福岡、鋼材加工、鉄骨工事）。「昨年より実行してきた新規開拓（顧客、法人客）が一段落したため、当社ならではの付加価値の高い商品づくりを充実させる」（大分、大分産椎茸の加工販売）。

同友会企業はいま何を狙っているかー「経営上の力点」キーワード

①健康になる

安全・安心に関するニーズが強まる中、より攻勢的に「健康になる」効用を訴求する商品開発が注目される。「建設業として何をするべきか？当社では健康になる建物創り。建材（健康になる）を使って部屋を創る事での取り組み、モデルルーム創りました。1月から3月までに医学検証をしてから、次のステップへと行きたいと思えます。社員と共に地域の素材で下請と一丸となって進めております（同友会の学びから得た考えです）」（青森、建設業）。「今までは安心とおいしさをテーマにしてきたが、健康とか病気への抵抗力や治す効果がある食材を使用していきたいと思っている。具体的には有機米・有機野菜など、効果を見られる素材で弁当づくりなどを進めていきたい」（神奈川、弁当製造販売）。

②集中特化

自社の強み・弱みを踏まえ、得意分野に経営資源をシフトする「集中力」が求められてくる。「経営資源の集中を図り、得意分野を伸ばす施策を講じる（工場部門の閉鎖）」（秋田、不動産取引業）。「仕入先との連携で、商品センター管理業務を委託する事で、管理費のコスト削減を図ると同時に差別化が出来る分野に集中特化し、強い経営体質作りを着手した」（埼玉、業務用酒、食材卸）。「不採算店を営業譲渡した。ラーメン店のみとして集中力をつけた」（富山、飲食店経営）。「新製品を得意分野に集中して開発し、東京の展示会でPRした。とても反応が良く販売の自信につながった」（岐阜、タイル製造）。

③組織を耕す

経営指針の進捗状況をチェックし、指針の必要な見直し・修正を社員とともに進めることが組織を豊かに耕す。「組織を耕す（経営指針の見直しと仕組みの明確化を行い、社員と共有し行動すること）」（福岡、給排水衛生設備のメンテナンス）。「経営指針書の見直し。内容の説明と意見を交わして、今後の事業経営指針、計画を確認しあいました。実践の進歩と成果をチェックしながら適宜修正します」（滋賀、包装資材製造）。「経営指針の実践が出来るようになり、今、使える就業規則に改定中（対等な労使関係の構築）。今期の経営目標にCS、ES値を上げ、より一丸体制が出来た」（岡山、環境測定・環境分析）。

④企業の社会的責任（CSR）

企業の社会的責任は、大企業や外資との取引でも要請されるようになってきた。「ユーザーの環境品質監査を積極的に受け、安定受注を確保した。企業の社会的責任（CSR）に取り組み、大手外資ユーザーの監査を受け、グローバルの展開を図った」（山梨、精密用ねじの製造）。し

かし、外来語のCSRに惑わされることなく、日本の中小企業（家）は昔から地域の雇用や文化などを支え、社会的責任を果たしてきたという認識を深めることが大切。「CSRについて、同友会での集合学習にて、エコアクション21を認証取得し、環境活動レポートを公表しています。もちろん、環境について力を注ぐのは当然ですが、やはり、社員（地域からの雇用）について重点を置くことに注力したいと感じています」（大阪、製缶・板金加工・産業用乾燥機）。

⑤地域とともに

地域密着と地域活性化は中小企業経営の活路でもある。「地域密着型企业として、地域住民（顧客）への一斉訪問を実施中。顧客の弊社に対するイメージ・期待・要望などを汲み取り、CS改善・業務改善・新規サービスの開拓に力を入れています。今後も継続実施し、地域住民とのコミュニケーションを深めていきたい」（宮城、造園、不動産、損保代理店）。「一昨年より地元で獲れるアジ・サバを地域向けに製品化しています。中国加工品との価格競争（学校給食）、国内他メーカーとの品質競争（スーパー納め等）から抜け出すためには、これしかないと思っております」（静岡、水産加工）。「地場産業（窯業）の縮小に対して、地域の経済活性化に付いて、人脈ネットワーク作りの活動をしている。自身の事業そのものが、地域社会の活性化につながる様な営業活動、例えば、この地域の強み（日本の中心位置）を活かした物流業務等、これらとリンクしながら自社事業の活性化を計る」（岐阜、紙・段ボール箱等の加工）。

⑥後継問題・次世代育成

団塊の世代のリタイアに伴って技術・技能の継承が話題になっている。所謂「2007年問題」への対処、次世代の育成は中小企業の喫緊の課題。「年々高齢化に伴い、全体的に継承の問題が各部門におきている。その対応はやさしくはない。今年はその一歩を踏み出せたとする」（千葉、機械器具製造業）。「後継者問題と時代へのマッチングを考えた組織改革を実行、今後は教育（共育）重視の風土作りを進めたい」（愛知、電気設備工事、電気制御装置製造）。「各部のリーダー、サブリーダーの自主的、自発的行動をより高めるための仕組み作りと具体的推進。次世代のものづくり職人の採用、育成」（大阪、穀粉・香辛料等食品製造）。

同友会景況調査報告(DOR) No.78

2007年4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(代) 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)