

同友会景況調査報告 (DOR)

(2007年7～9月期)

中小企業景気、低迷が長引く

〔概要〕

2007年下期の日本経済は予想されていた以上に波乱含みになりそうである。というのはアメリカの個人向け住宅融資(サブプライムローン)問題や一時90ドル台をつけた原油高問題が日本経済に冷水を浴びせかねないからである。となれば水面下を抜け出していない中小企業にとって事態は楽観視はできない。

DORの7～9月期調査では、2007年1～3月期に業況判断DIがマイナスに転じた後、4～6月期がマイナス8、7～9月期はマイナス9となった3期連続のマイナスでミニ不況の様相を呈している。東京圏とその他の地域との景気や地域格差も続いている。

ただし次期10～12月期はマイナス3を想定しているが、回復の足取りは予断を許さない。このところ大企業の設備投資は堅調であるが、中小企業の設備投資は減退気味で景気回復の大企業と中小企業との落差はむしろ強まっている。

福田内閣が発足後1ヶ月、いまだ地域格差の是正策も大企業と中小企業との格差の是正策も全く見えてこない。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2007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 2,372社より931社の回答を得た (回答率39.3%)
(建設154社、製造業297社、流通・商業318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 41.1人
②臨時・パート・アルバイトの数 37.3人

【DORの眼】

中小企業に最適な人材育成方法 —日本語を使ったトレーニング

立教大学 廣江 彰

ある信用金庫の顧客セミナー（全8回、計40時間）で、実験的な試みを行なってみた。受講者は信金顧客の若手企業経営者もしくは二代目である。彼らに対し、日本語を使ったコミュニケーションとロジカルシンキングのトレーニングを行なったのである。協力していただいたのが、「つくば言語技術教育研究所」所長の三森ゆりか氏。普段、中学生、高校生に行なっている手法なのでビジネス向けではない、というのを無理にお願いしてのことである。

三森氏が行なっている授業は昨年12月20日の読賣新聞朝刊でも詳しく紹介されている。「『伝える力』磨く試み」という見出しのもと、「論理的に考える力を鍛え、わかりやすく表現する力を伸ばすカリキュラム」とある。この研究所では、日本サッカー協会のコーチ資格を取得しようとする人や、10代のサッカー年代別代表選手への日本語トレーニングも行なっている。サッカーやラグビーのようなタイプの球技では、瞬時に変わる状況を的確に掴み判断するという論理的能力が選手に求められるからだ。

「ピッチの上では、野球のように監督やコーチの指示を待つのではなく、選手自身が考え判断しなければならない」というのは2000年に立教大学でチーミングスキルの特別講義を行なっていた平尾誠二氏（当時、ラグビー日本代表監督）の言葉だが、オシム・サッカー日本代表監督も「走るというのはサッカーの要素の一つ。走る以上に、考える力が必要」とまったく同じことを言っている。

実は、この二人の言葉、会社組織にも当てはまる。経営者が期待するのは「自分で考え、自分で判断できる」社員だろう。また、経営者についてはコーチ資格へのトレーニング同様、社員との的確なコミュニケーションをはかり、考えを伝える「技術」が不可欠だろう。スポーツは点を取るという目標を共有し、会社では経営理念の実現を目指すということが経営者と社員との共通目標となるから、双方のコミュニケーションを支える言語能力は生産性を高める重要な要素として不可欠となる。

信金セミナーでは、「目からウロコでした」と言われた。立教大学の社会人大学院でも同様の講義を立ち上げたが、受講者が口にするのはやはり「目からウロコ」だ。何のことはない、私たちが普段使っている日本語を正確に使って論理を組み立てる、書く、伝えるトレーニングを体系的に行なえば、人は大きく変わる。DOR調査の度に自由回答欄には「社員教育」が経営改善のカギとして書き込まれ続けているが、進化の痕跡は残念ながら自由回答に見出せない。中小企業にとって最適な人材育成方法は実は経営者の足元どころがっている、というのが今の私の強い思いである。

中小企業景気、低迷が長引く

2007年7～9月期DOR

[I] 業況	4
〔概況〕	4
ますます鮮明となる大企業と中小企業の景況感の二極化	
建築基準法改正による影響で、建設業の景況悪化が中小企業景況の足を引っ張る	
見込まれる次期好転予想に不安を与える三つの要因	
〔売上高〕	6
売上高減の最大要因は建設業の悪化	
〔経常利益〕	8
「原材料費・商品仕入れ高の増加」が利益圧迫要因に	
[II] 金融・物価	9
〔金融の動向〕	9
建設業で資金繰り悪化	
〔物価の動向〕	11
仕入価格は依然として上昇基調	
[III] 生産性・雇用	12
“建設行政不況”による生産性の低下	
減退傾向に入る雇用需要	
[IV] 設備投資	13
今期の設備投資実施割合は若干の低下、業種別・企業規模別に格差拡大	
100人以上の企業規模層のみ景気の堅調を引き続き維持か	
[V] 業種別動向	14
(a)建設業	14
改正建築基準法の影響により低迷する建設業	
民需部門の総合建設業は大幅な後退、職別工事業・設備工事業にも波及	
(b)製造業	16
予断を許さない中小製造業の先行き	
実践課題と実現計画を明確にした経営の舵取り	
(c)流通・商業	17
4～6月期に引き続き、景況感に陰りが見える流通・商業	
売上高は卸売業以外はすべてマイナス基調	
(d)サービス業	18
概ね改善するも、業況水準は悪化を示し、楽観できない	
サービス業の二極化は進み、業況は対事業所サービスの動向が左右している	
[VI] 経営上の問題点	20
仕入れ単価の上昇と需要停滞がつづく一方で人手問題に動きがあらわれる	
[VII] 経営上の力点	21
サービス業と100人以上層で「社員教育」が突出—小規模企業層に政策的なスポットも	
原材料価格高騰問題に転機—建材需要急落で価格下落も	
「みんなを巻き込み」挑戦し、次に備え、見直し、組織する—経営の要諦	

〔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〕

ますます鮮明となる大企業と中小企業の景況感の二極化

2007年7～9月期、日本の政治情勢はめまぐるしく転変した。7月29日、参議院選挙で自民党は歴史的な惨敗を喫した。しかし安倍首相は続投を宣言、8月27日には安倍改造内閣が発足。だが、所信表明演説直後の9月12日、安部首相は突然辞任、政権を投げ出した。9月24日、自民党総裁選挙で福田氏、麻生氏を大差で破る。そして9月26日、福田政権が発足したが、新自由主義的な「構造改革」・改憲路線の継承で事態が乗り切れるかが問われている。

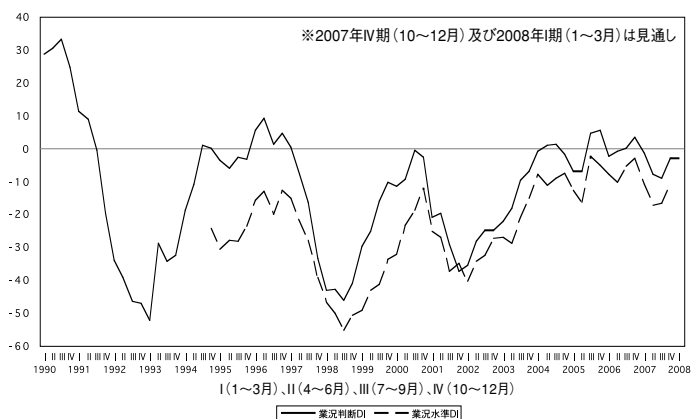
それでは刻下の経済情勢はどうなっているであろうか。10月1日、日銀は企業短期経済観測調査（短観）を発表した。それによると、大企業製造業は6月調査の23が9月調査でも23で横ばい、非製造業が22→20でマイナス2ポイント、大企業全体では22→21でマイナス1ポイントであるが悪化している。他方、中小企業製造業は6月調査の6が9月調査では1でマイナス5ポイント、非製造業が△7→△10でマイナス3ポイントの悪化で、中小企業全体では△2→△5でマイナス3ポイントとなっている。大企業に比べて中小企業の景況の厳しさが浮き出た格好である。そこで10月1日の日本経済新聞（夕刊）でも「景況感、二極化鮮明に」という見出しの下で「日銀が1日発表した9月の企業短期経済観測調査（短観）は、企業規模による景況感の二極化が鮮明となった。中小企業を中心に、原油などの原材料高や円高が経営を圧迫し始めている可能性がある。今後の金融政策運営で、大企業と中小企業の景況感格差をどう判断していくかが焦点になりそうだ」と述べ、今後の政策運営の焦点が中小企業景気の改善にあるとしている。

建築基準法改正による影響で、建設業の景況悪化が中小企業景況の足を引っ張る

ではDORは中小企業景気をどう見ているであろうか。DORの7～9月期調査によると、業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は2007年に入って1～3月期が△2、4～6月期が△8、そして今期が△9で、4～6月期に比べ今期は1ポイントの悪化をみている。また日銀短観と同様の設問に基づく業況水準DI（「良い」－「悪い」企業割合）でも△11、△18、△17となっていてほとんど改善をみしていない。DORは4～6月期調査で「中小企業景気は“ミニ不況”的様相」と捉えたが、日銀短観の中小企業DI、DORの7～9月期調査で裏付けられたことになる。

業種別では製造業が△6→△4で持ち直し、サービス業も△7→△1

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）

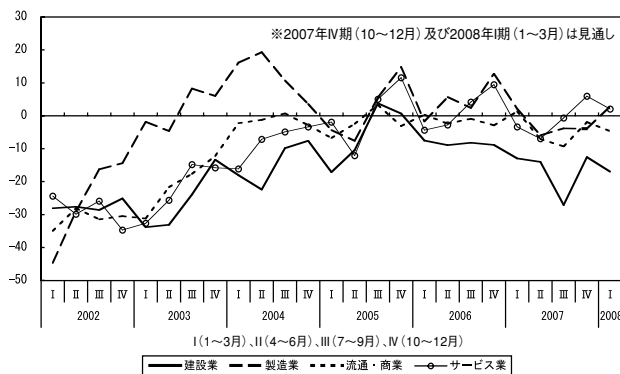


とプラスに近接しているが、建設業が△14→△27、流通・商業が△7→△9と悪化している。悪化幅は建設業が13ポイントと大幅な悪化であるが、その主因は住宅の売れ行き不振に加え、6月20日に改正建築基準法が施行され、それに伴い、建築確認審査が厳格化されたところから、審査に遅れが出ていることによる。

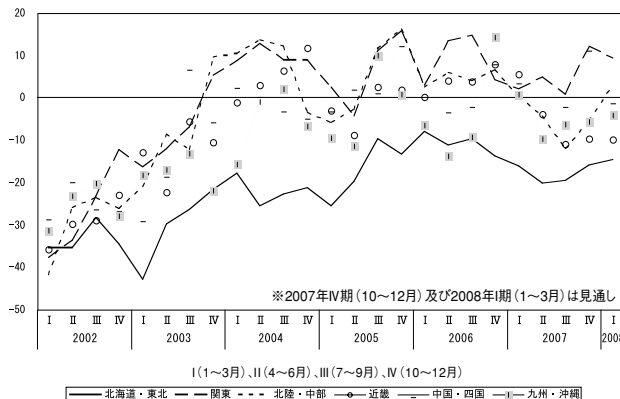
地域経済圏別では、4～6月期に比べ7～9月期は関東が5→1と4ポイントプラス幅を後退、北陸・中部も△4→△12で8ポイント、近畿が△4→△11で7ポイント、それぞれ悪化している。悪化幅では北陸・中部の悪化が大きいのが目を引く。これに対して北海道・東北は△20→△20、中国・四国が△9→△2で7ポイント、九州・沖縄が△10→△6で4ポイント、それぞれ改善をみているものの、全体の退勢を覆すには至っていない。

企業規模（正規従業員規模）別では、20人以上50人未満で△18→△13と5ポイント改善をみたほかは悪化している。すなわち20人未満が△8→△13（5ポイント悪化）、50人以上100人未満が1→△4（5ポイント悪化）、100人以上が16→9（7ポイント悪化）と後退している。特にこれまで2桁台のプラスで検討していた100人以上が1桁台のプラスに転じたのが目立つ。

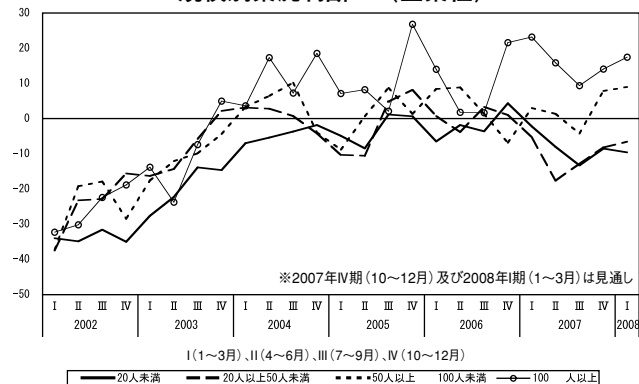
業種別業況判断DIの推移（前年同期比）



地域別業況判断DIの推移（全業種）



規模別業況判断DI（全業種）



見込まれる次期好転予想に不安を与える三つの要因

それでは暦年としては最後の4半期——10～12月期の景況はどう動いていくであろうか。

次期の景気見通しの判断材料としては三つの事態がポイントとなる。その一つは、信用力の低い個人向け住宅融資（サブプライムローン）問題がアメリカ経済にどの程度、打撃を与えて

いるかである。アメリカ連邦準備制度理事会（FRB）は10月17日、地区連銀経済報告（ページブック）を発表したが、そこではアメリカ経済の拡大基調は続くとしても「成長ペースは減速」と総括し、住宅市場のみならず個人消費や企業生産といった実体経済への波及を認めている（10月18日付『日本経済新聞』夕刊）。日本経済にとってもアメリカの輸出減退、値下げ競争の再燃につながっていくおそれがある。

第二はアメリカ産標準油種（WTI）で90ドルという史上最高値をつけた原油価格の高騰の持続である。原油高はすでに小麦、大豆等の穀物価格に影響を与えているが、製品に価格を転嫁しにくい中小企業にとっては大きな収益圧迫要因となっている。

第三は6月に実施された個人住民税の負担増、年金不安に伴う消費者心理の冷え込みが払拭されないことも、個人消費に影響される度合いの高い中小企業にとってはマイナス材料となる。

日銀短観は大企業製造業については3ヶ月後の「先行き」で△4、非製造業で1で全産業で△1とみ、中小企業については製造業の「先行き」で2、非製造業で△1、全産業で△1とみている。

ではDORではどうか。DORでは、10～12月期は全業種で△3、2008年1～3月期は△3との見通しを示している。すなわち、7～9月期の△9に比べ10～12月期は6ポイントの好転を見込んでいる。しかしこの見通しはなおサブプライムローン問題の深刻化、原油価格の高値圏での続行がボディ・ブローのように効いてくることを十分に織り込んでいない可能性もある。そうしたところからすれば、若干の改善はあってもマイナス水面下の低迷が長引いていることに注意を払うべきであろう。

業種別にみると、7～9月期に比べ10～12月期は製造業が△4→△4と横ばいになるのを除くと建設業、流通・商業、サービス業とも好転を見込んでいる。

地域経済圏別では、全地域で好転が見込まれ、関東、中国・四国は2桁台のプラス、北陸・中部、近畿とも7～9月期の2桁台のマイナスが1桁台のマイナスへ改善されるとしている。また北海道・東北、九州・沖縄も着実にマイナスを減少するとみている。

企業規模別でもすべての規模階層で改善が見込まれている。すなわち20人未満、20人以上50人未満が2桁台のマイナスを1桁台に減少、50人以上100人未満がマイナスからプラスに転じ、100人以上は再び2桁台のプラスに戻すとみている。

〔売上高〕

売上高減の最大要因は建設業の悪化

7～9月期の業況判断DIの悪化には売上高DI（「増加」－「減少」割合）の悪化も寄与している。すなわち売上高DIをみると、1～3月期の0が4～6月期に△6に転落した後、7～9月期も△6と低迷している。

業種別にみると、建設業が△15→△29（14ポイント悪化）、流通・商業が△6→△8（2ポイント悪化）となったのに対し、製造業が△5→0（5ポイント好転）、サービス業が3→7（4ポイント好転）、それぞれ改善をみている。従って7～9月期の売上高減は建設業が最大の要因になっていることがわかる。

地域経済圏別では、中国・四国が△2→3（5ポイント好転）、九州・沖縄が△7→△2（5ポイント好転）、北海道・東北が△17→△17と横ばいになったのを除くと、他の地域経済圏では後退している。すなわち関東が10→3（7ポイント悪化）、北陸・中部が△6→△10（4ポイント悪化）、近畿が△7→△9（2ポイント悪化）といった様相を呈している。関東のプラス減、北陸・中部の2桁台のマイナスが目を引く。

企業規模別では20人以上50人未満が△12→△11（1ポイント好転）で僅かにマイナスを減らしている以外は悪化をみている。すなわち、20人未満が△11→△12（1ポイント悪化）、50人以上100人未満が7→4（3ポイント悪化）、100人以上が23→17（5ポイント悪化）である。もっとも同じ悪化といっても、20人未満、20人以上50人未満が2桁台のマイナスを続けているのに対し、50人以上100人未満、100人以上がプラスに這い上がっている。その苦難には海佐がある。特に減少したとはいえ、100人以上は2桁台のプラスであり、規模間格差は覆えない。

それでは10～12月期の見通しはどうか。

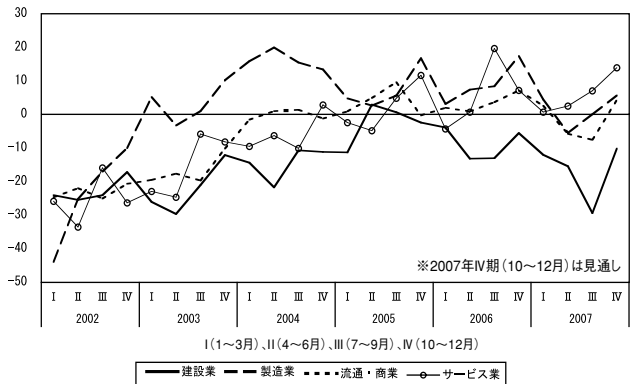
まず全業種でみると、7～9月期は△6が4に転じ10ポイント改善をみるとされている。この改善幅は1四半期の改善としてはここ3年、例を見ないものであるが、それでも2005年10～12月期の7、2006年10～12月期の8に比べると水準自体はそれほど高いものではない。

業種別では、建設業が△29→△10（19ポイント好転）、製造業が0→6（6ポイント好転）、流通・商業が△8→4（12ポイント好転）、サービス業が7→14（7ポイント好転）である。見込みとしては製造業の改善幅が最も小さい。

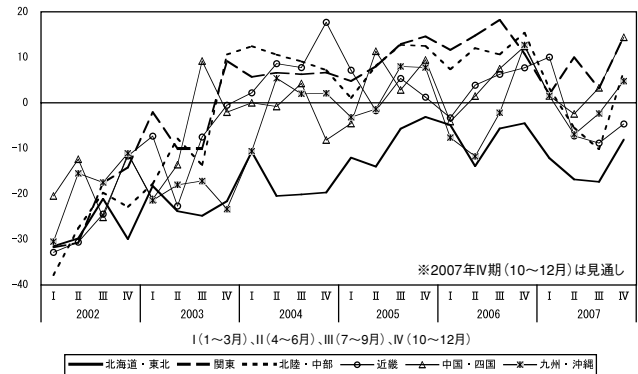
地域経済圏別では、関東、中国・四国が2桁台の北海道・東北が2桁台のマイナスを1桁台のマイナスに縮小、北陸・中部が17ポイントの大幅な改善を見込み、近畿、九州・沖縄も復調するとしている。ただそのテンポは近畿が最も小さい。

企業規模別でもすべての規模階層で改善をみるとされている。すなわち、20人以上は2桁台のマイナスを1桁台へ、20人以上50人未満はマイナスからプラスに転ずる。また50人以上100人未満、100人以上は2桁台のプラスに達する。なかでも100人以上は10ポイントという大きな改善を

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DI（全業種）



見込んでいる。

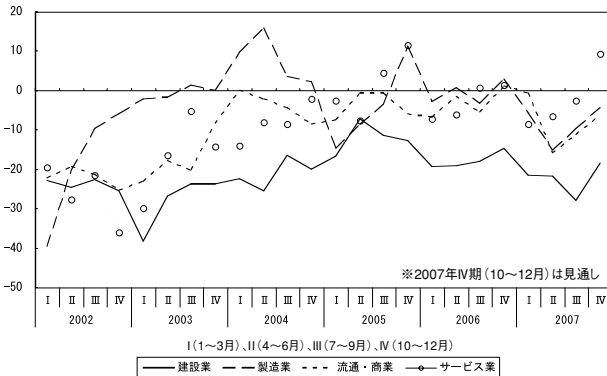
総じて売上高予想に関しては、楽観的気運がみなぎっているといえる。

〔経常利益〕

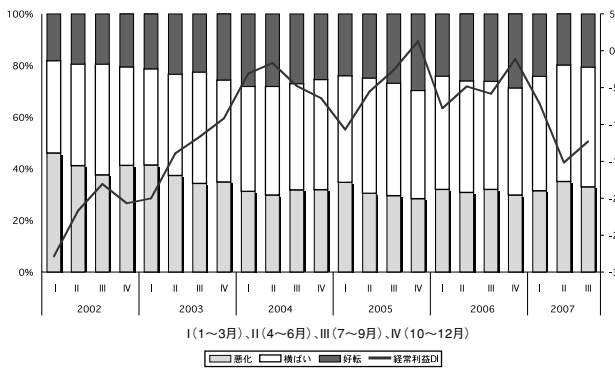
「原材料費・商品仕入れ高の増加」が利益圧迫要因に

経常利益DI（「増加－減少」割合）は2007年1～3月期に△7だったものが、4～6月期△15と大幅に悪化、7～9月期は△12と3ポイントほど改善されたが、依然として2桁台のマイナスを脱し

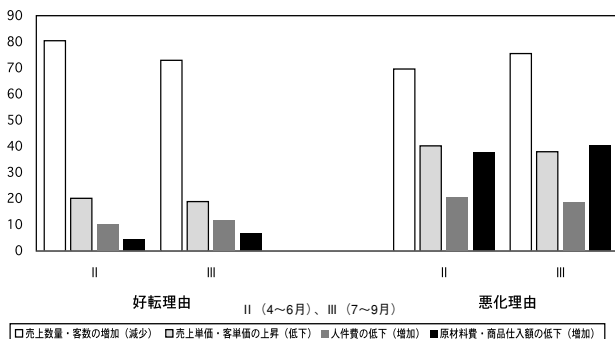
業種別経常利益DI（前年同期比）



経常利益DIと内訳



経常利益の好転（悪化）理由（複数回答）



ていない。それでは3ポイント弱であれば、経常利益が好転したのは何によるものであろうか。経常利益変化理由の好転理由でみると「売上数量・客数の増加」、「売上単価・客単価」の上昇が減少するなか、「人件費の低下」、「原材料費・商品仕入れ額の低下」、「外注費の減少」がウェイトを高めている。したがって需要面の好転というよりコスト要因での圧縮が改善をもたらしたといえる。反面、悪化理由をみると、売上数量・客数の減少に加え、「原材料費・商品仕入れ額の増加」があげられている。しかも、7～9月期の「原材料費・商品仕入れ額の増加」のウェイトは過去最高のウェイトを占めるまでに至っている。したがって「原材料費・商品仕入れ額の増加」は利益圧迫要因であることに変わりはない。

業種別にみると、7～9月期は建設業を除く他の業種では改善をみている。すなわち、4～6月期に比べ、7～9月期は建設業が△22→△28（6ポイント悪化）とマイナスを拡大したのに対し、製造業が△15→△10（5ポイント好転）、流通・商業が△16→△11（5ポイント好転）、サービス業が△7→△3（4ポイント好転）となっている。したがって

経常利益においても建設業の高いマイナス水準とその悪化が強い影響を与えている。

地域経済圏別では、4～6月期に比べ7～9月期は関東が $\Delta 4 \rightarrow \Delta 10$ （6ポイント悪化）、北陸・中部が $\Delta 15 \rightarrow \Delta 19$ （4ポイント悪化）、中国・四国が $2 \rightarrow \Delta 3$ （5ポイント悪化）と悪化しているのに対し、北海道・道北が $\Delta 31 \rightarrow \Delta 23$ （8ポイント好転）、九州・沖縄が $\Delta 18 \rightarrow \Delta 4$ （14ポイント好転）と分かれている。売上高の増減と利益の増減が密接に相関していることが分かる。

企業規模別では、50人以上100人未満が悪化しているのに対し、他の規模階層では好転をみている。すなわち50人以上100人未満が $\Delta 12 \rightarrow \Delta 14$ （2ポイント悪化）であるのに対し、20人未満が $\Delta 17 \rightarrow \Delta 15$ （2ポイント好転）、20人以上50人未満が $\Delta 19 \rightarrow \Delta 13$ （6ポイント好転）と改善をみている。このうち20人以上50人未満と100人以上、特に100人以上が減収増益のパターンをみせているのが注目される。

それでは10～12月期の見込みはどうか。10～12月期は売上高の大幅増の見込みに対して経常利益も大幅な改善が見込まれている。すなわち全業種で7～9月期の $\Delta 12$ が $\Delta 5$ へとマイナス幅の縮小による7ポイントの改善を予想している。だが、この水準でも2005年10～12月期の1をかなり下回る。

業種別では、建設業、製造業、流通・商業、サービス業のすべてで改善をみるとされる。特にサービス業は $\Delta 3 \rightarrow 9$ とプラスへ転じることが見込まれている。ただし、ここでも製造業の改善幅は最も小さい。

地域経済圏別では、九州・沖縄が若干悪化を予想しているほかは、すべて好転を見込んでいる。関東、中国・四国はマイナスがプラスに転ずる見込みである。

企業規模別では、全規模別階層で好転が見込まれ、50人以上100人未満はプラスに転じ、100人以上はプラスを拡大すると見込まれている。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

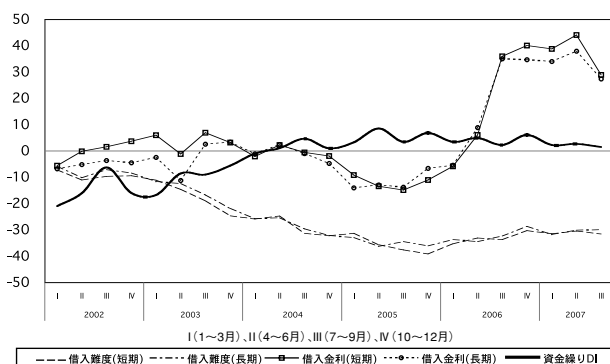
建設業で資金繰り悪化

2007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、2007年4～6月期の3から2ポイント「余裕」超過幅が縮小して1となった。資金繰りは依然として「余裕」超過ではあるが、ゆとり感が失われつつある。

業種別にみると、建設業の悪化が特徴的である。建設業の資金繰りDIは、4～6月期調査の $\Delta 10$ から11ポイント「窮屈」超過幅が拡大し、 $\Delta 21$ へと大幅に窮屈感が強まる結果となった。また、流通・商業（13→2）でも大幅に「余裕」超過幅が縮小している。逆に、4～6月期まで8期連続で「窮屈」超過が続いていたサービス業（ $\Delta 12 \rightarrow 3$ ）は、今期「余裕」超過へ転じ、製造業（7→11）の「余裕」超過幅も拡大している。この結果、業種間の資金繰り格差は、4～6月期の25から32へ拡大した。

地域経済圏別にみた資金繰りDIについては、北海道・東北（ $\Delta 1 \rightarrow \Delta 9$ ）で「窮屈」超過幅が

金融各種DIの変化（全業種）



大きく拡大したことを除いて、その他地域には大きな変化はみられなかった。関東（9→11）、北陸・中部（3→4）、近畿（4→1）、中国・四国（11→14）では「余裕」超過が続いており、九州・沖縄（△6→△7）では改善の傾向は見られるものの、依然として「窮屈」超過が継続している。

次いで企業規模別にみると、大きな変化が見られるのは100人以上の企業

である。100人以上の企業では、4～6月期に大幅に「余裕」超過が拡大し、その他の企業規模階層に比して圧倒的な「余裕」超過が示されていたが、今期は20ポイント「余裕」超過幅が縮小してDI値は19となった。代わって50人以上100人未満（17→20）のゆとり感をもっとも強くなっている。20人未満（△12→△12）、20人以上50人未満（7→7）では4～6月期と同様の結果にとどまり、依然として中小零細企業の資金繰りは厳しい状況が続いている。

4～6月期まで高止まりを続けていた借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期資金（44→29）、長期資金（38→27）とも大きく「上昇」超過幅が縮小する結果となった。短期資金のうち、業種別では製造業（50→32）、流通・商業（48→31）の「上昇超過」幅の縮小が著しく、また地域別では北海道・東北（49→29）、中国・四国（47→27）を筆頭に関東（38→21）、北陸・中部（49→31）で大幅に「上昇」圧力が緩和されている。企業規模別でも50人以上100人未満（57→26）、100人以上（53→33）でこの傾向が強かった。長期資金については、業種別では流通・商業（44→31）、地域経済圏別では関東（41→25）、企業規模別では100人以上（46→23）でもっとも「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、短・長資金とも4～6月期から大幅な変動はみられなかった。短期資金は△31から1ポイント「容易」超過幅が拡大して△32へ、長期資金は4～6月期と同様の△30であった。しかしながら、借入金DI（「増加」－「減少」割合）は、短期資金（△14→△9）、長期資金（△17→△11）ともに「減少」超過割合が減少しており、結果として借入金の有無（「有り」の割合）は4～6月期よりも2.3ポイント増加して82.7%と増加する結果となった。なお、受入手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は、わずかに長期化が弱まった。

景気の低迷を示す諸指標を背景に、今回の調査でも資金繰りの「余裕」超過幅が減少し、ゆとり感の喪失を示す結果となった。耐震構造問題を契機にした建築確認制度の変更にともなう混乱を反映して、とくに建設業での悪化が顕著であった。今期は、米国サブプライムローン問題に端を発するアメリカの金利引き下げと経済の先行き不透明感の強まりなどを背景に日本銀行が金利引き上げの見送ったことの影響を受けて、金利上昇の広がりにより一服感が見られた。10月からは、信用保証協会の保証付き融資でも金融機関が信用リスクの2割程度を負担する「責任

共有制度」が導入される。その影響も含めて、金融環境への目配りは今後も欠かせない。

〔物価の動向〕

仕入価格は依然として上昇基調

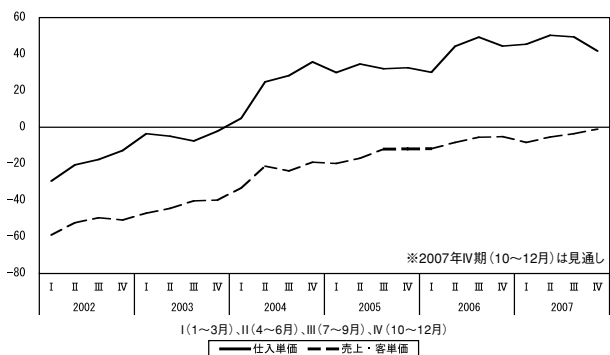
仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、4～6月期に比べ「上昇」超過幅が1ポイント縮小して49となったものの、原油価格の高騰を中心に依然として素材価格・原材料価格は上昇基調にあり、収益圧迫要因となっている。

業種別にみると、製造業（68→70）で「上昇」超過幅がさらに拡大して70台に達するなど、上昇圧力が一段と強まっている点が注目される。製造業では、経営上の問題点として「仕入単価の上昇」を挙げる企業が他業種と比較しても圧倒的に多く、通例問題点の第一位である「同業者間の価格競争の激化」を抑えて最大の問題点とみられるなど、仕入価格の上昇に対する懸念が際だって強い。また、幾分「上昇」超過が縮小したとはいえ、建設業（61→56）でも仕入価格の上昇圧力は強く、流通・商業（40→36）でも依然として強い上昇圧力がかかっている。今期の調査では、これらに加えてサービス業（27→31）でもDI値が30台になるなど、仕入価格の上昇圧力の強まりがこれまで比較的軽微に抑えられてきたサービス業にまで広がってきたことで、問題がいっそう深刻な全業種の問題へと拡大しつつあることを示す結果となった。

一方、売上単価DIは2007年4～6月期調査よりも1ポイント「下降」超過幅が縮小して△4となった。業種別にみると、4～6月期に水面を脱した流通・商業（0→3）の「上昇」超過幅が拡大している点が特筆される。建設業（△16→△15）、製造業（△4→△2）、サービス業（△9→△8）でもわずかながら「下降」超過幅の縮小が続く結果となった。企業規模別にみると、20人以上50人未満（△7→0）および100人以上（△6→3）の二つの企業規模階層において水面下から脱したことが最大の特徴である。しかしながら、4～6月期に大幅な「下降」超過幅の縮小がみられた50人以上100人未満（△1→△8）で再び「下降」を強めていることが懸念される。20人未満（△5→△5）は4～6月期と同じ結果であった。

売上単価の「下降」超過幅の縮小が継続しており、仕入単価DIと売上単価DIの差は4～6月期よりも3ポイントほど縮小したとはいえ、中小企業にとって仕入価格の上昇を販売価格に転嫁することが難しい状況が続いている。

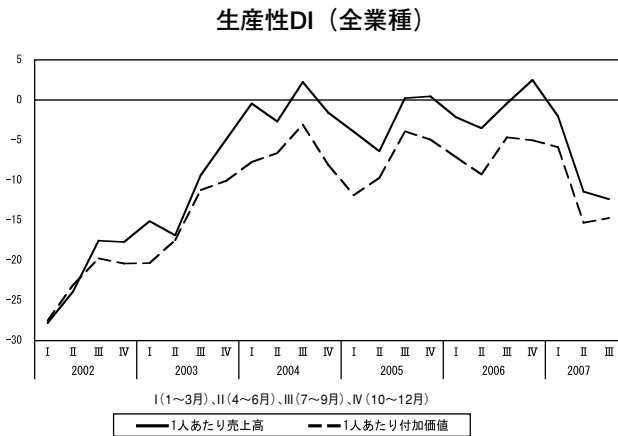
仕入単価、売上・客単価DI（全業種）



〔Ⅲ〕 生産性・雇用

“建設行政不況”による生産性の低下

不況色を見せ始めた景況のなかで、1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は4～6月期のような大幅な落ち込み（7ポイント）は見られなかったものの、△11から△12へ1ポイント

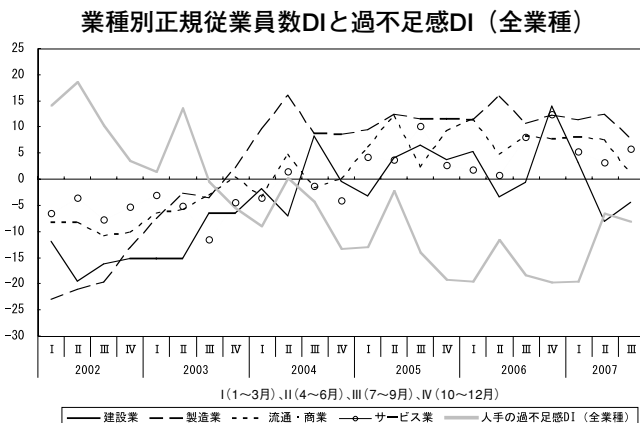


後退し、3期連続の後退となった。業種別にみると、建設業が4～6月期の△6に続いて△32と26ポイントというかつてない落ち込みを示した。これには2007年6月20日に成立した改正建築基準法耐震構造基準見直しの影響で建築確認審査が滞り、施工に進めないといういわば“行政不況”という異例の事態を反映していると見られる。他の業種では、製造業が3ポイント、流通・商業が5ポイント、サービス業が5ポイ

ントと建設業以外は改善している。建設基準法改正にともなう行政怠慢が生んだまれな景況悪化現象と見られる。

一人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」割合）は、1人当たり売上高と異なり4～6月期の△15と同じく7～9月期も同じく△15にとどまり、落ち込んではいない。しかし、1人当たり売上高DIと同様、建設業は4～6月期の△13から△33へ大きく20ポイント落ち込んで、全体の足を引っ張っている。というのも製造業は4～6月期に比べ△20が△14へ、流通・商業が△12が△11へ、サービス業が△15が△5へといずれも改善しているからである。

減退傾向に入る雇用需要



2002年以来改善基調にあった雇用需要は、ここへきて調整局面に入ってきた

すなわち、正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、4～6月期の5から3へと2ポイント低下した。これは2006年10～12月期の11でピークを迎えて以来、3期連続で落ち続けており、雇用拡大への力が萎えてきていることを示している。雇用需要の

減退は建設業に引きずられている面もあるが、製造業が4～6月期の12から今期8に、流通・商業が同じく8から1に落ち、成長業種で需要が軟化しているからである。ただし、サービス業は4～6月期の3から6へ改善している。正規従業員数DIを規模別にみると、100人以上はやや下がっているとはいえ17と2桁の水準を保ち、20人以上50人未満および50人以上100人未満ではそれぞれ1と12でいずれもプラスである。しかし20人未満では4～6月期が△1が今期は△4で、マイナス幅が拡大している。企業規模間における雇用の需要格差が明瞭である。

臨時・パート・アルバイト従業員DI（「増加」－「減少」割合）にも減退の気配が明瞭で、2006年第10～12月期の16をピークに今期の2まで3期連続で減少し、このペースでいけば年末には水面に届く可能性がある。所定外労働時間DIは4～6月期の△9が△6とやや回復しているように見えるが、全業種が水面下にあり、雇用調整下での微調整である。というのは人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は△8と2期連続してマイナス1桁台となり2006年10～12月期（△20）、2007年1～3月期（△20）から急速に過剰に向けて進んでいると思われるからである。

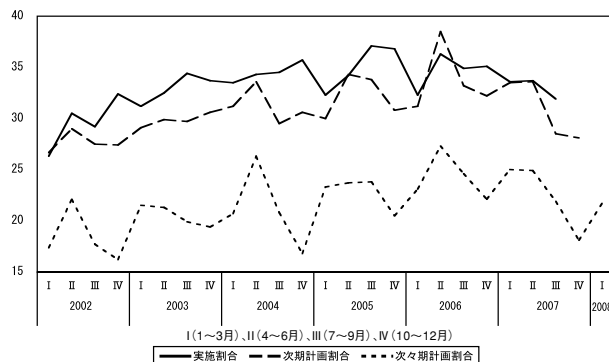
〔Ⅳ〕設備投資

今期の設備投資実施割合は若干の低下、業種別・企業規模別に格差拡大

今期の設備投資実施割合は4～6月期に予想した程度（4％）の低下ではなく、若干の低下（33.7％→31.9％）に止まった。だが、今回の次期設備投資計画割合は若干ながらもお低下（28.5％→28.1％）しており、また、次々期設備投資計画割合は若干の上昇（18.1％→21.7％）を示しているものの、その水準自体はなお低いままである。したがって、次期の設備投資実施割合は30％の水準を若干超える程度に推移すると予想される。さらにまた、このような状況を少し長く数年の期間で見ると、設備投資実施割合は35％を前後する水準から30％を前後する水準に移行している可能性が高い。

設備投資実施割合を後退させている要因として、業種別に見ると、製造業では4～6月期と比較して今期上昇（31.8％→38.1％）したが、その他の業種ではそろって後退し、特に建設業で顕著に低下（27.8％→19.3％）した。建設業については構造的問題が持続しているとともに「建築確認審査遅延問題」の影響があったと思われる。また、企業規模別に見ると、100人以上のみが他とは反対に2期連続して上昇（47.4％→52.4％→60.9％）し、その他の企業規模はそれぞれ数期連続で低下している。特に100人以上が今期60.9％の水準なのに対し20人未満は21.6％の水準に落ちている。実にその差は前者が後者の約4倍になっている。企業規模別における顕著な格差の拡大

設備の投資の実施・計画割合



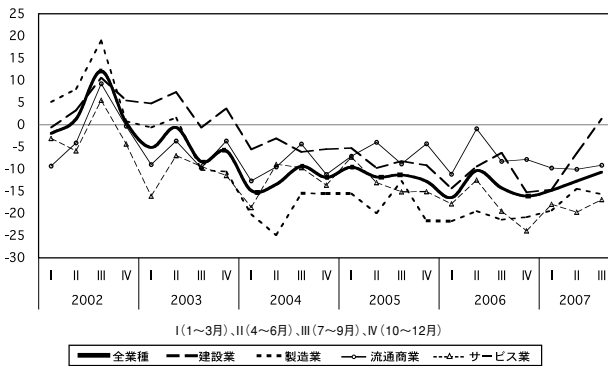
は企業規模別売上高DI、企業規模別採算水準DI、企業規模別業況判断DI等の動向と一致している。

さて、次期計画割合においても業種別には上記の実施割合の特徴を維持し、企業規模別には各企業規模がほぼ横ばい気味に推移している。言い換えれば、業種別・企業規模別における格差は維持されると予想される。

100人以上の企業規模層のみ景気の堅調を引き続き維持か

設備過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は全体としてはなお不足の状態にあるが、3期連続で過剰の方向（△16→△15→△13→△11）に向かっていることが注目される。設備過不足感においては業種別には設備投資実施割合と同様に建設業が過剰方向に移動し、3期連続上昇（△15→△15→△6→1）して、今期過剰に転じた。また、製造業における仕入れ単価の上昇等、また、サービス業における人件費の上昇等の経営上の問題点が目立つが、今後、それらが他業種に影響することが懸念され、一般的には設備投資促進要因ともなりうるが、その以前に経営への悪影響が心配される。

業種別設備の過不足感DI



また、サービス業における人件費の上昇等の経営上の問題点が目立つが、今後、それらが他業種に影響することが懸念され、一般的には設備投資促進要因ともなりうるが、その以前に経営への悪影響が心配される。

以上の結果から、製造業の牽引力は弱まってきたが、企業規模別にみた100人以上層のみが設備投資の堅調を維持している。しかし、それも他の諸

指標が良化を示さない限り、早晩悪化もありうるといえよう。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

改正建築基準法の影響により低迷する建設業

今期の建設業は、業況・売上・採算のそれぞれの指標が大幅に悪化・低迷した。まず、業況判断DIは、07年4～6月期から13ポイント悪化して△27となった。業況水準DIも△32→△36と落ち込み、売上高DIも△16→△29と大きく後退した。経常利益DIも△22→△28と減少割合を増している。

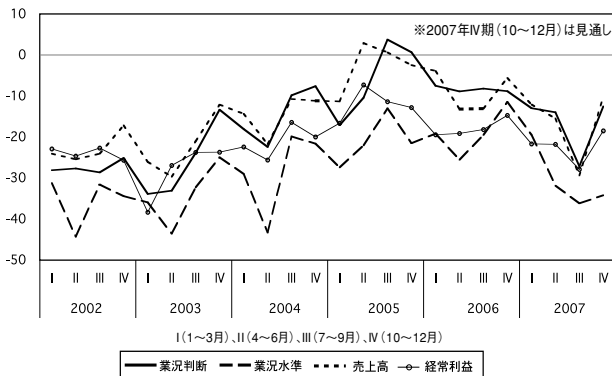
建設業が低迷した理由としては、今年6月に改正建築基準法が施行されたことがあげられる。改正建築基準法では、耐震偽装の再発を防ぐ目的で、構造計算書の二重チェック（ピアチェック）や、申請書類の不備を審査段階では修正させないなど手続きがより厳格化されることになった。また、改正法の説明が十分になされなかったことから、審査にともなう混乱や建築申請を手控える動きがあり、結果として7月以降の建築着工数が大幅に減少することになった。

愛知同友会では、こうした事態をうけて『建設確認申請の認可遅滞』（改定建築基準法）影響に関する緊急アンケート」を実施した。このアンケートによると、「着工できず資金の流れがストップしている」といった建設業者からの意見にとどまらず、設計事務所からは「1物件あたりの確認申請の作業に人手がかかるが、契約金には反映されない」といったことや、資材業者からは「建築資材の売上がダウンしている」といった不満も寄せられている。建設業だけではなく、関連業種にも影響が広がっている。国土交通省は、一時的な混乱であり収束に向かうものとみているが、こうした審査手続きにともなう負担増加が、中小規模の建設業者の経営悪化や淘汰の引き金にならないか懸念されるところである。

もう一点、見逃してはならないことは、仕入単価DIが△61→△56と依然として大きな改善がみられないことである。建設業にとっては建築着工の停滞と仕入単価の高止まりといった二重苦を背負うことになった。

さて、10～12月期の見通しは、業況判断DIや売上高DI、経常利益DIは水面下ながら大きく改善することが期待されている。ただし、業況水準DIは、今期同様の水準が続く見通しとなっている。

建設業の業況判断DI



もう一点、見逃してはならないことは、仕入単価DIが△61→△56と依然として大きな改善がみられないことである。建設業にとっては建築着工の停滞と仕入単価の高止まりといった二重苦を背負うことになった。

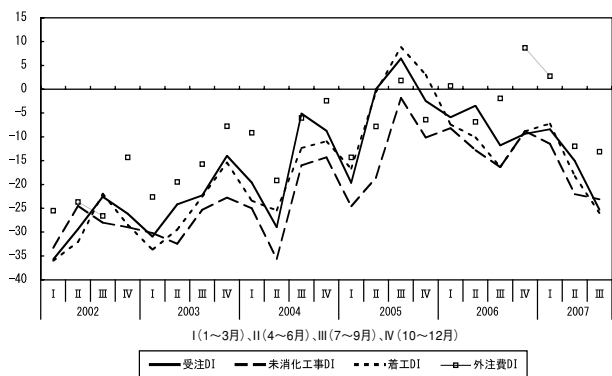
さて、10～12月期の見通しは、業況判断DIや売上高DI、経常利益DIは水面下ながら大きく改善することが期待されている。ただし、業況水準DIは、今期同様の水準が続く見通しとなっている。

民需部門の総合建設業は大幅な後退、職別工事業・設備工事業にも波及

次に、建設業を4業種別にみると、総合工事業（官公需中心）の業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIは厳しいマイナスの状況ながら改善傾向を示している。一方、総合工事業（民需中心）は、業況判断DI、業況水準DI、売上高DIが大きく落ち込んだ。今期の建設業の不振は、特に民需部門において顕著となっている。こうした業況等の悪化状況は、民需中心の総合建設業だけではなく、職別工事業や設備工事業の各指標にも表れている。

今期の建設業の受注DI（「増加」－「減少」割合）は4～6月期に7ポイント減少し、さらに今期10ポイントの減少をみた。受注見通しも10～12月期は△32とさらに大きく落ち込むことが予測されている。着工工事DI（「増加」－「減少」割合）も2007年1～3月期より

建設業の各種DI



△7→△18→△26と2期連続して大幅な減少となった。

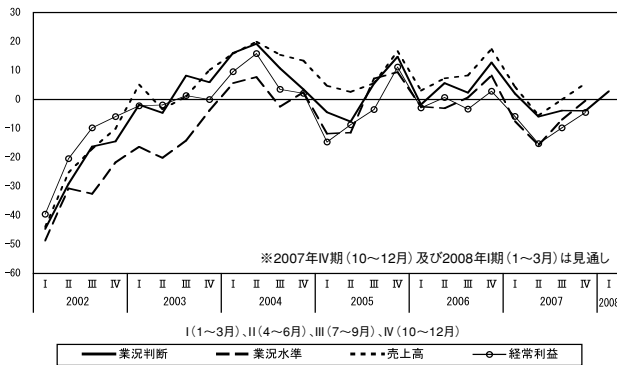
先に指摘したように、改正建築基準法の施行による建築着工の停滞が建設産業に関連するあらゆる職種のところに及んでいる。

(b) 製造業

予断を許さない中小製造業の先行き

今期の製造業の業況判断DI (△6→△4) は昨年末からの一貫した落ち込み傾向が一服した状況を示した。売上高DI (△5→0)、経常利益DI (△15→△10) の悪化に歯止めがかかった点が注目される。しかし先行きの不透明感は強く、次期見通しは業況判断DIでは横ばいである一方

製造業の各種DI (業況水準以外は前年同期比)



で、業況水準DI (△7→0) と売上高DI (0→6) は強気の読みとなっている。これは厳しい「原料高・製品安」傾向に対するこの間の納入価格引き上げ努力が、部分的ではあるが実を結びつつあることの反映とも考えられる。売上・客単価DI (△7→△3→△2) はわずかではあるが改善しており、次期見通しは0と水面下からの脱出が期待されている。また仕入れ単価DIの次期見

通し (60→55) も一定の好転が見込まれている。民間給与が9年連続でダウンし、300万円以下の給与所得者が38.8%へと上昇するなど内需拡大の兆しは伺えない状況下では、原料・燃料コスト上昇を適正に価格に転嫁できる経営環境の整備が必要不可欠な条件となっている。

業況判断を業種別に見ると食料品、繊維、木材、印刷という内需関連では依然としてマイナス基調が続いている。これに対して今期の景況判断好転を主導した鉄鋼、金属製品、機械では今期は改善傾向が見られたが、次期見通しはいずれも一転して厳しい予測が立てられている。相変わらず中小製造業の景気動向を規定しているのは輸出関連の重化学工業に関わる中小企業群という構図が続いている。引き続き原料高要因と受注確保のための価格競争という厳しい経営環境に変化はなく、固有技術の先鋭化と財務体質の健全化による荒天対応型の経営が引き続き求められる。

実践課題と実現計画を明確にした経営の舵取り

製造業の生産量DI (「増加」－「減少」割合、△8→0) ・出荷量DI (「増加」－「減少」割合、△8→△3) は好転したが、業種別では化学・石油製品の大幅な落ち込みが注目される。景況全体の好転の場合には原燃料分野の景況は先行的に改善されるのが通常パターンであるから、DORの製造業でのDI値の下げ止まりは中小製造業全体の動向を反映しているというよりも、同友会企業の経営努力の成果と見るべきと思われる。他方で受注残DI (「増加」－「減少」割合、

△18)は横ばいであり、業種別では化学と鉄鋼で減少幅が大きくなっている。製品在庫感DI(「過剰」-「不足」割合、17→15)も微減に留まり、原材料在庫感DI(「過剰」-「減少」割合、4→11)は逆に過剰感の強まりを示していることも、先行き警戒感を示唆している。

危機克服の基本は同友会理念の実践にある。如何にして全社一丸の経営スタイルを構築するかが問題である。「経営指針書の実行を通じて社員教育。商品値上げに動き出した。(大阪：塗料製造販売)」経営指針(海図と羅針盤)の全社共有と実践化が求められる。

(c) 流通・商業

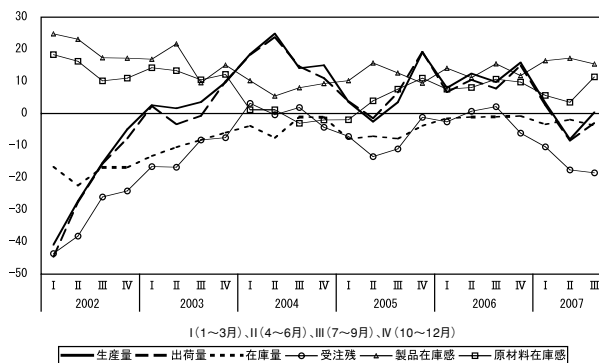
4～6月期に引き続き、景況感に陰りが見える流通・商業

今期の流通・商業の業況判断DIは、4～6月期から△7→△9と悪化傾向にあるが、10～12月期見通しについては△2と好転が見込まれている。また、業況水準DIについては△16→△19と悪化しているものの、10～12月期見通しについては△17と好転の傾向が示されている。他方、7～9月期における売上高DIは△6→△8と後退するものの、10～12月期見通しについては、4と好転が見込まれている。総じて今期悪化をみたものの、次期見通しでは楽観的予測がなされている。

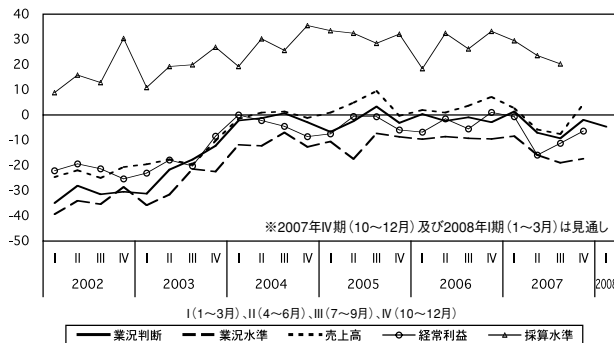
一方、7～9月期の経常利益DIは△16→△11と好転基調にあり、10～12月期見通しについては、さらに△6とプラスが見込まれている。また、7～9月期の仕入単価DIは39→36と仕入値が下降基調にあり、10～12月期見通しは34と仕入値はさらに下降傾向が続くと見込まれている。さらに、7～9月期の売上・客単価DIは、0→3と上昇傾向にあり、10～12月期見通しも5とさらなる上昇が見込まれている。

以上から、今期での流通・商業は、経常利益DI、売上・客単価DIで上昇傾向、仕入単価DIについては仕入値下降基調であるといった好材料が散見される反面、業況判断DI、業況水準DI、売上高DIがマイナスという結果となっており、景況は4～6月期に引き続き、後退感が示されている。とはいえ、次期以降見通しに関しては、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について、期待感ではあるものの、楽観的に好転傾向が予測されている。

製造業の各種DI



流通・商業の各種DI (水準以外は前年同期比)



中小企業の景況が不安視されるなか、たとえば、「今まで自動車関連やデジタル家電業界の積極的な設備投資で大変忙しい思いをしましたが……今景況に陰りが出ている時『各自の目標』『トラブル処理』の徹底などを指示している」（富山、精密機器部品販売）との経営上の努力の声があり、企業を取り巻く環境が変わったことを認識し、対策を打とうしている企業もある。

売上高は卸売業以外はすべてマイナス基調

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、卸売業が横ばい、運輸業のみがプラス基調を示しているものの、情報通信業、小売業、金融不動産業では悪化をみている。また、業況水準DIでは、卸売業が横ばい、運輸業、金融不動産業とプラスとなったものの、情報通信業、小売業でマイナスとなっている。

卸売業、小売業を中心とした仕入数量DI（「増加」－「減少」割合）、商品在庫量DI（「増加」－「減少」割合）、商品在庫感DI（「過剰」－「不足」割合）をみると、2007年に入って仕

入数量、商品在庫量ともに減少させている。これには小売業の仕入数量減が大きかったことが影響している。商品在庫感DIは2006年以降20台前半を推移してきたが、今期25とはね上がった。とくに、卸売業で過剰感が強まっている。その他特記すべきは運輸業でガソリンの値上げが経営に大きく影響していることがうかがえる。

こうしたなか、採算を確保するために「適正価格への改定（顧客への値上

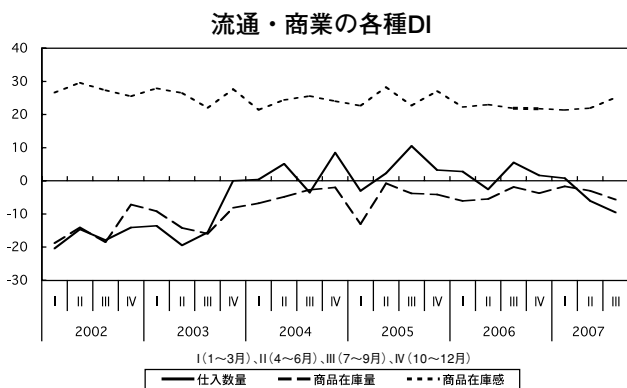
要請）」（福岡、物流業）を経営上の努力として行ったとの声がある。また、「海外事情の変化が価格の高騰に繋がり、国内価格の転嫁が出来にくくなっているのでコストの削減を細かくチェック」（北海道、靴卸売業）との声に示されるように昨今の原材料価格の高騰は、景況感に大きな陰りを与えている。

(d) サービス業

概ね改善するも、業況水準は悪化を示し、楽観できない

今期、サービス業の業況判断DIは、4～6月期の△7から△1へと2006年10～12月期以降の悪化傾向に反発を示す結果となった。また、次期見通しは6、次々期見通しは2であるから、4～6月期に比べて先行き見通しという点でも強気の判断が多くなっている。さらに、売上高DIが3から7へ、経常利益DIが△7から△3へと、4～6月期に比べ今期はいずれも改善をみせている。

4～6月期に悪化を示していた一人当たり売上高DIは4～6月期の△11から△6へと5ポイントの改善をみせているが、しかし2007年1～3月期の△2には及ばず、まして2006年7～9月期の12、同

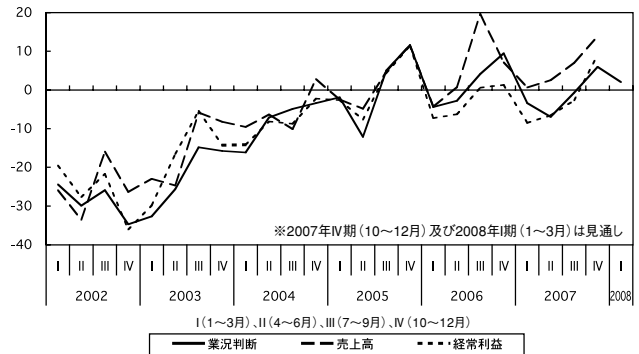


年10～12月期の4とは大きな隔たりがあり、ようやく2006年4～6月期の水準に戻したというレベルである。また、一人当たり付加価値DIは今期△5となり、4～6月期の△15に比べれば大きく改善しているものの、1～3月期並みとなったにすぎない。

他方、業況水準DIは今期△11となり、4～6月期の△9からやや悪化している。さらに、採算水準DIは4～6月期の31から

今期32へと1ポイントの改善に過ぎず、各種指標から業況回復を確認するには力強さがない。加えて、仕入単価DIが4～6月期の27から今期31へと「上昇」に振れるなど、今回調査結果の改善数値は景況回復の継続を示唆するには「役不足」だといえよう。

サービス業の各種DI



サービス業の二極化は進み、業況は対事業所サービスの動向が左右している

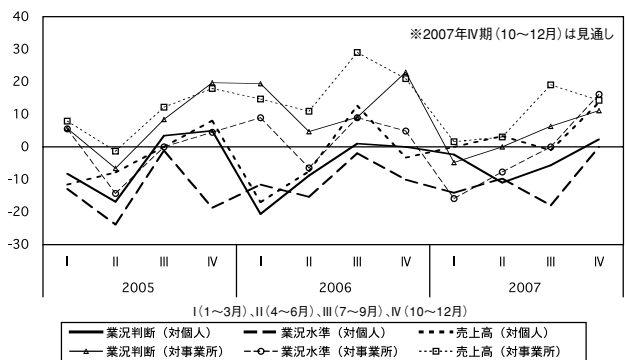
サービス業は対事業所サービス業と対個人サービス業から構成されている。しかし、このふたつのサービス業の業況には大きな差異があるために、サービス業全体の指標には不規則な変化がみられることが多くなる。最近の傾向としては、対事業所サービス業の景況回復が対個人サービス業の景況低迷を上回って大きく、したがって対事業所サービス業の動向がサービス業全体の改善動向に影響を与える構造となっている。

しかし、業況判断DIは対事業所サービス業で4～6月期0から今期6へと6ポイントの改善をみせ、業況は既に水面上に出ているのに対して、対個人サービス業では△11から△6へと5ポイントの改善にもかかわらず水面下にとどまっているように、対個人サービス業の業況改善の遅れがサービス業全体の改善を制約する要因となっている。また、回答企業数が対事業所サービス業が64サンプル、対個人サービス業が93サンプルであることの影響もある。

したがって、業況水準DIのように、対事業所サービス業で4～6月期の△8から今期の0へと大きな改善をみせて

も、対個人サービス業で△10から△18という大きな落ち込みがあると、サービス業全体では業況水準DIの改善は足踏みしてしまうことになる。このような、業況改善をみせる対事業所サービス業と悪化する対個人サービス業という二極化傾向は、個人消費の回復が遅れている「景況回復」の影の部分の反映しているものといえる。

サービス業2分類によるDI



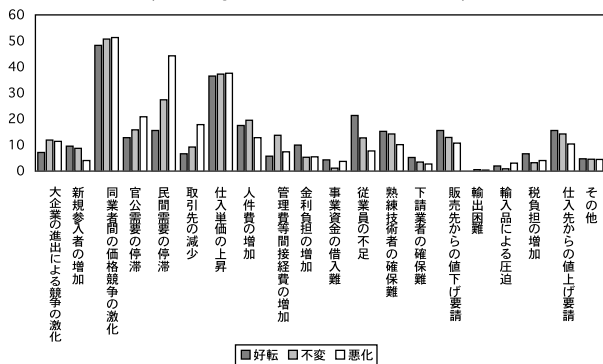
〔Ⅵ〕 経営上の問題点

仕入れ単価の上昇と需要停滞がつづく一方で人手問題に動きがあらわれる

今期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）は、中小企業景気の水面下での低迷を裏付ける動きをみせている。すなわち1～3月期に30.6%へ1期で反転して30%台に戻った「仕入れ単価の上昇」が、4～6月期の35.7%を1.7ポイント上回る37.4%に達し、前期の調査開始以来最高値を更新させる深刻さを示した。さらに、需要停滞は今期若干回復を見せているとはいえ「民間需要の停滞」は30%台であるし、「官公需要の停滞」も10%台後半にはりついているからである。

4～6月期同様需要の停滞、つまり売れ行き低迷の傾向が継続しつつあるなかで、仕入れ単価

業況判断別経営上の問題点
(2007年7～9月期、複数回答)

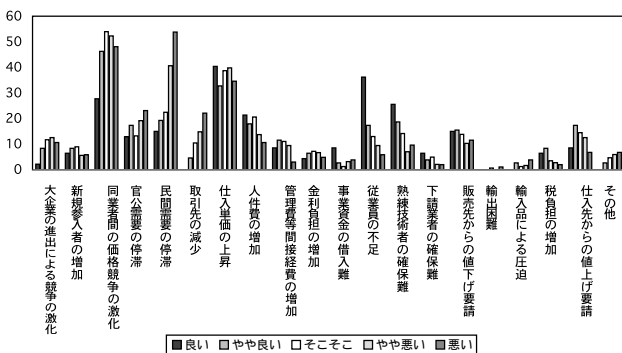


の上昇にさらに拍車がかかり、加えて「仕入先からの値上げ要請」も4～6月期に比べ2.0ポイント上昇して13.2%を記録するなど、採算を低迷させる要因が今期も強くあらわれている。一方、今期は一時緩和していた「従業員の不足」と「熟練技術者の確保難」が4～6月期比2.0ポイント上昇と再浮上している。経営上の問題点として第1位をキープしている「同業者相互の価格競争の激化」は50.2%と下降している。

このように今期は、需要停滞の高止まりの中で、仕入れ価格上昇、仕入れ先からの値上げ要請の強まりが見られるのである。

これを、業況判断内識別（好転、不変、悪化）にみると、業況好転企業は引き続き「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」の割合が大きいだけでなく、民需の停滞や官需の停滞を問題点とする割合は相対的に小さい。ただし、「仕入れ単価の上昇」は業況判断の「好転」「不変」「悪化」

業況水準内識別経営上の問題点
(2007年7～9月期、複数回答)



に関わりなく経営上の問題点としての深刻さが高まっているのである。一方、業況悪化企業においては、「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」「仕入先からの値上げ要請」の割合が相対的に小さい分需要の停滞、とくに「民間需要の停滞」が著しく大きくなっている。好転企業とは対照的である。

これらを、業況水準の「良い、やや良い、そこそこ、やや悪い、悪い」の

5つの指標別にみても、上記の傾向がより明確にあらわれている。すなわち、4～6月期に引き続き業況水準が「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」に経営上の問題点を強く見いだしていることがみとれる。さらに、「同業者間の価格競争の激化」は、ほぼ業況水準の悪さに比例して比率が高くなるが、「仕入れ単価の上昇」は「やや良い」と「悪い」を除いた3つの指標で高い割合の問題点になっている。

このように、業況の好転あるいは良い企業は、人手不足が依然として大きな問題点であるが、業況の悪化あるいは悪いとする企業は需要停滞と価格競争において、深刻な問題点をかかえているのである。

業種別では、「建設業」では、引き続き官需も、民需もともに40%前後の停滞感に見舞われているだけでなく、「同業者間の価格競争の激化」の割合も大きい（62.0%）。「製造業」では「仕入れ単価の上昇」「仕入先からの値下げ要請」「熟練技術者の確保難」が他の業種から突出した問題点になっている。「流通・商業」では「民間需要の停滞」が4～6月期に引き続き高止まりしている。「サービス業」では再び「従業員の不足」（22.5%）「人件費の増加」（31.1%）が急上昇を見せた。

地域経済圏別では、「関東」において「仕入れ単価の上昇」が最大の問題点となっている。「民間需要の停滞」は依然として「北海道・東北」で、38.8%と最も高い。企業規模別では、「民間需要の停滞」が「20人未満」で34.5%と最も深刻であり、「仕入れ単価の上昇」は「20人以上50人未満」で41.2%と最大である。「同業者相互の価格競争の激化」も「20人以上50人未満」が54.9%と最も問題点として大きい。このように規模別には50人未満と50人以上には大きな境界線が引かれているように見えるのである。

このように今期も業況別、業種別、地域経済圏別、規模別には様々な相異点が浮かび上がっているわけであるが、全体的にみると、仕入れ単価の上昇の継続、民需停滞、官需停滞も若干低下したが高止まり、「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」が再び増加する気配がでてきている。「人件費の増加」の高まりは見られなかったが、景気を押し上げる力強さは感じられない。しばらくは水面下で、わずかに上下する低迷模様が続くのではないだろうか。

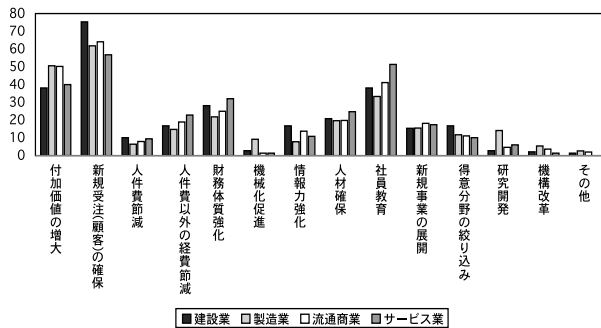
〔Ⅶ〕 経営上の力点

サービス業と100人以上層で「社員教育」が突出—小規模企業層に政策的なスポットも

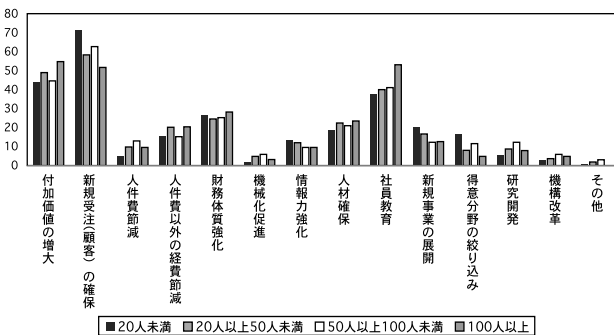
10～12月期の経営上の力点（3項目の複数回答）としては、「新規受注（顧客）の確保」（63.7%）が相変わらずの1位、2位の「付加価値の増大」（46.5%）、3位の「社員教育」（39.7%）とその順位は変わらない。

業種別にみると、建設業の「新規受注（顧客）の確保」（75.3%）、サービス業の「社員教育」（51.3%）。サービス業では「社員教育」が「新規受注（顧客）の確保」（56.7%）に迫る勢いであり、「人材確保」（24.7%）の数値も高く、改めてマンパワーの質と量の強化が課題として意

経営上の力点（2007年10～12月期：複数回答）



規模別経営上の力点（2007年10～12月期、複数回答）



業層に政策的なスポットを当て、その経営ニーズにフィットする施策・政策を実行できるかが問われている。

原材料価格高騰問題に転機—建材需要急落で価格下落も

4～6月期は原材料価格高騰の価格転嫁に苦しむ多くの記述回答を紹介した。今期も「何もかも値上りが激しくて、自社の商品も値上げを早急に考えて行く」（愛知、菓子製造・販売）という声はあるものの、落ち着きを感じられるトーンになってきた。「付加価値を高める値上げ商品の販売価格への転嫁をどうするか社員と話し合い」（静岡、日用品雑貨の卸問屋）。具体的データの提示と理詰めの交渉により成功している事例も注目される。「原材料や重油の仕入単価が軒並み値上がりする中、取引先との交渉により値上げ時期の延期や値上げ幅の圧縮などを理論上の数字を基にお願いした。具体的なデータ等により、仕入先も値上げの延期・圧縮と協力して頂ける様になりました」（富山、繊維製品製造業）。

また、6月の改正建築基準法施行に伴う建築確認申請の審査遅れなどが原因で新設住宅着工に急ブレーキがかかり、建設資材の需要が大幅に減少している。現在、建材メーカーの減産や価格引き下げの事態に至っている。その反映と思われる記述もあった。「一部流通業者が安値販売

識されている。

企業規模別では、100人以上層の「社員教育」（53.1%）が1位の「付加価値の増大」（54.7%）と肩を並べる水準となったことが目立つ。また、20人未満層では、「新規受注（顧客）の確保」（71.2%）、「新規事業の展開」（20.5%）、「得意分野の絞り込み」（16.7%）が他の規模層より抜け出ている。小規模企業層では、まず仕事の確保が至上命題であり、限られた経営資源を得意分野に集中しながら、小回り性を活かして新規事業に挑戦していくという姿が描ける。2008年度の政府の中小企業対策予算では、「小規模企業」「地域」などがキーワード。「企業規模や地域によるばらつき（格差）」の拡大や「小規模な倒産件数は増加傾向」を背景として、「意欲ある小規模事業者の支援強化」（概算要求額は150億円）などをうたっている。今後、実質的に小規模企業

に走り始めており、これから高い在庫が入荷する当社としては、販売の維持により在庫リスクの軽減を図ると共に、量の確保に活かした。今後、仕入値は下がる傾向にあるが、いかに販価をリーズナブルに下げて数量を確保し、黒字を維持するのが課題」(福岡、ステンレス・アルミの加工販売)。「金属地金の暴落により市況の変化が予測されますので、仕入を差し控え、売りの方と新規開拓にさらに力をいれています。在庫削減へ」(福岡、非鉄金属卸業)。なお、今回の記述回答には、建設業からこの問題についての直接の記述はなかった。しかし、今期の建設業の業況判断D I や一人当たり売上高などの著しい急落ぶりに明確に現われている。建設関連の製造業にも波及し始めており、2007年度後半の景況全体の足を引っ張ることが懸念される。行政の失態がその引き金を引く由々しき事態である。

「みんなを巻き込み」挑戦し、次に備え、見直し、組織する—経営の要諦

①新規事業へ挑戦する

「新規事業分野に取り組み、1年が過ぎようとしています。カルチャー教室やフリーマーケット等で地域に対してアピールして来ました。新しいニックネームや新分野の知名度を広めるためです。顧客層が高齢層から20～30代の子連れの家層へと変化しました。その分客単価が減っているのも現実ですから、取り組みの継続と契約数のアップを目指していく予定です」(富山、造園工事業)。「新規事業(レストラン)のグランドオープンを迎えました。食を通じて世の中に貢献し、会社としても新たな取り組み、収益源になるように努力していく考えです。2009年には新工場の移転も計画しており、製販一体の食の事業展開にチャレンジしようと考えています」(大阪、食品製造業)。

②たゆまぬ調査・研究・投資が次の展開へ

「消費者アンケート40万枚を配布し、1年目で12000枚回収。『製品開発』と『メーカーと消費者の結び付き強化』に役立てた他、様々なデータの収集が出来た」(大阪、線香製造)。「スーツケースレンタルのサイトを立ち上げ、1年でトップになった事は大きな財産になりました。付加価値を付けた提案が出来ると思いますし、トップになるには相当の努力と工夫が必要(お金に換えられない)で、日々研究し、改良して行った結果をお客様に利用して頂くよう提案出来る」(広島、システム開発、SE派遣)。「次シーズンの製造での一段の品質向上と新製品開発のための問題点を検討し、必要な設備投資計画を立てた。厳しい中でも少しずつ投資しないと競争についていけない」(和歌山、清酒製造)。

③お客様の立場から仕事の流れ・業務内容を見直す

「新規事業も大切だが、改めて本来の事業の見直しをしている。お客様の立場で仕事の流れ、やり方などをチェックしている」(埼玉、建築材料卸セメント生コン)。「仕事業務の内容がどのようにしたらお客様に喜んでいただけるかを中心にした取り組みを心掛けている」(広島、管工事・リフォーム)。

④スピードアップと小まわり、「見える」対応へ

「諸対応のスピードアップを目指した。連絡、報告を文章化した(全員パソコンで)」(千葉、

管工事業)。「組織を変更して地域小グループ制で小まわり商売対応型にした」(東京、スーパーマーケット)。「生産革新計画を立案し実行している。お客さんが安心して発注できる『見える工場』作りに全員で取り組んでいる」(神奈川、精密機械部品製造)。

⑤組織体制の再編と効率化を進める

「今後は組織体制を変え、また部門別会計を同時に行い、社内の生産性を効率よく上げる努力をしていく予定です」(兵庫、金属加工)。「新規事業として取り組んでいる地域深耕事業部の立ち上がりがうまく行かないので、一部の人員を他事業部に移し事業のやり方の見直しを行った。事業そのものは自治体の施策と関連を持たせる形で進み糸口が見えて来た。地域の資源も関連させることで、より強い力—運動を起こして行きたい」(大分、情報処理、食品の通信販売)。

⑥みんなを巻き込み、トップは口を出さない

「財務内容を社内で公表し、現状を把握してもらった。それにより月次の売上目標管理を社員たちがやり始め、意識改革。結果、昨年より実績が上がった。みんなを巻き込む事の重要性を再確認」(千葉、プラスチック成形加工)。「4~5年先の幹部社員の世代交代をスムーズに行うために若手社員からリーダーシップを発揮できそうなメンバーを選んで、経営指針の見直し作業に参加させている。次期(10月から)の経営計画の予算案を部門長以下のメンバーで編成させた。トップは一切口を出さないで出来よかった」(愛知、水処理プラント設計、施工、メンテナンス)。以上、同友会景況調査(DOR)に寄せられる経営の知恵と見識は、光彩を放つ同友会会員企業における経営の要諦といえるだろう。

同友会景況調査報告(DOR) No.80

2007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(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)