

# 同友会景況調査報告 (DOR)

(2009年4～6月期)

## 業況の急落止まるも、人手・設備の過剰最悪

### 〔概要〕

2009年1～3月期は「バブル崩壊後不況を超える最悪の業況悪化」(DOR第86号)であったが、4～6月期は業況判断DIで見ると、マイナス59→マイナス56と3ポイントであれ上向き、業況の急落は一まず休止した形である。

しかし、設備の過不足感DIは全業種で14、人手の過不足感DIは全業種で35と、ともに調査開始以来の最高値を記録、とりわけ雇用過剰感が大きくなっている。

業況が若干持ち直しても中小企業は設備、人手とも過剰感が増しているのである。それに加え1～3月期に比べ売上高は減少、経常利益も好転していない。大企業の回復ぶりに対し中小企業は低迷というべき状況にある。

もっとも業況判断DIの7～9月期見通しでは4～6月期のマイナス56から10ポイント上昇してマイナス46を見込んでいる。

遅過ぎた衆議院解散・総選挙の政局になった。「中小企業憲章」の精神を体し、中小企業の発展と繁栄を基柱にすえた新政府の登場を強く望みたい。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2009年6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 2,448社より1,058社の回答を得た (回答率43.2%)  
(建設180社、製造業353社、流通・商業331社、サービス業191社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 40.4人  
②臨時・パート・アルバイトの数 33.2人

【DORの眼】

## 景況悪化で底バイ状態がつづく下での業況 「好転」企業の一断面

愛知東邦大学 阿部 克己

DOR調査によると2009年4～6月期の中小企業景気は、前期急落した業況の落下スピードが緩んできたが、売上げ・経常利益の悪化が下げ止まらないだけでなく、人手と設備の過剰感が調査開始以来最悪という状態であった。したがって、業況判断DIも $\Delta 56$ と1～3月期と同様、マイナス幅が50台後半という1990年代のバブル崩壊後の底をしのご厳しさを示した。なかでも2009年になってから業況「悪化」と判断する企業が69.0%（1～3月期）、66.8%（4～6月期）と60%台後半にのぼっている。一方、業況「好転」と判断する企業割合は、10.0%（1～3月期）、11.3%（4～6月期）と10%台すれすれで推移し、「不変」とする企業が同じく20.9%→21.9%となっているから、業況判断DIが1～3月期に $\Delta 59$ 、4～6月期に $\Delta 56$ になったのである。2006年から2007年にかけては40%台にあった「不変」企業割合が最近大きく減少して、「悪化」企業割合が急増し、他方で「好転」企業割合は1割を少し超えたレベルに減少しているのである。

この約1割の業況「好転」企業のいくつかの側面に焦点をあててみよう（ただし、製造業では業況「好転」企業割合が8.2%と1割に届いていないが、流通・商業では14.1%と1割をかなり超えている）。

業況「好転」企業の4～6月期の売上高DIは、66と極めて好調に売上げ高を増加させており、全業種の売上高DIの $\Delta 55$ と全く対照的である。同様に4～6月期の経常利益DIも、業況「好転」企業の67にたいして全業種は $\Delta 53$ である。業況「好転」企業の採算が良い理由は、業況「不変」企業・業況「悪化」企業より「売上数量・客数の増加」と「売上単価・客単価の上昇」をうまく伸ばしていることが大きい。

業況「好転」企業は、このように不況下でも売上高、経常利益を順調に伸ばしているのである。だからこそ総合的な業況判断で「好転」を選択したのであろう。

人手の問題では、業況「好転」企業は、正規従業員数DIが17（全業種 $\Delta 14$ ）、臨時・パート・アルバイト数DIが15（同 $\Delta 20$ ）、所定外労働時間DIが10（同 $\Delta 41$ ）、人手の過不足感DIが $\Delta 10$ （同35）、つまり正規従業員数と臨時・パート・アルバイト数及び所定外労働時間は大幅な増加状態、人手の過不足感ではかなり不足状態にあるというように4～6月期の全業種の傾向と全く反対の事態を示している。

設備の問題でも、業況「好転」企業は、設備の過不足感DIが $\Delta 12$ とそこそこ不足状態、4～6月期の設備投資も34.5%の企業が実施しているのにたいして、全業種では、過不足感DIが14と相当過剰状態であり、設備投資実施割合も24.1%と10ポイント以上低くなっている。

だからこそ業況「好転」企業が、経営上の問題点として「従業員の不足」「間接経費の増加」を指摘する比率が相対的に高いこと、また経営上の力点として「社員教育」「情報力の強化」を多く選択することも「なるほど」と思わせてくれるのである。

# 業況の急落止まるも、人手・設備の過剰最悪

2009年4～6月期DOR

[ I ] 業況	4
〔概況〕	4
世界経済の回復期待は2010年後半まで遠のく	
大手に比べ遅れる中小企業の業績回復	
日銀短観に比べ、奮闘目立つ同友会企業	
全体では改善予想するも、力強さ欠く	
〔売上高〕	7
売上高の減少（傾向）止まらず。地域別、規模別で明暗入り交じる	
〔経常利益〕	8
安売り競争に巻き込まれ、経常利益はさらに減少	
[ II ] 金融・物価	10
〔金融の動向〕	10
資金繰りに若干の改善がみられるものの、借入金利に反転の兆候あり	
〔物価動向〕	11
売上単価の「下降」圧力強まる～値引き競争を通じた体力勝負の様相へ	
[ III ] 生産性・雇用	12
景況悪化下げ止まり現象が見える中、生産性指標は悪化傾向が続く	
正規雇用の減少にも変化に兆しが見られるが、非正規雇用の悪化は継続	
所定外労働時間、人手の過不足感はさらに落ち込む	
[ IV ] 設備投資	13
設備投資実施割合の若干持ち直しも、次期計画割合は依然低位を維持	
設備投資誘因の回復がなく、依然悪化が継続	
[ V ] 業種別動向	14
(a) 建設業	14
業況は調査開始以来の最悪値を記録	
官公需部門のさらなる業況悪化は免れるが、民需の冷え込みは続く	
(b) 製造業	16
業況悪化の加速度は弱まったが、厳しい経営環境に変化なし	
「まさか」の常態化に備えた全社一丸の危機管理体制の強化を	
(c) 流通・商業	17
業況判断、業況水準の改善は景気刺激策の効果か、但し、先行きの期待はできず	
小売業が牽引した業況の改善、但し、厳しい価格競争	
(d) サービス業	19
アメリカ発世界同時不況に加え、サービス業の業況悪化に新型インフルエンザが追い討ち	
事業の効率性はさらに低下し、設備の過剰感から人員圧縮圧力がさらに強まる	
[ VI ] 経営上の問題点	20
「民間需要の停滞」が高止まりし、価格競争が全体的に激化へ	
[ VII ] 経営上の力点	22
「仕事が消えました」—低い水準の「回復」の動きはあるが、不況の長期化は必ず	
長期化する不況をどのように乗り越えるか—次の時代を展望する7つの活路	

## 〔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〕

#### 世界経済の回復期待は2010年後半まで遠のく

日本経済は、2008年9月のリーマン・ショック以降、10～12月期、09年1～3月期を通じて、景況がつるべ落としの急落を経た後、4～6月期は小休止で、小反転を見た。マスコミなどではこの1四半期の動きのみで「下げ止まり」「底打ち」と見る向きもあるが、どうであろうか。

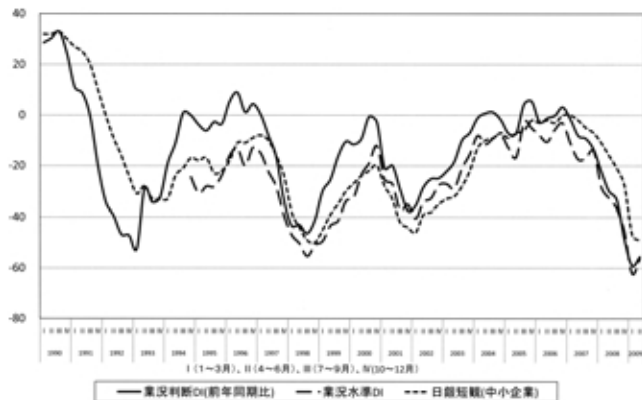
現在の苦境は世界同時不況に因由するのであるから、まず世界経済の動向から見ておこう。

まずアメリカであるが、全米主要20都市の住宅価格の推移を示すケース・シラー住宅価格指数でみると、4月は139で2006年7月のピーク以降33ヵ月連続で前月を下回っている。また失業率は6月時点で前月比で0.1ポイント上昇し9.5%に達し、18ヵ月連続で前月を上回り続けている。そこでアナリストの間には「まだ景気悪化は止まっていない。底がどこなのか見えていない」という見方が強い。従ってオバマ政権によって2月に総額7,870億ドル（約74兆円）という史上最大の景気対策が打ち出されたものの、底割れ懸念から追加景気刺激策への要求が強まっている。

次にEUでは、ドイツの自動車買い替え特例に支えられて5月のユーロ圏の鉱工業生産は2008年8月以来、9ヵ月ぶりにプラスに転じたが、欧州経済の牽引役である輸出は冷え込んだままで、景気回復が遅れば失業率の上昇、個人消費の下押しリスクが残っている。

世界景気のトレジャーとして期待される中国は、4兆圓（約55兆円）にのぼる中国政府の内需振興策でGDP（国内総生産）の前年同月比伸び率が7.9%となったものの、輸出の不振で实体经济

#### 業況判断DIと業況水準DI、日銀短観（中小企業）



が病んでいることから設備投資より余剰資産が不動産・株に向かう「ミニバブル」の発生が指摘されており、国内頼みの危うさは払拭されていない。

こうした諸動向が判明するにつれ、6月以来盛り上がった世界経済の回復期待は萎み、市場筋では本格的な回復は2010年後半まで遠のいたとの見方が広がりつつある。

#### 大手に比べ遅れる中小企業の業績回復

それでは日本経済の最新の動向はどうか。7月1日に日銀が発表した6月短観（企業短期経済観測調査）によると、企業の景況感を示す業況判断指数（DI）は大企業製造業で過去最悪だった2009年3月期の△58が6月期は△48と10ポイント上昇、景況感は2006年12月以来、2年半ぶりの改善を見ている。もっとも△48という水準は過去6番目に低いものである。また大企業非製造業も

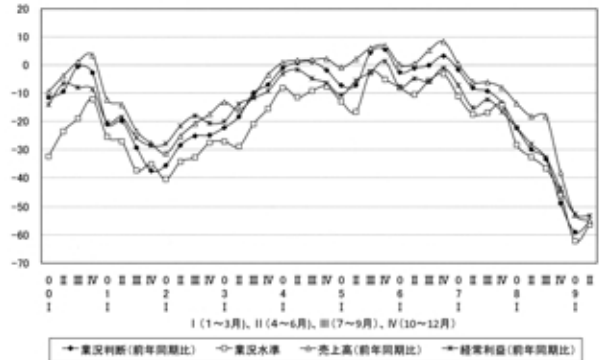
△31が△29と2ポイントの改善をみている。

では中小企業はどうか。まず、中小企業製造業は△57→△57で変化幅はゼロ。つまり何らの改善も見られない。のみならず、中小企業非製造業では△42→△44と2ポイント悪化をみている。

そこで中小企業・全産業では△47→△49と2ポイントの悪化となっている。

大企業と中小企業との格段の景気回復格差——分化、二極化は『日本経済新聞』も認めるところで、日本経済新聞社が7月14日まとめた『中小企業経営者調査』でも半年間の景気変化について、41%が「景気悪化」を訴え、「大手に比べ中小の業績回復は遅れている」としている。こうした大企業に比べての中小企業の業績回復の遅れは、日銀短観の全産業にも反映されていて、全産業では3月期の△46は6月期は△45と1ポイントの改善にとどまっている。つまり日本経済全体では、この四半期、ほとんど景気は回復していないのである。

業況DI、売上DI、経常利益DI、業況水準DI



#### 日銀短観に比べ、奮闘目立つ同友会企業

それではDORの2009年4～6月期調査はどうなっているであろうか。

まず全業種の業況判断DI（「好転」—「悪化」割合）をみると、1～3月期の△59に対し、4～6月期は△56と3ポイント好転している。

業種別では流通・商業が△63→△51で12ポイント、製造業が△67→△63で4ポイントの改善、サービス業が△48→△48で足踏み、建設業は△48→△55と7ポイント悪化となっている。流通・商業が10ポイント以上の改善をみているのは在庫調整が進展していることを示しているが、製造業の改善はいまだ力強さを欠いているといえる。

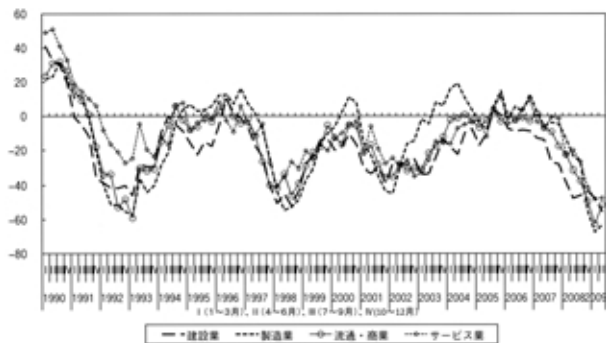
それでは日銀短観と同様の調査方法をとっている業況水準DI（「良い」—「悪い」割合）の全業種はどうなっているだろうか。

業況水準DIでも1～3月期の△62が4～6月期は△56で6ポイント改善をみている。そして業種別でも業況判断DIと同様の傾向が見られる。同友会参加企業の奮闘のたまものか、日銀短観、全産業に比べ改善を示している。

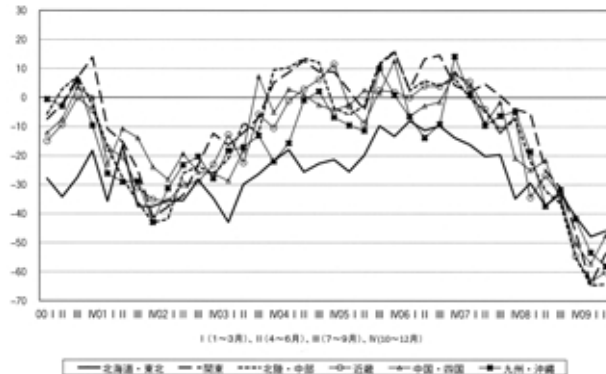
それでは地域経済圏別ではどうか。

まず、依然、最悪なのは北陸・中部で1～3月期の△65に対し、4～6月期は△64と1ポイントの改善にとどまる。次いで近畿が△63→△60と3ポイント改善、関東が△64→△54で10ポイントの改善をみている。そこで1～3月期は関東の方が近畿より重症であったのが、4～6月期は逆転していることが分かる。また北海道・東北は△48→△46で2ポイントの改善、中国・四国は△57→△48で9ポイントの改善である。大都市圏の方が地方圏に比べ落ち込み水準が高いという傾向は今期も解消していない。

業種別業況判断DIの推移（前年同期比）



地域別業況判断DI（前年同期比）

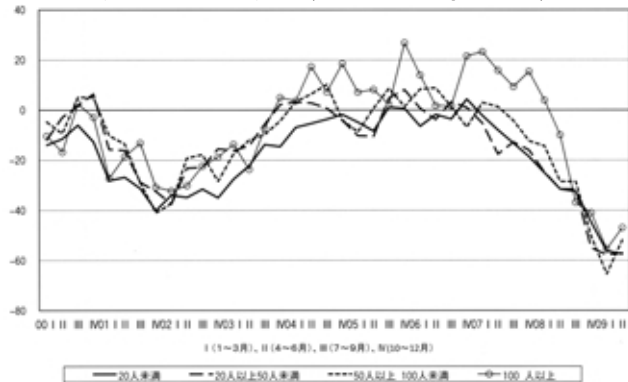


なお業況水準DIの全業種では $\Delta 56 \rightarrow \Delta 55$ と1ポイントの改善に止まるとしている。6月の日銀短観の中小企業・全産業の3ヵ月後の先行きも $\Delta 49 \rightarrow \Delta 48$ で1ポイントの改善を予想している。業況水準DIでみるならば、7～9月期は4～6月期とほぼ変わらない横ばい状況ということになる。

業種別では、製造業が $\Delta 63 \rightarrow \Delta 56$ （7ポイント改善）、建設業が $\Delta 55 \rightarrow \Delta 46$ （9ポイント改善）、流通・商業が $\Delta 51 \rightarrow \Delta 43$ （8ポイント改善）、サービス業が $\Delta 48 \rightarrow \Delta 32$ （16ポイント改善）を見込んでいる。製造業の改善幅が最小であり、改善といっても勢いを欠く模様である。

地域経済圏別では、北陸・中部が $\Delta 64 \rightarrow \Delta 55$ （9ポイント改善）、近畿が $\Delta 60 \rightarrow \Delta 49$ （11ポイント改善）、関東が $\Delta 54 \rightarrow \Delta 45$ （9ポイント改善）となる見込みである。大都市圏では北陸・中部の持ち直しが最小である。これに対し地方圏の北海道・東北が $\Delta 46 \rightarrow \Delta 41$ （5ポイント改善）、中国・四国が $\Delta 48 \rightarrow \Delta 42$ （6ポイント改善）、九州・沖縄が $\Delta 58 \rightarrow \Delta 39$ （19ポイント改善）で、大都市圏に比べマイナス水準は小さく、九州・沖縄は10ポイント以上の改善を期待している。

規模別業況判断DI（全業種、前年同期比）



ただし九州・沖縄のみは $\Delta 53 \rightarrow \Delta 58$ と5ポイント悪化している。

企業規模別では、100人以上が1～3月期の $\Delta 56 \rightarrow \Delta 47$ （9ポイント改善）と持ち直し、50人以上100人未満が $\Delta 65 \rightarrow \Delta 52$ （13ポイント改善）と10ポイント近い改善をみているのに対し、20人以上50人未満は $\Delta 58 \rightarrow \Delta 57$ （1ポイント改善）で改善幅は小さく、20人未満は $\Delta 56 \rightarrow \Delta 57$ （1ポイント悪化）とむしろ若干の後退があり、マイナス水準も高い。50人を分岐点に下層の回復の遅れが目立つ。

### 全体では改善予想するも、力強さ欠く

それでは次期7～9月期の見通しはどうかであろうか。

まず、業況判断DIの全業種では、7～9月期は4～6月期の $\Delta 56$ が $\Delta 46$ と10ポイントの改善を予想している。

企業規模別では、引き続き100人以上が△47→△36（11ポイント改善）、50人以上100人未満が△52→△47（5ポイント改善）と好転を予想している。これに対し20人以上50人未満も△57→△50（7ポイント改善）、20人未満も△57→△45（12ポイント改善）を見込んでいる。全階層とも改善予想であるが、それでも50人以下の下層のマイナス水準はいまだ大きい。

## 〔売上高〕

### 売上高の減少（傾向）止まらず。地域別、規模別で明暗入り交じる

4～6月期調査で見落とせないのは業況判断DIと売上高DI（「増加」―「減少」割合）、経常利益DI（「増加」―「減少」割合）との方向が乖離していることである。

まず売上高DIであるが、全業種でみて1～3月期が△53であるのに対し、4～6月期は△55と2ポイントほどマイナスを増大させている。すなわち、売上高DIは悪くなっている。

業種別では製造業が△64→△64で伸びておらず、流通・商業も△53→△53で変わらず、建設業は△44→△52と8ポイント悪化、サービス業も△41→△44と3ポイント悪化をみている。

ともかく楽観視できる事態ではない。

ただし地域経済圏別では明暗が入り交じっている。すなわち、関東圏は△61→△60（1ポイント改善）、中国・四国が△52→△44（8ポイント改善）であるのに対し、北陸・中部が△59→△65（6ポイント悪化）、近畿が△56→△56（0）、北海道・東北が△42→△47（5ポイント悪化）、九州・沖縄が△44→△53（9ポイント悪化）で、改善より悪化地域の数の上回っている。

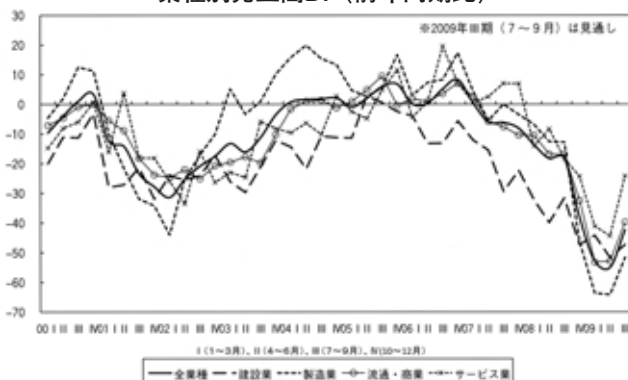
企業規模別でも明暗が入り交じっている。すなわち、100人以上が△44→△38（6ポイント改善）、50人以上100人未満が△58→△53（5ポイント改善）に対して、20人以上50人未満が△54→△59（5ポイント悪化）、20人未満が△50→△56（6ポイント悪化）となっている。

それでは次期、7～9月期の見通しはどうか。

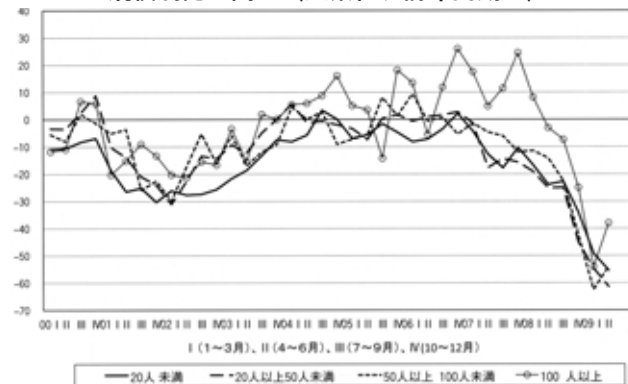
まず全業種では4～6月期の△55が7～9月期には△42と13ポイントの大きな改善を見込んでいる。

業種別では、製造業が△64→△52（12ポイント改善）、建設業が△52→△47（5ポイント改善）、流通・商業が△53→△40（13ポイント改善）、サービス業

業種別売上高DI（前年同期比）



規模別売上高DI（全業種、前年同期比）



が△44→△24（20ポイント改善）を期しており、V字型に近い回復シナリオといえる。

地域経済圏別では北陸・中部が△65→△53（12ポイント改善）、関東が△60→△40（20ポイント改善）、近畿が△56→△46（10ポイント改善）、九州・沖縄が△53→△30（23ポイント改善）、北海道・東北が△47→△41（6ポイント改善）、中国・四国が△44→△36（8ポイント改善）を見込んでいる。北海道・東北、中国・四国を除いて、いずれも大幅な改善を期待している。

企業規模別では、100人以上が△38→△29（9ポイント改善）、50人以上100人未満が△53→△40（13ポイント改善）、20人以上50人未満が△59→△47（12ポイント改善）、20人未満が△56→△43（13ポイント改善）を見込んでいる。マイナス水準は中小企業上層ほど小さいが、100人以下の方が改善期待は大きい。

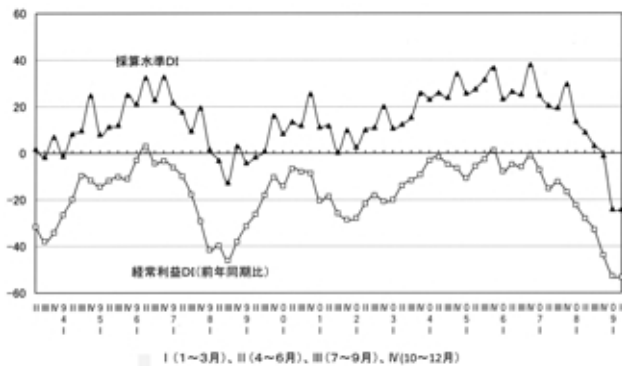
### 〔経常利益〕

#### 安売り競争に巻き込まれ、経常利益はさらに減少

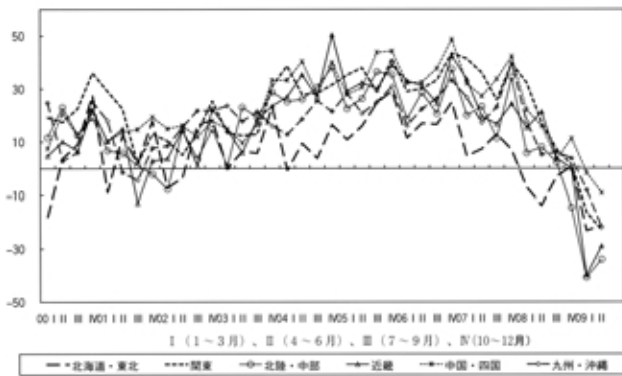
経常利益DIは、2009年1～3月期の△53に比べ4～6月期は△53と変化はないが、DIを小数点1位で表すと△52.7→△53.3であるから0.6ポイント悪化をみている。したがって経常利益も厳密にいうと、変化なしとはいえない。4～6月期は売上高も減り、わずかであれ利益も減っている企業が多いのである。

ではなぜ利益が減ったのか。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

経常利益DI（前年同期比）、採算水準DI



地域別採算水準DIの推移



減少」が2009年1～3月期の91.7%が4～6月期は92.3%（0.6ポイント上昇）、「売上単価・客単価の低下」が44.8%→48.2%（3.4ポイント上昇）、「人件費の上昇」が8.9%→9.7%（0.8ポイント上昇）、「金利負担の増加」が4.4%→4.8%（0.4ポイント上昇）となっていて、主因は「売上単価・客単価の低下」で安売り競争にまき込まれざるを得ない事情にある。

業種別では、製造業が△60→△62（2ポイント悪化）、建設業が△46→△53（7ポイント悪化）、流通・商業が△54→△47（7ポイント改善）、サービス業が△43→△48（5ポイント悪化）である。ということは流通・商業のみが改善しているものの、他は悪化なのである。

地域経済圏別では、北陸・中部が△58→△66（12ポイント悪化）、関東が△



55→△58 (3ポイント悪化)、九州・沖縄が△46→△50 (4ポイント悪化)、北海道・東北が△43→△46 (3ポイント悪化)であるのに対し、近畿が△58→△52 (6ポイント改善)、中国・四国が△54→△42 (12ポイント改善)と分かれている。とはいえ大勢は悪化である。

企業階層別では、100人以上が△53→△49 (4ポイント改善)、50人以上100人未満が△55→△47 (8ポイント改善)であるのに対し、20人以上50人未満が△53→△56 (3ポイント悪化)、20人未満が△50→△55 (5ポイント悪化)である。ここでも50人を境に明暗が分かれている。

それでは7～9月期の見通しはどうか。

まず全業種でみると、4～6月期の△53が7～9月期は△42と11ポイント、2ケタ台の改善を予想している。

業種別では製造業が△62→△48 (14ポイント改善)、建設業が△53→△50 (3ポイント改善)、流通・商業が△47→△39 (8ポイント改善)、サービス業が△48→△29 (19ポイント改善)を見込んでいる。製造業・サービス業は二ケタ台で一挙挽回予想である。

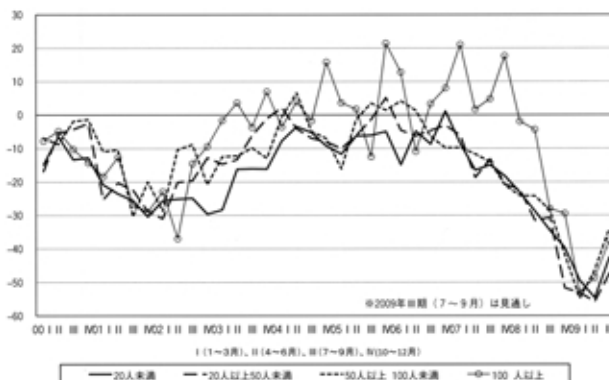
地域経済圏別では、大都市圏の北陸・中部が△66→△55 (11ポイント改善)、関東が△58→△38 (20ポイント改善)、近畿が△52→△44 (8ポイント改善)を見込んでいる。他方、北海道・東北も△46→△38 (8ポイント改善)、中国・四国も△42→△40 (2ポイント改善)、九州・沖縄も△50→△32 (18ポイント改善)を予想している。とはいえ、マイナス30台から50台の水準で未だ底は深い。

とはいえ予想の限りでは、全地域で陽がさす方向に進むとみている。

企業規模層別では、100人以上が4～6月期の△49が7～9月期は△38と11ポイントの改善を見込んでおり、以下、50人以上100人未満が△47→△34 (13ポイント改善)、20人以上50人未満が△56→△47 (9ポイント改善)、20人未満が△55→△43 (12ポイントの改善)を見込んでいる。ここでもほとんどの企業階層が大幅な改善を見込んでいる。

今回のDORレポートの冒頭、4～6月期の日本経済の景況は“下げ止まり”“底打ち”といえるかという問題を提起したが、こと中小企業に限っていえば、業況判断では総合判断として1～3月期に比べ4～6月期は若干好転とみているものの、売上高、経常利益では減少を続けている。“下げ止まり”“底打ち”といっても、いまだ土台骨は揺らいでおり、愁眉を開ける状況にまでは至っていないというべきであろう。

規模別経常利益DI (前年同期比)の推移



## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

#### 資金繰りに若干の改善がみられるものの、借入金利に反転の兆候あり

2009年4～6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、1～3月期から3ポイント「窮屈」超過幅が縮小して△15となった。とはいえ、借り入れ環境は改善どころか悪化の兆候すらみられ、中小企業の資金繰りは依然として厳しい状況が続いている。

業種別に資金繰りDIの状況を見ると、建設業（△20→△24）の「窮屈」超過幅が再び拡大している。対照的に、この1年の間に急速に資金繰りの悪化が続いてきた製造業（△21→△19）、流通・商業（△12→△6）では「窮屈」超過幅が縮小しており、サービス業（△19→△17）も資金繰りの窮屈感が幾分和らいでいる。

地域経済圏別では、北陸・中部で資金繰りの大幅な改善がみられた。同地域では前回調査の△29から13ポイントの改善がみられ△16となった。また、前回調査で大幅な悪化がみられた関東（△23→△15）でも7ポイント「窮屈」超過幅が縮小している。さらに、中国・四国（2→3）では「余裕」超過幅の拡大がみられる。これとは対照的に、北海道・東北（△18→△21）、近畿（△16→△22）、九州・沖縄（△15→△16）では「窮屈」超過幅がやや拡大する結果となった。

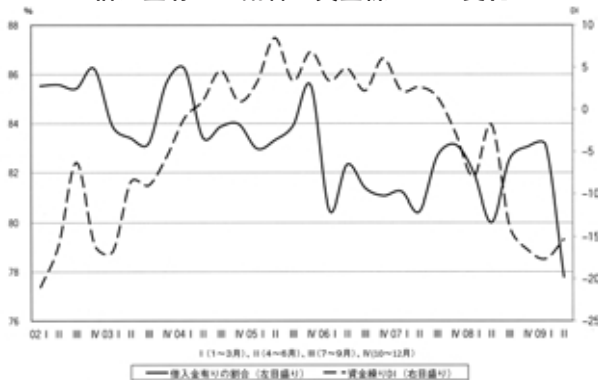
企業規模別では、2期に渡って「窮屈」超過が続いてきた50人以上100人未満（△5→0）および1～3月期で「窮屈」超過に陥った100人以上（△3→3）の企業規模層が「余裕」超過に転じた。対照的に20人未満（△29→△28）、20人以上50人未満（△13→△13）は低位で停滞する結果となった。

資金繰りの窮屈感がいくぶん緩和されたにもかかわらず、企業の資金需要は伸びていない。借入金の有無（「有り」の割合）は、1～3月期よりも5.3ポイント減少して77.8%となり、2001年10～12月期の同項目調査開始以来最低の70%台に落ち込んだ。業種別では建設業（77.5%→72.3%）、地域別では九州・沖縄（79.7%→68.9%）、企業規模別では20人以上50人未満（84.3%→77.1%）が今回調査の最大の下げ幅を記録している。また、長期の借入金DI（「増加」－「減少」割合）

は1～3月期同様の9、短期の借入金DIは7ポイント「増加」超過幅が減少して1にとどまった。

現在までのところ、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）に大幅な変化は見られない（短期借入難度：△18→△19、長期借入難度：△15→△14）とはいえ、こうした資金需要の低迷に追い打ちをかけそうなのは、借入金利の動向である。1～3月期において大幅な「下

借入金有りの割合と資金繰りDIの変化



落」超過幅の拡大を見た金利動向であったが、今回調査では長短資金とも借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）の「低下」超過幅は縮小した。長期資金の借入金利DIは、1～3月期の△17から△8へ、短期資金の借入金利DIも1～3月期の△19から△9へ「下降」超過幅が縮小する結果となっている。業種別では、流通・商業（短期金利DI：△21→△10、長期金利DI：△22→△6）、企業規模別では、20人以上50人未満（短期金利DI：△22→△8、長期金利DI：△21→△6）でこの傾向が強い。

懸念された年度末の「資金繰り危機」は回避されたものの、売上高、仕事量ともますます低迷を強めていることに加え、「緊急保証制度」の利用も4月以降小康状態に入り、企業に対する選別が進みつつある。中小企業向け貸出に対する銀行の姿勢は、景気悪化でますます慎重になっており、資金調達環境はなお厳しくなることが予想される。中小企業の資金繰りはまだまだ予断を許さない状況が続く。

なお、受入手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は、横ばいで推移した。

### 〔物価動向〕

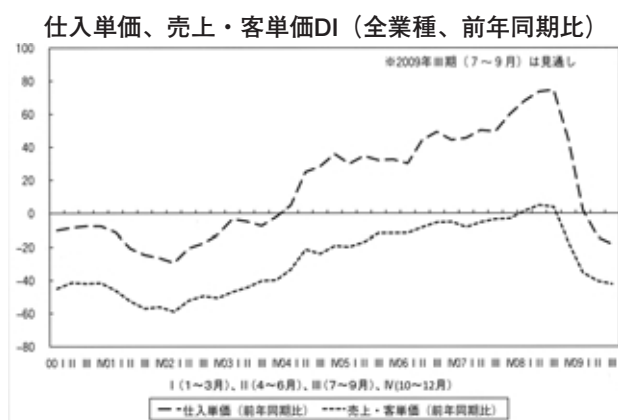
#### 売上単価の「下降」圧力強まる～値引き競争を通じた体力勝負の様相へ

2008年7～9月期の75をピークとして急速に「上昇」圧力が弱まってきた仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、今回調査でついに「下降」超過に転じ△14となった。

業種別にみると、製造業（8→△15）、サービス業（4→0）で「下降」超過に転じたことが特筆される。とりわけ製造業の場合、昨年4～6月期調査では89という未曾有の水準であったことを考えると、まさに「急落」といってよい状況である。また、1～3月期において「下降」超過に転じた建設業（△6→△13）、流通・商業（△2→△21）でも「下降」超過幅の拡大が続いている。企業規模別にみても、20人未満（10→△6）、50人以上100人未満（1→△14）で「下降」超過に転じた。すでに水面下にある20人以上50人未満（△1→△22）、100人以上（△5→△23）の「下降」幅も拡大しており、企業階層を問わない仕入価格の下落がみられた。

他方、企業収益の観点から見て深刻なのは売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）の動向である。2008年10～12月期に「下降」超過に転じた売上単価DIは、今回も「下降」超過幅の拡大が続き、売上単価DIは1～3月期からさらに5ポイント「下降」超過幅が拡大して△41となった。マイナス40台に達したのは、2003年10～12月期以来5年半振りである。

業種別にみると、もっとも厳しい状況にあるのが建設業（△45→△45）、次いで流通・商業（△36→△44）、製造業（△30→△38）とつづく。サービス業は1～3月期同様の△35であった。企業



規模別では、20人未満（△32→△42）、20人以上50人未満（△35→△41）、50人以上100人未満（△38→△43）と、100人未満の各企業階層において「下降」超過幅の拡大がみられる。

この結果は、消費者の購買意欲が低迷する中であって売上高を確保するための値引き競争が展開されていることを暗示させる。実際、経営上の問題点として「販売先からの値下げ要請」を問題点とする回答は、1年前のほぼ倍にあたる21.3%に達した。とりわけ流通・商業（23.7%）とサービス業（18.2%）において急速にこの回答が増えている。

「採算悪化」理由として「売上単価の低下」を挙げる企業が48.2%にのぼっていることから明らかなように、売上高を維持するための値引き競争が企業収益を引き下げる悪循環に陥っていることは否めない。次期についても、売上単価はさらに「下降」超過幅が拡大するとの見方が強く、本格的なデフレの到来に怯えながらも値引き競争を通じた体力勝負をせざるをえない厳しい環境が続くことが予想される。

### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

景況悪化下げ止まり現象が見える中、生産性指標は悪化傾向が続く

急落してきた景況指標に下げ止まりの兆候が出てきた。しかし、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、それぞれ△56、△52で、1～3月期に比べそれぞれ2ポイント減少した。経営効率を示す1人当たり売上高、1人当たり付加価値生産性はともに後退し、下げ止まりに現実味がなく景気後退の底打ちを感じさせない。

とくに1人当たり売上高DIの落ち込みが大きい業種は、建設業（△47→△

57）は10ポイント悪化、サービス業（△40→△47）は7ポイント悪化とかなり落ち込んでいる。1人当たり付加価値DIでは建設業が△48→△55、サービス業が△35→△42と落ち込んでいる。製造業、流通・商業の1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DIは、大幅ではないが改善の兆しになっている。若干の底打ちの兆候が表れているといえるが、それが全体の改善を意味するものでないことも確かである。

正規雇用の減少にも変化に兆しが見られるが、非正規雇用の悪化は継続

正規従業員数DI（「増加」—「減少」割合）は、今期は△14で、1～3月期の△17に比べ3ポイントほどの改善である。悪化をたどってきた建設業も△19→△17に改善している。正規従業員の削減が急ピッチで進められた製造業でも△24→△21と改善し、底打ちに向かう兆候とも見られる。

しかし、臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）は△17→△20と悪化し、非正規雇用では依然“冬の時代”が続いている。とくに、建設業では△6→△19と大幅に悪化し、流通・商業（△12→△14）、サービス業（△5→△8）もともに悪化している。製造業だけは1～3月期の△34から△33とほぼ横ばいで推移している。



### 所定外労働時間、人手の過不足感はさらに落ち込む

景況を最も敏感に反映する労働関係指標は、所定外労働時間である。今期の所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、△41で、1～3月期の△39より若干悪化している。所定外労働時間DIは、建設業が△38→△45と大幅な悪化である。ただし製造業は△60→△56と若干の改善がみられる。しかし、製造業を除くと、流通・商業が横ばい、サービス業が△23→△33と大幅悪化である。所定外労働時間から見ると、景況の悪化はさらに進んでいるとの判断もできる。

人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）では、31→35と過剰感が増え、人手の過剰感が一層強くなっている。業種別では唯一製造業だけが53→47に改善しているだけで、残る建設業、流通・商業、サービス業はいずれも過剰感が強まっており、改善の兆候といえるものはない。

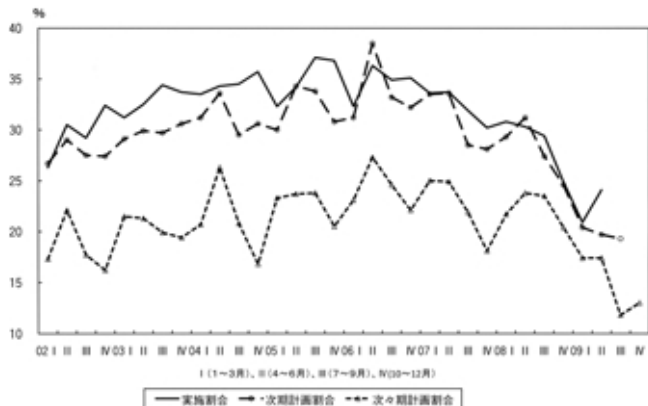
## 〔Ⅳ〕設備投資

### 設備投資実施割合の若干持ち直しも、次期計画割合は依然低位を持續

1～3月期、設備投資実施割合は本調査開始以来の歴史的低位水準（20.9%）となったが、今期、3%程度の持ち直し（20.9%→24.1%）を示し、前回本欄で「2009年4～6月期の実施割合は20%前後に止まり横ばいの状況になろう」という予測は外れる結果となった。また、1～3月期の次期設備投資計画割合が今回の実施割合の予想を例外的に大きく逸脱することにもなった。したがって、そのような今期の実施割合の推移をどのように見るかが問題である。

さて、今期の実施割合について指摘できることは、①その持ち直しの水準は、なお25%を割る低い水準のままであること、また、②次期計画割合は、低位のままほぼ横ばい（19.7%→19.3%）であり、次々期計画も同様にほぼ横ばい（11.8%→13.0%）である。さらに、③実施割合の1～3月期から今期への持ち直しを業種別にみても、建設業が3.0%増（18.5%→21.5%）、製造業が1.8%増（22.0%→23.8%）、流通・商業が5.1%増（17.4%→22.5%）、サービス業が2.4%増（27.4%→29.8%）であり、同様に、次期計画をみると、建設業が6.8%減（19.2%→12.4%）、製造業が3.8%増（18.9%→22.7%）、流通・商業が1.0%増（16.8%→17.8%）、サービス業が5.0%減（27.0%→22.0%）となっている。言い換えれば、次期計画割合が実施計画割合を今回のように例外的に

設備投資の実施・計画割合

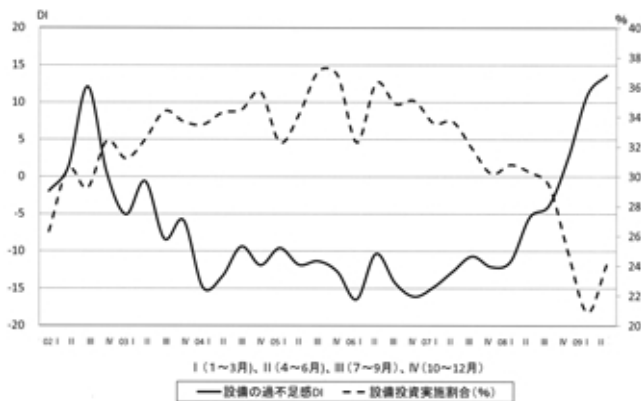


大きく逸脱することがなければ、建設業は9.1%減(21.5%→12.4%)、製造業は1.1%増(23.8%→22.7%)、流通・商業は4.7%減(22.5%→17.8%)、サービス業は7.8%減(29.8%→22.0%)となり、今期実施割合の持ち直しの大きい業種の方が次期計画割合の低下が顕著だといってよいだろう。要するに、今期の実施割合の持ち直しは持続するものではなく、1~3月期の急低下した水準に再び戻りそうだということである。

### 設備投資誘因の回復がなく、依然悪化が継続

設備投資実施割合に最も影響を与えると考えられる設備過不足感DI(「過剰」-「不足」割合)をみると、6期連続上昇(△11→△5→△4→3→11→14)となり、上昇幅は縮小したが、上昇傾向の天井が見えない状況である。また、売上高DIは減少(△53→△55)しており、次期見通しもマイナス水準(△42)はなお大きい。採算水準DIも同様の傾向である。設備投資の金融面は、資金繰りのDIが2ケタ台の窮屈超過基調が継続している。

設備投資の実施割合と設備の過不足感DI



以上から判断すれば、上記の設備投資実施割合の持ち直しが持続するという誘因は見つからないばかりか、悪化の傾向が見られるといわなくてはならない。もちろん、このような状況の中でも、回答企業においては、「設備投資は凍結を予定していたが、こんな時だからこそ設備投資に方向修正し、増産体制を整える」(大阪、コンクリート製品製造販売)とする事例もある。

## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

業況は調査開始以来の最悪値を記録

政府は、昨年来「追加経済対策」や「経済危機対策」を打ち出し、公共投資の拡大を通して建設業へのテコ入れを図ってきた。また、各自治体でも公共工事の前倒し発注などを試みている。しかし、4~6月期の着工工事DI(「増加」-「減少」割合)は△54→△60と低迷しているように、

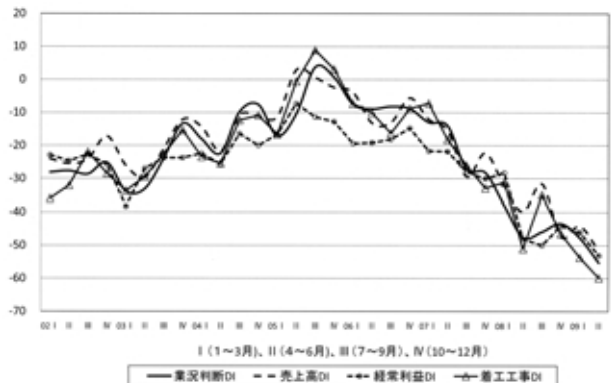
建設市場全体には効果が十分に波及していない。そのため、建設業では、業況をはじめとしたほぼ全ての指標が一段と悪化しており危機的状況が深まっている。

まず、業況判断DIは、 $\Delta 48 \rightarrow \Delta 55$ と調査開始以来の最悪値を記録した。業況水準DIも改善することなく、 $\Delta 61 \rightarrow \Delta 62$ と前期同様に低迷した。また、売上高DIは $\Delta 44 \rightarrow \Delta 52$ と大幅に落ち込み、経常利益DIも $\Delta 46 \rightarrow \Delta 53$ へと後退した。さらに、採算水準DIも $\Delta 23 \rightarrow \Delta 31$ となり、赤字企業の割合は $50.0\% \rightarrow 51.3\%$ へと上昇した。

赤字企業の割合が上昇している要因は、先に指摘したように着工工事自体が落ち込んでいることに加え、売上・客単価DIが $\Delta 45$ と低迷が続いていることにある。なかには、「4月は採算度外視の土地改良区の仕事、5月は民間工事2つだけ」（青森、土木・水道施設工事）といったように、赤字受注を余儀なくされている企業もある。また、1人あたりの売上高DI（ $\Delta 47 \rightarrow \Delta 57$ ）や、1人あたり付加価値DI（ $\Delta 48 \rightarrow \Delta 55$ ）もそれぞれ大幅に落ち込んでいることから経営が逼迫している様子が窺える。

その結果、人手の過剰感も一段と高まっている。人手の過不足感DIは、 $25 \rightarrow 33$ と上昇しており、実際に人員削減に着手している企業もみられる。ただし、その一方で「現状を耐え抜き、5年後を見据えて人材採用と社員教育に注力しようと考えている」（大分、空調衛生・管工事）、「大変な時代だからこそ、社員と共に踏んばる企業が生き残るのではないかと考え、理念の学習や計画づくりに取組んでいる」（宮崎、土木・設備）といったように、人材採用・人材教育に力を入れることで活路を見いだそうとしている企業もある。

建設業の業況判断DI

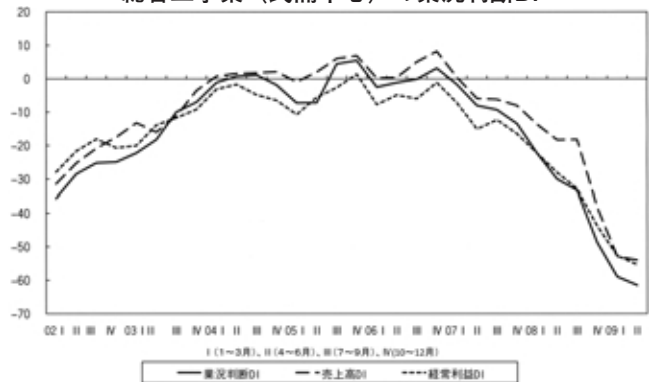


### 官公需部門のさらなる業況悪化は免れるが、民需の冷え込みは続く

次に、建設4業種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）は、サンプル数が少ないことに留意する必要があるが、業況判断DIや売上高DIの悪化傾向が幾分弱まった。経常利益DIは依然として低迷が続くものの、採算水準DIは前期よりは持ち直している。国や自治体による公共工事の発注により、かろうじて業況や売上の悪化を免れる結果となった。

一方、総合工事業（民需中心）は、前期と比べると業況判断DIが落ち込ん

総合工事業（民需中心）の業況判断DI



でいる。また、売上高DIや経常利益DI、採算水準DIは、前期並みの水準で低迷した。マンションや戸建住宅などの民間建設市場は、依然として冷え込んでいる。そのため、総合工事業（民需中心）は、今期も業況や売上高等の改善が見られなかった。

さらに、職別工事業や設備工事業は、一段と厳しい経営状況に直面している。職別工事業は、採算水準DIが水面下でやや持ち直したものの、業況判断DIや売上高DI、経常利益DIは大きく後退している。設備工事業は、業況判断DI、売上高DI、経常利益DIがそろって大幅に落ち込んだ。また、前期は改善の兆しが見られた採算水準DIも、今期は大きく後退している。

今期は、官公需部門で業況や売上高等の悪化傾向が弱まったものの、それ以外には良い判断材料を見出すことが困難な状況であった。

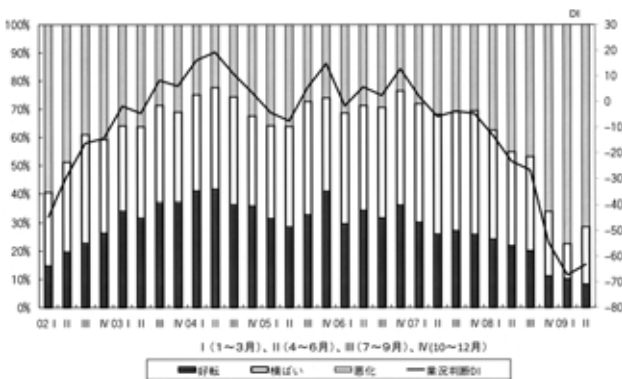
## (b) 製造業

### 業況悪化の加速度は弱まったが、厳しい経営環境に変化なし

製造業全体の業況判断は前期までの急激な悪化から数値的には底打ちの兆しを示したが(△55→△67→△63)、詳細にみると「好転」は10.1%から8.2%に減少しており、「横ばい」が12.5%から20.4%に増えた結果の見かけ上の改善である。業種別に見ても9業種すべてで業況判断は前期と大きな違いは見えず、とりわけ機械金属系では厳しい状況が続いている。売上高DI(△64→△64)、業況水準DI(△69→△62)、経常利益DI(△60→△62)も危機的な水準で推移している。加えて売上・客単価DI(△9→△30→△38)の下降に歯止めはかかっておらず、次期見通し(△41)も厳しい。設備過不足感(8→25→27)をみても過剰感はむしろ高まっており、6月に政府は月例報告で「景気底打ち」を宣言したが、改善しつつあるのは大手企業とその周辺に限定され、多くの地域と中小企業にとっては下げ止まり感の兆しを感じる程度の状況というのが実態と言えよう。

さらに輸出依存度の高い製造業にマイナスの作用する円相場の上昇傾向が出始めたのに加えて、

#### 製造業の業況判断DIと内訳



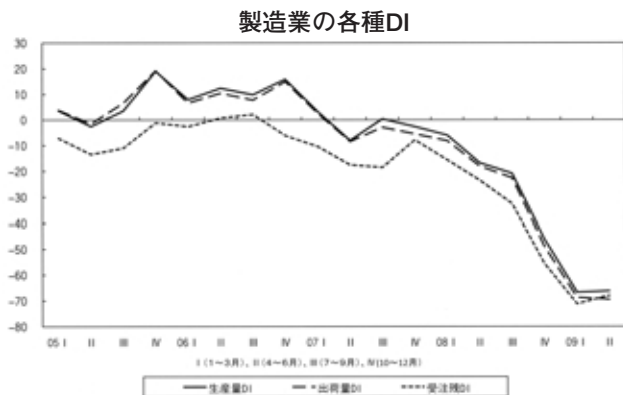
受注減での単価引き下げの状況が企業経営を圧迫している。セーフティネット融資と雇用調整助成金で企業防衛に必死の努力を注入している中小企業にとって、仕事確保の展望がないと返済据え置き期間終了後に、一気に経営危機に直面しかねない。引き続きキャッシュフロー管理を基礎にした財務体質の見直し・健全化が求められる。

### 「まさか」の常態化に備えた全社一丸の危機管理体制の強化を

製造業の生産量DI(「増加」—「減少」割合)(△46→△67→△66:減少は326企業のうち241企業)・出荷量DI(「増加」—「減少」割合)(△49→△69→△69)は危機的な水準で推移しており、生産量・出荷量とも食料品を除いた業種では受注回復の兆しは認められない。とくに製造業の受



注残DI（「増加」－「減少」割合）は数値的には若干の改善が見られたが（△56→△71→△68）、業況判断DIと同じく「増加」は減少しており、「横ばい」の増加が多かったことによるもので、厳しい受注状況がなべ底的に推移しているのが現状である。在庫感では原材料（△13→△20→△16）、製品（△23→△36→△26）ともに今期は在庫調整の顕著な進展があった。



経営上の問題点では、民間需要の停滞を基本に同業者間の価格競争の増加、販売先からの値下げ圧力が中心であり、事業資金の借り入れ難、金利負担増加の比率もじわじわと高まっている。ムダ排除・経費節減はほぼやりつくした感があり、付加価値の増大や新規顧客開拓を二本柱とする自主的経営努力が功を奏するためには、国や地方での内需回復に向けた政策の実施が求められる。中小企業振興基本条例や中小企業憲章の必要性が危機深化の中で浮き彫りにされてきた。

### (c) 流通・商業

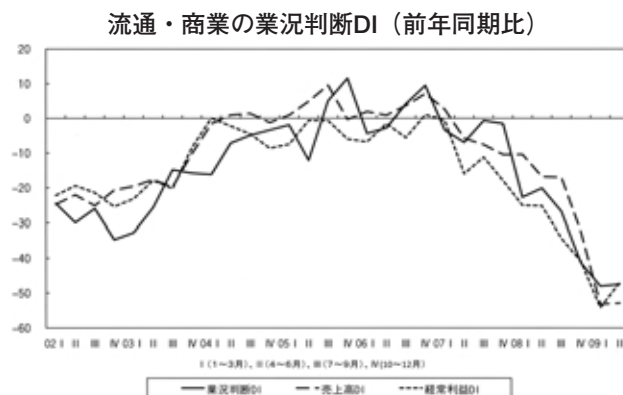
業況判断、業況水準の改善は景気刺激策の効果か、但し、先行きの期待はできず

2009年4～6月期の流通・商業の業況判断DIは、△63→△51と改善傾向にあり、7～9月期見通しについても△43とさらなる改善が見込まれている。同様に4～6月期の業況水準DIについては、△63→△55と好転傾向にあり、7～9月期見通しについては△54と横ばいが見込まれている。

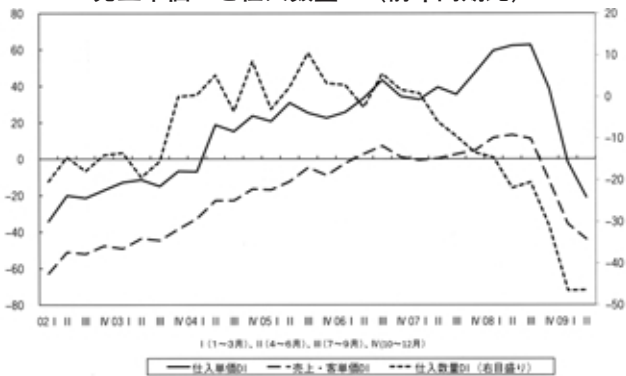
また、4～6月期における売上高DIは、△53で横ばいとなっており、7～9月期見通しについては、△40と改善が期待されている。4～6月期の経常利益DIについては、△54→△47とプラスにあり、7～9月期見通しは、△39と好転が見込まれている。

他方、4～6月期の仕入単価DIについては、△2→△21と大幅な仕入単価の下降傾向があらわれ、7～9月期見通しも△22と横ばいが見込まれている。また、4～6月期の売上・客単価DIは、△36→△44と下降傾向にあり、4～6月期見通しは△43と横ばいが見込まれている。

今期の業況判断DI、業況水準DIの改善は07年1～3月期以来であり、流通・商業が一見改善しているように見えるのは他業種が悪すぎ、その比較の問題である。業況判断DIがマイナス50台では、とても改善傾向にあるとは言えない。しかし、「…エコポイント制度の発足により、お客様の商品購入意欲の増



流通・商業の仕入単価DI、  
売上単価DIと仕入数量DI（前年同期比）



加…」(北海道、家庭用電化製品小売業)との声があるように、多少は昨今の定額給付金、エコカー減税、エコポイントといったカンフル剂的な景気刺激策の効果があつたようにも見える。

7~9月見通しについては、期待含みで業況判断DI、売上高DI、経常利益DIでは、プラスが見込まれているが、企業のボーナスが大幅減になっていることもあり、次期以降の消費は期待でき

ず、さらなる後退もあることも含め、景気回復は不透明である。実際、「…過去の販売先の見直しやお客様の掘り起こし等、細かく見直しております…4、5月頃から少し従来のお客様からの注文が入ってくるようになりましたが、まだ先が見えない状況です」(東京、ユニフォーム販売)との声もある。

#### 小売業が牽引した業況の改善、但し、厳しい価格競争

流通・商業5業種別にみた4~6月期の業況判断DIは、小売業で大幅な改善、情報通信業でプラス傾向があるものの、運輸業、卸売業では横ばい、金融不動産業はさらに悪化している。業況水準DIも同様にの傾向となっている。

4~6月期の売上高DIは、卸売業、金融不動産業では減少しているが、情報通信業、運輸業、小売業では増加傾向にある。また、経常利益DIは、金融不動産では減少しているが、情報通信業、運輸業、卸売業、小売業で増加となっている。

他方、売上・客単価DIは、小売業で上昇があるものの、情報通信業、運輸業、卸売業、金融不動産業では下降傾向にある。

今期の流通・商業の僅かながらの改善は、小売業が牽引している面があるといえる。それは、定額給付金等の効果もあるものの、自らの経営上の努力も大きい。実際、「自社の強みと弱みを徹底的に浮き彫りにして、自社で出来ること、地域資源を活用したご当地飲料水の開発や、……」(埼玉県、酒類・食品販売)との声は、中小企業の強さと弱さを認識した上での経営戦略の展開であり、今後の展開が期待される。それとは反対に「安い単価にチャレンジ、これが大当たり。しかし、客単価が下落し、客数が思ったよりも伸びず売上ダウン……」(北海道、弁当製造販売)との声もある。経営上の問題点で、「同業者相互の価格競争の激化」(52.1%→56.0%)、「販売先からの値下げ要請」(17.1%→23.7%)とあるように、厳しい価格競争に見舞われている現実もある。経営努力を行ったもののデフレスパイラルに巻き込まれ、積極策が企業経営を苦しめる結果になっているという企業もあり、先行き明るい展望が見えるとは決して言えない。

### (d) サービス業

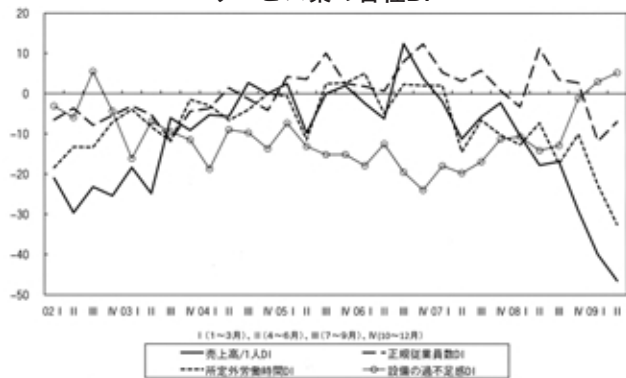
アメリカ発世界同時不況に加え、サービス業の業況悪化に新型インフルエンザが追い討ち

今回調査の「経営上の努力」(自由記述)に「インフルエンザの次は…経済不安はいつ改善する。(中略) 航空、アジア系の便減少(関西空港)で打つ手なし!」(大阪、旅行業)との声がある。企業努力を超えた経済の悪化要因が、否応なくサービス業の経営環境を揺さ振っている。

サービス業の09年4~6月期の業況判断DIは、全業種が前期から3ポイント上昇し△56となったのに比べ、1~3月期と同様の△48と足踏みした状態にある。また、業況水準DIも△48→△43、次期見通しも△40であって景気回復への期待感は弱い。

サービス業の売上高DIは△41→△44と3ポイント下回っている。さらに経常利益DIは△48となり、1~3月期の△43を5ポイント下回っているだけではなく、採算水準DIも5→△7と、1993年にこの項目調査開始以来初めての赤字に陥っている。「経営上の努力」に「弊社の業種は比較的好不況の影響の少ない業種ですが、この度の不況は特別で、その上インフルエンザもあって、実質的にまた精神的にも多くの方が萎縮して、必要以上にお金を使わないようになり、経済全体が小さく」(兵庫、住宅設備管理)なったともあるように、今期の調査結果からは1~3月期同様、業況にはしばらく光明が差さないとのサービス業事業者の「覚悟」が読み取れる。

サービス業の各種DI

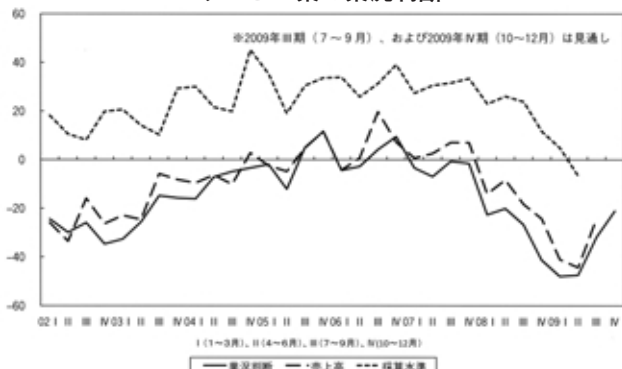


事業の効率性はさらに低下し、設備の過剰感から人員圧縮圧力がさらに強まる

1~3月期で顕著であった事業活動の効率性低下が、今期はさらに明確になっている。サービス業の一人当たり売上高DIは△40→△47と大きく悪化し、また同じく一人当たり付加価値DIも△35→△42と悪化の度合いを増している。売上・客単価DIは08年10~12月期の△26→△35→△35となっているばかりか、次期見通しは△36と景気回復への期待感が薄いことを示している。

さらに、サービス業の設備、従業員に過剰感が出始めていた1~3月期に続き、今期も設備過剰感DIは5とさらに過剰感が進み、一方、正規従業員DIは△12→△7、臨時・パート・アルバイトDIが△5→△8へ、所定外労働時間DIも△23→△33へと総じて減少傾向をたどっ

サービス業の業況判断



ている。

サービス業で長らく続いてきた設備や労働力の「不足」が1～3月期に「過剰」へと転じて以降、今期でも業況悪化と設備過剰感が見通しの立たない景況の下で従業員への圧縮要因となる傾向には変わりなく、社員との一体感を持った経営を維持するために同友会型中小企業としての経営理念を守る努力と才覚とがいっそう求められている。「経営上の努力」にある「現在経費削減を行っている。品質を落とさずやっけて行くようにと設備を入れたところ。今後については、他社でやっていないことを自社に取り入れてやっていきたい。資金はないので大きな事は出来ないが、それなりにやれることはあるので、やってみたいと考えている」(鳥根、クリーニング業)というのも経営者の努力と才覚のひとつである。

## 〔Ⅵ〕 経営上の問題点

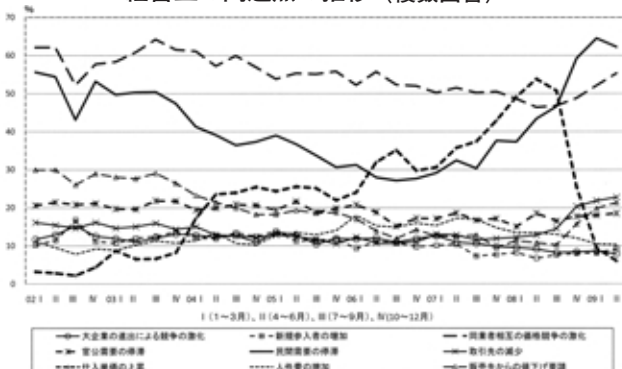
### 「民間需要の停滞」が高止まりし、価格競争が全体的に激化へ

4～6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、1～3月期と全く同一順位(上位から「民間需要の停滞」、「同業者相互の価格競争の激化」、「取引先の減少」、「販売先からの値下げ要請」、「官公需要の停滞」)であった。ということは、1～3月期に引き続き「需要減退の嵐」に襲われている状態が続いていることを意味しよう。とはいえ、1～3月期と比較して問題点としての割合は若干の変化がみられる。たとえば、最大の問題点である「民間需要の停滞」は、1～3月期の64.5%から今期は62.2%へと若干持ち直している一方、第2位に付けている「同業者相互の価格競争の激化」が、52.1%から55.3%へと3.2ポイント比率を高め、同業者間での価格競争がよりシビアになっていることが示されている。

「民間需要の停滞」は、08年10～12月期には12.6ポイントもアップして59.2%と60%台目前に迫っていた。それが前期には64.5%と60%を突破し、調査開始以来の最高値に近づきつつあるだけでなく、1993年後半のバブル崩壊後の底を突破したことを示したが、今期は62.5%と若干持ち直しているとはいえ、深刻なレベルでの停滞感が継続している。

「民間需要の停滞」のこの間の推移は、04年4～6月期から07年7～9月期までが20あるいは30%

経営上の問題点の推移(複数回答)



台で推移し、08年4～6月期から40%台になり、08年10～12月期から50%台、09年1～3月期から60%台になった。この08年秋以降急角度で悪化して経営上の最大の問題点に躍り出たことになる。需要の冷え込みは07年末から徐々に中小企業に浸透してきたが、08年の夏頃から、急激なスピードで冷え込み続け中小企業全体の経営を継続して直撃していることが明らかとなった。

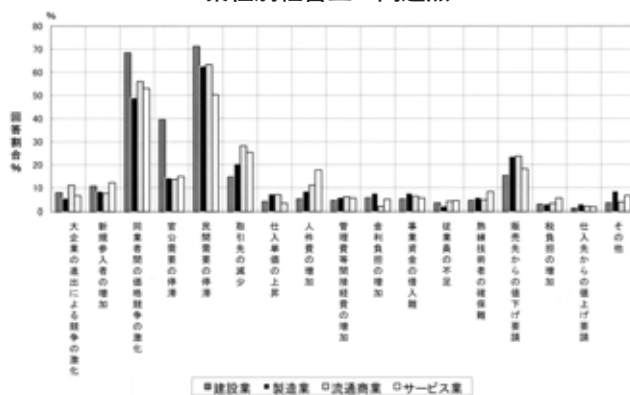
一方、08年7～9月期まで経営上の最大の問題点であった「仕入単価の上昇」は、08年4～6月期の53.8%をピークに、50%台から08年10～12月期になると25.4%と半減し、09年になると1～3月期が9.4%、4～6月期6.0%と完全に上位の問題点ではなくなった。これに対して民間需要停滞の深まりにともない、「同業者相互の価格競争の激化」(55.3%、前期比3.2%増)と「販売先からの値下げ要請」(21.3%、前期比1.5%増)の問題点としての割合がだんだん高くなっていることが見てきた。このように、今期は民間需要の停滞が高い水準で高止まっている中で、それを打開するための企業行動として価格競争が激化しているのである。この価格競争は取引先である販売先からいうと値下げ要請となるのであろう。需要減退の苦境を乗り切るための価格競争があらわになってきた。

今期、ほとんどの業種、ほとんどの地域、ほとんどの企業規模で最大の問題点となったのは「民間需要の停滞」であった。とくに目立つのは業種的には「建設業」(71.2%)、「流通・商業」(63.3%)であるが、「製造業」の需要停滞感(62.7%)は最大の問題点ではあるものの前期より6.4ポイントも緩和した。地域的には「北陸・中部」(65.7%)、「関東」(64.6%)、「近畿」(64.3%)の大都市を抱えた地域の需要停滞が深刻である。企業規模別では「50人以上100人未満」(64.9%)が突出している。前期は全業種、全地域、全企業規模で「民間需要の停滞」が最大の問題点になっていたが、今期は「同業者相互の価格競争の激化」が最大の問題点として浮上してきた業種(サービス業)、地域(北海道・東北、九州・沖縄)、企業規模(100人以上)もあらわれてきた。需要停滞のなかで価格競争が深刻化しつつある。

業況判断別内訳(好転、不変、悪化)に今期の「経営上の問題点」をみると、今期業況が「好転」していると判断している企業の「民間需要の停滞」割合は46.3%と業況「悪化」企業の68.6%より20ポイントも低くなっているように、経営上の問題点の分布状況が、今期の業況が「好転」なのか「悪化」なのかによって大きく異なっている。「好転」企業の問題点は、大きくは「民間需要の停滞」「同業者相互の価格競争の激化」にあるものの、間接経費の増加、従業員の不足に問題点をみている企業が多い。それに対して業況「悪化」企業は、民間需要停滞と価格競争に、より問題点をみているだけでなく、取引先の減少にも危機感を強く抱いているのである。このような傾向は、業況水準別(良い、やや良い、そこそこ、やや悪い、悪い)の「悪い」をみるとより強く表れていることがわかる。

このように、今期は、民需の急激な停滞が中小企業全体を襲っている景気後退局面が継続しているなかで、生き残りをかけた価格競争がとくに中小企業の同業者間で激しくなっている。こうした事態を正確に認識した中小企業に対する力強い支援策が求められる。

業種別経営上の問題点



## 〔Ⅶ〕 経営上の力点

「仕事が消えました」—低い水準の「回復」の動きはあるが、不況の長期化は必至

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1.5ポイント下降して68.1%、2位の「付加価値の増大」は2.8ポイント上昇して42.5%、3位の「社員教育」は0.7ポイント上昇して34.8%となった。1～3月期に急上昇した「人件費以外の経費節約」と「人件費節約」の両項目の合計は、47.6%から38.1%に9.5ポイント下降した。「節約」は当たり前の取り組みとなり、経営上の力点という意識では一段落したようだ。一方、記述回答では、「雇用調整助成金（中安金）の申請」に関連する記述が1～3月期の15件から今期は19件に増えているが目立った。

DOR86号では、「いよいよ暴風圏内に突入か」という記述を紹介したが今期、それを裏付ける記述も多い。「4～6月で仕事が消えました。80%ダウンの状況です」（群馬、医療機械部品）。「現在は昨年9月までの約30%の受注しかなく、…取引先の中で一社は、上場会社の100%子会社であるが、業況の先行が見通せなく廃業が決まった」（和歌山、金属加工業）。

一方、仕事に「動き」が出てきたという声も散見する。「3月には自動車関連では、中国向けが3割（1～2月比）増、4月からはアメリカ向けが2割増（1～2月比）と動きだし、どん底（1～2月）からは前年比5～6割まで戻している」（三重、段ボール製品製造）。「4、5月頃から少し従来のお客様より注文が入って来る様になりましたが、まだ先が見えない状況です」（東京、ユニフォーム販売）。このように、仕事が戻っているといっても低い水準にあり、この先に順調に回復する見通しはまだ持てない。「今回の不況は、長期に及ぶものと考えている。まだ第一クォーターが経過したぐらいで、ハーフタイムもまだまだ先と思える」（神奈川、精密機械部品製造）。

不況の長期化は覚悟しなければならない。

### 長期化する不況をどのように乗り越えるか—次の時代を展望する7つの活路

#### ① マイナスの経営計画で耐える—「現状を耐え抜き、5年後を見据える」

マイナスの目標を掲げた経営計画を作成し、縮小のバランスをとりながら、予算計画を進める場面もでてくる。「2月に中期計画を策定し、17年経営して来て初めてマイナスの計画を作りました」（栃木、包装資材販売）。「新年度（1月）より計画の大幅下方修正した経営計画により運営している。予測した水準を維持し、何とか収支を合わせる事が出来ている状態。しかし低水準なので、現状に甘んじないで売上増加策を真剣に考えて行かないと、存続が困難になると思う」（北海道、家具製造）。

#### ② 身の丈経営・堅実経営で生き残りをはかる—注目される中古品での設備投資

「限られた仕事量の中で、確実に利益を確保すること。そのために、『適正な価格での受注』『原材料費、変動費の削減と管理』を徹底する」（岩手、配電盤設計・製造）。一方、「堅実経営をモットーとした真面目な経営姿勢のみでは、通らない世の中となった。されどもやはり事業を

大切にし、耐えて、頑張っ生きて残りの道を探求する以外に道はない」(長崎、建設業)という揺れ動く判断を吐露する声もある。

設備投資で廉価な中古品を活用する例が目立つ。「仕事量(受注)を増やす為に、機械(マシニングセンター)を導入…中古の機械ですが、半年前に比べかなり相場が下がっているため、安く買う事が出来ました」(福岡、産業機械部品製作)。「中古品で設備投資を行ない、生産の省力化を行ないました。これに伴い発生する生産の余力を、新製品の開発に向けて行き、新たな柱を1つずつ確立して行きたい」(徳島、製材・建材製品販売)。

### ③低価格競争に巻き込まれず高付加価値で勝負—客単価を引き上げる工夫と努力

「役職員全員による会議で、新規受注先の確保を話し合いしたが、技術・技能を磨き、付加価値を高め、従来の受注先で今年度は耐え忍ぶのが妥当という結果となった。デフレによる低価格競争をしても自転車操業になってしまう」(北海道、鋼構造物工事、プラント工事)。深刻な消費不況の中では、客単価の低下に悩まされる。「地元スーパー卸では、県内、他県メーカーとの競争が激しく、単価を下げての販売となり、数量は伸びたものの、売上げ利益共に苦戦した」(静岡、水産加工)。やはり、地道な努力が大事。「サービスの質を上げる努力をした。その結果消費単価が少し上がった」(富山、温泉旅館・飲食店)。

### ④「人を生かす経営」の実践—若い人材の成長と登用が危機突破力となる

全国の新車販売が前年同期比で28%落ち込んだ今年1月、ネットヨタ南国(株)(高知市)は37%増を記録し、過去最高を更新したという記事(『日本経済新聞』2009年3月7日付)は衝撃であったが、定期的に検証をしている会員がいる。「ネットヨタ南国に、経営メンバー8人でベンチマーキング。一様にショックを受けて来た。中期計画の見直し、会社の再構築に『人の成長』『共有』を根本から見据えた会社作りをしなければと痛感」(埼玉、会計業務、経営コンサルティング)。社員の人的成長こそ会社発展の源であることを確認している。

今のような厳しい時、同友会の共同求人活動等での新卒採用の蓄積が威力を発揮している。「若い人材を思い切って登用させて、会社全体の活性化を図る人事移動と組織変更を行い、幹部入替え30名、会社全体移動80名、今だから出来る、人材が揃ったから出来る、定期採用の実績30年の結果であると考えています」(東京、スーパーマーケット)。また、組織の力を引き出すために、経営の意思決定・参加のあり方を変えることも重要。「今まではトップダウン的経営が強かったが、経営幹部8名を加えて経営戦略会議をスタートした。会社の強み、弱みを把握し、3年後、5年後どんな会社にして行くのか、皆さんの意見をまとめ、モチベーションを高めて行きたい」(長野、電磁マイクロチップ)。「全社員協議会を、テーマを決めグループ討議し、我社の緊急課題を決め、全員で解決に向けて対策を立て、期間を決めて実践して行くことにしました」(岡山、印刷業)

### ⑤需要の創出と市場の創造へ—「新しい仕事づくり」への挑戦

今後、不況を乗り越えるために、そして不況後の産業構造の変化に対応するためにも、「新しい仕事づくり」が求められている。「市場は小さいが、大メーカーがもう踏み入らなくなった市場へ新製品投入」(大阪、塗料製造販売)。もちろん、相当の覚悟も必要。「新規事業の取組で、

研究開発・人材育成に優先順位を決めて実行しているが、結果が出るまで相当な時間と費用が発生して苦戦中です」(兵庫、太陽光・風力発電設備)。「不況が続いた後は必ずと言っていいほど、産業構造が変化しています。その変化に対応出来た企業が成長しています。当社もその対応力を身に付け、産業構造の変化を見定めて、会社をどのような構造に作り変えて行くか、今検討中です」(富山、精密機器部品販売)。

#### ⑥連携力・連帯力の強化—ライバルと手を結ぶ大胆さも

「地域資源を活用したご当地飲料水の開発や、若くて意欲のある地域飲食店、経営の勉強会をサポートする業者同志の連携を始めたり、自社単独で出来ない事、連携・絆を強化した活動を開始」(埼玉、酒類・食品販売)。「地域の同業他社も、当社と同様に粗利益等の低下により、採算ギリギリ…の経営状況にあり、地域同業者間での不採算部門の共同化による、お互いの生き残り策を、ライバルと手を結ぶ形で検討、交渉を進めている」(北海道、建築用資材販売)。

#### ⑦マクロ経済情勢を読む力—新しい時代への変化を捉える

親会社の言うことばかりを聞いては思わぬリスクを背負わされる。「工場2007年5月増築、2008年10年事務所建換、新築(2007年増産体制をなさいと親会社より申入れが有り)の借入金が発生してしまったので、役員4名の給与を減額をして返済に対応している」(愛知、自動部品の切削加工業)。経営者はマクロの視点で情勢の動きを読み、経営判断に活かしていくことがますます大事になっている。「今は不況ではなく、新しい時代へ変化している時、その変化を読み取る能力が経営者には必要な時代である」(宮崎、水処理薬品、装置の販売)。同友会で切磋琢磨し、時代の変化を読み取る力を涵養していこうではありませんか。

### 同友会景況調査報告 (DOR) No.87

2009年7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