第88号

同友会景況調査報告（DOR）

（2009年7～9月期）

景況反転するも、いまだ'98年金融危機の最悪期並み

〔概要〕

9月17日、衆議院で圧倒的勝利をかちとった民主党・鳩山政権がスタートを切った。政権発足後1ヵ月たったが、内閣支持率は高い。国民はアメリカだけでなく日本でもチェンジ（変化）を求めている。とはいえ短期的には3兆円近い補正予算の執行停止は景気にマイナスの影響を与えかねない。

では足元の景気はどうか。DOR7～9月期調査によると、業況判断指数（DI）は前年同期比でマイナス49で、4～6月期のマイナス56に比べ7ポイント上昇している。だが、これでも1998年の金融恐慌の最悪期並み以上のものではない。また業況水準でもマイナス48で4～6月期のマイナス59に比べ11ポイント上昇している。それゆえ10～12月期の見通しではマイナス33、16ポイントの改善を期待している。

もっとも前向きの設備投資意欲は低く、その実施割合は4～6月期の24.1％から7～9月期は0.6ポイント落ち込み23.5％、10～12月期の計画割合は20.3％と減少傾向にある。中小企業の設備投資が盛り上がりに欠くならば、日本経済の安定的発展は望めない。

中小企業から前向きの意欲を引き出すためにもチェンジ（変化）の一環として民主党がマニフェスト（政権公約）に掲げた中小企業憲章の制定は急務だといえる。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2009年9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　2,435社より1,033社の回答をえた（回答率42.4％）
（建設163社、製造業337社、流通・商業341社、サービス業189社）
(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数38.7人
②臨時・パート・アルバイトの数38.7人

【DORの眼】

今こそ「労使見解」の精神で経営計画の策定・見直し・適正な運用を

桜美林大学　鬼丸　朋子

2009年9月の日銀短観は、業況判断指数は2期連続で改善したことを捉え、企業の業況感からも底打ち感を確認、と発表した。だが、中小企業の業況･先行き感に限定すれば、景気回復が実感できる状況とは程遠い。DORの2009年7～9月期の景況調査にも、中小企業の置かれた厳しい状況が色濃くあらわれている。業況判断DIで見うる限りようやく反転の兆しがみられたものの、景況の水準は約10年前の金融危機時に比肩する落ち込みから脱し切れていない。とりわけ、売上高DI、採算水準DI、仕入単価DIの状況は、芳しいとは言い難い。

なかでも目を引くのが、景況悪化が雇用面に影響を及ぼしつつあることだ。今回のDOR景況調査でも、臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）は△20→△20と横ばいだったものの、所定外労働時間△41→△39、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は35→30と30台の過剰感が続き、仕事がないことによる労働現場へのマイナスの影響が続いている。特に注目すべきは、正規従業員数DIが、△14→△20と正規従業員数DIがマイナス20台になっていることだ。この水準にまでの悪化は、1990年1～3月期以来のことである。長引く不況が、遂に中小企業の強みの源泉の一つである人材、しかも正社員の削減に手をつけなければならなくなるほど、経営を蝕んでいるのである。

雇用調整を実施した企業にしても、「新規顧客の開拓」「営業の強化」「業務改善･革新」「新分野への参入」「自動化・ロボット化」「ムダの削減」「（人件費を含む）経費節減」「新規得意先の開拓･確保」「新商品の開発」「財務体質の強化」といった全社一丸となった努力を続ける一方で、「一時帰休」「休業日を増やす」「（雇用調整助成金等の）助成金の活用」「役員報酬の削減」「ワークシェアリング」「時間外労働の抑制」「ボーナスカット」等の万策尽くした後の、苦渋の決断であることは言うまでもない。

もちろん、企業の中には、このピンチを「社員教育」「人材の育成」のチャンスと捉えなおし、社員の能力開発･向上に余念がないところも少なくない。現下の苦境を中長期的な会社と社員の成長にいかにつなげていくか、社員のやる気をいかにして保つか、DORの解答欄には各社の志の高さが伺える。厳しい状況だからこそ、「経営理念に基づいた人事ポリシー行動規範の作成」に乗り出した企業も存在している。ヒトの処遇問題が顕在化している今こそ、腰を据えて「労使見解」の精神で経営計画の策定・見直し・適正な運用に取り組む好機である。「ヒト」について真剣に考え、汗と知恵を絞る経営者の姿を社員に示して欲しい。ピンチをいかに乗り越えるか、社員は経営者の背中を、覚悟を、じっと見守っているのだから。

景況反転するも、いまだ'98年金融危機並み

2009年7～9月期DOR

［Ⅰ］業況……4
〔概　況〕……4
大企業だけみても日本経済の実相は分からない
景気回復の足を引っ張る製造業
好転期待は大きいが、政権交代後の政策が見えず不確定性残る
〔売上高〕……7
好転が印象づけられるものの一進一退がつづく
〔経常利益〕……8
好転する経常利益は人件費圧縮によるもの
［Ⅱ］金融・物価……9
〔金融の動向〕……9
資金繰りはやや改善するも、「積極的」資金需要はほとんどみられず
〔物価動向〕……11
仕入単価・売上単価ともに「下降」超過幅拡大～静かに進むデフレ傾向
［Ⅲ］生産性・雇用……12
1人当たり生産性は小幅の反転
調整続く雇用
［Ⅳ］設備投資……13
設備投資実施割合の若干減少、次期計画割合は微増も依然低位を持続
設備投資誘因の悪化の反転が見られるが、回復力は乏しい
［Ⅴ］業種別動向……14
（a）建設業……14
業況悪化、売上高の落ち込みに歯止めがかかる
業況の持ち直しを見せる総合工事業と低迷が続く職別工事業
（b）製造業……16
業況は底バイの気配ながらも、先行き不透明で厳しい経営環境に変化なし
マクロ指標とミクロ指標のギャップに目配りし、危機感を共有した全社一丸体制へ
（c）流通・商業……17
2期連続の好転基調であるものの、リバウンド要素大、所得低迷が購買力に懸念
売上・客単価が減少する卸売業・小売業
（d）サービス業……19
厳しい業況が続くサービス業。やや改善を示すが、業況は依然低水準にとどまる
サービス業の業況改善にとり、製造業の業況悪化が懸念材料
［Ⅵ］経営上の問題点……20
「民間需要の停滞」の高止まりと価格競争の激化がつづく
［Ⅶ］経営上の力点……21
「人減らしはしない」決意新たに―政権交代！期待と懸念が交錯
「事業の目的は顧客の創造である」―新しい仕事づくりへの挑戦
「これまで通りでは生きていけない」―戦略の着眼点をどこに置くか
「この不況は悪いことばかりではない」―経営者の姿勢と気概
「こんなときだからこそ同友会」―同友会での学び合いの真価と同友会の存在価値

〔Ⅰ〕業　況

※本文中、DI値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

〔概況〕

大企業だけみても日本経済の実相は分からない

2009年8月30日の衆議院選挙で308議席を獲得して圧勝した民主党は自民･公明連立の麻生政権に対し、初の本格的政権交代を果たし、9月17日、「脱官僚」政治を掲げた鳩山内閣が発足した。

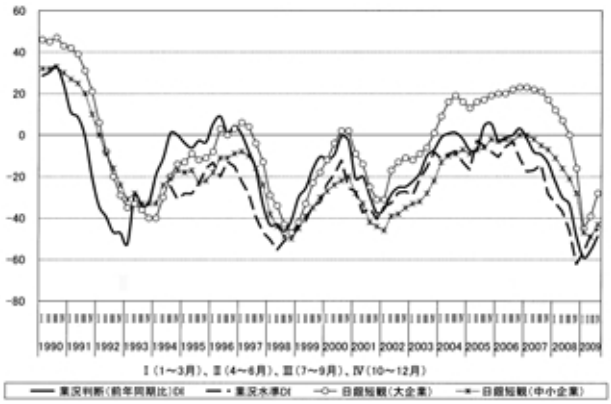
発足後、鳩山政権は直ちに本年度補正予算の執行を停止し、3兆円の財源確保を追求したものの、マニフェスト（政権公約）の実行に向けた新規政策の上積みで2010年度予算の概算要求は過去最大の95兆380億円に達し、国債の大量発行が避けられない事態になろうとしている。他方、地方の公共事業費の削減を含む補正予算の3兆円近い執行停止は年末から年初にかけて景気の「二番底」、軽くとも下振れリスクを招くとの懸念も広がっている。

そこで鳩山内閣は短期の景気対策と中期の経済･社会政策とのバランスをいかに計るか、その舵取りの手腕が問われている。

もっとも政策の舵取りは日本経済の現況に左右される。それでは日本経済の現局面、景気はどう動いているであろうか。

10月1日、日銀が発表した9月短観（企業短期経済観測調査）によると、大企業製造業の業況判断指数（DI）は6月の△48が△33と15ポイントの上昇をみている。業況改善は2期連続で改善幅も6月の10ポイントからさらに拡大している。もっとも大企業非製造業は製造業より傷は浅く、△29→△24で5ポイントの上昇にとどまっている。

業況判断DIと業況水準DI、日銀短観（大企業・中小企業）



他方、中小企業製造業は△57→△52で改善幅は5ポイントで大企業製造業の3分の1に過ぎない。また中小企業非製造業も△44→△39と5ポイントの改善である。大企業に比べ製造業、非製造業も傷は大きい。

したがって大企業は全産業で6月の△39が△28と11ポイント改善を見ているのに対し、中小企業は全産業で△49が△43と6ポイントで、大企業に比べマイナス水準が2倍近くあるのに改善幅は大企業のほぼ半分なのである。大企業との景気改善格差は大きく、中小企業の塗炭の苦しみはなお深い。

なお、日本経済全体の実相を示す「全産業･全規模合計」では6月の△45が△38と7ポイントの上昇である。マスコミは大企業製造業の改善ぶりのみを大きく報じているが、日本経済の改善は大企業製造業の半分に過ぎないのであって、大企業製造業にのみ着目していると、日本経済の実相

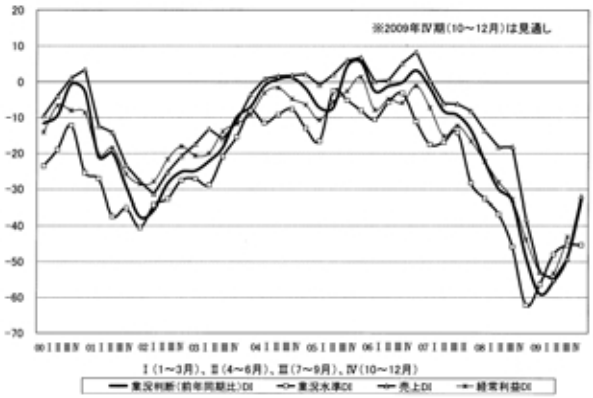
を見誤るといわざるをえない。

景気回復の足を引っ張る製造業

それではDORはどうか。

7～9月期の業況判断DI（「好転」―「悪化」割合）は全業種でみて4～6月期の△56に対し△49と7ポイントの改善である。業況改善は2期連続であるが、改善幅も4～6月期の3ポイントに比べ拡大している。

業況DI、売上DI、経常利益DI、業況水準DI



また日銀短観の業況判断指数と同様の様式で調査している業況水準DI（「良い」―「悪い」割合）をみると、4～6月期の△56が7～9月期は△48で8ポイントの改善である。日銀短観の中小企業・全産業よりマイナス水準はやや低いが、改善幅は大きい。

しかし、それでもこのマイナス水準はあの拓銀・山一が潰れた年、1997年～1998年の金融システム不安をもたらした金融恐慌の最悪期の水準であることを銘記すべきであろう。

業種別に業状判断DIをみると、製造業が4～6月期の△63に比べ、7～9月期は△65で2ポイント悪化を見ている。ただし建設業は△55→△41（改善幅14）、流通・商業が△51→△42（改善幅9）、サービス業が△48→△40（改善幅8）となっている。

大企業製造業の好転ぶりに引き替え、中小企業の製造業の改善は思わしくない。というのも7～9月期､製造業はマイナス水準が最大で改善幅はマイナスであるからである。

業種別業況判断DIの推移（前年同期比）

地域経済圏別では、全般的に改善が見られるが、トヨタ依存の強い北陸・中部だけが悪化をみている。すなわち北陸・中部が4～6月期に比べ7～9月期は△64→△66と2ポイント悪化しているのに対し、関東圏が△54→△52（改善幅2）、近畿圏が△60→△51（改善幅9）と対照的である。また他の地方圏、北海道・東北も△46→△34（改善幅12）、中国・四国が△48→△48（改善幅ゼロ）、九州・沖縄が△58→△36（改善幅22）である。

4～6月期に引き続き大都市の改善を地方圏の改善が上回る傾向がみられるが、北海道・東北、とりわけ九州・沖縄の改善が目立つ。

企業規模別では下層の方が上層に比べ改善が著しい。すなわち100人以上は4～6月期に比べ7～9月期は△47→△43（改善幅4）、50人以上100人未満が△52→△52（改善幅ゼロ）であるのに対し、

20人以上50人未満が△57→△47（改善幅10）、20人未満が△57→△49（改善幅8）である。

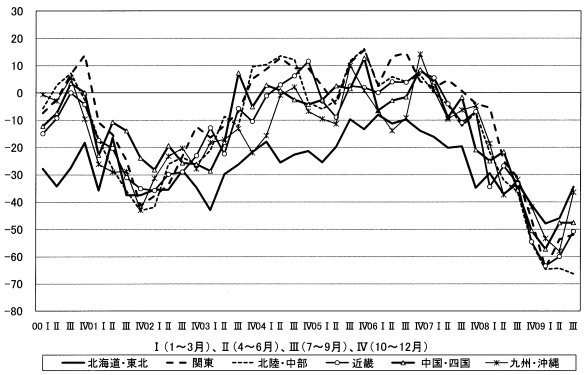
経営悪化の厳しい下層の検討ぶりがうかがえる。

好転期待は大きいが、政権交代後の政策が見えず不確定性残る

それでは今後の見通しはどうか。

日銀の9月短観によると、先行き（3ヵ月後）の12月期は大企業製造業では△33→△21（改善幅12）、大企業非製造業が△24→△17（改善幅7）で大企業製造業の上昇は6月期の15ポイントに比べ12ポイントと鈍化する見込みである。ちなみに大企業・全産業は△28→△19（改善幅9）である。

地域別業況判断（前年同期比）

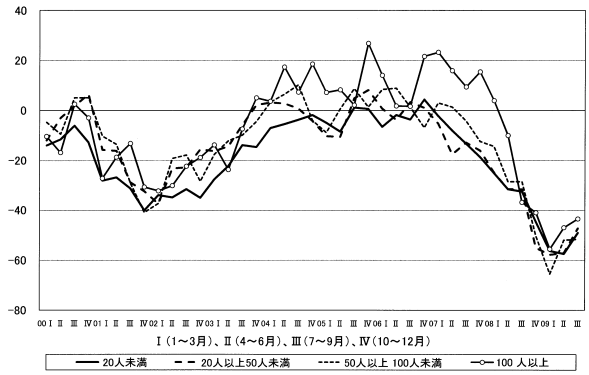


また、中小企業製造業は△52→△44（改善幅8）、中小企業非製造業は△39→△40（改善幅マイナス1）で、大企業製造業より中小企業製造業は改善幅が小さく、大企業非製造業と比べ中小企業非製造業は若干であれ悪化という見通しである。そして中小企業・全産業では△43→△41（改善幅2）となっている。

ではDORではどう見られているか。

まず業況判断DIでみると、10～12月期は△49→△33（改善幅16）の予想である。改善幅は4～6月期の7ポイントを上回る勢いである。

規模別業況判断DI（全業種、前年同期比）



もっとも業況水準DIでみると、これほどの好転はみられない。すなわち全業種で△48→△45（改善幅3）で、日銀短観の改善幅2を上回る3であれ、ほぼ同一傾向をとるとされている。したがって改善に加速度がつくというわけではない。むしろ4～6月期の改善幅8ポイントに比べると3ポイントであるから鈍化傾向をたどるとみるべきであろう。

業況判断DIの次期見通しを業種別にみると、製造業、流通・商業でかなりの改善が見込まれている。すなわち製造業は7～9月期の△65が10～12月期は△40（改善幅25）、流通・商業が△42→△27（改善幅15）と際立っていて、建設業も△41→△36（改善幅5）、サービス業が△40→△30（改善幅10）を見込む。

地域経済圏別では全地域で改善が見込まれている。すなわち関東圏が△52→△35（改善幅17）、北陸・中部が△66→△46（改善幅20）、近畿が△51→△34（改善幅17）と大都市圏も復調に向か

う。また北海道・東北も△34→△23（改善幅11）、中国・四国もマイナス48→△29（改善幅19）、九州・沖縄も△36→△28（改善幅8）とそれぞれ改善を見込む。

企業規模別では、ここでも全規模階層の改善を予期している。すなわち100人以上が△43→△30（改善幅13）、50人以上100人未満が△52→△33（改善幅19）、20人以上50人未満が△47→△35（改善幅12）、20人未満が△49→△31（改善幅18）である。

このように業種、地域経済圏、企業規模のいずれにおいても好転を期待しているが、調査時点が鳩山内閣の政策運営がいまだ見えていない時点のものであるだけに、不確定性を残していることを留意しておくべきであろう。

〔売上高〕

好転が印象づけられるものの一進一退がつづく

売上高DIは、4～6月期には1～3月期の△53が△55と2ポイント悪化したものの7～9月期は△49と6ポイント改善し、好転を印づけるにいたっている。

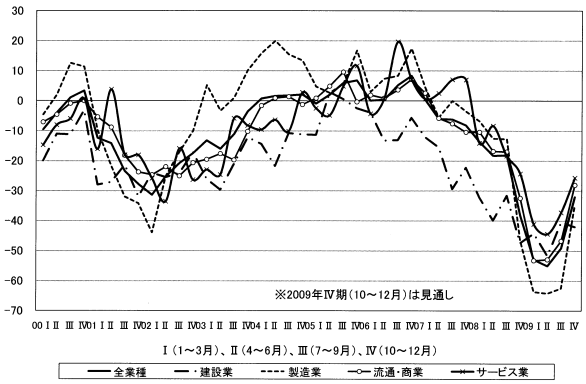
業種別では、製造業が4～6月期の△64に対し7～9月期は△63（改善幅1）、流通・商業が△53→△47（改善幅6）、建設業が△52→△40（改善幅12）、サービス業が△44→△37（改善幅7）となっている。製造業の売上高の改善は4業種中最小であり、回復の力強さを削いでいる。

地域経済圏別では中国・四国の△44→△46（改善幅マイナス2）を除く他の地域で改善がみられる。すなわち関東圏が△60→△53（改善幅7）、北陸・中部が△65→△64（改善幅1）、近畿が△56→△52（改善幅4）である。北陸・中部はマイナス水準が大きいだけでなく、改善もスローである。地方圏では北海道・東北が△47→△39（改善幅8）、九州・沖縄が△53→△35（改善幅18）で、マイナス水準も小さく改善幅も大きい。

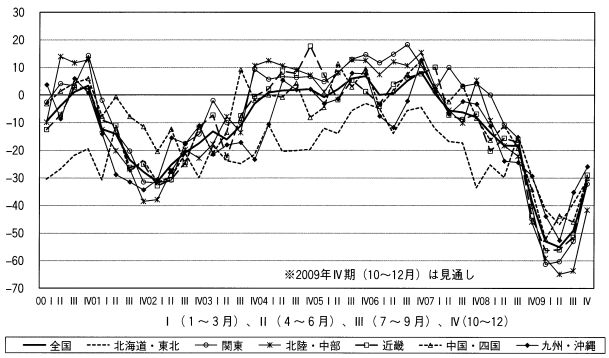
企業規模別では、上層と下層とで対照的な動きになっている。すなわち、上層100人以上が△38→△47（改善幅マイナス9）、50人以上100人未満が△53→△56（改善幅マイナス3）と悪化をみている。これに対し下層の20人以上50人未満は△59→△46（改善幅13）、20人未満が△56→△48（改善幅8）である。

全体としては売上高が改善されている

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DIの推移



とはいえ、このように一進一退を内に含んでいるのである。

それでは今後の見通しはどうか。

まず全業種でみると、10～12月期は、7～9月期の△49に対し△32と17ポイントもの大幅な改善が見込まれている。

業種別では、製造業が△63→△35（改善幅28）、流通･商業が△47→△28（改善幅19）、サービス業が△37→△26（改善幅11）で製造業の大きな反転が期待されている。ただし建設業のみは△40→△42と2ポイントの悪化予想である。

地域経済圏別では、大都市の関東が△53→△32（改善幅21）、北陸・中部が△64→△42（改善幅22）、近畿が△52→△29（改善幅23）と大幅な改善を見込んでいる。また地方圏の北海道・東北でも△39→△31（改善幅8）、中国・四国でも△46→△30（改善幅16）、九州・沖縄でも△35→△26（改善幅9）を見込む。

したがって売上高の動向は大都市圏の好転にかかっている。

企業規模別でも大幅な改善が見込まれている。100人以上が△47→△11（改善幅36）、50人以上100人未満が△56→△32（改善幅24）、20人以上50人未満が△46→△32（改善幅14）、20人未満が△48→△33（改善幅15）となっている。上層ほど大きな反転を期待しているといえる。

【経常利益】

好転する経常利益は人件費圧縮によるもの

経常利益DIも7～9月期、売上高DIと同様に改善している。すなわち全業種でみて△53→△43（改善幅10）となっている。

ではこの経常利益の変化理由はどこに求められるか。経常利益好転理由をみると「売上数量･客数の増加」、「売上単価・客単価の上昇」は4～6月期に比べ7～9月期はそれぞれ66.1%→63.9%、26.8%→14.6%とウェイトを下げているのに対し「人件費の低下」のみが19.6%→27.8%と8.2ポイント増で突出している。したがって経常利益の改善といっても景気浮揚の寄与によるものではなく、ぎりぎりの人件費圧縮により捻出されたものなのである。

業種別では、製造業が△62→△54（改善幅8）、流通・商業が△47→△37（改善幅10）、建設業が△53→△44（改善幅9）、サービス業が△48→△33（改善幅15）である。ここでも製造業は他業種に比べ苦闘している。

DORの採算変化DI（前年同期比）、採算水準DI

地域経済圏別では、大都市圏の関東が△58→△45（改善幅13）、北陸・中部が△66→△56（改善幅10）、近畿が△52→△45（改善幅7）でそれぞれかなり改善をみている。他方、北海道・東北が△46→△30（改善幅16）、中国・四国が

△42→△42（改善幅ゼロ）、九州･沖縄が△50→△37（改善幅13）である。

概して地方圏の方がマイナス水準が小さい。また改善幅では北海道･東北、九州･沖縄のそれが目立つ。

企業規模別ではいずれも規模階層も好転している。すなわち上層の100人以上が△49→△41（改善幅8）、50人以上100人未満が△47→△40（改善幅7）、下層の20人以上50人未満が△56→△44（改善幅12）、20人未満が△55→△42（改善幅13）である。

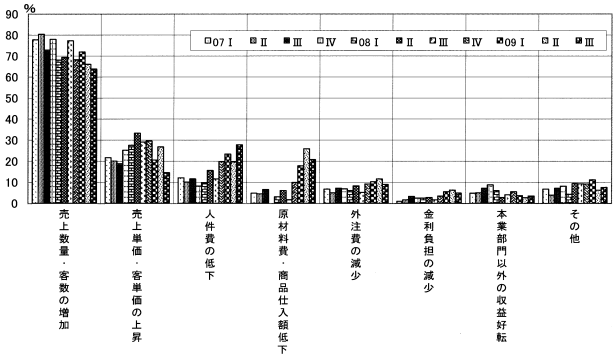
下層の方がマイナス水準が大きいとはいえ、改善幅の好転が顕著である。

それでは今後の見通しはどうか。

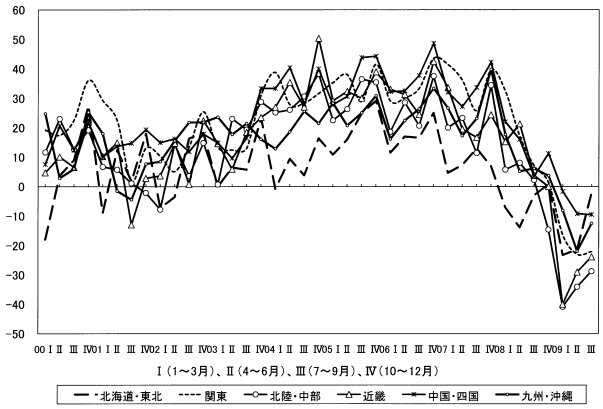
まず全業種では、7～9月期の43に対し、10～12月期は31、12ポイントの改善を見込んでいる。

業種別では、製造業が△54→△33（改善幅21）、流通･商業が△37→△24（改善幅13）、サービス業が△33→△25（改善幅8）を予想している。中でも製造業は一挙に2桁台の改善を見込む。ただし建設業は△44→△45（改善幅マイナス1）でわずかであれ悪化を覚悟している。

経常利益好転理由



地域別採算水準の推移



地域経済圏別では、大都市圏の関東が△45→△36（改善幅9）、北陸･中部が△56→△41（改善幅15）、近畿が△45→△24（改善幅21）とかなりの改善を見込んでいる。他方、北海道・東北が△30→△30（改善幅ゼロ）、中国・四国が△42→△30（改善幅12）、九州・沖縄が△37→△20（改善幅17）の予想である。地方圏では九州・沖縄がマイナス水準は最小で、改善幅も大きい。

企業規模別では、上層からみて100人以上が△41→△15（改善幅26）、50人以上100人未満が△40→△28（改善幅12）、20人以上50人未満が△44→△34（改善幅10）、20人未満が△42→△29（改善幅）13）という見込みである。100人以上はマイナス水準でも最小に達するとともに改善幅でも大幅な好転を予期している。

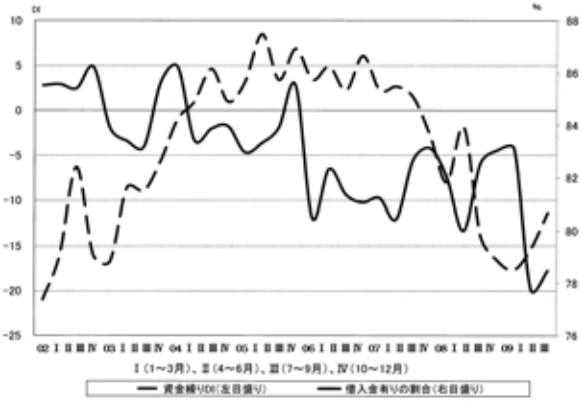
〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りはやや改善するも、「積極的」資金需要はほとんどみられず

2009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

借入金有りの割合と資金繰りDIの変化



窮屈」企業割合）は、4～6月期から4ポイント「窮屈」超過幅が縮小して△11となった。

業種別に資金繰りDIの状況をみると、製造業（△19→△10）、サービス業（△17→△11）では大幅に「窮屈」超過幅が縮小しており、流通･商業（△6→△4）でも資金繰りの窮屈感が幾分和らいだ。対照的に、建設業（△24→△29）は、もっとも厳しい状況であることに加え、今回調査で4業種のうち唯一「窮屈」超過幅が拡大しており、厳しさが際立つ結果となった。

地域経済圏別では、もっとも厳しい状況が長らく続いてきた北海道・東北（△21→△6）で15ポイントの改善がみられたこと、地域経済圏別で唯一「余裕」超過を記録する中国・四国（3→12）でさらなる「余裕」超過幅の拡大がみられたことが特筆される。また、近畿（△22→△14）でも「窮屈」超過幅が縮小した。残りの関東（△15→△18）、北陸・中部（△16→△18）、九州・沖縄（△16→△17）では「窮屈」超過幅が拡大している。

企業規模別では、総じて改善がみられる。もっとも改善の幅が大きかったのは20人未満（△28→△20）で、8ポイントの「窮屈」超過幅の縮小がみられた。また20人以上50人未満（△13→△9）でも「窮屈」超過幅が縮小している。4～6月期に「余裕」超過に転じた50人以上100人未満（0→5）、100人以上（3→5）では「余裕」超過幅の拡大がみられる。

2期連続で資金繰りが改善したにもかかわらず、依然として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、DORで最低水準となった4～6月期よりも0.7ポイント増加して78.5%となったものの、調査開始以来2番目に低い水準にとどまっている。若干の借入金の増加は、「手元資金の積み増し」に充当された可能性が高い。業種別では建設業（73.9%）、地域別では関東（74.3%）、企業規模別では20人未満（76.6%）でもっとも借入金有りの割合が低調であった。また、長期の借入金DI（「増加」－「減少」割合）は4～6月期から1ポイント「増加」超過幅が縮小して8、短期の借入金は5期振りに「減少」超過に転じ△1となった。

借入資金が低迷を続けるのは、金融環境というよりもむしろ仕事量の減少に起因する企業活動の低迷によるところが大きいと考えられる。実際、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）にはほとんど変化は見られない（短期借入難度：△19→△18、長期借入難度：△14→△14）。また、借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、わずかに「低下」超過割合が縮小しているが、依然として「低下」超過が続いており、長期資金の借入金利DIは4～6月期から1ポイント「低下」超過割合が縮小して△7、短期資金の借入金利DIは「低下」超過割合が2ポイント縮小して△7であった。

昨秋以降、中小企業を襲った金融の“嵐”はひとまず峠を越えたが、依然として資金繰り環境の厳しさが続いている。中小企業の金融環境は「質（貸出条件）」、「量（ボリューム）」ともにま

だ平時モードからはほど遠い状況にある。高まる景気後退懸念を背景に、金融機関の貸出態度判断は相変わらず厳しく、資金需要が増える年末に向けて資金繰り不安の再燃が懸念される。加えて、連日マスコミを騒がしている中小企業向け融資等に対する「返済猶予（金融モラトリアム）法案」も、その全容とともに、効果に対しては不透明感がつきまとう。自社の資金管理に細心の注意を傾ける自己防衛手段の必要性がこれまで以上に高まっている。

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〕

仕入単価・売上単価ともに「下降」超過幅拡大～静かに進むデフレ傾向

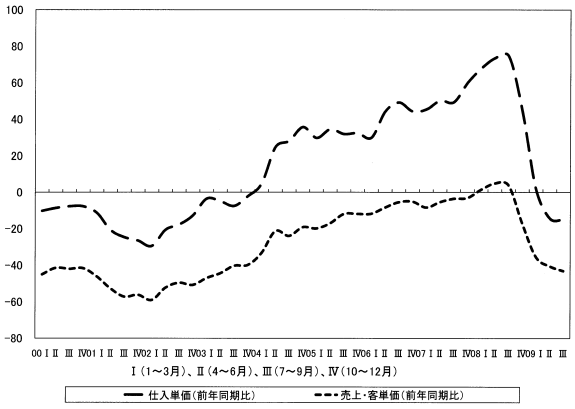
前回の4～6月期で5年半振りに「下降」超過へと転じた仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、今回調査でも1ポイント「下降」超過幅が拡大し、△15となった。

業種別にみると、唯一「上昇」超過が続いていたサービス業（0→△8）が「下落」超過へ転じたことが注目される。サービス業の「下降」超過は、4年半振りである。一方、製造業（△15→△13）では幾分「下降」超過幅が縮小した。なお、建設業（△13→△13）、流通・商業（△21→△21）では、4～6月期と同様の結果であった。企業規模別では、20人未満（△6→△12）、50人以上100人未満（△14→△21）さらに100人以上（△23→△26）では、「下降」超過幅が拡大したが、20人以上50人未満（△22→△12）では「下降」超過幅が縮小しており、企業階層を問わない仕入価格の下落がみられた4～6月期までとは幾分異なる特徴がみられる。

他方、2008年10～12月期調査で「下降」超過に転じた売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、今回も「下降」超過幅の拡大が続いた。売上単価DIは4～6月期からさらに2ポイント「下降」超過幅が拡大して△43となった。

業種別にみると、依然として建設業（△45→△50）であり、約6年振りに△50台に達している。次いで流通・商業（△44→△45）、製造業（△38→△41）と続く。唯一の△30台であったサービス業（△35→△38）でも、「下降」超過幅の拡大がみられた。企業規模別では、100人以上（△29→△41）で大幅な「下降」超過幅の拡大がみられたことが特筆される。2008年7～9月期が23であったことを考えると、1年で60ポイント以上の下降が進んでいる。また、20人未満（△42→△44）、20人以上50人未満（△41→△42）でも「下降」超過幅の拡大がみられたが、50人以上100人未満（△43→△41）では、やや「下降」超過幅が縮小した。

仕入単価、売上・客単価DI（全業種、前年同期比）



巨額の財政支出に支えられた景気回復力には不安が残る。とくに企業収益の観点からいって懸念されるのは、売上・客単価の動向である。家計の節約志向に対

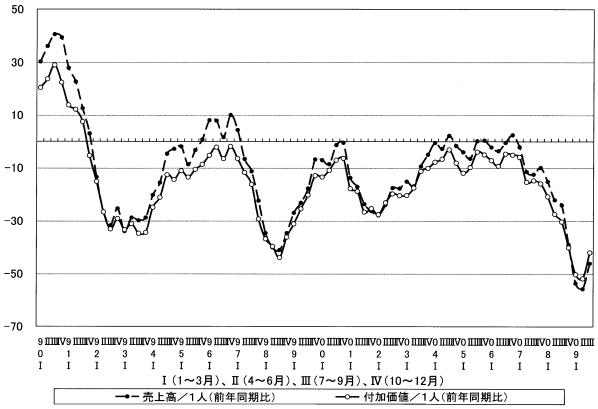
応すべく一部大企業が進める“価格破壊”は値引き競争を誘発し、デフレの本格到来を早める。9月末からじわりじわりと進む円高が、海外からの安値流入品を招くことにも警戒が必要であろう。静かに進行しつつあるデフレ傾向は来期も続くことが予想されており、体力勝負の販売合戦がしばらく続くものと思われる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

1人当たり生産性は小幅の反転

経営悪化を続けてきた07年10～12月期以降、1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は09年4～6月期の△56をもって底打ち、今期は反転の気配が見えた。すなわち、1人当たり売上高DIは△46となり、4～6月期の△56を底にしてほぼ7期ぶりに漸く反転の兆しを見せた。とくに反転の大きい業種は建設業（△57→△39）で18ポイント改善し、08年の水準に近付いて、公共事業効果は出た。また、流通・商業が同じく△53が△42と11ポイント、サービスが同じく△47が△38とこれまた9ポイント反転した。製造業も同じく△63が△58に5ポイント反転した。注目すべきは製造業の反発力が鈍いことである。本格的回復に向かいジャンプ力の弱さの表れといえる。

1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DI



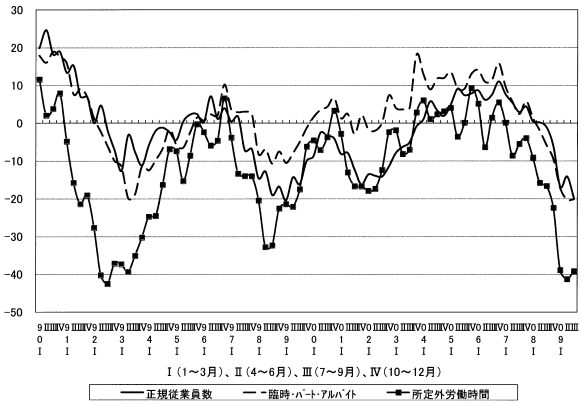
1人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」割合）も09年4～6月期を底（△52）に反転し、今期は△42と、10ポイント反転した。業種別では、建設業が同じく14ポイント反転の△41、製造業が同じく6ポイント反転の△53、流通・商業が同じく9ポイント反転の△39、サービスが同じく14ポイント反転の△28である。建設業とサービス業の反転が強く、製造業が最も低い反転である。

調整続く雇用

景気反転が回復力の弱さを示すものは雇用調整が継続中だからである。正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、今期が△20で、4～6月期に比べ6ポイント悪化し、過去最低水準なった。厳しい雇用状況となっている。とくに悪化が大きいのが製造業で4～6月期の△21が今期は△31と10ポイントの低下であり、過去最大の落ち込み、すなわち雇用調整が行なわれている。次いで流通・商業（△9→△18）が9ポイントの悪化で製造業と同水準の調整下にある。建設業は△17と4～6月期に引き続いて同一水準に止まり、底を這っている。サービス業も△7→△6で、建設業と同様底を這っている。しかし、これまでにない規模で正規雇用の雇用調整が行われていることに注目しなければならない。

ただし、臨時・パート・アルバイトDI（「増加」－「減少」割合）は、今期は△20で4～6月期と同水準であり、底打ち状態のようにも見える。しかし、変転は建設業のみで、製造業、流通・商業、サービス業はいずれも減少ないしは横ばいで、強い雇用調整が続いている。ギリギリの雇用調整の中、正規雇用を減らし、臨時・パート・アルバイト雇用で採算バランスを支える状況である。

従業員数DI、所定外労働時間数DI



所定時間外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、今期が△39で、4～6月期の△41よりは2ポイントの反転だが、反転バネは弱い。というのも反転は建設業、サービス業のみで、製造業、流通・商業はいずれも減少傾向を脱していないからである。

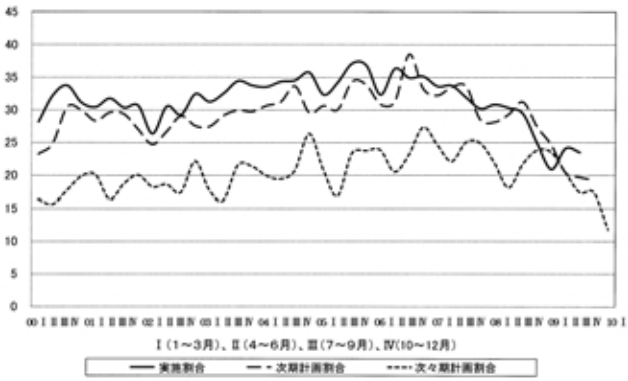
厳しく雇用調整を続ける結果、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）における過剰感は、今期30となり、4～6月期の35という過去最高の過剰状態より5ポイント減少し、最悪期は脱しつつあるように見える。

〔Ⅳ〕設備投資

設備投資実施割合の若干減少、次期計画割合は微増も依然低位を持続

2009年1～3月期に設備投資実施割合は歴史的低水準（20.9%）となったが、今期、4～6月期の3%程度の持ち直しから若干の減少（20.9%→24.1%→23.5%）である。したがって、同割合は順調な回復とはならなかった。また、今回の次期計画割合は微増（19.3%→20.3%）であり、次期の実施割合はほぼ横ばいに推移すると予想される。そして、そうした予測を多少外れても依然低位の水準を持続すると考えられる。なお、次々期設備投資計画割合は2期連続の上昇（11.8%→13.0%→16.6%）となっているが、同割合の予測力が小さく、水準それ自体が低いので、上記の状況を大きく変えるものではならないであろう。

設備投資の実施割合と計画割合



ところで、2009年1～3月期以降の実施割合を、まず、業種別にみると、建設業（18.5%→21.5%→20.0%）、製造業（22.0%→23.8%→22.9%）、サービス業（27.4%→29.8%→26.8%）が増加から減少であり、流通・商業（17.4%→22.5%→23.3%）が2期連続増加、3業種が増加から減少とな

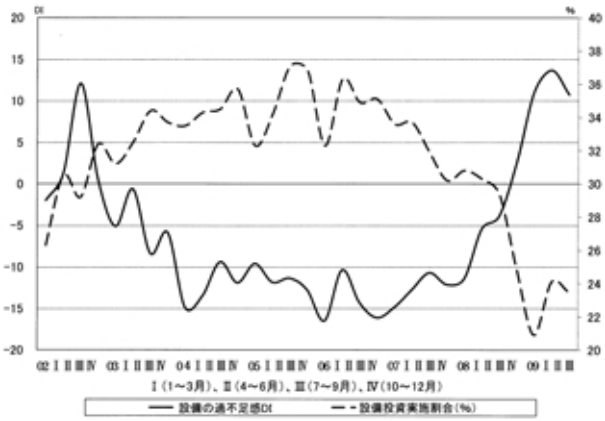
り、1業種が2期連続増加かつ増加幅の縮小である。また、同様に地域別にみると、北海道・東北（20.7%→23.7%→22.5%）、関東（23.5%→25.4%→24.6%）、北陸・中部（19.3%→25.5%→23.2%）、中国・四国（18.0%→21.3%→18.0%）が増加から減少、近畿（22.1%→22.3%→24.5%）、九州・沖縄（21.8%→26.0%→27.3%）が2期連続増加である。さらに、同様に企業規模別にみると、20人未満（17.7%→20.3%→17.5%）、100人未満（25.4%→26.3%→23.4%）が増加から減少、50人未満（22.7%→25.7%→28.3%）、100人以上（27.0%→30.4%→44.9%）が2期連続増加である。

つまり、多くの指標が直近3期において増加から減少となっているのである。その意味で、いわゆる景気の「二番底」も懸念される様相である。同時に、注目されるのは、実施割合における全体が低位ながら、地域別に見た近畿と九州・沖縄の2期連続増加、および、企業規模別に見た100人以上の急増である。これらの動向が全体の動向に今後プラスの効果をもたらすかどうかなお予断はできないが、設備投資がまったく低迷しているということではなく、僅かながら動意がみられるということであろう。

設備投資誘因の悪化の反転が見られるが、回復力は乏しい

設備投資誘因としての設備過不足DI（「過剰」－「不足」割合）を見ると、4～6月期までの6期連続上昇が減少（△11→△5→△4→3→11→14→11）に転じている。したがって、上昇傾向の天井が見えない状況ではなくなっているが、なお、高い過剰感にある。特に、業種別に見た製造業（21）、地域別に見た北陸・中部（24）、企業規模別に見た50人以上100人未満・100人以上（24・22）のそれぞれ他項目と比較して目立った高い水準にあり、今回の金融-経済危機の衝撃はなお持続している。

設備投資の実施割合と設備の過不足感DI



その他、業況判断、売上高、採算（いずれも前年同期比DI）等は2期連続好転し、反転を示しているが、なお大きくマイナス（悪化が好転を上回る）であり、設備投資を促すほどではない。また、製造業の長期借入金DIが2008年10～12月期より急増し高い水準（△2→15→23→28）にあるが、それは設備投資資金ではなく、財務の安定化志向の行動だといわれている。

〔Ⅴ〕業種別動向

（a）建設業

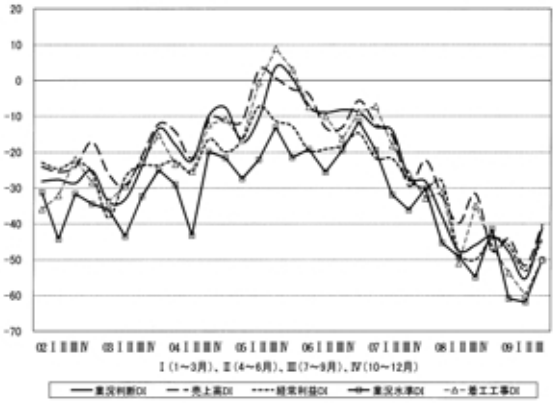
業況悪化、売上高の落ち込みに歯止めがかかる

建設業は、4～6月期に業況をはじめとした主要指標の大幅な落ち込みを記録したが、今期は落

ち込みに歯止めがかかった。ただし、依然として水面下で低迷しており、経営環境は好転したとはいえない。

まず、業況判断DIは△55→△41へ、業況水準DIは△62→△50となり、それぞれ10ポイント以上悪化幅を縮小した。また、売上高DI（△52→△40）や経常利益DI（△53→△44）も10ポイント程度上向いた。

建設業の業況判断、売上高、採算、着工工事DI



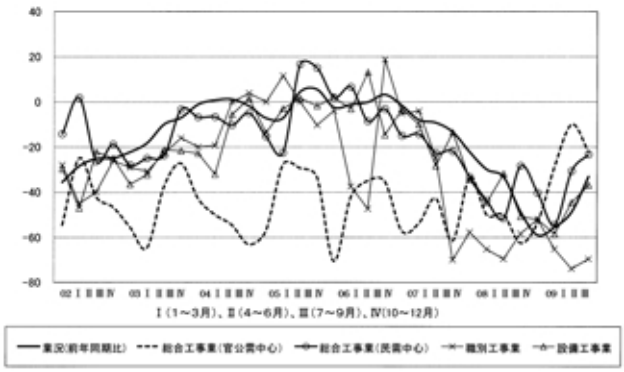
今期、これらの指標が上向いた一つの理由としては、前政権下での一連の景気対策によって公共工事が増発されたことがあげられる。「補正予算の執行により公共工事の受注が増加傾向にある」（北海道、建設業）といった指摘があるように、公共工事への依存度が高い地域においては、影響も大きかったのではないだろうか。しかし、建設需要が自律的に回復したものではないので、安定感を欠いている。例えば、売上・客単価DIは、△45→△50と低下しており、受注量は幾分持ち直しても単価が下落している。採算水準DIは、△31→△24と7ポイント改善している。

さて、次期見通しは、業況判断DIが△36と改善するものの、業況水準DIは△49、売上高DIは△42、経常利益DIは△45とほぼ今期並みの水準で推移する見通しが示されている。また、新規契約工事見通しDI（「増加」－「減少」割合）も△40→△54と一段と落ち込んでいる。こうしたことから、10～12月期も経営環境が好転する見通しは少ない。しかも、新政権発足にともない、補正予算の見直しをはじめ、大型公共工事の凍結が次々に打ち出されている。そのため、今期の見通し以上に業況が低迷することも懸念される。

業況の持ち直しを見せる総合工事業と低迷が続く職別工事業

続いて、建設4業種の動向について見ていくことにしたい。まず、総合工事業（官公需中心）は、業況判断DIをはじめ業況水準DI、売上高DIが水面下ながら大幅な改善傾向を示した。また、黒字に転じる企業の割合も上昇した。民需を中心とする総合工事業も同様に、業況判断DIなど主要な指標は、悪化に歯止めがかかり、持ち直しの傾向を示している。

建設4業種の業況判断DI



次に、職別工事業は、業況判断DIや採算水準DIが悪化に向かったほか、業況水準DIや売上高DIはほぼ前期同様の水準で低迷した。また、設備工事業は、業況判断DIや採算水準DIは改善したが、

業況水準DIや売上高DIは前期並みの水準で推移した。

総合工事業は、業況などの悪化に歯止めがかかったものの、職別工事業は低迷が続き、設備工事業も回復基調は緩やかなものにとどまった。公共工事の増発など建設業へのテコ入れが行われ、その効果は総合工事業には一定程度及んだものとみられる。しかし、職別工事業や設備工事業は、総合工事業ほどには影響が及ばなかったものと考えられる。

このように、影響の強弱はあるが、今期は補正予算の執行による公共工事の発注で、建設需要が刺激された。だが、先に指摘したように、今後は公共工事の発注は一段と少なくなっていく見通しである。こうしたことから、官公需を中心とする建設業者では、抜本的な経営の見直しを迫られることになる。既に、「新分野進出のための人材確保、新規分野の技術勉強会」（群馬、設備工事）を実施している企業もあるように、新技術の開発や新分野への進出といった取り組みがますます重要になっていくであろう。

（b）製造業

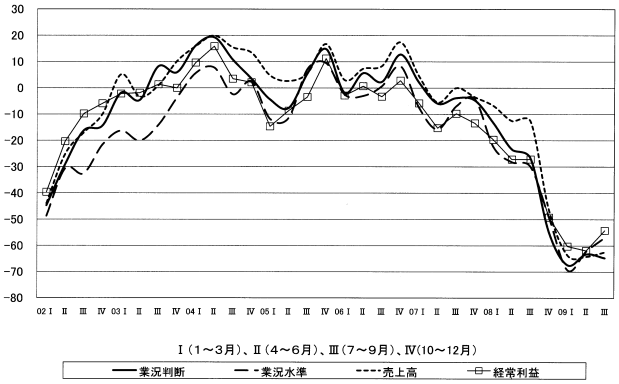
業況は底バイの気配ながらも、先行き不透明で厳しい経営環境に変化なし

製造業全体の業況判断DIは急激な悪化から底ばいの兆しを示した（△67→△63→△65）。次期見通しは△40と反転の気配をうかがわせたが、これは木材、化学、鉄鋼、その他の業種での大幅な改善見通しに引きずられたもので、機械金属加工系業種、繊維、印刷などでは引き続き厳しい見通しが示されていることから、先行き不安は解消されていない。

しかし業況水準DIは力不足の感はあるが徐々に改善していること（△69→△62→△57）、また前期比の業況判断DIは△67→△31→△12と着実な改善傾向を示していることは、年末・年初の最悪の状態からの回復の傾向を反映したものといえる。業種別に見ても鉄鋼･非鉄金属を除いた8業種では業況判断DIは4～6月期と大きな違いは見えず、機械金属系では厳しい状況が続いている。

売上高DI（△64→△63）は低迷する中で、経常利益DI（△62→△54）が改善しているのは損益分益点の引き下げに向けたさまざまな経営努力の成果の現れであろう。しかし売上･客単価ＤＩ（△30→△38→△41）の低下に歯止めはかかっておらず、引き続くデフレ基調の中で価格競争力の強化が求められている。他方、設備過不足感DI（25→27→21）は過剰感の弱まりを示しているが、基本的に改善しつつあるのは大手企業とその周辺に限定され、多くの業種の中小企業にとっては下げ止まり感を感じる程度の状況であり過剰感は根強いというのが実態と言えよう。

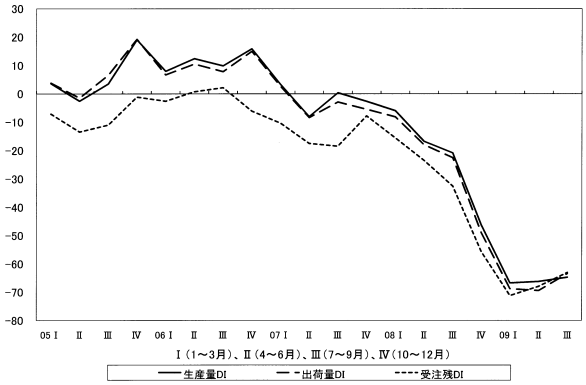
製造業の業況、業況水準、売上高、経常利益DI



アメリカ経済の回復の遅れに起因する円高傾向は、輸出依存度の高い機械系

製造業に今後も大きな圧迫要因となることが予測されるうえに、相変わらず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。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。

製造業の各種DI



マクロ指標とミクロ指標のギャップに目配りし、危機感を共有した全社一丸体制へ

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合、△67→△66→△65：減少は315企業のうち228企業）・出荷量DI（「増加」－「減少」割合、△69→△69→△63）は危機的水準で底バイを継続している。先行きの目安になる受注残DI（「増加」－「減少」割合、△71→△68→△63）は最悪期からの回復傾向を示しているが、依然として受注難基調に変化はない。とくに機械器具（△78）では受注難・価格競争のダブルパンチが持続している。鉄鋼・非鉄、金属製品、繊維も同様である。在庫調整は引き続き着実に進められ、とくに製品在庫感DI（「増加」－「減少」割合、△36→△26→△21）は薄らいでいる。

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る。販路開拓は当然であるが、売上低迷のなかで如何にして損益分岐点を引き下げ、キャッシュフローを改善するかが当面の課題となっている。

（c）流通・商業

2期連続の好転基調であるものの、リバウンド要素大、所得低迷が購買力に懸念

2009年7～9月期の流通・商業の業況判断DIは、△51→△42とどん底の中でも改善をみており、10～12月期見通しについても△27とさらなる改善が見込まれている。また、7～9月期の業況水準DIは、△55→△45と10ポイントの改善をみて、10～12月期は△45と横ばいが見込まれている。

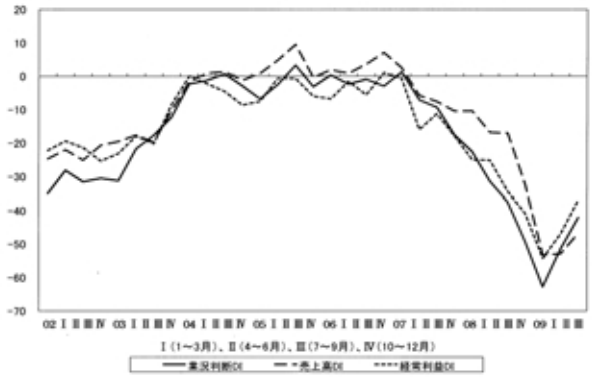
7～9月期における売上高DIは、△53→△47と6ポイントの改善となっており、10～12月期見通しについては、△28と改善が期待されている。7～9月期の経常利益DIについては、△47→△37と10ポイント改善し、10～12月期も△24と改善が見込まれている。

他方、7～9月期の仕入単価ＤＩについては、△21で横ばいであるものの、10～12月期見通しについては、△16と揺り戻しが見込まれている。また、7～9月期の売上・客単価DIは、△44→△45とほぼ横ばいながら、10～12月期見通しについては△35と改善が見込まれている。

今期の流通･商業は、マイナス水面下にあるものの09年1～3月期を底とするプラス傾向となっている。定額給付金、エコカー減税、家電エコポイントといった一連のカンフル剤的景気刺激策が4～6月期に引き続き、7～9月期においても一部効果があったといえよう。

とはいえ、景気後退による夏期賞与急減、民間企業における2008年平均給与は、前年度比△

流通・商業の業況判断DI（前年同期比）



1.7%、429.6万円（国税庁民間給与実態統計調査）となっており、消費者の購買力は、引き続き上昇するとは考えられない。昨年から始まった世界同時不況により、経済全体が縮小しており、「個人所得の減少による消費低迷のため、売上の減少……」（北海道、青果卸売業）との声が示すように、今期の傾向が即V字回復に結びつくと判断できない。いわば、こうした基調はリバウンドによるプラス傾向であるといえ、今後、再びマイナスに転じる可能性は少なくない。

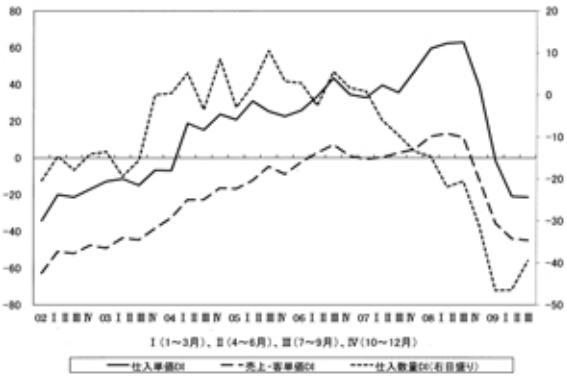
売上・客単価が減少する卸売業・小売業

流通・商業5業種別にみた7～9月期の業況判断DIは、4～6月期での小売業での大幅改善による揺り戻しがみられるものの、情報通信業、運輸業、卸売業、金融不動産業では反転し、改善となっている。また、同様に業況水準DIにおいても、小売業でマイナスであるものの、情報通信業、運輸業、卸売業、金融不動産業では水準は低いが改善となっている。

さらに、7～9月期の売上高DIは、小売業で横ばいであるものの、情報通信業、運輸業、卸売業、金融不動産業ではマイナス幅が縮小している。また、経常利益DIは、すべての業種で改善をみている。他方、7～9月期の仕入単価DIは、小売業で横ばい、卸売業で仕入値下降、情報通信業、運輸業、金融不動産業業種で仕入値は上昇となっている。売上・客単価DIについては、卸売業、小売業でさらなる下降があるものの、情報通信業、運輸業、金融不動産業では単価下げ傾向に歯止めがかかっている。

今期の5業種ごとにみた流通・商業の特徴は、情報通信業、運輸業、卸売業、金融不動産業といった業種での改善である。とはいえ、DIはすべて水面下にあり、多くの企業では回復の実感はなく、実態としてもマイナスとなっている企業も少なくない。実際、「物流が滞っているため、運送収入が昨年の同時期に比べ6割減となっている……」（富山、倉庫業、運送業）との声もある。

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）



昨年から始まった世界同時不況の中、経済は縮小しており、消費者の購買意欲は低下しているが、かかる中、グローバル、ITといった近年における飛躍的な企業を取り巻く環境変化を活用することで、低価格な商品を製造販売するビジネスが注目され、そうしたビ

ジネスを展開している企業（たとえば、ユニクロ、H＆M）などは、高収益をあげ、低価格化の流れは、小売業・卸売業の売上・客単価に影響を与えている。実際、「弁当価格が下落している中で、客単価が低くなっている。安いものが売れる状況になっている」（神奈川、弁当製造販売）との声に示されるように価格競争に突入している小売業もある。

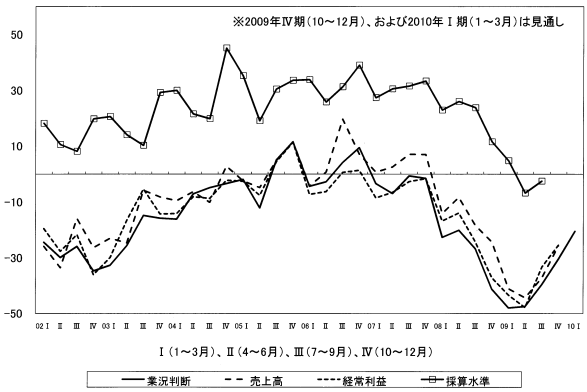
（d）サービス業

厳しい業況が続くサービス業。やや改善を示すが、業況は依然低水準にとどまる

サービス業の09年7～9月期業況判断DIは△40となり、4～6月期の△48から8ポイントの改善をみている。また、今期の△40は建設業の△41、製造業の△65、流通・商業の△42に比べやや上回っている。しかし、いずれも極めて厳しい業況判断の下での僅かな差に過ぎず、今後サービス業の業況回復を確信させるまでの数値とはいえない。まして、サービス業の今期業況判断DIは対個人サービス業で△48、対事業所サービス業で△30であり、今後他産業の業況回復が順調に進まなければ、サービス業では次期見通し△30、次々期見通し△20と回復傾向を見込んではいるものの、業況回復は対事業所サービス業の伸び悩みによって足を引っ張られ、見通しに比べ大きく遅れる可能性が高い。

同様に、サービス業の各種指標は改善を示しているものの、業況回復への力強さを示すには至っていない。売上高DIは今期△37と4～6月期の△44を7ポイント上回り、経常利益DIは今期△33となって4～6月期の△48を15ポイント上回っているが、ここ数年間でも極めて低い水準にあることからは脱却していない。また、一人当たり売上高DIが4～6月期の△47から今期△38へ、一人当たり付加価値額DIも4～6月期△42から今期△28へとそれぞれ改善を示しているものの、やはりここ数年間での厳しい業況を示す水準にとどまっている。

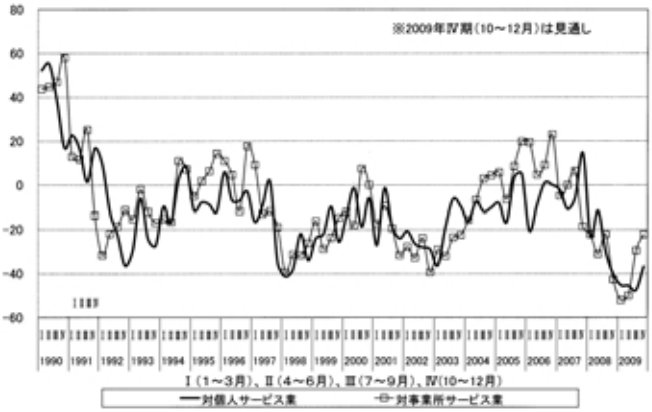
サービス業の業況判断、売上高、経常利益、採算水準



サービス業の業況改善にとり、製造業の業況悪化が懸念材料

サービス業の業況判断DIを対個人サービス業と対事業所サービス業とに分けそれぞれの動向をみると、対事業所サービス業の好転もしくは悪化にやや遅れて対個人サービス業の好転もしくは悪化が現われる傾向がみられる。つまり、他産業の業況変化が企業間取引を通じて対事業所サービス業の業況好転もしくは悪化をもたらすが、他方他産業の業況変化は当該産業の雇用と所得を変化させることによって家計の対サービス支出を変動させ、対個人サービス業の業況変化をもたらすということである。つまり、他産業の業況変化はサービス業のうちまず対事業所サービス業の業況変化をもたらし、ついでややタイムラグをもって対個人サービス業の業況を変化させ

サービス業（対個人、対事業所）別業況判断DI



るということになる。

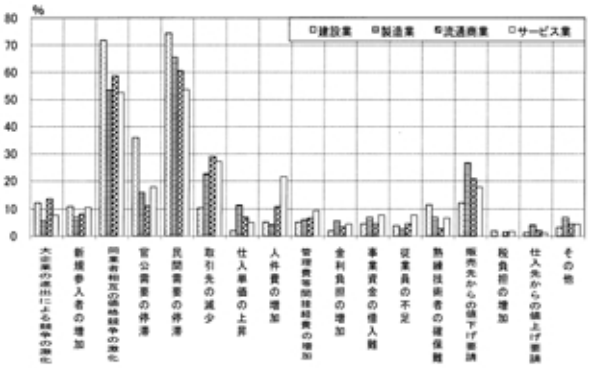
今期の対事業所サービス業の業況判断DIは△30と4～6月期の△50に比べ20ポイントもの大きな改善をみせているが、他個人サービス業では今期△48と4～6月期の△46からむしろ悪化を示している。では、過去の傾向に倣い、対個人サービス業も対事業所サービス業同様に改善へと遅れながらも向かうか、という点が関心の的となる。確かに対個人サービス業の次期見通しは△37であり、今期からの10ポイントを超える改善が見込まれている。このような次期見通しが実現するには他産業の業況回復が大きくかかわる。その意味で、製造業の今期業況判断DIが△65と4～6月期の△63を下回っていることは、製造業の次期見通しが改善を見込んでいるとしても、サービス業の今後にとって大きな懸念材料となる。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

「民間需要の停滞」の高止まりと価格競争の激化がつづく

7～9月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）の上位5項目は、4～6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。これで1～3月期以来3四半期連続して同一順位になったことになる。7～9月期は、4～6月期に引き続き「需要減退」と価格競争の嵐が吹き荒れる状態が続いている。とはいえ、4～6月期と比べてみると問題点としてのウエートには若干の変化があらわれている。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4～6月期は62.2%へと低下したが、今期は63.0%と若干上昇している。また、第2位の「同業者相互の価格競争の激化」は、1～3月期の52.1%から4～6月期55.3%、今期57.7%へと比率を傾向的に高めている。同業者間の価格競争は2004年10～12月期以降で最も厳しい局面を迎えているのである。

業種別経営上の問題点（09年7～9月期、複数回答）



ふりかえってみると、「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%となるなど、60%台目前に迫っていたが、09年1～3月期の

64.5%以降、62.2%、63.0%と3四半期にわたり60%を突破した。この停滞の継続により調査開始以来の最高値に近づきつつある。と同時に1993年後半のバブル崩壊後の底を超える、深刻なレベルでの民間需要の停滞感が続いていることを示すものでもある。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わけだが、とくに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のである。

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」（1～3月期52.1%、4～6月期55.3%、7～9月期57.7%）と「取引先の減少」（1～3月期21.8%、4～6月22．7%、7～9月期23.5%）の問題点としての割合がだんだん高くなってきた。このように、今期も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今までにも増して激化しているのである。しかも需要減退の苦境を乗り切るための価格競争が激化する一方、取引先は少なくなってきている（倒産・廃業による）ことも見落とせない。

今期、問題点としての比率が最も高くなっているのが「同業者相互の価格競争の激化」（前期比2.4ポイント増）であった。これを業種別にみてみると建設業で71.8%と70%台の問題点として突出してはいるが、第2位の問題点であることは、ほかの業種と同様である。地域別には「北海道・東北」地域だけが「同業者相互の価格競争の激化」が「民間需要の停滞」と並んで第1位の問題点（62.0%）になっている。一方、企業規模別にみると「100人以上」の比較的規模の大きな企業が「同業者相互の価格競争の激化」62.9%と、第2位の問題点（「民間需要の停滞」）を8.6ﾎﾟｲﾝﾄも差をつけた第1位になった。規模が大きな企業を中核として経営上の最大の問題点が同業者間の価格競争へ移りつつある兆候なのであろうか。

今期はこのように中小企業の同業者間での生き残りをかけた価格競争戦が、民間需要の停滞が高水準で続いている中で繰り広げられていることが見えてくるのである。こうした事態を正確に認識し、景気低迷に歯止めをかけるような力強い支援策が、現在中小企業に求められている。

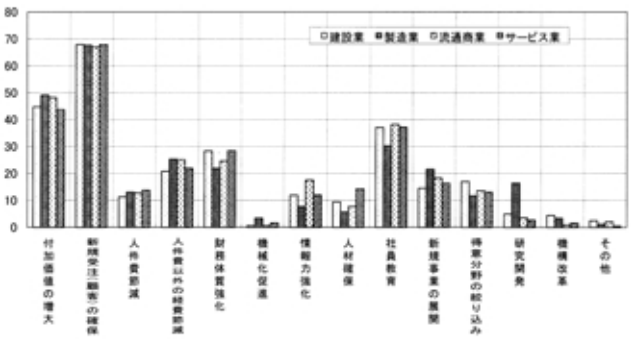
〔Ⅶ〕経営上の力点

「人減らしはしない」決意新たに―政権交代！期待と懸念が交錯

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0.9ポイント下降して67.2%、2位の「付加価値の増大」は4.5ポイント上昇して47.0%、3位の「社員教育」は0.5ポイント上昇して35.3%となった。

今回の記述回答は、世界同時不況の影響と対策を聞いたこともあり、記述回答数が637件（オプションを除いた「経営上の努力」への回答は506件）と

業種別経営上の力点-09Ⅲ



前年同期に比べ「経営上の努力」だけでも約4割増となった。今回はこの世界同時不況の[影響]と[対策]を聞いているが、それを含めて取り上げてみた。不況の中で経営を守り発展させようと奮闘する姿が浮かび上がる貴重な資料となっている。特に、中長期の視野から雇用を守る決意を語る回答が目を引く。「回復の兆しが見えれば現在の人員は必要。従ってとにかく現在の雇用を守ること。社長の給与を大幅に減額し、永年かけて来た役員保険（保証＋退職金用）を解約してでも、人減らしはしない」（北海道、機械器具卸）。また、「雇用調整助成金（中安金）の申請」に関連する記述は、1～3月期が15件、4～6月期が19件であったが、今期は31件に増えている。不況対策を聞く設問があったため、助成金の利用も明確に回答したと考えられるが、雇用を維持するためにこの制度を活用する勢いは弱まってはいない。

今回は、総選挙で民主党が圧勝した政権交代の直後に実施した調査であったことから、新しい政権に対する期待や懸念の意見も寄せられた。「民主党政権になったことによる将来への希望、活性化に期待する。すぐには無理でも、若い人達のエネルギーとムードは、必ずよい展望が開けると思う」（岐阜、木製家具製造）。一方、警戒する声も。「民主党の大勝に見られるように、政治システムも変わると共に、経済も変わり需要の減少を前提とした営業政策を取らざるを得ない」（福岡、ステンレス・アルミ加工販売）。「北海道の頼みの綱、公共事業を減らす民主党が政権を取り、いよいよ北海道の建設業は厳冬の時代に突入です」（[影響]北海道、税理士）。政権交代で中小企業経営にどのような影響があるかは今後検討する必要があるが、マクロな経済への対応としては次の記述に代表される心構えだろう。「大局的には地方問屋にとって好ましい選挙結果と思っているが、当面の混乱の中で、売上減は避けられないのではないか。特に年度後半への危機に対応する準備が必要」（静岡、日用品雑貨卸売）。

「事業の目的は顧客の創造である」―新しい仕事づくりへの挑戦

今期の記述回答では、新しい分野や事業へ挑戦する記述が目立って増え、新しい仕事づくりが焦眉の課題であることを裏付けている。「顧客の確保に努めている。ここで思い起こさせるのは、ドラッカーの『事業の目的は、顧客の創造である』の名言である。まさしく会員企業はこぞって、この言葉をかみしめてみる必要がある」（静岡、税理士事務所）。言葉をかみしめ、まず考えるべきことは、潜在する顧客の要望・ニーズをどう捉えるか。「我が社（ガス販売）の営業の特色に『御用聞き』スタイルがあります。このスタイルは接客密度が高いのが特徴です。この特徴を活かし、新たな市場の開拓を目指しています」（福島、高圧ガス販売、関連機器販売）。「顧客の潜在欲求の仕事を見つけて仕事する。片付け、小規模の仕事など」（茨城、建設･不動産）。ただし、進出のタイミングや自社の力量を考慮する必要もある。「新規分野へ出て行きましたが、市場がまだ熟していない様子です。官公庁の要望で研究分野にも出ましたが、経費が大きくかさみ、ちょっと早く動いたかと思いますが、必ず顧客要求はあるので、この分野に力を入れ大きく育てます」（神奈川、計量器製造修理検査）。

文字通りの「顧客の創造」をめざす場合もある。「営業を含め全社員に今まではお客様第一主義で来たが、これからは経営力のある元気なお客様を創造するという方針に替える」（奈良、食

品原材料卸売業)。さらに、地域や他社との連携で取り組むことも重要。「青森県庁で県産材を活用した長期モデルハウスの事業があり、…採択され…来年1月よりモデルハウスがオープンし、家の特徴は『元気が湧く家（仮称)』…モデルハウスにするだけではなく、建物を教室等に活用し、文化・食育・環境について価値観を見極める場とし、地域に貢献したい」（青森、建築・リフォーム)。「新規分野である省エネ・リニューアル需要等の仕事作りの仕組みを得意先である工事店と共に構築する為の活動～種まきをしています」（[対策]兵庫、電設資材卸商)。

新しいことに取り組むリスクをどう分散するかも大切なテーマになる。「新規分野での取組み、新製品への取組み、新顧客への取組みに実行中。価格競争はしない。技術ビジネス中心に移行する事で、付加価値向上を達成する。価格競争が必要な分野は、外注化して変化対応力をつけ、いつでも辞められる様にして行く」（大阪、光学用硝子生地製造業)。

「これまで通りでは生きていけない」―戦略の着眼点をどこに置くか

不況の長期化を考えるならば、自社経営の向かう方向を再検討することが求められる。「社内で幹部ミーティングの議題として、平成時代の17回の決算書を比較検討した。その結果、既存事業では今後成長出来ない事を確認した。これからの事業の柱を作る事を決めた」（長野、倉庫業)。「ここへ来て生活実用品まで不振となってきている。…我々としてもこれまで通りの販売戦略では生きて行けなくなる。方針の変換が求められる。自社の強みを進化させること」(愛知、ベビー衣料製造業)。

では、どのような戦略で臨んでいるのか。「より一層自社の強み（地方醸造品、地元の信用実績）を活かし、今後伸びる市場（顧客）に勢力を集中させ、自社の独自色をより鮮明にする」（埼玉、業務用酒・食品販売)。「出店拡大路線を一旦据え置き、既存店の既存客の強化『FUN作り』に変更。既存客が新規を連れて来る仕組み、もっと常連となる企画を実践」（[対策]大阪、飲食店経営)。「得意分野の絞り込みを図るため、顧客毎の採算性分析から条件変更を要請し、長期計画に基づき、捨てる客層とせめる客層を見極める戦略を展開中」（福岡、物流業)。

しかし、戦略を実践できる社員が育っていかなければ画餅となる。「社員学習会による現状把握と将来ビジョンの見直し。短期的な事ではなく長期的視野による、品質の圧倒的向上への機会とする」（奈良、ホテル経営)。「従来からの全員参加型の経営の弱点を見つめて『人間性』『働きがい』『生きがい』をテーマに自社のあり方を再度問いかけるように進めている」（埼玉、税務会計専門サービス)。

「この不況は悪いことばかりではない」―経営者の姿勢と気概

今回の記述で次の回答が強く印象に残った。「この不況は、我々の業界にとって決して悪い事ばかりではないと思います。限界利益の中でのサービス・技術向上には最高の環境であり、それを追い求め、やり遂げなければ消えなければならないだけですから。成長の絶好のチャンスと考えています」（[対策]愛知、自動車硝子装着販売)。不屈の精神性とともに経営者らしい戦略眼を感じさせる。「営業の基本にかえり、創業時の苦しい時を思い起こして、初心にかえり活動しています。その時を思えば、まだまだ打つ手あります」（[対策]高知、内外装工事業)。

必死の経営努力が先行して成果を上げている例も出ている。「もともと、体質強化が出来ているので、4月～7月の売上増に伴い、営業経常ベースは利益が大きく出て来ている（H.21.7月決算）。少人数で大きな仕事が出来る仕組みが大事」（[対策]三重、段ボール製品販売）。

「こんなときだからこそ同友会」―同友会での学び合いの真価と同友会の存在価値

この不況の厳しい試練の中で、会員企業の経営の力が試されるとともに、各同友会での学び合いの真価と同友会の存在価値がますます問われている。「こんな時だからこそ、同友会で学び実践できたことが試されると思う」（富山、理美容室用の商材・器材の卸）。「経営の視界を広げようと思うがなかなか…同友会『知識の支援会』に出席して、可能性を検索して行く」（北海道、有機肥料等小売業）。「輸出型製造業は、突然、根本的な構造変革を迫られています。…従来から手掛けてきた新しい仕事に、1人、2人と移しつつ、同友会のネットワークを通して暮らせる小さな仕事づくりに励みたいと思います」（[対策]滋賀、金属バネ製造業）。嵐の中で希望の灯を指し示す灯台＝同友会となりたいものである。

同友会景況調査報告（DOR）No.88

2009年10月31日発行（季刊）

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

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