第89号

同友会景況調査報告（DOR）

（2009年10～12月期）

わずかに回復への動き出るも、需要と価格競争はより深刻化

〔概要〕

2010年、中小企業景気はどうなるであろうか。日本経済新聞社が1月22日にまとめた『中小企業経営者調査』によると、「景気が悪化」とみる経営者は4割、大企業の倍で「中小、景況感なお厳しく」と報じている。

DORの10～12月期調査では、以下のようである。

すなわち全業種を業況判断DIでみると、10～12月期はマイナス45、2010年1～3月期はマイナス37と回復線上にあるが、業況水準DIでは、10～12月期がマイナス45、10年1～3月期はマイナス54と9ポイント悪化すると予想している。業況水準で見る限り、「二番底」的様相も呈しかねない。08年のリーマン・ショック以降、高水準のマイナスが続き、中小企業の体力は限界に近づいている。そしてこうした事態のもとでは10年1～3月期にかけて設備投資も減退予想になる（10～12月期実施割合：23.7%→10年1～3月期計画割合：21.6%）。

中小企業は、海外進出余力がない企業が多いだけに、消費不況克服に向けて個人消費の減退に歯止めをかけ、内需主導型の成長戦略の軌道敷設が喫緊の要務となっている。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2009年12月5～10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　2,433社より927社の回答をえた（回答率38.1%）
（建設168社、製造業306社、流通・商業295社、サービス業155社）
(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数40.4人
②臨時・パート・アルバイトの数37.3人

【DORの眼】

2010年の分水嶺
―経済政策から見た国の中味―

日本大学　永山　利和

20年ほど前、世界的構造転換が生じた。1989年ベルリンの壁が崩壊した。中国の改革・開放路線と相まって資本主義が“世界体制”となった。10年前の1999年、ユーロが誕生した。国家主権の枢要をなす通貨主権の放棄などあり得ないという近代国家の常識は覆された。2001年には世界的秩序への挑戦となった9・11テロが起き、対テロリズムの国際協調が、経済のグローバリゼイションとともに“国境無き紛争”対応の時代に移行した。それは国民国家パラダイムの転換だが、この転換はどこに行くのか。ゴールは見えない。だが、ぼやく前に「失われた時」を振返り、どこに行くのかを考える必要がある。

注目すべき経緯がある。1995年度、日本の名目及び実質GDPが500兆円を超えた。腰だめだが、2009年度の名目GDPは475兆円台、実質GDPは525兆円台となろう。この名目値と実質値との差は約50兆円となる。50兆円の額はGDP比10％である。このズレは縷々論議はあろう。ズレ発生は、物価動向にある。つまり名目GDPの減少は物価下落である。すなわち、総合物価指数、GDPデフレーターのマイナスが要因である。企業のバランスシートは名目値だから、名目GDPマイナスは売上高減少に反映する。事業縮小が進んでいると思える。物価下落は低価格輸入品の影響もあるが、何よりも雇用者所得減、将来の生活不安による最終消費需要の委縮、すなわち需要不足を映し出している。このギャップをどう埋めるか、需要拡大策が問われている。

また、GDPの名目値と実質値のズレを通貨で評価すれば、円の価値上昇である。円高は、輸入資源・原材料上昇を相殺するが、世界企業間競争においては国内経済活動が高費用・高価格となる。結果、世界市場競争でハンディが生じる。そこから輸出大企業は、中小企業からの部品購入等の生産価格引き下げを正当化し、圧力をかける。この圧力は広がり、規制緩和政策と相まって非正規雇用を一気に広めた。中小企業が生き延びてきた事業領域に非正規雇用の低コスト労働を武器に大手のチェーンストア、フランチャイズ・システム等が展開された。底辺の自営業層などの所得水準は非正規雇用者以下に減った。この“見えざる手”は、多くの自営業主、小規模企業就業者を雇用者または失業者・無業者にした。規制改革政策担当者はこのシナリオを意識していなかったろう。

この結果日本の企業数のうち会社企業数は、1996年以来減少の一途をたどる。かつて企業数の増加が経済活力の象徴とみなされてきた。とすれば会社企業数減少は活力喪失を表示する。個人企業数は会社企業数を下回り、自営業等、小規模事業の存立基盤が日々に失われている。この20年間、企業活動機会は縮小され、起業家精神、創業意欲が削がれた。2009年第Ⅳ四半期のDOR景況調査は正規従業員削減、非正規雇用に雇用シフトが顕在化している。失われた20年に将来展望を切り開き、世界で通用する経営姿勢構築の“支点”が問われている。

わずかに回復への動き出るも、需要と価格競争はより深刻化

2009年10～12月期DOR

［Ⅰ］業況……4
〔概　況〕……4
「二番底」懸念もある中での、輸出に支えられた景気改善
製造業の改善の賜物で全業種で改善するも、回復力は弱い
二番底的様相の現出が予測される中小企業の景況
〔売上高〕……7
流通・商業の悪化が目立つものの、全規模、全地域で好転
〔経常利益〕……8
都市部での持ち直しが注目されるが、規模格差は広がりつつある
［Ⅱ］金融・物価……9
〔金融の動向〕……9
資金繰りの窮屈感はリーマン・ショック前の水準に回復
〔物価動向〕……11
売上単価の「下降」超過幅拡大――鮮明化するデフレ傾向
［Ⅲ］生産性・雇用……12
過去最大の不況を象徴する1人当たり売上高・付加価値生産性
悪化が進む正規従業員雇用
人手の過剰感の縮小
［Ⅳ］設備投資……13
設備投資実施割合は横ばい，次期計画割合は微増続くも依然低位のまま
設備投資誘因の悪化の反転が見られるが、設備投資の回復に至らない
［Ⅴ］業種別動向……14
（a）建設業……14
業況・売上高が低迷するなかで、採算は持ち直しの傾向
公共事業の見直しにより、危機感が高まる総合工事業（官公需中心）
（b）製造業……16
業況反転の気配ながらも、ひき続くデフレ構造で厳しい経営環境に変化なし
指標上は回復傾向なれど、自律的回復軌道には乗りきれない製造業
（c）流通・商業……17
長引くデフレ状況、業況判断、業況水準、売上高、経常利益の悪化
すべての業種での悪化傾向
（d）サービス業……19
売上高増加の努力も、販売効率の改善が進まず、採算好転への手応え感は少ない
対事業所サービス業の業況改善が進まず、売上増への経営努力継続はさらに必要
［Ⅵ］経営上の問題点……20
民需の停滞が続くなかで、官公需の停滞と同業者間の価格競争とが激化している
［Ⅶ］経営上の力点……21
「いまだかつてない厳しさ」の波及と「二番底」懸念
デフレ経済下での経営戦略を考える――市場縮小に対応する6つの視点

〔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〕

「二番底」懸念もある中での、輸出に支えられた景気改善

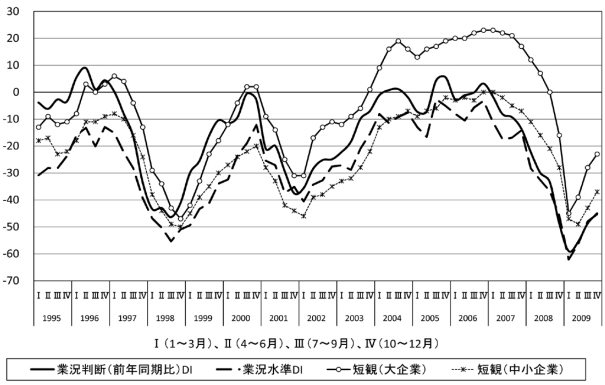
2010年は08年世界同時不況の3年目、そして2010年代が始まる。

2010年代はどのような年になるであろうか。1月20日、世界銀行が発表した世界経済見通しによると、2010年の世界経済全体の経済成長率は前年比2.7%増となり、戦後初めて縮小した09年のマイナス2.2%から2年ぶりにプラス成長に戻ると予測し、「世界経済は前例のない長く深刻な景気後退の苦しみから抜け出しつつある」と評価している。

もっとも09年は先進国中、日本はマイナス5.4%でもっとも後退幅は大きく2010年も1.3%に止まるとされている。

では、日本の経営者はどうみているか。毎日新聞が09年末に実施した主要企業119社の景気アンケートによると、「足踏み（横ばい）」が56%、「良くなる」が29%、「悪くなる」が13%と回答。景気・経営の懸念材料としては1位が「個人消費の低迷」（65社）で、以下「円高」（57社）、「デフレ進行」（53社）、「米経済の先行き」（50社）となっていて「回復力、極めて弱い」とみている。さらに「二番底の可能性も否定しない」（日産自動車）など景気が再び悪化する「二番底」への警戒感も根強い。

業況判断DIと業況水準DI、日銀短観（大企業・中小企業）



それでは経済の実相はどうなのか。

日銀が09年12月14日に発表した12月の短観（企業短期経済観測調査）によると、全産業で9月の△38が今回は△32で6ポイントの改善であるから3期連続の改善となる。内訳では大企業は9月の△28が今回は△23で5ポイントの改善である。そのうち大企業製造業は9月の△33に対し、アジア向けの輸出に支えられて、△24と9ポイント改善したが、改善幅は9月の15ポイントに比べ縮小している。他方、輸出回復の恩恵を受けにくい大企業非製造業は9月の△24に対し、△22で改善幅は2ポイントと低い。

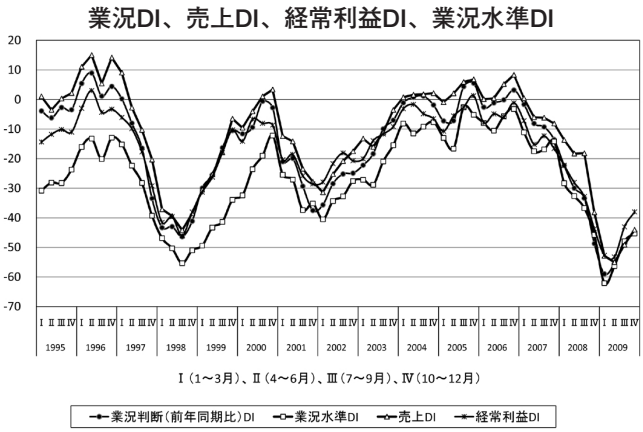
対するに中小企業をみると、全体では9月の△43が今回は△37と6ポイントの改善である。そのうち中小企業製造業は△52が△40と12ポイント改善。非製造業は△39が△35と4ポイント改善をみている。

大企業と比べ、特に中小企業製造業の改善幅は小さい。

製造業の改善の賜物で全業種で改善するも、回復力は弱い

それではDORはどうか。

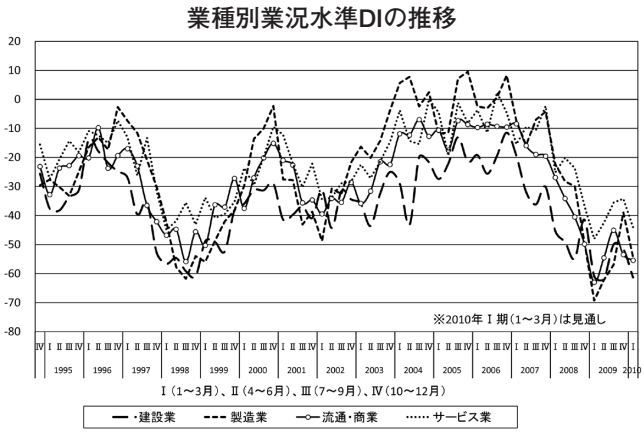
まず日銀短観と同一の調査方法による業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）をみると、全業種では7～9月期の△48が今期10～12月期は△45と3ポイント改善をみている。業種別では製造業が△57→△39と18ポイントと大幅に好転、サービス業も△36→△34（2ポイント改善）とわずかながら好転している。もっとも建設業は△50→△52（2ポイント悪化）、流通・商業も△45→△53（8ポイント悪化）である。そこで好転はひとえに製造業の好転の賜物ということになる。



また前年同期との比較でみた業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）でも、全業種で△49→△45（4ポイント改善）と好転している。内訳を業種別に見ると、製造業が△65→△44（21ポイント改善）と大きく改善し、サービス業も△40→△37（3ポイント改善）とわずかながら改善をみている。だが建設業は△41→△42（1ポイント悪化）、流通・商業も△42→△52（10ポイント悪化）と悪化している。

数値の大小はあれ同一の傾向が見てとれる。

地域経済圏別では、業況水準DIでみて、九州・沖縄がマイナス43→△24（19ポイント改善）、近畿が△56→△45（11ポイント改善）、関東が△49→△48（1ポイント改善）である。これに対し北海道・東北が△37→△44（7ポイント悪化）、北陸・中部が△54→△59（5ポイント悪化）。中国・四国が△44→△47（3ポイント悪化）である。地域経済圏別の明暗はかなり大きい。

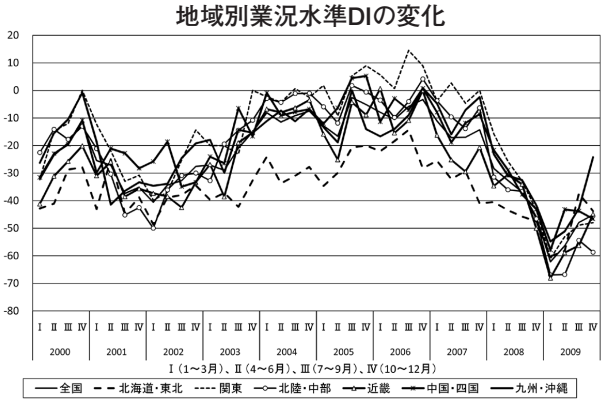


企業規模別では、業況水準DIでみて、100人以上が△36→△40（4ポイント悪化）、50人以上100人未満も△39→△40（1ポイント悪化）である。他方、20人以上50人未満は△47→△44（3ポイント改善）、20人未満が△51→△49（2ポイント改善）と対照的である。回復力の弱さはここにもうかがえよう。

二番底的様相の現出が予測される中小企業の景況

それでは今後の見通しはどうか

12月の日銀短観によると、「先行き」（3ヵ月後）は大企業全産業で△23→△19（4ポイント改善）が見込まれ、大企業製造業で△24→△18（6ポイント改善）、非製造業も△22→△19（3ポイント改善）の予想である。



だが、中小企業全産業では△37→△42（5ポイント悪化）と暗転、中小企業製造業でも△40→△42（2ポイント悪化）、非製造業も△35→△41（6ポイント悪化）である。

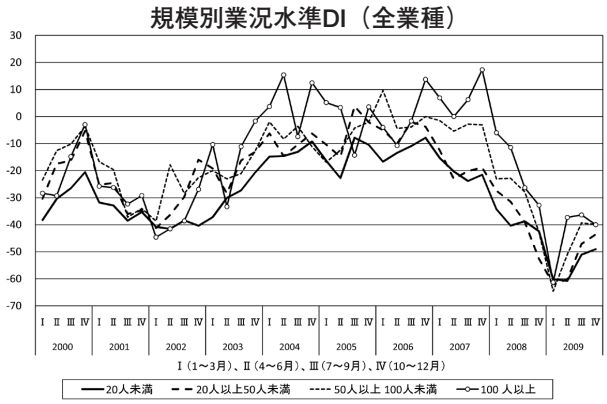
ではDORはどうか。DORでも業況水準DIで見て、2010年1～3月期は全業種で△45→△54（9ポイント悪化）を見込んでいる。業種別では製造業が△39→△54（15ポイント悪化）、サービス業も△34→△44（10ポイント悪化）、建設業も△52→△61（9ポイント悪化）、流通・商業が△53→△55（2ポイント悪化）と4業種の全てが悪化を予想している。

そこで日銀短観、DORの先行き見通しによるならば、この1～3月期は中小企業にとって大幅ではないにしても、二番底的様相が現出する見込みが濃厚であるといえよう。

なお、変化方向を示す業況判断DIでみると全業種で△45→△37（8ポイント改善）となる見込みである。内訳は製造業が△44→△23（21ポイント改善）、サービス業が△37→△42（5ポイント悪化）、建設業が△42→△48（6ポイント悪化）、流通・商業が△52→△44（8ポイント改善）とみている。したがって、方向としては良くなっているが、到達水準から下振れする。

このように水準と変化方向との差異が見られるが、以後、地域経済圏別では業況水準で示す。

地域経済圏別では、業況水準DIでみると、全地域で悪化すると見込まれている。すなわち北海道・東北が△44→△54（10ポイント悪化）、関東が△48→△59（11ポイント悪化）、北陸・中部が△59→△61（2ポイント悪化）、近畿が△45→△55（10ポイント悪化）、中国・四国が△47→△58（11ポイント悪化）、九州・沖縄が△24→△37（13ポイント悪化）の見込みである。



企業規模別では業況水準DIでみると、100人以上が△40→△40で横ばいであるほかは悪化する。すなわち、50人以上100人未満が△40→△52（12ポイント悪化）、20人以上50人未満が△44→△51（7ポイント悪化）、20人未満が△49→△59（10ポイント悪化）で再悪化の予想である。

〔売上高〕

流通・商業の悪化が目立つものの、全規模、全地域で好転

売上高DI（「増加」－「減少」割合）で見ると、全業種では△49→△44（5ポイント改善）とやや上向きである。

業種別では流通・商業が△47→△53（6ポイント悪化）になった。他は好転をみている。すなわち製造業が△63→△43（20ポイント改善）、サービス業が△37→△32（5ポイント改善）、建設業が△40→△39（1ポイント改善）である。

地域経済圏別では北海道・東北が△39→△40とわずかに悪化したものの、他は好転をみている。すなわち関東が△53→△48（5ポイント改善）、北陸・中部が△64→△54（10ポイント改善）、近畿が△52→△45（7ポイント改善）、中国・四国が△46→△41（5ポイント改善）、九州・沖縄が△35→△33（2ポイント改善）である。北陸・中部の改善ぶりが目をひく。

企業規模別では、全企業規模階層で好転している。すなわち100人以上が△47→△29（18ポイント改善）、50人以上100人未満が△56→△39（17ポイント改善）、20人以上50人未満が△46→△45（1ポイント改善）、20人未満が△48→△47（1ポイント改善）である。50人以上規模の改善ぶりが目立つ。

それでは今後の見通しはどうか。

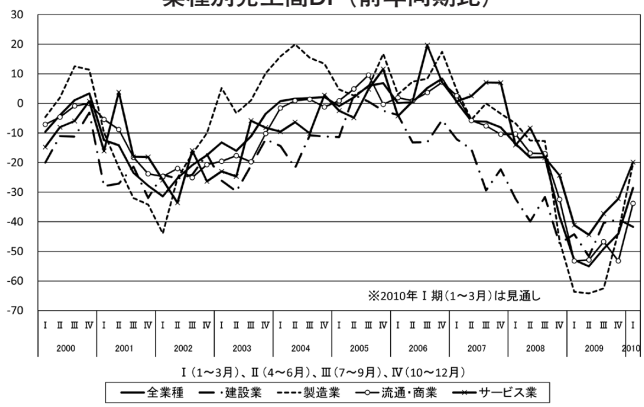
全業種でみると、△44→△29で15ポイントの好転を見込んでいる。

業種別では建設業が△39→△42と3ポイント悪化予想なのを除くと、3業種とも改善予想である。すなわち製造業が△43→△20（23ポイント改善）、サービス業が△32→△20（12ポイント改善）、流通・商業が△53→△34（19ポイント改善）、を見込む。

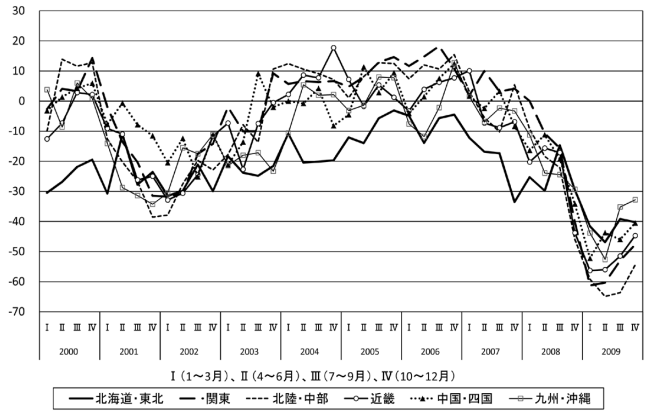
地域経済圏別では、全ての地域で改善を予想している。すなわち、北海道・東北が△40→△35（5ポイント改善）、関東が△48→△29（19ポイント改善）、北陸・中部が△54→△35（19ポイント改善）、近畿が△45→△17（28ポイント改善）、中国・四国が△41→△32（9ポイント改善）、九州・沖縄が△33→△24（9ポイント改善）の予想である。

関東と北陸・中部は大きく回復を見込んでいる。

業種別売上高DI（前年同期比）



地域別売上高DIの推移



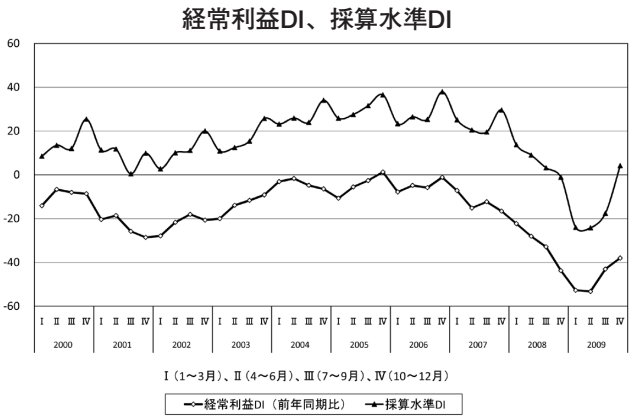
企業規模別では、すべての階層で好転を見込んでいる。すなわち100人以上が△29→△15（14ポイント改善）、50人以上100人未満が△39→△22（17ポイント改善）、20人以上50人未満が△45→△25（20ポイント改善）、20人未満が△47→△33（14ポイント改善）の予想である。

〔経常利益〕

都市部での持ち直しが注目されるが、規模格差は広がりつつある

経常利益DI（「増加」－「減少」割合）でみると、全業種では△43→△38（5ポイント改善）で、やや上向きである。

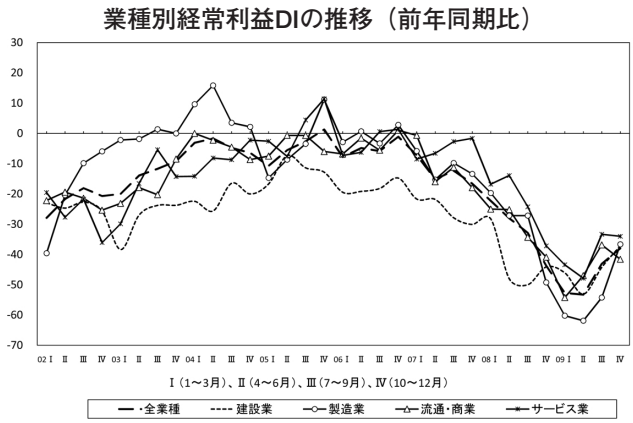
今、経常利益の変化理由を探ると、「売上数量・客数の増加」が63.9%→64.5%、「売上単価・客単価の上昇」が14.6%→14.8%でほとんど変化がなく、「人件費の低下」が27.8%→25.2%と減少しているのに対し、「原材料費・商品仕入額の低下」が20.8%→25.2%と上昇していることが大きい。円高メリットの余禄であろうか。なお「外注費の減少」も9.0%→18.7%も大きく寄与している。



業種別では、製造業が△54→△37（17ポイント改善）、建設業も△44→△37（7ポイント改善）と好転しているものの、流通・商業は△37→△42（5ポイント悪化）、サービス業も△33→△34（1ポイント悪化）である。売上高と同様、流通・商業が振るわない。

地域経済圏別では、全ての地域で好転をみている。すなわち北海道・東北が△30→△28（2ポイント改善）、関東が△45→△38（7ポイント改善）、北陸・中部が△56→△47（9ポイント改善）、近畿が△45→△39（6ポイント改善）、中国・四国が△42→△40（2ポイント改善）、九州・沖縄が△37→△35（2ポイント改善）である。大都市の持ち直しが注目される。

企業規模別では、20人未満が△42→△43（1ポイント悪化）となったほかは好転している。すなわち100人以上が△41→△20（21ポイント改善）、50人以上100人未満が△40→△33（7ポイント改善）、20人以上50人未満が△44→△38（6ポイント改善）である。100人以上の改善が際だっている。

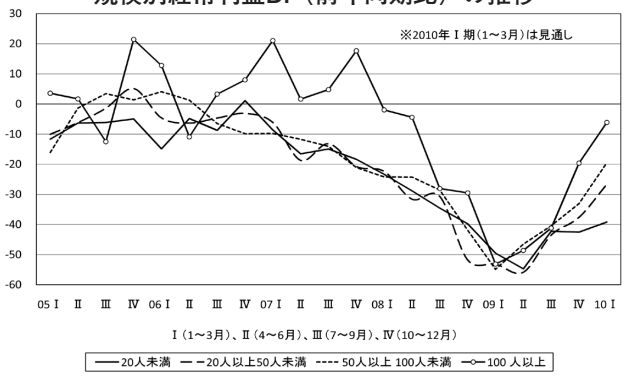


それでは今後の見通しはどうか。

まず全業種では△38→△31（7ポイント改善）と引き続き、改善すると予想されている。

業種別では、建設業が△37→△45（8ポイント悪化）と悪化予想である他は改善するとみている。すなわち製造業が△37→△22（15ポイント改善）、サービス業が△34→△29（5ポイント改善）、流通・商業が△42→△33（9ポイント改善）を見込む。

規模別経常利益DI（前年同期比）の推移



地域経済圏別では、北海道・東北が△28→△35（7ポイント悪化）である他は、好転を予想している。すなわち関東が△38→△27（11ポイント改善）、北陸・中部が△47→△39（8ポイント改善）、近畿が△39→△22（17ポイント改善）、中国・四国が△40→△35（5ポイント改善）、九州・沖縄が△35→△26（9ポイント改善）の見込みである。

企業規模別では、すべての企業規模階層で好転が見込まれている。すなわち100人以上が△20→△6（14ポイント改善）、50人以上100人未満が△33→△20（13ポイント改善）、20人以上50人未満が△38→△27（11ポイント改善）、20人未満が△43→△39（4ポイント改善）の予想である。ただし改善といってもマイナス幅は規模が大きいほど小さい上に、改善幅は大きい。規模別格差が拡大する形である。

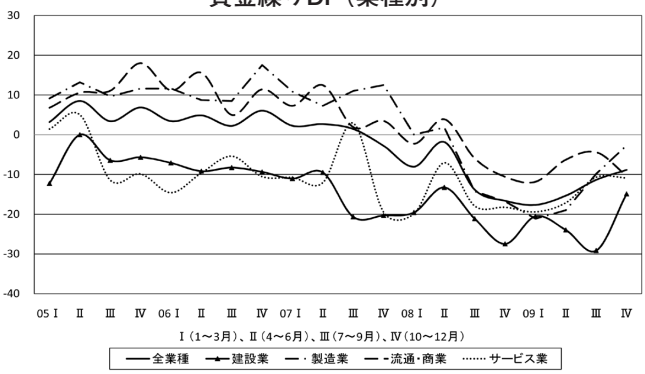
〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りの窮屈感はリーマン・ショック前の水準に回復

2009年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合－「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は、7～9月期調査から2ポイント「窮屈」超過幅が縮小して△9となった。水面下ながら資金繰りの改善はこれで3期連続となり、金融危機の影響が出始めた約2年前の水準と同様の水準にまで回復した。だが、回答の内訳をみると「やや窮屈」および「窮屈」と回答した企業の合計（前回調査：39.0%→今回調査：39.9%）はほとんど変わっておらず、全般的な回復までの道は険しい。

資金繰りDI（業種別）



業種別に資金繰りDIの状況をみると、建設業（△29→△15）の「窮屈」超過幅の縮小が特徴的である。長らくDIでマイナス20台後半が続いてきた建設業は6期振りにマイナス10台への回復をみた。また、製造業（△10→△3）でも大幅な「窮屈」超過幅の縮小がみられた。他方、2期連続で窮屈感

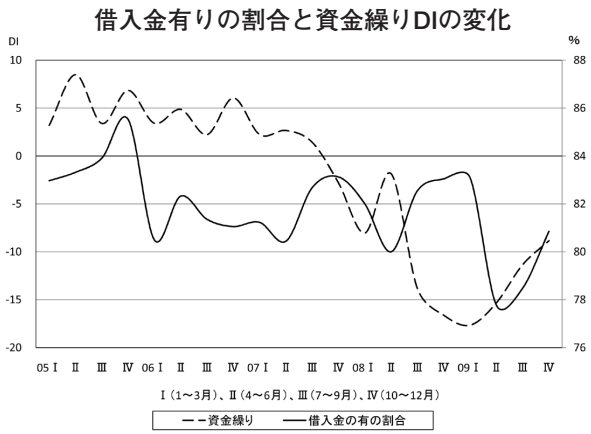
が和らいでいた流通・商業（△4→△10）では、業況の悪化と並行して資金繰りについても「窮屈」超過幅の拡大がみられる。流通･商業で「やや窮屈」または「窮屈」と回答した企業の合計（40.6%）は2003年1～3月期（41.2%）以来の高い割合である。

地域経済圏別では、北陸・中部（△18→△2）の「窮屈」超過幅の縮小が特筆される。九州・沖縄（△17→△12）でも「窮屈」超過幅が縮小し、若干の改善がみられた。また、中国・四国（12→7）では幾分「余裕」超過幅が縮小したが、依然として地域経済圏別で唯一の「余裕」超過を記録した。他方、7～9月期において著しい窮屈緩和がみられた北海道・東北（△6→△10）では再び「窮屈」超過幅が拡大する結果となっており、近畿（△14→△17）でも「窮屈」超過幅が拡大した。

企業規模別では、20人未満（△20→△22）で若干の「窮屈」超過幅の拡大がみられたものの、20人以上50人未満（△9→△2）では「窮屈」超過幅の縮小が、また100人以上（5→14）では「余裕」超過幅の拡大がみられる。50人以上100人未満（5→5）は7～9月期同様の水準を維持していることから、零細企業の厳しさが際立つ結果となった。

依然として厳しい状況にあることは確かであるが､総じて見ると中小企業の資金繰りは改善の方向に向かっており、リーマン・ショック直後にみられた最悪期はひとまず脱したとみられる。実際、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）も2008年10～12月期をピークに「容易」超過場の拡大がみられ、短期資金･長期資金の借入難度ともほぼリーマン・ショック直前の状況の水準と同様の結果を示している。

ただし､この資金繰り改善には正と負の両側面があることに注意が必要である。プラス材料は、超低金利の持続である。ゼロ金利政策に加え、12月1日に日銀が新たな資金供給手段を導入したことで「今後もしばらく低金利が続く」との見通しが広まり、借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期資金（△7→△11)、長期資金（△7→△9）とも「低下」超過割合が拡大した。一方、マイナス材料は、高まる景気後退懸念を背景とする資金需要の低迷である。借入金の有無（「有り」の割合）は、7～9月期よりも2.3ポイント増加して80.8%となり、3期振りに80%台に戻った。だが、借入金DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期の借入金（△1→△4）は2期連続の「減少」超過が続いており、長期の借入金（8→3）も設備投資意欲の弱さや先行き不透明から抑制される傾向がある。とりわけこうした傾向は、今回の調査で業況水準DIの悪化が進んだ流通･商業で顕著である。



中小企業向け融資の返済猶予を促す「中小企業者等金融円滑化臨時措置法」が成立したが､返済猶予のみで中小企業の経営自体が抜本的に改善されるわけではない。金融機関、保証協会との協力はもとより、自社の確固たる長期見通しの把持が求められている。

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。

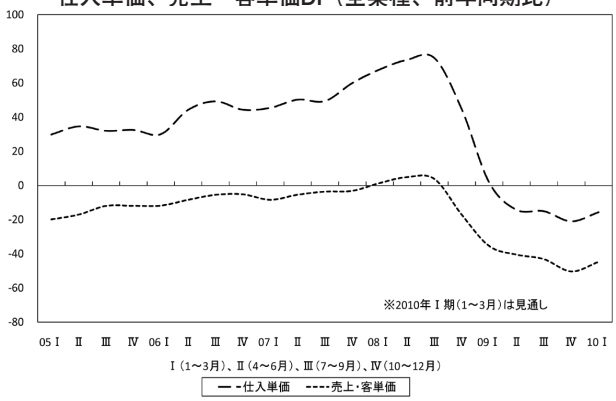
〔物価動向〕

売上単価の「下降」超過幅拡大――鮮明化するデフレ傾向

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、今回調査でも6ポイント「下降」超過幅が拡大し、△21となった。仕入単価の「下降」超過はこれで3期連続となる。

業種別にみると、サービス業（△8→△6）で「下降」超過幅の縮小がみられたが、その他3業種では「下降」超過幅が拡大した。とりわけ大きな拡大をみせたのは流通・商業である。流通・商業では、7～9月期の△21から10ポイント「下降」超過幅が拡大して△31となった。また、建設業（△13→△18）、製造業（△13→△20）でも「下降」超過幅が拡大しており、良好感が増す結果となった。企業規模別では、すべての階層で良好感が増している。とりわけ100人以上（△26→△42）の「下降」超過幅の拡大が特筆される。20人未満（△12→△16）、20人以上50人未満（△12→△21）、50人以上100人未満（△21→△23）でも「下降」超過幅の拡大がみられる。

仕入単価、売上・客単価DI（全業種、前年同期比）



仕入単価の良好感とは対照的に、売上単価の下落が止まらない。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、今期も「下降」超過幅の拡大が続き、7～9月期からさらに7ポイント「下降」超過幅が拡大して△50となった。売上単価DIのマイナス50台は、2002年10～12月期以来実に7年振りとなる。

業種別にみると、今回最も厳しい結果となったのは流通・商業（△45→△57）である。2008年7～9月期の流通・商業のDI値は11であったから、約1年で68ポイントの急激な落ち込みとなった。その他、建設業（△50→△51）、製造業（△41→△48）、サービス業（△38→△42）でも軒並み売上単価の下落が記録されている。企業規模別では、20人未満（△44→△54）、100人以上（△41→△51）でマイナス50台に突入し、20人以上50人未満（△42→△48）、50人以上100人未満（△41→△46）でも売上単価の下落に歯止めがかかっておらず、企業規模を問わない売上単価下落が中小企業を覆っていることが鮮明になった。

販売価格の低下にもかかわらず、採算水準の「減少」超過幅が縮小しているのは、コスト節減を中心とする企業努力の賜物といえようが、こうした努力も限界に近づきつつある。にもかかわらず、円高の進行などが日本経済の下振れ懸念をますます強め、消費者心理・企業心理に影を落としている。萎縮を続ける消費に対して徹底して行われる企業規模を問わない価格競争は、長期化すれば企業収益を圧迫し、設備投資や雇用・所得などを下押しすることは明らかである。中小企業には物価の下落と景気の悪化が連鎖する「デフレスパイラル」に巻き込まれないための手立

てが急務である。今年もまた自社の価格管理には一層の注意を払わなければならない。

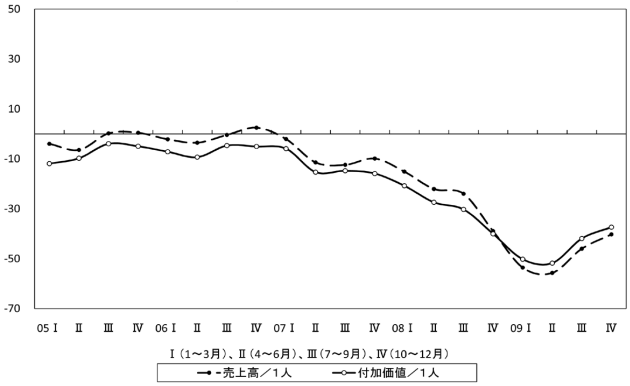
〔Ⅲ〕生産性・雇用

過去最大の不況を象徴する1人当たり売上高・付加価値生産性

今回の不況は落下速度とその深さとから、今日まで景気落込みからの回復を感じさせないことが特徴である。

09年10～12月期の1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は△40である。09年7～9月期の△46から6ポイント上回った。1人当たり付加価値DIも10～12月期には△37で、これも09年7～9月期の△42から5ポイント改善した。回復の変化に目を奪われると、景気はすでに底打ちして上昇基調に入っているという評価につながりがちである。1人当たり付加価値生産性は改善がみられるものの、流通・商業は△45で09年7～9月期の△39より6ポイント悪化している。また、サービス業も△29で09年7～9月期の△28よりもこれまた悪化している。全体の改善傾向もさることながら悪化している業種もあり、このずれを見逃すべきではない。しかし、全体の改善傾向を考える視点は、現状での改善をみるも、過去の1992～93年不況、98年不況のDI値より下に沈んでいる。今回の不況の深さを見る必要がある。とりわけ製造業が、1人当たり売上高、1人当たり付加価値生産性とも、ここ3期続いて水面下で上昇し、リーマン・ショック以前の水準に近づきつつあることは明るい材料である。

1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DI（前年同期比）



悪化が進む正規従業員雇用

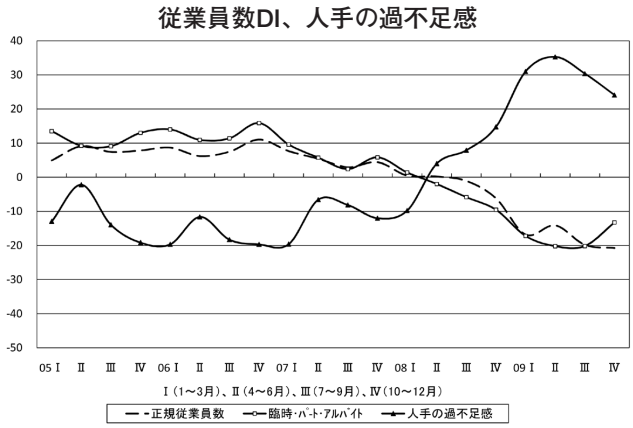
08年9月、リーマンブラザース破綻に端を発した世界同時不況から、日本経済の底打ち気配後に注目されるのは、DOR調査の正規従業員DI（「増加」－「減少」割合）が悪化したことである。09年1～3月期に2桁台に落ち込んでから2桁台のマイナスを続けている。今期は△21に悪化し、過去最悪である。正規従業員削減が今日の特徴である。

同時に、臨時・パート・アルバイトを示す非正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は09年4～6月期の△20、及び09年7～9月期の△20を底に、今期は△13にまで回復している。正規従業員よりも非正規従業員雇用が改善したことは、現実の経営の厳しさを反映している。というのは、所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は09年4～6月期の△41を底に反転し、09年7～9月期に△39、今期に△30にまで戻した。つまり、事業量には回復が見られ始めたものの、雇用は非正規従業員雇用に傾斜させながら、同時に正規雇用削減を続けている。採算改善が進んでいないこ

とが、非正規雇用増加という選択がなされているといえよう。

人手の過剰感の縮小

設備とともに人手の過剰感のピークは、09年の4～6月期が底であった。人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、09年4～6月期に35に達した。その後09年7～9月期に30、そして今期は24に落ちている。これは設備投資とともに動いている。設備、人手の過剰は峠を越えているといえる。その意味では、改善過程に入っている。しかし、過剰の程度は前回不況期の02年よりも大きく、回復とはいえ、依然として深い不況の中にある。

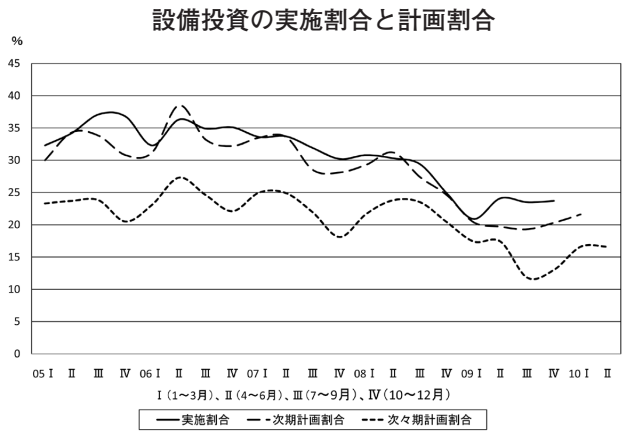


〔Ⅳ〕設備投資

設備投資実施割合は横ばい、次期計画割合は微増続くも依然低位のまま

設備投資実施割合は2009年1～3月期の歴史的低水準（20.9%）を経て、同年4～6月期に3%程度持ち直したが、その後今期まで2期連続横ばい（20.9%→24.1%→23.5%→23.7%）となり、顕著な回復の兆しが見えない結果となった。また、今回の次期計画割合は引き続き微増（19.3%→20.3%→21.6%）であるが、20%台に届いているにすぎず、低位のままで推移している。次々期設備投資計画割合も従来通り低位の水準のまま2期連続上昇した後、今期は横ばい（11.8%→13.0%→16.6%→16.6%）である。したがって、設備投資は回復しておらず、むしろ、失速ないしは再低下の懸念さえ生まれかねない状況である。

さて、2009年第1四半期以降の実施割合を、まず、業種別にみると、建設業が増加→微減→急減（18.5%→21.5%→20.0%→14.8%）、製造業が微増→微減→著増（22.0%→23.8%→22.9%→28.0%）、流通・商業が増加→微増→微減（17.4%→22.5%→23.3%→22.2%）、サービス業が増加→減少→微増（27.4%→29.8%→26.8%→27.4%）である。つまり、建設業が「二番底」の様相で、製造業が回復の兆し、流通・商業が相対的に低い水準で横ばい、サービス業が相対的に高い水準で横ばいという特徴が明白になってきている。また、同様に地域別にみると、北海道・東北が増加→微減→急減

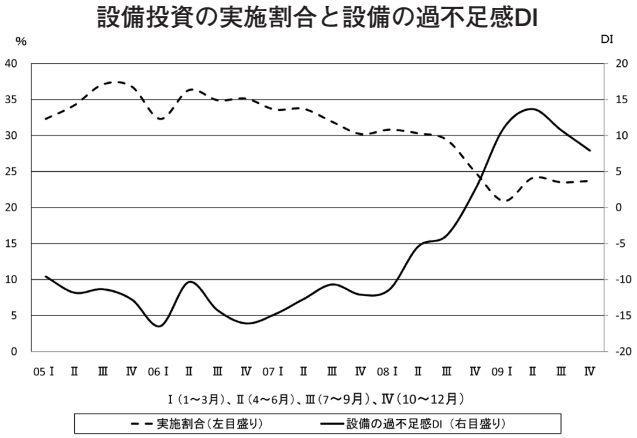


（20.7%→23.7%→22.5%→17.2%）、関東が増加→微減→微増（23.5%→25.4%→24.6%→25.7%）、北陸･中部が著増→2期連続減少（19.3%→25.5%→23.2%→21.4%）、近畿が3期連続微増（22.1%→22.3%→24.5%→25.7%）、中国・四国が増加→減少→急増（18.0%→21.3%→18.0%→28.0%）、九州･沖縄が急増→微増→微減（21.8%→26.0%→27.3%→26.2%）である。さらに、同様に企業規模別にみると、20人未満が増加→減少→増加（17.7%→20.3%→17.5%→19.7%）、20人以上50人未満が2期連続増加→減少（22.7%→25.7%→28.3%→23.5%）、50人以上100人未満が微増→減少→急増（25.4%→26.3%→23.4%→32.8%）、100人以上が増加→急増→急減（27.0%→30.4%→44.9%→35.2%）である。

前回本欄で、設備投資における「二番底」の懸念と僅かながら動意の2点を指摘したが、今期、前者については、業種別における建設業、地域別における北海道･東北、企業規模別における20人未満が、後者については、業種別における製造業が、相当する。建設業は「設備投資理由がない理由」として今期「自業界の先行き不透明」が断然多い（53.3%）のが目立つ。

設備投資誘因の悪化の反転が見られるが、設備投資の回復に至らない

ところで、設備投資誘因としての設備過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）を見ると、7～9月期までの6期連続上昇が2期連続下降（△11→△5→△4→3→11→14→11→8）し、設備は過剰ながら不足方向にある。また、長・短金利DIは再び低下傾向に向かい、長・短借入何度DIは難化の過程で易化に転じ、資金繰りの窮屈感は徐々に縮小し、概して金融環境は改善している。しかし、経営上の問題点において、「民間需要の停滞」が依然として高く、「同業者相互の価格競争の激化」が増加しており、売上高DIも回復にあるが、なお水面下であり、設備投資の総体的な回復は依然として不透明である。



〔Ⅴ〕業種別動向

（a）建設業

業況・売上高が低迷するなかで、採算は持ち直しの傾向

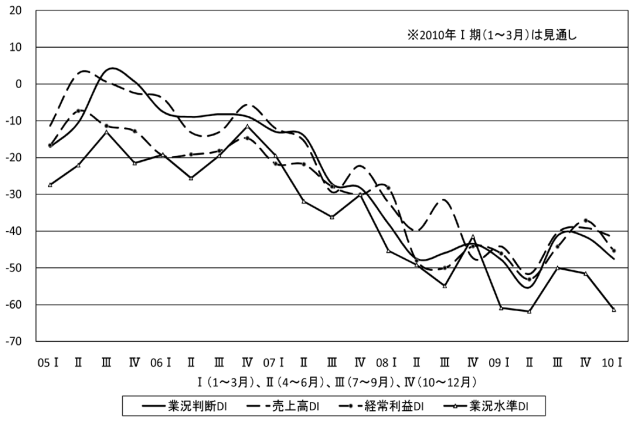
建設業の業況判断DIや業況水準DI、売上高DIは、2009年4～6月期に大幅に落ち込んだが、2009年7～9月期は水面下ながら幾分持ち直した。しかし、今期は、それらの指標は改善することなく前期並みの水準のままであった。まず、業況判断DIは△55→△41→△42と推移した。また、業況水準DI（△62→△50→△52）や売上高DI（△52→△40→△39）も、それぞれ今期は改善がみ

られなかった。

一方、経常利益DI（△53→△44→△37）と採算水準DI（△31→△24→△11）は、7～9月期に引き続いて持ち直し、悪化幅を縮小している。

業況や売上高が低迷するなかで、採算が持ち直している理由としては、建材等の価格が落ち着きを見せていることや、人員を絞り込んでいることが作用しているものと思われる。仕入単価DIは△13→△18と下降基調にあり、正規従業員数DIは△17→△25となっている。また、経常利益を好転させている企業に限ってみてみると、回答数が少ないことに留意する必要はあるが、外注費減少の回答割合が大幅に上昇している。このように、諸経費を切り詰めることによって、採算を改善している様子がうかがえる。

建設業の業況判断DI、売上高DI、採算DI、着工工事DI



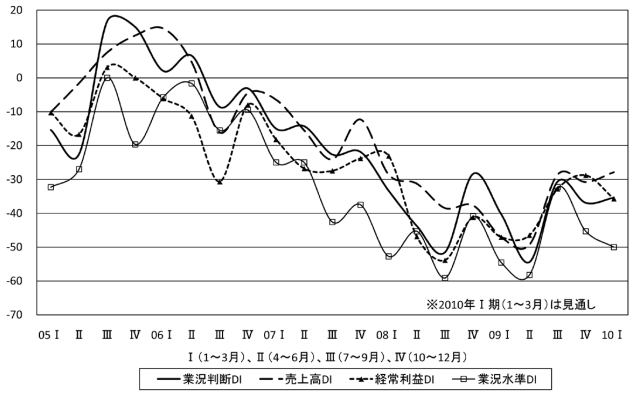
国土交通省は、2009年の新設住宅着工数が45年ぶりに80万戸を下回るという見通しを示した。また、公共工事も長期にわたり縮減している。そのため、建設業者が採算を維持していくための手立てとしては、経費節減に向かわざるを得ない状況となっている。しかし、「同友会会員とともに新商品開発を行った。その事業化にともない『新連携』に挑戦している。」（福岡、とび工事）といった積極的な事業展開の動きがあることも確かである。建設投資は減少傾向にあるだけに、今後はさらにこのような取組みが期待される。

公共事業の見直しにより、危機感が高まる総合工事業（官公需中心）

次に、建設4業種の動向を取り上げると、総合工事業（官公需中心）は、売上高DIはわずかに改善するものの、業況判断DIと業況水準DIは再び悪化傾向を強めた。経常利益DIと採算水準DIは、前期並みの水準で推移した。「コンクリートから人へ」の政策を掲げる新政権が発足し、公共事業の見直しが進められている。そうしたなかで、2009年12月には2010年度予算案がまとめられた。公共事業費は、前年度比で過去最大の1兆円を削減した5兆円台に縮減されることが明らかになった。このような動きをみすえて、既に総合工事業（官公需中心）の次期見通しは、業況、売上高、採算ともに大幅に悪化を予想している。

総合工事業（民需中心）は、業況判断DIや業況水準DIは落ち込んだが、売上高DIと経常利益DIはほぼ前期並みであった。しかし、採算水準DIは、水面下を脱

綜合工事業（民需中心）の業況判断、売上高、採算、業況水準DI



してプラスに転じた。次期は、業況判断DIや売上高DIは今期並みの見通しとなっているが、業況水準DIと経常利益DIは幾分後退する見通しが示されている。

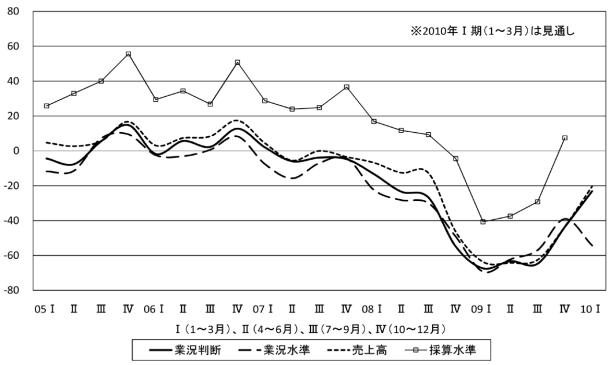
職別工事業は、業況、売上高、採算がそろって上向く傾向をみせた。しかし、依然として大きく水面下に落ち込んだままである。次期については、業況判断DIと売上高DIが引き続き改善する見通しとなっているが、業況水準DIは足踏み状態、経常利益DIは再び悪化すと見通されている。最後に、設備工事業は、業況水準DIと採算水準DIでやや改善がみられたが、業況判断DIや売上高DIは大幅な変化はみられない。次期見通しは、売上高と経常利益はほぼ今期並みとしているが、業況は悪化する見通しとなっている。

（b）製造業

業況反転の気配ながらも、ひき続くデフレ構造で厳しい経営環境に変化なし

製造業全体の業況判断DIはようやく底ばいから反転の兆しを示した（△63→△65→△44）。次期見通しは△23と反転の気配を示しているが、製造業9業種のすべてで大幅なマイナス基調に変化はなく、繊維・印刷では悪化の傾向が、逆に重化学系4業種（化学・鉄鋼・金属製品・機械器具）およびその他製造業で業況改善の傾向が色濃く、業種間格差が強まった。次期見通しでも後者の回復基調は力強い。業況水準DIも力不足の感はあるが徐々に改善しているが（△62→△57→△39）、次期見通しでは△54と再度の落ち込み懸念が見られる。売上高DI（△63→△43）改善傾向で次期見通しも△20と明るい兆しが見えている。しかし、この傾向も重化学系業種に限定されている。経常利益DI（△54→△37）の改善および採算水準DI（△29→7）は5期ぶりにプラスに転じた。業種別では食料品・木材・印刷および化学の大幅なプラスへの改善によるもので、季節的要因の影響が無視できない。鉄鋼・金属製品・機械器具は改善傾向なれども水面下に沈んだままである。

製造業の各種DI（業況判断、業況水準、売上高、採算水準）



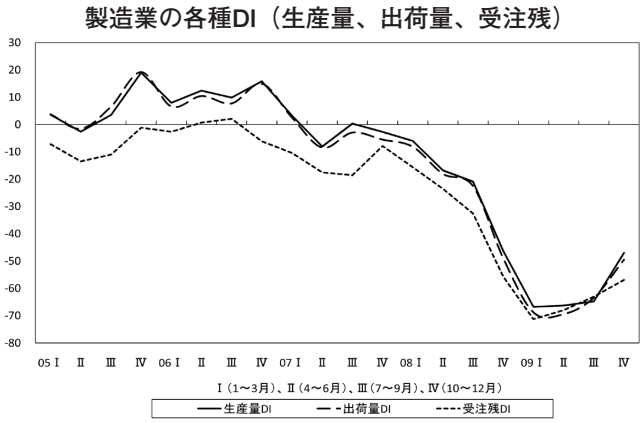
先行き懸念の材料は業況好転の背景がデフレ構造の持続下の帰結にあることが留意されねばならない。仕入単価DI（△13→△20）、売上･客単価DI（△41→△48）の低下に歯止めはかかっておらず、採算好転理由では売上数・客数増と仕入額低下および人件費低下の比率増が大きく、売上単価増の指摘割合は17から10へと大きく落ち込んだ。

引き続くデフレ基調の中で損益分岐点引き下げ努力と価格競争力の強化が求められている。また人手・設備の過剰感も高水準にある。

指標上は回復傾向なれど、自律的回復軌道には乗りきれない製造業

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合、△66→△65→△47：減少は281企業のうち181企業）・

出荷量DI（「増加」－「減少」割合、△69→△63→△49）は底バイからの回復傾向を示しているが、金属製品と機械器具での浮揚力の弱さが懸念される。先行きの目安になる受注残DI（「増加」－「減少」割合、△68→△63→△57）も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（△66）、金属製品（△60）、繊維（△75）では受注難・価格競争の過酷な環境が持続している。在庫調整は引き続き着実に進められ、原材料では過剰感は薄らいだが（△16→△10）、製品在庫感（△26→△21→△19）は依然強く、政府の景気対策の舵取り次第では再びデフレ・スパイラル下での消耗戦に突入する危険性がある。



経営上の課題としては、販路開拓は当然であるが、景気低迷の中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、引き続き重要になっている。

（c）流通・商業

長引くデフレ状況、業況判断、業況水準、売上高、経常利益の悪化

2009年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、△42→△52と4業種中最悪となった。2010年1～3月期見通しについては、若干の期待感含みで△44と好転が見込まれている。同様に10～12月期の業況水準DIも、△45→△54と悪化基調にあり、さらに1～3月期見通しも△55とさらなる悪化が予想されている。

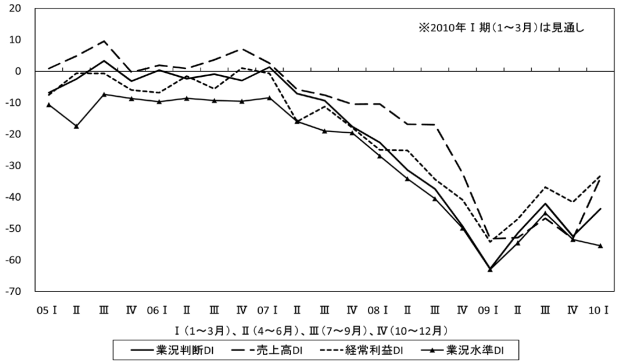
また、10～12月期における売上高DIは、△47→△53で悪化傾向にあるものの、1～3月期見通しについては、△34と改善が期待されている。同様に10～12月期の経常利益DIについては、△37→△42と悪化基調にあるが、1～3月期見通しについては、水面下で△33と好転が見込まれている。

デフレ状況にある中、仕入単価DIは、△21→△31と下降傾向にあるが、売上・客単価DIは、△45→△57と仕入単価の下降を上回る下降傾向にある。1～3月期見通しについては仕入単価DI（△24）、売上・客単価DI（△49）と好転が期待されている。

このように今期の流通・商業は、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIといった主要指標についてはすべて水面下にあり、09年1～3月期を底とする景気上昇も2期続いただけで頓挫することになった。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7～9月期までは一定の効果があったといえようが、今期ではこうした景気刺激策の効果が薄れてきたと判断できる。

また、仕入単価DIと売上客単価DIのマイナス傾向はこの1年間程止まらず、デフレが長引き、この傾向が消費や企業収益に影響を与え、景気の足かせとなっている。実際、12月25日に総務省

流通・商業の業況判断DI（業況水準以外は前年同期比）



が発表した09年11月の全国消費者物価指数は、9ヵ月連続のマイナスとなっている。こうした中、生き残りをかけ、「……企業として損益分岐点を思い切り下げた店づくり……」（広島、食品スーパー）といった考え方で新たな出店を試みている小売業もある。しかし、デフレ傾向が長引くならば、倒産や企業整理が起こることは、必須であり、そうした状況に備えて、「……債権の管理を徹底しています」（宮城、米穀小売、灯油販売）、「キャッシュフローの健全化……」（山形、食品卸）との声の示されるように、企業は取引関係には細心の注意を払っている。

すべての業種での悪化傾向

流通・商業5業種別にみた10～12月期の業況判断DIは、運輸業で水面下で悪化減少傾向にあるものの、情報通信業、小売業、卸売業、金融不動産業で悪化傾向が増大した。業況水準DIにおいても、金融不動産業を除いて、情報通信業、運輸業、卸売業、小売業でさらなる悪化傾向が続く。

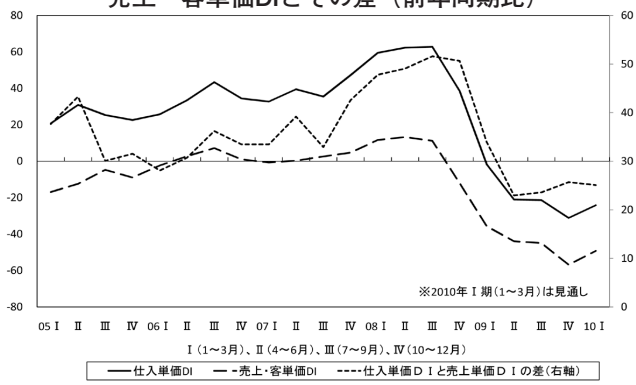
また、10～12月期の売上高DIは、運輸業を除いて、情報通信業、卸売業、小売業、金融不動産業で減少幅が大きくなっている。経常利益DIでも、運輸業、卸売業を除く、情報通信業、小売業、金融不動産業では改善が見られない。

他方、10～12月期の仕入単価DIと売上・客単価DIの差は卸売業で、その差を広げた他は、情報通信、運輸業、小売業、金融不動産業ではその差を縮めると予想している。

流通・商業全体でも、ここ3期続けてその格差は30ポイント以上あり、10～12月期もなお、31ポイントの差があり、売上単価・客単価の下降による採算割れが響く。

今期の5業種ごとにみた流通・商業の特徴は、すべての指標において、ほとんどの業種が悪化傾向にあることである。また、部分的に好転を示す業種も存在するが、DIはすべて水面下にあり、指標としての好転に過ぎず、マイナス実態である。こうした状況を反映して「景気回復は国民の総意だと思うが、それは有り得ない。絶対良くならない。……借入をせず身の丈に合った柔軟な経営に徹すること」（北海道、化学工業製品卸）との声がある。

流通・商業の仕入単価DI、
売上・客単価DIとその差（前年同期比）

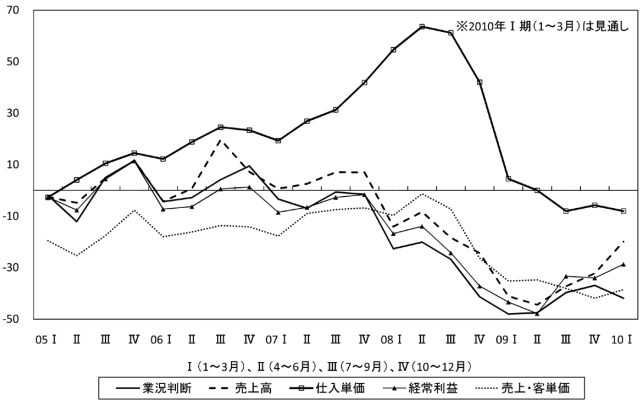


（d）サービス業

売上高増加の努力も、販売効率の改善が進まず、採算好転への手応え感は少ない

今期サービス業の業況判断DIは△37となり、7～9月期の△40から僅かとはいえ3ポイントの改善をみた。09年1～3月期、4～6月期の△48を底に、09年の業況判断は2期連続して改善したことになる。まだ、大きくマイナスではあるものの、他業種に比べて悪化の程度がやや緩やかな傾向にはある。しかし、次期見通しは△42と再び悪化、サービス業の業況が今後も厳しいものとなる認識が示されている。業況水準DIも07年4～6月期からは他業種に比べ相対的に緩やかな傾向をたどり、今期は△34と全業種の△45を11ポイント上回る「まだ、まし」な業況水準にはある。しかし、その業況水準DIですら次期見通しは△44と大きく悪化し、サービス業の業況改善がままならぬ状況に陥っていることが分かる。

サービス業の業況判断、売上高、経常利益、仕入単価、売上・客単価DI

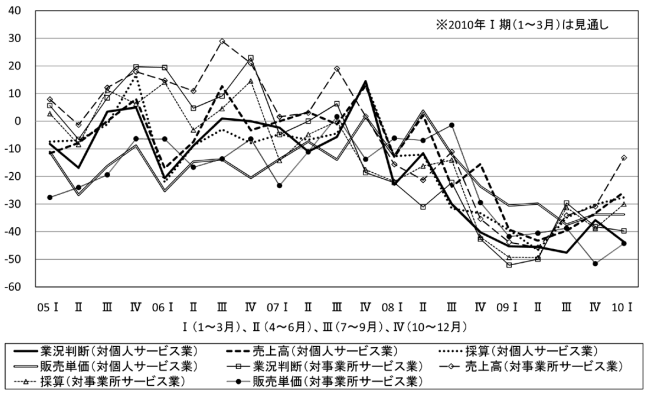


他の指標をみると、売上高DIは7～9月期△37から今期△32と5ポイントの改善、採算水準DIも今期13とプラスに転じているものの、経常利益DIは7～9月期の△33から今期△34へと僅かに下ぶれしている。つまり、売上高は何とか増加させ黒字も出す努力を続けたが、採算は依然厳しい状況下にあると考えられる。その要因を探ると、仕入れ単価DIは今期△6とまだ「下降」圧力が勝り、売上高増と並んで経営には多少なりともプラスに作用したものの、他方で販売単価DIは09年1～3月期の△35から7～9月期の△38、今回の△42へと悪化傾向に歯止めが掛かからず、消費の萎縮が販売効率をさらに悪化させている。

対事業所サービス業の業況改善が進まず、売上増への経営努力継続はさらに必要

対個人サービス業、対事業所サービス業別に業況判断DIをみると、7～9月期から今期への動向は、いずれも水面下ではあるが、前者が△48→△36へと12ポイントの改善、後者は△30→△38へと8ポイントの悪化と対照的となっている。さらに他の指標を前期と今期についてみると、売上高DIは対個人が△40→△33へ、対事業所が△34→△31へと、いずれも09年4～6月期の△43、△46を底にして、緩やかな改善傾向にはある。しかし、経常利益DIになると、前者が△35→△

サービス業（対個人、対事業所）の各種DI



30へと5ポイントの改善をみせるのに対し、後者は△31→△39へと8ポイントの悪化を示している。さらに、販売単価DIでは、前者は△38→△34へと4ポイントの改善、後者は△39→△52へと13ポイントの悪化と、これも対照的な動向を示す結果となった。

対個人と対事業所では業況判断、採算、販売単価のDIはいずれも逆を向いている。コストにかかわる指標をみると、仕入れ単価DIでは対個人が△6から△1へと上昇機運を示すが、対事業所では△10→△11へとほぼ変わらない。人手の過不足感DIはそれぞれ7～9月期の9→8へ、20→16と対事業所での過剰感がまだ強い。つまり、いずれも厳しい経営努力の結果売上高は上向きつつあるのだが、対事業所サービス業では「コスト高」感を解消するだけの売上増はいまだ得られていない。販売単価が低下する中で、対事業所サービスにとってはよりいっそう売上高増加への経営努力が欠かせない。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

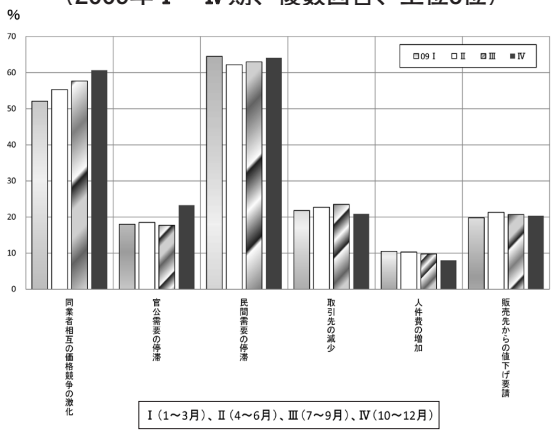
民需の停滞が続くなかで、官公需の停滞と同業者間の価格競争とが激化している

経営上の問題点（3項目までの複数回答）の上位5項目は、09年1～3月以来7～9月期までの3四半期全く同一順位（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」）で推移したが、09年10～12月期の今期には動きが見られた。「民間需要の停滞」、「同業者相互の価格競争の激化」の第1位、第2位は同一であるが、第3位に「官公需要の停滞」が急上昇したため前期の第5位から浮上したのである。そのため「取引先の減少」、「販売先からの値下げ要請」が前期の順位を一つずつ下げている。

このように今期は、上位5項目は09年7～9月期までの3四半期と同一項目になっているが、その中の順位は、「官公需要の停滞」が激しくなったため、第3位になるという変化がみられる。

09年10～12月期は、09年7～9月期期より民需・官需の「需要減退」と同業者間の価格競争の嵐が吹き荒れる状態が一層激しくなっていることが明らかになった。それは、需要面では最大の問題点になっている「民間需要の停滞」が、7～9月期の63.0%から64.1%へと60台半ばに再び接近しているだけでなく、「官公需要の停滞」が7～9月期の17.7%から5.6ポイントも上昇して23.3%を記録するに至っているからである。さらに、同業者間の価格競争も7～9月期より3%も上昇して60.7%と、ついに60%台に到達することで価格競争に拍車をかけている。

業種別経営上の問題点の主な項目の推移
（2009年Ⅰ～Ⅳ期、複数回答、上位6位）



問題点としての重点の変化については、「民間需要の停滞」が4～6月期の62.2%→63.0%→64.1%と漸増傾向で推移して、ついに再び2009年1～3月期並に停滞感を高めて

しまった。第2位の「同業者相互の価格競争の激化」は、09年の1～3月期の52.1%→55.3%→57.7%→60.7%とさらに深刻になっている。第3位の「官公需要の停滞」は4～6月期18.5%→17.7%→23.3%と全項目中最も比率を高めた項目になっている。これで「官公需要の停滞」は2001年4～6月期以来の厳しい深刻さを示したことになる。

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59.2%と60%台目前に迫っていたが、09年1～3月期の64.5%→62.2%→63.0%→64.1%と1年間にわたり60%台を記録した。今期の64.1%は調査開始以来の最高値に近い数値であるとともに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している。さらに、今期はもう一つの需要項目である「官公需要の停滞」の冷え込みも急上昇しているわけであるから、民需・官需の冷え込みが、08年の夏頃から急激なスピードで襲ってきて中小企業全体の経営を直撃していたが、その激しさが一段と高まっていると捉えなければならないであろう。

その中で「同業者相互の価格競争の激化」が60%台までに到達したことも見逃せない。

全体的な需要の停滞の深まりなかで、生き残るための価格競争戦が中小企業の同業者間で盛んに行われているのである。

今期最も深刻さを増した「官公需要の停滞」（前期比5.6ポイント増）は、業種別では建設業が46.3%が際だち、地域別には九州・沖縄（29.1%）と北海道（28.6%）の比率が高く、規模別には20～50人未満が26.7%を記録する一方で100人以上層が17.9%と10%台になっている。

このように今期は、これまでの民需停滞から需要の停滞は広く官公需にも行き渡り、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一層激しくなっている。こうした中小企業の先行き不透明の事態を正確に認識した需要増大につながる確実で力強い支援策が、現在、中小企業の自助努力とともに求められている。

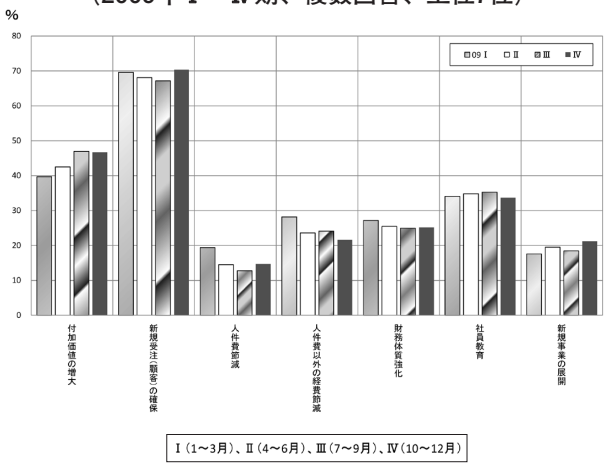
〔Ⅶ〕経営上の力点

「いまだかつてない厳しさ」の波及と「二番底」懸念

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3.2ポイント上昇して70.4%、2位の「付加価値の増大」は0.3ポイント下降して46.7%、3位の「社員教育」は1.6ポイント下降して33.7%となった。今回、「新規事業の展開」が2.7ポイント上昇して21.2%になり、2001年1～3月期の20.8%以来の20%を超えた。業種別で23.1%（1.5ポイント上昇）の「製造業」、地域別では27.3%（9ポイント上昇）の「九州・沖縄」、規模別では24.5%（6.3ポイント上昇）の「20人未満」が「新規事業の展開」を押し上げた。

2009年10～12月期の景況は、業況判断DIなどで見る限り回復の動きを見せているが、記述回答では、むしろ10月頃から景気が悪化しているという声が目を引く。不況に直撃された製造業に「一年遅れ」で消費不況・デフレの波が押し寄せている様子がうかがえる。「10月、11月、12月と月を追う毎に小売の状況が悪化している。設備関連に遅れること一年、消費財も急速に悪化し始めて来た」（富山、繊維製品製造業）。「不況には底堅いと思われていた食品加工業者が当店の

業種別経営上の力点の主な項目の推移
（2009年Ⅰ～Ⅳ期、複数回答、上位7位）



主なお得意先なのですが、9月以降、10%前後の売上減少が毎月続いています。いまだかつてない様な消費不況とデフレの波が押し寄せ、固定的経費に聖域なき削減で対応している所です」（和歌山、包装資材）。「4～9月の実績が昨年比100%と順調。…10月後半から11月にかけて急激な売上の落ち込みは、大型店の競争による安売り合戦。時代の変化を省みない体力勝負。…安売りという競争手段は限りなく地域や人々の心を荒廃させます」（静岡、日用品雑貨卸売）。

一方、製造業からは「二番底」という声が聞こえ始めた。「10月から12月にかけて悪化している。二番底が来ている」（大阪、スチール家具・什器製造）。「二番底（4/4期及び来期1/4）での資金繰りで頭に描いている。…しかし安定的な利益への見通しが見えづらいため、常に資金調達の時期と手段を考え大変です」（東京、通信・情報機器の部品製造）。

デフレ経済下での経営戦略を考える――市場縮小に対応する6つの視点

①適正価格の確保と顧客の囲い込み戦略

市場が縮小し、価格競争が激しくなる中、いかに活路を拓くか。一つの解は、顧客の囲い込みにある。「従来市場の縮小は明らかで、適正な利益を確保出来ているのか疑問な価格での競争がある。…適正な価格を認めて頂ける仕事を確保する。更に周辺市場、新規開拓を行ない仕事絶対量の確保に努める」（岩手、配電盤・制御盤の製造業）。「印刷業としての市場が狭くなって来ている中で、インターネットと組み合わせた新しい企画提案を顧客にアピールするシステムを構築し、息の長い顧客の囲い込みを行なう」（兵庫、印刷業・ホームページ作製）。「顧客の囲い込みのワンストップサービスを始めた」（沖縄、設計・建設）。

囲い込むためには、顧客の高い要望に応えられる力量が社内になければならない。「客先からの品質保障要求レベルが格段に高まって来た。社内での取り組みもこれに合わせて実施しなければならない。生産管理システムを向上させる為には、社員一人一人の力量が求められる。社員の能力向上が不況脱出のカギになるだろう」（神奈川、精密機械部品製造）。「製造分野で一部（部品）を作るのではなく、完成品に近い状態まで携わり、中間の運賃との削減、責任の所在明確化等一貫生産の出来る顧客の喜ぶ、安心な仕事を手掛けて行く。事初めにアッセンブル等をやって成功」（千葉、プラスチック真空成形）。

②同業他社との連携や合併も視野に入れて

まわりの同業者が廃業すれば、「残存者利益」が生じることもある。「同業者の廃業が続き、これをチャンスと作戦を練っている」（埼玉、セメント・生コン・建材卸売）。「同業者が次々企業

整理が進んでおり、市場的チャンスが訪れていますが、販売先の経営の悪化が懸念材料で、債権の管理を徹底しています」（宮城、米穀小売・灯油販売）。

これからは、より積極的に同業他社との連携や合併も視野に入れた戦略が重要になる。「同業他社との連携…チームを作り改善活動を一緒にやって行く（3社12名の営業）」（愛知、建設機械の販売・修理・リースレンタル）。「タクシー特借法により、…約3割の減車見通し。各社共同配車、管理の一本化等、再編して行くと思う。当社も共同配車している会社のとなりに移転し、効率化を図っている」（長野、タクシー業）。「2010.1.1.企業合併…相手企業は無借金で、企業規模も管内中堅企業です。…企業の集団力を維持し、更に高める為社員教育、文化の共有に努力をしなければなりません」（北海道、建築土木）。

③新分野・新事業の取り組みで現状打開へ

景況に回復の動きはあるが、7割、8割までしか売り上げが戻る見込みがないという声が多い。やはり新しい仕事を育て、補完するしかない。「今まで通りの事をやっていたのでは、売上が70～75％程度にしかならないので、新市場への参入を試みています。また、環境ビジネスへの取組として、同友会メンバー 5名で新会社を立ち上げました」（広島、空調・冷凍冷蔵設備設計施工販売メンテナンス）。「同友会会員と共に新商品開発を行なった。その事業化に伴い『新連携』に挑戦中。今後は、早急に新規事業を軌道に乗せ、下請建設業からの脱却を図りたい」（福岡、建設業･とび工事）。「連携による商品開発を間断なく取組み、次々と新商品を生み出して行こうとしている。その為の人員配置を実施した。新商品開発に伴う設備投資を実施するタイミングを図りたい」（宮崎、自然食品・健康食品製造）。

自然エネルギーに照準を合わせた取り組みの記述も散見された。「需要が拡大しつつある太陽光発電について、産業用の営業と、シミュレーション、施工図、現場管理、補助金の申請など、一括に完了する力量のある専門家を育成中。来年度は今年ベースの3倍増を考えている」（香川、建築関連設備工事・リフォーム、太陽光発電・LPガス・フロン破壊事業）。

④地域の資源、潜在力に着目する

「大企業の工場撤退により売上げ半減してから14ヶ月になります。地元の木材を見直す良い機会となり、新規の商品の受注も全てではありませんが、1年で着実に伸びた部門も出来ました。当社の強みは社員による品質管理であるので、更に進化させ、地に足をつけた経営を行なっていきたい」（徳島、木材製品製造業）。「街づくりの応援（チャレンジ店舗の紹介誘導）や街づくりの参画で、自社が飲食店や地域の元気応援団として社内外への本気度をアピールし、活き方を更に明確にして行く事」（埼玉、業務用酒・食材卸）。

⑤「情勢に負けない」意識改革とリーダーシップ

厳しいときこそ、経営者の「情勢に負けない」リーダーシップが大事になる。「社員が長引く不況で疲れて来ている為、社長が少人数のグループに入り、意見を聴くヒアリングを始めた」（愛知、生産財の輸入販売）。「『顧客あっての私たち』を会社員に浸透させ、いたずらに不安を煽らないよう、目標に向かって着実に歩もうと訴えている」（岡山、オフセット印刷）。

現状認識を共有し、社内の結束力を強める地道な努力が活路を拓く。「社員会議で自社の強み

をもう一度見つめ直し、その強みを積極的に営業して行く事を全社員で確認した。現状の認識を一致させ、そこからどうすれば現状を切り開けるかが、社内の前向きな取り組みを始めるスタート地点に着いた」（京都、広告企画制作）。「他社との差別化でヒット商品（目玉）の導入により売上が上がった。社員の団結力によるものが大きい（職場内が明るい事）」（大阪、一般建築）。

⑥先が見えてくる経営指針

上記の諸課題を総合的に進めるのが、「経営指針の確立、見直し」と実践。事態を打開する強い味方になる。「今年に入り同友会の経営理念作成の勉強会に参加。…『行き当たりばったり』『その日暮らし』経営からの脱却を目指す」（東京、映像制作、映像教材販売）。

先行きが不透明な状況を見晴らし良くするにはビジョン・経営指針の成文化が不可欠だ。「社会全体や業界も冷え込んでいて、先が見えず不安な状態なので、今こそ指針・夢・目標が大切だと思う」（愛知、家具・木製品製造業）。「経営指針書の長期計画で第二創業が見つかり、3年先、5年先の売上げに貢献出来ると期待するものが見つかりました。売上げ3倍も10年先と思っていましたが、速く達成出来るかも知れません」（京都、情報処理サービス業）。

市場の縮小に対抗し、同友会の仲間の経験と知恵に学びながら、「先が見えてくる」ビジョン・経営指針に鍛え、実践していこうではありませんか。

同友会景況調査報告（DOR）No.89

2010年1月31日発行（季刊）

編集・発行　中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14大塚南ビル2F
電話 03（5953）5721㈹　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