第92号

同友会景況調査報告（DOR）

（2010年7～9月期）

景気再後退局面入りの可能性、大

〔概要〕

リーマン・ショック2年目に当たる2010年9月時点で中小企業景気はどこまで回復したか、また、これからどうなるか。

DOR7～9月期調査によると、業況判断DIでは08年7～9月期のマイナス33から09年1～3月期にマイナス59と底に達したあと、急回復し、10年7～9月期には0の地点に達した。だが業況水準DIでは08年7～9月期のマイナス37をクリアするのは10年4～6月期までかかり、7～9月期にようやくマイナス18に至るにとどまっている。

だが、7～9月期は回復のピークで、10～12月期には、業況判断DIはマイナス9、業況水準DIでマイナス25へ再悪化するという予想である。

これは売上高・経常利益・設備投資などの減退の結果を表す総合的指標であり、事態は政府の10月の月例経済報告でいう「足踏み状態」＝踊り場という認識をこえて景気再後退局面入りの可能性が大であることを示唆している。

『中小企業憲章』の精神を体して日本経済の根幹をなす中小企業・地場企業の再生シナリオの提示とその機動的な実行がいま、求められている。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2010年9月5～15日
(2) 対 象 企 業　中小企業家同友会会員
(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　2,432社より963社の回答をえた（回答率39.6%）
（建設162社、製造業321社、流通・商業293社、サービス業177社）
(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数38.5人
②臨時・パート・アルバイトの数34.5人

【DORの眼】

経営指針こそ航路を指し示す澪標

中小企業家同友会全国協議会　鈴木 幸明

リーマン・ショック、トヨタショック、さらに円高と近年中小企業を取り巻く環境変化は実にめまぐるしい。これらのことが起こるたびに右往左往していたのでは経営の軸が定まらない。マスコミ等ではそのつど、騒ぎ立て中小企業はもうやっていけない、町工場の経営者は首をつるしかないなどと、これらがもたらす現実の一面しか報じない。加えて円高など、中長期的には仕入れ、生産面で国内調達だけに頼っていていいのか、海外との取引をも考える必要があるのか、航路をしっかり定め、戦略を考えなくてはならない。

7～9月期の景況調査ではオプション調査項目で経営指針について聞いた。この項目は10年前にも同様の質問を試みている。経営指針成文化運動は同友会運動の柱ともいえる。会員経営者が経営指針をどのように受け止めているか、と同時に10年前から運動はどの程度進展しているか、が浮き彫りにされることになる。

経営指針の構成は経営理念、経営方針（ビジョン）、経営計画の三つに分かれる（「経営指針作成の手引き」）。それらがはたしてあるのか、ないのか。結果は第1表の通りだった。経営理念は91.4%、経営方針は75.9%、経営計画は85.9%が持っている。ちなみに10年前と比べると、理念はほぼ同率、方針ではわずかにアップし、計画ではダウンしている。この10年でここまで運動は進んだと見るのか、まだここまでしか到達していないと見るのか、問題が提示されている。

表1　経営指針の確立（2000年調査との比較）

経営理念		経営方針		経営計画	
2010	2000	2010	2000	2010	2000
91.4	91.2	75.9	73.2	85.9	88.5

今回も10年前と同様に経営指針のあるなしが業況や売上等にどう影響しているか、DIをとってみると、第2表のようであった。業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、業況水準DIのいずれをとってもあるかないかでは10ポイント以上の差があることが分かる。とりわけて、業況判断DIと売上高DIでは経営理念があるかどうかによる差が最も大きく開いている。経常利益DI、業況水準DIでは経営計画があるどうかによって大きく差が開く。いずれにしてみても、経営指針があるかどうかで、業績がかほども違うことが明らかとなった。

表2　経営指針の有無による各種DI

		業況判断DI	売上高DI	経常利益DI	業況水準DI
全体	合計	0	1	−1	−18
理念	ある	2	2	0	−18
	ない	−24	−23	−20	−30
方針	ある	2	4	2	−17
	ない	−7	−8	−12	−27
計画	ある	3	3	3	−16
	ない	−16	−13	−21	−36

さらに経営指針作成後の社内の変化として、「社長の自覚が高まった」（47.4%）、「幹部の自覚が高まった」（45.4%）ことが注目される。

収まってきつつあるとはいえ、リーマン・ショック後の中小企業の危機はまだ続いている。ピンチはそのままでは決してチャンスとはならない。ピンチの時に何をするのかが将来を決める。それが社長の頭の中だけであったり、思いの域を出なかったら会社が一丸になることはないだろう。必死で考え、幹部とも十分意志を確かめ合い、社員全員でいくべき方向を見定めてこそ、ピンチはチャンスに転換できる。川船などの航路を示す標識を澪標（みおつくし）という。経営指針が何よりも重要であり、会社経営にとってまさに澪標となることを今回のオプション調査は如実に教えてくれた。

景気再後退局面入りの可能性、大

2010年7～9月期DOR

［Ⅰ］業況…… 4
〔概　況〕…… 4
2010年下半期，再後退か。大企業だけでは語れない日本の景気
7～9月期，一息ついた中小企業景気
下期の景気は腰折れ，景気再後退か
〔売上高〕…… 7
大都市圏で好転するも，ものづくり現場がより厳しく
〔経常利益〕…… 9
今期は好転するも，厳しい冬の到来が予測される
［Ⅱ］金融・物価……10
〔金融の動向〕……10
資金繰りの窮屈感和らぐ――製造業，流通・商業では「余裕」超過へ
〔物価の動向〕……12
仕入単価の上昇圧力後退――背景に円高と素材価格の落ち着き
［Ⅲ］生産性・雇用……13
製造業が1人当たり売上高DIの改善をけん引
正規従業員数DI，臨時・パート・アルバイト従業員数DI，共に改善進む
人手不足過剰感，収束へ
［Ⅳ］設備投資……15
設備投資実施状況は改善したとはいえ，先行きは不安定
設備過剰感は解消したが，回復への動きに力強さが見られない
［Ⅴ］業種別動向……17
（a）建設業……17
業況・売上高・経常利益は改善するものの，採算水準は足踏み状態が続く
民需中心の総合工事業でのみ採算が好転
（b）製造業……18
アジア市場とエコ補助制度で下支えられた回復基調の転機
中小企業の景気下支え要因の欠落のなかでの業態革新の課題
（c）流通・商業……20
今期はプラス基調にあるものの，次期見通しはマイナス
業況判断DI，売上高DI，経常利益DIで水面下を脱している情報通信業
（d）サービス業……22
諸指標はさらに改善をみせたが，景気先行きに強い警戒感
価格低下に耐えて収益性を改善し，大企業の参入，新規参入に対抗する組織創りが必要
［Ⅵ］経営上の問題点……23
「新規参入者の増加」，「仕入単価の上昇」の増加つづく
「官公需要の停滞」50%台の建設業，「販売先からの値下げ要請」への対応重視の製造業
小零細規模で「取引先の減少」を意識（流通商業），「新規参入者の増加」が強まる（サービス業）
［Ⅶ］経営上の力点……25
重視されている「新規受注（顧客）の確保」
厳しい経営環境に負けない中小企業の対応

〔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］

2010年下半期，再後退か。大企業だけでは語れない日本の景気

2010年9月は100年に一度といわれるリーマン･ショック後2年という節目にあたる。ではこの時機、景気回復はどこまで来たであろうか。

9月はまた､菅改造内閣が発足した時点でもある（9月17日）。では、菅改造内閣はいかなる景気対策を打ち出そうとしているであろうか。

日銀が9月29日に発表した短観(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・製造業で前回6月調査の1から8と7ポイント上昇、大企業･製造業に限っていえば6期連続回復で、リーマン･ショック直前の水準を上回るまで回復をみている。大企業･非製造業も△5から2と7ポイント上昇した。そこで大企業ではマイナスは消えたのである。

他方、中小企業はどうか。

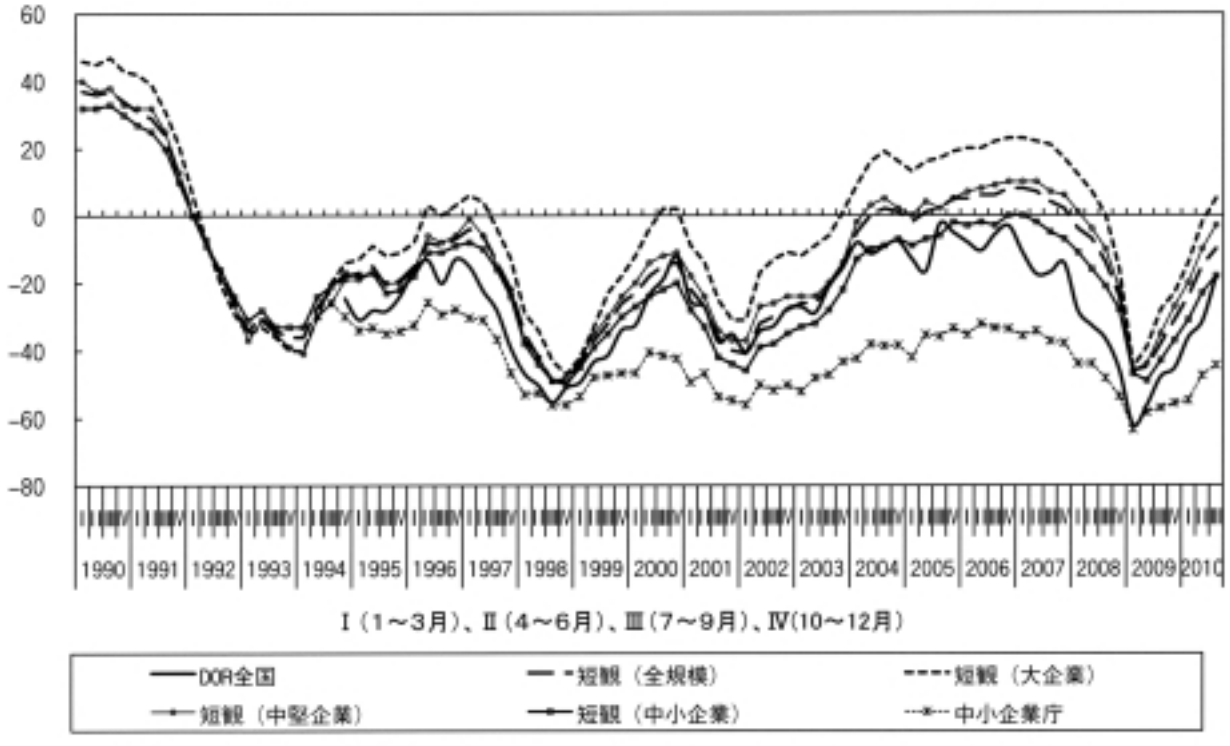
まず中小企業･製造業は6月調査の△18が△14と4ポイント改善をみた。また中小企業･非製造業も△26から△21と5ポイント改善している。

大企業と比べると、中小企業は、製造業、非製造業ともマイナス水準が大きく、回復テンポも遅い。

日本経済全体を全産業、全規模計でうかがうと、6月調査の△15が△10、5ポイントの改善にとどまる。であるから、大企業・製造業の動きだけをみていると日本経済の実相を見誤る。

しかも9月は「エコカー（環境対応車）補助金」制度の終了を受け国内の新車販売が急減速、駆け込み需要の反動もあって登録車販売台数は前年同期比で4.1%減と14カ月ぶりのマイナスに転じている（10月2日付『日本経済新聞』)。

DOR、日銀短観（全規模・大企業・中堅企業・中小企業)、企業庁



7～9月期，一息ついた中小企業景気

それではDOR7～9月期調査はどうか。まず全業種･前年同期比の業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）でみると、4～6月期の△4が7～9月期は0と4ポイント改善をみている。また日銀短観と同様の調査方法による業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）でも△32→△18と14ポイント上昇している。この限りでは中小企業も7～9月期は回復期であり、一息ついた形である。

業種別に業況判断DIをみると、製造業が4～6月期の13が7～9月期は16と3ポイント改善、建設業も△20→△15と5ポイント改善をみている。また流通・商業も△12→△9と3ポイント、サービス業も△9→△1と8ポイントそれぞれ改善している。

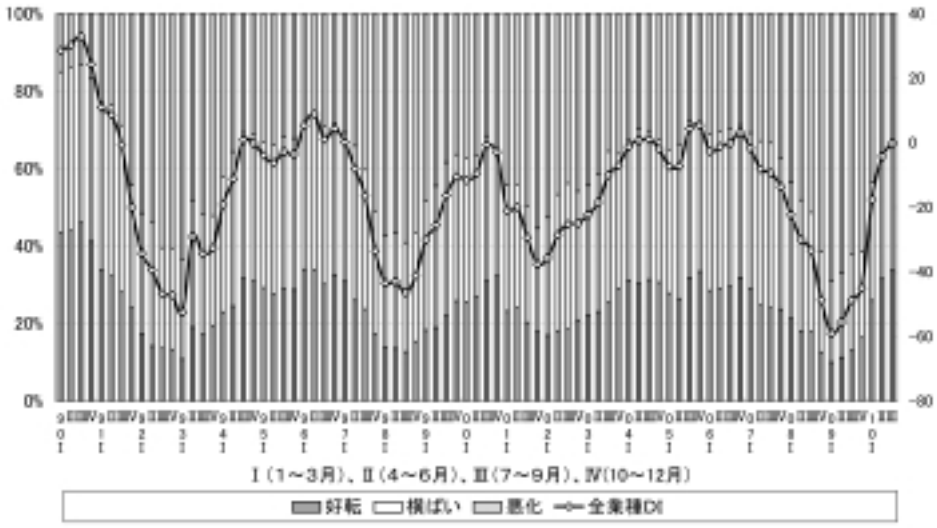
地域経済圏別では、大都市圏の関東が0→9と9ポイント、北陸・中部が△3→4と7ポイント、それぞれ改善をみている。ただし近畿は9→5と4ポイント、プラス幅が減じている。

地方圏では北海道・東北が△13→△8と5ポイント、中国・四国が△8→△1と7ポイント、九州・沖縄が△15→△10と5ポイントとすべて改善をみている。関東圏の急回復ぶりと近畿圏の減速ぶりが対照的である。

企業規模別（正規従業者規模別）では、100人以上が15→22と7ポイントの上昇、50人以上100人未満が7→11、4ポイント上昇をみている。また20人以上50人未満が△5→△1と4ポイント、20人未満が△11→△6と5ポイント改善している。

100人以上はきわめて好調、50人未満もプラス幅を2ケタ台にしている。

業況判断（前年同期比）―DOR全業種



下期の景気は腰折れ，景気再後退か

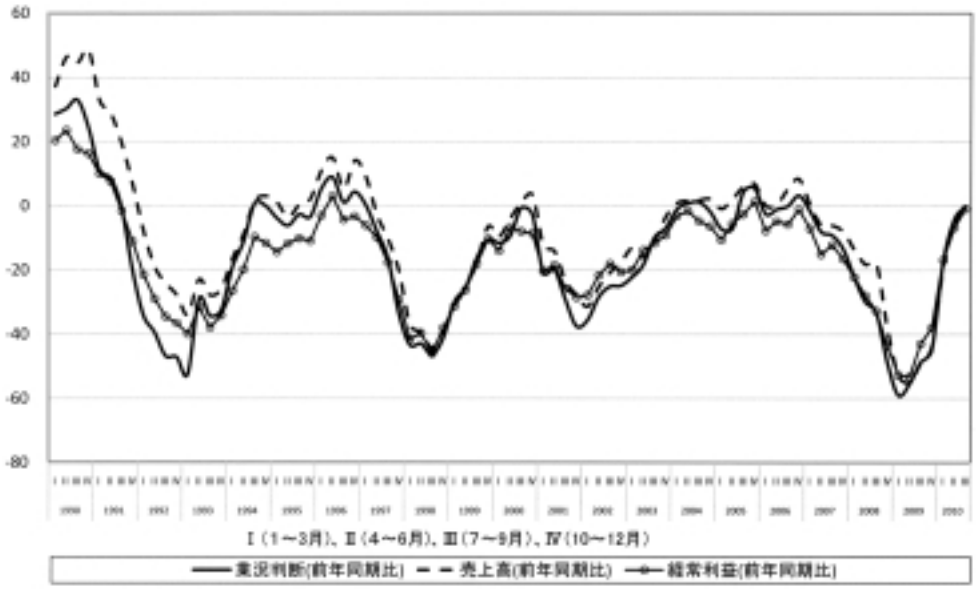
それでは、次期（10～12月期）の見通しはどうであろうか。9月の日銀短観の先行き（3カ月後）の見通しでは、大企業･製造業が9月期の8が12月期見通しは△1と9ポイントの悪化が予測されている。これはエコカー補助金の終了に加え、輸出企業の想定為替レートを超える円高の進行が景気失速懸念を生み出しているせいである。円高を嫌う大企業の海外の生産拠点シフトにより9月時点ですでに“円高倒産”も発生している。

大企業･非製造業も2が△2、マイナス4ポイントの悪化を見込んでいる。そこで大企業・製造業、非製造業ともマイナスへ反転する。

DORでも10～12月期は悪化予想である。すなわち、業況判断DIの10～12月期は7～9月期の0が△9、9ポイントの悪化を予測している。また業況水準DIでも△18が△25と7ポイントの悪化予想である。

業種別では、製造業が7～9月期の16→4と12ポ

業況、売上、経常利益DI



である。

また北海道・東北も△8→△23、15ポイント、中国・四国が△1→△2、1ポイントの悪化、九州・沖縄が△10→△12、2ポイントの悪化見込みである。

北海道・東北を除くと、大都市圏の方が地方圏よりダメージが大きい見通しである。

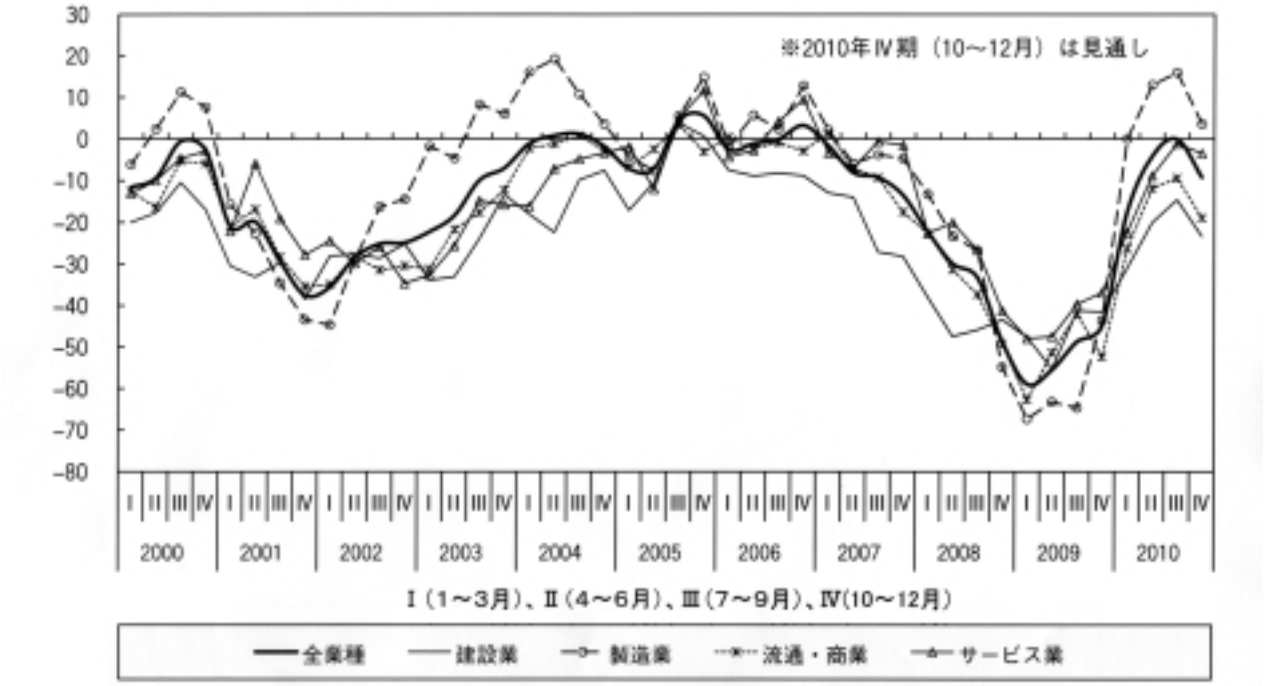
企業規模別では、100人以上が22→△2、24ポイントと大幅に悪化するほか、50人以上100人未満が11→△3、14ポイント、20人以上50人未満が△1→△10、9ポイント、20人未満が△6→△13、7ポイントの悪化見込みである。50人を境に50人以上層で2ケタのポイントで大きく悪化が想定されている。

こうみてくると10～12月期は景気の腰折れが現実になる勢いであり、景気再後退局面入りの

イントの悪化、建設業が△15→△23、8ポイントの悪化、流通・商業も△9→△19、10ポイントの悪化、サービス業も△1→△4、3ポイントの悪化という見込みである。

地域経済圏別では、関東が9→△5、14ポイントの悪化、北陸・中部が4→△6、10ポイントの悪化、近畿が5→△9、14ポイントの悪化でいずれもプラスの水準から一挙にマイナス一ケタ台となる悪化の予想

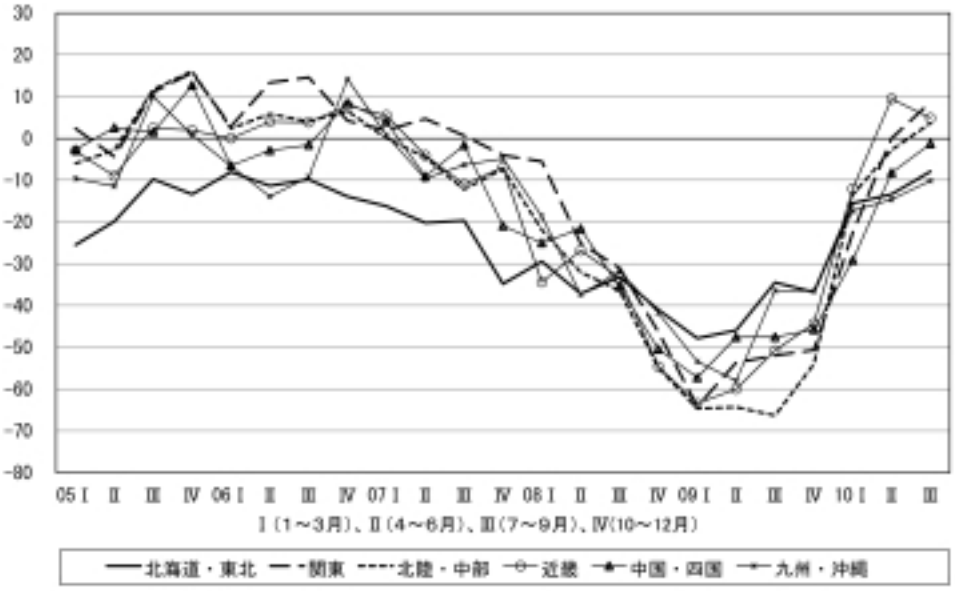
業種別業況判断DIの推移



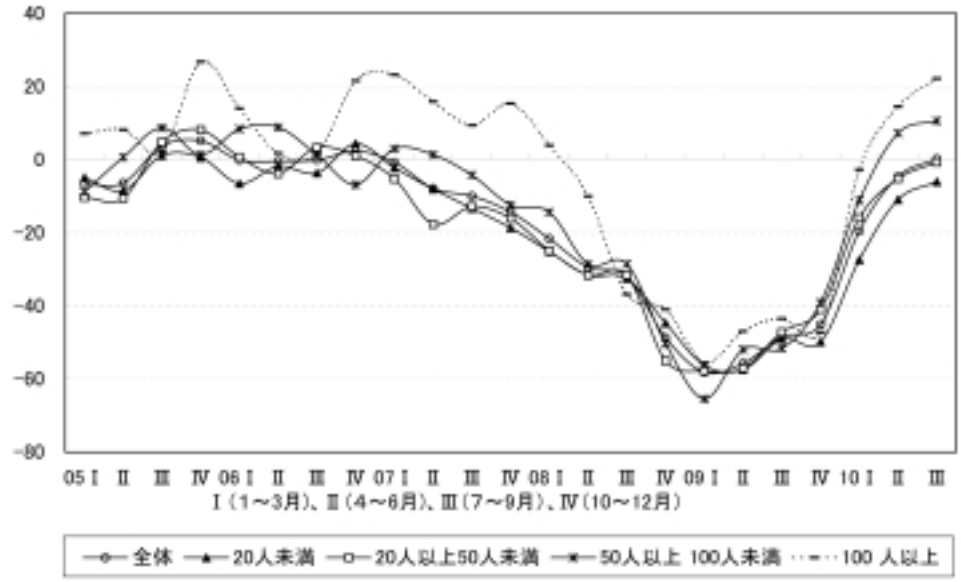
可能性は大であるといえる。

日銀は10月16日、地域経済報告で関東甲信越、東海、中国の3地域での景気判断を下方修正したが、19日、政府は10月の月例経済報告で、さらに、一歩進め、景気の基調判断を「足踏み状態」＝事実上の踊り場入りと捉え1年8カ月ぶりに下方修正した。こうした動向の中、日銀は10月6日、4年3カ月ぶり事実上のゼロ金利政策を復活、菅内閣も10月8日、21兆円規模の緊急総合経済対策を閣議決定した。だが、こうした金融・財政政策で景気の下振れリスクを防止するには力不足という見方も強い。

地域別業況判断DIの推移



規模別業況判断DIの推移



［売上高］

大都市圏で好転するも，ものづくり現場がより厳しく

売上高DI（「増加」－「減少」割合）も4～6月期に比べ、7～9月期は△6が1と、7ポイント上昇し、回復を印している。

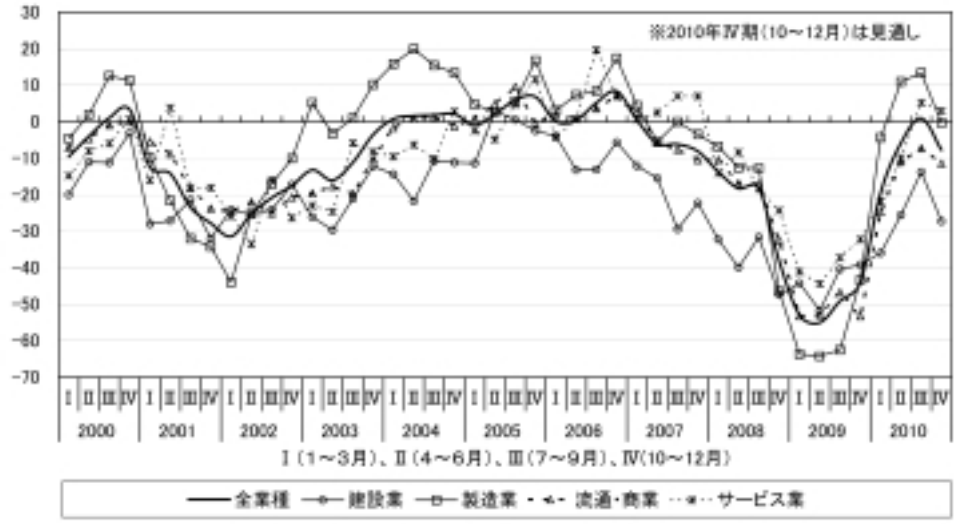
業種別では、製造業が11→13と2ポイント、建設業が△26→△14と12ポイントそれぞれ改善している。また流通・商業も△11→△7と4ポイント、サービス業も△10→5と15ポイント上昇している。

これまで回復の遅れていた建設業、サービス業は急伸したが、製造業、流通・商業の伸びは鈍化している。

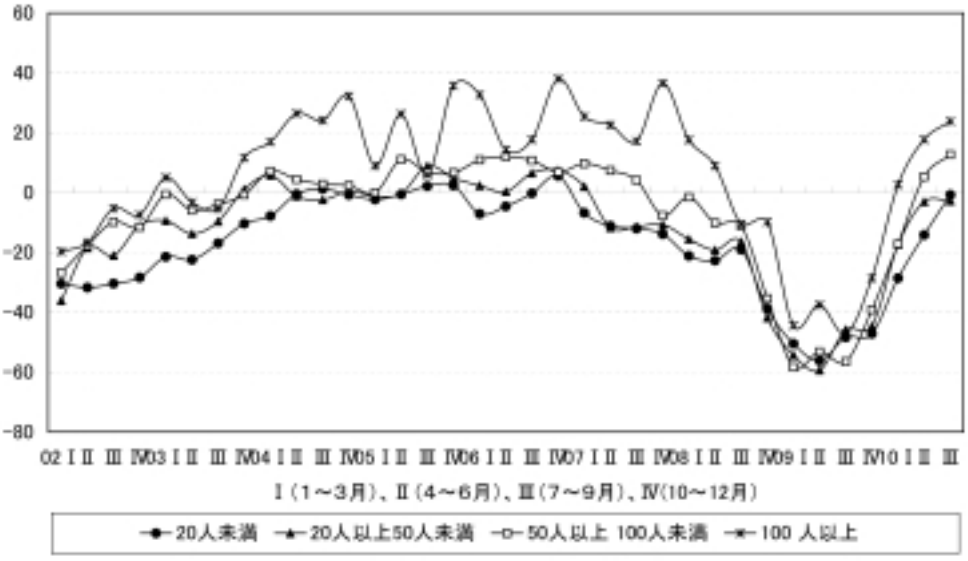
地域経済圏別では、関東が△5→5と10ポイント上昇、北陸・中部が△4→4と8ポイント、近畿も5→13と8ポイント、それぞれ上昇をみた。

他方、北海道・東北も△20→△6と14ポイントと大きく改善、中国・四国も△3→2と5ポイント

業種別売上高DI



規模別売上高判断DI（前年同期比）



結論的にいうと、10年上期とうってかわって下期の舞台は暗転する。すなわち全業種でみて、10～12月期は、7～9月期の1が△8と9ポイント下落が予想されている。

業種別では、製造業 が13→0と13ポイント、建設業も△14→△27と13ポイントそれぞれ悪化する。また流通・商業も△7→△11と4ポイント、サービス業も5→3と2ポイント悪化見込みである。

ものづくりの現場がより厳しくなる。

地域経済圏別では、関東 が5→0と5ポイント、北陸・中部が4→ △10と14ポイント、近畿が13→△4と17ポイントで名古屋圏、大阪圏で厳しい。

改善している。ただし、九州・沖縄のみは△10→△12と2ポイントの悪化である。

概して大都市圏の方が好転をみている。

企業規模別では、100人以上が18→24と6ポイント、50人以上100人未満が5→13と8ポイント上昇である。また、20人以上50人未満は△3→△3と停滞であるが、20人未満は△14→△1と13ポイント改善をみている。20人以上50人未満の回復の遅れが目立つ。

それでは、次期（10～12月期）の見通しはどうか。

他方、北海道･東北も△6→△19と13ポイントと大きいが、中国･四国は2→1と1ポイント、九州･沖縄も△12→△14と2ポイントとマイルドである。

企業規模別では、100人以上が24→△2と26ポイント、50人以上100人未満が13→4と9ポイント悪化の見込みである。また20人以上50人未満も△3→△11と8ポイント、20人未満も△1→△11と10ポイント悪化をみるとされる。

100人以上の急落が目を引く。

［経常利益］

今期は好転するも，厳しい冬の到来が予測される

経常利益DI（「増加」―「減少」割合）も、7～9月期は4～6月期に比べ好転しており、△7が△1と6ポイント改善している。

いまその好転理由をみると、「売上数量・客数の増加」が83.0%→83.6%、「売上単価・客単価の上昇」が11.1%→12.0%とそれぞれ寄与しているが、円高を反映して「原材料費・商品仕入額の低下」も8.0%→8.7%も加わっている。

業種別に経常利益DIをみると、製造業が10→12と2ポイント、建設業が△31→△18と13ポイント改善をみた。他方、流通・商業も△11→△4と7ポイント、サービス業も△9→△4と5ポイント改善している。

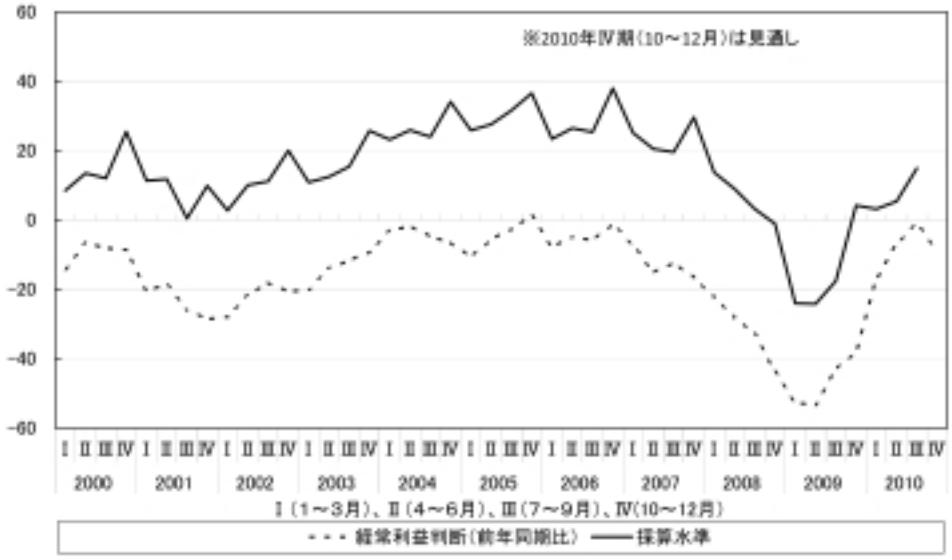
今期、製造業の改善幅は最小であるが、DIの水準ではプラス2ケタ台にあるのが注目される。

地域経済圏別では、関東が△6→7と13ポイント、北陸・中部が△2→1と3ポイントの改善をみている。また、北海道・東北も△22→△7と15ポイントと大きく改善、中国・四国も△10→△1と9ポイント、九州・沖縄も△15→△8と7ポイント改善している。ただし近畿のみは9→1と8ポイント悪化させている。

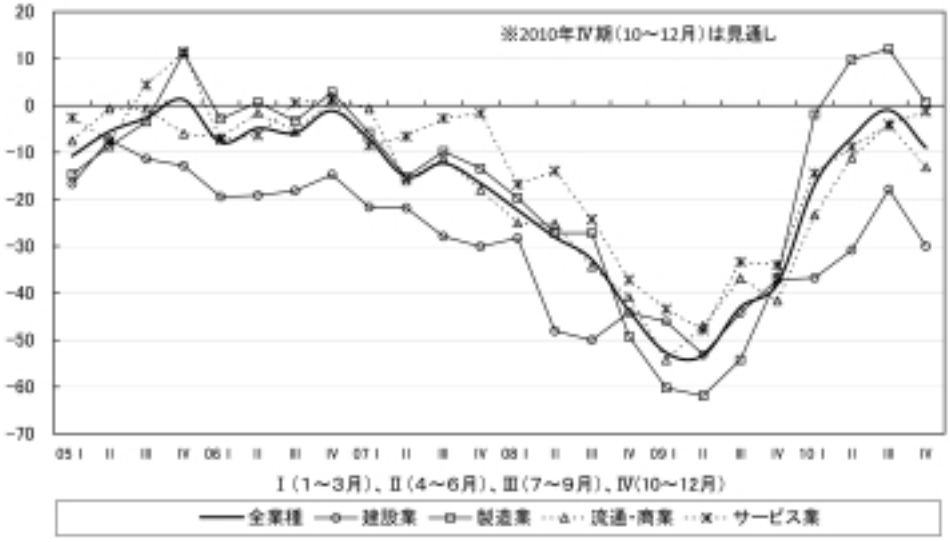
企業規模別では、100人以上が17→23と6ポイント、50人以上100人未満が7→16と9ポイントとそれぞれかなりの改善をみている。他方、20人以上50人未満は△7→△6と1ポイント、20人未満は△16→△4と12ポイントである。

売上高と同様、20人以上50人未満の停滞が目立つ。

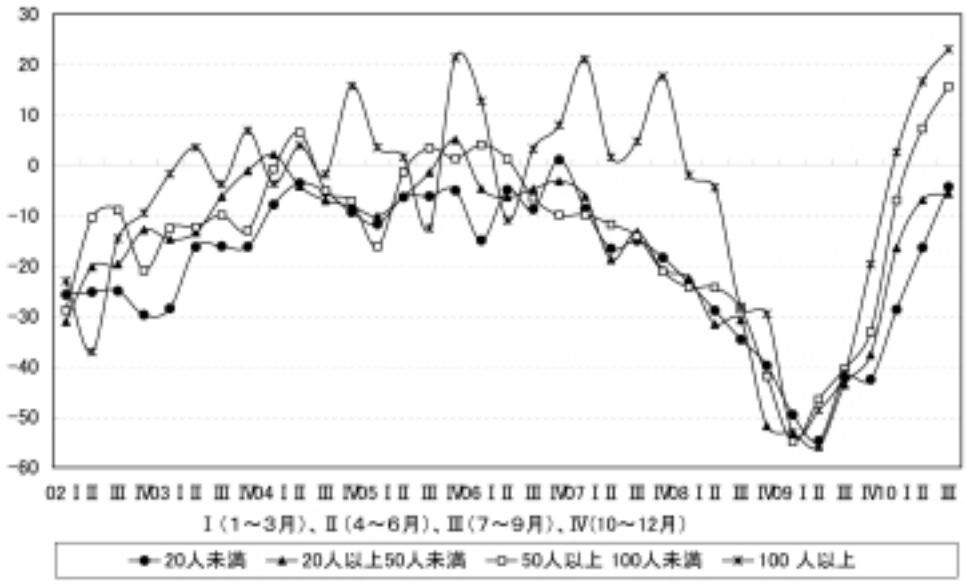
経常利断DIと採算水準DI



業種別経常利益DI（前年同期比）



規模別経常利益判断DI（前年同期比）



それでは次期（10～12月期）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0に比べ△9と9ポイントの悪化予想である。儲けが1～3月期以前に戻る勘定である。

業種別では、製造業が12→1と11ポイント減、建設業が△18→△30と12ポイント減の見込みである。また流通・商業も△4→△13と9ポイント減、サービス業も△4→△1の3ポイント増と予測されている。

地域経済圏別では、関東が7→4と3ポイント減、北陸・中部が1→△16と17ポイント減、近畿が1→△5と6ポイント減の見込みである。

他方、北海道・東北も△7→△24で17ポイントの大幅減、九州・沖縄も△8→△15と7ポイント減の見込みである。ただし中国・四国は△1→2、3ポイントとわずかながら増となる模様である。自動車依存の北陸・中部、製造業の弱い北海道・東北では厳しい冬に向かう気配濃厚である。

企業規模別では、100人以上が23→△8と31ポイント減、50人以上100人未満が16→7と9ポイント減の見込みである。他方、20人以上50人未満は△6→△15と9ポイント減、20人未満は△4→△9と5ポイント減とみている。

100人以上はつねづね振幅が激しいが、1四半期で30ポイントもの激落は容易ならざるものといえる。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りの窮屈感和らぐ――製造業，流通・商業では「余裕」超過へ

2010年7～9月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合－「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は4～6月期調査から6ポイント「窮屈」超過幅が縮小して△1となった。依然として「窮屈」超過ながら、資金繰りDIは「余裕」超過転化をうかがうまでに窮屈感が和らいでいる。ただし、景気の先行き懸念の高まりを考えれば、まだまだ楽観視はできない。

業種別に資金繰りDIの状況をみると、建設業と製造業の改善が注目される。4業種のなかで著しい「窮屈」超過が続いていた建設業の資金繰りDIは9ポイント改善して△12になった。建設業の資金繰りDIがマイナス10台を記録するのは、2008年4～6月期（△13）以来2年ぶりのことである。また、リーマン・ショック以後「窮屈」超過が続いてきた製造業でも2年ぶりに「余裕」超過に転じており、13ポイント改善して7となった。4～6月期調査において一足早く水面下を脱した流通・商業（0→3）でも「余裕」超過幅の拡大がみられた。ただし、業種別ではただ一つ

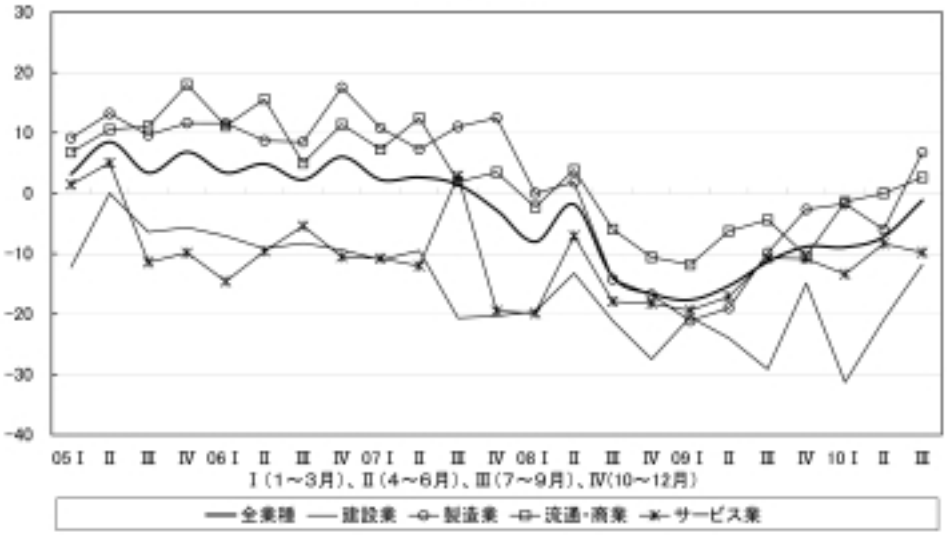
サービス業（△8→△10）で「窮屈」超過幅が拡大し、資金繰りの窮屈感が増している。

地域経済圏別では、中国・四国が特徴的である。4～6月調査でDI値 が8か ら0に急落した中国・四国では、今期は再び「余裕」超過幅の急拡大がみられ、15となった。また、今期は、北陸･中部（△9→2）、近畿（△6→1）が水面下を脱して「余裕」超過に転じた点も注目される。さらに、依然として水面下ながら九州・沖縄（△12→△4）でも「窮屈」超過幅の大幅な縮小がみられた。対照的に、北海道･東北（△6→△8）、関東（△10→△18）では「窮屈」超過幅が拡大した。この結果、経済圏別資金繰り格差は4～6月期の12から一気に33にまで拡大している。

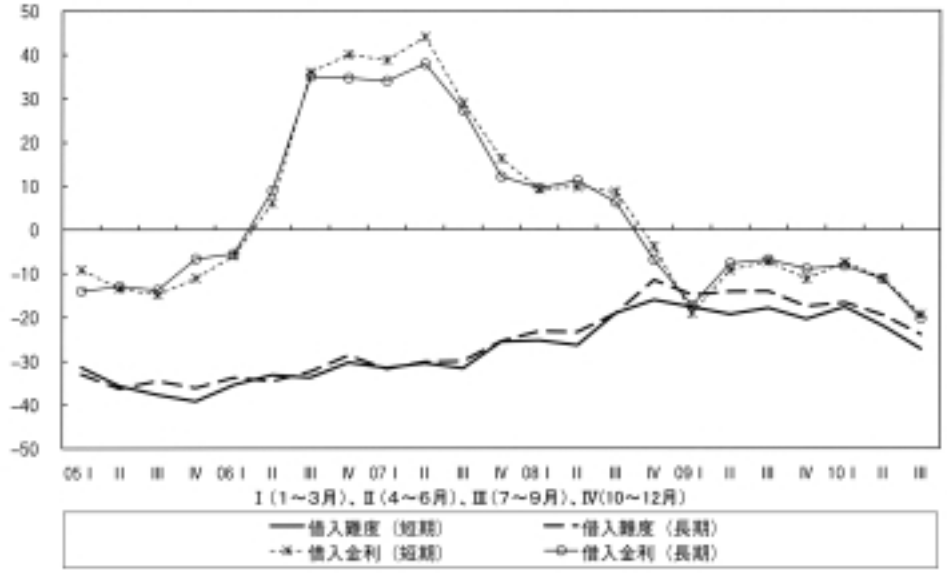
企業規模別では、20人以上50人未満（4→11）、50人以上100人未満（16→12）、100人以上（24→33）とも「余裕」超過が続いている。依然として水面下にある20人未満（△29→△19）の企業階層でも、10ポイントを超える大幅な「窮屈」超過幅の縮小がみられた。

借入金利DI（「上昇」－「低下」割合､前期比）は、短期・長期金利とも4～6月期に引き続き「低下」超過幅が拡大している。短期資金の借入金利は4～6月期から8ポイント「低下」超過幅が拡大して△19、長期資金の借入金利も9ポイント「低下」超過幅が拡大して△20となった。とりわけ製造業でこの傾向が強く、短期資金（△12→△23）、長期資金（△13→△27）とも10ポイントを超える「低下」超過幅の拡大を記録した。また借入難度DI(「困難」－「容易」割合）も、短期資金（△22→△27)、長期資金（△20→△24）とも「容易」超過割合が拡大する結果となった。調査の回収時期から考えて、今回の結果には、8月下旬以降順次実施された金融緩和政策の影響が反映されてい

業種別資金繰りDI



（長・短）借入金利DI、（長・短）借入難度DI



るとは考えにくく、その結果は次回の調査で資金借入環境のさらに緩和としてあらわれることになりそうである。

だが、以上のような金融緩和状況にもかかわらず、肝心の企業の資金需要は相変わらず盛り上がってこない。借入金の有無(「有り」の割合)は4～6月期よりも1.2ポイント減少して77.6%となり、2001年10～12月期の調査開始以来もっとも低い水準にとどまった。借入金が有ると回答した企業のうち、短期資金の借入金DI(「増加」－「減少」)は4～6月期から5ポイント「減少」超過幅が縮小して△12、また長期資金の借入金DIも1ポイント「減少」超過幅が縮小して△13となったが、これは長・短資金とも4～6月期において著しい「減少」超過幅の拡大が起こったことの反動とみることができる。短期資金の借入金の増減については、建設業（△12→△4)、流通・商業（△20→△14)、サービス業（△27→△19）の3業種で大きな変化がみられた。また長期資金の増減では、建設業（△12→△4)、サービス業（△21→△14）で大幅な「減少」超過幅の縮小がみられた。

なお、受取手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は、4～6月期に引き続き△2と横ばいで推移した。

〔物価動向〕

仕入単価の上昇圧力後退――背景に円高と素材価格の落ち着き

素材価格の上昇を中心に4～6月期調査において「上昇」超過に転じた仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合、10→6）は、依然として「上昇」超過が継続したものの、3ポイント「上昇」超過幅が縮小した。初夏から秋口にかけて進んだ円高の影響があらわれはじめたことに加え、石油や鉄鋼など国際商品価格の上昇が鈍ったことが背景にあると考えられる。

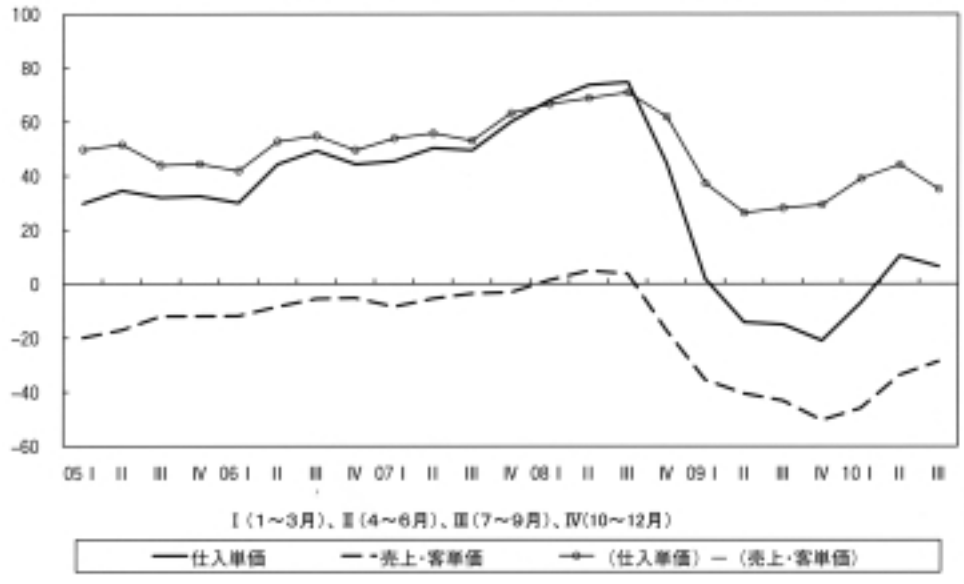
業種別にみると、製造業(25→14)で大きく「上昇」超過幅が縮小したのをはじめ、流通・商業（1→0）でも「上昇」超過幅が縮小して仕入単価の上昇圧力が鈍化した。ただしサービス業(5→7）では唯一「上昇」超過幅が拡大している。建設業は（3→3）は横ばいで推移した。

企業規模別では、20人未満（10→5)、20人以上50人未満（14→7)、50人以上100人未満（16→6）とも大幅に「上昇」圧力が弱まった。これに対し、これまで他の階層に比べて仕入単価の面で優位に立つ傾向にあった100人以上(△5→13)で仕入単価DIが「上昇」超過に転じており、4つの階層のうちDIはもっとも高くなった点が特徴的である。

他方、売上単価DI（「上昇」－「下降」割合、△34→△29）は、依然として水面下ながら3期連続の改善が続いた。

業種別では、建設業（△46→△40）と製造業(△30→△24)、サービス業（△26→△19）で6～7ポイン

仕入単価、売上・客単価（前年同期比、全業種）



ト、流通･商業（△35→△32）でも3ポイントの改善がみられ、4業種そろって「下降」超過幅が改善している。なかでもサービス業は、リーマン・ショックに経験した急激な「下降」超過以前の水準を回復している点で注目される。企業規模別では、20人未満（△35→△31）、20人以上50人未満（△36→△28）、50人以上100人未満（△31→△22）において「下降」超過幅の縮小がみられたが、100人以上（△18→△23）の企業階層においては「下降」超過幅が拡大する結果となった。仕入単価の上昇転嫁と併せて、今回の調査からは収益環境の面で100人以上の企業階層にとって厳しい状況が生じたことが推測される。

仕入単価の上昇圧力の後退に加え、水面下ながら売上単価の改善が続いたことで、仕入単価と売上単価との格差は4～6月期に比べて9ポイント縮小した。次期もこうした傾向が続くとの見方が強く、収益環境は幾分改善されるものと考えられる。ただし、長らく続いた国内同業種間の価格競争疲れに加えて、円高の進行による安価な海外製品輸入が増えることで厳しい価格競争が引き起こされる可能性は高く、製造業企業を中心とする中小企業の体力が奪われかねない。今後とも収益環境は予断を許さない状況にある。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

製造業が1人当たり売上高DIの改善をけん引

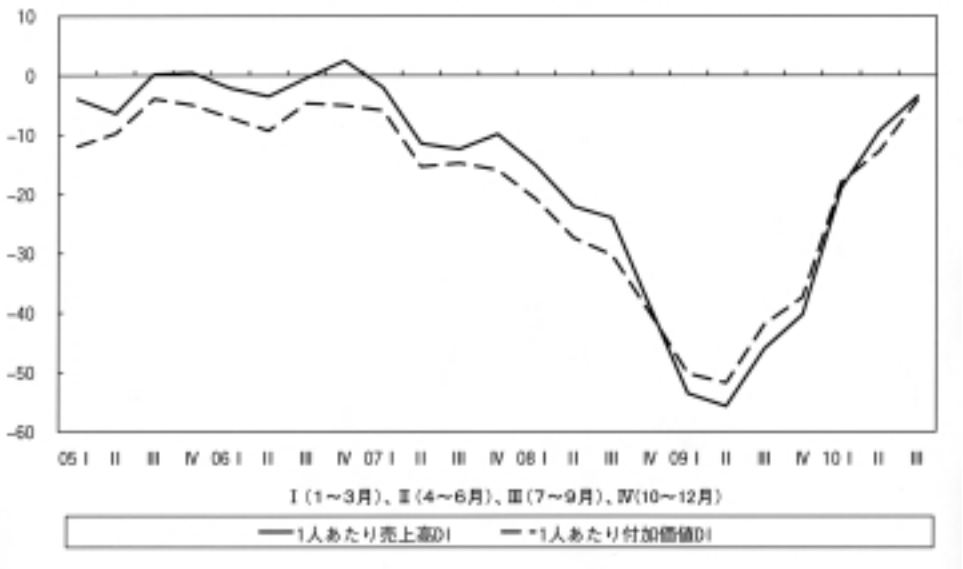
1人当たり売上高（「増加」－「減少」割合）は、2009年4～6月期(△56)を底とする改善基調にある。4～6月期調査に3年半ぶりでプラスに転じた製造業はその勢いを持続しているし、流通・商業及びサービス業も、今回調査でほぼ水面近くにまで戻している。また、復調が遅れ、4期連続△30台を推移していた建設業も、今期は△34→△22と10ポイント以上改善している。

これを企業規模別でみると、50人以上規模で水面上にあるのは4～6月期と同様であるが、4～6月期に比べ、20人未満と100人以上の規模による格差は25→28ポイントと拡大されてきている。

一人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」割合）も、2009年度7～9月期以降回復してきている。今期は、△13から△4へと改善傾向にある。業種別にみると、製造業は4～6月期に引き続き5とプラスで推移している。また、今期は、サービス業が△16→1と水面に達した。一方、建設業（△34→△22）、流通・商業（△20→△6）も、大幅に改善している。

これを規模別にみると、50人以上規模で水面上

1人あたり売上高DI、1人あたり付加価値DI（前年同期比）

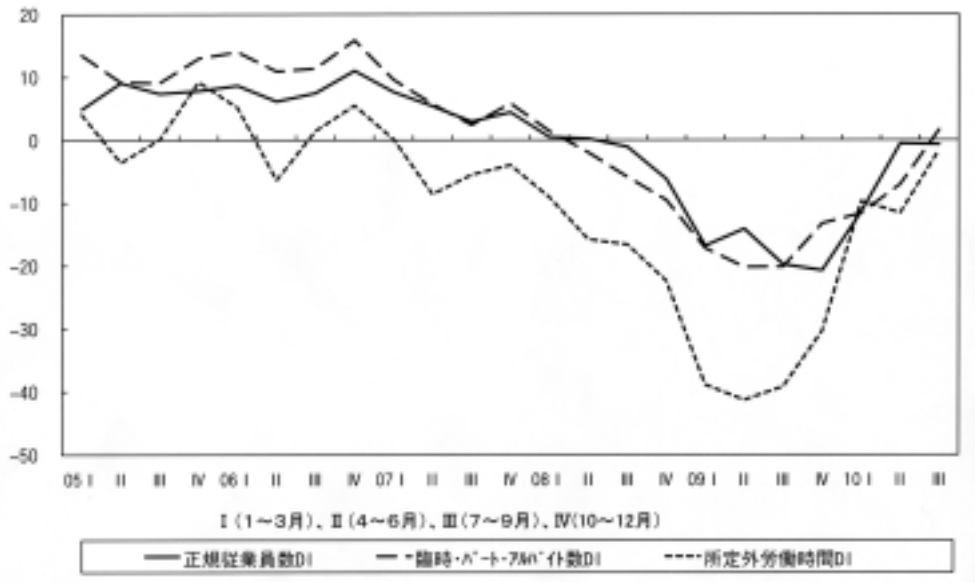


に達しているのに対し、50人未満では水面下に沈んでいる。ここでも20人未満と100人以上の規模格差は4～6月期に比べ29→20ポイントと格差は縮小している。

正規従業員数DI，臨時・パート・アルバイト従業員数DI，共に改善進む

正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は4～6月期に引き続いて水面付近にとどまった（△1→△1）。他の業種がほぼ横ばいであったことと比較して、建設業は△10→3へと10ポイント以上改善している。一方、臨時・パート・アルバイト従業員数DI（「増加」－「減少」割合）も、2008年第4～6月期以降はじめてプラスに転じた。業種別にみると、サービス業で△3→△1とほとんど変化しなかったものの、流通・商業（△11→2）、建設業（△12→△2）、製造業（△4→4）となっている。

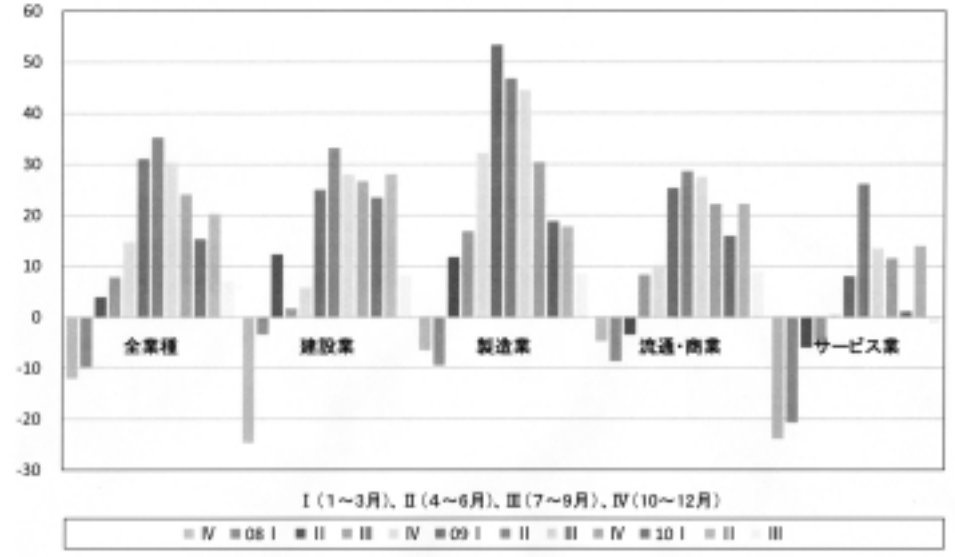
従業員数DI、時間外労働時間DI（前年同期比）



所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、4～6月期の足踏み状態から、今期はほぼ水面まで戻している（△12→△2）。製造業は、4～6月期に引き続いてプラスのに振れていることに加え、建設業（△29→△6）を筆頭に他の業種もそれぞれ改善傾向にある。

人手不足過剰感，収束へ

人手の過不足感DI



また、小幅なアップダウンはあるものの、全体として人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）も、2009年7～9月期以降、徐々に収束に向かっている（30→24→15→20→7）。リーマン・ショック後に人手の過剰感が急激に強くなった製造業や、過剰感が高止まり気味

であった建設業も、過剰感が薄らいできている。また、サービス業は、4～6月期より14→△1と2008年第7～9月期以降2年ぶりに不足に転じている。

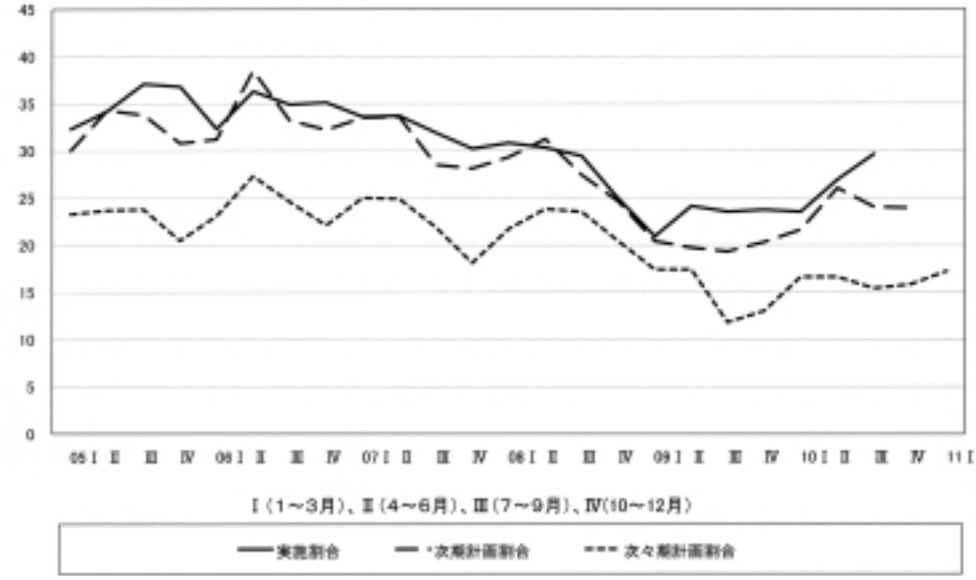
全体として、徐々に雇用面での改善が進みつつあると考えられる。とはいえ、業況判断DIの改善テンポが鈍くなってきていること、業況判断見通しが大きく後退していること、業況水準の次期以降の見通しが明るくないことを鑑みると、今後も雇用面の改善が力強く進むかについて、慎重に見極める必要があるといえよう。

〔Ⅳ〕設備投資

設備投資実施状況は改善したとはいえ，先行きは不安定

2010年7～9月期の設備投資実施割合は、1～3月期23.5%、4～6月 期26.9%、今 期29.6%へと、設備投資水準の一つの目安になっている30%に近づいてきた。4～6月期調査では08年10～12月期の25%割れ以来1年数カ月ぶりに25%を上回ったが、その右肩上がり傾向が今期に継続しているとみられる。

設備投資の実施割合と計画割合



したがって09年4～6月期以来1年間にわたり23～24%台のかなり低水準な設備投資割合で推移した低迷状態からは脱却したといえるが、次期（10～12月期）計画割合をみると、この30%に近い水準が継続するのではなく、23.9%と25%割れの下降予想になっている。さらに、次々期設備投資計画割合も10%台後半になっているから、先行きがこのまま30%前後の状態で推移するのではなく、不安感が漂う状況になる、あるいは力強さがみえてこない状態になるのでは、といわざるを得ない。

なぜそうなのか。今期の調査からみえてくることは次のようなことである。設備投資の実施方法としては、「現物購入」が最も多いことは変わらないが「リース」が4～6月期比で多くなっている。投資内容は「機器設備」「情報化設備」が伸びている。投資目的は「合理化・省力化」の比率が高くなっている。また、次期（10～12月期）設備投資をしない最大の理由が、「当面は修理で切り抜ける」であった。以上の回答状況から推測されることは、今期、設備投資割合が改善したとはいえ、それはリースなどを活用した、合理化・省力化等の「更新的投資」が中心であり、本格的な設備投資はまだ控え気味であり、円高の推移、国の景気対策・景気回復の状態を見て今後を判断しようという意向が強くでているということである。

さて、今期の設備投資実施割合を業種別にみてみると、4～6月期に引き続き全ての業種で実施割合が4～6月期より増加している。なかでも、サービス業が33.3%→33.7%と30%超えを維持し、製造業

も28.2%→32.4%と30%台に達したことが、全体を押し上げる役割を果たしたといえよう。

サービス業の30%台維持には、投資目的として「維持補修」「その他」の寄与が目につく。製造業の場合は、投資内容の「機器設備」「情報化設備」と、投資目的の「合理化・省力化」「能力増強」の寄与が大きい。地域経済圏別には「関東」「近畿」「中国・四国」が30%の水準を上回ったが、「北陸・中部」は25%にも達していない。

規模別には、100人以上が、中小企業の設備投資が低迷のなかにもかかわらず相対的に高水準を続けてきた。今期も4～6月期の48.4%から45.2%と、実施割合は唯一40%を維持している。さらに、50人以上100人未満も4～6月期から30%台回復を維持し、今期は20人以上50人未満も30%台に到達した。しかし20人未満は、20.9%と低迷している。設備投資の現状は、規模別には規模に比例した様相がうかがえるのである。

このように今期の設備投資の実施割合は、全体的には30%台目前の水準まで回復している。これを業況判断（前年同期比）の「好転」企業、業況水準の「良い」企業、経常利益（前年同期比）の「好転」企業、採算水準の「黒字」企業に絞り込んで実施割合をみてみると、これらの企業は設備投資実施割合がほぼ40%台に到達している。なかでも、業況水準が「良い」とする企業では、設備投資実施割合が既に45%を超えている。これらの企業とそうでない企業との設備投資に対する対応は乖離が広がりつつあるようにみえる。

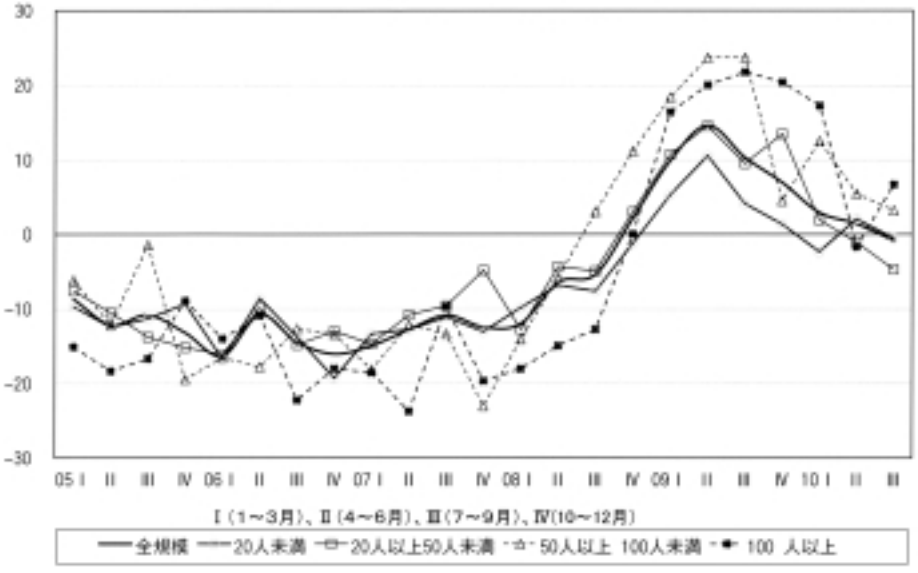
したがって問題は、設備投資実施意欲と投資内容の力強さが、業況・経常利益（前年同期比）の「不変」「横ばい」企業、業況水準・採算水準の「そこそこ」「やや黒字」「収支トントン」企業へといかに波及していくかにあろう。

設備過剰感は解消したが，回復への動きに力強さが見られない

設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）でみると、2009年4～6月期の14をピークに、7～9月期11、10～12月期8と過剰感の緩和が進み、2010年1～3月期3、4～6月期2となり、今期はゼロとなった。ゼロまたはゼロに近い状態が3期続いたわけであるから、全体的には設備過剰感は解消したといえる。

これを業種別にみると、業種間での差異があるとはいえ、大幅に過剰を示す動きはなくなり、サービス業のようにマイナス、つまり不足を示す動きが目につくようになってきた。とはいえ、建設業は5と、なおかなりの過剰が続いている。製造業も△1とゼロより低下した。地域別では関東（3）と北陸・中部（2）、北海道東北（1）、近畿（1）と1ケタ台前半の過剰感へと低下したのを除いて、他の地域は若干の不足超過となっている。規模別には50人を境にして規模の大きい企業ほど設備過剰感が強く残っているが、

規模別設備の過不足感DI



規模の小さいところは設備不足感が出てきた。

このように設備の過剰感は明らかに解消してきた。とはいえ、次期計画割合で50人未満の規模の企業では設備不足感が出ているにもかかわらず、投資計画割合は大きくない。むしろまだ設備過剰感が残っている50人以上規模の企業の方が投資意欲が高く、100人以上では41.0%となっている。

一方、今期設備投資を実施した企業、および次期計画している企業は全体のほぼ4分の1を占めている。これらの企業の設備過不足感DIをみると、実施企業が△8、次期計画企業が△11と設備不足状態が明確に継続している。他方、ほぼ4分の3を占める設備投資今期非実施企業・次期非計画企業の設備過不足感DIは、3、3と過剰感から抜けていない。しかも次期投資計画をしない理由の最大が「当面は修理で切り抜ける」となっているのである。

したがって、設備過剰感はなくなってきて部分的に設備不足感も出てきたが、それが本格的な設備投資につながらない「様子見の局面」にあるとみなければならないであろう。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

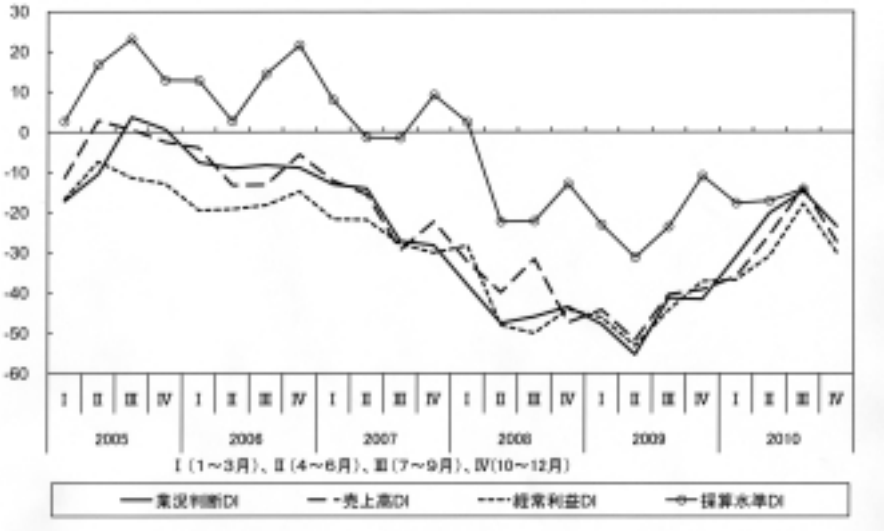
業況・売上高・経常利益は改善するものの，採算水準は足踏み状態が続く

建設業は、今期も引き続いて業況や売上高、経常利益などの指標が水面下ながら改善傾向を示した。業況判断DIは△20→△15とやや改善し、業況水準DIは△47→△23と大幅に上昇した。また、売上高DIは△26→△14、経常利益DIは△31→△18へとそれぞれ悪化幅を縮小した。このような傾向を裏付けるように、国土交通省の「建築着工統計調査」をみても、新設住宅着工数は今年の6月以降増加傾向にある。しかも、8月の新設住宅着工数（7万1,972戸）は、前年比20.5%の増加を記録している。

しかし、業況等が上向いたのは、昨年前半の最悪期からの反動に過ぎず、決して住宅市場そのものが活況を呈してきたと見ることはできない。経営者の実感からも、「新築需要が少ない。無理に受注すれば採算割れになる。バランスをとるのが非常に難しい」（東京、建設業）といったように、着工数が増加してきたという余裕はうかがえない。

むしろ、採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）は、2010年1～3月期以降、△18→△17→△14と足踏み状態が続いている。業況や売上高の改善は進んでいるものの、それらが採算の改善には結びついていない。その理由の一つとして

建設業の業況判断、売上高、経常利益、再遺産水準



は、売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）が△46→△40と低迷していることがあげられる。「大幅な赤字を覚悟しなければ受注できない」（北海道、土木工事業）や「仕事をすればするほど赤字が増加する」（高知、専門建築工事）という意見に象徴されるように、低価格での入札や赤字受注を余儀なくされている現状にあるのだろう。

こうした厳しい環境のなかでも、「注文住宅分野では、商品や対象顧客の絞り込みを徹底したことで、対前年度で受注高3倍、完工高2倍程度の見通し」（神奈川、建設業・建設資材販売）といった業績を残している会員企業もある。同社の経営者は、「改めて経営指針があってよかったと実感している」と述べている。

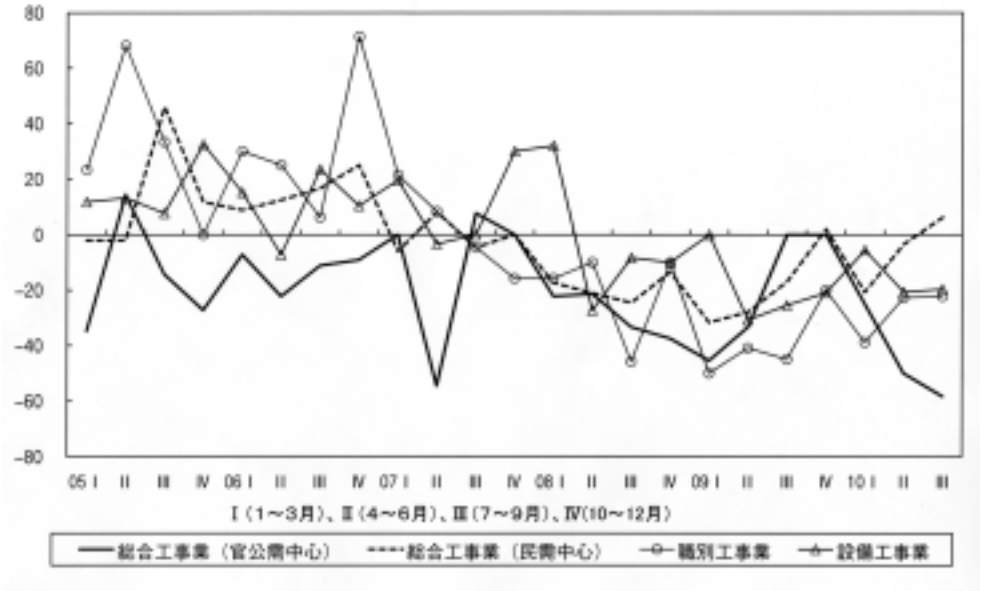
同社は、経営指針にもとづいた経営を展開することで、この間の建設不況という逆境を乗り越えている。

民需中心の総合工事業でのみ採算が好転

次に、建設4業種の動向を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と経常利益DIが横ばいで推移している。業況水準DIや売上高DIは水面下に大幅に落ち込んだままではあるが、上昇傾向を示している。しかし、採算水準DIは下降傾向をさらに強めており、ここでも低入札の影響が及んでいることをうかがうことができる。さらに、「官公庁が予定価格非公開にして以降、入札が価格競争ではなく予想クイズ化し、入札の統計分析をしても落札できない状況が続いている」（北海道、建設業）といった制度的な問題も指摘されている。だが、一方で「官公庁発注が少ない時期なので、自社提案営業を強化した」（大分、電気工事）といった前向きな取組みをしている企業もみられる。

総合工事業（民需中心）は、業況判断DIが再び水面下に落ち込んだ。しかし、業況水準DIや売上高DI、経常利益DIなどの指標は上向いている。しかも、建設4業種のなかでは唯一、採算水準DIが好転している。

建設業4種の採算水準DIの推移



最後に、職別工事業と設備工事業を取り上げたい。両業種ともに業況や売上高、経常利益は厳しい状況にあるが、今期は改善傾向を示している。しかし、採算水準については、改善がみられずに低迷が続いている。

（b）製造業

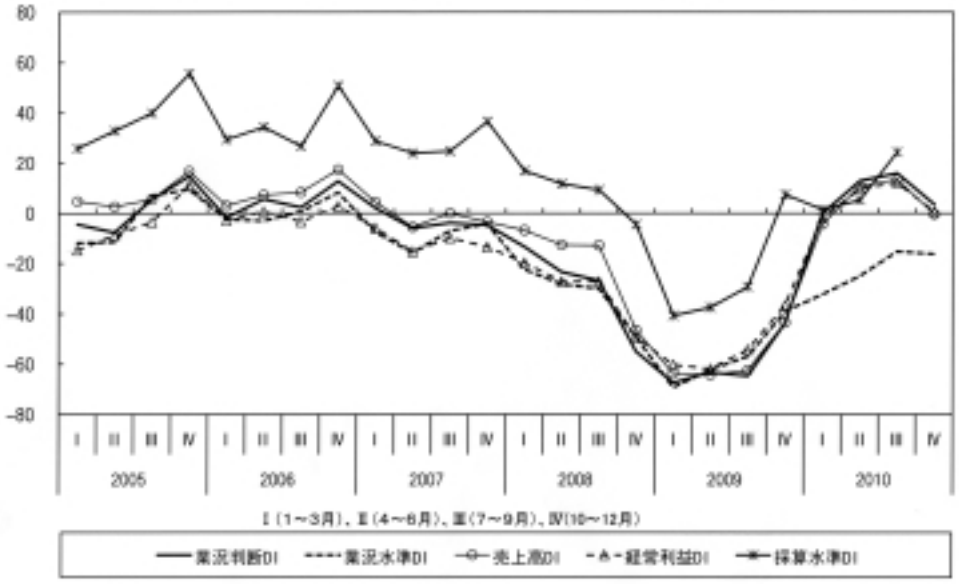
アジア市場とエコ補助制度で下支えされた回復基調の転機

製造業の業況判断DIは国内デフレ基調が続く中でのアジア市場の活況と自動車・家電でのエコ補助制度の影響を受けて鉄鋼、金属、機械器具、化学の業況好転に引っ張られる形で好調

に推移した（13→16）。売上高DI（11→13）、経常利益DI（10→12）、採算水準DI（5→24）も好転基調にある。しかし業況水準（△25→△15）の回復の足取りは重く、特定業種に特化した一時的な内需創出政策に依拠した業況回復過程であり、未だ自律的な回復の糸口がつかめない状況にある。最近の急激な円高傾向に加えてエコ補助制度は終焉した結果、「6～9月まで急速に回復したが、10月以降が問題です」（京都、自動包装機械）という指摘に象徴されるように、次期見通しでは業況判断DI（4）、売上高DI（0）、経常利益DI（1）とも大幅な悪化が懸念されており、二番底の可能性も強まっている。

業種別にみると食料品、繊維、木材、印刷などの軽工業分野では引き続き業況判断DIと売上高DIは深い水面下にあり、重・化学工業部門とは逆に経常利益DIも水面下にある。先行き見通しも一層暗く、業種別・規模別・地域別で不均等な推移が確認される。他方で化学・鉄鋼・機械などの重・化学工業部門の指標は好調を保ったが、次期見通しは各指標で大幅な悪化が見込まれている。

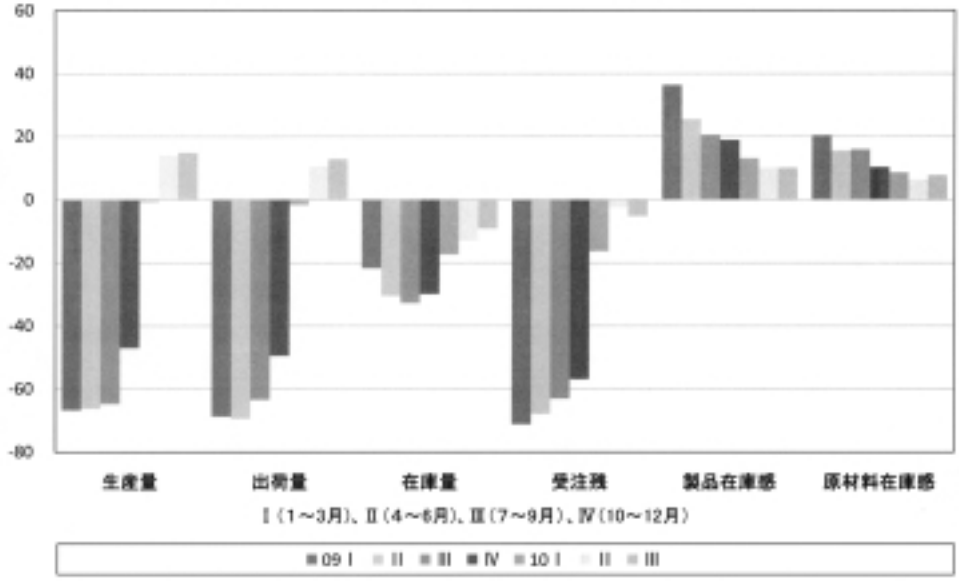
製造業の主要指標（業況、業況水準、売上高、経常利益、採算水準）



中小企業の景気下支え要因の欠落のなかでの業態革新の課題

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合、14→15）・出荷量（「増加」－「減少」割合、11→13）は堅調な推移を示しており、4～6月期に引き続き鉄鋼、金属製品と機械器具などの重化学工業分野での好調さが目につくが、軽工業分野では依然として不況局面が持続しており、業種別に景気の二極化現象に変化はない。在庫量DI（「増加」－「減少」割合、△13→△9）に関し

製造業の各種DI



ては削減傾向が続いており、在庫感DI（「過剰」―「不足」割合）は製品（10）、原材料（8）とも1年前と比べて半減しており、在庫調整は進んでいる。しかし先行きの目安になる受注残（「増加」－「減少」割合、△3→△5）は再び下降に転じたが、その減少幅はエコ補助の恩恵を受けた鉄鋼・機械などで大きい。

経営上の問題点では、民需停滞と同業者間の価格競争激化の指摘割合が過半数を占め、販売先からの値下げ要請の比率も上昇しており、デフレ基調の厳しい状況が続いている。

経営上の力点としては、新規受注確保、新規事業の展開、研究開発の比重が高まっている。これらは「産学官や異業種交流を通じた新たな仕事づくり」（岩手、配電盤等製造）、「製品ミックスの検討による限界利益増加」（埼玉：食品製造）、「創業以来の製造の仕組みを根底から変革する実証実験に着手」（兵庫：機械加工）などの記述欄にみられるように、独立した戦略というより相互に連関した関係にあり、業界の常識にとらわれずに自社の存立基盤・企業ドメインの抜本的改革への挑戦に繋がるものであり、そのためにも全社員の意識改革と経営指針の実効化が求められている。

（c）流通・商業

今期はプラス基調にあるものの，次期見通しはマイナス

2010年7～9月期の流通・商業の業況判断DIは、△12→△9と若干の改善傾向にあるものの、10～12月期見通しについては、△19と再悪化が見込まれている。同様に同期の業況水準DIは、△36→△24と10ポイント以上のプラス基調にあるが、次期見通しについては、△33と再悪化が予測されている。

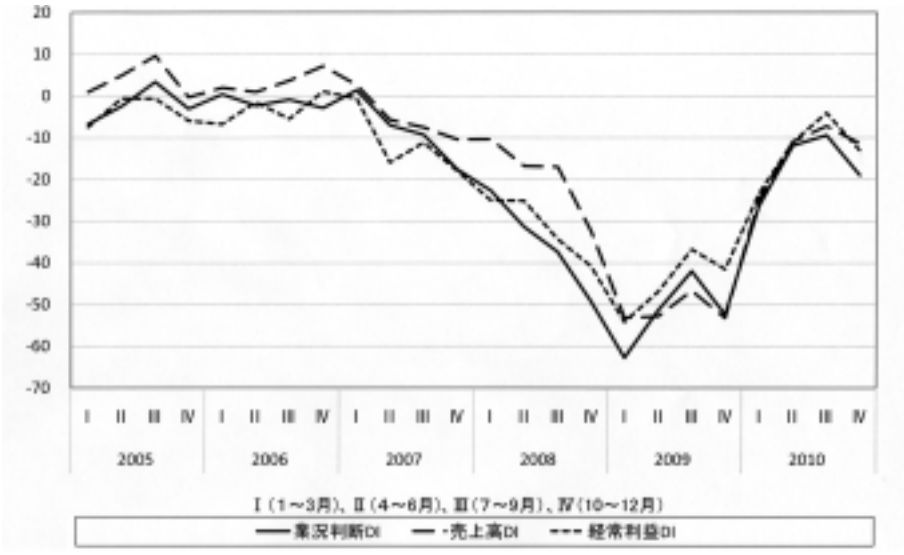
また、7～9月期における売上高DIは、△11→△7と改善傾向にあるものの、10～11月期見通しについては△11とここでも再悪化が見込まれている。同様に同期の経常利益DIについても、△11→△4と復調に見えるが、次期見通しについては△13とこれまた再悪化が予想されている。

このように業況判断、業況水準、売上高、経常利益といった主要経済指標が今期改善基調であったことは、この夏が猛暑であったこと、また、カンフル剤的景気刺激策であるエコカー減税、家電エコポイント制度、休日の高速道路ETC割引が一定の効果を及ぼしたことなども要因の一つと考えられる。

実際、「……『熱中症予防に塩分が必要』……梅干需要が急速に拡大……カップ容器の販売急増により、特需が発生した……」（和歌山、包装資材販売業）との声に示されるように猛暑が主要指標のプラス基調に影響を与えている。

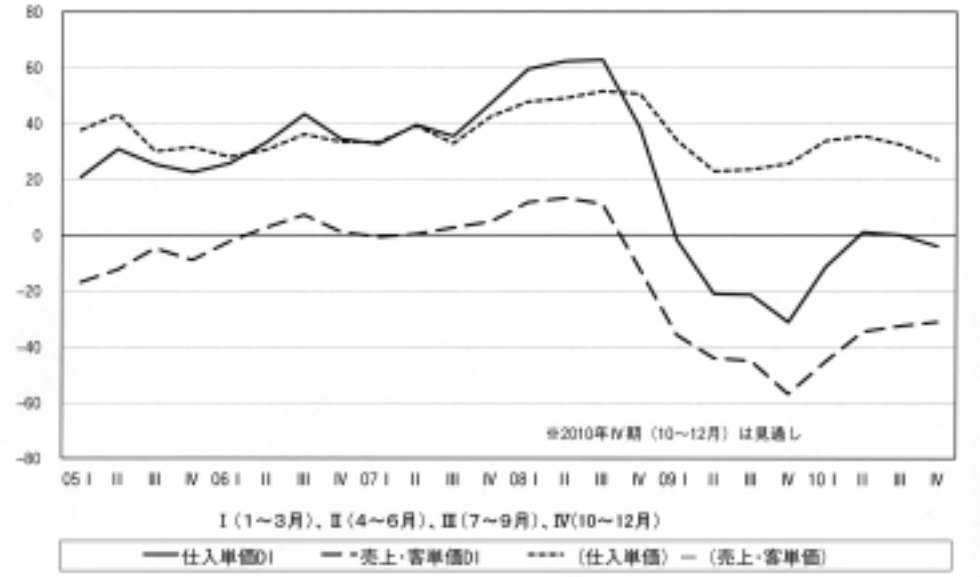
また、「家電エコポイント、デジタル液晶TVの売込を強化。制度終了まで営業力強化」（広島、卸売販売業）との声に示さ

流通商業の主要DI



れるように政府の景気刺激策への期待は大きい。しかしながら、猛暑は一過性のことであり、政府施策の一つであるエコカー減税は9月上旬をもって終了した。そうした影響もあり、次期以降、主要経済指標は悪化見通しとなっており、今後の景気後退可能性が懸念される。

流通・商業の仕入単価DI、売上・客単価DI



他方、7～9月期の仕入単価DIについては、1→0と僅かな仕入値下降傾向にあり、10～12月期見通しについては、△4とさらなる仕入値下降が見込まれている。また、同期の売上・客単価DIは、△35→△32と僅かな下降中の圧縮にあり、7～9月期見通しについては△31とさらに若干の下降の縮小が見込まれている。

このような仕入単価、売上単価については、若干の変動はあるものの、ほぼ横ばいの水準となっており、安定の兆しがうかがえる。こうした中、「……地元密着型のイベントなどを繰り返し開催している。その効果で客数等が増加してきた……実に密着型の仕事を模索中である」（京都、酒食品販売、コンビニ経営、貸会場）との声に示されるように価格競争に巻き込まれない形態での営業を模索している企業もある。

業況判断DI，売上高DI，経常利益DIで水面下を脱している情報通信業

流通･商業5業種別にみた7～9月期の業況判断DIは、卸売業、小売業、金融不動産業でマイナス、情報通信業、運輸業でプラスとなっている。10～12月期見通しは、情報通信業のみがプラスで、それ以外はすべてマイナスか水面上となっている。同様に今期の業況水準DIはすべての業種でマイナスだが、金融不動産業のみが4～6月期と比べて悪化、それ以外の業種で悪化幅を縮小させている。次期見通しは、情報通信業のみが水面下で上向いているものの、それ以外はすべての業種で今期より悪化するとみている。

また、7～9月期の売上高DIについても金融不動産業以外の業種で4～6月期と比べ増加傾向となっているものの水面上に出ているのは情報通信業だけである。10～12月期見通しについては、情報通信業、運輸業は水面上に出ると予測されるものの、卸売業、小売業、金融不動産業で依然マイナスでさらなる減少が見込まれている。同様に今期の経常利益DIについては情報通信業、金融不動産業でプラスとなっているが、次期見通しでは、情報通信業以外の業種ではマイナスが見込まれている。

流通･商業5業種別に見た今期の主要経済指標の動きは、金融不動産業以外、概ね4～6月期に比べればプラス基調にある。業況判断DI、売上高DI、採算DI等の指標で水面下を脱している情報通信業の状況が良好であるといえる。

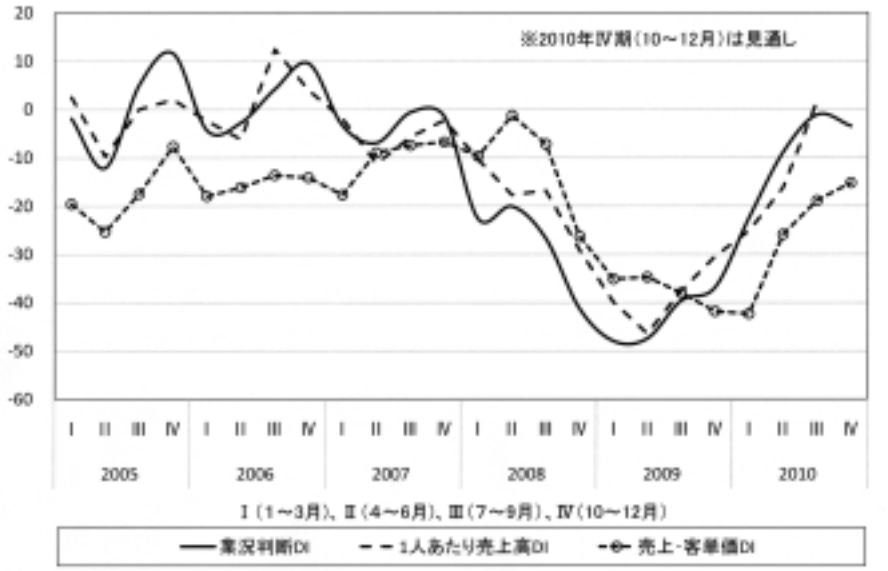
それを証明するかのように「電機メーカーと提携して新しい商品を開発した。今事業年度後半より受注件数が増大し、技術スタッフの専任

者を増やしている……」（広島、コンピュータソフトウエア業）との声がある。

（ｄ）サービス業

諸指標はさらに改善をみせたが，景気先行きに強い警戒感

サービス業の各種DI



サービス業の業況は09年1～3月期を底に、引き続き改善傾向を示した。今期業況判断DIは△1と、1～3月期の△22、4～6月期の△9からさらに改善し、「水面」が目の前にみえている。とはいえ、10～12月期の業況の見通しは△4、2011年1～3月期が△7と強い先行き警戒心が示されている。

他方、売上高DIは今期5とプラスを示し、1～3月期の△22、4～6月期の△10から飛躍的な改善をみている。経常利益DIは1～3月期の△14、4～6月期の△9から今期は△4と着実な改善傾向にある。このように、経常利益は売上高の改善を後追いしているものの、一人当たり売上高DIは4～6月期の△16から今期2とプラスに転じているから、サービス業では今期にかけて客数の急速な回復があり、それがまずは売上高の改善に、やがて採算の改善に拍車を掛けるものと期待される。加えて採算水準DIも今期はプラス25と4～6月期のプラス8から大きな躍進をみている。

こうみてくると、サービス業の業況は改善の一途を辿っているように思えるが、上記のように業況判断DIの見通しには警戒感が漂っている。売上・客単価DIは4～6月期△26、今期△19、10～12月期見通し△15と、依然低水準を抜け出ることができず、低価格が構造化されてきていることも、景気見通しを楽観できない一因と考えられる。

価格低下に耐えて収益性を改善し，大企業の参入，新規参入に対抗する組織創りが必要

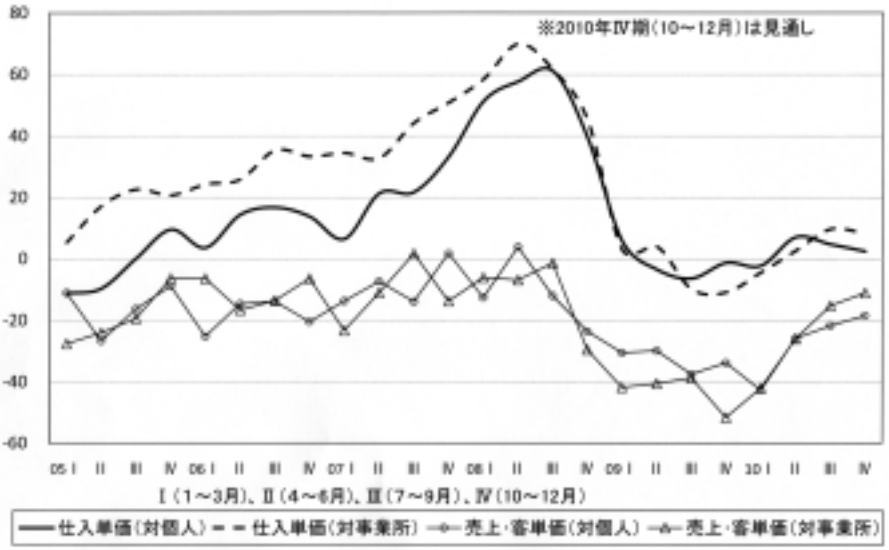
今期、業況判断DIの内訳をみると、「好転」が30.0%、「悪化」が31.2%とほぼ均衡したことが分かる。「好転」は4～6月期に比べ3.3ポイントの増加、「悪化」は4.4ポイントの減少であり、09年4～6月期以降ほぼ一貫した傾向が続いてきた結果である。本来であれば、こうした傾向は今後の力強い景気回復の指標となるはずである。

しかし、サービス業の先行き見通しには警戒感が強い。その理由として考えられるのは、売上・客単価DIの回復が遅いということに加え、サービス業内部での回復基調の差異が大きく作用していると考えられる。サービス業の業況判断DIは「対個人」が1～3月期の△26、4～6月期の△11から今期は△6と悪化割合が減少し、「対事業所」では同じく△17、△6、6と急速な改善過程にある。しかし、次期見通しは「対個人」

が△6から△10と変化し、「対事業所」は今期と同じ6と足踏みをしているなど慎重ではある。

サービス業の仕入単価DIは、「対個人」で4～6月期が7、今期が5、同じく「対事業所」では3、10とやや上昇傾向にはある。他方、販売単価DIは「対個人」で4～6月期△26、今期△22、「対事業所」で同じく△26、△15と販売単価の下降はもはや構造化されている。さらに、「経営上の問題点」として「大企業の進出」が4～6月期の8.4%から今期の11.4%へ、また「新規参入者の増加」が同じく18.4%から22.9%へと増加している。サービス業では、販売単価に改善がみられない一方で仕入単価がじわじわと上がって収益悪化要因が大きくなり、さらに新規参入という競争条件の激化も免れられない。他産業の業況にも不安がある。「対事業所」の景況改善によって好転への足取りを速めたサービス業にとって、激化する競争に打ち勝ち、収益性の悪化に耐え得る組織創りがますます大きな経営課題となっている。

サービス業（対個人、対事業所別）仕入単価DI、売上・客単価DI



〔Ⅵ〕経営上の問題点

「新規参入者の増加」,「仕入単価の上昇」の増加つづく

2010年7～9月期の経営上の問題点は、「同業者相互の価格競争の激化」(57.5%)、「民間需要の停滞」(56.0%)が引き続き、際立っている。この2項目はリーマン・ショック以前から指摘度数は多かった。一方、「販売先からの値下げ要請」(20.9%)、「取引先の減少」(19.3%)、

経営上の主要な問題点

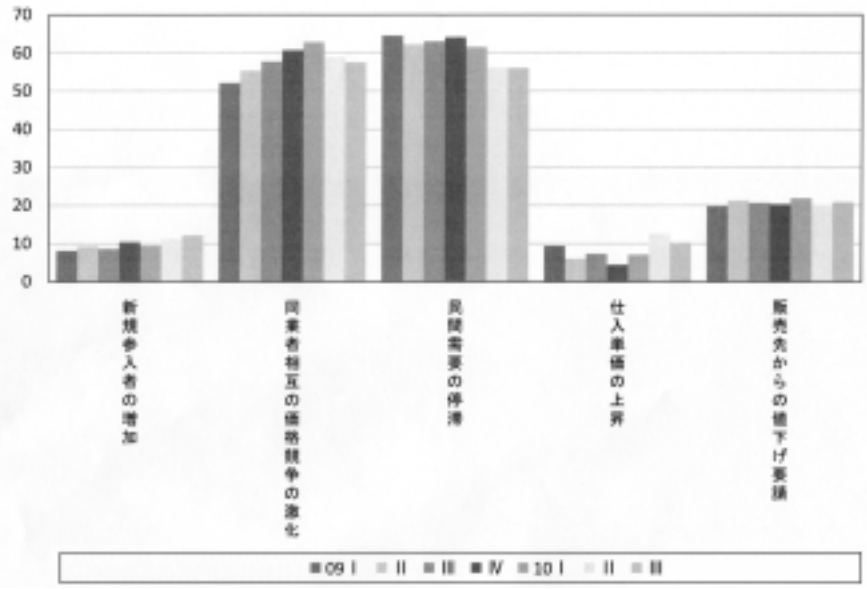


表1　経営上の問題点指摘項目別各DI

経営上の問題点	売上高DI	経常利益DI	業況判断DI
合計	1	−1	0
大企業の進出による競争の激化	−12	−11	−4
新規参入者の増加	−8	−12	−4
同業者間の価格競争の激化	−2	−5	−6
官公需要の停滞	−26	−24	−23
民間需要の停滞	−11	−10	−12
取引先の減少	−28	−26	−26
仕入単価の上昇	14	10	18
人件費の増加	16	9	15
管理費等間接経費の増加	35	31	38
従業員の不足	40	41	37
熟練技術者の確保難	33	34	35
販売先からの値下げ要請	18	9	12

＊経営上の問題点全20項目中、回答数50以上のものを抽出。
＊各項目を選択した回答者の売上高、経常利益、業況判断についてDIを算出。
＊最上段は全体のDI。そこから10ポイント以上の差があるものを薄網で示した。

売上高、経常利益、業況判断のDIを算出してみる（**表1**）。ここから見えてくるのは、業況が良いところと悪いところでは経営上の問題点での選択行動がはっきり分かれるということである。

すなわち、業況の良いところの問題点としての選択は「仕入単価の上昇」、「管理費等間接経費の増加」、「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」を指摘する経営者が多く、次いで「人件費の増加」、「販売先からの値下げ要請」があげられている。

「官公需要の停滞」（19.2%）はリーマン・ショック後に指摘度数が増えてきた項目である。これら5つが主要な問題として意識されている。

加えて「新規参入者の増加」（12.1%）と「仕入単価の上昇」（10.3%）がじわじわと上昇してきた。需要減少を受けて、従来の商圏を超えた受注競争が活発化していると考えられる。

競争激化の中で、収益性が悪化していることが見て取れる。

回答の多かった項目について各選択項目毎に、一方業況が芳しくない企業にあっては、「官公需要の停滞」、「取引先の減少」が多くあげられ、次いで「大企業の進出による競争の激化」、「民間需要の停滞」が指摘されている。

ここから分かるのは業績の芳しくないところは、競争の激化や需要の停滞を指摘とする声が多く、市場の狭小化を問題としているのに対し、業績が比較的良いところでは、コストの削減を問題としていることである。

「官公需要の停滞」50％台の建設業，「販売先からの値下げ要請」への対応重視の製造業

業種ごとの特徴を見てみると、建設業では「同業者間の価格競争の激化」（66.5%）、「民間需要の停滞」（64.6%）の回答が他業種に比べ多い。さらに「官公需要の停滞」では50%に到達した。50%台は2003年10～12月以来のことである。「官公需要の見通しが暗い。新規事業の展開、新規顧客の開拓と気合を入れても、具体策は浮かばず、何らかのチャンスが来るのをじっと耐えて待つのみ」（無線設備設置業、北海道）との記述も見られる。

構造化した建設不況に加えて、リーマン・ショック以降の官民そろった需要停滞に直面している。価格と需要の問題でもっとも苦難を味わっているのが建設業ということになろう。

製造業では「販売先からの値下げ要請」（28.1%）が他業種よりも多い。製造業の「販売先からの値下げ要請」の回答は、1～3月期の30.9%から4～6月期に25.4%に減少したことから、問題は緩和に向かうかと思いきや、7～9月期は28.1%と再上昇となった。「円高が顧客の経

営を悪化させ、当社への値下げ要求がきつくなる。また、中国などからの引き合いが国際入札となると価格的に負ける……」(自動車組立用設備製作、愛知)との記述もあるように、円高や国際競争激化も手伝って、製造業での値下げ圧力が強く存在すると見なければならない。

小零細規模で「取引先の減少」を意識(流通商業),「新規参入者の増加」が強まる(サービス業)

流通商業では「取引先の減少」(26.1%)が他業種よりも強く問題視されている。「今年の3月までで大口スーパーチェーンとの取引停止により売上大幅減」(酒・食品卸売業、宮崎)の記述もある。流通商業では、「同業者相互の価格競争激化」と「民間需要の停滞」がそれぞれ61.8%と建設業に次いで回答が多い。「同業者相互の価格競争激化」の回答が多いのはこの業界の特徴ともなっているが、「民間需要の停滞」はリーマン・ショック前から比率は高めつつあったが2008年7～9月期の51.3%から10～12月期の63.5%へと一気に跳ね上がり、以来、60%以上の回答が続いている。恒常化した「同業者相互の価格競争」に「民間需要の停滞」が覆いかぶさった構図である。

サービス業では「新規参入者の増加」(22.9%)の回答が他業種よりも多い。新規参入が多いのは業界的特徴だとしても、2006年10～12月期(21.9%)以来の20%台であるから、新規参入者の増加を警戒する見方は強まっていると見るべきである。

「民間需要の停滞」は二期連続で50%を下回った。50%以下は4業種中唯一である。サービス業は業況判断DI・業況水準DIともに4業種で最も高い数値であることから考えて、需要回復は実感されている。しかし一方、「同業者相互の価格競争の激化」が一時期の60%台(2010年1～3月期61.1%)からは下がったとは言え、54.2%の高い水準であり、上記のように新規参入の増加が警戒されている以上、サービス業では競争激化に加え収益性の悪化が先行き見直しに不安感をぬぐえない。

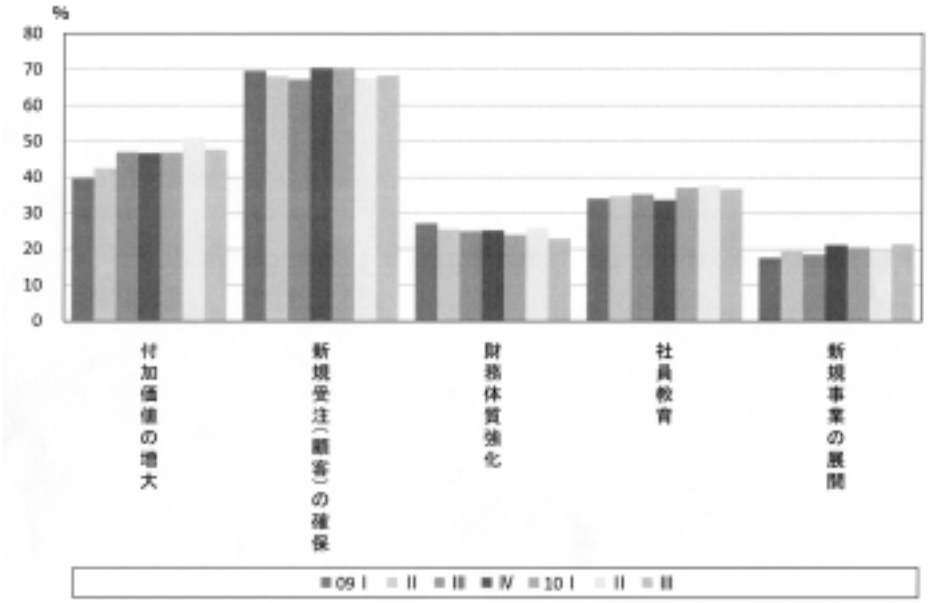
〔Ⅶ〕経営上の力点

重視されている「新規受注(顧客)の確保」

中小企業をめぐる経営環境の変化が懸念される中で、経営上の力点の順位とポイントについては、前期と比べて大きな変化はなかった。第1位の「新規受注(顧客)の確保」(68.3%)、第2位の「付加価値の増大」(47.7%)、第3位の「社員教育」(36.8%)は、リーマン・ショック前から順位に変動はない。

但し、このなかで上位2つのポイントはリーマン・ショック後、変化を見せている。リーマン・ショック前の2006年10～12月期には「新規受注(顧客)の確保」は59.9%であり、リーマン・ショック後現在に至るまで上昇し、最近も大きくは変わっていない。依然として厳しい状況が続いている地域、産業が多く、記述回答からもそうした声が聞こえる。「売上が半減、市場が冷え、一つの仕事に業者が群がりコスト無視の受注。……創業32年始めての体験。今回の不況は、地方の経済が立ち行くことが出来ない様相。……ここは何とか踏ん張って雇用を守らねば。……」(和歌山、建築用金属製品の製造)、「少ない物件にハエがたかるような受注合戦の中、原価をいかに抑えるかを考え、外注親方の工賃を切り下げたが、それでも利益の確保が難しい状況。同業他社の中には、AM8:00～PM10:00までで、工賃一日6,000円というところまで出てきて、これ以上事業を継続することに意味があるのか

経営上の力点（上位5位まで）



と感じている」（鹿児島、建築内外装工事）など、厳しさはまだまだ続いているところは少なくない。

2006年10～12月期に49.5%だった「付加価値の増大」は、リーマン・ショック後低下して09年1～3月期には39.7%となり、その後上昇し現在に至っている。リーマン・ショック後に仕事が急減した状況下では、とにかく新規受注の確保が課題であり、付加価値増大へも手が回らない状況だった企業が少なからずあったことがわかる。その後、景況が回復するにつれて付加価値増大が課題として重視されるようになっていくが、一方で新規受注確保は上昇したまま現在も変化していない。リーマン・ショック後の不況の影響が今日に至るまで大きいこと、中小企業側がこうした状況に新規に顧客を確保することで対応していくという姿勢が強いことを示している。

新規顧客獲得するための努力は、記述回答でも次のように、全社一丸となってさまざまに行なわれていることがわかる。「価格競争の激化の中、巻き込まれないよう価格を決めて、その金額を絶対下げないような営業をしています。営業専属は止めて、全員営業マンに徹しています。接客の勉強を重ね、社員教育に力を入れています」（宮城、自動車教習所）、「新規顧客の拡大。9～10月拡大キャンペーンを実施し、全社一丸での営業活動に取組んでいる」（千葉、税務·会計業務）。

この他、新規事業の展開は、2006年10～12月期が17.6%であったが、最近では20%を超え。10年7～9月期は21.4%となっている。これも、リーマン・ショック後の顧客と市場が収縮した状況への対応として既存のビジネス以外の新規事業が求められていることを示していると考えられる。

社員については、人材確保が2006年10～12月期に26.3%であったが、リーマン・ショック後に落ち込み、09年4～6月期には7.5%となった。最近、徐々に回復したが、それでも10年7～9月期が12.9%に過ぎない。また、社員教育については、06年10～12月期の40.2%が30%台半ばを維持し、今期は36.8%である。雇用調整助成金等の支給によって売上が低迷していても社員教育が続けられたことも一つの理由になっているが、新たな人材確保を抑えている企業が少なくないこと、一方で需要低迷のもとで新規顧客の獲得や新規事業が求められていることが、人材の積極的活用がより必要になっていることと結びついている。

厳しい経営環境に負けない中小企業の対応

依然として続く厳しい経営環境に、中小企業はそれぞれの条件を有効に活用しながら対応し

ている。今回の記述回答から特徴的な対応を示しておこう。

①戦略的な顧客拡大

需要の低迷に対して新規顧客の拡大が喫緊の課題になっている。顧客確保を戦略的に対応を進めている企業が見られる。「①得意分野に絞り込みを実施。 ②今まで団塊の世代の客を、30〜40代の世代にターゲットを変更」（北海道、弁当製造･小売）、「商圏内での新規顧客獲得を最優先に営業活動を強化しています。そのためにはあえて主力商材に拘わらない方針を掲げました」（福島、高圧ガス販売）、「車検、点検等の入庫促進について、主に電話コールと訪問活動により行って来たが（フロント、営業2人で）、入庫率向上の為、もっと近辺ユーザーへの訪問を行い、繋がりを深める努力を行う。営業マンが退職し営業力不足にならないよう、全社員での営業活動を実践出来る体制を作る」（大阪、自動車の販売整備･保険全般）、と目的、対象、方法などについて具体的な課題を掲げて、顧客を広げている。得意分野に絞り込んだ方がいいのか、逆に営業対象を広く取り顧客を広げることを課題とするのかによって営業方法は当然異なる。どちらがよいかは企業のおかれている状況によって異なるが、どちらの方向で進むのかは明確にして対応することが必要だろう。

また、顧客を広げるための仕組みづくりも必要である。「お客様に100%〜120%の満足を頂ける仕事を行い、お客様からのご紹介による仕事を頂けるように特に努力している。新築関係はお客様のご紹介による受注が90%以上である」（福岡、建設業）、といった循環の構築は心強いところである。

②社員の力を高め、有効に活用

中小企業には新しい課題が求められているが、そのために新規の人材を雇用するだけの余裕はない。社員の能力とモチベーションを高めることも喫緊の課題である。「新規スポットの仕事を社員が交代で担当してくれ、増員なしにこなすことができた。毎月の全員の勉強会（1日）を欠かすことなく実施し、モチベーションの維持向上を図っている」（滋賀、金属バネ製造業）、「資材担当社員2名に営業担当として頑張って貰っています。自覚を持ち自分自身のモチベーションをアップしています。また、現場職はベテランが若手社員に技能伝承の時間を持ち、教室を開いてくれています。新しい技術開発として、大阪府大（大阪同友会と提携）と共同研究（溶接技術）を行っています」（大阪、製缶板金加工）、「いろいろな勉強会を実施することで、全社員のレベルアップにつながった。今後も社員のレベルアップに努めて行きたい」（沖縄、ガス事業）、とあるように、教育・学習＝認識や問題意識が深まりモチベーションアップ＝新たな業務･仕事への積極的対応＝企業の業績へ反映、といった循環が望まれる。

もちろん現実には、簡単ではない。実際にはいろいろな困難に直面することが多い。「昨年11月から今年の7月にかけては、建設現場が離れており、従事者の業務が多忙であったため、全員そろっての会議や勉強会ができなかった。建設業で生き残るために、自分達の仕事を見つめ直し、今できること、今すべきことは何かを会社全体で考える時間を増やすようにしている。技術の伝承と、組織の若返りを図るため、若い人材の採用と教育（共育）を今後行おうと思います」（岡山、総合建設業）、「社内の意思疎通（風通しを良くする）を図るために、月間2回のミーティング、経営会議と実施している。しかし、社員の意識は変化ナシと見ている。そのため、9月より社外助言者（同友会仲間）が入ってのミーティング助言会議を進めようとしている」（千葉、観葉植物･草花のレンタル･販売）とあるように、必要なのは継続し、工夫を続けていくことだろう。

③海外市場の重視

今回の記述で目立ったのが、新たに海外へ目を向けていくとする回答が多かったことである。海外へは、国内生産の縮小に伴う製造業の海外生産化、に加え、輸出先や海外市場として考えていくというものも少なくない。「商社を通じて中国企業（上海･香港）へ輸出」（愛知、ベビー

衣料製造業)、「中国への販売先開拓」(岐阜、利器の製造販売)、「輸入中心から輸出比率を上げるため、新商品のPRに努めている。中国のユーザーに商品説明、施工技術指導を行なっており、早ければ年内に通常ペースの販売になる」(兵庫、輸出入手続代行、繊維雑貨の輸入卸)、「アセアンへの輸出を試みている」(岐阜、タイル製造)、「中国へ技術の譲渡(売る=技術指導料)を展開」(大阪、ポリウレタンコーティング)など、アジアを中心とした地域を市場として位置づけ、積極的な働きかけを展開している。海外市場への展開は、決して簡単なことではないが、日本の中小企業の優位性を活かす可能性があり、今後の対応が期待される。

④地域や同友会ネットワークの活用

地域や同友会のネットワークを利用した新たな展開を進めている企業の記述も見られる。「伊東市を中心とした地域活性化のために、市役所・商工会議所等各団体の横のつながりを強化し、イベント等にも実演などをし、積極敵に参加。また、ホテル・商店街・ドライブイン・道の駅やスーパーなどでも焙茶の実演を行っている。伊豆にもお客様に来ていただけるPRをし、ブランド力を強化する」(静岡、緑茶製造・卸小売)、「同友会の仲間と新規事業の立ち上げをスタートさせた。信頼できる仲間とまず社長同士が土曜、日曜を活用して、本業に負担をかけない範囲からスタートさせる。空いた時間、空いた空間を、新しい事業領域を開拓することによって埋めていく。一人ではなかなか進まないが、同友会の信頼できる仲間と連携することによって進むスピードが向上する」(大阪、金属材料加工販売)、といった動きが全国で進むことで、それぞれの地域で新たな経済循環を広げていくことができるのではないだろうか。

同友会景況調査報告(DOR)No.92

2010年10月30日発行(季刊)

編集・発行　中小企業家同友会全国協議会(中同協)
企業環境研究センター

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