第 109 号

同友会景況調査報告(DOR)

（2014年7～9月期）

円安・物価高、不況がらみの二重苦、中小企業を直撃

〔概要〕

4 月の 8% への消費税値上げの後遺症はやはり重い。

政府・日銀によれば 7 ～ 9 月期は増税反動減から回復し、景気は上向くシナリオであった。だがそのシナリオとは裏腹に、中小企業にとっては円安・物価高のダメージに加え、7 ～ 9 月期、景気は悪化し不況がらみの苦境に向うという様相になっている。いうなればアベノミクス発の物価高と不況の共存 = スタグフレーションの現出である。

数字をみてみよう。DOR7 ～ 9 月期によると、業況判断 DI は前年同期比で△ 1 →△ 5 で 4 ポイントの悪化となった。想定外のことが起こったのである。

では 10 ～ 12 月期はどうか。業況判断は△ 5 →△ 2 で 3 ポイントほど好転見込みである。しかし内実をみると、売上高は 4 ～ 6 月期のプラス 4 の水準に 7 ～ 9 月期、10 ～ 12 月期と 3 期連続張り付いたまま、経常利益は△ 4 →△ 5 と 7 ～ 9 月期は小幅であるが悪化、10 ～ 12 月期も△ 5 →△ 5 で停滞のままと予想されている。中小企業にとって回復基調に入ったとはいえない。

安倍内閣は 7 ～ 9 月期の GDP（国内総生産）をみて消費税の 10% への値上げを判断したいとしているが、GDP の主役は中小企業である。日本経済の健全性を壊したくないならば、その判断にさいしては何よりも中小企業の実態をベースにおくべきであろう。

〔調査要領〕

（1）調　査　時	2014 年 9 月 1 ～ 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	2,503 社より 1,123 社の回答をえた（回答率 44.9%） （建設 209 社、製造業 338 社、流通・商業 350 社、サービス業 218 社）
（5）平均従業員数	①役員を含む正規従業員 37.3 人 ②臨時・パート・アルバイトの数 35.6 人

【DOR の眼】

消費増税の中小企業への影響

拓殖大学　田浦 元

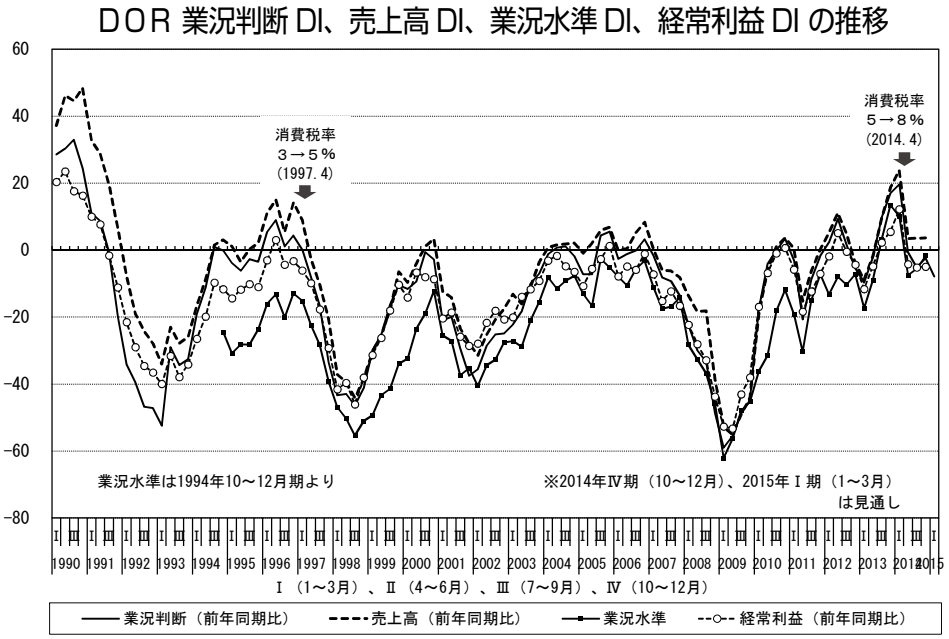
今春、2014年4月1日に消費税が増税されたが、その影響は中小企業にとって深刻である。今回のDORの眼では、DOR調査のデータから消費増税の中小企業への影響について見てみたい。

消費税は1989年4月1日に3パーセントの税率で導入された。DOR調査が開始されたのは、その翌年、90年からである。97年4月1日に、最初の増税が実施され、税率が5パーセント（地方消費税を加えた税率、以下同様）となった。今回2014年4月1日に税率が8パーセントとなったのは、2回目の増税ということになる。なお、15年秋には税率10パーセントへの引き上げが計画されている。

そこでDOR調査の過去のデータから、第1回目の増税が実施された時の様子を振り返ってみたい。下の図表を見てみよう。ここで示された業況判断DIは、1993年頃から上昇を続けてきたが97年に入り下落している。特に97年第1四半期（0）から第2四半期（△8）には8ポイントも急落している。これがまさに97年に実施された第1回目の消費増税の影響である。ここで注視しなくてはならないのは、その後も、第3四半期（△16）、第4四半期（△33）と下落が止まらず、アジア通貨危機の影響も加わり、98年には1年を通じて△40ポイント台（第1四半期△43、第2四半期△43、第3四半期△46、第1四半期△41）を脱することがなかったということである。

今回はどうかというと、2014年第1四半期に20ポイントであった業況判断DIは、消費増税後の第2四半期には△1まで21ポイントもの下落幅となっている。さらに今回第3四半期は△5となっており、わずか2期で25ポイントもの下落が起こっていることがわかる。

さらに今回の業況判断DIを企業規模別に見てみると、全体としては前述のとおり△5であるが、従業者100人以上では14と好調である。しかし、50人以上100人未満では△1、20人以上50人未満では△5、20人未満企業では△9となっている。すなわち、業況が好転している企業が悪化している企業を上回っているのは従業者100人以上の企業だけであり、それより小さい規模では悪化している企業のほうが多いということである。さらに、規模が小さくなればなるほどより一層厳しいという状況が見てとれる（7ページのグラフ参照）。



今回の消費増税が、97年の増税と同様に、長期に渡る景気後退の引き金となってしまう可能性は否定できない。また、企業規模による格差をいっそう助長する懸念もある。こうした懸念に配慮せず、10%引上げを実施すれば「政府の政策判断の基準は大企業に偏っている」との批判は免れない。中小企業の実態を科学的に正確に捉えた上で、正しい政策判断がなされなければならない。

円安・物価高、不況がらみの二重苦、中小企業を直撃
2014年7～9月期DOR

［Ⅰ］業況 …… 4
〔概況〕…… 4
歴史的な岐路に立たされた日本
中小企業は製造業・非製造業ともすべて悪化。好転は大企業製造業のみ
回復基調に乗れない中小企業、長期停滞覚悟で強靭な経営体質づくりを
〔売上高〕…… 8
前期から需要が張り付いたまま、停滞基調に
次期も停滞見込むも、建設業、製造業は悪化予想
〔経常利益〕…… 9
円安・物価高が中小企業の採算を直撃
次期も引き続き停滞見込み、景気回復の道のりは遠い
［Ⅱ］金融・物価 ……11
〔金融動向〕……11
大幅に失われた資金繰り余裕感
資金需要の低迷を背景に「借入金」伸びず
～ 100 人以上の企業規模では「増加」も見られ、企業規模間格差は拡大
〔物価動向〕……12
仕入単価の上昇は一服も根強い圧力下にある
売上・客単価は企業規模間で格差が拡大
［Ⅲ］生産性・雇用 ……13
一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI、今期も改善せず
所定外労働時間 DI は微増、人手不足感は強まる傾向
［Ⅳ］設備投資 ……16
実施割合の改善傾向中断が続き、変化の方向性は不透明
次期計画なしの理由で「採算の見込みない」が継続模様
20 人を境に二極化続く――規模別設備投資実施割合
設備不足感 DI はゆるやかに緩和
［Ⅴ］業種別動向 ……19
(a) 建設業……19
消費税率引き上げ後の落ち込みから抜け出せず
設備工事業の主要指標は改善を示すが、他の 3 業種は足踏み
(b) 製造業……21
前期の見通しが大きくはずれる
次期以降についても厳しい見方
(c) 流通・商業 ……23
消費増税の影響が依然続く
流通・商業 5 業種では卸売業の悪化が目立つ
(d) サービス業 ……24
対個人サービス業の悪化が継続
サービス業における課題
［Ⅵ］経営上の問題点 ……27
「仕入単価の上昇」は 2 年前の 3 倍水準で推移
消費増税の影響、実感がいよいよ強まる
中長期の採用計画に影響を及ぼしかねない人手不足
人手不足の深刻さ、企業規模によって内容に異なり
［Ⅶ］経営上の力点 ……29
回復の兆しが見えない家計消費と円安デメリットの中で問われる経営の基礎体力
規模別・採算傾向別にみた力点の相違と全社員の創造力発揮型経営への挑戦

〔Ⅰ〕業況

※本文中、DI 値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

［概況］

世界経済の下振れリスクが強まり、政治的にも緊張感が漂っている。日本でも実質賃金の低下から個人消費が伸び悩み、内需中心の中小企業にとって厳しい環境が続く。日銀短観では大企業製造業のみ好転し、中小企業は製造業・非製造業とも悪化、DOR 調査でも△1→△5 と 4 ポイント悪化した。前期調査での今期回復への期待は大きく外れ、とても消費税率 10% の条件は揃っているとは言い難い。

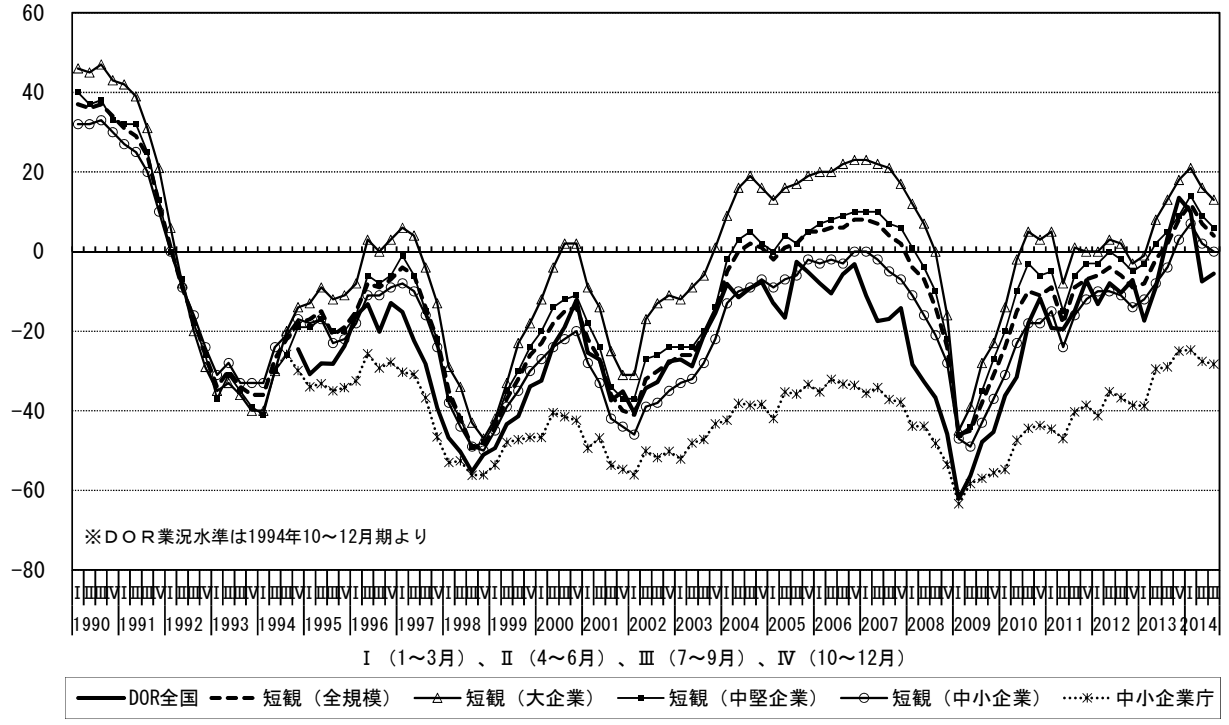
歴史的な岐路に立たされた日本

2014 年 7 ～ 9 月期は大きな歴史上の転換点において国民は剣が峰に立たされている。その一つは政治動向で、7 月 2 日、安倍内閣は一介の閣議決定で憲法解釈を変更し集団的自衛権の行使を容認したことである。これにより憲法第 9 条は戦後最大の危機を迎えた。9 月 3 日、第 2 次安倍改造内閣が発足。安倍首相は、8 月の閣議決定の線にそって 10 月 8 日、日米防衛指針（日米ガイドライン）改定の中間報告を発表。「周辺事態」概念を削除し、地球の裏側までアメリカ軍とともに切れ目なく戦争にふみこむ態勢をつくろうとしている。

その 2 は経済動向で、ここにきて日本経済が変調を来たしていることである。その端的な現れが政府の景気判断のブレで、10 月 7 日、内閣府は 9 月の基調判断を 8 月の「足踏み」から「下方への局面変化を示している」に下方修正したのである。

ではなぜ、こうしたブレが生じたのか。その原因は政府自身にある。8 月時点で甘利明経済財政・再生相は「増税後の落込みは反動減の範囲内」といっていたが、「範囲内」であれば、予定通りの公共事業を

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



やり異次元の金融政策を続けるだけのことで、さらなる特別の対策はいらないということであり、きわめて甘い判断であったといわざるをえない。

経済理論の教えるところによると、景気回復には二つのコース（路線）しかない。まず内需では個人消費の安定で、これにより景気にこれ以上悪くならないという下止まり効果が働くこと、二つ目、外需では輸出が堅実に増大することの二つである。しかし 8 月時点でも個人消費の大元である雇用者報酬は名目で、前年同期比で 1.3% 増えたものの、消費増税と物価上昇により実質では 2.2% 減り 2 四半期連続のマイナスであったのである。つまり実質賃金・実質所得は下がっていたのである。であるから個人消費の安定化により景気に下止まり効果は働いておらず、景気の底が抜けたままなのである。景気の底が抜けていれば内需中心の中小企業には小春日和もやってこないであろう。

かつて「物価高と不況の並存」を「スタグフレーション」（スタグネーション＝不況、インフレーション＝物価高を合わせた造語）と呼んだが、この事態はアベノミクス発の新型スタグフレーションというべきものである。

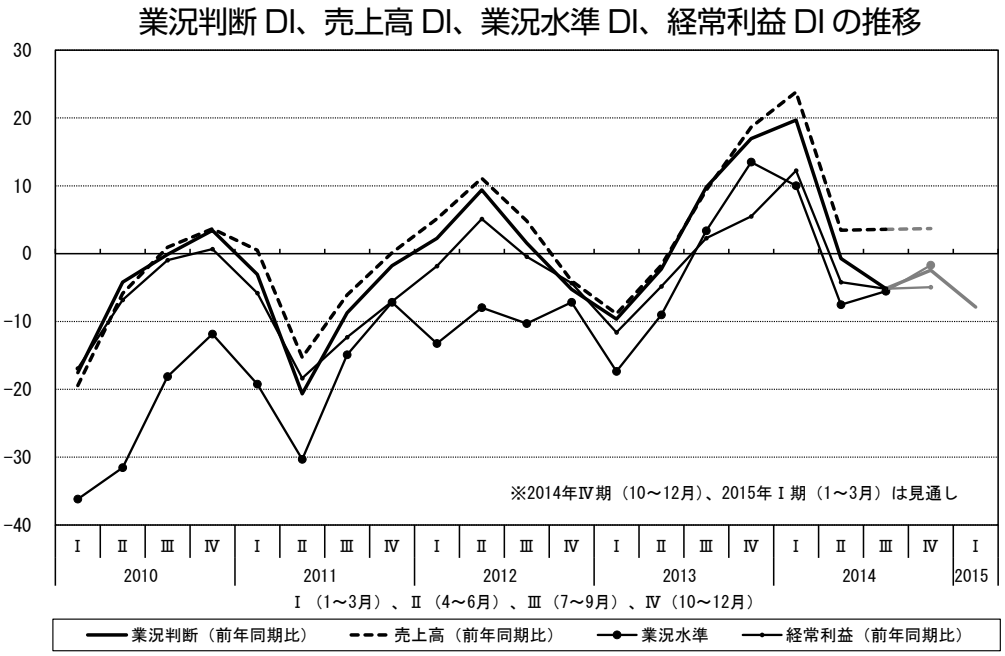
つぎに輸出はどうかというと、2002 年、アメリカのインターネットバブルがはじけた不況の余波で日本の景気が悪化したさい、中国への輸出が伸びたことで日本経済が早期に立ち直ったこともあるだけに 2013 年、安倍内閣のもとで円安が進行した際も、円安→輸出増の期待がもたれた。だが輸出大企業の海外への生産拠点の移転が進み、海外生産比率が 5 割以上という大企業が増加し円安のもとでも海外設備投資が進行するもとでは、移転先から輸出するだけであるから、当然、日本からの輸出は先細りになり、円安→輸出増にはならない。日本は大企業の多国籍企業化により輸出入構造は大きく変容しているのである。

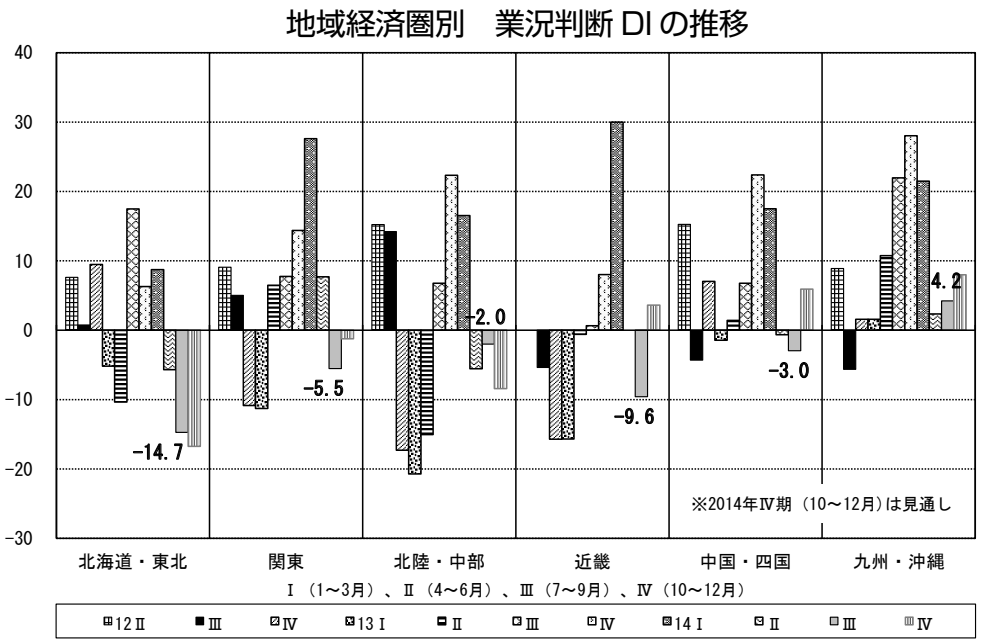
のみならずユーロ圏の長期低迷、中国など新興国の成長率低下懸念から 10 月 10 日、閉幕した 20 カ国・地域（G20）財務相・中央銀行総裁会議が世界経済の下振れリスクが強まっているといわざるをえない情況では成長のエンジンを輸出に依存するのはむずかしい。

こうして潮目は変わってきているのに、安倍首相は 10 月 6 日、消費税の 10% への引き上げは「7 ～ 9 月期の数字を見て年内に判断」と答弁している（7 ～ 9 月期の GDP は 11 月 17 日に速報値が、12 月 8 日に改定値が発表予定）。

中小企業は製造業・非製造業ともすべて悪化。好転は大企業製造業のみ

こうしたなか、日銀の 9 月短観（全国企業短期経済観測調査）は何を語っているであろうか。まず大企業製造業からみると、6 月期の 12 が 9 月期は 13 で 1 ポイントの改善、大企業非製造





業は19→13でマイナス6の悪化、大企業・全業種で16→13でマイナス3の悪化である。

つぎに中小企業製造業は1から△1でマイナス2の悪化、中小企業非製造業は2→0でマイナス2の悪化、中小企業・全業種では2→0でマイナス2の悪化である。大企業製造業のみが好転したものの、中小企業は製造業・非製造業ともすべて悪化である。したがって日本経済の現況を示す全産業・全規模計でも7→4とマイナス3の悪化であるから不況がらみというのが実相であり、とても消費税10%の条件は整っているとはいえない。

ここでいっておかなければならないのは、『日本経済新聞』などがよく上場企業100社の社長アンケートによれば“7～9月期は景気が上向く”などと報道するが、これら100社は大体海外生産比率が高い企業であるから理論的にいえばGDP（国内総生産）の動きをみるには不適である。GDPをいうならば国内総生産の主役である中小企業の動向こそ中心軸におくべきである。興味深いのは大企業製造業、中小企業とも6月には先行き上昇を見込んでいたのに9月は後退し、期待に反した結果となった。

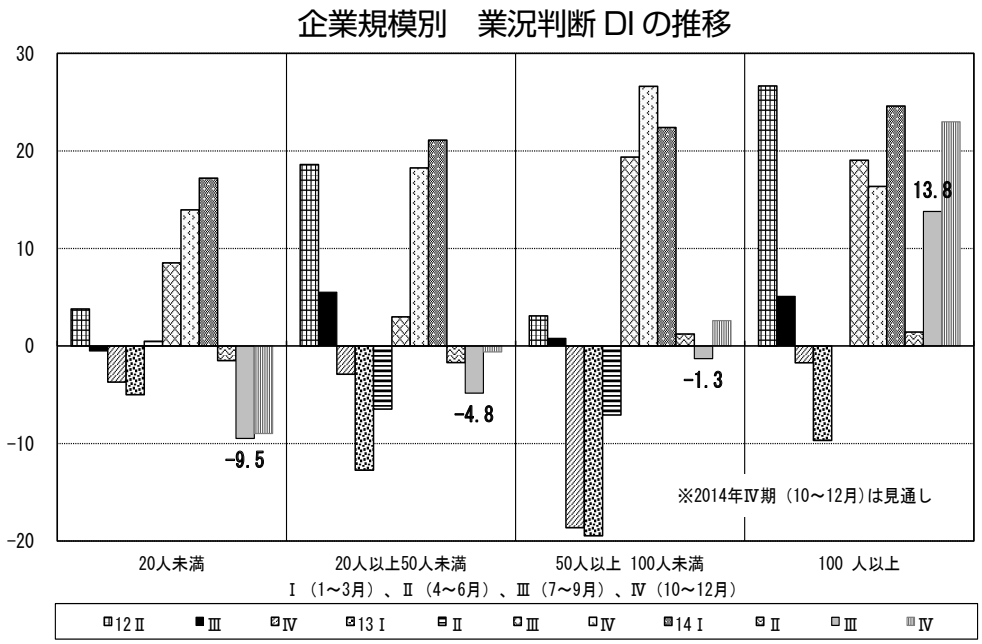
それではDOR7～9月期調査ではどうなっているか。まず全業種（全産業）の業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）では前年同期比で6月の△1→△5と4ポイント悪化している。これは日銀短観の中小企業、全産業よりマイナス幅は大きい。また4～6月期調査では先行き3ヵ月後、すなわち7～9月期は△1→6を見込んでいたのに、実際の結果は△1→△5であるから10ポイントもの期待はずれである。予想と実際の差は大きい。5%から8%への引き上げというが、絶対値8%は一般物価だけでなく公共料金にも掛けられるのであるからやはり重い。このボディブロー効果はなお続くとみるべきであろう。

なお日銀短観と同一調査方法による業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は△8→△6と2ポイント好転で、日銀短観と同じ傾向ではないが、その改善幅は大きくない。日銀短観では大企業製造業はプラス幅であるが中小企業製造業はマイナスと真逆になっていたが、DORでも同傾向で、しかもマイナス幅は大きい。製造業がマイナスでは景気回復はおぼつかない。

地域経済圏別では関東が8→△6で14ポイントの悪化、北陸・中部が△6→△2で4ポイントの好転、近畿が0→△10で10ポイントの悪化である。関東、近畿の2大都市圏でともに10ポイント、二ケタの悪化は見過ごせないものがある。地方圏では北海道・東北が△6→△15で9ポイント、四国・中国が△1→△3で2ポイント、九州・沖縄が2→4で2ポイントの好転である。北海道・東北といっても北海道が深刻であり、九州・沖縄では沖縄は大きく改善している様子である。一口に地方再生といっても筋書きではいかない様が現れている。

企業規模別では100人以上が1→14で13ポイントの好転、50人以上100人未満が1→△1で2ポ

イント悪化、20人以上50人未満が△2→△5で3ポイント悪化、20人未満が△2→△9で7ポイントの悪化である。規模が小さくなるほど苦境の重圧がかかっている。



回復基調に乗れない中小企業、長期停滞覚悟で強靭な経営体質づくりを

では次期（10～12月期）の見通しはどうか。全業種（全産業）では7～9月期の△5が10～12月期は△2で3ポイントの好転が見込まれている。また業況水準DIでも△6→△2で4ポイントの好転を見込んでいる。したがって好転が期待されている。日銀短観でも△1→0で1ポイントの好転を見込んでいるので、全体として小幅な改善を予想している。

また次々期（2015年1～3月期）の見通しでは△2→△8でマイナス幅が拡大するが、これは前年同期比での前年同期が増税前の駆け込み需要のピークであったから、それとの比較で大きく出たものとみられる。しかし4～6月期以降、3期連続でマイナスが続き、水面上に這い上がれない情況が続くのは確実であるとみられる。中小企業にあっては“回復基調”にあるとはいえない。長期停滞覚悟で強靭な経営体質づくりが望まれる。

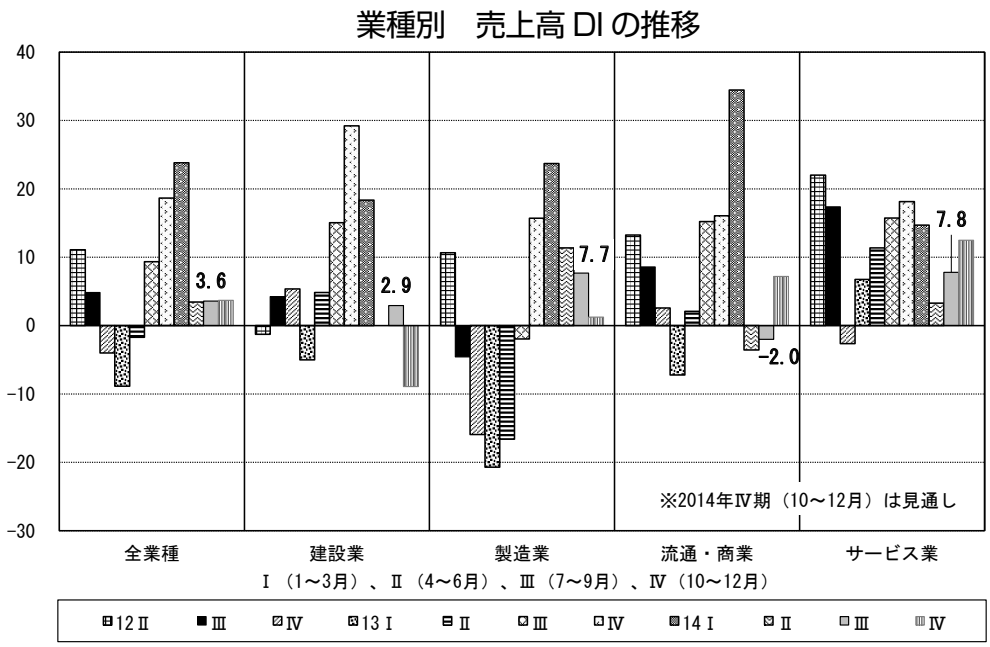
地域経済圏別では、関東が△6→△1で5ポイント好転、北陸・中部が△2→△8で6ポイント悪化、近畿が△10→4で14ポイント好転予想、関東、近畿が好転、北陸・中部が悪化と7～9月期と反対の入れ替えが起こる模様である。地方圏では北海道・東北が△15→△17で2ポイント悪化、中国・四国が△3→6で9ポイント好転、九州・沖縄が4→8で4ポイント好転予想である。

これでみても地方再生はバラマキではなく北海道・東北に重点をおく必要があるといえそうである。

企業規模別では100人以上が14→23で9ポイント好転､50人以上100人未満が△1→3で4ポイント、20人以上50人未満が△5→△1で4ポイント、20人未満が△10→△9で1ポイントそれぞれ改善を見込んでいる。回復格差は残るが、悪化予想はない。

［売上高］

売上高 DI は、全業種では 3 → 4 で 1 ポイント好転したが、業種別にみると製造業が 11 → 8、建設業が 0 → 3、流通･商業が△ 4 →△ 3、サービス業は 3 → 8 と、製造業の悪化を他 3 業種でカバーしきれなかったことを示している。次期も停滞状況を見込んでおり、建設業、製造業が悪化予想となっている。企業規模別では、従業員数 50 人以上は好転、50 人未満は悪化となり、次期も同様の傾向が続く。



前期から需要が張り付いたまま、停滞基調に

今期、業況判断が悪化した大きな理由の一つは、売上高の停滞である。消費増税の駆け込み需要の影響の大きかった 2014 年 1 ～ 3 月期以降の全業種の売上高 DI（「増加」－「悪化」割合）をみてみると、24 → 3 → 4 と、今期は 1 ポイント回復したものの、その足取りは重い。また、前期における次期見通しは 9 だったのに対して、今期は 4 を見込んでいたことを踏まえると、需要は 6 月時点以降、張り付いたままだといえる。

業種別では、製造業が 11 → 8 で 3 ポイント悪化、建設業が 0 → 3 で 3 ポイントの好転、流通・商業が△ 4 →△ 2 で 2 ポイントの好転、サービス業は 3 → 8 で 5 ポイントの好転である。製造業の悪化を他 3 業種でカバーしきれなかったといえる。

地域経済圏別では関東が 8 → 7 と 1 ポイントの悪化、北陸・中部が 5 → 4 で 1 ポイントの悪化、近畿が 3 → 5 で 2 ポイントの好転である。明暗不揃で勢いを欠く。地方圏では、北海道・東北が△ 3 →△ 8 で 5 ポイントの悪化、中国・四国が 0 → 6 で 6 ポイントの好転、九州・沖縄が 6 → 10 で 4 ポイントの好転である。ここでも明暗不揃ではあるが、北海道・東北のみが唯一マイナスで、しかもマイナス幅が拡大している。

企業規模別では 100 人以上が 19 → 21 で 2 ポイント好転、50 人以上 100 人未満が 6 → 4 で 2 ポイント悪化、20 人以上 50 人未満が 4 → 6 で 2 ポイント好転、20 未満が 1 →△ 1 で 2 ポイントの悪化である。好転、悪化が半々で、プラス、マイナスを打ち消し合っている。

次期も停滞見込むも、建設業、製造業は悪化予想

それでは、次期（10 ～ 12 月期）の見通しはどうなっているか。まず全業種でみて、7 ～ 9 月期の 4 が 10 ～ 12 月期も 4 で、依然、停滞状況が続くとみられる。三期連続で動きがないのは尋常ではない。

業種別では製造業が 8 → 1 で 7 ポイントの悪化、建設業が 3 →△ 9 で 12 ポイントの悪化予想、流通・

商業は△2→7で9ポイントの好転、サービス業は8→13で5ポイントの好転予想である。ここでも、悪化、好転が入り乱れているが、建設業の落ち込みが目立つ。

地域経済圏別では関東が7→5で2ポイントの悪化、北陸・中部が4→△2で6ポイントの悪化、近畿が5→11で6ポイントの好転予想である。関東、北陸・中部の悪化が大勢を制している恰好である。

企業規模別では100人以上が21→29で8ポイントの好転、50人以上100人未満が4→5で1ポイントの好転予想、20人以上50人未満が6→4で2ポイント悪化、20人未満が△1→△2で1ポイントの悪化予想である。50人を境に好転と悪化が分岐するとみられる。

[経常利益]

経常利益DIは△4→△5と1ポイント悪化した。経常利益悪化の理由として「原材料費・商品仕入額の増加」を指摘する割合が上昇しているように、円安・物価高が大きく影響しているといえよう。消費増税後の駆け込み需要反動減からの回復にはまだ時間がかかりそうだ。

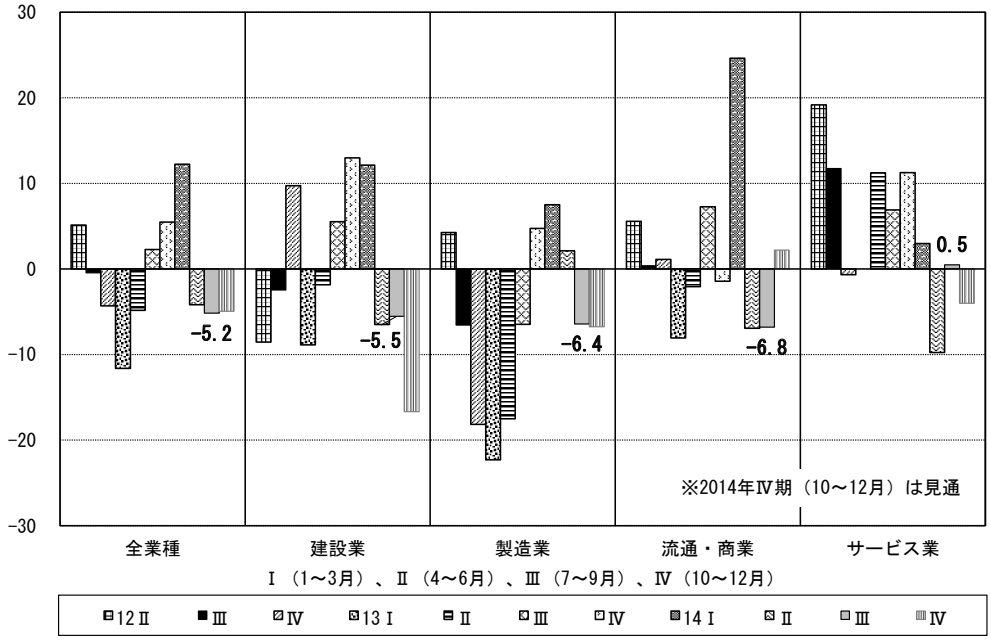
円安・物価高が中小企業の採算を直撃

7～9月期、売上高は現状維持＝停滞で推移しているが、経常利益は今期、悪化している。全業種でみて、経常利益DI（「増加」－「悪化」割合）は△4→△5で1ポイント悪化した。1ポイントではあるが、マイナス幅拡大であるから、看過できない。

ではなぜ悪化したのか。経常利益変化理由を全業種でみると、もっとも指摘割合の高い「売上数量・客数の減少」は79%→72%で7ポイント減少し、それに続く「原材料費・商品仕入額の増加」は35%→40%で5ポイント上昇、「人件費の増加」が20%→28%と8ポイント上昇、「売上・客単価の低下」が23%→24%で1ポイント上昇となっており、物価高と人件費の増加が経常利益を圧迫するようになったことがうかがえる。人件費の増加は春闘後のことであり、予期されるところであるが、原材料費などの増加は明らかに円安･物価高によるもので、円安･物価高で赤字企業が増えている。

円安・物価高が大企業より中小企業にダメージを与えていることはマスコミでもすでに報道されているが、DOR調査でも示されている。帝国データバンクの「輸入企業の実態調査」によると、輸入のみ行っている企業は1円の円安があるとマイナス643億円の影響を受けるので、8月以降の2ヵ月間で約8円の円安になったため、約5000億円の打撃になって

業種別　経常利益DIの推移



いると試算、円安倒産も出てくると指摘しているが、余所事ではない。

業種別では製造業が 2 →△ 6 で 8 ポイント悪化、建設業は△ 7 →△ 6 で 1 ポイント悪化、流通・商業が△ 7 →△ 7 で横ばい、サービス業が△ 10 → 0 で 10 ポイントの好転である。輸入物価の影響の少ない非製造業の方が良好である。

地域経済圏別では、関東が△ 1 → 2 で 3 ポイント好転、北陸･中部は△ 2 →△ 8 で 6 ポイント悪化、近畿が△ 4 →△ 7 で 3 ポイント悪化である。近畿は売上高が伸びても経常利益では減となっている。地方圏では北海道・東北が△ 10 →△ 15 で 5 ポイントの悪化、中国・四国が△ 5 →△ 3 で 2 ポイントの好転、九州・沖縄が△ 4 → 5 で 9 ポイントの好転である。西高東低で北海道・東北は二桁台のマイナスが続く。

企業規模別では 100 人以上が 6 → 2 で 4 ポイントの悪化、50 人以上 100 人未満が 0 → 1 で 1 ポイントの好転、20 人以上 50 人未満が△ 5 →△ 6 で 1 ポイントの悪化、20 人未満が△ 6 →△ 8 で 2 ポイントの悪化である。100 人以上は売上高が伸びてきても利益が上がらない増収減益である。

次期も引き続き停滞見込み、景気回復の道のりは遠い

では次期（10 ～ 12 月期）はどうなるか。全業種でみると、△ 5 →△ 5 で停滞予想である。これでは景気が良くなっているという実感が湧かない。

業種別では、流通・商業だけが△ 7 → 2 で 9 ポイント好転を見込んでいるが、製造業は△ 6 →△ 7 で 1 ポイント悪化、建設業は△ 6 →△ 17 で 11 ポイントの悪化、サービス業は 0 →△ 4 で 4 ポイント悪化の予想である。

地域経済圏別では、関東が 2 → 0 で 2 ポイント減、北陸・中部が△ 8 →△ 10 の 2 ポイント減、近畿が△ 8 → 0 で 8 ポイント好転である。ここでも関東、北陸・中部の悪化が大勢を決めている。地方圏では北海道･東北が△ 16 →△ 18 で 2 ポイントの悪化、中国･四国が△ 3 → 0 で 3 ポイント好転、九州・沖縄が 5 → 3 で 2 ポイント減の予想である。北海道・東北は 3 期連続二桁台のマイナスでマイナス幅も大きくなるとみられる。

企業規模別では 100 人以上が 2 → 16 で 14 ポイントの好転、50 人以上 100 人未満が 1 → 1 で横ばい、20 人以上 50 人未満が△ 5 →△ 8 で 3 ポイント悪化、20 人未満が△ 8 →△ 8 の予想である。100 人以上の好転が群を抜いている。

〔Ⅱ〕金融・物価

[金融動向]

消費増税による悪化からの「反動増」という淡い期待も空しく業況、採算が低迷するなか、資金繰りの余裕感は大幅に失われる結果となった。金融環境には変化がなく、借入金利、借入難度など資金調達環境の改善が進む一方、依然として資金需要は低迷を続けている。ただし、100 人以上の企業規模では長期資金の借入が増大しつつあり、小零細企業との格差が鮮明になりつつある。

大幅に失われた資金繰り余裕感

2014 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）は前期の 7 から 2 となり、余裕感が大きく失われた。

業種別に資金繰り DI の状況をみると、サービス業（2 →△ 1）で 1 年半ぶりに DI 値が水面下に沈み、資金繰りに関して「余裕」から「窮屈」へ転じたことが注目される。また、建設業（11 → 1）および流通・商業（12 → 4）では大幅に、製造業（5 → 1）でもわずかに資金繰りの余裕感が失われるなど、4 業種すべてにおいて資金繰りは厳しくなっている。

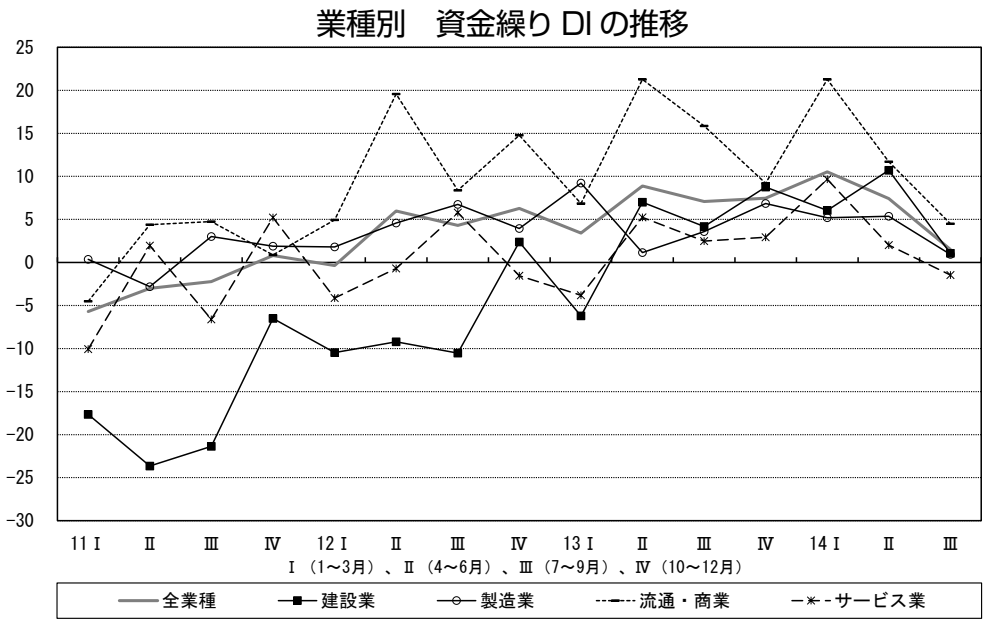
地域経済圏別の資金繰り DI では、関東（2 →△ 10）、近畿（4 →△ 10）において資金繰りが「余裕」から「窮屈」へ転じたことが注目される。DI が水面下に沈んでタイト化したのはどちらの地域も 3 期ぶりのことである。同様に、北海道・東北（13 → 2）、九州・沖縄（14 → 7）では大きく資金繰りの余裕感が失われた。一方、前回 6 地域別で唯一資金繰りに窮屈感を感じていた北陸・中部（△ 3 → 0）の窮屈感はなくなり、中国・四国（20 → 19）は前期並みの強い余裕感が続いた。

企業規模別にみた資金繰り動向では、規模別格差が拡大していることがうかがえる。水面下で厳しい状況が続く 20 人未満（△ 8 →△ 12）では、さらに資金繰りの窮屈感が続いた。同様に、20 人以上 50 人未満（15 → 7）、50 人以上 100 人未満（31 → 20）でも余裕感が急速に失われている。その反面、100 人以上（25 → 30）だけは余裕感がさらに増す結果となった。規模別間での資金繰り格差の動向には今後も注意が必要である。

資金需要の低迷を背景に「借入金」伸びず
～ 100 人以上の企業規模では「増加」も見られ、企業規模間格差は拡大

中小企業を取り巻く金融環境には今期も大きな変化は見られなかった。借入金利 DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期・長期金利とも低下が進み、金利面における資金調達コストは歴史的な低さにある。長短別にこれをみると、短期資金の借入金利 DI（△ 14 →△ 18）は 4 ポイント「低下」が進み、長期資金（△ 14 →△ 19）も 5 ポイント「低下」した。こうした借入金利の低下傾向は借入難度にも反映され、借入難度 DI（「困難」－「容易」割合）は短期資金（△ 31 →△ 35）、長期資金（△ 31 →△ 34）とも「容易」化したとの回答が増加している。

しかしながら、長期的には将来への不透明感が拭い去れないこと、短期的には消費税増税による落ち込みからの反動増が期待されたほどでなかったことなどを背景に、借入資金需要は低調である。借入金の有無（「有り」の割合）は 76.4% であったが、これは調査開始以来もっとも低い水準にとどまった前期から 0.3 ポイント上積みされたにすぎない。借入金「有り」と回答した企業のうち、借入金の増減 DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金（△ 20 →△ 14）については、資金繰りが厳しくなったことで借入に頼った企業も多く、「減少」幅が縮小している。しかし、設備投資などに充当される長期資金（△



20→△22）の借入は「減少」幅が拡大しており、長期的な資金借り入れ需要の低調さが際立つ結果となった。なかでも、100人以上（4→7）の企業規模だけが長期資金の借入増加を継続している点が注目される。設備の過不足感が解消されつつある100人以上の企業規模による借入増加は、設備投資に対する資金需要を背景にもっているものと考えられ、小零細企業との格差が一段と広がりつつあることの反映とみることができる。相対的に大規模な企業の借入需要が本格的になるかどうか、また小零細企業との格差拡大が進むかどうかについて今後の動向が注目される。

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］

仕入単価の上昇は一服したものの、強い上昇圧力がかかっている状況は変わっていない。一方、改善が続いてきた売上・客単価の上昇は2年ぶりに悪化しており、「販売不振下での物価高」が現実のものになろうとしている。次期は、「仕入単価の大幅な低下」を見通す声が強いが、円安に起因する輸入物価に関する限りその根拠は薄く、価格管理には十分な注意が求められる。

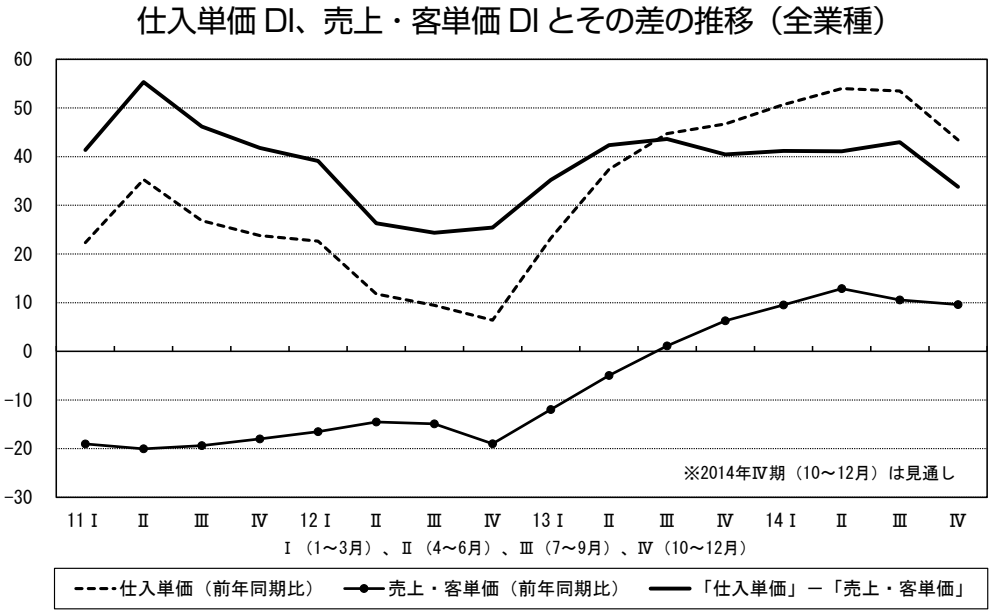
仕入単価の上昇は一服も根強い圧力下にある

2014年7～9月期の仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は前期の54から横ばいで推移した。2年近くにわたって継続的に上昇が続いてきた仕入単価の上昇は一服したものの、仕入れ単価に強い上昇圧力がかかっている状況は変わっていない。

業種別にみると、建設業（59→67）の仕入単価の圧力が継続している点が注目される。急速に膨らむ建設需要に対し、ビルなどに使う鉄骨（H形鋼）の7月の価格は前年同期比で14%増、マンションなどに使う鉄筋（異形棒鉄）も同9%上昇しているといわれており、需要増に円安が追い打ちをかけている状況にある。また、前期よりもわずかに上昇圧力が緩和されたとはいえ、製造業（62→59）および流通・商業（48→44）、サービス業（45→49）も仕入単価の根強い圧力にさらされている。さらに企業規模別では、20人未満（49→52）、100人以上規模（57→61）という対照的な企業規模において仕入単価が上昇した。その中間に位置する20人以上50人未満（58→55）、50人以上100人未満（59→53）ではわずかに上昇圧力は緩和されたものの、こちらも依然として仕入単価は高止まりを続けている。

売上・客単価は企業規模間で格差が拡大

2年間にわたって継続的に上昇を続け、仕入単価の上昇を吸収してきた売上・客単価であったが、今期はでは売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）が2ポイント悪化して11にとどまった。業種別にこれをみると、前回調査で6年ぶりに「上昇」を記録した製造業（8→5）は今期も「上昇」が続いたものの、その割合は減少している。また、建設業と並んで売上･客単価の上昇をリードしてきた流通･商業（16→12）でも2期連続で「上昇」幅が落ち込む結果となった。その一方、サービス業（10→12）は4業種中唯一、売上・客単価が下落せずに着実な上昇を継続している。また、企業規模別では、20人未満（14→12）、20人以上50人未満（11→7）、50人以上100人未満（15→11）の各企業規模では軒並み単価の上昇に陰りがみられるのに対し、100人以上（6→19）では売上･客単価が急上昇しており、ここにも企業規模間で格差が拡大しつつある状況を見ることができる。



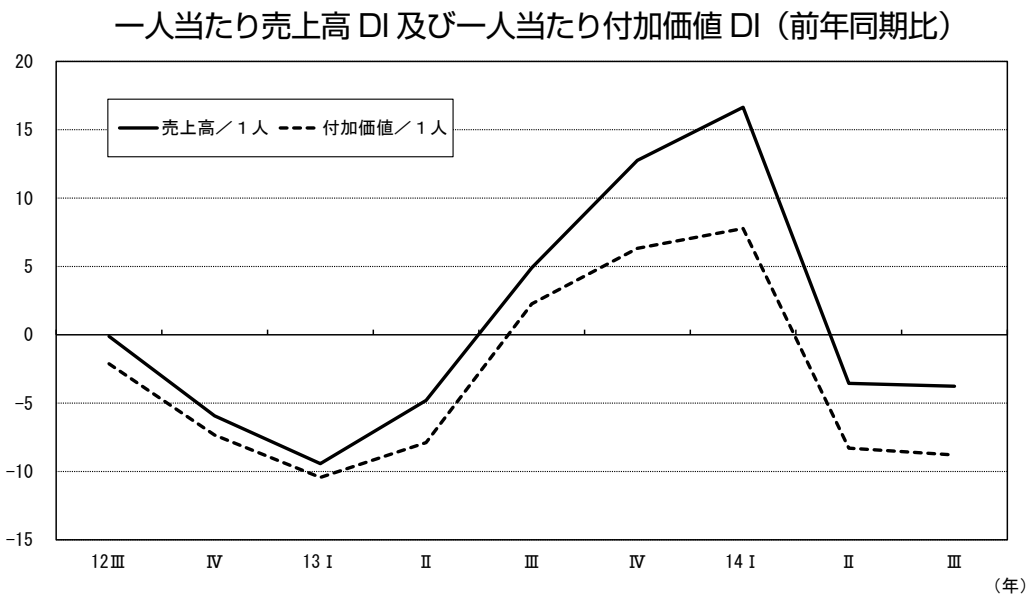
消費増税による落ち込みからの反動増が期待されたほどでなく、「消費停滞」の影がちらつくなかで、今期も根強い仕入単価の上昇圧力が続いた。しかも、これまで仕入単価の上昇をカバーしてきた売上・客単価の上昇継続に黄色信号が灯りかけており、「販売不振下の物価高」が現実化しようとしている。見通しによれば、次期は仕入単価が大きく低下することが期待されているが、貿易収支赤字の拡大、アメリカの量的緩和の縮小（テーパリング）など、円安が反転する材料は見つけにくく、為替相場を通じた輸入物価ということに限れば仕入単価が低下するとの見方は楽観的なものに思われる。年末の繁忙期を前に今一度価格管理を強化しておく必要があろう。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DIは、消費増税が実施された直後の2014年4～6月期に水面下に急落したまま、今期も改善していない。生産性の面からみると、いまだに駆け込み需要の反動減の影響から抜け出せていないと考えられる。今期、所定外労働時間DIは微増ながら、水面上に浮上した。正規従業員数DI及び臨時・パート・アルバイト数DIは横ばいで推移している。人手不足感が前期よりも強くなっている。

一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DI、今期も改善せず

消費増税直前の2014年1～3月期以降から今期までの推移を見てみると、一人当たり売上高DI(「増加」－「減少」割合)は(17→△4→△4)、一人当たり付加価値DI(「増加」－「減少」割合)は(8→



△ 8 →△ 9) と、急落したまま引き続き水面下を推移している。

業種別にみると、サービス業だけが一人当たり売上高 DI(△ 9 → 4)、一人当たり付加価値 DI(△ 10 →△ 2) と増加したが、製造業は一人当たり売上高 DI（3 →△ 2)、一人当たり付加価値 DI（△ 6 →△ 11）といずれも 5 ポイント減少、それ以外の業種も改善の兆しは見られない。全体的にみると、消費増税後の反動減からの回復が遅れていることが、生産性の面に影を落としているといえよう。

地域経済圏別では、一人当たり売上高 DI は九州・沖縄（△ 4 → 7)、中国・四国（△ 6 →△ 1）のみ改善する一方で、関東（5 →△ 2)、近畿（△ 2 →△ 10）は減少し、対照的な動きを見せた。一人当たり付加価値 DI も九州・沖縄（△ 9 → 0）は増加したが、近畿（△ 7 →△ 12）と中国・四国（△ 5 →△ 8) が減少、他地域は微減に留まった。

企業規模別では、従業員 50 人を境に明暗がハッキリと分かれた。一人当たり売上高 DI では、20 人未満が△ 5 →△ 8、20 人以上 50 人未満が△ 5 →△ 5、50 人以上 100 人未満は△ 1 → 0、100 人以上は 4 → 19 と企業規模が大きくなるほど増加傾向にあった。また、一人当たり付加価値 DI も、20 人未満は△ 9 →△ 12、20 人以上 50 人未満は△ 11 →△ 12、50 人以上 100 人未満△ 7 → 1、100 人以上 4 → 7 と対照的な動きを見せた。従業員 50 人未満は DI 値の減少、かつマイナス側であるのに対し、50 人以上になると DI 値は増加し、かつプラス側という傾向が顕著となり、企業規模による格差が拡大していることがうかがえる。

今後も、増税による実質賃金の目減りが内需型産業や中小企業を中心とする個人消費の停滞や、円安による原材料価格の高騰などを通じた業績悪化の下押し要因等に目配りしながらのかじ取りが求められよう。

所定外労働時間 DI は微増、人手不足感は強まる傾向

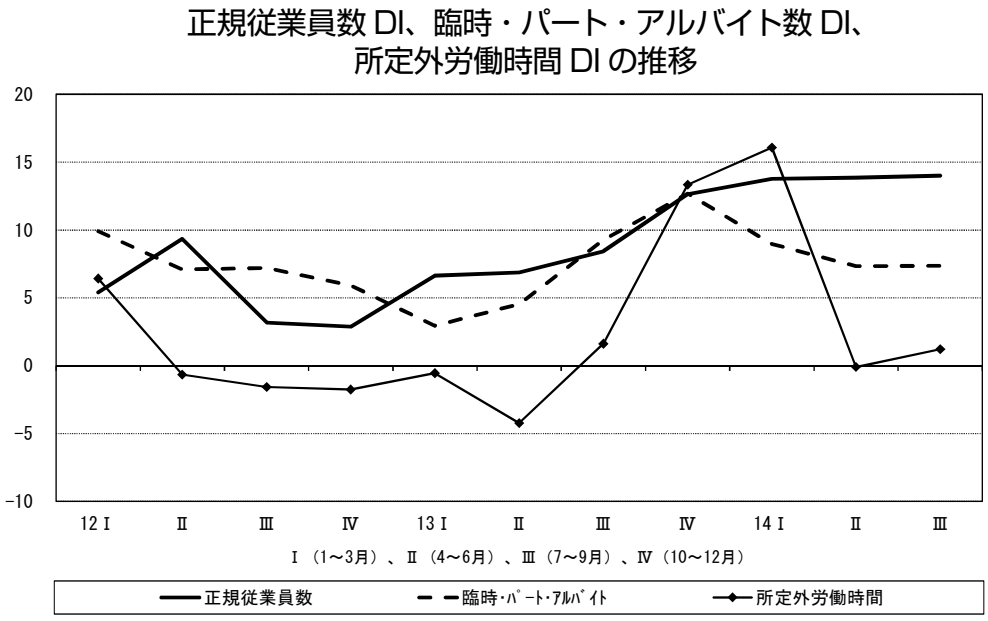
今期で、所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種で 0 → 1 と微増ではあるが、わずかに水面上に顔を出した。一方、正規従業員数 DI(「増加」－「減少」割合) は 14 → 14、臨時･パート･アルバイト数 DI(「増加」－「減少」割合) は 7 → 7 と変化はなく、増加側を堅調に推移している。

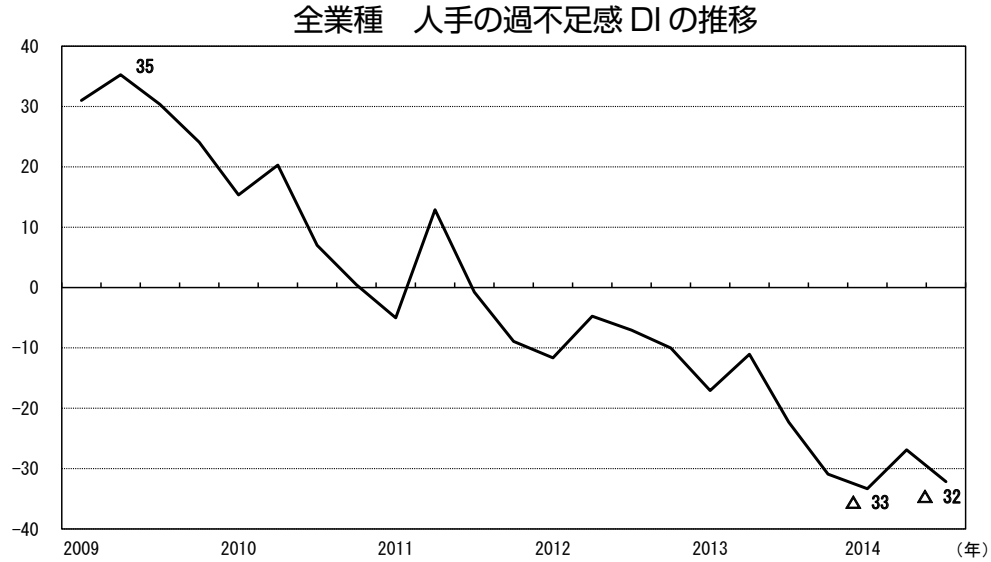
地域経済圏別では、一人当たり売上高、付加価値の両 DI が唯一増加した九州・沖縄が、正規従業員数 DI（11 → 21)・所定労働時間 DI（△ 11 → 0）も増加している。九州・沖縄は、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI などの主要指標も微増しており、雇用環境にも好循環をもたらしているといえる。

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は△ 27 →△ 32 と、前期よりも不足感が強まった。期によって若干の増減もあるが、2009 年 4 ～ 6 月期（35）の「人手の過剰感」がピークに達して以降、「不

足」割合が増加し、2013 年 7 ～ 9 月期に全業種で「不足」に転じて人手の不足感が慢性化し、より強まっている。

なかでも、「2015 新卒採用のための人材募集と大学訪問を例年通り積極的に展開した。昨年より多くの学生と面談し、勧誘したが応募者が激減。今後もう一度各大学をまわり、当社単独での学内企業説明会と選考試験を実施すべく各大学に申し込んでいる（大分、建設設備業）」という声もあるように、建設業（△ 42 →△ 49）の人手不足感は深刻だ。深刻さを裏付けるように、経営上の問題点として「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」、「下請業者の確保難」、経営上の力点として「人材確保」を指摘する割合が他業種と比べて高くなっている。また、サービス業も△ 44 →△ 43 と引き続き強い人手不足感が続き、流通・商業も△ 19 →△ 28 と 9 ポイント不足側に転じた。





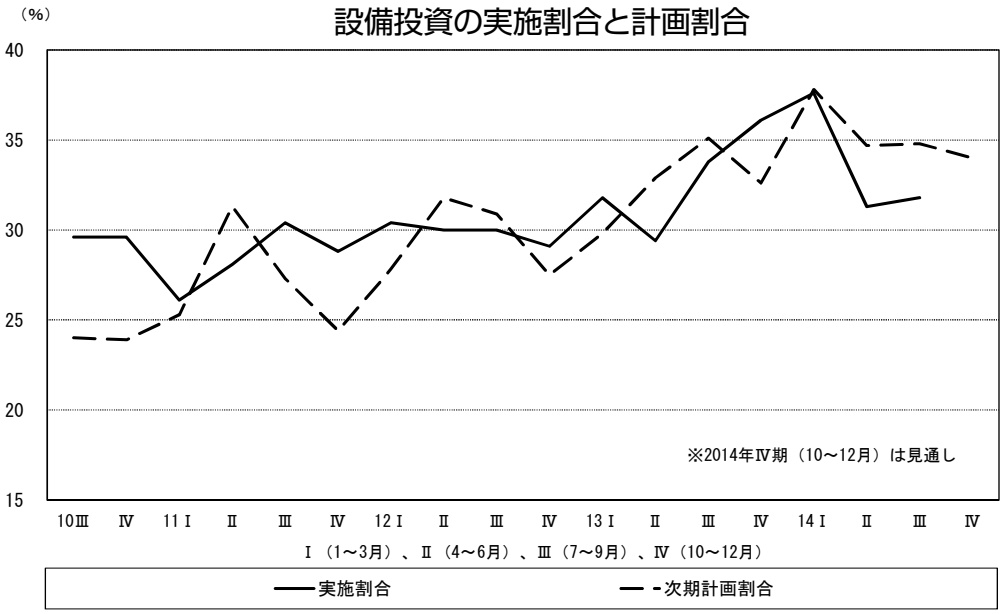
このトレンドが短期的には継続すると予測されることから、人手不足による商機を逸しないためのこれまで以上の取り組みが求められる時期に差し掛かっていると考えられる。

〔Ⅳ〕設備投資

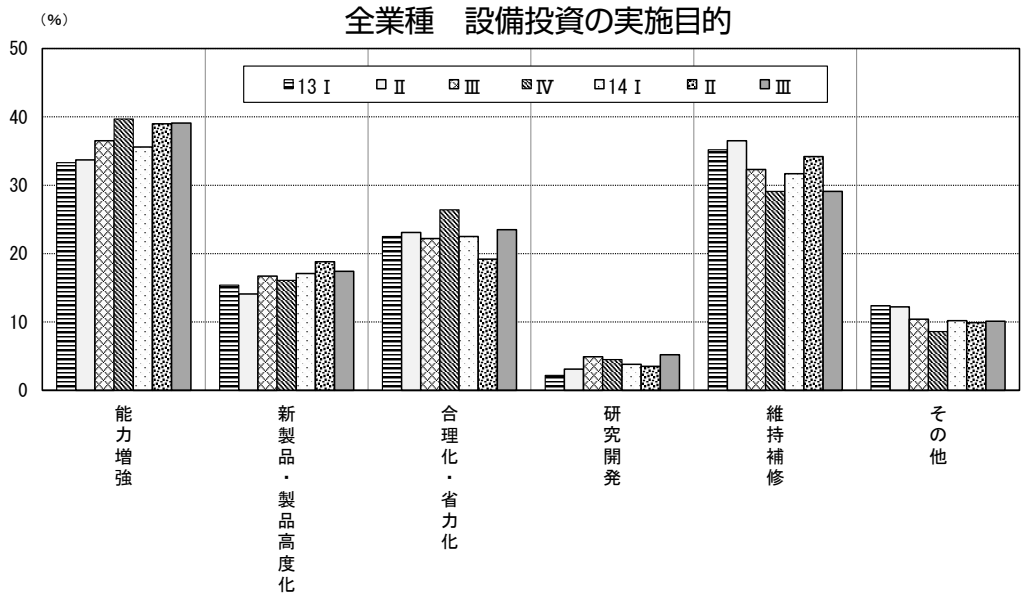
設備投資実施割合の30%超えが2013年7～9月期以来続いているが、改善トレンドが前期から中断している。設備不足感のゆるやかな低下も始まった。設備投資実施目的の指摘割合の傾向では、設備投資への力強さも失速しつつある。設備投資自体は一定の水準にあるものの、設備投資を巡って漂う「先の見えない停滞感」と「投資しても採算の見込みない」をどう打開していくのかが問われている。

実施割合の改善傾向中断が続き、変化の方向性は不透明

今期の設備投資実施割合は31.8%と、2013年7～9月期以来5四半期連続して30%台維持を継続している。とはいえ2013年後半から2014年1～3月期にかけての上昇の勢いは見られない。設備投資の基調は改善トレンドの流れのなかにあるが、前期の1～3月期までの改善傾向の中断が前期・今期と続いているとみられる。



設備投資の改善の中断は、前期予測では、今期は3.5ポイント戻ると予想されていた(31.3% → 34.8%)が、実際は0.5ポイントだけであった。そして今期の10～12月期予測も、34.0%と30%台半ばに近い予想になっている。しかし、今期実施しなかった企業の76%で次期計画はない、実施した企業でも47%が次期計画はないと回答しているから、改善トレンドの復活力は弱々しい。次々期の計画割合もようやく20%台を確保という状態である。



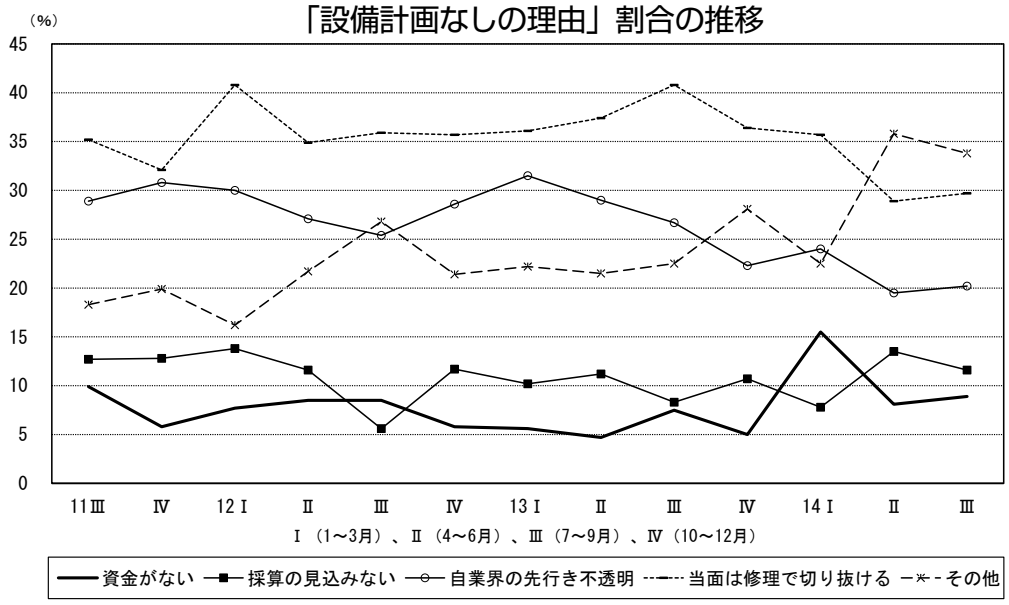
つぎに投資する目的（実施目的）における積極性・力強さについて見てみよう。実施目的は、2013年7～9月期から「能力増強」が「維持補修」を上回るようになり、10～12月期になると、この動きがより強くなった（「能力増強」の力強さが顕れはじめる）。しかし、2014年1～3月期には、「能力増強」が35.6%と低下する一方、「維持補修」が31.7%と上昇するなど、2013年10～12月期からようやく前向きに足を踏み出したかのように見えた動きが、2014年1～3月期になると消費税アップを前にして早くも迷い・躊躇感があらわれ始めた。このような迷い・躊躇感は前期（4～6月期）にも継続して、「能力増強」が39.0%、「維持補修」が34.2%のように「能力増強」が「維持補修」を上回る幅が4.8ポイントとなったのである。

今期の「能力増強」は39.1%と、前期の39.0%とほとんど同様であるが、「維持補修」が変化して29.1%と前期より5.1ポイント低下した。今期増大したのは「合理化・省力化」で、19.2%から23.5%と4.3ポイント上昇している。このように「能力増強」は横ばいだが、ほぼ「維持補修」が低下した分だけ、「合理化・省力化」が増大している。「合理化・省力化」は、「能力増強」にあらわされる積極的な投資の側面と「維持補修」に表現される様子見・更新的な側面を併せ持っているので、投資の性格を判定することは難しい。したがって、設備投資が2013年秋のような改善トレンドの流れに戻ってきたとすることはできない。

業種別にみると、前期はサービス業と流通・商業では「能力増強」の積極さが見えていたが、今期は「能力増強」の勢いが低下している。一方、建設業、製造業では逆に、前期弱かった「能力増強」の強まり（とくに建設業）が見られる。「能力増強」はこのように、前期の状況・重点が入れ替わるなど、業種間の変化の方向性・安定性が未だ不透明といわざるを得ない。

次期計画なしの理由で「採算の見込みない」が継続模様

つぎに、今期に次期（10～12月期）に設備投資計画が「ない」と回答した企業の計画なしの理由をみてみよう。「当面は修理で切り抜ける」は28.9%→29.7%、「自業界の先行き不透明」が、19.5%→20.2%と比率を若干上げている反面、「投資しても採算の見込みない」が、13.5%→11.6%へと若干比率を下げている（ただし、10%台はキープ）。今期、次期計画なしの理由では、「当面は修理で切り抜ける」か「自業界の先行き不透明」という先が見えない停滞感はそれぞれ若干増大しているが、その増大分だけ「投資しても採算の見込みない」が減少している。先が見えない停滞感とともに、投資したくても利益が見込まれないので投資できないという供給過剰状態が一定のレベルで継続している。この供給過剰状態は、製造業に強く表れている（14.3%）。



以上の結果は、今期の設備投資実施企業と未実施企業との回答とを合

わせた回答結果であるが、先にも指摘したように設備投資を実施しなかった企業の 76% は次期設備投資計画の予定がない。しかも設備投資未実施企業の次期設備投資計画がない理由をみると、実施企業より先が見えない停滞感が一層強く、それが「採算の見込みない」「資金がない」へ大きく影響していることが見て取れるのである。

次期設備投資計画のない企業の理由においても「先の見えない停滞感」と「採算の見込みない」が主因になっていることから、設備投資の現状は積極性に欠けている状態にあるといえよう。

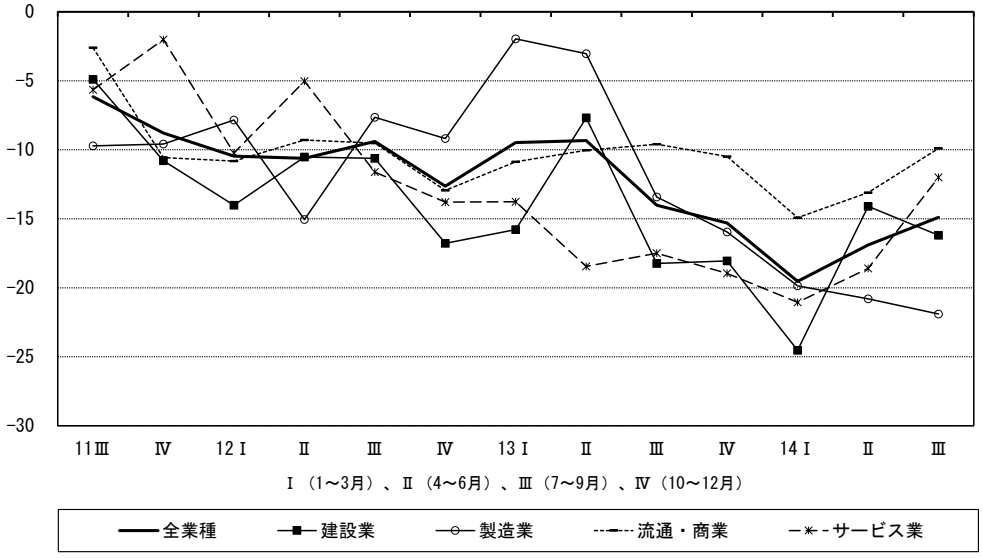
20 人を境に二極化続く――規模別設備投資実施割合

設備投資実施割合を業種別にみると、今期は全業種が 30% 台となった（サービス業 33.8%、流通・商業 31.7%、製造業 31.7%、建設業 30.5%）。建設業とサービス業には変化がみられるが、製造業、流通・商業はほとんど同じである。業種別にみた設備投資の実施目的では、「能力増強」については前期サービス業（46.3%）の比率が高かったが、今期は建設業（56.4%）が突出している。「維持補修」においては流通・商業（34.3%）、サービス業（32.3%）の 2 業種が 30% 台となっている。次期計画なしの理由の業種別では、「投資しても採算の見込みない」は、前期に引き続き製造業（14.3%）において最も顕著にあらわれている。

つぎに、地域別に設備投資実施割合をみると、前期 20% 台であったのは近畿（25.3%）と中国・四国（28.8%）の 2 地域であったが、今期 20% 台は、近畿（24.1% で継続）、北海道・東北（前期 35.1% → 今期 27.9%）の 2 地域となった。今期実施割合が 6 地域のなかで最も高かったのは北陸・中部（35.6%）であった。

企業規模別の実施割合については、100 人以上が今期 54.2% と、2013 年 10 ～ 12 月期から 4 四半期連続して 50% 台が続いている。これで 100 人以上は、2010 年 4 ～ 6 月期以来 18 四半期、40% 台以上の設備投資実施割合が継続していることになる。50 人以上 100 人未満では、2013 年 10 ～ 12 月期には 50% までもう一歩の実施割合であったが、今期は前期に続き 40% 台半ばとなった（43.7%）。今期の 20 人以上 50 人未満の割合も前期同様に 30% 台（36.1%）であった。他方、20 人未満は今期もまた 20% 台であった（21.8%）。20 人未満とそれ以外の層とに典型的に現れている設備投資実施割合の規模別格差は、変化するような兆候が全くない。規模別実施割合は、20 人未満とそれ以外に二極化して、実施格差が広がる傾向が継続している。

業種別　設備の過不足感 DI の推移



設備不足感 DI はゆるやかに緩和

設備の過不足感 DI(「過剰」－「不足」割合) は、△ 17 →△ 15 と前期より 2 ポイント不足感が低下している。設備の過不足感は 2013 年に入って以来不足感が高まり、2014 年 1 ～ 3 月期に

は△ 20 の大台へと達したが、前期から緩和して今期も緩和傾向が継続した。これを業種別にみると、製造業が△ 21 →△ 22、建設業△ 14 →△ 16、サービス業△ 19 →△ 12、流通・商業△ 13 →△ 10 で、不足感緩和の流れが今期も続いている。

地域別では、今期は中国・四国（△ 20）以外の 5 地域が△ 10 台の不足感（北海道・東北△ 18、九州・沖縄△ 17、北陸・中部△ 16、近畿△ 15）か、マイナス 1 ケタの不足感（関東△ 3）となっている。全体として不足感のゆるやかな緩和状況がみられる。

企業規模別の設備の過不足感 DI をみると、前期からほぼ規模に比例して不足感が高まるという状況が再び現れてきたが、今期もこの状況が 100 人以上を除いてみられる（20 人未満△ 13、20 人以上 50 人未満△ 17、50 人以上 100 人未満△ 21、100 人以上△ 24））。100 人以上は△ 24 から△ 7 へと、急激に設備過剰の方向へ向かっている。100 人以上の設備投資がピークを迎えていることを意味するのであろうか。今後に注目したい。

近年の中小企業の景気循環は大企業景気の動向にかなり遅行して進むようになった。消費税アップ、異次元緩和による円安の進行は、2013 年後半にようやく前向き軌道になろうとしていた中小企業景気の腰を折り、そのマイナスの影響から設備投資も回復していない。「先の見えない停滞感」と「投資しても採算の見込みない」という現状を打開するような、活力が沸く中小企業への支援策が求められる。

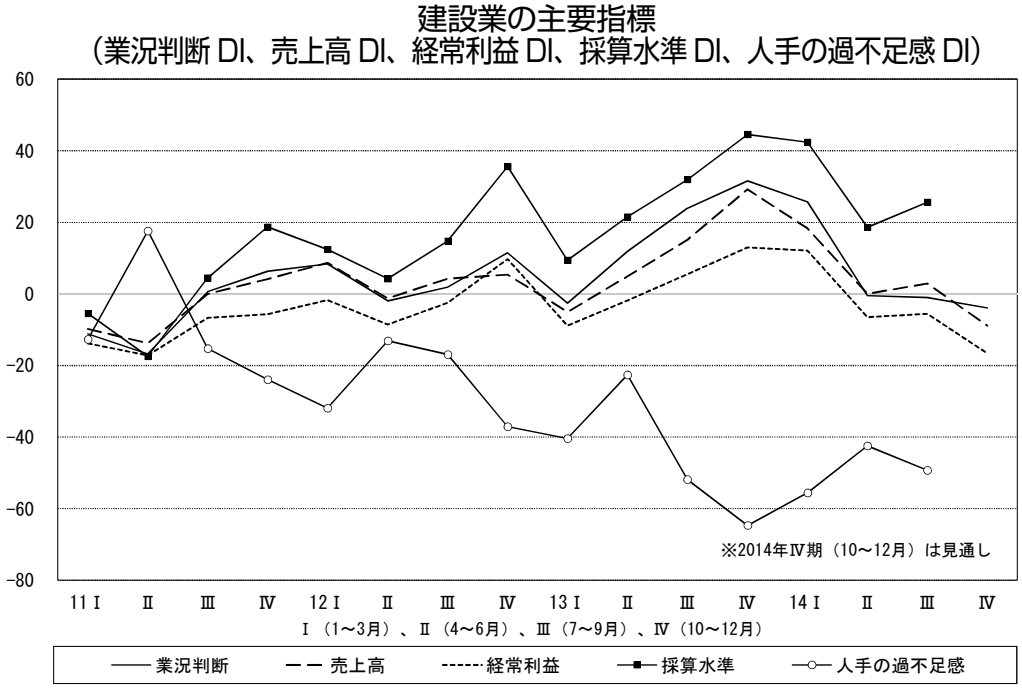
〔Ⅴ〕業種別動向

（a）建設業

消費税率引き上げ後の駆け込み需要の反動減の影響から、今期も完全には抜け出せていないことを示す結果となった。業況水準 DI や採算水準 DI は改善するものの、その他の主要指標は前期並みの水準で推移した。こうしたなかで、再び仕入単価が上昇し、人手不足感も強まった。

消費税率引き上げ後の落ち込みから抜け出せず

前期（2014 年 4 ～ 6 月期）は、消費税率引き上げ後の駆け込み需要の反動減の影響により、建設業の主要な経営指標は大幅に悪化した。今期については、持ち直している指標があるものの、前期並みの水準で推移した指標もみられる。こう

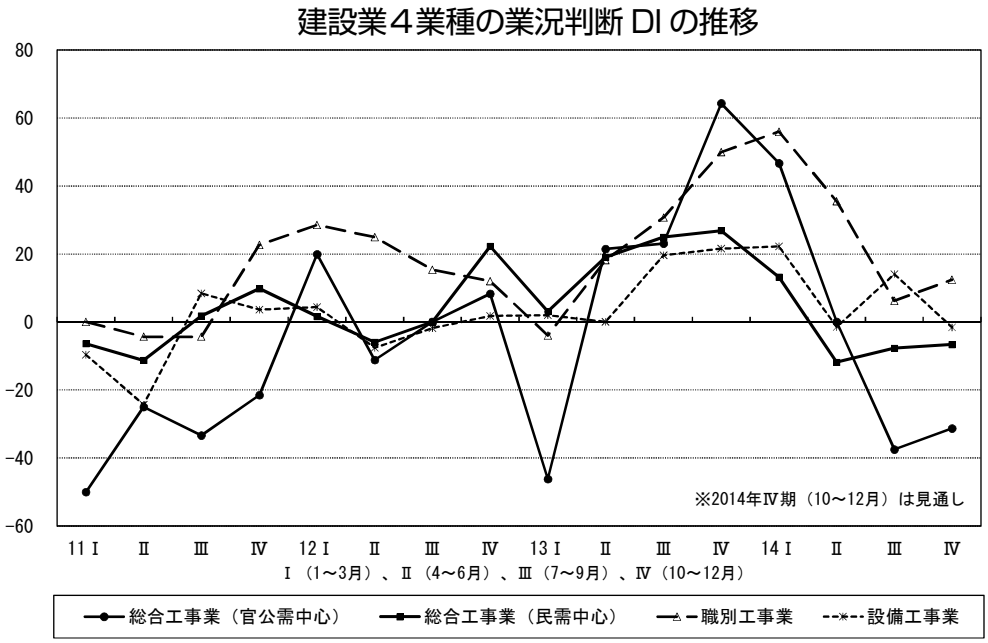


したことから、消費税率引き上げ後の景況の落ち込みから、完全には抜け出せていないことを示す結果となった。

まず、改善した指標としては、業況水準 DI が△ 2 → 10 とプラスの水準に転じ、採算水準 DI も 19 → 26 へと上昇した。一方、前期並みの水準で推移した指標は、業況判断 DI が△ 1 と前期と同じ水準で推移した。また、売上高 DI は 0 → 3、経常利益 DI は△ 7 →△ 6 とそれぞれほぼ横ばいで推移した。

また、今期の特徴としては、再び仕入単価が上昇し、人手不足感が強まったことである。仕入単価 DI は、58 → 67 へと上昇した。人手の過不足感 DI は、△ 42 →△ 49 と不足感が強まった。これらの問題が、再び経営を圧迫することが懸念される。特に人手不足に対する深刻な声が多く寄せられている。例えば、「来春にむけての新卒採用者の内々定の辞退者が多く、採用予定人数を満たさなかった。秋にも新卒採用を行っているが、なかなか集まらない状況。中途採用についても現場の若手の要員が集まらない」（愛知、水処置プラント建設・施工・メンテナンス）、という意見や「昨年より多くの学生と面談し勧誘したが応募者が激減」（大分、建設設備業）といったように、新卒･中途採用ともに苦戦していることがうかがえる。

さて、次期については、業況判断 DI と業況水準 DI はほぼ今期並みの見通しであるが、売上高 DI や経常利益 DI は落ち込むことが予想されている。次期も業況等の大幅な改善は期待できない。



設備工事業の主要指標は改善を示すが、他の３業種は足踏み

続いて、建設 4 業種の動向を取り上げていきたい。まず、総合工事業（官公需中心）は、業況水準 DI や採算水準 DI は改善するものの、業況判断 DI や経常利益 DI は悪化傾向を強めた。総合工事業（民需中心）は、業況水準 DI が改善したが、その他の主要指標はほぼ前期並みの水準で推移した。

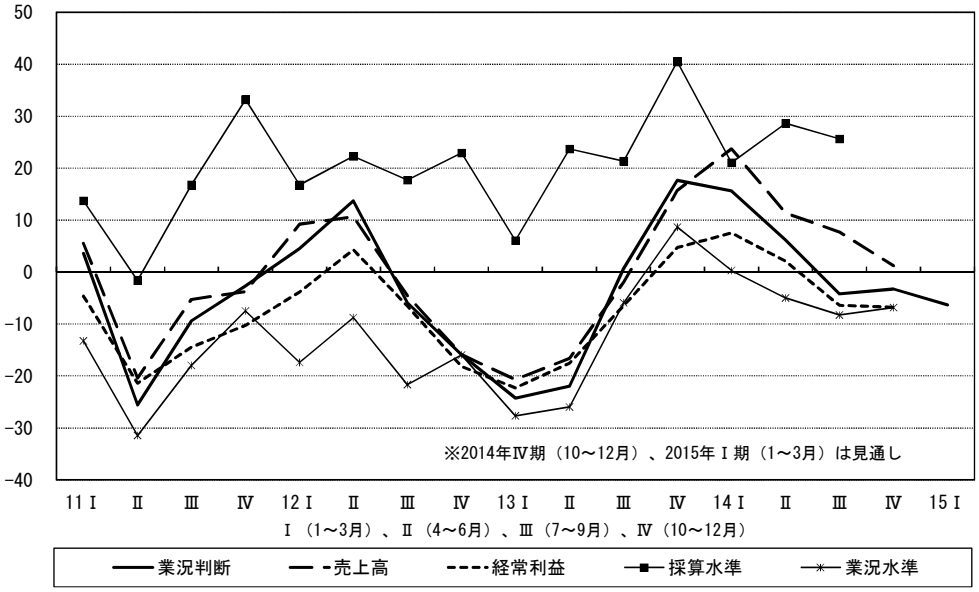
次に、職別工事業は、業況水準 DI と採算水準 DI は前期同様の水準で推移したが、業況判断 DI や売上高 DI、経常利益 DI は後退した。しかし、いずれもプラスの水準に留まっている。

最後に、設備工事業は、主要な経営指標の全てが改善傾向を示した。業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI は、水面下を脱してプラスの水準に達した。建設 4 業種のなかでは、設備工事業が最も好調であった。

（b）製造業

製造業は今期も主要指標すべてが悪化した。仕事量の減少傾向、製品在庫、原材料在庫の増加傾向が進んでいる現状から、今後に対する見通しも、この数ヵ月で急速に厳しくなっている。製造業の業況の厳しさは、しばらく続きそうである。

前期の見通しが大きくはずれる



前期の DOR の製造業については「増税反動業況落ち込み見られるも、前期の見通しほどは悪化せず来期以降も強い見通しだが、今後は課題多し」と指摘した。前期（2014 年 4 ～ 6 月）の業況判断 DI（前年同期比）は 6 と健闘し、次期は 15 と見通しも強気だったからである。

ところが、今回の結果はこうした見通しからは程遠いものとなった。前期比の業況判断 DI は△ 5 →△ 6 と 4 業種で最も悪く、2013 年 10 ～ 12 月期に消費税増税前の駆け込み需要もあり 25 と大幅に上昇した後、今年に入り水面下で下がり続けている。前年同期比の業況判断 DI は 6 →△ 4 と 2013 年 4 ～ 6 月期以来の水面下となった。見通しは 15 だったので、大きく外れたことになる。同様に、業況水準 DI も△ 5 →△ 8 と悪化している。

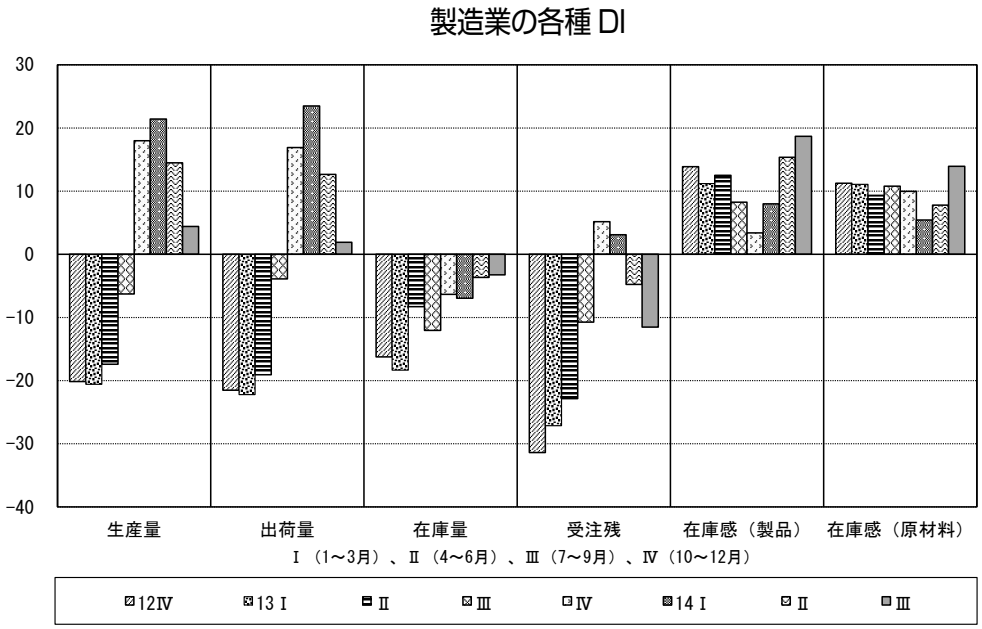
前期比の売上高 DI は、△ 1 → 3 と改善し、前年同期比の売上高 DI も 11 → 8 と前期よりは低下しているが水面上にある。ただし、前期の次期見通しが 15 だったので、見通しと比べると悪かった。

前期比の経常利益 DI は、△ 10 →△ 5 と改善したものの、3 期連続で水面下にある。前年同期比の経常利益 DI も 2 →△ 6 と悪化し、4 期ぶりに水面下となった。前期の見通しでは、6 と改善が見込まれていたが、大きく外れた。それでも、採算水準 DI については 29 → 26 を維持している。

製造業では、消費税増税前の駆け込み需要による生産増から増税後の反動が来ることは当然予想されていたが、その後はアベノミクス効果による消費増や円安効果での輸出増によって需要は徐々に回復する期待があった。しかし、現実には物価上昇、輸出の伸び悩み、実質賃金の目減りなどから期待したほど需要が回復していない。日銀短観で業況判断 DI が大企業・製造業 13 に対して、中小企業・製造業が△ 1 となっているように、大企業と中小企業に大きなギャップが見られるようになっている。DOR のデータもこうしたアベノミクスの限界をリアルに示している。

次期以降についても厳しい見方

前年同期比の業況判断 DI の次期（2014 年 10 ～ 12 月）見通しは△ 3 とほぼ今期並み、次々期（2015



年１～３月）見通しは△６と悪化している。前期の見通しがそれぞれ 15、10 だったので、数ヵ月で見通しが急速に厳しくなっていることがわかる。業況水準 DI の次期見通しも△７と今期並み、前期が４だったのでこちらも見通しが厳しくなっている。

また、前年同期比の売上高 DI の次期見通しは１と今期よりも悪い。こちらも前期の見通しが 15 だったので、大きく低下している。前年同期比の経常利益 DI の見通しは△７とほぼ今期並みである。前期の見通しは６だったのでこちらも見通しは大きく悪化している。

次期以降の見通しに関する数字から見えてくるのは、製造業で見られる状況の厳しさが今期だけではなく、来期以降も継続すると考えられていることである。この点は、他の指標からも示される。今期、生産量 DI は 14 → 4 と水面上ながらも前期と比べて大きく減少、出荷量 DI も同様に 13 → 2 と水面上ながらも減少している。在庫量 DI は△４→△３と横ばいだが、受注残 DI は△５→△ 12 と減少、製品在庫の過不足 DI は 15 → 19 とやや増加、原材料在庫の過不足 DI は８→ 14 とこちらも増加を見せている。仕事量が減少を見せ始め、製品在庫、原材料在庫が増え始めており、今後の景況に対する認識の厳しさはこうした状況を反映している。製造業の業況の厳しさは、しばらく続きそうである。

＜製造業における今期の特徴＞

①業種別動向

製造業内の状況を業況水準 DI で確認すると、印刷・同関連産業（前期△ 41 →今期△ 50 →次期△ 44）が慢性的に厳しい状況を示している。食料品等製造業（0 →△ 24 →△ 24）、繊維・木材・同製品製造業（△ 9 →△ 38 →△ 31）などは今期から水面下に大きく沈み込んでいる。一方、金属製品製造業（26 → 21 → 21）や機械器具製造業（1 → 18 → 10）は健闘している。業種別の指標はおおむね同じような数値を示しており、業種によって状況に違いが存在している。

②従業員の問題

経営上の問題点で最近目立っているのが、従業員に関する項目である。今期も、人件費の増加 25%（4 位）、熟練技能者の確保難 21%（5 位）、従業員の不足 15%（7 位）となっている。いずれも 1 年ほど前から比率が上がっている項目である。人手の過不足感 DI も△ 15 →△ 19 と不足感が強い。一方、一人当たり売上高 DI は３→△２、一人当たり付加価値 DI は△６→△ 11 といずれも悪化を見せている。従業員の確保が重要になっている一方、業況が低迷する中、人件費の上昇が経営上の問題になっているという難しい状況におかれていることを示している。

③仕入単価と売上・客単価の動向

仕入単価 DI は、今期も 59 と高い数値を示しており、経営上の問題点でもトップになっている（38%）。但し、次期の見通しは 44 と少し低下している。一方、売上・客単価 DI は、消費税増税後はプラスになり８→５となっている。物価上昇による仕入単価上昇分を、どれだけ売上・客単価に乗せることができるのか、今後の状況が気になるところである。

（c）流通・商業

消費増税反動減の影響で流通・商業の主要指標は 2014 年 1 ～ 3 月期から大幅に減少したまま、低調傾向が続いている。流通・商業 5 業種のうち、卸売業の悪化が目立つ。今後の見通しもわずかな回復を期待するにとどまり、消費増税の影響は根深いものであることは否定できない。

消費増税の影響が依然続く

2014 年 4 月の消費増税により、前期 4 ～ 6 月期の主要景況指数は、大幅減であった。リバウント効果もなく、その影響は今期 7 ～ 9 月期も継続している。実際、業況判断 DI は△ 9 →△ 12、業況水準 DI は△ 17 →△ 11、売上高 DI は△ 4 →△ 2、経常利益 DI は△ 7 →△ 7 というように、プラス、マイナス、横ばいと多様な動きをしているが、すべてが水面下の変化である。次期見通しについては、業況判断 DI は△ 4、業況水準 DI で△ 3、売上高 DI で 7、経常利益 DI で 2 とプラスとなっているものの、回復幅は小さい。なお、今期における仕入単価 DI は 48 → 44 と高止まりの状態ではあるが 4 ポイント緩和し、売上・客単価 DI は 16 → 12 に下降した。

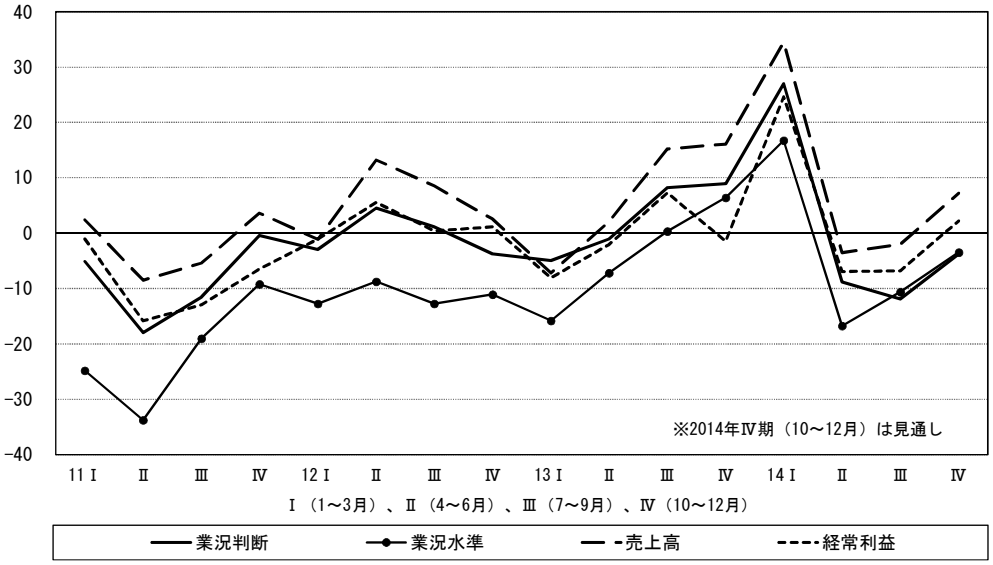
このように主要景況指数が水面下に沈んでおり、今後の回復もわずかしか期待されていないことは、4 月に実施された消費増税の影響が根深いものであることを否定できない。また、そうした状況に円安、人手不足問題がトリプルパンチとなり、中小企業経営を苦しめている。

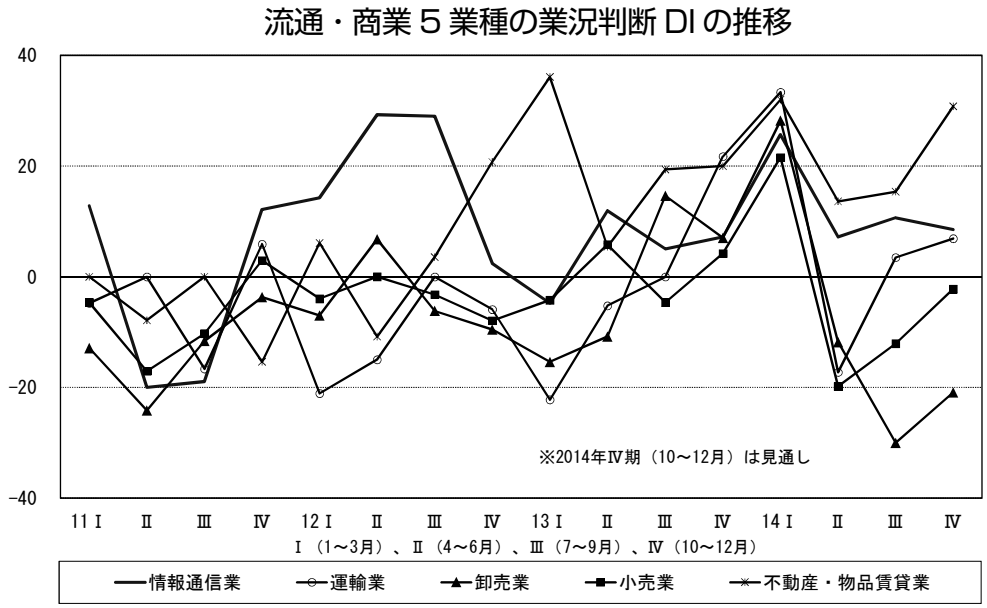
たとえば、「ドラバー不足は深刻、中型免許制度の弊害。燃料高騰、コンプライアンス強化が当面の重要課題（北海道、運輸、倉庫業）」との声は、現在、運輸業が燃料費の高騰、人手不足、運転免許制度の改定という三重苦の状況に置かれていることを示している。また、「人材の確保のために資金を用意したが、ほとんど使用していない。人材が集まらない。今後、別の方策を考える必要がある（東京、情報処理サービス）」に示されるように資金を用意しても中小企業では人員確保が難しいという実態もある。他方、現在の人手不足問題に積極的に対応するために「人材確保のために正社員の定年延長 (65 才まで) と非正規社員 (1 年契約) の終身雇用とパートタイマー (時間制) の時給アップなどを折り込んだ人事制度の改定をして、今年度中に労働環境整備をする予定です（長野、倉庫業）」との声に示されるように、先進的な経営対策を行っている企業もある。

流通・商業 5 業種では卸売業の悪化が目立つ

流通・商業 5 業種で見てみると、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI、採算水準 DI は卸売業のみ悪化した。主要景況指数をみるかぎり、今期における景況のマイナス要因は卸売業にある

流通・商業の主要指標
（業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI





ように思われる。（消費増税の価格転嫁が上手く進んでいないことの現れなのだろうか？卸売業の仕入単価 DI は 53 → 44 で 9 ポイント、売上・客単価 DI は 22 → 14 で 8 ポイント低下している。）次期は、情報通信業以外は回復を見込んでいる。なお、業況水準 DI は、情報通信業のみで悪化した。

仕入単価 DI と売上・客単価 DI を比べてみるならば、すべての業種において、仕入単価 > 売上・客単価という傾向は共通しており、ここでも近年の物価上昇の影響がうかがえる。

さらに、仕入単価 DI は建設業 67、製造業 59、流通・商業 44、サービス業 49 と 4 業種の中では最も DI 値が低いが、流通・商業 5 業種の内訳を見てみると、運輸業が 86 → 89 と他業種と比較しても飛び抜けた数値となっている。ガソリン等の燃料費を含め、仕入価格の高騰に苦しめられている様子が浮かび上がってくる。

このように卸売業の景況は芳しくないが、「web 販売システムの構築を目指し、計画実行中（広島、卸売販売）」、「商品の幅を広げていくために、社内勉強会を実施（愛媛、機械・機器卸売販売）」との声に示されるように、積極的な経営努力を行っている企業もある。

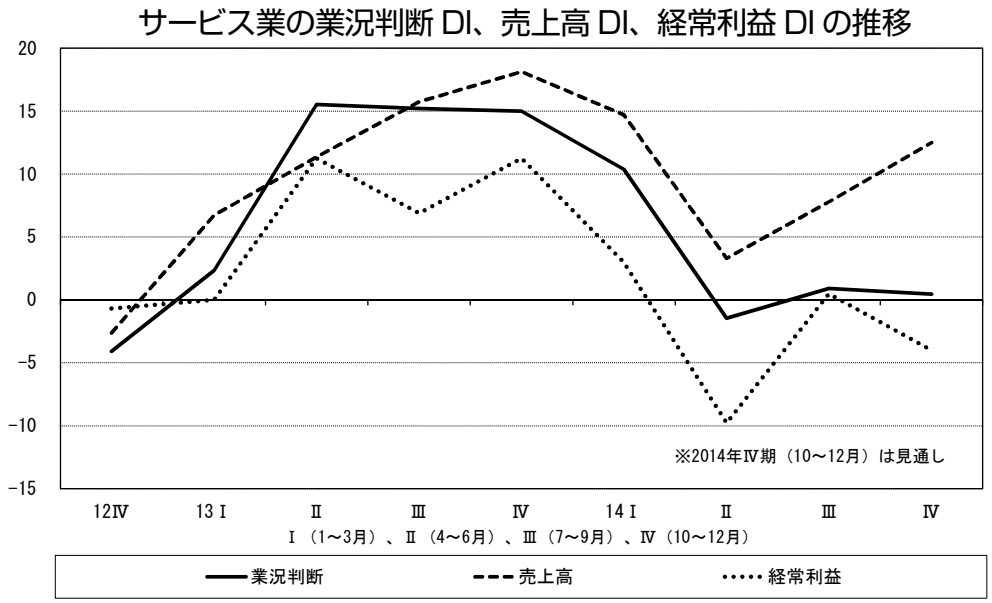
（d）サービス業

今期のサービス業の業況判断 DI は 1 となっており、他の業種のなかで唯一プラス水準となっている。次期見通しについても 0 とほぼ横ばいである。次々期見通しは△ 1 と減少しているものの、他の業種よりも減少幅は少ない。ただし対個人サービス業が今期△ 10 →△ 15 と悪化しており、個人消費の回復の遅れが懸念される。

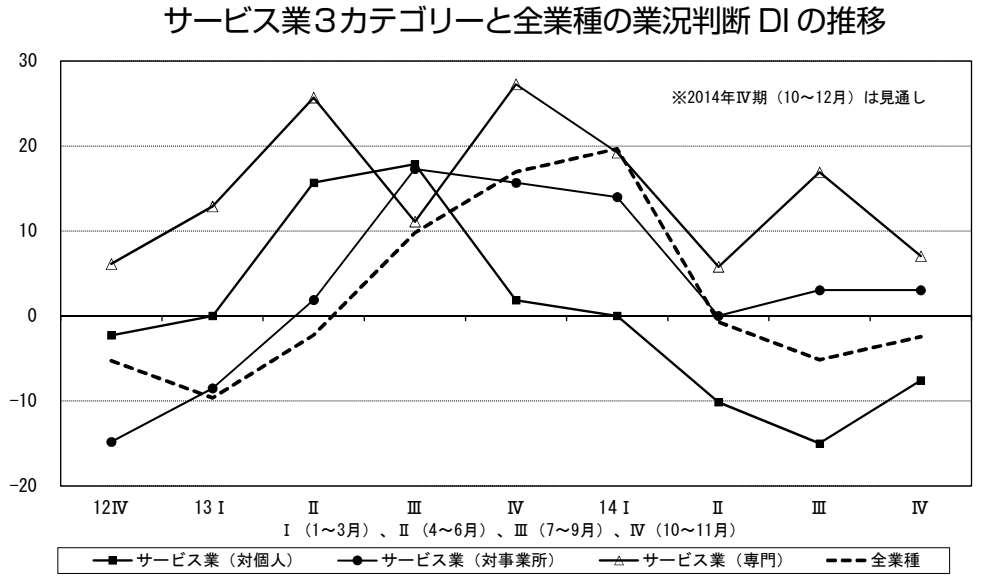
対個人サービス業の悪化が継続

サービス業の業況判断 DI は 2014 年 7 ～ 9 月期において 1 となり、前期の△ 1 から若干改善している。また、サービス業以外の業種においては、マイナス水準の DI を示しており、サービス業がわずかながら持ち直しているといえる。他方、業況水準 DI は前期の△ 3 から△ 6 に減少している。業況判断 DI は若干上昇しているものの、業況水準 DI にはそれが影響していないといえる。業況水準 DI の次期見通しは△ 2 と増加しているものの、依然マイナス水準であることには変わりがなく、需要の動向に注意する必要がある。

今期の業況判断DI、売上高DI、経常利益DIの数値がすべてにおいて上昇している。しかし、売上高以外のDIの次期見通しに関しては減少傾向にある。したがって景気が回復傾向にあるとはいえず、不透明感が表れている。



今期の売上高DIは8となっており、前期の3よりも上昇している。次期見通しはさらに上昇を見込むが問題は利益がついてくるかどうかである。経常利益DIは今期で0となっており、前期の△10から大きく上昇したものの消費増税前の水準にはまだ達していない。さらに次期見通しは△4となっており、利益幅が伸び悩むと見込んでいる。



サービス業を3つのカテゴリーに分けてみていくと、各指標でばらつきがある。業況判断DIでは専門サービス業が6→17、対個人サービス業は△10→△15、対事業所サービス業は0→3となっており、専門サービス業が突出して上昇している。一方、対個人サービス業では減少が続いており、個人消費の冷え込みを反映している。業況水準DIでは専門サービス業が6→8、対個人サービス業は△8→△18、対事業所サービス業は△6→△9となっており、業況判断DIと同じように、専門サービス業だけが上昇傾向にある。売上高DIでは、専門サービス業が13→24、対個人サービス業が△6→0、対事業所サービス業が3→0となっており、これもまた専門サービス業の値が大きく上昇している。売上高DIは、対個人サービス業も回復しているが専門サービスの回復度合と比べると遅れが目立つ。専門サービス業の需要が高まっている一方、個人消費の回復の遅れに注意が必要である。

次期見通しは業種間によって差があり、専門サービス業の各DIはプラス水準を維持している。一方、対個人サービス業の見通しは全体的に回復傾向にあるが、売上高DI以外はいまだにマイナス水準である。対事業所サービス業も回復傾向にある。建設関連の仕事に従事しているサービス業はDIを伸ばす

傾向があり、一般消費者向けの製品・サービスを提供している企業ではDIが伸び悩んでいる。

今期のサービス業の「経営上の問題点」上位5項目をみてみると、「同業者相互の価格競争の激化」が39.9%、「従業員の不足」が33%、「人件費の増加」が27.1%、「仕入単価の上昇」が26.1%、「民間需要の停滞」が24.3%となっている。上位5項目には入っていないが、「税負担の増加」の割合が11.7%→16.1%と4.4ポイント増加しており、すべて項目のなかで一番の伸び幅となっている。これは、消費税増税の影響が顕著に表れているといえる。また、「人件費の増加」の割合が今期では減少しており、2012年1～3月期の22.6%から2012年4～6月期の18.1%へ減少して以来となる。以上のような経営問題に関する対応策として、外部環境の影響に適応できる経営体質を構築する必要がある。

サービス業における課題

景況調査の動向にみられたように、全業種の業況判断DIをはじめ、各DIが減少していることがわかる。その背景には円安、物価高が考えられる。サービス業では内需への依存度が高いため、円安、物価高の経済環境のなかでの経営行動を行わないといけない。以上の視点から、今後の企業経営における方向性について次の2つの視点が重要であると考える。

第1に、「経営上の問題点」でも指摘されているように、人手不足感が課題となっている。「正社員として3名以上採用するため、職安へ何度も訪問した。求人ちらしを週末に入れるが効果なし。社員不足のため、配達コース数を減らした。(鳥取、夕食食材の宅配)」や、「何度募集広告をしても、条件が悪いことから応募者はなく(千葉、警備業)」といった現状がみられる。このように仕事が忙しいのに、人手不足に悩むところも少なくない。さらに大企業が採用を増やしているなか、優秀な人材を確保することが困難となっている。そのような中、いわゆるES(従業員満足度)を高め、CS(顧客満足度)を創造していくという顧客価値創造経営が改めて重要な視点となっている。従業員のやる気を引き出す魅力ある仕事づくりこそ、次代への原動力になる。

第2に、ピンチをチャンスにという視点から、自社製品を見直し、自社と取引関係にある顧客との関係について再検討していく必要がある。たとえば、「集中(得意な事業)と選択(辞めることも考える)(香川、人材派遣業、人材紹介事業、業務ソフト導入指導)」や、「品質を向上させて、付加価値を上げる。サービス(コンサルティング)の質を上げる。そのために社員教育に力を入れる。(岡山、地質調査、地盤改良工事)」といったような現状がある。このように既存製品・既存市場に目を向けることによって新たな製品を開発し、新たな顧客を開拓していこうとすることが必要とされる。また外需に依存してきた日本経済であるが、内需に目を向けると掘り起こすべき観点はいくつもある。新たな内需拡大戦略で自企業の未来を開拓していくことも可能である。不景気においてもさまざまな工夫により収益を確保できている企業が存在するのは事実である。例えば①激しい企業間競争を乗り越え、徹底した顧客満足度向上により成長している高価格型企業、②汎用品から脱却し、新たな価値創造を達成し、万人受けから「個」に着目した高製品差別化型企業、③グローバル時代であればこそ地域限定のニッチ市場に着目し、新製品・サービスを提供している高地域密着型企業、といった形態の企業が注目される。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

円安・物価高を受けて「仕入単価の上昇」が高い水準で推移、また消費増税の影響で「民間需要の停滞」、「税負担の増加」、「管理費等間接経費の増加」が増加している。いずれも4～6月期よりも7～9月期に増加しており、消費増税の影響がここにきて実感されている。加えて「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」も増加しており、特に建設業で深刻である。

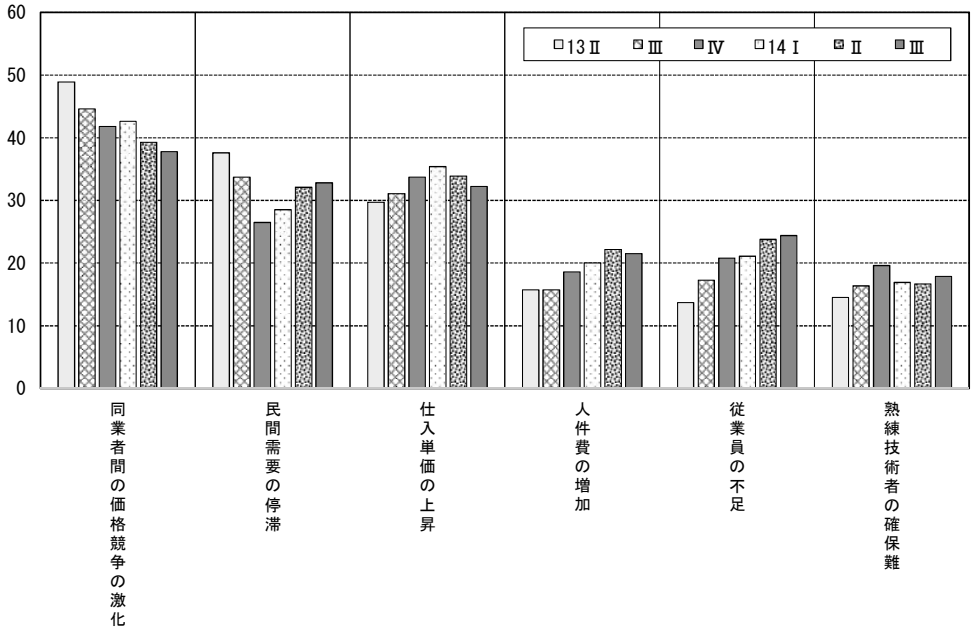
「仕入単価の上昇」は2年前の3倍水準で推移

今期の経営上の問題点は、円安・物価高と消費増税による消費の冷え込みの影響を受けている。「仕入単価の上昇」は32.2%で前期の39.9%からは減少したものの依然高い水準を保っている。2012年7～9月期に10.8%だったから実に3倍以上の水準であり、安倍政権の円安誘導政策の結果、突如として中小企業の経営問題として立ちはだかった格好である。中同協が9月に実施した「消費増税・税制に関するアンケート調査（3659社回答）」では、6割の企業が2014年4月からの消費増3%増税分以上の原材料・経費の上昇に直面していると答えており、該当分を価格転嫁できている企業は少ない。今回のDOR調査でも「原材料アップ（仕入先からの単価上昇）につき情報集めと単価交渉（和歌山、ユニフォーム製造・販売）」の声があるように、今後、物価上昇分の価格転嫁を進める企業が出てくると予想されるが、それを受ける側の企業が価格転嫁できなければ利益を削るしかない。円安・物価高の悪影響を中小企業が一身に受けるような状況はフェアな経営環境と言えない。

消費増税の影響、実感がいよいよ強まる

一方、消費増税の影響を受けて「民間需要の停滞」の増加が続いている。1～3月期に28.5%だったが4月からの消費税8%実施を受けて4～6月期に32.1%に上昇、今期は32.8%とわずかだが増加した。業種別に見ると一般消費者に近い流通・商業で33.8%から36.3%と増加しており、消費の停滞と回復の遅れが読み取れる。4～6月期の次期（7～9月期）業況判断DIが△1→6との好転期待が裏切られ、実際は△1→△5と悪化したように、消費増税後の事態は「想定外」に進行している。「民間需要の停滞」増加が収束しないこともその現れである。また1～3月期に8.3%だった「税負担の増加」が8%実施後の4～6月期に11.3%と上昇、7～9月期はさらに12.6%

経営上の問題点の推移



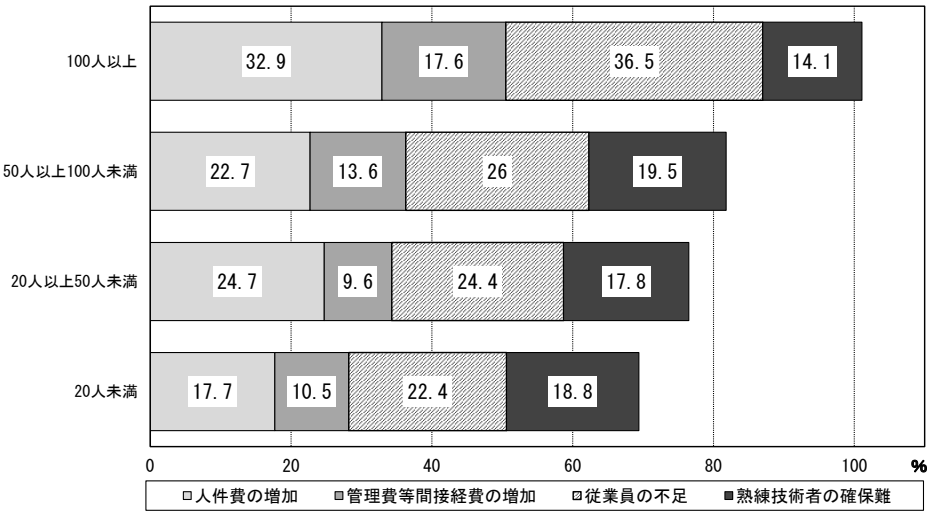
と増加した。「この期において消費税の影響がじわじわと。期末における消費税納付額がやはり負担。客足もにぶい（京都、料理飲食業）」の声は、7～9月期においていよいよ税負担の増加の実感が強まっていることを示している。さらに「管理費等間接経費の増加」も1～3月期に8.3%、4～6月期に10.3%、7～9月期に11%と増加が続いており、家賃・交通費・消耗品・事務スタッフ人件費などの税負担分の上昇が時間が経つにつれて実感されている。このような消費低迷と税負担の実感の強まりのなか、消費増税10%実施の中止・延期を求める声が急増している。前出の「消費増税・税制に関するアンケート調査」では「中止すべき」と「延期すべき」の合計は5月時点の51.9%から9月には65.6%と、4ヶ月間で13.7ポイント増加した。いまや中止・延期が中小企業の三分の二である。この意識の変化は、“税負担はなるべく少なく”というような単純なものではなく、中小企業の経営実態をリアルに反映したものであるとの理解が必要である。

中長期の採用計画に影響を及ぼしかねない人手不足

円安・物価高と消費増税による民需停滞に加えて、看過できないのが人手の問題である。「従業員の不足」は2012年7～9月期に8.6%だったが、それ以降に一貫して増え続け、今期は24.4%である。業種別に見ると、建設業が33.5%、製造業が15.1%、流通・商業が22.3%、サービス業が33.0%であり、建設業とサービス業が特に高い。また「熟練技術者の確保難」は今期17.9%であり、これを業種別にみると建設業が32.0%、製造業が21.0%、流通・商業が10.0%、サービス業が12.8%である。どちらの設問でも建設業の指摘割合が高く、建設業は熟練技術者もそれ以外の労働力も全般的に不足している状況である。

そうした建設業の中でも窮状には濃淡がある。「大型の仕事は特定の業者しか施工能力がなく永年新卒から育成してきた弊社にとって有利な事業展開が見込めるようになってきた（兵庫、建物メンテナンス等）」や、「中長期のビジョンを創っている。人手不足はどの業界でも同じ。長期的な安定した人材の育成が出来る企業を目指す（岡山、建設業）」など採用と教育をさらに強化しようと意気軒昂な企業もある一方、「内々定取消者が多く予定数に満たなかった。秋の新卒採用もなかなか集まらない状況（愛知、水処理プラント設計・施工）や「2015年新卒採用のための人材募集と大学訪問を例年通り積極的に展開した。昨年よりも多くの学生と面談し、勧誘したが応募者が激減（大分、建設設備業）」など採用に苦戦する声も少なくない。採用は企業の将来を左右する問題である。建設業の人手不足・若年労働力不足が進行し、中長期の採用計画が成立しにくい状況が広がれば建設産業の持続性に影響を及ぼしかねない。建設業の人手不足問題の今後に引き続き注意が必要である。

企業規模別　人に関わる経営上の問題点の指摘割合（複数回答）



人手不足の深刻さ、企業規模によって内容に異なり

企業規模別に経営上の問題点を見ると、20人未満では「民間需要の停滞」、「同業者相互の価格競争の激化」、「仕

入単価の上昇」の順に多い。20 人以上 50 人未満では「仕入単価の上昇」、「同業者相互の価格競争の激化」、「民間需要の停滞」の順、50 人以上 100 人未満では「同業者相互の価格競合の激化」、「仕入単価の上昇」、「従業員の不足」の順、そして 100 人以上では「同業者相互の価格競合の激化」、「従業員の不足」、「人件費の増加」、「仕入単価の上昇」の順である。小規模企業ほど需要停滞や価格競争を問題視しており、規模が大きいほど人手不足や人件費増加を問題視している傾向がある。ただし「熟練技術者の確保難」では、20 人未満、20 人以上 50 人未満、50 人以上 100 人未満は 15% 以上の指摘割合であるが 100 人以上は 14.1% と低い。100 人以上の企業では一般的な人手不足感は強いものの、100 人規模以下の企業ほどには熟練技術者の確保難ではないということになる。100 人規模を境にして、人手不足の深刻さの内容が異なる。それぞれの実態に応じた取り組みの方向性を明らかにすることが求められている。

〔Ⅶ〕経営上の力点

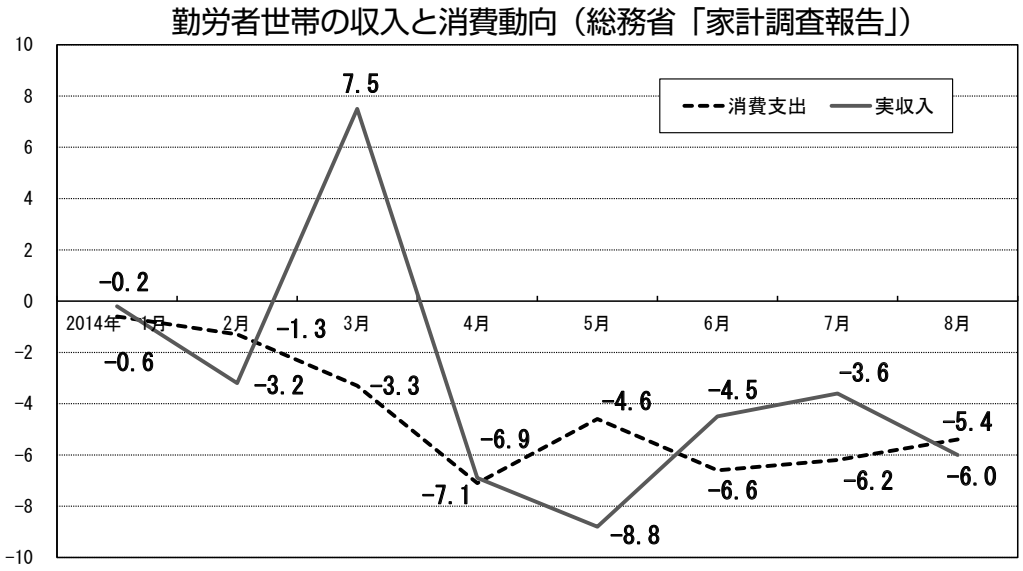
政府の予想と大きく異なる消費増税への駆け込み需要の反動は、売上減の中での円安持続による原燃料・仕入れコスト増という追加的悪化要因が加わり、中小企業分野でも様々な側面での格差を拡大しつつある。個別企業レベルでの取り組みの基本は経営指針に基づく全社員の創造力発揮型企業づくりであるが、人手問題・税制・通貨問題などの外部経営環境の悪化に規定された諸課題については、個別企業の経営努力では克服しきれない問題であり、良い経営環境づくりの同友会運動と連動した取り組みが求められる。

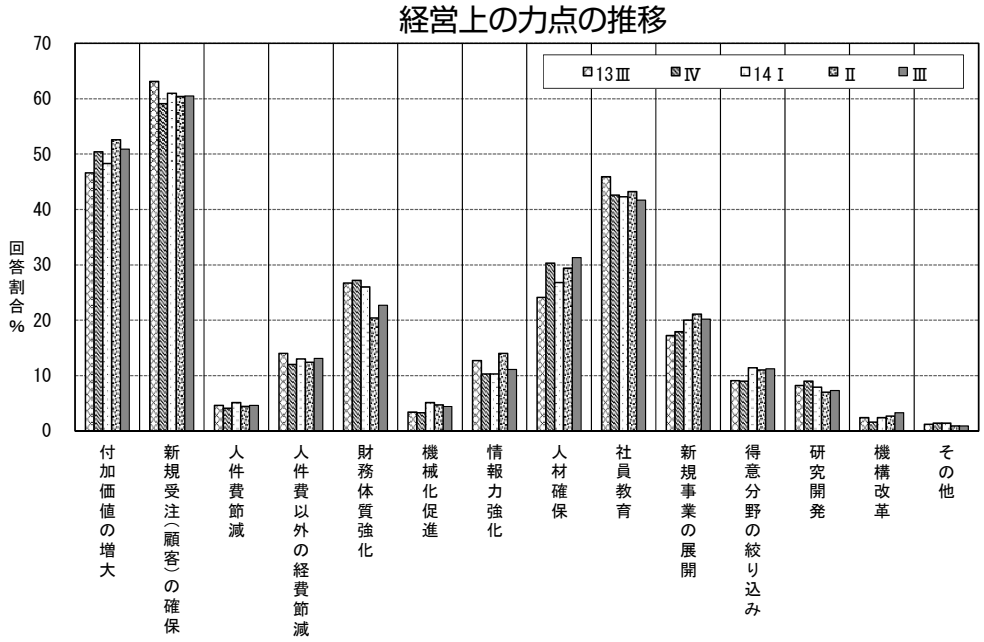
回復の兆しが見えない家計消費と円安デメリットの中で問われる経営の基礎体力

売上高 DI は消費増税前の駆け込み需要で大きく伸びた 2014 年 1 ～ 3 月期の 24 から前期には 3 へと大幅に落ち込み、今期も同水準に留まった。しかし前年同期比でプラス 4、対前期比 DI でもプラス 5 の水準を維持していることは、総務省が発表した 8 月の消費支出が前年同月比で△ 4.7% で五ヵ月連続のマイナスであったことを考慮すると、同友会企業が相対的に健闘していることを示している。消費増税の駆け込み需要の反動は、政府の「想定内」とは言い難い大幅なものである。消費増税の悪影響が克服されない中での異常な円安傾向は中小企業の原料高・製品安・売上減という三重苦を生み出しており、中小企業の経営環境の悪化を前提にした経営戦略が求められている。図の二人以上世帯の「家計調査」をみると勤労者の実収入は減少傾向をたどるなかで消費支出は水面下で低迷し続けており、この傾向の改善は当面見込めない中での企業経営の基本は現在の取引先・顧客の売上確保と社員力の向上および財務体質の健全化という経営基礎体力の強化に注力することが必要であろう。

今期の経営上の力点はこれまで同様に「新規受注（顧客）の確保」（指摘割合は 60.5%）、「付加価値の増大」（50.9%）、「社員教育」（41.7%）がベスト 3 であったが、前期比では財務体質強化（20% → 23%）、人材確保（29% → 31%）の増加が注目される。とくに人材確保に関しては人口動態の激変に伴う退職者補充の問題と賃金を軸とする雇用条件改善の両面で、中小企業の経営に大きな影響を当分の間、与え続けるであろう。また「人件費以外の経費削減」は微増傾向であるが、円安による原材料・燃料経費の増大は引き続きコストアップ要因としてのしかかってくるので地道なコスト管理が求められる。加えて売上の減少は損益分岐点が相対的に高い中小企業の場合、財務状況の悪化に直結し易いため、財務体質の健全化への対応は当分の間重要な経営課題となるであろう。

業種別特徴としては、建設業では深刻化の度を増す人手不足の下「人材確保」（38% → 43%）の割合

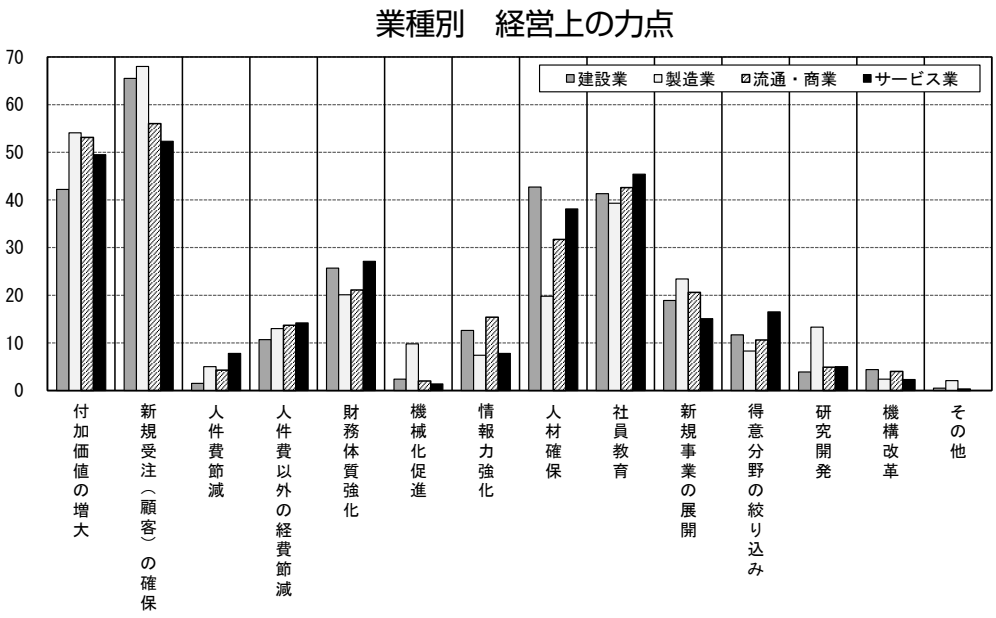




が最も高くなっており、賃金コスト上昇と連動して今後の経営の重要課題であろう。なお人材確保問題は人口動態の変化（生産年齢人口は当面70万人程度減少する見込み）に規定された構造的問題であるため、業種を問わず重大な社会経済問題となる。個別企業で対応できる範囲を超えているので、「良い経営環境づくり」の課題として同友会運動全体で取り組むべき課題である。製造業では「新規受注（顧客）の確保」「付加価値の増大」と「社員教育」の比重が相対的に高いことが特徴である。グローバル化の影響が最も強い業種であるため、危機をばねに経営方針の見直しのチャンスでもある。業態の特殊性にもよるが「昨年ロンドンの展示会に出展、加工だけから最終商品を作り販売はじめました。先日デンマークとも直接取引ができました。これからはオリジナル商品と加工2本で展開予定しています。ものづくり助成金も昨年670万採択されました（滋賀、各種マイクロスリッター）」という事例は「危機をチャンスに!」の典型例であろう。流通商業では、減退する消費動向の中で情報力強化と社員教育の比重が相対的に高かった。サービス業では得意分野の絞り込みの割合が前期比で大きく伸びており（12%→17%）、それと連動して人材確保と社員教育に重点が置かれている。業種別に力点の強弱はあるが共通しているのは低迷する内需動向の中で、ユーザーに選ばれる企業づくりのための差別化戦略であり、その根幹は人材育成にある。

地域経済圏別の目立った特徴点をみると「新規受注（顧客）の確保」近畿、北陸・中部、関東の順で高く北日本と西日本で相対的に低くなっている。なお北海道では「人件費以外の経費削減」の比重が全国平均の13%に対して21%と大幅に高いことが地域特性として注目される。これが円安による原燃料価格の高騰の影響がより強く現れている結果とみられる。冬季には、より深刻化することが懸念される。

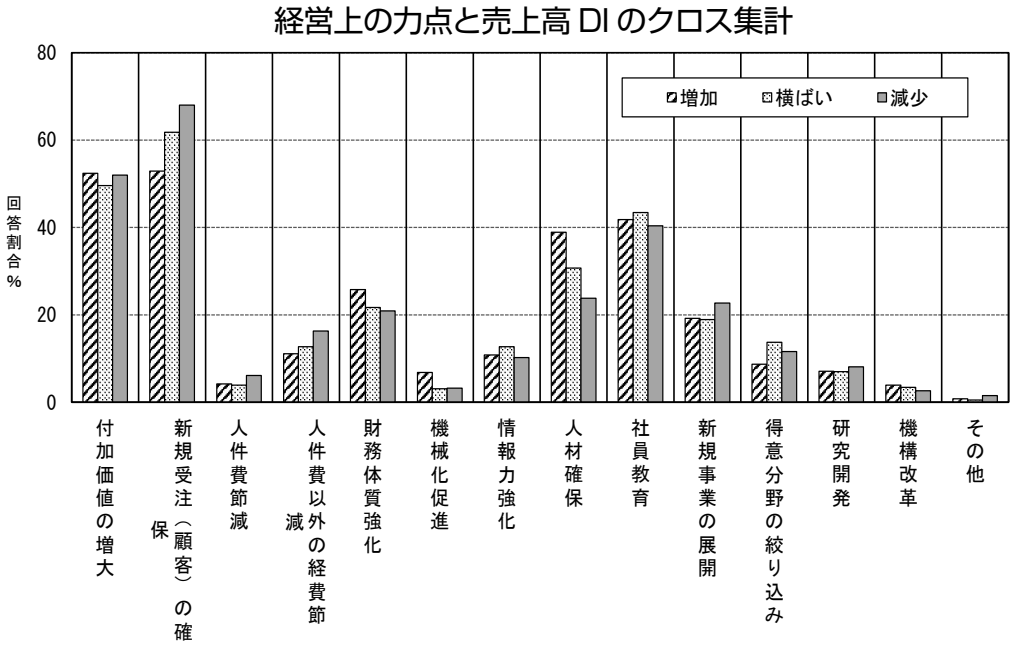
財務体質強化については関東で強く意識されていること、社員教育（全国平均42%）は中・四国（48%）と九州・沖縄（46%）でとくに比重が高いことが注目される。また九州・沖縄では新規事業の展開と研究開発の指摘割合が大きく、危機の中で新たな展開を模索する動きが強くなっている。



規模別・採算傾向別にみた力点の相違と全社員の創造力発揮型経営への挑戦

企業規模別では規模が大きいほど「人件費削減」と「人件費以外の削減」の比重が高かった。これは売上低迷の下での損益分岐点引き下げのための基本的戦術であるが、原料価格高騰が予想以上のペースで進んだため、とくに今期は大規模企業ほど強く現れたといえる。他方で大規模になるほど、新規事業の展開と研究開発の比重が高く、中小企業分野では攻めと守りの戦略が同時に進んでいることがうかがえる。

次に売上傾向別（増加・横ばい・減少）に経営上の力点を比較すると、売上増加企業では「人材確保」と「財務体質強化」の割合が売上減少企業と比べて高くなっている。逆に「人件費削減」「人件費以外の経費削減」の割合は売上減少企業の方が高い。売上減少企業では「新規受注（顧客）確保」に注力しているにもかかわらず、その成果が現れにくくなっている一つの原因は、社員の創造力・



意欲を活性化させる仕組みを前提として新規受注確保に取り組めているか否かにあるのではなかろうか。上からの指示に従った受け身の営業活動では提案型の顧客シーズ掘り起こし型の営業活動は展開できない。「経営指針、行動指針に基づいた経営改善計画を作成した。まだまだではあるが、少しずつ成果が出てきたように思います。今後もひきつづきを社員と共に実践していきたい（富山、宿泊業）」という記述が示すように危機の時期ほど経営指針に基づいた全社員の創造力発揮型の会社づくりが求められる。

同友会景況調査報告（DOR）No.109

2014 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

〒 102-0074 東京都千代田区九段南 4-7-16
市ヶ谷 KT ビル 3F
電話 03(5215)0877 ㈹ファクシミリ 03(5215)0878
URLhttp://www.doyu.jp
E-mailcenter@doyu.jp

頒価 200 円

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