

# 同友会景況調査報告(DOR)

(2003年7～9月期)

## 底離れするも自律力弱く鈍い改善

### 〔概要〕

中小企業にとって景気回復はありうるか。あるとすればいつやってくるか。この問いに対し、7～9月期は一つの分岐点をなすと考えられる。7～9月期をDOR調査の業況判断DI(全業種・前年同期比)で見ると、01年10～12月期のマイナス38を底として以降、スローテンポでマイナス幅を縮めてきたが、7～9月期にはマイナス10と1桁台に近いマイナスに漕ぎつけたことになる。とくに製造業は今期、プラスに転じている。10～12月期も鈍いとはいえ改善が予想されている。底離れの様相が現れてきたといえよう。もっとも水面上に這い出る勢いが予想されているわけではない。

加えて設備投資は今期は増加したものの、10～12月期はペースダウンするとみている。自立的、本格的回復は未だしである。

現在の景気回復はあくまでも大企業・製造業の輸出主導によるもので内需の盛り上がりには欠ける。内需主導の政策転換がなければ、中小企業・地域経済の力強い発展は望めない。政府の役割が改めて注目される。

### 〔調査要領〕

- (1) 調査時 2003年9月5～15日
- (2) 対象企業 中小企業家同友会会員企業
- (3) 調査の方法 郵送の方法により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,241社より974社の回答をえた(回答率43.5%)  
〔建設171社、製造業314社、流通・商業330社、サービス業156社〕
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 39.6人  
②臨時・パート・アルバイトの数 30.1人

〔景気時評〕

# 中小企業の力を結集して “ Made in Japan ” の復権を！

吉 田 敬 一

深刻なデフレ不況の下でも生産の海外移転のスピードは衰えず、海外生産比率は急角度で上昇しつつあり、バブル経済直前にはわずか3%程度であった製造業の海外生産比率は96年度には10%を超え、2002年度（見込み）には18.2%に達した。なお海外進出企業に限定して海外生産比率を見ると、85年の8.7%から90年の17%を経て、2002年度（見込み）には37.2%へと大幅に高まっている。

こうした生産の海外移転の強行は輸出代替効果を発揮し、ついに96年度には海外現地法人の売上高は47兆円で輸出総額（44兆円）を初めて超えるに至った。その後、アジア危機の影響もあり輸出と海外現地法人売上は拮抗関係で推移したが、2002年の海外現地法人売上は68.5兆円で輸出金額の52.1兆円を大きく上回った。このような日本企業のグローバル化の到達点を踏まえて、財界総本山である日本経団連は2003年元旦に2025年度の日本を念頭においた新ビジョン「活力と魅力溢れる日本をめざして」を公表した。その中の「第1章 新たな実りを手にする経済を実現する」において、地域経済と中小企業にとって重大な影響を及ぼす戦略転換が提示された。それは「MADE “ BY ” JAPAN」戦略の推進という表現である。

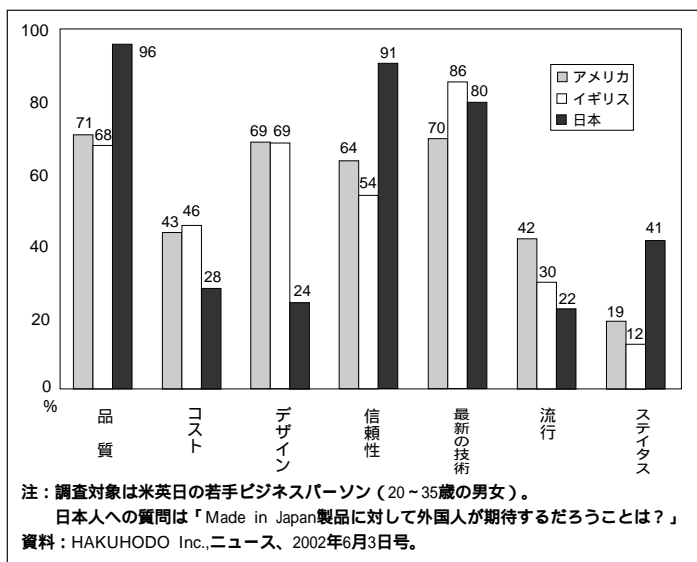
これまで日本の経済政策は国内の経済基盤の強化によるMade in Japanのレベルアップを追求してきた。しかし、Made by Japan戦略とは国内外を問わずに日本企業による生産・販売能力の強化を目指すことであり、多国籍企業支援を経済政策の根幹に据えることに他ならない。とすると、地域経済や中小企業はアジア・中国とのコスト競争に永遠に巻き込まれることになり、地域密着型の地場産業や中小企業の存立基盤が根こそぎ掘り崩される事態の到来が懸念される。

ところで社会経済生産性本部の調査によると、20世紀末の時点で日本の製造業の実質労働生産性は世界一であり、総合的な競争力指数でもアメリカに次いで2位の位置を占めていた点が過小評価されてはならない。問題は日本の製造業の目標のレベルアップにある。この点で、日米英3カ国の若手ビジネスマンを対象に2002年春に実施された「メイド・イン・ジャパンのブランド力」調査で、興味深い論点が示されている（図参照）。すなわち、日本製品に対して英米

人はデザイン、コスト、最新技術の点では高い評価を与えているが、課題として英米人は日本製品に対してステイタスではきわめて低い評価に留まっている点が注目される。

国際競争力のポイントを、第1段階の価格競争力、第2段階の品質・性能面での非価格競争力、第3段階のステイタスを表現するブランド力（その製品を所有・使用することにより所有者の人

図 Made in Japanの評価ポイント



間性・ステイタス・文化度が表現されるというブランド力で、どこで造られたかが重要）に区分すると、メイド・イン・ジャパンの競争力はようやく最終段階に到達しつつあるといえよう。換言すれば、ハイテク分野の量産製品での高い機能性と品質を前提とした製品群では評価されているが、ベンツのSクラスに象徴されるステイタス・シンボル型の市場（質産質販・適正価格）での競争力強化の課題が示唆されている。ちなみに、90年代以降の日本の地域産業の目標となっているサード・イタリアに学ぶべき課題もここにある。

量産量販・大量廃棄（使い捨て経済）の時代は終わりを告げ、21世紀は使い続けられるモノづくり、使い尽くしたいモノづくり、一人ひとりの個性に見合ったサービスの提供が求められる時代である。また大企業や大型店・量販店だけでは個別的なニーズには対応しきれない。換言すれば21世紀の基本課題は「持続可能な経済・社会づくり」であり、「日本の特色を持った豊かな社会づくり」にある。このことは中小企業・自営業者の本来的役割を發揮できる時代の到来を意味している。「規模の利益」ではなく、「専門性の利益」の時代である。以上のように考えると、中小商工業とその集積体である地域経済は欧米への経済的キャッチアップの達成によってその歴史的使命・役割を終えたのではなく、逆に日本的個性に彩られた先進国型・フロントランナー型経済の建設に際して必要不可欠な存在であると位置づけられる。

21世紀の基本課題である持続可能な社会づくり、地球環境と共生できる経済基盤づくりの成否は、これまで一貫して同友会が追求してきた地域に根ざした個性的な中小企業によるメイド・イン・ジャパンの高次復権にかかっている。ここに「21世紀は中小企業の時代」の本質があるとともに、同友会運動発展の必然性の根拠がある。

（駒澤大学教授）

## 〔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。

### 輸出主導での景気底離れ

9月23日、小泉第2次改造内閣が発足、竹中金融・経済財政担当相は留任、構造改革路線の堅持を内外にアピールした。

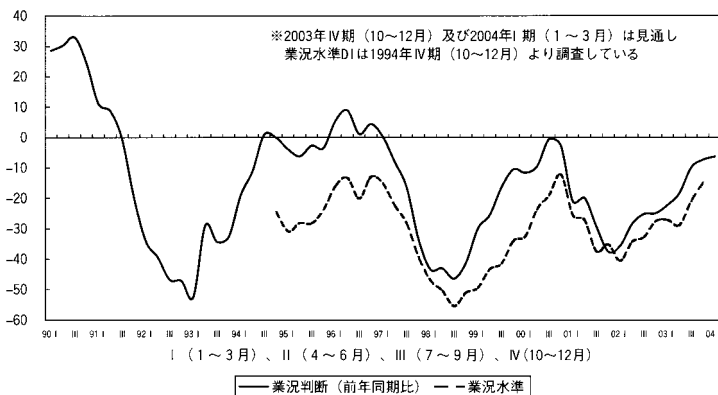
内閣府が9月10日発表した4～6月期の国内総生産（GDP、改定値）は物価変動の影響を除いた実質で前期比で1.0%増、年率換算で3.9%増となった。これは8月12日に発表した速報値の前期比で0.6%増、年率換算で2.3%増に比べると、それぞれ0.4ポイント、年率で1.6ポイントの上方修正となる。名目で成長率は2期連続プラスになる。だが、実質成長率が名目成長率を上回る名実逆転は5期連続で、デフレに歯止めはかかっていない。景気を持ち直しが映し出されているが、7～9月期には反動が出る可能性もあると言われている。

しかし、目先の景気は日経平均株価の1万円回復にはやし立てられ、アメリカへの輸出も伸びているところから、景気の下離れが取り沙汰されている。

小泉首相は、こうした動きを捉えて「改革の芽が出てきた」と評価するが、どうであろうか。日銀が10月1日に発表した9月の「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）（「良い」 - 「悪い」企業割合）は大企業製造業で前回の6月調査の 5 からプラス1となり、2期連続の改善を見たところから日本経済の回復基調が裏付けられたと報じられている。しかし、大企業非製造業では 13と低迷しているが、中小企業は製造業で 28 23と5ポイント改善、非製造業で 35 31と4ポイント改善している。とはいえ、依然として中小企業のマイナス幅が大きいことを見落としてはならない。

こうした景気の下離れ、回復傾向に対し、10月9日付の「日本経済新聞」の「大機・小機 無策の策」の筆者「猪突」氏は言う。「最近の景気回復は、政府の政策のゆえにもたらされたものではない。政府の無策と愚策のゆえにもたらされたものである」と言う。なぜか「政府の景気対策を期待するという受け身の姿勢が消え、自分の活路は自分で切り開くしかないと腹をくく

業況判断DIと業況水準DIの変化（全業種）



る経営者が着実に増えている」という経営者マインドの変化＝「怒り」の「反発力」が生み出したというのである。

底離れ 北陸・中部を除くすべての業種、地域、規模階層で改善

それでは腹をくくって政府の政策に頼らない敢

為の経営を追求している経営者が比較的に多いと思われる同友会に集まっている経営者の景気判断はどうか。

DORの7～9月期調査によると、全業種の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」割合）でみると、4～6月期の 18 10と8ポイントの改善をみ、マイナス幅を1桁台寸前まで縮めている。4～6月期調査では2ポイント悪化するとの予想であったのが、フタを開けてみると、逆になったわけである。

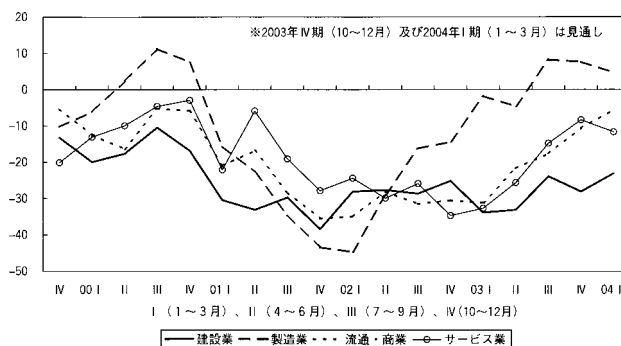
それでは日銀「短観」と同様、「良い」と答えた企業の割合から「悪い」と答えた企業の割合を引いた値を示す業況水準DIはどうなっているであろうか。これでも4～6月期の 29が 21と8ポイント改善をみている。しかも日銀「短観」の中小企業、全産業の 32 28と比べると、マイナス値が小さい上に改善幅は大きくなっている。

そこで業況判断DIでみて8ポイント改善し1桁台に近いマイナスにまで縮小した事を重視するならば、中小企業景気は少なくともDOR調査に限っていえば、「底離れ」の様相を呈しつつあるといえるであろう。

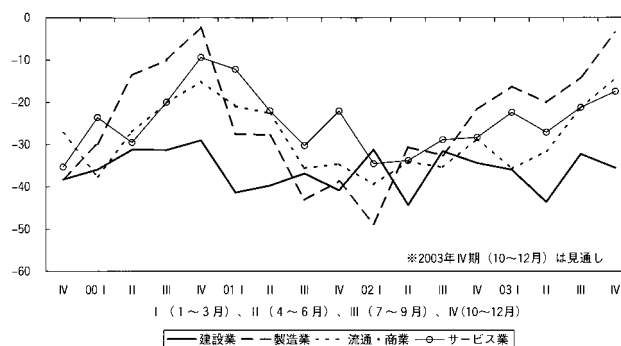
業種別にみると、建設業が 33 24と9ポイント、流通・商業が 22 18と4ポイント、サービス業が 26 15と11ポイント、それぞれ改善をみている。その中でも著しいのは製造業で 5 8と13ポイントもの改善ぶりを示している。

それでは製造業はなぜ、今期プラスに転じたのであろうか。製造業の内訳をみると、自動車、電気機械、一般機械を含む機械器具製造業が12 29と17ポイントもプラス幅を増大したこととマイナス幅が大きかった食料品等製造業が 35 6と40ポイント以上の好転をみたこと、同じように繊維工業・繊維製品製造業（ 30 19）、木材・木製品製造業（ 3 19）、印刷・印刷

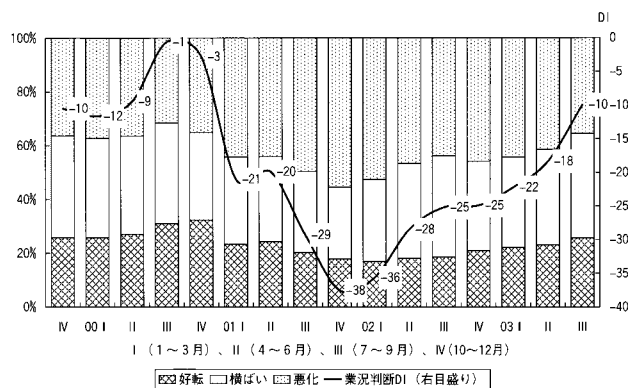
業種別業況判断DI（前年同期比）



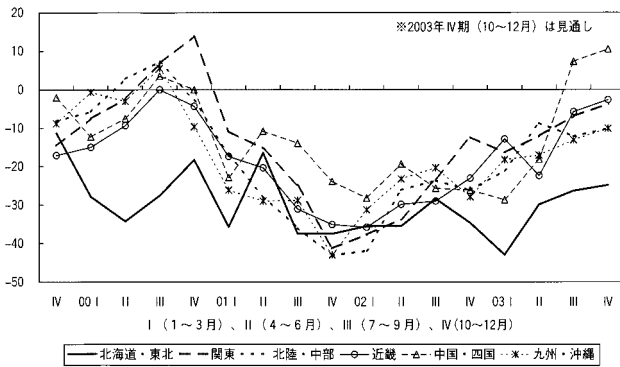
業況水準判断DI（業種別）



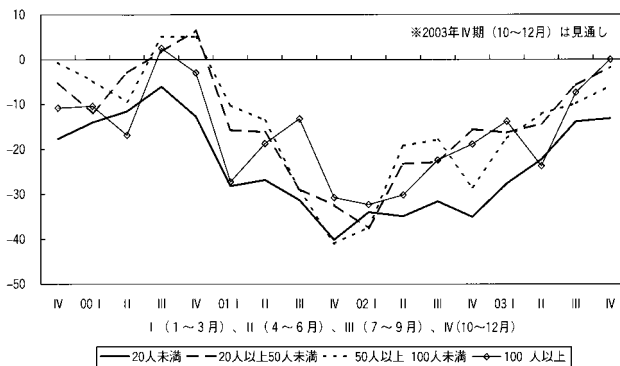
業況判断DI（前年同期比）と内訳



地域別業況判断DI（前年同期比）



規模別業況判断DI（前年同期比）



関連製造業（ 33 17）がプラスに転ずるかマイナス幅を大きく縮小したことがあずかっている。

地域経済圏別では、北陸・中部が 9 12とマイナス幅を拡大させているほかは、すべてマイナス幅を縮小させている。なかでも中国・四国（ 18 7）は今期プラスに転じているほか、近畿（ 22 6）、関東（ 12 7）もここに来て1桁台のマイナスになっている。また、北海道・東北（ 30 26）も20台のマイナスであるがマイナス幅を縮小、九州・沖縄（ 17 13）もマイナス幅の減少を続けている。企業規模別では、すべての企業規模でマイナス幅を縮小させているが、なかでも100人以上は 24 7と17ポイントも改善をみ、20人以上50人未満は 14 6とマイナス幅が最小となっている。ただ、20人未満（ 22 14）

は他に比べ未だ2桁台のマイナスを脱却しえていない。

先行きの改善テンポは鈍く、景気回復の方向は不透明  
それでは今後の見通しはどうか。

まず業況判断DIの次期（10～12月期）についていえば、 10 7で3ポイントと小幅ではあるが、マイナス幅の縮小が見込まれている。また、次々期（2004年1～3月期）も 6で1ポイントの改善を予想している。総じていえば、引き続き改善をみるとされているものの、そのテンポは鈍くなるというシナリオである。

業種別では、建設業は10～12月期は7～9月期に比べ4ポイント程悪化し、04年1～3月期に好転する（ 24 28 23）とされているが、マイナス幅は依然として2桁台が続く。これに対しサービス業は10～12月期に好転するが、04年1～3月期にマイナスが拡大する（ 15 8 12）。また流通・商業は10～12月期、04年1～3月期とも期を追ってマイナス幅が縮小する（ 18 11 6）。

ただ懸念されるのは製造業で、7～9月期の8をピークに10～12月期に8、04年1～3月期に5と、03年度内は期を追ってプラス値を下げる傾向がみられることである。

製造業がこうであるとすれば、自律回復力はなお弱いということになる。

地域経済圏別では、中国・四国は4～6月期のマイナスから今期プラスに転じ、10～12月期はさらにプラス値を拡大するとしているが、04年1～3月期はプラス幅を縮める（18 7 10 8）。また関東、近畿ともマイナス幅は7～9月期にすでに1桁台に縮小しているが、10～12月期は共にさらにマイナス幅を縮小させるものの、04年1～3月期はマイナス幅の拡大に反転すると予想されている。九州・沖縄も2桁台のマイナス幅のまま、同様の動きを示すとしている。

これに対し、北海道・東北は今期の26から2桁台のマイナスを保ったまま、次第にマイナス値を縮小させる（26 25 24）。注目すべきは北陸・中部で7～9月期はマイナスを拡大させたとはいえ（9 12）、10～12月期（10）、04年1～3月期ともマイナス幅を縮め1と改善が見込まれている。

こうした改善パターンをみると、いまだ景気回復の方向性は定まったとはいいいにくい。

企業規模別では、100人以上は10～12月期に0に達し、04年1～3月期には4とプラス値を伸ばすとされている。また20人以上50人未満（5 2 1）、50人以上100人未満（10 6 3）も期を追ってマイナス幅を縮め、20人以上50人未満も1～3月期にはプラスに転ずる。ただし、20人未満は10～12月期、若干好転する（14 13）が、1～3月期に再悪化（15）すると見通されている。

ここでも改善パターンにはかなりの分岐がみられる。

現在の景況感の回復は輸出主導によるものであるが、円高の進行、借入金利の上昇は景況感の下押し要因になりかねない。それだけに景気浮揚にはいまだ不透明性が残っていることに注意を払うべきであろう。

#### 〔売上高〕

売上高は東日本で後退、西日本で回復

売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）も業況判断DIにスライドしてマイナス値を改善させている。すなわち全業種でみて4～6月期の16が11と5ポイント縮小している。

業種別では、流通・商業が冷夏の影響もあってか18 20と2ポイント、マイナス幅を広げているのを除くと、他の3業種ともマイナス幅を縮小させている。建設業が30 21と9ポイント減だが、サービス業は25 6と19ポイントも改善をみている。とりわけ製造業は今期、3 1とプラスに転じているのが目立つ。

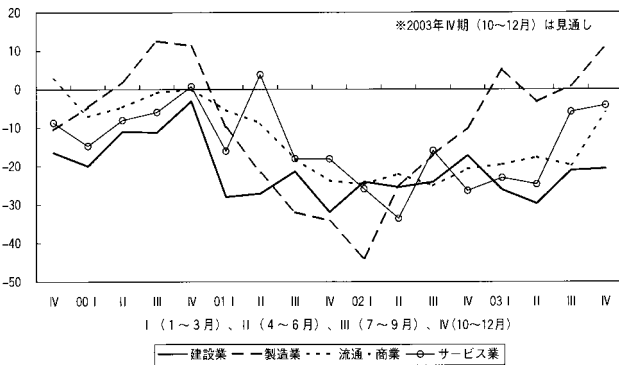
地域経済圏別では、中国・四国は今期14 9とプラスに転じている。業況判断DIがプラスになったのも売上高の裏付けがあつたのことといえる。他の地域では、近畿が23 8と15ポイントも顕著に改善したが、九州・沖縄は18 17と1ポイントの改善にとどまっている。

これとは対照的に関東は10で横ばい、北海道・東北は24 25でやや悪化、北陸・中部は8 14で6ポイント悪化している。

このように地域別の景況状況格差は依然としてなくなっていない。

企業規模別では、100人以上が3 5と2ポイント悪化したのを除くと、他の階層ではマイナス幅を縮小させている。特に50人以上100人未満は4で最小値となっている。もっとも20人

### 業種別売上高判断DI（前年同期比）



未満（ 17）の改善は遅れている。

それでは次期（10～12月期）の見通しはどうか。

全業種では 11 3で8ポイントとかなり高い改善ぶりである。これを業種別にみると、全ての業種で好転するとされているが、そのうちでも流通・商業が 20 6と14ポイントもの改善が見込まれている。さらに製造業は 1 11と10ポイント改善し、2桁台のプラスになると予想している。

地域経済圏別では、全ての地域で好転する勢いである。そのうちでも中国・四国は9 12と2桁台のプラス、近畿（ 8 5）も次期はプラスに転ずるとされている。また関東も 10 1とプラスに近づいている。北海道・東北（ 25 12）も大きく改善をみるとされているが、マイナス幅はなお2桁台を引きずる。北陸・中部（ 14 8）はマイナス幅を1桁台にまで改善、九州・沖縄（ 17 15）も改善は見るものの改善幅は小さい。

企業規模別では全ての企業規模でマイナスが縮小し、20人以上50人未満（ 10 2）、50人以上100人未満（ 4 9）、100人以上（ 5 7）は来期プラスに転ずるとみられる。なかでも50人以上100人未満、100人以上はそれぞれプラス幅が5ポイント以上に達する。もっとも20人未満はなお、 13と2桁台のマイナスを脱しえない。

50人以上の階層の回復が目立つ展開になりそうである。

### 〔経常利益〕

売上高に比べ、改善度合いは小幅な経常利益

経常利益DI（「好転」 - 「悪化」割合）は4～6月期の 14から7～9月期は 12と2ポイント改善をみた。改善の度合いは売上高DIの5ポイントに比べると小幅である。

この好転理由をみると「売上数量、客数の増加」（72.1% 78.2%）が6.1ポイント増加、他に「外注費の減少」（6.3% 8.3%）も2.0ポイントほど上昇している。需要要因が働いてきているといえる。

業種別では、流通・商業が 18 20と2ポイント悪化したほかは、改善をみている。流通・商業は今期、売上高、経常利益とも悪化している。とはいえ製造業では 2が1とプラスに転じ、サービス業が 17を 5と12ポイント向上するなど対照的な動きである。

地域経済圏別では、中国・四国（ 7 11）が今期、経常利益でもプラスに転じ、北海道・東北（ 23 20）、近畿（ 21 10）もマイナス値を縮小させている。だが関東（ 8 10）、北陸・中部（ 8 13）、九州・沖縄（ 15 19）は逆にマイナス幅を拡大させている。なかでも北陸・中部は最も大きく5ポイントの後退をみている。



企業規模別では、100人以上（44）が今期、一転してマイナスを印したほかは、マイナス値を縮小させている。そのうちでも20人以上50人未満（13 6）の縮小幅が大きい。だが20人未満（16 16）になると業績は低迷している。

それでは次期（10～12月期）はどうなるか。全業種でみると、12 5と7ポイントの改善が見込まれている。

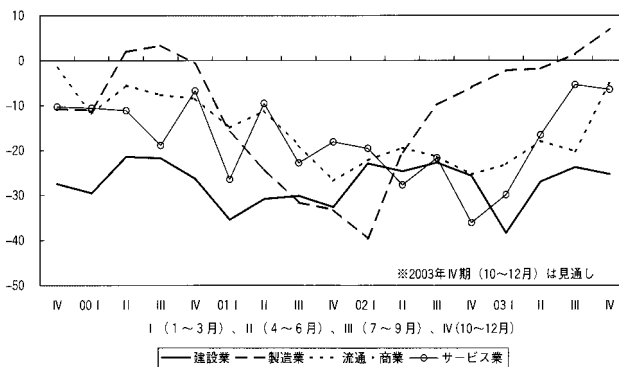
この改善予想は今期（7～9月期）の実績（2ポイント）を上回るものである。

業種別では、建設業は 24 25と1ポイント悪化、サービス業（ 5 7）も悪化する。これに対し、製造業は1 7とプラス幅を拡大する。また流通・商業も 20 5と15ポイントもの大幅な改善を見込んでいる。業績の分化が目立つ。

地域経済圏別では、中国・四国（2 5）に加え、関東（ 10 1）、近畿（ 10 1）もプラスに転ずるとされている。また北海道・東北（ 20 14）、九州・沖縄（ 19 17）もマイナス値を縮小させるという姿になっている。

企業規模別では全ての企業規模で改善の見通しがたてられている。そのうち、20人以上50人未満（ 6 2）、100人以上（ 4 2）でプラスに転ずる。50人以上100人未満（ 10 0）は水面上まで好転する。20人未満（ 16 13）も好転するとはいえ、なお2桁台のマイナスが続く模様である。

業種別経常利益判断DI（前年同期比）



## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融の動向〕

資金需要低迷のなか、借入金利が上昇に転じる

2003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 9と4～6月期調査と変化がなかった。

業種別に資金繰りDIの状況を見ると、流通・商業が 7 4と11ポイント改善し、ここ4年間では全業種を通じてはじめて「余裕」超過に転じたのに対し、その他の3業種は押し並べて悪化した。なかでもサービス業はもっとも悪化幅を拡大させており、前回調査の 19 25と6ポイントの悪化となった。

地域経済圏別にみると、もっとも改善の幅が大きかったのが近畿で 11 1へ12ポイント改善したのに対し、もっとも悪化の幅が大きかったのは関東で 5 17へ12ポイント悪化した。もっとも資金繰りの窮屈感の強かった地域は北海道・東北の 19（前回調査： 13）であった。その他の地域も幾分悪化幅を拡大させた。

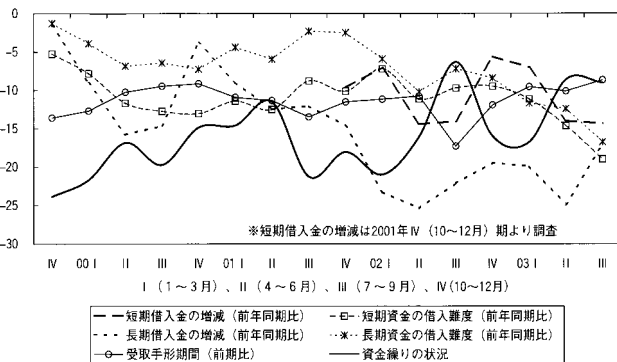
また企業規模別では、20人未満の企業が4～6月期調査同様 20でもっとも資金繰りの窮屈感が強かった。50人以上100人未満は12 1へ11ポイント余裕感が減ったのに対し、100人以上は0 11へ11ポイント余裕ありの幅が増加した。

全体としてみれば4～6月期調査と資金繰りDIに変化がないものの、業種間・地域間の格差は大きく拡大していることには注意を要する。業種間最大格差は、4～6月期の17ポイント（サービス業 19、製造業 2）から大きく拡大し、7～9月期は29ポイント（サービス業 25、流通・商業4）となった。これは2001年10～12月期の35ポイントに次ぐ格差である。また、地域経済圏別の最大格差も4～6月期の10ポイント（北海道 13、関東 3）から大きく拡大し、20ポイント（北海道・東北 19、近畿1）となった。企業規模別では、4～6月期の最大格差32ポイント（20人未満 20、50人以上100人未満12）が、今回調査では31ポイント（20人未満 20、100人以上11）にやや縮小しているが、その格差は依然大きい。

借入金の有無については、「有り」の割合が前回調査から0.2%減少し、83.2%となった。業種別ではサービス業（74.7% 72.2%）、地域別では北陸・中部（86.0% 82.6%）、企業規模別では50人以上100人未満（89.3% 86.1%）が今回調査の最大の下げ幅を記録した。また、借入金DI（「増加」 - 「減少」割合）は、短期借入については前回調査同様 14であったが、長期借入は 25から 17へ「減少」超過幅が縮小し、とくに製造業（ 30 16）で、「減少」超過幅が大きく縮小している。長期借入は地域経済圏別では北陸・中部（ 36 10）、企業規模別では100人以上（ 32 17）が「減少」超過幅を縮小させている。しかし、総じていえば、資金需要の低迷が続いているといわざるをえない。借入難度DI（「困難」 - 「容易」割合）は、短期資金については 15から 19へ、長期資金についても 12から 17へそれぞれ「容易」超過幅を拡大させた。

今回の調査でもっとも特徴的なのは、借入金利DI（「上昇」 - 「低下」割合、前期比）が短期・長期ともに「下降」超過から一転、上昇圧力が強まったことである。とくにその傾向は長期資金借入金利で強い。短期資金借入金利DIは前回調査の 1から7へ8ポイント上昇してここ4

資金状況判断DI（全業種）



年間では2000年10～12月期に次ぐ高水準を記録した。また長期資金借入金利DIも前期の 11から3へ14ポイント上昇し、2000年10～12月期以来の「上昇」超過となった。なかでも長期金利についてみれば、サービス業を除く3業種が押し並べて「上昇」超過へ転じている。また、企業規模別では100人以上が 16から0へなったほかは、20人未満（ 7 2）、20人以上50人未満（

11 2）、50人以上100人未満（ 17 5）といずれも「上昇」超過へと転じた。

金利上昇圧力がけっして資金需要の高まりから生じたものではないことは今回の調査結果で

も明らかである。したがって、こうした金利上昇傾向が続くことになれば、金融機関からの借入依存の高い中小企業の経営が大いに圧迫されることも予想される。今後、看過できない問題になる可能性もある。

受取手形期間DI（「短期化」 - 「長期化」割合、前期比）は、10から9へ1ポイント「長期化」割合が低下したものの、依然「長期化」の傾向が続いている。

〔物価の動向〕

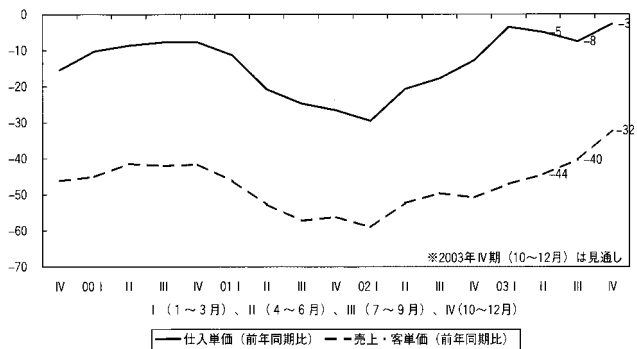
売上単価の「下降」超過縮小続くも、デフレ傾向に変化なし

仕入単価DI（「上昇 - 下降」割合）は4～6月期調査に比べて「下降」超過幅が3ポイント拡大し、8となった。2期連続の「下降」超過幅拡大である。業種別では、建設業で19 20と1ポイント、流通・商業で11 15と4ポイント「下降」超過幅が拡大し、製造業は10 6と4ポイント「上昇」超過が縮小している。一方、サービス業は8 6と2ポイント「下降」超過が縮小した。また地域別では、4～6月期調査で「上昇」超過に転じた北海道・東北（5 10）、北陸・中部（2 6）が再び「下降」超過に転じる反面、九州・沖縄は11 5へ6ポイント「下降」超過が縮小した。仕入れ価格の先行きについては、「上昇」予想が増え始めており、全体で3となった。とりわけ建設業（13）と流通・商業（7）で「上昇」予想が相対的に多くなっている。

売上単価DI（「上昇」 - 「下降」割合）は4～6月期に比べ「下降」超過幅が4ポイント縮小し、40となった。「下降」幅の縮小は3期連続で、過去6年間でもっとも高いDI値となった。「下降」幅が大きく縮小したのは、業種別では製造業（46 38）、次いでサービス業（37 30）であった。また地域別では近畿（50 42）、次いで北海道・東北（48 42）であった。10～12月期見通しについても「下降」幅の縮小傾向は続くものと見られるが、依然として売上単価「下降」を予想する企業が「上昇」を予想する企業を32ポイント上回っており、業種別では建設業（41）、地域別では関東と北陸・中部（34）、規模別では100人以上（48）でその傾向が強い。

売上単価の「下降」幅が縮小する一方で、仕入単価の「下降」幅が拡大することで格差が縮小し、収益環境は幾分改善されたが、次期仕入単価が下げ止まる可能性も高いことから、今後とも物価動向に注意を要する状況にあるといえる。

仕入単価・売上単価DI  
（前年同期比、全業種）



### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### 上昇のきっかけをつかんだか1人当たり売上高および付加価値生産性

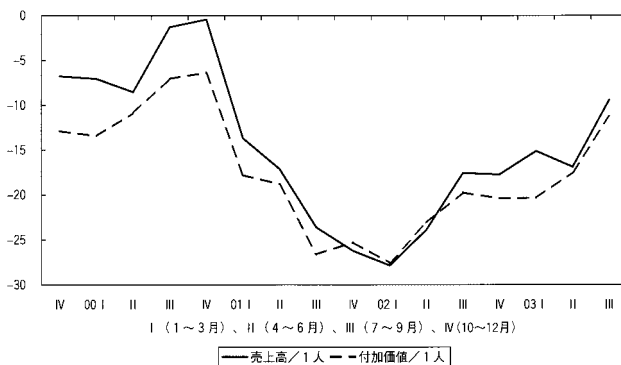
1人当たり売上高DI（「増加」 - 「減少」割合）は2002年1～3月期の底から緩やかな回復基調にあった。2003年4～6月期の1人あたり売上高DIは 17から7～9月期には 9へと水面下ではあるが減少幅を減らしている。業種別に見ると製造業（ 2 5）が回復を先導する格好である。他方、建設は乱高下（ 33 23）し、流通・商業（ 20 18）は底を這っている。サービス業（ 25 6）は流通・商業に近かったが水面下から製造業を追うように水面に出ようとしている。とくに4～6月期からはどの業種も水面下から水面に向かって上向き傾向で、製造業はすでに水面上に出ている。地域的にも上昇気流が見られるが、関東（ 13 14）と九州・沖縄（ 8 15）は下がり、他の地域は上昇している。

1人当たり付加価値生産性DI（「増加 - 「減少」割合）をみると、売上高と同様2002年1～3月期の 28を底に上昇基調に入り、2003年4～6月期から2期連続で上昇し、回復基調がはっきりしてきた。ただしそれは部分的で、1人当たり付加価値生産性DIには業種別に大きな差が見られる。とくに製造業が回復基調を先導し、2002年1～3月期の 35を底として、2003年7～9月期は0と水面に到達した。これを追うようにサービス業も2002年10～12月期の 29から3期連続上昇し、今期は 3に到達している。ただし建設業は乱高下し、流通・商業も底離れの動きを見せているが、いまだに上昇基調は見えない。業種間にはばらつきが広がっている。規模別に見るとどの規模も改善に向かってはいるが、1人当たり売上高とともに100人以上の規模の回復がはっきりしている。

#### 緩やかな改善見せる雇用・労働時間

正規従業員数DI（「増加」 - 「減少」割合）は2001年10～12月期の 16を底に上昇基調にある。とくに2002年7～9月期の 14から今期の 5まで4期連続減少幅の縮小がみられる。緩やかな

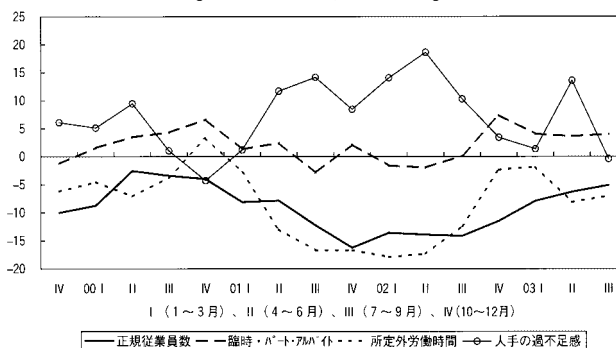
1人当たり生産性DI  
(前年同期比、全業種)



ながら減少に歯止めが掛かりつつある。業種別に見ると、1人当たり売上高、1人当たり付加価値生産性とは異なり、減少歯止めの基調は建設業（ 15 7）、流通・商業（ 6 3）という不況業種で見られ、製造業（ 3 4）、サービス業（ 5 12）も業況としては回復基調にあるが正規従業員の量的変化では4～6月期に比べ減少幅が広がり、リストラによる業況の改善を示している。

これに比べ臨時・パート・アルバイト従業者数DI（「増加」 - 「減少」割合）は、2000年10～12月期の7を示してからは一進一退を続け、2002年10～12月期に7と増加幅が上昇したものの、2003年1～3月期は4と3期連続横這いである。新規需要に伸びが見えない。むしろ臨時・パート・アルバイト従業員の雇用調整機能が表面化している。ただし、ここでも業種別のばらつきが見られる。流通・商業（7 3）、サービス業（4 3）の増加幅の減少と建設業（11 4）、製造業（6 12）の減少幅の縮小ないし増加幅の拡大が見られる。

雇用・労働時間DIの変化  
（前年同期比、全業種）



また所定外労働時間DI（「増加」 - 「減少」）の動きは2002年1～3月期のDI値 18から2003年1～3月期の 2までに減少傾向が緩和した。しかし、4～6月期の 8へ再減少し、今期はまた 7へと若干減少幅を緩めている。所定外労働時間でみる限り底離れには至っていない。

人手の過不足感DI（「過剰」 - 「不足」割合）は2000年10～12月期以来の過剰感の解消にいたっている兆候が出ている。過剰感の解消といってもその程度は0であり、需給均衡点ということである。業種別のばらつきも大きく、本格的回復の兆候とはいえない。

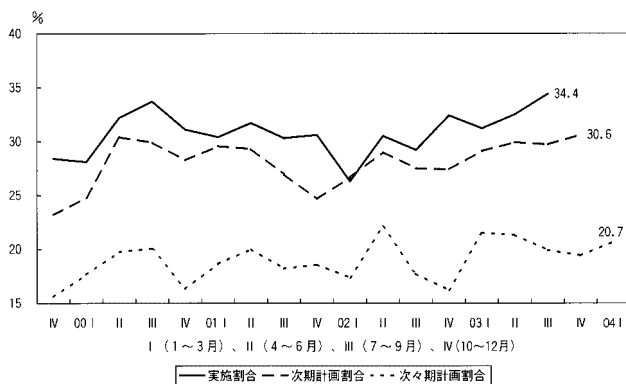
#### 〔Ⅳ〕設備投資

設備投資の実施・計画割合が揃って上昇したが、企業規模別格差も顕著な拡大

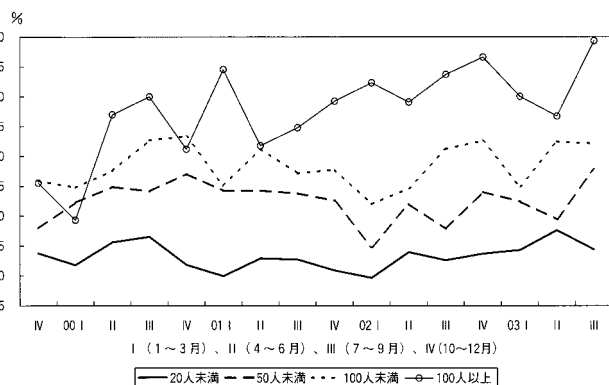
今期、設備投資（全業種）は実施・計画割合のいずれもほぼ2年振りに揃って上昇している。実施割合は前期に引き続き上昇（31.2% 32.5% 34.4%）を示し、また次期計画割合も横ばいから上昇（29.9% 29.7% 30.6%）し、さらに次々期計画割合も下降から上昇（19.9% 19.4% 20.7%）に転じている。とくに、実施割合の34.4%という水準は1992年以降見ることのなかった水準である。したがって、問題は、前回指摘した実施・計画割合のバブル崩壊以降の30%を中心にほぼプラス・マイナス5%の範囲を変動する「硬い」横ばい基調に変化が生じたかどうかの判断である。以下、そうした判断のための指標を検討してみたい。

まず、業種別にみると、建設業を除く各業種の実施・計画割合はほぼ横ばいであるが、建設業が実施割合で今期大幅に回復（19.4% 29.6%）している。しかし、建設業の計画割合の次期、次々期のいずれにおいても従来水準のまま横ばいであるので、今回の回復は継続せず、建設業の低位は継続すると予測される。また、地域経済圏別にみると、相対的に関東、北陸・中部が良く、北海道・東北が悪いのであるが、固定的な格差はなお確定しがたい。さらに、企業規模別にみると、実施・計画のいずれにおいても、毎回のように指摘してきた格差の拡大が今期さらに一層明確になってきている。

### 設備投資の実施割合・計画割合（全業種）



### 規模別設備投資実施割合（全業種）



したがって、4～6月期同様に、設備投資については企業規模別格差の拡大および建設業とその他の業種との業種別格差の定着が指摘されなければならない。とくに、前者について全般的な設備投資の上昇との関連が検討される必要がある。今期の実施割合の100人以上が59.3%の水準にあり、バブル期のそれに匹敵するにもかかわらず、同じく20人未満が24.4%に止まっている。計画割合にも同様の傾向がある。いいかえれば、設備投資は、実施割合・計画割合のいずれもが上昇傾向にあるにしても極めて大きな格差を伴っているのである。しかも、調査対象企業数が、前者は総企業数974の内56（5.8%）に過ぎず、後者が同じく376（38.6%）に及んでいる。20人以上50人未満、50人以上100人未満はその中間であり、20人未満の比重が最も大きいのである。

したがって、全体の設備投資は上向きといっても、その幅は小さくならざるをえず、なお小零細企業の多くの設備投資は低迷しているものであり、その意味で、小零細企業層の多くが設備投資に踏み出すようにならないと、設備投資の本格的な回復が来たとはいえないのである。

### 設備投資の企業規模別格差拡大の背景は金融条件が中心

さて、設備投資の上向きの動きと企業規模別格差拡大の背景は何か。厳密な検証方法は改めて検討しなければならないが、さしあたり、背景となる調査項目の企業規模別格差の様相を調べてみると、短期資金借入難度、資金繰りにおいて明確な格差があり、売上高、業況判断、設備の過不足などにおいては格差があるものの一定していない。要するに、設備投資の企業規模別格差の基礎には金融条件が強く働いていると推測してよいようである。

## 〔V〕業種別動向

### (a) 建設業

業況やや好転だが先行きは一進一退の厳しい不透明さ変わらず

今期の業況判断DIは 24で4～6月期から9ポイント上昇し、2000年10～12月期以来の水準に

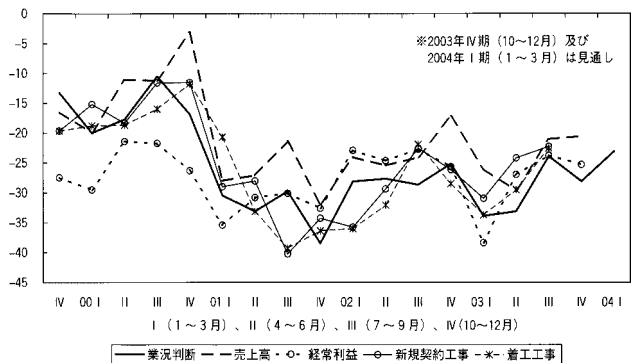
なった。上の期間で最も厳しかった01年10～12月期には 39であったから15ポイントの改善ともいえる。売上高DIでも9ポイント上昇の 21、採算DIも3ポイント上昇の 24、受注も2ポイント上昇の 22、着工は7ポイント上昇の 23であった。そのほか採算水準DIで4期ぶりにプラスで黒字企業が7ポイント上まわった。そのほか建設4業種（官公需総合工事、民需総合工事、職別工事、設備工事）のいずれでも全体的業況判断でマイナス幅を縮小した。

しかし、全業種平均（ 10）に比較すれば建設業の業況判断DIで14ポイント、売上高DIで10ポイント、採算DIで12ポイントも低いなど各指標で全産業中最も低位の水準が続いている。また前期の業況判断DIで11期ぶりに 9と1桁になったが、前期比で悪化が96年10～12月期以来連続して続いており、調査ごとに前期比の業況の悪化が繰り返される事態は変わっていない。しかも、次期見通しでは全体的業況判断（ 28）でも業況水準（ 36）でも採算（ 26）でも再び今期より下降することが予想され、業況は一進一退を繰り返す状況を変えていない。こうしたなか「倒産しない程度の売り上げと何とか生きていける利益体質を続けるのが精一杯、こんな努力も限界と感じている」（大阪・民需総合工事業）という声など楽観を許さない。

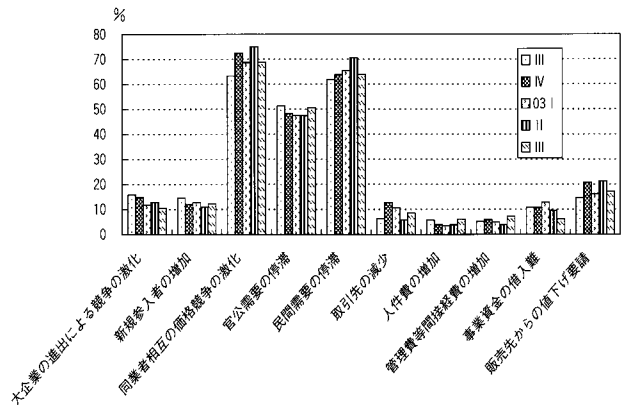
### 興味深い地域へのアプローチの試み

今期の採算の好転理由は、売上数量・客数の増加4.4ポイント増の72.4%、原材料・商品仕入額低下2.3ポイント増の10.3%で伸び、売上単価・客単価上昇が7.0ポイント減の21.0%などがで減少が目立った。経常利益悪化理由では売上単価・客単価低下が1.4ポイント増の69.6%、原材料・商品仕入額増加が2.8ポイント増の各5.8%、外注費増加が2.8%増加の4.3%に対し、売上数量、客数の減少が3.6ポイント減の79.7%であった。全体として絶対的な数量によって採算が左右されている状況が続いている。経営上の問題点をみると、「同業者相互の価格競争激化」が7期連続で1位（68.9%）で、ついで「民間需要の停滞」（64.0%）、「官公需必要の停滞」（50.6%）の「需要停滞」が続く。そのほかウエイトは高くないが「販売先からの値下げ要請」（17.1%）、「人件費増加」（6.1%）、「間接経費増加」

建設業の業況判断DI  
（前年同期比）



建設業の経営上の問題点



(7.3%)などでこの1年間を通して上昇の兆しが見える。逆に「新規参入者の増加」(12.2%)「事業資金の借り入れ難」(6.1%)などでは同期間に減少傾向を示す。

こうしたなか経営上の力点については「新規受注確保」(74.7%)「付加価値の増大」(41.0%)「社員教育」(31.9%)などが目立つが、前回は「人件費節減」や「人材確保」「得意分野の絞り込み」(各13~14%台)で増加している。以上に関連して記述回答で例えば民需主体総合工事業における「木造住宅の素材の木の特性を生かす工法研究」(茨城)「県産材の木材と自然素材を使った住まいをアピール」(滋賀)「木造建築受注に挑戦し2件打ち合わせ中、受注確定大」(和歌山)「低価格木造住宅への取り組み」(福岡)等が注目される。地域産業として本物を求める消費者ニーズへの今日的対応の芽が感取される。

## (b) 製造業

### 浮揚力に乏しいが薄日が差し始めた製造業

今期の製造業の業況判断DIは好調な輸出と設備投資の増加および株価上昇による企業心理の好転などの結果、前期比13ポイントの大幅な改善により、他の業種に先駆けてプラス(58)に転じた。また次期・次々期とも弱含みながらプラス予測が示された。設備投資の実施割合も4期連続増加し、今期は36.9%に達した。業況水準DIも改善基調にあるが、依然水面下にあり(2014)また採算DI(21)の内訳も好転企業の増加ではなく(30.4%29.3%)悪化が減少し(32.3%27.9%)横ばいが増加(37.3%42.9%)した結果であることから、今後の円ドル相場の推移および国内消費需要の動向如何では、先行きの警戒感は怠れない。

製造9業種別の業況判断DIでは、繊維(19)印刷(17)化学(12)を除いてプラス指標を示した。とくに輸出に関連する機械金属系の業種の好調と内需関連の業種の不振が目立っている。また業況水準DIではその他製造業(23)だけがプラスであり、機械金属系業種も依然水面下にあること、食料品(16)繊維(43)木材(23)印刷(49)という内需・最終消費財系業種では厳しい判断が続いていることから、内発的・自律的回復軌道に乗り始めたとは言いがたい。

### デフレ不況下で健闘する同友会型企业

生産量DI(「増加」-「減少」割合)は3期連続でプラス指標を示したが、改善傾向は機械(1417)その他製造業(1723)化学(107)で目立った。他方、出荷量DI(「増加」-「減少」割合)は改善傾向にあるが(31)未だ水面下にあること、受注残DI(「増加」-「減少」割合)もかなり改善されたが(178)内需関連と素材関連の業種では厳しい状況が続いている。デフレ経済への対抗力強化の反映として製品在庫感DI(「過剰」-「不足」割合)(2210)・原材料在庫感DI(「過剰」-「不足」割合)(1310)の在庫感は内需関連業種での苦戦を含みつつも全体としては適正化の方向が強まった。

経営上の力点では、機械化促進(7.5%9.9%)人材確保(9.0%12.8%)新規事業の展開(17.1%19.1%)など攻めの戦略の比重増が注目される。しかし経営上の問題点を見ると、同



業者間の価格競争激化（60.6% 58.0%）、民間需要の停滞（46.1% 46.6%）、取引先からの値下げ要請（41.6% 40.2%）というデフレ不況の深化を象徴する項目での指摘割合は高止まりであり、大企業の進出による競争激化（4.7% 7.1%）、間接経費の増加（7.9% 10.8%）、熟練技術者の確保難（11.7% 15.2%）、下請業者の確保難（0.9% 2.7%）など経営環境を巡る問題は山積しており、企業ドメインの確立・強化という基本が問われている。

なお今期のDORの結果は、他の機関の景況調査と異なって、中小製造業の景況好転を印象付けるものとなった。この点は、「固有技術に基づく特殊分野での売上増」（新潟・印刷）、「利益ある体質に変革できた」（広島・機械）、「超大型分野でオンリーワン」（岡山・機械）など、時流を先取りする同友会型企業の先進性の現われと評価できる。

### (c) 流通・商業

売上高、経常利益、売上・客単価では冷夏の影響もあるが、趨勢的に好転する業況

7～9月期の流通・商業の業況判断DIは、22 18とマイナス幅を縮小させている。また、10～12月期見通しは、11、04年1～3月期見通しも6となっており、引き続きの改善基調となっている。

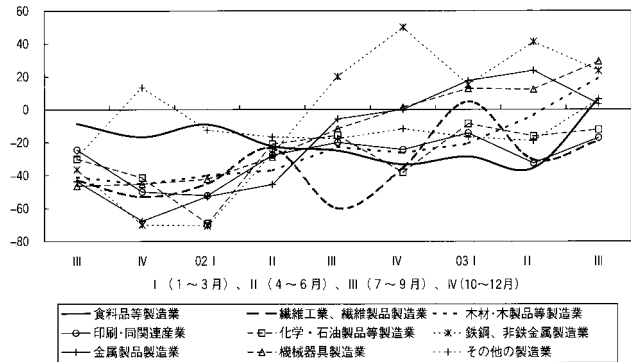
7～9月期の業況水準DIは、32 21と好転がみられ、10～12月期見通しについても14と一層の好転が見込まれている。

また、7～9月期における売上高DIは、18 20と僅かにマイナス幅を広げているが、10～12月期見通しは、6と大幅な改善基調を予測している。

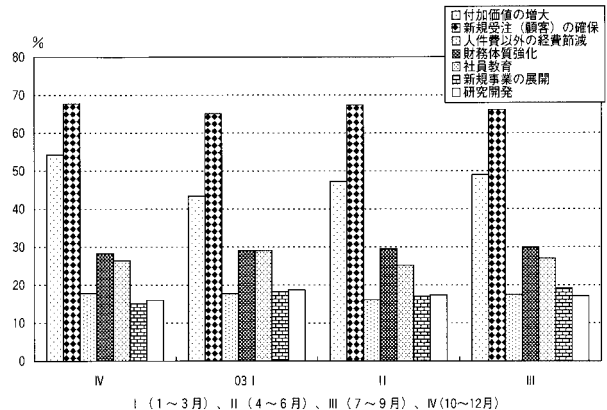
さらに、7～9月期の経常利益DIについて言えば、売上高DIと同じく、18 20と僅かにマイナス幅を広げているものの、10～12月期見通しは、5と大幅な好転を見込んでいる。

同様に、7～9月期の売上・客単価DIは、44 45と僅かなマイナス幅の拡大であるが、10～12月期には、33と大幅な好転傾向が見込まれている。

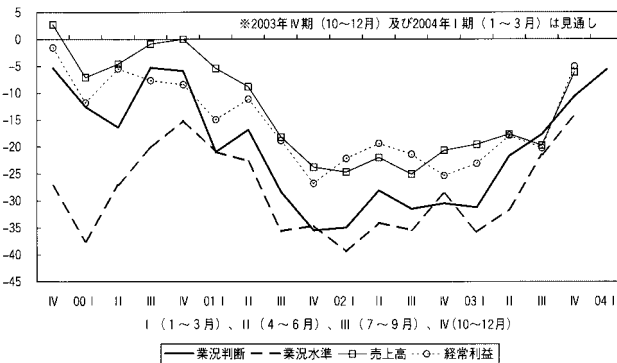
製造9業種の業況判断DI（前年同期比）



製造業の経営上の力点

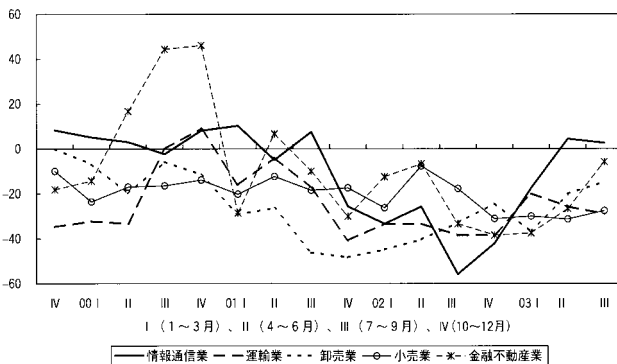


### 流通・商業の業況DI（前年同期比）



以上から判断するならば、流通・商業における全般的な業況は、今期、売上高DI、経常利益DI、売上・客単価DIに関しては、今期冷夏の影響も受け、横ばいないし若干の後退を余儀なくされたものの、次期以降は好転が見込まれており、業況判断DI、業況水準DIは、1～3月期以降続いている趨勢的好転傾向にあることが示されており、全般的な改善基調が読み取れる。

### 流通・商業5業種の業況判断DI（前年同期比）



全般的な改善基調の中、売上、経常利益が悪化する情報通信、卸売業、小売業

流通・商業5業種（情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融不動産業）別にみた7～9月期の業況判断DIは、運輸業では 26 29と悪化傾向があるものの卸売業で 20 15、小売業で 31 28と改善基調となっている。

また、7～9月期の業況水準DIについて

いえば、すべての業種で大幅な好転傾向を示し、特に運輸業（ 58 19）卸売業（ 38 22）小売業（ 53 30）の改善度合いが目立っている。

7～9月期の売上高DIは、卸売業で 16 22、小売業では 21 26と悪化傾向にあり、経常利益DIについても、卸売業で 16 21、小売業では 24 29と悪化傾向にある。

以上から業種別にみるならば、業況水準DIについては、すべての業種での改善基調となっているが、売上高DI、経常利益DIは情報通信業、卸売業、小売業が悪化傾向、運輸業、金融不動産業が好転傾向となっている。こうした傾向は、この夏が冷夏であったため、小売業を中心として一部消費が手控えられたということと、近年のデフレ基調を背景としながら、不動産等を中心に値頃感がある商品に対する消費が増加していることが影響しているように思われる。

### (d) サービス業

先行き警戒感強いものの、業況に関する各数値には改善傾向がみられる

サービス業の業況は、ここしばらくの間改善傾向を示しつつも同時に大きな不確実性を持ち、業況の好転が必ずしも安定的に進むものとはいえない状況にあった。今回調査では、業況判断DIが4～6月期の 26から今期 15となり、これで02年10～12月期の 35を底に3期連続の改善

が続くことになった。また、業況水準DIも 21と4～6月期の 27からは改善がみられている。さらに、今回調査の業況判断DIでは10～12月期見通しも 8と大きな改善が見込まれている。

売上についても改善数値が目立つ。売上高DI（前期比）をみると、4～6月期の 25から7～9月期 6へと急速に改善している。また、前年同期比では02年10～12月期の 26を底に3期連続の改善傾向が続き、今期は 6となった。さらに、10～12月期見通しも 4と改善傾向が続き。それと並行して、1人当たり売上高DIも急激な改善をみせ、4～6月期の 25から今期は 6に、また、1人当たり付加価値DIも同じく 15から 3となった。売上・客単価DIも同様に 37から 30と改善している。

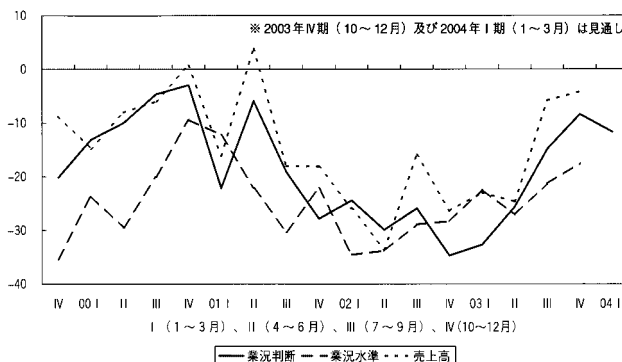
業況判断DIの04年1～3月期見通しが 12と警戒感はなくなっていないが、先行き不安感を持ちつつもサービス業の業況には好転傾向が強まっている。

売上の改善に伴い採算は好転。しかし、「好転」持続の経営環境の構築はこれから

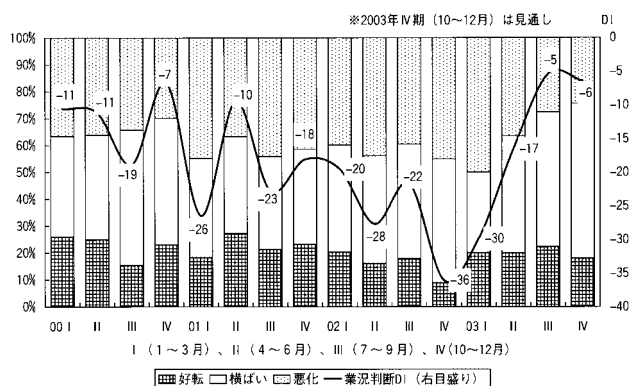
売上高の大きな改善は、サービス業の他の指標にも反映し、総じて各種DIの改善となって示されている。まず、採算DIの前期比は03年1～3月期の 30以降、 21、 10と急速に改善してきている。同じく採算DIの前年同期比では、02年10～12月期の 36を底に、 30、 17、そして今期の 5と確実に水面へと近づいてきた。もっとも、見通しは 6と先行き警戒感がここでも払拭されてはいない。

採算DIを内訳でみると、02年10～12月期からの「好転」企業比率は9.0%、20.1%、20.0%、22.3%と、02年10～12月期を除き大きな変化がみられるわけではない。しかし、「悪化」企業比率は45.1%、50.0%、36.6%、27.7%と着実な改善傾向を示している。つまり、この間のサービス業にみられる業況改善は、ここ数年間にわたり各社が必死になって取り組んできた改革の結果が、ともかくも最悪の状況からは脱するという成果になって現れたものだと考えられる。それだけに、先行き警戒感が残るのは、サービス業各社が「悪化」からは離脱しつつあるものの、いまだ「好転」には至っていないという業況改善の不確かさと景気回復への信頼性が低いこと

サービス業の業況DI（前年同期比）



サービス業の経常利益判断DIと内訳（前年同期比）



の双方によるものといえる。そのような事情を自由回答の「経営上の努力」にみると、次のような記述がある。「限界と思っていた人件費の削減にもさらに踏み込んだために、ようやく売上高横ばいで利益の出る体質に近づいた。あともう一步だが、肝心の売上高が前年並みに届かない。仕切りなおし。ただ、今の体制では、サービス向上による付加価値のアップは非常に困難であり、もう一度経営戦略を（見直すべきか）」（京都、旅館業）

〔 〕 経営上の問題点

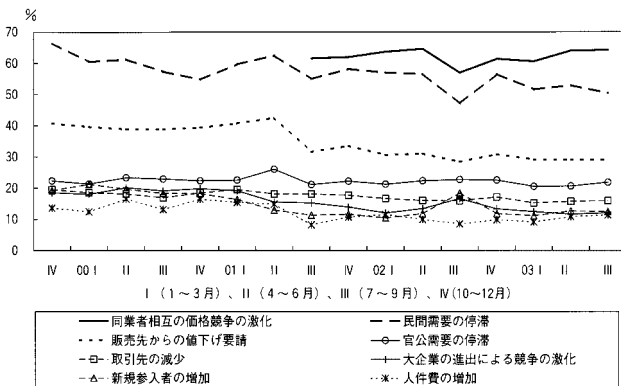
激しい価格競争が継続する一方、需要停滞の緩和感が微弱 下降懸念は根強い

今期（7～9月期）の経営上の問題点（複数回答）の上位5項目は、「同業者相互の価格競争の激化」（64.2%）、「民間需要の停滞」（50.4%）、「販売先からの値下げ要請」（29.0%）、「官公需要の停滞」（21.8%）、「取引先の減少」（15.9%）であった。この5項目の順位は、前期（4～6月期）と同一である。

問題点としての割合も前期と類似している。前期比変化幅が相対的に大きいのは、「民間需要の停滞」（マイナス2.5ポイント）、「官公需要の停滞」（プラス1.2ポイント）の需要停滞項目だけで、ほかは1ポイント以下の小さな変動である。

第1位の「同業者相互の価格競争の激化」は、2001年7～9月期から選択肢に加えられたが、それから9期連続第1位を続けている。しかも、03年に入ってから3期連続上昇傾向にあり、過去最大水準に限りなく近づいている。価格競争とくに同業者間の価格競争の激化が中小企業経営をめぐる最大の問題点であり、その激化の勢いは今年に入って増しているのである。これを業種別にみると、建設業が最大であるが、比率は前期の75.0%から今期68.9%にダウンしていることが目に付く。また、最低の製造業は58.1%と50%台後半まで緩和している。地域別では「北海道・東北」が70.1%と唯一70%台を記録する一方、「北陸・中部」が58.5%となっている。企業規模別には100人以上が72.2%と70%台の厳しい同業者の価格競争下にあるが、20人未満ではそうした競争は59.5%と相対的に緩和しているとみられる。

経営上の問題点の推移（複数回答）



第2位の「民間需要の停滞」は、今期停滞感を2ポイント以上弱めている。これにより、変化方向としては前期の停滞感を強める方向から逆転したことになる。第3位の「販売先からの値下げ要請」は、全くの横ばいである。「販売先からの値下げ要請」は過去1年ほぼ横ばいで推移しているものの、その割合が3割と高原状態にある。第4位の「官公需要の停滞」も過去1年間2割強で推移

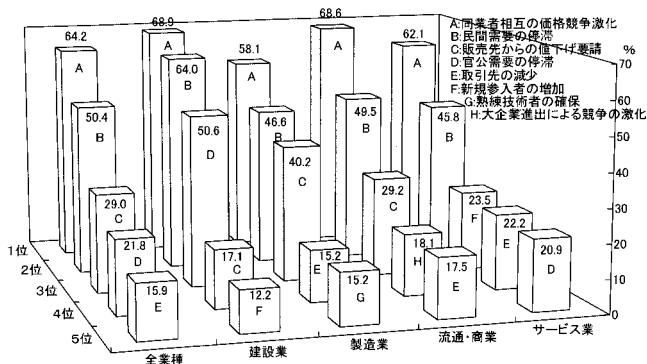
してきたが、その中で今期は1.2ポイント停滞感を強める動きを示した。第5位の「取引先の減少」も03年に入ってから15%台を継続させている。

今期7～9月期の特徴は、4～6月期にみられた「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」の緩和、「同業者相互の価格競争の激化」の微減から一転して、競争激化、新規参入の増加、需要減の市場争奪戦が厳しくなった

という動きがほとんどそのままの状態が続いていることであろう。変化があったのは、「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」を合わせた需要の停滞の比率が若干下がっているだけといってよいからである。今期の業況全体の指標が、変化方向でも水準でも、水面下での改善を示し、10～12月期に向けてさらに改善が進むと見通されているにもかかわらず、経営上の問題点から景況をみると、回復感があらわれてきたとは到底言い難い。むしろ、下降への入り口に立っているのではないかとみえるのである。

現下の中小企業の景況の基調は水面下に沈み込んでいることが基調になっている。ということは、水面下での景況の回復の上昇力に、経営上の問題点の現状から判断する限り、過度な期待は禁物である。激化する価格競争や市場争奪戦の進行が下降懸念を拭い去ることはできないと思われる。

業種別経営上の問題点  
2003年1～3月期（複数回答）



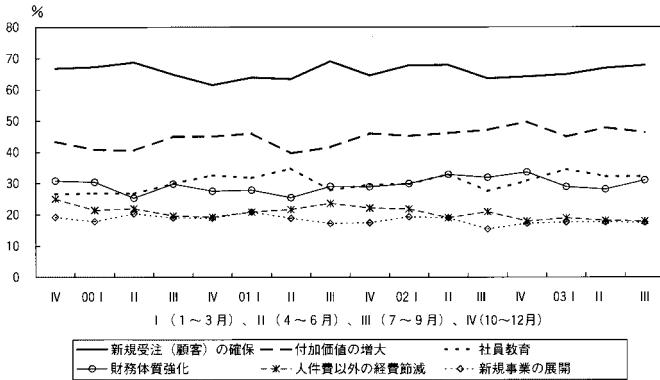
〔 〕経営上の力点

経営マインドに変化、景気の変わり目？

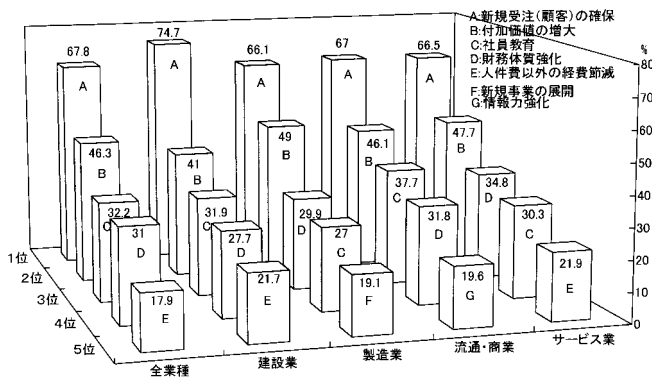
次期（2003年10～12月期）の経営上の力点（3項目の複数回答）では、1位の「新規受注（顧客）の確保」が0.9ポイント上昇して67.8%、2位の「付加価値の増大」は1.5ポイント下降して46.3%となった。3位の「社員教育」は変わらずに32.2%であった。注目されるのは、この間目立っていた「経費削減」項目の比重が徐々に減っていること。今期は「人件費削減」（11.9%）と「人件費以外の経費削減」（17.9%）の合計で29.8%だが、1年前の合計38.1%に比べると、8.3ポイント下降した。このことは、「経費削減疲れ」の面もあるのだろうが、景気の変わり目にあることも示していないだろうか。少し積極的な経営マインドに変化しつつあることは、「人材確保」が13.7%と97年10～12月期の13.1%以来6年ぶりの水準に上昇したことからもうかがえる。業況判断等の改善傾向は「経営上の力点」の変化にも反映している。

この傾向は記述回答にも見られるようになった。「当社の重点ユーザーたる食品、その他のユーザーからの受注が多く、活況を呈しています。設備投資も始まったようです」（群馬、計測

### 経営上の力点の推移（複数回答）



### 経営上の力点 2003年10～12月期（複数回答）



（宮城、米穀・石油販売）、「今年の冷夏で、予定大幅に狂う」（新潟、牛乳・乳製品製造）、「流通業は、デフレに長雨・冷夏が追い討ちをかける形で、売上は大幅に減少しています。小売業からは売上減のカバーで『値入改善・リベート・人的応援等』の要請が厳しく、卸は売上減・粗利率減・経費増というトリプルパンチに見まわられています」（富山、家庭金物・荒物卸売業）。

デフレ経済の中、必死の経営努力を重ねても追いつかない厳しさは続くが、経営者は「デフレ不況だから」と悪馴れせず、果敢に次の手を打たなければならない。「顧客の確保は上昇（稼働率アップ）したが、客単価が競争上、下落し、客数の上昇にもかかわらず、売上は余り上昇しない」（東京、ホテル業）、「毎月必ずとっていい程、得意先が消滅していく。一方、見通しのあるリフォーム・環境介護関係には、大手や他業種が殺到している。得意分野・力量・夢をはっきりさせて、その分野だけはどこにも負けない力をつけなければ生き残れない」（神奈川、建材卸）、「近隣への大型店出店による地域小売店の売上減少は、ボディブローのように少しずつ確実に問屋の売上減少になっていく。そんなすくみの中で、健康食品事業参入2年で上の方が見えてきた」（静岡、紙製品卸売業）、「売上げの低下に歯止めをかけることに全力を傾注。売上げの低下をしかならないものとせず、目的意識的に数字をつくらうと思った」（京都、広告企画・制作）。

器・理化機械販売）、「自動車関連の新規売上と流通業の設備投資で7～9月売上アップした」（東京、スチール製パレット製造）、「数字の上では見えてこないが、そろそろ転機と考え、工作機械の設備投資を始める」（神奈川、精密機械器具製造）。

### 記述回答に表れる冷夏の影響、デフレ不況下の経営

景況数値は上昇傾向にあるといっても、東日本地域では冷夏の悪影響が記述回答に表れた。「本年は、特に北海道は冷夏で農産物の減収。消費が悪く、荷動きが極端に悪い」（北海道、運輸業）。「15年度産米の不作による市場混乱によるサービスの低下につながらないよう全力で取り組んでおります」

## 事業組織システムの再構築をどう進めるか

厳しい競争環境を乗り切るために事業組織の改革を図り、事業の新展開と経営体力の増強に取り組む事例が目立つ。「会社全体の経営改革（人員・顧客・財務・設備・遊休土地の見直し）は、今期で抜本的改革は完了した。再構築し、体制は利益のある体質に変革できた」（広島、機械器具製造業）。「競合・新規参入増加で、酒販店及CVS共大きな曲り角です。不採用部門などから撤退中ですが、9月に完了。来年2月、売場の拡大と新業種の店を作り上げ、より地域密着型の体力のある店を目指します」（京都、コンビニエンスストア）。不採算事業からの撤退もあれば、事業を譲り受けるなどして多角化に乗り出す企業もある。「同業者から後継者がいなくて困っている会社を譲り受けて、リニューアル専門会社として7月から事業を始めました」（東京、設備工事業）。「今までとは全く異なる事業として、畜産の尿処理装置を製造・販売する『環境事業部』を新年度（7月）からスタートしました」（岩手、配電・制御盤製造）。

自立型の経営体質をめざし、限られた経営資源の中でも着実に取り組む姿勢が光る。「一部自立化・付加価値対策として、開発サンプル作りの機器を導入し、サンプル作り 自販を進める。ただし、現業に支障をきたさぬ様、人員その他極力現業内での振替・絞り込みを実施して対処する。少しずつでも、委託から自販の部分を増やしていく努力を重ねたい」（福井、繊維製品製造）。「当社は、新規事業に取り組み2年目（実質1年1カ月）、老人福祉施設向けセンサー機器及びセキュリティー機器等々の開発・販売を積極的に実践しております。約1年間、種を蒔き水と肥やし（情報提供と現場検証の実施）を積み重ねた結果、日ごとに芽が出始めてきております」（大阪、システムパッケージ開発）。

今回は、ISO取得についてオプション調査したが、ISO取得への率直な疑問が出される一方、ISOを社内システムや意識の改革につなげている事例があり、取得の是非の両面から考えさせられた。「ISO9001の取得については研究中ですが、わが業界では取得した企業が倒産したりしています。本当の体質改善になるのか、単なる企業イメージの向上に利用するのか、いろいろ疑問もあって研究中です。指導法人に利用されている面も感じています」（東京、マイクロ写真製作）。「ISO9001（2000年バージョン）への切換で審査を03年2月に済ませましたが、ISOシステムを中心に社内組織やシステムを変えつつあります。PDCAを回す・顧客重視。これらの周知徹底は、まさに戦いそのものです。旧弊のベテラン社員4名からの辞表が出てき、4名全員退社しました」（大阪、金属熱処理受託加工）。

## 「経営者1人が学習しても、もう前に進めない時代」

自立型企业づくりや新事業への挑戦、組織改革を進める羅針盤は経営指針であり、最終的にそれを担保するものは言うまでもなく人材である。「2年前の経営指針から『予算100%市場開拓・社員教育120%』をスローガンにかかげてきた。ようやく、その成果が出始めてきたように思います。社内への浸透は時間がかかるが、社内に根付けば心強いものとなと感じています。経営指針の重要性をあらためて認識しています」（宮崎、ソフトウェア開発）。「20代の若い社員を中心に社内活性化会議を立ち上げ、サービス残業の撲滅・有給休暇の取得・給与体制の見直

しを主に、今後の勝ち残り策を模索中、本年12月迄に経営指針作成」(大分、管工事)。「同友会の経営指針、人材育成に幹部ぐるみで参加。経営者1人が学習しても、もう前に進めない時代」(北海道、冷暖房機販売)。まさに、「共学・共育・共生」の土壌を耕す同友会の真骨頂と言える。「社員教育及びISO9001に取り組んでいます。又、商事部門を設立して、同友会の仲間と異業種交流にて生まれた商品を取り扱う様になりました。この展開を努力中です」(愛知、自動制御装置製作)。

今が「思案のしどころ、がまんのしどころ」

冒頭述べたように、マクロでは景気の変わり目にあるが、ミクロの企業レベルでは経営判断の難しい局面にある。「予定数以上の注文が入り、能力オーバーで四苦八苦している。新たな投資をすべきかどうか。延長線上では投資回収が難しいが、現状のままではやりきれない。思案のしどころである」(愛知、プラスチック部品製造)。「受注減で人件費削減せず、どうしたら黒字経営にできるか。外注費を減らして、計画経営に全力投入している」(東京、繊維製品製造)。今の「思案」「がまん」が今後の経営の活路につながることを期待したい。

## 同友会景況調査報告(DOR) No.63

2003年10月31日発行(季刊)

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会(中同協)  
企業環境研究センター

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F

電話03(5953)5721(代) ファクシミリ 03(5953)5720

URL <http://www.doyu.jp>

E-mail [center@doyu.jp](mailto:center@doyu.jp)

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

頒価 200円(送料別)