

同友会景況調査報告 (DOR)

(2008年1～3月期)

原材料・資材価格の高騰、全面不況を呼ぶ

〔概要〕

世界経済は、同時不況の様相を濃くしつつある。それも第一次石油危機、第二次石油危機時の資源ナショナリズムによってではなく、サブプライムローン（低所得者向け高金利住宅ローン）の破綻で行き場を失った投機マネーの跳梁による新しい型のスタグフレーション（物価高の不況）の形をとって――。

この負の影響はすでに中小企業景気にも及びつつある。DOR2008年1～3月期調査によると、業況判断DIは全業種で2007年10～12月期のマイナス14→マイナス22と8ポイントの落ち込みとなった。また業況水準DIでもマイナス14→マイナス28と14ポイントもの悪化である。そして先行きもこの悪化水準で推移する見込みである。今期、特に目立つのは経常利益DIがマイナス17→マイナス22と5ポイントも下げたことだが、これは経常利益の悪化理由に「原材料・商品仕入額の増加」が調査開始以来、最高の56.2%にのぼったことによる。価格転嫁力の弱い中小企業の多くはいま、存亡の危機に立たされているといっても過言ではない。中小企業が立ちゆくためにも政策の転換が求められている。

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2008年3月5日～15日
- (2) 対象企業 中小企業家同友会会員企業
- (3) 調査の方法 郵送により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,237社より901社の回答を得た（回答率40.3%）
(建設156社、製造業282社、流通・商業303社、サービス業154社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 37.4人
②臨時・パート・アルバイトの数 42.0人

【DORの眼】

中小企業集積のメリットを活かす 地域産業“深耕”を！

駒澤大学 吉田 敬一

中小企業憲章や中小企業振興基本条例の主役になる中小企業の強みの発揮の基礎は、地域資源を最大限に活用したグローカリズム路線にあります。地域的産業集積のメリットの要点を改めて整理しましょう。

第一は、専門特化した固有技術の相互活用によるモノづくりレベルの高さが挙げられます。たとえば鍍金業でも大物、小物、金・クローム鍍金など得意分野が異なる工場が集積していれば地域内で生産できる仕事も質・量的に幅が広がり、受注範囲も拡大します。

二つ目はネットワーク形成の容易さです。得意技を持つ中小企業の集積地域では、常日頃の付き合いの延長線上で、路地裏ネットワークや自転車ネットワークなどと称されるように、必要なときに必要な相手とネットワークを組むことが可能です。小ロット・短納期・難加工の受注の場合に大きな効果を発揮します。

第三として、機械設備・材料・工具の入手可能性の高さが重要です。モノづくり集積の高度な地域では、機械問屋・材料問屋などモノづくりを支援する卸機能が集まっています。その結果、他地域では入手しにくい小ロットでの原材料調達、特殊な工具・治具の入手、機械設備のメンテナンスの迅速対応が可能になります。地方に移転した工場が気づく集積の利点は意外にこのようなモノづくりサポート機能の大切さです。

四つ目は、市場・技術情報へのアクセス可能性の高さです。集積度が高いほど、多種多様な情報が地域に入ってきます。「コンピュータ、ソフトが無ければタダの箱」というようにソフト・情報の重要性は高まる一方です。しかし逆に「コンピュータ、ハードが無ければタダの夢」にすぎません。ソフトとハード、開発と製造の緊密な連携が求められます。

五つ目は、資金調達の容易性です。中小企業集積地域では地域密着型金融機関が頑張っています。融資条件などを見ても、都銀のように財務指標中心ではなく、リレーションシップ・バンキングの立場から日常的な人間関係から得た社長の人格・使命感・信頼性などを総合した判断を行なっています。

六番目は、業界と行政との連携による営業環境改善の問題です。工業集積度の高い地域に立地していると、政策支援のメニューの種類と質の点で、非常に有利です。

七つ目として、地域ブランドによる広範囲の受注可能性です。大田区や東大阪市あるいは浜松市などに立地していると、発注者側は地域イメージから町工場のレベルを推測します。西陣という高度な織物技術が脳裏に浮かびます。ところが地方に点在した工場の場合、高度なモノづくり力を持っていても、その情報がなかなか発注企業に伝わりません。

八番目に、今は綻び始めていますが、技術者・技能者の育成・確保の容易性です。モノづくりで生活できる経済環境さえ整えば、この点での集積地の強みは意外に大きな効果と呼び起こすでしょう。

原材料・資材価格の高騰、全面不況を呼ぶ

2008年1～3月期DOR

[I] 業況	4
〔概況〕	4
三重苦（米景気後退懸念、円高・株安進行、原油高）で日本経済は不況局面入り 深刻さ増すDORにみられる業況 期待できない先行きの景況	
〔売上高〕	7
急激な悪化に続き停滞が予想される売上	
〔経常利益〕	8
経営悪化の蓋然性高まる原材料・資材価格の高騰による経常利益悪化の深刻さ	
[II] 金融・物価	11
〔金融の動向〕	11
資金繰りは一段と厳しい状況へ	
〔物価の動向〕	12
仕入単価の上昇圧力止まらず～仕入単価と売上単価の格差は過去最大を更新	
[III] 生産性・雇用	13
ほぼ全面転換に向かう1人当り売上高・付加価値生産性 雇用動向にも変調が鮮明になっている 変化の兆候が現れる人手の過不足感	
[IV] 設備投資	14
今期の設備投資実施割合は横ばい、だが先行き不透明 設備投資環境は悪化の方向に	
[V] 業種別動向	15
(a)建設業	15
新たな不安材料を抱える建設業 総合工事業（民需中心）、設備工事業ともに一段と厳しさを増す	
(b)製造業	17
不況突入が鮮明になった中小製造業 原料高・製品安状態を是正する取り組みと同友会理念の実践	
(c)流通・商業	18
仕入単価の大幅上昇が招いた物価高騰と業況判断の悪化 ガソリン価格高騰による景況後退が著しい運輸業と駆け込み需要が存在した小売業	
(d)サービス業	19
対個人は急激に悪化、業況回復への道は遠のいた 市場変貌には、時代を先読み、経営環境変化に巧みに対応する経営能力が必要	
[VI] 経営上の問題点	21
高騰する「仕入単価の上昇」が「仕入先からの値上げ要請」「需要停滞」をもたらす	
[VII] 経営上の力点	22
急増する原材料価格高騰に対する懸念の声—価格転嫁の交渉力が試される 何をなすべきか—景気後退に備え、どういう手を打つか 激変する経営環境を見据え、足元を固める	

〔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〕

三重苦（米景気後退懸念、円高・株安進行、原油高）で日本経済は不況局面入り

資産家、富裕層の余剰資金の運用にあずかるヘッジファンド等の投機マネーの暗躍による原材料・資材価格の高騰、アメリカ発のサブプライムローン（低所得者向け高金利住宅ローン）の破綻による金融不安の広がりによって、世界経済は世界同時不況に陥入しつつある。

アメリカ経済についていえば、4月10日、米連邦準備制度理事会（FRB）のバーナンキ議長は今回の金融危機について「第二次世界大戦後でもっとも深刻な事態だ」と述べ、戦後最悪であることを認めたが、3月のアメリカの小売売上高は8ヵ月ぶりで前年割れとなり、金融危機が個人消費の失速を通じて実体経済の悪化に波及しつつあることを示した。

ヨーロッパ経済でもユーロ圏の景況感指数が3月に99.6と悪化し、2年4ヵ月ぶりに100を下回っており、実質成長率も2008－2009年にかけて2%を大きく下回るという見方が現れている。

BRIC'sに代表される新興国においては高成長は保たれるものの、先行きは不透明である。中国は1～3月、GDPを10.6%増とアメリカ経済の減速で輸出の伸びが鈍化したことから、微減速したものの、なお高成長を維持している。

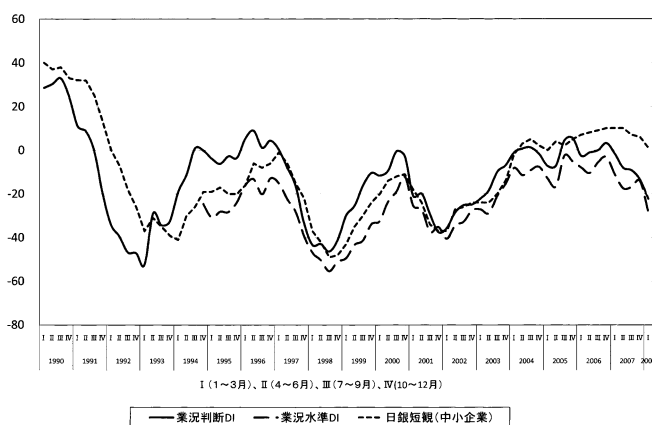
しかも4月19日付けの『日本経済新聞』は、「世界景気減速 長引く恐れ」という見出しで「景気の牽引役の米欧日が2009年以降も景気下振れリスクを抱えそうなところから世界景気の減速が長期化する可能性が高くなってきた」としている。

現在の原油価格の高騰にしても食料品価格の高騰にしても一過性のものではなく、世界経済の需給構造の構造的変動に支えられている側面もある。となると、企業経営も景気循環的危機だけでなく、構造的危機も射程に入れて経営スタンスを組み直す必要が高まっているといえる。

原材料・資材価格の高騰もサブプライムローンの破綻も、ともに経済的・社会的規制を外して“市場の声”つまり市場で最も大きな声が出せる資産家、富裕層の声を聞いて政治・経済を回していけば万事がうまくいくというアメリカの支配的思想である市場原理主義＝新自由主義をとってきたことの“ツケ”が回ってきたと捉えるならば、“新自由主義的世界同時不況”に見舞われつつあるともいえる。

日本経済も例外ではない。4月18日、日銀支店長会議で4月の『地域経済報告』では北海道を除く8地域の景気判断を前回1月から下方修正し、総括判断でも「足元の景気は、原材料価格高の影響などからして全体として減速している」と捉え、

業況判断DIと業況水準判断DIおよび日銀短観の推移



「緩やかな拡大基調」を「減速」に改めることになった。

政府・日銀の判断変更は4月1日に日銀が発表した3月の短観（企業短期経済観測調査）の結果に沿ったものであり、今回、大企業、中堅企業、中小企業とも軒並に業況判断指数（DI）が大きく悪化した。そこで『日本経済新聞』4月1日の夕刊は「景況感2期連続の悪化 円高、原油高響く 大企業製造業DI 4年ぶり低さ」、『毎日新聞』夕刊も「4年3ヵ月ぶり低水準 2期連続業況悪化 『踊り場』裏打ち、三重苦（米景気後退懸念、円高・株安進行、原油高）が企業心理圧迫」と報じた。

それでは実際のところ、どの程度の悪化なのだろうか。まず大企業製造業が12月調査の19に比べ、3月調査では11と8ポイント悪化、非製造業でも16→12で4ポイント悪化したので大企業全産業では17→12で5ポイントの悪化になった。

中小企業もほぼ同じ傾向がみられ、中小企業製造業が2→△6で8ポイント減、非製造業では△12→△15で3ポイント減であったので、中小企業全産業では△7→△11で4ポイントの悪化となった。

大企業、中小企業とも減退傾向では一致しているが、その深刻性は中小企業の方がはるかに大である。なぜならば大企業では製造業にしる非製造業にしる、プラスの減少であるのに対し、中小企業はプラスからマイナスへの転落、マイナス幅の一層の拡大をみているからである。

そこで3月期は全産業、全規模合計で2→△4と6ポイント悪化をみている。全産業、全規模合計は日本経済全体ということであるから、少なくとも業況判断DIでみる限り、日本経済は不況突入ということになる。

深刻さ増すDORにみられる業況

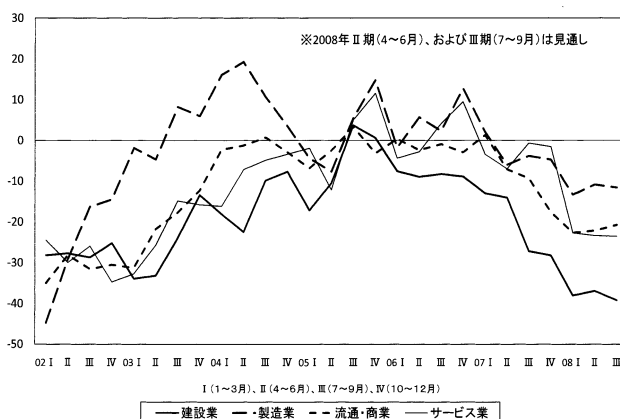
それではDORではどうなっているか。

まず業況判断DI（「好転」－「悪化」企業割合）を全業種でみると、2007年10～12月期調査の△14が△22と8ポイント悪化している。

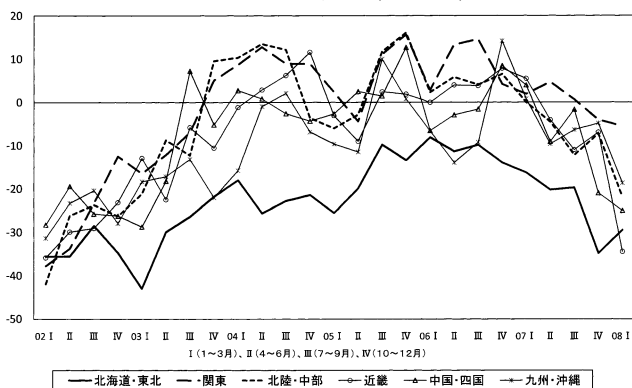
また業況水準DI（日銀短観と同様の設問による、「良い」－「悪い」企業割合）でも1～3月期は△28で2007年10～12月期の△14に比べ、14ポイントも悪化している。この悪化は2003年4～6月期の水準に戻ったといえるもので見過ごせない。日銀短観の中小企業が△7→△11で4ポイントの悪化であったことと比較すると、DORの中小企業の方が日銀短観対象中小企業よりマイナス幅、悪化度のいずれにおいても大きい。

業種別では建設業が△28→△38（10ポイント減）、サービス業が△2→△23

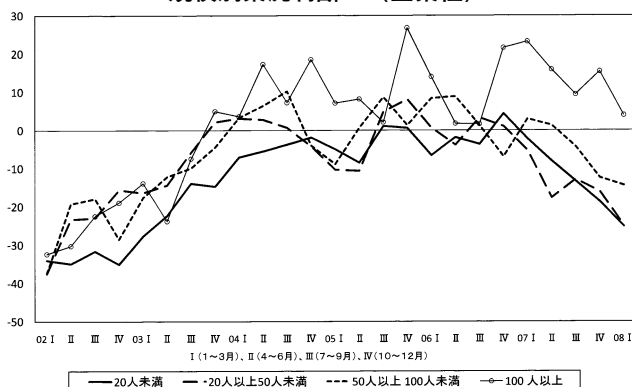
業種別業況判断DIの推移



地域別業況判断DI（全業種）



規模別業況判断DI（全業種）



（21ポイント減）、流通・商業が $\Delta 18 \rightarrow \Delta 23$ （5ポイント減）、製造業が $\Delta 5 \rightarrow \Delta 13$ （8ポイント減）となっている。建設業のマイナスが最大である。改正建築基準法による建築確認の遅れが本格化してきている様子がうかがえる。

サービス業は今期、マイナス幅としては最大をつけたが、個人消費の伸び悩みで対個人サービス業のマイナスが拡大したことによる。製造業はマイナス幅は最小であるが、個人消費の冷え込みでふるわない繊維工業・繊維製品製造業、食料品等製造業、鋼材の一斉値上げの影響を被っている鉄鋼・非鉄金属製造業などではマイナスへの転落が生じている。

地域経済圏別では北海道・東北が $\Delta 35 \rightarrow \Delta 29$ と6ポイントほど持ち直したのを除くと、他の地域は全て悪化である。すなわち関東が $\Delta 4 \rightarrow \Delta 6$ （2ポイント減）、北陸・中部が $\Delta 7 \rightarrow \Delta 22$ （15ポイント減）、近畿が $\Delta 7 \rightarrow \Delta 34$ （27ポイント減）、中国・四国が $\Delta 21 \rightarrow \Delta 25$ （4ポイント減）、九州・沖縄が $\Delta 5 \rightarrow \Delta 19$ （14ポイント減）となっている。今回の悪化の原因は、近畿と北陸・中部のマイナスの拡大が大きく寄与しているといえる。

企業規模別では、企業規模が小さいほど、マイナス幅が大となっている。すなわち100人以上が $15 \rightarrow 4$ （11ポイント減）、50人以上100人未満が $\Delta 12 \rightarrow \Delta 14$ （2ポイント減）、20人以上50人未満が $\Delta 16 \rightarrow \Delta 25$ （9ポイント減）、20人未満が $\Delta 19 \rightarrow \Delta 25$ （6ポイント減）となっている。100人以上だけがわずかにプラスであるが、落ち込み幅では最大であるのが目立つ。

期待できない先行きの景況

それでは先行きはどうか。

日銀短観で見ると、3ヵ月後の先行きは大企業製造業で $11 \rightarrow 7$ 、変化幅はマイナス4、大企業非製造業が、 $12 \rightarrow 13$ で変化幅がプラス1であるが、大企業全産業では $12 \rightarrow 10$ とマイナス2が見込まれている。大企業製造業が特に悪く、全体でも2007年12月＝17、2008年3月＝12、2008年6月＝10という道行きであるから後退が続くことになる。

また中小企業でも製造業が $\Delta 6 \rightarrow \Delta 9$ で変化幅がマイナス3、非製造業が $\Delta 15 \rightarrow \Delta 21$ で変化幅がマイナス6、中小企業全産業で $\Delta 11 \rightarrow \Delta 17$ 、変化幅がマイナス6と予想されている。2007年12

月＝△7、2008年3月＝△11、2008年6月＝△17であるから、期を追ってマイナスが拡大することになる。

ではDORではどうか。DORでは全業種で△22→△21と次期4～6月期は若干の改善を見込んでいるが、1ポイントのアップであるから停滞というべきであろう。そしてさらに次々期の7～9月期も21と予想されているので、少なくとも半年間はマイナス20ポイントという高いオーダーで停滞が続くとみていることになる。

業種別の次期見通しでは、建設業が△38→△37（1ポイント増）、製造業が△13→△11（2ポイント増）、流通・商業が△23→△22（1ポイント増）、サービス業が△23→△23であるから、若干の改善が見込まれているにしても弱々しい動きである。

地域経済圏別では、中国・四国が△25→△11（14ポイント増）、近畿が△34→△26（8ポイント増）とかなりの好転を見込んでいるほか、北陸・中部もマイナス22→△21（1ポイント増）とわずかであるが持ち直すとしている。これに対し他の地域経済圏は悪化予想で北海道・東北が△29→△32（3ポイント減）、関東が△6→△12（6ポイント減）、九州・沖縄が△19→△22（3ポイント減）となるとしている。悪化幅で関東が最大なのは景気の弱含みを如実に現しているといえる。

企業規模別では、100人以上、20人未満が悪化、20人以上50人未満が停滞、50人以上100人未満が改善という予想である。100人以上がさらなる悪化とあっては景気の大きな改善は期待できないといえよう。

〔売上高〕

急激な悪化に続き停滞が予想される売上

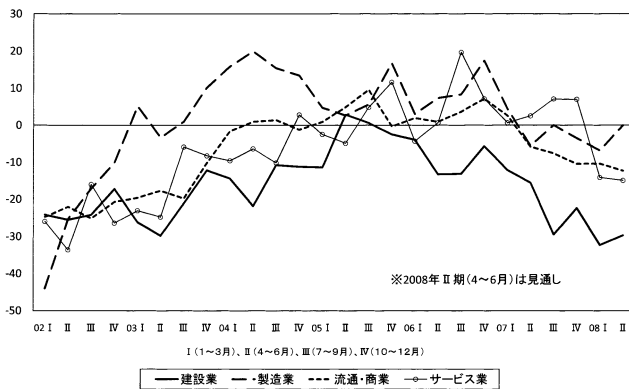
売上高DI（「増加」－「減少」企業割合）も業況判断DIとスライドして1～3月期は悪化している。すなわち2007年10～12月期の△8→△14と6ポイントの減で、2ケタ台のマイナス幅を印すことになった。2ケタ台のマイナス幅も2003年4～6月期以来であるから、事態は生易しくない。

業種別では、流通・商業が1～3月期、△10と2007年10～12月期と同じであったのを除くと、建設業が△22→△32（10ポイント減）、製造業が△3→△7（4ポイント減）、サービス業が7→△14（21ポイント減）となった。サービス業がプラスからマイナスに転じただけでなく減少幅も最大である。マイナス幅では建設業が最大である。改正建築基準法による建設業の受難はまさに“官製不況”といってもよいであろう。

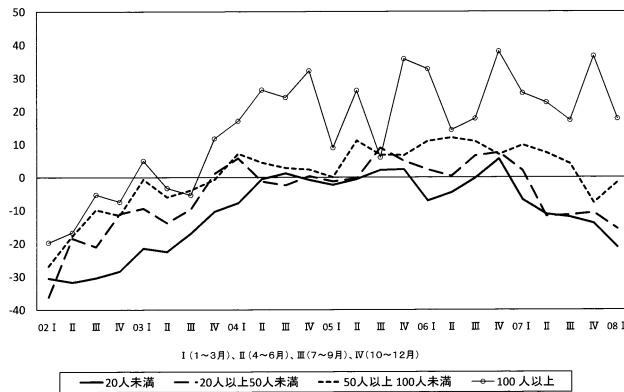
地域経済圏別では、北海道・東北が△34→△25（9ポイント増）とマイナス幅を縮小させたほかは、全ての地域経済圏で悪化をみている。すなわち関東が4→0（4ポイント減）、北陸・中部が5→△9（14ポイント減）、近畿が△7→△20（13ポイント減）、中国・四国が△8→△16（8ポイント減）、九州・沖縄が△3→△11（8ポイント減）となった。北陸・中部、近畿の2ケタ台の落ち込みはまさに急転直下というべき激しさであったことがうかがえる。

企業規模別では50人以上100人未満が△8→△2（6ポイント増）で改善をみたものの、100人以上が37→18（19ポイント減）とプラスではあるが、20ポイント近く大幅に落ち込んでいる。くわえて20人以上50人未満が△11→△16（5ポイント減）、20人未満が△14→△21（7ポイント減）

業種別売上高DI



規模別売上高DI (全業種)



とマイナス幅を拡大させている。

100人以上の売上高での大幅な減少が業況判断の悪化に大きく預かっていたことが分かる。

それでは今後はどうか。まず全業種でみると、1~3月期の△14が4~6月期は△12に転ずると予想されている。2ポイントの改善であるが、変化幅は小さく低迷といってもおかしくない。

業種別では建設業が△32→△30（2ポイント増）、製造業が△7→0（7ポイント増）で好転を見込んでいるのに対し、流通・商業は△10→△12（2ポイント減）、サービス業が△14→△15（1ポイント減）と悪化を予想している。

製造業の好転は主として食料品等製造業の△3→23（26ポイント増）、機械器具製造業の△10→8（18ポイント増）によるものであるが、4月1日からの食料品価格の一斉値上げに加え、鉄鋼など資材価格の上昇による影響の浸透が予想に十分織り込まれていない可能性が高い。要注意であろう。

地域経済圏別では九州・沖縄が△11→△18（7ポイント減）と悪化を見込んでいるのに対し、他の地域経済圏は全て好転するとしている。すなわち、北海道・東北が△25→△24（1ポイント増）、関東が0→5（5ポイント増）、北陸・中部が△9→△6（3ポイント増）、近畿が△20→△18（2ポイント増）、中国・四国が△16→△12（4ポイント増）と改善を見込んでいる。関東はプラスの好転予想で回復幅も大きい。

企業規模別では、100人以上が18→10とさらにプラスを下げるとともに、50人以上100人未満も△2→△9（7ポイント減）と悪化を予想、これに対し20人以上50人未満は△16→△16と変わらず、20人未満のみが△21→△14（7ポイント減）と好転を期している。

100人以上は業況判断でも悪化見通しであったが、そのことは売上高の減少予想で裏打ちされているといえる。

〔経常利益〕

経営悪化の蓋然性高まる原材料・資材価格の高騰による経常利益悪化の深刻さ

1~3月期の業況判断DIの悪化は経常利益DI（「増加」－「減少」割合）の悪化も大きく響い

ている。すなわち2007年10～12月期が△17であったところ、1～3月期は△22と5ポイント悪化をみている。△22という値は2002年4～6月期以降のものであり、6年かけて一進一退のもと改善をみた水準がここで一挙に崩壊したことになる。それゆえかなり深刻な事態である。

それでは何が経常利益の悪化をもたらしたのであろうか。

今、経常利益変化理由のうち、悪化理由をみると、「売上数量・客数の減少」が71.3%→70.3% (1.0ポイント減)、「売上単価・客単価の低下」が36.5%→35.9% (0.6ポイント減)と数量、価格ともに漸次改善されてきているのに対し、「原材料費・商品仕入額の増加」のみが49.3%→56.2% (6.9ポイント増)と大幅にウエイトを高めている。2007年7～9月期以来「原材料費・商品仕入額の増加」が「売上単価・客単価の低下」を上回り、2007年10～12月期も比重を高めてきたところであるが、今期の56.2%というのは1990年の調査開始以来過去最高の水準に達している。

日銀短観の「販売価格判断」－「仕入れ価格判断」(交易条件)でも3月期は2回の石油危機を上回って過去最悪の△47に達している。

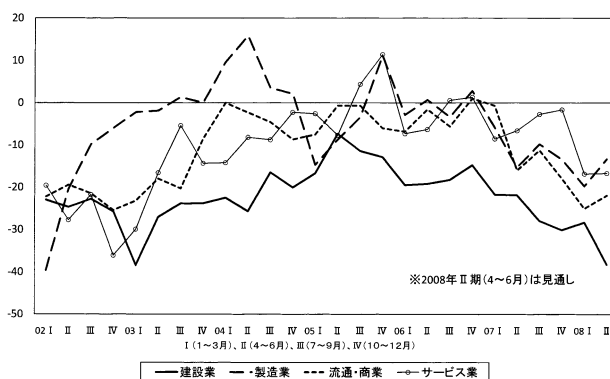
4月5日付の『日本経済新聞』の連載解説記事「景気足踏み 岐路の日本経済③」は「企業のもうけの基盤を示す交易条件は戦後最も厳しい」と記し、この原材料・資材価格の高騰は海外への所得流出によって国内景気をさらに冷やす効果を以下のように述べている。「原材料高などによる海外への所得流出(交易損失、年率換算)は2007年10～12月期に22兆円を超え、過去最大になった。国内総生産の4%弱に相当し、その分、企業や家計の実質所得が減り、需要も減りかねない」。

2007年10～12月期で22兆円なら、3月期はさらに所得流出は大である。しかし先行きも仕入れ価格判断は上昇を予測しているのであるから、原材料・資材価格の高騰を売上価格に転嫁する力の弱い中小企業にあっては、今後さらに経営悪化を招く危機に陥る蓋然性が高くなることが予測される。

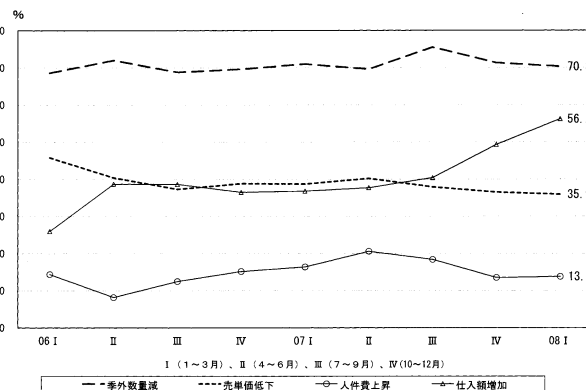
DORの業種別では建設業が△30→△28 (2ポイント増)とやや好転したのに対し、製造業が△13→△20 (7ポイント減)、流通・商業が△18→△25 (7ポイント減)、サービス業が△2→△17 (15ポイント減)となっている。

サービス業の経常利益悪化が最大である。サービス業の急激な業況判断の悪化は売上高の悪化に経常利益の悪化

業種別経常利益DI



採算悪化理由の推移



が加わって狭み撃ちになったことによるものといえる。

地域経済圏別では北海道・東北が $\Delta 40 \rightarrow \Delta 28$ （12ポイント増）、中国・四国が $\Delta 20 \rightarrow \Delta 18$ （2ポイント増）、九州・沖縄が $\Delta 12 \rightarrow \Delta 11$ （1ポイント増）と改善をみたのに対し、関東がマイナス5 $\rightarrow \Delta 16$ （11ポイント減）、北陸・中部が $\Delta 4 \rightarrow \Delta 26$ （22ポイント減）、近畿が $\Delta 15 \rightarrow \Delta 31$ （16ポイント減）と悪化した。3大都市圏の全てで悪化し、悪化幅も大きい。北陸・中部は一気に20ポイントも悪化させており、衝撃的である。

企業規模別では、今期全ての規模階層で経常利益DIはマイナスとなった。というのは100人以上が $18 \rightarrow \Delta 2$ （20ポイント減）でマイナスに転じたのみならず、他の規模階層もマイナスを拡大させたからである。すなわち50人以上100人未満が $\Delta 21 \rightarrow \Delta 24$ （3ポイント減）、20人以上50人未満が $\Delta 21 \rightarrow \Delta 22$ （1ポイント減）、20人未満が $\Delta 18 \rightarrow \Delta 23$ （5ポイント減）となっている。100人以上の20ポイントの悪化は並大抵のものではない。また、100人以上では2006年以降3年つづけて1~3月期に大きく落ちこんでいることも見逃せない。

それでは今後の見通しはどうか。

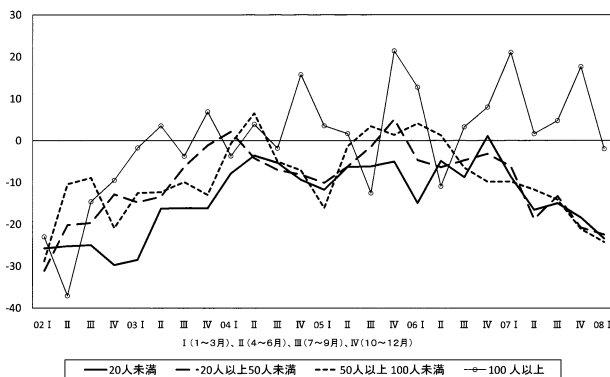
まず次期（4~6月期）でみると、 $\Delta 22 \rightarrow \Delta 21$ と1ポイントほど改善の見込みである。しかし改善幅は小さく、実質は停滞見込みというべきであろう。

業種別では建設業が $\Delta 28 \rightarrow \Delta 38$ （10ポイント減）で大幅悪化、サービス業が $\Delta 17 \rightarrow \Delta 17$ で低迷を続けるものの、製造業は $\Delta 20 \rightarrow \Delta 13$ （7ポイント増）、流通・商業が $\Delta 25 \rightarrow \Delta 22$ （3ポイント増）というシナリオである。

若干の改善予想もあるが、原材料・資材価格の高騰が続けば、予想を下回る可能性もみておくべきであろう。

地域経済圏別では北海道・東北が $\Delta 30 \rightarrow \Delta 35$ （5ポイント減）、北陸・中部が $\Delta 12 \rightarrow \Delta 23$ （11ポイント減）、近畿が $\Delta 17 \rightarrow \Delta 24$ （7ポイント減）、中国・四国が $\Delta 18 \rightarrow \Delta 19$ （1ポイント減）、九州・沖縄が $\Delta 3 \rightarrow \Delta 18$ （15ポイント減）とそれぞれ悪化するとみている。これに対して唯一、関東だけが $\Delta 11 \rightarrow \Delta 5$ （6ポイント増）と改善を予想している。

規模別経常利益DI（全業種）



悪化幅では九州・沖縄が最大であるが、北陸・中部、近畿の高水準の悪化は気になるところであり、北海道・東北の30台のマイナスも思いやられる。

企業規模別では好転、悪化が入り交じっている。100人以上、20人未満が若干の改善を見込んでいるが、20人以上50人未満、50人以上100人未満は停滞というところであるから、とても五月晴れとはいかないようである。

〔Ⅱ〕 金融・物価

〔金融の動向〕

資金繰りは一段と厳しい状況へ

前回調査（2007年10～12月期）で15期ぶりに「窮屈」超過へと転じた資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」－「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）の悪化が続き、2008年1～3月期の資金繰りDIは、△3から5ポイント「窮屈」超過幅が拡大して△8となった。資金繰りの厳しさは、約5年前に「余裕」超過に転じる以前にまで逆戻りしつつあるかのようである。

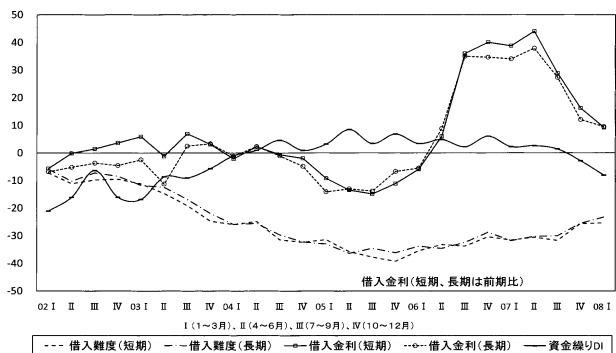
業種別では、建設業（△20→△20）とサービス業（△19→△20）の厳しさは依然として続いているが、製造業（13→0）で「余裕」超過幅の大幅縮小がみられ、流通・商業（3→△2）でも「窮屈」超過へ転じるなど、業種全般にわたる資金繰りの悪化が鮮明になってきた。

地域経済圏別にみた資金繰りDIは、関東（7→7）を除く各地域で厳しさがみられる。まず、北海道・東北（△17→△18）および九州・沖縄（△18→△16）では依然として大幅な「窮屈」超過が続いている。また近畿（△1→△10）、北陸・中部（6→△12）では「窮屈」超過幅が大きくなり、中国・四国（8→3）でも「余裕」超過幅の縮小が続く。

次いで企業規模別にみると、大きな変化が見られるのは50人以上規模階層の企業である。50人以上100人未満の企業（12→△3）は15ポイント悪化して「窮屈」超過へ転じた。また100人以上の企業（23→7）でも「余裕」超過幅が大幅に縮小するなど、比較的大規模な企業規模階層にみられた「余裕」超過という構図は変化しつつある。20人未満（△18→△21）の中小零細企業の厳しさは依然続いていることから、企業規模階層に関わりなく資金繰りがタイトになっている。なお、20人以上50人未満（3→2）は横ばいであった。

しかし、こうした資金繰りの悪化に金利動向が及ぼした影響は限定的である。借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期資金（16→9）、長期資金（12→9）とも前期に引き続き「上昇」超過幅が縮小する結果となった。昨年1～3月期の借入金利DIは、短期資金で39、長期資金で34だったことを考えれば、上昇圧力は急速に弱まっているといえる。短期資金のうち、業種別ではサービス業（16→3）の「上昇超過」幅の縮小が著しく、地域別では北海道・東北（24→11）で大幅に上昇圧力が緩和されている。長期資金は、業種別で製造業（17→7）、地域別では九州・沖縄（16→9）の「上昇」超過幅が大きく縮小した。企業規模別では100人以上（0→△2）で「低下」超過に転じていることが特筆される。ただし、一部の業種、企業階層に

金融各種DIの変化（全業種）



は「上昇」超過幅の拡大もみられ、金利上昇圧力が一様に弱まっているわけではない点に留意が必要である。

借入難度DI（「困難」－「容易」割合）をみると、短期資金の借入難度（ $\Delta 26 \rightarrow \Delta 25$ ）は横ばいで推移したものの、長期資金は3ポイント「容易」超過割合が縮小し $\Delta 23$ であった。借入金DI（「増加」－「減少」割合）についても、短期資金（ $\Delta 7 \rightarrow \Delta 8$ ）で横ばいが続き、長期資金（ $\Delta 16 \rightarrow \Delta 18$ ）でわずかに「減少」超過割合が増加している。結果として借入金の有無（「有り」の割合）は2007年10～12月期よりも1.1ポイント減少して82.0%となった。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。

このように、金利動向に大きな変化がみられないため、資金繰りの悪化は一段と低迷感を強める景気を背景とする仕事量の減少、在庫の増加などの影響を受けたものと考えられる。ただし、米国サブプライムローン問題に端を発する金融機関の先行き不透明感の強まりや「責任共有制度」（信用保証協会の保証付き融資でも金融機関が信用リスクの2割程度を負担する）の導入を受けて金融機関の貸出がタイトになりつつあることも看過できない。実際、一部の都銀については、貸し控え、あるいは貸し渋りに近い状況が進んでいるとの報告もある。中小企業を取り巻く金融環境は一段と不安定化しつつあることから、経営のスタンスにはこれまで以上に自社の資金管理に細心の注意を傾けることが求められる。

〔物価の動向〕

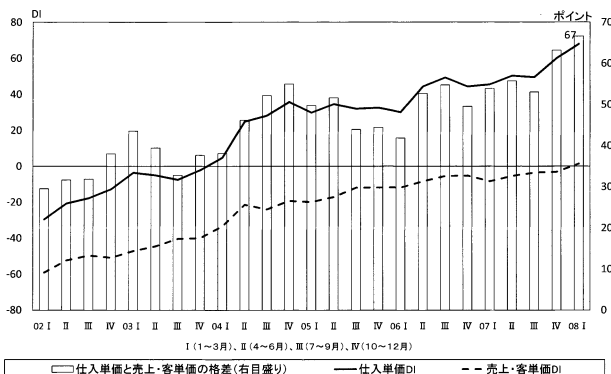
仕入単価の上昇圧力止まらず～仕入単価と売上単価の格差は過去最大を更新

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、2007年10～12月期調査に比べ「上昇」超過幅が8ポイント拡大して68となり、1990年10～12月期の66を超えて調査開始以来の最高値に達した。原材料・資材価格の値上げが相次いで実施されはじめ、コスト増を販売価格に転嫁することが容易でない中小企業の収益環境は一段と厳しい状況が続いている。

業種別にみると、製造業（79→80）では、ついに80台に達した。また、建設業（65→74）でも仕入価格の「上昇」超過幅が拡大し、70台に到達している。その他、流通・商業（47→60）、サービス業（42→55）でも依然として強い上昇圧力がかかっている。次期見通しでも、仕入価格の上昇圧力は収まらないだろうとの見方が強い。企業規模別でも軒並み「上昇」超過幅の拡大がみられ、すべての企業階層で60台を超えた。なかでも50人以上100人未満（61→70）では初めて70に達する勢いである。

一方、売上単価DI（「上昇」－「下降」割合）は2007年10～12月期調査の $\Delta 3$ から、今期は1となった。売上単価DIが水面下を脱するのは、1992年1～3

仕入単価、売上・客単価とその格差（全業種）



月期以来、実に16年振りである。

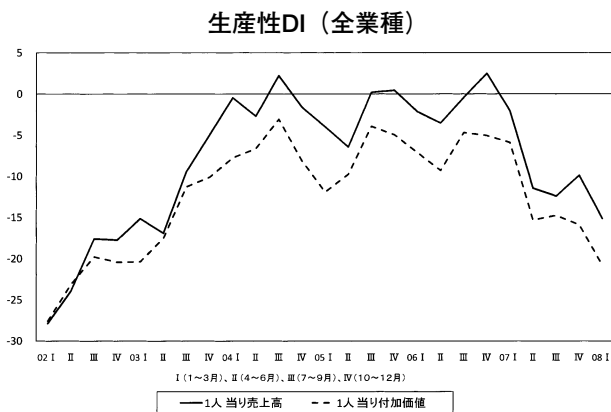
その結果、仕入単価DI、売上単価DIの差は、これまた調査開始以来最大の67となった。仕入価格の上昇が売上価格に転嫁されていない状況を物語っている。

ガソリン税の暫定税率が3月末に期限切れになったことを受けて、一部の業種には好影響もたらされる可能性があるが、その影響も一時的との見通しが強い。それどころか4月に入って相次いで実施されている資材価格や原材料価格の値上げは、一層のコストアップを意味する。コストアップ分を販売価格に転嫁されれば、それが消費財価格の上昇をもたらすことで消費者の購買力を低下させ、その結果、競争力の低い企業はますますコスト上昇を販売価格へ転嫁しにくくなる。こうして企業間格差を拡大させながら、中小企業をとりまく収益環境の厳しさが続いていくというのが当面の状況であろう。

〔Ⅲ〕 生産性・雇用

ほぼ全面転換に向かう1人当り売上高・付加価値生産性

業況・売上・採算ともに悪化し、景況の不況局面入りは明確になった。これにともない、1人当りの売上高DI（「増加」－「減少」割合）および1人当り付加価値DI（「増加」－「減少」割合）は、ともに大幅なマイナス状況に陥っている。2008年1～3月期の特徴は、両指標とも全業種で落ち込みとなり、景況全体の悪化が明瞭になってきたことである。とくに、建設業は2007年7～9月期が建築基準法改正にともなう確認審査基準の変更とその国土交通省の対応不手際により大幅な落ち込みとなったのに続いて、道路特定財源問題、瑕疵担保保険制度問題などによる市場縮減の影響を受けている。2007年10～12月期に若干の回復を見せた製造業も再度落ち込みに転じた。

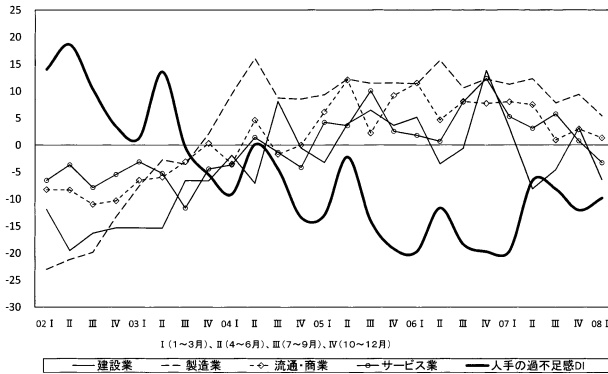


雇用動向にも変調が鮮明になっている

雇用全体の動向を示すのは正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）および臨時・パート・アルバイト従業員数DI（「増加」－「減少」割合）に加え、雇用した従業員の活用状況、すなわち所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）の動向等でほぼ判断できる。これら3指標は、2007年以降減退傾向あったが、07年10～12月期に一旦回復した。だが、2008年1～3月期に3DIは再度、しかも大幅に下落した。

2008年1～3月期の大幅下降は景況の不況入りに雇用調整が同調した動きであり、雇用縮減基

業種別正規従業員数DIと過不足感DI（全業種）



調への転換が広がっているといえよう。それは、①正規従業員雇用増加基調からの転換が全業種に拡大していること、②臨時・パート・アルバイト従業員数DIも業種間に落ち込み方の差があるものの全業種、すべての規模、ほぼ全地域（ただし中国・四国を除く）に落ち込みが見られること、③臨時・パート・アルバイト従業員雇用にも同じような減退傾向が見られ

る。全業種、規模別でも減少している。地域別には北海道・東北での季節変動、中国・四国の増加を除くと減少している。雇用拡大をリードした中小企業の経営上の意欲はあるものの、景況がその実現を妨げるといふ歪みが見られている。④所定外労働時間DIも同様であることに見られるように雇用動向は増加基調を終え、減少基調が鮮明になった。

変化の兆候が現れる人手の過不足感

雇用需要の減退にともない、人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、依然不足基調のなかにあるが、2007年1～3月期の不足感（△20）を底に、変動を含みながらも過剰感の方向に転換しているといえる。すなわち、2007年10～12月期の△12から△10へと変化はわずかであるが、雇用動向の指標から見て、人手不足感の基調が変化する兆候である。

〔Ⅳ〕 設備投資

今期の設備投資実施割合は横ばい、だが先行き不透明

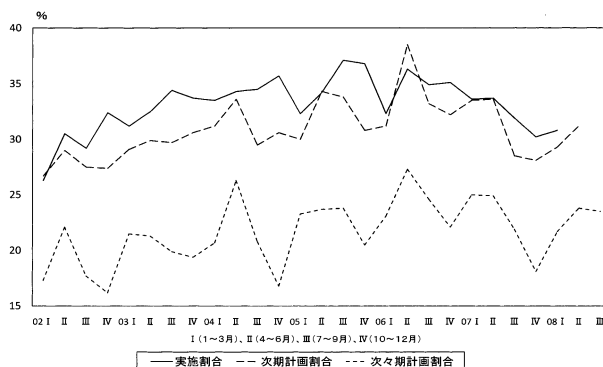
今期、全体の業況判断DI、売上高DI、経常利益DIの一斉の低下があり、設備投資の低迷を誘発することへの懸念があった。しかし、今回の設備投資実施割合は、2007年10～12月期調査時に「次期の設備投資実施割合は大きく低下することはない」と予想したとおり、大きな低下もないばかりか、低下そのものもなく、概して横ばい（30.2%→30.8%）であった。また、次期実施計画割合も僅かであるが2期連続の上昇（28.1%→29.3%→31.2%）となった。したがって、実施割合は2005年7～9月期をピーク（37.1%）とする下降傾向が今回むしろ停止したかのようにも見える。

しかし、実施割合を企業規模別に見ると、100人以上が今回2期連続大幅な低下（60.9%→52.9%→45.1%）を示している。本調査での100人以上の回答数は全体の6%程度であるものの、同規模以下の企業への影響力を考慮すると軽視できない。

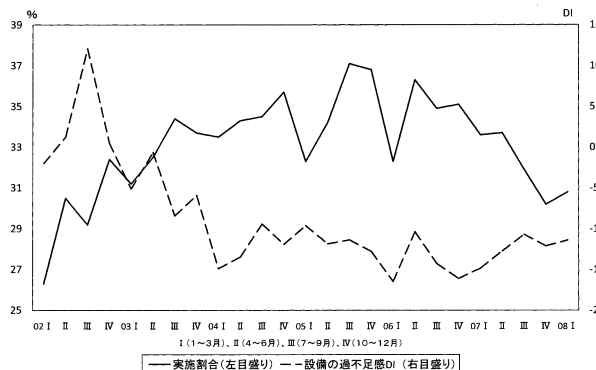
また、業種別では前回指摘した製造業の設備投資実施割合の低下は、今期再び上昇（38.1%→34.8%→39.4%）を示した。次期計画割合も同じ時期に上昇（33.1%→35.6%→41.7%）とな

っている。この製造業の動向に注目してみよう。今回の調査では、冒頭に指摘した景況全体についての懸念があるが、経営上の問題点における「仕入単価の上昇」「仕入先からの値上げ要請」の2007年当初からの上昇が加速し、それらが製造業において顕著であることが注目される。しかも、設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）が、製造業においてはこの1年間連続して不足傾向の強まり（△14→△16→△18→△23）が見られる。さらに、製造業の設備投資実施目的が他業種に比較して「合理化・省力化」において高い（36.6%）。製造業におけるそれらの特徴が製造業の設備投資の景況全体の様相とは異なる背景とさせている。因みに、設備投資計画なしの理由を製造業で見ると、「自業界の先行き不透明」が断然多く、前回から急増（19.4%→42.4%）となっている。原材料等の費用価格の上昇を設備投資による合理化努力で乗り越えようと回答した企業がいる一方、自業界の先行き不透明感から設備投資に踏み切れない企業も同時に存在することが理解できる。

設備投資の実施・計画割合



設備過不足感DIと、設備投資実施割合



設備投資環境は悪化の方向に

今回、設備投資の顕著な下降傾向は見出すことはできないが、冒頭に指摘した景況全体の明確な下降傾向が、今後の設備投資にどのように影響を与えるかの懸念は依然として残る。金融環境は、一時の金利上昇は解消されつつあるものの、借入難度（前年同期比）の容易割合がなお大きいのが、確実にその割合は小さくさせている。また資金繰りも窮屈割合が増加している。設備過不足感DIも製造業を除いては不足から過剰に転化する方向にある。現在の状況は総じて設備投資の必要を迫ってはいるものの、設備投資に踏み切る条件を欠いているといえよう。

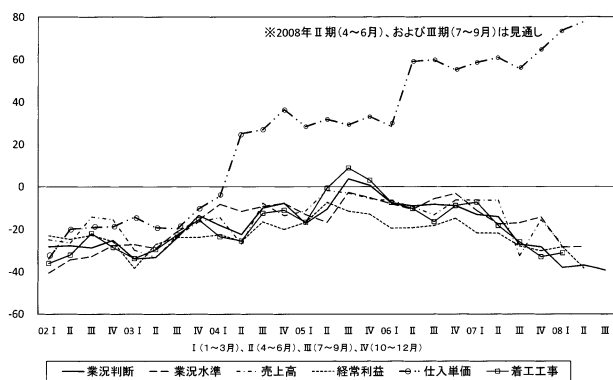
〔V〕業種別動向

(a) 建設業

新たな不安材料を抱える建設業

建設業は、昨年6月の建築基準法改正にともなう認可手続きの混乱や、その後の着工の停滞に

建設業の業況判断DI



30→△28と低迷が続いており、採算水準DIも9→2と後退した。業況が改善しないなかで、資材価格の上昇が続き、赤字に転落する企業が増加している。

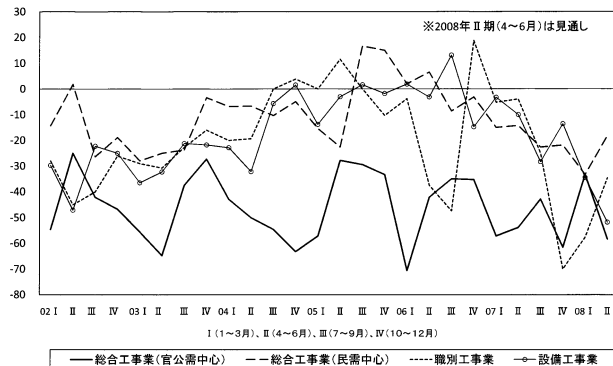
次期（2008年4～6月期）の見通しも厳しいものとなっている。業況判断DIは△37、業況水準DIは△46、売上高DIは△30と、今期並みの低迷が続くと予想している。経常利益DIは、今期以上に悪化して△38となる見通しである。4月に一斉値上げを予告している資材メーカーもあり、今後も仕入単価が上昇するという懸念が広がっている。今期の仕入単価DIは74、次期は78としばらくは高止まりの状況が続くとみられる。

さらに、今年3月末の道路特定財源の暫定税率の期限切れにより、一部の道路工事などが凍結される事態になっている。特に、地方の土木事業者を中心に、いっそうの業況の落ち込みが予想される。建設業にとっては、建築基準法改正、資材価格上昇に加えて、新たな不安材料を抱えることになった。

総合工事業（民需中心）、設備工事業ともに一段と厳しさを増す

次に、建設業のなかで回答企業の多い、総合工事業（民需中心）と設備工事業の動向をみておこう。まず、総合工事業（民需中心）は、業況判断DIが△22→△33、業況水準DIが△38→△53、売上高DIが△12→△29とそれぞれ大幅に悪化した。経常利益DIは、△24→△23と2007年10～12月期同様の水準であったが、採算水準DIは、0→△17へと水面下に大きく落ち込んだ。「公共・民間ともに市況が現状のまま継続すれば、人員削減もやむなしと考える」（長崎、総合建設業）といった深刻な声が寄せられている。

建設4業種の業況判断



より低迷している。また、原油高や資材の高騰がこれに追い討ちをかけている。建築基準法改正による混乱は、業種によっては工期の関係でこの時期になっても受注が途切れがちとなっている企業もある。

今期の業況判断DIは△28→△38、業況水準DIは△30→△45と大幅に悪化し、売上高DIも△22→△32と再び減少傾向を強めた。また、経常利益DIは△

30→△28と低迷が続いており、採算水準DIも9→2と後退した。業況が改善しないなかで、資材価格の上昇が続き、赤字に転落する企業が増加している。

次期（2008年4～6月期）の見通しも厳しいものとなっている。業況判断DIは△37、業況水準DIは△46、売上高DIは△30と、今期並みの低迷が続くと予想している。経常利益DIは、今期以上に悪化して△38となる見通しである。4月に一斉値上げを予告している資材メーカーもあり、今後も仕入単価が上昇するという懸念が広がっている。今期の仕入単価DIは74、次期は78としばらくは高止まりの状況が続くとみられる。

さらに、今年3月末の道路特定財源の暫定税率の期限切れにより、一部の道路工事などが凍結される事態になっている。特に、地方の土木事業者を中心に、いっそうの業況の落ち込みが予想される。建設業にとっては、建築基準法改正、資材価格上昇に加えて、新たな不安材料を抱えることになった。

総合工事業（民需中心）、設備工事業ともに一段と厳しさを増す

次に、建設業のなかで回答企業の多い、総合工事業（民需中心）と設備工事業の動向をみておこう。まず、総合工事業（民需中心）は、業況判断DIが△22→△33、業況水準DIが△38→△53、売上高DIが△12→△29とそれぞれ大幅に悪化した。経常利益DIは、△24→△23と2007年10～12月期同様の水準であったが、採算水準DIは、0→△17へと水面下に大きく落ち込んだ。「公共・民間ともに市況が現状のまま継続すれば、人員削減もやむなしと考える」（長崎、総合建設業）といった深刻な声が寄せられている。

次期（2008年4～6月期）の見通しも厳しいものとなっている。業況判断DIは△37、業況水準DIは△46、売上高DIは△30と、今期並みの低迷が続くと予想している。経常利益DIは、今期以上に悪化して△38となる見通しである。4月に一斉値上げを予告している資材メーカーもあり、今後も仕入単価が上昇するという懸念が広がっている。今期の仕入単価DIは74、次期は78としばらくは高止まりの状況が続くとみられる。

さらに、今年3月末の道路特定財源の暫定税率の期限切れにより、一部の道路工事などが凍結される事態になっている。特に、地方の土木事業者を中心に、いっそうの業況の落ち込みが予想される。建設業にとっては、建築基準法改正、資材価格上昇に加えて、新たな不安材料を抱えることになった。

事DI（「増加」－「減少」割合）は△19→△26、新規契約工事見通しDI（「増加」－「減少」割合）は△8→△18と低迷していることから依然として厳しい状況が続くであろう。

設備工事業も業況判断DIが△14→△34、業況水準DIが△7→△30、売上高DIが△14→△25へと大幅に落ち込んだ。ただし、経常利益DIは、△19→△19と低迷しつつも、採算水準DIは30→32と黒字を維持する企業も一定程度みられる。

設備工事業の次期の見通しは、業況判断DIや業況水準DI、売上高DIなどが悪化すると予想されている。新規契約工事DIは△10→△38と後退し、新規契約工事見通しDIも△17→△44と暗い見通しとなっている。

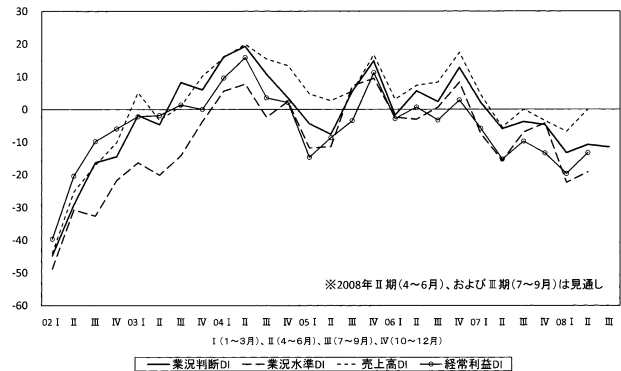
(b) 製造業

不況突入が鮮明になった中小製造業

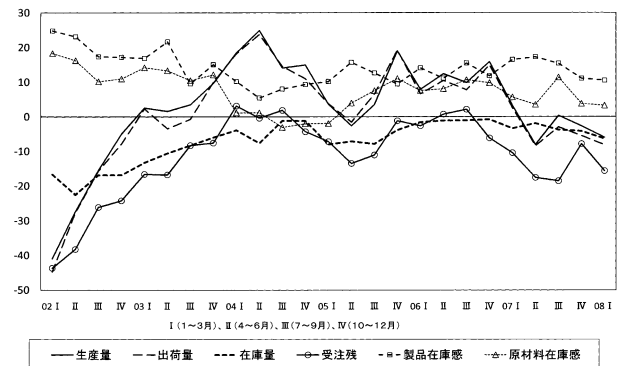
今期の製造業全体の業況判断DI（△5→△13）は、円高に加えてアメリカ市場の不況、原材料価格の高騰ならびに国内消費の低迷などが重なり、急激に悪化した。今後の予測も2ケタのマイナスであり、中国市場の動向如何ではさらなる景況悪化が見込まれる。とくに業況水準DI（△4→△22）は異常な落ち込みを示しており、経常利益DI（△13→△20）と採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合：37→17）の数値も本格的な不況到来を示唆している。今回の不況の大きな特徴はデフレ基調で売価引き上げが困難な中での原燃料価格の高騰である。仕入単価DIは上昇基調が続いているが（06年1～3月期44、07年1～3月期63）、今期の指数はついに80を記録した。最近、大手金融機関を中心に貸し渋りの気配も進んでおり、原料高・製品安状態の改善努力とともに、財務体質の健全化が求められる。

業況判断を業種別に見ると、消費不況の下で繊維工業・繊維製品製造業（14→△56）と食料品等製造業（15→△15）の悪化が目立つが、いずれも中国での生産委託環境の悪化に起因するところが大きい。対中国戦略の再検討が必要であろう。鉄鋼、金属、機械も前期に続いて景況悪化が進展しており、すべての業種で不況の様相が強まっている。原料高による生活必需品価格の引き上げが相次ぐ中では、個人消費関連市場の需要減退は避けられず、

製造業の業況判断DI



製造業の各種DI



危機管理能力の向上が不可欠である。

原料高・製品安状態を是正する取り組みと同友会理念の実践

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合：0→△3→△6）・出荷量DI（「増加」－「減少」割合：△3→△6→△8）は下降基調にあり、繊維の大幅な悪化が注目される。とくに受注残DI（「増加」－「減少」割合：△19→△8→△16）は大きな落ち込みであり、すべての業種で仕事確保が重要な課題となっている。製品在庫感では食料品、繊維、木材の消費財で過剰感が強まっている。

経営上の最大の問題点では「仕入単価の上昇」（63.8%）が群を抜いて高くなっている。そして採算変化理由を見ると、原燃料・資材仕入コスト上昇の販売価格転嫁能力の有無が好転と悪化の分かれ道になっている。この点に関しては自主的経営努力とともに、行政や業界を巻き込んだ適正取引ルールの整備が課題となろう。経営上の力点では「企業の存亡は環境変化に対応する力を持った人が何人いるにかかっている」（山形：木材）という経営の実践が、付加価値増大や新規開拓実現の基礎になる。20世紀型の「待ち工場」から21世紀型の「提案型工場」への転換の鍵は社員の意欲と能力にある。経営指針に基づき全社一丸の創意工夫を生み出す企業文化を持つ強靱な会社づくりへの挑戦の時期である。

(c) 流通・商業

仕入単価の大幅上昇が招いた物価高騰と業況判断の悪化

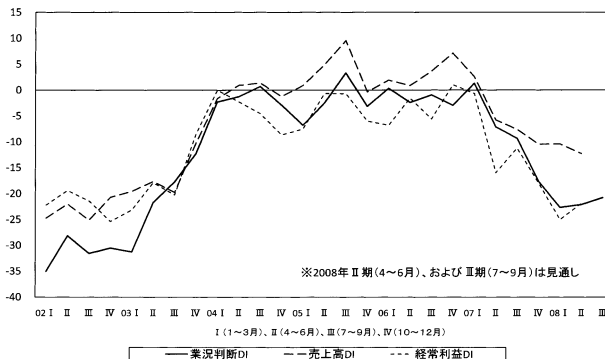
2008年1～3月期の流通・商業の業況判断DIは、△18→△23と悪化傾向にあり、4～6月期見通しも△22と状況は改善が見込まれていない。同様に業況水準DIは△20→△27と悪化し、4～6月期見通しも△27と景気の先行き不安が懸念される。

他方、1～3月期における売上高DIは△10で横ばい、4～6月期見通しは△12と僅かなマイナスが見込まれている。同様に経常利益DIは△18→△25と悪化し、4～6月期見通しはわずかながら改善するものの△22と低迷を色濃くしている。

今回の大きな特徴は仕入価格の高騰にある。すなわち1～3月期の仕入単価DIは、47→60と調査開始以来最高値を付け、4～6月期見

通しについても63と仕入単価はさらに上昇が見込まれている。また、1～3月期の売上・客単価DIは5→12とわずかに上昇傾向を示し、4～6月期見通しも18と幾分かの上昇が見込まれているものの、1～3月期の仕入単価と売上・客単価の格差（「仕入単価DI」－「売上・客単価DI」）は48と調査開始以来の大きな格差となっている。売上・客

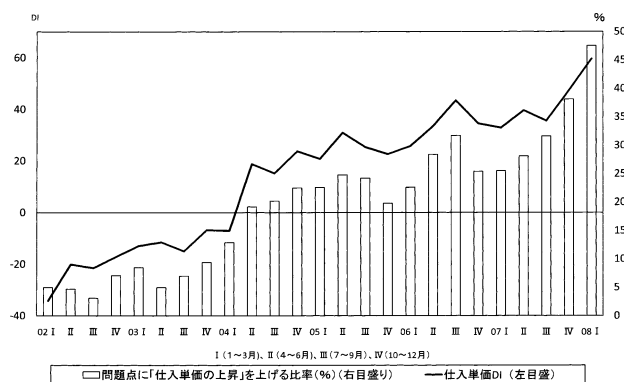
流通・商業の業況DI



単価の上昇は一定あるものの、仕入単価の上昇には追いつかない、言い換えれば価格転嫁ができていない様子がうかがわれる。すなわち物価の上昇を生みつつ、仕入と売上が逆鞘となっている厳しい状況を物語っている。

以上から、今期での流通・商業は、大幅な仕入価格の上昇が売上・客単価DIの上昇を上回り、このことが業況判断DI、業況水準DI、経常利益DIの悪化を呼んでいることが分かる。資材高騰に伴う全面不況の様相がうかがえる。

流通・商業の「仕入れ単価の上昇」



ガソリン価格高騰による景況後退が著しい運輸業と駆け込み需要が存在した小売業

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）別の業況判断DIは、情報通信業のみがプラスで、運輸業、卸売業、小売業、金融不動産業は軒並み後退した。

卸売業では、仕入数量DI（「増加」－「減少」割合）が2007年7～9月期以降減少幅を広げている（△1→△16→△19）。仕入れ価格の高騰が仕入の買い控えを呼んでいるように見える。

今回特に問題視されている仕入単価は、運輸業では回答者全員が高騰したと答え、ガソリン価格の高騰は運輸業において一層問題を深刻化させている。ガソリン価格は4月から道路特定財源問題から暫定税率が廃止されていることから多少小売価格は安くなっているものの、これも今後の動向によっては復活も予想され、運輸業界、卸売業界、小売業界にどんな影響が及ぼされるのか予断を許さない。

以上の結果からは、情報通信業以外での景況後退が著しく、とくに、運輸業でガソリン価格の高騰による大幅な景況悪化が、今期での流通・商業の景況を後退させていることである。

他方、「3月1日から味噌の値上げに伴う前買いへの対応。4月1日から醤油の値上げに伴う前買いへの対応」（長崎、醤油・味噌・ソース・酢の卸売業）との回答は、小売業における駆け込み需要が存在することを示している。

(d) サービス業

対個人は急激に悪化、業況回復への道は遠のいた

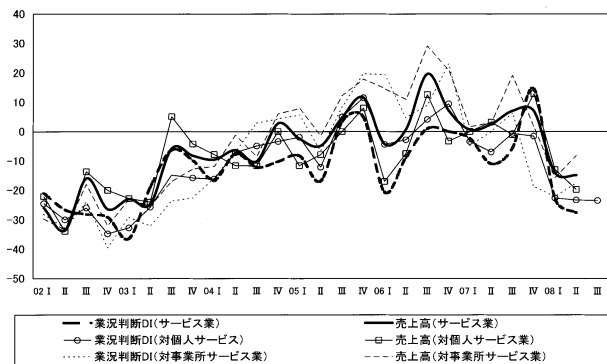
2007年10～12月期調査結果について「対事業所の業況悪化は、サービス業全体の業況が今後は悪化へと向かうシグナルである」と記したが、今回調査時点までに対個人、対事業所双方の業況悪化は加速化し、サービス業全体の不況感が濃厚に示された調査結果となった。

2008年1～3月期の業況判断DIは、2007年10～12月期の△2から△23へと急激に悪化し、次期、次々期見通しも△23、△23と業況の悪化継続が見込まれている。業況水準DIも△2→△25と大きく落ち込み、次期見通しはさらに△30へと落ち込む。売上高DIは7→△14と落ち込み、採算

DIも△2→△17へと悪化を示している。双方とも、この4年間でもっとも厳しい数値を記録している。

このようなサービス業の業況悪化を対個人、対事業所別にみると、業況判断DIは、対個人が14→△23に、対事業所で△19→△22へと、ことに前者の悪化程度が大きい。さらに、売上高DIは13→△13へ、また2→△16へと、これもまた対個人の落ち込みが大きい。取引先企業の業況悪化が対事業所サービス業の業況悪化をもたらしている上に、対個人の大きな落ち込みに示される個人消費の萎縮がサービス業の景気先行きをいっそう厳しいものになっている。

サービス業業況判断DIと売上高DI

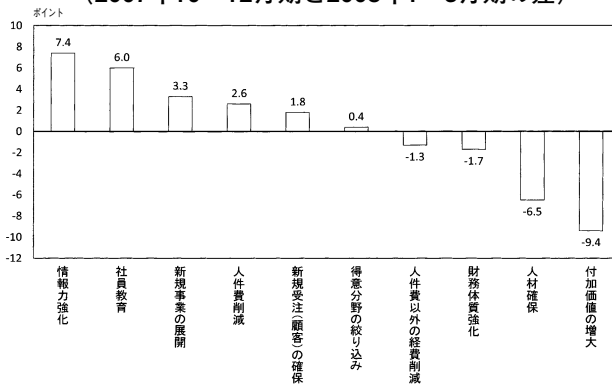


市場変貌には、時代を先読み、経営環境変化に巧みに対応する経営能力が必要

景気変動と国際競争激化の下で、サービス業の存在基盤が大きく変貌する例も出てきている。たとえば、「写真業はデジタル時代になり、個人も事業所も自分で撮影、自分でプリントが可能となり、写真店不用の時代になりました。仕事がなくなり、現像機を維持出来ないお店が増え廃業しております。その中で、当社は新規のお客を発掘し、現状維持出来る仕事量を確保しています。その努力はこれからも続けます」(福島、写真業)という記述は、製造業でいえば印刷業、ことに軽印刷業が経験してきたように、技術革新が社会に大きな利便性をもたらす反面、サービス業にもその一方で専門的な事業機会が技術革新の成果に代替されるということが起こってきている。

写真業ほど明示的ではないが、事業基盤が大きく変貌しつつある事例は少なくない。その場合、実直であり、何ひとつ間違った経営判断は行っていないのに、経営者はいきなり経営困難に直面させられる。近年、経営者に求められるのは、景気悪化への対応にとどまらず、競争環境と構造変化を遂げる市場、技術変化の動向を先読みし、長期的経営視点から個々の経営環境変化に巧みな対応と判断を行える、より高次の経営能力である。時代が求める経営者の質が変わりつつある。

サービス業の経営上の力点
(2007年10～12月期と2008年1～3月期の差)



〔Ⅵ〕 経営上の問題点

高騰する「仕入単価の上昇」が「仕入先からの値上げ要請」「需要停滞」をもたらす

1～3月期の経営上の問題点（3項目までの複数回答）が示していることは、仕入単価の上昇が、業種、地域、規模を超えて中小企業全体に広がり、中小企業の景況を不況局面に押し下げていることが明確になってきたことである。すなわち「仕入単価の上昇」は42.9%→49.1%と50%台が目前に迫る高騰で最高値記録を更新し、「同業者相互の価格競争の激化」を追い越して経営上の問題点としてもっとも深刻な第1位の問題点になってしまった。1年前の2007年1～3月期が30.6%であったから、この1年間のあいだに20ポイント近く上昇したことになる。まさに急騰である。

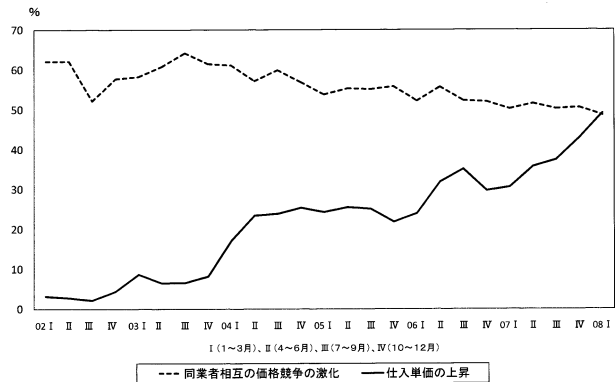
一方、この間30%前後の問題点であった「民間需要の停滞」は、2007年10～12月期に37.6%へ急上昇し、今期もそれが横ばい（37.3%）と高水準の需要停滞が継続している。「官公需要の停滞」も15.0%と、依然として10%台後半の水準にとどまり続けている。

このように今期は、「仕入単価の上昇」が中小企業経営を直撃するとともに、売れ行きも伸びない不況局面に突入していることを明確にしている。

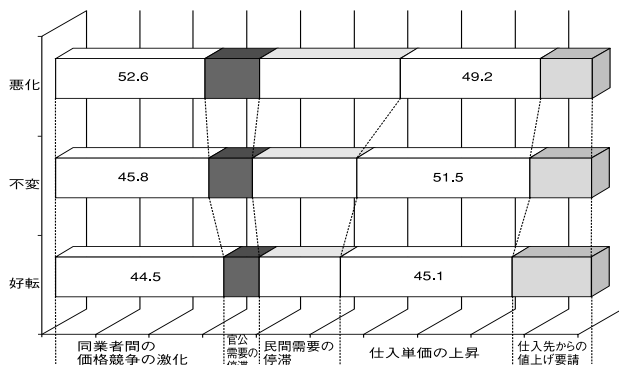
これを、前年同期比の業況判断内訳（好転、不変、悪化）別でみると、今期業況が「好転」している企業は、引き続き仕入単価の上昇には苦しめられている（45.1%）が、「不変」企業（51.5%）、「悪化」企業（49.2%）よりその割合が5ポイント程度小さい。さらに「好転」企業は、民需の停滞や官需の停滞では10～30ポイントも小さく、同業者間の価格競争を問題点とする割合もおおよそ5ポイントは小さい。しかし「好転」企業は、「従業員の不足」（18.7%）など人手に関わる項目は問題点としての割合が相対的に高い。一方、業況「悪化」企業は引き続き、「民間需要の停滞」「官公需要の停滞」などの需要の停滞感（売れない）がきわめて強くなっている。「仕入単価の上昇」という価格上昇要因がこれまで業況の好転、悪化に関わりなく共通していたが、それが相対的に「不変」企業、「悪化」企業に重くのしかかってきているのが今期の状況である。

業種別では、建設業では依然として民需（52.3%）、官需（35.6%）で他業種を圧倒した停滞感が引き続き、同様に「同業者相互の価格競争の激化」（60.4%）も突出している。製造業では、「仕入単価の上昇」がついに63.8%と前期より3.2ポイント深刻度合いを増大させている。また前期に引き続き「仕入れ先からの値上げ要請」「熟練技術者の確保難」の問題点としての割合も他

経営上の問題点（上位2位）の推移
（2008年1～3月期、複数回答）



業況判断内識別経営上の問題点（上位5位、複数回答）
（2008年1～3月期）



業種を圧倒している。流通・商業の「同業者相互の価格競争の激化」（52.5%）は建設業に次いで比率が高い。サービス業では引き続き「従業員の不足」と「人件費の増加」が他業種より目立つとともに、「仕入単価の上昇」は28.2%と相対的に最も低い。

地域別では、北海道・東北を除いていずれの地域も「仕入単価の上昇」が最大かその次の問題点になり、比率も高まっている。北海道・東北は依然需

要停滞、とくに官公需の停滞感が強くでている。

このように今期は仕入単価の上昇（資材価格・原材料価格の上昇に起因する）は、中小企業全体に広がり、それが深く中小企業を包み込み、様々な問題を引き起こしつつある。他方で、それに加えて民需、官需とも横ばい状況で高止まり水準で停滞している。原材料価格・資材価格上昇は今後日本経済の全局面に影響を及ぼす懸念が大である。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

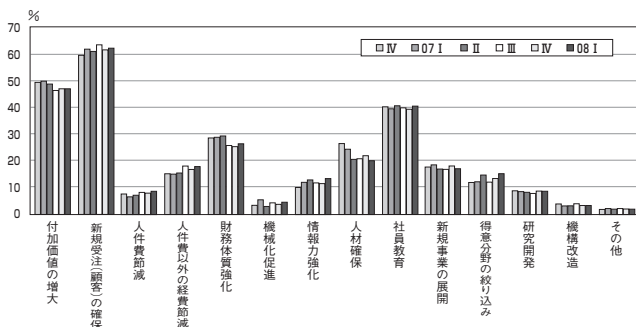
急増する原材料価格高騰に対する懸念の声—価格転嫁の交渉力が試される

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」（62.4%）、2位の「付加価値の増大」（47.0%）、3位の「社員教育」（40.3%）の順位に変わりはない。

今期はいつもに増して原材料価格高騰問題を懸念する記述回答が目立った。しかも、事態は深刻の度を増している。「全鉄鋼メーカーが4月からの一斉値上げ（20%）を発表…今回は今までと異なり、短期間で大幅な値上げのため、お客様もそれに速やかに対処しなければ生死に関わる問題である。まさにスタグフレーションへの突入か…」（大阪、金属材料販売）。

しかし、簡単には価格転嫁できない。「4月以降、材料が値上りするので、関係先へアナウン

経営上の力点



スするも、発注単価を見直す気配なし」（鹿児島、建築内外装工事業）、「年末より、販売価格値上交渉進めています。それを機にして輸入品に切り替えられた。単なる価格対抗でなく、新アイテムでメリットを出せる方法で対応をとりたい」（大阪、塗料製造販売）。まさに、価格交渉力が試されている。「販売価格のアップ交渉の成果がすべ

て！」(東京、化学品開発・製造・販売)、「価格改訂(値上げ)の実施が実現するかどうか、この業界の将来がかかっている」(愛知、納豆製造販売)。価格転嫁一本槍だけではない対応もある。「商品価格を上げられないので、新たに配達料金を設定した」(東京、冠婚葬祭用生花販売)、「今回の大手ビールの値上げをきっかけに、地方ブランドの発掘と販路開拓(営業力強化)を行い、独自性を強めて行く」(埼玉、酒、食品販売)。

何をなすべきか—景気後退に備え、どういう手を打つか

現状の厳しさはリアルに認識する必要がある。「現在の当地は、互いに倒産がささやかれ、身内で後継している会社が次々と倒れ、経営者の自殺が絶えない(マスコミには出ないが!)」(北海道、土木・建築請負業)、「景況感の先行きにとっても不安を覚える。右肩下がりの状態が7年も続き、改善のメドも立たない」(和歌山、包装資材製造販売)。さらに今、混迷する経済の中で、先を見通せない不安が増大する。「景気の先行きが暗い。液晶分野など一部に明るさはあるが、今回の急速な円高は次に何かが崩れるのではと不安が走る。何が起ころうとも会社が持ちこたえられるように、財務体質だけはしっかりとさせておきたい」(神奈川、精密機械部品製造)。不況の嵐に耐えられる経営をめざして何をなすべきか。次にヒントを探ろう。

①経営の数値管理・原価管理の徹底

経営環境の厳しい時代だからこそ経営の計画的科学的管理の重要性が増す。「部門別に現状を数値化して結果の原因を探る」(新潟、タクシーサービス)。「原価管理に重点を置き、製造計画を立て毎週確認を行い、徹底的に無駄を省き、採算が取れる業務体制を構築することに心掛けた」(北海道、一般機械、プラント設備・設計・製作・取付)。

②経営方針・計画をチェックし、問題・課題を洗い出して実行する

経営計画のPDCAサイクルを回し、そこでの問題や課題を整理して解決への着手ができることから全社的に実践していくことが着実な前進につながる。「今年度の課題・問題点の洗い出しを実施し、成功要因と失敗要因に分け、それぞれ検証を行なう。短期的改善点・方策、中長期的改善・方策別に実践計画を策定し、次年度方針に盛り込む。併せて各部門へ指示を出し、部門方針・目標の中で具体的に示し実行していくことにした」(北海道、測量・建設コンサルタント他)。

③不採算分野からの撤退と得意分野への集中

リスクを覚悟しつつ、不採算分野から勇氣ある撤退が求められる局面もある。「人、物、金の経営資源を有効活用するため、不採算店舗の撤退をはじめ、得意分野の集中投資で切り抜けようと考えている」(東京、食品スーパーマーケット)。「得意分野の絞込みをして、その中で問題点は売りに行くユーザーが少ないことがわかり、現在顧客管理ソフトを購入して立上げ中です。今後は営業もデータで動けるようにします」(愛知、OA機器販売・修理)。

④本業の深掘りか、新展開か

本業の深掘りと新事業展開を同時に進めるか、どちらかに重点を置くか、難しい舵取りとなる。「情報力を高め、新規開拓を今以上に取り組むと同時に、本業深掘り戦略を一層進めていく」

(福岡、管工事業)。「公共、民間共に市況が現状継続となれば、人員削減もやむなしと考える。身を細めても本業死守」(長崎、総合建設業)。「本業で利益が出しづらい環境にあり、本業の資源を生かし、周辺に事業領域を広げ新たな収益減を生み出す。3年を経過、新たな第3の事業として育ってきた」(広島、酒、食品卸売業)。

⑤新しいマーケットへの挑戦と顧客との関係性深化

需要が低迷する中、打開の一つの道は自社の土俵づくり、新しいマーケットの開拓にある。「企業間の連携、新マーケットを作り、新しい商品を新しい技術でニッチ産業を狙う」(岐阜、貯蔵サイロ、集塵機、ロータリーフィーダー)。「『水と石の植木畑』から『イメージを創り楽しむ展示場』への変革をした。設備投資として約2ヵ月分の売上を注ぎ込み、春からの売上に期待しています」(富山、造園工事業)。もう一つの方策は、顧客満足、関係性の重視。「特定顧客との関係を重視するマーケティングへ。他社との取組みの違いを目指す。IT時代に生き残るため」(新潟、総合印刷一般、同人誌、一般看板)。

⑥企業の存亡かけた人材確保・育成で不況の嵐に立ち向かう

やはり、人材育成、社員教育が中小企業の存立条件であり、発展の要となる。「生き残っていく知恵をいかに社員に身を付けさせるか、いかに学ぶ喜びを植え付けるか。企業の存亡は環境変化に対応する力を持った人が何人いるかにかかると考えています」(山形、木材・木製品等製造)。「従業員の志気を高めるため、一日全店を休業し決起大会を何年ぶりかに行い、結束を促すようにした。…社員一人一人の力を引上げ、活かせるように基本からもう一度見直す態勢を作る」(宮崎、サービス業)。

激変する経営環境を見据え、足元を固める

先に見たように、2008年度の中小企業景気は後退局面に入った。こういう時こそ、外に大きく視野を広げつつ、社員と現状認識を一致させ、危機感を共有しながら、足元をしっかりと固めて前進する決意が求められる。

同友会景況調査報告(DOR) No.82

2008年4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(代) 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

頒価 200円(送料別)