第93号

同友会景況調査報告（DOR）

（2010年10～12月期）

駆け込み反動減から 2011年初、景況悪化

〔概要〕

2011年初景気は一陽来復ではなく寒波襲来となりそうである。

DOR10～12月期調査によると、2010年7～9月期に比べて10～12月期は業況判断DIで0から3へと3ポイント上昇した。だが、内訳は製造業が16から6ポイント悪化したにもかかわらず、非製造業の流通・商業、サービス業の駆け込み需要に支えられた改善によって、なされたものであった。流通過程主導の片肺飛行であったといえる。

この脆さは2011年1～3月期にあからさまになる。すなわち同じ業況判断DIの次期見通しでは2010年の10～12月から3→△10と13ポイント下降する見込みなのである。内訳では製造業は10→△5とマイナスに転じ、建設業も9ポイントほどマイナスを拡大、流通・商業が11ポイント、サービス業が17ポイント急減する様相である。

菅再改造内閣が発足したが、ねじれ国会では機動的な景気対策は期待できない。それだけに地域経済を下から立て直す中小企業憲章にもとづく中小企業振興基本条例制定運動は重みを増している。

〔調査要領〕

(1) 調　査　時　2010年12月5～10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　2,411社より921社の回答をえた（回答率38.2%）
（建設154社、製造業319社、流通・商業276社、サービス業166社）
(5) 平均従業員数　①役員を含む正規従業員数39.4人
②臨時・パート・アルバイトの数37.1人

【DORの眼】

「雇用を守る」ために、企業の社会保障費負担の軽減を!

立教大学　山口 義行

「社会保障費の負担が軽減されるなら、あと1人でも2人でも従業員を増やしたい」――こう語る中小企業経営者は少なくない。所信表明演説で、「一に雇用、二に雇用、三に雇用」と叫んだのは菅首相。その思いが本物であるなら、現場の中小企業経営者のこんな声に耳を傾けて、とっくに「企業の社会保障費負担の軽減」を政策化しているはずである。ところが、実際に彼が選んだ施策はこれではない。それは「法人税減税」で雇用を守るというものであった。

法人税減税で本当に雇用が守れるのか

法人税を引き下げれば、海外に出ていこうとする企業も国内にとどまり、雇用を守ることができる。さらに減税で増えた利益を企業が国内投資に回してくれれば、あらたに雇用が生まれる。これが「法人税減税」を選択した菅首相の「論理」である。

だが、本当にそんなにうまくいくのだろうか。私にはとてもそうは思えない。

第一に、減税によって企業の利益が増えたからと言って、それを企業が従業員の新規採用に回す保証は全くない。それどころか減税はリストラを促進することにさえなりかねない。なぜなら、雇用を抑制し、人件費を削減して利益を増やした企業ほど、法人税減税の恩恵をより多く享受することになるからである。

第二に、法人税減税は、経団連に所属するような一部の大企業にとっては朗報かもしれないが、「赤字」にあえいでいるか、カスカスの利益に耐えている多くの中小企業にとってはほとんど利益の増加に貢献しない。したがってまたそれら企業の雇用増にも貢献しない。

企業の社会保障費負担の軽減こそ雇用を生む

法人税の5%減税のためには、2兆円近い原資が必要になるという。それだけの財源をあてるのであれば、それで「企業の社会保障費負担を軽減すべき」だというのが私の主張である。減税と異なり、それは「雇用促進」という政策目標とそのための手段が直結しているからである。

実際、この施策の場合には、雇用を増やした企業だけがその恩恵を受けることになる。たとえば、「本年の新規採用によってあらたに増えた社会保障負担の何割かを政府が税金で補助する」という施策を実施すれば、企業は新規採用者の数を増やせば増やすほど利益になるから、当初予定していた採用数を超えて雇用する企業も現れるかもしれない。

また、この施策は高収益を上げる一部大企業だけでなく、多くの中小企業にも恩恵を与えることになるため、雇用促進の効果も広がることになる。「一に雇用、二に雇用、三に雇用」と叫んだ菅首相が、なぜ「社会保障費負担の軽減」ではなく法人税減税を選んだのか、私にはまったく理解できないのである。

雇用の創出をターゲットにした税体系にシフトさせよ

財源問題をも考慮に入れるのであれば、雇用増に直結しない投資活動については税率を上げるなどの税制改革を実施しながら、他方でその税収増を企業の社会保障費負担の軽減にあてて人を雇いやすくするという税体系のシフトが検討されるべきである。

たとえば、証券売買による利得への課税を引き上げ、それで得た税収増を企業の社会保険料負担の軽減に充てる。資産性所得の税率を引き上げると資金が海外に逃げると懸念する向きもあるが、日本は現在資金流入による円高に悩まされているのだから、そんな心配は必要ない。

ところが、政府は10%に引き下げた証券のキャピタルゲイン課税を20%に戻すという当初の計画を変更し、10%据え置きの方針を打ち出した。厳しい経営環境の中で雇用を確保し、やっとの思いで稼ぎ出した企業の利益には40%の課税をし、何の雇用も生むことなく証券を右から左に売り買いして生み出した利益には、それがどんなに多額の利益であっても10%しか課税しない。これが「雇用、雇用」と叫ぶ菅首相の決断とだというのであれば、その本気度が疑われても仕方ない。菅政権には再考を強く促したい。

駆け込み反動減から2011年初、景況悪化

2010年10～12月期DOR

［Ⅰ］業況…… 4
〔概　況〕…… 4
2011年，世界経済は前途多難。日本経済も混迷の様相
今期回復傾向にあるものの，業種別，規模別にみれば異変
2011年初，景気再後退の可能性，大
〔売上高〕…… 8
今期は改善するも，次期は大都市で急減を見込む
〔経常利益〕…… 9
今期はコスト効果により好転。しかし，2011年初に大きく悪化の様相
［Ⅱ］金融・物価……11
〔金融動向〕……11
2年振りに資金繰りの「窮屈」超過幅拡大
〔物価動向〕……13
仕入単価の上昇圧力再び高まる
［Ⅲ］生産性・雇用……14
1人当たり売上高DI，1人当たり付加価値，大きく改善
人手過剰感は収束へ向かう――建設業，サービス業は2年ぶりに人手不足に
［Ⅳ］設備投資……15
設備投資実施状況の改善続くも先行きは不安感にじむ
DIでは設備過剰感から不足感へ転換したが，多くは「適正」と判断
［Ⅴ］業種別動向……17
（a）建設業……17
採算水準は水面下を脱するも，業況水準・売上高は低迷
設備工事業で景況の改善が進む
（b）製造業……19
途上国市場向け輸出と家電エコ補助制度で予想以上の景況判断
経済のグローバル化に対応する業態革新の課題
（c）流通・商業……20
業況，売上高，経常利益は改善するも，次期見通しは楽観できず
流通・商業5業種とも概ね良好，運輸業で仕入値上昇の懸念
（d）サービス業……22
改善はさらに進んだが，景気先行きに警戒感は払拭できない
経営者の脳裏から去らないリーマン・ショック以降の「悪夢」
［Ⅵ］経営上の問題点……24
「価格競争の激化」の上昇つづく
需要停滞から次期見込暗く
50人を境にして変化する問題点の指摘
［Ⅶ］経営上の力点……25
2大項目「新規受注（顧客）の確保」「付加価値の増大」は変わらず
2011年の中小企業経営の方向性

〔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］

2011年，世界経済は前途多難。日本経済も混迷の様相

2011年､最大の関心は本年が2008年9月のリーマン・ショックに端を発する世界同時不況終息の年になるかどうかであろう。

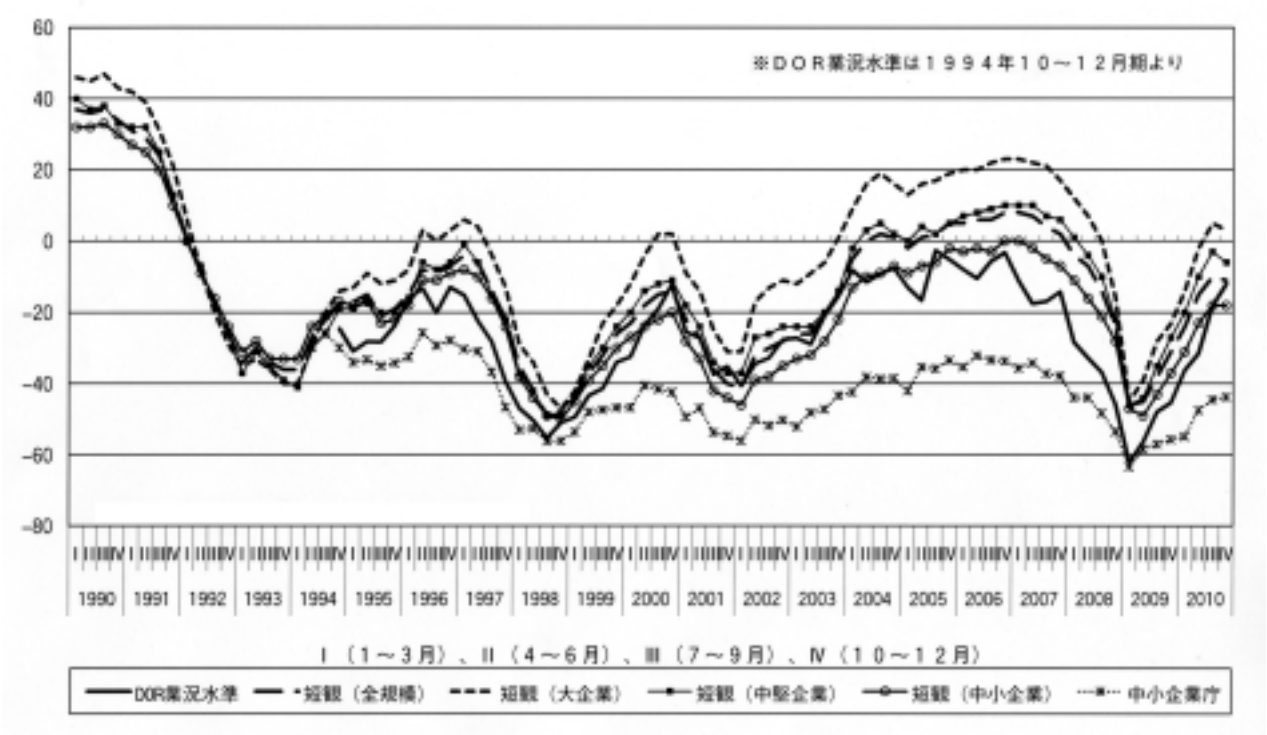
2011年がどうなるかは2010年、世界経済がどの程度回復したかによる。

2010年の前半は、中国、ASEAN諸国、NIES諸国のアジア新興国・地域の好調が日本経済を引っ張ったが、他方、ヨーロッパではギリシャ財政危機がアイルランドに波及し、ユーロ危機が拡大。アメリカ経済は減税など70兆円規模の財政出動にもかかわらず年度半ばで景気は減速。年後半は、11月に円相場が80円台と過去最高値に迫る円高加速で企業心理が冷え込み､9月以降、エコカー補助金・家電エコポイント制度による駆け込み需要とその終了・縮小による反動減にさらされている。

政府も10月の月例経済報告で景気判断を「持ち直し」から「足踏み状態」へと下方修正し、景気の失速を認めるにいたっている。

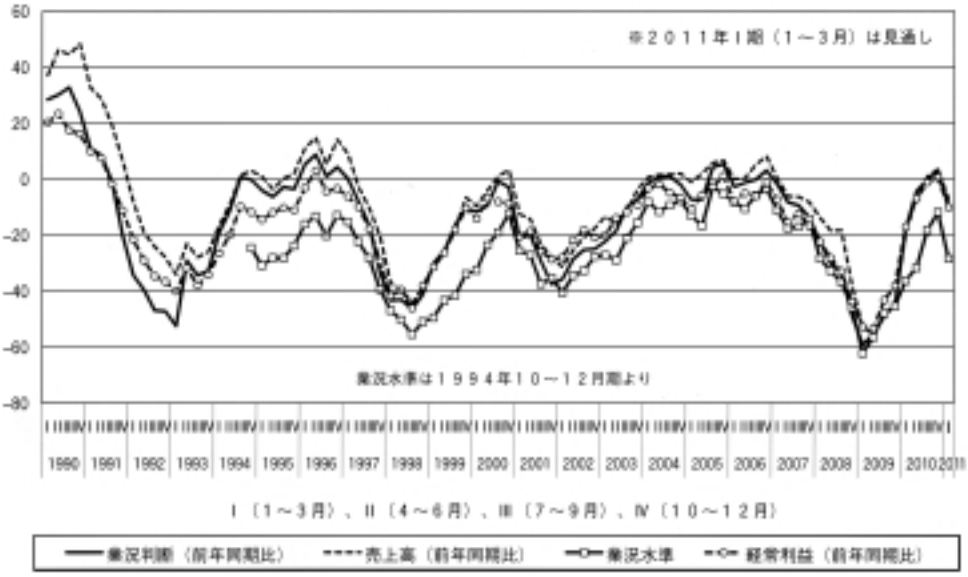
したがって世界経済と連動する日本経済という視点からすると､3つのポイントがある。第一は中国経済がどうなるか。中国は高進するインフレ、不動産バブルを押え込むため金融緩和から金融引締め転換したが、この引締めが景気悪化を招かずにソフトランディング（軟着陸）できるかどうか、第二は、2011年4月15日、ポルトガル、スペインで国債大量償還の期限が到来するが､EUの支援なくして乗り切れるかどうか節目を迎える。第三はアメリカ経済の回復テンポである。アメリカの大企業はリストラ効果により収益は上昇しているが、失業率10%近くで高止まりである｡アメリカの国内総生産の約7割を

DOR、日銀短観（全規模・大企業・中堅企業・中小企業）、中小企業庁



個人消費が占めているが、雇用低迷が続けば家計所得は伸び悩み、消費は回復しない。また住宅ローンが持ち家価格を上回る「債務超過」世帯が累増しているが、それが解消に向かわないと消費の回復も望めない。雇用と住宅から目が離せない。

業況DI、業況水準DI、売上DI、経常利益DI



政治面では2010年7月11日の参議院選挙では民主党44議席、自民党51議席と民主党が大敗し、過半数割れに追い込まれ“ねじれ”国会が現出。9月17日菅改造内閣が発足。だが沖縄の米軍普天間基地の名護市辺野古への移転問題、尖閣諸島沖での海上保安庁の巡視船と中国漁船の衝突問題などで支持率は20%を割る“危険ライン”にまで低下、2011年1月14日、菅再改造内閣が発足。6月までに“平成の開国”―TPP（環太平洋パートナーシップ協定）の参加と社会保障と税の一体改革という二つの難題にメドをつけるとしているが、着地へのハードルは高いというのがジャーナリズムの見方である。

それではこの間の景気はどのように推移しているかみてみよう。

今期回復傾向にあるものの，業種別，規模別にみれば異変

2010年12月15日に発表された日銀短観（企業短期経済観測調査）によると、大企業・製造業は前月9月調査の8が5と3ポイント悪化した。これは09年3月以来、7期（1年9カ月）ぶりの悪化である。新聞各紙は円高、エコカー補助金の終了の影響を受け、自動車・電気機械のDIが悪化したことに注目している。ちなみに自動車は32が21と11ポイント悪化、電気機械は14が2と12ポイント悪化で2ケタの悪化をみている。

また大企業･非製造業も2が1で1ポイント悪化している。

したがって大企業･全産業では5が3と2ポイントの悪化である。

これに対し中小企業・製造業は△14→△12で2ポイントの改善であるが、中小企業･非製造業は△21→△22で1ポイント悪化をみた。したがって中小企業・全産業では△18→△18で変化幅ゼロとなっている。

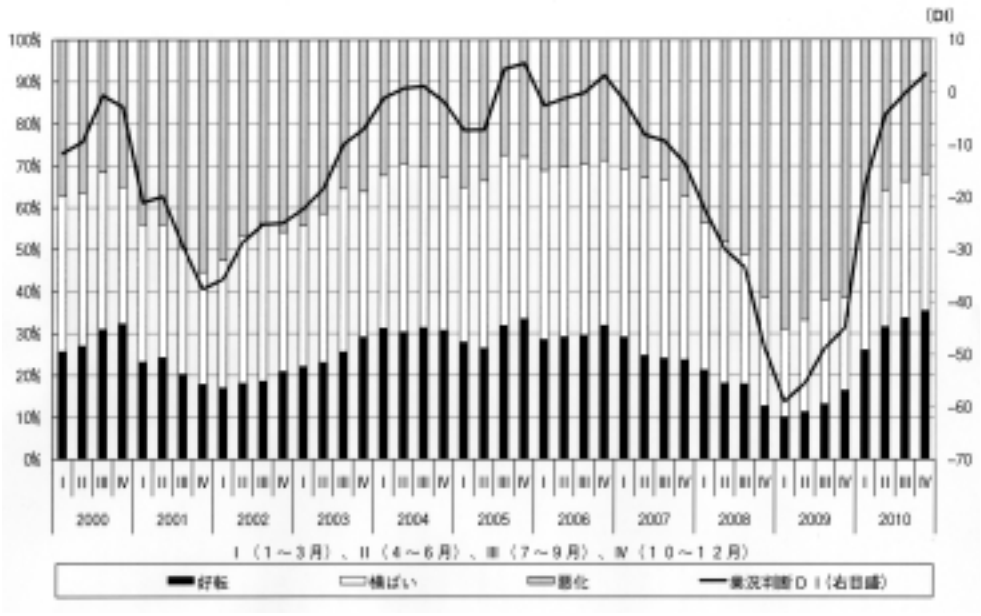
大企業は製造業・非製造業ともプラスであるが、中小企業は製造業がやや持ち直したとはいえ、いずれもなお2ケタ台のマイナスを脱していない。

こうした事情であるから、日本経済全体（全産業･全規模）も△10→△11と1ポイント悪化となっている。

それではDOR10～12月期調査はどうか。

まず業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）でみると、7～9月期の0が3と3ポイント改善をみている。また日銀短観と同一の調査方法を採っている業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）

業況判断DI（前年同期比）――DOR全業種



中部が4→9で5ポイント、近畿が5→10で5ポイントと大都市部はプラスに転じ、そのプラスを伸ばしている。

他方、北海道・東北は△8→△15で7ポイント、九州・沖縄が△10→△11で1ポイント悪化であるが、中国・四国は△1→9で10ポイントの改善である。

でも△18→△12と6ポイント改善をみている。

業種別に業況判断DIをみると製造業が16→10と6ポイント悪化したものの、建設業が△15→△10と5ポイント改善をみている。また流通・商業も△9→1と10ポイント、サービス業も△1→7と8ポイント、それぞれ改善している。

製造業のみが2ケタのプラスであるが、今期プラス幅が縮小したのは懸念材料である。 地域経済圏別では、関東が9→18で9ポイント、北陸・大都市部の回復が進んでいるものの、地方部とくに北海道・東北は大勢に逆行している。

企業規模別では、100人以上が22→△4と26ポイント、50人以上100人未満が11→10で1ポイントの逆転となっているほかは改善をみている。すなわち20人以上50人未満が△1→6で7ポイント、20人未満が△6→△1で5ポイントそれぞれ改善している。これまで牽引してきた50人以上規模層で悪化、50人規模を境に逆転が起きている。

2011年初，景気再後退の可能性，大

それでは現下、2011年1～3月期の見通しはどうなっているであろうか。

比較の意味でふたたび日銀短観に戻ると、以下の通りである。

まず大企業・製造業の先行き（3ヵ月先）では2011年3月は5→△2で7ポイント悪化、非製造業も1→△1で2ポイント悪化。つまりこの3月期は大企業・製造業、非製造業とも前年の12月期以上に悪くなるとみているのである。そこで大企業・全業種も3→△2と5ポイント悪化をみるとされている。

中小企業・製造業でも△12→△23と11ポイント悪化、非製造業も△22→△29と7ポイント悪化。中小企業・全産業も△18→△27で9ポイント悪化すると予想されている。

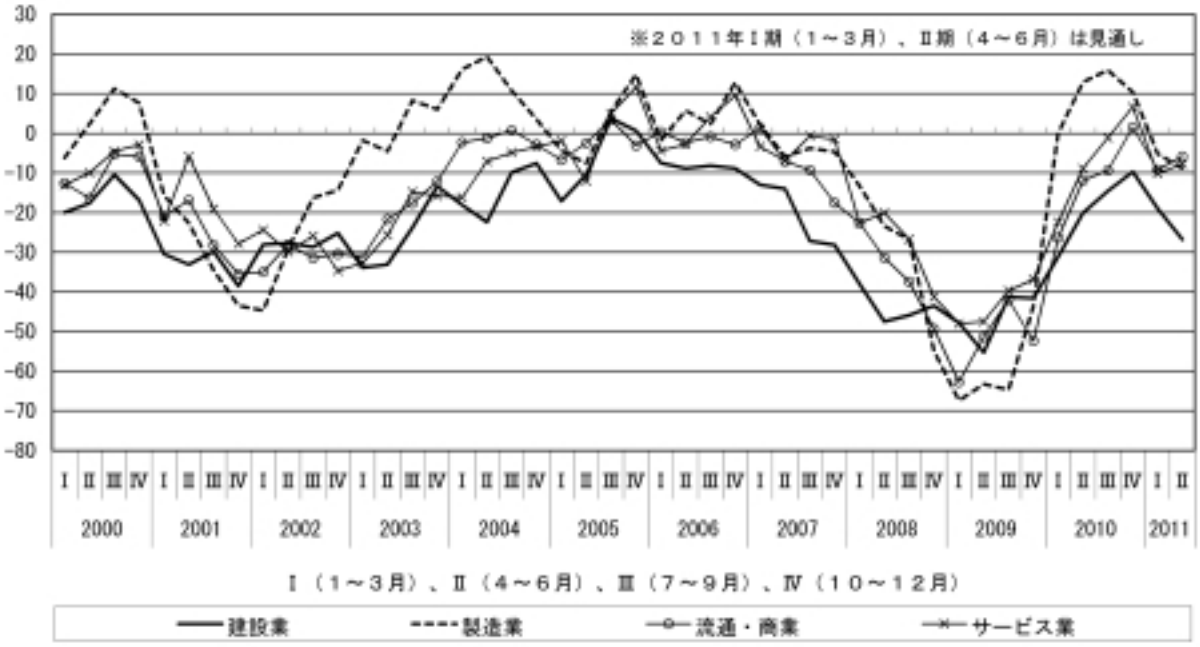
大企業、中小企業とも悪化するが、悪化幅は中小企業のほうが大きいので、ダメージも大との予測である。

ではDORの1～3月期見通しはどうか。まず業況判断DIは、10～12月期の3が△10と13ポイント悪化する見込みである。

業況水準DIでも△12→△28で16ポイントも悪化するとされる。

2010年10～12月期と2011年1～3月期の2期分の大企業の悪化が2011年1～3月期の中小企業に凝縮して現れるという様相である。一巡遅れではあるが、景気再後退局面の可能性、大である。ちなみに4～6月期に関しても△11という予想で

業種別業況判断DIの推移



ある。

もっとも大企業は景気再後退はないとみているとはいえ、今後の景気見通しでは慎重である。1月2日、共同通信社がまとめた主要企業110社へのアンケートでは先行き「横ばい」が75社と最多である。景気の本格的な回復時期については2011年後半が半数の55社で最も多いが、2012年が23社、2013年以降が10社あり、景気の足踏み状態が長期化するとの見方も根強くある。

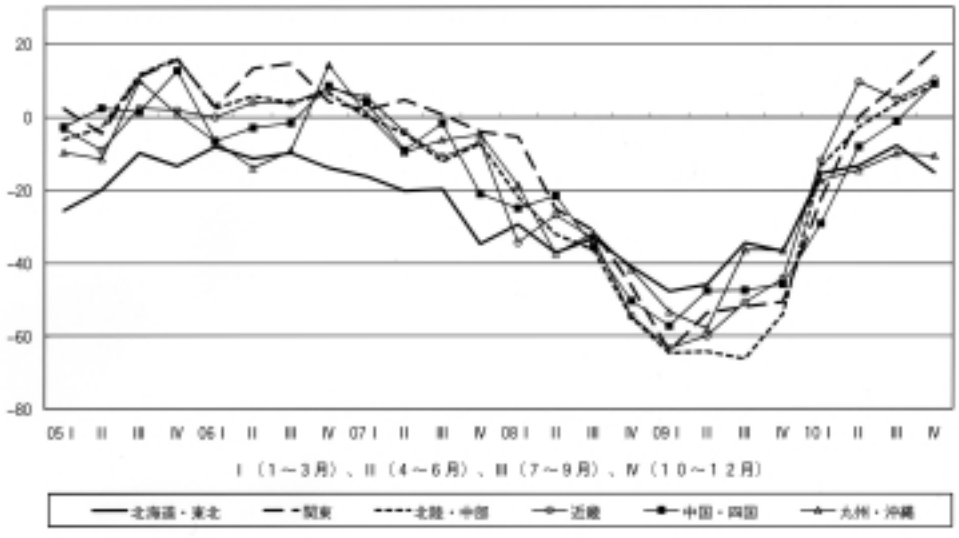
DORの業種別では、製造業が10→△5と15ポイント減、建設業も△10→△19で9ポイント減、流通・商業も2→△9で11ポイント減、サービス業も7→△10で17ポイント減で軒並み悪化の見込みである。

いま製造業について20業種分類によってみると、今回の悪化は、鉄鋼・非鉄金属、金属製品、機械器具と素材加工型3業種の大幅な落ち込み予想による。

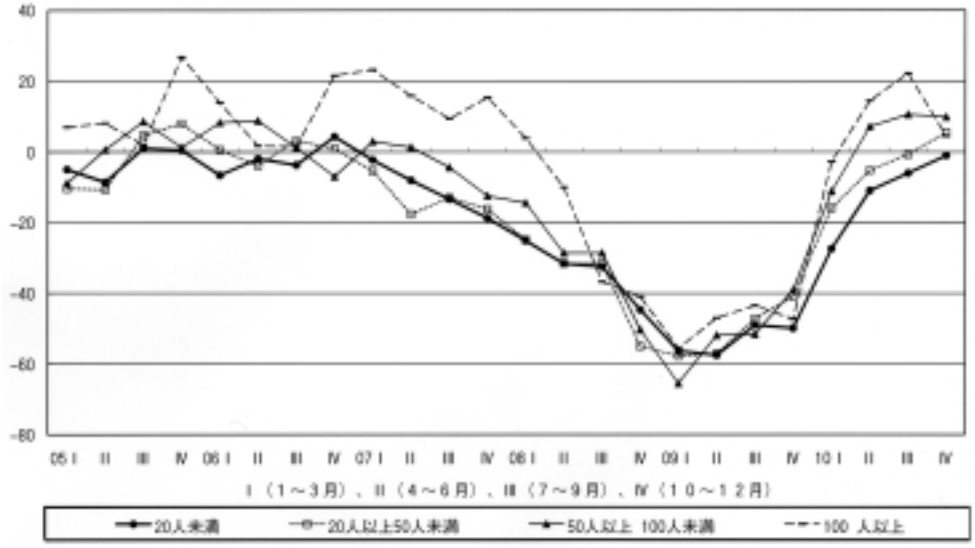
地域経済圏別にみると、関東が18→△3で21ポイント、北陸・中部が9→△15で24ポイント、近畿が10→△14で24ポイント、それぞれ悪化の見込みである。

また北海道・東北も△15→△18で3ポイント、

地域別業況判断DIの推移



規模別業況判断DIの推移



大都市部の方が地方部より激しい落ち込みが見込まれる。

企業規模別では、100人以上が△5→△9で4ポイント、50人以上100人未満が10→△6で15ポイント、20人以上50人未満が6→△7で13ポイント、20人未満が△1→△12で11ポイント、悪化見込みである。

100人以上も悪化が進むが100人以下はすべて2ケタ台の急落であり、企業規模別の業況判断DIの次期見通しは7～9月期と一転すると予測されている。

九州・沖縄も△11→△17で6ポイント、中国・四国も9→8で1ポイントそれぞれ悪化の様相である。

［売上高］

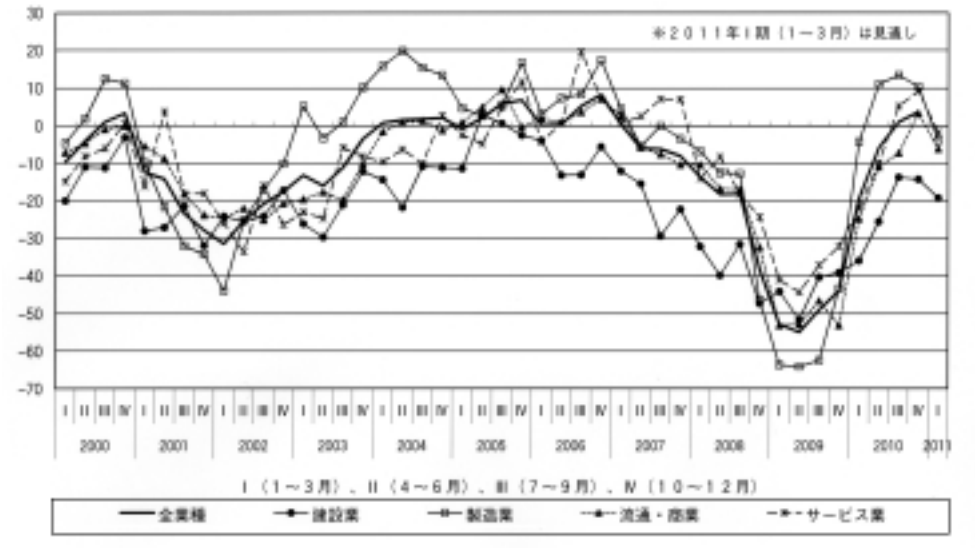
今期は改善するも，次期は大都市で急減を見込む

売上高DI（「増加」－「減少」割合）も全業種で見て7～9月期に比べ、今期は1→4と3ポイント改善し、業況判断DIと軌を一にしている。

業種別では、製造業は13→10と3ポイント減少、建設業は△14→△14で伸びていない。これに対し流通・商業は△7→3と10ポイント、サービス業では5→9と4ポイント増加している。

売上高DIの改善を引っ張ったのは、エコポイントなどの政策的テコ入れに支えられた非製造業、とりわけ流通・商業だったのである。

業種別売上高DIの推移

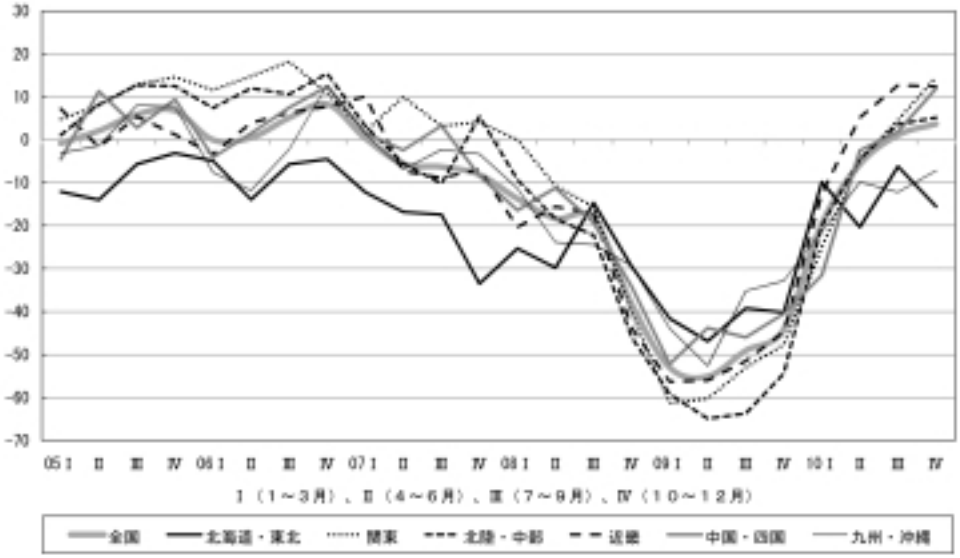


地域経済圏別では、関東が5→15で10ポイント、中国・四国が2→12で10ポイント、北陸・中部が4→5で1ポイントそれぞれ増加をみたが、近畿は13→12で1ポイント減、九州・沖縄が△12→△7で5ポイント、北海道・東北は△6→△16で10ポイント減退している。関東と北海道・東北との格差は31ポイ

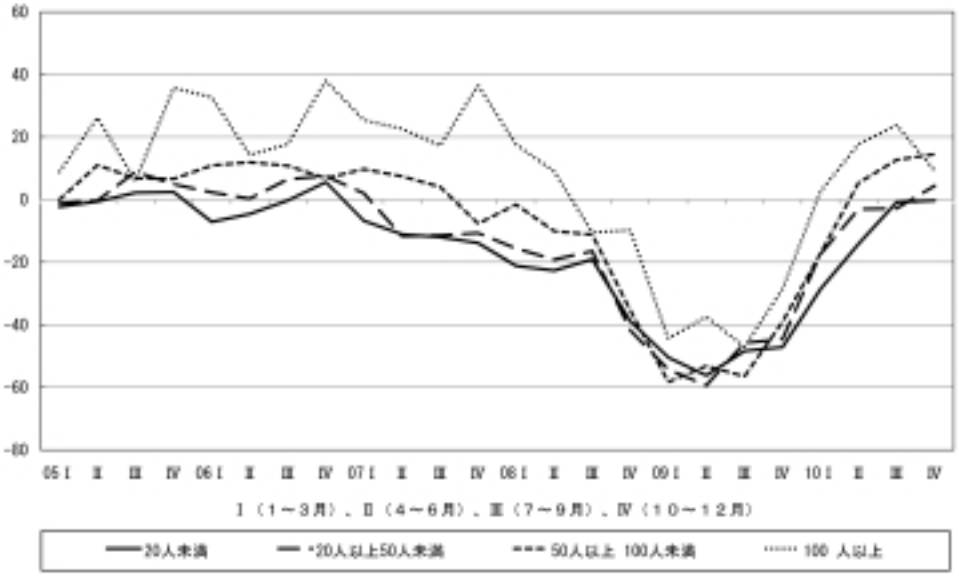
ントにも達している。

企業規模別では、100人以上が24→9で15ポイントと大幅に悪化したが、50人以上100人未満が13→15で2ポイント、20人以上50人未満は△3→4で7ポイント、20人未満が△1→0と1ポイントそれぞれ改善している。売上高の増減は景況判断を左右している。

地域別売上高DI（前年同期比）



規模別売上高DI（前年同期比）



では、2011年1～3月期の見通しはどうか。全業種では4→△6で10ポイントの悪化見込みである。やはり急減するとされる。

業種別では、製造業が10→ △4で14ポイント、建設業が△14→ △19で5ポイント悪化、流通・商業も3→△6で9ポイント、サービス業も9→△2で6ポイントの悪化予想である。したがって、4業種そろってマイナスになるとされている。

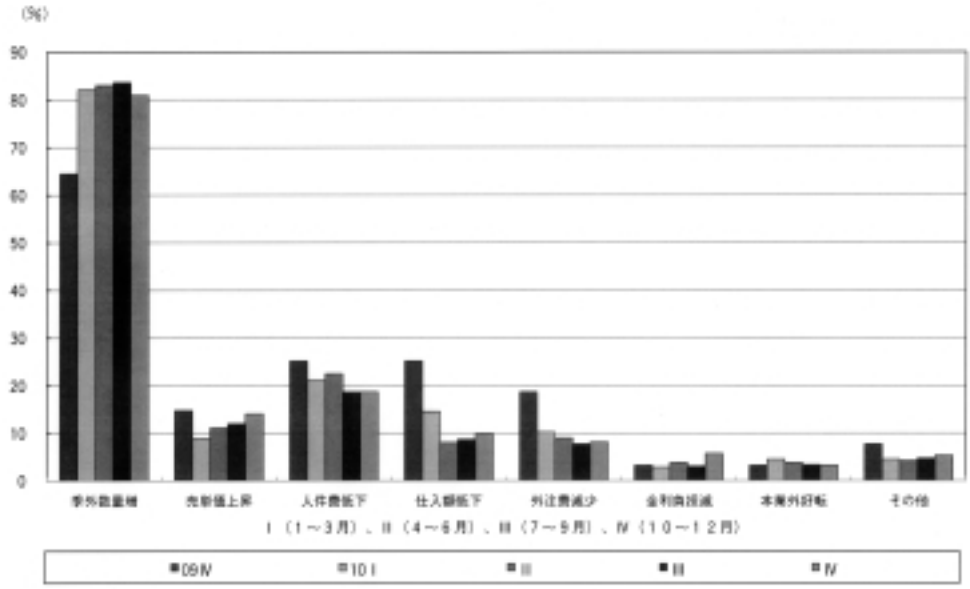
地域経済圏別では、関東が15→△6で9ポイント、北陸・中部が5→△11で16ポイント、近畿が12→△3で15ポイント悪化を予測。他方、北海道・東北は△16→△16で変わらず、九州・沖縄は△7→△17で10ポイント悪化、中国・四国も12→9で3ポイント悪化をみるとされる。大都市部、特に名古屋圏をかかえる北陸・中部は最大の落ち込み予測である。

企業規模別では、100人以上は9→10で1ポイント改善をみるが、他はすべてマイナスになる。すなわち50人以上100人未満は15→△4で19ポイント、20人以上50人未満は4→△5で9ポイント、20人未満は0→△11で11ポイントの悪化見込みである。一転、2ケタかそれに近い急落が予測される。

［経常利益］
今期はコスト効果により好転。しかし，2011年初に大きく悪化の様相

経常利益DI（「増加」－「減少」割合）も△1→1で2ポイントとわずかながら好転している。

経常利益好転理由の推移



そこでその好転理由をみると「売上数量・客数の増加」は83.6%→80.9%と2.5ポイント減っているものの、「売上単価・客単価の上昇」が12.0%→14.1%と2ポイント、「原材料費・商品仕入額の低下」が8.7%→9.9%と1.2ポイント、「金利負担の減少」が3.0%→5.7%で2.7ポイント上昇となっている。

つまり、数量効果ではなく、コスト効果のほうが大きい。日銀の低金利政策と円高もそれなりに利いている。

業種別では、製造業は12→9と3ポイント減、建設業は△18→△18とか割らず、流通・商業は△4→△1と3ポイントの改善、サービス業も△4→6と10ポイントの改善で、非製造業主導の改善である。

地域経済圏別では、関東が7→15と8ポイント、北陸・中部が1→6と5ポイント、近畿が1→13と12ポイントの改善、大都市部の改善が目立つ。他方、地方部では中国・四国が△1→5と4ポイント改善しているものの、北海道・東北は△7→△16と9ポイント、九州・沖縄も△8→△21と13ポイントそれぞれ悪化をみた。日本列島の両端で苦戦を強いられている。

企業規模別では100人以上が23→0と23ポイントの大幅減、50人以上100未満も16→10と6ポイント減であるのに対し、20人以上50人未満が△6→2と8ポイント、20人未満は△4→△3と1ポイント、それぞれ改善をみている。

売上高、経常利益とも100人以上の大幅な急落は、群を抜いている。

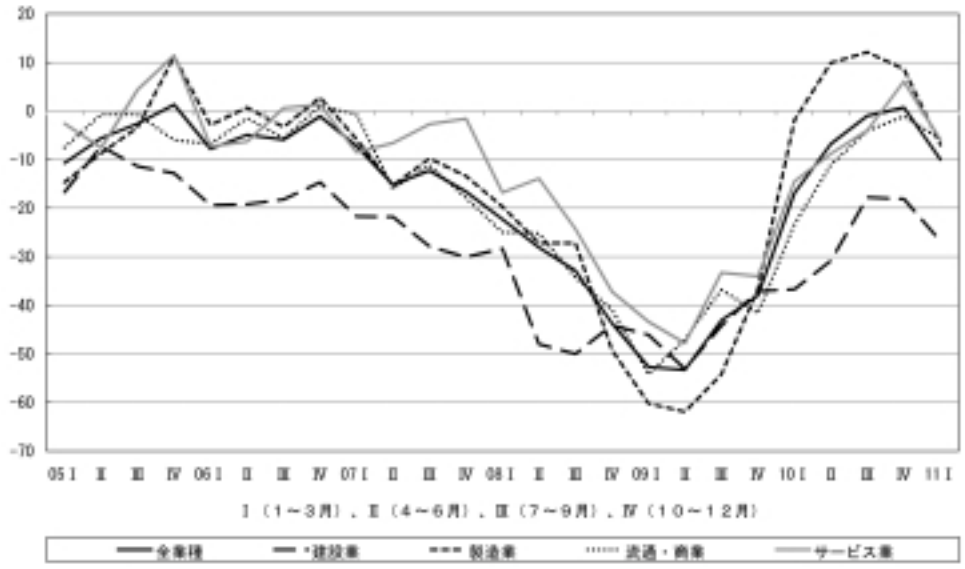
それでは、2011年1～3月期の見通しはどうか。

まず全業種では1→△10と11ポイント急減する。売上高より経常利益のほうが大きく減少するとみなしている。

業種別では製造業は9→△7で16ポイント、建設業が△18→△27で9ポイント悪化。流通・商業も△1→△6で5ポイント、サービス業も6→△6で12ポイントの悪化、なかでも製造業は最大の減少幅となる見込みである。

地域経済圏別では、関東が15→△2で17ポイント、北陸・中部が6→△12で18ポイント、近畿が13→△13で26ポイントと、いずれも2ケタ台かそれ以上の悪化見込みである。他方、北

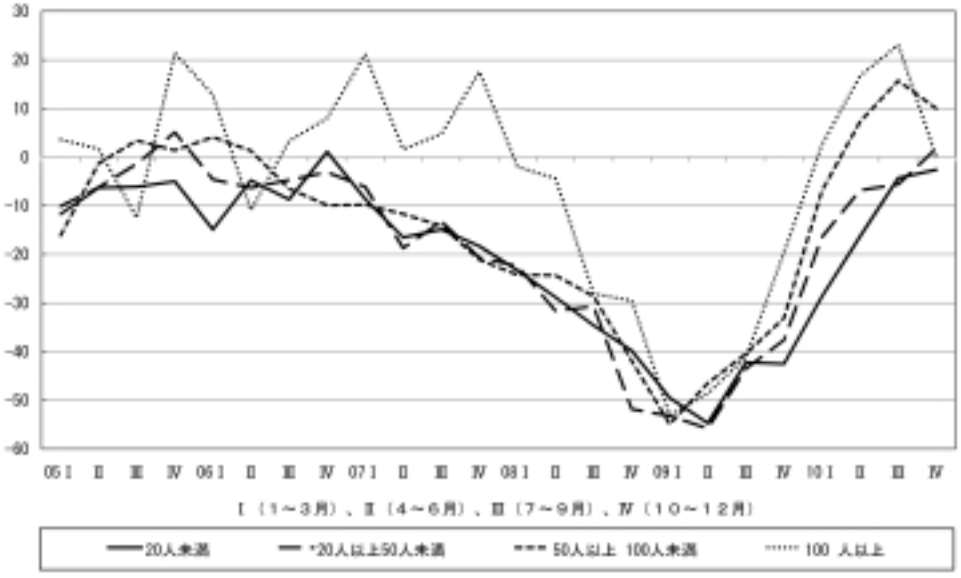
業種別経常利益DI（前年同期比）



海道・東北は△16→△16、九州・沖縄も△21→△21、中国・四国は5→5で悪化のままか不変が見込まれる。

企業規模別では、100人以上は0→△3で3ポイント、50人以上100人未満は10→△10では20ポイント、20人以上50人未満は2→△9で11ポイント、20人未満は△3→△10であるから、全規模で悪化をみると予想されている。

規模別経常利益DI



〔Ⅱ〕金融・物価

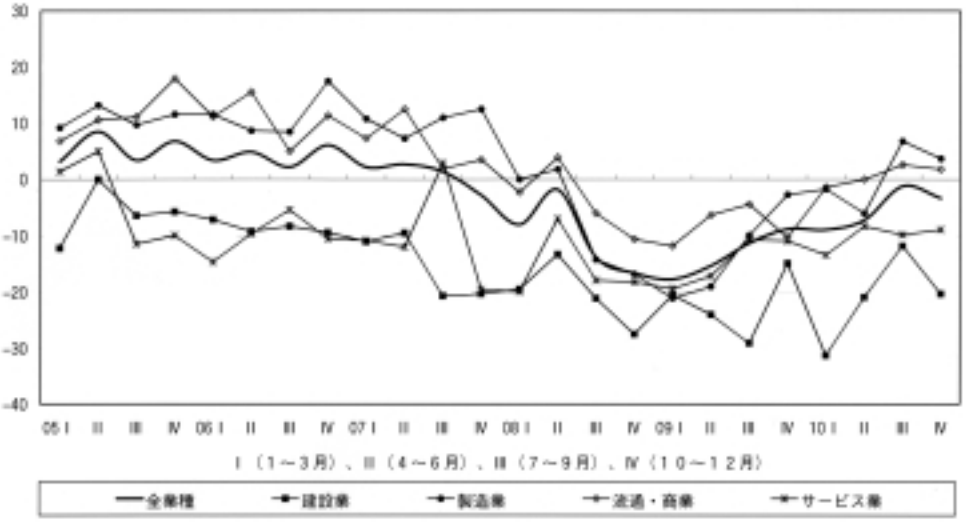
〔金融動向〕

2年振りに資金繰りの「窮屈」超過幅拡大

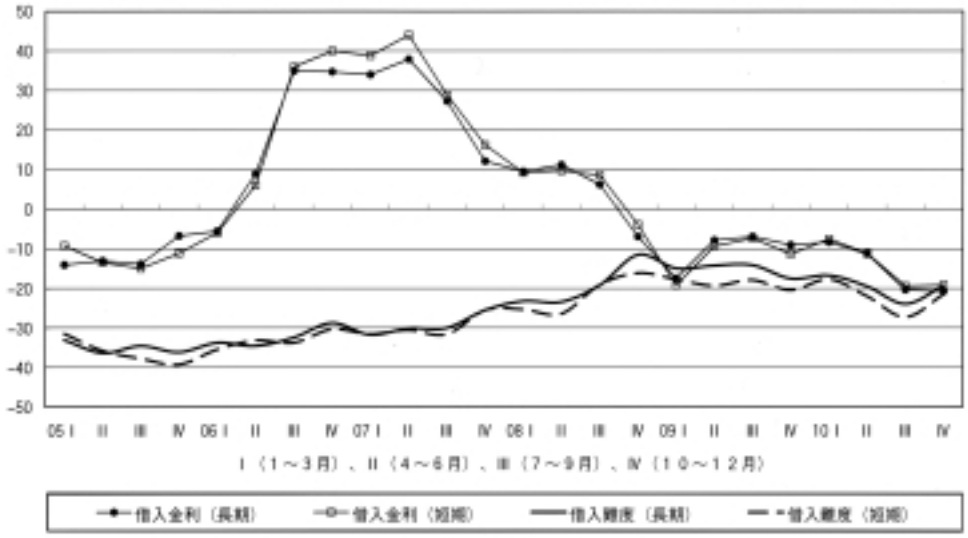
2010年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合－「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は7～9月期調査から2ポイント「窮屈」超過幅が拡大して△3となった。2009年4～6月期以降、着実に窮屈感が和らいできた資金繰りDIであったが、ほぼ2年振りに窮屈感が増す結果となった。一部業種では駆け込み需要の影響もあって仕事量が増えたこと、また仕入単価の上昇圧力が高まり仕入れコストが増したところに、年末の支払い増加という一般要因が加わって資金繰りがタイト化したものと考えられる。

業種別に資金繰りDIの状況をみると、建設業（△12→△20）が注目される。7～9月期の調査において大幅な改善がみられた建設業であったが、今期は再び窮屈感が増し、4業種中突出した

業種別資金繰りDIの推移



（長・短）借入金利（長・短）DI（前期比）と
（長・短）借入難度DI（前年同期比）



厳しい資金繰り状況に戻ってしまった。また、「余裕」超過を継続した製造業（7→4）、流通・商業（3→2）でも「余裕」超過幅の縮小がみられた。なお、サービス業（△10→△9）は7～9月期同様ほぼ変わりない水準が続いた。

地域経済圏別では、北陸･中部（2→△5）、近畿（1→△15）が「余裕」超過から「窮屈」超過に転じた点が特徴的である。とくに近畿の落ち込みは著しい。また7～9月期調査で大幅な「窮屈」超過幅の縮小がみられた九州･沖縄（△4→△18）でも「窮屈」超過幅が再拡大している。他方、北海道・東北（△8→0）の資金繰りDIは2006年1～3月期以来、約5年振りに水面下を脱した。また、関東（△18→△3）では「窮屈」超過幅の大幅な縮小、7期連続で「余裕」超過を続けている中国･四国(15→22)は今期の調査でも「余裕」超過幅が拡大した。この結果、経済圏別資金繰り格差は7～9月期の33から40にまで拡大し、直近5年間ではもっとも大きい格差を記録した。

企業規模別では、20人以上の各階層で「余裕」超過が続いた。ただし、50人以上100人未満（12→18）で「余裕」超過幅が拡大したほかは、20人以上50人未満（11→3）、100人以上（33→19）とも「余裕」超過幅が縮小している。なお、依然として水面下にある20人未満（△19→△15）の企業規模階層では、「窮屈」超過幅の縮小がみられた。

金融動向に大きな変化は見られない。まず、借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期･長期金利とも引き続き「低下」超過が継続している。短期資金の借入金利は7～9月期調査から変化なくDIは△19、長期資金の借入金利は7～9月期調査から1ポイント「低下」超過幅が拡大してDIは△21であった。各業種ともDIは△20程度で推移しているが、今期では唯一残された建設業でも「低下」圧力が強くかかり、短期資金（△4→△9）、長期資金（△8→△14）とも1年前の水準に落ち着いた。借入難度DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金（△27→△21）、長期資金（△24→△19）とも「容易」超過割合が縮小したものの、依然として大幅な「容易」超過が継続している。ただし、長期資金の借入難度については、建設業（△9→△1）の「容易」超過割合の縮小だけが進み、水面下を脱しようとしている点に注意が必要である。

7～9月期の調査で調査開始以来もっとも低い水準にとどまった借入金の有無（「有り」の割合）は、1.3ポイント増加して78.9%となった。とはいえ、未だ80%台を回復するには至っておらず、企業の資金需要は相変わらず盛り上がっていない。借入金が有ると回答した企業のうち、短期資金の借入金DI（「増加」－「減少」）は7～9月期調査と同じ△12、また長期資金の借入金DIは2ポイント「減少」超過幅が縮小して△15となった。とくに長期資金を必要とする設備投資については、先行き不透明感の高まりを反映した消極的な見方が大勢を占めており、借入は依然と

して低調である。

民間金融機関の中小企業向け融資を信用保証協会が100%保証する「緊急保証制度」の2011年3月末打ち切りが決定された。零細企業向け小口融資の全額保証は続くものの、「銀行の融資態度は慎重になる」との声は強い。4月以降の資金繰り悪化も懸念されることから、財務体質の改善や収益力向上に向けた事前対策を考慮する必要があろう。

なお、受入手形期間DI（「短期化」－「長期化」割合、前期比）は10～12月期の△1から今期△1と横ばいで推移した。

〔物価動向〕

仕入単価の上昇圧力再び高まる

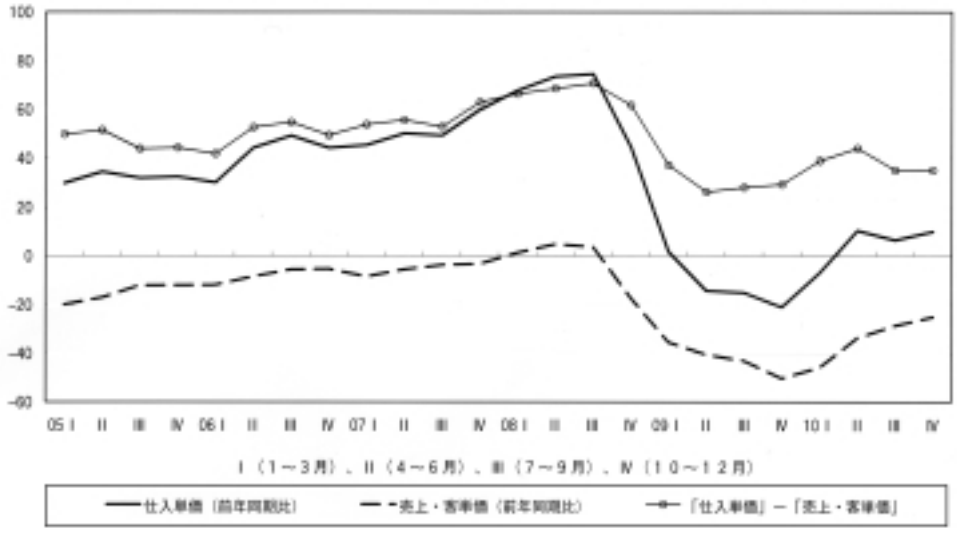
7～9月期調査で落ち着きを取り戻したかに見えた仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は3ポイント「上昇」超過幅が拡大して、10となった。原油や鉄鋼など国際商品価格が上昇に転じたことを受けて、仕入単価が再び上昇圧力を受けたと考えられる。

業種別にみると、製造業（14→19）と流通・商業（0→9）で「上昇」圧力が強くみられ、全体を牽引している。他方、サービス業（7→2）、建設業（3→△1）では「上昇」超過幅が縮小した。建設業の「下降」超過は3期振りである。企業規模別では、20人未満（5→5）で変化がなかったことを除けば、20人以上50人未満（7→12）、50人以上100人未満（6→19）、100人以上（13→14）で「上昇」圧力が強まった。規模のメリットを享受できるはずの100人以上の企業階層においても、7～9月期調査同様引き続き、厳しい状況が続いている点が注目される。

他方、売上単価（「上昇」－「下降」割合）DI（△29→25）は、依然として水面下ながら4期連続の改善が続き、持ち直しの兆しがみられる。

業種別では、流通・商業（△33→△18）の「下降」超過幅の縮小が大きく、全体を牽引した。またサービス業（△19→△18）もわずかに「下降」超過幅が縮小している。対照的に、建設業（△40→△43）と製造業（△24→△25）では「下降」超過幅が拡大している。企業規模別では、20人未満（△31→△26）、20人以上50人未満（△28→△23）の企業規模階層では、「下降」超過幅が改善しており、4期連続の改善が見られた。他方、50人以上100人未満（△22→△25）、100人以上（△23→△28）においては「下降」超過幅が拡大する結果となっており、50人以上の企業規模階層において厳しい結果となった。仕入単価動向、売上単価動向とも今期調査においては小規模零細よりも大きい規模の企業階層において厳しい結果がみられており、このことが少なからず大規模企業階層における業況判断、業況水準、経常利益

仕入単価DI、売上・客単価DIとその差の推移（全業種）



各DIの急後退に影響を与えたものと考えられる。

売上単価はわずかに改善したものの、仕入単価への上昇圧力が再び強まったことで、仕入単価と売上単価との格差は7～9月期とほぼ同じ35のまま維持された。にもかかわらず、採算水準の黒字が拡大したことは、価格動向を吸収するための企業努力の賜物といえよう。ただし、次期以降も仕入単価の上昇圧力が継続するとの見方が強く、価格面からみた収益環境は依然として厳しい状況にあるといえよう。仕入単価の上昇を販売価格にスムーズに転化する経営努力が今年も求められる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

1人当たり売上高DI，1人当たり付加価値，大きく改善

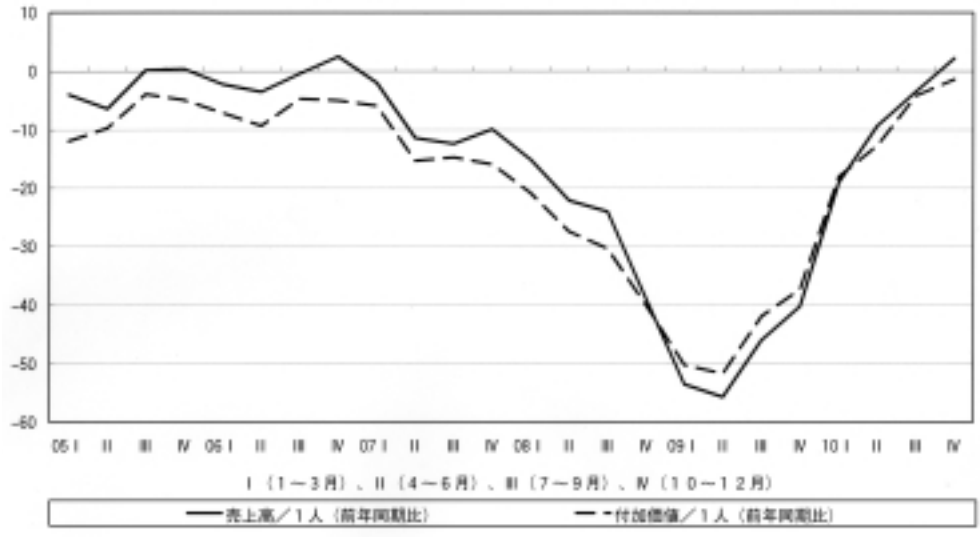
生産性を示す指標は水面にでるか、水面に近づき、大きく改善をみせている。

1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は2と、2006年10～12月期以来4年ぶりに水面に出た。建設業は△22→△15と回復が遅れているものの、流通・商業も△5→4とプラスに転じており、全体として改善傾向が続いている。

これを企業規模別でみると、50人以上規模に続いて20人未満（△7→1）と20人以上50人未満（△7→1）が改善し、これで全規模が水面に出た。ただし100人以上が21→9と10ポイント以上悪化したことに注意が必要である。

1人当たり付加価値DI（「増加」－「減少」割合）も2009年4～6月期の△52から1年半をかけて△1と水面に近づくまで改善している。この水準に到達したのは、2005年第7～9月期、10～12月期の△4、△5から実に5年ぶりである。2009年4～6月期（△52）の、深い落ち込みへの対策がようやく実を結んできたと考えられる。だが、建設業、流通商業より一足早く1人当たり付加価値DIがプラスに転じた製造業、サービス業の改善スピードは減速気味である。この改善傾向が力強さを増していくのか、今後の情勢を注意深く見守る必要があろう。

1人あたり売上高DI、1人あたり付加価値DI（前年同期比）



人手過剰感は収束へ向かう――建設業，サービス業は2年ぶりに人手不足に

雇用面でも、改善が進んでいる。

正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、△1→1と2年半ぶりにプラスに転じている。とはいえ、改善を牽引しているのは、製造業（△3→9）であり、他の3業種はいずれも「減少」が「増加」を上回っている。

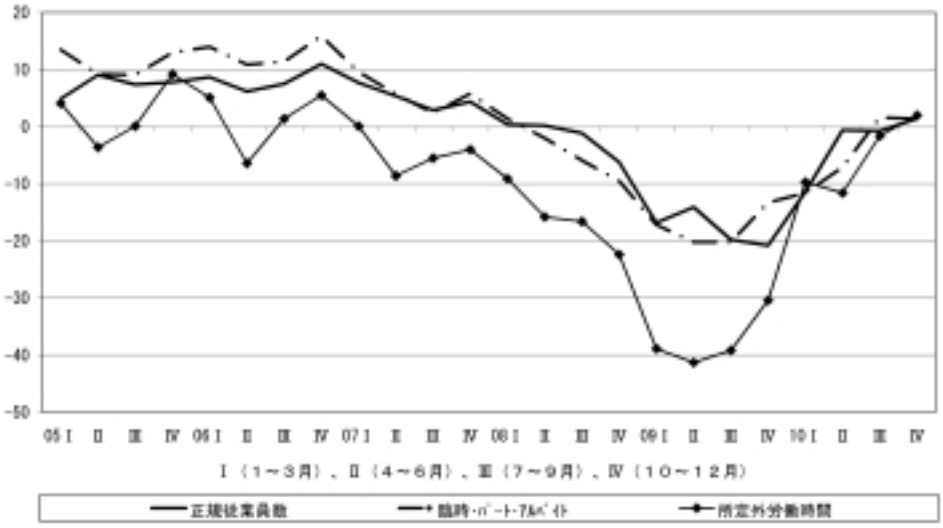
臨時・パート・アルバイト従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、引き続きプラスを維持している。建設業が△2→△11と「減少」が「増加」を上回ったものの、製造業、流通・商業に続いてサービス業が△1→△6と「増加」に転じたことで、3業種いずれも「増加」が「減少」を上回った。

従業員数DIを企業規模別にみると、正規従業員数も臨時・パート従業員数も50人未満は改善傾向にあることに比べて、50人以上の企業規模で改善が停滞気味である。

所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、2007年1～3月期（0）以来約4年ぶりに水面に出た。いずれの業種も改善しているが、今回はサービス業の変化（△9→3）が他業種と比較して大きかった。

人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、7→0と収束に向かっている。今期調査では全4業種で過剰感が減少しているが、とくに建設業（8→△2）及びサービス業（△1→△8）はおよそ2年半ぶりに人手不足に転じている。

正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、所定外労働時間DI（前年同期比）



〔Ⅳ〕設備投資

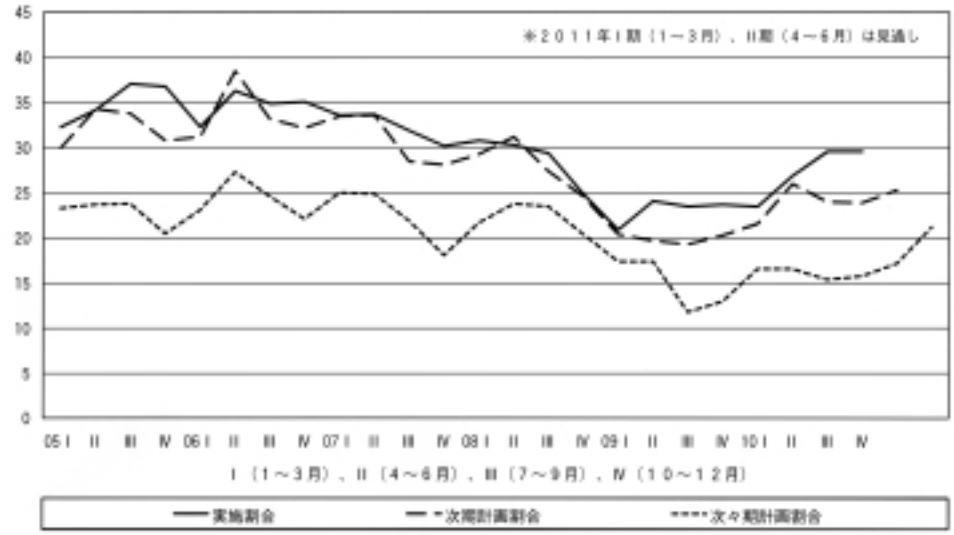
設備投資実施状況の改善続くも先行きは不安感にじむ

2010年10～12月期の設備投資実施割合は、4～6月期26.9%、7～9月期29.6%、今期も29.6%と、設備投資水準の一つの目安になっている30%水準が2期続いたことになる。

これにより、2008年のリーマン・ショック後続いた23～24%台の低水準の設備投資割合から完全に脱却したといってよいだろう。しかも設備投資割合は過去1年全業種で上昇傾向にある。次期（2011年1～3月期）計画割合も7～9月期の23.9%から今期の25.3%へと25%ラインを超えてはいる。しかしそれが、上昇力につながるかどうかは、微妙である。次々期設備投資計画割合もようやく20%台に届いた状態である。とするならば、先行きがこのまま力強く30%台に突入していくというより、このまま横ばい状態、あるいは不安感を抱えたまま進んでいくとみなければならないであろう。

今期の調査では、設備投資の実施目的としては、「能力増強」（35.4%）、「維持補修」（30.9%）、「合理化・省力化」（21.5%）と　7～9月期に引き続き「合理化・省力化」の比率が20%台を超えている。投資内容は「機器設備」「事業所・店舗・倉庫」の割合（7～9月期比）が若干高くなったが、「情報化設備」「自動車等運搬手段」の割合が20%台から10%台に落ち込んだ。また、次期に設備投資をしない理由として挙げられてい

設備投資の実施割合と計画割合



きい。地域経済圏別には関東・近畿の設備投資実施割合が引き続きが30%の水準を上回っており、北海道・東北が今期30%に届いている。

企業規模別には、100人以上層が、中小企業の設備投資が低迷のなかにもかかわらず相対的に高水準を続け、今期も44.8%であった。7～9月期30%台の「50人以上100人未満」層も今期は49.7%と40%台にアップしている。「20人以上50人未満」層は引き続き30%台前半で、「20人未満」層は、20%台前半で依然低迷している。企業規模別には規模に比例した実施割合に並んでいることがうかがえるのである。

このように今期の設備投資の実施割合は、全体的には30%台目前の水準が継続している。これを業況（前年同期比）の「好転」企業、業況水準の「良い」企業、採算水準の「黒字」企業に絞り込んで実施割合をみてみると、これらの企業は設備投資実施割合が30%台半ば以上になる。なかでも、業況水準が「良い」とする企業では、設備投資実施割合が今期も45%を超えている。これらの企業とそうでない企業との設備投資実施に対する対応には大きな違いが見られる。問題は、業況（前年同期比）の「不変」企業、業況水準・採算水準の「そこそこ」「やや黒字」「収支トントン」企業の設備投資実施意欲が、本年のいつ頃から大きくなるかであろう。

る第1位が「当面は修理で切り抜ける」（33.3%）であり、第2位が「自業界の先行き不透明」（31.4%）であった。この「自業界の先行き不透明」は7～9月期5.3ポイントも上昇しているのである。

以上から推測されることは、今期設備投資割合が30%に近い水準が維持されたからといってその中身は「更新的投資」の色合いが強く、本格的な設備投資を行う状態には至っていない。今後の国の景気対策・景気回復の状態を見て判断しようという状況ではないだろうか。

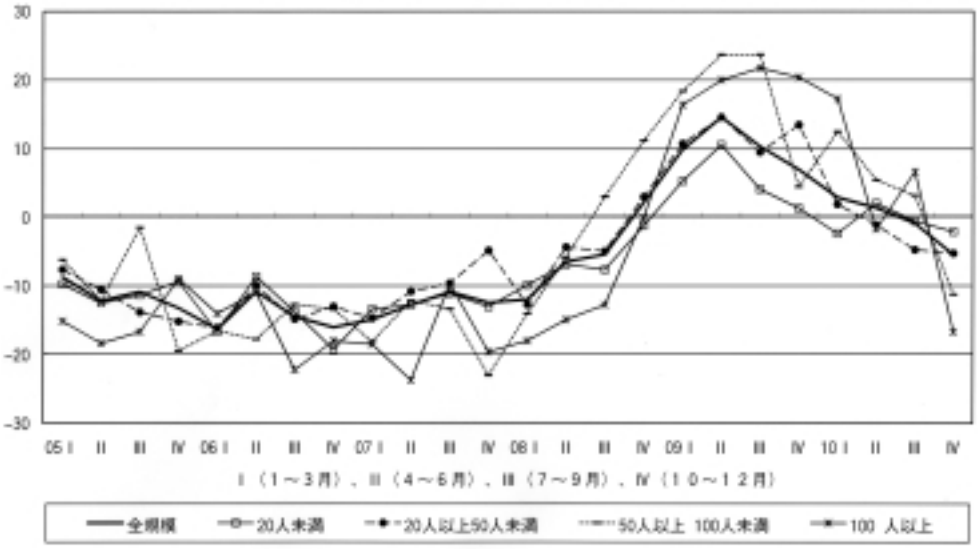
さて、今期の設備投資実施割合を業種別にみてみると、4～6月期以来全ての業種で実施割合が増加傾向にある。なかでも、サービス業（35.4%）と製造業（32.5%）が30%台を維持していることが特記される。

サービス業の30%台維持には、投資目的として「能力増強」の寄与が目につく。製造業の場合は、投資内容の「機器設備」と、投資実施目的の「合理化・省力化」「能力増強」の寄与が大

DIでは設備過剰感から不足感へ転換したが，多くは「適正」と判断

設備の過不足感をDI（「過剰」－「不足」割合）でみると、2010年1～3月期2、4～6月期2、7～9月期ゼロとなり、今期は△5となった。設備過剰感がマイナス、つまり設備不足感へと転換したのは2008年の7～9月期以来である。いよいよ設備は不足感が表に出てくる局面になってきた。

規模別設備の過不足感DI



これを業種別にみると、業種間での差異があるとはいえ、過剰を示す動きはなくなり、全業種でマイナスつまり不足感を示すようになった。その中で製造業、サービス業の△7から流通・商業の△3まで業種により不足感にも若干の差が見られる。地域経済圏別では北陸・中部だけが1ケタ台前半の過剰感が残っているのを除いて、他の地域は、設備不足感へと変化している。企業規模別には7～9月期の50人を境にして規模の大きい企業の設備過剰感がプラスであった状態が今期転換した。今期は、全規模で設備不足感が出ているだけでなく、規模に比例して規模が大きいほど設備不足感が強くでているのである。

このように設備は過剰ではなくて不足状態へと局面が変わってきた。とはいえ、不足といってもそのほとんどが「やや不足」というものであるとともに、設備過不足感を判断した3分の2の企業は「適正」と回答していることを見落としてはならないであろう。しかもこの「やや不足」を表明する企業の多くは今期、設備投資を実施した企業、あるいは次期に設備投資を計画している企業である。また、業況判断との関連では「好転」企業、業況水準では「良い」「やや良い」とする企業での設備不足割合が高くなっているのである。

したがって、今期でみる限り設備過剰感から設備不足感への移行という変化が見られるが、局面としては未だそれが中小企業のさまざまな分野に広く、深く行き渡っていくような様相にはない。

〔Ⅴ〕業種別動向

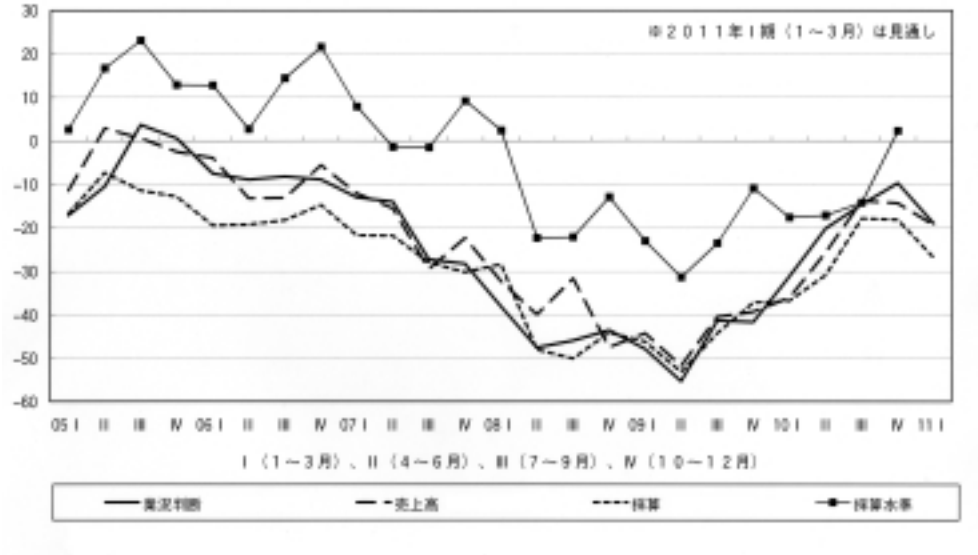
（ａ）建設業

採算水準は水面下を脱するも，業況水準・売上高は低迷

建設業の景況は、リーマン・ショック後の2009年4～6月期を底として、その後は水面下ながら改善傾向をたどってきた。今期も、業況判断DIや採算水準DIは改善傾向を示したが、業況水準DIや売上高DI、経常利益DIなどの指標は、7～9月期並みの水準で推移している。最悪期の状態からは回復しつつあるが、今期はその足どりが鈍り、再び後退することも懸念されている。

業況判断DI（△15→△10）と、採算水準DI（△14→2）は今期も引き続いて改善がみられた。採算水準DIが水面下を脱したのは、2008年1～3月期以来のことである。一方、業況水準DI（△23→△25）、売上高DI（△14→△14）、経常利益DI（△18→△18）とはそれぞれ水面化で横ばい

建設業の主要指標（業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DI）



となり低迷した。

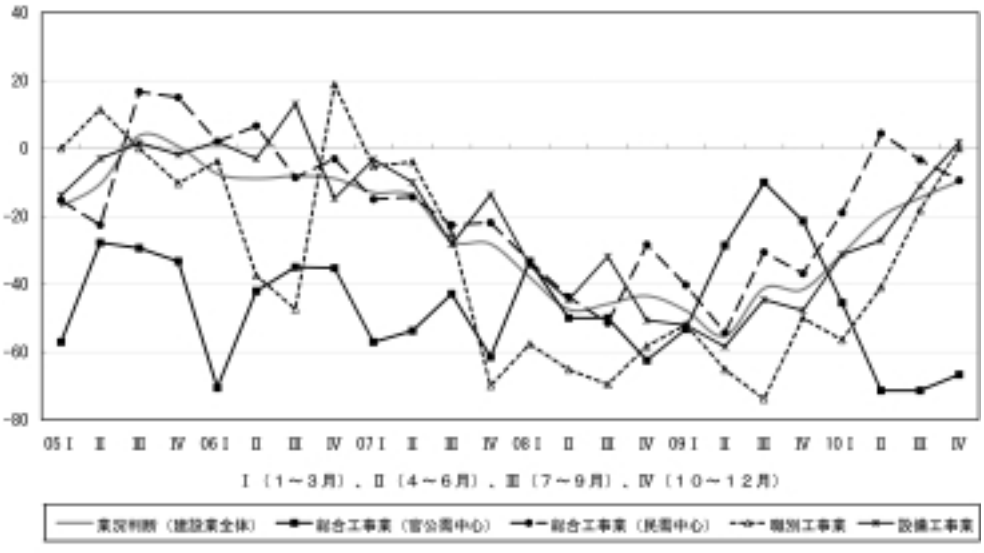
業況水準や売上高が横ばいであるにも関わらず、業況判断や採算水準が上向いた理由としては、次のようなことが考えられる。まず、「住宅エコポイント」の拡充・延長といった緊急経済対策が、限定的ではあるが設備関連の建設業に波及し、業況水準を支えているといえよう。「太陽光発電の販売工事をはじめ、これまでの顧客に営業している」（宮城、一般建築、土木、公共事業）、「エコポイントの改正にともない、顧客の囲い込みを強化」（石川、家電販売・設備工事業）といった取り組みが報告されている。

一方、採算水準を回復させた理由としては、従業員を減らし人件費などを圧縮していることがあげられる。正規従業員数DIは、3→△4となり、臨時･パートアルバイト従業員数DIも△2→△11と低下させている。売上高DIが低迷し、さらに売上・客単価DIも落ち込みが続いているなかで、人手を減らすことで採算を維持している様子がうかがわれる。

設備工事業で景況の改善が進む

続いて、建設業の4業種を取り上げたい。まず、総合工事業（官公需中心）は、今期も引き続いて業況水準DI、売上高DI、経常利益DIが低迷した。特に売上高DIは大幅に落ち込んだ。こうしたなかで、採算水準DIは水面下ながら悪化に歯止めがかかった。先述のように、人件費などを圧縮することで赤字からの脱却を図っているものと思われる。

建設業4種の業況判断DIの推移



次に、総合工事業（民需中心）は、採算水準DIが7～9月期並みの水準を維持するものの、業況判断DI、売上高DI、経常利益DIは大幅に悪化に向かった。7～9月期においては回復基調にあったが、今期は再び悪化に転

じることになった。

職別工事業は、業況判断DI、売上高DI、採算水準DIが持ち直し、水面下を脱する間際となっている。しかし、業況水準DIは依然としてマイナスの水準で推移し、経常利益DIは悪化傾向を示している。

設備工事業は、主要な指標が好転している。業況判断DI、売上高DI、採算水準DIはプラスの水準にまで改善している。業況水準DIは若干の改善にとどまるが、経常利益DIも水面下で回復に向かっている。住宅エコポイントなどの政策効果が、設備工事業の分野に及んだ結果だと思われる。ただし、この制度では、大手設備メーカーがもっとも恩恵を受けている。中小建設業の分野への振興策としては、例えば、近年、各地の自治体に拡がりつつある住宅リフォーム助成制度がさらに普及することが望まれる。同友会の建設業者も、新築工事からリフォーム工事に軸足を移すところが増えていることから、こうした制度の普及と活用が中小建設業の経営安定と地域経済の振興に結びついていくと期待される。

（b）製造業

途上国市場向け輸出と家電エコ補助制度で予想以上の景況判断

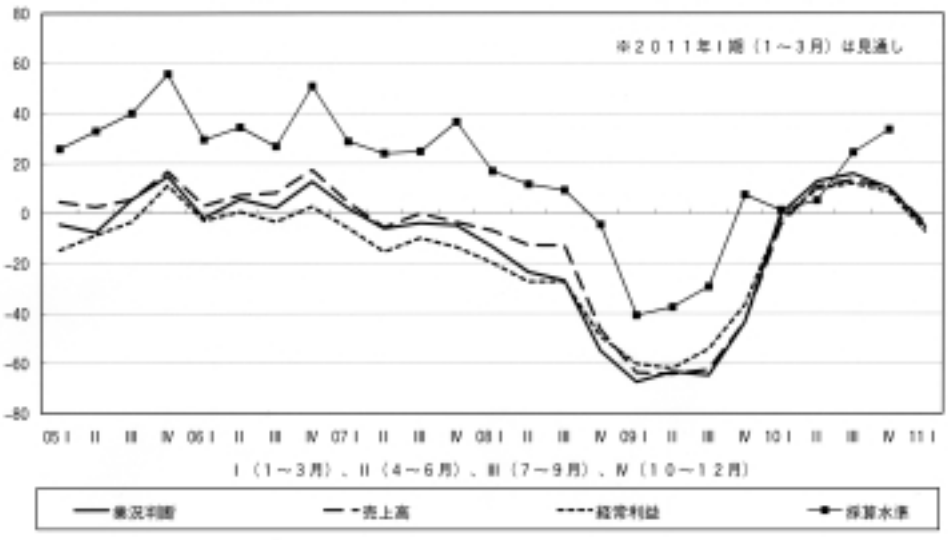
製造業の業況判断DIは、7～9月期調査での次期見通し（4）を大幅に上回る10という結果により、2010年は通年で製造業は好調に推移し、売上高DI（10）も3期連続で2桁のプラスを示した。採算水準DIは33で4期連続好転し続け、とくに7～9月期と今期は大幅に好転した。経常利益DI（増加－減少）も9で3期連続してバランスシート面では改善傾向が見られ、リーマン・ショック不況の影響から脱した様相を示した。この現象は経営環境の改善というよりは、何より企業経営面での徹底的な無駄排除、見直し効果による成果（売上減でも利益が出る体質＝損益分岐点の引き下げ努力）とみるべきであろう。

エコカー補助金は終焉したが、家電エコポイント効果が強く作用したことと、アジアを中心にした新興国経済が堅調に推移し、途上国向けの生産財や消費財の輸出が増大したことによる。製造9業種の中では今期もリーディング・インダストリーとしての機械金属・素材関連業種の好調さが製造業の業況判断の改善傾向を主導した。

ただし内需関連の軽工業部門は依然として多くの指標で水面下の水準を脱却しておらず、業況水準DIは改善傾向にあるものの依然として△9で水面下にある。自動車･家電依存と外需依存の基本構造に変化がないため、製造業の発展傾向の二極化問題は深刻化する懸念がある。

また業況判断DIの次期見通しでは全業種で

製造業の主要指標（業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DI）



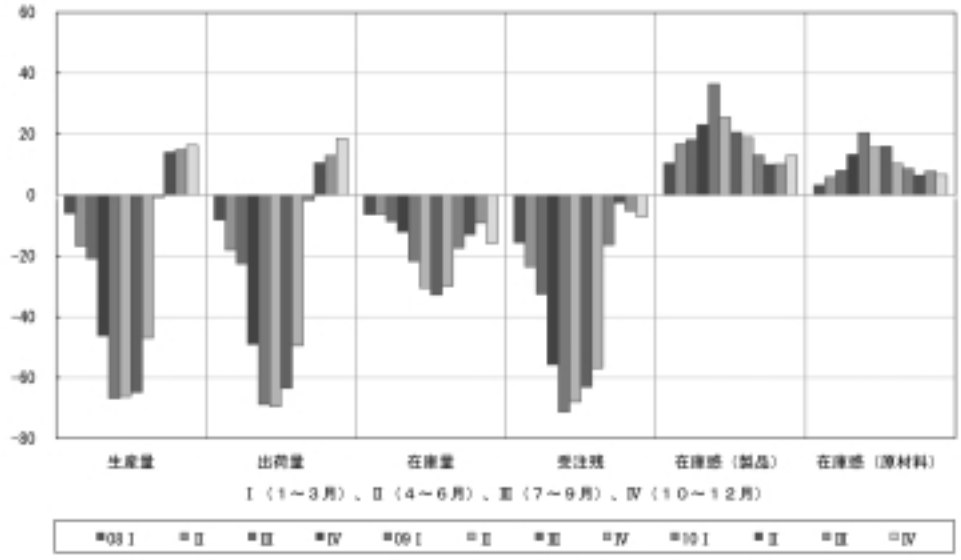
マイナスが見込まれ、製造業全体で一転して△今期10から5と水面下への転落が見込まれている。2011年前半の景況は途上国市場の推移、円高の動向、投資ファンドによる原材料価格問題という外部要因に左右される傾向が大きい。政府による本格的な内需拡大政策が求められる。

経済のグローバル化に対応する業態革新の課題

製造業の生産量DI（「増加」－「減少」割合、15→16）・出荷量DI（「増加」－「減少」割合、13→19）は堅調な推移を示しており、通年での化学石油、金属製品と機械器具などの重化学工業分野での好調さが目につくが、軽工業分野での改善と格差が大きく、景況改善の二極化現象に変化はない。在庫量DI（「増加」－「減少」割合、△9→△16）に関しては削減傾向が続いており、在庫感DIは製品・原材料とも「適正」が圧倒的に多く在庫調整は進んでいる。しかし先行きの目安になる受注残DI（「増加」－「減少」割合、△5→△7）は2期続けて下降に転じており、先行き懸念が示されている。

経営上の問題点では、民需停滞の比重が低下した半面、同業者間の価格競争激化の指摘割合が過半数を占め、非価格競争力強化の課題が浮き彫りにされている。また人件費の増加の比率上昇が目につく。これに対する経営上の力点は、新規受注獲得以外では付加価値の増大、社員教育、財務体質強化が上位にあり、問題点への対応が明確になっている。政府の新成長戦略はＴＰＰに見られるようにグローバル化への更なる対応にあるゆえ、中小企業としても外需と関連する戦略への対応ないしは差別化戦略が求められる。

製造業の各種DI



（c）流通・商業

業況，売上高，経常利益は改善するも，次期見通しは楽観できず

2010年10～12月期の流通・商業の業況判断DIは、△9→△1と改善傾向にあるものの、2011年1～3月期見通しについては、△9と悪化が見込まれている。同様に今期の業況水準DIは、△24→△17と改善基調にあるが、次期見通しについては、△31と悪化が予測されている。

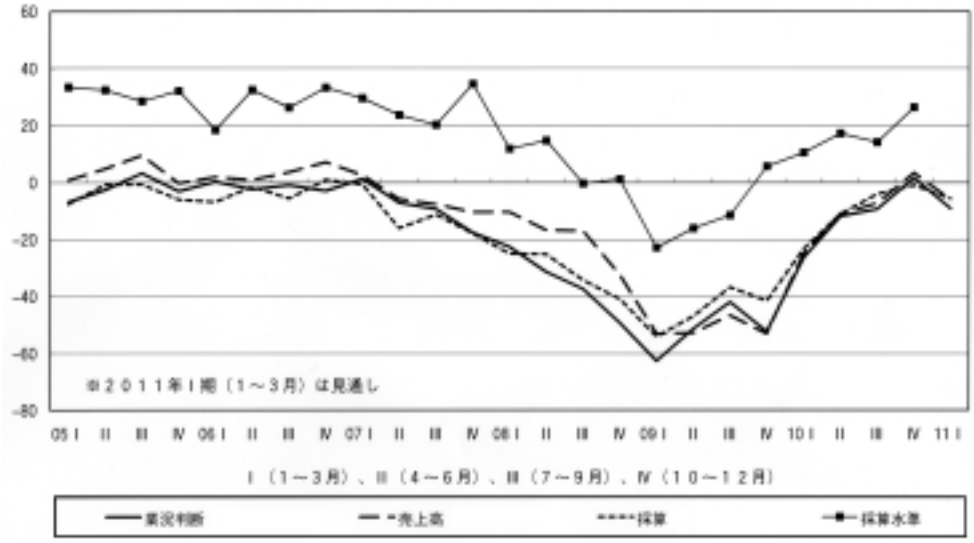
また、10～12月期における売上高DIは、△7→3と改善しているものの、1～3月期見通しは、△6と悪化が見込まれている。同様に経常利益DIも、△4→△1と改善基調にあるが、1～3月期見通しについては、△6と悪化が予想されている。

このように、今期における業況判断、業況水準、売上高、経常利益といった主要指標はすべて改善基調にあることは、流通・商業における景況が上向きになっていると考えることもできる。とはいえ、次期見通しに関しては、すべて悪化

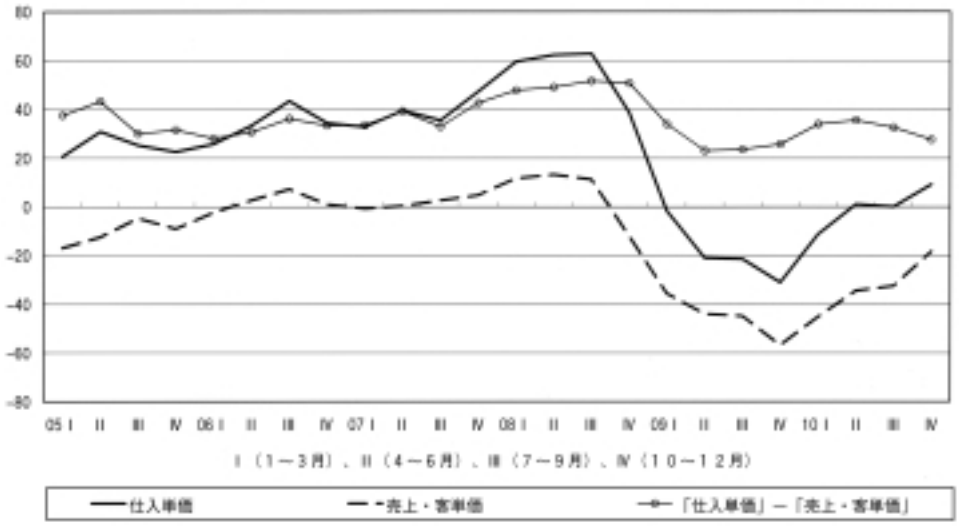
を示しており、先行きに関しては、楽観視できない。

実際、今期における改善基調の要因としては、「エコポイント需要（家電）を取り込み、売上・利益を増加」（広島、ホテル・病院用雑貨販売）、「エコポイントを重視した営業戦略が当たった。液晶テレビが400台売れた」（京都、業務用音楽音響機器販売リース）との声に代表されるように12月より半減される家電エコポイントの影響による駆け込み需要があると考えられる。一方で、先行き不安の声は否めなく、「反動があると思うので、顧客が受け取ったエコポイントを追加受注につなげる仕組を作る」（京都、同上）との対策を考えている企業もある。

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



仕入単価DI、売上・客単価DIとその差の推移（流通・商業）



他方、10～12月期の仕入単価DIについては、0→9と上昇傾向にあり、1～3月期見通しについては、8とわずかながら下降が見込まれている。また、今期の売上・客単価DIは△32→△18と改善傾向にあり、次期見通しについては△17とさらに改善が見込まれている。

このような仕入値上昇、売上・客単価上昇といった傾向は、デフレの循環を脱しつつあると考えることもできるが、エコポイント需要等の反動減が予測されることから予断は許さない。

流通・商業5業種とも概ね良好，運輸業で仕入値上昇の懸念

流通・商業5業種別にみた10～12月期の業況判断DIは、5業種すべてで改善をみた。しかし1～3月期見通しは、金融不動産業のみが横ばいで、それ以外はすべて悪化となっている。同様に今期の業況水準DIは卸売業、小売業、金融不動産業が好転、情報通信業、運輸業が悪化となっている。1～3月期見通しに関しては、情報通信業で好転、金融不動産業で横ばい、運輸業、卸売

業、小売業で悪化となっている。

また、10～12月期の売上高DIについても運輸業が横ばいで、それ以外のすべての業種で上昇するものの1～3期については、金融不動産業が上昇、それ以外すべての業種で悪化予想となっている。同様に今期の経常利益DIについても金融不動産業がマイナスで、それ以外すべての業種でプラスとなっている。次期見通しに関しては、小売業、金融不動産業でプラス、情報通信業、運輸業、卸売業でマイナスとなると予測されている。

他方、10～12月期の仕入単価DIについては、運輸業のみが横ばいで、それ以外の業種で上昇傾向となった。次期見通しについては、運輸業、小売業で上昇、情報通信業で横ばい、卸売業、金融不動産業で下降傾向を示している。同様に今期の売上・客単価DIについては、すべての業種で水面下で上昇を示している。こうした傾向は、近年叫ばれてきたデフレサイクルからの脱却を示していると考えられなくもない。とはいえ、1～3月期見通しに関しては、小売業のみが上昇でそれ以外はすべて下降傾向を示し、小売業でのマイナスは、必ずしも安心できる傾向ではない。

今期における5業種ごとに見た景況は概ね好調であるが、仕入単価DIで運輸業が50を示しており、燃料代を中心とてコスト増が懸念されている。「コストダウンの為、原価計算の徹底（対策)」（静岡、運送・貸倉庫業）との対策が必要となっている。

(d) サービス業

改善はさらに進んだが，景気先行きに警戒感は払拭できない

サービス業の業況は、7～9月期調査にも示されたように、引き続き大きく改善してきている一方、先行きには慎重さがみられる。

今期の業況判断DIは7と、7～9月期の△1を8ポイントも上回った。この結果、サービス業の業況判断は2009年1～3月期を底として、以降継続して改善傾向を辿り、中でも2010年4～6月期以降は目覚ましい業況改善の軌跡を描いている。また、業況水準DIも、同じく2009年1～3月期を底にしてその後改善に向かい、7～9月期の△10を13ポイント上回って今期は3となり、長らく低迷してきた業況水準もようやく水面上に飛び出たことになる。売上高DIも今期は9と7～9月期の5を上回り、7～9月期に引き続きプラスを記録している。

サービス業の業況判断DI、1人あたり売上高DI、売上・客単価DI

売上高は客数と客単価という2要因の変化に規定されるが、今期の売上・客単価DIは△18と7～9月期の△19とほとんど変わっていないために、客数の増加が売上増をもたらし、そこから業況判断、業況水準の改善へと繋がっていったものと考えられる。ちなみに、

1人当たり売上高DIは今期8と7～9月期調査を6ポイント上回っている。他方、正規従業員数DIは4～6月期の1、7～9月期の△2から今期△3へと若干ながら減少傾向にあることを示し、反対に臨時・パート・アルバイト数DIは7～9月期の△1から今期6へと大きく増加に振れている。このことは、サービス業では正規従業者数を削減する一方、臨時・パート・アルバイトで人手不足分を補い厳しい景況に対応してきていたが、最近になってようやく客数の増加によって業況改善への手がかりが得られたことを意味すると考えられる。

とはいえ、非情なまでの経営努力を続けてきた結果、ようやく手中にした業況改善であり、経営者にとり景気好転を確信する材料がみつからない。そのことが、サービス業で引き続き業況判断等の先行きをきわめて慎重にみることに繋がっている。

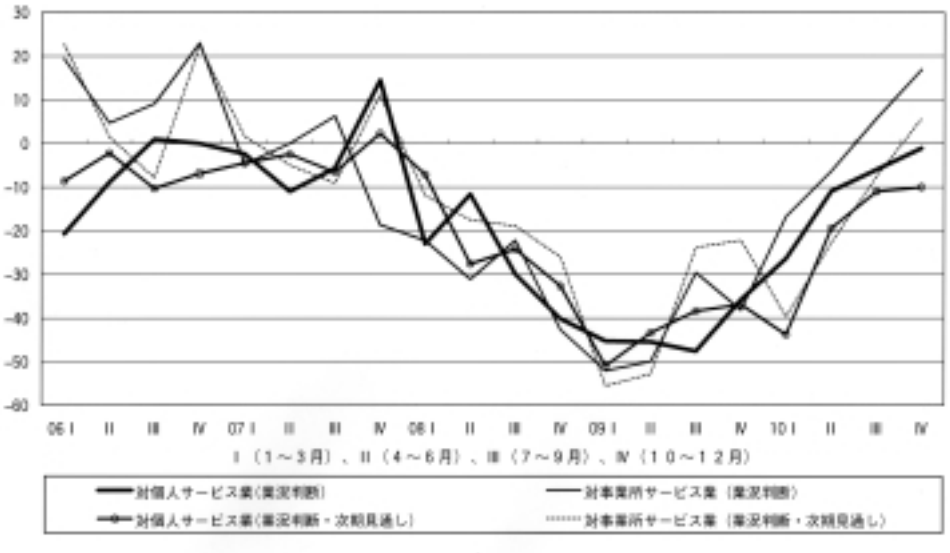
経営者の脳裏から去らないリーマン・ショック以降の「悪夢」

サービス業の景況は対事業所サービス業の変動が支配的な要因となる。今期の諸指標好転も対事業所サービス業の業況改善が先行し、対個人サービス業がそれを追うように改善してきた結果もたらされている。同様に先行き見通しへの警戒感についても、対事業所サービス業での慎重な見通しが諸指標の数値に強く影響している。

対事業所サービス業の業況判断DIは7～9月期の6から今期17へと11ポイントもの改善をみせ、他方、対個人サービス業では△6から△1へと、ようやく水面に近づいてきた。また、業況水準DIは対事業所サービス業で△6から3へ、対個人サービス業で△13から3へと共にプラスに転じ、その結果サービス業の業況感はようやく和らぐ様相を示した。こうしてみると、サービス業の業況改善は磐石であるかのように思えるが、見通しとなると、双方に共通するのがきわめて強い警戒感であり、ことに対事業所サービス業のそれは顕著となっている。ちなみに、業況判断DIの1～3月期見通しは対事業所サービス業で△10、対個人で△11とほぼ変わらないが、今期の業況判断DIからの落差をみると前者がマイナス27ポイント、後者がマイナス10ポイントとなっている。対事業所サービス業での警戒感の強さが顕著だが、このような強くかつ深い警戒感が単なる杞憂であるのか、それとも根拠あるものかは実は定かではない。

そこで、過去5年間の業況判断DI次期見通しと実績とを比較してみると三つの特徴点が浮かび上がる。一つ目は、対事業所、対個人ともにサービス業では2010年に入ってから次期見通しを実績が大きく上回っていること、つまり先行き警戒感もしくは慎重さがいずれも根強く、ま

対個人サービス業、対事業所サービス業の業況判断DIの推移



た、二つ目は対事業所では2007年10～12月期から2008年10～12月期の間は次期見通しを実績が大きく下回るが、2010年を通じてそれが逆の関係に変化している、つまり前者の強気な見通しが後者では弱気の見通しに転じている。三つ目に、その間の2009年は強気と弱気とが交錯する時期となっている。

この三つの特徴を引き起こす要因は2008年9月のリーマンショックで加速化する世界景気の後退に他ならず、サービス業、ことに対事業所サービス業では景気後退の「後遺症」がいまだ癒えてはいない。それが、ことに対事業所サービス業における景気先行きへの強い警戒感に刻印されている。

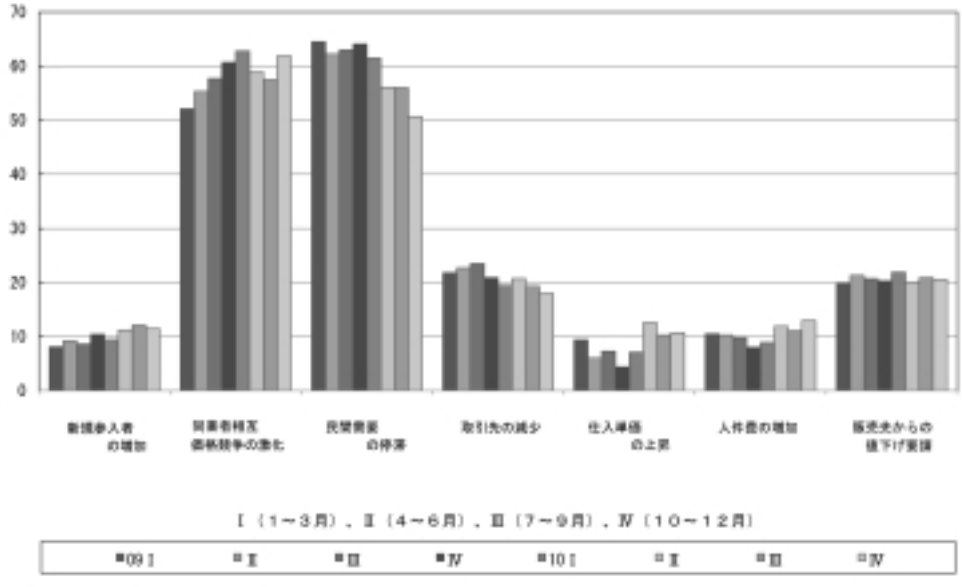
〔Ⅵ〕経営上の問題点

「価格競争の激化」の上昇つづく

2010年10～12月期の経営上の問題点は、引き続き「同業者相互の価格競争の激化」と「民間需要の停滞」が際立っているが、7～9月期比では「価格競争の激化」が57.5%→61.9%と増加し、「民間需要の停滞」が56.0%→50.7%と減少とその差が拡大した。

「価格競争の激化」を業種ごとにみると建設業66.5%→71.1%、製造業51.1%→55.9%、流通商業61.8%→64.1%、サービス業54.2%→61.2%と、建設業とサービス業での上昇が目立つ。「民間需要の停滞」は建設業64.6%→60.5%、製造業51.4%→47.4%、流通商業61.8%→55.2%、サービス業46.4%→40.6%と、流通商業とサービス業で5ポイントを上回る減少となった。「民間需要の停滞」は全業種で2008年のリーマン・ショック前の水準に戻ってきた一方で、「価格競争の激化」は戻るどころか上昇継続中と、ここにきて両者は対照を鮮明にしている。価格競争が激しさを増す下で「仕入れ単価の上昇」（10.3% →10.7%）や「人件費の増加」（11.1%→13%）等、コストが意識されてきていると考えるべきだろう。競争激化の中で、収益性の確保は困難さを増していると見なければならない。

経営上の問題点　主な項目（上位7位）



需要停滞から次期見込暗く

さて、2010年10～12月期の業況水準、売上高、採算の各DIは回復の減速がみられ、次期はいずれも悪化を見込んでいることが注目される。そこで経営上の問題点の回答割合から各次期見通しの選択項目を見ると、「同業者間の価格競争の激化」、「民間需要の停滞」、「取引先の減少」な

ど需要面での問題を指摘しているところは次期の業績が芳しくない。

その一方で、「人件費の増加」、「管理費等間接経費の増加」、「熟練技術者の確保難」など人材に関する問題や経費などコストを指摘しているところは次期の業績を芳しいと考えているところが多い。

表1　各次期見通しによる経営上の問題点の対比

各指標の回答項目		官公需要の停滞	民間需要の停滞	取引先の減少	人件費の増加	管理費等間接経費の増加	熟練技術者の確保難
売上高(次期見通し)	増加	9.8	38.7	12.7	12.3	11.3	12.3
	減少	27.5	59.2	21.1	10.6	2.6	6.0
採算(次期見通し)	好転	10.1	33.3	13.2	11.9	8.2	11.9
	悪化	27.3	59.7	18.1	10.5	2.9	5.9
業況水準(次期見通し)	良い＋やや良い	13.8	33.8	13.8	16.3	11.3	15.6
	やや悪い＋悪い	23.3	62.6	22.3	10.8	4.3	7.2

＊業況水準(次期見通し)の「良い」と「やや良い」、「やや悪い」と「悪い」を合計。
＊「経営上の問題点」回答項目のうち6項目を抽出。

ここからわかることは、何を経営上の問題点とするかによって次期の業績も違ってくるということである。

50人を境にして変化する問題点の指摘

従業員規模ごとの経営上の問題点の特徴を見てみると、概して50人を境に指摘項目に変化が見られる。すなわち、20人未満は「民間需要の停滞」(53.0%)、「取引先の減少」(21.6%)、そして「新規参入者の増加」(13.5%) の回答が他より多い。一方で「同業者間の価格競争の激化」(58.6%) は他と比べて少ない。一見矛盾するように思えるが、市場の狭隘化が激しいあまり「取引先の減少」や「新規参入者の増加」に問題意識が集中し、「価格競争の激化」の回答は二の次になっていると考えられる。

20人以上50人未満は20人未満と少し違った様相を見せる。すなわち「同業者間の価格競争の激化」(68.7%) は20人未満よりも10ポイント近く多く、「販売先からの値下げ要請」(24.9%) も同じく8ポイント多い。20人以上50人未満は、20人未満よりは仕事を確保しているものの、それゆえに価格と取引関係の問題を深刻に認識せざるを得ない。

50人以上100人未満では、50人未満よりも「取引先の減少」が少ないことが特徴である。一方で「仕入単価の上昇」(15.5%)「人件費の増加」(14.5%)「管理費等間接経費の増加」(10.0%) などの回答が多くなり、50人未満と比べて市場の狭隘化よりもコストに問題意識を集中していると言うことができよう。

100人以上は「人件費の増加」(25.4%)「管理費等間接経費の増加」(19.4%) とさらにコスト問題に鋭く反応している。「民間需要の停滞」(40.3%) は最も少ないが、一方で「価格競争の激化」(68.7%) と「販売先からの値下げ要請」(26.9%) は各規模の中で最も多くなっており、100人以上で最も価格と取引関係の問題を直視していると言える。

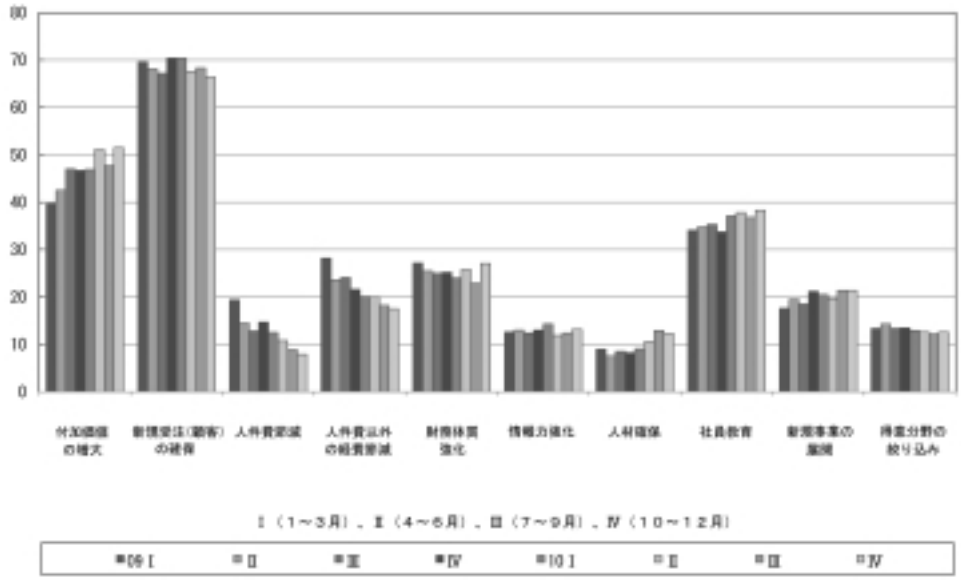
〔Ⅶ〕経営上の力点

2大項目「新規受注（顧客）の確保」「付加価値の増大」は変わらず

デフレ、円高に加え、家電エコポイント半減、エコカー補助金廃止など中小企業をめぐる環境が大きく変化する中で、経営上の力点については、7～9月期と大きな変化はなく、「新規受注（顧客）の確保」(66.4%)、「付加価値の増大」(51.5%) が、1位、2位の2大項目として突出している。その次に位置する、「社員教育」(38.3%)、「財務体質強化」(27.1%)、「新規事業の展開」(21.4%) なども大きな変化はない。

業種別に見ると、順位に大きな違いはないが、

経営上の力点　主な項目（上位10位）



1位の「新規受注（顧客）の確保」の比率が建設業で73.9%と、製造業（64.6%）、流通商業（66.4%）、サービス業（63.4%）と比べて高くなっている。需要減少が進む中で、建設業の経営環境の厳しさを反映したものと考えられる。

もう一つ特徴的なのは、リーマン・ショック以前の状況と比較したとき、これらの上位項目の多くは順位と比率がほぼリーマン・ショック前に戻っているのに、唯一「人材確保」が順位と比率を落としている。「人材確保」は、2007年の調査では20%台で、順位は第5位だった。リーマン・ショック後、2009年には10%を切っており、その後少し回復したが、それでも今期は12.3%、第9位にとどまっている。すでに指摘されているように、人に対する過不足感については、今期は過剰感が収束しつつある状態であるのに、「人材確保」意欲はなかなか高まっていない。景気の拡大に確信が持てず、人材確保については状況を見ながら慎重に見ていると思われるが、今後の動向が気になる点である。

今回の景況調査の記述部分では、人材に関する記述は少なくなかったが、社員教育や社員との問題意識と課題の共有の必要性を指摘するものが多く、人材確保に言及している回答は多くなかった。その中で特徴的だったのは、「新卒女性を採用して女性中心の会社に変革していく。来年で男性より女性社員が多くなる。これは創業以来初めてである」（石川、住宅リフォーム専門業）であった。住宅リフォームは、日本の家庭では男性よりも女性の方が関心が強く、リフォームの内容や注文先の決定権は女性が持つことが多い。女性の顧客が中心の業界であるだけに、目線が近く、話がしやすい女性が仕事の中心になっていくということは極めて自然であり、有意義であると思われる。

ビジネスの変化に対応して、確保する人材も変え、教育の中身も変えていく柔軟な発想が必要になる。

2011年の中小企業経営の方向性

今回の調査は、長引くデフレ、円高、欧州・アメリカの景気回復への不安、国内の消費促進政策効果の減少などにより、リーマン・ショック後の回復が2011年に入ってから中断するのではないかという懸念を表明している。また、中小企業をめぐる問題として、仕入価格の上昇と売上・客単価の下落が進み、中小企業の収益性に問題が発生する可能性が強まっていることについても指摘してきた。こうした中で、中小企業に求められているのは、3つの「C」である。つまり、第1に転換（Change）、発想を変えていくということ、第2に、発想を変えた上で新しい価値や新しいモノ、新しいサービス、新しい市場を創造（Creation）していくということ、第3

に、そのために新しいネットワークをつくっていく、連携（Collaboration）をしていく、という3つのCである。この3つのCに関連して、経営上の力点に関する記述資料から、2011年の中小企業経営の方向性として重視すべき点について触れておきたい。

①事業コンセプト、ビジネスモデルの転換

事業の中身や取り扱う商品やサービス、あるいは顧客を変えてしまうというよりは、既存の事業や取り扱う商品やサービスは同じであっても、それを生かす方向性、あるいは位置づけや見方を変えてしまうということである。

「同じ商品でも売り先（市場）を変えたり、地域を変えたりすると新市場であったり、価格競争力がでたりすることがわかった。既存市場だけで商品の市場性を判断するのではなく、積極的に他地域、新市場へのPRを続けたい」（青森、塗料製造販売）では、同じ商品を取り扱っていても市場を変えることで新たな需要を見つけ出すことを示している。また、「特徴をしっかり出すために、得意分野を決め商品（サービス）を絞り込んだ。そのため、売上は減少したが客単価は上がり、損益分岐点が下がった。まだまだ客数は足りないが、来年秋頃までにはめどをつけられそう」（富山、温泉・旅館・飲食店・エステ）では、自社の事業の絞り込みによって付加価値を上げようとし、量ではなく、質の高い（利益の大きい）仕事を追求している例である。

②市場の創造と連携

自社の持っている既存の技術やノウハウ、製品、サービスを組み合わせ、顧客に対して新しい価値を訴え、新しい市場を創造してしまい、新しい市場で圧倒的な優位に立って仕事を進めていくことが3つのCの次のステップ（創造、Creation）である。そして、そのためには自社だけでなく、ネットワークを活用した連携（Collaboration）も積極的に行う必要がある。

木材住宅を主とした建築業を営む会員企業（滋賀県）は、昨年の事業革新として「住まい手（川下）から作り手（工務店・設計事務所・製材所）、そして山側（森林組合・林業家）とのネットワークを作り、7年間の活動をしてきました。本年、国と県からの助成金でモデルハウスの建設ができました。ネットワークを一般社団法人化して現在運営しています。モデルハウスを利用した住まいづくり講座を開催したり、見学会などを通して家を買うから、一緒に作る思いの共感が生まれています」とし、今年は「『箱の産業』から『暮らしの産業』に転換。今は建築関係のネットワークに、家具・カーテンなどの住関連と農業関係者など、地域の特色を生かした住まいづくりを計画し、米・薪の販売をはじめている」など新しい取り組みを紹介している。ここに書かれているのは、自分たちの事業を単に住宅を販売する事業とするのではなく、顧客と一緒に「住宅＝暮らしの場」を作ることである、と位置づけを変え、「箱の産業」ではなく「暮らしの産業」という新しいカテゴリーでビジネス展開しようと、そのために新たなネットワークと連携を意識的に創り上げてきたというものであり、3つのCを具体的に実践してきた例であるといえる。

また、「兵庫県内で栽培した小麦粉を主原料として新商品を開発した。『兵庫県認証食品』に認定され付加価値が上がり、新規顧客が大幅に増加した。地産地消・地育地食を進めていった」（兵庫県、焼麩製造業）も重要な指摘である。地域の農産物を利用した商品化は、食の安全や地産地消が強調される中、現在さまざまな地域で進められている。しかし、難しいのは、地域の農産物を利用することによるコストアップへの対応である。コストアップした分を顧客に認めてもらい、購入してもらうための戦略と工夫が必要になるが、その際に既存の他の低価格な食材を使った商品との差別化、あるいは既存の商品と違った市場を実現できれば、かなり有利に仕事を進めていくことが可能になる。

③社員との問題意識の共有

こうした3つのCを進めていくためには、社員との問題意識の共有が不可欠である。従来と違ったことを進めていこうとする際に、最初に意識がずれていると、その差はどんどん広がっていってしまう。大変な時期だからこそ中小企業では、社長の思いと社員の思いが一体化することが必要になる。

実際に、「現状認識……として社内の意識レベルを企業変革支援プログラムにて実施。一昨年より0.5%の伸びしか示していないことがわかる。いかに会社の方向性に同調していない社員がたくさんいるかを知り、自分の伝える能力が足りないかを知らされる」（宮城、精密機械製造業）、とあるように、新しいことにチャレンジしていこうとすればするほど、共有は難しい。「『最高の設備で最高の技術を』を合言葉に、全社一丸となって設備、技術の向上に力を注いできたつもりです。つまるところは私の考えを素直に社員さんに話し、コミュニケーションをとって全員で経営をしていく活動を磨いている段階です。そのために、経営理念から計画中の経営指針を社員さんの前に公表し、その目標に向かってベクトルを合わせていきたいと思っています」（山梨、自動車整備・鈑金・塗装・自動車販売）とあるように、経営理念のもとで社員教育を重視した対応で進めていくことが必要なのであろう。

④海外市場、海外との関係の重視

国内市場が伸び悩む中、変化の方向として、海外市場を重視し、海外に展開する事例が増えている。事業内容を見ると、最も多いのは製造業だが、非製造業分野であるサービス関係の分野（地質調査や公共下水道の維持管理など）でも海外市場重視、さらには海外への展開が見られるようになっている。

但し、海外との関係について、「原材料が値上がりしている。特に中国製の上がり幅は大きく、20〜30%。このため国産へと一部製造ラインを移している。ただ、国内工場を確保することは難しいため、中途採用を昨年行う」（愛知県、ベビー衣料製造業）とあるように、リスクの管理、分散化も常に視野を入れて対応することも必要である。

同友会景況調査報告（DOR）No.93

2011年1月31日発行（季刊）

編集·発行　中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14大塚南ビル2F
電話 03（5953）5721㈹　ファクシミリ 03（5953）5720
URL　http://www.doyu.jp
E-mail　center@doyu.jp

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