第２章　DOR が示す日本経済と中小企業

第３節　中小企業景況調査における DOR の特質

『同友会景況調査（DOR)』(DOyukai Research) の開始は1990年の１～３月期で，その後休みなく続いてきたから，2019年10～12月期で丸30年が経過することになる。定期調査の回数でいうと120回に上る。１回1,000社が回答したとして，12万回もの四半期の経営実践が集約されたことになる。

DOR が始まって間もなく，日本経済はバブル崩壊に直面し，DOR の指標も激しく低下するところとなった。それ以降も，金融危機，IT 不況，リーマンショック，東日本大震災というように経営の根幹を揺るがす事態が続き，その都度指標は大きく動いてきた。DOR はこうした激動の30年を，会員の経営動向を通じて見てきたわけである。

30年の節目を迎えるにあたり，DOR の位置と役割，他機関の調査との違いを改めて確認し，次の10年，20年への参考としたい。

１．同友会の基本理念と DOR

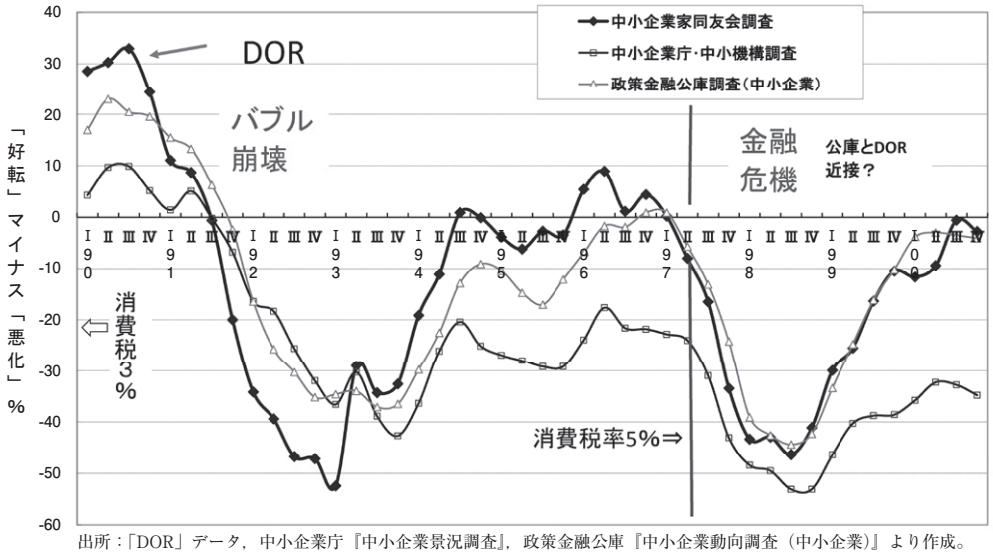
DOR は中小企業家同友会全国協議会（以下，中同協）の事業として開始されたわけだが，当初は会内で必ずしも歓迎されたわけでない。中同協においてこうした調査は本当に必要なのか。公的機関の調査があるわけだから，あえて自前でやる必要はないのではないか。資金の無駄使いではないか。あるいは，中小企業庁の調査や中小企業金融公庫（現政策金融公庫）の調査がすでにあり，これらはサンプル数が１万とか２万という規模であるから，中同協で始めても太刀打ちできないのではないかといった声も聞こえてきた。

そうこうするうちに，バブルが崩壊し，激しい景気後退が始まり，これはただ事ではない，会員の経営はどうか，大丈夫だろうかということが問題になるようになった。と同時に，DOR の回答数は1,000社程度と限られているにもかかわらず，他の機関の景況調査の指標の動きとかなり違うこともまた明らかになってきた。**図表２－３－１**は，業況判断 DI（前年同期比）を中小企業庁調査，中小企業金融公庫調査のそれと1990年～2000年を通じて比較したものである。特にバブル崩壊後から97年の消費税率引き上げまでの推移をみると違いがよくわかる。DOR は他の機関の調査結果に比べ DI 値の低下と上昇が極めてはっきりしている。驚くほどの差である。その秘訣は，DOR の場合，業況は横ばいという回答で済ませるのでなく，好転，悪化の判断が比較的しっかりなされるからであるといえよう。**図表２－３－２**に見るように，これは今日でも続いている傾向である[1)]。

そうなると，DOR は要らないという声は鳴りを潜めるようになる。しかし，だからといって直ちに各地同友会の会員に広く知られるようになったわけではない。性能が良いというだけでは，会員自らの問題とはなりえないからである。こうして，DOR の結果に自信を持ちつつも，『同友会景況調査（DOR)』は何のために実施するのかという問いにあらためて向き合うことが必要になってくる。DOR は同友会会員を対象とした調査であり，会員は何のために同友会に入会しているのか，同友会の目的はそもそも何かという根本的な問題との関係を明らかにしなければならないのである。

翻って見るに，DOR は同友会の発展のどのような段階で始まったのか。1957年に日本中小企業家同友会（現東京同友会）が創立され，そ

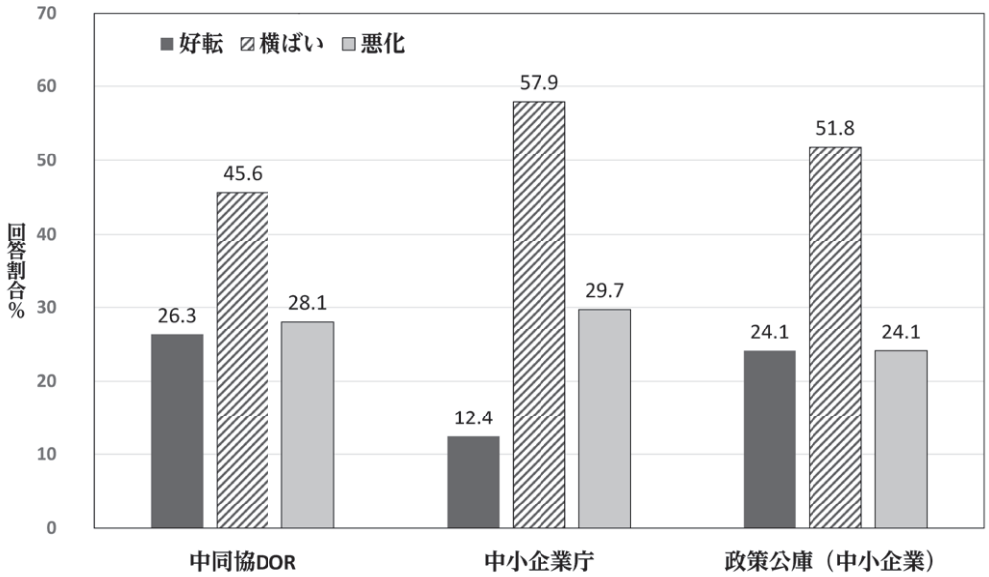
図表2-3-1　中小企業の業況判断 DI（前年同期比）90Ⅰ～00Ⅳ



出所：「DOR」データ，中小企業庁『中小企業景況調査』，政策金融公庫『中小企業動向調査（中小企業）』より作成。

の後，大阪同友会をはじめ４同友会と２つの準備会が創立され，69年にはその全国協議会である中同協が設立された。そして，1973年に「同友会の三つ目的」を，75年に「中小企業における労使関係の見解」をそれぞれ定式化し，その運動化を目指して，77年には「経営指針を確立する運動」が提唱された。さらに，これらの提起の関連性を整理し，90年に「同友会の基本理念」（三つの目的，自主・民主・連帯の精神，国民や地域と共に歩む）が決議されたのである。そして，まさに，この年に DOR が始まったのである。

図表2-3-2　業況判断 DI の内訳（2019年4－6月期調査）



出所：「DOR」データ，中小企業庁『中小企業景況調査』，政策金融公庫『中小企業動向調査（中小企業）』の2019年4－6月期業況判断項目より作成。

２．DOR の意義と役割

このような時期に始まったわけであるから，DOR の当初想定した意義と位置づけは次のようなものとなった。

同友会が独自に景況調査を行う意義
１．会員による各期の経営活動の自己点検の契機とする。
２．会員並びに会にとって，景気動向への鋭敏な感覚を磨く契機とする。
３．企業家団体としての情報発信の素材を提供する。

このような位置付けがなされれば，それにふさわしい調査票の設計が求められる。こうして行き着いたのが，次の諸点を目標に調査票を設計することであった。

DOR の設計に求められたもの
１．回答しながら各期の経営実践の総括がなされる調査票とする。
２．継続して回答することが可能となるような調査票とする。
３．公的機関の調査票と比べ遜色ない調査票とする。

同友会は，中小企業家が自社の経営基盤を強め，経営力をつけるための団体である。そして経営環境の改善を求め，国や社会に働きかける団体である。そうした運動体としての機能を持つ団体が調査を実施するとなると，結論が先にあって，それをもっともらしく見せるために調査が組まれるのでないか。例えば，経営状態をことさら悪く見せ，政策要求の材料にするのではないか。運動体が行う調査については，このように見られがちである。したがって，調査の科学性という点については細心の注意を払わなければならない。そうでないと，情報発信の機能を果たすことが出来なくなる。

こうして，次に行きついたのが，次のような調査票上の配置であった。すなわち，事実関係を冷静に考え回答してもらえるよう，前期や前年同期との比較で増減や好転悪化といった変化方向の回答を求める設問を基礎に据え，そのうえで現在の経営状態についての判断，評価を必要とする判断項目を配置するのである。

変化方向を基礎に据えた調査項目
　売上（増加，横ばい，減少）
　採算（好転，横ばい，悪化）
　価格（上昇，横ばい，下降）
　従業員数（増加，横ばい，減少）
総括判断；業況判断（好転，不変，悪化）
＊前期比，前年同期比

↓

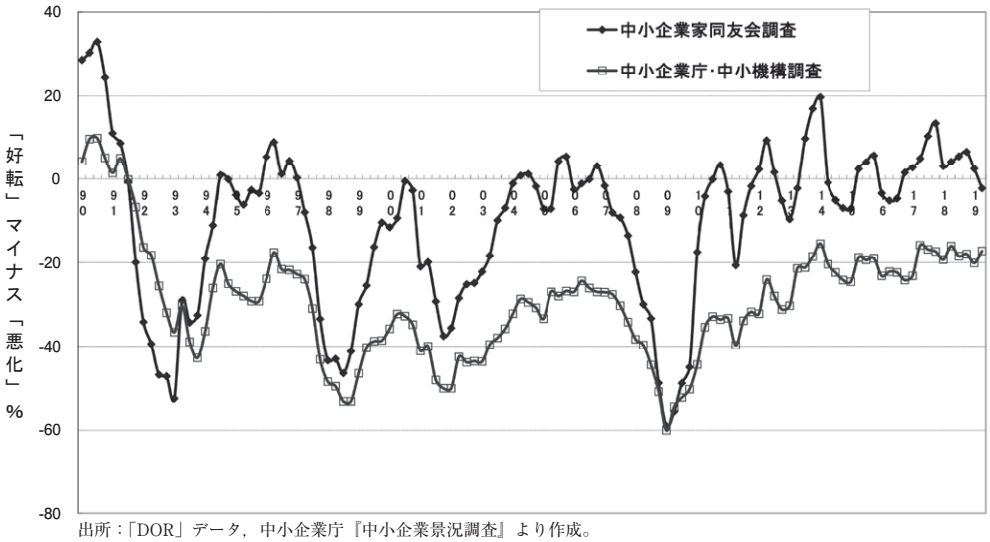
判断，評価を要する調査項目
　良否，過不足の判断
　　採算（黒字，トントン，赤字）
　　在庫（過剰，適性，不足）
　　人手（過剰，適性，不足）
　　設備（過剰，適性，不足）
　　資金繰り（容易，順調，窮屈）
　　業況（良い，普通，悪い）
　経営上の問題点，力点
　設備投資の内容，理由

設問数は70数項目に上り，できるだけ客観的に事実関係をつかむとともに，回答全体を通じて経営実践の総括がなされるように配慮した。ただし，回答状況を見て適宜調査票に修正を加えることが必要となり，完成の域に達するまで10年の歳月を要することとなった[2)]。ただ，今後も必要があれば改善がなされる必要がある。

３．他機関の中小企業景況調査との比較

四半期の景況調査としては，短期経済観測調

図表2-3-3　業況判断 DI（前年同期比）



出所：「DOR」データ，中小企業庁『中小企業景況調査』より作成。

査（日銀），大蔵省景気予測調査（大蔵省），中小企業景況調査（中小企業基盤整備機構），中小企業動向調査（政策金融公庫），小企業景況調査（政策金融公庫），全国中小企業景気動向調査（全国信用金庫協会）などがある。これを中小企業に限り，かつまた一定のデータが公表されている調査に限ると，短期経済観測調査の中小企業（日銀），中小企業景況調査（中小企業基盤整備機構），中小企業動向調査（政策金融公庫），小企業景況調査（政策金融公庫）に絞られてくる。

これら４調査の主な特徴は次の通りである。回答数，回収率は，2019年４～６月期調査のものである。

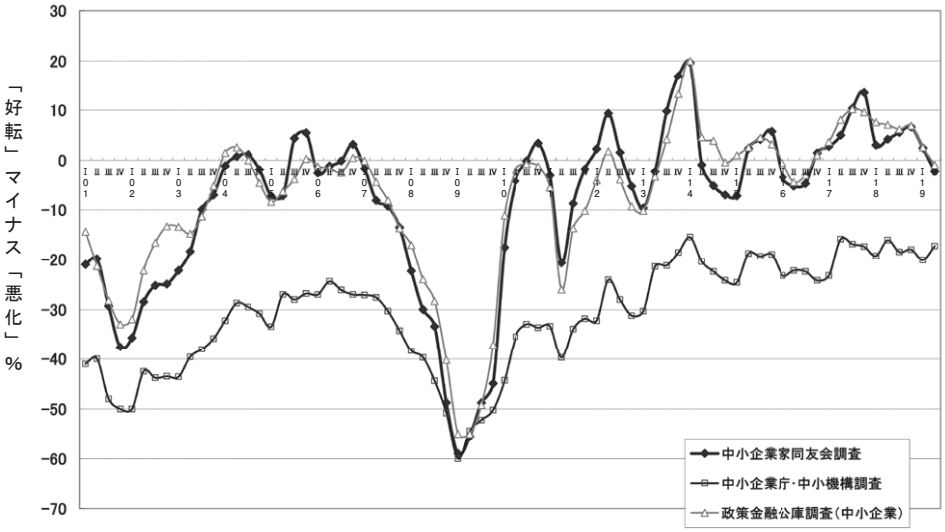
・短期経済観測調査の中小企業（日銀）
　製造業4,017社，非製造業5,753社，計 9,770社。
　回収率99.4％
　郵送・WEB による自計記入
・中小企業景況調査（中小企業基盤整備機構）
　19,291社，回収率96.6％
　商工会，商工会議所，中央会の会員を対象に，経営指導員を通じた調査員調査
・中小企業動向調査（政策金融公庫）回答数6,500社，回収率47.0％
　中小企業金融から政策金融公庫が継承。公庫取引先企業を対象に，郵送調査。
・小企業景況調査（政策金融公庫）回答数6,392社，回収率63.9％
　国民金融公庫政策金融公庫が継承。公庫取引先企業を対象に，郵送調査。
・同友会景況調査 DOR
　中小企業家同友会会員企業対象。回答数942，回収率39.6％。

上記の調査に関する回答企業規模であるが，DOR は正規従業員数平均41.82人と公表しているが，他の機関は公表していない。小規模，中規模の割合等のデータや筆者のこれまでの調査によると，従業者規模は次のような順になる。

政策公庫（小企業）＜中小企業庁調査＜DOR
＜政策公庫（中小企業）＜短観中小企業

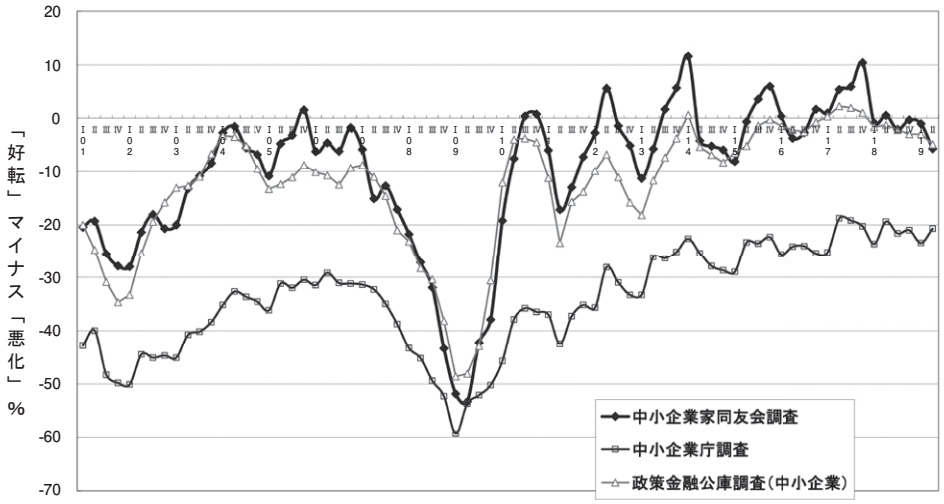
こうした回答企業規模のことを念頭において，中小企業庁調査と DOR の業況判断 DI（前年同期比）の推移を比較してみたい。**図表２－３－３**がそれである。中小企業庁調査の回答数は DOR の20倍である。到底太刀打ちできないと

図表2-3-4　中小企業の業況判断 DI（前年同期比）



出所：「DOR」データ，中小企業庁『中小企業景況調査』，政策金融公庫『中小企業動向調査（中小企業）』より作成。

図表2-3-5　中小企業の経常収支 DI（前年同期比）



出所：「DOR」データ，中小企業庁『中小企業景況調査』，政策金融公庫『中小企業動向調査（中小企業）』より作成。

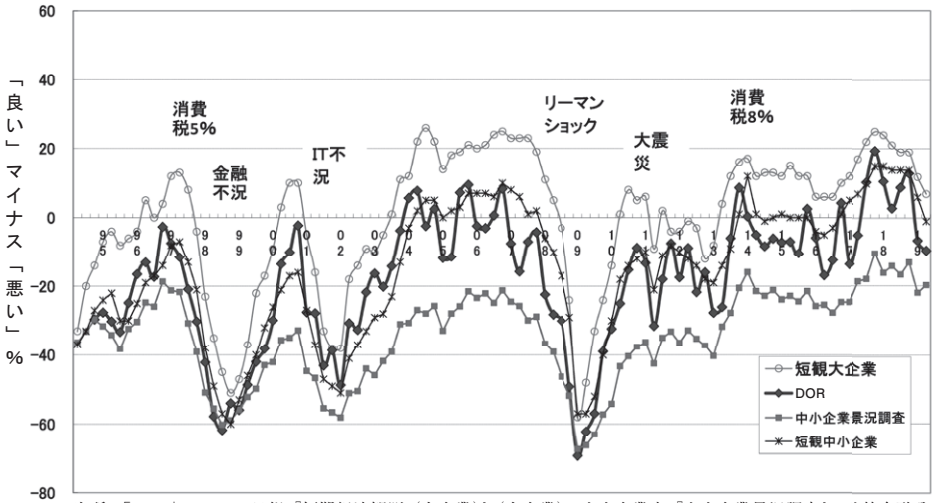
思われていた調査であるが，波の高さは異なるものの波形においては，両者は極めて近い。時々の市場の変化に敏感に反応しているのである。

こうして，DOR は公的機関の調査に比べサンプル数が少ないとはいえ，市場の息吹をしっかり掴みえていることが明らかになったのである。まさに波形でそれが捉えられ，波の高さで，DOR の位置もまた明らかになることが示されたのである。すなわち，好転割合が高い調査ほど，波の高さは高くなるのである。

４．業況水準でも DOR の位置が捉えられる

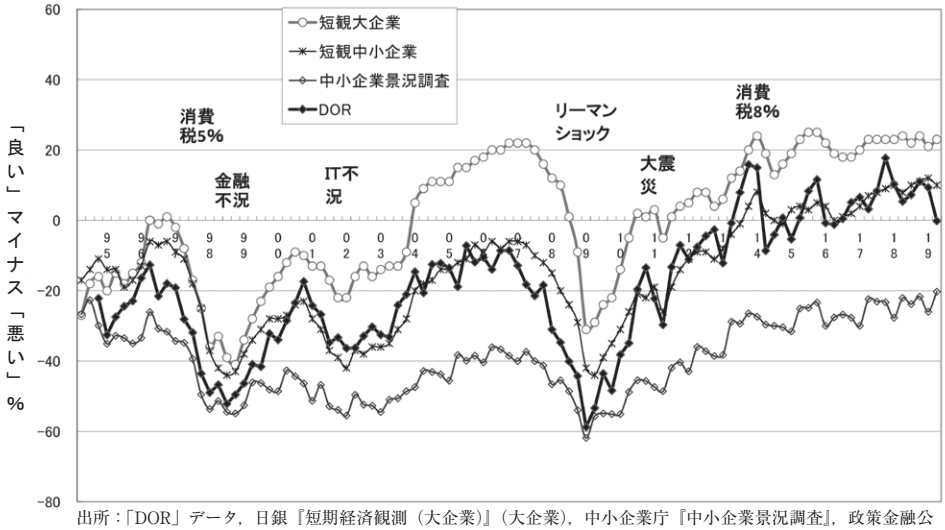
図表２－３－１で DOR の景気感応度を見たが，DI 値の推移から見ると1998年の金融危機以降は少し市場の状況が変わってきたようにも見える。**図表２－３－４**は，2001年から2019年までの業況判断 DI（前年同期比）の推移を見

図表2-3-6　短観と DOR の業況水準 DI の推移（製造業）



出所：「DOR」データ，日銀『短期経済観測（大企業）』（大企業），中小企業庁『中小企業景況調査』，政策金融公庫『中小企業動向調査（中小企業）』より作成。

図表2-3-7　短観と DOR の業況水準 DI の推移（非製造業）



出所：「DOR」データ，日銀『短期経済観測（大企業）』（大企業），中小企業庁『中小企業景況調査』，政策金融公庫『中小企業動向調査（中小企業）』より作成。

たものだが，政策公庫（中小企業）の業況判断 DI と DOR のそれが非常に近接するようになってきたのである。DOR に比べ，政策公庫（中小企業）の回答は，製造業が多く，従業者規模も大きいわけだが，かなり近接した動きになっている。1997年以前とは全く違う。業況を前年同期と比べるとそれほど差がなくなってきているのである。

とはいえ，**図表２－３－１**に見るような，業績が良い時は DOR 優位という状況が失われたわけではない。**図表２－３－５**を見るとそれが良くわかる。**図表２－３－５**は，経常収支 DI（「好転」―「悪化」%）をとったものである。DOR の方が，従業者数が小さいにもかかわらず，DI 値は政策公庫（中小企業）調査に比べ高位に位置している。経営力をつけるための勉

強の成果が表れてきているとみることが出来よう。

これまで前年同期と比べた変化方向で見てきたが，DOR調査では業況水準（「良い」―「悪い」%）も聞いている。政策公庫調査ではこれを聞いておらず，聞いているのは，短観，中小企業庁調査，DORである。短観は当初からの方式であり，中小企業庁調査は94年第４～６月期から，DORは94年第10～12月期から新たに追加された。政策公庫調査（中小企業）では，そこまでは至らず，今日でも調査項目として扱っていない。

業況水準は，総合的に見て業況が良いか悪いかの判断であり，季節変動の影響も除かれるはずであるが，実際には変化方向の判断に引きつられるところがあり，季節変動も入ってきてしまう。そうした問題はあるものの，調査ごとの経営の良し悪しの水準はそれなりに捉えられており，波の位置が高いほど経営状況の良い割合が高いことを意味している。**図表２－３－６**，**図表２－３－７**は，製造業，非製造業に分けて，短観，中小企業庁調査，DORの業況水準DIの推移を見たものである。

製造業では，2001年のIT不況のころまでは，短観（中小企業）の高さを上回る勢いがあったが，その後は劣勢感も見えてきた。とはいえ，大きく上回る時もあり，十分伍する状態にある。一方，非製造業は，金融不況までは短観（中小企業）の高さに追いつけないでいたが，その後は，DORの方が，勢いが付き，短観（中小企業）に十分伍するようになってきている。こうして，製造業，非製造業とも，短観（中小企業）の水準に追いついてきているというのが，実際のところである。やはり，経営力を高める取組みが効果を発揮してきているとみるべきであろう。

５．会員ならびに会にとってのDOR

では，DORの回答は会員にとって負担ばかりであろうか。そこで，DORでは，定期調査の傍らDORの役立ちについて，50号記念（2000年），100号記念（2012年），30周年記念（2019年）に，DORの役立ち，利用方法，利用形態などについて，アンケートを実施した。そうしたところ，2000年の時にすでに寄せられたのが，「調査票に記入することで改めて現状を認識し気づくことが多い。経営の先々を見直し考えるきっかけでもある」という声であった。通常は負担ばかりが強調されるわけであるが，回答することが経営の点検に役立つという声が寄せられたということは驚きであった。

2012年，2019年の調査では，経営の振り返りのきっかけになる，計画の立案，修正，先行きを考えるきっかけになる，マネジメントのレベルを上げるのに役立つという声が寄せられ，DOR報告書については，自社のポジションの確認に役立つ，マクロの動きをつかむのに役立つ，会員として身近に感じられる資料になっている，経営者の生の声が知れてよい，社内での研修に役立てられる，行政との協議で使えるといった声が寄せられた。

こうして，DOR調査が進むにつれ，その目指すところは，次の諸点になっていった。

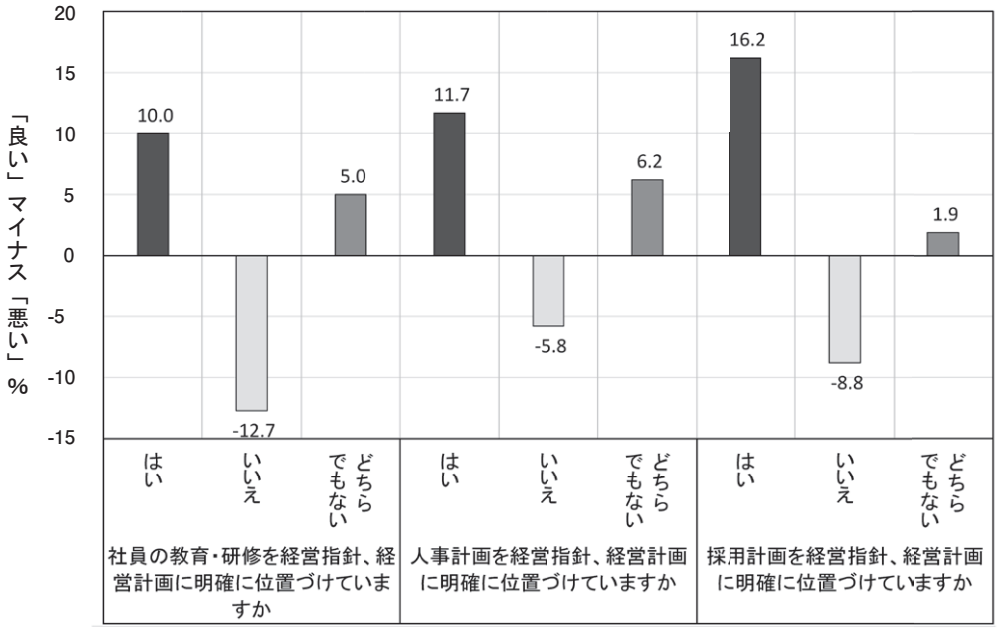
・会内景況調査を良い経営実現の一助としようとした（記入をすることで経営の点検）。
・調査結果を整理し，立ち位置，計画修正などを考える資料提供を目指した（会員の取組みの集約と還元）。
・定期調査を基礎にオプションや特別調査への展開を可能とした（実は，政策活動にとって大事）。
・行政や金融機関との協議や政策活動に使える資料の用意を試みた。

こうして，DORを活用するかどうかは，自社経営をどう考えるか，会活動をどう考えるか次第ということになる[3)]。

６．オプション調査の意義

DORは，定期調査を継続的に続ける一方，

図表2-3-8　経営指針への人材育成の位置づけと業況水準 DI



出所：「DOR」2019年4－6月期オプションより作成。

2000年より調査票の最後にオプション項目を設定し，時々の情勢に合わせ定期調査では聞けない項目について回答を求めてきた。その項目は多岐にわたり，大変重要な調査結果が得られている。この点については後の章で取り上げられるが，本節では１点だけ触れておきたい。

それは，会の目的である企業づくりについて，「経営指針」の確立とその実践をいかに進めてきたかをオプションで聞いたことである。まさに会の目的の根幹にかかわるところであり，2000年，2010年，2012年，2016年，2019年と５回にわたり聞いてきた。その詳細を取り上げる余裕はないが，2019年１～３月期調査では，経営指針の作成に人材育成（社員教育，人事計画，採用計画）を位置付けているかを問うている。同友会では，企業づくりの課題として「労使見解」の学びを深め，人を生かす経営の総合実践が提唱されてきている。これまでの運動の成果を踏まえ，こうした方向が打ち出されてきており，そうであるとすれば，経営指針，計画の中にもそうした位置づけが明確になされなければならない[4)]。

こうして，2019年には，そのことを問うオプション調査が実施された。そして，これをDOR の定期調査部分と結び付けて分析すると，経営指針に人材育成を位置付けることの大事さが極めて鮮明に捉えられるところとなった。**図表２－３－８**は，経営指針に人材育成を位置付けているかどうかの有無別に業況水準の違いを捉えたものである。位置付けているかどうかで，業況水準は歴然とした差がついてきている[5)]。

このように，会の目的を踏まえながらオプション項目を設定し，その集計だけでなく，定期調査本体と接合させて分析できるところに，DOR の強みがあることもまた明らかになってきた。こうした分析は今後も活かされるべきである。

（菊地進・立教大学名誉教授）

注

1）菊地進「同友会景況調査の推移と位置」（『企業環境年報』第１号，1996年7月）。

２）菊地進「中小企業団体が独自に取り組んだ DOR の意義」(『企業環境研究年報』第６号, 2001年11月)。
３）菊地進「調査に基づく同友会運動」(『企業環境年報』第19号，2015年３月)。
４）菊地進「同友会らしい経営指針の作成，活用による実践の成果」(『中小企業家しんぶん』2016年6月15日号)。
５）菊地進「経営指針に人材育成を位置付けることの大事さが浮き彫りに」(『中小企業家しんぶん』2019年6月25日号)。