第３章　DOR 定期調査と30年

第８節　経営上の問題点

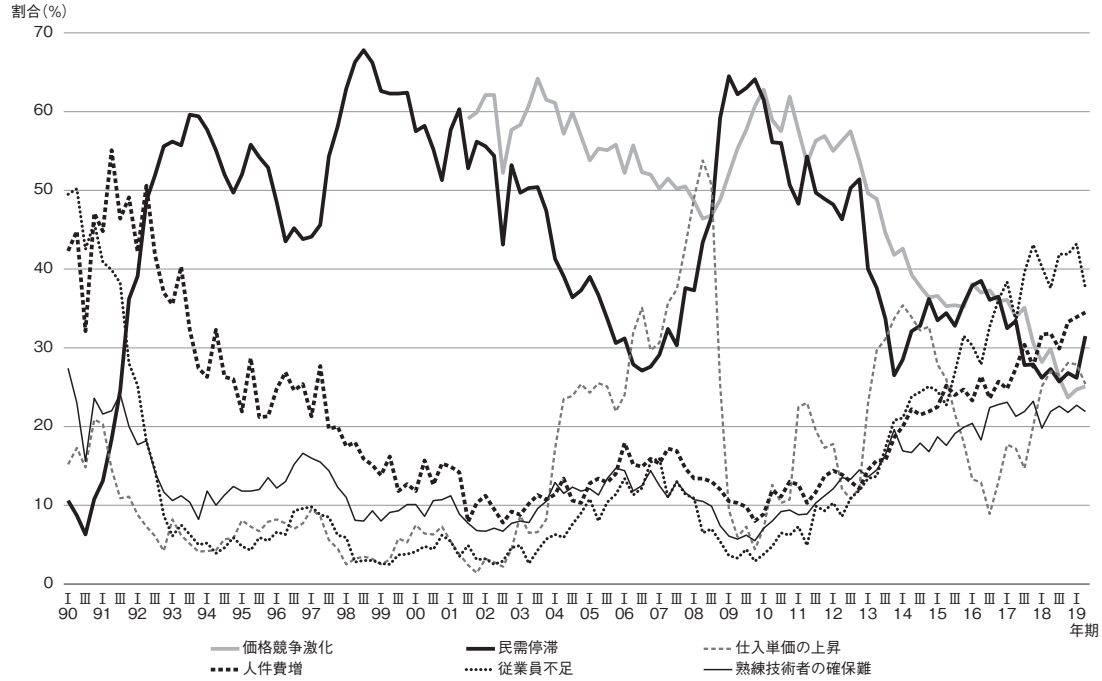
１．分析の方法

企業は，日々様々な問題に直面している。本論文はこれらのうち，特にわが国の中小企業が，1990年から現在までの30年間にどのような問題に直面してきたかについて，景況調査のミクロデータ分析により詳細に振り返るものである[1)]。具体的には，わが国を代表する中小企業景況調査のひとつである[2)] 中小企業家同友会景況調査（以下，DOR 調査）[3)]のデータにより，この点の分析を試みる。DOR 調査では，1990年の調査開始以来，現在[4)] まで一貫して経営上の問題点についての設問が設けられ，連綿とデータが蓄積されている。本稿では，およそ30年間におよぶ DOR 調査の調査結果について，個票データに遡り，経営上の問題点の推移という視点に基づいてミクロデータを再集計し，分析を行なった。

はじめに，設問の概要を示す。DOR 調査は1990年に開始され，今日まで継続して調査が行われている。経営上の問題点についての設問も，1990年１～３月期の調査開始当初から設けられ，今日まで継続して調査が行われている。設問は，「今期の問題点」のうち「深刻なものを下記より上位３つまで選んで下さい」とする複数回答（MA）として聞いている。回答者は選択肢の中から３つまでを回答するが，それらの順位については聞いていない。また，回答者は，１つしか選択しない，２つしか選択しないということも可能であり，このような回答も有効回答として扱われる。回答選択肢は，「１．大企業の進出による競争の激化」，「２．新規参入者の増加」，「３．同業者相互の価格競争の激化」（以下，「価格競争激化」），「４．官公需要の停滞」，「５．民間需要の停滞」（以下，「民需停滞」），「６．取引先の減少」，「７．仕入単価の上昇」，「８．人件費の増加」（以下，「人件費増」），「９．管理費等間接経費の増加」，「10．金利負担の増加」，「11．事業資金の借入難」，「12．従業員の不足」（以下，「従業員不足」），「13．熟練技術者の確保難」，「14．下請業者の確保難」，「15．販売先からの値下げ要請」，「16．輸出困難」，「17．輸入品による圧迫」，「18．税負担の増加」，「19．仕入先からの値上げ要請」，「20．その他」である。これらの回答選択肢のうち「３．同業者相互の価格競争の激化」は2001年７～９月期から新たに追加された。それ以外の回答選択肢は1990年当初からのものである。

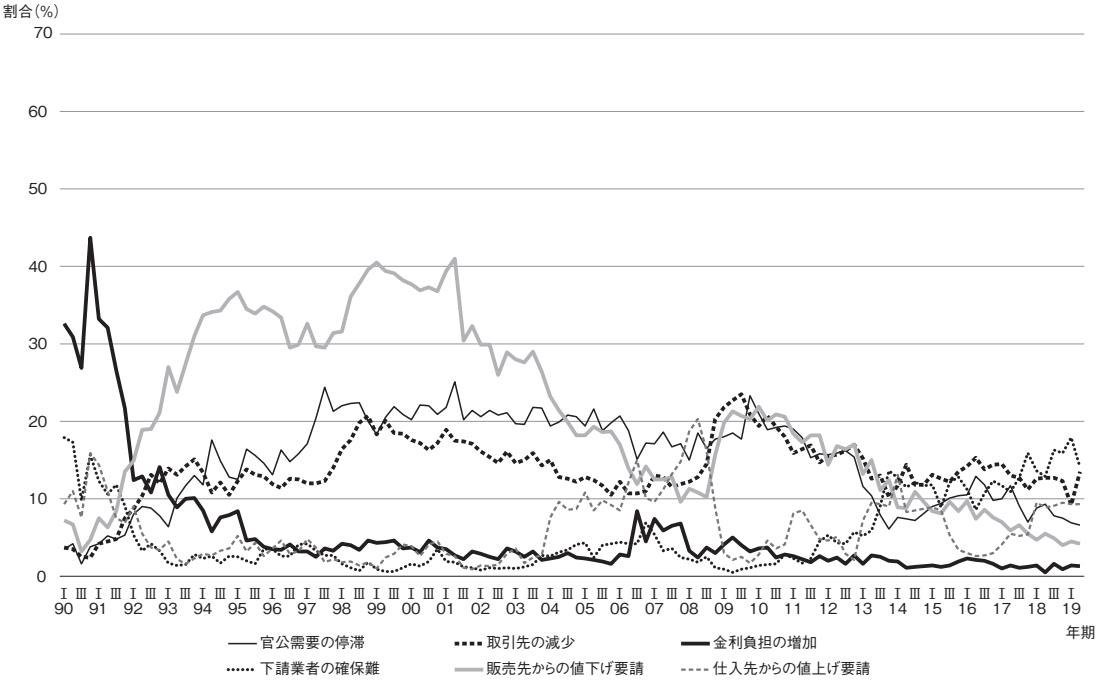
本稿では，この経営上の問題点についての詳細な分析を行なうために，これまでの調査結果を時系列的に整理した。作成手順は次のとおりである。第１に，中小企業家同友会に対して経営上の問題点の調査結果データについての使用申請を行ない，過去30年分の秘匿処理済ミクロデータの使用許諾を受けた。第２に，経営上の問題点の設問を有する1990年１～３月期から2019年４～６月期までの全ての DOR 調査のミクロデータを調査票レベルまで遡り，経営上の問題点についての29年間，118期に渡るロンジチューディナルデータ（時系列データ）を整理したデータベースを作成した。第３に，このロンジチューディナルデータから，それぞれの年期について，各設問の回答割合を順位データとして再集計した。この作業を全ての年期である118期について繰り返して行なった。第４に，その結果として，「経営上の問題点の時系列推移」グラフ（**図表３－８－１ａ，ｂ，ｃ**）を作成した。また，各期の回答順位を表す「経営上

図表３－８－１a　経営上の問題点の時系列推移（その１）



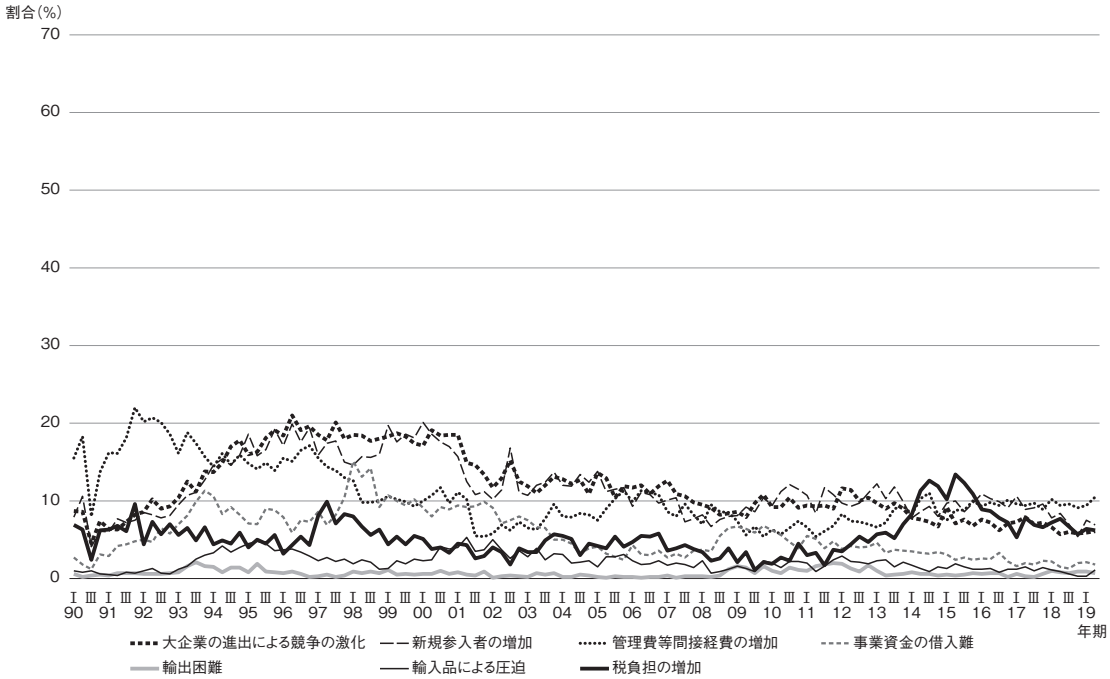
出所：ミクロデータより筆者作成。複数回答。

図表３－８－１b　経営上の問題点の時系列推移（その２）



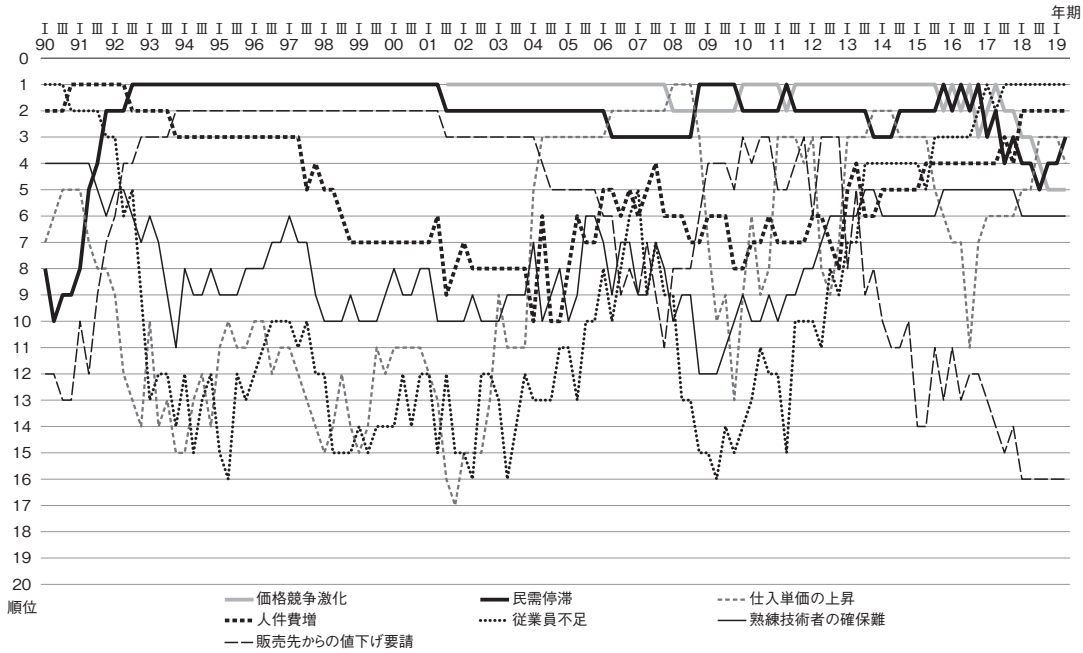
出所：ミクロデータより筆者作成。複数回答。

図表３－８－１c　経営上の問題点の時系列推移（その３）



出所：ミクロデータより筆者作成。複数回答。

図表３－８－２　経営上の問題点の順位の時系列推移（上位のみ）



出所：ミクロデータより筆者作成。複数回答。

の問題点の順位の時系列推移」グラフ（**図表３－８－２**）を作成した。これら２つの図は，わが国の先行研究においてこれまで作成されておらず，本稿で初めて作成されたものである[5)]。次項では，作成したこれらの図表から，経営上の問題点の推移について詳細に見ていくこととしたい。

２．経営上の問題点の推移

（１）2001年以前：民需停滞の台頭

経営上の問題点の回答割合の推移について，作成した図を詳しく見てみたい。なお，図表３－８－１は，20個の回答選択肢を１つのグラフ上に示すことが難しいため，３つのグラフに分割（a,b,c）し，「20. その他」を省略した。図表３－８－２も，同様の理由で，上位のみを示した[6)]。

これらの図を見ると[7)]，調査開始時点の1990年１～３月期から７～９月期までの最初の３期は，「従業員不足」が最も高い回答割合を示している。第２位は，「人件費増加」である。第３位は，「金利負担の増加」[8)]である。しかしその後，「従業員不足」の回答割合は急速に低下してゆく。「金利負担の増加」も，1990年10～12月期（43.7％）をピークに急速に低下する。これらに対し「人件費増加」は1990年10～12月期から1992年４～６月期までの７期に渡り第１位となっている。調査開始から最初の３年間はおよそこのような傾向を示しているが，全体的に各回答の振幅が大きく，若干回答が定まっていない印象を受ける。しかし，この時期はバブル経済による景気拡張の最終期（平成景気の最終期）からバブル経済崩壊へと一気に転換した時期であり，「人件費増加」，「従業員不足」，「金利負担の増加」が重大な経営上の問題点であったとの回答は，日本経済の動向に整合的である。

バブル経済の崩壊を迎えた1992年頃から，経営上の問題点について最初の特徴的な傾向が顕れ始める。バブル経済による景気拡張期において重大な問題とされた「従業員不足」と「金利負担の増加」の回答割合が急速に減少する。これらに代わり，バブル経済崩壊期には，「民需停滞」の回答割合が急速に高まっている。1992年７～９月期には，「民需停滞」が，これまで７期に渡り第１位だった「人件費増加」を上回り第１位となっている。これ以降，新たな回答選択肢として「価格競争激化」が新設される2001年７～９月期まで，９年間連続36期に渡り，この「民需停滞」が第１位であり続けることとなる。これに対し「人件費増加」の回答割合は低下し続け，重大な経営上の問題点という位置からは外れてゆく。これに代わり，1993年10～12月期からは「販売先からの値下げ要請」[9)]が第２位となっている。そして「民需停滞」が第１位，「販売先からの値下げ要請」が第２位という傾向が，およそ８年後の2001年７～９月期まで続くこととなる。

（２）2001年頃から2016年頃まで：価格競争激化の新設

2001年には経営上の問題点の設問に変更が加えられ，それにより回答割合や順位に大きな変化が起こっている。この変更とは，新たな回答選択肢として「同業者相互の価格競争の激化（価格競争激化）」が加えられたことである。前述のとおり2001年７～９月期の調査から「価格競争激化」が加わり，現在の20個の回答選択肢群となった。

「価格競争激化」は，新設された2001年７～９月期に，59.1％の回答を得ていきなり第１位となった。この時の第２位は，これまで９年間に渡り第１位であった「民需停滞」であった。この「民需停滞」も52.8％とこれまでと同様の高い回答割合となっている。第３位は，これまで２位だった「販売先からの値下げ要請」である。第４位以降も概ね，これまでの傾向どおりに１つずつ順位を下げる結果となった。

それでは，この「価格競争激化」はどのような経緯で新設されたのであろうか。筆者はこの

点について，当時の研究センター委員としてDOR 調査の中心的役割を担っていた方々にヒアリングを実施した[10]。このヒアリングに基づくと，実は1990年の調査開始時点から，この「価格競争激化」を回答選択肢に加える案はあったそうである。しかし，「価格競争激化」を回答選択肢に加えると，回答のほとんどが「価格競争激化」となってしまうのではないかとの懸念から，調査開始時点の回答選択肢からは除外された。しかしこの頃から，経営上の問題点の「その他」の記述欄や，調査票末の自由記述欄に，価格競争に関する回答が増加してきたことから，この回答選択肢の追加に踏み切ったとのことであった。

このような調査票設計上の経緯や，「価格競争激化」が新設直後から第１位となっていることを考えると，回答選択肢が無いため把握しきれなかったものの，2001年７～９月期以前にも経営上の重大な問題点として「価格競争激化」があったと考えるのが合理的である。少なくとも2001年７～９月期から2016年７～９月期までの15年間，連続61期に渡りこれらが常に上位３位以内（次に示す「仕入単価上昇」が急上昇した期間以外は常に上位２位以内）を占め続けている。

なおこの期間に，「仕入単価の上昇」が急上昇し，2006年４～６月期から第２位，2008年１～３月期から2008年７～９月期の３期は第１位となっている。しかしその後，急速に下落している。また，再び急上昇し2013年10～12月期から2014年４～６月期の3期は第２位となっている。しかしその後も急速に下落している。

一方，このような動きとは対照的に，「民需停滞」と「価格競争激化」は安定的に経営上の重大な問題点であり続けている。2001年７～９月期から2016年７～９月期までの15年間，連続61期のうち，「仕入単価の上昇」が２位以上となった13期（10期＋３期）以外の48期においてこれらが上位２位を占め続けていることが分かる。このように，2016年以前（少なくとも2001年から2016年の間）は，「民需停滞」と「価格競争激化」が最大の経営上の問題点であり，経営上の問題点の二大要因であったといえる[11]。

（３）2016年以降：人手不足問題の深刻化

「民需停滞」と「価格競争激化」が経営上の問題点の二大要因という傾向に，大きな変化が発生したのが2016年頃である。前述のとおり，2016年以前（厳密には2016年７～９月期以前）は「民需停滞」と「価格競争激化」が経営上の問題点の二大要因であった。しかし，これらは2010年頃（「民需停滞」は2009年１～３月期（64.5％）および2009年10～12月期（64.1％），「価格競争激化」は2010年１～３月期（62.8％））をピークに下落している。

これに対し，「従業員不足」と「人件費増加」が2013年頃から増加している。2016年10～12月期には，「従業員不足」（36.1％）が「価格競争激化」（35.9％）を抜いて第２位になった。（この時の１位は「民需停滞」（36.5％））。さらに翌2017年１～３月期には，「従業員不足」（38.4％）が「価格競争激化」（36.1％，第２位）と「民需停滞」（32.5％，第３位）を抜いて遂に第１位になっている。「従業員不足」はその後，2017年７～９月期以降は現在まで常に第１位となっている。また，その割合も40％台（2017年10～12月期：43.1％，2019年１～３月期：43.2％等）に達している。

これに加え2018年１～３月期には，「人件費増加」（31.7％）も「価格競争激化」（28.2％，第３位）と「民需停滞」（26.2％，第４位）を抜き，第２位になっている。この時の１位は「従業員不足」（40.3％）である。すなわち，かつての２大要因である「価格競争激化」と「民需停滞」が，「従業員不足」と「人件費増加」に完全に入れ替わったのである。

さらに2009年頃から，「熟練技術者の確保難」も増加を続け，第５，６位となっている。このように「従業員不足」，「人件費増加」，「熟練技術者の確保難」という人手不足を示す回答選択肢

の割合が急激に上昇していることが，2016年以降の経営上の問題点の極めて特徴的な点である[12)]。

３．時代と共に変化する経営上の問題点

以上のように，1990年から現在までのおよそ30年間における，わが国の中小企業の経営上の問題点の変遷について考察した。DOR 調査データをミクロデータまで遡り，経営上の問題点の回答割合および順位についての時系列推移グラフを初めて作成した。特に，経営上の問題点の順位の変遷について，このような長期間に渡る推移を示したものはこれまでに無く，本稿により時系列的な順位の変動の様子をより明快に示すことができた。

その結果，重大な経営上の問題点は時代と共に変化していることが明らかになった。1990年台から2016年頃までは「価格競争激化」と「民需停滞」が重大な問題点であった。しかし，長期に渡るこのような傾向は2016年頃から大きく様変わりし，現在は「従業員不足」と「人件費増加」が最も重大な問題点となっていた。

DOR 調査が開始された1990年代前半は，バブル経済による景気拡張の最終期からバブル経済崩壊へと向かう最中にあった。日本経済はその後，長期に渡る低迷の中にあり，「民需停滞」や，それに伴う「価格競争激化」で疲弊してゆく。その後のいざなみ景気，IT 景気，ミレニアム景気などの幾つかの景気循環の期間も，この傾向に大きな変化は見られなかった。「仕入単価上昇」の浮沈などがあったものの，「価格競争激化」と「民需停滞」が経営上の問題点の２大要因であり続けた。

この傾向が2016年頃から大きく変化し，「従業員不足」と「人件費増加」が，現在まで続く深刻な問題となっている。わが国の人口は2008年を頂点に減少に転じており[13)]，労働力人口の減少は今後も長期に渡って続いてゆく，わが国の構造的な問題である。人手不足によるこれらの問題は，景気循環や景気浮揚政策により解決される問題ではないので深刻である。子供を産み育てやすい環境の整備や働き方改革に，真剣に取り組まなければならない。本稿の分析により，30年間に渡る中小企業における経営上の問題点の変遷の詳細を明らかにするとともに，人口減少がわが国とわが国の企業経営に既に深刻な影響を及ぼしていることもあわせて示される結果となった。

（田浦元・立教大学経済研究所研究員）

注

1）本論文の研究のため，中小企業家同友会全国協議会より中小企業家同友会景況調査（DOR 調査）の秘匿処理済ミクロデータについて，学術研究目的による使用許可を受けた。記して謝意を表する。

2）木下滋・土井英二・森博美編（1998）『統計ガイドブック（社会・経済）』（大月書店，第２版），220ページ。

3）中小企業家同友会企業環境研究センター（1990－2019）「同友会景況調査報告」（中小企業家同友会企業環境研究センター，第１号～第129号。）

4）本稿の執筆は2019年８月であり，執筆時点では DOR 調査報告として2019年第2四半期（4－6月期）までの調査結果が公表されている。

5）経営上の問題点の回答割合自体は，各期の「同友会景況調査報告」（前掲書），景況判定会議内部資料，先行研究等で示されているが，30年の長期に渡る時系列的な推移や，その順位の時系列的な推移を示したものはこれまでに無く本稿が初めての試みである。

6）本稿では，紙幅の都合等により，20個の回答選択肢の全てを示した「経営上の問題点の順位の時系列推移」グラフ（図表３－８－２の下位項目も示したもの）を掲載することが出来なかった。同様に，図表３－８－１および図表３－８－２の数値を示した「経営上の問題点の時系列推移表」および「経営上の問題点の順位の時系列推移表」もミクロデータから作成したが，紙幅の都合により掲載できなかった。これらは別の機会に改めて示すこととしたい。

7）図表３－８－１は３つのグラフに分割されているが，本文で言及している回答選択肢は，なるべく図表３－８－１ａに示した。「金利負担増加」,「販売先からの値下げ要請」のみ図表３－８－１ｂに，それ以外は図表３－８－１ａに示されている。

8）図表３－８－１ｂに掲載。図表３－８－２に順位の掲載なし。

9）図表３－８－１ｂに掲載。

10）企業環境研究センター研究会（2019年８月26日，慶應義塾大学三田キャンパス）においてヒアリン

グを実施した。いずれも設立メンバーで現在も企業環境研究センター委員の，阿部克己氏，菊地進氏，小松善雄氏より当時の経緯についてお話し頂いた。

11）このような傾向についてしばしば，経営上の問題点について2016年以前は「民需停滞」と「価格競争激化」が常に上位２大要因であったといわれることがある。筆者も紙幅の少ない場合等にそのような表現をとることがある。これは上記の全体的傾向を端的に示したものである。しかし，本節で見たとおりより厳密には，「仕入単価の上昇」が上位２位以内に浮上することや，最初期に他の選択肢が最上位となることがあったことが，本稿の詳細な分析により改めて明らかとなった。いずれにせよ，この期間に「民需停滞」と「価格競争激化」が経営上の問題点の二大要因であったといえる。

12）DOR 調査では，経営上の問題点とは別に，人手と設備の過不足感についての調査も実施している。その中で「人手の過不足感」も，2013年頃から急速に不足感を強め，かつてない高い不足感を示している。この点については，田浦元「中小企業の採用活動と社員定着率についてのミクロデータ分析」（『企業環境研究年報』，第22号，2017年）を参照されたい。

13）わが国の人口は，2008年の１億2,808万人（総務省「国勢調査」，同「人口推計」）を頂点に減少。