第３章　DOR 定期調査と30年

第９節　経営上の力点

中小企業は，明治の殖産興業政策に始まり，明治，大正，第二次世界大戦に至り，その後の復興を経て高度経済成長期，石油ショック後の低経済成長期，プラザ合意後のバブル成長期から「失われた30年」といわれる平成の時代までの日本経済を語る上で，大変重要な役割を果たしてきた。では，2019年度現在の中小企業問題はどこにあるのだろう。

安倍内閣の発足以降，名目 GDP は約54兆円増え，就業者数は約251万人拡大し，中小企業においても賃上げ率が４年連続で増加するなど経済の好循環が浸透し始めている。しかしながら，こうした景気回復が既に高度成長期の「いざなぎ景気」を超える戦後２番目の長さとなって続いている一方で，全国の７割に当たる３千万人を超える従業員の雇用を支えるなど，日本経済の屋台骨である中小企業・小規模事業者は，経営者の高齢化や人手不足といった構造変化に直面している。こうした中，中小企業家同友会全国協議会設立50周年を迎えた2019年７月，中同協第51回定時総会において以下のような「同友会運動の将来展望（10年ビジョン）」が示された。

○一人ひとりのすばらしさが発揮できる企業づくりを進めます
○中小企業憲章の精神を体現し広めます
○強靭な組織をつくります
○同友会理念を実現し，世界へ発信します

同友会会員企業は，これまでの実践を通じて培われてきた同友会理念の体現者として期待され，それらを実行することにより豊かな社会構築につなげようと努力してきた。その努力の指標として「経営上の力点」が位置付けられていると考えている。以下，経営上の力点についてみてみたい。

１．経営上の力点の現在（2019年前期）のトレンド：新規受注の確保，付加価値増大，社員教育，人材確保に注力

現在（2019年前期（１～９月））の同友会会員企業の声として多くを占めるのは人材不足である。寄せられた会員企業の声を以下の通りいくつか挙げてみよう。

○人材不足で次の対策，新しい試みができない。守るのが精一杯の状況である（福島，サービス業）
○人材を確保し付加価値の増大を図り，今後も CS を一段と強化していきたい（東京，流通・商業）
○人材確保，OJT，社内間コミュニケーション。社員面談を定期的にしていきたい（京都，サービス業）
○慢性的な人員不足の状況にあるが，新卒採用等，人材確保のために準備を推進中（北海道，流通・商業）
○人員と労働時間のバランス，生産性の向上（宮城，製造業）
○有給休暇取得の促進，ワークライフバランスの充実と福利厚生に力を入れていきたい（秋田，流通・商業）
○建設業界の一番の問題は人材不足なので，人材の採用，外注の確保などに力を入れた。今後も数年続くと予想されるので，継続して取り組んでいく（千葉，建設業）
○採用費をたくさんかけていることが，利益を

圧迫している。しかし，人材採用のために募集し続けるしかない（東京，流通・商業）

以上のように，人材不足の長期化を予想して社員確保を目指すとともに，社員の働く環境整備，社員の育成に力を入れ，企業体の強化を目指す姿が見られる。

また，経営上の力点におけるトレンド（2019年１～３月期→４～６月期）は，「付加価値の増大」（指摘割合:50→50％），「新規受注（顧客）の確保」（53→53%）のツートップとして常に高いポイントを示している。また，人材確保や社員教育は，2019年度１～３月期まではずっと伸び続けていた。特に「人材確保」の注力ポイントは，2015年～2019年の１～３月期のポイント（2015年：33.7，2016年36.2，2017年42.1，2018年44.3，2019年46.9）において，最も高い数値を示すこととなった。しかし，2019年４～６月期において，「人材確保」（47→39％）は大幅な減少を示した。

現在の経営上の力点を外観すると，日本経済の減速はデータ上，もはや明らかになりつつあるが，大学生の就活状況を見ていると経済予測とは違い，昨年に引き続き学生の売り手市場が鮮明な様子がうかがえる。その要因は，筆者の企業インタビューにおいても明らかであるが，人口減少社会に向かう現在および将来を見通した上での強い人手不足感にあるのだろう。これからの日本経済，地域経済を考える上で，人づくりの重要性がますます高まる。中小企業における人事戦略の新たな方向性を示すことが同友会企業に期待されている。

２．全体的なトレンド：伸びる力点「付加価値の増大」「社員教育」「人材確保」

1993年４～６月期より2019年４～６月期までの経営上の力点の平均は，「新規受注（顧客）の確保」64%，「付加価値の増大」46%，「社員教育」37%，「財務体質の強化」25%，「人材確保」20%，「人件費以外の経費節減」19%，「新規事業の展開」18%，「情報力強化」14%，「人件費節減」10％，「得意分野の絞り込み」12%，，「研究開発」８％，「機械化促進」５％，「機構改革」４％，「その他」２％の順となっている。

次に，各力点におけるこれまでの最高のポイント値（少数第一位）を調べて見た。「新規受注（顧客）の確保」70%（95年７～９月期，10～12月期，09年10～12月期，10年７～９月期），「付加価値の増大」53%（12年１～３月期，14年７～９月期），「社員教育」48%（16年１～３月期），「人材確保」47%（19年１～３月期），「財務体質の強化」34%（02年10～12月期），「人件費以外の経費節減」36%（93年７～９月期），「新規事業の展開」22%（11年１～３月期，15年10～12月期，17年４～６月期），「人件費節減」21%（98年Ⅳ期，99年１～３月期），「情報力強化」21%（96年４～６月期，01年１～３月期），「得意分野の絞り込み」16%（01年４～６月期，02年１～３月期，03年10～12月期），「研究開発」12%（95年10～12月期），「機械化促進」10%（18年10～12月期），「機構改革」7%（93年10～12月期），「その他」3%（12年７～９月期）の順となっている（**図表３－９－１**）。

次に，年代を追ってこの力点の変遷を分析してみたい。日本経済は，バブル崩壊後は総じて低成長を続け，「失われた30年」と称される。2012年末から続く今回の景気回復局面は，2018年末で６年となり，戦後最長の景気回復と並んだ可能性があるが，今回の景気回復の特徴を，６年間景気回復が続いた第14循環（2002年１月を谷とし2008年２月まで）やバブル景気（第11循環：1986年11月を谷とし1991年２月まで）など長期間続いた景気回復と比較することなどにより確認する。

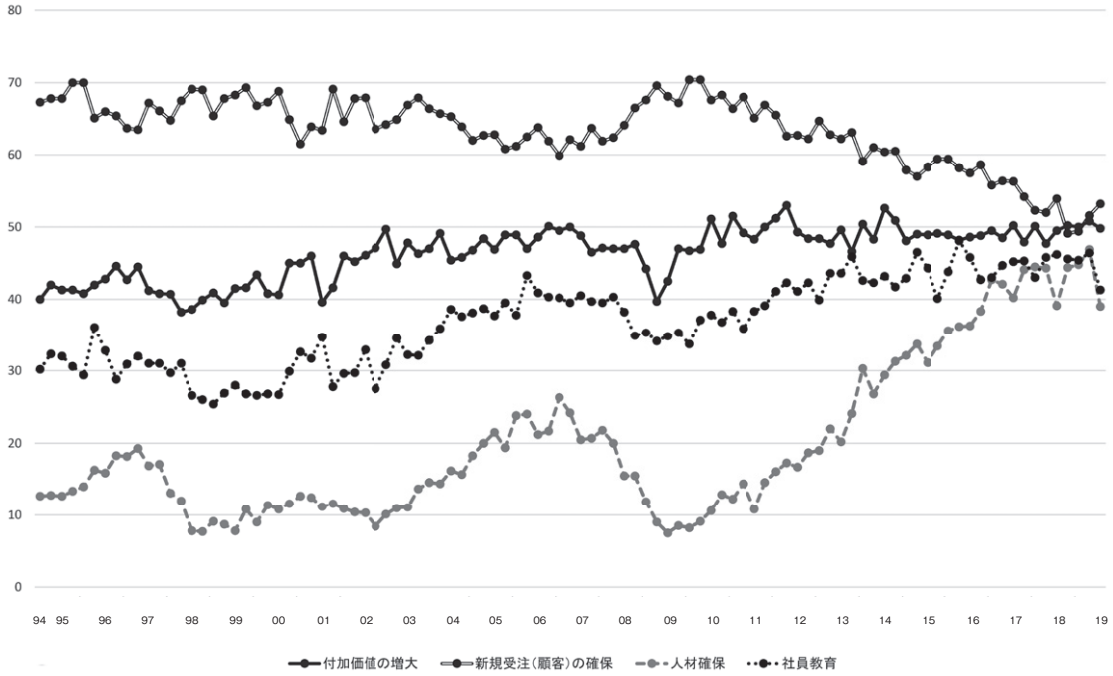
今回の景気回復期間（2012年11月が谷）は，第14循環（2002年１月を谷とし2008年２月までの73か月）と並んで戦後最長となった可能性がある。ここでは，今回の景気回復局面について，いざなぎ景気（1965年10月を谷とし1970年７月までの57か月），バブル景気（1986年11月を谷

図表３－９－１　経営上の力点（最高値）

	ポイントの平均（%）	19年４～６月期（%）	最高値（時期）
付加価値の増大	46.1	49.8	53%（12年１～３月期，14年４～６月期）
新規受注（顧客）の確保	63.5	53.2	70%（95年7～9月期・10～12月期，09年10～12月期，10年7～9月期）
人件費節減	9.9	4.3	21%（98年10～12月期，99年１～３月期）
人件費以外の経費節減	19.1	12.3	36%（93年7～9月期）
財務体質強化	25.3	20	34%（02年10～12月期）
機械化促進	4.9	9.4	10%（18年10～12月期）
情報力強化	14.3	12.8	21%（96年４～６月期，01年１～３月期）
人材確保	19.7	39	47%（19年１～３月期）
社員教育	36.5	41.3	48%（16年１～３月期）
新規事業の展開	18.1	21.3	22%（11年１～３月期，15年10～12月期，17年４～６月期）
得意分野の絞り込み	12.2	8.8	16%（01年４～６月期，02年１～３月期，03年10～12月期）
研究開発	8.4	6.9	12%（95年10～12月期）
機構改革	3.6	2.9	7%（93年10～12月期）
その他	1.6	1.7	3%（12年7～9月期）

出所：「DOR」データより作成。

図表３－９－２　経営上の力点の推移（主な項目のみ）



出所：「DOR」データより作成。

とし1991年２月までの51か月），第14循環と比較する。まず，各回復期における名目 GDP の平均成長率をみると，高度経済成長期のいざなぎ景気では年率18.4%，バブル景気では同7.0%と圧倒的に高い伸びとなっている。これは実質 GDP が高い伸びだったことに加え，GDP デフレーターがいざなぎ景気で約６％，バブル景気で２％弱上昇したことも要因である。ただし，第14循環と今回の景気回復局面とを比較すると，実質 GDP の伸びは今回が年率1.2％とやや低い

図表３－９－３　４業種別の経営上の力点

	力点項目	平均	高いポイント時点
建設業	付加価値の増大	40%	50%（99年10～12月期），53%(04年10～12月期)，49%(11年７～９月期)
	新規受注の確保	75%	83%（95年７～９月期），81%(97年10～12月期)，86%（04年４～６月期）
	人件費節減	12%	19%（98年10～12月期，99年４～６月期），21%（01年10～12月期）
	人件費以外の経費節減	27%	34%（94年１～３月期），33%（98年１～３月期），34%（98年７～９月期）
	財務体質強化	30%	36%（99年10～12月期），39%（02年４～６月期），40%（02年10～12月期）
	機械化促進	3%	6%（96年１～３月期），７%（96年７～９月期，18年10～12月期）
	情報力強化	20%	29%（94年１～３月期），28%（95年７～９月期），26%（00年７～９月期）
	人材確保	12%	57%（18年７～９月期），58%（１８年10～12月期），61%（19年１～３月期）
	社員教育	30%	51%（18年１～３月期），53%（18年４～６月期，７～９月期）
	新規事業の展開	15%	27%（06年４～６月期），23%（09年４～６月期，11年１～３月期）
	得意分野の絞り込み	13%	19%（07年４～６月期，13年１～３月期），22%（08年７～９月期）
	研究開発	5%	８%（97年１～３月期，10～12月期），9%（98年４～６月期）
	機構改革	5%	8%（02年10～12月期，04年１～３月期），7%（17年１～３月期）
製造業	付加価値の増大	44%	56%（12年１～３月期），61%（13年10～12月期），58%（14年４～６月期）
	新規受注の確保	67%	73%（99年７～９月期，10～12月期），72%（02年４～６月期）
	人件費節減	14%	23%（98年10～12月期），27%（99年１～３月期），22%（09年１～３月期）
	人件費以外の経費節減	23%	30%（94年１～３月期），33%（98年１～３月期），31%（98年７～９月期）
	財務体質強化	24%	29%（98年１～３月期），30%（03年４～６月期，７～９月期）
	機械化促進	10%	19%（18年７～９月期，10～12月期，19年４～６月期）
	情報力強化	13%	19%（96年４～６月期，00年１～３月期，４～６月期）
	人材確保	11%	38%（16年10～12月期），40%（17年10～12月期），38%（18年７～９月期）
	社員教育	25%	45%（16年１～３月期，４～６月期，19年１～３月期）
	新規事業の展開	17%	23%（14年７～９月期，15年４～６月期），24%（14年10～12月期）
	得意分野の絞り込み	12%	16%（00年１～３月期，03年４～６月期），15%（02年10～12月期）
	研究開発	17%	22%（95年10～12月期，06年１～３月期），21%（00年10～12月期）
	機構改革	4%	６%（96年１～３月期，02年４～６月期），７%（04年１～３月期）
流通商業	付加価値の増大	44%	55%（05年10～12月期，10年10～12月期，12年１～３月期）
	新規受注の確保	62%	69%（10年４～６月期），70%（10年７～９月期），68%（11年１～３月期）
	人件費節減	14%	21%（09年１～３月期），20%（98年７～９月期，99年１～３月期）
	人件費以外の経費節減	22%	30%（94年１～３月期），31%（98年７～９月期，09年１～３月期）
	財務体質強化	28%	35%（98年７～９月期），35%（02年１～３月期），36%（02年10～12月期）
	機械化促進	3%	7%（95年７～９月期，96年７～９月期），6%（96年４～６月期）
	情報力強化	19%	26%（96年１～３月期），25%（99年１～３月期，00年７～９月期）
	人材確保	14%	43%（17年７～９月期），42%（18年７～９月期），49%（19年１～３月期）
	社員教育	34%	48%（15年10～12月期，16年１～３月期），51%（13年７～９月期）
	新規事業の展開	17%	26%（11年４～６月期），27%（18年７～９月期，19年１～３月期）
	得意分野の絞り込み	16%	20%（03年10～12月期，08年１～３月期），19%（08年４～６月期）
	研究開発	5%	７%（97年７～９月期，98年４～６月期），６%（00年10～12月期）
	機構改革	4%	7%（94年１～３月期），6%（98年１～３月期，99年10～12月期）
サービス業	付加価値の増大	40%	53%（01年10～12月期，07年10～12月期），51%（11年４～６月期）
	新規受注の確保	66%	74%（95年７～９月期・10～12月期），78%（96年４～６月期）
	人件費節減	15%	20%（98年10～12月期），21%（99年７～９月期），19%（01年10～12月期）
	人件費以外の経費節減	25%	31%（94年１～３月期，95年１～３月期），32%（97年10～12月期）
	財務体質強化	28%	35%（03年７～９月期），37%（99年10～12月期），36%（07年４～６月期）
	機械化促進	3%	8%（94年１～３月期，95年７～９月期），9%（18年10～12月期）
	情報力強化	15%	21%（96年10～12月期，02年４～６月期），20%（00年４～６月期）
	人材確保	14%	55%（16年10～12月期，17年１～３月期），56%（17年７～９月期）
	社員教育	38%	54%（06年４～６月期），55%（15年４～６月期），58%（18年４～６月期）
	新規事業の展開	16%	25%（14年１～３月期），27%（15年10～12月期），24%（17年10～12月期）
	得意分野の絞り込み	11%	16%（01年４～６月期），15%（02年７～９月期），17%（14年７～９月期）
	研究開発	5%	10%（95年10～12月期），12%（98年４～６月期），9%（99年１～３月期）
	機構改革	4%	7%（96年１～３月期），6%（97年１～３月期，98年１～３月期）

出所：「DOR」データより作成。

ものの，デフレではない状況を実現したことで，名目 GDP の伸びは年率1.8％と今回の景気回復局面の方が高くなっている。

これらの日本経済の流れを軸に，経営上の力点の特に気になる項目について触れたい。現在の経営上の力点のトレンド項目の一つである「新規受注（顧客）の確保」は，本来の企業の営業的姿勢であることから，いつの時点でも他の項目より一番高ポイントを示している。一方，全体的には緩やかな減少傾向にもあり，今後伸びる力点として「付加価値の増大」「社員教育」「人材確保」が注目される（**図表３－９－２**）。

３．経営上の力点の動向

次に，経営上の力点におけるポイントが高い時点（上位３位，四捨五入）を順次示すと**図表３－９－３**のようになる。

以上，各業種における力点の注力時期を概観してきた。特に言えることは，業種により，力点の注力している時期が異なっていることである，このことは，つまり中小企業政策も企業課題を深く分析し，できる限り細やかな対応が必要であることを指しているといえよう。

（梅村仁・大阪経済大学経済学部教授）

注

1）日本経済は戦後復興，その後の高度経済成長の中で高い経済成長を実現することができた。1960年代前半の実質経済成長率は年率で 9.2％，60年代後半は11.1％である。一方，こうした高い経済成長率は 1970年代に入ると大きく低下し，70年代後半は4.4％となった。また，変動相場制への移行や，二度にわたる石油危機が背景にあったが，我が国は第２次石油危機において，賃金・物価上昇の抑制を進めることができたため，他の主要先進国に比べこうして日本経済は安定成長へと移行したが，1980年代前半には，内需に停滞が見られた影響もあり，経済成長率を輸出に頼る傾向を強めた。経常収支は大幅な黒字となり，アメリカを中心とする海外諸国との貿易摩擦が拡大し，内需拡大への期待が内外ともに高まることとなった。1985年のプラザ合意により円は対ドルで大幅に増価し，景気は後退過程に入ったが，これに対し積極的な内需振興策がとられた 1986年の末には景気は回復過程に入るとともに，1980年代後半の実質経済成長率は年率で5.0％と再び上昇した。なお，この過程で株価や地価などの資産価格が急騰したが，これは後にバブルと呼ばれ，1991年以降の長期の経済停滞の要因となった。参考文献：厚生労働省「平成23年度版労働経済分析」https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11/dl/02-1-1.pdf（2019年10月12日アクセス）

2）GDP デフレーター（GDP deflator）とは，ある国（または地域）の名目 GDP 実質 GDP を算出するために用いられる物価指数。GDP デフレーターの増加率がプラスであればインフレ，マイナスであればデフレとされている。

3）内閣府『日本経済2018-2019』https://www5.cao.go.jp/keizai3/2018/0125nk/n18_1_3.html（2019年10月12日アクセス）