第４章　DOR オプション調査と特別調査

第１節　DOR オプション調査にみる中小企業と同友会

１．オプション調査とは

2000年第４～６月期から（2003年第１～３月期以降は毎回実施）DOR 調査とともに，オプション調査が実施されてきた。毎回，緊急性の高い経営課題を取り上げて，DOR 調査の対象企業に回答してもらい，その結果を同友会の内外に発信してきた。これらの調査結果は，自社の経営状況の点検や直面する経営課題への対応方法を検討するために役立てられてきたものと思われる。

なお，オプション調査は，DOR 調査と合わせて実施されることから，景況調査の結果と組み合わせて分析することもできる。また，オプション調査のなかから，特に重要な問題が浮かび上がってきたときには，その問題をさらに掘り下げるために特別調査が実施されてきた。

オプション調査を振り返ると，これまで同友会会員企業がどのような問題に直面してきたのかということや，どのように経営課題に取り組んできたのかを把握することができる。また，これらの結果から，同友会の運動の歩みや到達点についても確認することができる。そのため，オプション調査を振り返ることは，今後，同友会会員企業が経営を維持・発展させるためにも，同友会の運動を推進するうえでも有益であると考えられる。

そこで，本節では，これまでのオプション調査のテーマを整理したうえで，主な調査結果を取り上げて紹介したい。また，そのなかから，今後，同友会会員企業や同友会運動に寄与するであろうことを検討していきたい。

２．オプション調査のテーマ

（１）２つの調査テーマ

はじめに，これまでオプション調査がどのようなテーマで行われてきたのかを整理していく。**図表４－１－１**は，これまで実施されてきたオプション調査のテーマの一覧である。調査テーマは，大別すると２つに分けることができる。１つは，企業を取り巻く外部環境の変化が，自社の経営にどのような影響をもたらしたかということや，どのような対応を図ったかということである。もう１つは，経営状況や経営上の課題への取り組み状況についてたずねているものである。

前者の例としては，「世界同時不況の影響・対応」（2009年７～９月期）や「東日本大震災発生３か月後の経営への影響」（11年４～６月期），「アベノミクスと消費税増税の影響」（13年７～９月期）などがあげられる。後者の例としては，「経営指針の作成状況」（00年第10～12月期）や「温室効果ガス排出量削減と企業の責任」（08年１～３月期），「女性社員の活用・定着への取り組み」（16年度10～12月期）などである。もちろん，全てのテーマがこの２つに峻別できるわけではないが，オプション調査は，同友会会員企業が直面してきた様々な問題とその影響や対応状況，その時々の経営状況や経営課題への取り組みを把握することが試みられてきた。

（２）外部環境の変化の影響と対応

まず，外部環境の変化の影響と対応に該当するテーマをみていくと，この20年余りの間に企

図表４－１－１　オプション調査のテーマ一覧

調査時期	調査テーマ
00年4～6月期	IT（情報技術）の導入
00年7～9月期	各種施策・制度の利用状況
00年10～12月期	経営指針の作成状況
01年1～3月期	価格下落の要因（記述）
01年4～6月期	価格下落の要因と対応
01年7～9月期	社員数増減調査
01年10～12月期	経営環境の影響調査
02年1～3月期	倒産・廃業の影響調査
02年7～9月期	金融機関の対応調査
02年10～12月期	来年への期待，抱負，その他（記述）
03年1～3月期	地球環境保全の取り組み
03年4～6月期	SARS（重症急性呼吸器症候群）の影響
03年7～9月期	ISO認証取得とその成果
03年10～12月期	来年2004年への期待，抱負
04年1～3月期	障害者雇用
04年4～6月期	従業員数の変化
04年7～9月期	仕入単価上昇の影響
04年10～12月期	経営上の努力
05年1～3月期	信用保証制度の利用状況
05年4～6月期	※経営上の努力（記述）
05年7～9月期	経営コンサルタントの活用
05年10～12月期	※経営上の努力，来年への期待，抱負（記述）
06年1～3月期	役員給与の損金算入（税制改正との関連）
06年4～6月期	従業員数とその変化
06年7～9月期	政策要望（記述）
06年10～12月期	※経営上の努力，来年への期待，抱負（記述）
07年1～3月期	企業の社会的責任（CSR）
07年4～6月期	※経営上の努力（記述）
07年7～9月期	事業継承，後継者問題
07年10～12月期	※経営上の努力，来年への期待，抱負（記述）
08年1～3月期	温室効果ガス排出量削減と企業の責任
08年4～6月期	※経営上の努力（記述）
08年7～9月期	原材料等価格高騰の影響・対応
08年10～12月期	過去1年間の取引先企業の倒産・廃業の状況
09年1～3月期	金融機関の保証人制度について
09年4～6月期	温室効果ガス排出量削減と企業の責任
09年7～9月期	世界同時不況の影響・対応（記述）
09年10～12月期	リーマンショック後の雇用調整
10年1～3月期	DOR調査IT化検討による状況調査
10年4～6月期	リーマンショック後の売上単価変動
10年7～9月期	経営指針の成文化について
10年10～12月期	本年度・来年度の事業革新（記述）
11年1～3月期	新入社員の採用状況
11年4～6月期	東日本大震災発生3ヶ月後の経営への影響
11年7～9月期	東日本大震災発生6ヶ月後の経営への影響
11年10～12月期	東日本大震災発生9ヶ月後の経営への影響
12年1～3月期	東日本大震災発生1年後の経営への影響
12年4～6月期	経営指針の成文化状況・実践結果
12年7～9月期	※経営上の努力（記述）
12年10～12月期	尖閣諸島国有化以降の日中関係悪化による経営への影響
13年1～3月期	後継者問題について
13年4～6月期	円安による生産・仕入コストへの影響・対応
13年7～9月期	アベノミクスと消費税増税の影響
13年10～12月期	賃上げの状況
14年1～3月期	消費税増税(税率5%→8%)への対策
14年4～6月期	消費税増税(税率5%→8%)の影響
14年7～9月期	量的・質的金融緩和導入後の影響
14年10～12月期	公的支援施策の利用状況
15年1～3月期	2015年度の賃上げ予定について
15年4～6月期	仕事づくりと人材確保，子育て支援などの現状と課題
15年7～9月期	マイナンバー制度（2016年1月より運用）への対応
15年10～12月期	採用・人材確保への取り組み
16年1～3月期	経営指針の実践と成果について
16年4～6月期	災害対策，BCPについて
16年7～9月期	経営者保証について
16年10～12月期	女性社員の活躍・定着への取り組み
17年1～3月期	2017年度の賃上げ予定について
17年4～6月期	障害者雇用について
17年7～9月期	健康経営について
17年10～12月期	※今年の振り返りと新年の抱負（記述）
18年1～3月期	後継者問題について
18年4～6月期	採用活動の実施状況について（新卒，中途）
18年7～9月期	西日本豪雨災害発生2ヵ月後の経営への影響
18年10～12月期	企業のリスク対策
19年1～3月期	経営指針の作成と実践の成果について
19年4～6月期	IT利活用に関する状況調査
19年7～9月期	消費税率引き上げへの対応

出所：「DOR」データより作成。
注）※は「経営上の努力」などに関する記述設問。

図表４－１－２　DORオプション調査にみる経営指針等の作成状況

（単位：%）

	2000年10～12月期	2010年7～9月期	2019年1～3月期
経営理念　有り	91.2	91.4	92.8
経営方針・経営ビジョン　有り	73.2	75.9	77.7
経営計画（単年度）　有り	88.5	85.9	81.3

出所：「DOR」データより作成。
注）2019年１～３月期は「経営ビジョン」の割合。

業経営に影響をもたらした出来事が，いつ頃，どのような形で起こったのかを知ることができる。企業経営に影響を与えた出来事として，複数回にわたり調査テーマとして取り上げられたのは2008年９月のリーマンショックにともなう世界不況である。オプション調査では，合計３回にわたって取り上げられている（09年７～９月期，09年10～12月期，10年４～６月期）。また，東日本大震災については４回（11年４～６月期から12年１～３月期まで），消費税増税については４回（13年７～９月期，14年１～３月期，14年４～６月期，19年７～９月期）取り上げられた。

その他にも天災・災害に関することとしては，「SARS（重症急性呼吸器症候群）の影響」（03年１～３月期）や「西日本豪雨災害発生２カ月後の経営への影響」（18年７～９月期）などがあげられる。また，経済・社会的な出来事としては，「原材料等価格高騰の影響・対応」（08年７～９月期）や「尖閣諸島国有化以降の日中関係悪化による経営への影響」（12年10～12月期），「量的・質的金融緩和導入後の影響」（14年７～９月期）などがあげられる。

これらの調査テーマを振り返ると，第１には，各地で自然災害が発生し，同友会会員企業も大きな被害を受けてきたことがわかる。また，そうした災害を乗り越えてきたことも確認される。第２には，消費税増税など政府の政策も同友会会員企業の経営に深刻な影響をもたらしたといえる。そして，第３には，リーマンショックに代表されるような不況や原材料価格の高騰などの影響も幾度となく被ってきたといえる。このような問題に直面しながらも，様々な対応が図られてきた。これらの対応策を知ることは，今後の経営に役立てられるものと期待される。

（３）経営課題への取り組み状況

同友会会員企業の経営状況や経営課題への取り組み状況についても，多くの調査結果が残されている。まず，繰り返し取り上げられているテーマは，経営指針に関することである。経営指針づくりは，同友会会員企業の経営にとっても，同友会運動にとっても重要なテーマであることから，これまでに５回取り上げられてきた（00年10～12月期，10年７～９月期，12年４～６月期，16年１～３月期，19年１～３月期）。

次に，地球環境問題については，温室効果ガスの排出に関するテーマなどで３回取り上げられている（03年１～３月期，08年１～３月期，09年４～６月期）。地球環境問題についても責任を果たしていこうという同友会の姿勢が反映されているといえよう。しかし，近年，地球環境問題は，オプション調査で取り上げられる機会が減っている。それに代わって，近年，頻繁に取り上げられるようになったのは，事業承継・後継者問題である。現在，国内の中小企業の経営者の平均年齢は，約60歳となり年々上昇している。そのため，多くの中小企業にとって事業承継・後継者問題は，「待ったなし」の状況になっている。同友会会員企業にとっても決して他人事ではない重要課題となっている。こうしたことから，事業承継・後継者問題は，2007年以降

３回にわたって取り上げられている（07年７～９月期，13年１～３月期，18年１～３月期）。

さらに，人事や雇用に関するテーマでは，障害者雇用について２回取り上げられている（04年１～３月期，17年４～６月期）。このような点も同友会の運動が反映されているといえよう。また，IT の導入や活用についても２回調査が行われている（00年４～６月期，19年４～６月期）。さらに，それぞれ内容が異なるが，金融機関への対応については３回取り上げられている（02年７～９月期，09年１～３月期，16年７～９月期）。これら以外には，１回限りではあるが，ISO の取得（03年７～９月期）や CSR の取り組み状況（07年１～３月期），子育て支援（15年４～６月期），女性社員の活躍・定着（16年10～12月期）など，中小企業の経営にとって重要なテーマで調査が実施されてきた。

こうした経営課題の取り組み状況を把握することは，自社の経営状況の点検や経営計画を策定していくうえでも有益であるといえよう。また，同友会の運動を進めるうえでも不可欠であると考えられる。そこで，次項では，同友会会員企業の経営や同友会運動にとって重要な取り組みである「経営指針」と「雇用」，「事業承継・後継者問題」に関する調査結果をふり返っていきたい。

３．オプション調査の概要の紹介

（１）経営指針の策定に関する調査

同友会では，1977年から「経営指針を確立する運動」が取り組まれてきた。経営指針に関する調査は，オプション調査が開始された2000年以降，５回にわたって行われている。経営指針に関するオプション調査の結果から，次の３つの示唆を得ることができる。

第１には，2000年10～12月期の段階で「経営理念」が策定されていた割合は90％を上回っており，同友会会員企業の間に既に広く普及していたといえる。また，この段階での「経営方針」の策定割合は73.2％，「経営計画（単年度）」の策定割合は88.5％となっていた。ただし，それぞれの策定割合は，2010年７～９月期の調査結果や2019年１～３月期の調査結果が示すように，その後，ほぼ横ばいであることがわかる（**図表４－１－２**）。もちろん，調査対象が全て同じというわけではないことに留意する必要はあるが，それぞれ策定割合が高い反面，絶えず，一定割合の未策定の企業が存在していることがわかる。

第２には，経営指針等の策定状況が経営実績に影響を及ぼしていることである。2000年第10～12月期の調査では，経営理念・経営方針・経営計画の有無と業況判断 DI や業況水準 DI の関係を調べている。その結果によると，いずれも，「有り」の企業が「無し」の企業の業績を上回っていることが明らかにされた。ほぼ同様の調査は，2010年７～９月期にも行われており，経営指針等を策定している企業は，策定していない企業と比べて業績が良いことが明らかになっている。さらに，2019年１～３月期には，経営指針と経常利益 DI との関係をたずねている。その結果は，策定しているところは策定していない企業と比べると採算が良いことを示している。経営指針等を策定している企業は，経営理念にもとづいて経営方針を固めて，その方針に沿った単年度の経営計画を策定することにより，経営の安定をもたらしていると考えられる。

第３には，単に経営指針を策定するだけではなく，経営の実践のなかに位置づけて実行していくことが重要になっているということである。2019年１～３月期のオプション調査では，社員教育や人事・採用計画を経営指針に位置づけているかという設問がもうけられている。さらに，経営指針に社員教育や人事・採用計画を位置づけている企業と位置づけていない企業を比較すると，位置づけている企業の経常利益 DI が良いことがわかった[1)]。先に指摘したように，経営指針を策定している企業は，策定していない

図表４－１－３　採算水準の回答別にみた雇用調整の実施状況（2009年10～12月期 DOR オプション調査）

（単位：%）

	行った	これからやる予定	行わない	不明	合計
黒字	15.8	0.9	81.6	1.8	100.0
やや黒字	20.7	2.1	73.9	3.2	100.0
収支トントン	19.6	7.7	67.9	4.8	100.0
やや赤字	27.8	6.3	64.3	1.6	100.0
赤字	42.4	6.9	47.2	3.5	100.0
合計	26.0	4.5	66.3	3.1	100.0

出所：「DOR」データより作成。

企業と比べると業績が良い傾向を示していた。さらに，具体的な経営課題を経営指針に位置づけている企業は，より良い業績を残している。つまり，経営指針等を作りっぱなしにしておくのではなく，それを実際の経営に活かしていくことにこそ意味があることを示唆している。

以上のように，オプション調査の結果を踏まえると，経営指針等の策定割合は既に高い水準に達している。しかし，策定割合は，頭打ちになっている状況が続いており，これをどう打開していくかが同友会の運動の残された課題となっている。その一方で，経営指針等の策定を推進するだけではなく，具体的な経営課題を経営指針のなかに位置づけて実行していくことを後押ししていく段階になっていることを認識する必要がある。

（２）雇用に関する調査

①非正規従業員の増加と雇用調整

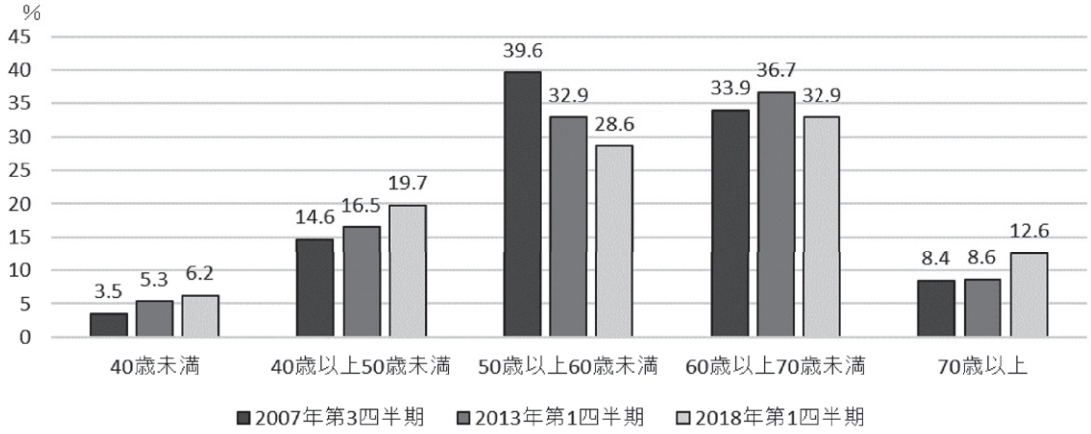
「人を生かす経営」を掲げる同友会会員企業にとって，従業員の雇用や採用は，最も重要な経営課題の１つである。しかし，多くの中小企業は，慢性的に人手不足や採用難に悩まされている。オプション調査においても，雇用や採用をめぐる問題が取り上げられてきた。

はじめに雇用に関する問題で調査が行われたのが，2001年７～９月期であり，「社員数増減調査」がテーマであった。その後，2004年４～６月期（テーマ「従業員数の変化」）と2006年４～６月期（テーマ「従業員数とその変化」）にも，従業員数に関する調査が行われた。この時期は，ゆるやかに景況が改善していった時期でもあり，中小企業のあいだにも人材確保を図ろうといった動きが広がっていた。

この３つの時点のオプション調査から，正規従業員数の平均人数をみると，2001年７～９月期は38.5人，2004年４～６月期は33.2人と減少し，2006年４～６月期は35.1人と再び増加している。一方，臨時・パートの非正規従業員の平均人数は，同じ時期に24.4人，23.6人，27.5人と推移している。この時期の特徴としては，非正規従業員の活用が広がったことがあげられている。2006年４～６月期の調査によると，従業員数を増加させたと回答した企業のなかで，非正規従業員を増加させたと回答した企業の割合は，正規従業員を増加させたと回答した企業の割合を上回っていた。こうしたことから，正規従業員のみならず，非正規従業員をどのように育成し，企業のなかで生かしていくかということが経営上の課題にもなっていった。

正規・非正規を含む人材確保の動きを一変させたのが2008年に起こった「リーマンショック」である。景況の大幅な悪化にともない，人材や設備の過剰感が一気に高まることになった。そこで，2009年10～12月期には，「リーマンショック後の雇用調整」をテーマにしたオプション調査が実施された。この調査によると，何らかの「雇用調整」を行った同友会会員企業は，26.0％となっている。なお，同じ時期に実施された民間信用調査会社の帝国データバンクの雇

図表４－１－４　DOR 回答企業における代表取締役の年齢構成の推移



出所：『中小企業家しんぶん』第1260号，2013年６月25日，４頁および第1439号，2018年６月15日，４頁より作成。

用調整に関する調査では，何らかの「雇用調整」を行っている企業の割合は36.8％に達している[2)]。単純には比較できないが，一般の企業と比べて同友会会員企業は，雇用調整を実施した割合が低い傾向がみられる。また，採算水準 DI と雇用調整の実施状況の関係を表しているのが**図表４－１－３**である。赤字企業と黒字企業を比べると，明らかに赤字企業で雇用調整を「行った」割合が高くなっている。従業員の雇用を維持するためにも，安定した業績をあげることが必要であることを物語っている。このようなことからも，前節で指摘したように経営指針等を策定・実行していくことが重要であるといえよう。

②障害者雇用

同友会では，障害者雇用の促進に取り組んできたが，オプション調査でも障害者雇用に関するテーマが２回取り上げられてきた。１回目は2004年１～３月期（テーマ「障害者雇用」）であり，２回目は2017年４～６月期（テーマ「障害者雇用について」）である。

２回の調査結果を比較すると，同友会会員企業の間に障害者雇用が広がりつつあることが確認できる。障害者雇用についてたずねたところ，2004年１～３月期の調査では，18.1％の企業が「現在雇用中」と回答していた。その割合が2017年４～６月期の調査では，26.9％に上昇した。また，今後の障害者雇用の見込みについては，前者の調査では「ある」と回答した割合が9.9％にとどまっていたが，後者の調査では，その割合は27.1％に上昇した。

2004年１～３月期のオプション調査の結果を紹介した『中小企業家しんぶん』では，「ためらいあるも障害者雇用に関心」という見出しが掲載されている[3)]。2004年時点では，障害者雇用は「ためらい」を感じるものであったと想像される。それが，2017年４～６月期の調査で「障害者雇用の経緯」をたずねると，「企業としての社会的責任のため」がトップで34.9％，次いで「障害の有無に関係なく通常の募集で」が28.5％となっている。この間の同友会の運動によって，障害者雇用の意義が理解された，あるいは，特別なことではないといった認識が広がったのではないかと思われる。

（３）事業承継・後継者問題に関する調査

帝国データバンクの調査によると，全国の社長の平均年齢は年々上昇しており，今年は59.7歳となっている[4)]。また，中小企業庁の試算によ

ると今後10年間に中小企業経営者381万人中，約245万人は70歳以上になるとしており，そのうち約127万人は後継者が未定の状態だという[5)]。こうした現状を放置すると，中小企業の廃業の急増により，2025年頃までの10年間の累計で約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があると指摘している[6)]。中小企業の事業承継や後継者問題は，単に個別の中小企業の経営問題にとどまらず，今日では日本の経済や地域の社会問題にもなろうとしている。

先に紹介したように，事業承継や後継者に関するオプション調査は，これまでに３回実施されてきた。これまでに実施されてきた調査時点における代表取締役の年齢構成をみると，**図表４－１－４**のように，「40歳未満」や「40歳以上50歳未満」の割合が上昇傾向にあり，「50歳以上60歳未満」の割合が低下している。この点に着目すると，同友会会員企業は，若返りが図られているように思われる。しかし，「70歳以上」の割合は上昇していることから，事業承継を図らなければならない時期に差し掛かっている企業の割合が増えていることも見逃してはならない。

それでは，後継者がどの程度決まっているのかをたずねると，2018年１～３月期の結果では，「すでに決まっている」が44.3%，「いまだ決める時期ではない」が31.2%であるが，「決める時期にきているが決まっていない」が18.7%，「一代限り（後継者不要）と考えている」が1.7%となっている。同友会会員企業においても，約20%が事業承継の時期にきているが後継者が決まっていないということである。事業承継に関する計画を策定することや，後継者となる人材を見つけて育成を進めること，さらに事業承継税制や債務・借金の対応など，早めの対応を図ることが重要であるといわれている。中小企業は，日本の経済や地域社会にも貢献していることを考慮すれば，行政はもちろん同友会としても円滑な事業承継や後継者育成の支援に力を入れていく必要がある。

４．同友会会員企業と同友会運動の到達点と課題

これまで，同友会会員企業や同友会運動にとって重要な「経営指針」や「雇用」，「事業承継・後継者問題」に関するオプション調査の結果をふり返ってきた。これらのテーマは，オプション調査で，数回にわたって取り上げられてきたことから，同友会会員企業の対応の変化や同友会運動の進展，さらには今後の課題などを確認することができた。

まず，「経営指針」に関する取り組みについては，既に策定割合は高いものの，絶えず，一定割合の未策定企業が存在していた。この未策定層への働きかけをするとともに，経営指針を作りっぱなしにするのではなく，実際の経営課題に位置づけて実行してくことを推進していく段階になっていることが明らかになった。

次に「雇用」については，2000年以降，リーマンショックに代表されるような経済危機に直面し，雇用調整を迫られるような事態にも直面した。こうしたなかで，改めて明らかになったのは，採算が安定した企業では雇用調整の実施割合が低いことである。従業員の雇用を守るという観点からも，安定した経営基盤を築くことが重要であり，そのためにも経営指針等を策定することが求められるということである。また，障害者雇用については，運動の成果もあり，同友会会員企業の間に障害者雇用が広がっていた。また，障害者雇用に対する認識も変わっていったことが確認された。

最後に「事業承継・後継者問題」に関しては，同友会会員企業では若返りが進む一方で，70歳以上の経営者の企業割合が上昇していることが明らかになった。約２割の同友会会員企業は，事業承継が必要な時期になっているが後継者が決まっていない。中小企業の大量廃業は，日本の経済や地域社会に深刻な影響をもたらすことが予想されており，同友会の運動としても円滑な事業承継や後継者育成に一段と力を入れてい

くことが求められるようになっている。

5．オプション調査の役割

本節では,「経営指針」や「雇用」,「事業承継・後継者問題」を中心にオプション調査の結果を振り返り，同友会会員企業の経営課題や同友会運動の到達点と課題について検討してきた。これらの問題は，オプション調査で数回にわたって取り上げられていたこともあり，過去の調査結果と比較することで，経営課題の変化や同友会運動の進展を把握することができた。このような点を踏まえると，ある程度，定期的に共通のテーマや設問でオプション調査を実施することが必要であると思われる。

もちろん,「企業の社会的責任（CSR）」や「健康経営」,「子育て支援」など,単発の調査であっても，その時点での経営課題の取り組み状況や,同友会運動の到達点などを確認することができるので，これを否定するものではない。また,緊急性を要する，その時々の問題を調査し，公表していくこともオプション調査の重要な役割である。

１回のオプション調査の設問は，３～４問と限られている。しかし，これまでに約70回実施されてきた調査結果の蓄積は，決して小さなものではなく，今後の企業経営や同友会運動に様々な示唆を与えてくれるものである。そのため，これらの調査結果を活用できるような形で蓄積・公表し，企業経営や同友会の運動にこれまで以上に役立てることを期待したい。

（山本篤民・日本大学商学部准教授）

注

1）詳細は,『中小企業家しんぶん』第1476号，2019年６月25日，８頁を参照。
2）詳しい調査結果については,『中小企業家しんぶん』第1142号，2010年３月15日，２頁に掲載。
3）『中小企業家しんぶん』第932号，2004年5月15日,2頁。
4）帝国データバンク・特別企画「全国社長年齢分析（2019）」（2019年１月29日）http://tz8.tdb.ne.jp/report/watching/press/pdf/p190110.pdf［2019年10月21日参照］。
5）中小企業庁資料「事業承継・創業政策について」（2019年２月５日）https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/2019/download/190205kihonmondai02.pdf［2019年10月21日参照］。
6）同上。