中小企業家同友会第3回(新春)幹事会　2014年1月10日

統計からみた情勢と情勢に負けない企業づくり・同友会づくり

立教大学
菊地　進

1

本日の報告

- Ⅰ.景気の現況
- Ⅱ.景況改善の背景
- Ⅲ.DORの結果をさらにみてみると
- Ⅳ.2014年の経営環境
- Ⅴ.条例づくりの取組から見えてきたもの
- Ⅵ.調査を通じて検証された同友会運動の意義

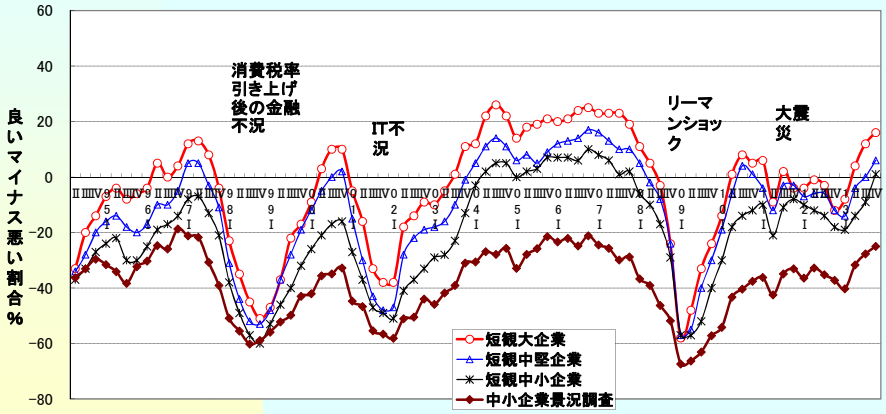
2

Ⅰ．中小企業景気の現況

1．短観では、円安進行を背景に大企業製造業の業況が大幅改善

短観中小企業業況も水面に届く。中小企業庁調査では深い水面下で改善。

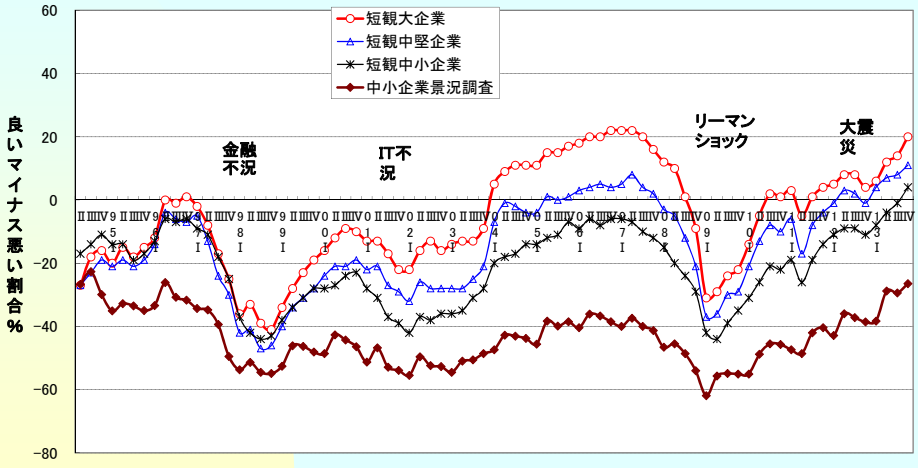
短観と中小企業景況調査の業況水準DIの推移（製造業）



3

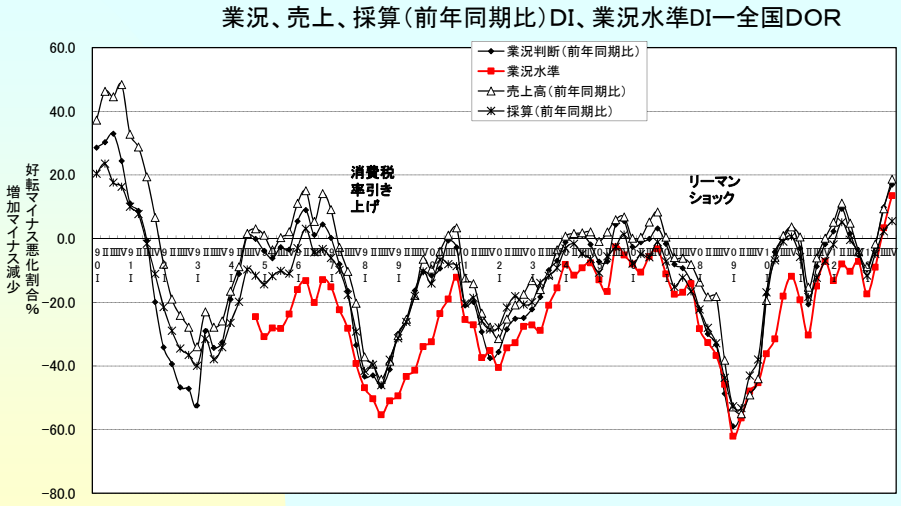
短観非製造業で見ても、業況は着実に改善。短観中小企業も浮上。
小規模企業中心の中小企業庁調査も、深い水面下ながら改善傾向。

短観と中小企業景況調査の業況水準DIの推移（非製造業）



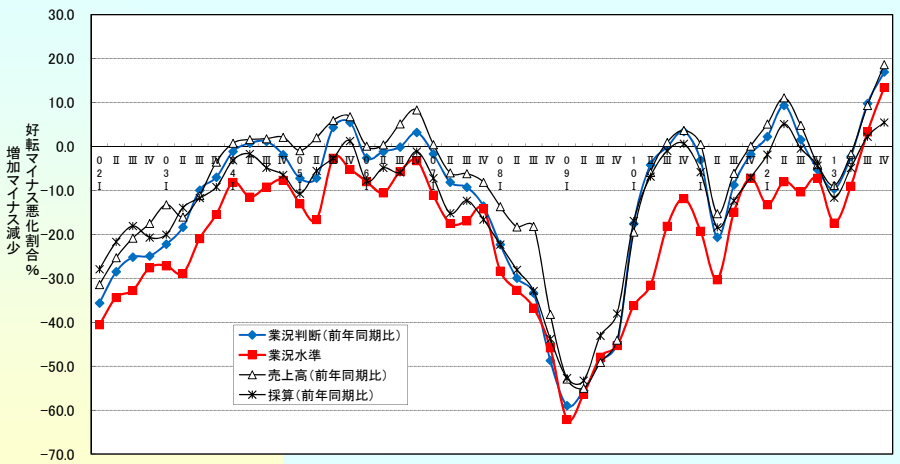
4

2.同友会調査（DOR）結果では、売上DI、業況DI、採算DIとも、消費税率5%への引き上げ直前期並みの改善！　業況水準DIでは、調査開始以来最高の数字



5

DOR業況水準DIが経常利益DI（前年同期比）を上回る上昇！
業況水準DIは、前年同期比ではなく、その期の「良いマイナス悪い割合%」でまさに業況の水準を表す。



6

『同友会景況調査（DOR）』とは

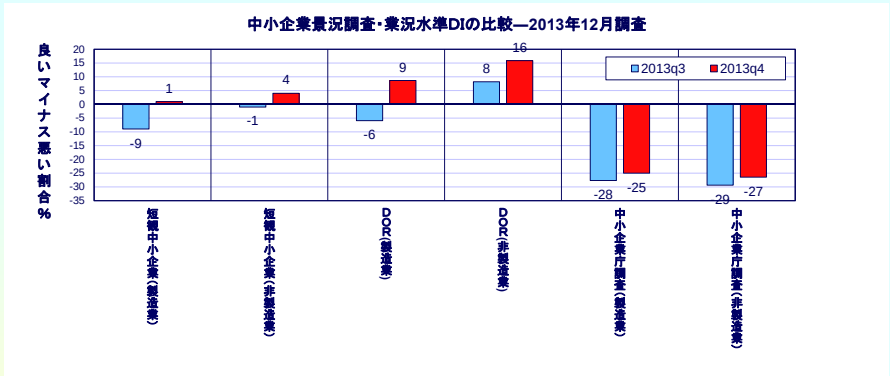
- 1990年第1四半期～ 2013年第4四半期　24年間継続して実施
- 四半期調査　定期調査96回（オプション付）+特別調査11回
- 対象　中小企業家同友会会員　　平均従業者規模　40人前後
- 調査の方法　郵送による自計記入　　回答数　1000社前後
- 四半世紀近い継続を経て、その性能への注目が集まってきている。

- 中小企業調査におけるDORの回答規模
  ・従業者規模は、短観の中小企業より小さい。
  ・政策公庫調査より規模小さく、中小企業庁調査より大きい。

- しかるに、2013年第4四半期では、DORの業況水準DI（業況が良いマイナス悪い割合%）が、短観のそれを上回る値を記録。

7

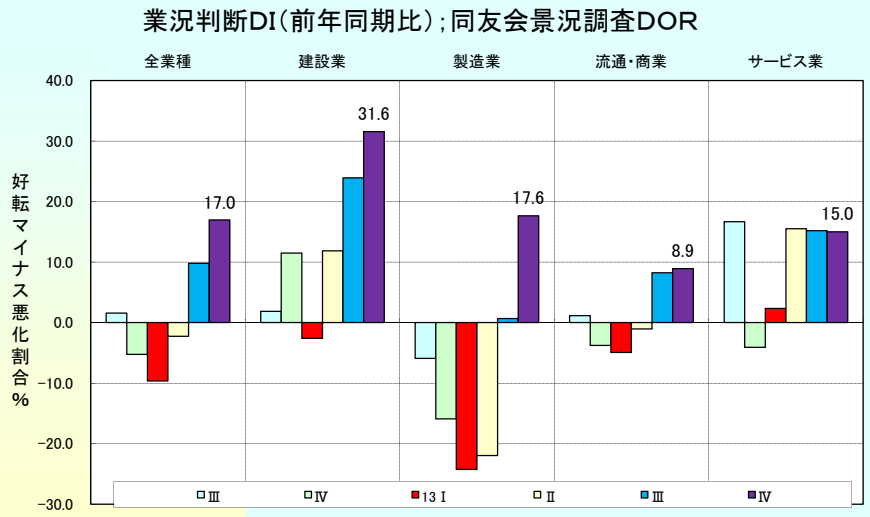
業況水準DIでは、DORのそれが、短観の中小企業を上回った。



中小企業調査におけるDORの回答
・同友会会員企業全体の中では、比較的規模が大きい。
・詳細調査への回答能力高い。(DORの調査項目は多岐にわたる)
⇒同友会の平均水準を表すというというよりは、会の先進性を代表していると捉えるべき。（DORの結果の読み方への大事な留意点）

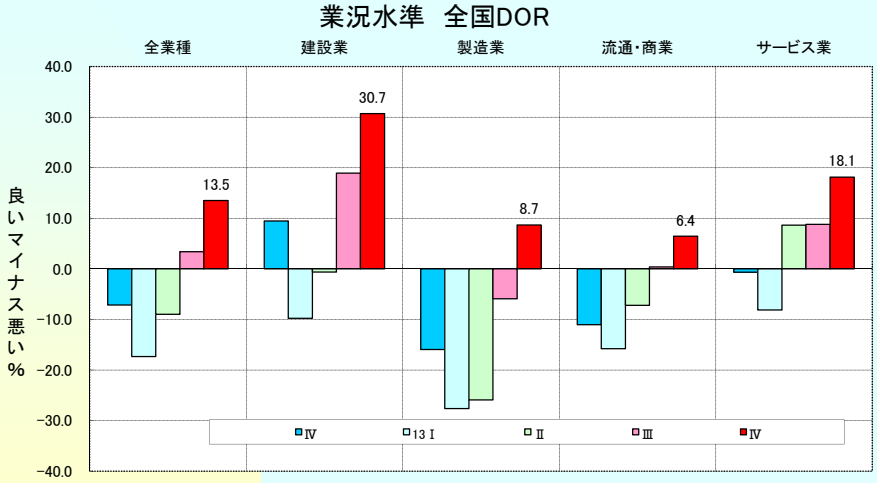
8

業況判断DI（前年同期比）では、建設業の改善が顕著、製造業も大きく改善！



9

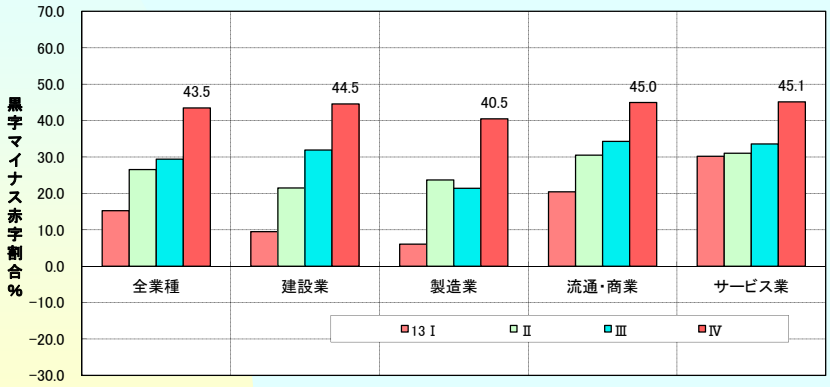
業況水準DIの改善、全体に進む。ダントツなのは建設業！



10

採算水準DI、調査開始以来初の40%越え、しかも全業種で！
消費税率引き上げ前の1996年12月調査で、37.9%を記録したのが最高。
この時は、消費税率引き上げ後急激に低下し、2年後には－24%にまで後退した。この時の厳しい後退は強く記憶に残っている。

採算水準　全国DOR



11

調査に見る業況改善の特徴

- 2012年末以降、業況が改善してきている。
- 短観の大企業、中堅企業、中小企業いずれも改善。
- 中小企業庁調査（小規模企業）は深い水面下ながらも、改善傾向。
- DOR調査でも業況水準は改善。短観の中小企業を上回る数値。
- DORの黒字企業割合も調査開始以来の最高水準。
- 業種別にみると、大型予算、復興・耐震需要、駆け込み需要の強い建設業が大きくリード。
- 円安進行で製造業も建設に次いで改善。
- 株高効果か、流通・サービスでも改善

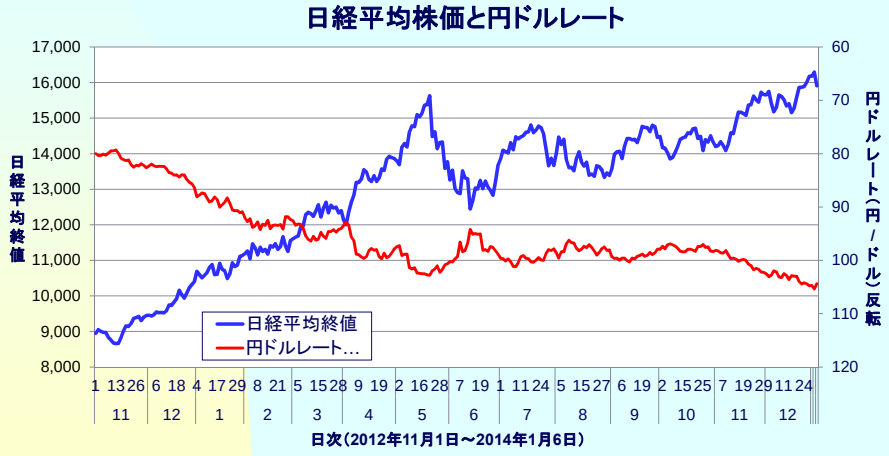
⇒こうした改善の背景は？　2014年も続くのか？

12

Ⅱ．景況改善の背景

1．アメリカの金融緩和と円安進行

政権発足が確実になって以降の為替と株価の強い相関

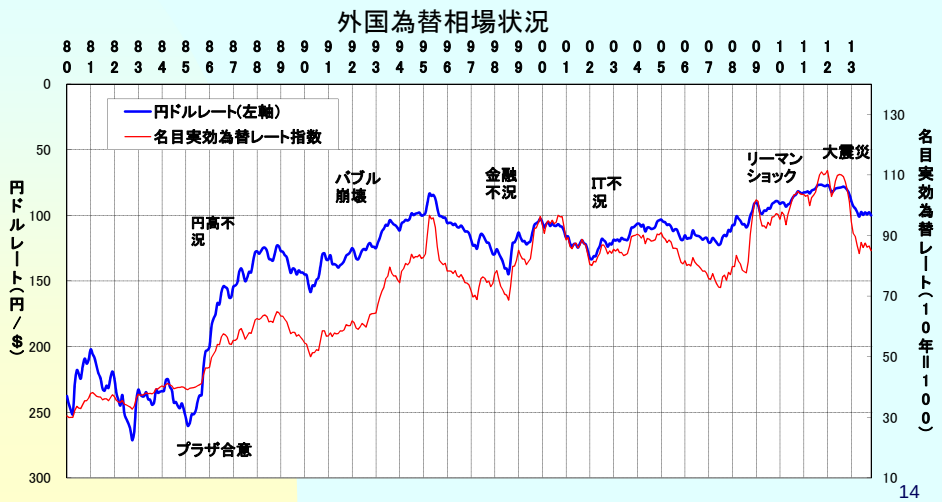


13

歴史的に見た円レートの推移

リーマンショック後、じわじわ上昇し、大震災後さらに加速。

2012年秋口より低下を始めてきている。 直近で見るとリーマンショック前の水準。



14

FRBの動き

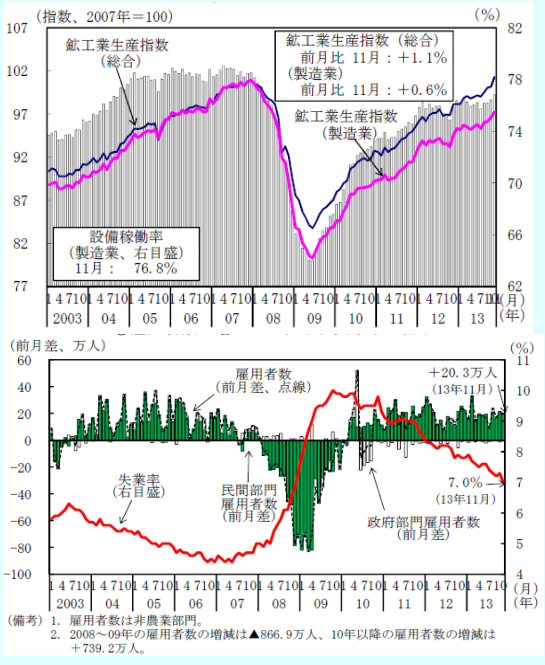
- 黒田総裁就任後の本格緩和より前に、円安・ドル高の動きが進行。
- 本格緩和が進み出した5月23日には、FRB議長の金融緩和縮小示唆発言により株価急落、円の急反転が始まった。
- アメリカは、リーマンショックの後、QE1（08.11－10.6）、QE2（10.11－11.6）、QE3（12.9－）と量的金融緩和を推し進め、その出口を模索中であった。
- 生産指標、雇用指標では、実態はともかく、指標上の改善がみられてきていた（それがFRB議長5月発言の背景）。その後も数値上の改善進む。
- そこで12月18日に緩和幅の縮小を正式に発表。縮小幅は小さく、あわせてゼロ金利政策を14年末から15年半ばまで継続。⇒大きな動揺とはならず。
- **以上の背景を考えると、FRBの動き眺めのドル買い進行という面がより基底的と考えられる。**
- **2014年11月は米中間選挙。これを乗り切るまでは米慎重政策。**

15

米の生産雇用指標

・欧州の景況の弱さに比べると、改善の印象あり。
・全体として先進国への資金還流。その結果株価上昇が進んでる。
・鉱工業生産指数は全体ではリーマンショック前の数値。製造業ではそこまで行っていない。
・失業率は、下がってきたがリーマンショック前に比べるとまだかなり高い。
・住宅着工は、持ち直しつつあるがまだ半分程度。
・消費総合指数も8割程度。

指標改善あるも、多くはまだ道半ば。中間選挙まで慎重な経済運営続けるはず。



16

2.政権交代後の政策総動員による改善

- 2012年8月8日解散匂わす/11月17日解散/12月16日投票/12月26日新内閣
- 公約　産業投資立国・貿易立国、成長戦略、国土強靭化計画、
  デフレ・円高対策　⇒　出し惜しみしない財政支出、異次元緩和
- 内閣方針　1.大胆な金融緩和　2.機動的な財政運営　3.成長戦略
- 1月；日銀内閣連携・2%ターゲット、10兆円規模の経済対策
- 4月；黒田新総裁「量的質的金融緩和」「異次元緩和」
  ⇒5月22日まで　直線的な円安進行、株価上昇　アベノミクス効果と評される
- 8月；参院選圧勝　　消費税率引き上げ観測強まる、駆け込み需要発生
- 財政支出効果、復興・耐震需要、駆け込み需要により景気指標改善
- 11月；消費税率引き上げ決定

- **円安、緩和効果への期待感から、株式市場は期待先行型の動き。5月23日以降の株価低下、その後の変動レンジ縮小。**

17

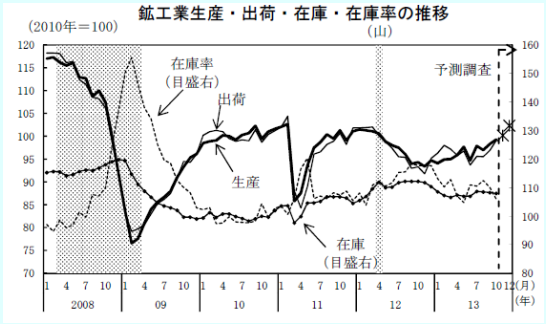
日本の生産・雇用指標はどうか

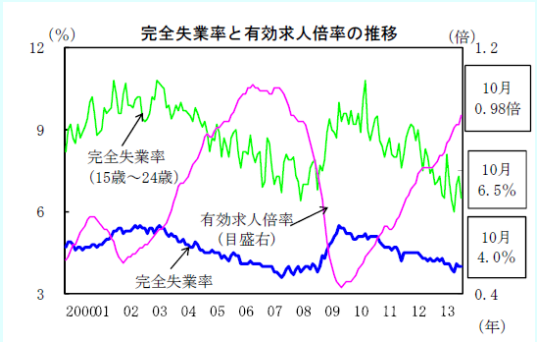
・生産指数は、リーマンショック前に比べるとまだかなり低い。

・大震災前までに進んできた改善の水準に乗せられるかどうかの段階。

・ただ、完全失業率は、リーマンショック前に近づき、有効求人倍率も直近は1.0に達してきている。

・よく見えるが内実が問題。





18

日本の指標の内実

・有効求人倍率で伸びているのはパートタイム。

・正社員となると、まだ０．６３で、大震災前の好調期の水準。

・完全失業率では若年層が相変わらず高い。

19

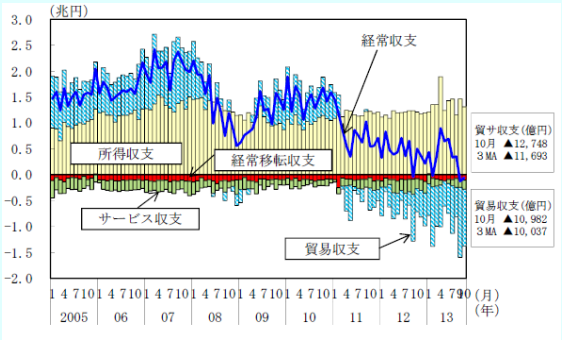
円安進行の もう一つの背景

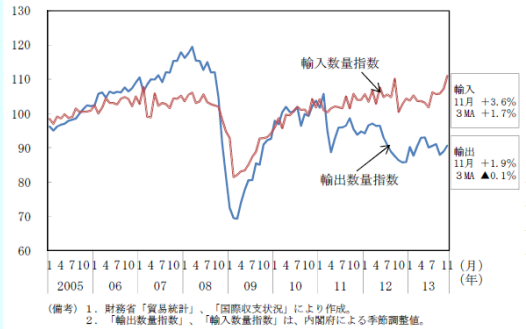
・大震災以降の化石燃料の輸入の増加。貿易収支の赤字化、その継続拡大。

・経常収支の縮小、赤字化の一歩手前。

・円安進行にもかかわらず、輸出数量はそれほど伸びずむしろ縮小・横ばい。

・輸入数量は微増。





（備考）１．財務省「貿易統計」、「国際収支状況」により作成。
２．「輸出数量指数」、「輸入数量指数」は、内閣府による季節調整値。

20

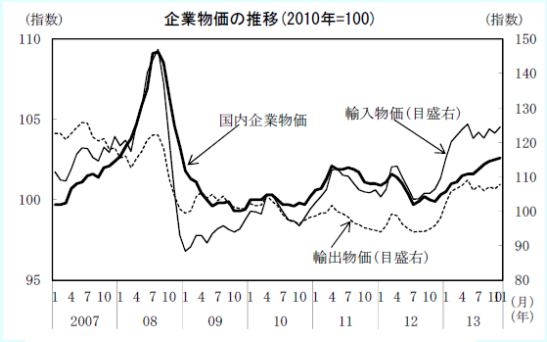
物価の動向

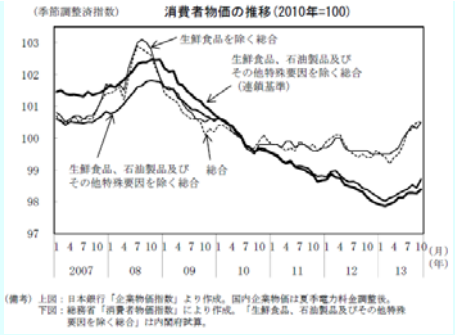
・円安進行に伴い、輸入物価は急上昇。これが仕入単価に、企業物価も上昇。

・円安進行にもかかわらず、輸出物価も上昇。

・消費者物価、総合では上昇に転ず。

・消費者物価、生鮮食品、石油製品、特殊要因を除くと、まだ管理低い水準。低い中で上昇に転じた状況。





（備考）上図：日本銀行「企業物価指数」より作成。国内企業物価は夏季電力料金調整後。
下図：総務省「消費者物価指数」により作成。「生鮮食品、石油製品及びその他特殊要因を除く総合」は内閣府試算。

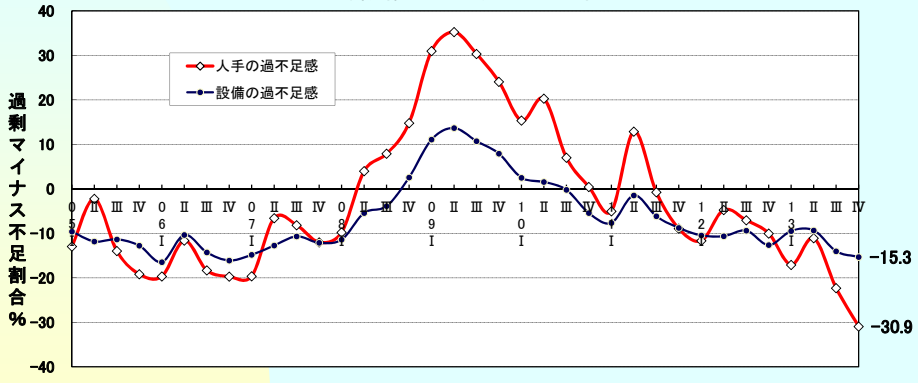
21

Ⅲ．DORの結果をさらにみてみると

1．人手・設備の不足感増し、それを埋める動き

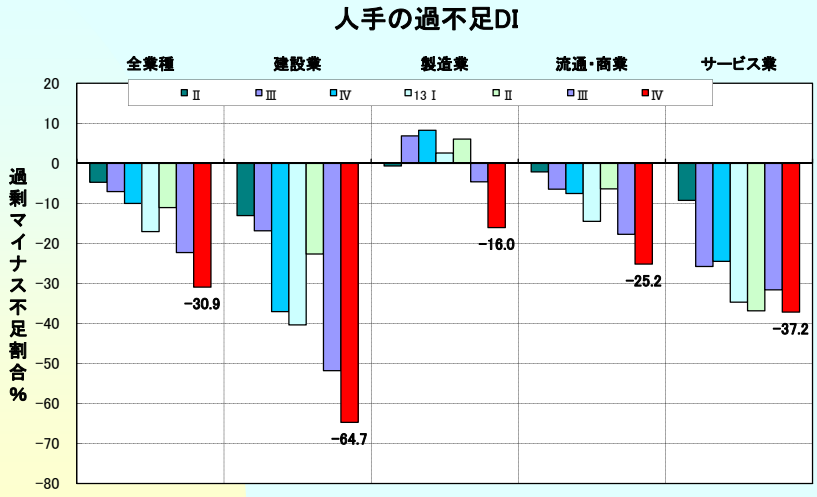
バブル崩壊以降において、もっとも人手不足感強まる！

人手、設備の過不足感　全国DOR



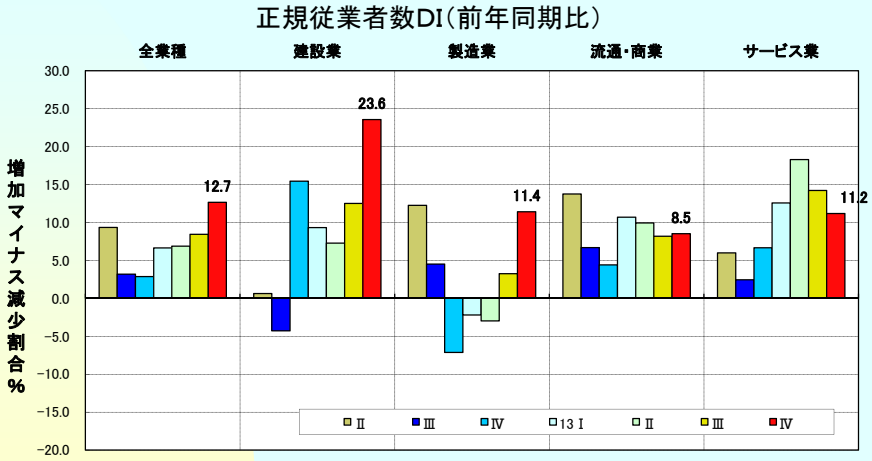
22

人手不足感顕著な建設業、−64.5とかつてない値。その他の業種でも不足感鮮明。



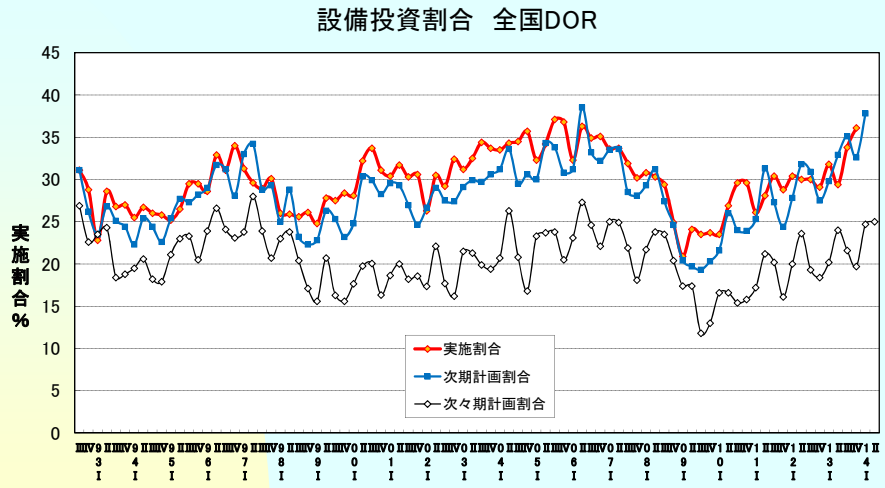
23

正規従業員数を増やす動き！　人手不足感の強い建設、製造で人員増。
臨時・パート数、所定外でも同様の動き。



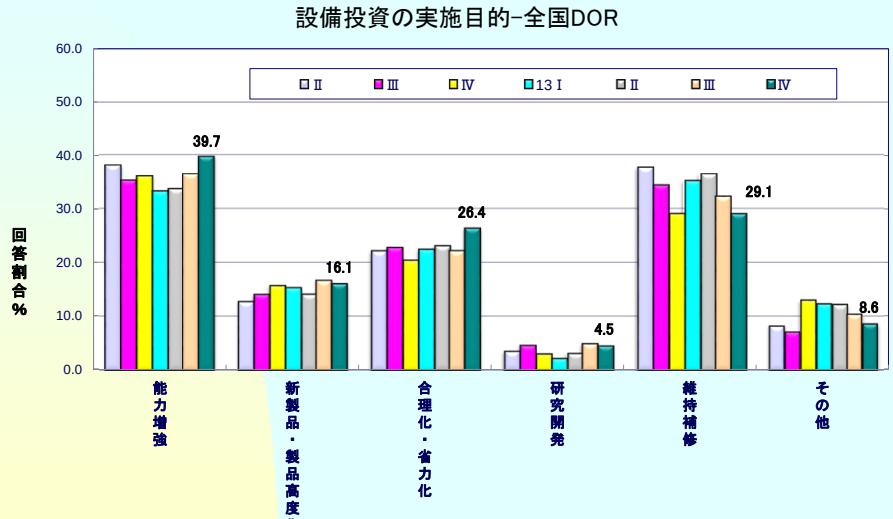
24

設備不足感の強まりを反映し、投資の実施割合は上昇。全業種でリーマンショック前の水準へ。実施内容で多いのは機器設備。



25

設備投資の実施目的が維持補修から能力増強へシフト。
設備投資を実施しない場合の理由は、先行き不透明が多い。

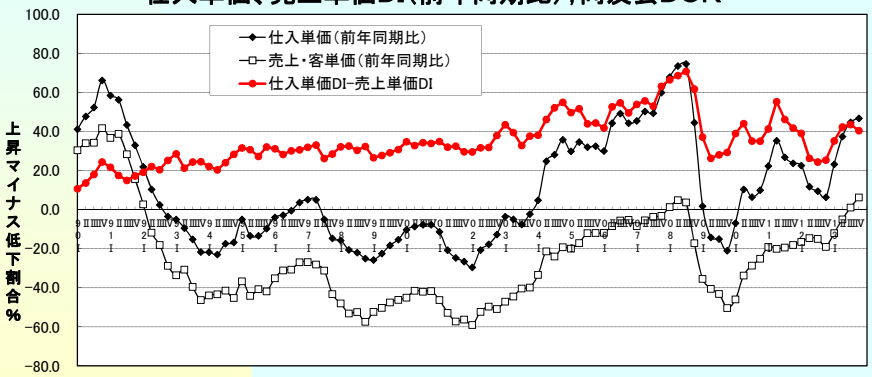


26

2.仕入単価上昇し、価格問題が浮上

- 円安進行に伴いこの1年間で仕入単価DIが急上昇＋6.4⇒+46.7。
- 売上単価DIも少なからず上昇－19.0⇒＋6.3。両者の差が若干縮まる。

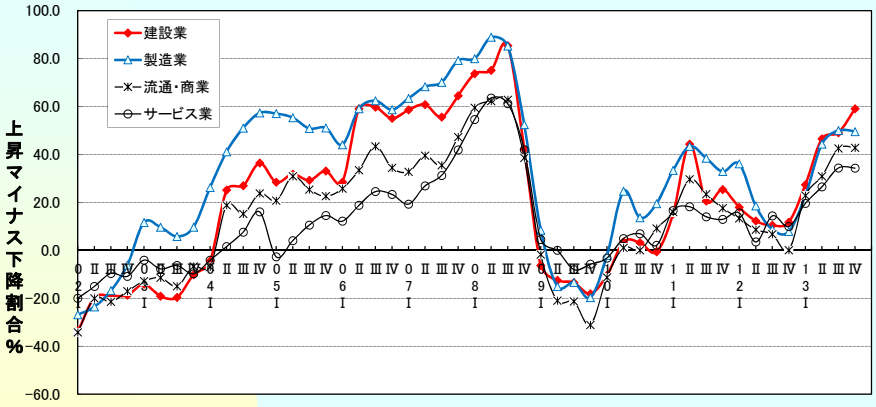
仕入単価、売上単価DI（前年同期比）；同友会DOR



27

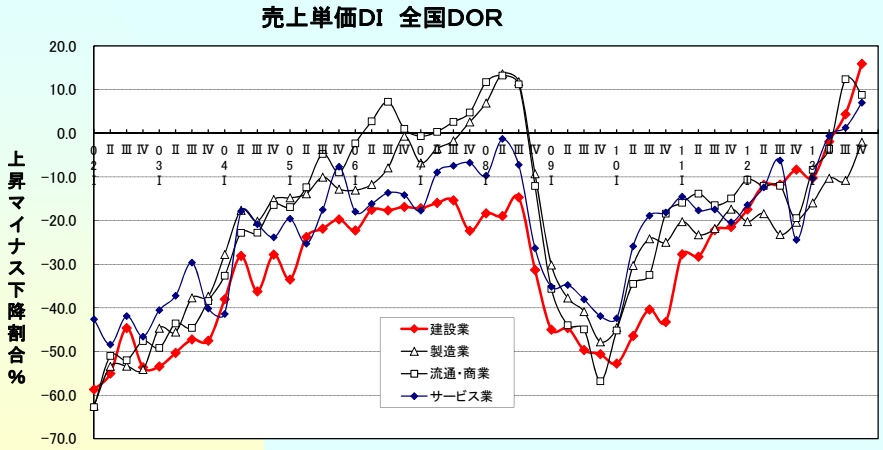
建設業の仕入単価DIが顕著に上昇。その他業種も大幅上昇。

仕入単価DI（前年同期比）全国DOR



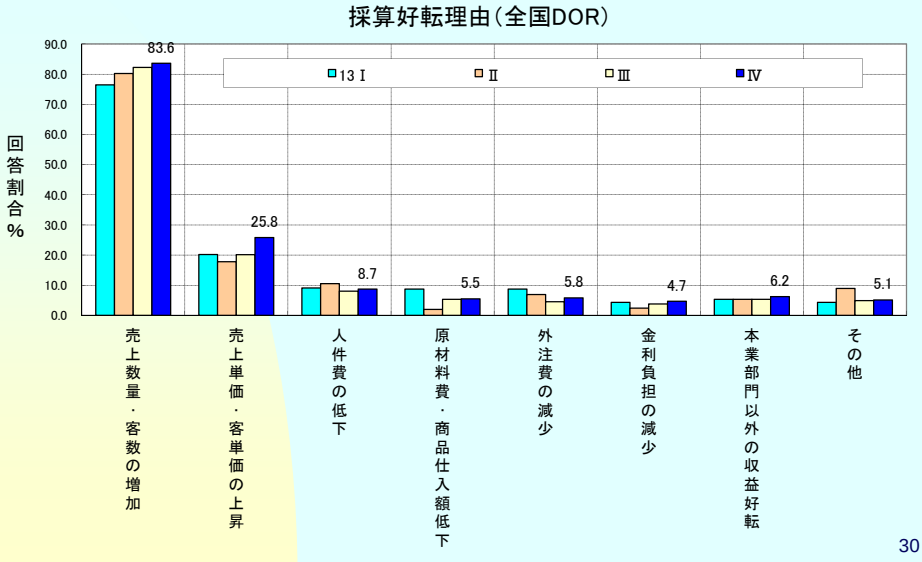
28

建設業の売上単価DIが急上昇。仕入単価DIの値に及ばないが、流通・商業、サービス業もプラスDI。製造業も0に近づく。



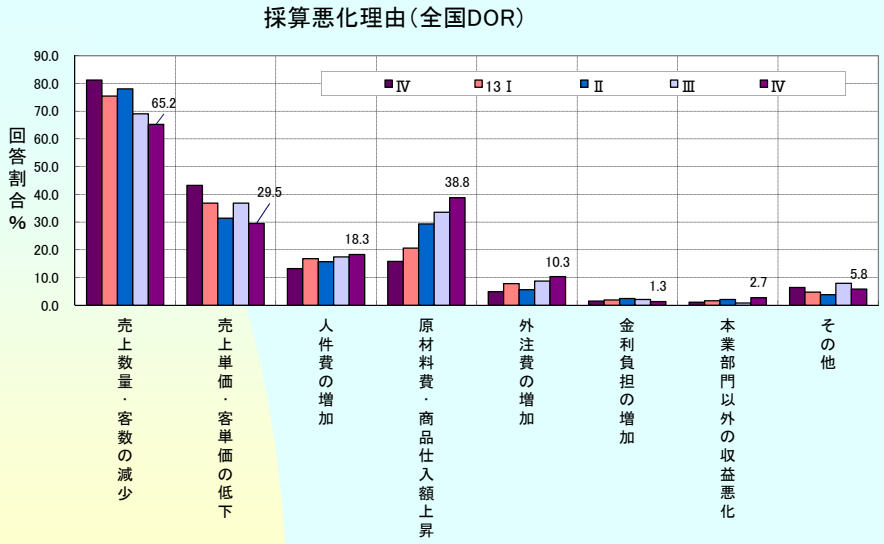
29

採算理由好転の決め手は売上数量増、それ以外では売上単価



30

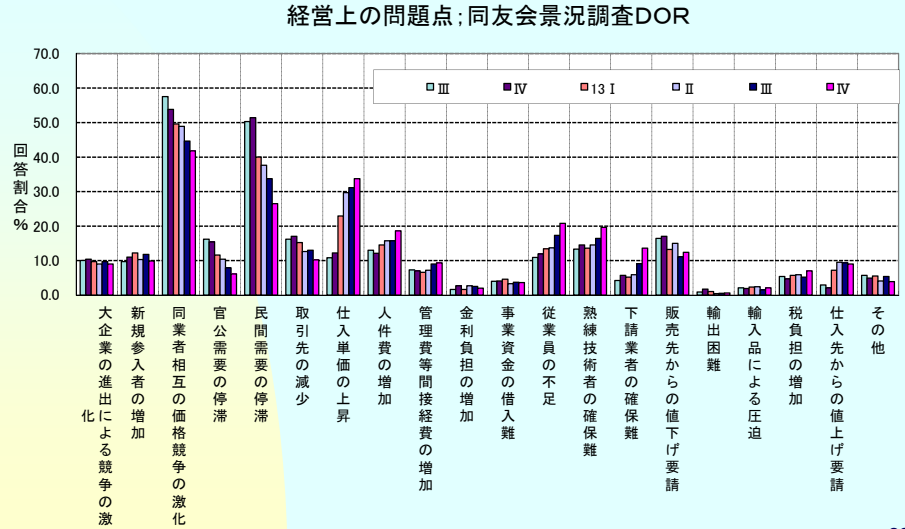
採算DI悪化要因として、原材料費・商品仕入れ額上昇が急浮上！



2014/1/27

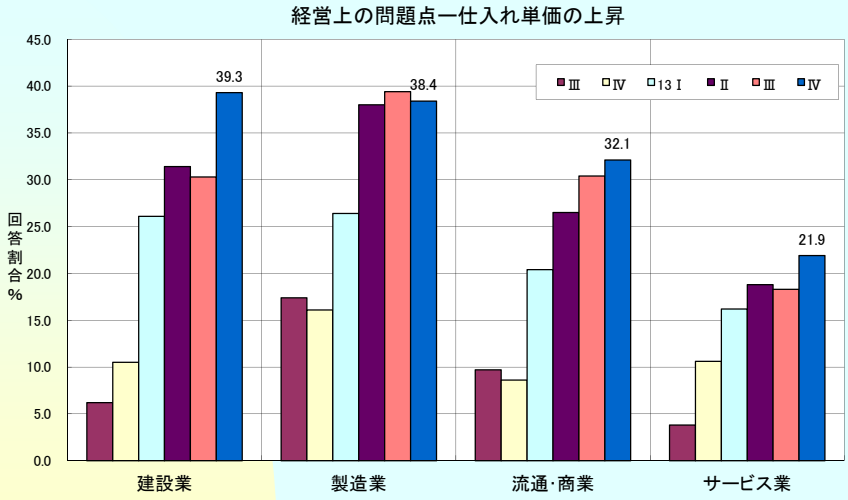
31

経営上の問題点では、需要停滞が低下、仕入単価の上昇が浮上。従業員不足、熟練技術者の確保難も上昇。



32

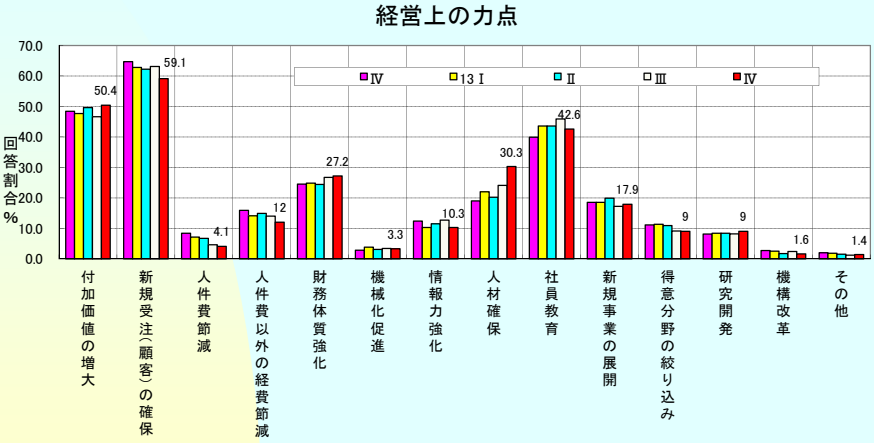
仕入単価の上昇、全業種で問題点として急浮上!



33

3.人材確保、社員教育に力点が移行

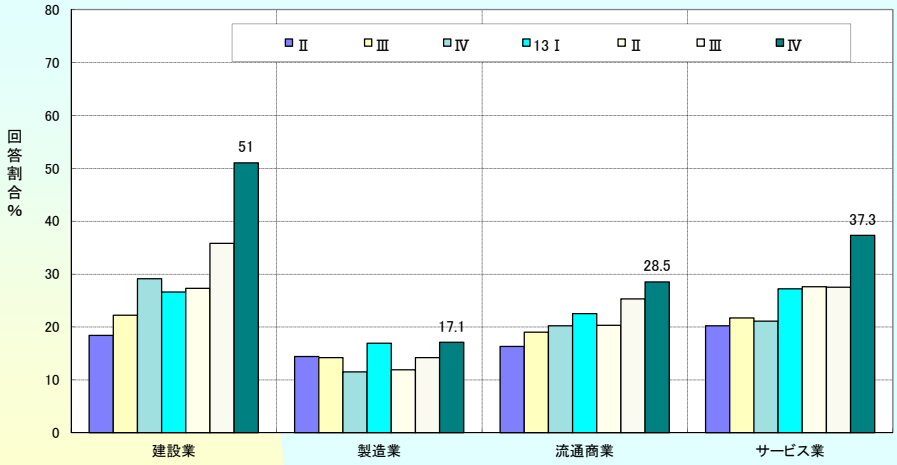
経営上の力点、ならずあがる受注確保、付加価値増大に次いで、社員教育が重要視されてきている。それに加え、最近は人材確保が急浮上。



34

人材確保　建設、サービスで人材確保に大きく動く

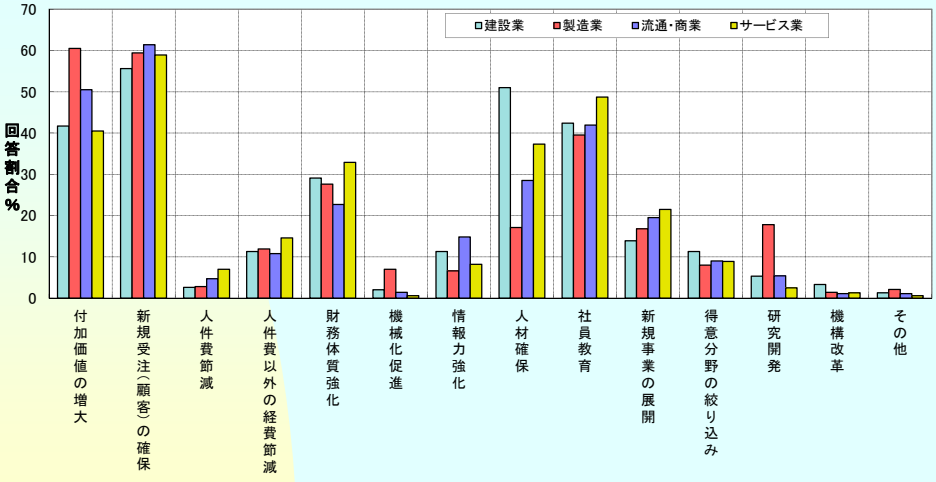
経営上の力点―人材確保



35

業種による力点の違い　受注確保⇒人材確保、社員教育

業種別経営上の力点



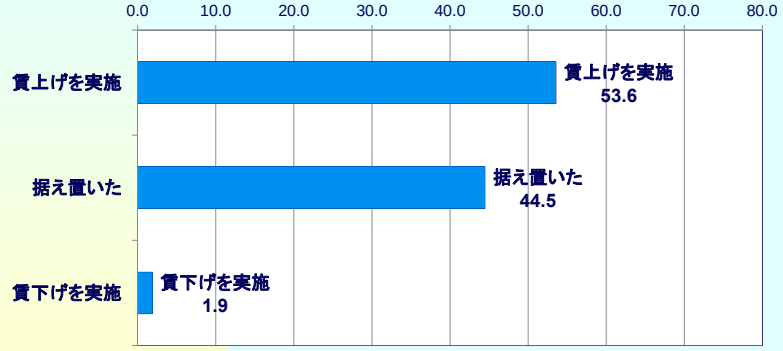
36

4.賃上げの状況と意向

人材確保、社員教育への力点意向が強まる中、賃上げについてはどうだろうか。
12月実施の調査では、この点を聞いてみた。結果は以下の通り。

＊賃上げ：定昇、ベア、ボーナスいずれかのアップ。

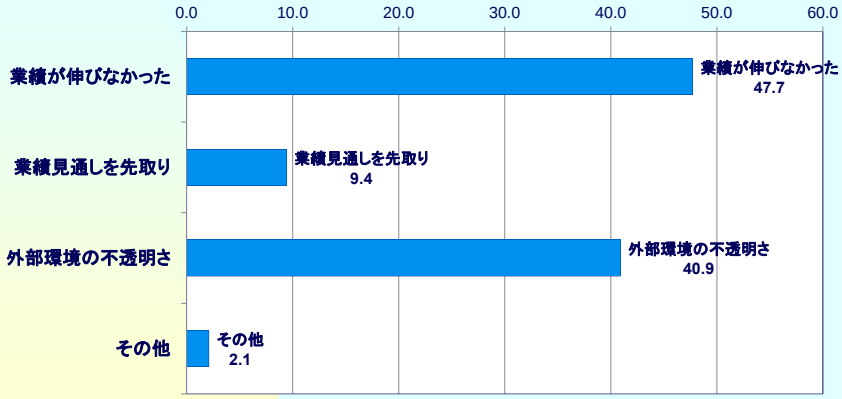
昨年の賃金の変化



37

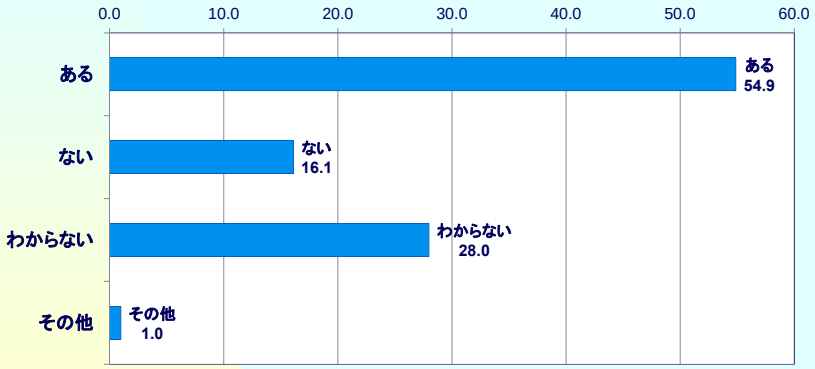
賃金据え置き、賃下げの場合の理由については、業績が伸びなかった47.7%、外部環境の不透明さが40.9%である。

賃金据え置き、賃下げ実施の場合の理由



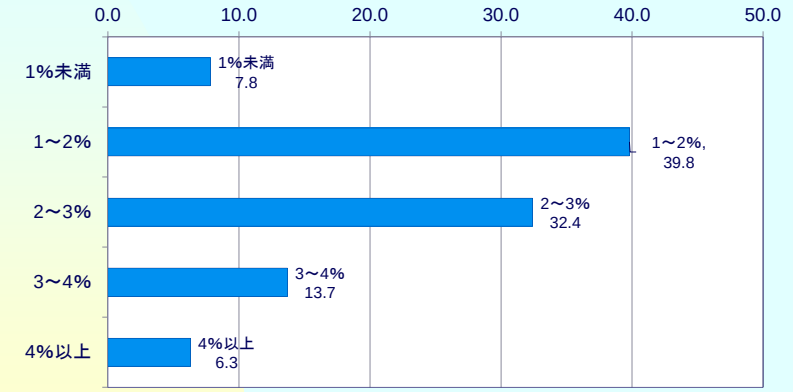
38

この春の賃上げ意向については、「ある」が54.9%である。「ない」が16.1%で、残り28%は「わからない」である。消費税率引き上げが迫る中、業況がどうなるかわからないというのが偽らざるところであろう。



39

賃上げ意向ある場合の賃上げ率、1～3%が多い。



40

賃上げの理由

- 社員のモチベーションアップ。
- 社員のモチベーションの向上が、業務多忙の難局を乗り切る最大の要素である。
- 労働環境の改善は、常に実施されることによって、生産量の拡大と新規分野への進出を計画しています。
- 「社員全員が働き甲斐と誇りをもてる会社をつくる」と言う理念を揚げているため。
- 技術・知識・経験が増して行くのだから、昇給しないと対価に差が生じる。
- 消費税、保険料アップへの対応。
- 諸物価上昇の為。
- 人材確保。社員の定着。移動の防止。等々

41

賃上げをしない理由、見送る理由

- 人件費の上昇・原料高騰による利益の減少。
- 先行き不透明の為、特に4月よりの…。
- 消費増税による落ち込みが予想され、すでに取引先からの発注減を言われている為。
- 4月より消費税アップ、メーカー価格アップが始まる為、価格転換が出来るかどうか心配。
- 販売の価格の上昇が現段階では見込めない為
- 売上は伸びたが、仕入が高いのでそれまで回らない。
- 仕入単価上昇(電気・軽油・設備機器等全て)と、人件費等により収益見込みが取れない。
- 国内外がまだ先行が不安定と判断した為、観光地は特に厳しい。　等々

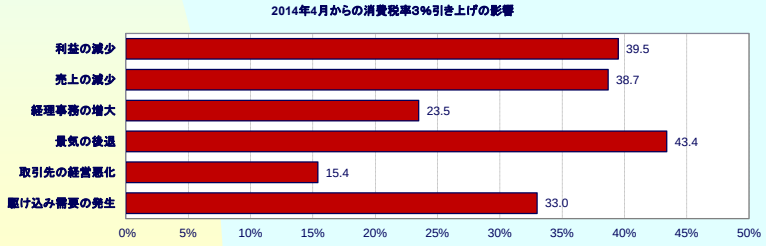
42

Ⅳ. 2014年の経営環境

1. 消費税引き上げと価格転嫁　　強い不安

消費税引き上げの影響；13年9月のDORオプション調査によると

2014年4月からの消費税率3%引き上げの影響		(MA)		
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	利益の減少	359	37.7	39.5
2	売上の減少	351	36.9	38.7
3	経理事務の増大	213	22.4	23.5
4	景気の後退	394	41.4	43.4
5	取引先の経営悪化	140	14.7	15.4
6	駆け込み需要の発生	300	31.5	33.0
	不明	44	4.6	
	N（%ベース）	952	100	908



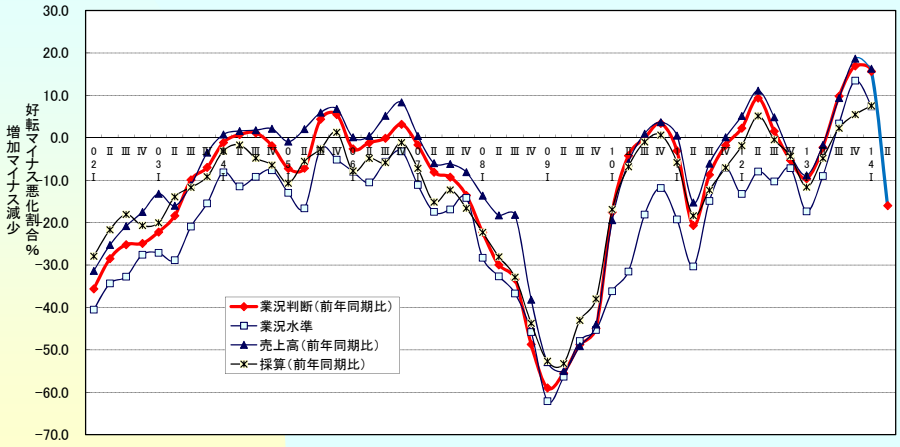
43

DOR12月調査に見る2014年4－6月期の見通し

業況判断DI（前年同期比）見通しで急激な後退

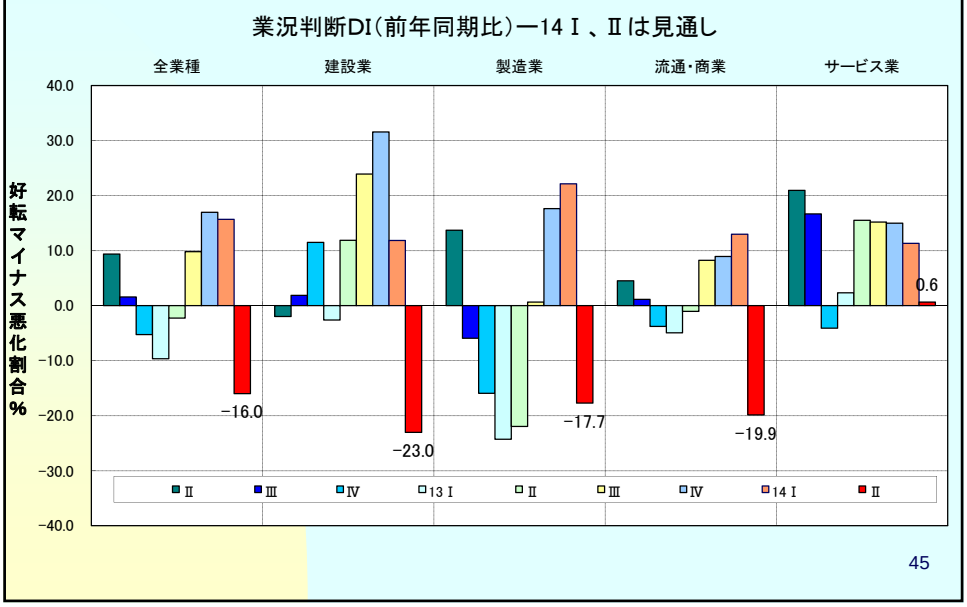
売上、採算DI（前年同期比）、業況水準DI ― 14Ⅰは見通し

業況判断（前年同期比）DI― 14Ⅰ、Ⅱは見通し



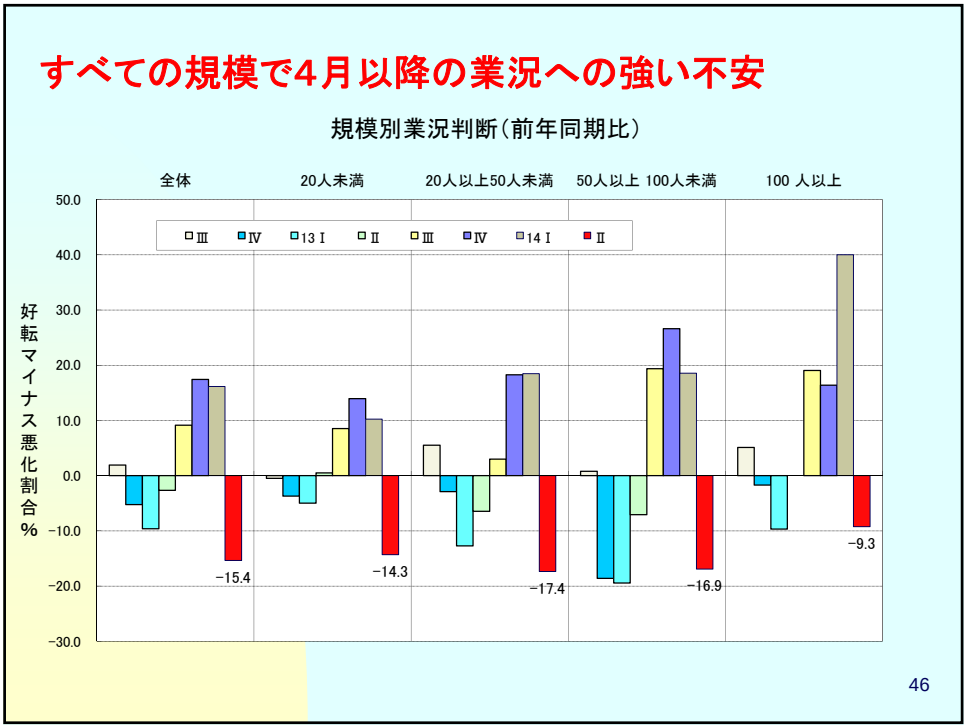
44

全ての業種で消費税導入後の業況への強い不安



45

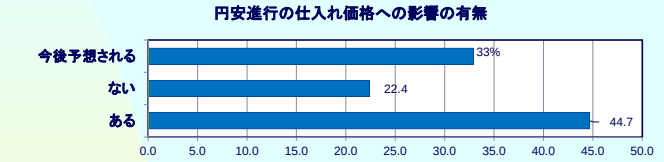
すべての規模で4月以降の業況への強い不安

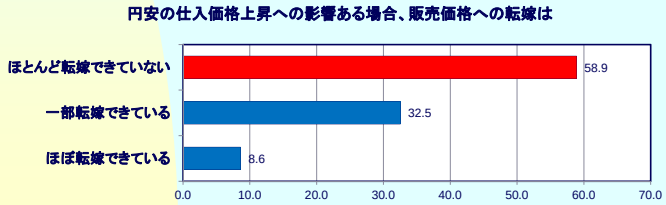


46

強い不安の原因は

13年6月実施のDOR調査オプション調査によると
円安の進行の仕入単価への影響すでにあり44.7%、今後33%
影響ありの場合;「ほとんど転嫁できてない」58.9%・・・ここが問題！
消費税においても同様の問題発生・・・・自社が大丈夫でも取引先に
おいて発生し、その連鎖が積み上がるとどうなるか！





47

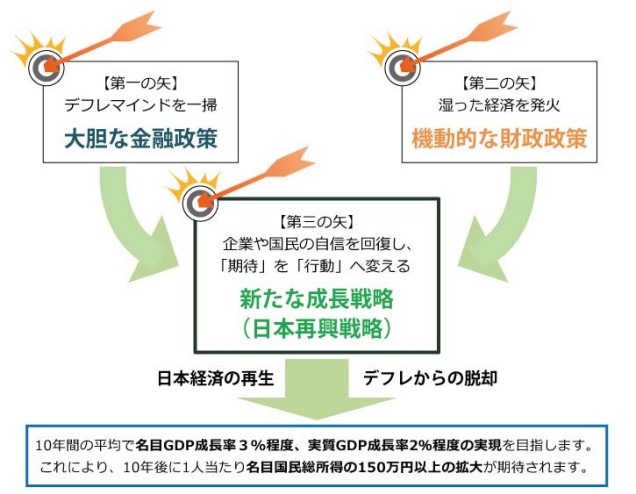
消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する法律（H25年10月1日からH29年3月31日）

- **標記の法律が施行されたが、実効性は。**
- **「消費税の転嫁拒否等の行為の是正に関する特別措置」**
  1.大規模小売事業者・法人事業者は、特定供給業者（多くは中小企業）に対して、次を行ってはならない。
  ①減額・買いたたき、②商品購入、役務利用又は利益提供の要請、③本体価格での交渉の拒否、④報復行為
  2.転嫁拒否等の行為に対する検査、指導等
  報告・検査、指導・助言、措置請求、勧告・好評
- 実際の納税義務は消費者ではなく、事業者に課されているため、価格決定権は事業者に委ねられ、実際の取引関係の中で決められていく。そのため転嫁の保証がなく、中小事業者とって強い不安材料となる。
- 大企業経営者団体は、駆け込み需要の反動は4－6月期のみに止まると主張しているが、このような日本の消費税の性質上、中小企業へのしわ寄せの連鎖は避けられない。

48

2. アベノミクス第三の矢実行プラン

DORの記述回答では、第三の矢に期待したいといった声も寄せられています。
では。第三の矢とは、その当面の方針は。（内閣府HPより）



49

「成長戦略当面の実行方針」（平成25年10月1日日本経済再生本部決定）の内容

1. **規制・制度改革のための基盤整備**
   「国家戦略特区」創設（医療、教育、農業、都市再生分野）、「企業実証特例制度」創設、「グレーゾーン解消制度」創設

2. **民間投資・産業新陳代謝の促進**
   設備投資促進税制の創設、事業再編促進税制の創設、ベンチャーファンド投資等促進税制の創設、独立性の高い社外取締役の導入促進、公的・準公的資金の運用等の見直し

3. **雇用制度改革・人材力強化**
   「待機児童解消加速化プラン」の加速的実行、高度外国人材ポイント制度改革、大学のイノベーション機能強化・国立大学改革プランの策定

4. **構造改革等による戦略市場の創出**
   日本医療研究開発機構（仮称）の創設、農地集約等による農業の競争力強化、電力システム改革の断行と再生可能エネルギーの導入促進

5. **地域ごとの成長戦略の推進と中小企業・小規模事業者の革新**
   各地域における「地方産業競争力協議会」の設置 、地域における創業等を促進するための支援 、小規模事業者の振興に向けた枠組みの整備

50

3. 米中間選挙、消費税10%への引き上げ判断

アベノミクス「成長戦略」は即効性を求める方針ではなく、基盤の整備を図ろうとする戦略。その眼は全体として大企業に向いている。

第一の矢、第二の矢⇒第三の矢

期待感高める中で、2015年秋の消費税率10%への引き上げ判断。これを2014年末に行うことを目標。

引き続き第一の矢、第二の矢の力を一層借りて、引き上げ判断。

他方、2014年は米中間選挙

オバマ2期目の中間年。

上院議員33名改選、下院議員全員改選、州知事改選

対外強硬、国内重視の対応。

51

Ⅴ.条例づくりの取り組みから見えてきたもの

- 厳しい環境が予想される中で大事なのは、経済活力の源泉が中小企業にある社会を築くこと。そうでないと、日本経済自体が立ちいかなくなることに気付かなければならない。
- そして、中小企業家をはじめ国民各層がそのことを理解し、具体的取り組みを始めることが大事である。それが、『中小企業憲章』の理念を踏まえるということであり、その具体化が地域における中小企業振興条例づくりである。
- 各地で果敢な取り組みが進められており、敬意を表したい。
- 条例制定に際しては、①現状を知り（調査）、②各層を交えた討議で練り上げ（それぞれの役割の明確化）、③制定後も議論を継続する枠組みをつくる（振興会議）ことが大事である。
- ここまでは教訓化されてきている。問題はその先である。

52

1. 条例制定の次に来るものは

- 中小企業振興基本条例、振興会議（円卓会議）の設置後、次に必要となるのは各層を交え地域の将来ビジョンを練ることである。
- その策定と実現を目指す取り組みと資金・雇用対策など時々の緊急対策を織り成しながら進めていくのが地域振興策となる。
- 条例自体は行政そして地方議会が定めることになり、中小企業振興策が着実に進んでいくためには、地方行政の枠組みに則ることを軽視してはならない。
- **政策評価法制定以来、国と地方行政は、説明責任の徹底、効率的で質の高い行政、成果重視の行政への転換が求められ、政策・施策・事務事業の体系を作り、自己評価・外部評価を実施しながらの対応が求められてきている。自治体職員の異動の速さもそうした考え方の流れからなされている。**

53

かくして、設置後の振興会議における議論においては

- 第1に、以上の地方行政がおかれた現状を踏まえ、それを活用する立場から臨む必要がある。
- 第2に、データを踏まえた議論を行っていく必要がある。それがないと、共通認識がつくられ、継続していかない。
- 条例・振興会議をつくるときに、独自調査が行われることが多いが、それですべてわかるわけでなく、本格的には振興会議が動き出してからの調査が本当に大事である。
- 調査予算は限られるため、経済センサス、国調等公的統計を利用することも大事になってくる。行政は二次利用ができる。
- これらの扱いは行政が行わねばならないが、今は対応できるところが限られる。ここを変えていくと行政の担当部署のプレゼンスが上がる。そうするような方向性が必要である。

・・・そのためには、同友会が方針を持って進めないと難しい。

54

2. 市内企業調査から見えてきたものは（事例）

- 愛媛県東温市『中小零細企業振興基本条例』（2013年3月）
- 取組の経緯及び意義；和田寿博・鎌田哲雄「愛媛県東温市における中小企業振興条例制定に向けた産官学民の取組」（中同協『企業環境研究年報』第17号）
- DOYU NET中小企業憲章サイト【13.10.21】【中小企業憲章を生かす】26 愛媛県東温市中小零細企業振興条例～制定までの流れと今後の活用について （株）エスディー企画設計　代表取締役　篠原　治行氏（愛媛同友会理事・東温支部長）

- この動きに刺激され（同友会の支援）、松山市にて『中小企業振興条例』制定の動きが進み、2014年3月に制定の見込み。
- 12年11月『松山市中小企業等実態調査』実施（同友会が全面協力）
- 松山市地域政策課『松山市中小企業等実態調査報告書』H25年3月

55

2010年から12年にかけての売上高DI（増加マイナス減少割合%）
これを見ると、中小企業振興条例の必要性がわかる。かなり厳しい。

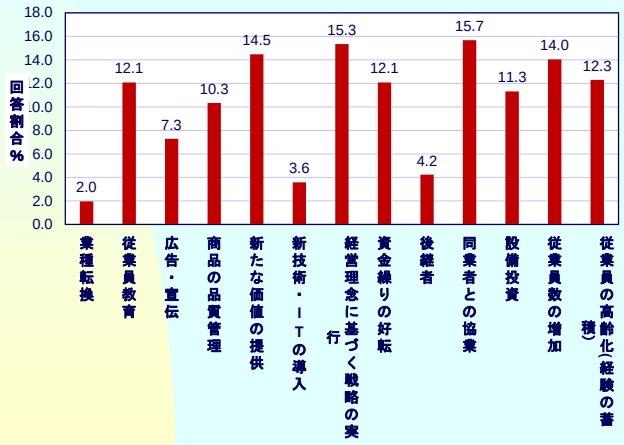
業種・規模別に見た売上高DI値（松山市中小企業等実態調査）

56

売上増・横ばい維持につながった内部要因

目指すべき市内企業像について示唆的な結果となっている。
同友会の目指す力点が浮上。やはり真理は共通。
振興施策のヒントとなり、目指す姿の方向性を示唆。同友会型企業。

利益増・横ばい維持につながった内部要因（n＝919）



57

Ⅵ.調査を通じて検証された同友会運動の意義

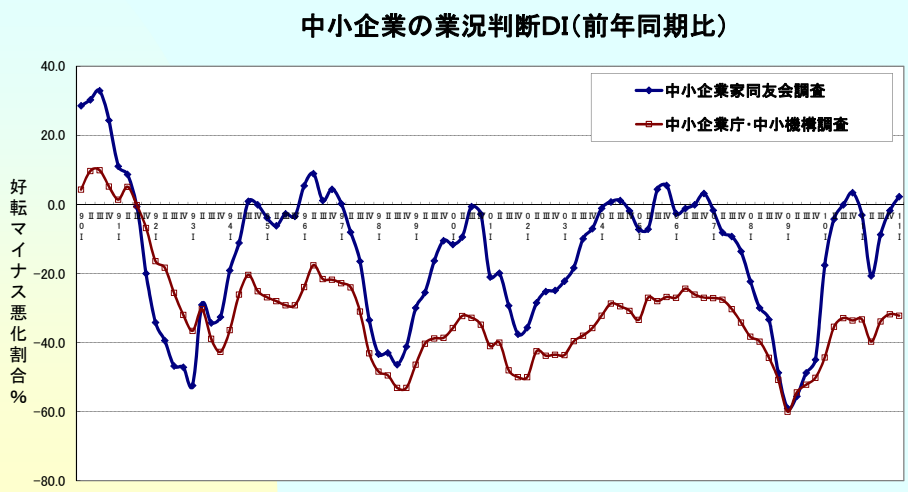
1.三つの目的の意義と調査を通じた検証

①よい会社をつくろう
経営理念、方針、計画をどう作り、どう実践するか。
②よい経営者になろう
経済環境の変化を捉え、経営のかじ取りに責任を。
③よい経営環境をつくろう
中小企業が発展の源泉となる日本経済の構築
中小企業憲章、中小企業振興条例、地域経済づくり

DORはこの運動を追ってきた。

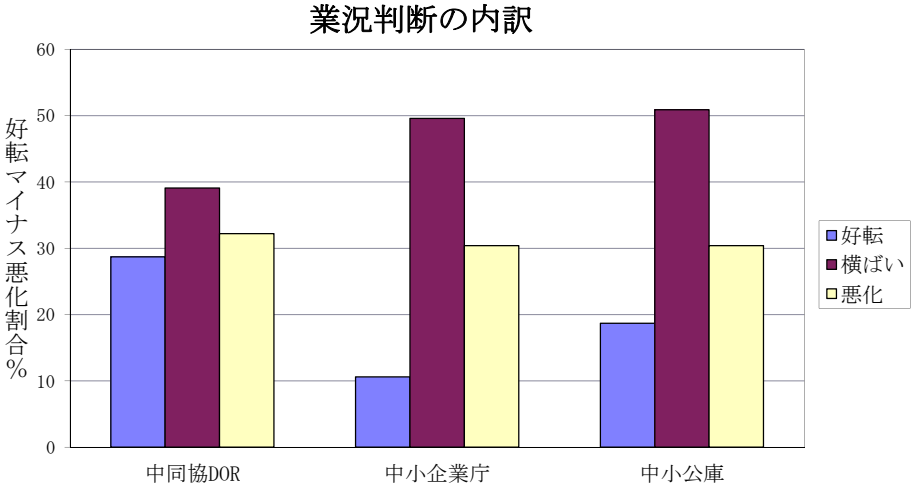
58

19,000社調査と1,000社調査
回答数が少なくともDORは市場の変化を劣らず把握



59

DORは判断にメリハリがある



60

①良い会社を作ろう

経営理念、方針、計画をどう作り、どう実践するか。

以下で調査

2000年第４四半期調査オプション

理念・方針・計画の有無、作成成果、作成体制

2010年第３四半期調査オプション

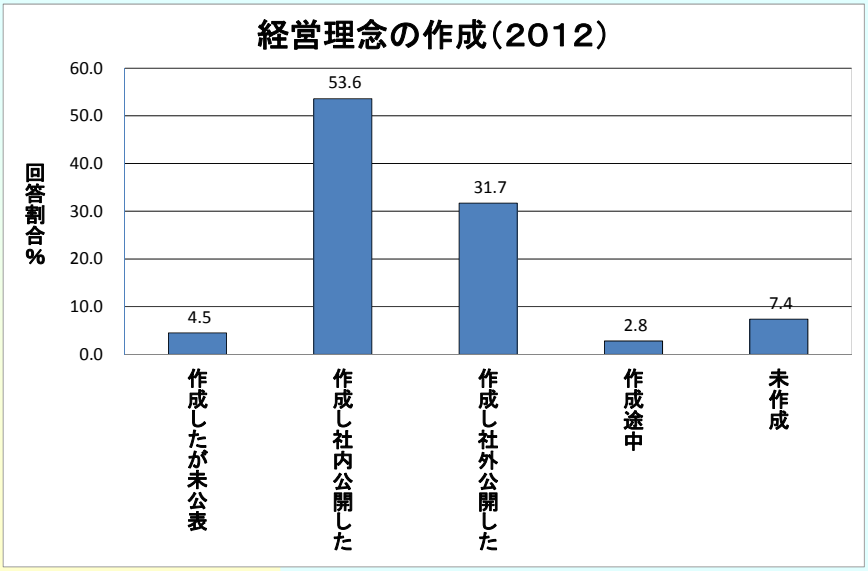
指針作成、作成後年数、社内変化、作成成果

2012年第２四半期調査オプション

理念・方針・計画の作成、経営指針の社内共有状況、社内状況の変化、実践の結果

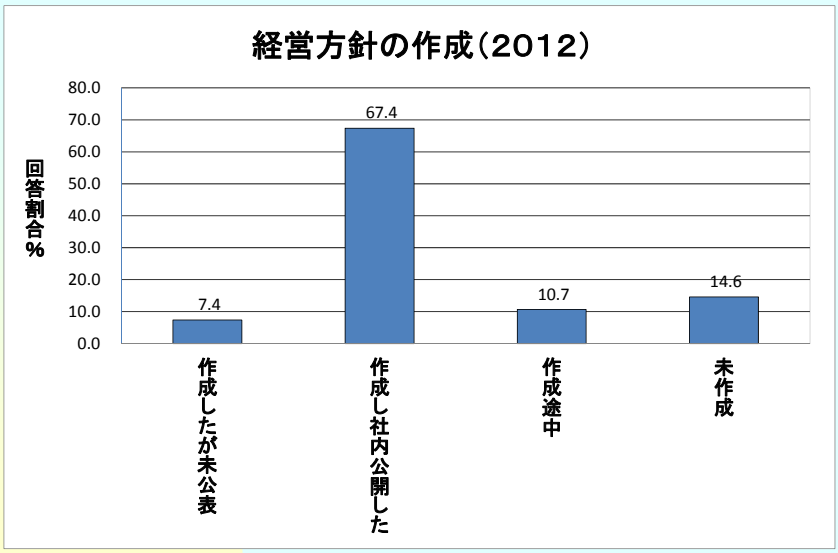
61

2012年調査　経営理念の作成）



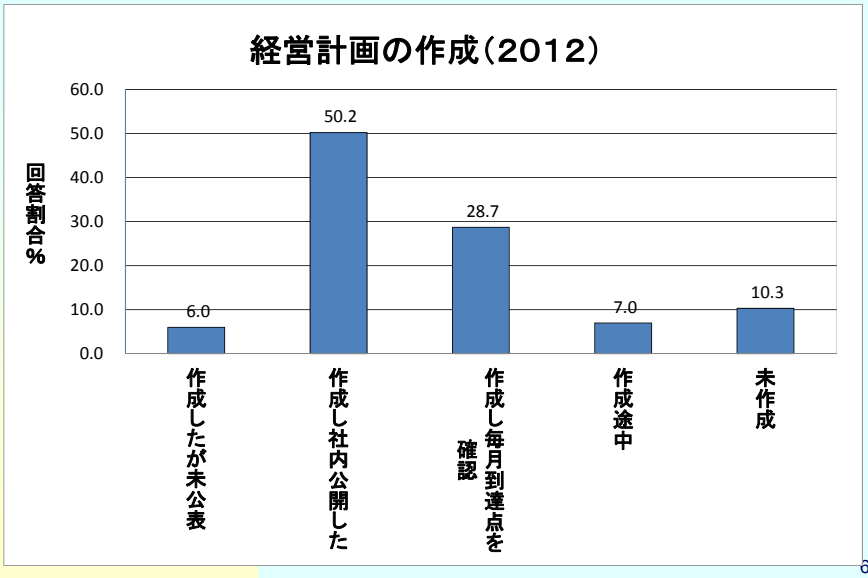
62

経営方針の作成



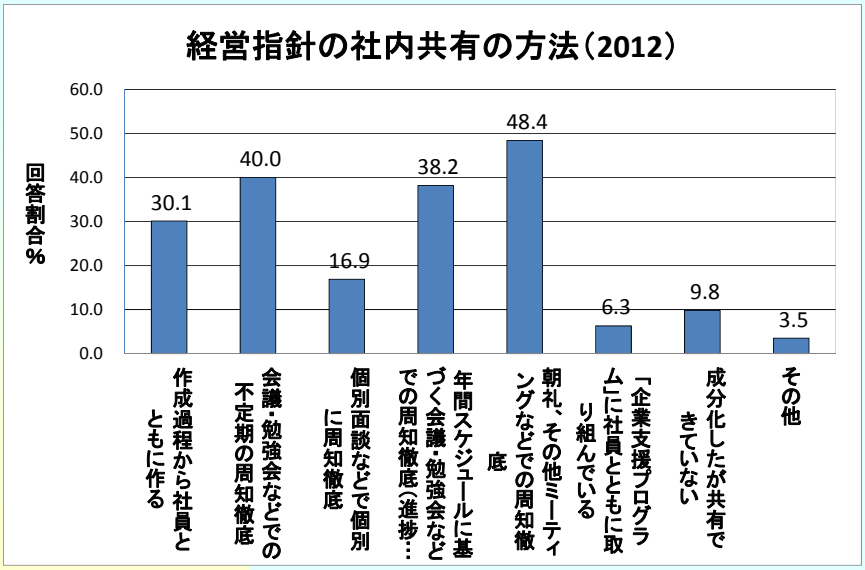
63

経営計画の作成



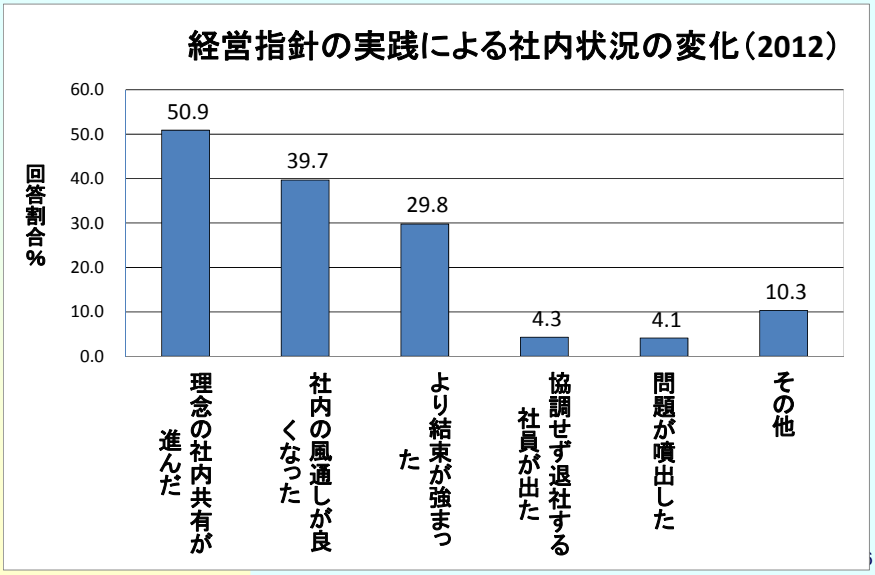
64

経営指針の社内共有の方法

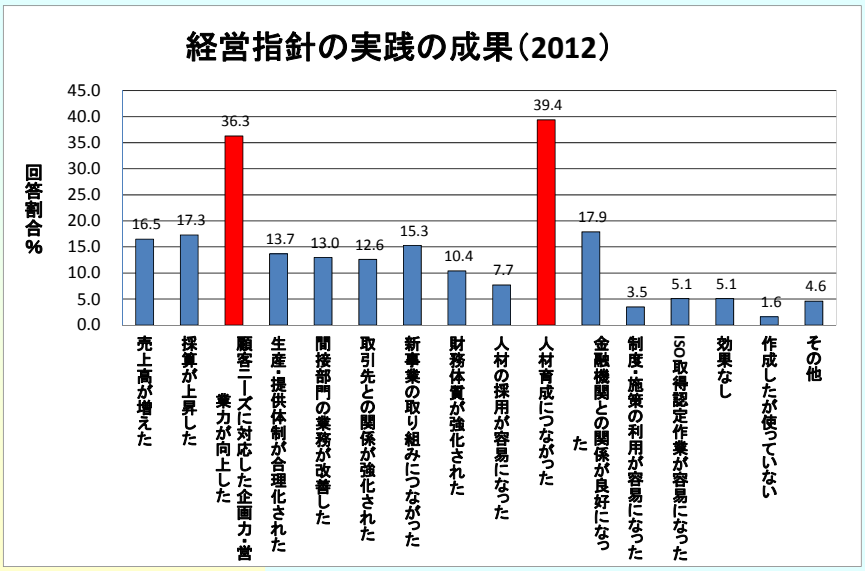


65

指針の実践による社内状況の変化

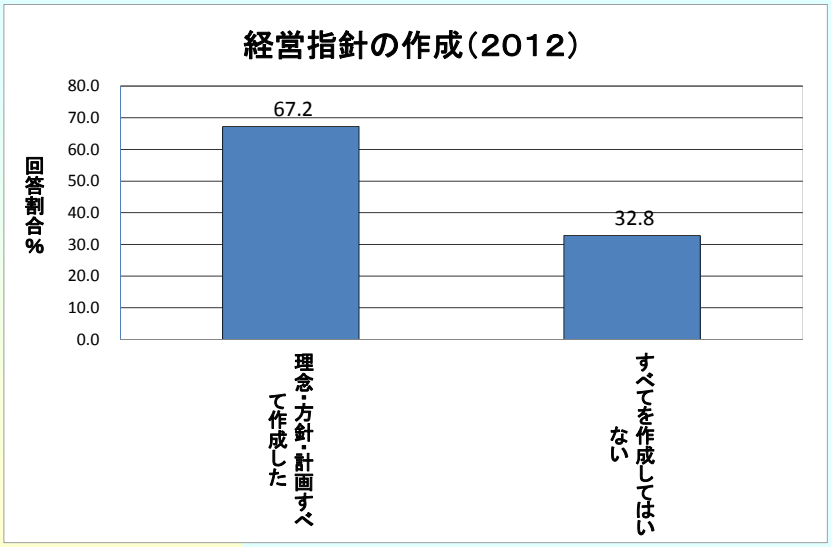


経営指針実践の成果



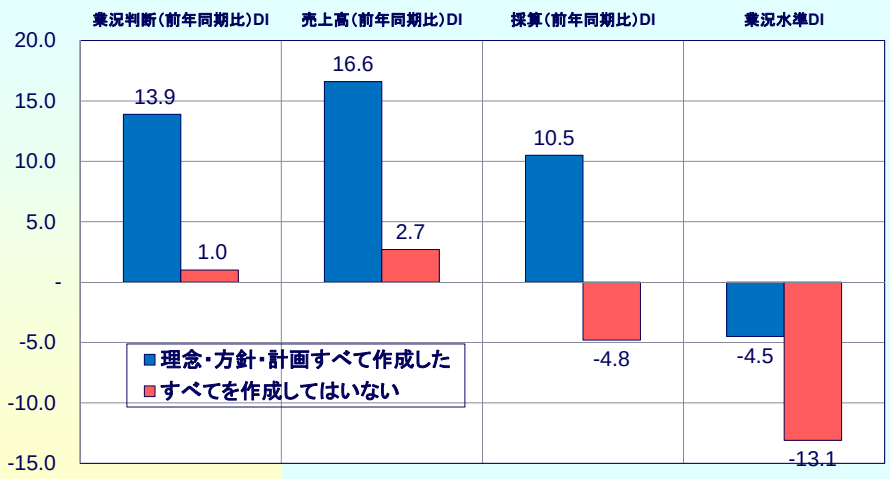
67

理念・方針・計画すべて作成



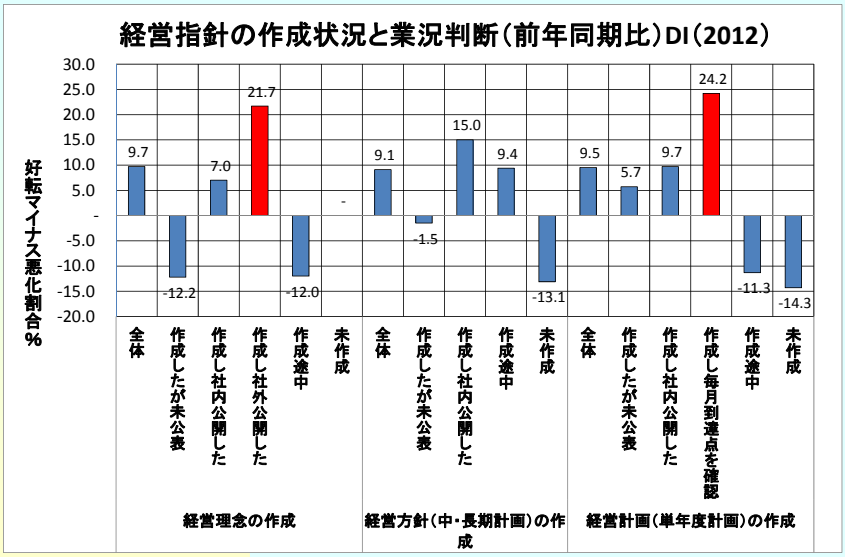
68

経営指針作成の有無と各種DI指標



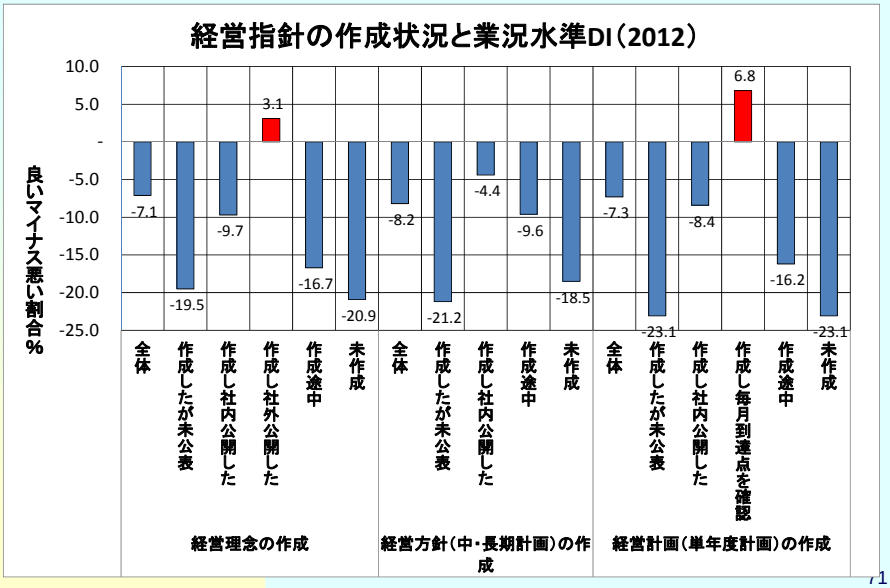
69

経営指針作成状況と業況判断DI



70

経営指針作成状況と業況水準DI



71

②よい経営者になろう

経済環境の変化を捉え、経営のかじ取りに責任を。

以下で調査

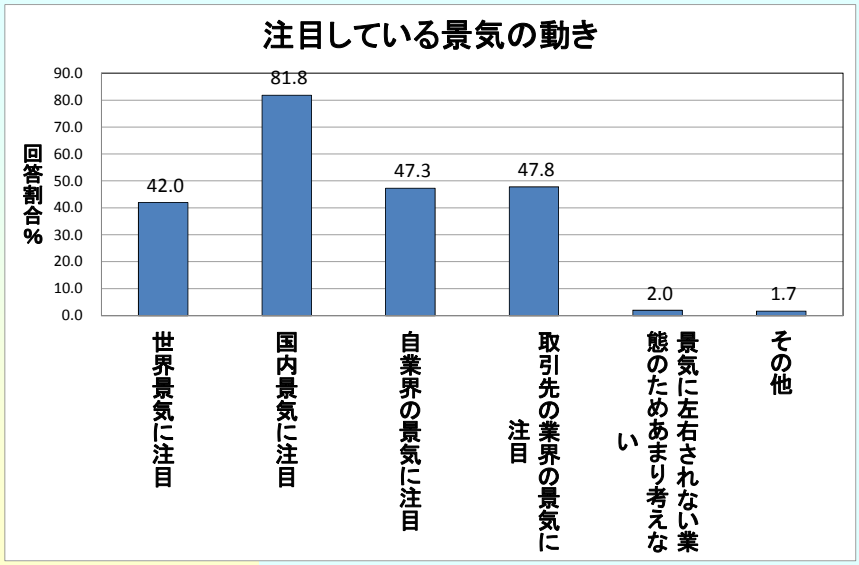
DORの利用に関する50号記念調査（2000） DORの役立ち、利用方法、意見

DORの利用に関する100号記念調査（2012） 注目を寄せている景気の動き、DOR報告書で役立つ点、DOR結果の利用方法・形態、意見

DORを使って経営環境の変化を捉える契機とする！

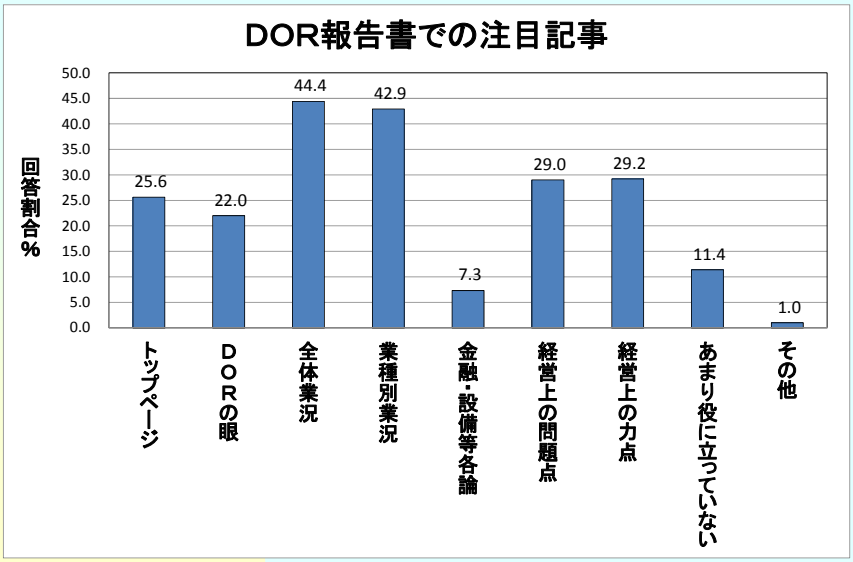
72

注目している景気の動き



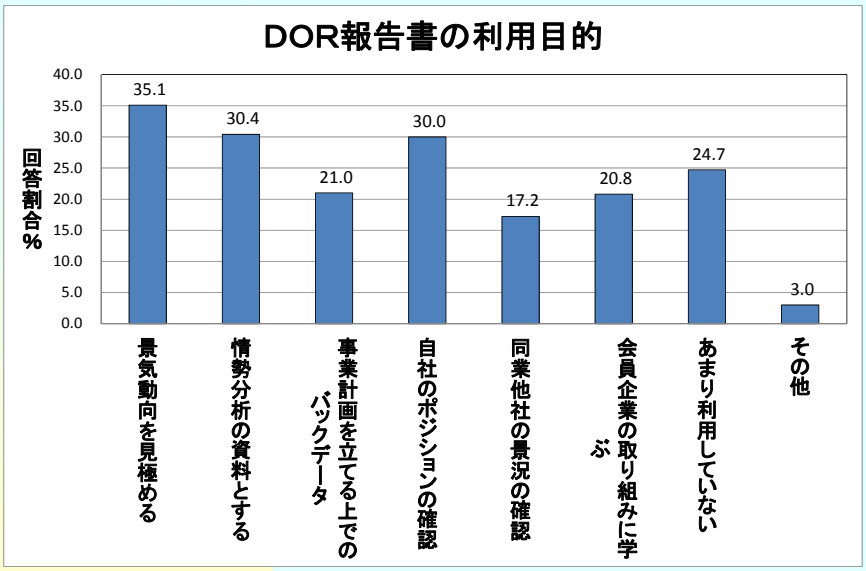
73

ＤＯＲ報告書での注目記事



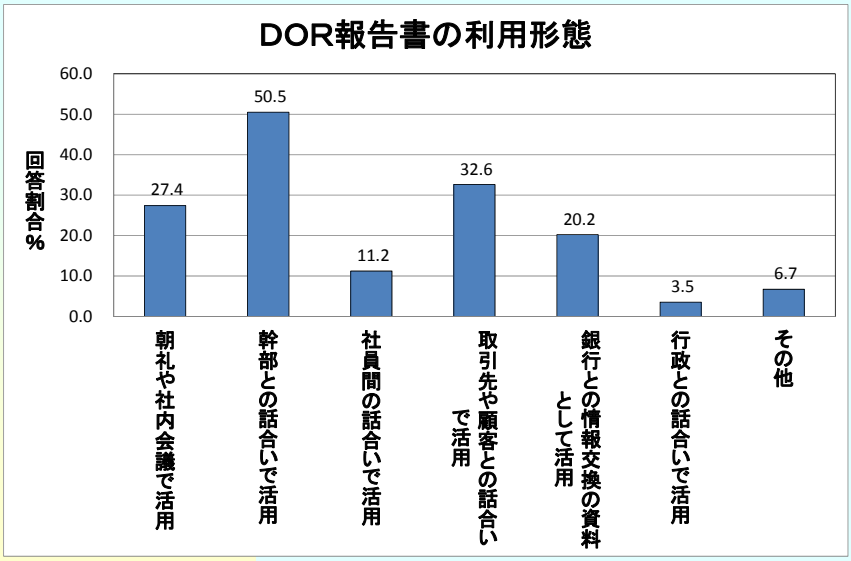
74

ＤＯＲ報告書の利用目的



75

ＤＯＲ報告書の利用形態



76

経営の振り返りのきっかけ

・調査に回答しようとすると数値の入力をする為に振り返りをします。普段はあまりしていないのでよい機会となっています。（愛知）

・本来なら、定期的に、自発的に、自社の経営動態を冷静に振返るべきなのでしょうが、日々の目の前の問題解決に時間を使ってしまいます。・回答する機会を与えられていることで、3ヶ月に1度とは言え、立ち止って、自社の経営について考えることができ、非常に有難いです。・毎回、増加に〇が、つけられるよう、日々、精進ですね。（東京）

他多数

77

計画修正、先行きを考えるきっかけ

・四半期の振り返りの良い機会としている。又、先行きを考える良い機会である。（東京）

・経営の振り返りに役に立つと同時に、経営計画の再点検に役に立っています。（福岡）

・前期比、前年比を改めて見比べる機会になっている。次期の予測は、希望的観測も含めてしまっていますが、4半期毎の目標設定に役立っています。（大阪）

・四半期の計画修正や目標達成に向けた考え方の整理になっていると思います。（滋賀）　　他多数

78

自社のポジションが確認できる

・回答を準備することにより、自社の立位置、課題が明確になります。（福島）

・仕事に追われる毎日だが、自社のポジションをチェックするのに役立つ。上を見て頑張る力が湧く！（東京）

・データと自社業況が一致（かけはなれて）しているか？検証、先行きの掌握に利用している（北海道）

・正直回答を引受けるまで、さっと目を通すくらいでしたが、実際に回答すると、愛知同友会の景況調査への回答より紙への回答なので、より数値データを意識する様になった。結果についても、より見る様になったと思う。（愛知）

79

景気を見通す力をつける

・確かに、毎回目を通すごとに、自社の経営の振り返りと、景気動向を読みとる力がついていくようで楽しみにしています。（富山）

・マクロの動きをつかむのに役立っています。中小企業は景気よりも自社の取組が重要だと思いますが、大きな流れはつかんで変化に対応しなければなりません。（愛媛）

・震災や、リーマンショックなど、経済に大きな影響を与える出来事が起った時などは特に動向を確認する上で役に立っている。（群馬）

・業界のみならず、各業種、業態が理解出来ます。時代の変化が見える事が大きな学びです。（宮城）

行政との協議でも使える資料

・業界団体で接触のある行政担当者は中小企業の動向、本当の姿を知る上で非常に役立つといわれていました。（極めて内々のことですが、様々な団体・機関から出てくる調査結果と比較して最も実情を知ることが出来るとのことでした。）（京都）

・毎日の行事に流され振り返る余裕の無い中、DORの回答を記入する事で、日頃考えなかった事や現在の立ち位置、今後の計画を立てる上で軸になるものです。又それ以上にDORの分析結果を知る事で、基準となる指標が呈示され、経営分析を修正する事も出来る。行政への懇談にも話しのベースにしている。（静岡）

81

より進んだ回答・アドバイス（1）

・①この調査に回答するには月次決算ができていると簡単にできる。少なくともこの調査の質問項目別に資料が社内で集計されていると良い。 ②4～6月期の調査が6月の15日までに報告することになると6月分の経営内容は実数ではなく予想になってしまう。（愛知）

・売上高や経常利益だけでなく、在庫量、生産性、仕入単価動向従業員過不足等の指標を月次（あるいはクォーター）で把握することは経営のスピーディかつ適切な管理上大切です。DORに応えるためにそれらの指標を整備することでマネジメントのレベルがあがったように思います。（滋賀）

82

より進んだ回答・アドバイス（2）

・1）月次決算をすることで、数字や課題のチェックは毎月行っていますので、あらためて振り返りに役立つということはありません。 2）景気動向・情勢分析の点では、大変役に立っています。事業計画を立てる上では必要項目としています。 3）調査票への記入は、他のもの（日銀など）と比較すると記入時間が少なくてすみます。負担が少ないということは、回収率とも関係するでしょうが、大変良いことだと思います。（千葉）

・企業変革支援プログラムステップ1、2、をDOR調査にも取り入れて推進運動に活用出来ないでしょうか？（大阪）

83

経営実践の自己点検と調査への回答

経営実践の点検レベル

→経営者の頭の中での整理
→社員と共有できるまでの整理
→対外的に示せるまでの整理

⇒調査結果の会内での共有と活用
⇒調査に基づく政策活動

景況調査への回答がこのように捉えられると結果への関心も大きく増す。

84

調査活動の教訓(DOR)；各地調査での参考に

・業況調査と良い経営の一助とすることを結びつけた。
（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材料を提示した。（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。（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を用意した。

＊各地での調査活動の参考にしていただきたい。

85

2.『日本経済ビジョン』の一層の深化を期待する

憲章・条例推進本部『日本経済ビジョン』（2011.6.5）
・中小企業が発展の源泉となる日本経済を構築する。
・景気を自ら作る気概を持って中小企業発展のモデルを作る。
これは、同友会の三つの目的の今日的展開そのもの。

その実現の条件は、
・経営指針の策定と実践の運動を上に見た方向で一層強化すること。
・日本企業発展のモデルを作ること。
それが『日本経済ビジョン』実現の土台を築くことになる。

86

3．大切なのは同友会型企業づくりの普及、会の増強

・中小企業振興基本条例がつくられ、振興会議が立ち上がった時、問われてくるのが中小企業家はどう考えるかである。
・これに応えられるのが自社と地域の将来ビジョンを持つ企業家である。
・振興基本条例づくりのための地域調査で浮かび上がってきたのは、経営指針を作成し実践することの大事さであり、社員教育・人材育成を重視することの大事さである。
・これを伸ばす視点抜きの地域中小企業振興策はあり得ない。各層が共鳴できる重要なポイントである。
・してみると、地域における中小企業振興とは、ともに育つ企業、学ぶ企業、同友会型企業が広がりを見せることそのもののように思われる。
・かくして行き着くのは、同友会型企業づくりの普及、会の増強の大事さである。

おわりに

・2014年はアベノミクスを通じて大企業と中小企業の格差が拡大する可能性が高い。何もしなければ、都市と地方の格差もさらに拡大する。
・地域における中小企業振興の取り組みが急務となっている。企業家、金融機関、行政、大学、民間一体となった地域振興の協議と取り組みが不可欠である。
・その際、軸となっていくのは、同友会型企業の存在と広がりである。
・その意味で、地域における中小企業振興と同友会型企業づくりの普及はメダルの裏と表の関係にあるといえる。会の質的量的増強が大事な年である。

88