

# 県内企業「経営計画の策定状況等 アンケート」結果について

あおもり創生パートナーズ株式会社 代表取締役社長 工藤 貴博

## はじめに ～調査概要～

中小企業庁が公表した『中小企業・小規模事業者に関するデータ（平成28年版）』によると、全国的に見ても中小企業の多くは明文化された「経営計画」を持たず、経営者の主観的感覚や経験則による企業運営が主流であるとしています。しかし、人口減少や市場縮小、デジタル化など外部環境の激変が進む中、事業の持続可能性を確保するためには、戦略的かつ組織的な「経営計画」の必要性がこれまで以上に問われています。

経済産業省でも、昨年産業競争力強化法の改正を受け、大企業よりも国内経済への貢献度が高い地域の中堅企業の収益の拡大による取引先や周辺企業への波及、ひいては地域全体の賃金水準向上につながることを期待し、成長への足取りを確かなものにするための支援パッケージを打ち出しています。

しかしながら、それらを活用する場合の要件の1つとして求められているのが「経営計画」です。

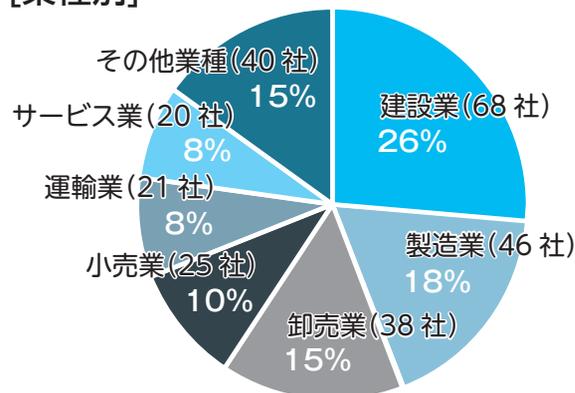
以上のように、「経営計画」の重要性が高まる中、弊社では本県での「経営計画」の策定度合等といった課題意識のもと、青森県内で地域を牽引する売上高10億円以上の企業を対象に「経営計画の策定状況等」についてアンケート調査を実施しました。本稿では、その調査結果を分析し、青森県の地域企業が今どのように経営計画を捉え、実践しているのかを明らかにします。

## [アンケート実施内容]

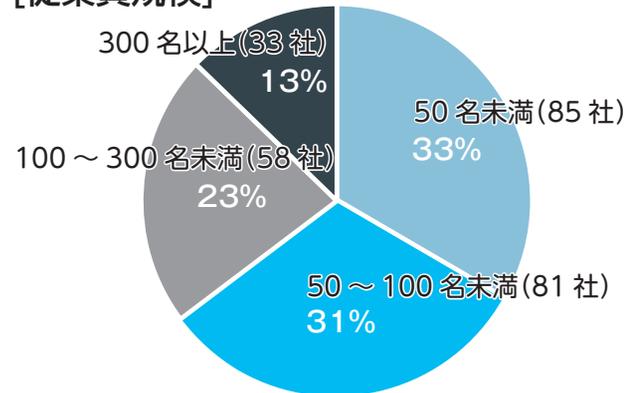
発送先数714社、回答先数258社、回答率36.1%

[回答方法] 郵送（164社:63.6%）、FAX（6社:2.3%）、WEB（88社:34.1%）

### [業種別]



### [従業員規模]

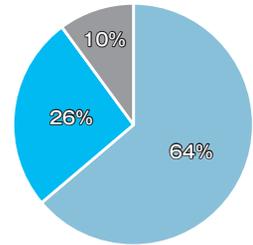




中小企業庁のデータでは、全国的に「経営計画を策定したことがある」とした企業は53・0%に留まっております。本調査の64・1%の計画策定率が高い結果となりました。これは、調査対象を売上高10億円以上とするなど比較的規模の大きい企業であることが要因と推察されます。

### 【設問1】「経営計画」策定の有無について

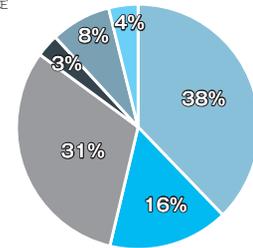
策定している	164社
策定したことがない	67社
策定したことがある	26社



### 【設問2】「経営計画」を策定した背景や動機（複数回答）

※回答は、設問1で「(1) 策定している」「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

業績を向上させたい	146社
自社の強みや弱みを知りたい	62社
経営状態を正しく知りたい	121社
研修やセミナー等で啓発を受けた	12社
様々な補助助成制度（または融資）を利用するため	31社
その他	15社

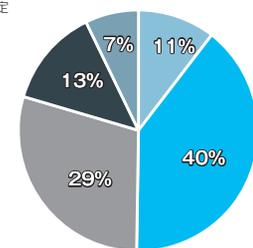


中小企業庁のデータでは、「補助金申請を利用するため」や「融資を受けるため」が合わせて54・1%と最も高い結果となりましたが、本調査では「社員の意識統一」や「自社の強み・弱みの可視化」といった組織内の共通認識形成を目的とした回答が多かった点に特徴があります。これは、経営計画が単なる数字目標ではなく、経営理念や中長期ビジョンを組織に浸透させるためのツールとして活用されている現状を示しています。

### 【設問3】「経営計画」の策定期間について

※回答は、設問1で「(1) 策定している」「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

1年以下	19社
1～3年	72社
3～5年	53社
5～10年	24社
10年以上	13社

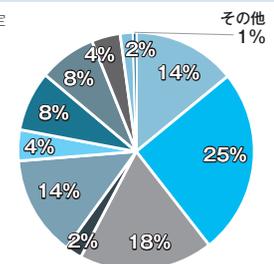


設問3の策定期間と設問4の内容や構成の関係をみると、策定期間が長いほど内容や構成が充実している傾向が見られました。弊社が現在行っている経営計画策定支援業務においても、まずは全社員への啓発や意見集約に始まり、次いで計画策定時に経営者として検討すべき5W1H—何をしたいのか、なぜしたいか、誰としたいか、いつまでに実現したいか、どこでしたいか、どうやってするか—を全社員と共有します。更に、そのPDCAを回すこと

### 【設問4】「経営計画」の内容や構成（複数回答）

※回答は、設問1で「(1) 策定している」「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

理念、ビジョン	97社
売上、利益計画	174社
部門別売上、利益計画	126社
事業ポートフォリオ設計	16社
事業戦略（投資計画、新規事業計画等）	94社
機能戦略（企画、研究開発、製造等）	29社
組織戦略	56社
人材戦略	54社
DX戦略	27社
非資本戦略（ESG、SDGs、ブランディング等）	12社
その他	3社



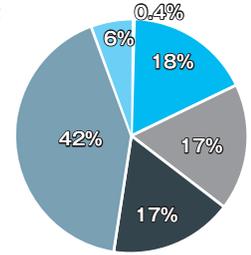
が必要であり、それにより目標達成の確度が高まるものと考えています。



## 【設問 5】「経営計画」策定時に活用または相談した機関（複数回答）

※回答は、設問1で「(1) 策定している」「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

■ 商工会議所または商工会の経営指導員	1社
■ 税理士または公認会計士	40社
■ 経営コンサルタント	40社
■ 金融機関担当者	39社
■ 外部機関に相談せず自身で作成した	96社
■ その他	13社



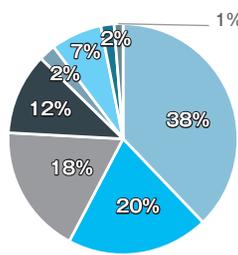
中小企業庁のデータでは「商工会議

所または商工会の経営指導員」が71.7%と最も多く、本調査と大きな違いとなりました。本調査の調査対象が比較的規模の大きい企業であることが要因と推察されます。また、本調査では、「外部機関に相談せず自身で作成した」が最も多くなっていますが、設問4の経営計画の内容や構成で「売上、利益計画」と「部門別売上、利益計画」のいわゆる数値計画に留まっている企業が多いことが要因と推察され

## 【設問 6】「経営計画」策定の成果、効果（複数回答）

※回答は、設問1で「(1) 策定している」「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

■ 経営方針と目標が明確となった	146社
■ 業績向上や社内の士気向上が図れた	77社
■ 自社の強みや弱みが認識できた	70社
■ 金融機関から信用が得られた	44社
■ 販路開拓のきっかけとなった	9社
■ 補助助成制度（または融資）を利用できた	28社
■ 特に目立った成果、効果はなかった	7社
■ その他	5社



ます。前述した、目標達成の確度が高まると言われる5W 1HやPDCAの考え方を取り入れるためには、「虫の目（近くから物事を観察する視点）」だけでなく、「鳥の目（全体を俯瞰し、高いところから物事を観察する視点）」の重要性も鑑みて経営計画を策定する必要があります。

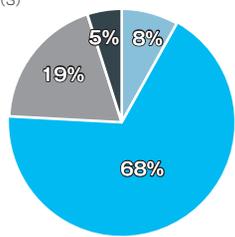
経営計画の成果として最も多かったのは、「経営方針と目標が明確となっ

た」であり、これは設問2の策定の背景・動機と一致する計画です。また、「金

## 【設問 7】「経営計画」策定の成果、効果に対する満足度

※回答は、設問1で「(1) 策定している」「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

■ 満足	15社
■ 概ね満足	123社
■ やや不満足	35社
■ 不満足	9社



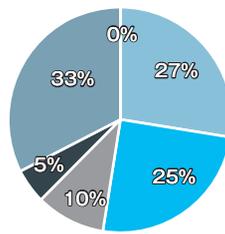
融機関から信用が得られた」「補助助成制度（または融資）を利用できた」など外部からの信頼や支援の獲得も成果として上がっており、経営計画の社会的な重要性が読み取れます。実際、中小企業庁のデータでは、経営計画策定の有無と業績傾向との関連では、作成したことがない場合で売上が増加した企業は20.2%、一方、作成したことがあつた場合で売上が増加した企業は34.0%と、作成したことがない場合の約1.7倍となっています。

経営計画の策定に至った目的や理由により、判断基準は異なると考えら

## 【設問 8】「経営計画」の策定を継続しなかった理由（複数回答）

※回答は、設問1で「(3) かつて策定したことがある」と回答した先

■ 成果・効果面	11社
（費用対効果が見えなかった など）	
■ 体制・運用面	10社
（社内に浸透しなかった など）	
■ 計画面	4社
（計画が現実的でなかった など）	
■ 外部環境面	2社
（外部環境の急激な変化があつた など）	
■ 対社外面	13社
（社外から求められなくなった など）	
■ その他	0社



れますが、設問6との関連では、「業績向上や社内の士気向上が図れた」とした企業が「満足」「概ね満足」と回答しています。一方、「経営方針と目標が明確となった」「自社の強みや弱みが認識できた」ものの、業績向上につながらなかつた企業が「概ね満足」から「やや不満足」に遷移している傾向が見られました。また、「特に目立った成果、効果はなかつた」と回答した企業は、ほぼ「不満足」と回答しています。

経営計画を策定した背景や動機に

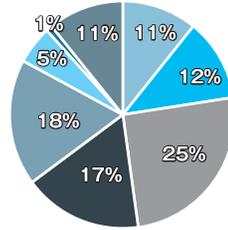
おいて、様々な補助制度（または融資）

を利用するために必要となった企業が31社ありましたが、約4割の企業は策定を継続しませんでした。本来であれば、経営計画の策定方法や運用体制を改善することで、成果や効果につながった可能性が高いと考えられます。

【設問9】「経営計画」を策定しない理由（複数回答）

※回答は、設問1で「(2) 策定したことがない」と回答した先

■ 現状に満足している。	12社
■ 成果・効果面（費用対効果が見えない など）	13社
■ 体制・運用面（策定する人員がいらない など）	28社
■ 計画面（計画策定の仕方がわからない など）	19社
■ 外部環境面（事業環境変化から見通せない など）	20社
■ 対社外面（社外から求められない など）	6社
■ 事業承継面（後継者がいないため必要性を感じない など）	1社
■ その他	12社



中小企業庁のデータとほぼ同じ比率であり、当社が過去に実施したアンケートでも、従業員の確保を経営課題とした企業が多く、計画策定に割く人材の質や量を理由とした企業

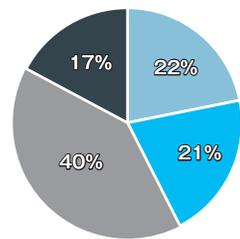


が多くなっています。また、事業環境の変化や費用対効果と、結果のみに着目した理由が次いで多くなっています。これらの理由自体が事業継続のための課題となっており、人材確保が困難になると生産性の向上を実現しない限り、業務のしわ寄せが恒常的に発生する可能性が高くなります。こうした事象に対抗するためには、DXや人材戦略デザイン（採用デザイン）が必要となります。また、既に計画策定、運用している企業は既に認識していらっしやると思いますが、計画策定のプロセスこそが経営者のみならず、従業員にとつて認識、共有、士気につながるものと考えます。

【設問10】「経営計画」の策定にあたっての今後の意向

※回答は、設問1で「(2) 策定したことがない」と回答した先

■ 必要と感じており策定したい	19社
■ 必要と感じているがどのように策定したらよいかわからない	18社
■ 必要かどうかわからない	35社
■ 必要ない	15社



中小企業庁のデータでは「必要かどうかわからない」の回答を設けていませんが、「必要ない」は35.5%であり、本調査の2倍強となりました。また、本調査では「必要と感じているがどのように策定したらよいかわからない」と「必要かどうかわからない」を合わせた回答が6割強であり、当社も含めた支援機関が経営計画について、正確な情報提供と適切なアドバイスをこなつことが重要です。

わすれずに

「経営計画は『未来への仮説』」

全国と比較すると、青森県内の企業は経営計画の策定率が高く、計画の目的や効果についても具体的な認識を持っていることが明らかになりました。とりわけ中堅規模以上の企業においては、経営計画を「社員との共通認識ツール」として活用し、組織の統率や目標管理、金融機関との対話資料として機能させていることが伺えます。

一方で、「策定したことがない」とする企業も25.8%存在しており、その多くは経営者個人の経験や直感を重視する傾向があると考えられます。

経営計画は「未来への仮説」とも言えます。不確実性の高い時代において、計画そのものの成否以上に、「計画を立てて考える」習慣が組織の成熟度を高める起点となります。

当社も支援機関の1社として、計画策定のハードルを下げるテンプレートの提供や、ワークショップ型の体験機会の創出等、地域企業の自律的な戦略構築を支援するパートナーとして、今後も伴走型の支援を続けていきます。