

北海道中小企業家同友会
2017 年度経営指針「経営指針成文化・実践に関するアンケート」調査結果

2018 年 1 月 15 日

(一社)北海道中小企業家同友会
全道経営指針委員会委員長 高原 淳
分析担当 札幌支部経営指針委員会

【アンケート概要】

北海道同友会会員企業 5,781 社に対してアンケート用紙を 10 月 20 日に郵送し 11 月 20 日までに郵送またはファックスによる回答があった 587 社について集計したものです。従業員数については不明であった 94 件を除き、正規従業員数の平均が 30.9 人、パート・アルバイトの平均が 23.9 人であった。

尚、正規従業員数が 21 人以上の企業は 163 件、20 人以下の企業は 330 件、20 人以下のうち 5 人以下は 184 件であった。

※集計のパーセントは小数点 2 位以下の四捨五入を調整していないため 100%にならない場合がある。

※各項目の回答数が 587 社未満となっていますが、残りは項目未回答企業です

【回答企業の概要】

項目	平均値	項目	回答企業数
同会歴	9.5 年	正従業員数(21 名以上)	163 社
役員数	3.9 名	正従業員数(6 名～20 名)	146 社
正従業員数	30.9 名	正従業員数(5 名以下)	184 社
パート・アルバイト	23.9 名	(正従業員数 20 名以下)	(330 社)

※回答企業のうち、社員数等の未回答を除いた 493 社回答より集計

※正社員とパート・アルバイトは別個に集計しているため 1 社の合計とは異なります。

1. 経営指針委員会の活動については会員の 79.5%が認識

北海道同友会では、道内各支部で経営指針委員会が主催して年間カリキュラムを組んで経営指針研究会(支部で名称が変わる)を開催しています。問 1「経営指針委員会の活動について」は「研究会に過去参加」15.8%、「研究会に現在参加」4.5%、「経営指針委員会の活動を知っている」59.2%を合わせると 79.5%となり経営指針委員会の活動が浸透している状況が伺われます。しかし、回答企業が比較的同友会運動に熱心な層と考えられることから、経営指針成文化運動のより一層の展開が求められています。

【問 1】北海道同友会の経営指針委員会の活動について

項目	回答数(社)	%
1. 研究会過去参加	84	15.8
2. 研究会現在参加	24	4.5
3. 活動を知っている	314	59.2
4. 活動を知らない	108	20.4
合計	530	100

2. 経営指針の成文化では理念、ビジョン、方針は50%以上が公開

問2「経営指針成文化について」の問いでは理念の公開は59.9%(社外公開、27.1%、社内公開32.8%)、ビジョンの公開は51.1%(社外公開、15.6%、社内公開35.5%)、方針の公開は53.7%(社外公開14.3%、社内公開39.4%)となっており社外、社内を合わせますと3項目で50%を超えています。

また、「未公開」と回答した企業も含めるとは理念68.1%、ビジョン60.1%、方針64.1%と60%以上の企業が作成しています。

ここで、気になるのが「経営計画」の策定が「ない」と回答した企業が25.6%あることです。経営計画は具体的な各年度の企業事業計画も含まれるものです。従業員数5名以下の企業が184社あることもあり、日常業務の継続性で従業員は仕事をしていると思われませんが、少なくとも売り上げや利益などの目標をしっかりと明示することが大切に思われます。

【問2】経営指針（理念・ビジョン・方針・計画）の成文化について

【理念】

項目	回答数(社)	%
1. 社外公開	151	27.1
2. 社内公開	183	32.8
3. 未公開	46	8.2
4. 作成途中	43	7.7
5. ない	135	24.2
合計	558	100

【ビジョン】

項目	回答数(社)	%
1. 社外公開	87	15.6
2. 社内公開	198	35.5
3. 未公開	50	9.0
4. 作成途中	58	10.4
5. ない	165	29.6
合計	558	100.0

【方針】

項目	回答数(社)	%
1. 社外公開	80	14.3%
2. 社内公開	220	39.4%
3. 未公開	58	10.4%
4. 作成途中	63	11.3%
5. ない	138	24.7%
合計	559	100.0%

【計画】

項目	回答数(社)	%
1. 社外公開	39	7.0
2. 毎月到達点確認	102	18.3
3. 社内公開	133	23.8
4. 未公開	79	14.2
5. 作成途中	62	11.1
6. ない	143	25.6
合計	558	100

3. 経営指針の社内共有では「社内に経営理念を掲示」39.9%、「会議などで不定期に周知」28.6%を上げる

問3「経営指針の社内共有の状況について」の問いには「社内に経営理念を掲示」39.9%、「会議などで不定期に周知」28.6%、「採用時に説明」25.0%、「年間計画にもとづいた会議開催」24.0%、「朝礼などで唱和」17.7%が上位を占めました。

複数回答としたことから、各社ともいくつかの項目を複数実施していると思われませんが、「成文化したが共有できなかった」が8.5%の回答があるなど、各社とも各種の手段で浸透をはかることに努力していることが伺われます。

【問3】 経営指針の社内共有の状況について（複数選択可） 587社回答

項目	件数	%
1. 社内に経営理念を掲示	234	39.9
2. 社内報などに掲載	45	7.7
3. 朝礼などでの唱和	104	17.7
4. 会議などで不定期に周知	168	28.6
5. 企業変革PGなどを活用した勉強会開催	7	1.2
6. 年間計画にもとづいた会議開催	141	24.0
7. 採用時に説明	147	25.0
8. 作成過程から幹部参加	67	11.4
9. 作成過程から社員も参加	35	6.0
10. 日常業務に生かすための仕組み構築	51	8.7
11. 定期的な指標分析を実施	49	8.3
12. 顧客、取引先、金融機関への説明力強化	36	6.1
13. お客様アンケートなど対外的評価収集社内還元	30	5.1
14. 成文化したが共有できなかった	50	8.5
15. その他	33	5.6

4. 経営指針実践の成果は「幹部社員の自覚が高まった」31.7%、「経営者の意識が高まった」23.8%「社員の士気が高まった」22.8%

問4「経営指針実践の結果について」の問いには「幹部社員の自覚が高まった」31.7%、「経営者の意識が高まった」23.8%「社員の士気が高まった」22.8%が上位を占めました。企業運営で常に課題となる「全社一丸の経営体制」の土壌づくりに結び付いています。企業理念、方針が明確になることにより、企業幹部、社員も企業の存在意義、自分の働く目的などの理解が進むことになります。

そのことによって、「採算(経常利益)が向上した」15.9%、「人材育成につながった」15.2%、「顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した」13.6%、「売上が向上した」12.8%と人材の育成や取引先からの評価の向上、利益にアップにつながっています。

「効果なし」は3.1%にとどまっており、経営指針成文化を実践している企業はその成果を実感しています。

【問4】 経営指針実践の結果について（複数選択可） 508社回答

項目	回答数 (社)	%
1. 経営指針に取り組んでいない	79	15.6
2. 売上が向上した	65	12.8
3. 採算(経常利益)が向上した	81	15.9
4. 経営者(研究会参加者)の意識が高まった	121	23.8
5. 幹部の自覚が高まった	161	31.7
6. 社員の士気が高まった	116	22.8
7. 取引先や関係者からの評価が高まった	47	9.3
8. 顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した	69	13.6
9. 生産・提供体制が合理化された	24	4.7
10. 間接部門の業務が改善した	14	2.8
11. 取引先との関係が強化された	31	6.1
12. 新事業の取組につながった	41	8.1
13. 財務体質が強化された	53	10.4
14. 人材の採用が容易になった	18	3.5
15. 人材育成につながった	77	15.2
16. 労働環境改善につながった	60	11.8
17. 金融機関との関係が良好になった	41	8.1
18. 制度・施策の利用が容易になった	9	1.8
19. ISO取得認定作業が容易になった	12	2.4
20. 効果なし	16	3.1
21. 作成したがつかっていない	30	5.9
22. その他	35	6.9

5. 企業変革支援プログラムを「実施したことない」が90.7%

問5の企業変革支援プログラムについての問いには、企業変革支援プログラムを「実施したことない」が90.7%と実施率に大きな課題を残しました。また未実施企業のうち問6のプログラムの存在を「知らない」とした企業が76.0%あり今後の周知方法も工夫が必要になります。

しかし、問7の企業支援プログラムを知っている方のうち40%が「実施したいと思う」と回答し、問8の企業変革支援プログラムを知らない方のうち52.1%が「興味がある」と回答しています。企業変革支援プログラム実施のツールとなる e-doyu を北海道同友会として利用していないなどの要因はあるものの、企業変革支援プログラムの成果は全国各地同友会でも実証されており潜在的な需要は高いと考えられます。今後の普及が期待されます。

【問5】 企業変革支援プログラムについて

1. 定期的実施 ([問9]へ) 2. 実施したことがある ([問9]へ) 3. 実施したことはない ([問6]へ)

項目	回答数(社)	%
1. 定期的実施	7	1.3
2 実施したことがある	44	8.0
3. 実施したことはない	500	90.7
合計	553	100

【問6】 [問5]で3. 企業変革支援プログラムを実施したことがないと答えた方への質問

- ・ 企業変革支援プログラムのことを

項目	回答数(社)	%
1. 知っている	119	24.0
2. 知らない	376	76.0
合計	495	100

[問7] . [問6]で4. 企業変革支援プログラムを知っていると答えた方の回答

- ・ 企業変革支援プログラムを

項目	回答数(社)	%
1. 実施したいと思う	50	40.0
2. 実施したいと思わない	75	60.0
合計	125	100

[問8]. [問6]で5 企業変革支援プログラムを. 知らないと答えた方の回答

- ・ 企業変革支援プログラムに

項目	回答数(社)	%
1. 興味はある	184	52.1
2. 興味はない	169	47.9
合計	353	100

6. 回答企業の採算、資金繰りは「直近の採算（経常利益）」が「黒字」38.2%、「現在の資金繰り」は「やや余裕あり」31.9%

問9の「直近の採算（経常利益）」の問いには「黒字」38.2%、「やや黒字」24.6%と合計で62.8%が黒字と回答しています。問10の「現在の資金繰り」は「余裕あり」19.3%、「やや余裕あり」31.9%と合計で51.2%と比較的余裕があると回答しています。経営指針の実践企業が60%以上あることが要因と思われます。その詳細分析は別項目で報告します。

[問9] 御社の直近の採算（経常利益）について

項目	回答数(社)	%
1. 黒字	213	38.2
2. やや黒字	137	24.6
3. 収支トントン	128	22.9
4. やや赤字	42	7.5
5. 赤字	38	6.8
合計	558	100

[問10] 御社の現在の資金繰りについて

項目	回答数(社)	%
1. 余裕あり	107	19.3
2. やや余裕あり	177	31.9
3. トントン	151	27.2
4. やや窮屈	95	17.1
5. 窮屈	25	4.5
合計	555	100