

北海道中小企業家同友会  
2019 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

2020 年 2 月 7 日

(一社)北海道中小企業家同友会

全道経営指針委員会

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 6,047 社〔5,781〕に対してアンケート用紙を 12 月 3 日にメール送信し 12 月 20 日までにファックスによる回答があった 79 社〔336 社〕について集計したものです。従業員数については、役員数の平均が 3.8 人〔4.5 人〕、正規従業員数の平均が 70.8 人〔29.8 人〕、パート・アルバイトの平均が 8.9 人〔20.6 人〕でした。

また、正規従業員数が 21 人以上の企業は 29 件〔105 件〕、20 人以下の企業は 49 件〔186 件〕、20 人以下のうち 5 人以下は 13 件〔90 件〕でした。なお正規従業員数が 3,000 人を超える会社が 1 社あり、それを除くと正規従業員数の平均は 28.4 人です。

※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。

※なお〔 〕内は前年の値である。

【回答企業の概要】

項目	平均値	項目	件数
同会歴	15.8 年	正従業員数(21 名以上)	29 社
役員数	4.5 名	正従業員数(6 名～20 名)	36 社
正従業員数	70.8 名	正従業員数(5 名以下)	13 社
パート・アルバイト	8.9 名	(正従業員数 20 名以下)	(49 社)

創業からの年数の平均は 46.2 年です。

業種	件数	%
建設	25	31.6
製造	13	16.5
卸・小売	14	17.7
サービス	21	26.6
その他	6	7.6
総数	79	

## 1. 経営指針委員会の活動については会員の 78.8%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について」は「過去に研究会に参加」29.2%〔18.1%〕、「現在研究会に参加」12.3%〔7.2%〕、「経営指針委員会の活動を知ってい

る」46.2%〔53.6%〕を合わせると87.7%〔78.8%〕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。昨年より経営指針に現在または過去参加の割合が増えていますが、全体の回答件数の少ない中、経営指針に関心のある方からの回答に偏ったのかもしれませんが。一方、「活動を知らない」が12.3%〔21.2%〕ですが、無回答が14件あることは注意が必要です。

【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	19	29.2
2. 研究会現在参加	8	12.3
3. 活動を知っている	30	46.2
4. 活動を知らない	8	12.3
合計	65	100.0

## 2. 経営指針（理念、ビジョン、方針、計画）全てが60%以上公開

問2「経営指針成文化について」の問いでは、理念の公開は72.1%〔62.6%〕（社外公開、40.5%、社内公開31.6%）、ビジョンの公開は61.5%〔52.4%〕（社外公開、21.8%、社内公開39.7%）、方針の公開は68.0〔56.7%〕（社外公開24.4%、社内公開43.6%）、計画の公開は65.4%〔52.8%〕（社外公開15.4%、毎月到達点を確認28.2%、社内公開21.8%）となっており、いずれも公開が60%を超えています。

また、「作成したが未公開」と回答した企業も含めるとは理念74.6%〔70.4%〕、ビジョン66.6%〔60.4%〕、方針71.8%〔64.7%〕、計画71.8%〔64.1%〕とビジョン以外は70%以上の企業が作成しています。

また、それぞれの「ない」との回答が13.9~17.9%ほどありますが、問1の「活動を知らない」層と無回答の層を考えると、これらの層、そしてアンケート自体に未回答の企業に対する普及活動が必要かと思われれます。

【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】

社外公開した	32	40.5%
社内公開した	25	31.6%
作成したが未公開	2	2.5%
作成途中	9	11.4%
ない	11	13.9%

【ビジョン】

社外公開した	17	21.8%
社内公開した	31	39.7%
作成したが未公開	4	5.1%
作成途中	12	15.4%
ない	14	17.9%

【方針】

社外公開した	19	24.4%
社内公開した	34	43.6%
作成したが未公開	3	3.8%
作成途中	11	14.9%
ない	11	20.4%

【計画】

社外公開した	12	15.4%
毎月到達点を確認	22	28.2%
社内公開した	17	21.8%
作成したが未公開	5	6.4%
作成途中	9	11.5%
ない	13	16.7%

### 3. 経営指針の社内共有方法では「社内に経営理念を掲示」53.2%が突出

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」53.2%〔42.9%〕、「年間計画にもとづいた会議開催」39.2%〔26.8%〕、「採用時に説明」38.0%〔10.7%〕が上位を占めました。「採用時に説明」が急伸したのは共同求人での経営指針との一体化の影響でしょうか。

【問3】経営指針の社内共有の状況について（複数選択可） 79社回答

1. 経営指針に取り組んでいない	5	6.3%
2. 社内に経営理念を掲示	42	53.2%
3. 社内報などに掲載	6	7.6%
4. 朝礼などでの唱和	22	27.8%
5. 会議などで不定期に周知	28	35.4%
6. 企業変革PGなどを活用した勉強会開催	1	1.3%
7. 年間計画にもとづいた会議開催	21	39.2%
8. 採用時に説明	30	38.0%
9. 作成過程から幹部参加	18	22.8%
10. 作成過程から社員も参加	6	7.6%
11. 日常業務に生かすための仕組み構築	10	12.7%
12. 定期的な指標分析を実施	11	13.9%
13. 顧客、取引先、金融機関への説明力強化	3	3.8%
14. お客様アンケートなど対外的評価収集社内還元	5	6.3%
15. 成文化したが共有できなかった	8	10.1%
16. その他	8	10.1%

その他の自由記述には、「社内研修会で説明」、「社内電子掲示板に掲載」などの記述がありました。

#### 4. 経営指針実践の成果は「幹部社員の自覚が高まった」38.0%、「社員の士気が高まった」38.0%、「経営者の意識が高まった」30.4%

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」38.0%〔26.2%〕、「社員の士気が高まった」38.0%〔25.3%〕、「経営者の意識が高まった」30.4%〔18.5%〕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」の土壌づくりに経営指針活動が結び付いていると推測され、そのことによって、「労働環境改善につながった」26.6%〔12.2%〕、「人材育成につながった」25.3%〔14.3%〕、「採算(経常利益)が向上した」21.8%〔10.7%〕、「売上が向上した」21.5%〔10.4%〕などの割合が高いものと思われます。

自由記述には、「就業規則、ISO9001、BCPとの協調を図っている」、「経営指針だけではなく働き方改革の要因が大きい」などの記述があり、経営指針が企業全体の活動と密接な関係があることが浮かび上がってきます。

##### 【問4】経営指針実践の結果について（複数選択可） 79社回答

1. 経営指針に取り組んでいない	8	10.1%
2. 売上が向上した	17	21.5%
3. 採算(経常利益)が向上した	18	22.8%
4. 経営者(研究会参加者)の意識が高まった	24	30.4%
5. 幹部の自覚が高まった	30	38.0%
6. 社員の士気が高まった	30	38.0%
7. 取引先や関係者からの評価が高まった	14	17.7%
8. 顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した	13	16.5%
9. 生産・提供体制が合理化された	6	7.6%
10. 間接部門の業務が改善した	4	5.1%
11. 取引先との関係が強化された	7	8.9%
12. 新事業の取組につながった	11	13.9%
13. 財務体質が強化された	13	16.5%
14. 人材の採用が容易になった	12	15.2%
15. 人材育成につながった	20	25.3%
16. 労働環境改善につながった	21	26.6%
17. 金融機関との関係が良好になった	13	16.5%
18. 制度・施策の利用が容易になった	3	3.8%
19. ISO取得認定作業が容易になった	3	3.8%
20. 効果なし	3	3.8%
21. 作成したがつかっていない	3	3.8%
22. その他	6	7.6%

## 5. 企業変革支援プログラムを「実施したことない」が73.4%

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73.4% [88.6%] と実施率が前年より15ポイントほど下がりました。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67.2% [73.4%] あり、こちらも若干ポイントが下がっていますが、今後のさらなる周知が必要と思われます。

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50.0% [43.9%] 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74.4% [52.9%] 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。今後予定されている企業変革支援プログラムテキストの改正を見据えた検討が必要と思われます。

### 【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	2	2.5
2 実施したことがある	19	24.1
3. 実施したことはない	58	73.4
合計	79	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	19	32.8
2. 知らない	39	67.2
合計	58	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	8	50.0
2. 実施したいと思わない	8	50.0
合計	16	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	29	74.4
2. 興味はない	10	25.6
合計	39	100

## 6. 今回のアンケート回答企業は「直近の採算（経常利益）」が黒字 71.8%、「現在の資金繰り」は余裕あり 63.7%と優良企業が多い

問9の「直近の採算（経常利益）」の問いには「黒字」52.6%〔35.6%〕、「やや黒字」19.2%〔25.4%〕と合計で71.8%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」31.2%〔20.6%〕、「やや余裕あり」32.5%〔31.1%〕と合計で63.7%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90%以上あることが要因と思われます。

[問9] 御社の直近の採算（経常利益）について

黒字	41	52.6%
やや黒字	15	19.2%
収支トントン	14	17.9%
やや赤字	5	6.4%
赤字	3	3.8%

[問10] 御社の現在の資金繰りについて

余裕あり	24	31.2%
やや余裕あり	25	32.5%
トントン	18	23.4%
やや窮屈	7	9.1%
窮屈	3	3.9%