

経営理念、経営計画等の策定状況に関する調査

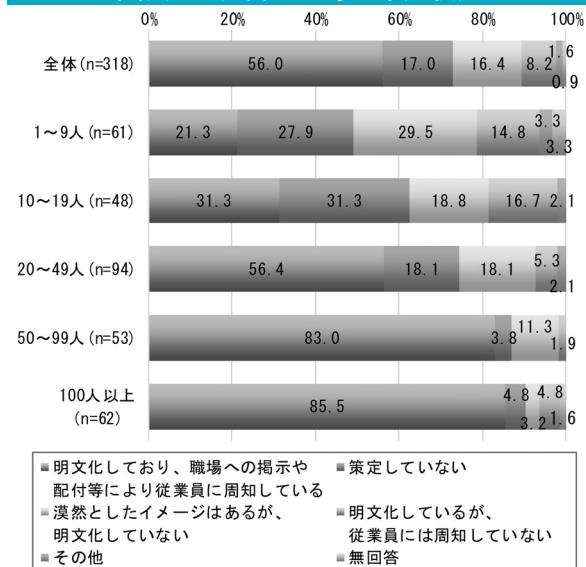
(第176回地元企業動向調査付帯調査)

【有効回答数：個人事業を含む奈良県内318社
(有効回答率37.2%)】

1. 経営理念・経営方針等の策定状況について

自社の社是・経営理念・経営方針・ビジョン等の策定状況について尋ねると、全体(318社)では「明文化しており、職場への掲示や配付等により従業員に周知している」(以下、「明文化・周知済み」)が56.0%で最多となり、次いで「策定していない」(同、「未策定」)が17.0%、「漠然としたイメージはあるが、明文化していない」(同、「イメージあり・明文化せず」)が16.4%となっている(図表1)。従業員規模別にみると、「明文化・周知済み」は「1~9人」で21.3%、「100人以上」で85.5%と規模が大きくなるほど多くなり、逆に「未策定」「イメージあり・明文化せず」は小規模の企業ほど多くなるなど、規模の違いにより取組みの差異が明確に表れている。

図表1：経営理念等の策定状況

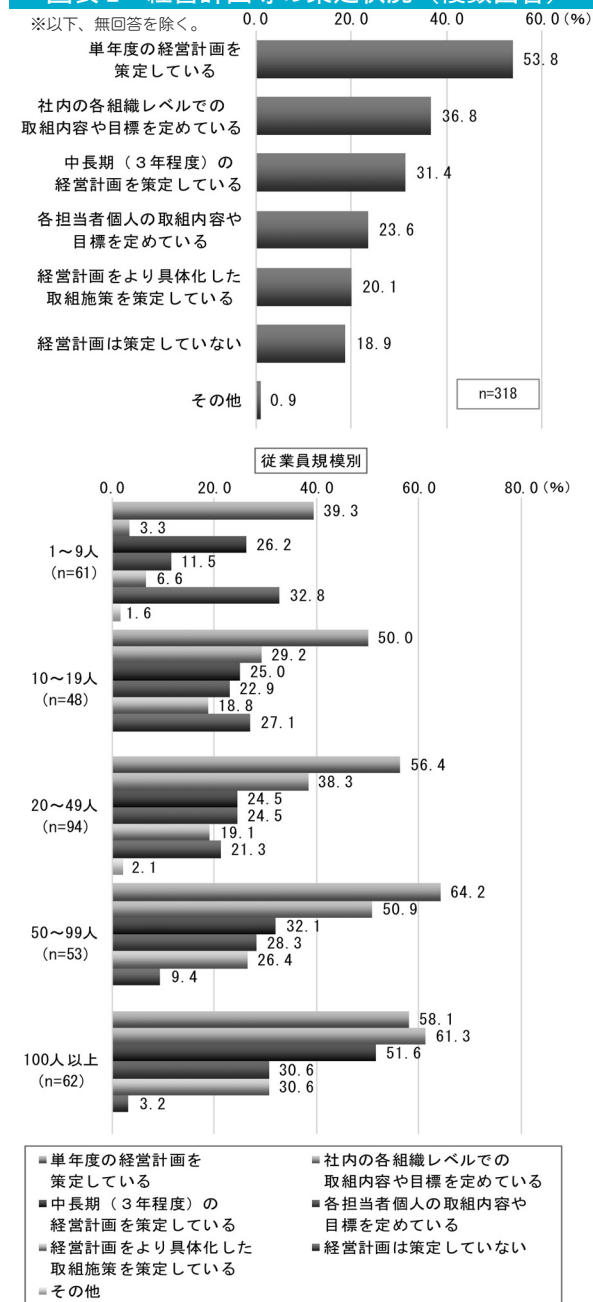


2. 経営計画・施策等の策定状況について

経営計画・施策・目標等の策定状況については、「単年度の経営計画を策定している」(以下、「単年度計画あり」)が53.8%と最多。次いで「社内

の各組織レベルでの取組内容や目標を定めている」(同、「各組織レベルあり」)が36.8%、「中長期(3年程度)の経営計画を策定している」(同、「中長期計画あり」)が31.4%となっている(図表2)。また、「経営計画は策定していない」(同、「計画未策定」)は18.9%だった。

図表2：経営計画等の策定状況(複数回答)

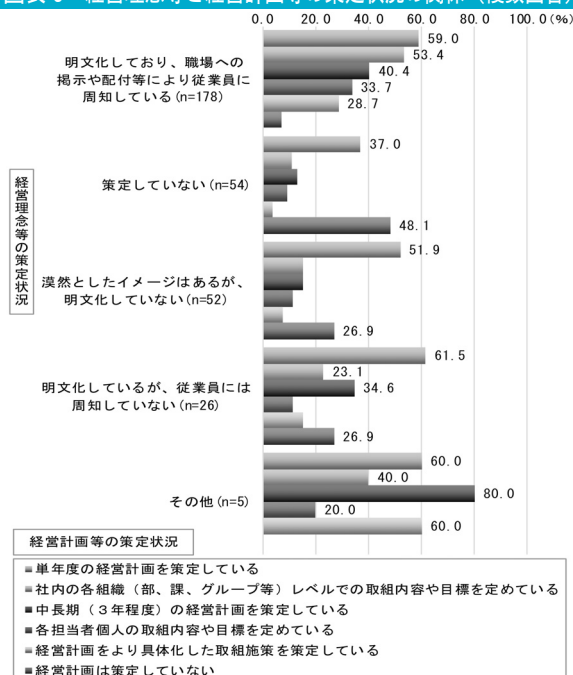


従業員規模別にみると、「単年度計画あり」は「1～9人」で39.3%、「50～99人」で64.2%と、いずれの規模でも比較的多い。一方、「各組織レベルあり」は、「1～9人」で3.3%、「100人以上」で61.3%と、規模の違いによる乖離が大きい。また、「計画未策定」は「1～9人」で32.8%と規模が小さいほど多い。

ここで、経営理念等と経営計画等の策定状況の関係を見ると、経営理念等を「明文化・周知済み」の企業では「単年度計画あり」が59.0%、「各組織レベルあり」が53.4%で過半数となるなど、何らかの計画を策定している企業が相対的に多い(図表3)。また、「単年度計画あり」は、「明文化しているが、従業員には周知していない」(同、「明文化済み・周知せず」)企業でも61.5%、「イメージあり・明文化せず」の企業でも51.9%と多い。

一方、経営理念等を「未策定」の企業では「単年度計画あり」が37.0%とやや少なく、「計画未策定」が48.1%と、半数近くが計画も策定していない。

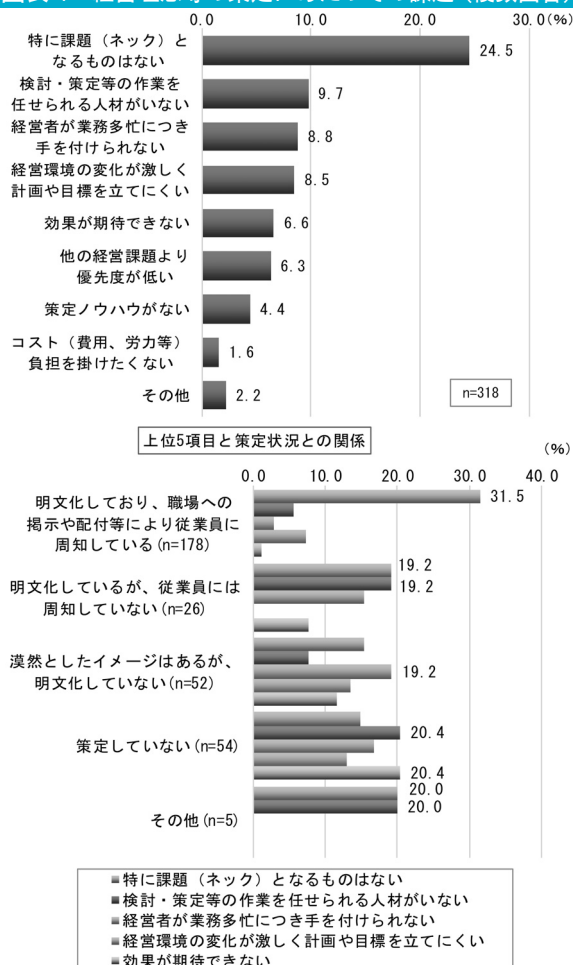
図表3：経営理念等と経営計画等の策定状況の関係(複数回答)



3. 経営理念等の策定にあたっての課題(複数回答)

経営理念等の策定にあたっての課題(ネック)を尋ねると、「特に課題となるものはない」(以下、「課題なし」)が24.5%と最多で、続く「検討・策定等の作業を任せられる人材がいない」(同、「策定人材がいない」)(9.7%)以下と大きな乖離がある(図表4)。上位5項目の課題と策定状況との関係を見ると、「明文化済み・周知せず」の企業で「策定人材がいない」が19.2%、「イメージあり・明文化せず」の企業で「経営者が業務多忙につき手を付けられない」が19.2%、「未策定」の企業で「策定人材がいない」「効果が期待できない」が各20.4%と多い。

図表4：経営理念等の策定にあたっての課題(複数回答)

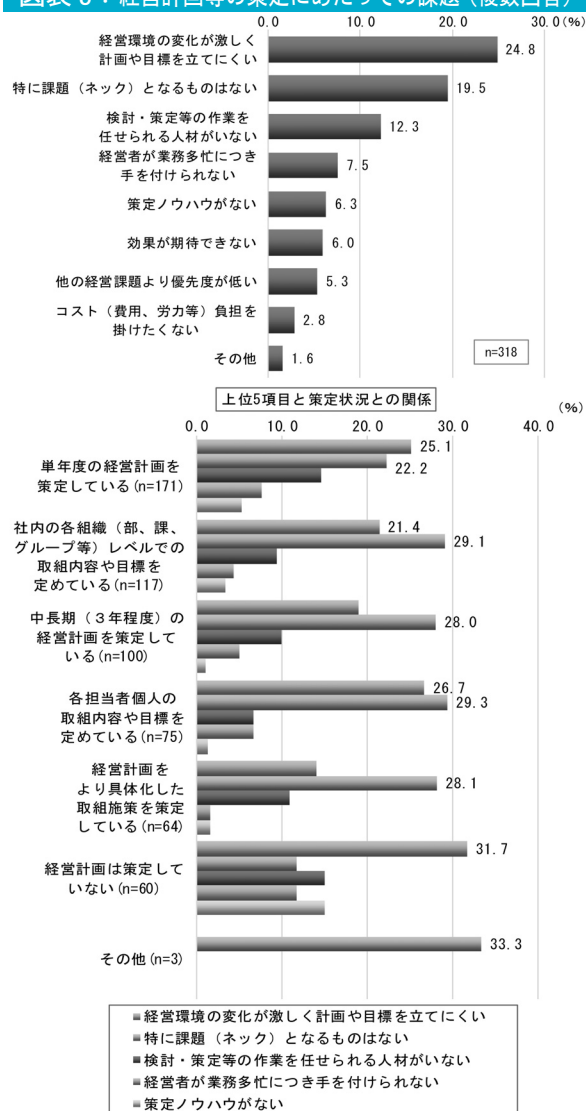


4. 経営計画等の策定にあたっての課題（複数回答）

経営計画等の策定にあたっての課題を尋ねると、「経営環境の変化が激しく計画や目標を立てにくい」（以下、「経営環境の変化」）が24.8%で最多、次いで「課題なし」が19.5%（図表5）。上位5項目の課題と策定状況との関係を見ると、全般に「経営環境の変化」が比較的多く、「計画未策定」の企業では31.7%と特に多い。

なお図表はないが、「計画未策定」の企業では「効果が期待できない」も20.0%と比較的多い。

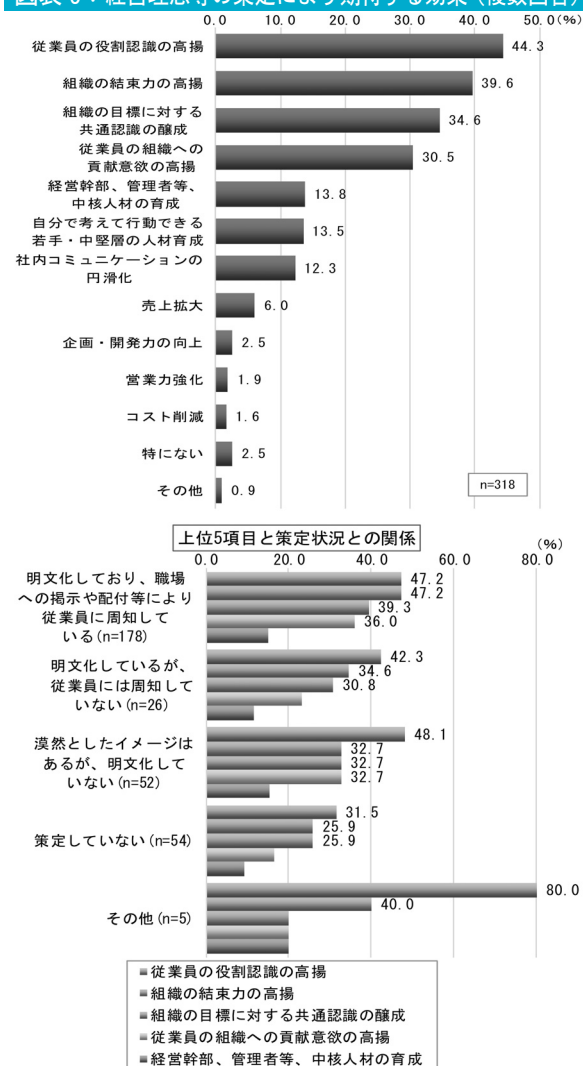
図表5：経営計画等の策定にあたっての課題（複数回答）



5. 経営理念等の策定により期待する効果（複数回答）

経営理念等の策定により期待する効果を尋ねると、「従業員の役割認識の高揚」が44.3%と最多で、「組織の結束力の高揚」(39.6%)、「組織の目標に対する共通認識の醸成」(34.6%)と続く（図表6）。上位5項目と策定状況との関係を見ると、「従業員の仕事への貢献意欲の高揚」が「明文化済み・周知せず」「イメージあり・明文化せず」の企業で4割超、「未策定」の企業で3割となっているほか、「組織の結束力の高揚」「組織の目標に対する共通認識の醸成」も3割前後となっている。

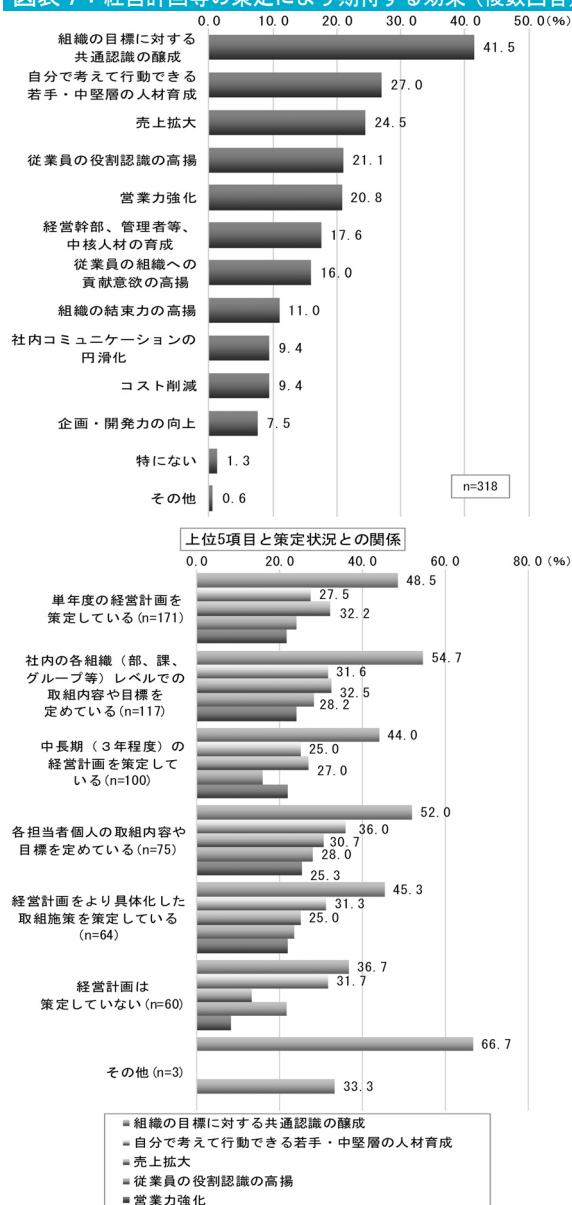
図表6：経営理念等の策定により期待する効果（複数回答）



6. 経営計画等の策定により期待する効果（複数回答）

経営計画等の策定により期待する効果は、「組織の目標に対する共通認識の醸成」（41.5%）、「自分で考えて行動できる若手・中堅層の人材育成」（27.0%）、「売上拡大」（24.5%）の順（図表7）。上位5項目と策定状況との関係では、策定状況による傾向の違いは特にみられず、「計画未策定」の企業においても「組織の目標に対する共通

図表7：経営計画等の策定により期待する効果（複数回答）



認識の醸成」が36.7%、「自分で考えて行動できる若手・中堅層の人材育成」が31.7%と多い。

7. まとめ

県内企業318社の経営理念、経営計画等の策定状況、課題、効果をまとめると、次の通りとなる。

- ①経営理念・経営方針等を策定している企業は、従業員規模が大きいほど多く、逆に策定や明文化をしていない企業は、規模が小さいほど多い。
- ②経営計画等については、全般に単年度の計画を策定している企業が多いが、具体的施策や各組織レベル・各担当者個人の取組み等を策定している企業は、規模が大きいほど多い。
- ③経営理念等の策定については、未策定の企業だけでなく、明文化や周知をしていない企業においても、策定による効果を疑問視する、または策定する余裕がないとみられる企業が一定数存在する。
- ④多くの企業において、経営環境の変化が激しく、先行きを見通しにくいことが、経営計画等を策定するにあたっての課題とみられる。
- ⑤経営理念等の策定により「従業員の役割認識の高揚」「組織の結束力の高揚」「組織の目標に対する共通認識の醸成」などの効果を期待するとの意見が多い。
- ⑥経営計画等により期待する効果は、「組織の目標に対する共通認識の醸成」のほか、「自分で考えて行動できる若手・中堅層の人材育成」も多い。企業が目指すビジョンや方向性を表現した経営理念や経営計画等は、社内で共有されることで、従業員各自の役割認識や組織の結束力の高揚に結びつくと考えられる。人材確保が難しく、一人あたりの労働生産性の向上が多くの企業で課題となる中、自社のビジョンを明確に示すことは、経営者の重要な役割であると考えられる。（前田 徹）