

第4章 経営革新計画未申請企業のアンケート回収結果とまとめ

1 アンケートの解析

アンケート発送数 600社。回収 62社。回収率 10.3%。

《有効回答 55社》

(1) 会社概況

アンケート集計結果

業種	全体	回答数	業歴	資本金	従業者数	売上高
		(社)	(年)	(百万円)	(人)	(百万円)
		55	40.7	27.6	37.1	883
製造業		33	37.9	28.6	43	498
卸売業		11	40.4	29	36	1,303
小売業		1	41	18	40	401
サービス業		1	22	31	31	655
建設業		9	48.1	29.1	17.7	655

(注)業歴・資本金・従業者数・売上高は平均である。

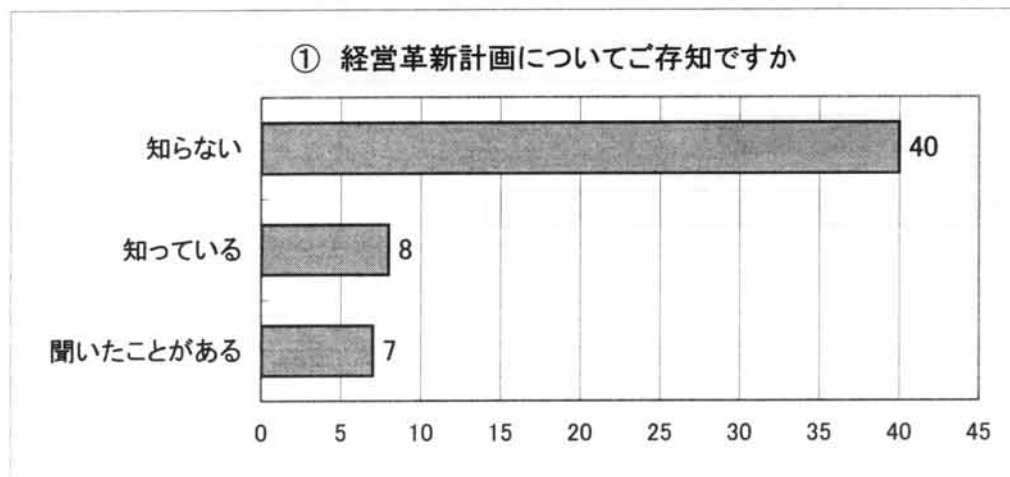
- ① 有効回答は55社で、この種のアンケートとしては回収率が思いのほか低かった。製造業が33社で全体の60%を占め、卸売業11社(20%)、建設業(16.4%)。
- ② 業歴は55社の平均が40.7年と長い。
昭和年間創業が51社(92.7%)で、平均業歴42.5年。
平成年間創業が4社(7.3%)で、平均業歴10年。

最長は、戦前の昭和13年創業で業歴67年(機械加工業)
最短は、平成13年創業で業歴5年(事務機器販売業)
・業種別では、製造業で最短5年から最長67年(前記)で、平均37.9年である。
卸売業では、最短5年から最長59年で、平均40.4年。
建設業では、平均業歴が48.1年と最も長く、約半世紀に近い長さである。
全体の業歴の約41年、逆算して41年前は昭和40年頃にあたり、当時は「いざなぎ景気」(昭和40年11月から昭和45年7月までの57カ月)の真っ只中である。
- ③ 資本金は平均27.6百万円。
最少は10百万円(11社あり)から最高100百万円(靴下製造業)まで。
資本金30百万円以下が42社(全体の76.4%)ある。
・業種別では、製造業が10百万円から最高100百万円までである。
平均では、1社だがサービス業の31百万円が最高。
建設業は、最少6百万円から最高70百万円で、かなりの幅がある。
- ④ 従業者数は平均37.1人。
最少は卸売業の3人。最多は140人(輸送機器製造業)。
従業員30人以下が31社で、全体の57.4%に及ぶ。
・業種別では、製造業が5人から最高140人、平均は43人で最も多い。
建設業は6人から25人で、平均17.7人と最も少なく、従業員規模から見れば小規模である。
- ⑤ 売上高は平均883百万円。
最少は25百万円から最高3,900百万円と、大きな較差がある。
年商500百万円以下が24社あり、全体の44.4%を占める。
・業種別では量的規模からも卸売業が多い。建設業は200百万円から1,422百万円まで幅があり、平均665百万円で55社全体の平均を下回っている。

(2) 中小企業新事業活動促進法

① 問1・経営革新計画についてご存知ですか?

(単位:社、以下同じ)



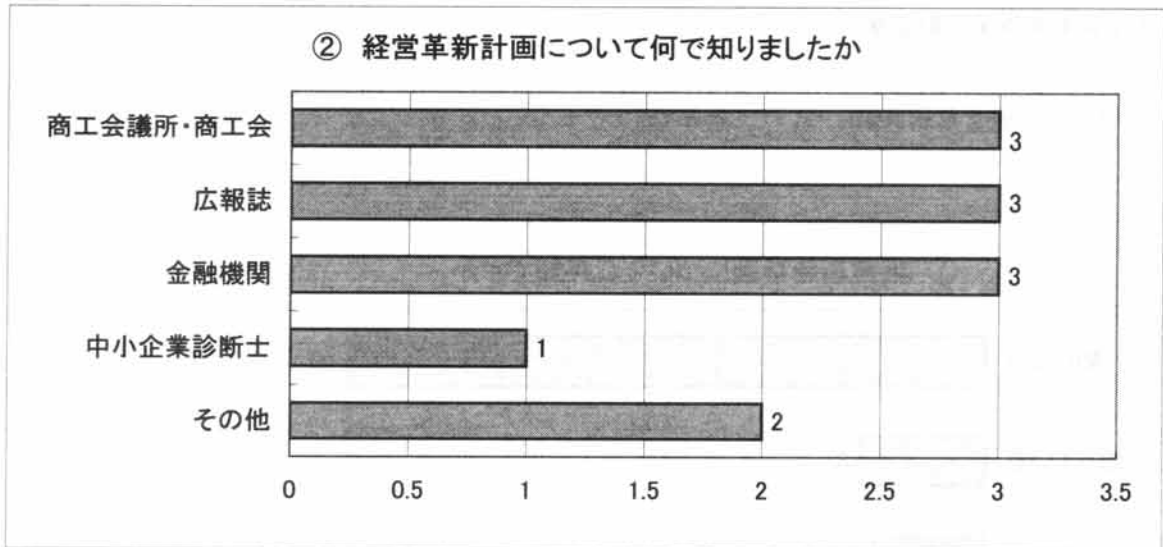
- ・「知らない」とする40社の業種別内訳は、製造25・卸売8・建設6・小売1。
「知っている」8社の業種別内訳は、製造5、卸売1、サービス1、建設1である。
 - ・「聞いたことがある」7社の業種別内訳は、製造3・卸売と建設の各2社である。
 - ・「知らない」と回答したのが40社(全体の72.7%)と圧倒的に多い。
4社に3社ほどが「知らない」状態である。
 - ・「知っている」と回答した8社は、55社全体の14.5%と少ない。
おおよそ、7社に1社程が「知っている」ことになる。
 - ・「聞いたことがある」と回答したの7社(12.8%)。
「知っている・聞いたことがある」を合わせれば、15社(55社の27.3%)になりほぼ4社に1社の割合で、何らかの接点があることになる。
 - ・業種別で見ると「知っている」は製造業が24.2%、卸売業が9.1%、建設業が11.1%で、製造業が平均をかなり上回っている。
- 以上の回答結果からすれば、「経営革新計画」は、どちらかと言えば製造業の方が馴染みがあるように見られる。

② 問・2 経営革新計画について何で知りましたか?

「知っている」と回答した8社と、「聞いたことがある」とする7社のうちの4社、合わせて12社が回答。

金融機関	3社	(卸売1・サービス1・建設1)
広報誌	3	(製造2・建設1)
商工会議所・商工会	3	(製造2・卸売1)
中小企業診断士	1	(製造1)
その他	2	(製造1・建設1)

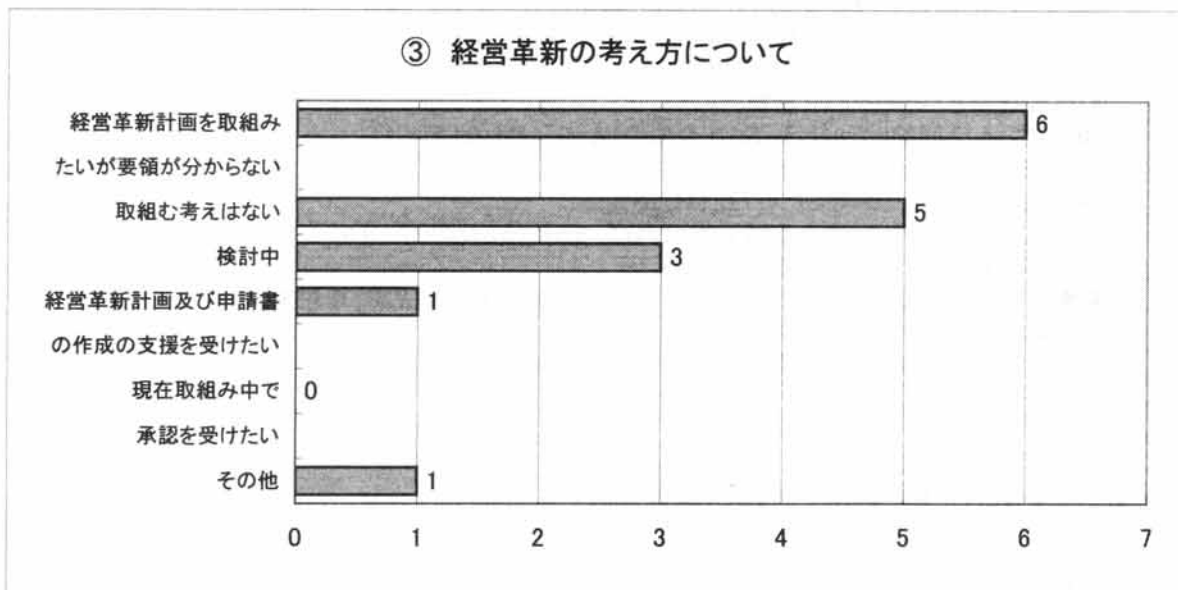
- ・「その他2」は、中小企業庁ホームページとインターネットである。
- ・なお、質問項目にあった「産業労働センター」「新聞・雑誌」「税理士」「行政書士」については、回答がなかった。



- ・「金融機関」、「広報誌」、「商工会議所・商工会」が3社で並び、最多である。
- ・「インターネット」も2社で続く。「中小企業診断士」も1社あった。

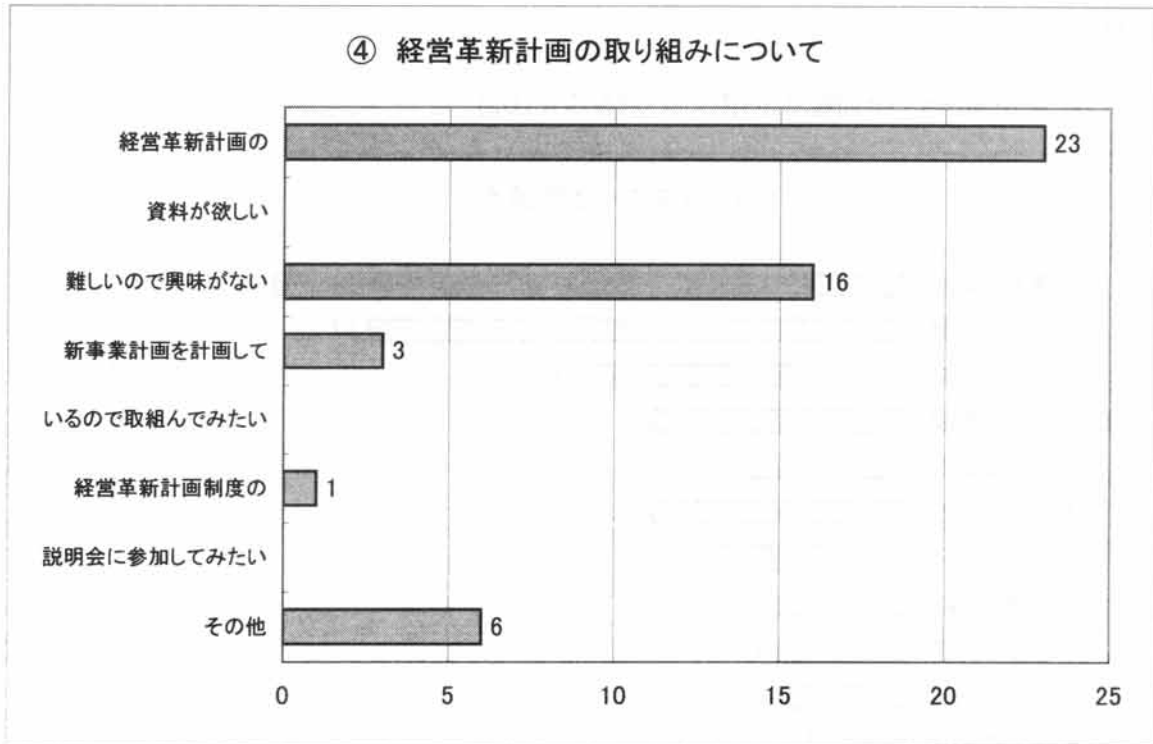
③ 問3・経営革新計画の考え方について

「知っている」と回答した11社と、「知らない」とする40社のうちの5社、合わせて16社から回答があった。



- ・ 55社の内の39社(70.9%)の考え方が明らかにされず、「関心がない」とか「様子を見る」といった所であろう。
- ・ 「要領が分からない」が7社(「その他」1を含む)あり、これらの会社に対しては事情聴取や案内書の送付等、何らかの対応が必要である。
- ・ 「支援を受けたい・検討中・要領が分からない」企業が10社(55社の18.2%)ある。これらの企業は、診断協会に期待を寄せている所も見られることから、電話照会や会社訪問等、迅速な対応が必要である。

④ 経営革新計画の取り組みについて

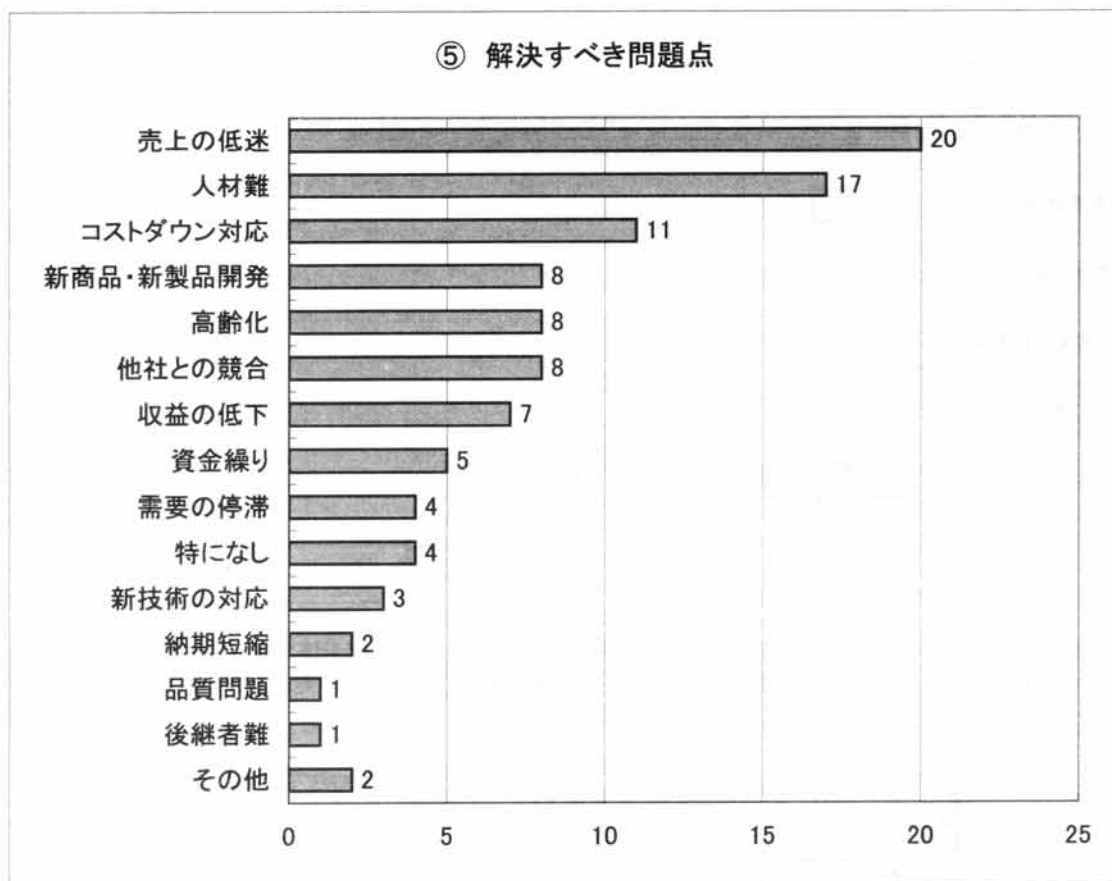


- ・ 「資料が欲しい」とした企業が23社で最も多く、その内経営革新計画を「知っている」とするのは製造業1(プレス部品製造)、卸売業1(事務機器販売)、サービス業1(ソフトウェア業)の3社である。
- ・ 経営革新計画は「知らない」が「資料が欲しい」とするのは、次の20社である。

製造業	13社	(合成樹脂加工4・印刷3・その他6)
卸売業	5	(事務機器販売・建材販売ほか)
建設業	2	(建具・建築)
- ・ 経営革新計画は「知っている」とした企業で、「新事業計画を計画しているので取組んで見たい」とする積極企業が2社ある。しかし、「難しいので興味がない」が1社、「その他(時間がない)」1社がある。
なお、経営革新計画を「知っている」とした8社の内2社は、当質問について「無回答」である。
- ・ 上記「その他」6社は、「必要なし・興味なし」2社、「時間がさけない」1社、「独自で取組んでいる」1社、「記入なし」2社である。

(3) 経営全般

① 問5・解決すべき問題点(回答55社・回答項目102)



製造業の1社が回答なし。2項目以内の回答要請に対し、1項目から最多4項目の回答があった。

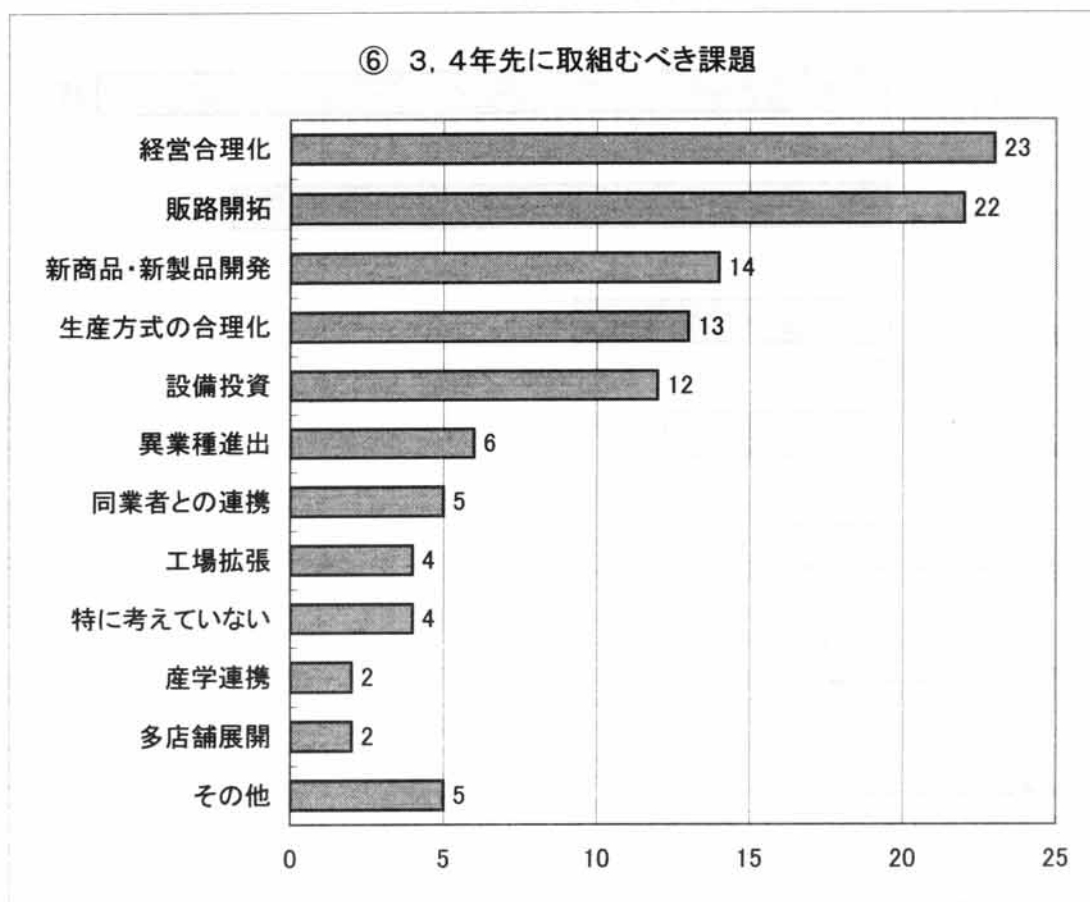
「売上低迷」20社の内訳……………製造10、卸売5、建設4ほか。

「人材難」17社の内訳……………製造9、建設4、卸売3ほか。

「コストダウン対応」11社の内訳……………製造7、卸売と建設各2。

- ・ 一番多かったのは「売上の低迷」20社で、回答54社の37%に及ぶ。
売上の低迷は全業種にわたって見られ、最近の中小企業の置かれた景況(いわゆる実感なき「いざなぎ景気超え」)を、3社に1社が感じているように思われる。
- ・ 二番目は「人材難」17社で、全体の31.5%、ほぼ3社に1社が人材難である。
とりわけ、建設業では回答9社のうち4社(44.4%)が人材難と深刻である。
マクロの経済では失業率や有効求人倍率は好転しており、先行きが懸念される。
- ・ 三番目が「コストダウン対応」11社で、全体の20.4%にあたる。
5社に1社が、引き続きコストダウンの課題を抱えている。
- ・ 次が「他社との競合」「高齢化」「新商品・新製品開」が続いている。
- ・ 「その他 2」は、「教育訓練」「土地収用のための店舗移転」である。

② 問6・ 3、4年先に取組むべき課題(回答55社・回答項目112)



設問にあった「海外進出」と「IT活用」に係る回答はなかった。

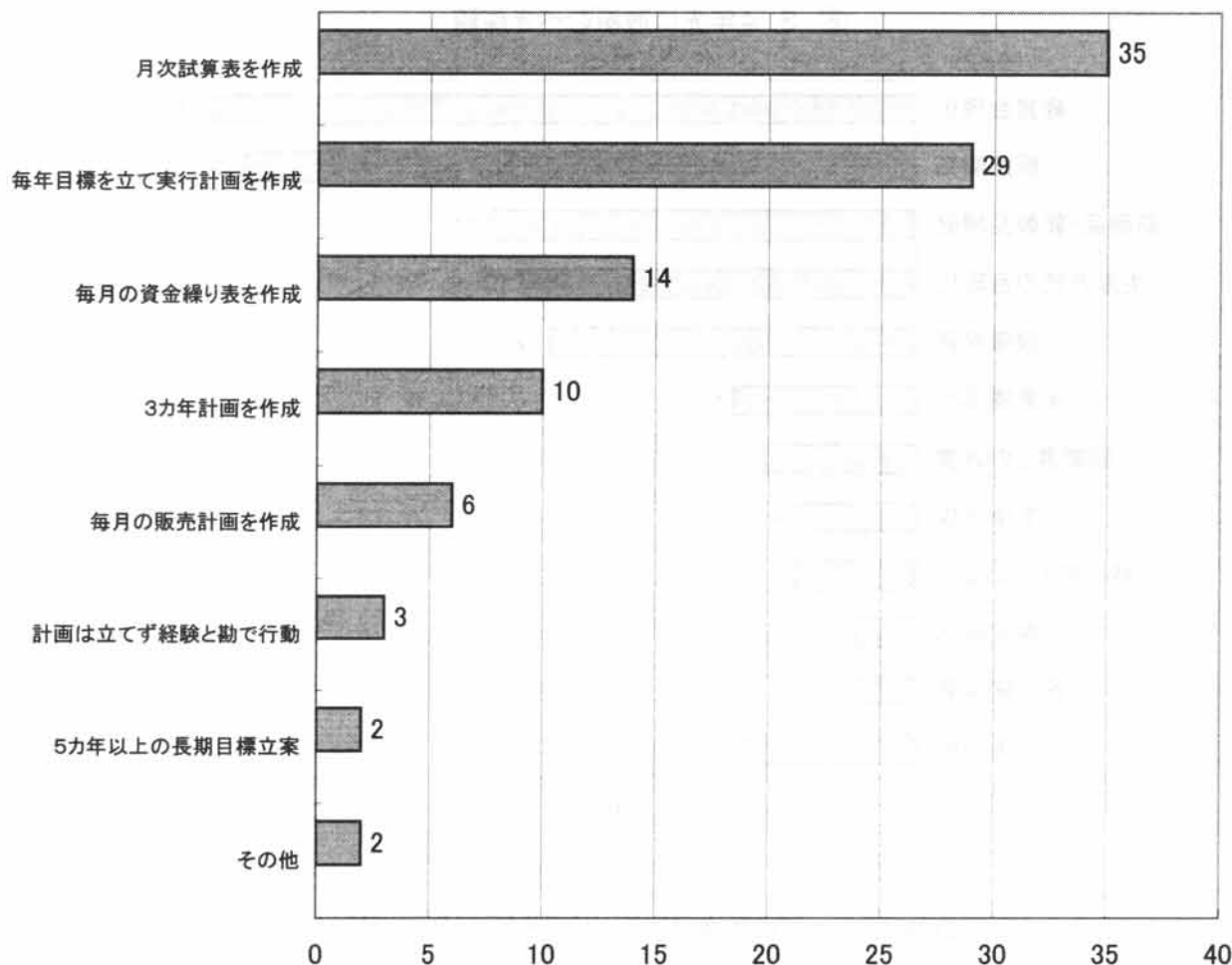
- ・ 一番多かったのは「経営合理化」23社(55社全体の41.8%)で、製造業の36.4%、卸売業の36.4%、建設業の77.8%に及ぶ。
- ・ 二番目は「販路開拓」22社(全体の40%)で、製造業の39.4%、卸売業の45.5%、建設業の33.3%に及ぶ。業種別では卸売業の割合がほぼ2社に1社と高い。
- ・ 次は、「新製品・新技術開発」「生産方式の合理化」「設備投資」と、主に製造業の課題が続いている。
- ・ 「その他 5」は、「後継者育成」「人材確保」「高齢化対策」「店舗移転」「記入なし」である。

③ 問7・中期・長期計画の作成について(回答55社・回答項目101)

55社全社で1項目から、最多5項目の回答があった。

- ・ 一番多かったのは「月次試算表を作成」35社で、全体の63.6%に及ぶ。業種別では製造業の69.7%、卸売業の54.5%、建設業の33.3%が作成していることになる。建設業の2/3は未作成で、未作成企業が他業種に比べて高い。
- ・ 二番目には「毎年目標を立て実行計画を作成」29社で、全体の52.7%に及ぶ。業種別では製造業の69.7%、卸売業の54.5%、建設業の33.3%が作成。ここでも、建設業の未作成が目立つ。
- ・ 三番目は「3カ年計画作成」10社で、全体の18.2%に当たる。10社の内訳は、製造5・卸売3・建設2である。製造業の15.2%、卸売業の27.3%、建設業の22.2%が作成している。

⑦ 中期・長期計画の作成について

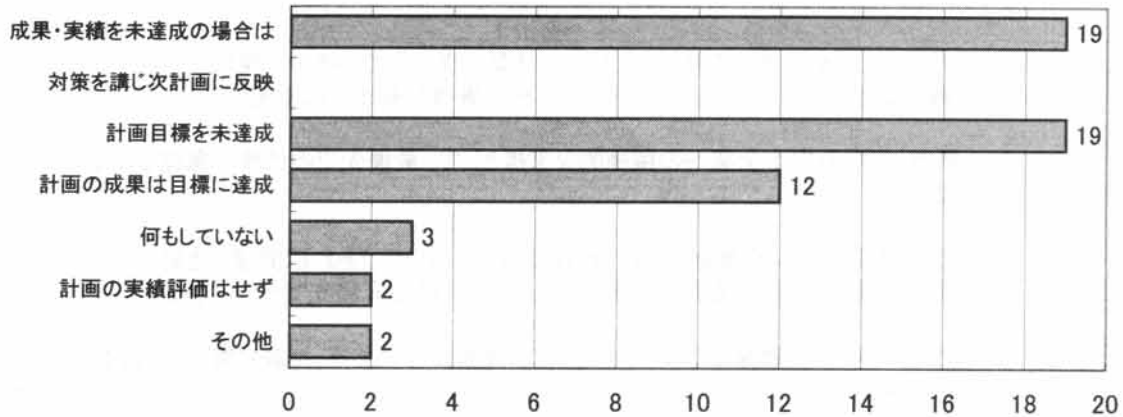


④ 問8 ・経営計画を作成している企業(回答44社・回答項目64)

回答のあった44社は、全体の80%にあたる。
1項目から、最多3項目の回答があった。

- ・ 44社のうち19社(43. 2%)が「計画目標未達」となっている。
- ・ 「目標以上に成果があがっている」のは7社(15. 9%)に過ぎない。
- ・ 「計画目標を達成している」のは12社(27. 3%)である。
- ・ 「計画目標の実績評価をしてない」のは2社(4. 5%)と僅少である。
- ・ 「計画未達の場合は対策を講じ、次の計画に反映している」と回答したのは19社(43. 2%)で、過半数に至っていない。
 まだ、約57%の企業がマネジメント・サイクル(プラン・ドウ・シー・チェック)が十分機能しているとは言い難い。
- ・ 「何もしていない」企業が3社(全体の6. 8%)ある。
 このうちの1社は、前問で「経験と勘で行動している」と回答している。

⑧ 経営計画を作成している企業

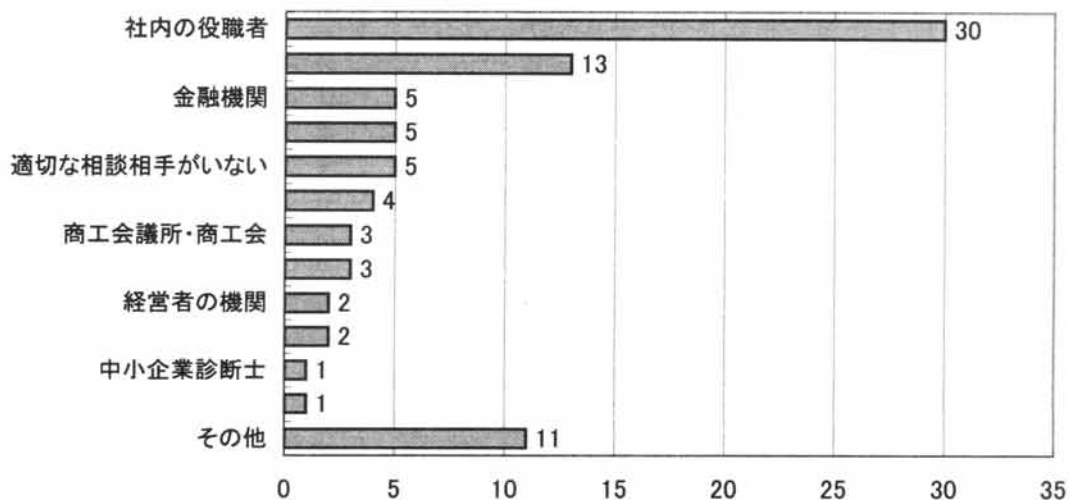


⑤ 問9 ・問題解決に当たっての相談先(回答54社・回答項目85)

回答があったのは54社で、全体の98. 2%に及ぶ。

- ・ 一番多いのは「社内の役職者」30社で、回答企業の55. 6%である。
社内の役員・顧問等がいつでも気軽に相談出来るようである。
また、「その他」では「親会社」「会計士」がそれぞれ3社あり、これらも身近な相談相手である。
- ・ 二番目は「経営顧問」(社外)で、回答企業の24. 1%である。
4社に1社は、社外の税理士・会計士・診断士等に相談していると考えられる。
- ・ 次は、「同業他社の経営者」(9. 3%)、「金融機関」(9. 3%)である。
10社に1社位は、他の経営者や金融機関に相談していることになる。
- ・ 「適切な相談相手がない」「相談相手を求めない」が9社(16. 7%)もある。
6社に1社の割合で、他に相談しない社長がいることになり、意外に多い。
- ・ 「公共機関の窓口」は1社で僅少だが、「近くにない」とか「相談しにくい」イメージがあるようにも思われる。
- ・ 「商工会議所・商工会」も3社(5. 6%)で、そのネットワークからすれば少ない現況といえよう。
各地域に根付き、地域経済の拠り所である「商工会議所・商工会」は、引き続き有効活用が期待される。

⑨ 問題解決に当たっての相談先



(4) 経営革新計画未申請企業のご意見・ご要望

- ① 当社も同じですが、中小企業の70%以上が赤字体質に苦しんでいるのが現状。毎月の資金繰りは相当つらいものがある。そこで、次の事項を重点的に要望したい。
 - ア 県内・部内の中小企業への積極的な支援として、最優先での仕事の発注をして頂きたい。
 - イ 現状の入札制度に問題あり。安ければ良いと言うのであれば間違いと思う。それに、県内・市内の業者が出来るものに関しては地元優先でやつて欲しい。
 - ウ 経営者に対して、親身になって共に会社の運営について等、相談に野ってくれる窓口が欲しい。
- ② 商工会こそ率先して人員・人件費合理化に取組み、安易な温床であってはならない。
- ③ 新商品を開発しても、民間でのシェアを獲得するまでの活動までは、中小レベルの企業には難しい。
行政機関が、しっかりとした評価能力を持つと共に可能性あるものを積極的に活用する仕組みを作らないと、本来の企業育成にはならないのでは・・・
- ④ 若い労働力をいかに確保出来るかが、当社の課題です。

2. アンケート分析結果のまとめ

以上、未申請企業のアンケート調査結果から以下のような傾向が把握できた。

- (1) 「経営革新計画」について高い感心がありながら未だその存在が広がっていないことが浮き彫りにされた。

約73%の企業が「経営革新計画」の存在をしらないと答えているが、「経営革新計画」の「資料が欲しい」「説明会に参加したい」と答えた企業は約56%になっている。

- (2) 問題解決の相談は24%の企業が社外の経営顧問にしている。しかし、その経営顧問から「経営革新計画」に関する情報が流れていない。

各企業の社外経営顧問は会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士等の専門家だと考えられる。しかし、「経営革新計画」についてこれらの専門家から聞いたのは1件のみであった。従って、これらの者に「経営革新計画」の情報が十分流れているか。また、その有用性が認識されているのか懸念が残る。

- (3) 相談機関や相談者等の充実が求められている。

約18%の企業が「経営革新計画」に取り組みたい等の前向きな姿勢を示しているが「要領が分らない」「作成の支援を受けたい」としている。これらの企業は、身近に気軽に相談機関や相談者等が充実していれば簡単に取り組む企業である。

- (4) 経営全般での中小企業の宿命的課題は変化なし

売上の低迷、人材難、コストダウンは他の調査を見ても常に上位ランクに位置され、中小企業の宿命的課題であるが、今回の調査も同様の結果が出た。

- (5) 課題解決の優先順位は経営合理化

合理化の具体的内容は掴めなかったが、回答企業の約42%の企業が掲げている。続いて売上の低迷を反映してなのか販路開拓、新商品・新製品開発、さらに生産方式の合理化と続いている。

- (6) 計数管理の浸透

月次試算表を作成している企業は約64%あった。また、年度目標を立て実行計画を作成している企業も約53%に達している。永く続いた「経験と勘」の経営から明らかに脱皮傾向を示している。

- (7) 相談相手は社内の近親者

経営者の相談相手は社内の役職者が約56%、経営顧問が約24%である。調査結果は予想の範囲で目新しいものではなかった。しかし、地域に根ざした商工会議所・商工会や行政機関の活用が低調である。

(8) 意見・要望

少ない意見・要望の中で、昨今の低価格競争を批判し「地域の企業を愛し優先してほしい」との声が寄せられた。また、行政機関に新製品の評価能力を求め、企業育成に取り組んで欲しいとの期待も寄せられている。さらに「若い労働力の確保が課題」と悲痛な想で訴えているとも受け取れる要望も寄せられた。

(9) まとめ

今回の未申請企業に対する調査では、回収率（10.3%）が期待したほど高かった。その原因は、従来手法の調査方法を踏襲し回収率向上の工夫が十分でなかったことも挙げられようが、最大の要因は本制度が広く企業や事業者並びに指導的立場の方々に浸透していないことが挙げられる。また、承認のメリットを追求する企業側と経営能力の向上を潜在的な目標に掲げる行政側との認識の乖離が浮き彫りにされた結果ともいえよう。従って、推進する立場には本制度の根本的な目的を分りやすく説明することが要求されよう。一方、受け入れ側は長期的視野に立って経営計画による将来の姿を公の機関を活用して公表し、関係者に夢や希望や信頼を与える絶好の機会と受け止めるべきで、目先のメリットが行動の動機となるような認識は一日も早く捨て去るべきであろう。

また、今回の調査結果で特記すべきは「計数管理の浸透」である。永く続いた「経験と勘」の経営から明らかに脱皮傾向が現れている。しかし、未回答企業のすべてもこの傾向だと言い切るには若干疑問が残る。それは計数管理の浸透が全般的傾向とすれば本制度の趣旨は容易に理解され活発な承認申請に繋がって、本調査の回収結果も違ったものになったと思われるからである。

以上、回答企業の意見を基に述べてきたが、回答のなかった圧倒的多数の企業にこそ経営革新の必要性が潜んでいるように思われる。