

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT **mini**

FOR SOCIAL VALUE

中小企業と可視化経営

～ビジョン達成に必要な経営リソースの可視化～

2023

9

2023年8月25日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

中小企業と可視化経営

前号（ブルーレポートmini 8月号）では「中小企業とDX人材・GX人材」と題し、DXとGXへの取り組み状況に加えて人材の育成や採用について取り上げました。人材の育成や採用には明確な人材活用の方針が必要です。そして、企業の経営目標を示したビジョンが人材活用の方針の根拠となります。

ビジョンとは、会社の「なりたい姿」そのものです。その実現には経営の現状把握による課題の明確化が不可欠であり、ビジョンと課題の間のギャップを埋めるための戦略は事業計画や具体的な目標設定に落とし込まれます。この現状把握とは、具体的には売上やコスト、人材管理などの経営リソース全般です。これらを正確にデータで把握する「可視化経営」により、企業は課題の把握や目標設定をスムーズに進めることができるようになるのです。

中小企業のビジョンの設定はどのくらい進んでいるのでしょうか。また、そのビジョン達成に向けて必要な経営リソースの可視化は、どの程度進められているのでしょうか。今回はこの「可視化経営」に関して行った調査の結果をお届けします。

■ ブルーレポートmini 2023年 9月号 目次

1. 経営リソースの把握と可視化	3
1-1. 会社のビジョンの有無 / 1-2. 長期経営計画の策定有無	4
1-3. 月次売上・利益・コスト・決算情報の把握	5
1-4. 融資とその返済状況の把握 / 1-5. 従業員の勤怠情報の把握	6
1-6. 従業員のスキルの把握 / 1-7. 会社の経営課題の把握	7
2. ビジョン、経営課題とリソースとの関連性	8
2-1. ビジョンの有無と経営リソースの把握	9、10
2-2. 経営リソースの把握と課題の明確化	11、12
コラム 中小企業への伴走支援	13
3. まとめ・あとがき	15

1. 経営リソースの把握と可視化

1. 経営リソースの把握と可視化

企業経営においては、会社のビジョンや経営計画などを会社が進むべき方向性で策定できているか、現状の経営リソースの正確な把握と可視化によりビジョン達成のための課題を明確に読み取れているか否かが重要である。ビジョンは、事業を通して成し遂げたいことや将来の「なりたい姿」のこ

とで、ビジョンを策定することは会社の進むべき方向性の明示、従業員のモチベーションUP、顧客やパートナー会社といったステークホルダーへのPRなど多くのメリットをもたらす。ここでは、それらについての中小企業の取り組み状況を調査した。

1-1. 会社のビジョンの有無

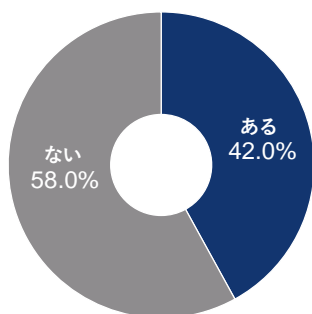
企業を経営していくうえでその指針となるビジョンの存在は大切なものである。ここでは会社のビジョンの有無について調査した。

新事業の創出、既存事業の成長、課題の解消などを踏まえた明確なビジョンの有無について聞いたところ、「ある」が42.0%、「ない」が58.0%となり、明確なビジョンを描けている中小企業は約4割にとどまったことから、過半数の企業ではビジョンを策定していないことが分かる。

1-2. 長期経営計画の策定有無

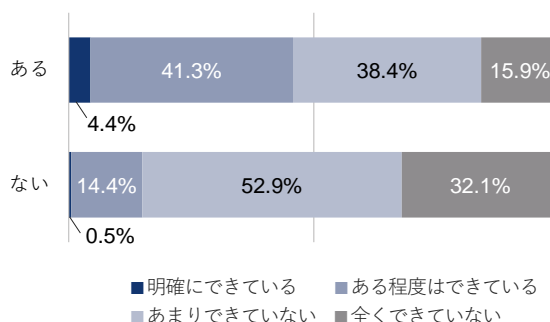
次に、ビジョンの達成のために重要な役割を果たす長期経営計画（10年）の策定有無について調査した。1-1でビジョンが「ある」という回答は42.0%だったが、ビジョンをもとに長期経営計画を策定できている企業は、「明確にできている」と「ある程度はできている」との合計で見ても45.7%であり、「明確にできている」という回答は4.4%のみであった。「あまりできていない」と「全くできていない」の合計は半数を超えた。このことから、多くの企業で長期経営計画の策定が進んでいないといえるだろう。

■ 会社のビジョンの有無 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 長期経営計画の策定有無 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

1. 経営リソースの把握と可視化

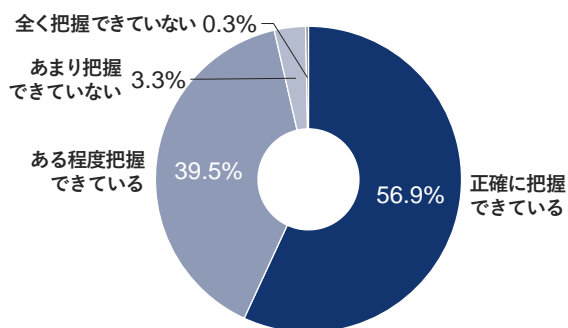
1-3. 月次売上・利益・コスト・決算情報の把握

続いて、経営者が自社の経営の5大リソースであるヒト、モノ、カネ、情報、時間についてのどの程度把握しているのかを調査した。今回は特にヒトとカネについて7つの項目で調査しており、その結果を報告する。

まずは、企業経営において欠かせないカネについてである。月次での売上、利益、コストと決算情報の把握について聞いたところ、「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」の合計は全項目において9割を超えた。一

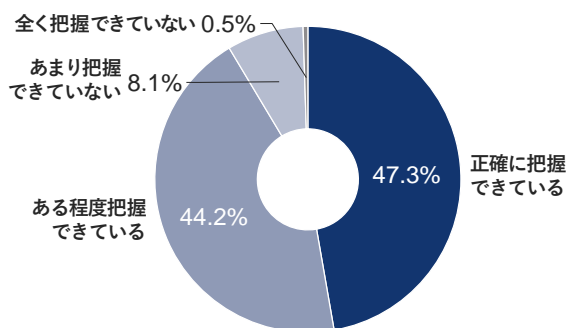
方で、「正確に把握できている」という回答は4割以上6割未満にとどまった。企業の血液ともいえるカネの情報を経営者が正確に把握していることは会社を存続させるうえで必要不可欠と言えるだろう。それにもかかわらず4割以上6割未満という状態から会社の税理士・会計士をはじめとした専門家や経理担当の社員に任せきりになってしまい、経営者が自分事として捉えていない可能性もあるのではないか。

■ 月次売上の把握 (n=645)



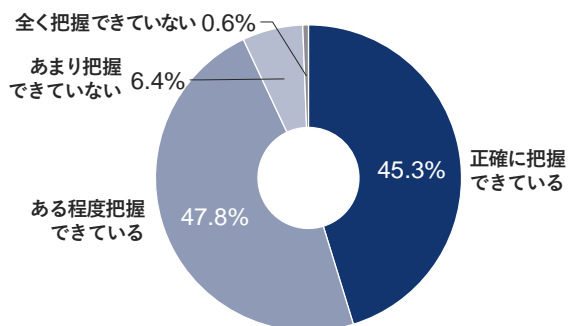
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 月次利益の把握 (n=645)



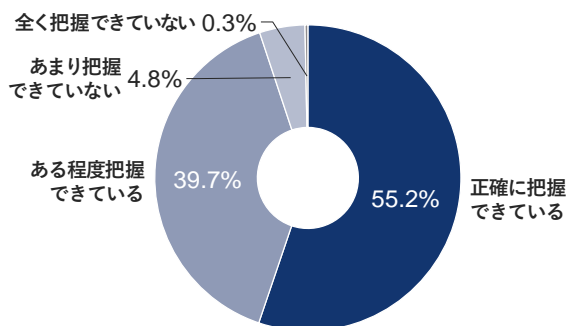
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 月次コストの把握 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 決算情報の把握 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

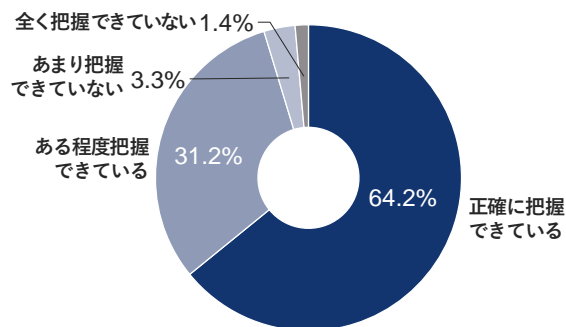
1. 経営リソースの把握と可視化

1-4. 融資とその返済状況の把握

続いて、融資とその返済状況の把握について聞いた。これらを「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」の合計は95.4%となり、ほとんどの経営者が把握しているといえる。加えて、「正確に把握できている」という回答も6割を超える結果となった。融資の判断とその返済は経営と密接にかかわる事項であるため、正確に把握できている経営者が多いのではないかと推察される。だが、裏を返せば約35%の経営者は正確に把握できていない可能性がある。これは管理がずさんになっていたり、担当者任せ、緊急性がないことが要因になっているのではないかと推察される。

以上が経営リソースのうち、カネに関する把握について調査した結果である。

■ 融資とその返済状況の把握 (n=645)

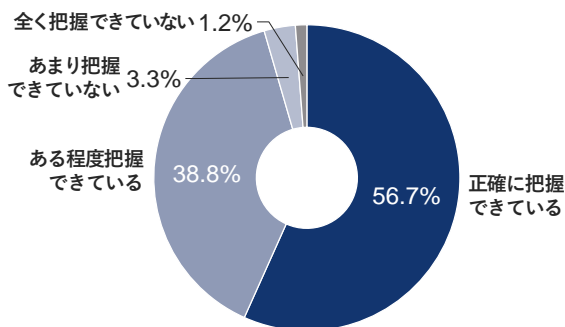


調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-5. 従業員の勤怠情報の把握

ここからは、経営リソースのうち、ヒトに関する2項目の把握について見ていきたい。まずは従業員の勤怠情報の把握を調査した。従業員の勤怠情報を「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」と回答した企業の合計は95.5%と大多数の経営者が把握できていることが明らかになった。一方で、「正確に把握できている」という回答は56.7%にとどまった。「ある程度把握できている」と回答した企業や正確に把握できていない企業の中には勤怠管理システムがなかったり、紙のタイムカードを活用していたりと、勤怠情報のリアルタイムな把握ができない環境というケースも考えられる。

■ 従業員の勤怠情報の把握 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

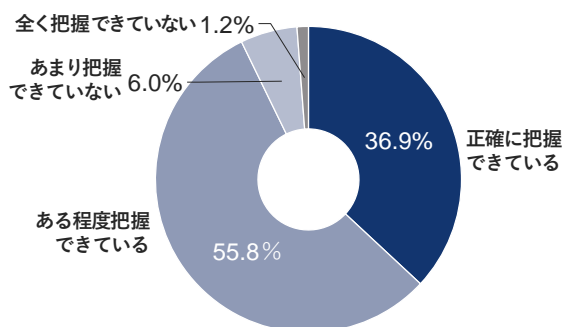
1. 経営リソースの把握と可視化

1-6. 従業員のスキルの把握

続けて、従業員のスキルとパフォーマンスの把握について調査した。従業員のスキルとパフォーマンスを「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」と回答した企業を合計すると92.7%に上った。一方で、「正確に把握できている」という回答はこれまでに紹介した6項目と比べて最も低い36.9%にとどまった。従業員の職種や仕事内容から、ある程度のスキルは把握できている、スキルの可視化ができていないことや把握の術がわからないこと、従業員とスキルについてコミュニケーションを取っていないことなどが可能性として考えられる。

さて、企業経営においては、今後なりたい姿(=ビジョン)と現状把握で見えた問題点とのギャップを埋めることが今後も成長を続けていくうえでは重要である。ビジョンと問題点のギャップを埋めるために設定されるのが経営課題である。次項では、1-3から1-6において「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」と回答した企業に対して、会社の経営課題を読み取れているかについて聞いた。

■ 従業員のスキルの把握 (n=645)

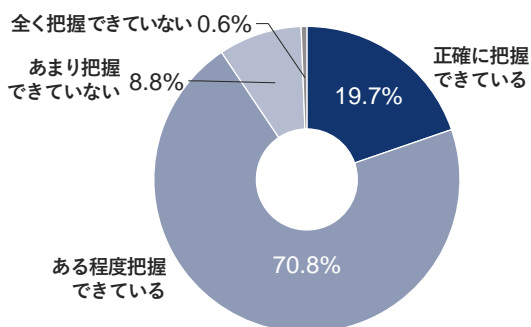


調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-7. 会社の経営課題の把握

会社の経営課題を読み取れているかについて最も多かった回答は会社の経営課題を「ある程度読み取れている」で7割を超えた。「明確に読み取れている」との合計で見ると90.5%が経営課題を読み取れていることが分かった。だが、「明確に読み取れている」だけで見ると19.7%と約5人に1人しか明確に把握できていないことが明らかになった。(1-6までで紹介した)経営リソースの把握については、各項目とも「正確に把握できている」と回答した企業の割合が大きかったが、そのまま「経営課題の把握」につながっているかと言えば、そうではないことが浮き彫りになった。経営リソースを可視化し、把握できたとしてもそこから課題が読み取れなければ、データも単なる数字になってしまい経営改善に至らない場合もある。

■ 会社の経営課題の把握 (n=634)



調査期間：2023年6月12日～7月11日 7

2. ビジョン、経営課題と リソースの関連性

2. ビジョン、経営課題とリソースの関連性

前章までで、経営リソースについて経営者がどの程度把握しているのか、また、経営課題をどれほど明確に読み取れているのかについて紹介した。ここからは、会社のビジョンの有無とP.7までで紹介した経営リソースに関する7項目の関連性について調査した。

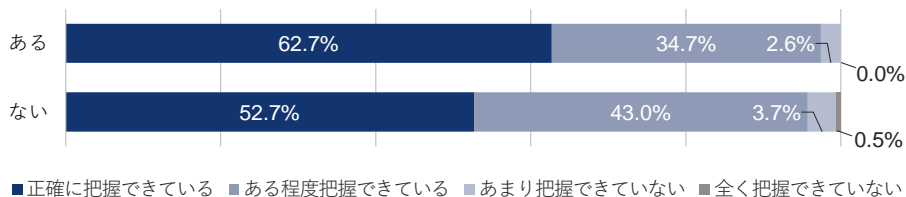
会社のビジョンは、今後会社が目指していきたい方向性であり、経営計画や経営目標設定に深く関係している。ビジョンが明確である企業では、その達成のために経営リソースを正確に把握できているのではないかと仮説を立て、これを検証した。

2-1. ビジョンの有無と経営リソースの把握

検証結果を見ると、全項目共通してビジョンを掲げている企業の方が、無い企業よりも経営リソースを正確に把握できている割合が高かった。経営リソースの正確な把握は、ビジョンの実現のために行動していく中で重要な要素となる。

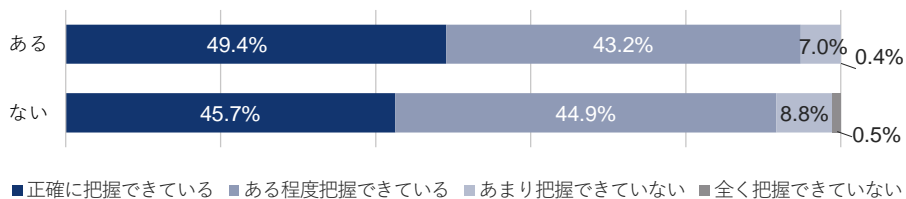
目指すべき方向性が見えていることで、正確な把握が進んでいると考えられるのではないか。だが、割合が拮抗しているものがあるため、この結果を鵜呑みにするのではなく、今後も調査を行い推移を見ることも重要だろう。

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（月次売上）（n=645）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

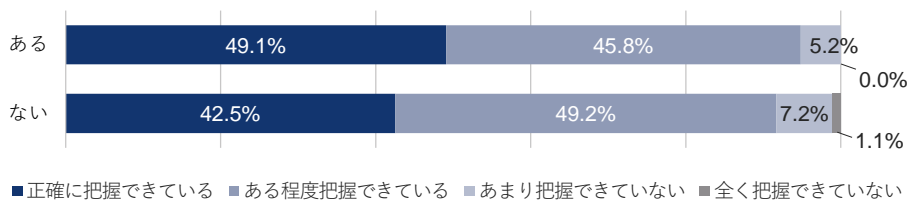
■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（月次利益）（n=645）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

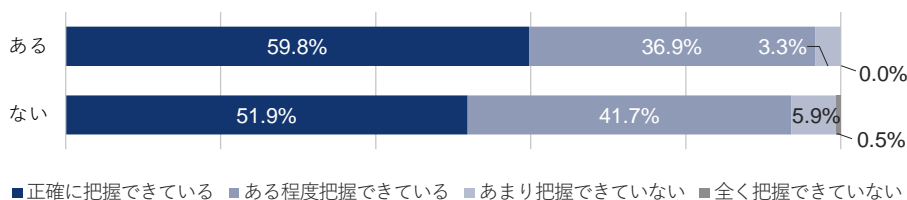
2. ビジョン、経営課題とリソースの関連性

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（月次コスト）（n=645）



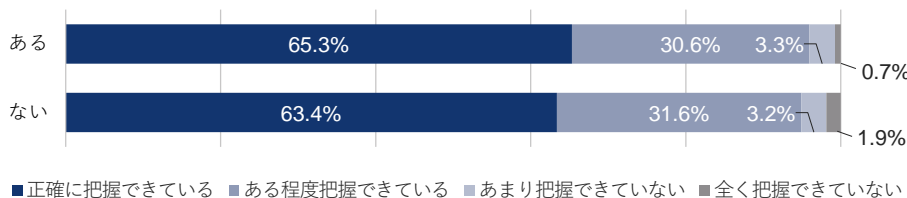
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（決算情報）（n=645）



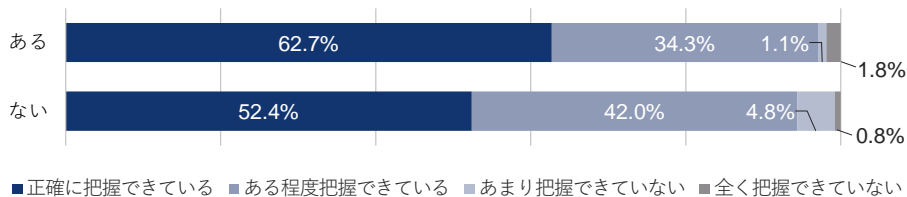
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（融資とその返済状況）（n=645）



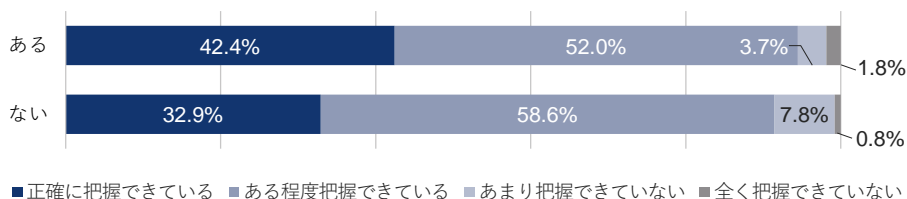
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（従業員の勤怠状況）（n=645）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（従業員のスキル）（n=645）



調査期間：2023年6月12日～7月11日 10

2. ビジョン、経営課題とリソースの関連性

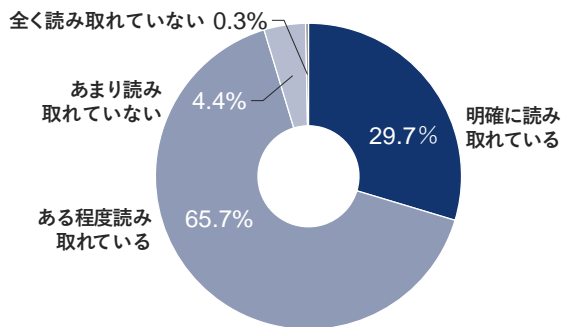
2-2. 経営リソースの把握と課題の明確化

さて、ここからは前章で調査した経営リソースの各項目(今回はカネとヒト)を「正確に把握できている」と回答した中から、経営課題を明確に読み取れているか否かについて調査した。各項目について正確に把握できている企業ほど会社の経営課題を明確に読み取れているのではないかと考えられるが、実態はどうなっているだろうか。

各項目において「正確に把握できている」と回答した企業の中で、経営課題を明確に読み取れ

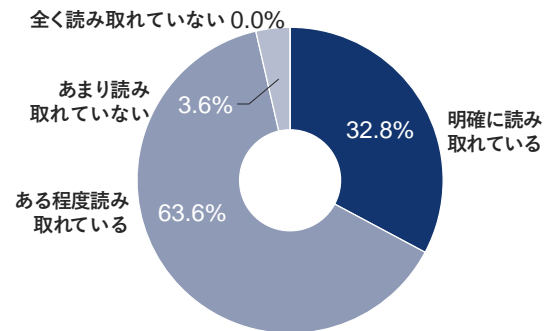
ているのは20~35%にとどまった。最も多かったのは「ある程度読み取れている」であり全項目で60%を超えた。すなわち、月次売上や月次コストなどを正確に把握できているも、そこから経営課題を明確に読み取れているかはまた別の問題だといえるだろう。可視化し、把握した情報から自社の経営課題を明確に読み取り、改善につなげなければ、根拠が乏しいこれまでの経験や感覚値に頼った経営となってしまう危険性もある。

■ 経営リソースの把握（月次売上）と課題の明確化 (n=364)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

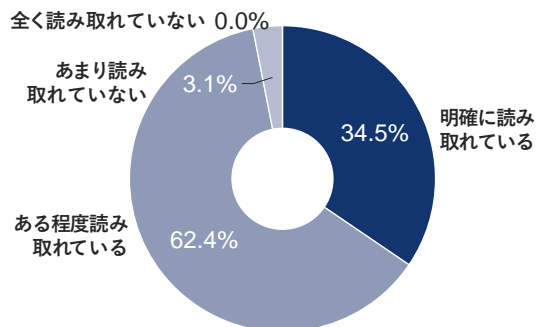
■ 経営リソースの把握（月次利益）と課題の明確化 (n=302)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

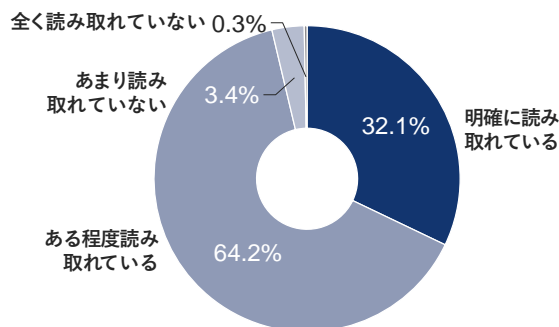
2. ビジョン、経営課題とリソースの関連性

■ 経営リソースの把握（月次コスト）と課題の明確化（n=290）



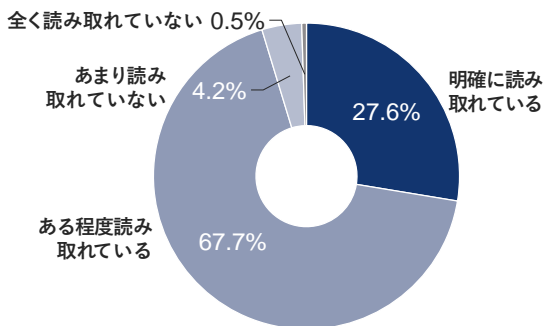
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（決算情報）と課題の明確化（n=352）



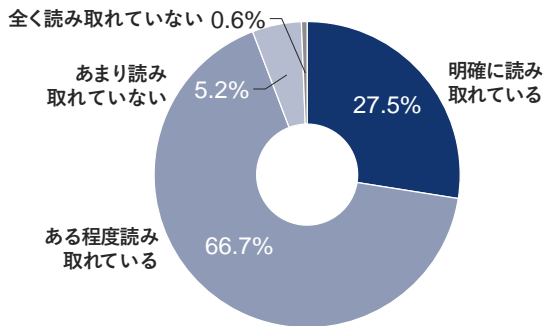
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（融資とその返済状況）と課題の明確化（n=409）



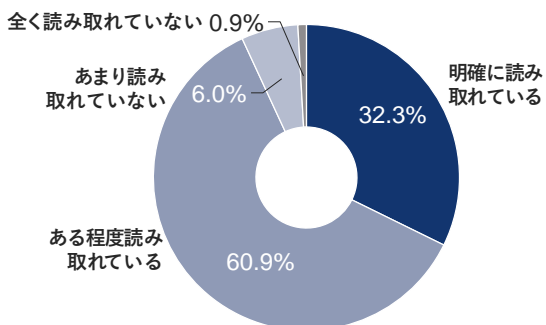
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（従業員の勤怠情報）と課題の明確化（n=363）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（従業員のスキル）と課題の明確化（n=235）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

コラム

○ 中小企業への伴走支援

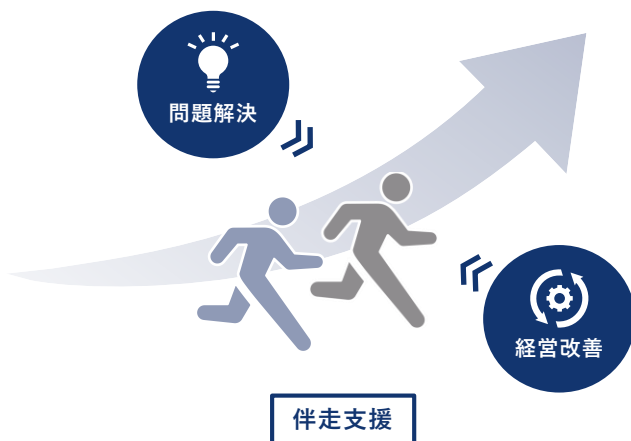
「伴走支援」とは、企業経営を支援するために専門分野に特化した各専門家が企業に寄り添いながら、ともに問題解決や経営改善を進めていく取り組みのことを指します。「伴走」の字の通り、一定期間、ともに走り続けることで経営者と同じ目線に立った適切なアドバイスをすることが可能となります。特に中小企業では大企業と比べて経営リソースが限られているため、その必要性が高まっています。

コロナ禍や原油高、物価高により経営が逼迫し、苦しむ中小企業が増えつつあることを背景に近年、国や地方自治体も中小企業への支援政策を強化しています。中小企業への支援政策は多岐にわたりますが、その中でも注目されているのが、伴走支援に係る補助金制度です。例えば、経営改善を目指すときは独立行政法人中小企業基盤整備機構を通じて、専門家による伴走支援を受ける折に利用できる補助金があります。ま

た、新規事業を始めるときや事業転換をしたいときには事業再構築補助金への応募により専門家による支援を受けられます。

さらに、自治体による公募型の支援事業でも外部専門家による伴走支援がつくケースが増えており、伴走支援を受けていることで補助金を受けられる制度も備わってきています。このような形で自治体から事業費を支援することで、中小企業の財政的な負担を軽減し、専門家の伴走支援によって企業の経営課題の解決や成長を促進しようとする取り組みが多くなりつつあります。

国や自治体によるこれらの取り組みを受けて、伴走支援を通じて経営改善や新規事業開発を目指す企業が増えてきています。次号のブルーレポートmini 2023年10月号では「中小企業と伴走支援」をテーマに調査を実施し、その結果をとりまとめます。



3. まとめ・あとがき

3. まとめ・あとがき

○ 経営リソースのリアルタイムの可視化と課題の読み取りにはデジタルデータの活用を

企業がビジョンを策定することは、自社の目標や「なりたい姿」を示すだけでなく、具体的な経営戦略や事業計画の立案においても重要である。また、人材育成や採用の戦略はもちろんのこと、従業員のモチベーションアップ、顧客や取引先などへのアピールにもなることなど、さまざまなメリットを生み出す効果もある。しかし、ビジョンの策定を進めている中小企業について調査をした結果は、全体の42.0%にとどまることがわかった。

さらに、ビジョンの達成に向けて必要である長期経営計画の策定についても「明確に／ある程度はできている」と回答した企業は4割ほどにとどまっており、本調査からは中小企業のビジョンとそれに関連する取り組みは、まだまだ進んでいない実態が明らかになった。

今後、企業が成長していくためには、経営者が将来のなりたい姿（成長した姿）を描かないことにははじまらないので、ビジョンの策定が重要なのは間違いない。そのビジョン達成のためには経営課題の明確な読み取りが必須であり、それは正確な現状把握により可能になる。

「正確な現状把握」については「正確に／ある程度把握できている」の合計が7項目のすべてで9割を超えたが、それらを元にした「経営課題の明確な読み取り」については約2割にとどまっていることもわかった。

課題の明確な形での読み取りが進まなければ、ビジョンに基づく戦略や計画への落とし込みも困難になる。また「ある程度読み取れている」と回答した企業も、そこには曖昧さが含まれている。正確に、明確に課題を読み取り、戦略や計画につなげられるようにしなければ、実効的な取り組みにはならないだろう。

正確な情報把握の効果的な手段の1つにDXの促進がある。デジタル技術を駆使し、経営に関わる各種データをリアルタイムに収集し、分析することで、現状の経営リソースの正確な把握と課題の明確化をスムーズに進めることが可能になる。ビジョンの策定は企業経営において必要不可欠な取り組みであるが、デジタル技術、データを活用したデータドリブン経営の実践もすべての中小企業にとって積極的に取り組むべき課題と考える。

企業の成長に向けては、理想の未来像である明確なビジョンを設定することが必要です。現在の調査によれば、中小企業の42%がビジョンを設定し、30%が長期的な経営計画を立て、20%が明確な経営課題を認識しているという結果が出ています。

個々の企業は、ビジョンを描き出し、それに対する課題を明確にし、デー

タとデジタル技術を駆使して経営資源を可視化し、そのシナリオに基づきリアルタイムで経営状況を把握することが求められます。これにより、経営最適化を図ることが可能になり、効果的な経営が実現します。これは中小企業が積極的に取り組むべき重要な課題となっています。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

