

『中小企業の発展段階に応じた「経営理念に基づく経営計画」の 策定および実行に関する研究 ―情報の非対称性緩和の視点から―』

宮島 康暢

【論文要旨】

本研究は、わが国経済における重要な役割を持つ中小企業が健全に成長・発展していくにあたり必要なツールとして「経営計画」に着目し、その策定および実行の意義や効果について「情報の経済学」の視点から明らかにすること、および中小企業の発展段階に応じた経営計画のモデル構築を目的とするものである。

本文は、3つの部分から構成されている。1から3が理論研究であり、4と5がアンケート調査とインタビュー調査に基づく実態調査である。そして、6で理論研究と実態調査を踏まえて経営計画のモデル構築と情報の非対称性緩和に対する効果を整理することにより研究成果をまとめている。

以下、各章の主旨と概要について述べる。論文の構成は14頁の図1のとおりである。

序

序では、研究テーマを決めた経緯、問題の所在や背景、先行研究の理解をまとめたうえで、本研究の方法と論文の構成を述べている。

わが国の中小企業は7割が赤字であり、昨今では金融もさほど厳しくなくなったとはいえ、大企業に比べれば資金調達が困難であることに疑いの余地はない。中小企業金融に関する研究においては、借り手である企業は返済能力に関する情報をもっているが、貸し手である金融機関は情報をもっていないという「情報の非対称性」が金融円滑化のネックになっているということが定説であり、情報の非対称性を緩和する手段として経営計画に着目したということが本研究の出発点である。

そもそも、経営学の研究対象は大企業であり、中小企業には経営管理も管理会計も必要はなく経営学の対象にはならないという議論がある。一口に大企業といっても、東京証券取引所第1部に上場している企業と東証マザーズに上場しているベンチャー企業とではその規模も経営管理体制も異なる。まして、中小企業に関しては、製造業の場合資本金が3億円以下であれば、従業員が数千人いても中小企業基本法上では中小企業であるし、家族で経営している生花店も中小企業であり、その多様性は大企業の比ではない。

しかし、中小企業とはいっても、すべてが経営管理や管理会計を必要としないという

ことはありえないであろう。本研究では、対象となる中小企業を概ね従業員 20～300 人の法人企業と想定している。

次に、研究の対象となる経営計画とはどのようなものなのかということが問題になる。中小企業に対するさまざまな調査での経営計画の策定状況は、一部の調査を除き 6～8 割弱という結果が出ている。ただし、経営計画の内容まで調査した研究は少なく、経験的には、売上・利益計画を経営計画と呼んでいるのではないかと想定される。

そうした経営計画は実効性を持つのだろうか。本研究の目的は、実効性の高い経営計画を策定し、その計画を実行することによって信用力を高め資金調達を容易にするなど資金繰りを安定化させ、中小企業の経営をより良いものにしていくことに貢献することである。そのためには、①実効性の高い経営計画を策定すること、②経営計画をきちんと実行していくことが重要である。①の観点から、多様な中小企業の経営計画を成長意欲と資金需要という 2 軸を用いて、経営計画の必要性を整理している。さらに、成長意欲と資金需要は企業の発展段階によって特徴づけられるのではないかと考え、発展段階別に経営計画のモデルを構築することを企図している。

経営者が業務多忙な中で、時間や手間のかかる経営計画をあえてつくろうと決断するためには、経営計画を策定し実行していくことの効果を理解してもらう必要があると考える。そこで、経営計画を策定・実行するメリットを経営者に納得してもらえりような理論的枠組みを提示することを企図している。ここで、手がかりとなるのが、「情報の経済学」である。経営計画がどのように情報の非対称性緩和に寄与するのかということについて、対外的な情報の非対称性と対内的な情報の非対称性という概念を提示してそれぞれの観点から論証を試みている。

中小企業の経営計画に関する研究はそれほど多くない。特に、中小企業における経営計画と経営理念との関係では中小企業診断協会（1993）と小椋（2014）がある程度である。学術研究においては、経営理念と経営計画を結びつけることはないようである。しかし、経営計画策定の意義を検討する場合に経営理念との関係を明確にすることが重要と考える。その意味で、本研究はこれまでとは違った視点の研究と考えられる。

次に、経営理念の浸透に関する議論では、北居（1999）が経営理念の「作者」と「読者」の視点を提示しているが、筆者はこれを経営計画に適用することを企図している。つまり、経営者を経営計画の「作者」とした場合にだれが「読者」となるのかということである。読者が誰なのかによって、経営計画の内容は違ってくると思われるが、従来はこのような視点での研究はみられない。

もう一つのこれまでにない研究の視点は、経営計画と情報の非対称性緩和との関係を論じていることである。経営計画が社内的には情報共有につながるという指摘はこれまでもされているが、それを情報の非対称性緩和と結びつけて論じている研究は

見当たらないのである。この点が本研究の特徴である。

最後に、中小企業の発展段階と経営計画の関係についてである。発展段階と経営計画の関係を論じた研究はこれまでに行われてこなかった。この点も本研究の特徴である。

1. 中小企業における経営理念と経営計画の役割

本章では、まず企業数、従業者数とも減少傾向にある中小企業の現状を概観する。そして厳しい経営環境の中で中小企業が生き残っていくためには、その原点といえる経営理念が重要との認識から、経営理念の機能と浸透方法を中心に先行研究をまとめ、中小企業における経営理念の役割を確認する。次に、経営理念実現のための手段として経営計画に着目し、経営計画の機能や開示につき先行研究をまとめ、中小企業における経営計画の役割を確認する。そして最後に、経営理念実現のために経営計画を位置づけるという本研究の視点につき先行研究を踏まえてその意味や必要性について説明する。

中小企業における経営理念と経営計画の役割については以下のとおりと考える。中小企業の経営者は、経営する企業の存在意義としての経営理念を明確にし、その浸透と実現を目指すために「見える化経営」を行う。その実現のためのコミュニケーションツールが「経営理念に基づく経営計画」である。

なぜ、経営理念に基づく経営計画が必要なのか。北居（1999）は、経営理念に関する先行研究を概観して、これまでの多くの理念研究は、主に理念の「作者」に焦点を当てた研究であったと指摘し、あらたな視点として、理念の「読者」に焦点を当てた研究が可能と主張している。ここで、理念の「作者」とは、創業者やトップ・マネジメントであり、「読者」とは他の組織構成員（役員・従業員）や組織体内外の利害関係者が当てはまる。

この「読者」の視点は、経営理念の浸透を考える際に重要である。理念が浸透しているかどうかは、どれだけ実践につながっているかで判断できる。また、経営理念は、多様な読み方を許すコンテクストであり、その解釈には絶対的な正解が存在しない。したがって、理念の解釈は終わりのないプロセスであり、それが「読者」の学習への動機づけにもなりうる、とされる。

この「作者」と「読者」の視点は、経営計画についても同様の指摘が可能と考えられる。経営理念の浸透は、経営者から従業員へ一方的に行われる行為である。経営者やその意を汲む管理者は理念を浸透させるために行動や儀礼・儀式等シンボルの手段を活用する必要があるが、適した物語が都合よく存在しているとは限らない。

しかし、経営計画が経営理念を実現するために、一貫したストーリー性を持って策定されていれば、「読者」である従業員あるいは利害関係者にとって理解しやすく、また、それが部門や個人別の具体的な活動計画に落としこまれていれば、活動の意味ややる

べきことが明確になり、それによって企業はどうなるかなど、将来が「見える化」することになる。それが、従業員のモチベーションアップにつながり、利害関係者からの信頼醸成にもつながると考えられる。最終的に、こうした経営理念に基づいて策定された経営計画は成果にもつながることになり、従業員の成長や利害関係者からの継続的な支援も期待できることになる。

つまり、本研究における主張を簡潔に示すと以下のとおりである。

経営計画は「経営理念を実現するためにある」

本研究では、経営計画を経営者の頭の中にある暗黙知（経営理念の実現方法）を「見える化」するためのコミュニケーションツールとしてとらえる。つまり、経営計画を作成することにより、「読者」である従業員や金融機関の職員に対して2で述べる「情報の非対称性」を緩和させる役割を果たすこと、さらに経営計画の実行状況を報告ないし開示することにより、その企業の将来性を「見える化」することを考察する。

2. 中小企業における情報の非対称性

わが国の中小企業は企業数（個人企業＋法人企業）の99.7%を占めているが、1986年の543万者をピークに減少を続けており、2012年の統計では385万者と86年対比71%の水準にまで低下している。

これは、開業企業数を廃業および倒産企業数が上回っているためである。経済の活性化や効率化を考慮すれば、既存企業を単に存続させればよいわけではなく、市場における存在価値のなくなった企業が退出することにはある意味必然である。つまり、存在意義のない事業や企業を無理やり存続させることはかえって弊害が大きいと考えられる。しかし、そのすべてが社会にとって必要のない企業だったのだろうか。

本章では、本来は生き残るはずの企業が市場から退出せざるを得なくなることは社会経済にとって損失、つまり、雇用の場が失われることにつながることから、これに対応する方法を考えるにあたっての理論的な分析を行うことを企図している。その際、「情報の経済学」を手掛かりに考察を試みる。先行研究のレビューとして「情報の経済学」に関する研究の概要を説明したうえで、対外的な情報の非対称性に関しては対金融機関の視点から対称情報と非対称情報を整理し、対内的な情報の非対称性に関しては、対従業員の視点から同様に対称情報と非対称情報に整理する。さらに、情報の非対称性を緩和するための手段として経営計画の策定と実行の意義を「シグナリング」の観点から提起している。

企業の倒産要因である資金調達の失敗は「対外的な情報の非対称性」により説明する

ことができる。また、廃業要因である「企業の魅力」の可視化失敗は、「対内的な情報の非対称性」により説明することができる。そして、これら情報の非対称性を緩和するためにはツールが必要であり、そのツールとして経営計画の活用を提唱する。

さらに、経営計画を策定するだけでは情報の非対称性緩和への寄与は不十分であり、計画が実行され、その状況が開示されて初めて情報の非対称性が緩和されることを論証している。

本章は、中小企業において本来存続すべき企業が倒産や廃業に追い込まれている現状をかんがみ、それを回避するうえで中小企業金融において通説となっている「情報の非対称性」を手掛かりとして検討を進めた。本章における主張を整理すると以下の5点になる。

(1) 中小企業における情報の非対称性は、対外的な情報の非対称性と対内的な情報の非対称性に整理することができる。

(2) 対外的な情報の非対称性は、情報保有の分布により4つのケースに分類できるが、4つのケースのうち、対金融機関でもっとも重要なのは、非対称情報よりもむしろ未知の情報としての対称情報である。

(3) 対内的な情報の非対称性も、情報の分布により4つのケースに分類できるが、4つのケースのうち、対従業員でもっとも重要なのは、やはり未知の情報としての対称情報である。

(4) 経営計画を策定することは、4つのケースのうちの非対称情報＝隠された情報を開かれた情報としての対称情報に転化することにつながる。

(5) 経営計画の実行と金融機関への報告もしくは進捗状況の従業員への開示は、対称情報＝未知の情報を対称情報＝開かれた情報に転化することにつながる、つまり情報の非対称性対策としての「シグナリング」効果を持つ。

経営計画の策定および実行の意義を情報の非対称性緩和の観点から経営者が認識することにより、経営計画を策定する企業が増加し、赤字企業が減少していくことが期待される。そうなれば、そもそも存続の意欲や能力もない経営者が経営する企業は別として、本来は生き残るべき企業が市場から退出するという悲劇が減るのではないかと考えられる。

3. 中小企業の発展段階と経営管理システム

本章では、中小企業の発展段階に応じて経営計画の内容が異なるのではないかとの観点から考察している。つまり、中小企業がその発展段階に応じて経営者の役割や戦略が変わってくること、さらにその実現のための経営管理システムが異なることを明らかにし、結果的に経営計画の内容が中小企業の発展段階に応じて変化することを論証

する。

大企業では当然のごとく作成されている経営計画であるが、中小企業においては必ずしも作成されていない。その理由は、必要性が感じられない、作る人がいない、どうやって作るかがわからないといったことがあげられる。

2006年に公表された中小企業庁による調査では、経営計画（事業計画）を策定していない理由として、58%が「そこまでする必要がない」、次いで「分析等を行える人材が社内にはいない」31%、「分析等に人員を割く余裕がない」が15%となっている。6割がそこまでする必要がないと答えているのは、表現を変えれば必要性が感じられないということになる。必要性が感じられないのは、経営計画を策定する意味や効果が正しく理解されていないためと考えられる。また、作ろうとしている経営計画が大企業向けに書かれた実務書の内容を想定するならば、作成に割ける能力のある人材はおらず、時間も費用も投入できないということであろう。

そこで、企業の発展段階や作成目的に応じた経営計画が必要となると考えられる。そうした視点からの先行研究はあまり見られないが、河野（1980）は参考となる研究である。河野は、計画を「変化の度合い」からみて大きな変化を行う革新と、小さな変化を行う改良と維持とに分けて考えるべきと主張している。

河野の研究では、経営計画の内容と企業の発展段階との関係は必ずしも明らかではない。そこで、これまでの研究を踏まえて企業の発展段階と経営計画との関係を整理した。

成長期は事業拡大意欲が強く資金調達ニーズが強いことから、対外的な情報の非対称性を緩和することにより金融機関からの資金調達を円滑化する必要がある。また、経営者のリーダーシップはもちろん重要ではあるが、その方針や戦略を従業員に十分理解してもらい経営を遂行することが求められるため、対内的な情報の非対称性緩和が必要になる場合も考えられる。

成熟期は、資金調達ニーズはそれほどなくなるが、従業員のモチベーションを高めるために対内的な情報の非対称性緩和のための経営計画が必要になる。第二創業期は、後継者が先代とは異なる事業に進出するための設備投資が必要になるケースや、後継者の経営方針や目標を浸透させる必要性から対外的・対内的ともに情報の非対称性を緩和するような経営計画が求められよう。また、衰退期は、経営改善計画を作成して資金調達を含む金融支援を受けることが先決となるため、対外的な情報の非対称性緩和につながるような経営計画が必要となる。

以上本章においては、中小企業における経営計画がその発展段階に応じて、経営者の役割や経営戦略、さらに経営管理システム等が異なることを背景に求められる内容が変化することを論じた。

4. 中小企業における経営計画策定および実行に関する実態調査

中小企業における経営計画は、基本的に非公表であり外部の人間がその内容を知ることにはできない。そこで本研究では、企業にアンケートを送付するいわゆる郵送質問票調査により、研究関心である経営理念の内容と制定経緯、経営計画の内容と策定組織、開示状況、進捗管理方法および策定の効果等についてデータを収集した。

郵送質問票調査は、過去の調査との比較可能性を考慮して、中小企業診断協会（1993）に準じて設計した。送付先は、愛知県のホームページで公開されている経営革新計画承認企業のうち、すでに該当の計画が完了しているとみられる 2005 年（平成 17 年度）から 2007 年（平成 19 年度）の 3 年間に承認を受けた企業（1,436 社）の中から、ホームページ等で存在が確認できた企業 514 社に対して、2014 年 4 月およびデータ補強のため未回答企業に対して改めて 2016 年 4 月に発送した。

経営革新計画承認企業を対象としたのは、当該企業（経営者）が新製品・商品開発や新事業進出等の事業意欲を有しており、実際に経営革新計画という経営計画を策定した経験を有する企業だからである。そのうち、2005 年から 2007 年の 3 年間に承認を受けた企業であれば、すでに計画策定の対象となる 3～5 年を経過しており、経営計画策定および実行のメリット・デメリット等を判断できると考えたからである。

調査の結果、回収したサンプル数は 92 社、回収率は 18%となった。業種別の構成は製造業が多いものの、様々な業種から回収できた。愛知県全体の産業別事業所数の構成比に対して承認された製造業が多いのは、これまでの中小企業支援制度は製造業を対象としたものが多く、過去の支援制度になじみのある企業が本制度を利用した可能性が考えられる。

アンケート調査の結果以下のとおり 4 つの知見が支持されたと考えてよい。

① 知見 1 の確認

知見 1：成長期よりも成熟期・第二創業期と段階を経るにつれて経営計画における策定項目に経営理念が盛り込まれるなど内容の充実度が高い経営計画となる。

アンケート調査結果によれば、経営計画の中に経営理念が含まれる企業は、成長期が 40%なのに対して、成熟期は 67%、第二創業期は 69%であり成長期のみが低い特徴的な数値となっている。

経営理念とは、経営者の様々な悩みや葛藤の中から生み出されるものであり、どこかの本から引用した美辞麗句ではない。もちろん、当初から思いのこもった経営理念を掲げる経営者が存在することを否定しないが、一般的には、ある程度経営者としての経験を踏まえて確立されるものであろう。そういう意味では、アンケート調査結果のように、成長期の経営計画には経営理念が必ずしも含まれていないことは理解できる。

また、経営環境分析や経営目標の設定等の項目は成長期・成熟期に比べ第二創業期の

ほうが高い数値を示している。さらに、経営計画策定の効果は「従業員のモチベーション向上」や「マネジメント能力向上」のほか、「金融機関の評価」だけでなく「業績の向上」まで第二創業期が最も高いことがわかった。以上の結果は知見 1 を支持するものと考えてよい。

②知見 2 の確認

知見 2：成長期の経営計画は、対外的な情報の非対称性緩和を主目的に、対内的な情報の非対称性緩和にも配慮した内容、プロセス、実行となっている。

アンケート調査結果によれば、成長期企業の 88%が経営計画を策定している。経営計画の社内開示方法は、経営計画発表会で管理職以上に開示が 53%と最も高いが、経営計画発表会と書面を合わせた全従業員への開示も 47%となっている。社外開示も 87%と高く、開示先は取引金融機関が 85%となっている。

成長期の企業は、売上規模拡大に向けた投資意欲が旺盛と考えられるため、金融機関からの資金調達ニーズが強いことが想定される。したがって、対外的な情報の非対称性緩和を目的とする経営計画の策定が行われているものと考えられる。また、成長に向けて組織の変革が求められるような時期には、従業員のベクトル合わせや成長を促進するために対内的な情報の非対称性緩和を目的とする経営計画の策定が行われることもあるだろう。

以上から、成長期企業は対外的な情報の非対称性緩和を目的とした経営計画を策定しているが、内容的には、取引金融機関から評価される水準にはなっておらず（「金融機関からの評価が上がった」という回答は 21%）、効果は表れているとはいえない。しかし、対内的な情報の非対称性緩和という観点では、策定時の従業員の関与や計画と実績との差異分析への関与は十分ではないものの、従業員のモチベーションアップという点では一定の効果を上げている（「従業員のモチベーションが上がった」という回答は 64%）と考えられる。以上は知見 2 を支持すると考えてよい。

③知見 3 の確認

知見 3：成熟期の経営計画は、対内的な情報の非対称性緩和を主目的とする内容、プロセス、実行となっている。

アンケート調査結果によれば、成熟期企業の 78%が経営計画を策定している。この数値は、他の発展段階に比べてもっとも低い数字である。経営計画の開示方法は、「経営計画発表会で全従業員に開示」が 50%で最も高く、書面での開示と合わせると 72%が全従業員に開示しており、他の発展段階と比べて最も高い数値となっている。一方社外開示は 56%と他の発展段階と比べて極端に低く、社内を重視していることがうかがえる。

成熟期の企業は、経営が安定し新規投資もキャッシュフローの範囲内で行われる状

況が生まれ、それほど資金調達ニーズが強くないか、あっても業績が安定しているため金融機関からの資金調達には困らない状況が想定される。こうした企業では、対外的な情報の非対称性よりも対内的な情報の非対称性緩和を目的とした経営計画が策定されるものと考えられる。

成熟期企業が対内的な情報の非対称性緩和を重視した経営計画を策定・実行していることは、全従業員に開示している企業が多いということから判断できる。ただし、その策定プロセスや差異分析への取り組みは十分とはいえず、結果的に従業員のモチベーションが上がったという回答がやや低い（61%）ことにつながったと考えられる。以上は知見 3 を支持すると考えてよい。

④知見 4 の確認

知見 4：第二創業期の経営計画は、対外的な情報の非対称性と対内的な情報の非対称性緩和の双方に配慮した内容、プロセス、実行となっている。

アンケート調査結果によれば、第二創業期企業の 83%が経営計画を策定している。経営計画の社内開示方法は「経営発表会で全社員に開示」が 49%であり、書面で開示と合わせて 65%が全社員に開示している。一方、社外への開示は 76%あり、開示先は取引金融機関が 100%、株主が 21%となっている。経営計画の策定効果は、「従業員のモチベーションが上がった」が 75%で最も高く、次いで「金融機関の評価が上がった」という回答が 50%、「社員のマネジメント能力が向上した」という回答も 39%と他の発展段階と比べて高い数字となっている

以上から、第二創業期企業は社外への開示状況からみて対外的な情報の非対称性緩和に配慮していると考えられるとともに、策定効果からみて対内的な情報の非対称性緩和という観点からも一定の配慮がなされていると考えられる。以上は知見 4 を支持すると考えてよい。

5. 中小企業における経営計画の活用事例

本章では、調査対象企業の中から成長期・成熟期・第二創業期に属する企業各 1 社を事例 1~3 で取り上げる。また、調査対象企業の中で規模的には中小企業というよりも中堅企業であるが、特に経営計画を活用した経営を行っている企業を選び(事例 4)、インタビューを行うことによりさらに中小企業における経営計画の策定および実行状況の実態を探っていく。

調査内容は以下のとおりである。

対象：アンケート調査回答企業

期間：2015 年 3 月～7 月

方法：インタビュー調査応諾企業へのヒアリング

内容（調査項目）：

- ① 経営計画を策定するようになった経緯・目的
- ② 経営計画策定に際しての経営理念の位置づけ
- ③ 経営計画策定プロセス（スケジュール、策定メンバー、留意点）
- ④ 経営計画の内容とその評価（経営環境分析の効果、計画の内容や質）
- ⑤ 経営計画の開示（開示方法や開示先など工夫している点）
- ⑥ 経営計画の実行に関する課題（差異分析の方法、メンバー、分析結果の活用）
- ⑦ 経営計画の策定および実行に関する今後の課題
- ⑧ 経営計画策定および実行の効果（情報の非対称性緩和の視点から）

インタビュー調査を実施した4社は、アンケート調査の回答状況から経営計画を活用した経営をしていることはある程度予測していた。しかし、経営者の話から改めて経営計画の策定および実行の意義を認識させられた。

特筆すべきは4社とも経営理念（ないしビジョン）を実現するために経営計画を策定し、PDCAを回すことによってそれを実行していたことである。4社ともに、経営理念（ビジョン）実現への強い「思い」がそれぞれの経営者の言葉から伝わってきた。

本章による考察の結果、成長期、成熟期、第二創業期における経営計画の策定および実行に関して前章で示した4つの知見が支持されたと考えてよい。

6. 中小企業の発展段階に応じた経営計画と情報の非対称性緩和の視点

本章では、研究の集大成として経営計画のモデルを発展段階別に提示している。なお、成長期、成熟期、第二創業期に関しては理論分析と実態調査を踏まえたモデルであるが、衰退期については、アンケートデータのサンプル数の制約上分析は行っていない。このため、衰退期に関しては「試論」という形での提示となる。

情報の非対称性緩和という視点から経営計画の策定・実行の効果について改めて整理した。ここで「シグナリング効果」と「スクリーニング効果」は以下の通り説明できる。シグナリングは情報を持っている側が情報を持っていない側に対して、自らの価値を知らしめるために「情報を発信する」行動である。つまり、情報を持っている側が先に行動する。一方、スクリーニングは、情報を持たない側が情報を持っている側から「情報を入手しよう」として起こす行動である。つまり、情報を持っていない側が先に目的をもって情報収集行動をするのである。

経営計画の策定・実行は情報を有する中小企業の行動であるので、ここでは主にシグナリング効果がその対象となる。しかし、対外的に経営計画の開示や進捗状況の報告が行われることによって、スクリーニング効果やモニタリング効果を生じさせるケース

もあるものと考えられる。その点も踏まえて中小企業が経営計画を策定・実行することにより、情報の非対称性緩和の視点からどのような効果が得られるのか整理してみた。

経営計画策定プロセスにおいて、経営理念見直しの要否検討から中期・短期経営計画策定に至る過程は、社内に関示されることによってその内容が明らかとなり、結果的にシグナリング効果を示すことになる。

また、策定に加わるメンバーは策定作業を通じて経営の根幹にかかわる情報に接することで、経営参画意欲が高まりモチベーション向上につながると考えられる。さらに、継続的に策定にかかわることによって、マネジメント能力の向上にもつながることになる。

経営計画の実行過程においては、まず経営計画を開示することによりシグナリング効果をもたらす。また、計画を開示することにより、従業員は企業の方向性を知ることができモチベーション向上につながることになる。

また、差異分析のメンバーに加わった従業員は、毎月もしくは四半期ごと等のサイクルで自社の状況を把握することで、自らが経営に関与しているという自覚や経営参画意識を高めるといったモチベーション向上につながると考えられる。

対外的な情報の非対称性を軽減することに関しては、経営計画の開示と経営計画進捗状況の開示が重要である。経営者が開示することによって、はじめて金融機関を中心とする外部関係者は経営計画の内容を知ることになる。本研究における経営計画の内容であれば、金融機関は入手したいと考える非対称情報に関しては概ね経営計画により入手可能となる。企業が自発的に経営計画を策定しその内容を金融機関に開示することは、結果的に金融機関のスクリーニング効果に寄与する。つまり、金融機関が情報を入手しようとする行動に対して協力していることになるためである。すなわち、金融機関の情報探索コストの軽減に寄与していることになる。加えて、経営計画の開示は金融機関のモニタリングに対しても協力していることになる。

このように、経営計画やその進捗状況が開示されることにより、中小企業はシグナリング効果、金融機関はスクリーニング効果およびモニタリング効果を享受することが可能になる。つまり、融資判断において必要な企業の将来性や成長性にかかわる情報（未知の情報である対称情報）を入手することが可能になる、換言すれば、情報の非対称性緩和につながるのである。

本章では、研究の集大成として経営計画モデルを発展段階別に提示することを試みた。経営計画モデルの先行研究として Steiner の所説を取り上げ、中小企業の実態に合わせて修正を加え本研究におけるモデルを構築した。

次に、成長期・成熟期・第二創業期それぞれの経営計画の特徴を経営計画モデルの枠組みに沿って整理した。発展段階に応じた固有の特徴を浮き彫りにできたと考える。

最後にデータ数の信頼性の問題からアンケート調査で取り上げず、インタビューも行わなかった衰退期企業の経営計画モデルを試論という形で提示した。この段階の企業における経営計画の策定および実行のあり方は、非常に興味を抱くテーマではあるが、本研究においては十分に考察することができなかつた。この点については、別の機会に検討したいと考えている。

終わりに

本研究においては、対象とする中小企業を概ね 20～300 人の従業員を有する法人企業とし、そうした企業が健全に成長・発展を遂げるためには、「経営理念に基づく経営計画」の策定および実行が重要であることを理論研究と実態調査を通じて明らかにした。また、経営計画の内容や策定プロセス、差異分析のメンバー等については発展段階に応じて策定ニーズが異なることから、それぞれの段階に応じた特徴があることを明らかにした。さらに、中小企業においてなぜ経営計画が必要なのかという、根本的な経営者の疑問に応えるべく、情報の経済学の理論的枠組みを適用することによって、経営計画を策定し実行することの意義を「シグナリング」や「スクリーニング」、「モニタリング」といった効果の視点から明らかにした。

本研究により以下の成果を得ることができた。

- (1) 中小企業が経営計画を策定・実行する意義を経営理念と経営計画との関係から明らかにした。
- (2) 中小企業の発展段階と経営計画を対応させるという新たな視点の導入により、各発展段階で求められる経営計画の特徴を明らかにした。
- (3) 情報の非対称性緩和の手段として経営計画を位置付けることを提案した。
- (4) 中小企業における経営計画の活用実態や経営計画策定の効果を明らかにした。

本研究により、前述の成果が得られたものと考えているが、課題がないわけではない。第 1 に、アンケート調査の対象エリアが愛知県に限定されている点である。本研究で得られた知見が、地域性のあるものかどうかは検証できておらず、今後は他の地域も含めた研究を行う必要があるだろう。また、サンプル数に限りがあるため、各発展段階のデータの信頼性には限界があると言わざるを得ない。残念ながら本研究においては統計的な検証はできなかった。

第 2 に、インタビュー調査についてである。インタビュー調査は、成長期、成熟期、第二創業期から各 1 社を選定して実施したが、調査件数としては十分な数とは言えない。アンケート調査の回答企業数自体が限られている中で、なかなかインタビューに応じていただける企業がなく、ようやく各段階で 1 社確保できたというのが実情である。

それぞれの企業で社長と面談することができ、非常に有意義なインタビューができたと考えているが、調査件数の限界があることは否めない。

第3に対象となる中小企業についてである。本研究は概ね従業員20～300人の法人企業を対象として考察してきた。しかし、中小企業のうち87%は小規模事業者であり、そうした企業に対して本研究の貢献はあるのかどうかということである。筆者が小規模事業者からの経営相談を受けた経験から、従業員が数名程度という家族経営を含む小規模事業者であっても、経営者の思いや考えがきちんと従業員に伝わっているわけではないということを実感している。つまり、情報の非対称性が存在するわけである。本研究で提唱している「経営理念に基づく経営計画」はコミュニケーションツールとして小規模事業者においても有効に機能すると考えられるが、実証については今後の課題としたい。

以上のような課題は残されているが、本研究の有効性を検証するためのスタートとしたい。

中小企業の経営計画は、上場企業のそれとは違い、基本的には株主向けに策定するものではない。したがって、売上・利益等の数値計画の達成に必ずしもこだわる必要はないと考える。それよりも、経営理念に描かれた理想像を実現するために、いつまでにどのような姿を目指すのか、そのために、何を実行していかななくてはならないのかといったことを明確にし、従業員に対して「見える化」することにより理想像の実現に一步一步近づいていく、そのためのコミュニケーションツールが「経営計画」であることを強調したい。それは、取引金融機関等の対外的な利害関係者にとっても、当該企業を理解し、支援しようと思意思決定することにもつながるツールである。そして、一人でも多くの経営者がその重要性に気が付き、実際に策定し、実行していくことにより、企業が成長・発展するだけでなく、経営者自身、そして従業員が成長をしていくことで、より多くの中小企業が成長していくことを期待したい。

図 1 論文の構成

