

令和7年度 中小企業景況調査 付加調査

「経営計画」に関する調査

〔調査期間 令和7年8月19日～9月4日〕



山梨県商工会連合会

はじめに

- 山梨県商工会連合会では、県内商工会地域の中小・小規模事業者を対象に「**経営計画**」に関する調査を実施した。（調査期間 令和7年8月19日～9月4日）
- 本調査は、全国商工会連合会より依頼を受け、年4回実施している「中小企業景況調査」の付加調査として毎回テーマを変え実施している。
- 調査対象事業者数は165社であり、その業種別内訳は製造業37社 建設業25社 小売業50社 サービス業53社である。
今回の調査票回収件数は165社（回収率100%）。
- 調査により商工会地域の中小・小規模事業者への経営計画策定・活用の状況とその効果が明らかになった。

はじめに（「経営計画の策定・運用と効果」に関する国の調査結果）

経営計画策定と業績との関連性

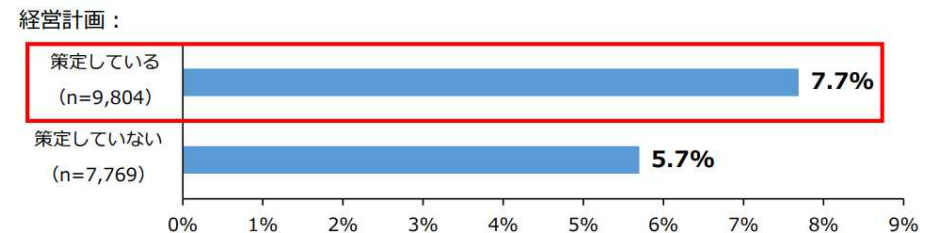
全国調査では、経営計画を策定している事業者の方が**売上高・付加価値額の増加率が高い**傾向が明らかになっている。

特に、短期的な対応にとどまらず、**長期を見据えた経営計画を策定・実行している企業ほど付加価値額の伸びが大きい**ことが確認されている。

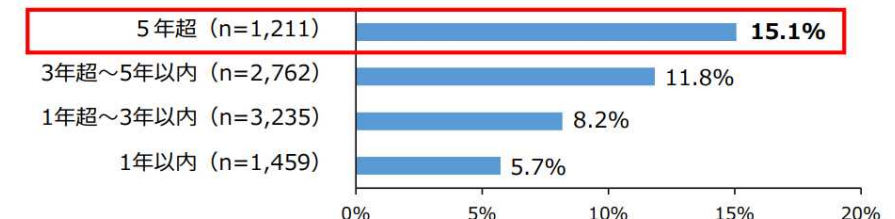
このことから、経営計画の策定は単なる現状把握にとどまらず、**持続的な成長や業績向上の有効な手段**であることが示されている。

図2 経営計画の策定と業績との関連性

(1) 売上高の増加率（中央値、経営計画の策定有無別）



(2) 付加価値額の増加率（中央値、経営計画で見据えている年数別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
（注）1.ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。2.（1）売上高の増加率は2023年と2018年を比較したもの。3.（2）経営計画を「策定している」と回答した事業者に対し、策定している経営計画は「最長で何年先を見据えたものか」を聞いたもの。4.（2）付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。

出典：経済産業省 2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

はじめに（「経営計画の策定・運用と効果」に関する国の調査結果）

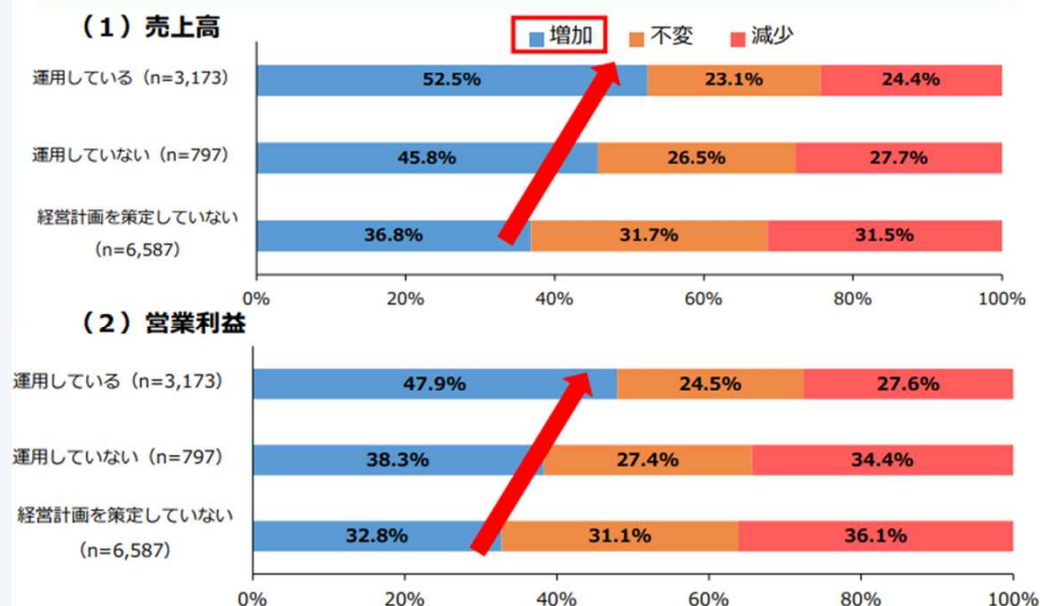
経営計画の運用状況と業績との関連性

全国調査によると、経営計画を運用（実績評価や見直し）している事業者は、**売上高・営業利益が増加した割合が高い**ことが確認されている。

一方で、策定した計画を活用していない事業者では、業績向上の割合は低く、効果が限定的にとどまっている。

このことから、経営計画は作成するだけでなく**継続的な振り返りと改善を伴う運用**が業績改善の鍵であることを示している。

図2 経営計画の運用状況と業績との関連性



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
（注）1.小規模事業者について集計したもの。2.ここでの「経営計画の運用」とは、計画に対する実績の評価・計画の見直しのことを指す。3.売上高、営業利益は、2023年と比較した2024年の見通し。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

出典：経済産業省 2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

はじめに（「経営計画の策定・運用と効果」に関する国の調査結果）

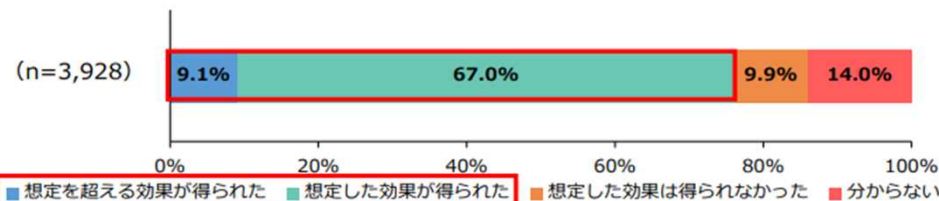
経営計画の策定により得られた効果

全国調査の結果では、経営計画を策定した事業者は多様な効果を実感していることが分かる。主な効果として「**自社の経営状況の把握**」「**強みや弱みの理解**」「**収益や業績の向上**」「**融資・補助金の獲得**」などが挙げられる。

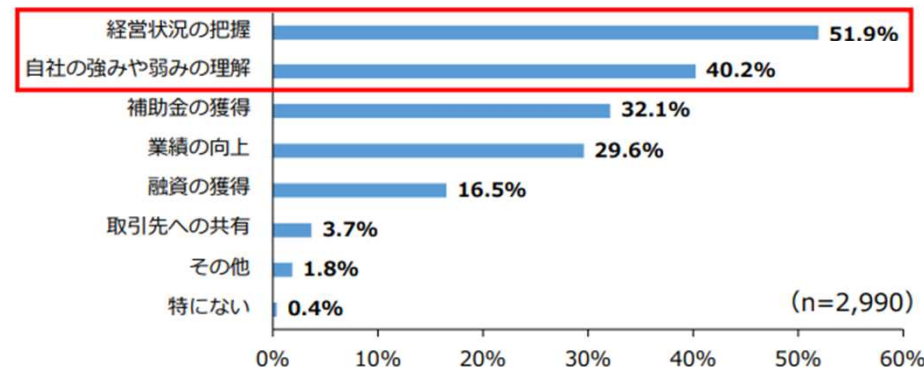
「**想定以上の効果が得られた**」と回答した事業者も一定数存在し、経営計画の策定が**経営改善や発展の有効な手段となっている**ことが示されている。

図1 経営計画の策定により得られた効果

(1) 策定した経営計画の評価



(2) 想定以上の効果が得られた事業者における、経営計画策定の効果



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
（注）1.小規模事業者について集計したもの。2.（2）策定した経営計画の評価について「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した事業者を集計したもの。3.（2）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

出典：経済産業省 2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

はじめに（「経営計画の策定・運用と効果」に関する国の調査結果）

経営計画の有効性に関する全国調査の総括

全国調査の結果からは、経営計画の策定・運用が中小企業・小規模事業者の業績向上に大きく寄与することが明らかになっている。

策定そのものの効果

経営計画を持つことが経営者にとって自社の現状や将来像を具体的に意識する機会となり、戦略的な行動を後押ししているためと考えられる。

運用の重要性

経営計画を経営管理のツールとして実際に活用することが、経営の改善サイクルを回す力となり、成果につながっていることを示している。

具体的な効果

経営状況や強み・弱みの把握といった内面的な効果に加え、実際の業績向上、融資や補助金の獲得、取引先や金融機関からの信頼性向上などといった効果も多く報告されている。

今回の調査結果の概要

● 経営計画の策定・活用の状況

- 策定・活用している事業者は23%(38者)に留まっている
- 一度も策定したことがない事業者が46.1%(76者)で最多であった

● 経営計画の社内での共有状況

- 社員にも経営計画を共有している割合は18.4%(7者)に留まっている
- 社員はいるが経営計画は代表者のみが把握している割合が60.5%(23者)で最多であった

● 経営計画に含まれる内容

- 「売上・利益などの収支の見通し」という回答の割合が34.1%(31回答)で最多。策定事業者数が38者であることからその大半に含まれることが分かった
- 続いて、「経営方針や今後の目標」という回答の割合が22%(20回答)と多かった

今回の調査結果の概要

● 経営計画の策定のきっかけ

- 「持続的な発展に向けて必要性を感じたため」という回答の割合が41.4%(24回答)で最多
- 続いて、「補助金・融資を申請するため」という回答の割合が25.9%(15回答)と多かった

● 経営計画の策定・活用による効果

- 「売上や利益などの業績が改善した」という回答の割合が27.1%(16回答)で最多
- 「特に効果を感じていない」という回答の割合は18.4%(7者)に留まっている

● 今後の経営計画の見直しや再策定に対して求める支援

- 「特にない」という回答の割合が37.5%(15回答)で最多。
- 続いて、「個別相談・専門家の派遣」という回答の割合が32.5%(13回答)と多かった

今回の調査結果の概要

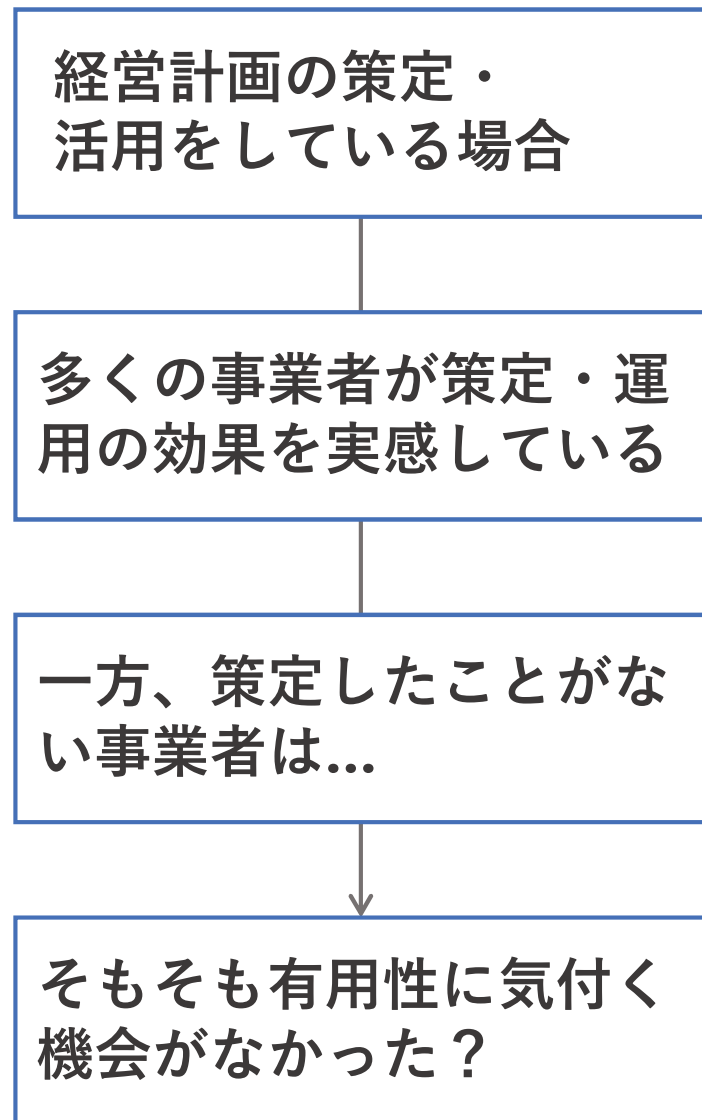
● 経営計画を策定・活用していない理由

- 「必要性を感じない」という回答の割合が30.7%(39回答)で最多
- 続いて、「必要性は感じるが、忙しいため時間を割けない」という回答の割合が28.3%(36回答)と多かった
- 「過去に策定したが役に立たなかった」という回答は6.3%(8者)に留まっている

● 今後経営計画を策定する場合に求める支援

- 「特にない」という回答の割合が32.4%(48回答)で最多
- 続いて、「テンプレートや事例の提供」という回答の割合が24.3%(36者)と多かった

調査結果から得られた今後の課題



本調査により、国の調査結果と同様に「経営計画の策定・活用」と「業績向上」の相関関係を読み取ることが出来た。

一方で「策定したことがない」その理由として「必要性を感じない」という回答割合が多いことから「そもそも有用性に気付く機会がないのではないか」という仮説を導き出した。



商工会を始めとする支援機関による経営計画の普及啓発と策定・活用のサポートの重要性とその余地を再認識する結果となった



調査内容一覧

01 経営計画策定の状況

02 計画の社内での共有状況

03 経営計画の内容

04 計画策定のきっかけ

05 計画策定・活用の効果

06 再策定に必要な支援

07 策定・活用しない理由

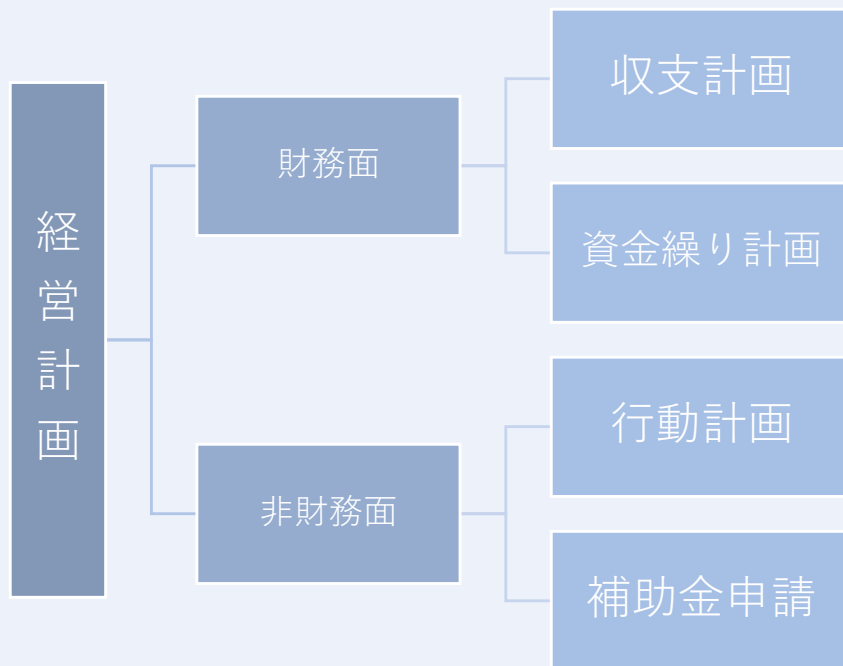
08 策定に必要な支援

09 自由記載欄

現在「経営計画」を策定しているか（単一選択項目）

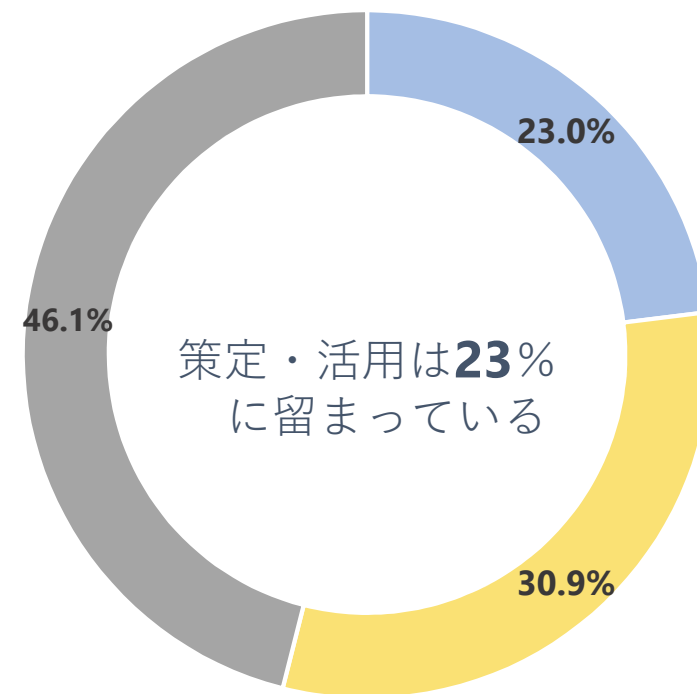
質問 1

ここで言う経営計画とは...



など、今後の事業運営計画を指す

経営計画

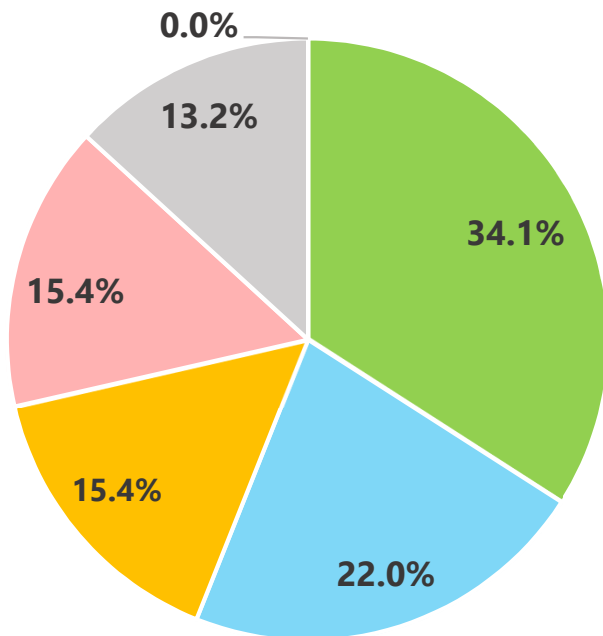


- 策定しており、現在も活用している
- 過去に策定したが、現在は活用していない
- 一度も策定したことがない

経営計画の**内容**と社内での**共有状況**について

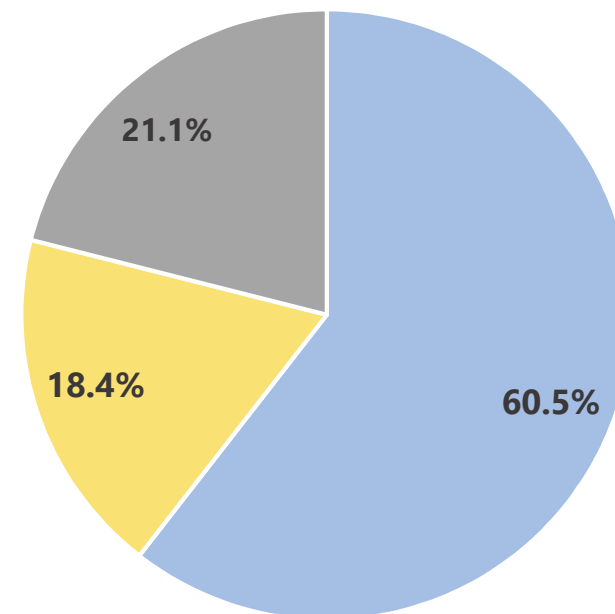
質問 2, 3

経営計画に含まれる内容



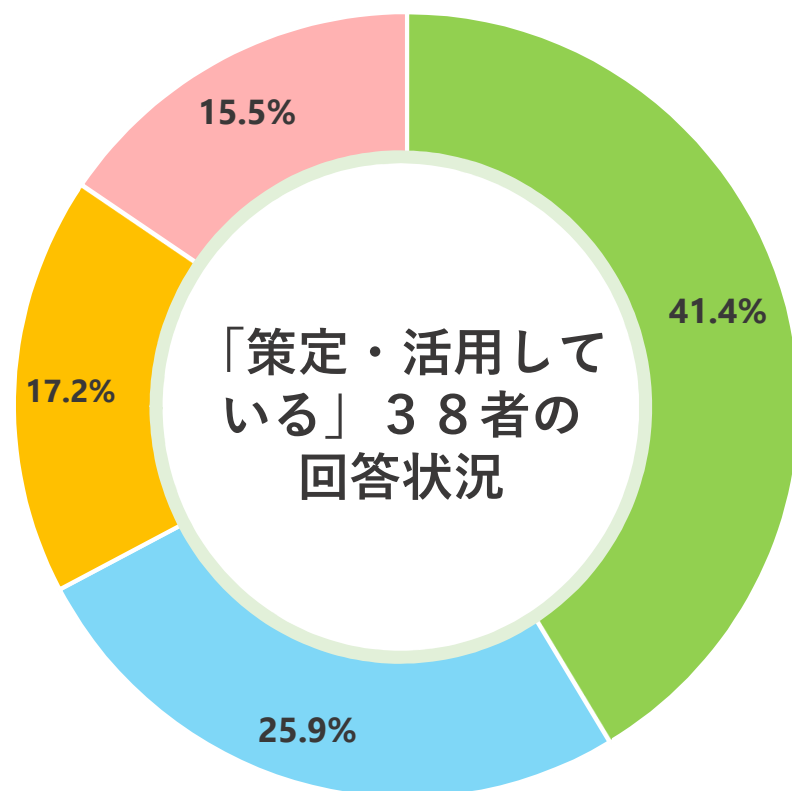
- 売上・利益などの収支見通し
- 経営方針や今後の目標
- 販売促進・営業等の行動計画
- 資金繰り・資金調達計画
- 設備投資・採用など中長期施策
- モニタリング・進捗管理の仕組み

社内での共有状況



- 社員はいるが、経営計画は代表者のみが把握している
- 社員にも経営計画を共有して実践している
- 経営計画は代表者のみが把握している（社員はいない）

策定したきっかけ



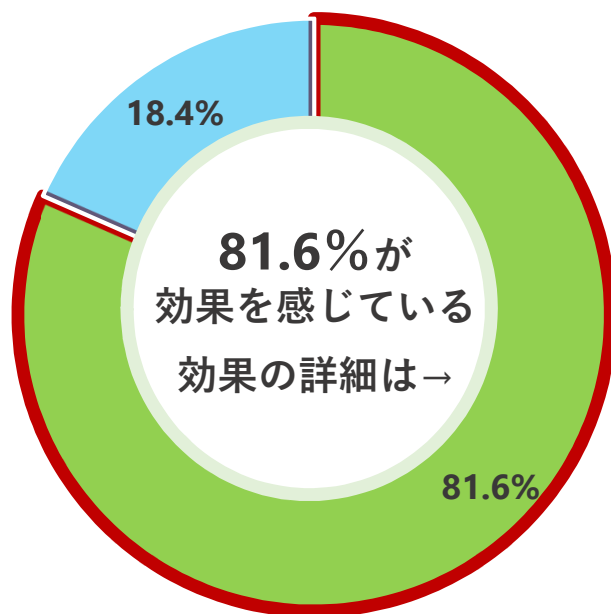
- 持続的な発展に向けて必要性を感じたため
- 補助金・融資を申請するため
- 支援機関（商工会・金融機関など）の提案
- 経営環境の変化（例：コロナ等）



複数選択可の回答項目



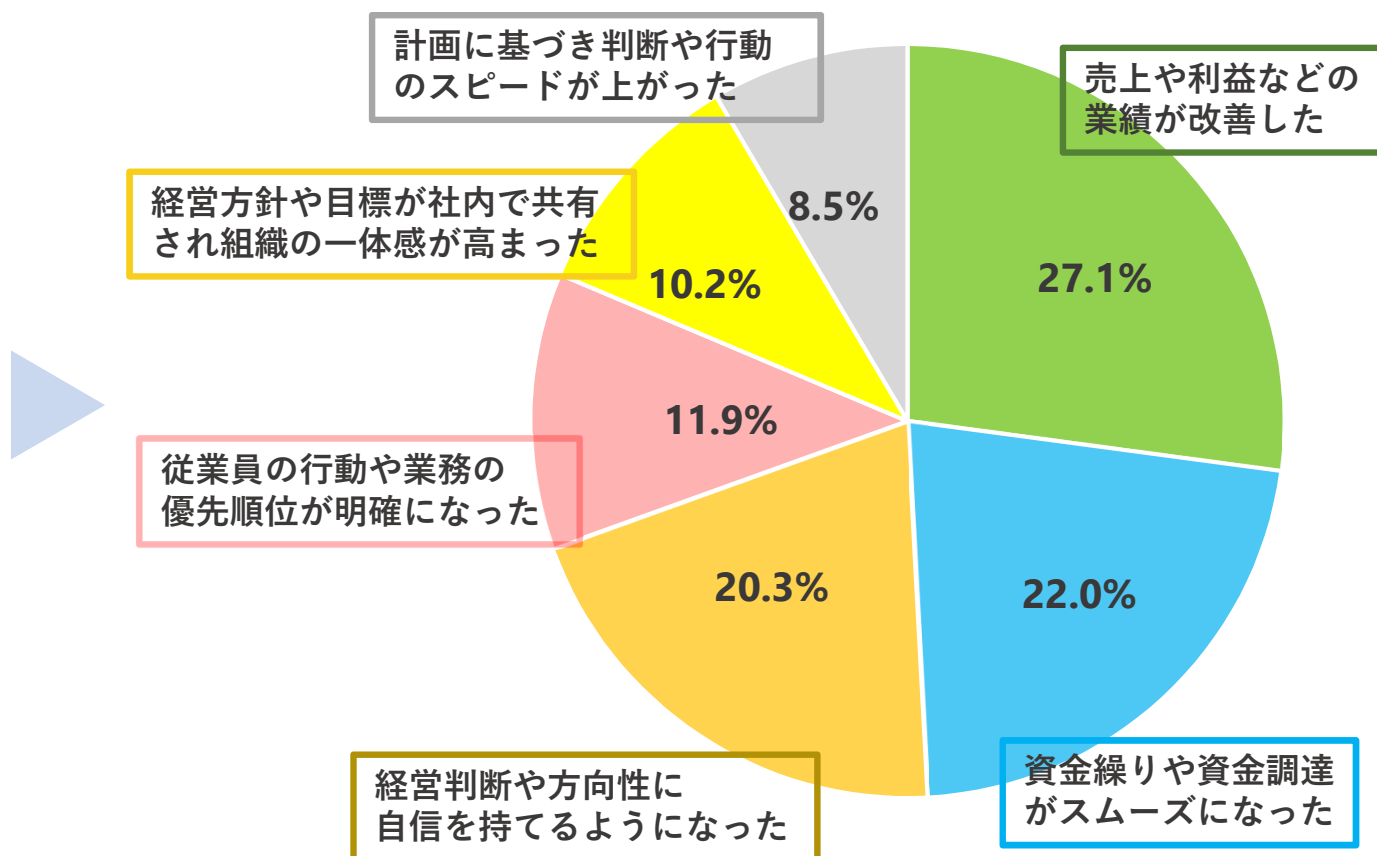
策定・活用による効果の有無



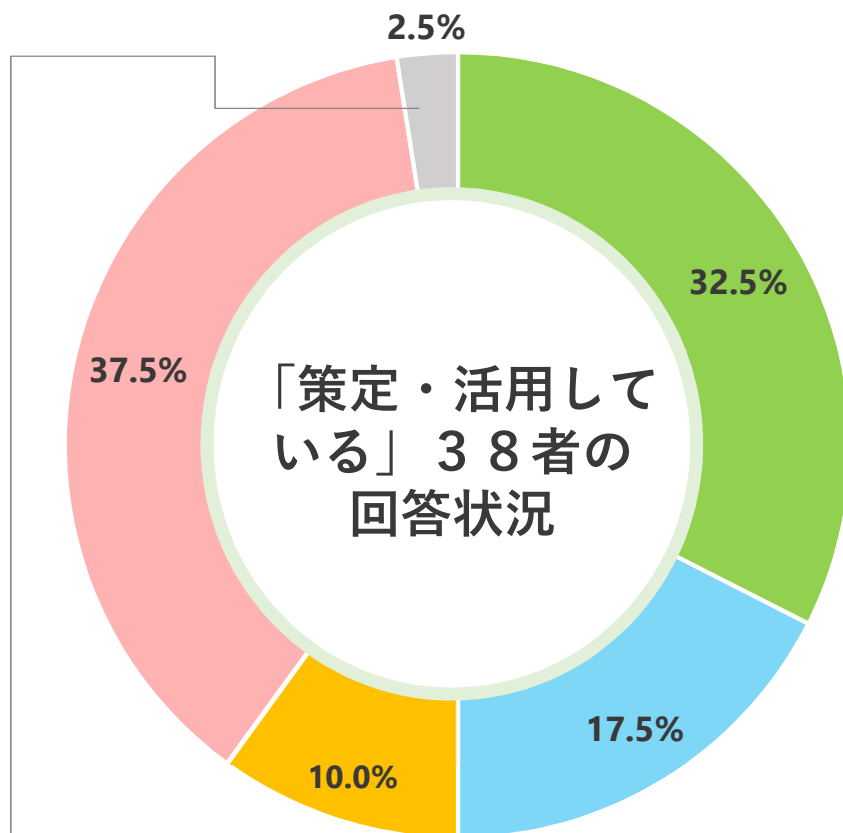
■ 効果があったと感じている

■ 特に効果を感じていない

策定・活用による効果の内訳



どのような支援があると助かるか



- 個別相談・専門家の派遣
- テンプレートや事例の提供
- 数値計画や資金繰り表の作成支援
- 特に必要ない
- その他

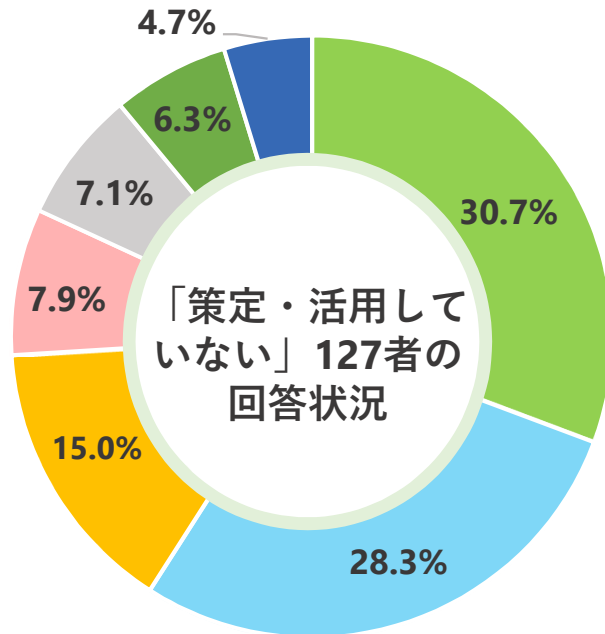
「分からない」という回答が1件



複数選択可の回答項目

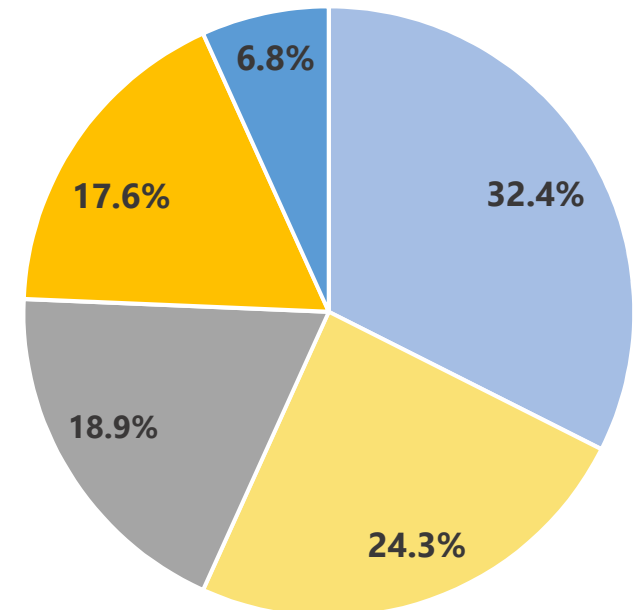


経営計画を策定・活用してない理由



- 必要性を感じない
- 必要性は感じるが、忙しいため時間を割けない
- 策定方法が分からない/難しそう
- 無回答
- 策定後の活用方法が分からない
- 過去に策定したが役に立たなかった
- その他 ⇒次ページ参照

今後策定する場合に必要なと感じる支援内容



- 特に必要ない
- テンプレートや事例の提供
- 個別相談・専門家の派遣
- 数値計画や資金繰り表の作成支援
- 無回答



複数選択可の回答項目

前ページ 「その他」の内容

- 金融機関に提出しないから
- 体力がなくなっている
- 廃業予定のため
- 不徳の致すところでは
- 今後作成・運用したいと思っている
- 20年前に作成したが現在は活用していない

要望や意見

- ふるさと納税したくなる仕組み、それにプラスした町内企業との連携。目に留まれば観光したくなると思う。
- 建設業の働き方改革や熱中症対策のフローチャートなど。工程や必要書類、罰則など業界を苦しめる結果となることが多い気がしています。働き方改革による工期短縮などにより受注時にかなりタイトな契約となりかねない。
- 補助金etc...の案内
- 弊社では山梨県産原料を徐々に増やしつつあるため、インフルエンサーの方々に商品の魅力を発信していただきたいと思っています。商工会よりこの分野の専門家を派遣していただき、ご指導していただくようお願いしたいと考えております。
- 収入に関係なく一律に徴収される消費税は輸出企業には消費税還付があり、米国は還付がないから関税を掛けるという。この仕組みで社会保障に役立てるよりも更に税負担は増え国内需要は落ち込み、関税に関係なく不況。
- パソコンの活用方法についての講習会を開いてもらいたい

要望や意見

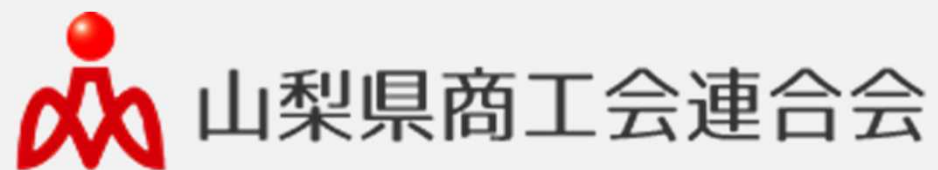
- 今現在も法人化して31年経ちますが、従業員はそれなりに満足していますが、会社としては福利厚生費および会社経費等が掛かり利益が上がらない。行政がもう少しその部分を支援してくれたら事業が続けられると思う。
- 最近外国人の方が訪れるようになり、対応やカード決済比率が上がることで現金が不足して困っております。また周辺にこうした人が立ち寄れる飲食店や休む場所なども欲しいと思います。今現在の身延山の町はとても静かです。もう少し活性化が必要です。
- コロナ禍で資金をお借りしたのですがいよいよ返済が始まりました。利子の補助などがあると助かります。
- 建築業、特に住宅産業への支援施策を強く望んでいる。
- 今後上昇していくであろう賃金にどのように対応していけばよいか、中小企業向けの支援について積極的に発信し、実際に活用される工夫をしていただきたい。
- 年々ソフトやアプリが新しくなるので、パソコンや端末機の補助が必要と考えています。

経営計画に関すること

- 経営計画につきましては、月々の売上が入金されるときに経費支払や家計への編入金額を決める程度ですので計画と呼べるようなものではありません。経営体力がない個人事業なので収入は顧客によるところが大きく、運転資金がショートしないように気を付けています。設備の補充は売り上げ状況や顧客情報を考慮して決めています。
- 色々と計画を立てたが、その後の世界情勢・社会状況に振り回されて計画通りには進めることが困難だった経験があり、意味のあるものには感じられなかった。

その他

- 現在もお知らせいただき、情報として活用させていただいている様々な資料ありがたく思っております。それを活用して自ら行動に移すよう努力します。
- 今年は暑い日が多すぎて仕事の意欲が湧かなかった。
- 特にありません。今できることを長く続けていきたいと思っています。
- コロナからの物価高、小規模個人企業にとってはかなり厳しい状況が続いています。経営計画よりまずは製品単価を上げて欲しい。それには大企業がもっと下請業者に対して内部留保を開放し、回して欲しい。
- 地域の人口減少が大変厳しいです。
- 時代の変化についていけません
- ぼつぼつ廃業するときかなと思っています。年齢からしてもあと1年、長くて2年の予定です。



* 本調査に関するお問い合わせは 山梨県商工会連合会 経営支援課
TEL055-235-2115 FAX055-235-6756