



RIETI Discussion Paper Series 17-J-056

地域金融機関による経営者教育の効果の検証 —金沢信用金庫による取り組み事例—

北野 友士
桃山学院大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

地域金融機関による経営者教育の効果の検証 —金沢信用金庫による取り組み事例—*

北野友士（桃山学院大学）

要 旨

近年、わが国における中小企業支援策は非常に充実している。しかしながら、施策情報の受け手側である中小企業の経営者側に、有益な情報を収集して活用する能力などが不足しているおそれがある。そのため創業（希望）者などの経営者や、その予備軍に対して、経営者としての教育を受ける機会を提供することは、長期的には開業率の向上や、中小企業における業績の改善、あるいは経営革新の促進などの効果をもたらさう。そこで本稿では、金沢信用金庫が行っている「きんしん経営塾」を取り上げ、地域金融機関による経営者教育の効果を検証した。分析の結果、「きんしん経営塾」の受講は、「販路の開拓」という業務プロセス、「多様な人材の確保」や「人事評価制度の見直し」「人材育成の強化」「従業員の賃金等の増加」「組織風土の改善」などの人事面、「中期経営計画の策定」や「新規事業の立ち上げ」などの中長期的な取り組み、において有意にプラスの影響を与えていることがわかった。こうした結果から、地域金融機関が経営者教育プログラムに取り組むことは、地域経済における中小企業の経営改善や成長促進、雇用の質の向上に貢献しうることが示唆される。

キーワード：地域金融機関、経営者教育、中小企業、地域経済、雇用の質の向上

JEL classification: A29, G29, M54, R51

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「地方創生に向けて地域金融に期待される役割—地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して—」の成果の一部である。本稿の調査に当たっては、営業推進部を中心とした金沢信用金庫の協力を得た。また、本稿の原案に対して、プロジェクトリーダーである家森信善教授（神戸大学）や、同プロジェクト研究委員の諸先生方、ならびに経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

1. はじめに

近年、わが国における中小企業支援策は非常に充実している。平成 28 年版の中小企業白書の「平成 28 年度において講じようとする中小企業施策」を見ても、被災地の中小企業への支援にはじまり、生産性向上策や海外展開支援、事業環境の整備などがあり、さらに業種別・分野別施策もあるなど、豊富なメニューがそろっている。しかしながら、安田（2014）は 2000 年代に行われたきめ細かな支援策が、総じて中小企業に認知されていない問題を指摘している。安田（2014）は施策の浸透度の低さの原因として、施策を理解する時間がないことの影響が大きいことを指摘し、施策情報を入手しやすくすること、情報提供のルートとして金融機関が中核となることを提言している。ただし、安田（2014）でも指摘しているように、施策情報の受け手側が本来有効な施策に対してメリットを感じていないという可能性もある。

上記のような有益な情報を収集して活用する能力も含めて、経営者が企業経営を行うのに必要な能力を備えていることについては、本来であれば自明のことのように思える。しかしながら、そもそも経営コンサルタントという職業が成り立っていることから分かれるとおり、社内外でさまざまな訓練を受けた大企業の経営者ですら、必要に応じてアドバイスを求めるのが現実である。斬新なアイデアを活かした起業家や、事業承継により親の会社を引き継いだ二代目、などより多様な背景を持つ中小企業経営者には十分に経営者としての訓練を受ける機会がなかった可能性がある。家森・北野（2017）の調査からも、現在の中小企業の経営者が必ずしも経営者となる準備をしていなかったことが読み取れる。そうした創業（希望）者などの経営者やその予備軍に対して、経営者としての教育を受ける機会を提供することは、長期的には開業率の向上や、中小企業における業績の改善、あるいは経営革新の促進などの効果をもたらさうるものである。

また現在、わが国では金融経済教育を推進する動きが活発化しているが、この動きは家計としての金融リテラシー（Personal Financial Literacy）の向上を目的としたものといえる。これに対し、イタリア銀行総裁の Visco はさらに一步推し進めて、より高度な金融教育の実施が中小企業の技術革新や、経営スキル、ガバナンスに影響を与える可能性を指摘している（Visco, 2015）。そこで本稿では、金沢信用金庫が行っている「きんしん経営塾」を取り上げ、地域金融機関による経営者教育の効果を検証する。まず第 2 節では経営者教育の効果に関する先行研究を考察し、本稿の分析枠組みを提示する。第 3 節では経営者教育の取り組み事例として、金沢信用金庫による「きんしん経営塾」の概要を紹介する。そのうえで第 4 節では経営者教育の効果を検証するために行ったアンケート調査の結果を概観する。さらに第 5 節ではカイ 2 乗検定を用いて、「きんしん経営塾」受講企業と、それ以外の企業との比較・検証を行う。最後に第 6 節では本稿の結論と政策的なインプリケーションをまとめるとともに、今後の課題について述べる。

2. 経営者教育と企業行動および企業業績

本節では先行研究に基づき経営者教育と企業業績との関係性を考察したうえで、本稿における分析枠組みを提示する。

（1）先行研究

経営者教育と密接な関係にある起業家教育は先進国において、非常に関心を集めている研究内容であ

り、さまざまな研究がなされている。しかしながら、Brown and Hanlon (2016) は従来の起業家教育に関する研究が系統だった有効なプログラムを欠いていると批判した上で、カナダにおいて行動観察尺度法 (Behavioral Observation Scales, BOS) に基づいて起業家のパフォーマンスを検証している。Brown and Hanlon (2016) によると、選択した事業と起業家のバックグラウンドなどの起業家に関する 9 つの面と、それらを構成する 47 の行動を観察し、雇用や売上などに有意な影響が観察されたという。また Saraiva and Gabriel (2016) は EU 諸国における検証から、起業家教育が若い世代の起業願望に影響を与えている、としている。Rauch and Hulsink (2015) もオランダにおける起業家教育プログラムの効果を実証している。一方で Kyrö (2015) は起業家教育が人間の思考を変化させ、行動志向をもたらすなど、これまでの教育のパラダイムを刷新する教授法が求められることを指摘している。また Fayolle and Gailly (2015) はフランスでの起業家教育プログラムの効果を検証し、受講前に何らかの形で起業に触れていた受講者には、効果がマイナスか全くないかであったという。ただいずれにせよ、起業家教育に関する研究の主な関心は、起業家の育成に効果があるのか、また効果があるとすれば、それはどのようなプログラムか、という点にある。

これらに対し、経営者教育の効果を検証した先行研究もいくつか存在し、前掲の Visco (2015) が指摘するような経営者の金融リテラシーと企業行動もしくは企業業績に着目したものも存在する。Bruhn and Zia (2011) は先行研究に基づいて従来の起業家精神と企業の成長との関係に焦点を当てた研究だけではなく、近年は経営資本 (Managerial capital) あるいはビジネススキルがもう一つの企業の成長の原動力として注目されていることを紹介しつつ、ボスニア・ヘルツェゴビナにおける若手経営者に対する包括的な金融経済教育の効果を検証している。Bruhn and Zia (2011) によると、若手経営者に金融経済教育プログラムを実施し、その受講企業と受講していない企業のパフォーマンスを比較したところ、金融経済教育が実務や投資、貸出条件に有意な影響を与えたとしている。さらに、教育プログラム実施前に金融リテラシーの高かった創業者は、業績や売り上げをより改善したという。Drexler *et. al.* (2014) はドミニカ共和国で標準的な会計教育プログラムと、より簡素化した金融行動に関するプログラムとを対象群を分けて実行したところ、後者のみが金融上の行動や報告書の質、収入などを改善したという。Adomako and Danso (2014) はガーナのベンチャー企業を対象に、ベンチャー企業実務と金融リテラシーに関するパフォーマンスとの関係について検証し、特に資源がフレキシブルで創業者が容易に資金にアクセスできる際に、金融リテラシーは企業のパフォーマンスを向上させると指摘している。Biji (2012) はインドのマイクロファイナンス利用者への調査に基づき、金融リテラシーのモジュールが女性のエンパワーメントに寄与したと指摘している。Ekanem (2012) は黒人や少数民族の企業家や個人が金融上の困難に陥ったときにとるべき行動を知らないか無視していると指摘し、金融リテラシーや倒産前の相談を促進する教育が必要であると結論付けている。

ただし、Plakalovic (2015) はスルプスカ共和国におけるインタビュー調査等に基づき、中小企業経営者が基本的な金融リテラシーも持っていないという結果から、経営者の金融リテラシーの高さが企業の成功の必要条件となっていないと指摘している。そのうえで、Plakalovic (2015) は効率的な資源配分をもたらすはずの金融教育の有用性と、教育投資から得られる効果の見えにくさには、ジレンマがあることを指摘している。また金融リテラシーとは異なる視点から行われた経営者教育として、Brooks *et. al.* (2015) もある。Brooks *et. al.* (2015) はケニアのスラムで若い女性創業者向けに、ビジネストレーニング、もしくは地元の創業成功者の紹介 (メンターシップ) を実施した結果、何も受講しなかった層と比

べて、メンターシップ受講者で利益が 25%増加したという。なおその利益増加の主な要因は、地元経済の知識を深めた結果がもたらしたサプライヤーマネジメントによるコスト削減であったという。

(2) 本稿の分析枠組み

前項で確認できたことを整理すると、起業家教育に関する先行研究の主な関心は起業への関心を高めることであった。ただし、創業間もない起業家の行動について分析した Brown and Hanlon (2016) では、起業家の行動特性と企業パフォーマンスとの関連性を指摘していた。また新興国などの事例が多かったが、経営者教育プログラムを実行して効果を検証した先行研究においては、まず経営者の金融リテラシーの向上が、企業パフォーマンスの改善に寄与するという結論が得られていた。これらの結論は中小零細企業の経営者やその予備軍に向けた金融経済の内容を含む経営者教育プログラムが重要であることを示唆している。また先行研究としては Brooks *et. al.* (2015) しかなかったが、地元の成功している経営者を知ることが地元経済を理解し、中小零細企業の経営改善に寄与する可能性が示唆されていた。これは具体的には仕入先に対するサプライヤーマネジメントの効果であるが、経営者教育プログラムにメンターシップを組み込むことで、特に地方の中小零細企業に対して地域の実情に合った課題の解消につながる可能性を示唆している。一方で経営者に対する金融経済教育が有用だとしても効果が見えにくいというジレンマがあった。このことは、経営者教育への取り組み事例を取り上げ、その効果を検証することができれば、大きな意義があることを意味する。

ただし、企業経営者を経営資本としてとらえ、そのビジネススキルが企業の成長や業績に影響を与えていることは自明のことと思えるが、そのことを実証するのは非常に困難であり、わが国における先行研究も皆無といえる。そのため本稿の調査に先行する形で行った家森・北野 (2017) の調査では、中小企業経営者へのアンケート調査を通じて、中小企業の業績と経営者のバックグラウンド（金融リテラシーを含む）との関係を考察した。家森・北野 (2017) では経営者が ROE や自己資本比率を把握していることや、中期経営計画を策定していることが企業業績と関連していること、中小企業経営者の金融リテラシーと経営に関する知識等が相関していることなどを見出した。そのうえで家森・北野 (2017) では経営者になる準備が不足している創業者が相当の割合で存在することを指摘し、わが国の中小企業経営者に経営者として必要な知識を得る機会をさまざまな形で提供する意義を示した。

そこで本稿ではすでに経営者教育に取り組んでいる金沢信用金庫に協力を仰ぎ、経営者がビジネススキルを獲得するための経営者教育プログラムを受講した企業（受講企業）と、受講していない企業（非受講企業）とを比較し、企業業績や企業行動に焦点を当てて検証を行う。

3. 金沢信用金庫による「きんしん経営塾」の概要

本節では、本稿の調査対象である「きんしん経営塾」の概要を考察する。

(1) 「きんしん経営塾」の概要

「きんしん経営塾」は石川県金沢市に本店のある金沢信用金庫が取引先の経営者を対象として開講している経営者教育プログラムである。なお経営者教育プログラムを提供しているのは、株式会社インクグロウであり、アウトソーシングの形となっている。金沢信用金庫の担当者によると、「きんしん経営塾」の受講企業の入塾ルートとしては、大部分が金沢信用金庫職員による勧誘（声掛け）であるが、経営塾

の運営母体となっている「きんしんビジネスクラブ」の会員企業宛に入塾案内（チラシ）を郵送しており、そこから入塾を希望する企業もあるという。また、その他のルートとしては、一度受講した企業からのリピート参加がある（第1期に社長が参加し、内容が良かったので、第2期に他の経営幹部を参加させる、など）。また受講企業は金沢信用金庫がメインバンクとなっている企業もあれば、サブとなっている企業もあるという¹。金沢信用金庫として「きんしん経営塾」を開講する目的は主に、（1）きんしんのファンを作り、維持・組織していく、（2）若手経営者との接点強化と相談してもらえる関係の構築する、（3）経営に役立つような情報提供を実施する、（4）課題解決型金融を推進する仕掛けとして活用する、（5）渉外担当者のスキルアップにつながる取り組みとする、という5つである。このうち（5）の目的について補足しておく、と、「きんしん経営塾」には受講企業の渉外担当者も参加して、経営者と一緒に学ぶなかで、担当企業の課題を共有し、理解を深める仕組みとなっている。「きんしん経営塾」は2014年度に第1期が開講され、2015年度に第2期、2016年度に第3期が開講されている。「きんしん経営塾」のプログラム例は表1のとおりである。

表1 「きんしん経営塾」のプログラム例

回数	テーマ・内容
1	自社の存続・成長を支えるものは何か？
2	戦略目標①SWOT分析と事業ドメインの再定義
3	企業事例発表会&交流会
4	戦略目標②中小企業の為の差別化戦略
5	手段目標 組織の活性化と人材育成
6	財務体質の改善と戦略的中期経営計画の運用

（注1）上記は第2期経営塾の構成。第3回の「企業事例発表会&交流会」は第2期のみ。

（注2）各期の定員は30名（社）であるが、希望者がいれば定員を超えて受け入れている。

（出所）「第2期「きんしん経営塾」総括」より。

表1のとおり、「きんしん経営塾」は自社の存続・成長を支えるものの確認から始まり、SWOT分析、商品の差別化、人材育成、中期経営計画など、経営者として知っておくべき基本的事項を盛り込んでいく。残念ながら筆者は第3期の「きんしん経営塾」において、「戦略目標②中小企業の為の差別化戦略」に相当する回にオブザーバーとして参加した経験があるにとどまるため、各回の詳細な内容を紹介できる立場ではない。ただそのわずかな参加経験から、経営学の理論などを押さえつつ、他社の成功事例などを紹介し、受講者に対してどのように自社に応用できるかを考えさせるなど、決して奇をてらった特殊なスタイルではなく、オーソドックスな内容であったことは指摘できる。

「きんしん経営塾」では各回の講義後に受講者に対してアンケートを実施しており、第2期の各回の参加者の満足度は表2のとおりである。すべての回で9割以上の受講者が「大変に参考になった」もしくは「参考になった」を選んでおり、受講者の満足度の高さがわかる。

¹ 金沢信用金庫の担当者によると、金沢信用金庫をメインバンクとしている受講企業は第1期で21社、第2期で13社であるという。

また既述のとおり、「きんしん経営塾」の特徴として、単に企業の経営者を集めて経営に必要な知識を得てもらうだけにとどまらず、金沢信用金庫側も受講者の企業を担当している渉外担当者が一緒に受講する点が挙げられる。その目的は経営者と共同での受講を通じて、地域密着型金融を推進することにある。第2期の「きんしん経営塾」が終了して2か月を経過した段階で、「きんしん経営塾」に参加した金沢信用金庫の職員に実施したアンケートの結果は図1のとおりである。融資の実行や口座の開設につながるなど、何らかの金融成果の実績を得た職員が65%となっている。またその時点ではまだ実績になっていないが、金融成果が得られる見込みがあると回答した職員は19%であった。

表2 「きんしん経営塾」の受講者の満足度

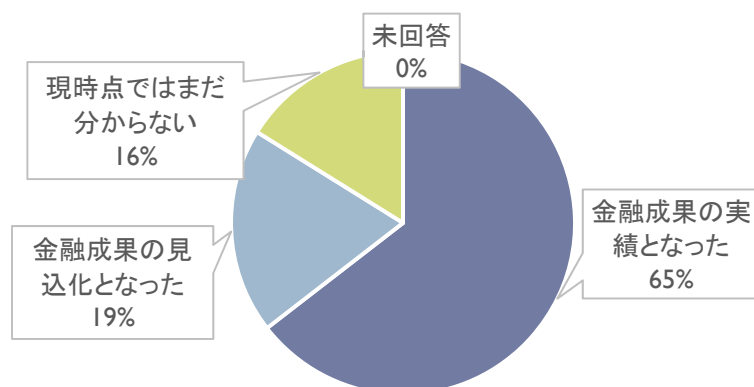
	第1講	第2講	第4講	第5講	第6講
大変参考になった	21 (75%)	18 (64%)	10 (42%)	12 (52%)	19 (68%)
参考になった	6 (21%)	10 (36%)	13 (54%)	10 (43%)	7 (25%)
普通	1 (4%)	0	1 (4%)	1 (4%)	2 (7%)
参考にならなかった	0	0	0	0	0
未回答	0	0	0	0	0
参加人数 (出席率)	28 (93%)	28 (93%)	24 (80%)	23 (77%)	28 (93%)

(注1) 上記は第2期経営塾での結果。は第2期のみ。

(注2) 第3講は「企業事例発表会&交流会」のため調査対象外。

(出所)「第2期「きんしん経営塾」総括」より。

図1 職員アンケートの結果



(注1) 回答者数 31名

(注2) 金融成果は融資の実行や口座の開設など

(出所)「第2期「きんしん経営塾」総括」より。

以上から、「きんしん経営塾」は受講した経営者の満足度も高く、金沢信用金庫として金融成果にも結び付いていることがわかる。

4. 経営者教育に関する調査の概要

前節で確認したとおり、「きんしん経営塾」は経営者として求められる基本的な知識や心構えを身につけられる構成となっており、受講者の満足度も高く、金沢信用金庫として金融成果も得られていた。ただし、「きんしん経営塾」は受講者の経営者としての資質を高めることを目的としており、その場の満足感が得られて終わりではない。「きんしん経営塾」を受講後、経営者として実際にどのように行動し、どのような成果に結びついたのかが重要である。残念ながら「きんしん経営塾」総括でも、「きんしん経営塾」を受講した後の経営者、ひいては企業の行動や業績に関して継続的なモニタリングは実施されていなかった。そこで本稿では「きんしん経営塾」の受講が企業行動や企業業績にどのような影響を与えたかについて、アンケート調査に基づいて検証する。

(1) 調査の概要

本稿におけるアンケート調査の実施概要は表3のとおりである。「きんしん経営塾」受講の効果を検証するためには、比較対象となる企業が必要となる。しかしながら、ほとんどの受講企業が中小企業であり、企業規模や業種、業績などが同程度の企業を特定するのは困難である。また事後的に「きんしん経営塾」の成果を検証する本稿の調査手法では、比較企業を特定する過程で恣意的な選択を行ってしまう恐れがある。そこで本稿では、金沢信用金庫が行っている景気動向調査に協力してくれている取引先を比較企業とした。景気動向調査の対象企業は今回のアンケートを実施する以前から決まっておき、筆者や金沢信用金庫の担当者によるセレクションバイアスが入る余地は一切なかった²。また景気動向調査の協力企業は景気を判断するうえで業種や業界が偏らないように選ばれており、当地における企業の業績や経営努力のベンチマークとして最適な企業群と考えられる。さらにアンケート用紙の配布・回収にあたっては、受講企業も非受講企業に対する景気動向調査と同様に、金沢信用金庫の渉外担当者が各企業を訪問する形で行い、回答状況が調査結果に与える影響も極力排除した。なお景気動向調査に協力している企業は224社であるが、このうち20社が「きんしん経営塾」を受講しており、比較対象となる非受講企業は204社である。

また調査に当たっては、当地が2015年3月14日の北陸新幹線開業の影響で非常に業況の良い地域だったこともあり、新幹線開業効果を得るために前事業年度にどのようなことに取り組んだか、という形で質問している。そのため、第3期の「きんしん経営塾」の受講企業もアンケートに協力してくれたが、本稿においては第3期のみを受講した企業を除外した64社を受講企業として分析の対象とする。調査内容については、まず資本金や常用従業員数、主要な事業などの回答企業の属性に関する質問があり、表4

² 金沢信用金庫の担当者によると、景気動向調査の対象先については、調査開始当初から業種に偏りがないように選定しており、倒産やその他やむを得ない事情にて調査が継続できなくなった場合には、原則として、同一店舗の同一業種から再選定し、入替を行っているとのことである。また調査の対象先は、金沢信用金庫がメインバンクとなっている取引先も、サブとなっている取引先も混在している、とのことである。

に掲げる売上の増加率、営業利益の増加率、従業員の増加率などの定量的な質問を行った。表 4 の質問項目により、「きんしん経営塾」が業績等の数字で把握できるような効果があったかを確認する。

また定量的な質問に加えて、表 5 に掲げる企業行動に関する定性的な質問も行った。定性的な質問を行うのは、非受講企業に対して受講企業の経営行動がどのように異なっているかを確認するためである。定性的な質問については、表 1 でみた「きんしん経営塾」のプログラムの内容から期待される経営行動の変化をみるものである。まず「きんしん経営塾」は SWOT 分析や商品の差別化を内容に含んでおり、マーケティングや業務プロセスを見直す効果が期待される。また財務体質の改善も内容に含まれており、一定の財務の変化を促す効果も期待される。さらに組織の活性化と人材育成に 6 回のうちの 1 回を割いており、人事については組織の見直しの効果も期待される。最後に戦略的中期経営計画の運用が最終的なプログラムとなっており、中期経営計画の策定に代表される中長期的な視野から企業経営に取り組む姿勢の強化が期待される。なお実際に調査で使用したアンケート用紙については、本稿末尾の添付資料を参照されたい。

表 3 アンケートの実施概要

実施日時	2016年11月下旬から12月上旬。
実施対象	受講企業64社、非受講企業（景気動向調査の対象企業）204社、合計268社。
実施方法	金沢信用金庫の担当者が企業を個別に訪問してアンケートを配布・回収。なお景気動向調査の対象企業については景気動向調査に付属する特別調査として実施。

注) 調査には第3期の「きんしん経営塾」のみを受講していた企業40社も回答に協力してくれたが、本稿では分析の対象に含めなかったため、実施対象の数字にも含めていない。

表 4 定量的な業績等に関する質問

売上の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
営業利益の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
従業員の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～15%未満 4. 15～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない

表 5 定性的な経営努力に関する質問

マーケティング・ 業務プロセス面	仕入れ先を変更した
	仕入れ先を増やした
	販路もしくは新規顧客を増やした
	コストの削減を図った
	商品・サービスの差別化を図った
財務面	金融機関からの借入れ条件が良くなった
	メインバンクを変更した

	借入を増やした
	増資を行った
人事面	多様な人材を雇うようになった
	人事評価制度を見直した
	人材育成に力を入れた
	従業員の賃金・給与・時給を増やした
	組織風土が改善した
中長期の取り組み	新規の設備投資を行った
	新規事業を立ち上げた
	中期経営計画を策定もしくは改訂した
	事業承継を考えるようになった(実際に社長が交代した場合を含む)

(注) 各質問項目について「1 あてはまらない」、「2 ややあてはまらない」、「3 どちらともいえない」、「4 ややあてはまる」、「5 あてはまる」という5段階で評価してもらった。

(2) 回答企業の特徴

回答企業の特徴については表 6 のとおりである。まず資本金について全体のサンプルは「1000 万円超～5000 万円以下」が 37.9%で最も多く、次いで「500 万円超～1000 万円以下」の 28%が続いており、この2つの回答だけで7割近くを占めている。また個人企業などの「その他」を含めると、資本金 1000 万円以下の企業の合計が 52.9%を占めている。次に受講企業と非受講企業の資本金についてみていくと、受講企業は「500 万円超～1000 万円以下」の 35.9%が最も多いのに対し、非受講企業は「1000 万円超～5000 万円以下」が 39.1%で最も多い、など資本金からみた規模では受講企業の方がやや小さい傾向がみてとれる。

常用従業員数についても確認してみると、全体のサンプルでは「2-5 人」の 24.7%が最も多くなっており、「6-10 人」の 21.3%が続いているとおり、従業員数が増えるごとに回答割合が減少していく傾向にある。この傾向は「2-5 人」の 25.6%が最も多くなっている非受講企業の傾向が影響しているものである。これに対し、受講企業では「21-50 人」の 29.7%が最も多く、「2-5 人」の 21.9%、「6-10 人」および「11-20 人」の 15.6%が続くなどやや分布が異なる。非受講企業と比較すると、受講企業は 100 人を超えるような規模の企業こそ少ないものの、20 人を超えるような一定規模以上の企業の割合が非受講企業よりも多いといえる。

最後に主要な事業についてもみていくと、全体のサンプルでは、「製造業」の 27.6%が最も多く、次いで「その他のサービス業」の 16.9%となり、「建設業」の 16.1%、「小売業」の 15.3%と続いている。非受講企業については既述のとおり、もともと景気動向調査の協力企業であるため全ての産業を網羅する形で分布している。これに対し、受講企業は「製造業」の 34.9%や「建設業」および「その他のサービス業」の 20.6%が大きな割合を占める一方で、「宿泊業・飲食サービス業」が 0%となっている、などかなり極端な分布をしている。

表 6 回答企業の特徴

			100万円以下	100万円超～ 300万円以下	300万円超～ 500万円以下	500万円超～ 1000万円以下	1000万円超 ～5000万円 以下	5000万円超 ～1億円以下	1億円超	その他	合計
資本金	非受講	度数	4	16	16	50	77	16	6	12	197
		%	2.00%	8.10%	8.10%	25.40%	39.10%	8.10%	3.00%	6.10%	100.00%
	受講	度数	2	7	6	23	22	2	0	2	64
		%	3.10%	10.90%	9.40%	35.90%	34.40%	3.10%	0.00%	3.10%	100.00%
合計		度数	6	23	22	73	99	18	6	14	261
		%	2.30%	8.80%	8.40%	28.00%	37.90%	6.90%	2.30%	5.40%	100.00%
			1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51-100人	101-300人	301人以上	合計
常用従業員数	非受講	度数	8	52	47	28	25	24	13	6	203
		%	3.90%	25.60%	23.20%	13.80%	12.30%	11.80%	6.40%	3.00%	100.00%
	受講	度数	2	14	10	10	19	6	1	2	64
		%	3.10%	21.90%	15.60%	15.60%	29.70%	9.40%	1.60%	3.10%	100.00%
合計		度数	10	66	57	38	44	30	14	8	267
		%	3.70%	24.70%	21.30%	14.20%	16.50%	11.20%	5.20%	3.00%	100.00%
			製造業	建設業	卸売業	小売業	宿泊業・飲食 サービス業	理容・美容業	その他の サービス業	その他	合計
主要な事業	非受講	度数	50	29	18	37	13	3	31	17	198
		%	25.30%	14.60%	9.10%	18.70%	6.60%	1.50%	15.70%	8.60%	100.00%
	受講	度数	22	13	4	3	0	2	13	6	63
		%	34.90%	20.60%	6.30%	4.80%	0.00%	3.20%	20.60%	9.50%	100.00%
合計		度数	72	42	22	40	13	5	44	23	261
		%	27.60%	16.10%	8.40%	15.30%	5.00%	1.90%	16.90%	8.80%	100.00%

以上のような回答企業の特徴を踏まえたうえで、次節での分析のために受講企業の特徴をまとめておきたい。非受講企業と比較して受講企業は資本金でみた場合はやや小規模ながら、常用従業員数でみた場合は一定規模以上の企業の割合がむしろ上回っていた。ただしその背景には、受講企業が製造業や建設業など相対的に雇用を生みやすい業種に偏っている影響があるのかもしれない。そのため、本来であれば資本金や常用従業員数の規模や、業種別の分析を行うべきところであろう。しかしながら、今回の分析対象となっている受講企業のサンプル数そのものが64社にとどまることもあり、本稿では受講企業と非受講企業それぞれのサンプル全体での比較にとどめる。また表4や表5の回答状況については、次節で分析を加えながら紹介する。

5. 経営者教育の効果の検証

本節では前傾の表4および表5の質問に対する受講企業と非受講企業の回答状況の違いについて、カイ2乗検定を用いて分析し、「きんしん経営塾」の効果を検証する。

(1) 定量的な業績等の回答状況の比較

ここでは受講企業と非受講企業の業績について、表7に基づいて確認する。まず「売上の増加率」については回答割合が受講企業も非受講企業もほとんど違いがなく、有意な差が認められなかった。一方で「営業利益の増加率」については、受講企業の方が「減少」の割合が少し高いなど、むしろ非受講企業の方が増加の傾向を見せている。しかしながら、回答割合に顕著な差はみられず、有意な差も認められなかった。最後に「従業員の増加率」についてみていくと、今度は逆に受講企業の方がやや増加の傾向が強いものの、やはり有意な差は認められなかった。

以上の結果から今回の調査において、「きんしん経営塾」の受講が売上や、営業利益、従業員などの増

加に有意な影響を与えるとの結果は得られなかった。ただし、有意な差こそ認められなかったが、「売上の増加率」の回答割合が受講企業と非受講企業で変わらないのに対し、「営業利益の増加率」では非受講企業のややポジティブな内容の回答割合が高く、「従業員の増加率」では受講企業の方がややポジティブな内容の回答割合が高い、という傾向の違いが見られた。成長性よりも収益性を重視する非受講企業の傾向は家森・北野（2017）の調査と整合しており、逆に収益性よりも従業員の増加を優先する受講企業はやや異なる傾向を見せているといえる。今回の調査ではサンプル数が限られていたが、調査の規模を拡大できれば、受講企業が利益の増加よりも従業員の増加を重視する傾向が読み取れるのかもしれない。

表 7 業績等の回答状況の比較

		0～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20%以上	減少	わからない	合計	分析結果				
売上の増加率	非受講	度数	52	34	15	9	9	72	6	197				
		%	26.40%	17.30%	7.60%	4.60%	4.60%	36.50%	3.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	1.701 ^a	6	0.945
	受講	度数	16	11	4	3	2	23	4	63	尤度比	1.575	6	0.954
		%	25.40%	17.50%	6.30%	4.80%	3.20%	36.50%	6.30%	100.00%	線型と線型による連関	0.148	1	0.701
	合計	度数	68	45	19	12	11	95	10	260	有効なケースの数	260		
		%	26.20%	17.30%	7.30%	4.60%	4.20%	36.50%	3.80%	100.00%				
営業利益の増加率	非受講	度数	57	23	8	4	22	73	11	198				
		%	28.80%	11.60%	4.00%	2.00%	11.10%	36.90%	5.60%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	5.923 ^a	6	0.432
	受講	度数	16	6	1	3	4	25	7	62	尤度比	5.766	6	0.45
		%	25.80%	9.70%	1.60%	4.80%	6.50%	40.30%	11.30%	100.00%	線型と線型による連関	1.082	1	0.298
	合計	度数	73	29	9	7	26	98	18	260	有効なケースの数	260		
		%	28.10%	11.20%	3.50%	2.70%	10.00%	37.70%	6.90%	100.00%				
従業員の増加率	非受講	度数	127	13	3	1	1	34	21	200				
		%	63.50%	6.50%	1.50%	0.50%	0.50%	17.00%	10.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	7.962 ^a	6	0.241
	受講	度数	44	5	2	0	2	8	2	63	尤度比	8.264	6	0.219
		%	69.80%	7.90%	3.20%	0.00%	3.20%	12.70%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	2.39	1	0.122
	合計	度数	171	18	5	1	3	42	23	263	有効なケースの数	263		
		%	65.00%	6.80%	1.90%	0.40%	1.10%	16.00%	8.70%	100.00%				

(2) 定性的な経営努力に関する回答状況の比較

ここでは定性的な経営努力に関する回答状況を比較する。まずマーケティング・業務プロセス面に対する受講の影響について、表 8 で確認したい。「仕入先の変更」、「仕入先の増加」、「販路の開拓」、「コストの削減」、「商品サービスの差別化」というほぼ全ての項目で、受講企業の方が「あてはまる」や「ややあてはまる」などのポジティブな内容の回答割合が高い。その中でも、統計的に有意な差が認められたのは、「販路の開拓」（1%水準）であった。先行研究として挙げた Brooks *et. al.* (2015) ではサプライヤーマネジメントによる仕入れ先の変更等が経営改善に寄与したとされるが、今回の調査ではむしろ販路の開拓に有意な差が認められた点は興味深い。

次に財務面での経営努力に関する受講の影響について、表 9 で確認したい。表 9 のとおり、「借入条件の改善」や「メインバンクの変更」、「借入の増加」という 3 つの項目において、受講企業の方が「あてはまる」や「ややあてはまる」などのポジティブな内容の回答割合が高くなっている。しかしながら、統計的に有意な差が認められた項目はなく、残念ながら「きんしん経営塾」の受講が受講企業の財務面に影響を与えている、とはいえない。表 1 に掲げたとおり、「財務体質の改善」は「きんしん経営塾」のプログラムに含まれる項目であるが、効果が出るまでに時間のかかる項目なのかもしれない。もしくは北陸新幹線の開業効果にわく当地においては、受講企業も非受講企業と同様に、財務体質の改善というやや守りを固めるような意思決定よりも、既述の「販路の開拓」に代表されるような攻めの経営が、合理的な判断であったとも考えられる。

続いて人事面での経営努力に関する受講の影響について、表 10 で検証したい。表 10 のとおり、「多

様な人材の確保」、「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」という全ての項目において、受講企業の方が「あてはまる」や「ややあてはまる」などのポジティブな内容の回答割合が高くなっている。加えて、「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、および「組織風土の改善」については1%水準で、「多様な人材の確保」については5%水準で統計的に有意な差が認められた。「きんしん経営塾」の受講は受講企業の人事面に対して非常にポジティブな影響を与えていることがわかる。この結果は表 7 で確認したように、受講企業が従業員の増加率でやや非受講企業を上回る傾向をみせていたことと整合する。

最後に中長期の取り組みに関する受講の影響について、表 11 で検証したい。表 11 のとおり、「新規事業の立ち上げ」、「中期経営計画の策定」、および「事業承継への対応」において、受講企業の方が「あてはまる」や「ややあてはまる」などのポジティブな内容の回答割合が高くなっている。また「中期経営計画の策定」については1%水準で、「新規事業の立ち上げ」は10%水準で統計的に有意な差が認められた。家森・北野（2017）における調査では、全体的に中小企業の経営者は中長期的な視野で経営を行う余裕がなく、計数の入った中期経営計画を策定している経営者はほぼ1割にとどまった。質問の方法や内容が異なるため単純な比較は出来ないが、今回の調査で「中期経営計画の策定」について「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答した非受講企業の割合は合計11.5%となっており、家森・北野（2017）の調査結果とほぼ整合している。これに対し、「中期経営計画の策定」について「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答した受講企業の割合は21.9%と2倍近くになっている。これは前傾の表 1 にあるとおり、「きんしん経営塾」の最終課題がそもそも「戦略的中期経営計画の運用」となっていることの表れであり、むしろプログラムを提供している側からすれば100%となるべきなのかもしれない。しかしながら、「きんしん経営塾」の受講が「中期経営計画の策定」にポジティブな影響を与えていることは明らかであり、中長期的な視点から持続可能な経営を目指す経営者の育成に一定の効果があったといえる。

以上、本節で確認してきた内容をまとめると、「きんしん経営塾」の受講は売上や営業利益の増加には効果が見られなかったものの、受講企業においてやや従業員の増加傾向がみられた。また「きんしん経営塾」の受講は、マーケティング・業務プロセス面では「販路の開拓」、人事面では「多様な人材の確保」、「人事評価制度の見直し」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、および「組織風土の改善」、中長期的な取り組みでは「新規事業の立ち上げ」、および「中期経営計画の策定」に対して、有意にポジティブな影響が認められた。表 1 のとおり、「きんしん経営塾」は中小企業の経営者として必要な知識やスキルをほぼ満遍なく提供しているプログラムであるが、人事面については全ての項目について有意にポジティブな影響がみられる一方で、財務面に対しては有意な影響がみられないなど、やや効果に偏りがみられたといえる。しかしながら、本プロジェクトのサブタイトルは「地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して」となっており、そのプロジェクトの趣旨からすると、「きんしん経営塾」の受講が与える人事面へのポジティブな影響は有益な示唆を与えている。つまり、地域金融機関が「きんしん経営塾」のような経営者教育プログラムを提供することで、地域での雇用の質の向上に貢献する、ということである。

表 8 マーケティング・業務プロセス面での経営努力に関する回答状況の比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果					
仕入れ先の変更	非受講	度数	137	10	29	18	5	199	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	68.80%	5.00%	14.60%	9.00%	2.50%	100.00%					5.046 ^a
	受講	度数	35	3	12	11	2	63	尤度比	4.764	4	0.312	
		%	55.60%	4.80%	19.00%	17.50%	3.20%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	172	13	41	29	7	262	有効なケースの数	262		
			%	65.60%	5.00%	15.60%	11.10%	2.70%	100.00%				
仕入れ先の増加	非受講	度数	123	10	24	37	5	199	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	61.80%	5.00%	12.10%	18.60%	2.50%	100.00%					3.928 ^a
	受講	度数	33	4	11	12	4	64	尤度比	3.649	4	0.456	
		%	51.60%	6.30%	17.20%	18.80%	6.30%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	156	14	35	49	9	263	有効なケースの数	263		
			%	59.30%	5.30%	13.30%	18.60%	3.40%	100.00%				
販路の開拓**	非受講	度数	66	23	37	61	15	202	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	32.70%	11.40%	18.30%	30.20%	7.40%	100.00%					15.389 ^a
	受講	度数	8	3	19	26	8	64	尤度比	16.667	4	0.002	
		%	12.50%	4.70%	29.70%	40.60%	12.50%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	74	26	56	87	23	266	有効なケースの数	266		
			%	27.80%	9.80%	21.10%	32.70%	8.60%	100.00%				
コストの削減	非受講	度数	53	12	45	69	21	200	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	26.50%	6.00%	22.50%	34.50%	10.50%	100.00%					6.226 ^a
	受講	度数	8	3	17	29	6	63	尤度比	6.691	4	0.153	
		%	12.70%	4.80%	27.00%	46.00%	9.50%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	61	15	62	98	27	263	有効なケースの数	263		
			%	23.20%	5.70%	23.60%	37.30%	10.30%	100.00%				
商品サービスの差別化	非受講	度数	64	14	73	39	9	199	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	32.20%	7.00%	36.70%	19.60%	4.50%	100.00%					4.225 ^a
	受講	度数	12	6	26	15	4	63	尤度比	4.446	4	0.349	
		%	19.00%	9.50%	41.30%	23.80%	6.30%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	76	20	99	54	13	262	有効なケースの数	262		
			%	29.00%	7.60%	37.80%	20.60%	5.00%	100.00%				

注) **:p<0.01, *:p<0.05, †:p<0.1 (以下、同じ)

表 9 財務面での経営努力に関する回答状況の比較

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果					
借入条件の改善	非受講	度数	70	5	78	30	19	202	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	34.70%	2.50%	38.60%	14.90%	9.40%	100.00%					3.167 ^a
	受講	度数	16	1	24	14	7	62	尤度比	3.12	4	0.538	
		%	25.80%	1.60%	38.70%	22.60%	11.30%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	86	6	102	44	26	264	有効なケースの数	264		
			%	32.60%	2.30%	38.60%	16.70%	9.80%	100.00%				
メインバンクの変更	非受講	度数	185	1	15	—	1	202	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	91.60%	0.50%	7.40%	—	0.50%	100.00%					3.838 ^a
	受講	度数	59	0	3	—	2	64	尤度比	3.567	3	0.312	
		%	92.20%	0.00%	4.70%	—	3.10%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	244	1	18	—	3	266	有効なケースの数	266		
			%	91.70%	0.40%	6.80%	—	1.10%	100.00%				
借入の増加	非受講	度数	125	8	21	23	24	201	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	62.20%	4.00%	10.40%	11.40%	11.90%	100.00%					3.819 ^a
	受講	度数	38	0	8	7	11	64	尤度比	5.631	4	0.228	
		%	59.40%	0.00%	12.50%	10.90%	17.20%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	163	8	29	30	35	265	有効なケースの数	265		
			%	61.50%	3.00%	10.90%	11.30%	13.20%	100.00%				
増資	非受講	度数	191	0	7	2	2	202	Pearson のカイ 2 乗	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	
		%	94.60%	0.00%	3.50%	1.00%	1.00%	100.00%					3.951 ^a
	受講	度数	60	1	2	0	1	64	尤度比	4.101	4	0.392	
		%	93.80%	1.60%	3.10%	0.00%	1.60%	100.00%					線型と線型による連関
	合計		度数	251	1	9	2	3	266	有効なケースの数	266		
			%	94.40%	0.40%	3.40%	0.80%	1.10%	100.00%				

また中長期的な視点で経営に取り組む余裕がない傾向が多い中小企業経営者に対し、「きんしん経営塾」が「中期経営計画の策定」という面で有意にポジティブな影響を与えていたことも高く評価されて良いだろう。家森・北野 (2017) の調査においては中期経営計画を策定している企業の方が二期連続赤字の割合が低く、中長期的には受講企業と非受講企業の業績に差が認められる可能性が高い。

表 10 人事面での経営努力に関する回答状況の比較

		回答状況					合計	分析結果				
		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる		値	自由度	漸近有意確率(両側)		
多様な人材の確保*	非受講	度数	138	14	25	18	6	201	Pearson のカイ 2 乗	11.564 ^a	4	0.021
		%	68.70%	7.00%	12.40%	9.00%	3.00%	100.00%				
	受講	度数	29	10	11	10	3	63	尤度比	11.08	4	0.026
		%	46.00%	15.90%	17.50%	15.90%	4.80%	100.00%	線型と線型による連関	7.139	1	0.008
合計		度数	167	24	36	28	9	264	有効なケースの数	264		
		%	63.30%	9.10%	13.60%	10.60%	3.40%	100.00%				
人事評価制度の見直し**	非受講	度数	144	16	27	11	3	201	Pearson のカイ 2 乗	18.589 ^a	4	0.001
		%	71.60%	8.00%	13.40%	5.50%	1.50%	100.00%				
	受講	度数	31	2	19	9	2	63	尤度比	17.491	4	0.002
		%	49.20%	3.20%	30.20%	14.30%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	14.829	1	0
合計		度数	175	18	46	20	5	264	有効なケースの数	264		
		%	66.30%	6.80%	17.40%	7.60%	1.90%	100.00%				
人材育成の強化**	非受講	度数	93	7	35	55	8	198	Pearson のカイ 2 乗	17.033 ^a	4	0.002
		%	47.00%	3.50%	17.70%	27.80%	4.00%	100.00%				
	受講	度数	12	3	17	23	7	62	尤度比	17.728	4	0.001
		%	19.40%	4.80%	27.40%	37.10%	11.30%	100.00%	線型と線型による連関	14.221	1	0
合計		度数	105	10	52	78	15	260	有効なケースの数	260		
		%	40.40%	3.80%	20.00%	30.00%	5.80%	100.00%				
従業員の賃金等の増加**	非受講	度数	84	12	38	58	10	202	Pearson のカイ 2 乗	18.243 ^a	4	0.001
		%	41.60%	5.90%	18.80%	28.70%	5.00%	100.00%				
	受講	度数	13	7	16	16	11	63	尤度比	17.283	4	0.002
		%	20.60%	11.10%	25.40%	25.40%	17.50%	100.00%	線型と線型による連関	8.175	1	0.004
合計		度数	97	19	54	74	21	265	有効なケースの数	265		
		%	36.60%	7.20%	20.40%	27.90%	7.90%	100.00%				
組織風土の改善**	非受講	度数	102	7	62	23	6	200	Pearson のカイ 2 乗	16.438 ^a	4	0.002
		%	51.00%	3.50%	31.00%	11.50%	3.00%	100.00%				
	受講	度数	14	4	30	11	4	63	尤度比	17.287	4	0.002
		%	22.20%	6.30%	47.60%	17.50%	6.30%	100.00%	線型と線型による連関	13.786	1	0
合計		度数	116	11	92	34	10	263	有効なケースの数	263		
		%	44.10%	4.20%	35.00%	12.90%	3.80%	100.00%				

表 11 中長期の取り組みに関する回答状況の比較

		回答状況					合計	分析結果				
		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる		値	自由度	漸近有意確率(両側)		
新規の設備等	非受講	度数	101	12	22	27	21	183	Pearson のカイ 2 乗	4.182 ^a	4	0.382
		%	55.20%	6.60%	12.00%	14.80%	11.50%	100.00%				
	受講	度数	33	5	11	4	9	62	尤度比	4.482	4	0.345
		%	53.20%	8.10%	17.70%	6.50%	14.50%	100.00%	線型と線型による連関	0	1	0.993
合計		度数	134	17	33	31	30	245	有効なケースの数	245		
		%	54.70%	6.90%	13.50%	12.70%	12.20%	100.00%				
新規事業の立ち上げ↑	非受講	度数	146	4	13	11	9	183	Pearson のカイ 2 乗	8.204 ^a	4	0.084
		%	79.80%	2.20%	7.10%	6.00%	4.90%	100.00%				
	受講	度数	41	0	10	6	5	62	尤度比	8.655	4	0.07
		%	66.10%	0.00%	16.10%	9.70%	8.10%	100.00%	線型と線型による連関	4.722	1	0.03
合計		度数	187	4	23	17	14	245	有効なケースの数	245		
		%	76.30%	1.60%	9.40%	6.90%	5.70%	100.00%				
中期経営計画の策定**	非受講	度数	125	8	29	13	8	183	Pearson のカイ 2 乗	18.245 ^a	4	0.001
		%	68.30%	4.40%	15.80%	7.10%	4.40%	100.00%				
	受講	度数	26	2	21	11	2	62	尤度比	17.311	4	0.002
		%	41.90%	3.20%	33.90%	17.70%	3.20%	100.00%	線型と線型による連関	11.372	1	0.001
合計		度数	151	10	50	24	10	245	有効なケースの数	245		
		%	61.60%	4.10%	20.40%	9.80%	4.10%	100.00%				
事業承継への対応	非受講	度数	104	8	25	33	14	184	Pearson のカイ 2 乗	3.368 ^a	4	0.498
		%	56.50%	4.30%	13.60%	17.90%	7.60%	100.00%				
	受講	度数	30	4	8	11	9	62	尤度比	3.141	4	0.535
		%	48.40%	6.50%	12.90%	17.70%	14.50%	100.00%	線型と線型による連関	1.633	1	0.201
合計		度数	134	12	33	44	23	246	有効なケースの数	246		
		%	54.50%	4.90%	13.40%	17.90%	9.30%	100.00%				

さらにマーケティング・業務プロセス面で「販路の開拓」、中長期の取り組みにおいては「新規事業の立ち上げ」に受講が有意に影響を与えていた。「販路の開拓」や「新規事業の立ち上げ」には必然的に企業がどのように成長を目指すかという中期経営計画が必要となるため、これもある意味で当然の結果であろう。いずれにせよ、受講企業の経営者が成長を志向していることは、「きんしん経営塾」が企業の成長促進に一定の効果があつたことを示している。

6. むすびにかえて

本稿では主に海外の先行研究に基づいて、経営者に対する教育プログラムが企業のパフォーマンスに

ポジティブな影響を与える可能性を紹介し、わが国において経営者教育プログラムを普及させる意義を指摘した。そのうえで、実際の経営者教育プログラムの事例として、金沢信用金庫による「きんしん経営塾」を取りあげ、その教育効果を検証した。分析の結果、受講企業の人事面や中期経営計画の策定、成長志向などの定性的な経営努力に対して有意にポジティブな影響が認められた。一方で残念ながら現状では売上や営業利益、従業員の増加などの定量的な項目に対して「きんしん経営塾」が有意にポジティブな影響を与えたとは認められなかった。しなしながら、家森・北野（2017）でも確認したとおり中期経営計画の策定などの経営努力は今後の企業パフォーマンスの向上につながる可能性が高く、「きんしん経営塾」の受講が中長期的な企業業績の改善や企業の改革につながることを期待される。これらの結果から、地域金融機関が「きんしん経営塾」のような経営者教育プログラムは、地域での雇用の質の向上に寄与するとともに、中長期的な視点から持続可能な経営を目指す経営者の育成や、企業の成長の促進に対して一定の効果があり、地域経済に対してポジティブな影響をもたらす可能性を持っている。

今回の調査結果については「きんしん経営塾」のプログラムの効果と、受講企業の経営者自身が持つ企業経営の改善に対する意欲の影響とを明確に区別できていないという重要な課題がある。また本稿は「きんしん経営塾」という1つの経営者教育プログラムの事例を分析したに過ぎず、北陸新幹線の開業効果によって非常に業況の良いタイミングで得られた示唆である可能性も排除し切れていない。さらにサンプル数が少ないこともあり、企業規模別や業種別などでの分析には至らなかった。加えて先行研究で取り上げた海外の経営者教育プログラムにおいては、金融リテラシーを組み込むことの効果が着目されているにもかかわらず、「きんしん経営塾」が必ずしも金融リテラシーを意識したものではなく、金融リテラシーの向上が経営者の能力に与える影響を全く分析できていない。これらは今後の課題である。しかしながら、大企業と比べて経営資源の乏しい中小企業にとって、経営者の経営スキルがより重要なことは間違いない。本稿の調査結果が中小企業経営者の経営スキル向上に対する意欲の喚起や、中小企業経営者に対する経営者教育プログラムの普及、ひいては経営者教育プログラムに関する研究の拡大などにつながれば幸いである。

参考文献

- 安田武彦（2014）「中小企業政策情報の中小企業への認知普及—小規模企業を対象にした考察」、*RIETI Discussion Paper Series*, 14-j-049。
- 家森信善・北野友士（2017）「中小企業経営者の経営能力と金融リテラシー—2016年調査の概要—」、*RIEB Discussion Paper Series*, DP2017-J02。
- Adomako, S. and A. Danso (2014), “Financial Literacy and Firm Performance: The moderating role of financial capital availability and resource flexibility,” *International Journal of Management and Organizational Studies*, Vol. 3, No. 4.
- Biji, H. K. (2012), “Financial Literacy: An Essential Tool for Empowerment of Women through Micro-finance,” *Stud Home Com Sci*, Vol. 6, No.2.
- Brooks, W., K. Donovan, and T. R. Johnson (2015), “Local Knowledge and Managerial Capital: Evidence from Kenyan Microenterprises,” (<https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/uploads/department-economics/donovan-localknowledgemandmanagerialcapital-evidencefromkenyanmicroenterprises.pdf> (2016年8月31日閲覧))。

- Brown, T. C., and D. Hanlon (2016), "Behavioral Criteria for Grounding Entrepreneurship Education and Training Programs: A Validation Study," *Journal of Small Business Management*, Vol.54, No.2, pp.399-419.
- Bruhn, M. and B. Zia (2011), "Stimulating Managerial Capital in Emerging Markets: The Impact of Business and Financial Literacy for Young Entrepreneurs," *Policy Research Working Paper* No. 5642, The World Bank Development Research Group Finance and Private Sector Development Team.
- Drexler, A., G. Fischer, and A. Schoar (2014), "Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb," *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 6, Issue 2, pp.1-31.
- Ekanem, I. (2013), "Influences on the behavior of black and minority ethnic (BME) communities towards debt and bankruptcy," *International Journal of Consumer Studies*, Vol.37, Issue 2, pp.199-205.
- Fayolle, A. and B. Gailly (2015), "The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence," *Journal of Small Business Management*, Vol.53, No.1, pp.75-93.
- Kyrö, P. (2015), "The Conceptual Contribution of Education to Research on Entrepreneurship Education," *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.27, No.9-10, pp.599-618.
- Plakalovic, N. (2015), "Financial Literacy of SMEs Managers," *Management, Knowledge and Learning Joint International Conference 2015*, pp.409-416.
- Rauch, A., and W. Hulsink (2015), "Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior," *Academy of Management Learning & Education*, Vol.14, No.2, pp.187-204.
- Saraiva, H. I. B., and V. M. S. Gabriel (2016), "Entrepreneurship and Education in the European Union: Students' Perception on The Subject," *The International Journal of Management Science and Information Technology*, Issue 22, pp.40-58.
- Visco, I. (2015), "Special Governors' session on advancing financial literacy through policy and research – Remarks by Ignazio Visco, Governor of the Bank of Italy," *Harnessing financial education to spur entrepreneurship and innovation*, 3rd OECD/GFLEC Global Policy Research Symposium to Advance Financial Literacy, Paris, May 7, 2015.

特別調査

「中小企業における新幹線開業効果と対策」

※本調査は経済産業研究所による地域経済プログラム「地方創生に向けて地域金融に期待される役割—地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して—」の一環として、金沢信用金庫と北野友士（金沢星稜大学経済学部准教授）の共同により行われます。

問1. 回答者ご自身について当てはまるものとして、以下から該当するものを一つお選びください。

1. 会長 2. 社長 3. 専務・常務 4. 取締役 5. 個人事業主 6. 1～5に該当する者の親族 7. その他

問2. 直近の決算期末時点での貴社の資本金として、以下から該当するものを一つお選び下さい。

1. 100万円以下 2. 100万円超～300万円以下 3. 300万円超～500万円以下 4. 500万円超～1000万円以下
5. 1000万円超～5000万円以下 6. 5000万円～1億円以下 7. 1億円超 8. その他（個人事業の場合など）

問3. 直近の決算期末時点での貴社の常用従業員数（役員・家族を含む）は何人でしたか。以下から該当する番号を一つお選びください。

1. 1人 2. 2-5人以下 3. 6-10人 4. 11-20人 5. 21-50人 6. 51-100人
7. 101-300人 8. 301人以上 9. わからない

問4. 貴社の現在の主要な事業を、下記の中から一つお選びください。

1. 製造業 2. 建設業 3. 卸売業 4. 小売業 5. 宿泊業・飲食サービス業
6. 理容・美容業 7. その他のサービス業 8. 上記以外

問5. 貴社の直近の決算期における業績について、その前の事業年度との比較としてそれぞれ当てはまるものを一つお選びください。

売上の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10%～15%未満 4. 15%～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
営業利益の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10%～15%未満 4. 15%～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない
従業員の増加率	1. 0～5%未満 2. 5～10%未満 3. 10%～15%未満 4. 15%～20%未満 5. 20%以上 6. 減少した 7. わからない

問6. 貴社が直近に決算を迎えた事業年度における取り組みについて、次の各質問について評価してください。

質問項目	あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
仕入れ先を変更した	1	2	3	4	5
仕入れ先を増やした	1	2	3	4	5
販路もしくは新規顧客を増やした	1	2	3	4	5
コストの削減を図った	1	2	3	4	5
商品・サービスの差別化を図った	1	2	3	4	5
金融機関からの借入れ条件が良くなった	1	2	3	4	5
メインバンクを変更した	1	2	3	4	5

借入を増やした	1	2	3	4	5
増資を行った	1	2	3	4	5
多様な人材を雇うようになった	1	2	3	4	5
人事評価制度を見直した	1	2	3	4	5
人材育成に力を入れた	1	2	3	4	5
従業員の賃金・給与・時給を増やした	1	2	3	4	5
組織風土が改善した	1	2	3	4	5
新規の設備投資を行った	1	2	3	4	5
新規事業を立ち上げた	1	2	3	4	5
中期経営計画を策定もしくは改訂した	1	2	3	4	5
事業承継を考えるようになった（実際に社長が交代した場合を含む）	1	2	3	4	5

問7. 経営者もしくは経営幹部が「きんしん経営塾」に参加した企業の方のみお答えください。貴社が参加した、もしくは参加している「きんしん経営塾」をお選びください。

1. 第1期（平成26年度） 2. 第2期（平成27年度） 3. 第3期（平成28年度）

以上です。お忙しいところご協力をいただきましてありがとうございました。