

地域金融機関による経営者教育が企業経営に与える影響の検証

—金沢信用金庫による取り組み事例—*

桃山学院大学経済学部准教授

北野 友士

(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

(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といえるが、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。経営者やその予備軍に対して、経営スキルを磨くための経営者教育プログラムを受講する機会を提供することは、中小企業における業績の改善や経営革新、ひいては地域経済の活性化などの効果をもたらさう。そこで本稿では、金沢信用金庫が開講している『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。これらの結果には経営者自身の意欲も影響していると推察されるが、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可能性が示唆される。

*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—」の成果である北野(2017)を加筆・修正したものである。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・ペーパー検討会の出席者から多くの有益なコメントをいただいた。さらに『信金中金月報』の匿名のレフェリーからは、本稿に対して的確な指摘や助言をいただき、分析内容が飛躍的に改善した。ここに記して感謝の意を表したい。なお本稿に誤りがあれば、それは筆者の責任である。

I. 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30年度の『中小企業白書』を確認してみると、経営力強化・生産性向上、事業承継・再編・統合、インバウンドの拡大、安定した事業環境の整備、災害からの復旧などさまざまな中小企業施策が講じられようとしている。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ります。社内外でさまざまな訓練を受けた大企業の経営者であっても、必要に応じてアドバイスを求めている。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、中小企業における業績の改善や経営革新を促進し、ひいては地域経済の活性化にも資するものである。

そこで本稿では、金沢信用金庫が開講している『きんしん経営塾』の事例を分析し、地域金融機関による経営者教育が中小企業の経営に与える影響について検証する。またその検証を通じて、地域金融機関等が経営者教育に取り組む意義を明らかにし、中小企業経営者による経営スキルの向上やその意欲の喚起を促す重要性も示したい。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』の受講企業と、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含意をまとめるとともに、今後の課題について述べる。

Ⅱ. 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テーマであり、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) は、起業家が選択した事業と、起業家のバックグラウンドなどを構成する行動との関係を観察し、起業家のバックグラウンドが雇用や売上などに有意に影響していることを指摘した。

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。さらに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。

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ている。Bruhn and Zia (2011) はボスニア・ヘルツェゴヴィナにおいてマイクロクレジットのサービスを提供している財団からの借入のある顧客445名 (18~35歳) をランダムに選定し、3分の2を経営・金融教育プログラムに招待する処置群とし、残り3分の1を対照群として調査を行った。処置群はさらに最初の5単元のみを受講する者と、追加的に金融危機に関する問題を扱う単元も受講する者へと分けられた。Bruhn and Zia (2011) は事前に金融や経営の知識などを計測したうえで、約6か月間の経営者教育プログラムを実施し、その約5か月後から電話での事後調査を行った。なお処置群のうち実質的にプログラムに参加したのは39%にとどまったという。調査の結果、経営の知識等の不足が倒産確率や開業率に影響を与えないとは言えないが、経営者教育プログラムが経営実務や

投資、貸出条件に有意な影響を与えたと結論付けている。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、業績や売上をより改善したという。

Drexler *et. al.* (2014) はドミニカ共和国で個人事業主に対して、標準的な会計教育プログラムと、金融上の意思決定に関する経験則 (rules of thumb) を教育するプログラムとを対象を分けて実行し、何も処置を施さない対照群との比較を試みた。なお金融上の意思決定に関する経験則とは、企業の口座と個人の口座を分ける必要性に焦点を当てたものである。口座を分けることに期待される教育効果は、事業そのものの持続可能性や収益性を監視できるようにすることと、事業にかかる運転資本を食いつぶさないようにすることの2つである。分析の結果、金融上の意思決定に関する経験則のプログラムを受けた処置群は、対照群と比較して、事業と個人の口座の分別、事業費用の蓄え、財務報告書の質、収益など検証したほとんどの項目で統計的に有意な改善が認められたという。これに対して、標準的な会計教育プログラムを受けた処置群は、対照群と比較して、統計的に有意な改善が認められたのは事業費用の蓄えのみであった。Drexler *et. al.* (2014) はこれらの結果から、金融リテラシー教育を含む経営者教育プログラムの有用性を導き出している。

Adomako and Danso (2014) はガーナのベンチャー企業を対象に、内部資源論 (Resource-

Based Views, RBV) の観点から金融リテラシー、資金の利用可能性、および資源の流動性と企業業績との関係について検証した。ここで Adomako and Danso (2014) は月次決算書を作成しているか、月次決算書を検証しているか、などの質問を通じて金融リテラシーを評価している。また資金の利用可能性については、自社の成長に必要な資金の利用可能性に関する満足度を質問することで評価している。さらに資源の流動性については、主要な経営資源が幅広い事業活動に活用されているか、主要な経営資源に代替的な利用可能性があるか、などの質問によって評価している。そして、これらの要素を説明変数、ROE や ROA に基づいて評価した企業業績を被説明変数として回帰分析を行い、金融リテラシーが企業業績と有意に正の関係であることを結論付けた。加えて特に資金の利用可能性や資源の流動性が高い場合において、金融リテラシーが企業業績を向上させることを見出した。

その他にもインドのマイクロファイナンス利用者への調査に基づいて金融リテラシー教育プログラムが女性のエンパワーメントに寄与したと指摘する Biji (2012) がある。また 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^(注1)。そして Ekanem

(注)1. 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。

(2012) は黒人や少数民族の起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。

イタリア銀行総裁のイニャーツィオ・ヴィスコ氏は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)。近年はOECDも中小企業経営者や潜在的な起業家に対する金融教育の効果に着目している (Atkinson, 2017)。一方で、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おらず、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かったと指摘している。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、教育投資の効果の見えにくさに、ジレンマがあることを指摘している。

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リテラシー強化を含む経営者教育プログラムを実行することの有用性を示している。また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プログラムが有用だとしても効果が見えにくいというジレンマも指摘されていた。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を実証するのは容易ではなく、わが国における先行研究も皆無といえる。そのため本稿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) との関係性を考察した。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。一方で家森・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、経営者教育プログラムの受講がもたらす企業業績や企業行動への影響を検証する。そしてその検証を通じて、わが国における経営者教育プログラムの有効性や可能性を明らかにしたい。

Ⅲ. 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。この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。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^(注2)。

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を構築する、(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、『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、2015年度に第2期、2016年度に第3期が開講され、その後も毎年開講されている。『きんしん経営塾』のプログラム例は図表1のとおりである。

図表1のとおり、『きんしん経営塾』は自

(注)2. 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社であったという。

図表1 『きんしん経営塾』のプログラム例
(第2期の構成)

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① SWOT 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 組織の活性化と人財育成
6	財務体質の改善と戦略的中期経営計画の運用

(備考) 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。

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、人財育成、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る。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が、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、という内容であった。決して奇をてらった特殊なスタイ

ルではなく、良い意味で非常にオーソドックスなものであった。

『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図表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。

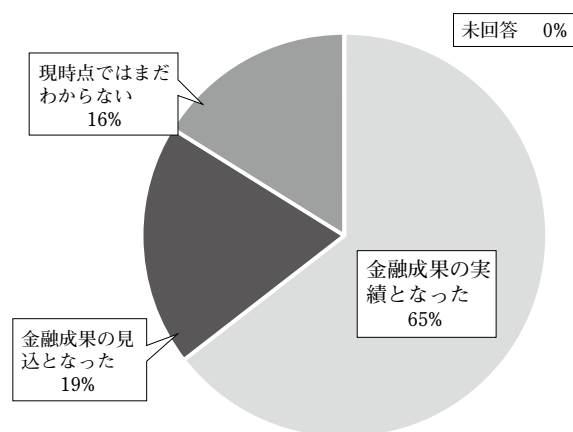
また既述のとおり、『きんしん経営塾』の特徴として、単に企業の経営者を集めて経営に必要な知識を得てもらうだけにとどまらず、金沢信用金庫側も受講者の企業を担当している渉外担当者が一緒に受講する点が挙げられる。その目的は経営者と共同での受講を通じて、地域密着型金融を推進することにある。第2期の『きんしん経営塾』が終了して2か月を経過した段階で、『きんしん経営塾』に参加した金沢信用金庫の職員に実施したアンケートの結果は図表3のとおりである。融資の実行や口座の開設につながるなど、何らかの金融成果の実績を得た職員が65%と

図表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%)

(備考) 1. 上記は第2期経営塾での結果
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。

図表3 職員アンケートの結果



(備考) 1. 回答者数31名
 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。

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。

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。

IV. 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』はその場の満足感が得られて

終わりではなく、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いる。『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図表4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、比較企業を選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

図表4 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104社（前事業年度には未受講であった第3期の40社を含む）、非受講企業（景気動向調査の対象企業）204社、合計308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。

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り、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^(注3)。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。

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(2016年度)の『きんしん経営塾』の受講企業は前事業年度においては未受講であったが、本稿においては経営塾を受講しようという経営者の意欲を示す対象として分析する。したがって第1期もしくは第2期を受講した64社を受講済企業、第3期のみを受講した40社を受講前企業とし、合計104社を受講企業として分析対象とする。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を行い、**図表5**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。**図表5**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、**図表6**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、非受講企業と比較して受講企業の経営努力がどの程度のものかを検証するためである。定性的な質問の設定にあたっては、**図表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努力を質問している。まず『きんしん経営

図表5 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

(注)3. 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。また調査の対象先についても、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。

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の内容もあり、人事面や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。

図表6 アンケートの実施概要

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
財務面	商品・サービスの差別化を図った
	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
人事面	増資を行った
	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
中長期の取り組み	従業員の賃金・給与・時給を増やした
	組織風土が改善した
	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）

(備考) 各項目について「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

回答企業の特徴は図表7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38.5%で最も多く、次いで「500万円超～1000万円以下」の27.6%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53.2%を占めている。

次に受講済企業と受講前企業、非受講企業の資本金についてみていく。受講済企業は「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%で最も多く、また受講前企業も「1000万円超～5000万円以下」が42.5%で最も多い。資本金からみた規模では非受講企業にやや大きい企業が多いが、受講済企業や受講前企業との大きな傾向の違いは見られない。

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「6-10人」の22.8%が最も多くなっており、「2-5人」の22.1%が続く、おおむね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」と「6-10人」で50%近くを占め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、受講済企業では「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、100人を超えるような企業はほとんどない。また受講前企業は「6-10人」が32.5%で最も多く、次いで「21-50人」が

図表7 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	N	4	16	16	50	77	16	6	12	197
		%	2.0%	8.1%	8.1%	25.4%	39.1%	8.1%	3.0%	6.1%	100.0%
	受講済	N	2	7	6	23	22	2	0	2	64
		%	3.1%	10.9%	9.4%	35.9%	34.4%	3.1%	0.0%	3.1%	100.0%
受講前	N	2	3	3	10	17	0	1	4	40	
	%	5.0%	7.5%	7.5%	25.0%	42.5%	0.0%	2.5%	10.0%	100.0%	
合計		N	8	26	25	83	116	18	7	18	301
		%	2.7%	8.6%	8.3%	27.6%	38.5%	6.0%	2.3%	6.0%	100.0%

		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	N	8	52	47	28	25	24	13	6	203
		%	3.9%	25.6%	23.2%	13.8%	12.3%	11.8%	6.4%	3.0%	100.0%
	受講済	N	2	14	10	10	19	6	1	2	64
		%	3.1%	21.9%	15.6%	15.6%	29.7%	9.4%	1.6%	3.1%	100.0%
受講前	N	1	2	13	9	12	1	1	1	40	
	%	2.5%	5.0%	32.5%	22.5%	30.0%	2.5%	2.5%	2.5%	100.0%	
合計		N	11	68	70	47	56	31	15	9	307
		%	3.6%	22.1%	22.8%	15.3%	18.2%	10.1%	4.9%	2.9%	100.0%

		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	N	50	29	18	37	13	3	31	17	198
		%	25.3%	14.6%	9.1%	18.7%	6.6%	1.5%	15.7%	8.6%	100.0%
	受講済	N	22	13	4	3	0	2	13	6	63
		%	34.9%	20.6%	6.3%	4.8%	0.0%	3.2%	20.6%	9.5%	100.0%
受講前	N	10	6	5	5	3	0	9	1	39	
	%	25.6%	15.4%	12.8%	12.8%	7.7%	0.0%	23.1%	2.6%	100.0%	
合計		N	82	48	27	45	16	5	53	24	300
		%	27.3%	16.0%	9.0%	15.0%	5.3%	1.7%	17.7%	8.0%	100.0%

30%で多くなっており、50人を超えるような企業はほとんどない。いずれにせよ、受講済企業や受講前企業は非受講企業と比較すると、100人を超えるような企業は少ないが、また50人以下の一定規模の企業が多いなど、分布に偏りがみられる。ただし、常用従業員数が「1人」という企業はほとんどない。

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27.3%が最も多く、次いで「その他のサービス業」の17.7%となり、「建設業」の16.0%、「小売業」の15.0%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、受講済企業は「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%であり、かなり極端な分布をしている。また受講前企業は「製造業」の25.6%が最も多く、次いで「その他のサービス業」の23.1%となっているが、受講済企業と比べると各業種に散らばっている。

以上のような回答状況を踏まえたうえで、受講済企業および受講前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済企業や受講前企業は資本金でみた場合はやや小規模であったが、常用従業員数でみた場合は

一定規模を確保していた。また主要な事業については、受講済企業も受講前企業も非受講企業と比較すると、やや偏りがみられた。そのため、次節以降での受講の影響に関する分析内容については、企業規模や業種の偏りに留意する必要があるのかもしれない。ただし、サンプルに大きな差異がみられるわけではなく、質問内容も企業規模や業種に大きく左右されるものではないと思われる。実際、先行研究でも経営者教育の影響に関する業種別の分析などは行われていない。回答企業の特徴の若干の違いには留意しつつ、次節では図表5や図表6の回答状況について分析する。

V. 経営者教育の効果の検証

本節では前傾の図表5および図表6の質問に対する回答状況に基づいて、経営者教育の効果を検証する。まず受講済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する。そして受講前企業と非受

講企業との比較も試みる。これらの分析を通じて、『きんしん経営塾』の効果を検証する。

1. 受講済企業と非受講企業との比較

ここでは受講済企業と非受講企業との比較を行う。まず業績について、図表8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済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、受講済企業の方が「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、今度は逆に受講済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は、『きんしん経営塾』の受講が売上や、営業利益、従業員の増加など定量

図表8 定量的な業績等に関する受講済企業と非受講企業の比較

		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	N	52	34	15	9	9	72	6	197		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	26.40%	17.30%	7.60%	4.60%	4.60%	36.50%	3.00%	100.00%	Pearsonのカイ2乗	1.701	6	0.945
	受講済	N	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	N	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	N	57	23	8	4	22	73	11	198		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	28.80%	11.60%	4.00%	2.00%	11.10%	36.90%	5.60%	100.00%	Pearsonのカイ2乗	5.923	6	0.432
	受講済	N	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	N	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	N	127	13	3	1	1	34	21	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	63.50%	6.50%	1.50%	0.50%	0.50%	17.00%	10.50%	100.00%	Pearsonのカイ2乗	7.962	6	0.241
	受講済	N	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	N	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%				

図表9 マーケティング・業務プロセス面での受講済企業と非受講企業の比較

		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	N	137	10	29	18	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.80%	5.00%	14.60%	9.00%	2.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	5.046	4	0.283
	受講済	N	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	4.378	1	0.036
合計	N	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%					
仕入先の増加	非受講	N	123	10	24	37	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	61.80%	5.00%	12.10%	18.60%	2.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.928	4	0.416
	受講済	N	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	1.962	1	0.161
合計	N	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	N	66	23	37	61	15	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	32.70%	11.40%	18.30%	30.20%	7.40%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	15.389	4	0.004
	受講済	N	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	11.905	1	0.001
合計	N	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	N	53	12	45	69	21	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	26.50%	6.00%	22.50%	34.50%	10.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	6.226	4	0.183
	受講済	N	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	3.992	1	0.046
合計	N	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	N	64	14	73	39	9	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	32.20%	7.00%	36.70%	19.60%	4.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	4.225	4	0.376
	受講済	N	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	3.136	1	0.077
合計	N	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)

的に把握可能な成果につながっているとの結果は得られなかった。

それでは外部からはわかりにくい定性的な経営努力についてはどうであろうか。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、図表9で確認したい。「仕入れ先の変更」、「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」という全ての項目で、受講済企業の方が「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計したポジティブな回答の割合が高い。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。

次に財務面での経営努力に関する受講の影響について、図表10で確認したい。図表10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、受講済企業の方がポジティブな回答の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、『きんしん経営塾』の受講が財務面に影響を与えているとの結果は得られなかった。

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、図表11で検証したい。図表11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

図表10 財務面での経営努力に関する受講済企業と非受講企業の比較業の比較

		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	N	70	5	78	30	19	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	34.70%	2.50%	38.60%	14.90%	9.40%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.167	4	0.53
	受講済	N	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	2.385	1	0.123
合計	N	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	N	185	1	15	—	1	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	91.60%	0.50%	7.40%	—	0.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.838	3	0.28
	受講済	N	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	0.238	1	0.626
合計	N	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	N	125	8	21	23	24	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	62.20%	4.00%	10.40%	11.40%	11.90%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.819	4	0.431
	受講済	N	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	0.79	1	0.374
合計	N	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	N	191	0	7	2	2	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	94.60%	0.00%	3.50%	1.00%	1.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.951	4	0.413
	受講済	N	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	0.001	1	0.982
合計	N	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%					

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、受講済企業の方がポジティブな回答の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。

最後に中長期の取り組みに関する受講の影響について、図表12で検証したい。図表12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、受講済企業の方がポジティブな回答の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。

以上で確認してきたように、『きんしん経営塾』の受講が、売上や営業利益、従業員の増加につながるなどの結論は得られなかった。調査対象とした期間は2015年度であり、2014年に受講した第1期の企業でもその前年に受講したばかりで、2015年に受講した第2期の企業に至っては受講中の事業年度であり、目に見える形で業績につなげることは難しかったのであろう^(注4)。しかしながら、定性的な経営努力に目を向けると、受講済企業はほとんど全ての項目で非受講企業よりも積

(注)4 念のため第1期の受講済企業のみで分析してみたが、業績面で非受講企業との比較において統計的に有意な差は認められなかった。

図表11 人事面での経営努力に関する受講済企業と非受講企業の比較

		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				
多様な人材の確保*	非受講	N	138	14	25	18	6	201	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	68.70%	7.00%	12.40%	9.00%	3.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	11.564	4	0.021
	受講済	N	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		N	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	N	144	16	27	11	3	201	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	71.60%	8.00%	13.40%	5.50%	1.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	18.589	4	0.001
	受講済	N	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		N	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	N	93	7	35	55	8	198	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	47.00%	3.50%	17.70%	27.80%	4.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	17.033	4	0.002
	受講済	N	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		N	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	N	84	12	38	58	10	202	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	41.60%	5.90%	18.80%	28.70%	5.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	18.243	4	0.001
	受講済	N	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		N	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	N	102	7	62	23	6	200	値	自由度	漸近有意確率(両側)	
		%	51.00%	3.50%	31.00%	11.50%	3.00%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	16.438	4	0.002
	受講済	N	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		N	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%				

極的な経営努力を行っており、「販路の開拓」、「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」、「多様な人材の確保」、「新規事業の立ち上げ」、および「中期経営計画の策定」において統計的に有意な差が認められた。これらの定性的な経営努力に関する分析結果から、『きんしん経営塾』の受講は中期的な視点から企業の成長や、地域における雇用の質の向上につながる可能性が示唆される。ただし、それらの経営努力が短期的な業績の向上に結び付くとは限らない。

2. 受講前企業と非受講企業との比較

前項で確認したとおり、受講済企業はほぼ全ての項目で非受講企業よりも積極的な経営努力を行っており、いくつかの定性的な経営努力の面で統計的に有意な差が認められた。しかしながら、そのすべてが『きんしん経営塾』の効果と断定することはできない。先行研究が指摘していた起業家精神と企業の業績や成長との関係と同様に、『きんしん経営塾』を受講するような経営者は意識が高く、その意欲が経営努力に結びついている可能性があるためである。ただし、受講済企業が行った経営努力に対して、事後的に経営者の

図表12 中長期の取り組みに関する受講済企業と非受講企業の比較

		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				
新規の設備等	非受講	N	101	12	22	27	21	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	55.20%	6.60%	12.00%	14.80%	11.50%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	4.182	4	0.382
	受講済	N	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	N	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	N	146	4	13	11	9	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	79.80%	2.20%	7.10%	6.00%	4.90%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	8.204	4	0.084
	受講済	N	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	N	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	N	125	8	29	13	8	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.30%	4.40%	15.80%	7.10%	4.40%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	18.245	4	0.001
	受講済	N	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	N	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	N	104	8	25	33	14	184		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	56.50%	4.30%	13.60%	17.90%	7.60%	100.00%	Pearson のカイ 2 乗	3.368	4	0.498
	受講済	N	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	N	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%					

意欲が与えた影響と『きんしん経営塾』の受講が与えた影響を区別することは不可能である。そこで本稿では、意欲と受講の影響を間接的に区別するため、2015年度の経営努力に『きんしん経営塾』の受講が影響を与えていない第3期（2016年度に受講）の受講企業を受講前企業として、非受講企業との比較を行う^(注5)。

まずは図表13でマーケティング・業務プロセス面での経営努力について確認してみよう。受講前企業は「仕入れ先の増加」、「販路の開拓」、および「コストの削減」で非受講企業よりもポジティブな回答の割合が高く、積極的にマーケティング・業務プロセスの改善

に取り組んでいたことがわかる。特に「仕入れ先の増加」と「販路の開拓」においては1%水準で統計的に有意な差が認められた。

次に図表14で財務面での経営努力について確認する。「メインバンクの変更」については、受講前企業がわずかながらポジティブな回答の割合が高いが、総じて財務面で非受講企業との差は小さい。統計的に有意な差も認められなかった。

続いて図表15で人事面での経営努力について確認してみたい。図表15のとおり、「人事評価制度の見直し」を除き、他のすべての項目で受講前企業は非受講企業よりもポジティブな回答の割合が高い。また「多様な人

(注)5 なお売上や営業利益の増加について受講前企業と非受講企業との間で統計的に有意な差は認められなかった。従業員数の増加率については受講前企業の方が増加の傾向が強く、5%水準で統計的に有意な差が認められた。常用従業員数でみた規模の違いが影響していると思われる。

図表13 マーケティング・業務プロセスに関する受講前企業と非受講企業との比較

		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	N	137	10	29	18	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.8%	5.0%	14.6%	9.0%	2.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.520	4	0.823
	受講前	N	28	3	5	4	0	40	尤度比	2.318	4	0.678
		%	70.0%	7.5%	12.5%	10.0%	0.0%	100.0%	線型と線型による連関	0.200	1	0.654
合計	N	165	13	34	22	5	239	有効なケースの数	239			
	%	69.0%	5.4%	14.2%	9.2%	2.1%	100.0%					
仕入れ先の増加**	非受講	N	123	10	24	37	5	199		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	61.8%	5.0%	12.1%	18.6%	2.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	15.530	4	0.004
	受講前	N	15	2	10	7	5	39	尤度比	12.996	4	0.011
		%	38.5%	5.1%	25.6%	17.9%	12.8%	100.0%	線型と線型による連関	7.833	1	0.005
合計	N	138	12	34	44	10	238	有効なケースの数	238			
	%	58.0%	5.0%	14.3%	18.5%	4.2%	100.0%					
販路の開拓**	非受講	N	66	23	37	61	15	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	32.7%	11.4%	18.3%	30.2%	7.4%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	14.630	4	0.006
	受講前	N	5	4	4	19	8	40	尤度比	14.528	4	0.006
		%	12.5%	10.0%	10.0%	47.5%	20.0%	100.0%	線型と線型による連関	11.996	1	0.001
合計	N	71	27	41	80	23	242	有効なケースの数	242			
	%	29.3%	11.2%	16.9%	33.1%	9.5%	100.0%					
コストの削減	非受講	N	53	12	45	69	21	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	26.5%	6.0%	22.5%	34.5%	10.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	6.866	4	0.143
	受講前	N	5	1	9	21	4	40	尤度比	6.550	4	0.162
		%	12.5%	2.5%	22.5%	52.5%	10.0%	100.0%	線型と線型による連関	2.972	1	0.085
合計	N	58	13	54	90	25	240	有効なケースの数	239			
	%	24.2%	5.4%	22.5%	37.5%	10.4%	100.0%					

図表14 財務面での経営努力に関する受講前企業と非受講企業との比較

		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	N	70	5	78	30	19	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	34.7%	2.5%	38.6%	14.9%	9.4%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.790	4	0.774
	受講前	N	18	1	14	4	3	40	尤度比	1.795	4	0.773
		%	45.0%	2.5%	35.0%	10.0%	7.5%	100.0%	線型と線型による連関	1.596	1	0.207
合計	N	88	6	92	34	22	242	有効なケースの数	242			
	%	36.4%	2.5%	38.0%	14.0%	9.1%	100.0%					
メインバンクの変更	非受講	N	185	1	15	0	1	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	91.6%	0.5%	7.4%	0.0%	0.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	6.934	4	0.139
	受講前	N	35	0	3	1	1	40	尤度比	5.212	4	0.266
		%	87.5%	0.0%	7.5%	2.5%	2.5%	100.0%	線型と線型による連関	1.773	1	0.183
合計	N	220	1	18	1	2	242	有効なケースの数	242			
	%	90.9%	0.4%	7.4%	0.4%	0.8%	100.0%					
借入の増加	非受講	N	125	8	21	23	24	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	62.2%	4.0%	10.4%	11.4%	11.9%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.148	4	0.887
	受講前	N	26	2	3	3	6	40	尤度比	1.200	4	0.878
		%	65.0%	5.0%	7.5%	7.5%	15.0%	100.0%	線型と線型による連関	0.029	1	0.864
合計	N	151	10	24	26	30	241	有効なケースの数	241			
	%	62.7%	4.1%	10.0%	10.8%	12.4%	100.0%					
増資	非受講	N	191	—	7	2	2	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	94.6%	—	3.5%	1.0%	1.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	1.236	3	0.744
	受講前	N	37	—	2	0	1	40	尤度比	1.436	3	0.697
		%	92.5%	—	5.0%	0.0%	2.5%	100.0%	線型と線型による連関	0.314	1	0.575
合計	N	228	—	9	2	3	242	有効なケースの数	242			
	%	94.2%	—	3.7%	0.8%	1.2%	100.0%					

図表15 人事面での経営努力に関する受講前企業と非受講企業との比較

		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				
多様な人材の確保*	非受講	N	138	14	25	18	6	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.7%	7.0%	12.4%	9.0%	3.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	14.202	4	0.007
	受講前	N	19	3	5	12	1	40	尤度比	11.783	4	0.019
		%	47.5%	7.5%	12.5%	30.0%	2.5%	100.0%	線型と線型による連関	8.480	1	0.004
合計	N	157	17	30	30	7	241	有効なケースの数	241			
	%	65.1%	7.1%	12.4%	12.4%	2.9%	100.0%					
人事評価制度の見直し†	非受講	N	144	16	27	11	3	201		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	71.6%	8.0%	13.4%	5.5%	1.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	8.077	4	0.089
	受講前	N	25	1	12	2	0	40	尤度比	8.064	4	0.089
		%	62.5%	2.5%	30.0%	5.0%	0.0%	100.0%	線型と線型による連関	1.320	1	0.251
合計	N	169	17	39	13	3	241	有効なケースの数	241			
	%	70.1%	7.1%	16.2%	5.4%	1.2%	100.0%					
人材育成の強化*	非受講	N	93	7	35	55	8	198		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	47.0%	3.5%	17.7%	27.8%	4.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	10.470	4	0.033
	受講前	N	11	2	7	14	6	40	尤度比	9.211	4	0.056
		%	27.5%	5.0%	17.5%	35.0%	15.0%	100.0%	線型と線型による連関	7.150	1	0.007
合計	N	104	9	42	69	14	238	有効なケースの数	238			
	%	43.7%	3.8%	17.6%	29.0%	5.9%	100.0%					
従業員の賃金等の増加*	非受講	N	84	12	38	58	10	202		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	41.6%	5.9%	18.8%	28.7%	5.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	10.345	4	0.035
	受講前	N	6	3	10	18	3	40	尤度比	11.517	4	0.021
		%	15.0%	7.5%	25.0%	45.0%	7.5%	100.0%	線型と線型による連関	9.176	1	0.002
合計	N	90	15	48	76	13	242	有効なケースの数	242			
	%	37.2%	6.2%	19.8%	31.4%	5.4%	100.0%					
組織風土の改善*	非受講	N	102	7	62	23	6	200		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	51.0%	3.5%	31.0%	11.5%	3.0%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	12.732	4	0.013
	受講前	N	12	3	11	12	2	40	尤度比	11.441	4	0.022
		%	30.0%	7.5%	27.5%	30.0%	5.0%	100.0%	線型と線型による連関	7.529	1	0.006
合計	N	114	10	73	35	8	240	有効なケースの数	240			
	%	47.5%	4.2%	30.4%	14.6%	3.3%	100.0%					

材の確保」は1%水準、「人材育成の強化」と「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」は5%水準で有意な差が認められた。「人事評価制度の見直し」については10%水準で有意な差が認められるが、受講前企業も非受講企業も積極的といえない。いずれにせよ、受講前企業が人事面においても積極的に経営努力を行っていたことがみてとれる。

最後に図表16で中長期の取り組みを確認する。図表16のとおり、「新規の設備投資」と「中期経営計画の策定」については受講前企業の方がポジティブな回答の割合が高いが、「新規事業の立ち上げ」については非受

講企業の方がポジティブな回答の割合が高い。また「事業承継への対応」についてはポジティブな回答の割合に大きな差はない。そしていずれの項目も統計的に有意な差は認められなかった。

以上で確認してきたように、受講前企業は多くの項目で非受講企業よりも積極的な経営努力を行っており、「仕入れ先の増加」、「販路の開拓」、「多様な人材の確保」、「人材育成の強化」、「従業員の賃金等の増加」、「組織風土の改善」において統計的に有意な差が認められた。これらの結果から、受講前企業も企業の成長を目指し、地域における雇用の質の

図表16 中長期の取り組みに関する受講前企業と非受講企業との比較

		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				
新規の設備投資	非受講	N	101	12	22	27	21	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	55.2%	6.6%	12.0%	14.8%	11.5%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	2.489	4	0.647
	受講前	N	17	2	6	7	7	39	尤度比	2.416	4	0.660
		%	43.6%	5.1%	15.4%	17.9%	17.9%	100.0%	線型と線型による連関	2.286	1	0.131
合計	N	118	14	28	34	28	222	有効なケースの数	222			
	%	53.2%	6.3%	12.6%	15.3%	12.6%	100.0%					
新規事業の立ち上げ	非受講	N	146	4	13	11	9	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	79.8%	2.2%	7.1%	6.0%	4.9%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	6.711	4	0.152
	受講前	N	28	3	5	3	0	39	尤度比	7.445	4	0.114
		%	71.8%	7.7%	12.8%	7.7%	0.0%	100.0%	線型と線型による連関	0.013	1	0.908
合計	N	174	7	18	14	9	222	有効なケースの数	222			
	%	78.4%	3.2%	8.1%	6.3%	4.1%	100.0%					
中期経営計画の策定	非受講	N	125	8	29	13	8	183		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	68.3%	4.4%	15.8%	7.1%	4.4%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	5.800	4	0.215
	受講前	N	19	2	11	4	3	39	尤度比	5.517	4	0.238
		%	48.7%	5.1%	28.2%	10.3%	7.7%	100.0%	線型と線型による連関	4.789	1	0.029
合計	N	144	10	40	17	11	222	有効なケースの数	222			
	%	64.9%	4.5%	18.0%	7.7%	5.0%	100.0%					
事業承継への対応	非受講	N	104	8	25	33	14	184		値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	56.5%	4.3%	13.6%	17.9%	7.6%	100.0%	Pearson のカイ 2 乗	5.642	4	0.227
	受講前	N	17	4	8	5	5	39	尤度比	5.201	4	0.267
		%	43.6%	10.3%	20.5%	12.8%	12.8%	100.0%	線型と線型による連関	0.975	1	0.324
合計	N	121	12	33	38	19	223	有効なケースの数	223			
	%	54.3%	5.4%	14.8%	17.0%	8.5%	100.0%					

向上に貢献していた可能性が示唆される。

3. 分析結果からみた経営者の意欲と受講の効果

ここでは本節での分析結果から受講の効果と経営者の意欲との関係を検証してみたい。まず受講前企業が多くの方で非受講企業よりも積極的な経営努力を行っていたことから、『きんしん経営塾』を受講するような経営者の経営スキル獲得への意欲が非常に重要であることが示唆される。今回の調査における受講前企業と受講済企業との比較は、純粋な事前と事後との比較にはなっておらず、受講時期や受講に至る経営環境も異なる。しかしな

がら、受講済企業による経営努力についても、忙しい身でありながらスキルアップのために経営塾を受講する経営者自身の意欲が大きく影響していることが推察される。

その一方で、受講済企業がほとんどの項目でポジティブな回答の割合が非受講企業を上回ったのと比較すると、受講前企業のポジティブな回答にややムラがみられることも確かである^{(注)6}。また統計的に有意な差が認められた項目に目を向けると、受講済企業も受講前企業も非受講企業と比較して人事面で統計的に有意な差が認められたが、「人事評価制度の見直し」については受講済企業だけが有意にポジティブであった。さらに受講前企

(注)6 調査対象とした経営努力に関する18の質問項目のうち、「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答した割合の合計について、受講済企業は16項目で非受講企業を上回ったのに対し、受講前企業は12項目であった。

業は「新規事業の立ち上げ」や「中期経営計画の策定」などで構成される中長期の取り組みについて、非受講企業との比較上、統計的に有意な差が認められる項目がなかった。これに対し、受講済企業は非受講企業に対して「中期経営計画の策定」や「新規事業の立ち上げ」の取り組みにおいて統計的に有意な差が認められた。今回の調査における受講済企業と受講前企業との間接的な比較から、『きんしん経営塾』の受講には、経営者の意欲の影響を考慮したとしても、人事面での取り組みの後押しや、中長期的な取り組みを促す効果が認められたといえる。

家森・北野(2017)における調査では、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割にとどまる一方で、中期経営計画の策定がなされていない企業ほど「2期連続赤字」の割合が高い傾向がみてとれた。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」と回答した受講済企業の割合は21.9%と2倍近い。これは『きんしん経営塾』の最終課題が「戦略的中期経営計画の運用」であることから生じる当然の結果である。今回の調査で受講済企業と非受講企業との比較から導き出された『きんしん経営塾』の効果は、その多くが経営者自身の意欲によるものである可能性は高い。しかしながら、そのような意識の高い経営者であっても、『きんしん経営塾』を受講することで、中長期的な経営の視点を獲得する効果があったことは間違いない。

VI. むすびにかえて

本稿では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』をとりあげ、その教育効果を検証した。分析の結果、『きんしん経営塾』の受講は、短期的な業績の向上に寄与するとは言えないが、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。一方で受講前企業に対する分析結果から、それらの経営努力は経営者自身の意欲が大きく影響している可能性も指摘できた。しかしながら、受講済企業と受講前企業との間接的な比較による『きんしん経営塾』受講の効果として、中長期的な経営努力を促す効果が認められた。そのため、受講企業の将来的な成長や業績の改善が期待される。

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に取り組むことは、意欲の高い経営者に対して、中長期的な視点から持続可能な成長を目指す経営者へとステップアップする機会を提供できることが示唆される。また経営者の意欲による影響が大きいことは確かであるが、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し、地域経済に対してポジティブな影響をもたらすことが明らかとなった。

ただし、今回の調査結果についてはいくつかの留意点がある。まず『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時期に得られた分析結果であることも間違いないであろう。また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。さらに今回の調査では受講の効果を検証するうえで、景気動向調査の調査対象企業をベンチマークとした。事後的な調査という制約のなかで対照群の恣意的な選択を避けたうえで、当地の企業の平均的なパフォーマンスとの比較ができた点からは最適な対照群であったが、海外の先行研究の対照群と比べると、受講企業にとってややハードルの高い比較対象であったかもしれない。そのため結果的に本稿は『きんしん経営塾』の効果について、やや過小評価している可能性がある。加えて先行研究で取り上げた海外の経営者教育プロ

ラムにおいては、中小企業経営者に対する金融リテラシー教育の効果が着目されているにもかかわらず、金融リテラシーの影響を全く分析できていない。企業規模や社齢、経営者の年齢などの初期条件をそろえたうえで、金融リテラシー等の事前調査を行い、経営者教育プログラムを受講するグループと、受講しないグループとを設定し、その後の企業業績を評価するというような形で、より厳密に教育効果を検証する研究がわが国でも必要とされているのであろう。これらは今後の課題である。

いずれにせよ、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であることは間違いない。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ることを期待したい。

〈参考文献〉

- ・北野友士（2017）「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—」、RIETI Discussion Paper Series 17-j-056。
- ・中小企業庁（2018）「平成30年度において講じようとしている中小企業施策」『中小企業白書』、pp.420-463。
- ・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.
- ・Atkinson, A. (2017) , “Financial Education for MSMEs and Potential Entrepreneurs”, *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, No. 43, OECD Publishing, Paris.
- ・Biji, H. K. (2012) , “Financial Literacy: An Essential Tool for Empowerment of Women through Micro-finance,” *Stud*

- 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-localknowledgeandmanagerialcapital-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.

<添付資料>

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[当時]）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
金融機関からの借り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。