

地方創生に向けた地域金融の役割 — 経営者教育の持つ可能性 —*

桃山学院大学
経済学部准教授
北野 友士



大阪夕陽丘学園短期大学
キャリア創造学科准教授
山崎 泉



～要旨～

人口減少期を迎えた我が国において、地域経済は厳しい環境に置かれており、地域金融機関も再編を含めたさまざまな経営努力が求められている。ただし、地域経済の主役である中小企業に対する支援策は、行政や地域金融機関による多様なメニューが存在するにもかかわらず、十分に活用されているとはいえない。そこで本稿では中小企業経営者の経営スキル、とりわけ金融リテラシーを向上させる経営者教育の持つ可能性を検証した。

中小企業経営者に対するアンケート調査から、自己資本比率を把握していたり、経営計画を策定していたりする経営者の企業は、そうでない企業と比べて、2期連続黒字の割合が高く、2期連続赤字の割合が低いことがわかった。また事前に創業希望者向けのセミナーを受講していた経営者は自己資本比率を把握し、経営計画を策定する傾向が認められた。さらに金沢信用金庫による「きんしん経営塾」の事例調査から、経営者教育が中小企業の経営改善や、地域における雇用の質の向上、中小企業の成長促進などに寄与する可能性が示唆された。これらの調査結果は地域金融機関による経営者教育の有用性を示唆している。

1 はじめに

日本創生会議・人口減少問題検討分科会が「成長を続ける21世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」（いわゆる増田レポート）を公表したのが、2014年5月であり、既に4年が過ぎている。増田レポートは、若年女性人口（20～39歳の女性人口）を人口の「再生産力」を表す簡明な指標として、多くの地域が将来消滅する恐れを指摘し、社会的にも大きなインパクトを与えた。増田レポートの内容にはさまざまな批判があるが、地方を中心とした人口減少に向き

合う機運を高めるという貢献を果たしたことは間違いないであろう。

ところで野村資本市場研究所（2015）が指摘するように、増田レポートは地方創生において地域金融が果たす役割については、「地域金融の再構築」など最優先のものに限った簡潔な指摘にとどまっている。そこで本稿では、地方創生に向けた地域金融の役割を考察し、特に地域金融機関が経営者教育に取り組む意義を検証する。第2節では先行研究に基づいて地方創生における地域金融の役割を考察したうえで、本稿の間

題意識を明確化する。第3節では海外での調査・研究を紹介しながら、経営者教育の近年の潮流や期待される効果について考察する。第4節では筆者が携わった2つの調査の分析結果に基づいて経営者教育の持つ可能性について検証する。第5節では本稿の結論を整理し、今後の課題について述べる。

2 地方創生における地域金融の役割

本節では先行研究に基づいて地方創生における地域金融の役割を考察し、本稿の問題意識を提示したい。なお先行研究について本来であれば、海外の地域金融に関するものも含めるべきかと思われるが、紙幅に制約があり、また我が国の現状把握と問題意識を優先するため、本邦の先行研究のみにとどめる。

(1) 我が国における地域金融の現状

まずは野村資本市場研究所(2015)に所収のいくつかの論文を確認する。まず宮本(2015)は少子高齢化の進展に伴う人口動態の変化から、これまでのような個人金融資産残高の増加が見込みにくいことを指摘している。そのうえで、地方から都市部への人口移動を背景として、相続が地方から都市部への金融資産の流出をもたらす可能性を示している。そして金融機関が人口動態の変化と向き合う必要性を指摘している。一方で野村(2015)は地方の人口消滅により地方からの人口流入がなくなると、都市部(東京圏)でも人口減少期に入り、深刻な医療・介護サービス不足が発生する恐れを指摘している。そのうえで、東京都民においても老後資金の形成、高齢期の就労、地方への移住などのライフ・プランニングが重要となることを指摘している。また小立(2015)は、そうした環境下においても、貸出金利息に依存する地域銀行の現状を指摘し、

地域銀行の再編と営業基盤の強化の必要性を論じている¹⁾。以上のような現状認識に基づいて、野村資本市場研究所(2015)ではさまざまな視点から地域活性化に資する地域の金融や資本市場のあり方を幅広く模索している。

次に地域金融機関の役割に焦点を絞った家森(2018)についても確認したい。家森(2018)は全国の地域金融機関の支店長向けにアンケートを実施し、地域金融機関の営業現場の現状と課題を明らかにしている。家森(2018)における調査でも他社との金利競争で貸出金利が低下している一方で、いまだに金利よりも融資量の確保を優先する傾向が見て取れる。他方、事業性評価にしっかり取り組んでいるという傾向もみられる。家森(2018)の分析では、事業性評価への取り組みと職場でのやりがいには相関関係がみられ、さらにそうした支店は社内で優良支店として評価されていることが示されている。また融資判断において非常に重視する項目として、「経営者の資質・やる気」や「財務の健全性や収益性」、「プロジェクト(ビジネスプラン)の質の評価」が上位を占めており、「提供された保証・担保」などは非常に重視する項目ではなくなりつつあることがみてとれる。

(2) 本稿の問題意識

ここまでで確認したように、人口減少と少子高齢化という量的・質的な人口動態が地域金融に深刻な影響を与えることが懸念されている。そのような地域経済を取り巻く厳しい環境のなかで、地域金融機関によるさまざまな取り組みも見られた。

ところで地域経済の主役である中小企業に対する支援策という面に目を向けると、地方創生の機運が高まる以前から多様なメニューが存在していた。しかしながら、安田(2014)は2000

年代に行われたきめ細かな中小企業に対する支援策が、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）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。当然ながら、情報の受け手側とは中小企業、より具体的にはその経営者を意味する。

そこで本稿は、地方創生に向けた施策の効果をより高めるためには、中小企業経営者の意欲や資質の向上が重要であるとの立場から、経営者教育の持つ可能性を検証する。

3 経営者教育の潮流

本節では近年の経営者教育の潮流を考察し、次節での我が国における現状分析につなげる。

(1) 起業家教育と経営者教育

ここでは経営者教育の潮流を考える上で、起業家教育との関係を整理しておきたい。起業家は成熟化した経済にイノベーションをもたらす存在であり、起業家教育は先進国において非常に関心を集めている。Brown and Hanlon（2016）は行動観察尺度法に基づき、観察した起業家の行動が、雇用や売上に有意な影響を与えていたという。また Saraiva and Gabriel（2016）はEU諸国における起業家教育と若年層の起業意欲との関係を検証している。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 Fayolle and Gailly（2015）はフランスでの起業家教育が必ずしもプラスではなかったことを指摘している。

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教育が起業家精神の喚起に効果があるのか、あるとすればどのような教育プログラムなのか、という点にあるといえる。

これに対し、Bruhn and Zia（2011）は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指摘している。たとえば Brooks *et. al.*（2015）はケニアの若い創業者向けにビジネストレーニングやメンターシップ（地元の創業成功者の紹介）を実施し、何も受講しなかった層と比較して、特にメンターシップ受講者で利益が25%増加したと指摘している。また Ekanem（2012）は黒人や少数民族の企業家等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、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。

経営者が経営能力を有していることは自明のことのように思える。しかしながら、さまざまな背景から経営者としての訓練を十分に受けることなく経営者となっているケースは我が国においても決して少なくない²⁾。また十分な訓練を受けて経営者になっている場合であっても、経済・経営環境の変化によって従前に受けた訓練の内容が陳腐化する可能性もある。そのため、経営者がビジネススキルを磨くための経営者教育の機会を提供することが重要となる。

(2) 海外における経営者に対する金融リテラシー教育

経営者に求められるビジネススキルは多岐にわたるが、近年注目されているのが、中小企業経営者に対する金融リテラシー教育である。イタリア銀行の Visco 総裁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)。

前掲の Bruhn and Zia (2011) はボスニア・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、金融経済教育プログラムの受講が実務や投資、借入条件などに対して有意な影響を与えていることが認められたとしている。また 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、簡素化金融教育プログラムとを対象群を分けて実行し、金融教育プログラムの方が金融上の行動や報告書の質、収入などの改善に寄与したという。さらに Adomako and Danso (2014) はガーナのベンチャー企業を対象にして、ベンチャー企業実務と金融リテラシーとの関係を検証し、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。

このような研究成果も踏まえ、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) は多くの国で中小企業が企業の大半を占め、雇用を創出し、国民所得に対して著しく貢献していることを指摘している。そのうえで中小企業が税負担や金融市場へのアクセスの困難さ、支援策等の欠如などさまざまな困難に直面しており、中小企業経営者に対する金融教育が課題の克服に寄与する可能性を指摘している。

我が国においても各地の商工会議所や地域金融機関等が創業者希望者向けのセミナーや経営塾などを提供している。しかしながら、そうした経営者や創業希望者向けの教育プログラムが十分に生かされているとはいえない³⁾。また我が国においてそのような創業希望者や経営者向けの教育プログラムが経営者の行動や企業の業績にどのような影響を与えたかを検証した研究

も皆無である。中小企業経営者の経営スキルを高めるための経営者教育を普及させるには、その効果を実証していく必要がある。

4 経営者教育の持つ可能性の検証

本節では筆者が携わった2つの調査を参照しつつ、我が国において経営者教育を活性化することが持つ可能性を検証したい。

(1) 経営者の金融リテラシーと経営能力

まずここでは家森・北野 (2017) の調査に基づいて、中小企業経営者の経営能力や金融リテラシーと企業業績との関係について検証する。家森・北野 (2017) は一般の事業会社の経営者3,000人を対象にして調査を行った。家森・北野 (2017) の調査は、金融・財務指標の把握と企業業績の間に関係があることを示している。表1のとおり、自社の自己資本比率について「わからない」と回答した経営者の企業は、「2期連続黒字」の割合がプラスの自己資本比率を把握している経営者の企業よりも低く、「2期連続赤字」の割合が高くなっている。経営者による自己資本比率の把握が企業業績に有意な影響を与えていることがわかる。一方で自己資本比率についてはプラスでさえあれば(債務超過でなければ)、自己資本比率の水準そのものが企業業績に与える影響はあまりなさそうである。重要なのは経営者がプラスの自己資本を維持し、把握する程度の金融リテラシーを有していることであると考えられる。

次に表2から経営計画の策定状況と企業業績との関係を検証する。表2のとおり、経営計画の策定状況は企業業績に有意な影響を与えている。特に計数の入った経営計画の策定状況について「わからない」と回答した経営者の企業は、

表 1 自己資本比率の把握と企業業績

自己資本比率		直近の当期純利益の状況				合計
		2期連続黒字	赤字から黒字	黒字から赤字	2期連続赤字	
0～20%未満	N	206	48	50	111	415
	%	49.6%	11.6%	12.0%	26.7%	100.0%
20%以上40%未満	N	115	23	20	35	193
	%	59.6%	11.9%	10.4%	18.1%	100.0%
40%以上60%未満	N	47	17	13	26	103
	%	45.6%	16.5%	12.6%	25.2%	100.0%
60%以上	N	115	17	33	45	210
	%	54.8%	8.1%	15.7%	21.4%	100.0%
債務超過	N	15	19	7	73	114
	%	13.2%	16.7%	6.1%	64.0%	100.0%
わからない	N	876	181	201	707	1965
	%	44.6%	9.2%	10.2%	36.0%	100.0%
合計	N	1374	305	324	997	3000
	%	45.8%	10.2%	10.8%	33.2%	100.0%
		値	自由度	漸近有意確率(両側)		
Pearson のカイ 2 乗		127.838	15	0.000		
尤度比		133.170	15	0.000		
線型と線型による連関		26.931	1	0.000		
有効なケースの数		3000				

出所) 筆者作成。

表 2 経営計画の策定状況と企業業績

計数の入った経営計画の策定状況		直近の当期純利益の状況				合計
		2期連続黒字	赤字から黒字	黒字から赤字	2期連続赤字	
銀行にも提出した経営計画がある	N	72	22	20	35	149
	%	48.3%	14.8%	13.4%	23.5%	100.0%
銀行には提出していないが経営計画はある	N	85	15	18	25	143
	%	59.4%	10.5%	12.6%	17.5%	100.0%
計数の入っていない大まかな経営計画は作成している	N	91	42	19	45	197
	%	46.2%	21.3%	9.6%	22.8%	100.0%
経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない	N	253	60	56	158	527
	%	48.0%	11.4%	10.6%	30.0%	100.0%
経営計画はない	N	651	116	158	519	1444
	%	45.1%	8.0%	10.9%	35.9%	100.0%
わからない	N	222	50	53	215	540
	%	41.1%	9.3%	9.8%	39.8%	100.0%
合計	N	1374	305	324	997	3000
	%	45.8%	10.2%	10.8%	33.2%	100.0%
		値	自由度	漸近有意確率(両側)		
Pearson のカイ 2 乗		79.604	15	0.000		
尤度比		76.473	15	0.000		
線型と線型による連関		31.807	1	0.000		
有効なケースの数		3000				

出所) 筆者作成。

「2期連続黒字」の割合において最も低く、「2期連続赤字」の割合において最も高くなっている。また「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」や「経営計画はない」と回答した経営者の企業も30%以上が「2期連続赤字」であり、何らかの形で経営計画を作成している経営者の企業の20%前後の数値との違いが目立つ。将来に向けた投資が異時点間の資源配分に関する意思決定であるという意味で、経営計画の策定は極めてファイナンスの要素が大きいと考えられる。そのため、経営計画の策定状況は経営者の金融リテラシーの高さとも結びついているといえる⁴⁾。

ここまで自己資本比率の把握および経営計画の策定状況でとらえた経営者の金融リテラシーが企業業績に与える影響を検証してきた。それ

では自己資本比率を把握したり、経営計画を策定したりする経営者はどのように生まれるのであろうか。家森・北野(2017)の調査では経営者としての準備状況と経営者の状況把握との関係についても確認している。まずは表3に基づいて、経営者としての準備状況と、経営計画の策定状況との関係をみていく。まず目を引くのは経営者になるために「特別な準備をしなかった」と回答した経営者のうち、実に86.3%が「わからない」もしくは「経営計画はない」と回答している点である。経営者、特に起業家はリスクをとって行動し、イノベーションをもたらしてくれる存在ではあるが、無計画な起業では持続的・継続的な企業経営は困難が予想される。これに対して、積極的に経営計画を策定しているのが、「銀行に相談に行った」や「創業者向け・

表3 経営者になる準備状況と経営計画の策定状況

経営者になるための準備状況	経営計画の策定状況						
	銀行にも提出した経営計画がある	銀行には提出していないが経営計画はある	計数の入っていない大まかな経営計画は作成している	経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない	経営計画はない	わからない	合計
以前つとめていた会社が倒産やリストラなどのためにやむを得ず、起業や転職をした	N 11	8	24	70	170	35	318
	% 3.5%	2.5%	7.5%	22.0%	53.5%	11.0%	100.0%
経営者になることを目指して準備をしていた	N 63	56	78	179	247	72	695
	% 9.1%	8.1%	11.2%	25.8%	35.5%	10.4%	100.0%
創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した	N 12	18	10	23	24	2	89
	% 13.5%	20.2%	11.2%	25.8%	27.0%	2.2%	100.0%
同様の事業を行っている会社で経験を積んだ	N 40	29	60	128	231	34	522
	% 7.7%	5.6%	11.5%	24.5%	44.3%	6.5%	100.0%
貴社の社内で経験を積んだ	N 32	26	30	76	98	17	279
	% 11.5%	9.3%	10.8%	27.2%	35.1%	6.1%	100.0%
貴社の取引先・親会社等での経験を積んだ	N 11	12	15	25	32	7	102
	% 10.8%	11.8%	14.7%	24.5%	31.4%	6.9%	100.0%
独学や学校等で必要な知識を身につけた	N 18	21	36	82	129	19	305
	% 5.9%	6.9%	11.8%	26.9%	42.3%	6.2%	100.0%
銀行に相談に行った	N 18	8	7	13	35	5	86
	% 20.9%	9.3%	8.1%	15.1%	40.7%	5.8%	100.0%
元手となる自己資金を貯金した	N 13	22	31	53	96	16	231
	% 5.6%	9.5%	13.4%	22.9%	41.6%	6.9%	100.0%
親族等の理解や支援を得た	N 13	16	24	73	101	26	253
	% 5.1%	6.3%	9.5%	28.9%	39.9%	10.3%	100.0%
その他の準備をした	N 12	12	33	76	96	47	276
	% 4.3%	4.3%	12.0%	27.5%	34.8%	17.0%	100.0%
特別な準備をしなかった	N 18	19	23	82	564	327	1033
	% 1.7%	1.8%	2.2%	7.9%	54.6%	31.7%	100.0%

出所) 筆者作成。

将来の経営者向けのセミナーに参加した」と回答した経営者である。特に「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」と回答した経営者は「経営計画はない」もしくは「わからない」と回答する割合が合計でも30%に満たない。

次に経営者となる前の準備状況と、自己資本比率の水準および把握状況との関係について、表4で確認する。ここでも目立つのが「特別な準備をしなかった」という経営者の実に80.6%が「わからない」と回答している点である。前掲の表1で確認したとおり、自己資本比率はプラスの水準であれば業績に大きな差はみられなかった。おそらくは企業の規模や成長段階によって最適な資本構成が異なるからであろう。しなしながら、自己資本比率を把握していないと

いうのは資本政策そのものが存在していないことを意味し、「特別な準備をしなかった」経営者の8割が十分な経営スキルを持ち合わせていない可能性を示している。逆に「わからない」という回答の割合が最も低かったのが、「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」回答者の40.4%である。この4割という数値も十分に低いとは思えないが、創業者や経営者向けのセミナーへの参加が経営者としてのスキルを身につける機会として相対的に優れていることは指摘できる。

以上より、プラスの自己資本比率を維持・把握することや、経営計画の策定は企業業績の安定(2期連続赤字の回避)につながっていた。また自己資本比率を把握したり、経営計画を策定したりする経営者は何らかの準備を行っており、

表4 経営者になる準備状況と自己資本比率

経営者になるための準備状況		自己資本比率						合計
		0～20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上	債務超過	わからない	
以前つとめていた会社が倒産やリストラなどのためにやむを得ず、起業や転職をした	N	62	17	10	21	18	190	318
	%	19.5%	5.3%	3.1%	6.6%	5.7%	59.7%	100.0%
経営者になることを目指して準備をしていた	N	109	82	31	69	30	374	695
	%	15.7%	11.8%	4.5%	9.9%	4.3%	53.8%	100.0%
創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した	N	23	12	8	4	6	36	89
	%	25.8%	13.5%	9.0%	4.5%	6.7%	40.4%	100.0%
同様の事業を行っている会社で経験を積んだ	N	76	54	23	49	28	292	522
	%	14.6%	10.3%	4.4%	9.4%	5.4%	55.9%	100.0%
貴社の社内で経験を積んだ	N	47	32	22	28	21	129	279
	%	16.8%	11.5%	7.9%	10.0%	7.5%	46.2%	100.0%
貴社の取引先・親会社等での経験を積んだ	N	20	11	4	9	10	48	102
	%	19.6%	10.8%	3.9%	8.8%	9.8%	47.1%	100.0%
独学や学校等で必要な知識を身につけた	N	51	22	17	26	15	174	305
	%	16.7%	7.2%	5.6%	8.5%	4.9%	57.0%	100.0%
銀行に相談に行った	N	11	10	4	11	6	44	86
	%	12.8%	11.6%	4.7%	12.8%	7.0%	51.2%	100.0%
元手となる自己資金を貯金した	N	39	25	13	37	9	108	231
	%	16.9%	10.8%	5.6%	16.0%	3.9%	46.8%	100.0%
親族等の理解や支援を得た	N	41	17	12	26	10	147	253
	%	16.2%	6.7%	4.7%	10.3%	4.0%	58.1%	100.0%
その他の準備をした	N	47	15	8	25	12	169	276
	%	17.0%	5.4%	2.9%	9.1%	4.3%	61.2%	100.0%
特別な準備をしなかった	N	94	25	13	42	26	833	1033
	%	9.1%	2.4%	1.3%	4.1%	2.5%	80.6%	100.0%

出所) 筆者作成。

特に創業者や将来の経営者向けのセミナーが有効である可能性が示唆された。そうしたセミナーに参加した経験を持つ経営者の割合はまだわずかであるが、経営者教育を普及させることが中小企業の経営改善や経営の安定性につながる可能性が示唆される。

(2) 経営者教育の実践例と効果

家森・北野（2017）に基づいて確認したとおり、自己資本比率の把握や経営計画の策定という経営者に求められる金融リテラシーの要素が、企業の業績にプラスの影響を与える可能性が示された。また割合は少なかったが、創業希望者や経営者向けのセミナーを受けた経営者においては自己資本比率を把握していなかったり、経営計画を策定していなかったりということが少ないこともわかった。これらの結果から経営者教育は中小企業の経営改善に有益な影響を与えられられる。

そこで本項では北野（2017）に基づいて具体的な経営者教育の実践事例とその効果を検証する。北野（2017）では金沢信用金庫の「きんしん経営塾」を事例として取り上げ、その効果を検証した。処置群は「きんしん経営塾」の受講企業の64社、比較対象である対照群は金沢信用金庫が行う景気動向調査の協力企業の204社、調査対象の合計は268社である。

北野（2017）による調査では残念ながら、受講企業と非受講企業との間で売上の増加、営業利益の増加、従業員数の増加という定量的に把握可能な成果について、統計的に有意な差が認められなかった。一方で、経営者の経営改善への取り組みについては、受講企業と非受講企業との間に違いがみられた。表5のとおり、「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」、「中期経営計画の策定」、および「新規事業の立ち上げ」の項目で統計的に有意な差が認められた。このことは「きんしん経営塾」の受講が企業の経営改善や、地域の雇用の質の向上、企業の成長促進などに寄与する可能性を示唆している。地域金融機関による中小企業経営者に対する経営者教育プログラムを通じた地方創生のイメージは図1のとおりである。経営者教育に取り組む主体を地域金融機関に限定する必要はないが、中小企業の経営改善や成長は地域金融機関自身にとっても資産の質の向上やビジネス機会の拡大につながると考えられる⁵⁾。

5 むすびにかえて

人口減少期を迎えたわが国において、地域経済が厳しい環境に置かれており、地域経済を支える地域金融機関も再編を含めたさまざまな経営努力が求められている。ただし、地域金融機関の取り組みのみならず、地域経済の主役である中小企業を支援する取り組みはさまざまありながら、十分に活用されていないことも指摘されていた。そこで本稿では中小企業経営者の経営スキルを向上させる経営者教育の持つ可能性を検証した。また近年の海外における経営者教育では経営者の金融リテラシーが注目されており、経営者の金融リテラシーと企業業績との関係についても検証した。

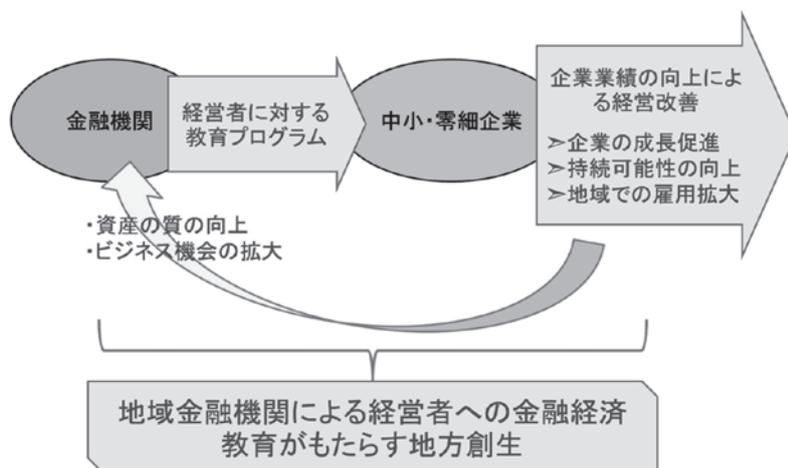
自己資本比率を把握していたり、経営計画を策定していたりする経営者の企業は、そうでない企業と比べて、2期連続黒字の割合が高く、2期連続赤字の割合が低かった。また割合こそ少なかったが、経営者になるための準備として創業者希望者向けのセミナーを受講していた経営者の企業は自己資本比率を把握していない割合や、経営計画を策定していない割合が低かった。

表5 受講企業と非受講企業との経営努力の比較

経営努力の項目	非受講／受講	N／%	ない	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	まあまあ	ややあてはまる	あてはまる	合計	分析結果		
											値	自由度	漸近有意確率(両側)
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	15.389	4	0.004	
	受講	N	8	3	19	26	8	64			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	12.5%	4.7%	29.7%	40.6%	12.5%	100.0%	尤度比	16.667	4	0.002	
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	11.564	4	0.021	
	受講	N	29	10	11	10	3	63			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	46.0%	15.9%	17.5%	15.9%	4.8%	100.0%	尤度比	11.08	4	0.026	
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	18.589	4	0.001	
	受講	N	31	2	19	9	2	63			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	49.2%	3.2%	30.2%	14.3%	3.2%	100.0%	尤度比	17.491	4	0.002	
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	17.033	4	0.002	
	受講	N	12	3	17	23	7	62			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	19.4%	4.8%	27.4%	37.1%	11.3%	100.0%	尤度比	17.728	4	0.001	
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	18.243	4	0.001	
	受講	N	13	7	16	16	11	63			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	20.6%	11.1%	25.4%	25.4%	17.5%	100.0%	尤度比	17.283	4	0.002	
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	16.438	4	0.002	
	受講	N	14	4	30	11	4	63			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	22.2%	6.3%	47.6%	17.5%	6.3%	100.0%	尤度比	17.287	4	0.002	
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	8.204	4	0.084	
	受講	N	41	0	10	6	5	62			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	66.1%	0.0%	16.1%	9.7%	8.1%	100.0%	尤度比	8.655	4	0.07	
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	18.245	4	0.001	
	受講	N	26	2	21	11	2	62			値	自由度	漸近有意確率(両側)
		%	41.9%	3.2%	33.9%	17.7%	3.2%	100.0%	尤度比	17.311	4	0.002	

注1) **: p<0.01, * : p<0.05, † : p<0.1 (以下、同じ)
 注2) 経営努力については2016年11月時点で直前に決算を迎えた事業年度における取り組み状況を質問している。
 注3) 紙幅の制約もあり、統計的な有意差が認められたもののみ掲載しているが、経営努力に関する18の調査項目のうち16項目で受講企業の方が積極的な経営努力を行っていた。

図1 地域金融機関による経営者教育がもたらす地方創生のイメージ



出所) 筆者作成。

さらに金沢信用金庫による「きんしん経営塾」の事例調査をみても、経営者教育の受講は中小企業の経営改善や、地域における雇用の質の向上、中小企業の成長促進などに寄与する可能性が示された。これらの調査結果は地域金融機関による中小企業の経営者に対する教育プログラムの有用性を示唆している。

本稿における検証は、自己資本比率の把握や経営計画の策定を中小企業経営者の金融リテラシーの高さを表すものとみなしており、間接的に中小企業経営者の金融リテラシーと企業業績との関係を検証しているにとどまる。また経営者教育については実践例の一つを取り上げたに過ぎない。これらは今後の課題としつつ、本稿の検証内容が経営者教育の普及や、中小企業経営者の経営改善に対する意欲の喚起につながれば幸いである。

【注】

*) 本稿は独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) 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—地域経済の雇用の質向上に貢献するための金融を目指して」における研究成果、および JSPS 科研費 JP17K03822 の助成を受けた研究成果の一部である。本稿の作成にあたっては研究プロジェクトに参加する機会をいただき、データの利用についてもご快諾いただくなど神戸大学経済経営研究所の家森信善教授に大変お世話になった。また RIETI のプロジェクトに参加された先生方や、DP 検討会の先生方からは本稿の原案に対して有益なコメントを頂いた。記して感謝したい。なお本稿において誤りがあればその責任は筆者らにある。

1) 今年 (2018 年) の 4 月には金融庁から金融仲介の改善に向けた検討会議がまとめた「地域金融の課題と競争のあり方」という報告書が出された。

金融仲介の改善に向けた検討会議 (2018) は、やはり人口減少下の地域経済において資金需要が低迷し、利ザヤも縮小するなかで地域金融機関の再編に関する検討内容を報告している。

2) 家森・北野 (2017) の調査では、経営者になる前にどのような準備を行ったかを尋ねた (複数回答可)。最も選択割合が高かったのは「特別な準備をしなかった」の 34.4% である。

3) 家森・北野 (2017) の調査では、創業者である経営者のうち「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」と回答したのは、わずか 3% であった。

4) ただし、家森・北野 (2017) で経営者に回答してもらった金融リテラシーテストの結果と、「中期経営計画を策定する能力」に対する自己評価との間には統計的に有意ではあるものの、弱い相関しかみられなかった。この結果については、家森・北野 (2017) で行った金融リテラシーテストが経営者に求められる金融リテラシーと適合していない、もしくは経営者が自身の中期経営計画の策定能力を適切に評価できていない、などの可能性が考えられる。いずれにせよ、今後は調査方法を見直す必要がある。

5) 筆者が経営者教育に取り組む主体として地域金融機関に期待する理由に、中小企業に対する情報提供ルートとして、金融機関が中核となるべきである、という安田 (2014) の提言に同意できるという点もある。

【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。

金融仲介の改善に向けた検討会議 (2018) 「地域金融の課題と競争のあり方」 (<https://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/kyousou/20180411/01>).

- pdf (2018年5月2日閲覧)。
- 小立敬 (2015) 「地域銀行の再編の背景と論点」、岩崎俊博 (編)・野村資本市場研究所 (著) 『地方創生に挑む地域金融—「縮小」阻止へ 金融資本市場からのアプローチ』、金融財政事情研究会、52-67 ページ。
- 野村亜紀子 (2015) 「一極集中・少子高齢化が進む東京都民のライフ・プランニング」、岩崎俊博 (編)・野村資本市場研究所 (著) 『地方創生に挑む地域金融—「縮小」阻止へ 金融資本市場からのアプローチ』、金融財政事情研究会、40-49 ページ。
- 宮本佐知子 (2015) 「相続が引き起こす個人金融資産移動の波」、岩崎俊博 (編)・野村資本市場研究所 (著) 『地方創生に挑む地域金融—「縮小」阻止へ 金融資本市場からのアプローチ』、金融財政事情研究会、12-19 ページ。
- 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。
- 家森信善 (編) (2018) 『地方創生のための地位金融機関の役割—金融仲介機能の質向上を目指して—』、中央経済社。
- 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 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-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.

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.

きたの ゆうじ

1999年3月神戸大学経営学部卒、民間企業勤務を経て、2008年3月大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了。博士（商学）。2008年4月ノースアジア大学経済学部専任講師、2011年4月金沢星稜大学経済学部准教授、2017年4月より現職。

「金融経済教育を推進する研究会」研究委員、日本FP学会幹事。

所属学会：日本金融学会、証券経済学会、信用理論研究会、日本FP学会、日本EU学会

【主な業績】

『危機の中のEU経済統合』（共著）文真堂、2018年
「ソブリンリスクに対する自己資本比率規制の対応と影響：イギリスの経験から」『証券経済学会年報』第51号、pp.35-47、2016年

「大学生への金融リテラシー調査に基づくFPへの示唆」（共著）第6回FP向上のための小論文コンクール最優秀賞受賞、2015年

やまさき いずみ

2007年3月京都産業大学大学院マネジメント研究科博士課程修了。博士（マネジメント）。2007年4月金沢星稜大学経済学部専任講師、2011年4月金沢星稜大学経済学部准教授、2018年4月より現職。

【主な業績】

『お松の方の経営指南』（共著）コンソーシアム石川、2011年

“Utilizing Financial Engineering for Corporate Fund Managers,” *The 13th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, No.53-1, 2012.

「金融リテラシーの向上がもたらすキャリア能力への影響の検証」（共著）『金沢星稜大学論集』第50巻第2号、pp.27-37、2017年
