

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

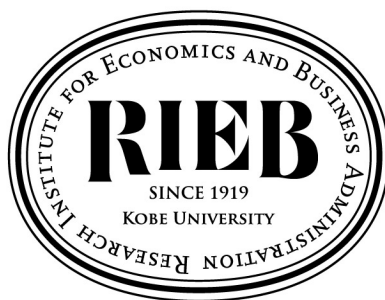
DP2017-J02

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—

家森 信善

北野 友士

2017年1月16日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

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—[#]

神戸大学経済経営研究所・教授 家森信善

金沢星稜大学経済学部・准教授 北野友士

<要旨>

地域創生を実現するためには、地域経済の担い手である中小企業の生産性を向上させることが重要であり、中小企業は地方創生の主役であるといえる。規模の小さな中小企業の経営改革においては経営者の役割が極めて大きいし、各種の経営支援も中小企業者の状況に合わせたものでなければ効果が乏しくなる。これまで、筆者らが行った調査によると、専門家や金融機関の側からの企業経営者の能力等に対する評価は必ずしも高くなかった。しかし、経営者自身の自己評価や経営能力が経営パフォーマンスに与える影響については未調査であった。そこで、筆者らは、2016年9月に、中小企業の経営者に対して、業績や経営管理の状況に加えて、経営者自身の能力や金融リテラシーについての調査を実施し、3000人からの回答を得ることができた。本稿は、その結果の概略を紹介するものである。

1. はじめに

地域創生を実現するためには、地域経済の担い手である中小企業の生産性を向上させることが重要であり、地域金融機関を含めて、様々な支援機関が中小企業に対する支援活動を展開している。しかしながら、主役は中小企業であり、各種の支援の有効性は、中小企業の経営者がそれを的確に利用できるかにかかっており、企業経営者の能力や意欲は非常に重要な問題である。しかしながら、しばしば支援機関からは、中小企業側の意欲や意識の低さが問題にされることがある。

たとえば、家森・富村・高久(2015)では、地域金融機関の支店長1350人から回答を得ているが、当該支店長の在籍している支店として実施しているビジネスマッチングの課題を質問してみたところ、「紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない」をあげる支店

[#] 本稿は、科学研究費による共同研究(15K130525、15H03366、16H02027)および、家森がファカルティフェローとして実施している経済産業研究所での共同研究の成果の一部である。

長が 47.0%、「意欲のある取引先が少ない」が 19.6%にも達していた。

一方、家森・米田(2016)では、税理士、公認会計士、弁護士といった専門家 700 人から回答を得ているが、「あなたの経験から、中小企業等の経営者のうち、(1)金融の基本的な知識（たとえば、割引現在価値の概念）を持っている割合、(2)自社の財務状況を的確に把握できている割合、(3)中長期的な経営方針を持っている割合、はそれぞれどの程度だと思いますか。」と尋ねてみた。その結果が表 1 である。

たとえば、6 割以上の経営者が持っていると判断をしている専門家の比率を見ると、「金融の基本的な知識」に関しては 28.0%、「自社の財務状況を的確に把握できている」に関しては 28.9%、「中長期的な経営方針を持っている」は 23.8%にとどまっている。つまり、多くの専門家は、企業経営者の能力についてあまり高い評価をしていないのである。

家森はこれまで、中小企業者に対して様々なアンケートを実施してきたが、経営者自身の経営能力や金融リテラシーについては調査していなかった。そこで、2016 年 9 月に、経営能力の不足が中小企業の経営改善が進まない理由となっているのかなどを調べるために、アンケート調査を実施してみることにした。本稿は、その結果の概要を紹介するものである。

表 1 専門家から見た中小企業者の能力評価

	n	80%	60%	40%	20%	20%未満	わからない
		以上 ~ 100%	以上 ~ 80% 未満	以上 ~ 60% 未満	以上 ~ 40% 未満		
金融の基本的な知識を持っている割合	700	89	107	168	121	103	112
	100	12.7	15.3	24.0	17.3	14.7	16
自社の財務状況を的確に把握できている割合	700	91	111	188	122	79	109
	100	13.0	15.9	26.9	17.4	11.3	15.6
中長期的な経営方針を持っている割合	700	62	102	177	125	121	113
	100	8.9	14.6	25.3	17.9	17.3	16.1

2. 調査の実施概要

本調査は、楽天リサーチの web モニター登録している企業経営者 3000 人を対象にすることとし、2016 年 9 月 13 日から 15 日までの期間に実施した。

本調査の対象 3000 人に絞るために、具体的に次のようなスクリーニングのための質問を行った。まず、会社内での地位として「会長」や「社長」、「専務・常務」、「個人事業主（共

同経営者を含む)」と回答をした人のみを対象とした。したがって、代表権のない副社長・専務・常務や平取締役は対象者から外すことにした。次に、本調査の趣旨から、その会社の業務が金融業やコンサルタント業などではないこと、つまり、逆に言えば、一般事業会社を対象にすることにした¹。

その結果、回答者 3000 人の役職は表 2 の通りである。個人事業主が 1875 人 (62.5%)、法人企業の社長が 1007 人 (33.6%) となっており、企業 (事業) の意思決定を行う立場の人が回答者となっていることが確認できる。

表 2 回答者の役職

	N	%
全体	3000	100.0
代表権のある会長	44	1.5
代表権のない会長	16	0.5
社長	1007	33.6
代表権のある副社長	18	0.6
代表権のある専務・常務	40	1.3
個人事業主 (共同経営者を含む)	1875	62.5

(注) 複数の会社に関係している場合は、もっとも重要な会社における地位

3. 回答者の特徴

本節ではアンケートの本文とは別に、楽天リサーチから提供された回答者の属性を確認する。表 3 は年齢および性別でみた回答者の分布である。さすがに 10 代の企業経営者はおらず、20 代も全体で 0.2%にとどまり、30 代で 5.5%、40 代で 29.0%、50 代で 41.1%と年齢を重ねるごとに増加し、60 代以降は減少傾向となっている。この 50 代をピークとする傾向は男女とも共通である。性別の割合でみると、男性が 91.7%と圧倒的に多く、女性は 8.3%にとどまった²。

次に回答者の都道府県別の分布をみておく。詳細は省くが、表 4 のとおり、全国すべての都道府県から回答を得ている。

¹ 具体的には、「銀行、信用金庫、保険会社、証券会社およびその子会社・関連会社」、「貸金業者、保険代理店などの金融関係の業務」、「税理士、会計士、弁護士などの士業」、「FP 事務所や経営コンサルタント会社」と回答した人を除外することにした。

² 帝国データバンクがまとめた「2015 年全国女性社長分析」によると、2014 年時点での男性社長 92.5%に対し、女性社長は 7.5%であったので、本アンケートの回答者の性別の割合と概ね一致している。

表 3 回答者の年齢および性別の分布

		n/%	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
全体		3000	0	7	166	871	1234	633	89
		100.0	0.0	0.2	5.5	29.0	41.1	21.1	3.0
性別	男性	2751	0	5	138	787	1142	598	81
		91.7	0.0	0.2	4.6	26.2	38.1	19.9	2.7
	女性	249	0	2	28	84	92	35	8
		8.3	0.0	0.1	0.9	2.8	3.1	1.2	0.3

表 4 回答者の都道府県別の分布

	n	%
全体	3000	100.0
北海道	139	4.6
青森県	22	0.7
岩手県	27	0.9
宮城県	57	1.9
秋田県	17	0.6
山形県	24	0.8
福島県	32	1.1
茨城県	54	1.8
栃木県	38	1.3
群馬県	47	1.6
埼玉県	165	5.5
千葉県	116	3.9
東京都	463	15.4
神奈川県	222	7.4
新潟県	50	1.7
富山県	19	0.6
石川県	29	1.0
福井県	17	0.6
山梨県	16	0.5
長野県	58	1.9
岐阜県	58	1.9
静岡県	96	3.2
愛知県	184	6.1

三重県	38	1.3
滋賀県	28	0.9
京都府	87	2.9
大阪府	256	8.5
兵庫県	128	4.3
奈良県	34	1.1
和歌山県	29	1.0
鳥取県	11	0.4
島根県	11	0.4
岡山県	52	1.7
広島県	66	2.2
山口県	23	0.8
徳島県	12	0.4
香川県	24	0.8
愛媛県	25	0.8
高知県	14	0.5
福岡県	103	3.4
佐賀県	12	0.4
長崎県	19	0.6
熊本県	16	0.5
大分県	12	0.4
宮崎県	14	0.5
鹿児島県	26	0.9
沖縄県	10	0.3

また回答者が経営者を務める企業の直近の決算期末時点での常用雇用者数（役員・家族を含む）の分布は表 5 のとおりである。個人事業主が 6 割を占めるサンプルであったこともあり、「1 人」という回答が 44.3%を占め、「2-5 人」までを合わせると全回答の 82%となる。比率としては小さくなるが、3000 人の調査であったので、従業員規模「21 人以上」の企業の経営者も 169 人含まれている。

表 5 回答者の経営する企業の常用雇用者数の分布

	n	%
全体	3000	100.0
1 人	1329	44.3
2-5 人	1140	38.0
6-10 人	219	7.3
11-20 人	143	4.8
21-50 人	101	3.4
51-100 人	46	1.5
101-300 人	22	0.7
301 人以上	0	0.0
わからない	0	0.0

4. 調査結果の紹介

本調査の質問票は、全 30 問で構成されている。以下では、質問票の順に沿って回答結果を紹介していく。

4. 1 回答者の会社の社齢・規模・業種

Q1.あなたが経営者を務めている会社（個人事業を含みます）（以下、「貴社」といいます）についておたずねします。貴社の社齢（創業からの年数）について、以下から該当するものを一つお選びください。

表 6 企業の社齢

	n	%
全体	3000	100.0
3年以内	241	8.0
3年超5年以内	193	6.4
5年超10年以内	413	13.8
10年超20年以内	765	25.5
20年超30年以内	468	15.6
30年超50年以内	496	16.5
50年超	345	11.5
わからない	79	2.6

Q1では、回答者が経営する企業の社齢について尋ねた。表6のとおり、「10年超20年以内」という回答が25.5%と最も多く、次いで「30年超50年以内」の16.5%、「20年超30年以内」の15.6%と続いている。全体を概観すると、社齢が10年以内の企業の合計が3割弱、10年超30年以内の社齢の企業が4割、社齢が30年を超える企業が3割弱となっている。事業体として相当の経験を持つ企業が大半であることがわかる。

一方で、比率してはそれほど高くないが、「3年以内」が241人、「3年超5年以内」が193人と、創業期の企業も相当数含まれており、創業期の経営者についても分析ができるサンプルとなっている。

Q2.直近の決算期末の時点で、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ください。

表 7 企業の資本金

	n	%
全体	3000	100.0
1,000万円以下	1493	49.8
1,000万円超～5,000万円以下	416	13.9
5,000万円超～1億円以下	60	2.0
1億円超～3億円以下	34	1.1
3億円超	14	0.5
その他(個人事業の場合など)	983	32.8

Q2 では回答者が経営する企業の資本金を尋ねた。表 7 のとおり、「1,000 万円以下」が 49.8%と最も多く、次いで「その他（個人事業の場合など）」の 32.8%となっており、ここまでで全体の 8 割以上を占めている。また大企業の定義は業種によるが、資本金 5,000 万円超の比較的大きな企業の経営者も合計で 3.6%いる。

Q3.貴社の現在の主要な事業を、下記の中から一つをお選びください。

表 8 主要な事業

	n	%
全体	3000	100.0
農林水産業	92	3.1
製造業	232	7.7
建設業	332	11.1
卸売業	148	4.9
小売業	448	14.9
宿泊業・飲食サービス業	130	4.3
理容・美容業	83	2.8
介護・福祉関連業	48	1.6
学習塾など教育関連業	113	3.8
その他のサービス業	915	30.5
上記以外	459	15.3

Q3 では回答者が経営する会社の主要な事業について尋ねた。表 8 のとおり、「その他のサービス業」が 30.5%で最も多く、次いで「小売業」の 14.9%、「建設業」の 11.1%と続いている。ちなみに、小規模事業者との取引が中心である信用金庫の企業向け貸出先（2016 年 3 月期）の業種別内訳をみると、112 万先のうち、製造業が 16.3 万先（14.6%）、建設業が 22.3 万先（19.9%）、小売業 12.8 万先（11.4%）などとなっており、それと比べると、今回の回答者の業種分布は製造業がかなり低く、建設業がかなり多くなっている³。本調査の回答企業は、借入を行っていない企業が多数含まれていることも影響しているものと思われる。

³ 信金中央金庫『全国信用金庫概況・統計 2015 年度』

4. 2 回答者の会社の経営パフォーマンス

Q4. 5年前（創業から5年以内の企業の方は、創業から現在までの期間）と比べて、貴社の常用従業員数（役員・家族を含む）は、どのように変化しましたか。以下から該当する番号を一つお選びください。

表 9 会社の従業員数の変化

	n	%
全体	3000	100.0
減少	590	19.7
やや減少	326	10.9
ほぼ横ばい	1812	60.4
やや増加	220	7.3
増加	52	1.7

Q4 では回答者が経営する企業の常用従業員数の変化について尋ねた。表 9 のとおり、「ほぼ横ばい」が 60.4%と最も多かった。「増加」と「やや増加」の合計が 10%にも満たないのに対し、「減少」と「やや減少」の合計が 3 割を超えており、本調査の回答者の企業では常用従業員数の減少傾向がみられる。

Q5.直近の決算期、およびその前の決算期における貴社の当期純利益の状況について、以下から該当するものを一つお選びください。

表 10 直近 2 事業年度の当期純利益の状況

	n	%
全体	3000	100.0
2 期連続黒字	1374	45.8
赤字から黒字に転換	305	10.2
黒字から赤字に転落	324	10.8
2 期連続赤字	997	33.2

Q5 では直近およびその前の決算期における当期純利益の状況を尋ねた。表 10 のとおり、「2 期連続黒字」が 45.8%と最も多く、「2 期連続赤字」の 33.2%が次いで多く、「黒字から赤字に転換」と「赤字から黒字に転換」がそれぞれ 1 割ずつであった。各年度とも 9 社

中 5 社が黒字で、残り 4 社が赤字という傾向が続いた計算になる。

ちなみに、国税庁「平成 26 年度分「会社標本調査」調査結果」(2016 年 3 月)によると、日本全体では 260 万 5,774 社のうち、利益計上法人が 87 万 6,402 社、欠損法人が 172 万 9,372 社で、赤字法人の割合は 66.4%であった。したがって、本調査(黒字企業が約 6 割)では、日本全体の企業と比べると、経営パフォーマンスが良好な企業の比率が高いといえる。

Q6. 直近の決算期の貴社の ROE (自己資本利益率=当期純利益÷自己資本) および自己資本比率 (=自己資本÷総資産) について、以下から該当する番号を一つお選び下さい。
Q6-1. ROE (自己資本利益率=当期純利益÷自己資本)

表 11 ROE の分布

	n	%
全体	3000	100.0
-2%未満	185	6.2
-2%以上~0%未満	172	5.7
0%以上~2%未満	165	5.5
2%以上~5%未満	117	3.9
5%以上~10%未満	113	3.8
10%以上	221	7.4
わからない	2027	67.6

Q6 では自社の経営指標について尋ねた。まず Q6-1 として ROE を聞いてみた。ROE が 0%以上とした回答割合の合計が 20%強であるのに対し、0%未満とした回答割合の合計が 12%程度となっている。

近年、経営指標としての ROE の重要性が指摘されているにもかかわらず、表 11 のとおり、最も多かった答えが「わからない」の 67.6%であった。この「わからない」には、ROE という用語を知らないという人と自社の計数を把握できていないという人の両方を含んでいるが、いずれにしても、多くの経営者が基本的な経営指標について「わからない」のが現実なのである。

Q6-2. 自己資本比率（＝自己資本÷総資産）

表 12 自己資本比率の分布

	n	%
全体	3000	100.0
0～20%未満	415	13.8
20%以上～40%未満	193	6.4
40%以上～60%未満	103	3.4
60%以上	210	7.0
債務超過	114	3.8
わからない	1965	65.5

Q6-2 では自己資本比率について尋ねた。ROE に比べると、より身近な経営指標であると思われるが、残念ながら表 12 のとおり、この質問に対しても「わからない」が 65.5%を占めている。

また、「60%以上」と「40%以上～60%未満」を選んだ回答者は合計で 10%であり、一般に企業の安全性と言われる 40%以上の自己資本比率を意識して維持できている経営者は 1 割程度ということになる。

表 13 では、自己資本比率の把握状況と表 10 で示した企業業績との関係を示している。2期連続黒字企業の比率を比較すると、「(プラスの) 自己資本比率を把握」している企業では 52.4%であるのに対して、「わからない」企業では 44.6%にとどまる。これらの比率の差は両側 1%でも有意であり、平均的に見て、「(プラスの) 自己資本比率を把握」している企業の業績が良いことが確認できる。

表 13 自己資本比率の把握状況と企業業績

	2期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2期連続赤字	企業数
自己資本比率を把握	52.4%	11.4%	12.6%	23.6%	921
わからない	44.6%	9.2%	10.2%	36.0%	1965

注) 「自己資本比率を把握」では、債務超過との回答者は除いている。

Q7.貴社の売り上げ構成の中で、過去5年以内に始められた新規事業や新商品や新サービスのウエイトはどの程度でしょうか。

表 14 売り上げに占める新規事業の割合の分布

	n	%
全体	3000	100.0
0%	1042	34.7
0%超～5%未満	316	10.5
5%以上～10%未満	222	7.4
10%以上～25%未満	162	5.4
25%以上～50%未満	83	2.8
50%以上	140	4.7
わからない	1035	34.5

Q7では過去5年以内に始めた新規事業が売り上げに占める割合について尋ねた。企業の業績を改善させていくためには、新しい商品やサービスの取り扱いが有力な方法である⁴。

表 14 のとおり、最も多かった回答は「0%」の 34.7%で、これらの企業は新規事業を全く行っていないか、新規事業が売り上げにつながるまで育っていないのであろう。驚くことに、「わからない」(34.5%)が次いで多く、新規事業を行っているかどうかそのものが把握できていない、もしくは新規事業の成果を確認できていない、という企業経営者がかなりの数に上ることが明らかになった。

残り 3 割の企業は新規事業から何らかの収益を上げていることになる。またそれらの企業についてみると、「0%超～5%未満」の 10.5%に始まって、「5%以上～10%未満」の 7.4%、「10%以上～25%未満」の 5.4%、「25%以上～50%未満」の 2.8%と、割合が徐々に低下しており、新規事業を収益の柱に育て上げる難しさが分かる。

一方で、「50%以上」という非常に高い数値を回答している企業の割合が 4.7%もあった。新規事業をうまく育てることができた企業もあるであろうが、本業が急速に悪化して新事業に頼らざるを得なくなった企業もあろう。この点を確認するために、表 15 は、売り上げに占める新規事業の割合と企業業績の関係を示したものである。「2期連続黒字」の比率で見ると、「25%以上～50%未満」は企業成績が非常に良い一方で、「50%以上」になると逆に成績が最も悪くなっている。また、「わからない」企業では「2期連続の赤字」比率が非常に高いことは、経営者が自社の状況を十分に把握できていない企業では新しい事業を始めることも難しく、経営成績も悪化していると評価できる。

⁴ たとえば、『中小企業白書 (2010年)』を参照。

表 15 売り上げに占める新規事業の割合と企業業績

	2期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2期連続赤字	企業数
0%	47.5%	6.5%	10.3%	35.7%	1042
0%超～5%未満	45.9%	15.8%	13.6%	24.7%	316
5%以上～10%未満	45.9%	15.3%	11.3%	27.5%	222
10%以上～25%未満	46.9%	14.2%	10.5%	28.4%	162
25%以上～50%未満	56.6%	12.0%	10.8%	20.5%	83
50%以上	41.4%	17.1%	8.6%	32.9%	140
わからない	43.6%	9.3%	10.7%	36.4%	1035

4. 3 経営計画や経営の目標指標

Q8.貴社には、計数の入った中長期の経営計画がありますか。以下から該当する番号を一つお選びください。

表 16 中長期の経営計画の策定状況の分布

	n	%
全体	3000	100.0
銀行にも提出した経営計画がある	149	5.0
銀行には提出していないが経営計画はある	143	4.8
計数の入っていない大まかな経営計画は作成している	197	6.6
経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない	527	17.6
経営計画はない	1444	48.1
わからない	540	18.0

Q8 では中期経営計画の作成状況について尋ねた。表 16 からわかるように、「経営計画はない」が 48.1%と最も多く、「わからない」の 18.0%、「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」の 17.6%と続いている。経営者が「わからない」（把握していない）のに、意味のある経営計画が存在している可能性は極めて低く、実質的に 8 割以上の経営者は経営計画をきちんと作成していないと考えられる。計数の入っている経営計画を作成している経営者はほぼ 1 割にとどまっている。

大まかにすら経営計画がない状況では、将来を見越した適切な投資を行うことはできないであろう。表 17 は、経営計画の策定状況と企業業績の関係を示している。「2 期連続赤

字」企業の比率で見ると、「わからない」企業が 39.8%、「経営計画はない」企業が 35.9%と高い値を示しており、その次に悪いのが「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」企業である。このように、表 17 からは、経営計画の策定がなされていない企業ほど経営業績が悪いと判断できるであろう。

表 17 経営計画の策定状況と企業業績

	2期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2期連続赤字	企業数
銀行にも提出した経営計画がある	48.3%	14.8%	13.4%	23.5%	149
銀行には提出していないが経営計画はある	59.4%	10.5%	12.6%	17.5%	143
計数の入っていない大まかな経営計画は作成している	46.2%	21.3%	9.6%	22.8%	197
経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない	48.0%	11.4%	10.6%	30.0%	527
経営計画はない	45.1%	8.0%	10.9%	35.9%	1444
わからない	41.1%	9.3%	9.8%	39.8%	540

Q9.貴社は今後、どのような企業になりたいとお考えですか。とくに重視したいイメージを次の中から3つまでお選びください。(3つまで)

表 18 重視したいイメージ

	n	%
全体	3000	100.0
成長性の高い企業	210	7.0
収益性の高い企業	659	22.0
社会に貢献できる企業	415	13.8
従業員の働き甲斐のある企業	422	14.1
地域活性化に貢献できる企業	231	7.7
国際的な競争力のある企業	24	0.8
特定分野や専門分野で評価の高い企業	472	15.7
地球環境にやさしい企業	72	2.4
情報化の先端を行く企業	45	1.5
その他	160	5.3
特定のイメージは持っていない	1008	33.6
わからない	521	17.4

(注) 3つまで選択可としているため、合計は100%を超える。

Q9 では今後なりたい、あるいは重視したい企業のイメージを尋ねた。表 18 のとおり、「特定のイメージを持っていない」が 33.6%と、「わからない」が 17.4%となっており、5割強の経営者が、中期経営計画どころか、企業の将来像すら描けていないことになる。

他の選択肢についてみていくと、「収益性の高い企業」の 22.0%が最も多く、「特定分野や専門分野で評価の高い企業」の 15.7%、「従業員の働き甲斐のある企業」の 14.1%、「社会に貢献できる企業」の 13.8%と続いている。

Q10.以下のうちで、現状、最も重視する収益指標は何ですか。該当するものを 1 つお選びください。

表 19 最も重視する経営指標の分布

	n	%
全体	3000	100.0
売上高、市場シェアなど、規模の成長性を示す指標	303	10.1
営業利益や経常利益など、収益力を示す指標	915	30.5
ROA など、総資産の効率性を示す指標	14	0.5
ROE など、株主資産の効率性を示す指標	7	0.2
EVA・MVA など、経済的付加価値を示す指標	6	0.2
DCF など、キャッシュフローを重視した指標	86	2.9
その他	485	16.2
わからない	1184	39.5

Q10 では最も重視する経営指標について尋ねた。表 19 のとおり、最も多かった回答は「わからない」の 39.5%であった。他の選択肢の中では「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」の 30.5%が最も多く、やはり収益力を重視する経営者が多かった。また「売上高、市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」が 10.1%と、成長性を志向する経営者も 1割程度いる。逆に ROA や ROE、EVA などの経営効率を重視する経営者は合計でも 1%に満たない。その一方で、「DCF など、キャッシュフローを重視した指標」が 2.9%となっており、回答割合が少ないとはいえ、経営効率よりはキャッシュフロー重視の姿勢の方が、経営の現場では優勢なのかもしれない。また「その他」を選んだ回答者が 16.2%と一定数存在しており、経営の現場で重視されている他の経営指標について今後調べる必要がある。

表 20 には、同じ質問を行った調査結果を示している。宮島他(2003)では、上場会社および店頭登録会社 2577 社 (2003 年調査) を対象にしており、全国の相対的に規模の大きな企業群から回答を得ている (回答社数 863 社)。また、東海アンケート (多和田・家森[2005])

は、東海 3 県の上場企業も含めた中堅・大企業を対象にして、823 社の回答を得ている⁵。これらの回答では、「その他」や「わからない」の回答はほとんどなく、今回の調査とは対照的である。

表 21 は、従業員規模別に見た経営目標の採用状況である。「わからない」や「その他」の選択比率は企業規模が大きくなるほど小さくなっている。逆に、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」が企業規模が大きくなるほど選択率が高まっている。「21 人以上」規模の回答結果は、東海アンケートの結果とそれほど大きな違いはない。

表 20 先行アンケートにおける最も重視する収益指標

	東海アンケート		宮島アンケート	
	回答数	比率	回答数	比率
1) 売上高、市場シェアなど、規模の成長性を示す指標	101	14.8%	106	12.3%
2) 経常利益など、収益力を示す指標	452	66.1%	557	64.5%
3) ROAなど、総資産の効率性を示す指標	19	2.8%	87	10.1%
4) ROEなど、株主資産の効率性を示す指標	18	2.6%	113	13.1%
5) EVA・MVAなど、経済的付加価値を示す指標	8	1.2%	25	2.9%
6) DCFなど、キャッシュフローを重視した指標	82	12.0%	68	7.9%
7) その他	4	0.6%	17	2.0%
8) わからない	8	1.2%	3	0.3%

表 21 企業規模別に見た目標指標

	1 人	2-5 人	6-10 人	11-20 人	21 人以上
売上高、市場シェアなど、規模の成長性を示す指標	8.3%	10.4%	12.8%	17.5%	12.4%
営業利益や経常利益など、収益力を示す指標	18.9%	33.2%	46.1%	54.5%	63.3%
ROA など、総資産の効率性を示す指標	0.3%	0.5%	0.9%	0.0%	1.2%
ROE など、株主資産の効率性を示す指標	0.2%	0.3%	0.0%	0.7%	0.0%
EVA・MVA など、経済的付加価値を示す指標	0.2%	0.1%	0.5%	0.7%	0.6%
DCF など、キャッシュフローを重視した指標	2.2%	3.2%	4.6%	2.1%	4.7%
その他	18.3%	16.7%	12.8%	8.4%	7.1%
わからない	51.7%	35.7%	22.4%	16.1%	10.7%
回答者数	1329	1140	219	143	169

⁵ 上場企業および上場予定企業（野村証券把握分）で回収できたのは 139 社であった。中堅企業としては、帝国データバンクの資料より、直近売上高 10 億円超あるいは申告所得 1,500 万円以上の企業群を抽出した。アンケートの実施期間は、2004 年 2 月 10 日～3 月 10 日で、2004 年 3 月 31 日到着分までの回答を集計した。

Q11.貴社は、負債比率の水準について目安をお持ちですか。該当するものを次の中から 1 つお選びください。

表 22 負債比率の水準の目安の分布

	n	%
全体	3000	100.0
目安はない	1411	47.0
伸縮的な目安がある	381	12.7
やや厳格な目安がある	196	6.5
厳格な目安がある	107	3.6
わからない	905	30.2

Q11 では、負債比率の水準の目安について尋ねた。表 22 のとおり、「目安はない」の 47.0% が最も多く、次いで「わからない」の 30.2%が多く、負債水準について意識的な目安を持たない経営者が 8 割近くを占めている。また何らかの目安を持っている経営者については「伸縮的な目安がある」が 12.7%、「やや厳格な目安がある」が 6.5%、「厳格な目安がある」が 3.6%となっている。前掲の表 12 において自己資本比率 40%以上を選択した回答者が合計で 10%程度だったことと考え合わせると、財務的な健全性に高い意識を持っている経営者は 10%程度ということなのであろう。

Q12.貴社に資金的な余裕がある場合、資金の使い道として優先したいものを次の中から 2 つまでお選びください。(2 つまで)

表 23 余裕資金の使い道の分布

	n	%
全体	3000	100.0
株主への配当	68	2.3
債務の返済	430	14.3
設備投資	662	22.1
経営陣への報酬の増加	274	9.1
従業員の給与の引き上げ	511	17.0
従業員の給与以外の待遇の改善	182	6.1
人材育成のための支出	165	5.5
研究開発	197	6.6
その他	477	15.9
わからない	909	30.3

(注) 2 つまで選択可能なため、合計は 100%を超える。

Q12 では資金的な余裕がある場合の資金の使い道について尋ねた。表 23 のとおり、「わからない」の 30.3%が最も多く、「設備投資」の 22.1%、「従業員の給与の引き上げ」の 17.0%、「その他」の 15.9%、「債務の返済」の 14.3%と続いた。設備投資が余裕資金で行うものなのかは議論があるかもしれないが、従業員給与の引き上げとあわせて、前向きな支出を選ぶ回答者がやや多かった。一方で債務の返済も一定割合で選択されており、超低金利政策の下でも債務の返済を優先したい経営者が一定数いることもわかる。

他方で「人材育成のための支出」(5.5%)や「研究開発」(6.6%)を選ぶ回答者は少なく、余裕資金といえども短期的に成果の得にくい投資には慎重な経営者が多いのであろう。また「株主への配当」(2.3%)を選んだ経営者も少なく、外部株主が少ないこともあるが、ROE を重視していない経営者が多いこととも整合する結果である。

4. 4 回答者自身の経験・学歴

Q13.あなたは、貴社の創業者等ですか。以下から該当するものをすべてお選びください。(いくつでも)

表 24 創業者との関係の分布

	n	%
全体	3000	100.0
創業者である	1584	52.8
事実上の創業者である	212	7.1
創業者の配偶者・子供・孫である	760	25.3
(3 以外の)創業者の親族である	68	2.3
創業者と親戚関係はないが、経営者になるまで貴社の従業員として働いていた	68	2.3
創業者と親戚関係はなく、経営者として貴社で働き始めた(親会社からの出向など)	58	1.9
その他	290	9.7

(注) 複数の選択が可能のため合計は 100%を超える。

Q13 では創業者との関係を尋ねた。表 24 のとおり、「創業者である」という回答が 52.8%と最も多く、「創業者の配偶者・子供・孫である」の 25.3%が続き、「事実上の創業者である」も 7.1%を占めている。逆に創業家と親戚関係になく従業員から経営者になった回答者は合計で 4%程度である。中小企業の経営者になる人の多くは、創業者もしくは創業家の出身者であることがわかる。

Q14.前問で 1 や 2 と回答した創業者の方については創業する前、その他の方については経営者に就任するまでに、経営者としてどのような準備をしましたか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

表 25 創業者の経営者としての準備状況

	n	%
全体	3000	100.0
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	318	10.6
経営者になることを目指して準備をしていた	695	23.2
創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した	89	3.0
同様の事業を行っている会社で経験を積んだ	522	17.4
貴社の社内で経験を積んだ	279	9.3
貴社の取引先・親会社等での経験を積んだ	102	3.4
独学や学校等で必要な知識を身につけた	305	10.2
銀行に相談に行った	86	2.9
元手となる自己資金を貯金した	231	7.7
親族等の理解や支援を得た	253	8.4
その他の準備をした	276	9.2
特別な準備をしなかった	1033	34.4

(注) 複数の選択が可能なため合計は 100%を超える。

Q14 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。

表 25 のとおり、「特別な準備をしなかった」が 34.4%で最も多いが、逆に言えば 6 割以上の回答者は経営者になるために何らかの準備をしていたと解釈できる。その中で最も多かったのが「経営者になることを目指して準備をしていた」の 23.2%であり、現在経営者を務めている人の中でもその準備をしていた人は 4 人に 1 人程度ということになる。また「同様の事業を行っている会社で経験を積んだ」の 17.4%、「貴社の社内で経験を積んだ」の 9.3%など同業種での経験を積むことで準備していた経営者が比較的多いこともわかる。

一方で「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、起業や転職した」が 10.6%を占めており、再起をかけた経営者が一定数いることもわかる。また「独学や学校等で必要な知識を身につけた」が 10.2%を占める一方で、「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」や「銀行に相談に行った」がそれぞれ 3%程度と低い。近年、創業希望者に対する支援制度は充実してきているのだが、まだ十分に創業希望者に浸透していないようである。

表 26 は、経営者になる前の準備の状況と、①自己資本比率の把握状況との関係、および②経営計画の策定状況との関係を、それぞれ示したものである。「特別な準備をしなかった」人では 80.6%もの人が自己資本比率を把握していない。逆に、「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」では把握していない比率は 40.4%と半分ほどの低さとなっている。また、経営計画の策定状況を見ても、「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」人では経営計画を策定していないのは 3 割以下であるのに対して、「特別な準備

をしなかった」人では 86%もの人が経営計画を策定していない。

もちろん、もともとセミナーに参加するような性質の人なので自己資本比率をきちんと把握しているという側面も考えられるが、「独学や学校等で必要な知識を身につけた」人に比べても顕著な差異が見られるので、セミナー参加には一定の効果があると言ってよいであろう。残念ながら、セミナー参加者が 3%しかいないのが現状であり、企業希望者や事業後継者に対してこうしたセミナーへの参加を奨励していくことが望まれる。

表 26 経営者になる準備状況と経営把握の状況

	①自己資本比率を把握していない比率	②経営計画無策定比率
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	59.7%	64.5%
経営者になることを目指して準備をしていた	53.8%	45.9%
創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した	40.4%	29.2%
同様の事業を行っている会社で経験を積んだ	55.9%	50.8%
貴社の社内で経験を積んだ	46.2%	41.2%
貴社の取引先・親会社等での経験を積んだ	47.1%	38.2%
独学や学校等で必要な知識を身につけた	57.0%	48.5%
銀行に相談に行った	51.2%	46.5%
元手となる自己資金を貯金した	46.8%	48.5%
親族等の理解や支援を得た	58.1%	50.2%
その他の準備をした	61.2%	51.8%
特別な準備をしなかった	80.6%	86.3%

注) 「自己資本比率を把握していない比率」は、Q6-2で「わからない」を選んだ人の比率。

「経営計画無策定比率」は Q8で「経営計画はない」もしくは「わからない」を選んだ人の比率。

Q15.あなたの貴社での勤務年数について、以下から該当するものを一つお選びください。

表 27 勤務年数の分布

	n	%
全体	3000	100.0
3年以内	267	8.9
3年超5年以内	227	7.6
5年超10年以内	496	16.5
10年超20年以内	903	30.1
20年超30年以内	651	21.7
30年超	456	15.2

Q15では経営している会社での勤務年数を尋ねた。表 27のとおり、「10年超20年以内」

の 30.1%が最も多く、「20 年超 30 年以内」の 21.7%、「5 年超 10 年以内」の 16.5%、「30 年超」の 15.2%、と続いている。おおよそ 20 年程度の勤務年数をピークとするような分布となっているのではないかと推察される。

Q16.あなたが最後に卒業された学校として当てはまるものを下記の中から一つ選んでください。

表 28 回答者の最終学歴

	n	%
全体	3000	100.0
中学校 卒業(高校中退を含む)	105	3.5
高等学校 卒業	792	26.4
短期大学(高専等を含む) 卒業	318	10.6
大学 中退	117	3.9
大学 卒業	1396	46.5
大学院修士課程 中退	12	0.4
大学院修士課程 修了	89	3.0
大学院博士課程 中退	4	0.1
大学院博士課程 修了	37	1.2
その他	130	4.3

Q16 では回答者の最終学歴について尋ねた。表 28 のとおり、「大学 卒業」の 46.5%が最も多く、次に多いのが「高等学校 卒業」の 26.4%である。短期大学等の卒業や大学院の修了を含めると、高等教育機関を卒業・修了した回答者は全体の 6 割程度を占めている。単純な比較は難しいが、総務省統計局による平成 22 年の国勢調査においては、15 歳以上人口の最終学歴の割合は、「大学・大学院」が 19.9%、「短大・高専」が 14.8%となっており、今回の回答者は高等教育機関を卒業・修了した割合がかなり高くなっている。経営者ともなると、ある程度の学歴が求められるのであろう。

表 29 は学歴と経営把握の状況との関係を示したものである。経営計画無策定比率で比較すると、「中学校 卒業(高校中退を含む)」、「高等学校 卒業」、「短期大学(高専等を含む)卒業」と、それ以上の高学歴者の中で差異が見られ、高等教育を受けている経営者では相対的に経営計画を策定している。

表 29 学歴と経営把握の状況

	自己資本比率を把握していない比率	経営計画無策定比率	回答者数
中学校 卒業(高校中退を含む)	74.3%	73.3%	105
高等学校 卒業	70.3%	72.5%	792
短期大学(高専等を含む) 卒業	70.4%	70.1%	318
大学 中退	52.1%	53.0%	117
大学 卒業	60.7%	60.7%	1396
大学院	56.3%	64.1%	142
その他	90.8%	84.6%	130

注) ここでの「大学院」は、該当者の少なかった「大学院修士課程中退」、「大学院修士課程修了」、「大学院博士課程中退」、「大学院博士課程修了」の4つのカテゴリーを合計したものである。

Q17.大学・大学院卒の方にお伺いします。最終学歴となった学部・大学院の専門分野を以下の中から一つお選びください。

表 30 学部・大学院での専門分野の分布

	n	%
全体	1538	100.0
経済・経営・商学部系	526	34.2
法学部系	141	9.2
文学部系	111	7.2
教育学部系	32	2.1
心理学部系	8	0.5
社会学部系	51	3.3
外国語学部系	17	1.1
家政・生活科学部系	6	0.4
理・工・農学部系	470	30.6
医・歯・薬・看護・保健学部系	89	5.8
美術・音楽・芸術学部系	39	2.5
体育学部系	10	0.7
その他	38	2.5

Q17 では、Q16 において大学・大学院を卒業・修了したと回答した人にも、大学・大学院での専門分野について尋ねた。表 30 のとおり、最も多かったのは「経済・経営・商学部系」の 34.2%であり、「理・工・農学部系」の 30.6%が続き、この 2 分野が突出して多かった。このうち「経済・経営・商学部系」については、卒業生が多いことに加えて、教育・研究内容が企業活動と直結するので、回答割合が多いことにそれほど違和感はないであろう。「理・工・農学部系」については、教育・研究内容もしくは身につけた技術が製品開発などに活き、経営者になっているのかもしれない。

卒業学部と経営把握の状況の関係を示した表 31 からは、出身学部による経営者としての経営状況の把握に大きな差異が見られなかった。経営者としてのスキルや意識が十分に養

成されるような教育は、いずれの学部でも行われていないのであろう。細かく見ると、「医・歯・薬・看護・保健学部系」で若干計画の策定割合が低い。こうした学部の出身者は地域社会の医療や福祉に重要な医院等の経営を行う可能性があり、この分野での経営支援の重要性を指摘することができる。

表 31 卒業学部と経営把握状況

	自己資本比率を把握していない 比率	経営計画無策定比 率	回答者 数
経済・経営・商学部系	57.6%	58.0%	526
法学部系	58.2%	56.7%	141
文学部系	59.5%	60.4%	111
社会学部系	64.7%	58.8%	51
理・工・農学部系	60.4%	63.8%	470
医・歯・薬・看護・保健学部系	74.2%	67.4%	89

注) 回答者数が 50 未満の学部は省略した。

4. 5 後継者の状況

Q18.あなたの経営者としての後継者は定まっていますか。下記から当てはまるものをお選びください。

表 32 後継者の選定状況の分布

	n	%
全体	3000	100.0
すでに後継者が経営を担っている	45	1.5
後継者は定まっているが、経営権はまだ譲渡していない	150	5.0
まだ後継者が定まっていない	574	19.1
候補者はいるが、本人が受けるかはわからない	144	4.8
探しているが、後継者が見つかりそうにない	49	1.6
見つかりそうにもないので、探していない	324	10.8
まだ後継者を探すのには早い	363	12.1
M&A などによって会社を譲渡しようと考えている	31	1.0
じっくり考えたことがない	801	26.7
その他	519	17.3

Q18 では後継者の選定状況について尋ねた。表 32 のとおり、「じっくり考えたことがない」の 26.7%が最も多く、「まだ後継者が定まっていない」の 19.1%が次いで多い。「見つかりそうにもないので、探していない」の 10.8%もあわせて、後継者を選定する余裕がない経営者が 6 割近くに上っている。逆に、「既に後継者が経営を担っている」や「後継者は

定まっているが、経営権はまだ譲渡していない」、「候補者はいるが、本人が受けるかわからない」、など後継者もしくはその候補者がいるケースが1割程度にとどまっている。事業承継に課題を残している経営者が多いことがうかがわれる。

Q18の回答を、回答者の年齢階層別に整理してみたのが表33である。「60～79歳」の経営者（高齢経営者と呼ぶ）でも、20.1%が「まだ後継者が定まっていない」と回答しており、「じっくり考えたことがない」との回答も17.5%に達した。さらに、「見つかりそうにもないので、探していない」との回答も15.0%あった。高齢経営者の後継者の選定が順調に進んでいないことがわかる。

後継者が決まっていない企業は業績が悪いのであろうか。この点を調べてみたのが表34である。ここではQ5の回答別に後継者の選定状況を表している。それによると、「2期連続黒字」企業でも、「まだ後継者が定まっていない」が22.0%あり、さらに、「見つかりそうにもないので、探していない」との回答も15.7%もある。これらは赤字企業に比べてむしろ大きい値である。つまり、経営状態の良い企業でも後継者の選定が順調ではないのである。あるいは業績の良い企業ほど現状維持を望むのかも知れない。

表35は、経営者の選定状況と経営把握状況の関係を示したものである。「経営計画無策定比率」が高いのは、内容のわからない「その他」を除くと、「じっくり考えたことがない」であり、次が「見つかりそうにもないので、探していない」である。つまり、経営計画の策定と後継者の選定には相関がある。考えてみれば、後継者の選定は企業の中期的なあり方を規定する非常に重要な問題であるので、当然とも言えよう。現在の経営者の経営力を向上させる取り組みは、後継者問題に対する対処法でもあると言える。

表 33 年齢と後継者の選定状況

	25～44歳	45～59歳	60～79歳
すでに後継者が経営を担っている	0.6%	0.9%	3.6%
後継者は定まっているが、経営権はまだ譲渡していない	1.9%	3.5%	10.8%
まだ後継者が定まっていない	14.9%	20.0%	20.1%
候補者はいるが、本人が受けるかはわからない	2.7%	4.5%	6.9%
探しているが、後継者が見つかりそうにない	1.4%	1.3%	2.8%
見つかりそうにもないので、探していない	7.5%	10.1%	15.0%
まだ後継者を探すのには早い	25.7%	11.8%	3.2%
M&Aなどによって会社を譲渡しようと考えている	0.4%	1.3%	1.0%
じっくり考えたことがない	32.4%	28.8%	17.5%
その他	12.5%	17.9%	19.3%
企業数	518	1760	722

表 34 高齢経営者の経営状況別の後継者の選定状況

	2期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2期連続赤字
すでに後継者が経営を担っている	4.8%	2.8%	2.4%	2.8%
後継者は定まっているが、経営権はまだ譲渡していない	13.1%	15.3%	10.8%	6.7%
まだ後継者が定まっていない	22.0%	22.2%	21.7%	16.5%
候補者はいるが、本人が受けるかはわからない	6.7%	11.1%	8.4%	5.5%
探しているが、後継者が見つかりそうにない	2.6%	1.4%	4.8%	2.8%
見つかりそうにもないので、探していない	15.7%	12.5%	12.0%	15.7%
まだ後継者を探すのには早い	1.6%	2.8%	4.8%	4.7%
M&A などによって会社を譲渡しようと考えている	1.3%	0.0%	1.2%	0.8%
じっくり考えたことがない	14.4%	16.7%	22.9%	19.7%
その他	17.9%	15.3%	10.8%	24.8%
企業数	313	72	83	254

注) 高齢経営者の企業のみ計数である。

表 35 後継者の選定状況と経営把握状況

	自己資本比率を把握していない比率	経営計画無策定比率	回答者数
すでに後継者が経営を担っている	60.0%	46.7%	45
後継者は定まっているが、経営権はまだ譲渡していない	51.3%	51.3%	150
まだ後継者が定まっていない	50.5%	48.6%	574
候補者はいるが、本人が受けるかはわからない	51.4%	36.1%	144
探しているが、後継者が見つかりそうにない	49.0%	51.0%	49
見つかりそうにもないので、探していない	70.4%	72.2%	324
まだ後継者を探すのには早い	54.0%	48.8%	363
M&A などによって会社を譲渡しようと考えている	38.7%	45.2%	31
じっくり考えたことがない	77.3%	81.9%	801
その他	80.5%	86.5%	519

4. 6 経営者の経営や銀行に対する考え方など

Q19.次の各項目は、あなた自身、貴社の状況、および、あなたの考え方に当てはまりますか。次の5段階で評価してください。

表 36 経営者自身もしくは自社の状況に関する評価

	n / %	ぴったり当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらともいえない	どちらかという当てはまらない	全く当てはまらない
1.現在の仕事にやりがいを持っている	3000 100.0	522 17.4	1333 44.4	845 28.2	168 5.6	132 4.4
2.多少のリスクはあっても、新しいことに挑戦したい	3000 100.0	181 6.0	779 26.0	1252 41.7	498 16.6	290 9.7
3.これまでに企業の存続の危機に直面したことがある	3000 100.0	383 12.8	763 25.4	937 31.2	504 16.8	413 13.8
4.現在の顧問税理士・会計士は税務以外の相談でも頼りになる	3000 100.0	136 4.5	525 17.5	1279 42.6	387 12.9	673 22.4
5.メインバンクの担当職員は、貴社のことを深く理解している	3000 100.0	75 2.5	353 11.8	1229 41.0	494 16.5	849 28.3
6.苦しいときに銀行に助けてもらったことがある	3000 100.0	75 2.5	322 10.7	780 26.0	495 16.5	1328 44.3
7.借入先を決めるときの最も重要な要素が金利である	3000 100.0	227 7.6	676 22.5	1337 44.6	267 8.9	493 16.4
8.現在の貴社の借り入れの返済負担は重い	3000 100.0	112 3.7	329 11.0	930 31.0	465 15.5	1164 38.8
9.無借金経営は理想だと思う	3000 100.0	818 27.3	800 26.7	898 29.9	194 6.5	290 9.7
10.経営者としての研鑽に努めている	3000 100.0	206 6.9	679 22.6	1573 52.4	278 9.3	264 8.8

Q19 では経営者自身もしくは自社の状況に関して 5 段階で評価してもらった。表 36 に基づいて順に回答結果を確認してみよう。まず「現在の仕事にやりがいを持っている」という質問については、「ぴったり当てはまる」と「どちらかという当てはまる」を合わせて 6 割を超えており、逆に、「どちらかという当てはまらない」や「全く当てはまらない」は 1 割にとどまっており、やりがいを感じている経営者が多かった。

「多少リスクはあっても、新しいことに挑戦したい」という質問に対しては 4 割が「ど

ちらともいえない」を選び、「当てはまる」と「当てはまらない」の選択率もそれぞれ3割程度と拮抗している。会社の状況なども考慮する必要があるため、一概に言えないが、リスクを取ってでも挑戦したいという経営者が3割程度にとどまることは、やや問題があるかもしれない。

「これまでに企業の存続の危機に直面したことがある」という質問に対しては「ぴったりと当てはまる」か、「どちらかという当てはまる」を選んだ回答者が4割近くに達している。一方で「全く当てはまらない」や「どちらかという当てはまらない」を選んだ回答者も3割程度となっている。企業存続の危機が訪れることを経営者の手腕だけで回避できるわけではないかもしれないが、どのような経営者が危機に直面することを回避できているのかは、今後詳しく検証してみたい。

「現在の顧問税理士・会計士は税務以外の相談でも頼りになる」という質問に対しては「どちらともいえない」が4割、「全く当てはまらない」と「どちらかという当てはまらない」が合わせて35%程度となっている。逆に「ぴったりと当てはまる」と「どちらかという当てはまる」が合わせて22%である。税務以外のコンサルティング機能を果たしていると回答者が考えている税理士は5人に1人程度ということになる。家森(2016)では、企業支援の専門家としての会計専門家の役割への期待を論じているが、現状では、十分な信頼が得られていないことになる。

「メインバンクの担当職員は、貴社のことを深く理解している」という質問に対しては「どちらともいえない」という回答が4割を占め、「全く当てはまらない」と「どちらかという当てはまらない」が合わせて45%程度となっている。さらに「苦しいときに銀行に助けてもらったことがある」という質問に対しては、「全く当てはまらない」が44.3%で最も多くなっており、「どちらかという当てはまらない」の16.5%とあわせて、6割以上が銀行に助けてもらったことがないという評価となっている。リレーションシップ・バンキングの重要性が指摘されているにもかかわらず、今回の調査からはメインバンクが自社のことを理解せず、苦しい時に助けてくれない、と経営者が評価している傾向が見て取れる。

また「借入先を決めるときの最も重要な要素が金利である」という質問に対しては「どちらともいえない」が44.6%と最も多いが、次いで「どちらかという当てはまる」の22.5%が多い一方で、その後が続くのは「全く当てはまらない」の16.4%となっている。借入時に金利が重要な要素であることはたしかであるが、それだけで借入先を決定するわけではないのであろう。

「現在の貴社の借り入れの返済負担は重い」という質問に対しては、「全く当てはまらない」の38.8%が最も多く、「どちらかという当てはまらない」の15.5%と合わせて、50%超の経営者は返済負担を重いと感じていない。一方で「無借金経営は理想だと思う」という質問に対しては、「ぴったりと当てはまる」と「どちらかという当てはまる」の合計が54%となっており、自己資金の範囲での経営を理想と考える経営者が多い。

Q19の最後に「経営者としての研鑽に努めている」という質問をしたところ、「どちらと

もいえない」が 52.4%と圧倒的に多い。しかしながら、「どちらかという当てはまる」の 22.6%が次いで多く、「ぴったりと当てはまる」の 6.9%と合わせて 3 割近い経営者が自己研鑽に努めている。

表 37 は、「借入先を決めるときの最も重要な要素が金利である」の文章について、「ぴったり当てはまる」か「どちらかという当てはまる」と回答した人を「金利重視」、「どちらともいえない」と回答した人を「中立」、「どちらかという当てはまらない」か「全く当てはまらない」と回答した人を「金利非重視」と考えることにした。その回答と、「メインバンクの担当職員は、貴社のことを深く理解している」や「苦しいときに銀行に助けられたことがある」との関連性を調べて見た。

一般的にリレーションシップ・バンキングの文脈では、メインバンクの職員の理解が深かったり、過去に銀行に助けられた経験があったりすれば、銀行との関係を重視して、金利をあまり重視しないと考えられるからである。しかしながら、表 37 は全く逆の結果となっている。すなわち、メインバンクの職員が自社のことをよく知っている企業の方が、むしろ金利を重視している結果となっている。同様に、銀行に苦しいときに助けられた企業の方が金利を重視している結果となっている。

一つの可能性は、最近の企業はドライになっており、関係性よりも目先の金利を非常に重視するようになっていることである。ただ、これだと「ぴったり当てはまる」での金利重視が強いことを説明しにくい。別の可能性は、メインバンクの職員がよく知っていたり、苦しいときに助けてくれたような企業は、地域の優良企業である点である。こうした企業では、多くの金融機関から資金提供の申し出を受けており、安い金利を提示する金融機関を選ぶことが可能であるのに対して、金融機関からの借入することに苦勞している企業の場合には、借入ができることを優先して金利は二の次であるという可能性である。いずれにせよ、リレーションシップ・バンキングの展開を考える上で重要なインプリケーションを持つ回答結果であり、今後より深く検討する必要がある。

表 37 金利重視の程度と銀行との関係

	メインバンクの担当職員は、貴社のことを深く理解している					苦しいときに銀行に助けられたことがある				
	ぴったり当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらともいえない	どちらかという当てはまらない	全く当てはまらない	ぴったり当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらともいえない	どちらかという当てはまらない	全く当てはまらない
金利重視	61.3%	51.0%	24.2%	34.0%	25.0%	62.7%	54.3%	18.2%	33.3%	28.2%
中立	25.3%	39.1%	65.0%	36.2%	23.8%	25.3%	36.0%	77.3%	37.8%	31.0%
金利非重視	13.3%	9.9%	10.8%	29.8%	51.2%	12.0%	9.6%	4.5%	28.9%	40.8%
企業数	75	353	1229	494	849	75	322	780	495	1328

4. 7 回答者および配偶者の年収

Q20.あなた自身、および配偶者がいる場合には配偶者の昨年の年収（税込み）として、下記から当てはまるものをそれぞれ一つお選びください。

表 38 回答者自身の前年の年収（税込み）

	n	%
全体	3000	100.0
ゼロ	92	3.1
ゼロ円超～100万円以下	264	8.8
100万円超～200万円以下	273	9.1
200万円超～400万円以下	634	21.1
400万円超～600万円以下	528	17.6
600万円超～800万円以下	348	11.6
800万円超～1,000万円以下	215	7.2
1,000万円超～1,200万円以下	99	3.3
1,200万円超～1,500万円以下	93	3.1
1,500万円超～2,000万円以下	49	1.6
2,000万円超	77	2.6
わからない	328	10.9

表 39 配偶者の前年の年収（税込み）

	n	%
全体	3000	100.0
ゼロ	419	14.0
ゼロ円超～100万円以下	504	16.8
100万円超～200万円以下	352	11.7
200万円超～400万円以下	326	10.9
400万円超～600万円以下	132	4.4
600万円超～800万円以下	53	1.8
800万円超～1,000万円以下	30	1.0
1,000万円超～1,200万円以下	18	0.6
1,200万円超～1,500万円以下	7	0.2
1,500万円超～2,000万円以下	6	0.2
2,000万円超	14	0.5
わからない	268	8.9
配偶者はいない	871	29.0

Q20 では回答者自身の前年の年収、および配偶者がいる場合には配偶者の前年の年収を尋ねた。回答者自身の年収については表 38 のとおりである。「200万円超～400万円以下」が 21.1%で最も多く、「400万円超～600万円以下」の 17.6%、「600万円超～800万円以下」の 11.6%と続いている。おおよそ 400万円ぐらいをピークとした分布ではないかと推察される。これに対して、配偶者の年収については表 39 のとおりである。「ゼロ円超～100万円以下」が 16.8%と最も多く、次いで多いのが「ゼロ」の 14.0%となり、「100万円超～

200万円以下」の11.7%、「200万円超～400万円以下」の10.9%と続いている。今回の質問では配偶者が回答者の経営する会社に関係しているかを明確化していないが、表2でみた回答者の属性からみて家族経営の中小零細企業が多いことが想定される。そのため、配偶者が無給もしくは低所得で会社を支えている、という傾向を読み取ることが可能である。

配偶者が会社を支えている可能性を探るうえで、性別で見た経営者本人と配偶者の年収の分布を表40で確認してみる。表40のとおり、男性経営者と女性経営者を比べた場合、本人の年収はやや男性が高い傾向を示している。また配偶者の年収を比べても、男性経営者の配偶者は年収200万円以下の合計が45%に達するのに対し、女性経営者の配偶者の年収が200万円以下の割合は12%弱である。さらに女性経営者については「配偶者はいない」が45.4%を占めている。これらの回答結果から推察されるのは、男性経営者の場合はゼロもしくは非常に低い年収の配偶者に支えられているのに対し、女性経営者の場合はさまざまな事情から配偶者による支えがない、という構図である。女性の活躍が期待されている現状を考慮すると、女性経営者に対しては男性経営者とは異なる支援が求められるのであろう。

表 40 性別で見た経営者と配偶者の年収の分布

	男性経営者				女性経営者			
	本人		配偶者		本人		配偶者	
n	2751	100.0	2751	100.0	249	100.0	249	100.0
ゼロ	83	3.0	410	14.9	9	3.6	9	3.6
ゼロ円超～100万円以下	223	8.1	496	18.0	41	16.5	8	3.2
100万円超～200万円以下	225	8.2	340	12.4	48	19.3	12	4.8
200万円超～400万円以下	575	20.9	297	10.8	59	23.7	29	11.6
400万円超～600万円以下	493	17.9	112	4.1	35	14.1	20	8.0
600万円超～800万円以下	335	12.2	38	1.4	13	5.2	15	6.0
800万円超～1,000万円以下	210	7.6	21	0.8	5	2.0	9	3.6
1,000万円超～1,200万円以下	95	3.5	14	0.5	4	1.6	4	1.6
1,200万円超～1,500万円以下	92	3.3	3	0.1	1	0.4	4	1.6
1,500万円超～2,000万円以下	46	1.7	3	0.1	3	1.2	3	1.2
2,000万円超	73	2.7	13	0.5	4	1.6	1	0.4
わからない	301	10.9	246	8.9	27	10.8	22	8.8
配偶者はいない			758	27.6			113	45.4

4. 8 経営能力への自己評価や金融リテラシーの状況

Q21.あなたは、ご自身の経営者としての下記の能力について、どのように自己評価されていますか。各能力について、それぞれお答えください。

表 41 経営者としての能力に対する自己評価

	n ／ %	非常に 高い	高い	平均的	低い	非常に 低い	わから ない
1.中長期的な経営方針の作成能力	3000	36	182	1224	682	301	575
	100.0	1.2	6.1	40.8	22.7	10.0	19.2
2.ビジネスモデルやプランの作成能力	3000	50	263	1150	659	297	581
	100.0	1.7	8.8	38.3	22.0	9.9	19.4
3.創業や経営のビジョンの作成能力	3000	48	278	1197	614	294	569
	100.0	1.6	9.3	39.9	20.5	9.8	19.0
4.会社の基礎的な財務状況の把握	3000	112	390	1317	470	221	490
	100.0	3.7	13.0	43.9	15.7	7.4	16.3
5.金融の知識	3000	64	270	1116	715	370	465
	100.0	2.1	9.0	37.2	23.8	12.3	15.5
6.マーケティングの知識	3000	48	301	1168	671	315	497
	100.0	1.6	10.0	38.9	22.4	10.5	16.6
7.営業・販売戦略の知識	3000	72	362	1184	612	289	481
	100.0	2.4	12.1	39.5	20.4	9.6	16.0
8.会計の知識	3000	56	299	1199	692	312	442
	100.0	1.9	10.0	40.0	23.1	10.4	14.7
9.税務・法務の知識	3000	45	257	1081	783	386	448
	100.0	1.5	8.6	36.0	26.1	12.9	14.9
10.金融機関との良好な関係を築く能力	3000	55	279	1159	585	343	579
	100.0	1.8	9.3	38.6	19.5	11.4	19.3

Q21 では回答者自身の経営者としての能力に対する自己評価を尋ねた。表 40 に基づいて順に確認すると、まず「中期的な経営方針の作成能力」については、「平均的」と「わからない」を合わせた回答が6割を占め、また「低い」と「非常に低い」も合わせて回答の3割以上を占めている。中期的な経営方針の作成については総じて自己評価が低くなっており、表 16 でみた中期経営計画の策定状況とも整合する結果であろう。また「ビジネスモデルやプランの作成能力」および「創業や経営のビジョンの作成能力」についても、「中期的な経営方針の作成能力」とほぼ同様の傾向を見せている。中長期的なプランやビジョンを示すことは経営者のきわめて重要な役割であるが、自己評価の低い経営者が多かった。

「会社の基礎的な財務状況の把握」については、「平均的」の43.9%が最も多かったが、Q21 の評価項目の中では相対的に「非常に高い」(3.7%)や「高い」(13.0%)を選んだ回答者が多かった。また「営業・販売戦略の知識」についても「会社の基礎的な財務状況の

把握」とほぼ同様の傾向であり、相対的に自己評価の高い項目であった。

「金融の知識」については、「平均的」の 37.2%が最も多く、「わからない」の 15.5%、「低い」の 23.8%、「非常に低い」の 12.3%と続いており、総じて自己評価は低い。また「マーケティングの知識」や「税務・法務の知識」、「金融機関との良好な関係を築く能力」についても、「金融の知識」とほぼ同様の傾向であった。

以上のように表 40 を見ていくと、経営者として求められる能力に対する実際の経営者の自己評価は低いといえる。しかしながら、どんな経営者であっても、Q21 で質問したすべての項目について、高いパフォーマンスを示すことは困難であるし、必ずしも全てが求められるわけでもない。自分の苦手な項目については有能な人材に任せたり、自社内で難しければアウトソーシングを行えばよい。ただし、中長期的なビジョンやプランを示すという経営者として重要な役割については、能力開発に努める必要があると思われる。

Q22. 次の文章は正しいと思いますか。1.正しい、2.誤り、3.わからない、の中から、一つを選んでお答えください。

表 42 回答者の金融リテラシーに関する調査結果

	n /%	正しい	誤り	わからない
1.100万円の現金を1年満期の銀行預金(年利2%)に預けて、5年間、同条件で更新しながら複利運用したら、5年後には受け取れる金額は110万円よりも多くなる。(税率はゼロと考えてください)	3000	1370	512	1118
	100.0	45.7	17.1	37.3
2.一般的に、一社の株式を購入する方が、株式投資信託(多くの会社の株式に投資)を購入するよりも、投資収益は不安定となる	3000	1157	356	1487
	100.0	38.6	11.9	49.6
3.手持ち資金の資金コストはゼロである	3000	445	965	1590
	100.0	14.8	32.2	53.0
4.固定利率で預金している人にとって、インフレ率は高ければ高いほど望ましい	3000	491	1083	1426
	100.0	16.4	36.1	47.5
5.一般に、利率が上昇すると、債券価格も上昇する	3000	872	629	1499
	100.0	29.1	21.0	50.0
6.物価が上昇すると予想される場合には、一般的に設備投資の好機である	3000	1023	526	1451
	100.0	34.1	17.5	48.4
7.銀行(信用金庫を含む)は、金融庁の指導で、原則として、保証や担保をとって融資をしなければならない	3000	879	633	1488
	100.0	29.3	21.1	49.6
8.銀行は、零細企業向け融資では、原則として信用保証協会を利用することが義務づけられている	3000	558	724	1718
	100.0	18.6	24.1	57.3
9.信用保証協会の保証料は、企業の財務状況等によって異なる	3000	945	439	1616
	100.0	31.5	14.6	53.9
10.銀行は、借り手から申し出があれば、返済条件の変更に必ず応じなければならない	3000	445	964	1591
	100.0	14.8	32.1	53.0

Q21 では回答者の金融リテラシーを確認するために、いくつかの問題に挑戦してもらった。以下では表 41 に基づいて結果を確認してみよう。まず「100万円の現金を1年満期の銀行預金(年利2%)に預けて、5年間、同条件で更新しながら複利運用したら、5年後には受け取れる金額は110万円よりも多くなる。(税率はゼロと考えてください)」という問題は、複利に関する問題である。正解は「正しい」であり、45.7%の回答者が正解し、結果的に最も正答率の高い問題であった。

「一般的に、一社の株式を購入する方が、株式投資信託(多くの会社の株式に投資)を購入するよりも、投資収益は不安定となる」という問題は、投資におけるリスク分散に関する問題である。正解は「正しい」であり、38.6%の回答者が正解した。

「手持ち資金の資金コストはゼロである」という問題は資本コストに関する問題である。手持ち資金といえども、機会費用を考慮しなければならないため、資金コストがゼロというのは「誤り」であり、32.2%の回答者が正解した。

「固定利率で預金している人にとって、インフレ率は高ければ高いほど望ましい」という問題は、物価と金利の変動に関する問題である。インフレ時に固定金利での資金運用は不利となるため、「誤り」であり、36.1%の回答者が正解した。

「一般に、利率が上昇すると、債券価格も上昇する」という問題は、利率と債券価格との関係に関するものである。一般的に、利率が上昇すれば債券価格は下がるため、「誤り」が正解であるが、正答者は 21.0%にとどまった。

「物価が上昇すると予想される場合には、一般的に設備投資の好機である」という問題は、物価の変動に対応した（設備）投資行動に関する問題である。インフレが予想される場合には、将来の収益獲得への恩恵が見込まれるし、現在の方が割安に設備を購入できることになり、設備投資の好機であると考えられるので、「正しい」が正解である。34.1%の回答者が正解した。

「銀行（信用金庫を含む）は、金融庁の指導で、原則として、保証や担保をとって融資をしなければならない」はリレーションシップ・バンキングに関する認知を確認する問題である。近年はリレーションシップ・バンキングを推進する中で、事業性を評価して、担保や保証に依存しない融資が求められており、「誤り」であるが、正答者は 21.1%にとどまった。

「銀行は、零細企業向け融資では、原則として信用保証協会を利用することが義務づけられている」は信用保証制度に関する問題である。零細企業向け融資であっても信用保証協会の利用は義務ではなく、「誤り」であるが、正答率は 24.1%にとどまった。

「信用保証協会の保証料は、企業の財務状況等によって異なる」という問題は、信用保証協会の保証料に関する知識の問題である。通常、保証料は企業の経済状況や財務状況に応じて料率が区分されているため、「正しい」が正解であり、31.5%の回答者が正解した。

「銀行は、借り手から申し出があれば、返済条件の変更には必ず応じなければならない」という問題は、中小企業の返済条件等の変更（リスク）に関する問題である。金融円滑化法以降、金融機関はできるだけリスクに柔軟に対応することが求められているが、あくまで努力義務であるため、「誤り」であり、正答率は 32.1%であった。

以上、表 41 に基づいて確認してきたように、経営者に対する金融リテラシー調査の結果は必ずしも正答率が高いとは言えなかった。また複利の問題を除き、他のすべての問題において、「わからない」を選択した回答者が最も多くなっており、「金融の知識」への自己評価が低かった表 40 の結果を裏付ける結果ともなった。

図 1 は、この 10 問の問題を各 1 点として点数を付けた結果である。「わからない」も不正解としているので、ゼロ点が非常に多い。これを除くと、5 点が最も多く（330 人）、4 点（327 人）が続いている。平均点はゼロ点の人が多くともあって、3.16 と低迷している。10 点満点の人はわずか 14 人であった。

次に、Q8 で回答されている経営計画の策定状況別に正答数を調べて見たのが表 42 である。「わからない」という人でのゼロ点が極めて多い。多くの質問に「わからない」を答える人がいることがわかる。この表の結果に基づいて、経営計画の策定状況別に平均点数を計算してみると、「銀行には提出していないが経営計画はある」が 4.64 で最も高く、「計数の入っていない大まかな経営計画は作成している」が 4.49 で続いており、以下、「経営者の

頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」(4.23)、「銀行にも提出した経営計画がある」(3.91)、「経営計画はない」(3.09)、「わからない」(1.26)であった。「経営計画がない」人の点数が低いのは予想通りであったが、「銀行にも提出した経営計画がある」が低いのは意外であった。銀行の審査に耐えるレベルの高いものを作成したのではなく、条件変更などの関係でやむを得ずつくっただけの計画が含まれているためかもしれない。

図 1 正答数の分布

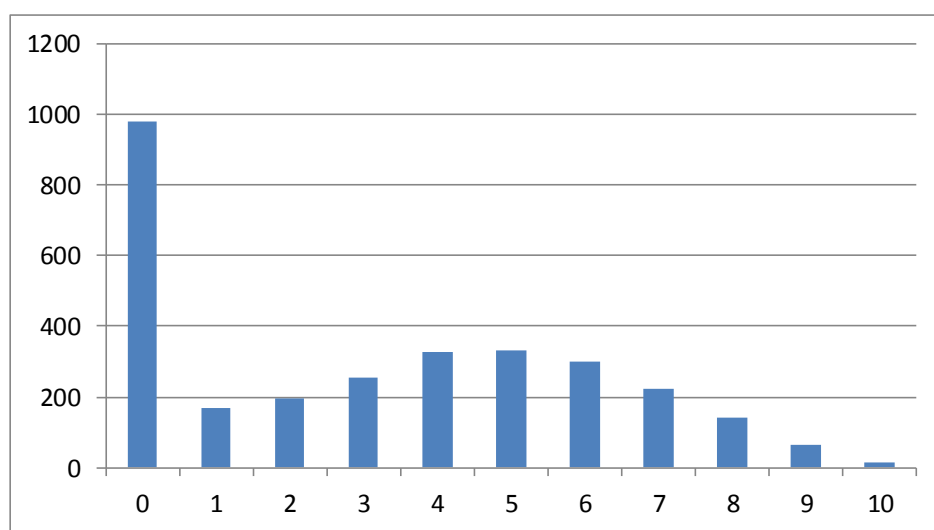


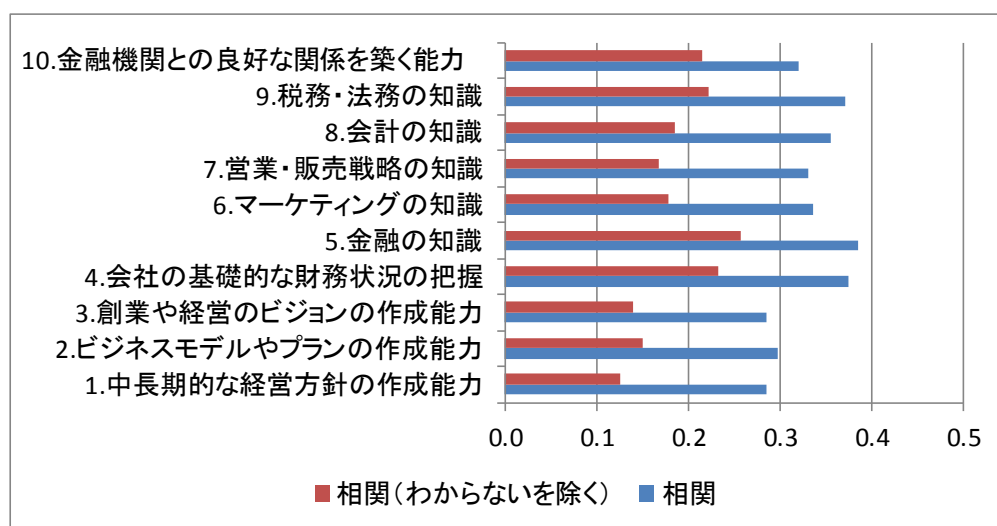
表 43 正答数と経営計画の策定状況

正答数	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
0	22.1%	12.6%	13.2%	16.7%	30.9%	68.5%
1	3.4%	2.8%	3.0%	4.9%	6.6%	5.6%
2	5.4%	4.2%	9.1%	5.9%	7.9%	3.3%
3	9.4%	11.2%	8.1%	7.8%	10.0%	4.8%
4	15.4%	12.6%	13.7%	14.6%	10.7%	5.0%
5	15.4%	14.7%	11.7%	15.2%	10.9%	4.6%
6	9.4%	16.1%	16.2%	12.3%	10.2%	3.7%
7	8.7%	11.9%	10.7%	11.8%	6.8%	2.4%
8	6.0%	10.5%	10.7%	6.5%	3.7%	1.3%
9	3.4%	2.8%	2.5%	3.4%	1.9%	0.7%
10	1.3%	0.7%	1.0%	0.9%	0.3%	0.0%
企業数	149	143	197	527	1444	540

ここで、Q21の自己評価と、本問での正答数との相関を求めてみることにした。「わからない」を1、「非常に低い」を2、・・・「非常に高い」を6として、相関係数を計算してみ

た結果が図 2 である。また、「わからない」という自己評価者を除いて計算した結果も合わせて示している。Q21 の回答と本問の正答数には有意に正の相関があることが（図には示していないが）確認できた。特に、本問の質問が主に「金融の知識」に関連するので当然のことではあるが、「金融の知識」との相関が最も高かった。次に、「会社の基礎的な財務状況の把握」が続いていた。有意ではあるものの、「中長期的な経営方針の作成能力」との相関は最も小さく、本質問ではそれに関連する能力を十分にとらえ切れていない可能性がある。（主観的な評価が正しいとして）、こうした側面での能力と相関の強い質問文を検討することは今後の課題である。

図 2 自己評価と点数の相関



4. 9 生活設計への意識

Q23.あなたは生活設計（ライフイベントを見据えた将来の収支を含めたライフプランの策定）を意識しておられますか。該当するものを一つ選んでください。

表 44 生活設計に関する意識

	n	%
全体	3000	100.0
かなり考えている	216	7.2
少しは考えている	1165	38.8
ほとんど考えていない	868	28.9
全く考えていない	405	13.5
わからない	346	11.5

Q23 では回答者自身のライフプランなどの生活設計に関する意識を尋ねた。金融経済教育における重要な目標の一つが、生活設計を立てるようになることであり、逆に言えば、生活設計の状況は回答者の金融リテラシーの高さを表しているとも言える。

表 43 のとおり、「少しは考えている」の 38.8%が最も多く、「かなり考えている」の 7.2%と合わせて、将来の生活設計を考えている経営者は 46%ほどであった。他方で、「ほとんど考えていない」(28.9%)が 2 番目に多く、「全く考えていない」(13.5%)と合わせて、やはり 42%ほどの経営者は将来の生活設計を考えていないことになる。将来について考えるゆとりがある経営者と、そうでない経営者との明暗がここでも分かれているのかもしれない。

表 44 は、生活設計の意識と金融リテラシー (Q22 の 10 問の質問への正答数) の関係を示している。「かなり考えている」人は 4.63 点であるが、生活設計に対する意識が低い人ほど点数が下がっており、「全く考えていない」は 2.22 点、「わからない」は 0.79 点である。生活設計の策定と金融リテラシーの間には正の相関があるといえる。

表 45 生活設計の意識と金融リテラシー

かなり考えている	少しは考えている	ほとんど考えていない	全く考えていない	わからない
4.63	4.01	3.05	2.22	.79

注) Q22 の 10 問の質問への正答数を示している。

4. 10 金融経済教育や経営者教育の経験

Q24.金融や経済について、学校で学んだことがあるものを下記の中からすべて選んでください。また、それが現在の生活や企業経営に役立っていると思うものを選んでください。

表 46 金融経済知識に関する学習経験および評価

n/%	1.学んだ経験		2.役に立っているもの	
	3000	100.0	3000	100.0
経済の基本的な仕組み	839	28.0	445	14.8
生活設計と家計管理	357	11.9	153	5.1
消費者の権利と責任	322	10.7	109	3.6
クレジットやローン	361	12.0	158	5.3
銀行	423	14.1	151	5.0
ファイナンス	256	8.5	103	3.4
年金制度	381	12.7	126	4.2
簿記・会計	635	21.2	401	13.4
企業経営	453	15.1	230	7.7
学んだものはない/役に立っているものはない	1729	57.6	1985	66.2

(注) 複数の選択が可能なため合計は 100%を超える。

Q24 では金融経済知識について学校で学んだ経験と、実際に役になっている知識について尋ねた。表 45 に基づいて、まず学んだ経験からみていくと、「学んだものはない」という回答者が 57.6%と最も多かった。表 21 で「経済・経営・商学系」の出身者が 34%程度であったこととほぼ整合する結果といえる。そのうえで、学んだ経験がある知識として多かったのが、「経済の基本的な仕組み」の 28.0%、「簿記・会計」の 21.2%、「企業経営」の 15.1%、「銀行」の 14.1%、などであった。

これに対し、現在の生活や企業経営において役に立っている知識については、66.2%が「役に立っているものはない」と回答している。そのうえで、役に立っている知識として挙げられているのが、「経済の基本的な仕組み」(14.8%)と「簿記・会計」(13.4%)であり、その他の知識は選択した回答者の割合は 10%にも満たなかった。なお本調査は経営者の金融リテラシーに関心を持って調査を行っているが、「ファイナンス」については学んだ経験を持つ経営者が少なく(8.5%)、役に立っていると感じている経営者も非常に少なかった(3.4%)。

ただいづれにせよ、経営者である回答者には、学校で金融経済に関する知識を学んだ経験はあまりなく、また役に立っているとも感じていない傾向が読み取れる。なお、誰もが経営者を目指しているわけではないので、一般の学校教育において経営者向けの講義を充実することは難しいが、本間では「生活や企業経営に役立つ」と尋ねており、「生活」についても役に立っていないということになる。こうした観点からは、教育内容についての見直しが必要であると考えられる。

Q25.金融経済教育を中学校や高校の授業として行うことの必要性について、現在の認識とご自身が学生であったときの認識とを伺います。下記の選択肢の中から、当てはまるものをそれぞれ一つ選んでください。

表 47 金融経済教育の必要性に関する認識

	n / %	非常に必要である	必要である	少し必要である	あまり必要でない	全く必要でない	わからない
1.現在の認識	3000	761	853	494	174	96	622
	100.0	25.4	28.4	16.5	5.8	3.2	20.7
2.学生時代の認識	3000	229	389	609	627	307	839
	100.0	7.6	13.0	20.3	20.9	10.2	28.0

Q25 では中等教育における金融経済教育の必要性について、現在の認識と、学生時代の認識について評価してもらった。Q24 では金融経済について学校で学んだ経験がなく、知識の有用性についても否定的な傾向がみられた。しかしながら、表 46 からわかるように、経営者となった現在は、「必要である」が 28.4%と最も多く、次いで「非常に必要である」の 25.4%が多く、「少し必要である」の 16.5%と合わせて、7割の経営者が必要であると認識している。回答者の学生時代の認識は「少し必要である」(20.3%)と、「必要である」(13.0%)、「非常に必要である」(7.6%)を合わせても4割程度であり、やはり社会人ひいては経営者になって、金融経済教育への重要性の認識が高まるのであろう。

Q26.現在、企業経営をする上で必要な知識はどこから学びましたか。重要と思われるものをすべてお答えください。また、そのうち、特に重要だと思うものを3つまでお選びください。

表 48 企業経営に必要な知識を学んだ場所

n/%	1.重要であるもの (いくつでも)		2.特に重要なもの (3つまで)	
	3000	100.0	3000	100.0
小中学校、高校時代の授業	578	19.3	302	10.1
大学・大学院時代の授業	532	17.7	258	8.6
両親、祖父母、兄弟・姉妹、配偶者	767	25.6	450	15.0
友人・先輩	819	27.3	442	14.7
金融機関の職員	331	11.0	112	3.7
顧問税理士・会計士	647	21.6	378	12.6
現在の企業での経験(OJT)	1006	33.5	744	24.8
以前勤務していた会社での勤務経験	1097	36.6	757	25.2
商工会議所や業界団体	311	10.4	118	3.9
各種の創業者・起業者セミナー	251	8.4	88	2.9
経営者向けの各種のセミナー	364	12.1	149	5.0
テレビ、書籍、雑誌、ホームページなどを独学	692	23.1	342	11.4
上記以外に重要なものがある	294	9.8	208	6.9
どこからも学んだことはない	751	25.0	751	25.0

(注) 複数の選択が可能のため合計は 100%を超える。

Q26 では、企業を経営していく上で必要な知識を学んだ場所について、重要となったものについてはいくつでも、特に重要となったものについては 3 つまで選択してもらった。表 47 からわかるとおり、重要であるものとして、最も多かったのが「以前勤務していた会社での勤務経験」の 36.6%であり、次いで「現在の企業での経験(OJT)」の 33.5%であった。この 2 つは特に重要なものとしてもそれぞれ順に、25.2%、24.8%の回答者が選択しており、前掲の表 18 でも経営者になるための準備として、同業種での経験を重視する傾向があり、整合する結果と言える。これらに次いで多かったものとして「友人・先輩」の 27.3%や、「両親、祖父母、兄弟・姉妹、配偶者」の 25.6%が挙げられており、ごく身近な存在から影響を受けた経営者が多いこともうかがい知れる。

「小中学校、高校時代の授業」や「大学・大学院時代の授業」は重要なものとして順に 19.3%、17.7%、特に重要なものとして 10.1%、8.6%となっている。学校教育でも企業経営に必要な知識を身に付ける機会があったことを一定数の経営者が感じているのであろう。その他、割合こそ高くないが、各種のセミナーや顧問税理士・会計士、金融機関の職員などが、やはり一定数の経営者に対して、必要な知識を与える機会を提供していることも読み取れる。

以上の表 47 での考察から当該の業界、身近な存在、学校教育、セミナー、専門機関など経営に必要な知識を得る機会は様々にありえることがわかる。どのチャンネルが重要かというよりは、さまざまなチャンネルがあること自体が重要なのであろう。

知識を学んだ場所別に、Q22 の金融リテラシーテストの点数を計算してみた結果が表 48 である。「テレビ、書籍、雑誌、ホームページなどを独学」が最も高く、「経営者向けの各種のセミナー」、「各種の創業者・起業者セミナー」が続いている。「どこからも学んだことはない」という人の金融リテラシーテストの点数は極めて低い。

表 49 知識を学んだ場所別の金融リテラシーテストの点数

テレビ、書籍、雑誌、ホームページなどを独学	4.50
経営者向けの各種のセミナー	4.45
各種の創業者・起業者セミナー	4.33
現在の企業での経験(OJT)	4.29
金融機関の職員	4.17
大学・大学院時代の授業	4.08
顧問税理士・会計士	4.08
以前勤務していた会社での勤務経験	4.06
商工会議所や業界団体	4.03
友人・先輩	3.81
上記以外に重要なものがある	3.77
両親、祖父母、兄弟・姉妹、配偶者	3.67
小中学校、高校時代の授業	3.57
どこからも学んだことはない	1.39

4. 1 1 銀行や他の外部機関との関係

Q27.貴社のメインバンクはどれですか。以下から該当する番号を一つお選びください。
 ※メインバンクとは、もっとも重要な取引関係にあると貴社が認識されている金融機関をいいます。

表 50 メインバンクの種類

	n	%
全体	3000	100.0
都市銀行・信託銀行	825	27.5
貴社と同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行	693	23.1
貴社と異なる都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行	98	3.3
信用金庫	590	19.7
信用組合	73	2.4
政府系金融機関	30	1.0
その他	151	5.0
持っていない	540	18.0

Q27 では回答者が経営する会社のメインバンクの種類を尋ねた。表 48 のとおり、最も多かったのは、「都市銀行・信託銀行」の 27.5%であり、次いで「貴社と同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」の 23.1%が多く、「貴社と異なる都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」の 3.3%を合わせて、54%近くを銀行が占めた。「信用金庫」が 19.7%、「信用組合」が 2.4%となっており、協同組織金融機関は合わせて 22%程度であった。

Q26 で企業経営に必要な知識を学んだ先として「金融機関の職員」をあげた人について、

そのメインバンクがどの業態かを整理してみた結果が表 49 である。ただし、実際に学んだ先が現在のメインバンクと同一であるとは限らないことに注意が必要である。この回答結果では、信用金庫が最も高く、「貴社と同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」（地元地銀）が続いている。政府系金融機関や都市銀行・信託銀行での比率が低くなっている。

表 51 企業経営に必要な知識を学んだ先として金融機関の職員をあげる人(メインバンク別)

都市銀行・信託銀行	貴社と同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行	貴社と異なる都道府県に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行	信用金庫	信用組合	政府系金融機関	その他	持っていない
10.3%	14.4%	11.2%	15.8%	13.7%	6.7%	8.6%	3.1%
825	693	98	590	73	30	151	540

Q28.以下の各項目について、過去にメインバンクから助言や情報を受けたことがありますか。それが有料であったことはありますか。また、これまでの有料支払いの経験とは関係なく、今後、一定の料金がかかるとしても、下記の項目で金融機関に依頼してみたい項目がありますか。それぞれの項目について、該当するものをすべて選んでください。

表 52 メインバンクからの助言や情報に関する経験および要望

n/%	1.助言や情報提供の経験		2.有料で提供を受けた経験		3.有料であっても依頼してみたい	
	3000	100.0	3000	100.0	3000	100.0
新しい販売先	209	7.0	30	1.0	87	2.9
新しい技術やその技術の入手方法	108	3.6	26	0.9	41	1.4
商品開発や研究開発(新しい商品やサービスの開発など)	106	3.5	16	0.5	37	1.2
新しい仕入先	140	4.7	19	0.6	49	1.6
人材の紹介(中途採用者の紹介)	91	3.0	18	0.6	45	1.5
専門家や専門機関の紹介(弁護士、中小企業診断士、弁理士など)	126	4.2	34	1.1	40	1.3
不動産の取得や借入(たとえば、工場用地など)	139	4.6	19	0.6	46	1.5
既存不動産の活用(売却、店舗の改装などを含む)	91	3.0	12	0.4	34	1.1
新しい資金調達方法	242	8.1	22	0.7	46	1.5
国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの(信用保証制度や制度融資など)	239	8.0	16	0.5	39	1.3
国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの(各種の補助金など)	135	4.5	10	0.3	30	1.0
資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	116	3.9	14	0.5	25	0.8
経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	89	3.0	14	0.5	41	1.4
潜在的な資本提携先	42	1.4	6	0.2	19	0.6
潜在的な事業承継先	45	1.5	6	0.2	16	0.5
税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	92	3.1	13	0.4	46	1.5
海外展開への支援	48	1.6	7	0.2	18	0.6
リスクマネジメントに関するアドバイス	94	3.1	16	0.5	42	1.4
当てはまるものはない・わからない	2335	77.8	2833	94.4	2702	90.1

(注) 複数の選択が可能のため合計は 100%を超える。

Q28 ではメインバンクからの助言や情報について、実際に助言や情報を得た経験や、有料で助言や情報を得た経験、有料でも受けてみたい助言や情報、という 3 つの観点から尋ねてみた。ただ表 50 からわかるように、3 つの観点に共通する傾向として、「当てはまるものはない・わからない」が最も多くの割合を占めており、経営者がメインバンクから助言や情報を得た経験があまりなく、また有料で助言や情報を受けたいとも思っていないことが読み取れる。ただし選択割合が少ないなかではあるが、助言や情報を得た経験として、「新しい資金調達方法」(8.1%)、「国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの(信用保証制度や制度融資など)」(8.0%)、「新しい販売先」(7.0%)などが挙げられており、本業である金融面やビジネスマッチングなどで、経営者に有用な情報などをもたらしたメインバンクも存在していることがわかる。

Q19 で「メインバンクの担当職員は、貴社のことを深く理解している」という評価について尋ねている。その評価と、助言の提供を受けた経験の関係を調べてみたのが、表 53 である。ここでは、本問の 18 種類の内、何種類の助言を受けたことがあるかを計算してみることにした。たとえば、「メインバンクの担当職員は、貴社のことを深く理解している」について「ぴったり当てはまる」と回答した人は、メインバンクから 2.76 種類の助言を受けている。メインバンク担当者への評価が下がるにつれて、助言の種類が減っていることがわかる。

表 53 メインバンクの担当者への評価と助言を受けた経験

ぴったり当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらともいえない	どちらかという当てはまらない	全く当てはまらない
2.76	2.06	.60	.47	.29

Q29 様々な経営上の課題や悩みについて日常的に相談する外部の先として、下記の中で当てはまる主体を以下からすべてお選びください。また、その中で特に頼りにしている先を 3 つまで選んでください。

表 54 外部の日常的な相談先の分布

n/%	1. 日常的相談先 (いくつでも)		2. 特に頼りする相談先 (3 つまで)	
	3000	100.0	3000	100.0
メインバンク	426	14.2	289	9.6
メインバンク以外の金融機関	106	3.5	48	1.6
公認会計士・税理士	813	27.1	696	23.2
中小企業診断士	39	1.3	19	0.6
弁護士	157	5.2	90	3.0
その他の外部の専門家・コンサルタント	98	3.3	62	2.1
商工会議所・商工会	256	8.5	166	5.5
その他の商工団体(業界団体など)	94	3.1	66	2.2
親会社	74	2.5	58	1.9
取引先・同業者仲間	596	19.9	419	14.0
他の経営者	564	18.8	357	11.9
大学・研究開発機関	12	0.4	6	0.2
その他	187	6.2	140	4.7
外部に相談先はない	766	25.5	766	25.5
わからない	719	24.0	719	24.0

(注) 複数の選択が可能のため合計は 100% を超える。

Q29 では経営上の課題や悩みについて日常的に相談する外部の先について、日常的な相談先についてはいくつでも、また特に頼りにしている先については 3 つまで選択してもらった。

表 51 からわかるように、日常的な相談先として最も多く挙げられているのが、「公認会計士・税理士」の 27.1%である。「公認会計士・税理士」については特に頼りにする相談先としても 23.2%の回答者が選択しており、経営者にとって外部の相談先として非常に身近な存在であることがわかる。この結果は前掲の表 36 において、「現在の顧問税理士・会計士は税務以外の相談で頼りなる」という質問に対して、「ぴったりと当てはまる」もしくは「どちらかという当てはまる」を選んだ回答者が合計で 22%だったこととほぼ整合する。一方で、「外部に相談先はない」の 25.5%と、「わからない」の 24.0%と足し合わせると 50%近く、明確な相談先を持たない経営者が多いこともわかる。なお外部に相談先がない理由については、Q30 で改めて考察する。

「公認会計士・税理士」以外の外部の相談先として、次に多かったのが「取引先・同業者仲間」(19.9%) や、「他の経営者」(18.8%) である。この両者についても、特に頼りにしている先として、「取引先・同業者仲間」を 14.0%、「他の経営者」を 11.9%の回答者が挙げている。同じ業界に身を置く者同士、あるいは経営者としての同じ立場にいる者同士で、課題や悩みが共有できるのであろう。また前掲の表 33 ではあまり経営者から期待されていないかに思われた「メインバンク」も、日常的な相談先として 14.2%、特に頼りにする相談先として 9.6%の回答者から選ばれている。明白な金融収益には結び付かなくともメインバンクとして経営者の相談先となることは重要な役割なのであろう。

表 52 は、日常的な相談相手と、経営状況の把握の関係を示したものである。「外部に相談先はない」や「わからない」人では、7～8割が自己資本比率を把握していないし、経営計画を策定していない。彼らは自分で対処できるから外部に相談していないわけではないようである。一方、商工会議所や商工団体では、経営力強化の指導もしているが、具体的な問題の相談に対応できていても、より踏み込んだ企業経営のあり方についての指導まではできていないのであろう。

表 55 日常的な相談相手と経営状況の把握の関係

	自己資本比率を把握していない比率	経営計画無策定比率	回答者数
メインバンク	46.2%	44.4%	426
メインバンク以外の金融機関	44.3%	39.6%	106
公認会計士・税理士	49.7%	46.0%	813
中小企業診断士	33.3%	25.6%	39
弁護士	42.7%	33.8%	157
その他の外部の専門家・コンサルタント	43.9%	34.7%	98
商工会議所・商工会	52.7%	52.0%	256
その他の商工団体(業界団体など)	54.3%	47.9%	94
親会社	31.1%	37.8%	74
取引先・同業者仲間	54.2%	48.3%	596
他の経営者	52.1%	41.7%	564
大学・研究開発機関	41.7%	16.7%	12
その他	55.1%	46.5%	187
外部に相談先はない	70.9%	77.7%	766
わからない	82.5%	87.1%	719

Q30.前問で日常的に「外部に相談先はない」と回答した方にお伺いします。その理由はなぜでしょうか。下記の中で当てはまるものをすべてお選びください。(いくつでも)

表 56 外部に相談先がない理由

	n	%
全体	766	100.0
効果が期待できない	206	26.9
誰に相談したらよいかわからない	104	13.6
費用がかかる	145	18.9
相談内容が漏れる心配がある	50	6.5
相談を依頼しても断られる	12	1.6
相談したいが、ツテがない	65	8.5
相談すべき課題が具体化できていない	101	13.2
(金融機関の場合)将来の借りに支障が生じる心配がある	14	1.8
外部機関に相談すべき課題や悩みがない	199	26.0
相談できるということを考えたこともない	192	25.1
その他	54	7.0
わからない	56	7.3

(注) 複数の選択が可能のため合計は 100%を超える。

Q30 では Q29 で「外部に相談先はない」を選んだ回答者に、その理由を尋ねた。表 53 のとおり、最も多かったのが「効果が期待できない」の 26.9%であった。専門家の助言は有用であると認識していない経営者が多いことがわかる。これは、専門家連携の成果が一般の企業経営者に十分に浸透していないためであろう。

次いで、「外部機関に相談すべき課題や悩みがない」(26.0%)が多く、「相談できるとい

うことを考えたこともない」(25.1%)が続いた。また、「費用がかかる」(18.9%)や、「誰に相談したらよいのかわからない」(13.6%)、「相談すべき課題が具体化できていない」(13.2%)などの理由を挙げる回答者も一定数存在する。

表 56 は、外部に相談しない理由別に、企業の業績の状況を整理してみたものである。たしかに、「外部機関に相談すべき課題や悩みがない」企業では、黒字企業の比率が 67%と高いが、25%は「2 期連続赤字」と低迷しているのである。これらの企業にとって、「相談すべき課題がない」はずはないといえる。経営状況の悪い企業では、「相談内容が漏れる心配がある」や「金融機関の場合) 将来の借り入れに支障が生じる心配がある」をあげる企業が多い。相談したことが弱みをさらすことになることを心配しているために、相談を行えない企業がいることがわかる。相談者側への信頼を高める取り組みも必要である。

表 57 外部に相談しない理由別の企業の業績状況

	2 期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2 期連続赤字	企業数
効果が期待できない	40.3%	9.2%	7.8%	42.7%	206
誰に相談したらよいのかわからない	41.3%	8.7%	6.7%	43.3%	104
費用がかかる	42.8%	9.0%	10.3%	37.9%	145
相談内容が漏れる心配がある	40.0%	8.0%	2.0%	50.0%	50
相談を依頼しても断られる	33.3%	8.3%	16.7%	41.7%	12
相談したいが、ツテがない	38.5%	9.2%	12.3%	40.0%	65
相談すべき課題が具体化できていない	55.4%	10.9%	6.9%	26.7%	101
(金融機関の場合) 将来の借り入れに支障が生じる心配がある	28.6%	14.3%	7.1%	50.0%	14
外部機関に相談すべき課題や悩みがない	55.3%	11.6%	7.5%	25.6%	199
相談できるということを考えたこともない	47.4%	7.3%	10.9%	34.4%	192
その他	50.0%	11.1%	11.1%	27.8%	54
わからない	51.8%	1.8%	10.7%	35.7%	56

5. むすび

地方創生の主役は中小企業である。各種の中小企業に対する支援の有効性は、中小企業の経営者がそれを的確に利用できるかにかかっており、企業経営者の能力や意欲は非常に重要な問題である。しかしながら、しばしば支援機関からは、中小企業側の意欲や意識の低さが問題にされることがある。著者らはこれまで、中小企業者に対して様々な調査を実施してきたが、経営者自身の経営能力や金融リテラシーについては十分に調査していなかった。そこで、2016 年 9 月に、経営能力の不足が中小企業の経営改善が進まない理由となっているのかなどを調べるために、企業経営者 3000 人を対象にする調査を実施した。本稿では、その回答結果を紹介した。

回答者が経営者を務める企業の直近の決算期末時点での常用雇用者数で企業規模を見ると、個人事業主が6割を占めるサンプルであったために、「1人」という回答が44.3%を占め、「2-5人」までを合わせると全回答の82%となり、零細企業が中心のサンプルである。また、当期純利益で企業の業績を見ると、「2期連続黒字」が45.8%と最も多く、「2期連続赤字」の33.2%が次いで多く、「黒字から赤字に転換」と「赤字から黒字に転換」がそれぞれ1割ずつであり、おおよそ6割の企業が黒字というサンプルである。

企業の経営者が自社の経営状態を計数によって把握できているかを見るために、ROEや自己資本比率の水準について尋ねてみたところ、自社のROEについて「わからない」との回答が67.6%であり、自己資本比率について「わからない」が65.5%であった。3分の2の経営者が自社の基本的な経営状態を計数によって把握できていないことになる。企業経営において中長期的な計画を持つておくことは重要であるといわれるが、「中長期の経営計画はない」が48.1%と最も多く、「わからない」(18.0%)とを合わせると7割ほどの経営者が経営計画を持たずに経営を行っている。さらに、「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」(17.6%)も加えると、実質的に8割以上の経営者は経営計画をきちんと作成していない。計数の入っている経営計画を作成している経営者はほぼ1割にとどまっている。

中期的な経営計画がない状況では、適切な企業経営を行うことはできないであろう。実際、「2期連続赤字」企業の比率で見ると、「わからない」企業で39.8%、「経営計画はない」企業で35.9%と高い値を示しており、経営計画の策定がなされていない企業ほど経営業績が悪い傾向が確認できた。また、中期的な経営計画がなければ、後継者を選ぶことも難しいと予想される。実際、後継者について「じっくり考えたことがない」企業や「見つかりそうにもないので、探していない」企業では、経営計画がない比率が高かった。後継者の選定は企業の中期的なあり方を規定する非常に重要な問題であるので、当然とも言えよう。現在の経営者の経営力を向上させる取り組みは、後継者問題に対する対処法でもある。

今回の回答者の52.8%が創業者である。経営者になる前にどのような準備をしたかを尋ねたところ、「特別な準備をしなかった」が34.4%と、3人に1人が十分な準備しないまま経営者になっている実態が明らかになった。残りの6割以上の回答者は経営者になるために何らかの準備をしていたが、「独学や学校等で必要な知識を身につけた」が10.2%を占める一方で、「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」や「銀行に相談に行った」はそれぞれ3%程度とごくわずかであった。近年、創業希望者に対する支援制度は充実してきているのだが、まだ十分に創業希望者に浸透していないようである。この事前の準備状況と、経営者になってからの行動として中期経営計画の状況の関係を見ると、「創業者向け・将来の経営者向けのセミナーに参加した」人では経営計画を策定していないのは3割以下であるのに対して、「特別な準備をしなかった」人では86%もの人が経営計画を策定していないといったように、セミナー参加には一定の効果があると言える結果が得られた。残念ながら、セミナー参加者が3%しかいないのが現状であり、企業希望者や事業後継者

に対してこうしたセミナーへの参加を奨励していくことが望まれる。

経営者の金融リテラシーを知るために 10 問の基礎的な正誤問題を出題したところ、平均点は 3.16 と非常に低かった。この点数と経営計画の策定状況の関係を調べてみたところ、「銀行には提出していないが経営計画はある」が 4.64 で最も高く、「計数の入っていない大まかな経営計画は作成している」が 4.49 で続いており、他方で、「経営計画はない」(3.09) や「わからない」(1.26) は大変低かった。

企業を経営していく上で必要な知識を学んだ場所について、重要となったものについて選択してもらったところ、最も多かったのが「以前勤務していた会社での勤務経験」の 36.6%であり、次いで「現在の企業での経験 (OJT)」の 33.5%であった。これらに次いで多かったものは「友人・先輩」や、「両親、祖父母、兄弟・姉妹、配偶者」といった身近な存在であった。「小中学校、高校時代の授業」や「大学・大学院時代の授業」についても 2 割弱の経営者があげており、学校教育でも企業経営に必要な知識を身に付ける機会があったことを一定数の経営者が感じている。割合こそ高くないが、各種のセミナーや顧問税理士・会計士、金融機関の職員などが、やはり一定数の経営者に対して、必要な知識を与える機会を提供していることも読み取れる。このように、当該業界、身近な存在、学校教育、セミナー、専門機関など経営に必要な得る機会はさまざまにあり、どのチャンネルが重要かというよりは、さまざまなチャンネルのそれぞれの良さを活用することが重要なのであろう。

日常的な相談相手と、経営状況の把握の関係についてみると、「外部に相談先はない」や「わからない」人では、7～8割が経営計画を策定していない。しかし、彼らは自分で対処できるから外部に相談しないわけではないようである。相談しない理由としては、「効果が期待できない」が最も多いことからすると、相談による経営改善には効果があることを企業経営者の意識に浸透させていくことが重要であると考えられる。

以上のように、本調査は、これまで感覚的にいわれていたことに対する裏付けを提供しただけではなく、新しい重要な事実を確認することができた。今後、より詳しく分析を行う予定である。

<参考文献>

宮島英昭・原村健二・稲垣健一「進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生」 財務省財務総合政策研究所 2003 年 6 月。

多和田眞・家森信善編著『東海地域の産業クラスターと金融構造一躍進する名古屋経済の強さを探る一』 中央経済社 2005 年 3 月。

家森信善 「第 9 章 金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」 pp.187-206 名古屋中小企業支援研究会編、日本公認会計士協会東海会編、全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキームー金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指してー』(中央経済社) 所収 2016 年 6 月。

家森信善・富村 圭・高久賢也「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題―地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告―」 RIEB DP2014-J04 2014年6月。

家森 信善・米田 耕士「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題―金融機関職員アンケート2014の概要―」 RIEB DP2015-J08 2015年6月。

家森信善・米田耕士「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題―職員のモチベーションと人事評価の側面を中心に―」 『国民経済雑誌』 第212巻第5号 2015年11月 pp.17-30。

家森信善・米田耕士「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題―2016年調査結果の概要―」 DP2016-J05 2016年5月。