



学生たちの軌跡 ～鹿児島国際大学との連携事業の 概要について～

鹿児島県信用保証協会
保証部 保証第一課 課長補佐

野口 圭介

1. はじめに

平成30年4月「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法の一部を改正する法律」の施行に伴い、信用保証協会は、信用保証業務の枠組みを超えた取り組みを通じて、地域経済の活性化等に関し、より一層の貢献を求められることとなった。

これに対し、鹿児島県信用保証協会（以下、「当協会」という。）は、第5次中期事業計画（平成30年～令和2年度）に掲げる業務運営方針において、地域により深く根ざし、公的な役割を果たしていくため、地方創生や社会貢献活動に積極的に取り組むこととした。

一方、鹿児島国際大学（以下、「大学」という。）は、COC +（「Center Of Community プラス：地（知）の拠点大学」による地方創生推進事業）認定校として「フィールドワークをベースとした地域が求める人材育成プログラム」を推進・実施しており、地域を志向し、地域の課題解決のために必要とされる人材の育成プログラムを実践していた。

そこで、大学が当協会をフィールドワークの場として活用し、大学生が当協会とは異なる視座から当協会の業務内容などの内部環境や、当協会を取り巻く外部環境等を調査・分析したうえで、当協会が実施すべき地域貢献策を提言するプログラムを鹿児島国際大学と当協会の連携事業として実施することとした。



（令和3年2月9日当協会LINEにて配信した事業実施報告）

プログラムの実施により、当協会は変革期にある業務運営の改善に役立てるとともに、大学は鹿児島に必要な人材の育成をさらに推進することとし、また、双方が連携・協力して本プログラムに取り組むことで、鹿児島の地方創生に資することを共通の目的とした。

令和元年10月のオリエンテーションから、令和3年1月の最終プレゼンテーションまで、期間にして16カ月、フィールドワークの回数にして14回、大学の学生及び担当教員、並びに当協会職員が協働して実施したこの連携事業の概要について紹介する。

2. きっかけ

平成30年度初旬、当協会は、第5次中期事業計画に基づく社会貢献事業の一環として、教育機関等での出張講義の開催を模索した。

出張講義は他協会において既に実施されていた事業であるため、他協会の講義内容や実施手順などを参考にし、「中小企業を支える信用保証と創業支援」をテーマに講義レジュメを作成した。

当時、当協会は教育機関等との繋がりがなかったことから、当協会役職員等の個人的な人脈を頼りに、出張講義の開催に向けて奔走した。

鹿児島国際大学には、同大学産学官連携推進センターに勤務歴のあった当協会OBを介し、出張講義の受け入れをお願いした。

これに快くご賛同いただいたのが、同大学経済学部の榑部幸子准教授だった。榑部先生は、会計学を専門とし、「中小企業会計」や「国際会計」などを研究する先生で、信用保証協会の仕組みについても造詣が深かったことから、出張講義の意義、目的をスムーズにご理解いただくことができた。また、まったくの偶然ではあるが、榑部先生は、以前、中小企業会計に関する研究の一環として、当協会に対しインタビューを行った経験があったということも、講義を受け入れていただいた要因の一つとなった。

こうして、平成30年6月、当協会初となる

出張講義は、榑部先生が開講している講座「会計学原理」の一コマをいただき、148名の学生に対し開催することができた。

この講義は、現在も年1回継続して実施させていただいており、さらには、この出張講義を皮切りに、他の大学、短期大学、専門学校などの教育機関においても、同様の講義を開催することができた。

そのような中、令和元年6月、2回目となった大学での出張講義終了時に、榑部先生より次のような連携事業に係わる提案があった。

- 当協会の職員が講師を務めたこの出張講義は、学生たちが信用保証協会へ興味を持つ良いきっかけとなった。
- 当職のゼミでは、鹿児島県経済（特に中小企業経営）に貢献する機関の成り立ち・仕組み・活動内容に関する研究を通して、自分たちが学んでいる「会計」というものが、地域経済にどのように役立っているのかを認識する機会を作っている。
- ついては、信用保証協会に対する調査・研究する機会を、今回の講義で興味を持った当職のゼミ生に対し作っていただくことができないだろうか？

当協会は、これまでインターンの受け入れすら実施したことがなかったうえ、事業実施に当たっては、当協会と大学の間で秘密保持等に関する協定書などの締結も必要となることが想定された。

当協会が第5次中期事業計画に掲げる社会貢献活動は、年1回程度の出張講義の開催を想定しており、提案のような事業を実施することとなった場合、膨大な業務拡張となることが予想されたことから、大学側が期待するような機会を提供することができるかどうかについては大きな不安があった。

しかし、大学側から今回のような提案があったことは今までになく、この機会を逃すことは、当協会にとっても地域にとっても機会損失となると感じたことから、榑部先生からの提案の受け入れを検討することとなった。

3. ゼミ生の受け入れに当たって

同大学経済学科に所属する櫛部ゼミの2年生20名を対象としたが、当協会側の受け入れ体制を考慮し、1回のフィールドワークにて受け入れるゼミ生を原則5名までとした。

また、フィールドワークが大学のゼミ活動の一環として行われることとなったことから、1回のワークは通常講義と同様90分、月1回の頻度でゼミ生が当協会を訪れ、業務内容等の調査・研究を行い、最終的には当協会に対してその成果をプレゼンテーションしてもらうこととした。プレゼンテーションの内容は、当協会が行うべき施策に関する学生提言とした。

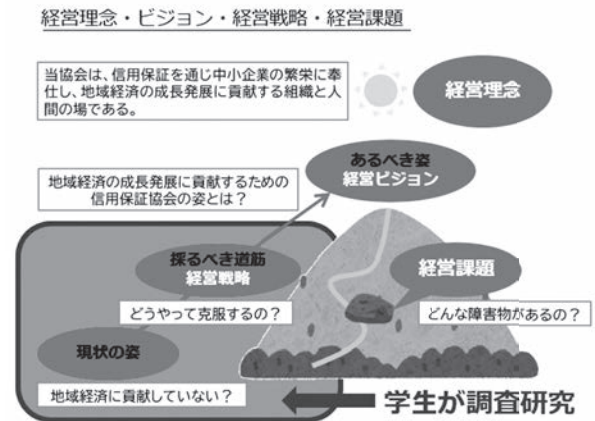
施策提言のテーマについては、「保証伸長のための新たな保証制度の開発について」、「顧客の課題解決に繋がる経営支援策について」など、当協会にとってタイムリーかつ即効性が期待されるものを候補として挙げていたが、テーマを具体化しすぎると、専門性が高くなってしまい、ゼミ生の自由な思考力や表現力を制限してしまう可能性があった。

連携事業の実施に当たり当協会が期待するのは、当協会職員が到底考えつかないような発想やアイデアであり、少し抽象的なテーマを設定したほうが、ゼミ生が自由奔放にアイデアを創造できると考え、「地域経済の成長発展に貢献するための信用保証協会の役割について」とテーマ設定した。

これは、当協会の経営理念「当協会は、信用保証を通じ中小企業の繁栄に奉仕し、地域経済の成長発展に貢献する組織と人間の場である」(昭和50年4月制定)の達成のための施策提言を意図したものである。

要するに、当協会の経営理念の達成のために、当協会が行うべき施策を学生目線で提言してもらおうというものである。

施策提言に至るまでの策定スキームは、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する中小企業診断士養成課程(企業診断実習)にて実践されている戦略策定スキームを採用することとし、大きく4部構成とした。



【図1：学生による施策提言イメージ】

第1部をオリエンテーションとしてフィールドワーク2回、第2部を調査フェーズとしてフィールドワーク6回、第3部を分析フェーズとしてフィールドワーク5回、第4部を最終プレゼンテーション発表会とし、計14回のフィールドワークを実施した。

なお、当初計画では発表会終了後に懇親会を予定していたが、コロナ禍を考慮し中止とした。

20名のゼミ生は5名×4班集体とし、以下の編成で調査に当たることとした。

(ゼミ生の班編成)

- ・内部環境分析 保証部班 5名
- ・内部環境分析 経営支援部班 5名
- ・内部環境分析 総務部／管理部班 5名
- ・内部環境分析 財務分析班
- 及び 外部環境分析班 5名

連携事業の開始にあたり、大学と当協会は、目的の達成に向け連携・協力を円滑かつ効果的に行うため、また、事業の実施中に知り得た情報の秘密保持の観点から、令和元年9月20日付け「鹿児島県の活性化に向けた連携事業の推進に関する覚書」を締結した。

そして、令和元年10月7日付け、当協会会議室において第1回フィールドワークとしてオリエンテーション、社内見学を実施し、翌月11日には、第2回として施策提言のための策定スキームの説明など、プレミーティングを実施した。



鹿児島国際大学経済学部 榑部幸子 准教授 挨拶／職場見学／事業内容の説明

(令和元年10月7日付けオリエンテーションの様子)

4. コロナ禍により困難を極めたスケジュール調整

鹿児島国際大学と鹿児島県信用保証協会との連携事業「フィールドワークをベースとした地域が求める人材育成プログラム」
 中小企業の繁栄と地域経済の成長発展 ～信用保証協会への期待～
 ～鹿児島国際大学生経済学部部会ゼミに所属する学生の20名による授業～

スケジュール	日時	内容
第1フェーズ オリエンテーション	1 R.1.10.7 (月)	(協会挨拶・大学挨拶・学生挨拶、テーマ発表、業務概要の説明、職場案内)
	2 R.1.11.11 (月)	職員による経営理念・経営計画並びに提案決定フローの説明 学生・職員によるプレミーティング
	3 R.1.12.9 (月)	保証部職員の業務内容説明
	4 R.2.1.6 (月)	保証部職員へのヒアリング (事前質問票を提出)
第2フェーズ フィールドワーク (調査)	5 R.2.6.19 (月) - R.2.6.8 (月)	職員による経営理念・経営計画並びに提案決定フローの説明
	6 R.2.6.14 (月) - R.2.7.19 (月)	経営支援部職員の業務内容説明
	7 R.2.6.6 (月) - R.2.10.5 (月)	管理部・総務部職員の業務内容説明
	8 R.2.7.19 (月) - R.2.10.26 (月)	管理部・総務部職員へのヒアリング (事前質問票を提出)
	9 R.2.10.12 (月) - R.2.11.2 (月)	協働によるフレームワークを用いた調査結果の整理 (SWOT分析等)
第3フェーズ フィールドワーク (分析)	10 R.2.11.4 (月) - R.2.11.14 (月) - R.2.11.26 (木)	協働によるフレームワークを用いた分析・事業ドメインの決定 (クロスSWOT分析)
	11 R.2.11.14 (月) - R.2.12.17 (木)	協働による経営課題の抽出・具体的提案内容の検討
連携ワーク	12 R.2.12.2 (月)	協働による経営資料確認・プレゼン練習
連携ワーク	13 R.1.1.12 (火)	協働による経営資料確認・プレゼン練習
第1フェーズ プレミーティング	14 R.1.1.22 (金)	学生による地域活性化案の提案／協会講評

外部連携調査
財務分析
・安全性
・収益性
・生産性
・成長性等

令和2年1月5日
鹿児島県信用保証協会
総務部 立花博樹

【図2：連携事業のタイムスケジュール】

タイムスケジュールは図2のとおり。取り消し線はリスケジュールを行った日程のことを指している。第6、7回はオンライン開催となったフィールドワークである。

折からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、度重なるリスケジュールを行うとともに、感染症対策を講じた会場設営や、オンライン開催のフィールドワークも発生するなど、令和2年4月以降のフィールドワークの実施は慎重な判断が求められた。

さらに、ゼミ生の本格的な就職活動が始まってしまうという理由から、スケジュールを延長することが、難しいという事情もありフィールドワークの実施に係る調整作業は困難を極めた。

特に、令和2年4月～10月までの間は、当協会は民間金融機関による実質無利子・無担保融資への対応に追われ、大学側もコロナウイルス感染防止対応等に追われる中での実施となったことから、連携事業は中断や中止の検討を行ったこともあった。

しかしながら、連携事業の継続・成功を願い、お互いが連携・協力し汗を流すことができたこと、スピード感を持った意思決定や情報共有を相互に行うことができたことから、連携事業は、当初のスケジュールとおりに進行し、且つ、一定の成果を残すことができた。

具体的なエピソードとして、第6回（令和2年7月13日実施）オンラインで実施したフィールドワークについて紹介する。

当初、令和2年5月の開催を予定していた第6回は、コロナ禍にあって2カ月の間その実施を見送っていた。8、9月はゼミ生の夏季休暇期間中に当たるため、今後のスケジュールを考慮すれば、これ以上の先送りは困難と考えられたことから、大学側からの提案によりオンラインでの開催を決定した。

当時当協会は、機材等が整っていないなどの理由からオンライン対応に不慣れであったが、大学側がオンライン対応用の機材を持ち込み、アプリなどの利用方法についてもスムーズに調整してくれたこと、当協会もインターネット環境を迅速に整備提供することができたこと、また、ゼミ生、大学担当部署、協会担当部署間で組成したグループSNSを用いて、開催方法・日時等に関する連絡・調整をスピーディーに共有できたことなどにより、円滑なオンラインフィールドワークを実施することができた。

このように、大学と協会が共通の目標に向かって、想いを一つにした協働作業を実施できたことが、本事業を成功させた重要な要因であると感じている。

5. 第2部の調査フェーズは各事業部の職員が講師役を務める

第2部として6回のフィールドワークを実施した調査フェーズでは、全4事業部のそれぞれ

の職員が講師となった。

保証部と経営支援部は、それぞれが業務内容の説明で1回、質疑応答（ヒアリング）で1回、計2回のワークを実施した。

総務部と管理部は施策提言の中心となる可能性が低いと考えられたことから、2事業部まとめて、業務内容の説明で1回、質疑応答（ヒアリング）で1回、計2回のワークを実施した。

またフィールドワークは、1回当たりの来会人数を原則5名までとしていたことから、フィールドワークに参加しないゼミ生は、併行して、「財務分析班及び外部環境分析班」とともに、調査・研究を進めることとした。



6. 第3部の分析フェーズへ突入、連携事業は佳境を迎える

第3部の分析フェーズからは、所管部署である総務部企画情報課（広報部門）の職員が講師を担当した。

第2部の内部・外部環境調査にて洗い出された当協会の特徴などを踏まえ、フレームワーク

を用いて具体的な施策を検討・抽出した。

当初、第3部は全3回のフィールドワークでプレゼン演習の実施までを想定していたが、「模造紙」と「ポストイット」を用いて実施したフレームワークがゼミ生にとって初めての経験であったこと、最終回のプレゼンテーション発表会の開催も危ぶまれるコロナ禍にあって、全体的にモチベーションが下がっていたこと等により、具体的な施策の検討・抽出には時間を要した。



このままでは、プレゼンテーション発表会には間に合わない状況となったことから、大学側とも協議のうえ、次の方針を決定した。

- ①第3部について、いわゆる補講としてフィールドワークを2回追加実施すること。
- ②原則5名までとしていたフィールドワークへの出席者につきその制限を撤廃すること。
- ③令和3年1月22日に予定しているプレゼンテーション発表会の開催を決定するとともに、マスメディアに対しても広く周知するプレスリリースを行うこと。

結果的にこの方針の決定が、この連携事業のブレイクスルーになったと感じている。

追加の補講や、多くのゼミ生の受け入れを決定したことで、学生たちのアイデア・創造の幅が大きく広がり、また、具体的な日程と連携事業のゴールが決定したことで、ゼミ生のモチベーションは高まっていった。

以降、ゼミ生は、フィールドワーク外においても自主的に集まり研究を進めるなど、チームとしての連携力も強固なものとなった。

大学側の担当教員も当協会の担当職員も、ゼミ生たちの創造力に寄り添い、ゼミ生による学生提言は無事完成した。



転機は、プレゼン発表会の開催と概要が決定したこと！！

コロナ禍にあって、最終回の開催も危ぶまれる中での事業の継続は、学生たちのモチベーションを下げていました。具体的な日程が決定したこと・・・



学生たちの創造力、発想力が活性化していきます



担当教員も担当職員も彼らの発想力や創造力に寄り添います。



当初、隙間が目立った模造紙は、次第に学生の創造力がつまったポストイットで埋め尽くされていきました！

7. いよいよ最終回プレゼンテーション

連携事業の最終回として、令和3年1月22日、ゼミ生による施策提言プレゼンテーションを開催した。大学から学長や副学長を始めとする関係者が、当協会からも会長を始めとする役員及び4事業部の部長が参加、多くの報道機関も駆け付けた。

コロナ禍にあって参加者は必要最小限の構成となったが、ゼミ生のフレッシュで勢いのあるプレゼンテーションに続き、当協会職員からの質疑応答では、ゼミ生との間で交わされた白熱した議論展開が会場を大いに盛り上げた。

また、発表会終了後は、メディアからの囲み取材も行われ、TV局3社、新聞社2社に取り上げられるなど、盛大なプレゼンテーション発表会となった。

(1) ゼミ生による施策提言

ゼミ生による**施策提言サマリー** 鹿兒島国際大学 × 鹿兒島信用保証協会

<p>＜外部環境分析＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆機会 (O) ・国内事業者の99%が中小企業者 ・県は全国で最低水準の創業支援 ・県人口は10年で11万人減 ・創業期は相談できる相手が少ない ・中小企業者はKKDに依存しがち ・管理会計を導入している企業が少ない ・事業経営を数字で可視化することが、生産性向上につながる ・事業性評価に基づく融資の時代 ・保証者融資に良いイメージを持つ事業者が少ない ・細かいことまで提案されそろうデータが高く、また、お堅い組織で多い 	<p>＜経営理念＞</p> <p>信用保証を通じ中小企業の創業に専任し、地域経済の成長発展に貢献する組織と人間の場である【キャッチコピー】一歩を踏み出す力になりたい</p> <p>＜経営ビジョン＞</p> <p>県内の経済動向や中小企業者を取り巻く環境を踏まえ、中小企業者等の資金繰り支援、経営改善、生産性向上をより一層推し進めていく (H30～R2中期事業計画より)</p> <p>＜具体的取組課題＞</p> <p>1 保証利用の推進 2 金融機関等との連携強化・3 経営支援の充実・強化 (H30～R2中期事業計画より)</p> <p>＜事業戦略＞</p> <p>(誰に) 事業拡大に意欲的な創業期の事業者に (何を) 管理会計導入に伴う伴走支援を (どのように) 専門家の派遣や各種セミナーの実施を通じて提供する。</p>	<p>＜内部環境分析＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆強み (S) ヒト <ul style="list-style-type: none"> ・創業専任担当職員2名 ・中小企業診断士資格者10名 モノ <ul style="list-style-type: none"> ・各種専門家派遣事業により中小企業支援機関との連携強化 ・専門家に派遣事業科サービス ・経営診断サービス (McGS) ・令和3年6月新社屋完成 カネ <ul style="list-style-type: none"> ・基本財産を156億円 (前年度6,677億円) ・収支差引当座繰入金72億円 ・令和2年2月末現在協会史上最高の保証率、保証信託率 ◆弱み (W) ・保証料収入の減少 ・信用保証率の悪化 ・支所を有していない
---	--	--

具体的取組課題の2、3項目に於ける「金融機関等との連携強化」・「経営支援の充実・強化」のため **KGFMクラブ(鹿兒島ファミリークラブ)を設立する!**
～金融機関等と「会計というツール」を用いて対話ができる経営者を育てる～

【図3：ゼミ生による当協会への施策提言の概要】

図3に示すとおり、ゼミ生による当協会への施策提言は「事業拡大に意欲的な創業期の事業者に、専門家の派遣や各種セミナーの実施を通じて、管理会計導入に係る伴走支援を提供する」というもので、さらに具体策として、そのような創業期の事業者を集めた「KGFM(鹿兒島ファミリークラブ)」(略してカゴファミ)(図4参照)を組成し、当協会がその運営に当たるといったものであった。

施策提言は、自社の強みを最大限に利用する

K G F Mクラブを設立する！ (鹿児島ファミリークラブ)



- K : Kagoshima 鹿児島
- G : Guarantee Association 信用保証協会
- F : Financial accounting 財務会計
- M : Management accounting 管理会計

K G F M (KaGoshima FaMily) クラブ設立！

金融機関と「会計というツール」を用いて対話出来る経営者を育てるため、信用保証協会が財務会計・管理会計の教育を基にした中小企業経営者を育てる会を設立する。

【図4-1：施策提言の具体策】



(鹿児島国際大学 大久保幸夫 学長)

K G F Mクラブを設立する！



K G F Mクラブのゴール

- クラブ会員は、会計を理解することにより事業内容を見える化し、自身の経営状態の確認に役立てる。
- クラブ会員は、収益構造を意識した事業運営力を身に着ける。
- クラブ会員は、ステークホルダーから信頼される決算書作成力を身につけ成長期・成熟期へのランクアップを果たす。
- 創業期の事業者の成長期へランクアップを、信用保証協会が積極的に関与し、管理会計と財務会計の両方から支援することができる。
- 事業者、信用保証協会、連携機関、金融機関等が一丸となって、中小企業の繁栄、ひいては、鹿児島県経済の成長発展をめざす。

鹿児島を元気に！

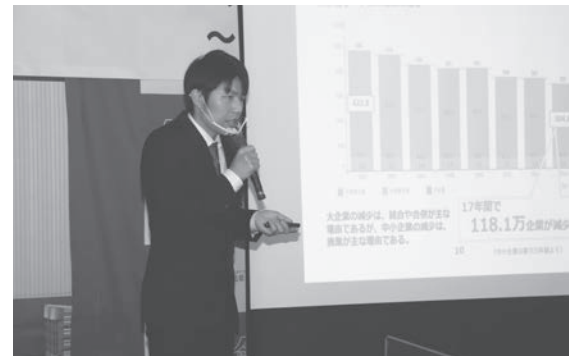
【図4-2：施策提言の具体策】



(鹿児島県信用保証協会 布袋嘉之 会長(当時))



(事業概要について説明する担当教員(左)と担当職員(右))



(施策提言を行うゼミ生)



(会場の様子)



(発表会終了後囲み取材を受けるゼミ生)

「強み」と「機会」を掛け合わせた基本戦略が採用された。

当協会の「強み」として、創業専門部署が設置されていること、中小企業診断士が10名在籍していること、各種専門家派遣事業を実施していること、強固な財務基盤を有していること、中小企業支援機関や金融機関との連携力などが挙げられた。

また、当協会に対する「機会」として、創業者は相談できる相手が少ないこと、事業性評価に基づく融資の時代であること、事業経営を数字で可視化することが生産性向上に繋がること、低金利情勢により信用保証料に割高感があることから、これに見合う価値の提供が必要であることなどが挙げられた。

(2) 当協会からの講評

学生たちによるプレゼンテーションを受けた後の当協会講評は以下のとおり。

「今回の施策提言は、当協会の現状を丁寧に洗い出し、クロスSWOT分析などを用いてしっかりと調査・分析したうえ、導き出した戦略が『関係機関と連携した経営支援』に着地した点について、大変理解しやすく納得する内容であった。

さらに、意欲的な創業期の事業者にはスポットを当て、『会計』の知識が今後の経営戦略を進めていくうえで重要であるということを理解していただくことで、次のステージへのランクアップを支援するというものであり、『企業のライフステージに応じた支援策』の在り方として高く評価できる。

一方で、当協会をご利用いただいた創業者について見てみると、その多くが従業員の少ない、もしくはない小規模・零細企業者であり、さらに、創業後のモニタリング訪問調査においては、売上向上や販路拡大を当面の課題に挙げている事業者も多く、事業が安定していない事業者が非常に多いというのが実情である。

そのため、施策提言においてターゲットとした『事業拡大に意欲的な創業期の事業者』については、さらに、その絞り込みが必要ではないかと感じている。

また、企業経営には、会計に関する知識のほかにも、経営戦略、マーケティング、組織運営などさまざまな領域があり、行政や商工団体など、他の支援機関とも連携を図りながら、これらの領域を複合的に理解いただくことで、効果的な支援を行っていくことが大切であると考えている。

今回の提言を受け、当協会としては、これらの課題等について研究を進めるとともに、現在創業者に対して実施しているセミナーや相談会において、会計に関するメニューを盛り込むなど、他の支援機関とも連携しながら、当協会の実施する創業者支援策に役立てていくこととする。

コロナ禍で大変な中ではあったが、鹿児島国際大学のご協力、同大学櫛部先生のご支援・ご指導のもと、当協会の経営支援策、課題について貴重な提言をいただきましたことに、お礼申し上げます。」

8. 今後について

今回の提言を踏まえ、当協会では、管理会計をテーマとする創業者向けセミナーの開催などを計画しているほか、大学とは、平成30年度から実施している出張講義の継続に加え、大学が今年度以降の開講を目指している「事業者、社会人向けサテライトキャンパス」における連携・協力の在り方について協議を進めるなど、引き続き、連携事業の継続に取り組んでいる。

9. おわりに

平成30年に実施した出張講義から始まった鹿児島国際大学との連携・交流は、今回の連携事業の実施によってより深く強固なものとなった。

また、その実施過程においてゼミ生より発散されたさまざまなアイデアや疑問の数々は、職員では考えつかないようなものも多く、当協会の業務改善の要素となる可能性を感じるものもあった。

ゼミ生にとっても、自分たちが専門とする「会計」をとおして、鹿児島県経済の構造を認識するとても良い機会となったと感じている。

この連携事業は、双方にとって前例のない大がかりな事業となったうえ、コロナ禍にあって、多くの段取りや調整作業を要することとなり、

大変苦勞の多い取り組みであった。

しかし、プレゼン終了後にゼミ生たちが見せてくれた達成感でいっぱいの笑顔に、その苦勞が報われるとともに、鹿児島で生きる同じ志を持った仲間と繋がることが出来たことが、苦勞を超える大きな対価となったと感じている。



(発表会終了後の記念撮影)