

# 鹿児島県信用保証協会 御中



鹿児島国際大学  
THE INTERNATIONAL UNIVERSITY OF KAGOSHIMA



鹿児島県信用保証協会 による連携事業  
KAGOSHIMA GUARANTEE

## 中小企業の繁栄と地域経済の成長発展 ～学生提言 信用保証協会への期待～



鹿児島国際大学  
THE INTERNATIONAL UNIVERSITY OF KAGOSHIMA

経済学部 櫛部ゼミ

令和3年1月22日（金）

- I 鹿児島県信用保証協会の概要
- II 現状分析
  - 1 外部環境分析
  - 2 内部環境分析
- III 現状の経営計画確認
- IV 事業戦略の策定
  - 1 S W O T 分析
  - 2 クロス S W O T 分析
  - 3 事業戦略の抽出
  - 4 事業戦略の策定
- V 事業戦略の実施に向けた学生提言

# 学生提言サマリー

## <外部環境分析>

### ◆機会 (O)

- ・県内事業者の99%が中小企業者
- ・県は全国で最低水準の開廃業率
- ・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、生産性向上に繋がる
- ・事業性評価に基づく融資の時代
- ・保証き融資に良いイメージを持つ事業者が少ない。
- ・細かいことまで詮索されそうで敷居が高く、また、お堅い組織で怖い

## ≪経営理念≫

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  
【キャッチコピー】 一步を踏み出す力になりたい

## ≪経営ビジョン≫

県内の経済動向や中小企業者等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)

## ≪具体的取組み課題≫

- 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

## ≪事業戦略≫

(誰に)事業拡大に意欲的な創業期の事業者に  
(何を)管理会計導入に関わる伴走支援を  
(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。

## <内部環境分析>

### ◆強み (S)

#### ヒト

- ・創業専任担当者2名
- ・中小企業診断士資格者10名

#### モノ

- ・各種専門家派遣事業により中小企業支援機関との連携構築
- ・専門家派遣事業無料サービス
- ・経営診断サービス (McSS)
- ・令和3年6月新社屋完成

#### カネ

- ・基本財産を156億円  
(最高限度額6,677億円)
- ・収支差額変動準備金72億円
- ・令和2年12月末現在協会史上最高の保証承諾、保証債務残高

### ◆弱み (W)

- ・保証料収入の減少
- ・信用保証料の割高感
- ・支所を有していない

具体的取組み課題の2、3項目に掲げる「金融機関等との連携強化」・「経営支援の充実・強化」のため

## K G F Mクラブ (鹿児島ファミリークラブ) を設立する！

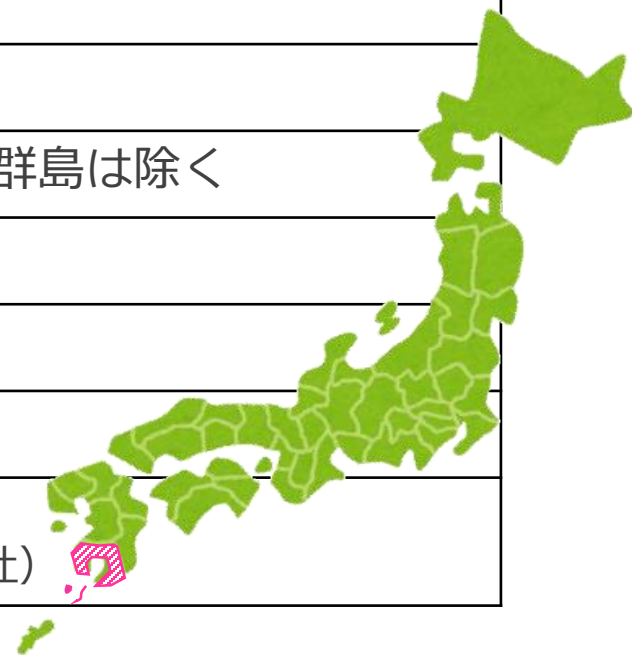
～金融機関等と「会計というツール」を用いて対話が出来る経営者を育てる～

# I 鹿児島県信用保証協会の概要

## I 鹿児島県信用保証協会の概要

# I 鹿児島県信用保証協会の概要

|               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| <b>事業所</b>    | 鹿児島市名山町9番1号 鹿児島県産業会館内         |
| <b>設立</b>     | 昭和23年10月12日                   |
| <b>根拠法</b>    | 信用保証協会法                       |
| <b>代表者</b>    | 布袋 嘉之                         |
| <b>基本財産</b>   | 155億円                         |
| <b>役職員数</b>   | 60名（役員4名、職員56名）               |
| <b>事業エリア</b>  | 鹿児島県全域，但し，原則奄美群島は除く           |
| <b>保証料収入</b>  | 15億5,198万円 ※売上に相当             |
| <b>保証債務残高</b> | 1,386億円（17,945件）              |
| <b>保証利用者数</b> | 12,092社                       |
| <b>保証利用度</b>  | 24.2%<br>（鹿児島県下中小企業者数49,915社） |



## Ⅱ 現状分析

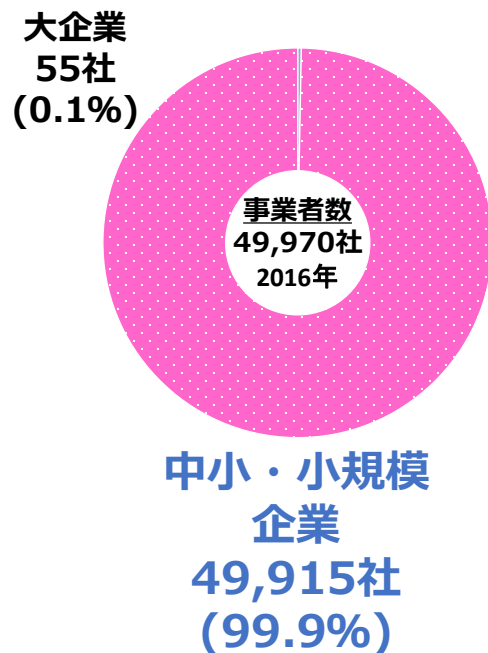
## 現状分析の構造（カテゴリー）

|      |        |         |                               |                                                                                                                                          |
|------|--------|---------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状分析 | 外部環境分析 | ミクロ環境分析 | 顧客分析                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業者へのヒアリング</li> <li>・ 学外講師へのヒアリング</li> <li>・ 中小企業白書等の文献調査</li> <li>・ 県下経済団体へのアンケート</li> </ul> |
|      |        |         | 競合/業界分析                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用補完制度の調査</li> <li>・ 中小企業白書等の文献調査</li> <li>・ 中小企業支援機関へのアンケート</li> </ul>                         |
|      |        | マクロ環境分析 | PEST<br>政治,経済,<br>社会,技術分析     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融検査マニュアルに関する調査</li> <li>・ 経営者保証GLに関する調査</li> <li>・ 中小企業白書等の文献調査</li> </ul>                     |
|      |        | 業績分析    | 財務/組織分析                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 損益計算書分析</li> <li>・ 貸借対照表分析</li> <li>・ 組織構造調査</li> <li>・ 総務部職員へのヒアリング</li> </ul>                 |
|      | 内部環境分析 | 戦略要素の分析 | 4P<br>商品,価格,<br>流通,販売促進<br>分析 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保証部職員へのヒアリング</li> <li>・ 経営支援部職員へのヒアリング</li> <li>・ 管理部職員へのヒアリング</li> </ul>                       |
|      |        |         |                               |                                                                                                                                          |

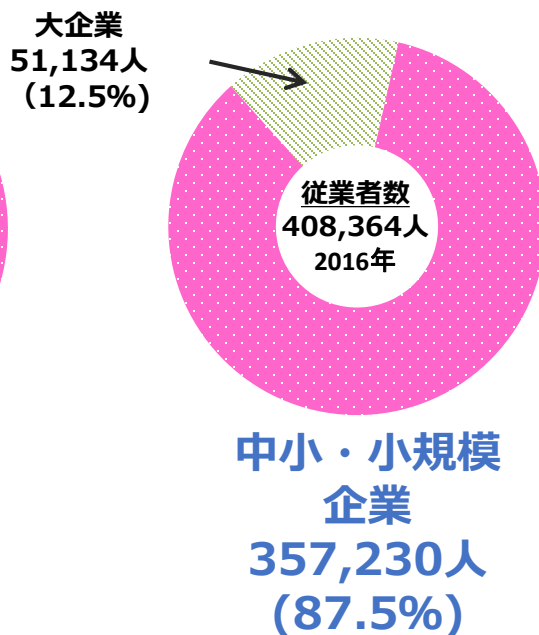
## Ⅱ 現状分析— 1 外部環境分析

## 【顧客】鹿児島県内における中小企業と小規模企業数

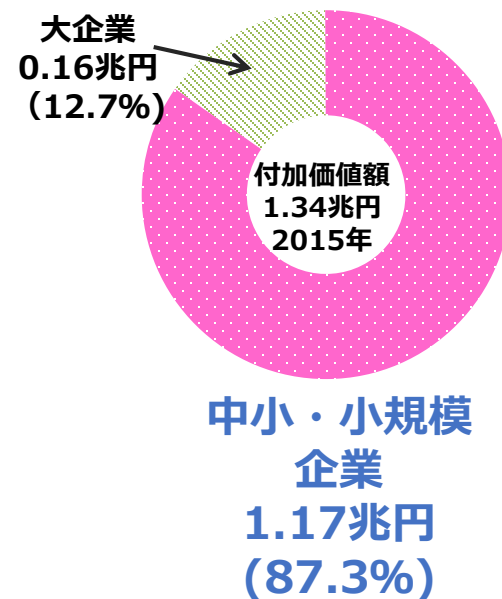
### 企業規模別事業者数



### 企業規模別従業者数



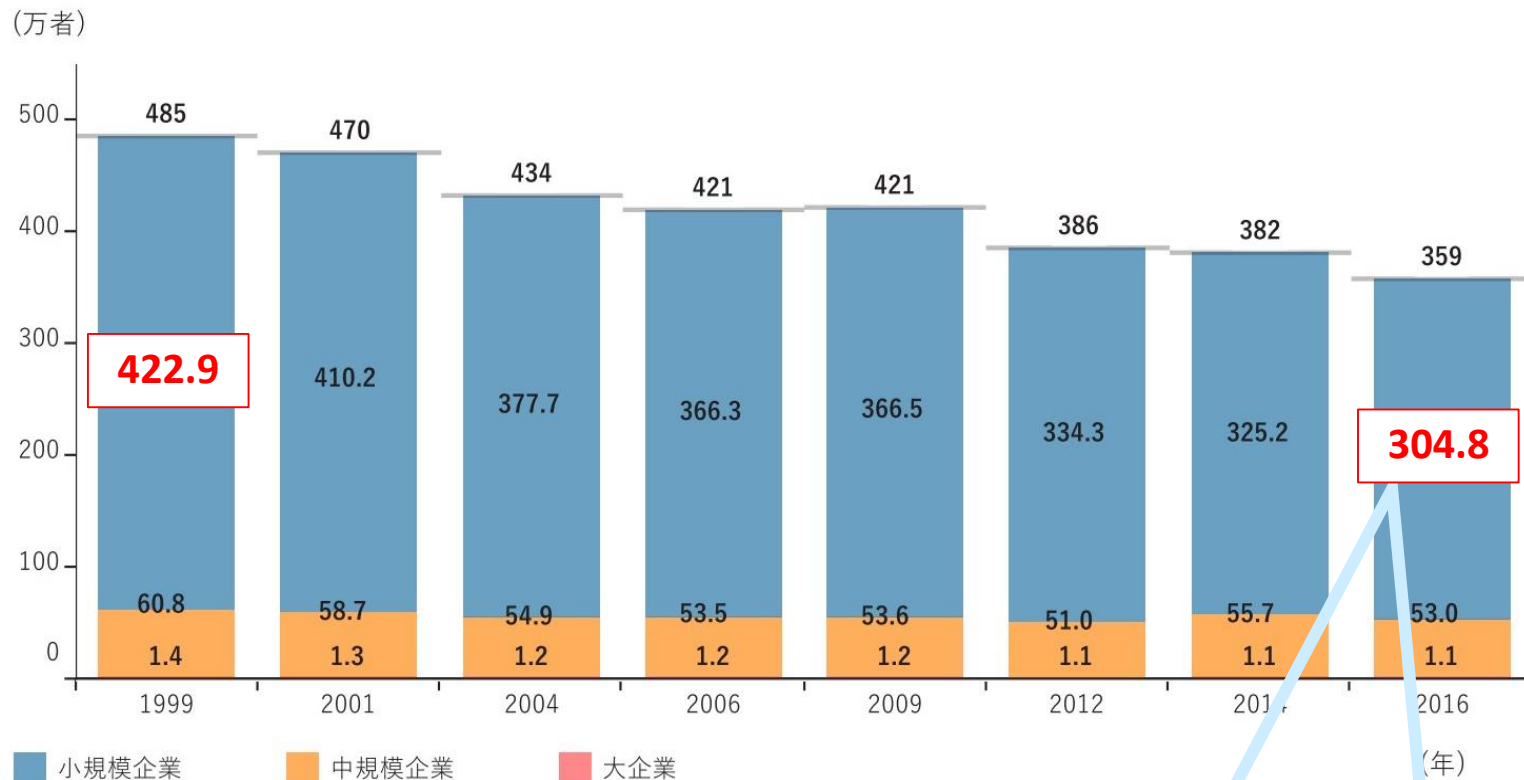
### 企業規模別付加価値額



(中小企業白書2020年版より)

鹿児島県内の事業者のうち **99.9%** が中小企業者であり、  
中小企業者が鹿児島県の**経済や暮らしを支えている**。

## 【顧客】中小企業者数の推移



大企業の減少は、統合や合併が主な理由であるが、中小企業の減少は、廃業が主な理由である。

17年間で  
**118.1万**企業が減少

## Ⅱ 現状分析 — 1 外部環境分析

### 【顧客】 都道府県別 開業率・廃業率

特に、鹿児島は**廃業率がワースト5に入っている。**

**赤のマーカ・・・開業率トップ5**    **青のマーカ・・・廃業率トップ5**

|     | 開業率  | 廃業率  |
|-----|------|------|
| 北海道 | 3.9% | 3.8% |
| 青森  | 3.1% | 3.4% |
| 岩手  | 3.2% | 3.2% |
| 宮城  | 4.1% | 3.2% |
| 秋田  | 2.6% | 3.3% |
| 山形  | 3.1% | 3.3% |
| 福島  | 3.7% | 3.4% |
| 茨城  | 4.8% | 2.9% |
| 栃木  | 4.1% | 3.2% |
| 群馬  | 4.1% | 3.0% |
| 埼玉  | 5.2% | 2.9% |
| 千葉  | 5.2% | 3.0% |
| 東京  | 5.0% | 3.4% |
| 神奈川 | 4.9% | 4.2% |
| 新潟  | 2.9% | 3.2% |
| 富山  | 3.2% | 3.3% |

|     | 開業率  | 廃業率  |
|-----|------|------|
| 石川  | 3.8% | 2.8% |
| 福井  | 3.1% | 2.9% |
| 山梨  | 3.8% | 3.4% |
| 長野  | 3.3% | 3.0% |
| 岐阜  | 3.8% | 3.7% |
| 静岡  | 4.0% | 3.3% |
| 愛知  | 5.1% | 3.8% |
| 三重  | 4.3% | 3.3% |
| 滋賀  | 4.0% | 2.9% |
| 京都  | 4.3% | 3.5% |
| 大阪  | 4.6% | 3.8% |
| 兵庫  | 4.5% | 3.2% |
| 奈良  | 4.3% | 3.2% |
| 和歌山 | 3.4% | 2.9% |
| 鳥取  | 3.4% | 3.6% |
| 島根  | 3.0% | 3.2% |

|     | 開業率  | 廃業率  |
|-----|------|------|
| 岡山  | 4.6% | 3.1% |
| 広島  | 3.7% | 3.0% |
| 山口  | 3.8% | 3.3% |
| 徳島  | 3.2% | 2.9% |
| 香川  | 3.8% | 3.2% |
| 愛媛  | 3.7% | 2.7% |
| 高知  | 3.4% | 3.7% |
| 福岡  | 5.1% | 5.1% |
| 佐賀  | 3.6% | 3.5% |
| 長崎  | 3.9% | 3.4% |
| 熊本  | 4.6% | 2.8% |
| 大分  | 3.9% | 3.7% |
| 宮崎  | 4.2% | 3.1% |
| 鹿児島 | 3.8% | 4.4% |
| 沖縄  | 6.5% | 3.9% |
| 全国計 | 4.4% | 3.5% |

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

注1：開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

注2：廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

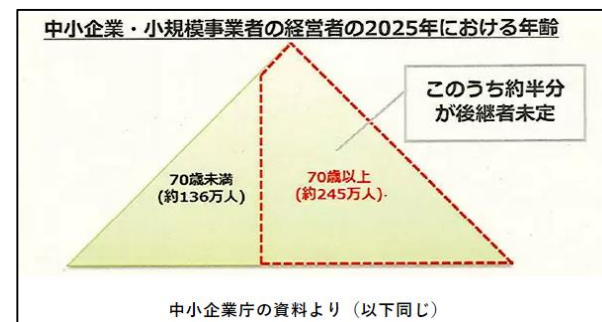
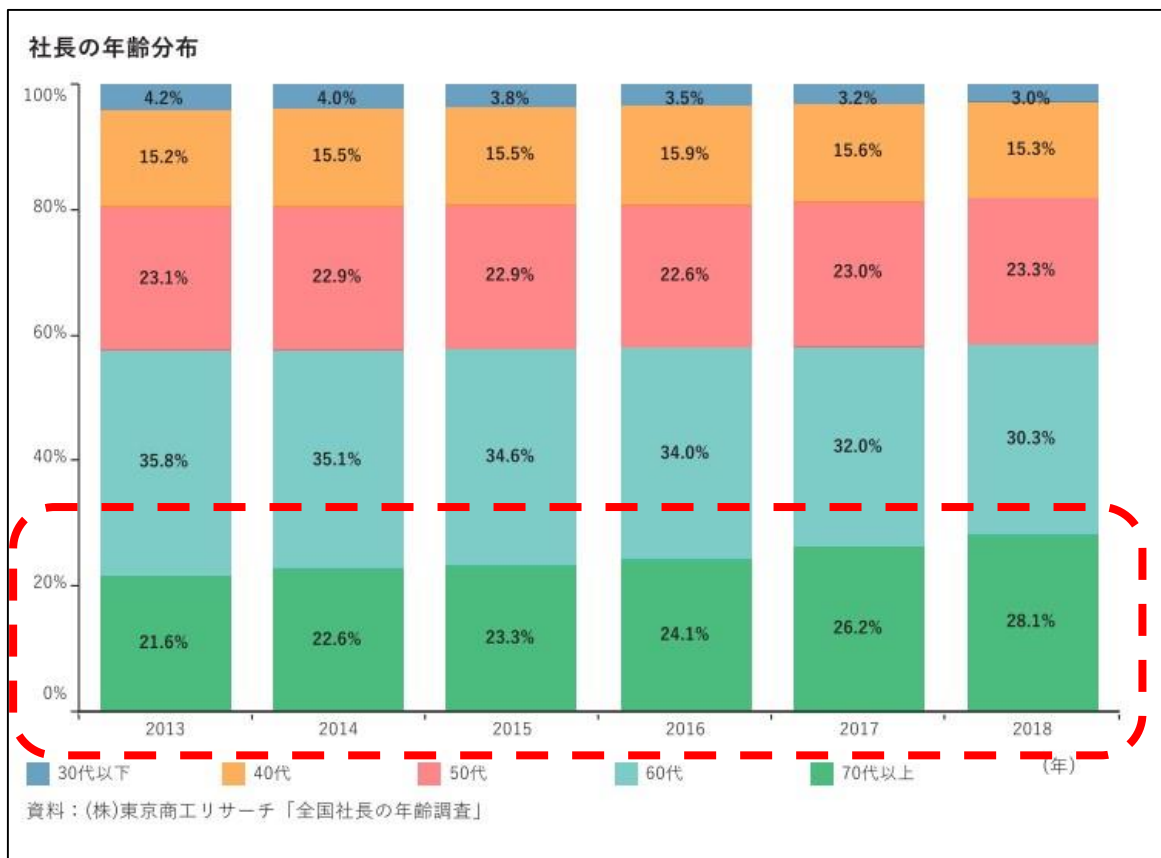
注3：適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である

（雇用保険法第5条）。

## Ⅱ 現状分析 — 1 外部環境分析

### 【顧客】 経営者の年齢分布

**70代の経営者の割合が徐々に増えている。40代以下の構成比が減少傾向**  
**にあり、経営者の高齢化が進んでいることが分かる。**



中小企業庁は、  
**2025年迄に中小企業  
 の経営者の6割が70歳  
 以上になると予測して  
 いる。**

# Ⅱ 現状分析 — 1 外部環境分析

## 【顧客】 県内企業の後継者不足

令和3年1月6日南日本新聞

帝国データバンク鹿児島支店は、2020年の県内企業の後継者問題に関する調査結果をまとめた。「後継者不在」は昨年調査より1・3割増えて51・3%だった。2年連続の増加で、11年の調査開始以来、最も高かった。業種別では「不動産業」が61・0%（10・1割増）で最多。「小売業」55・8%（2・3割増）、「卸売業」55・0%（2・0割増）と続き、旅館・ホテルなどの「サービス業」と農林水産などの「その他」をのぞく全業種で前年を上回った。小売業のうち「飲食店」は80・0%（5・9割増）と不在率が目立ち、新型コロナウイルスの影響による業績悪化が要因とみられる。

鹿児島県内においても、**後継者不足が問題**となっている。

### 県内企業

## 「後継者不在」5割超

帝国データバンク 飲食は8割、コロナ影

した企業では、子どもや親族などの「同族承継」は7・2割減の39・5%。血縁関係のない役員などを登用した「内部昇格」は37・2%（1・6割増）、社外の第三者が就任した「外部招聘」は11・6%（7・2割増）だった。調査は20年10月時点で、県内に本社を置く2309社を対象に実施。同支店は「不在率の改善には、人材育成に向けた企業努力に対し、国・自治体が支援を続けることが必要」と分析している。

（田上恵以）

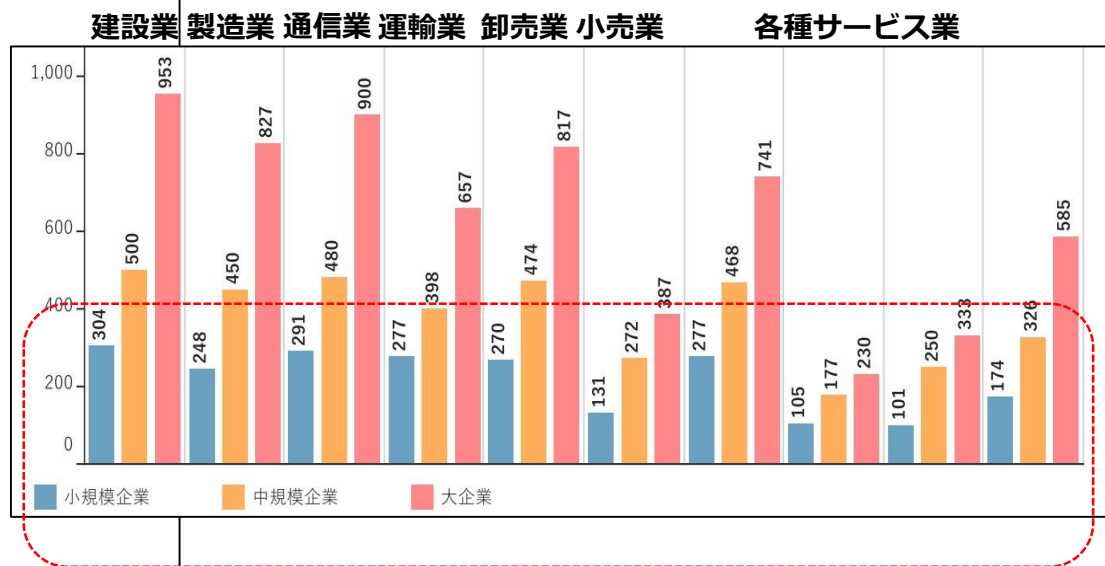
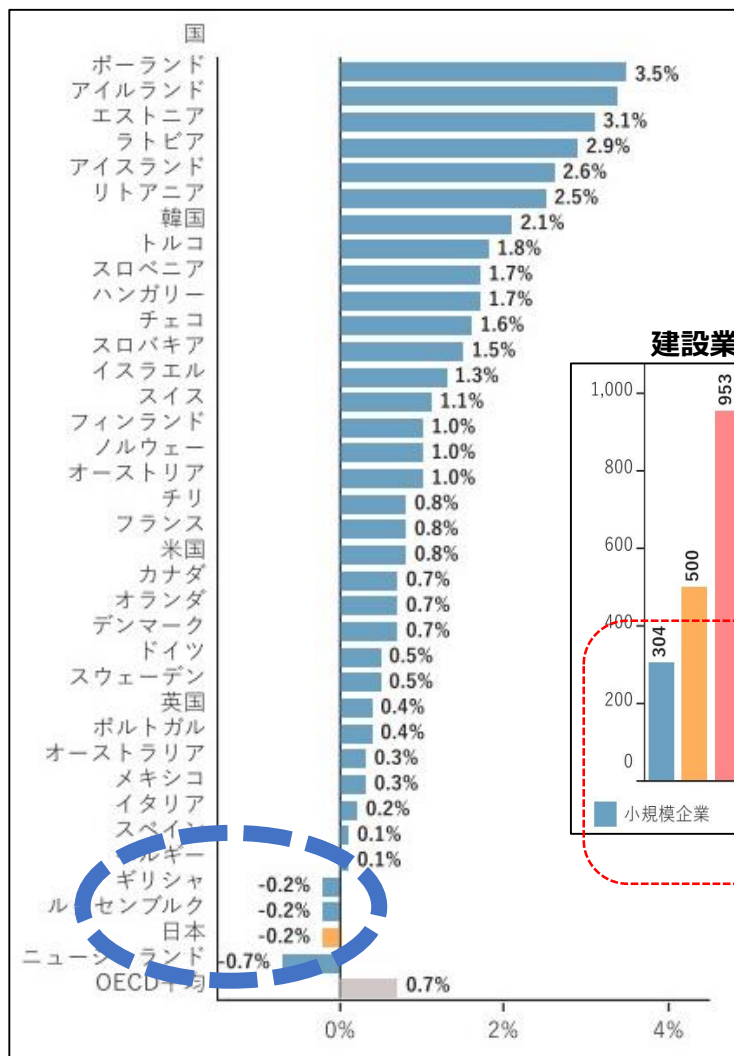
# Ⅱ 現状分析 — 1 外部環境分析

## 【顧客】

- ・ O E C D (経済協力開発機構)加盟国の労働生産性 (労働生産性平均上昇率 2015~2018)
- ・ 規模別・業種別労働生産性 (従業員一人当たりの付加価値)

日本の労働生産性の伸び率は**主要諸国の中では最低水準**にある。

**中小企業者の労働生産性**が大企業に比し**特に低い状況**にある。



(中小企業白書2020年版より)

## Ⅱ 現状分析 — 1 外部環境分析

### 【顧客】

- 中小企業施策機関には、地域を活性化させる経営者のチャレンジ精神を大事にしてもらいたい（学外講師ヒア）
- 事業実績が浅い経営者は、経営について信頼して相談できる相手が少ない。  
（中小企業者ヒア）
- 下請け受注や、大量生産が難しい場合が多く、取引先との関係は弱い立場にあることがケースが多い。（中小企業者ヒア）

- **中小企業経営者が持っている信用保証協会のイメージ**

信用保証協会付きの融資を金融機関から提案されたら・・・。

→私のこと信用してくれていないの？

→ちゃんと返済できないと思われているの？

→できたらプロパーで融資をうけたい！

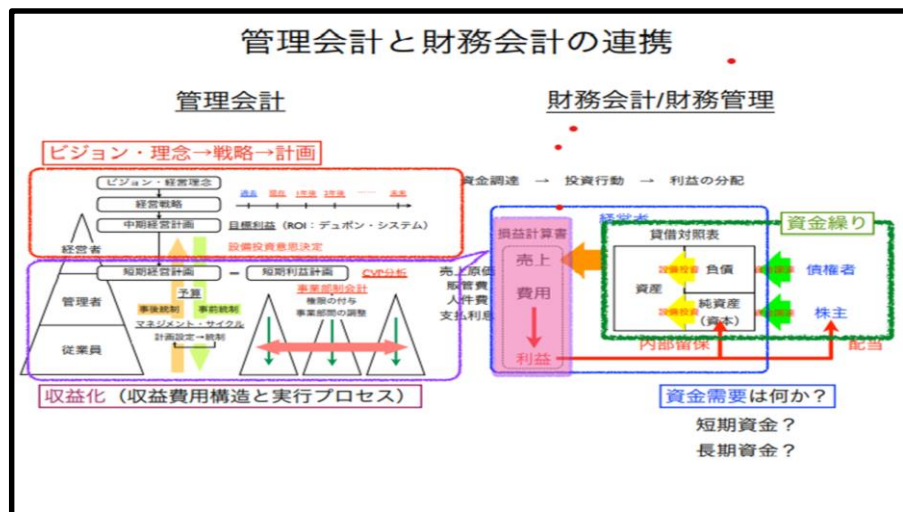
↓

信用保証協会による**保証が付くことには良いイメージを持っていない**  
経営者が多数。

また、根掘り葉掘りと財政状態や経営成績を詮索されそうで**敷居が高い・・・**  
**なんだかお堅い組織で怖い・・・**（中小企業者ヒア）

## 【顧客】

- 中小企業者は、**目先の資金繰りに着目しがち**であるが、調達した資金を利用し、**いかに利益を生み出すかを考えるべき**。（学外講師ヒア）
- **管理会計と財務会計の連携が重要**。←売り上げを伸ばし、利益を上げなければならない。（学外講師ヒア）
- 企業経営では利益を最大化する仕組み作りが重要で、そのためには、**経営を数字で可視化することが大切**。可視化により企業の問題点を解きほぐし、経営課題を整理することが必要。（学外講師ヒア）



経営を数字で可視化する

- 損益分岐点分析の重要な考え方

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{総費用}}{\text{固定費} + \text{変動費}}$$

ここで、 $\text{貢献利益} = \text{売上高} - \text{変動費}$  なので、  
 損益分岐点売上高のとき、 $\text{売上高} - \text{変動費} = \text{固定費}$  だから、  
 $\text{貢献利益} = \text{固定費}$  のときの売上高が損益分岐点売上高となる。

|       |           |      |           |
|-------|-----------|------|-----------|
| 売上高   | 1,000,000 | 売上高  | 1,000,000 |
| 売上原価  | 500,000   | 変動費  | 300,000   |
| 売上総利益 | 500,000   | 貢献利益 | 700,000   |
| 販管費   | 300,000   | 固定費  | 500,000   |
| 営業利益  | 200,000   | 営業利益 | 200,000   |

（出所 2020年12月7日 福岡大学 飛田努先生「櫛部ゼミ特別講演会」ご講演資料。）

しかし...

### 【顧客】

- K K D（経験・勘・度胸）による経営が多い（保証部ヒア）
- 地域未着型経営が多い（保証部ヒア）
- 創業期の事業者は日々の売上や資金繰りに注力しがちで、生産性や決算内容の信頼性の向上までは手が回らない状況にあることが多い。（経営支援部ヒア）

### 【競合・業界】

- 鹿児島県税理士会への調査においても、税理士は管理会計の知識はあるが、中小企業側が**難しい・知識がないなどの理由から、管理会計を導入したがないケースが多くあると指摘。**
- 鹿児島県内の**中小企業団体の調査では、管理会計を導入している企業はほとんどない。**

宗田健一・櫛部幸子・岡村雄輝による2020年度調査「鹿児島県中小企業家同友会の会員企業を対象とした管理会計実践に関する実態調査」・「鹿児島県内の中小企業における管理会計実践に関する実態調査ーかごしま産業支援センター情報会員・登録企業を対象としてー」。

櫛部幸子・宗田健一による2020年度調査「鹿児島県税理士会連合会の税理士を対象とした管理会計活用支援に関する実態調査」。

### 【競合・業界】

- 法律により同業者の参入が阻止されおり独占市場である（信用保証制度）
- 金融機関等は、財務データや**担保・保証に必要以上に依存することなく、事業内容や成長可能性を適切に評価**して行う融資・保証審査が求められている。  
（金融庁方針＝**事業性評価**）

### 【政治・経済】

- **経営者保証ガイドラインの登場**（2010年閣議決定）（2014年2月適用開始）  
2010年：事業再生等において個人保証等の課題が引き続き存在している  
2013年：「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」  
**経営者個人保証に一定の経済的な合理性を認めながらもいくつかの弊害を指摘**
  1. 個人**保証に安易に依存**
  2. 所有と経営の分離、企業としての**財務状況の正確な把握**、企業についての適時適切な情報開示等による**透明性の確保**がなされない
  3. 保証実行への恐れから**中小企業の創業・成長・発展、早期の再生着手、円滑な事業承継等における取組意欲や合理的な経済性の判断を阻害**

**国の政策としては、保証をつけることに関しては否定的な方向へと向かっている・・・そんななか、新たな動きが・・・**



### 【政治・経済】

- ・ **金融検査マニュアルの廃止（2019年12月公表）**

廃止以前は、マニュアルに基づく引当金計上



**過去の実績等のみを重視して、融資していることが問題視される**



銀行の独自ルールを尊重



自己査定の実現化を目指す

※以前の金融検査マニュアルは、一律チェックリスト。

廃止後は、**融資に関する検査については、金融機関の個性・特性に即して行うべきという新たな考え**。過去の実績だけでなく、**個別の対話等**を通じて把握した、**将来を見据えた融資**を行う方針。

経営者には、金融機関と**対等に話せる対話力や知識が必要**となっている。

## 【政治・経済】

令和2年10月1日 日本経済新聞

### 大機小機

コロナショックに対応する緊急策として政府系金融機関や民間金融機関を通じて、実質無利子・無担保の融資制度が導入された。同制度の実質的な期限（利払い・元本返済の実質猶予期間）は3年だ。改革のための猶予期間として有意義に活用すべきである。

緊急事態宣言の期間を含め経済活動を意図的に止めたことにより、企業では売り上げが消失して損失が生じ、資本が毀損したというのが、今日の経済状況である。本来こうした環境では資本を補う対策が必要になるが、緊急避難対応として資本ではなく、実質無利子・無担保の融資形態により資金が供給された。

しかし、いま打撃を受けている飲食業や宿泊業など、f

●アフターコロナ・ウィズコロナ禍における、地域再生への取り組みとして今後3年間で視野に、**コロナの影響で苦しむ企業や金融機関・地域経済の三位一体となった取り組み**が求められている。

### 地域金融の改革待ったなし

ace to faceのサ  
ービス産業の多くは収益性が低く、借入金の返済は容易でない。期限を迎える3年後には返済不能の不良債権の山が築かれるだろう。政府はそうした不都合な事態を想定しながら、今回の緊急対応策を講じていると考えられる。

金融機関は政府から、金融機能強化の名の下に融資の拡大を要請される。金融機関サイドは信用保証が付くこともあって融資拡大に応じるが、3年の猶予期間の中で本当に生き残るべき企業か否かを選別することを迫られる。

今回のコロナ関連融資は、地域金融機関に対する比率が高いのが特徴である。3年後にも不良債権化すれば、償却負担が生じ、地域金融機関の経営を直撃する可能性も高い。地方銀行はコロナ危機の前からすでに、構造不況にあ

るといわれてきた。今年5月には、独占禁止法の適用を緩和する特例法が成立し、地方銀行の再編も含めた対応が視野に入る。

従来から生産性が低かっただけに、事業構造を改革することでキャッシュフローを高める対応をとらない限り、地域で持続性のあるビジネスモデルを描くことはできない。単に元の経営に戻すための猶予期間であってはならない。

菅義偉・新政権は地方銀行の再生を改革メニューに含めると伝えられる。今後3年を視野に、コロナ危機で苦しむ企業・地方銀行・地域経済の三位一体の改革に取り組み、歴史に名を残す政権となる可能性もある。コロナ危機を奇貨として、日本の成長戦略に向けて不可欠な改革であると前向きにとらえるべきだ。

(女波)

## 【社会】

- **コロナ禍における非対面・非接触型手続きの需要増**  
(新聞記事)
- コロナ禍における移動、地方、クリンネスの価値感の変容  
(新聞記事)
- 脱ハンコ化／オンライン取引が定着することによる経営効率改善への期待  
(新聞記事)

## 【技術】

- AI、IoTなどの**デジタル分野における急速な技術革新**  
(新聞記事)

## 【人口動態】

- **県の人口は10年間で11万人減少** (2010年171万人→2020年160万人)  
(県統計)

## Ⅱ 現状分析— 2 内部環境分析

## 【財務】 ●財務諸表一損益計算書（令和2年3月末）（単位：億円）

| 区 分         | 27年度 | 28年度 | 29年度 | 30年度 | 元年度  | 過去5年の減少率 |
|-------------|------|------|------|------|------|----------|
| 経 常 収 入     | 27.3 | 26.1 | 24.5 | 23.6 | 22.2 | 81.4%    |
| うち、信用保証料    | 19.5 | 18.4 | 17.3 | 16.5 | 15.5 | 79.8%    |
| 経 常 支 出     | 20.0 | 19.4 | 19.0 | 18.5 | 17.7 | 88.7%    |
| うち、信用保険料    | 11.2 | 10.8 | 10.3 | 9.8  | 9.4  | 84.1%    |
| 経 常 収 支 差 額 | 7.3  | 6.7  | 5.6  | 5.1  | 4.5  | 61.7%    |
| 収 支 差 額     | 8.2  | 4.5  | 2.3  | 1.5  | 1.3  | 15.4%    |

**信用保証料等の経常収入が減少し、収益性は低くなる傾向にある。これは保険料の引き上げが原因と考えられる。ここからも従来の保証料と保険料の差額から利益を生み出す方法ではなく、新たな利益を生み出す視点が必要である**といえる。

しかし、現在のところは**5期連続黒字計上中である**。

※なお、今回経常外収支に関する分析については未実施（出所：鹿児島県信用保証協会ディスクロージャー）

### ●定款 第3章 資産及び会計（基本財産）第8条

1. 毎事業年度の収支差額の剰余は、その**100分の50の範囲内で収支差額変動準備金として繰り入れることができる**,
  2. 繰り入れ後の差額は基本財産の増加とする。**基本財産は変更しないものとする。**
- ➡**毎事業年度の収支差額の50%は、信用保証の裏付けとして基本財産に積み立てなければならない。**

## 【財務】 ●財務諸表一貸借対照表（令和2年3月末）（単位：億円）

| 科 目 |           | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度 |
|-----|-----------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 借方  | 現金・預け金    | 57     | 58     | 58     | 51     | 48    |
|     | 有価証券      | 212    | 212    | 212    | 217    | 217   |
|     | 動産・不動産    | 0      | 0      | 0      | 0      | 3     |
|     | 求償権       | 7      | 7      | 6      | 7      | 6     |
|     | 雑勘定       | 7      | 6      | 6      | 5      | 5     |
|     | 合 計       | 283    | 283    | 282    | 280    | 280   |
| 貸方  | 基本財産      | 151    | 153    | 155    | 155    | 156   |
|     | 収支差額変動準備金 | 67     | 70     | 71     | 71     | 72    |
|     | 責任準備金     | 11     | 10     | 9      | 9      | 8     |
|     | 求償権償却準備金  | 2      | 2      | 2      | 2      | 2     |
|     | 退職給与引当金   | 6      | 6      | 6      | 6      | 5     |
|     | 雑勘定       | 46     | 43     | 40     | 37     | 36    |
|     | 合 計       | 283    | 283    | 282    | 280    | 280   |

（出所：鹿児島県信用保証協会  
ディスクロージャー）

➡過去5年にて、  
基本財産等が10億円増加。  
信用保証の裏付けとなる  
基本財産は、156億円  
にまで達している。  
強固な財務基盤が形成  
されている。

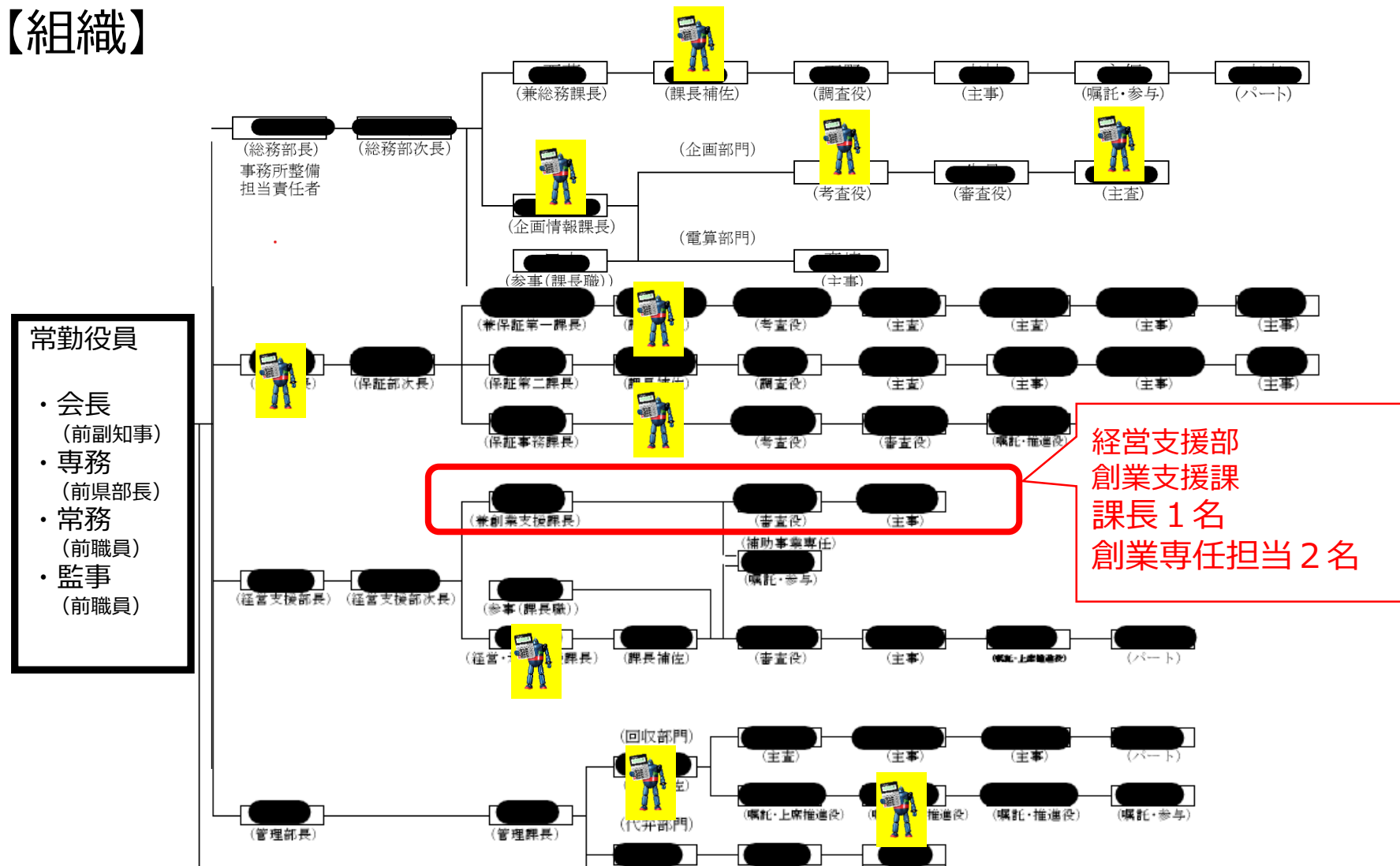
### ●定款 第2章 業務（保証債務の最高限度）第7条

1. 「保証債務額」の最高限度は、基本財産の合計額の15倍とする。
2. 「保証債務額」とは、保証債務の総額に10分の3.5を乗じて得た額とする。

➡基本財産156億円×15÷3.5/10= **最高限度額6,677億円** までの信用保証が可能  
（令和2年度12月末保証債務2,787億円※協会史上最高額）

# Ⅱ 現状分析 — 2 内部環境分析

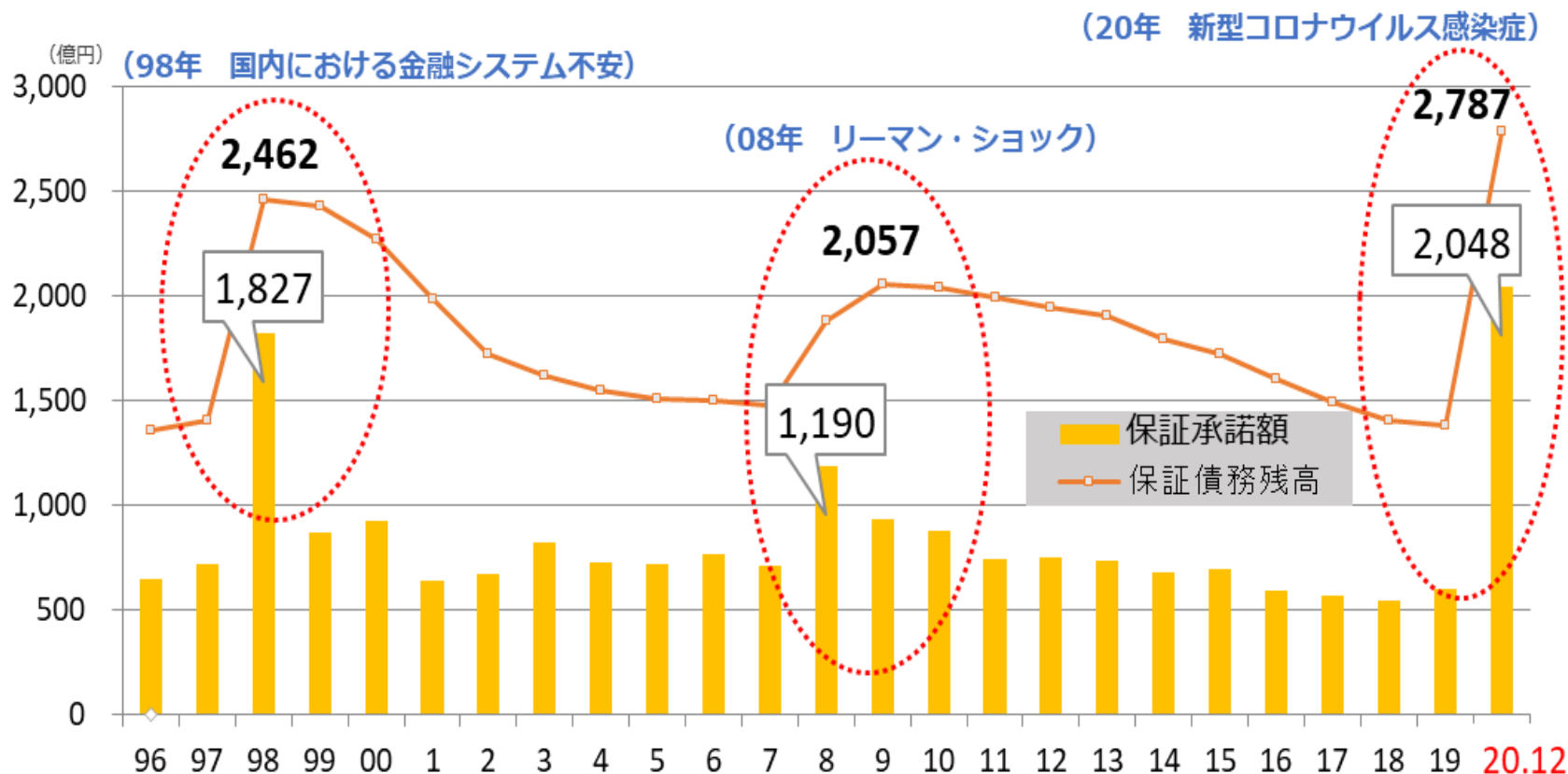
## 【組織】



- ・ 60名の職員のうち10名が中小企業診断士の資格を有している。
- ・ 創業支援に特化した部署が設置されている（創業専任担当者 2 名）。

## 【商品】

### 保証承諾額と保証債務残高の推移（単位：億円）



令和2年度は、12月末までに過去最高額となる**2,048億円を保証承諾し、保証債務残高も過去最高額となる2,787億円を記録**している。

## 【商品】

- 「McSS経営診断報告書」提供サービス  
(無料) を、当協会のホームページ上に公開している。

「McSS経営診断報告書」・・・

中小企業の決算実績に基づいた分析。企業情報を入力することで日本最大級の中小企業財務データベース機関である**CRD協会に蓄積された全国約250万社の財務情報**と比較することができ、「位置づけ」と財務面の「強み・弱み」をわかりやすくグラフで表示、解説したもの。データ数が多く、**精度が高いため信ぴょう性の高い**グラフを示すことができる。



## 【商品】

- 創業期の事業者のための専門家派遣事業がある。

(経営支援部ヒア)

- 経営改善が必要な事業者のための専門家派遣事業がある。

(経営支援部ヒア)

- 生産性が低い事業者のための専門家派遣事業がある。

(経営支援部ヒア)

- 決算書を精緻に作っている中小企業者が少なく、専門家派遣事業の利用者数が伸びていない。

(経営支援部ヒア)



## 【商品】

- **経営改善計画策定を支援するための補助金制度**がある。  
(経営支援部ヒア)
- **事業承継に特化した保証制度、部署**が設置されている。(経営支援部ヒア)

想いをつなぐ

## 事業承継 特別保証

事業承継特別保証 3つのポイント

- ① 経営者保証 **不要**  
経営者保証コーディネーター<sup>※</sup>の確認を受けた場合
- ② 信用保証料を最大 **55%** 割引
- ③ プロパー借入金も **借換** 可能



### 【価格】

- ・ **長引く低金利政策により信用保証料0.45～2.20%に割高感が生じている**

※市場は0.001～0.1%

※当協会は20年ほど保証料に変化がない

(保証部ヒア)

### 【流通（立地）】

- ・ 支所を有していない

(保証部ヒア)

- ・ 奄美大島群島の事業者に対しては原則保証することができない。

(保証部ヒア)

- ・ 令和3年6月、加治屋町に新社屋が完成する。

(総務部ヒア)

### 【販促】

- 連携保証制度の創設により金融機関との連携が深化している。
- **各種専門家派遣事業の実施により  
中小企業支援機関との連携が深化  
している。**

(保証部ヒア)



連携推進保証

# れんけい

保証限度額を**2億8,000万円**に引き上げ  
2タイプのサポートをご用意いたしました！

**NEW** 保証料率  
0.1%  
引き下げ

金融機関連携型 事業性評価型

- ☒ 8,000 万円までは無担保での保証が可能
- ☒ 迅速な保証対応
- ☒ 協会と金融機関が一体となり中小企業者を支援

## 【販促】

- 地産物ノベルティーの製作や鹿児島ユナイテッド、鹿児島国体への協賛を通じ、積極的なPR活動・地域貢献活動を実施している。

(総務部ヒア)



鹿児島ユナイテッドFCのホームゲームに小学生向け  
 無料工作ブースを出展!イベントを盛り上げました!

令和元年8月17日(土)、ホームゲームにあわせて鹿児島ユナイテッドFCが行った  
 “スタジアムde縁日”というイベントに、小学生以下の子供を対象にした工作ブース「ブ  
 ラパンでキーホルダーをつくろう!」を出展しました。  
 当日は、108名の子供達とその保護者の方に来しい時間を提供でき、会場を盛り  
 上げることができました。  
 当協会は今後とも地域貢献活動に積極的に取り組んで参ります。





大盛況だった当協会ブース



やっぱり「ゆないくー」が一番人気でした



親御さんも真剣にブラパンに向き合います

## Ⅲ 現状の経営計画確認

## 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。

### 経営方針

1. 堅実、積極的な保証
1. 自主努力の精神
1. 関係機関との連帯

### 執務三則

1. 協 力
1. 親 切
1. 規 律

【キャッチコピー】 一步を踏み出す力になりたい

## 【経営ビジョン】（H30～R2中期事業計画）

県内の経済動向や中小企業者等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る

## 【具体的取組み課題】

（H30～R2中期事業計画）

1. **保証利用の推進**
2. **経営改善・生産性向上のための金融機関等との連携強化**
3. **経営支援・事業再生支援の充実・強化**
4. 適時・的確な代位弁済の履行
5. 効率的な求償権の管理・回収
6. 安定的な協会運営及びリスク管理体制の確立に向けた取組み
7. 情報発信力の強化及び広報活動の充実に  
向けた取組み

経営理念を基に策定された、中期事業計画に掲げられている「中小企業等の資金繰り支援，経営改善，生産性向上のより一層の推進」の達成のため、同計画の具体的取組課題に掲げられている以下の項目を、学生提言の柱として検討を進める。

## 1 保証利用の推進

## 2 金融機関・中小企業支援機関との連携強化

## 3 経営支援の充実・強化

内部及び外部環境分析により確認された信用保証協会の特徴の中から、具体的取組み課題と関係性の高いものを抽出し、事業戦略を策定する。

## IV 事業戦略の策定

## 1 S W O T 分析

内部及び外部環境分析により確認された信用保証協会の特徴について、  
 具体的取組み課題の解決と関係性の高いものを抽出し、S W O T 分析を実施。

|      | 外部環境                                                                                                                                                                           | 内部環境                                                                                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Opportunity(機会)                                                                                                                                                                | Strength(強み)                                                                                                                                                                                  |
| プラス  | 顧客) 99.9%が中小企業者<br>顧客) 相談できる相手が少ない<br>顧客) 協会は敷居が高いイメージ<br>顧客) 事業性評価が求められている<br>業界) 管理会計を導入企業が少ない<br>政治) 経営者保証 G L の存在<br>政治) 金融検査マニュアルの廃止<br>経済) 企業・金融・地域の三位一体<br>となった取り組みの必要性 | 組織) 創業専任担当者 2 名<br>組織) 中小企業診断士資格者10名<br>財務) 基本財産156億円の財務基盤<br>財務) 每期黒字を継続する収益体質<br>商品) 専門家派遣事業無料サービス<br>商品) 経営診断サービス (McSS)<br>販促) 中小企業支援機関との連携構築<br>販促) 県に根差した積極的な P R 活動<br>流通) 令和3年6月新社屋完成 |
|      | Threat(脅威)                                                                                                                                                                     | Weakness(弱み)                                                                                                                                                                                  |
| マイナス | 顧客) 全国最低水準の廃業率<br>顧客) 中小企業減が続いている<br>顧客) 2025年6割が70歳以上の経営者<br>人口) 県人口10 年で11万人減<br>技術) A I などデジタル技術の革新                                                                         | 財務) 信用保証料の減少<br>商品) 専門家派遣事業の利用者数の低迷<br>価格) 信用保証料に割高感<br>流通) 支所を持たない                                                                                                                           |

## 2 クロスSWOT分析

SWOT分析をベースに

「内部環境の強みと弱み」を、「外部環境の機会と脅威」にそれぞれ掛け合わせてクロスSWOT分析を実施し、事業戦略を検討

|                | Opportunity<br>機会                                                            | Threat<br>脅威                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Strength<br>強み | <p>戦略1 (強み(S)×機会(O))<br/>基本戦略</p> <p>自社の強みを最大限利用するため<br/>に何をすべきか</p>         | <p>戦略3 (強み(S)×脅威(T))<br/>差別化戦略</p> <p>自社の強みを活かして脅威を回避<br/>できないか</p>         |
| Weakness<br>弱み | <p>戦略2 (弱み(W)×機会(O))<br/>戦術的課題</p> <p>自社の弱みによって機会損失しない<br/>ために改善すべきことは何か</p> | <p>戦略4 (弱み(W)×脅威(T))撤退<br/>戦略</p> <p>自社の弱みと脅威が重なる最悪の<br/>事態をどのように回避すべきか</p> |

## 3 事業戦略の抽出

| 内部環境S,W<br>×<br>外部環境O,T<br>方向性 |       |                           |
|--------------------------------|-------|---------------------------|
| 1                              | S × O | 創業期にある事業者向け経営支援策          |
| 2                              | S × O | 儲ける仕組み（原価管理）の導入支援策        |
| 3                              | S × O | 少額借入限定、即日回答保証制度の創設        |
| 4                              | S × T | 協会あっせん保証の強化               |
| 5                              | S × T | 学生起業家向けの保証制度、支援制度の創設      |
| 6                              | W × T | 金融機関との決算情報共有化による審査スピードの向上 |
| 7                              | W × O | SNSを用いた会計情報の発信による知名度の向上   |

クロス S W O T 分析により検討された事業戦略について、上記のとおり、さまざまな戦略が抽出された。

この中から、「実現性」,「採算性」,「経営資源の活用度」,「理念との親和性」の観点から絞り込みを行った。戦略は強み（S）×機会（O）の基本戦略を中心とした。

## 3 事業戦略の抽出

今回取り組むべき事業戦略（S×O：基本戦略）の要素となった、信用保証協会に関する特徴は以下のとおり。

### ◆ 強み（S）

- ヒト・創業専任担当者2名
  - ・中小企業診断士資格者10名
- モノ・各種専門家派遣事業により中小企業支援機関との連携構築
  - ・経営診断サービス（McSS）
- カネ・基本財産を156億円
  - （最高限度額6,677億円＞現保証債務残2,787）
  - ・収支差額変動準備金72億円

（弱み（W）・保証料収入の減少）

### ◆ 機会（O）

- ・県内事業者の99%が中小企業者
- ・創業期は相談できる相手が少ない
- ・県は全国で最低水準の廃業率
- ・中小企業者はKKD(勘、経験、度胸)に依存しがち
- ・県の人口は10年で11万人減少
- ・管理会計を導入している企業が少ない
- ・保証付き融資に良いイメージを持つ事業者が少ない。敷居が高く、また、お堅い組織で怖い
- ・事業経営を数字で可視化することが、生産性向上（利益最大化）に繋がる
- ・事業性評価に基づく融資の時代
- ・低金利下における信用保証料の割高感

・・・・信用保証協会は、安定した収益力、強固な財務基盤を基に、県内中小企業者の保証人として、まさに信用できる存在である。  
しかし・・・・

### 3 事業戦略の抽出

保証料収入は減収基調、県内経済についても開廃業率や人口減少率が示すように、力強い動きがみられない状況にある。

信用保証協会は、経営理念に掲げる「**地域経済の成長発展**」のため、自身が持つ**豊かな経営資源（ヒト・モノ・カネ）**をより一層活用し、「**中小企業の繁栄に奉仕する**」必要があるのではないか？



具体的取組課題の1項目に掲げる「**保証利用の推進**」は、保証債務残高、保証料収入ともに減少の一途を辿っており、長引く低金利情勢のもと、**今後も当分の間大きな成果は期待できない。**



そこで、今回は、具体的取組課題の2、3項目に掲げてある

**「金融機関等との連携強化」・「経営支援の充実・強化」**  
に取り組むための事業戦略を提言する。

## 4 事業戦略の策定

具体的取組み課題 2. 3 に取り組むための事業戦略

**事業の拡大・発展に意欲的な創業期の事業者に  
管理会計導入に関わる伴走支援を  
専門家の派遣や各種セミナー等の実施を通じて提供する。**

## V 事業戦略の実施に向けた学生提言

# V 事業戦略の実施に向けた学生提言

## 経営理念・ビジョン・事業戦略・経営課題

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。



経営理念

①

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る

経営ビジョン  
(あるべき姿)

③

**事業拡大に意欲的な創業期の事業者に**  
**管理会計導入に関わる伴走支援を**  
**専門家の派遣や各種セミナー等の実施**  
**を通じて提供する。**

事業戦略  
(とるべき道筋)

経営課題

現状の姿

②

- 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

# K G F Mクラブを設立する！ (鹿児島ファミリークラブ)

- **K** : **K**agoshima 鹿児島
- **G** : **G**uarantee Association 信用保証協会
- **F** : **F**inancial accounting 財務会計
- **M** : **M**anagement accounting 管理会計

**K G F M** (Ka**G**oshima Fa**M**ily) クラブ設立！

金融機関と「会計というツール」を用いて対話が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

KGFMクラブのモットー

**敷居は低く！和気あいあいと！**

**創業期にある事業者のうち、**

- 会計について学びたい
- 意欲はあるが事業拡大の方法が分からない
- 相談する相手がいない

このような方々が、  
一から学べるクラブを目指します！

KGFMクラブではどんなことを学ぶの？①

## 管理会計とは

企業が、将来の経営計画に役立てることや企業内部で利用することを目的として会計情報を作成すること。

### メリット

- 会社の経営状態が明確になる
- 次の目標や成長戦略が立てやすくなる
- 経営状態が思わしくない際にも目標が達成できない理由がわかる

KGFMクラブではどんなことを学ぶの？①

## 管理会計

- 短期から中期・長期の経営計画を立てることができる
- 最終的な目標達成のために、段階的、計画的に利益を生む組織を作ることができる
- 組織のトップの意見が、スムーズに実行できる会社組織を作る重要性を学べる
- 基本的な原価計算の計算方式が身につく
- 経営を数字で理解することができる  
(数値による経営の見える化)
- 収益を最大化・費用を最小化することによる利益最大化への理解が深まる  
(損益分岐点・貢献利益の重要性・固定分解)

KGFMクラブではどんなことを学ぶの？②

## 財務会計とは

外部の利害関係者・ステークホルダーに、企業の財政状態と経営成績を開示することが目的。

誰が見てもわかるように、貸借対照表や損益計算書などを企業会計基準に基づいて作成する。

## メリット

- 企業の外部へ会計情報を提供することにより、融資や信用保証が受けやすくなる。
  - 企業経営者が自社の経営状況を把握することが出来る。
- 
- 簿記に関する知識（日商簿記2級程度を想定）
  - 日々の取引を記帳することの重要性

KGFMクラブの講師陣

## 信用保証協会の連携機関の専門家、 10名の企業内中小企業診断士

- 信用保証協会の経営支援部の皆さんを中心とした中小企業診断士
- 信用保証協会の連携機関の中小企業診断士、経営コンサルタント、会計士・税理士・司法書士等
- 会計研究者(財務会計・管理会計)
- 会計を学ぶ学生たち（基本的には日商簿記検定 2 級以上取得者）

KGFMクラブのカリキュラムは？

## 金融機関と「会計」を通じて 対話できること！

- 1年間、15回の授業とレポート提出、各種講演会・研究会を実施。3分の2以上の出席を必要とする。
- カリキュラム終了後には、修了試験を実施し、合格したものに対し、修了証書の授与。
- 修了証書の有効期間は2年間。定期受講と試験受験により更新可能とする。

自社の経営成績や財政状態を把握し、自分で理解し、説明  
できるような経営者を育てる！！

## 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が見える化し、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。

KGFMクラブの会員特典は？

## 会員であることや修了証書が会計に取り組んでいる経営者としての証！

- 信用保証協会が運営しているこのクラブを通じて、一から会計を学んだ（学んでいる）ということが、目先だけの利益にとらわれず長期的な事業運営に取り組んでいるという、経営者の証となる！

～そのほか、経営者が入会の呼び水となるような特典もご用意～

- 無料の専門家派遣
- 支援機関等が行う各種セミナー情報の授受
- 連携する大学の学生によるモニタリングサービス
- 協会あっせん保証の申込権
- 会員価格での保証制度（保証料割引）
- 少額保証限定の即日回答サービス
- 卒業後も随時更新手続きと相談会随時実施！

# 学生提言：K G F Mクラブを設立する！

K G F Mクラブのゴール

**鹿児島を元気に！**

ご来場の皆さま

ご清聴ありがとうございました



鹿児島国際大学

THE INTERNATIONAL UNIVERSITY OF KAGOSHIMA

経済学部 櫛部ゼミ

ゼミ生一同

令和3年1月22日（金）