

# TKCモニタリング情報サービス通信

Vol.29

## リレバン金融機関と税理士が 「総力戦」で中小企業支援に取り組む!

(会報「TKC」2020年7月号「巻頭対談」テーマより)

■ 職業会計人と金融機関の平時からのがっちり連携 ..... 3

森 俊彦 日本金融人材育成協会会長・金融庁参与

■ 対談 リレバン金融機関と税理士が「総力戦」で中小企業支援に取り組む! ... 4

多胡秀人 地域の魅力研究所代表理事・金融庁参与  
坂本孝司 TKC全国会会長

■ 座談会 三者がより連携して逆境に負けない中小企業を支えていこう! ..... 12

岐阜県信用保証協会  
岐阜信用金庫  
TKC中部会岐阜支部

■ TKCモニタリング情報サービス活用事例 ..... 20

◎ 積極投資を貫く北海道発・映像プロダクションの挑戦  
株式会社nice  
税理士法人エンカレッジ(TKC北海道会)



# 取引先企業への迅速な金融支援に 月次試算表提供サービスを ご活用ください！

月次試算表提供サービスは、TKCシステムを利用している取引先企業からの依頼に基づいて、TKC会員事務所による月次巡回監査の終了後に、金融機関へモニタリング用の月次試算表等のデータを提供するサービスです。半年または四半期、月次のタイミングで試算表を提供できます。

基本帳表は、月次試算表と月次決算報告シート\*です。

**ポイント①**  
各項目に補足説明欄を用意。取引先企業またはTKC会員事務所が、業況や業績に関する見解について記載し報告します。

**ポイント②**  
直近3期分の、以下の項目に関する月別の推移が確認できます。  
・売上高  
・借入  
・返済  
・借入金残高  
・現預金残高

**ポイント③**  
得意先別および部門別の売上高上位を一覧で確認できます。

※中小企業再生支援全国本部から提供された「決算業績報告シート」の月次版です。

取引先企業の期中における経営状況を把握することで、迅速な金融支援に繋げることが可能です。取引先企業の当サービス利用につきましては、顧問のTKC会員事務所へお問合せください。

# 職業会計人と金融機関の平時からのがっちり連携

ウイズコロナからアフターコロナへ

コロナショックを受けて、多くの中小企業は資金繰り難に直面し、職業会計人と金融機関の両者が一番頼りにされている時だ。政府の緊急経済対策の下で、資金繰り支援については、政府系金融機関の新型コロナウイルス感染症特別貸付等に加えて、民間金融機関による信用保証付融資も同様に実質無利子・無担保が可能になった。ただ融資の現場



日本金融人材育成協会会長  
金融庁参与

## 森 俊彦

ておくべきだ。  
令和2年度補正予算において、認定支援機関による405事業とプレ405事業等が計上され、さらに資本性支援の体制整備が進められている。ローカルベンチマーク等を活用し、これらを実践する主役が職業会計人と金融機関であることは言うを俟たない。実践力が問われる。

をみていると、両者の平時からの連携がしっかりとれているかどうかでスピード感に大きな差が出ている事実がある。資金繰り支援が必要な局面は続くとしても、想定し取り組むべきは、ウイズコロナからアフターコロナへの対応として不可欠な経営改善・事業再生支援である。流動性問題に加え収益の急激な悪化に伴う財務の健全性問題への打ち手は、今まさに実践モードに入っ

平時からの連携が明るい未来を創る  
ところで、AICPA(米国公認会計士協会)の機関誌「Journal of Accountancy」のウェブサイトに、「職業会計人が中小企業のパンデミックへの対応を支援する方法(2020年4月30日)」と題する、米国職業会計人(Killian氏)へのインタビュー内容が掲載された(下記は抜粋、下線は筆者)。  
ポイントを整理すると、現金の確保と政府の中小企業支援策の活用は日本と同じだ。相違点は、職業会計人と金融機関が平時からしっかりと連携して中小企業を支援していることである。  
わが国においても、両者が平時からがっちり連携して中小企業の元気を引き出し、明るい未来を創っていくことを強く期待したい。

Killian(職業会計人): You know I think probably the most important thing is, particularly with the Paycheck Protection Program<sup>(注1)</sup>, is that they(=clients: 職業会計人の関与先) make sure that they're reaching out to their banker. So the SBA<sup>(注2)</sup> is having banks administer the Paycheck Protection Program because it's just way too much volume for the SBA to handle on their own. So where you've got a relationship with a banker you really need to reach out to them and talk to them and have them help you through the program. Most of the banks are administering this program right now.

As far as the Economic Injury Disaster Loans<sup>(注1)</sup>, that is administered by the SBA. And so you have to specifically apply for that through an SBA lender or directly with the SBA so clients just need to understand that and make sure that they're going through the right avenues and in particular getting in touch with your banker and their CPA because the CPAs are doing a lot of work to understand these laws and to reach out to the bankers and understand, you know, the best way to help customers, you know, the bank's customers get to the appropriate people for the program they're interested in.

(Journal of Accountancyウェブサイト「How CPAs can help small businesses survive the pandemic」  
<https://www.journalofaccountancy.com/podcast/how-cpas-help-small-businesses-survive-coronavirus-pandemic.html>より)  
(注1) 米国政府による緊急融資、条件付き債務免除、現金支給等の中小企業支援策。(注2) 米国中小企業庁

# リレバン金融機関と税理士が 「総力戦」で中小企業支援に取り組む！

長年にわたって地域金融に携わり、自ら立ち上げた一般社団法人地域の魅力研究所代表理事および金融庁参与として金融行政への提言活動等を行っている多胡秀人氏と、坂本孝司TKC全国会会長がWeb対談を行った。リレーセッションシップバンキングの現状や粉飾決算の問題、またコロナ後の中小企業支援に向けた金融機関と税理士の連携等について、忌憚のない意見交換をした。

◎司会 本誌副編集長 内藪寛仁

■とき…令和2年6月10日(水)

■ところ…多胡事務所、税理士法人坂本&パートナー、TKC東京本社

## 国際金融から国内金融への転身 地域金融の変革への取り組み

——多胡様が金融業界を目指されたきっかけ、その後の多種多様な職歴と地域

金融に辿り着いた経緯をお聞かせいただけますか。

多胡 きっかけは一橋大学在学中の1971年のニクソン・ショックと、それに端を発した変動相場制の開始です。

国際金融が新しい局面に入り、規制（ルール）でがんじがらめの国内金融に比べてダイナミックな変化に魅力を感じたので、当時国際金融の日本のリーディングバンクだった東京銀行（現三菱UFJ銀行）に就職したのです。それ以来、長く国際金融に携わることとなりました。

そして79年から85年までロンドン勤務になったのですが、ルールだらけの日本の銀行業界とは異なり、イギリスはプリンスプル（原理原則）の国。つまりイギリス人は人真似を嫌い、一定の原理原則のもとあとは自分で自由に考える気質です。金利スワップや通貨オプションのようなデリバティブ取引など新しい金融の形が生まれる、非常にエキサイティングなマーケットに身を置くことができました。



## 多胡秀人

地域の魅力研究所代表理事  
金融庁参与

対談



巻頭

## 坂本孝司 TKC全国会会長

る知見はもちろん、そのパーソナリティにもとても興味がありまして（笑）、ご活躍の場が国内金融に至った経緯も大変興味深く拝聴しました。

欧州では1985年に会社法が統一され、中小会社にも外部監査が強制されるようになりました。当時、TKC全国会初代会長の飯塚毅博士が欧州の監査制度を研究されていたので、それを教えていただきながら、ダイナミックに変容する欧州の動きに興味津々だったことを覚えていきます。

会計の分野でも同じように国際化が起き、証券市場では国際会計基準が大きな話題となりました。当時、多胡さんも金融業界の中心におられて、そうした変化を肌で感じておられたのではないのでしょうか。

**多胡** そうですね。証券業務は典型なのですが、欧州では時価会計の萌芽が見えていました。債券や株式はおるか貸付債権も時価を把握すべきという意見もありました。それは当時の日本では考えられないことでした。また80年代前半にはいわゆるオフバランス取引も活発になり、金融市場におけるプレイヤーの創意工夫によってさまざまな金融商品が登場した、まさに金融変革の黎明期といえる時代でした。

した。

ではなぜそういう人間が今は国内金融に携わっているのか。一言で言えば、日本、特に地方が大好きだからです（笑）。父の仕事の関係で小中学校の5年間島根県で暮らし、学生時代はもちろん、仕事を始めてからも暇を見つけては日本中を旅行しました。

ところが、イギリスから日本に帰ってくると何かが違う。70年代から町の個性が徐々になくなっているように感じました。地方の駅前には全国チェーンの居酒屋やビジネスホテルばかりになって、老舗の飲食店や旅館などが姿を消していたのです。

ロンドンにいた時も欧州各国の都市を

見て回りましたが、どの都市にも歴史と個性がありましたから余計にそう感じたのかも知れません。2011年に「一般社団法人地域の魅力研究所」を立ち上げたのも、地方創生の支援が目的です。

いずれにしても、こうした画一化の流れに歯止めをかけて地方創生を目指すためには、地域経済を支える地域金融機関がプリンシプルベースものを考え、しながらみと合理性のバランスを調整し、創意工夫やイノベーションを促していかなければならぬ。そう考えて地域金融機関のコンサルティングを始め、窮地に陥ったいくつもの地方銀行の支援をしてきました。

**坂本** 私は多胡さんの地域金融に対す

## リレバンに「組織的かつ継続的」に取り組んでいるか否かが鍵

——現在、金融庁参与でもあるお立場から、地域金融の現状をどう見ておられますか。

**多胡** まずお話ししておきたいことは、現在の地域金融に関する誤った認識の一つとして「日本はオーババンキングである」というものです。一部のメディアや有識者がよく発言していますが、これはまったくの見当違いです。

単純な人口当たりの金融機関数の比較を見ても、例えばアメリカの人口約3億3000万人に対し金融機関は1万強、ドイツの人口約8300万人に対して金融機関は1500余と、いずれも日本の人口（約1億2600万人）当たりの金融機関数（500余／地域金融機関）を上回っています。

ではなぜオーババンキングといわれるかという点、各地域にはそれぞれの歴史や文化・社会、産業があるにもかかわらず、地域金融機関のビジネスモデルが画一的で、同じようなことしかしていない。それだったら地域社会や事業者からすれば「そんなに数はいらぬだろう」となるわけです。本来は地域の特徴に合わせた多種多様なサービスをして差別化

を図るべきであり、つまりはオーババンキングとの誤解の原因は経営にあるのです。

むしろ、地域によっては金融機関の数は足りていません。例えば、信用金庫や信用組合は地域の小規模事業者への毛細血管のような資金供給を担うコミュニティバンクなのですが、全国を見渡すとこれらが消滅した空白地区がかなりあります。こうした現状があるにもかかわらず「日本はオーババンキング」というのはナンセンスです。

**坂本** 確かに、諸外国の数字と比べて日本の金融機関数は少ないですね。

**多胡** 二つ目が、リレーションシップバンキング（以下、リレバン）の問題です。近年、さまざまなメディア等で銀行不要論が語られています。それはある意味で正しいといえます。というのは、個人の住宅ローンのような業務であれば難しくないので異業種やネット系銀行がどんどん参入し価格破壊が起こっています。法人向けであっても、優良先への融資となると各金融機関が殺到し、金利の叩き合いとなり、金融機関のコスト体系では採算割れになります。

そのため、多くの金融機関が預金者等に投資信託や保険を売る、いわゆる「預かり資産業務」に力を入れたのですが、金融庁が掲げた「フィデューシャリーデ

ューティー（顧客本位の業務運営）」の浸透で、これももはや収益の柱にはなり得ないことが明白になりました。金融機関がこうした業務だけをしているならば、儲からないのは事実です。

しかし、金融機関にはもっと大事な仕事があります。それがリレバンです。これは労働集約型の業務なので異業種にとって参入しづらいですし、時間軸を持つてきちんと取り組めば収益も見込める。

地域金融機関には優秀な地域の人材や情報ネットワークが集中しているわけですから、それらを駆使した顧客の本業支援、つまりどうすれば売り上げが増加するか、事業承継を円滑に進められるかなどを一緒に考え、企業価値を上げることを支援するのが、こうしたリレバンができていく金融機関が非常に少なく、二極化していることが、地域金融の最大の問題です。

——リレバンに取り組んでいる金融機関はどのくらいあるのでしょうか。

**多胡** 私の感覚では、全体の1割あるかどうかです。ポイントは「組織的かつ継続的」に取り組んでいるかということ。金融庁も「組織的かつ継続的」に取り組んでいるか否かを、金融機関を監督する一つの主眼としています。

ところが、地域金融機関のトップに話を聞くと、全員が「うちはリレバンに取

り組んでいます」と答えます。よく話を聞いてみると「〇〇支店の××がやっています」と、あくまでも個別の話で、要するに属人的な単発取引なのです。メディアが「リレバンの好取引事例」としてある銀行を採り上げると皆さん称賛しますが、他の行員は相変わらず短期利益を旨指し、住宅ローン、アパートローン、預かり資産業務等で時間を費やしているのが実態です。

リレバンはいわば地域金融機関の中核業務なのですが、なぜかいくらリレバンに取り組んでも業績評価に反映されない仕組みになっています。それが組織的には取り組んでいない理由ですね。

## ミドルリスク層への事業支援が地域金融機関の収益につながる

——今回のコロナ禍により、業績が悪化した中小企業への支援がますます重要な局面に入っています。

**多胡** まさにリレバンの真骨頂は、業績が不安定な、いわゆるミドルリスク層の中小企業・小規模事業者への支援です。コロナ禍で業績が悪化した地元企業への事業支援、例えば新たな仕入先や販売先を紹介したり、採用や人材育成のアドバイスをするなど、いかに汗を流して取り

組むかが重要になってきます。もちろん簡単にできることではありませんが、これに本気で取り組むことで顧客との信頼関係が盤石になれば、他の金融機関が低金利での借り換えを提案してきてもびくともしませんので、金利競争から脱却し、結果的に金融機関自身の収益アップにつながります。

また、最近金融機関を志望する学生が減っているという話も聞きますが、若者は地域のためになる仕事、つまりリレバンをやりたいがっています。優秀な若い方々にしっかりとキャリアパスを示すことで大学を卒業して地元に戻ってきてもらえば、人材難の問題も解決されます。こうした取り組みを「面的」に展開することこそが、まさに地方創生なのではないでしょうか。

**坂本** 実は、われわれ税理士業界も同じく二極化しています。一つは、会計が分からないという中小企業に対し「全部やってあげますよ」と、領収書や通帳などの資料を預かり、決算書等を作って税務申告を行う記帳代行型事務所。

もう一つが、どんなに小さい事業者でも記帳や帳簿の作成方法を指導し、毎月訪問する月次巡回監査を通じてその適時性や正確性、実在性や適法性などを確認し、さらに経営助言を行う、リレバンに

なぞらえて言うなら「リレーショナルシップアカウンティング」型事務所です。もちろんTKC全国会では後者を目指しており、これは約50年前にTKC全国会が設立されて以来変わらぬ考え方です。

そうした税理士事務所とリレバンに取り組む金融機関が実質的に連携すれば、世界でもまれにみる中小企業支援の仕組みが作れるはずですが。われわれはこれらで金融機関トップとの対談等を通じてそれを訴え続けており、ご賛同いただける金融機関も徐々に増えてきています。

**多胡** おっしゃる通り、リレーショナルシップバンキングとリレーションシップアカウンティングはまさに同じ考え方であり、その意味でも金融機関と税理士さんの連携というのは今後ますます重要になると思います。

## 緊急時の融資はスピードが最重要 コロナ後の廃業増加が最大のリスク

——コロナ禍の影響を受けた地元企業への対応という面で、地域金融機関の動きをどう見ていますか。

**多胡** 先程、金融機関の二極化が起きていると申し上げましたが、2月から始まった新型コロナ戦争の序盤戦を見る限りでは、この二極化が顕著になってい

ると感じます。

多くの金融機関は、「危機対応融資は政府系金融機関の役割」と考えているのか、ほとんど動きませんでした。相談窓口を設置したりリスクに応じたりしていた金融機関はありましたが、多くが相談に来た経営者に政策金融の融資制度を案内するに止まり、とても本腰を入れているとは言えませんでした。

政府系金融機関にはそれほど支店が多くなり、また決済口座がありませんからその事業者について一から調べなければならず、融資判断に時間がかかります。窓口がパンクするのは予想できたことです。

そもそも事業者が求めているのは金利や保証料がゼロになるかどうか以上に、いつ入金されるのかという「スピード」です。決済口座でお金の流れが分かっている、日頃から経営者とコミュニケーションをとっているはずの地域金融機関が迅速に融資しないで、その役割を果たしていると言えるでしょうか。そのため、つなぎ融資（いわゆるプロパー融資）等をどんどん実行する必要があったと思います。もちろんそこには一定のリスクはありますが、いずれ政府の融資制度を使って返済されることなどを考えれば相対的にリスクは低く、結果的にリレバンのもつながらるのに残念な状況でした。

5月に民間金融による実質無利子・無担保の制度融資が始まるとようやくパンク状態が緩和しましたが、多くの金融機関の意識は、ノーリスク（100%信用保証付）で実質無利子（後日国庫が負担）・無担保の融資（いわゆるゼロゼロ融資）を出せば役割を果たしたとばかり、「二丁上がり」。

一方、日頃から組織的なリレバンに取り組んでいる金融機関は普段通りの支援をすればいいので、微動だにしていません。2月の段階から「必要なら、とりあえず融資します」とどんどん動いていました。それだけではなく、資金的な危機が落ち着いた8月から9月以降のことを考えて、資金繰りのみならず、ウイズ・ポストコロナの事業展開を事業者とともに考えようとしています。

——コロナ後の地域金融はどのように



変化していくのでしょうか。

**多胡** 今回のコロナ禍は、金融機関の新たなリスクを浮き彫りにしました。それが廃業リスクです。大規模な公的支援で事業者の短期的な資金繰りは安定しましたが、今後廃業が増加していくおそれがあります。

実際に事業者の方と話をすると「やつとリーマンショック時の返済が終わった」と思ったら、また借入れが増えた」と嘆いています。たとえゼロゼロ融資でも、経営者にとって借金は重いのです。さらに、中小企業経営者の高齢化が進んでいることは周知のことで、平均的ゾーンといえる70代の経営者であれば「今借り入れて10年かけて返済するより廃業しよう」と考えるのも不自然ではありません。一番問題なのは、そうやって廃業を考えている中小企業は債務超過の企業に限らないということです。黒字や優良企業、つまり金融機関や税理士さんが一番残ってほしい企業であっても、「廃業やむなし」と考える経営者が増えているのです。もし金融機関が「とりあえず運転資金を貸し付けておけば良い」と軽く考えて、融資先の事業継続の支援に本気で取り組まなければ、廃業が加速して顧客が激減し、自らの収益基盤が崩壊するリスクに直面することになるでしょう。

**坂本** おっしゃる通り、今回のコロナ禍により、これから5年くらいかけて徐々に変化していくはずだったことがこの半年から1年で一気に進んでおり、廃業も加速することは間違いありません。金融機関も税理士も地域から逃げられない、つまり事業者と一蓮托生ですから、われわれはこの危機を真正面から受け止めなければならぬと思います。

### 金融機関は経営者の「相談相手」を目指し 金融リテラシー向上の支援を

——中小企業の粉飾決算が増加傾向であるという問題と、決算書の信頼性に関する見解をお聞かせください。

**多胡** まずもって、決算書の信頼性確保に関するTKC全国会の皆さんの長年の取り組みについて敬意を表します。

粉飾決算については、確かにこの1年ほど増加傾向にあるということが金融機関の中で言われていますし、実際に私が接点のある地銀でも粉飾決算がいくつか発覚しています。一方で、金融機関が本当にその顧客と向き合い信頼関係を築いていたのか、困ったことがあったら相談していただけの間柄になっていったのかを自問する必要があることも事実です。もしそうした関係性ができていたなら、粉



飾決算などせずに経営者は業績が悪くなった理由や背景を正直に金融機関に伝えていたはずで。

もう一つの問題は、一般的に金融機関には優越的地位があるという点です。つまり顧客はお金を借りられないと困るわけですから、都合の悪いことを隠したくなることもあり得るでしょう。金融庁が数年前に実施した事業者へのアンケートでも、多くの事業者が金融機関を「相談相手」ではなく「交渉相手」とみていることが分かります。だからこそ、金融機関は顧客と対等な目線で寄り添い、少々業績が悪くなくても逃げない姿勢を示していけば粉飾決算は自ずと少なくなると思います。

**坂本** 同感です。例えば、経営者、金融機関、税理士の3者が一堂に会してバンクミーティングをする時に、共通言語となるのが決算書など「会計」です。まさに「会計で会社を強くする」ために信

頼性の高い決算書などをもとに3者が協力し合うことが重要です。

**多胡** その一方で、経営者の金融リテラシーの問題もあります。つまり、業績が悪化した時のことなど考えず、「とにかく金利が少しでも低い方がいい」という考えの経営者も多いのです。

実は十数年前、九州にある金融機関で、その取引先の酒造メーカーの経営者を集め、リレバンに関するセミナーを開いたことがあります。そして酒造メーカーの経営者に「仕入先をどのような基準で選んでいますか」とお聞きしたところ、すべての経営者が「品質と納期」と答えました。より安価な仕入れができるオフアが来ても、品質と納期が条件に合致しなければ見向きもしないのです。

そこで「ではなぜ金融機関には金利のことしか言わないのですか。お金だつて仕入れですから、言っていることが違うのではないですか」とお聞きしたところ、その経営者は「他に何もありませんから」と答えた。つまり金利以外は差別化しようがないということであり、相当まずい状況にあるとショックを受けました。これが私のリレバンの原点なんです。

経営者に金融リテラシーが足りないのは、金融機関自身がきちんと説明していないということ。自行とライバル行との

違いをろくに説明せず、金利が低いことばかりアピールしていれば、経営者も当然金利がすべてだと考えます。

**坂本** 私も関与先の経営改善を支援する中で、同じことを感じました。経営者が「〇〇銀行が低金利で貸しますよ」というので、そっちで借りたい」と言うので、私は「社長、〇〇銀行さんは昔、業績が悪化した時に逃げましたよね。また同じことになりますよ」と取返して社長に説明して、説得したこともありませう。「たった0.1%金利が安くなつて、年間いくら節約できますか？」という話です。

逆に、経営者が「坂本さんの事務所は毎日帳簿をつけるとか、経費の公私混同はダメとか厳しいんです」と金融機関に愚痴を言ったら、金融機関にはこう答えていただきたいのです。「そういう税理士事務所ほど立派なんですよ。厳しくするということは、それだけあなたの会社の成長を真剣に考えているからです。例えば、金融庁による『経営者保証に関するガイドライン（以下、経営者保証GL）』では、適時適切な財務情報の開示や公私混同をなくすことでわれわれ金融機関が社長の個人保証を解除することができません。真剣に会社のことを思っているから厳しいことが言えるわけで、われわれ金融機関もそういった税理士事務所であ

ればタグを組んで社長の会社をしっかりと伴走支援することができます」。

私が金融機関と税理士による連携が重要だと繰り返し主張しているのは、まさにこうやってそれぞれの立場からは言いにくい自らの価値を、第三者を通じて経営者に伝えることが極めて重要だと考えているためです。それを多胡さんが言われるように日本中で「組織的かつ継続的」にできれば、中小企業の存続と発展に大きく貢献できると思うのです。

**多胡** 本当にそうですね。「経営者保証GL」についても話し合われた「金融仲介の改善に向けた検討会議（平成27年金融庁が設置）」には私もメンバーとして参画しました。そこでは金融機関における担保・保証依存の融資姿勢からの転換がテーマの一つでしたが、コロナ後は「経営者保証GL」を金融機関が自前ではなく税理士等外部専門家との連携によっていかに取り組んでいくかが本物のリレバンには求められていくことになるでしょう。

これまで何度も同じことを繰り返してきましたが、今回こそは経営者も「金融機関はお金だけ出してればいい」とは言っている状況ではありませんから、本当に役に立つ金融機関はどこなのかを分かってくれればと期待しています。

## 認定支援機関の取り組みは有効 一丸となれば難局をブレイクスルーできる

——TKCモニタリング情報サービス（MIS）は、金融機関とその顧客との「情報の非対称性」の軽減につながるサービスで、現在約450の金融機関にご利用いただいています。

**多胡** MISについては、数年前に開催された経済産業省の「ローカルベンチマーク活用戦略会議」でご紹介されたのを鮮明に覚えています。まさに企業の実態把握のためのすばらしい仕組みだと感じました。

**坂本** コロナ禍の発生前から日本公庫には関与先の決算書等をMISで提供していたのですが、そのおかげで非常に早いスピードで融資がおりて、日本公庫からも関与先経営者からも「助かった」とのうれしい声が全国から届いています。もちろん、この状況を予測して利用促進に取り組んでいたわけではないのですが、今回のような危機対応でMISが大きな効果を発揮することが分かりました。

——最後に、金融機関と税理士との連携に向けたメッセージをお願いします。  
**坂本** まずは、目の前で血を流している中小企業に対し緊急資金繰りを支援しなければなりません。その上で、資金

練りが落ち着いた後の中長期的な道筋についてでも考える必要があります。

一つは共通言語である「会計」を使った現状把握です。そして、事業者は借りたお金を返さなければいけないので、これからどうやって営業キャッシュフローを生み出すのかということ、金融機関、税理士事務所がサポートしながら経営者に考えていただくということです。その時、先ほども申し上げた通り三者の共通言語である「会計」に基づき信頼性の高い決算書を提供することで、金融機関に安心していただくことが重要です。

二つ目が、2012年に成立した経営革新等支援機関制度（以下、認定支援機関）の活用です。それまでは中小企業の支援機関といえば商工会議所等が担っていたのですが、この制度ができたことにより、全国の金融機関や税理士が中小企業支援の担い手として位置づけられました。その立法趣旨は、中小企業の「財務経営力」と「資金調達力」を高めるということであり、そのためのツールが「会計」なのです。今こそ、この認定支援機関制度を最大限に活用して日本の中小企業を支えたい。そして、中小企業の営業キャッシュフローを増やすお手伝いをする。そのために、金融機関とより実践につながるような連携を実現させたいと願

っています。

私はこうした考えを社会全般の多くの方々に分かりやすく説明し、納得いただくことが重要だと考えています。それを金融機関、税理士の両者が推し進めていけば、自ずとリレーシヨシップアカウンティングの税理士事務所とリレバンの金融機関の競争優位は持続されるはず。今回、金融業界のオピニオンリーダーである多胡さんとこのような対談の機会をいただけたことも、「社会の納得」を得るための大きな一歩です。特に、全国の金融機関関係者の方々には今回の対談は大きなインパクトがあると思います。本当にありがとうございます。

**多胡** 過分なお言葉をありがとうございます。TKC全国会の皆さまの認定支援機関としての取り組みについては詳しく存じ上げなかったのですが、今回の対談に臨むに際して制度や取り組み実績などの詳細を伺いました。非常に有効な制度であり、それを真摯に取り組みまれてきたTKC全国会の皆さまは本当に頼もしい限りです。

今日はリレバンの話が中心になりましたが、これまでの金融機関は小規模な事業者ほど支援の優先順位が低くなっていました。しかしコロナ後はそうした事業者への経営改善等を通じた本業支援が主

力のビジネスになりますから、それができない金融機関は存在意義を問われることとなります。

そういった経営改善支援が必要となる中小企業が増えていく中で、支援する側の核となるのは金融機関と税理士事務所です。それは、地元企業と継続的なつながりがあり、その実態を理解していることが支援していく上で必要不可欠なためです。さらにその他の中小企業支援団体ともタッグを組み、正しい「会計」と信頼性の高い決算書等に基づいて、いかに営業キャッシュフローを増やすかを丸となって考えなければならぬ。まさに「総力戦」だと思っています。

リレバンとは結局、本業支援、経営改善、事業再生です。金融機関と、税理士の皆さんが協力し、経営者に両者の役割をご理解いただければ、この難局をブレイクスルーできるはずです。

——本日は大変貴重なお話を誠にありがとうございました。

（本誌副編集長 内藪寛仁／TKC出版 村井剛大）

### 多胡秀人◎たご・ひでと

昭和26年島根県生まれ。同49年東京銀行（現三菱UFJ銀行）入行。外資系銀行を経て、平成9年から地域金融機関へのコンサルティングを開始。同23年地域の魅力研究所を設立し代表理事に就任。金融庁参与。

# 三者がより連携して 逆境に負けない中小企業を 支えていこう！

資金繰り安定を目的とした「税理士連携短期継続特別保証制度」の積極的な活用など、地域中小企業支援における連携を深めてきた岐阜県信用保証協会と岐阜信用金庫、TKC中部会岐阜支部が座談会を開催。コロナ禍で緊急融資を受けた企業へのTKCモニタリング情報サービスを活用したモニタリング支援などについて語られ、「中小企業が再び立ち上がっていくために三者が各々の強みを理解した連携が必要」と強調された。

■とき：令和2年6月4日(休) ■ところ：TKC岐阜SCGサービスセンター

## 「中小企業の資金繰りに重大な支障を生じさせない」一心でコロナ禍に対応

杉山（司会） 本日は岐阜信用金庫、

岐阜県信用保証協会のお二人にはコロナ融資対応等でお忙しいときにご参加いただき、ありがとうございます。私はTKC全国会巡回監査・事務所経営委員長を務めており、TKCモニタリング情報サービス（MIS）推進担当しております。まず自己紹介と、厳しい状況下にある中小企業の支援について岐阜信用金庫の民田副部長からお聞かせいただけますか。

民田 岐阜信用金庫は、大正13年3月に岐阜市で設立されました。岐阜県下60店舗、愛知県下29店舗の合計89店舗を拠点として営業しています。3月末時点での預金残高は2兆3224億円で、融資金額は1兆2940億円です。

これまで預金融資をはじめとする資金面での金融仲介機能や経営上の悩み、効率的な資産運用の相談などコンサルティング機能の発揮に注力し、地元中小企業の育成、地域経済の発展につなげていく活動を継続してきましたが、現在はコロナ禍に伴う企業への迅速な資金対応に全力を挙げています。

杉山 続いて、岐阜県信用保証協会の川添常務理事お願いします。

川添 当協会は原則、岐阜県内で事業を行っている中小企業者に信用保証を提供しています。県内対象中小企業者の約27%の約1万9000企業に、件数で約3万4000件、金額で約2600億円ご利用いただいています。

いまは何といてもコロナ禍に伴って中小企業、小規模事業者の資金繰りに重大な支障が生じないよう対応していることに尽きます。大変多くの保証申込みをいただいているので、皆さまのもとへ一刻も早く資金が供給できるよう日夜奮闘しています。

新型コロナウイルス関連の保証申込みの特徴として2点挙げられます。一つは幅広い業種の中小企業から申込みがあること。もう一つは信用保証協会を初めて利用する企業の申込みが非常に多いことです。比較的資金には余裕があると思われるクリニックや歯科医院、さらに決算書からは中小企業とは思えないような売上規模の企業から申込みをいただいています。おそらく平成20年のリーマン・ショックを超える影響が企業にはあるのではないかと感じています。



◎出席者（敬称略・順不同）

岐阜県信用保証協会常務理事 川添康正

岐阜信用金庫営業戦略部副部長・推進役 民田浩一

TKC中部会巡回監査・事務所経営委員長 浅野雅大（TKC中部会岐阜支部）

コーディネーター／TKC全国会巡回監査・事務所経営委員長 杉山美智晴（TKC中部会岐阜支部）

杉山 それではTKC中部会を代表して浅野会員から、いまの主な取り組みについてご説明をお願いします。

浅野 お二人のお話をうかがい、大変な状況にある中小企業を救うべく取り組まれていることに感謝申し上げます。私たちTKC会員も、お客さまからの資金繰りや各種助成金に関する問い合わせ、支援要請などに日々全力で取り組んでいます。

（株）TKCが設けた緊急融資制度や助成金に関する情報サイト「新型コロナウイルス緊急資金繰り対策コーナー」には、国や都道府県、市町村の情報が細部まで掲載されていますし、TKCシステムの「緊急支援関与先チェック」機能で、どのお客さまが持続化給付金等の条件をクリアしているかが一目で分かるため、迅速な支援につながっています。

日本政策金融公庫への融資申込みは、いま2〜3か月待ちと聞いていますが、申込みの混雑の緩和に少しでもお役に立ちたく、TKC会員がお客さまの融資申請書類を取り纏めて公庫へ送付する活動も行っています。特別貸付の申込書類の作成についてもTKCシステムでスピーディーに対応できているところです。

**今年5月の保証申込みは前年と比べて件数で751%、金額で1210%増**

杉山 5月1日から始まった民間金融機関による実質無利子・無担保、据え置き最大5年・保証料減免融資（いわゆるゼロゼロ融資）への取り組みについてお聞かせいただけますか。

川添 まず全体の状況をご説明しますと、5月中にいただいた保証申込みは昨年5月単月と比較すると件数4575件で751%、金額830億円で1210%という驚愕の数でした。リーマン・ショックの後の平成20年12月の保証申込み（3200件・567億円）をはるかに上回っています。また令和2年3月31日までの昨年度1年間の保証申込数と比較してもこの5月単月だけで件数で6・9か月分、金額で10か月分の保証申込みを一気にいただいたこととなります。

ゼロゼロ融資の保証制度については、保証申込みでは全体の約8割、保証決定では全体の約7割強が5月から始まった新型コロナウイルス対応資金となりました。

こうした大量の保証申込みをいかにスピーディーに審査し、保証決定までもっていくか。少し振り返ると、日銀のマイ

ナス金利に代表される昨今の低金利環境では信用保証料の割高感が際立ち、プロパー融資に重きを置く融資姿勢の金融機関が多く、保証付き融資はここ10年残高を減らしてきました。それに伴い信用保証協会のマンパワーも徐々にダウンしているなかで、今回のコロナ関連の保証申込急増という事態が発生しました。職員は皆強い使命感で業務にあたっています。職員の申請書類は山積していて正直なところ先が見えない。しかしとにかく今は持てるだけのマンパワーを投入し、できる限り早く信用保証を行いお客さまに資金を供給するのみです。

**民田** 5月25日からセーフティネット保証の認定書の取得を迅速に行うことを目的として岐阜市と連携し、ワンストップ手続きを開始しています。お客さまか



岐阜信用金庫副部長 民田浩一氏

らお預かりした申請書を本部に集約し、一括して岐阜市に送付することにより窓口の混雑も解消され、スピーディーに認定書発行業務が行われています。

今般のコロナ禍のような緊急時には迅速な資金提供の重要性をあらためて痛感しています。顧問税理士との連携を深め、認定書取得に必要な財務データの受け渡しを円滑にすることによりさらに迅速に金融支援を提供できると思います。

**浅野** 事業者が当面の運転資金を準備し、資金繰りの不安を抱き続けることなく事業の再構築に数年充てられるありがたい制度です。事務所のお客さまは6月1日現在で45%の方が新たな借入れを既に受けたか、申込中もしくは検討中です。一方で、融資を申し込んでから実行されるまでの期間が長期化していて、実行までに事業継続を諦めなければならぬ企業も出てくる恐れがあります。

**杉山** そうした課題の解決に向けた取り組みについてお話しいただけますか。

**浅野** 融資審査に時間がかかる理由の一つには「そもそもこの事業者が提出してきた決算書を信頼して融資審査を行っているのか」という判断に時間を要しているのではないかと感じています。

私たちTKC会員が使用している継続MASシステムは、事業者にはヒアリングをしながら業績予測値を入力していくことによって、期末業績の着地点や資金不足額をかなり正確に予測できます。

また(株)TKCが発行する「記帳適時性証明書」には、毎月の巡回監査が適時に行われていることや決算書の利益と申告書の所得計算のスタートとなる利益額が一致していること、税理士による決算書の保証ともいえる税理士法第33条の2の添付書面の添付の有無などが一目瞭然です。

さらに決算書がMISで添付書面付きで提供されている場合にはその信頼性は格段に高まります。MISは税理士が税務当局に電子申告した決算書類を金融機関や信用保証協会に電子申告と同時に提供しているからです。添付書面に記載した事項に虚偽記載があれば罰則を受けることもあるため嘘は書けません。このような点からぜひTKC会員から提供された決算書を信頼していただきたいと思えます。

**川添** 当協会では添付書面の内容を担当者によく見させていただいています。売上げの顕著な増減の理由など、非常に貴重な情報が書いてあるので一生懸命読み、必ずチェックしています。

**民田** 稟議書のコメントなどで使わせていただきます。決算書の理解を助ける記述が多く記載されているため融資判断の参考になります。

## MISの「月次試算表提供サービス」なら 非対面で信頼できるデータが入手可能

**川添** いくらゼロゼロ融資でコストがかからないとはいえ、あくまで融資であつて、返さなくてよい補助金等ではありません。融資を受ける行為は企業の負債を増やす行為にほかならないわけですから、例えば借入れの際に顧問税理士の意見を聞くようなことがあれば、借入金額や期間、据置期間等について適切なアドバイスが得られると思います。そうしたことにより、「企業にとつてのベスト



岐阜県信用保証協会常務理事 川添康正氏

な選択」のための税理士の皆さんとの実質的な連携ができるのではないかと思います。

**浅野** 外出自粛要請下においても、事務所のスタッフはお客さまの要望に応じて訪問と郵送での資料のやり取りなどを併用し月次決算業務を継続しました。また、お客さまからのいくら借りたほうがいいか、どれぐらい据え置いたらいいかといった相談には常に応じています。

最長5年にわたる据置期間中、そして返済開始後の企業の業況や財務状態の変化について、金融機関さんや信用保証協会さんはモニタリングする必要があるのでありますが、MISの「月次試算表提供サービス」を利用すればそれが可能です。月次あるいは3か月、半年に1回などのタイミングで試算表を提供できます。これまで金融機関さんから「決算書だけでなく適時に業績把握するためにMISで試算表も送ってほしい」と言われていました。

**民田** MISで決算書だけでなく月次など適切なタイミングで試算表等を受けるのは現場としては大変ありがたいです。ぜひ積極的なご提供をお願いします。

**浅野** またMISによる月次試算表提

供とともに、直近の月次決算の状況を補足説明できる「月次決算報告シート」をあわせて使っていただくことで、より効果的なご支援ができると考えています。

**民田** 信頼できるデータ提供のありがたさはもちろんのこと、このコロナ禍においてMISは人が対面せずにデータを受け取れ、ますます時代に即しているという印象を持っています。さらに書面添付で専門家のご意見も入っているということになれば大変価値があります。

**杉山** MISによる決算書提供は約21万件ですが、「月次試算表提供サービス」を強力に進め、今後、課題克服に向けて皆さんと力を合わせていきたいと思えます。

## コロナ後はキャッシュ・フローの確保の 指導がより重要になる

**杉山** コロナ禍が収束した後の局面における中小企業金融のあり方についてお話しいただけますか。

**民田** コロナ禍による影響で先行きが真つ暗かというと必ずしもそうでもありません。ピンチはチャンスという考え方に立ち、これを機に新しい価値が生まれ

る可能性があり、それを中小企業と共に創造し本業支援していくことが地域金融機関の役割と考えています。

**川添** 今の段階で先を見通すことは難しいですが、一度失った体力を回復する回復期には今まで以上に企業に寄り添った支援が求められます。またこれだけ多くの信用保証を行った結果として、今後経営支援を必要とする企業が増加すると考えるのが自然です。

**浅野** 景気が急激に悪化し回復までの時間も未知数と予想される中、顧問税理士としては、お客さまを襲う資金繰り悪化の第2波、第3波に備えなくてはなりません。コロナ後の事業環境に変化が起こり、長期にわたり業績が改善しない場合、当面の運転資金として資金を借りている事業者がさらなる借入れによって、



コーディネーター／杉山美智晴会員

いずれ到来する返済額の大幅増加に耐えられるのか。今後こうした資金融資の支援に加え、売上げやキャッシュ・フローの確保についてどうアドバイスしていくかが税理士の課題であると考えています。

**杉山** そのようななかで果たすべき役割についてどうお考えでしょうか。

**民田** 現在の資金提供による支援は一時的な解決であり、コロナ禍の影響による外部環境の変化への対応なしに企業の真の課題は解決しません。中小企業の課題はさまざまですから金融機関の力だけでは難しい。我々信用金庫が経営者の懐に飛び込み課題の現状を把握し分析した上で、信用保証協会やTKC会員の皆さまなど専門家とつながることで、中小企業を支えていきたいと考えています。

税理士の方々とは、地元中小企業を支援していく「チーム」のような連携関係を築けるといいです。財務データだけでなく定性的な情報についても共有して、コロナ危機収束後に深刻さを増す事業承継などの企業が抱えるさまざまな課題に対して共同で解決策を提供できるような連携体制を作っていけたらと思います。

**杉山** おっしゃる通りですね。中小企業を支援する各々の強みを生かして連携

していく。我々税理士はまず現状の財務状況をきちつと金融機関さんへお伝えしていく橋渡しの役割が強いと思います。

**川添** 信用保証の提供によって企業が息をつなぎ、再び成長していくことを望みますが、そうならないシナリオも考えられます。最終的に融資の返済が困難になれば、「代位弁済」つまり信用保証協会が保証人として金融機関に弁済することになります。一般的に金融機関は代位弁済を受けた企業には新規融資を行わないので、企業としては代位弁済によって資金調達の道が閉ざされることになります。代位弁済することも我々の役割ですが、その前に企業がしっかりと融資の返済を行って継続できるように支援することも求められる重要な役割です。

コロナ禍の影響で増大した保証先の支援を、信用保証協会のマンパワーだけでは賄いきれるのか不透明ですし、もともと我々は顧客と常につながっているわけではありません。これまで以上に信用保証協会・金融機関・顧問税理士のタッグを組んだ支援が必要になると考えています。

**浅野** 資金繰り支援が一巡した後は、お客さまの事業継続に向けた事業計画策定のご支援や「会計で会社を強くする」

ご支援に力を入れたいと考えています。緊急融資で膨らんだ借入金を据置期間後に既存融資と合わせて返済していくために、売上げの増加や収益力の向上が欠かせません。



浅野雅大 大会員

## 「税理士連携短期継続特別保証制度」のデフォルト先はわずか1件

**杉山** これまで認定支援機関である顧問税理士との連携について岐阜県信用保証協会さまと岐阜信用金庫さま、TKC岐阜支部ではさまざまな活動に取り組んでまいりました。

**川添** 税理士の先生方とのつながりはつきりとした形となったのは、平成27年12月から取扱いを始めた「税理士連携短期継続特別保証制度」(次頁)の創設に

廻ります。この保証制度は顧問税理士の推薦を得て最長1年間の期日一括返済の融資を行い、最長5年間、繰り返し借換えを行うものです。企業にとっては実質的に5年間返済のいらぬ資金が受けられるため、資金繰りに余裕ができます。また昨年、従来は5年後に一括返済いただく条件でしたが、5年後においてもこの制度の要件が充足されている企業には、新たに5年間、同じ制度をご利用いただけるよう改正しました。

この制度を取り扱う条件として、決算期ごとに顧問税理士から決算の概要についての報告と、顧問税理士から見た企業情報を提供いただきます。この制度は取扱い開始から今年5月末まで2076件、約336億円の保証決定をしています。最も強調したい点はデフォルトが発生して代位弁済に至ったのはわずか1件だけであるという点です。

**民田** それはすごいですね。

**川添** 驚異的です。ほとんど債務不履行にならない。我々としては税理士の先生方の推薦がいかに大きいかを思い知らされることになっています。

この制度は、推薦書を書かれた顧問税理士が認定支援機関である場合、または

税理士法第33条の2第1項に規定する書面を添付している場合、通常の保証料率からさらに0.1%割引を行っており、認定支援機関であることや書面添付の重要性、有用性に着目した制度設計となっています。

**杉山** 岐阜信用金庫さんはこの商品を積極的に扱われていますが、どうしてですか？

**民田** 疑似資本に準じていて5年間返済しなくてよいためキャッシュ・フローを考えると大変良いものですし、お客さまの役に立ち、活用しやすい商品です。

ここまでデフォルトがないのは財務要件が付いていて、ある程度限定された企業への販売という点が挙げられます。また年に1回折り返します。そのたびに税理士の先生方に印鑑をもらうのも良い結果につながっているのだと思います。

**杉山** 今回のコロナ禍において一定期間資金繰りを安定させるとい意味で中小企業にとって非常に良い制度であり、また我々も認定支援機関としてしっかりと関わる商品ですから、岐阜だけでなく全国に普及することを願います。

**川添** 昨年からはTKC会員の皆さまとの連携で経営者保証を不要とする取扱いが始まりました。これはMISで当協

## 「税理士連携短期継続特別保証制度」の概要

# 「税理士連携短期継続特別保証制度」について

『名古屋税理士会に所属する税理士及び税理士法人』、『取扱金融機関』、『岐阜県信用保証協会』が連携して、中小企業・小規模事業者に擬似資本的な効果が期待できる資金を供給することにより、資金繰りの安定化を図るとともに、経営状況の把握に努め継続的な経営支援に取り組む特別保証制度です。

### ●ご利用いただける方

岐阜県内に工場または事業所を有し、(1)～(4)の全てに該当する法人が対象です。

- (1) 取扱金融機関における与信取引が1年以上あること。
- (2) 名古屋税理士会に所属する税理士及び税理士法人(以下「税理士等」という。)が月次管理する中小企業・小規模事業者であって、税理士等の「推薦書」(所定様式)があること。
- (3) 直近決算において経常利益を計上していること。または、債務超過でないこと。
- (4) 既保証分が条件変更等による返済緩和がされていないこと。

### ●制度の概要

保証限度	5,000万円(1企業1口限りとなります)
資金使途	運転資金(既保証付融資の借換えはできません)
保証期間	3ヶ月以上1年以内 初回利用時の終期は、確定決算の申告期限から原則3ヶ月以内とし、以後1年毎最大4回まで借換(継続)が可能です。
返済方法	一括弁済(手形貸付形式による)
保証料率	基準料率(年0.45%～年1.9%の範囲) (①会計参与設置会社0.1%割引、②有担保割引0.1%、③税理士等が認定経営革新等支援機関の場合、または税理士法第33条の2第1項に規定する書面が添付されている場合0.1%割引)
貸付利率	金融機関所定利率
連帯保証人	原則 法人代表者のみ
担保	原則 不要
借換(継続)のイメージ	 <p>借換(継続)を行う場合は、「決算概要報告書」(所定様式)の提出が必要です。ただし、次のいずれかに該当する場合は、借換(継続)はできません。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 既保証分が返済条件を緩和した場合</li> <li>(2) 業績の悪化に伴い、将来的な償還の見通しが難しくなった場合</li> <li>(3) 著しい社外流出が発生し、財務の健全性が損なわれた場合</li> </ol>

このパンフレットは一切の信用保証・融資をお約束するものではありません。  
金融機関及び当協会の審査の結果、ご希望に添えないこともございます。

(H30.4)

会を指定された企業で、経営者保証を要しない保証のうち「財務要件型無保証人保証制度」の対象要件をクリアしている企業について、「〇〇は財務要件型無保証人保証制度の取扱いが検討できます」と顧問税理士へお伝えするものです。顧問税理士が関与先企業にご紹介し、企業が興味を示されれば、我々が説明させていただく。今年度この取組みを推進しようと考えていた矢先にコロナ禍を迎えてしまったわけですが、経営者保証を不要とする扱いは事業承継とも絡んで今後増加すると思いますので、コロナ収束後にあらためて進めていきたいと考えています。

### 中小企業を支えるために三者が互いの強みを理解し連携しよう

**杉山** 最後にこれまでのお話を総括して認定支援機関である顧問税理士との今後の連携についてお聞かせください。

**民田** 信用金庫は資金提供、定量面、定性面を含めた顧客情報の把握は日常的に行っています。これらの情報を顧問税理士の方と共有し、課題を洗い出して経営改善計画を策定し、今後行っていくべき事項を三者で確認したいと思います。

課題解決の施策を決定した後、我々信用金庫だけでは事後管理が困難で、ここでも顧問税理士の方と連携し、施策の進捗状況と財務面のチェックができれば中小企業の経営改善速度が上がります。財務面だけではなく、本業支援の方法や進捗管理について情報共有し、共に中小企業を支えてまいりたい。幅広いつながりを持つ税理士の方の知見やスキルをお借りし、中小企業へのアドバイス、意見交換をしていきたいと思えます。

**川添** 繰り返しになりますが、信用保証協会単独ではなかなか経営支援を行うのは難しい。おそらく金融機関さん単独でも、税理士の方のみでも支援の全てを賄うのは難しいのではないのでしょうか。大切なのはそれぞれ強みを有するこの三者がしっかりと連携することです。

TKC会員の皆さまは関与先企業に毎月巡回監査を行うなど三者の中で企業と接する機会が一番多いと思います。我々は皆さまと比べるとその機会は少ないわけですが、今回の新型コロナウイルスのように「信用保証」という手段を有しています。経営支援の専属部隊もあります。

支援の必要性について金融機関と税理士の方々が協調して検討され、そこに信

用保証協会も入ってタッグを組んで支援を強化していく。そんな姿を思い浮かべています。

**浅野** 私たちTKC会員は認定支援機関として「経営改善計画策定支援」に取り組み、金融機関と改善計画策定とその後モニタリングを実施する中で連携してきました。その経験と関係性がこの危機下において大きく生かせると思います。中小企業金融に関するさまざまな施策においても、コロナ対策の各種支援策において、認定支援機関による確認や支援が明記されるなどその役割が拡大しており、金融機関や信用保証協会と税理士の連携は社会的な要請です。

金融機関、信用保証協会の皆さまと連携しなければ事業者の復活は望めません。三者が連携して互いの強みを理解し、必要とする情報を補い合っていく。この緊急時が落ち着いた際には、さらに強い連携体制を取らせていただければと思います。

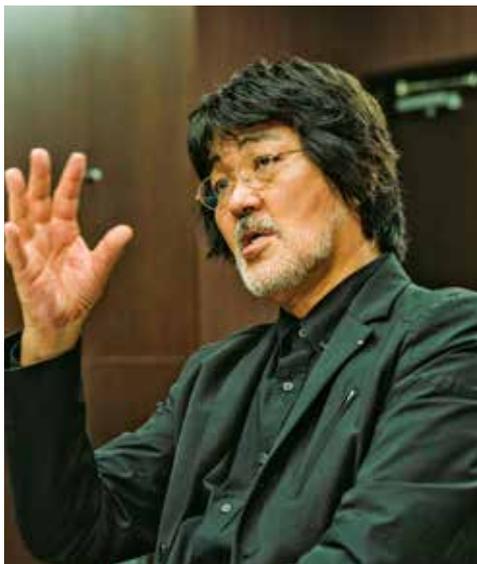
**杉山** ありがとうございます。今後我々が果たすべき役割が明確になりました。中小企業の存続・発展、そして日本経済の回復に向けて、それぞれが役割を果たし、連携を図ってまいりましょう。

(構成/TKC出版 清水公一朗)

## 積極投資を貫く北海道発・映像プロダクションの挑戦

北海道でトップクラスの規模を誇る独立系映像プロダクション、nice。社長の巢内佳幸氏は、20代前半でniceの前身、札幌テレビハウスに入社。以降、常務取締役、代表取締役を歴任し、2008年、前オーナーからの事業承継（親族外）をきっかけにniceを立ち上げる。

主力業務はCM等の映像制作。強みは受注から納品までワンストップで請け負うことができる技術力である。演出、撮影、編集、音の調整、収録など、製作プロセスのほぼすべてを内製化している。巢内社長は言う。



巢内佳幸社長

COMPANY DATA	株式会社 nice
設立	2008年2月1日
所在地	北海道札幌市中央区宮の森1条11丁目1-2
売上高	10億円（グループ）
社員数	60名



きるといっわけだ。さらに……。

「ワンストップなので、どの部分にどれだけコストをかければバランスのとれた投資ポートフォリオとなるかが分かる。その意味でもキャッシュによる機材投資という選択の方が良いと思っています」

最新の機材と高い技術力は、東京からの仕事も呼び込んだ。現在では、年商の約20%を東京事務所が稼ぎ出している。

## 常に最悪の状況を想定

昨今のコロナショックはどうか。「もちろん撮影のキャンセルなどが相次ぎ、大きな影響を受けていますが、もともとこの業界には『変わり目』が来ていました。従来の、多人数を集めての打ち合わせや撮影、あるいは徹夜が当たり前といった映画製作の世界のようなアナログ的な慣習を疑問視する傾向が出てきていたのです。当社でも昨年、実写とCGをデジタル合成できる『リアルタイムバーチャル合成システム』をつくるなどしながら、この変わり目をうまく

「北海道のような地方では外注はコストがまるまる外に出ていくので採算が悪いんです。そのため、当社では積極的な機材投資を惜しまず、東京の同業者と同じようなクオリティの映像制作をワンストップで請け負えるスタイルを貫き、生き残ってきました」

北海道では、北海道拓殖銀行が破綻した1998年前後から、独立系映像プロダクション受難の時代がやってくる。北海道経済が悪化し、大手系列企業との競争が激しくなり、従来以上のコストパフォーマンスが求められるようにな

ったのだ。次々と同業者が倒れるなか、先行きを読んだ巢内社長の投資戦略が有効に働いた。

「映像機材は日進月歩です。リースだと償還期限までは使い続けなければなりませんから、時代の変化に機材に対応するためにも、当社ではもっぱら『購入』してきました」と巢内社長。

最新の機材を購入すれば、その機材を何年で償却するのかの意識が生まれる。陳腐化するまでの機材の実質的な寿命を割り出し、それまでに元をとるような事業計画を作成すれば、能動的な経営がで





乗り切ろうとしていた矢先のコロナでした。働き方改革も進めてきていたので、逆に考えて、「いまがチャンス」だと思おうようにしています」（菓内社長）

このリアルタイムバーチャル合成システムだけでなく、今年に入ってキッチンスタジオを新設するなど、設備投資意欲は相変わらず旺盛だ。しかし、菓内社長は決して「イケイケ」の経営者ではない。同社の税務と会計を指導している税理士法人エンカレッジの吉田幸広税理士は言う。

「菓内社長は冷静に先を読みながら、常に最悪の状況を想定して戦略を組み立てる経営者だと思っています。先を読むための材料として会計データを重要視されており、

緻密な計数管理を実践しながら経営を回されています」

nicieを設立した08年、菓内社長は、まず税務顧問を変更した。「会社を承継した段階で、もっとも大事なのは顧問税理士だと考えました。記帳代行ではなく、会社の戦略的プレーンとして意見してもらえらる方をお願いしたかった。たまたまエンカレッジさんご縁があり、適任だと……」

投資にはリスクがつきもの。五里霧中のなかでのあてずっぽうの投資は大抵失敗する。菓内社長は手元のキャッシュフローと借入金あるいはファクタリングなどを組み合わせながら、投資リスクの最小化につとめてきた。それをフォローする役回りとして、巡回監査・月次決算、経営計画策定、書面添付<sup>※</sup>などのTKC会計方式を実践する税理士法人エンカレッジが適任だったということだ。

### リスクヘッジの手段を獲得

さて、新型コロナウイルス感染症が猖獗<sup>しょうけつ</sup>を極めはじめた3月25日、菓内社長が「対話型当座貸越（無保証）」という商品によって3000万円

### 「対話型当座貸越（無保証）」の概要

#### ★申込法人の条件

- TKC会員となって3年以上経過している会員が2年以上巡回監査を実施
- 「TKCモニタリング情報サービス」によって以下の帳表を提出
  - 決算書等提供サービス  
基本帳表、オプション帳表（中小会計要領チェックリスト、直近決算期の「◎」が6個以上の記帳適時性証明書、添付書面）
  - 月次試算表サービス  
基本帳表（半期ごと以上）
- 直近決算期が経常黒字かつ資産超過、または経営改善計画（『継続MAS』利用）を提出

#### ★利用期間中の要件

- 各事業年度につき1度、当該企業、TKC会員、商工中金の3者が、事業概況・必要金額の見直しについて対話（会議）を行うこと
- 「TKCモニタリング情報サービス」により帳表を提出すること

#### ★融資金額

極度1000～3000万円  
ただし、直近決算における平均月商の2カ月分を上限とする

#### ★無担保無保証

※融資を受ける際には、商工中金からの所定の審査が必要

継続融資の効用を訴える吉田税理士の勧めだった。

対話型当座貸越の詳細は右表の通り。極度額の範囲内なら最小限の事務手続きで即座に融資が実行される。吉田税理士はさっそく商工中金札幌支店を訪れ、この商品の北海道での適用第一号にnicieを推薦。財務内容が良い上、「TKCモニタリング情報サービス」（MIS）を利用して同社は、融資要件に合致。まったくの新規取引先だったにもかかわらず、極度額いっぱい3000万円を設定できた。

正常運転資金を短期融資で、将来に向けての投資を長期融資でま

かなうというのが借り入れの基本である。ところが、バブル崩壊以降、運転資金まで長期で調達する傾向が当たり前となっていた。運転資金不足のたびに長期の借り入れを起していたら約定返済が何層にも重なり身動きがとれなくなってしまう。その意味でも、菓内社長は、まっとうなリスクヘッジの手段を手に入れたといえる。

とはいえ、菓内社長が足もと資金のショートに悩んでいるという事実はない。にもかかわらず、転ばぬ先の杖<sup>つえ</sup>として対話型当座貸越の枠をつくり、また、これとは別にコロナ騒動が始まってすぐの2月、セーフティネット保証4号と5号<sup>※</sup>

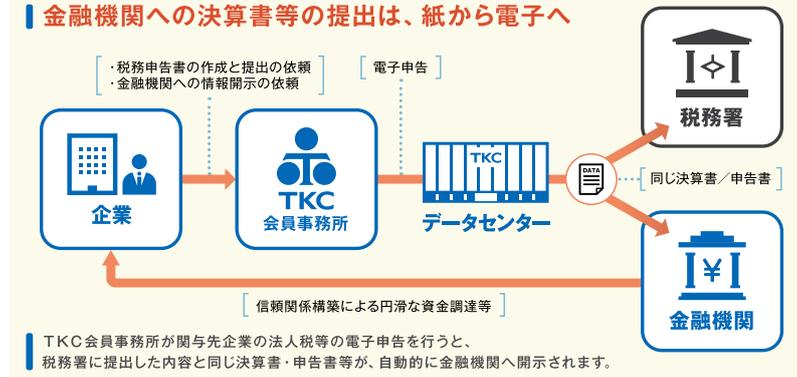
#### ※書面添付制度（税理士法第33条の2）

申告書作成のプロセスにおいて計算、整理、相談に応じた事項を明らかにした書面を申告書に添付し、税務の専門家である税理士が、その申告が誠実に行われていることを示す制度

#### ※セーフティネット保証4号、5号

特定地域の災害によって、あるいは全国的な業況悪化によって経営の安定に支障が生じている中小企業者に対して、一般保証とは別枠の保証を信用保証協会が行う資金繰り支援制度

## 金融機関への決算書等の提出は、紙から電子へ



吉田幸広税理士

を活用して、千万円規模の手元キャッシュフローを確保した。これも金融機関との密な関係性から生まれた、いわば必然の施策と言えるだろう。吉田税理士は続ける。

「巣内社長は、われわれ税理士と金融機関を経営パートナーとして考えておられます。この対話型当座貸越は、文字通り、各事業年度に1回、3者が集まって対話（会議）を行うことが要件となっております、それが巣内社長の琴線に触れたようです」

## 「イエスマンはいらない」

巣内社長の金融機関への向き合い方は、顧問税理士の場合と同じで一貫している。経営ブレインとしての役割を期待しているのでは

る。自らと金融機関、顧問税理士の3者が同じ方向を向き、「会社の成長」という同じ目標に向けて力を合わせる……この三位一体の理想形を追求する巣内社長の姿勢にブレはない。

「創業当初はどうしても金利が気になっていましたが、今は、コンマ何パーセントの金利の動向よりも、とにかく有用な情報をいただきたいというのが先です」

投資を行う場合、必ず吉田税理士と取引金融機関に相談をして意見を求めるといふ。その投資の合理性はあるのかないのか、あるとすればどこまで投資すべきか、など専門家の立場からアドバイスしてもらおう。「イエスマンはいらない」と巣内社長は言う。

ことほどさように、巣内社長の経営者としてのコア部分を形作っているのは合理的かつ機動的な思考である。たとえば、決算内容をわざわざコピーして金融機関に渡すのは「ナンセンス」（巣内社長）だし、業績をそのまま開示することにもまったく抵抗はない。そのため、吉田税理士にMISを勧められた際には、二つ返事でOKした。業務についても同様だ。

リアルタイムバーチャル合成シ

システムの開設に当たっては、大手のように欧米の技術ではなく、コストパフォーマンスの観点からトルコやクロアチアといった「サードワールド」の新技术を使用したリ、あるいは、身近なところでは開催数日前に地元の高校の校長から依頼された「リモート卒業式」を引き受けたりと、合理性と機動性を発揮しながら、地方の企業としての特徴を生かし中央に対抗する体制づくりに邁進している。さらに、キッチンスタジオをつくって料理の周辺で派生する情報発信の場を創出したり、自由に視点が変わえられる360度動画への対応を模索するなど、コロナ後の成長要素の育成にも余念がない。

「成長のためにはリスクをとらなければなりません。それが私のような特別な資産を持たない経営者としての仕事です」という巣内社長。「リモート」が当たり前となるだろうこれからの社会は、北海道という地方を地盤にするniceには追い風となる。この追い風を生かし、コロナ不況を乗り越えるために最低限必要なのは、金融機関、税理士との資金繰り面での堅固な協力的体制だろう。

◎

取材協力

税理士法人エンカレッジ

代表 遠藤成紀

北海道札幌市中央区大通西16丁目2番地5



# 「TKCモニタリング情報サービス」 金融機関別 利用申込件数一覧

令和2年7月2日現在

金融機関名	本店所在地	サービス開始日	利用申込件数	
			決算書等提供サービス	月次試算表提供サービス
【政府系金融機関】				
1 日本政策金融公庫(国民生活事業)	東京都	平成30年10月	30,969	-
2 商工組合中央金庫	東京都	平成29年 7月	4,957	1,021
【都市銀行】				
1 三菱UFJ銀行	東京都	平成29年 2月	4,015	661
2 三井住友銀行	東京都	平成29年10月	3,530	382
3 リソな銀行	大阪府	平成29年10月	2,028	208
4 みずほ銀行	東京都	令和元年 9月	1,717	215
5 埼玉りそな銀行	埼玉県	平成29年10月	1,604	238
【地方銀行・第二地方銀行】(上位50行)				
1 静岡銀行	静岡県	平成29年 3月	3,317	762
2 八十二銀行	長野県	平成30年 5月	2,486	349
3 北洋銀行	北海道	平成29年 1月	2,457	158
4 中国銀行	岡山県	平成28年12月	2,419	272
5 足利銀行	栃木県	平成28年10月	2,312	267
6 群馬銀行	群馬県	平成29年 1月	2,102	222
7 常陽銀行	茨城県	平成28年10月	1,957	300
8 千葉銀行	千葉県	平成29年 2月	1,942	318
9 広島銀行	広島県	平成28年11月	1,938	240
10 北陸銀行	富山県	平成29年 4月	1,908	164
11 栃木銀行	栃木県	平成28年10月	1,765	203
12 京都銀行	京都府	平成30年 7月	1,658	169
13 西日本シティ銀行	福岡県	平成29年 5月	1,570	143
14 鹿児島銀行	鹿児島県	平成29年 7月	1,499	164
15 武蔵野銀行	埼玉県	平成30年 8月	1,415	174
16 北國銀行	石川県	平成28年11月	1,397	186
17 山陰合同銀行	島根県	平成28年11月	1,391	177
18 伊予銀行	愛媛県	平成28年11月	1,363	113
19 福岡銀行	福岡県	平成29年 3月	1,349	168
20 横浜銀行	神奈川県	平成28年12月	1,345	102
21 十六銀行	岐阜県	平成28年12月	1,313	169
22 名古屋銀行	愛知県	平成31年 2月	1,284	141
23 東邦銀行	福島県	平成29年 1月	1,231	129
24 きらぼし銀行	東京都	平成29年 7月	1,220	108
25 七十七銀行	宮城県	令和元年 6月	1,190	230
26 千葉銀行	千葉県	平成29年 8月	1,174	164
27 百五銀行	三重県	平成28年10月	1,140	163
28 第四銀行	新潟県	平成29年 7月	1,096	186
29 北海道銀行	北海道	平成29年 4月	1,083	76
30 関西みらい銀行	大阪府	平成29年10月	1,076	81
31 トマト銀行	岡山県	平成28年12月	1,062	130
32 滋賀銀行	滋賀県	平成29年 1月	1,053	132
33 大垣共立銀行	岐阜県	平成28年10月	1,031	126
34 沖縄銀行	沖縄県	平成28年11月	1,003	66
35 山口銀行	山口県	平成28年11月	987	143
36 池田泉州銀行	大阪府	平成29年 5月	980	108
37 筑波銀行	茨城県	平成29年 3月	945	107
38 清水銀行	静岡県	平成29年 4月	932	302
39 愛知銀行	愛知県	平成31年 3月	927	132
40 もみじ銀行	広島県	平成28年11月	915	101
41 百十四銀行	香川県	平成28年12月	891	83
42 秋田銀行	秋田県	平成29年 5月	881	77
43 岩手銀行	岩手県	平成30年 4月	848	111
44 山形銀行	山形県	平成29年 8月	833	159
45 東和銀行	群馬県	平成28年10月	830	116
46 北越銀行	新潟県	平成30年 6月	812	97
47 宮崎銀行	宮崎県	平成28年11月	805	82
48 肥後銀行	熊本県	平成29年 5月	789	64
49 中京銀行	愛知県	平成28年10月	770	169
50 長野銀行	長野県	平成30年12月	757	115
上記以外の地銀・第二地銀計			23,914	3,117

金融機関名	本店所在地	サービス開始日	利用申込件数	
			決算書等提供サービス	月次試算表提供サービス
【信用金庫】(上位30庫)				
1 浜松磐田信用金庫	静岡県	平成29年 1月	1,803	425
2 多摩信用金庫	東京都	平成29年 8月	1,425	176
3 京都信用金庫	京都府	平成28年11月	1,309	202
4 埼玉縣信用金庫	埼玉県	平成30年12月	1,256	149
5 しずおか焼津信用金庫	静岡県	平成29年 6月	1,071	387
6 西武信用金庫	東京都	平成28年12月	978	123
7 大阪シティ信用金庫	大阪府	平成30年 5月	928	54
8 京都中央信用金庫	京都府	平成29年 1月	919	101
9 岐阜信用金庫	岐阜県	平成28年10月	900	90
10 広島信用金庫	広島県	平成30年 6月	880	57
11 東洋信用金庫	東京都	平成29年 5月	879	128
12 城北信用金庫	東京都	平成30年 5月	862	120
13 島田掛川信用金庫	静岡県	平成30年11月	845	300
14 横浜信用金庫	神奈川県	平成29年12月	782	41
15 北海道信用金庫	北海道	平成29年 3月	767	37
16 飯能信用金庫	埼玉県	平成29年 6月	750	94
17 朝日信用金庫	東京都	平成28年10月	746	68
18 東京東信用金庫	東京都	平成29年 1月	737	90
19 おかやま信用金庫	岡山県	平成29年 9月	721	104
20 岡崎信用金庫	愛知県	平成28年10月	682	109
21 帯広信用金庫	北海道	平成29年 1月	677	40
22 川崎信用金庫	神奈川県	平成29年11月	644	37
23 鹿児島相互信用金庫	鹿児島県	平成30年 9月	597	62
24 青梅信用金庫	東京都	平成28年12月	592	53
25 碧海信用金庫	愛知県	平成30年 7月	582	90
26 城南信用金庫	東京都	平成30年 2月	578	42
27 三島信用金庫	静岡県	平成29年 3月	563	97
28 瀬戸信用金庫	愛知県	平成29年 2月	554	58
29 北おおさか信用金庫	大阪府	平成31年 1月	538	49
30 遠州信用金庫	静岡県	平成28年10月	535	162
上記以外の信用金庫計			32,537	4,646

【信用組合】(上位5組合)				
1 長野県信用組合	長野県	平成28年10月	608	198
2 茨城県信用組合	茨城県	平成29年12月	528	51
3 広島市信用組合	広島県	平成30年 2月	258	19
4 新潟県信用組合	新潟県	平成30年11月	235	35
5 兵庫県信用組合	兵庫県	平成30年12月	234	36
上記以外の信用組合計			4,296	662

【信用保証協会】(上位5協会)				
1 北海道信用保証協会	北海道	令和元年 6月	1,271	30
2 岐阜県信用保証協会	岐阜県	平成30年 7月	1,063	96
3 愛知県信用保証協会	愛知県	平成29年 5月	1,006	113
4 静岡県信用保証協会	静岡県	平成28年12月	789	332
5 長野県信用保証協会	長野県	令和元年10月	617	150
上記以外の信用保証協会計			3,828	599

## 金融機関区分別集計

金融機関区分	全金融機関数	金融機関数	モニタリング情報サービス利用金融機関 利用申込件数	
			決算書等提供サービス	月次試算表提供サービス
1 都銀・政府系	9	9	12,894	1,704
2 地銀・第二地銀	102	101	91,362	11,635
3 信用金庫	255	242	57,637	8,191
4 信用組合	130	60	6,159	1,001
5 信用保証協会	51	32	8,574	1,320
6 その他	-	5	37,243	2,830
7 合計	547	449	213,869	26,681

※TKCモニタリング情報サービス通信Vol.28(21頁)でご案内したシステム改訂につきまして、7月中旬提供予定とご案内しておりましたが、9月3日に延期させていただくこととなりました。ご了承くださいませようお願い申し上げます。改訂の詳細につきましては、事前にメールでもご案内いたします。



『TKCモニタリング情報サービス通信』vol.29

発行日 令和2年7月27日

発行所 株式会社 **TKC** 営業本部

東京都新宿区揚場町2-1 軽子坂MNビル5F

本誌に関するお問合せ(部数追加・送付先変更等)

TEL : 03-3267-0622(金融機関専用ダイヤル)

E-MAIL : [fintech.banks@tkc.co.jp](mailto:fintech.banks@tkc.co.jp)

担当 : 高橋・東城・林