

特集

コロナショックに克つ

過去に例を見ない、大惨事となりつつあるコロナショック。巷には、対応のしようがないとの声も聞かれるが、ベストを尽くしながら前を向けばきっと突破口が見えてくると信じていたい。中小企業生き残りのヒントを探る。



PARTO 経営を支える資金練り

◎オープニングレポート FGH商事(仮名)

未曾有の危機に立ち向かう独立系居酒屋の奮闘

「必ず復活します。七転び八起きですよ」

こう力強く語るのは、海鮮居酒屋を首都圏に6店舗展開するFGH商事の山田太郎社長(仮名)。

コロナショックによる緊急事態宣言発令で、取材の数日前から全店の営業を停止しているにも関わらず、その不屈の経営者スピリット

**新型コロナウイルス感染症特別貸付
日本政策金融公庫**

- 対象者
新型コロナウイルス感染症の影響により直近1カ月の売上高が前年または前々年の同期比5%以上減少している中小事業者等
- 資金用途
設備・運転資金
- 適用利率
詳細は日本政策金融公庫のHPを参照
- 貸出期間
設備20年以内 運転15年以内 いずれも据置は5年以内
- 貸出限度
6000万円(別枠)

2020年4月15日現在



は健在。営業停止の当日には全社員を集め「会社は大丈夫だから安心するように。今は力を蓄えるチャンス」と訴えたという。

「いかにして会社を守るか」

創業は1990年代初頭。大手居酒屋チェーンのフランチャイジーとしてのスタートだった。21歳

の時である。しかし、独立心旺盛だった山田社長は、仕入れから店舗オペレーションまでお膳立てをしてくれるフランチャイジーとしての出店を潔しとせず、2年後に独自ブランドで居酒屋をオープン。

2000年代に入ると多店舗化を加速させていく。さらに、2006年にはショッピングセンターなどで惣菜店やファーストフード店を開業。新たな業態へ多角化していった。

とはいえ、事業を拡大する資金のほとんどを借り入れてまかかっていたため、一時は有利子負債が2億円強に膨れ上がる。そんな時期リーマンショックが勃発。法人の宴会需要が激減するなど、急転直下、窮地に追い込まれる。

山田社長は言う。

「その時に気づきました。われわれが生き残るには大手FCのような総合居酒屋ではなく、『専門居酒屋』でないとダメだと……」

山田社長が目指した『専門化』

のコンセプトは「産直鮮魚と新鮮野菜の上質居酒屋」。社長自ら全国の漁港を訪問。イカ、ウニ、タイ、ホタテ、キンメダイ、サバなど、多彩な魚介類を函館から土佐清水まで全国から仕入れるルートを確立していく。

とはいえ、店舗コンセプトを変えるにはスクラップアンドビルドを行わなければならない。改装にも閉店にも資金が必要だ。

顧問の西川豪康税理士は言う。

「当時、社長から業態転換の意向をお聞きし、当事務所で中期経営計画の策定を支援しました。そして、取引銀行には借入金返済のリスケジュールをお願いした上で、本業への一本化を進めました。山田社長は、キャッシュフローを重視しながら着実に利益を上げていく方向へと舵を切り、既存店舗のリニューアルに取り組みされたのです」

FGH商事の決算はそもそもガラス張りだったという。山田社

長の接待交際費はほぼゼロ。毎年
の株主総会、そして決算報告会、
事業計画発表会も行ってきた。電
子申告した決算書のデータをその
まま取引金融機関にオンライン送
付するTKCモニタリング情報サ
ービス（P18参照）をいち早く導
入したのも、その一環だ。

公私混同を嫌う山田社長の公明
正大さは、当然、従業員にも伝わ
り、全社のモチベーションを上向
けてきた。そのような素地がある
だけに、リーマンショック後の「転
換」もスムーズに行えたのだろう
と西川税理士は言う。

「いかに利益を出して会社を守っ
ていくかに意識を集中されるよう
になったと思います」

店舗の名前を新たにし、地元の



閑散とした繁華街



千葉県だけではなく、2013年
には東京都心部にも進出。現在は
6店舗を展開し、年商は6億円前
後。安定した利益体質を維持して
いる。すくなくとも今年の1月ま
では……。

「何かがおかしいぞ……」

「何かがおかしいぞ」と山田社長

が感じ始めたのが2月10日前後。

東京の店舗での法人需要のキャン

セルがぼつぼつと出始めたのだ。

週をまたぐと、さらにキャンセル

が増えた。2月27日、学校の二斉休

校を安倍首相が要請してから一気

に客足が衰える。新たな予約も一

般の来店客も順次減少していった。

3月に入って13日の金曜日。西

川会計の小曾根法子さんと繁田昌

希さんが、F G H商事に巡回監査

に訪れた。

監査を終えた後、小曾根さんは



山田社長に「この後、ご用事はあ
りますか」と尋ねた。

「唐突だったので、とまどいまし

たが、用事がなければ今後の資

金繰りの相談に日本政策金融公庫

（日本公庫）へ行きましょう」と

言われたので、「分かりました」

と応えて、何も持たずに手ぶらの

状態で出かけました。何しろ私は

小曾根さんを「お母さん」と呼ん

で信頼していましたから（笑）（山

田社長）

訪れたのは東京・千住支店。日

本公庫には「中小企業事業」「国

民生活事業」と二つの窓口があり、

F G H商事の事業規模から前者に
対応している千住支店を選択した
のだ。しかし、千住支店の担当者
から過去に取引実績のある地元千
葉県の松戸支店の国民生活事業
に申請した方が早いとのアドバイ
スをもらう。結果的にこれが良か
った。

とにかく着手が早かった。日本
公庫に中小事業者が殺到する寸
前だったために、いずれの担当者
も親身に相談に乗る余裕があった。
小曾根さんは「山田社長のすごい
ところは決断力です。迅速かつ臨
機応変に対応することができる。
柔軟なんですね」という。

資料をもらい、その日のうちに
提出資料に書き込んで郵送。25日
の面談にこぎつける。再び、小曾
根さんの話。

「こちらの要望は、3000万円
公表されたばかりの『新型コロナウイルス
ウイルス感染症特別貸付』（P11
図表参照）を利用すればいけるか
など思っていました。しかし、窓
口の方には1000万円（返済期
間5年）がやっとだと……」

そこで小曾根さんは、持参して
いたPCで会計ソフト『FX2』
を開き、3月の最新の数字を呼び
出した。この貸付制度は、直近の



手前は繁田昌希氏（西川会計）

「そもそもコロナ禍に関係なく売り上げが落ちているのではないか、コロナ禍の影響はどれだけか、再生の目はあるのか、などと非常に突っ込まれて聞かれました。『FX 2』で日々の売り上げを即座に集計・把握する体制を整えてきたからこそ、素早く応えることができたのだと思います」

その担当者は「こんなになんてすぐ直近のデータが出てくるなんてすごい」と驚くとともに「会計事務所がここまでサポートしている例はなかなかない」と感嘆。コロナ禍は状況の変化が極めて速いので、前月どころか当月の落ち込みを証明できるかが判断のポイントになってきている。その意味で、自計化（会計ソフトで自社の業績把握を行うこと）を行い、部門別に緻密な計数管理を実践してきたこと

が、この結果に結びついた最大の要因と言えるだろう。こうして4月3日、満額の300万円（返済期間10年）が入金された。

「おかげさまでいよいよ回復」

「3000万円です。十分だとは思いませんが、一息ついたことは確かです。緊急事態宣言はとりあえず5月6日までということになっていくので、その後の店舗の再開準備を万全にすることに全力で取り組んでいきます」（山田社長）

FGH商事では、5月8日の金曜日からの再開を想定。6日に社員が集まり大掃除。まずは東京の店舗のランチ営業からのスタートになりそうだという。

肝心の従業員はどうか。現在は、自宅待機が続いているが、雇用調

整助成金などの公的支援を受けながら賃金はできる限り維持する予定。また、コミュニケーションツール『LINE』を利用して、「全社」「店長」「店舗」など

各グループ内での話し合いを日常的に行い、いつ、どのような指示が出てても対応できるように準備しているという。また、この1カ月は「ただの休みではない」との共通認識のもと、その過ごし方についての指導も行われている。さらに山田社長の話。

「今回のコロナショックはマイナス面ばかりではありません。さまざまな業務改善のヒントを与えてくれました。たとえば、板前が料理を運んだり、フロアの人間が調理のサポートをしたりすることで、より少ない人数で店舗を運営することができるようになった。あるいは、大掃除をする良い機会だととらえてもいます」

西川税理士は言う。

「山田社長は経験豊富な経営者です。いかに少ない資金で再建を行うかはリーマンショック以降実践してこられましたし、そういう社風を築き上げてもらいました。樂觀はできませんが、大丈夫だと思っています」

巷では「あきらめ倒産」という言葉がしきりに喧伝されている。山田社長は今も未来も「あきらめるつもりはまったくなく」という。

（本誌・高根文隆）

「グラフなので大きく乖離していることが明確にご理解いただけた」（小曾根さん）

さらに、担当者に「2月末の各店舗別の業績はありますか」と聞かれたので、それも即座に「部門別損益比較表」を画面に呼び出し、山田社長が詳細を説明した。小曾根さんは言う。



小曾根法子さんと西川豪康税理士

◎ブリットハウス

「緊急融資」の迅速な獲得に役立った月次決算と業績開示

広告代理店で映像や音楽などの制作に携わっていた岩山雅洋氏は、1980年代も終わろうとするころノベルティを扱う部署に異動となり経験のなかった物販分野へ進む。次第にその魅力に取りつかれ、ほどなく革製品へと行きついた。その世界にどっぷりとはまるうちに、独立の意欲が沸き上がり、1999年6月、ブリットハウスを創業することになる。扱いは商品は革製の手帳、財布、バック、靴など。企画から製造、卸売りまで一貫して手掛けるファブレスメーカーだ。その商品力が認められ、大手百貨店のプライベートブランドや著名ブランドのOEMも手掛けてきた。納入先は東急ハンズ、ロフト、三越伊勢丹、西武そごう、丸善など超一流小売チェーンばかり。自社商品の特徴を岩山社長に説明してもらおう。



岩山雅洋社長（左）と鈴木克児氏

ランス等）からの材料輸入を扱う商社は2社ほどしかないのですが、当社はそのうちの1社とダイレクトに取引をしているので、安定した仕入れができています」

価格は牛革よりも相対的に高いが、ファンも多く、主に30〜40代のエグゼクティブ層、ビジネスマンに人気があるという。

キャッシュフローにひっ迫感

しかし、数年前から次第に逆風が吹き始める。手掛けていた大手百貨店のプライベートブランドが

縮小されたかと思うと、昨秋の千葉県の台風被害で取引店舗がダメージを受けた。10月からは消費税がアップ。今年に入って2月後半から、新型コロナウイルスによる「自粛ムード」が追い打ちをかける。前年に比べて売り上げが2割程度落ち込んでしまったのだ。

「運転資金にやや不安が出てきたのと、今春にリアル店舗の出店を計画していたこともあり、キャッシュフローにひっ迫感が出てきました」と岩山社長。そんなタイミングで一通のメールが東京GODO会計の鈴木克児氏から送られてきた。

「日本政策金融公庫で、セーフティネット貸付」の融資を受けられたらどうでしょうか」

3月6日のことである。

「日本公庫の上野支店にすぐに電話すると、手持ちの経営データなどの資料を送ってくれと。でも行った方が早いだろうと3日後に訪問。セーフティネット貸付の場合、過去2期分の決算データが必要なのですが、直近の1期分はT



KCモニタリング情報サービス(MIS)を利用し、すでに送ってあったので、前々年度の資料を持って相談にうかがいました」(岩山社長)

ちなみにMISとは、電子申告された申告書と同じものが、リアルタイムに金融機関にオンライン送付されるというサービス(P19図表参照)。

ブリットハウスでは、数年前に日本公庫から1500万円の借入をしており、訪ねたのはこの取引の際の担当者。一方、鈴木氏は、同支店のTKC案件の担当者連絡し、別ルートからプッシュ。その甲斐あって、ほどなく正式な面

談の日取りが記載された封書が送られてきた。さらにその一週間後、面談が実施され融資が事実上決定。既存融資の残高780万円を借り換え、さらに720万円の真水のキャッシュをプラス。グロスで1500万円の借入れ（1年間の据え置き）となった。

「入金は3月30日でした。2月の後半にこのセーフティー貸付が発表されて、3月9日に相談にうかがった時にはすでに数万件の問い合わせが来ていると聞いていたので、時間が結構かかるのかなと思っていたら、とてもスピーディに融資を受けることができて助かりました」と岩山社長。

リアルタイムの業績把握

迅速な融資に結びついた理由は、まず、岩山社長の情報の拾得が早かったこと。東京GODO会計は、2月早々にはコロナ禍による資金繰りのひっ迫を予想し、関与先に緊急避難的なキャッシュを獲得するための情報提供を行っていた。また、MISによって1期分のブリットハウスの決算書がすでに日本公庫側に存在していたことも後押しした。MISは「まさかの時の資金繰り」を想定して、1年半

前に導入していたもの。そしてもうひとつ、東京GODO会計と協力し合いながら月次巡回監査と月次決算を愚直に行ってきたという事実も大きかった。

セーフティー貸付には、もともと直近の実績が昨年比で5%減であることという条件がある。今回のコロナショックによる要件緩和によって「今後の影響が見込まれ

る事業者も融資対象」になっているが、やはり、しつかりと数値が出せればそれに越したことはない。そのため、当然のことながらリアルタイムの業績把握が必要となる。これは、その後に公表された「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の売上高5%減、特別利子補給制度の要件である「売上高15%減」（小規模事業者）と「売



① 売上げの主力を占めるシステム手帳 ② ビジネスシューズやスニーカーなど靴の品ぞろえも幅広い
③ オープン予定の実店舗「BALL ● BAND」 ④ バックや財布にもファンが多い

上高20%減」（中小企業者）あるいは他の公的支援の要件をクリアする際にも十分に有効となる。

要するに、ブリットハウスは月次決算体制を構築していたおかげで、なんなく「前年比5%減」を証明できたというわけだ。

実はブリットハウスでは、昨年10月の消費税増税のショックアップソーパーとしての融資枠を使い、日本公庫より先に取引民間銀行から1000万円の借入れを立っていた。これは、既述したように、東京・大田に『BALL BAND』（ボールバンド）というリアルショップをオープンする資金でもあった。そのため、借入れ負担をあまり増やしたくないという部分もあり、日本公庫では借り換えという手法を使って金利の低いキャッシュの創出につとめたのである。岩山社長は言う。

「コロナ禍以前から、百貨店などでの販売に限界を感じていて、ネットと実店舗による販売を強化し、徐々に卸売りから直販へと形態を変化させようと動いてきました。今後この方針をさらに進め、現在の深刻度を増す状況をなんとか切り抜きたいと考えています」

（取材協力・東京GODO会計／本誌・高根文隆）

COMPANY DATA	株式会社ブリットハウス
設立	1999年6月
所在地	東京都台東区寿2-10-15
売上高	1億2000万円
社員数	4名
URL	https://www.brighthouse.co.jp/

東京GODO会計
代表 多勢陽一
東京都江東区亀戸6-2-3
URL https://www.godo-tax.jp/

財務分析に基づく「改革」で非常事態を乗り切る

「先生、このままでは売り上げが格段に落ち込んでしまいそうです。この危機を乗り越えるためにはどんな手を打てばいいと思いますか……」——大衆居酒屋やフードトラックでのランチ提供、屋外イベントでの飲食店など、東京都内を中心に飲食事業を幅広く展開するI社長から高野雅也顧問税理士に連絡があったのは2月中旬のこと。新型コロナウイルスの感染者が国内の至るところで確認され、その後の大流行をにわかに予感さ

せていた頃、I社長が営む大衆居酒屋では団体予約のキャンセルが相次ぎ、書き入れ時だった歓送迎会シーズンにおける売り上げの目処が立たなくなった。さらに追い打ちをかけるように、プロ野球、Jリーグや音楽フェスといった大型イベントの延期・中止が続々と決定。固定店舗と屋外での飲食販売の2本柱で収益を獲得してきた同社は、一連のコロナ騒動によって大きな痛手を被^ひつた。

「I社長は常に最悪の事態を想定しながら経営判断を下す方で、危機やトラブルに見舞われても冷静

に対処することで会社を大きくしてきました。ただ、今回のコロナショックの影響は予想以上に大きく、さすがのI社長もただならぬ危機感を覚えたようです」（高野税理士）

このまま手を拱^{こまぬ}いては大らかな収入減は確実——SOSを受け取った高野税理士は巡回監査担当の佐野遥希氏とともに、コロナショックを乗り越えるための業務改革に着手した。

BASTで人件費を比較

I社長が経営するのは、大衆居酒屋（2店舗）の運営を手がけるA社と居酒屋、フードトラックや屋外イベントでの飲食事業を展開するB社の2社。直近の業績は両社合わせて3億円超と開業以来着実に売り上げを伸ばしてきた。

特に、高野税理士と顧問契約を結んだ2019年6月にTKC戦略財務情報システム『FX2』を導入。TKC方式による自計化（会計ソフトを導入して経理処理業務と業績把握を自社で行うこ

と）の仕組みを構築し、常に最新業績を確認できる環境を整えたことは、コロナ対策を検討するにあたり、絶大な効果を発揮した。

「固定店舗の来客数、売上高ともに前年比5割減のペースで減少傾向にありましたが、その反面、テークアウトや宅配といった宅食需要は今後伸びることが見込まれたので、ウーバーイーツによる宅配サービスに力を入れました。ただ、ウーバーイーツを利用すると売り上げの35パーセントを手数料として取られてしまい、通常の売

価では赤字となるおそれがあったので、『FX2』で計算された最新の原価率、限界利益率等を参考にウーバーイーツ用売価の設定をしていただきました」（高野税理士）

この読みは見事の中。今ではウーバーイーツでの注文が相次ぎ、来店客減に伴う売上高減少の影響をある程度カバーしている。

一方、かねてより課題だった人員配置の見直しにも着手。高野税理士はTKC経営指標『BAST』（P75）を活用し、固定店舗の人

TKC経営指標『BAST』

区分	前年度		72年		73年	
	13.8%	100.0%	24.5%	100.0%	33.9%	100.0%
売上高	154,587	100.0	154,065	100.0	154,256	100.0
経前たな卸	4,362	2.8	2,316	1.5	2,752	1.8
仕入高	49,247	31.1	53,782	34.9	56,853	36.9
外注加工費			278	0.2	67	0.0
消耗品費	298	0.2	283	0.2	241	0.2
色の変動費			-2	-0.0		0.0
(△)開未たな卸	4,108	2.6	2,470	1.6	2,758	1.8
変動費合計	49,799	31.4	54,188	35.2	57,156	37.1
経前利益	108,787	70.6	99,877	64.8	97,099	62.9
役員報酬	19,155	12.4	12,192	7.9	6,946	4.5
給与・賞与	31,283	20.2	34,575	22.4	43,212	28.0
福利厚生費等	8,422	5.5	8,174	5.3	7,659	5.0
小計	58,861	38.3	54,941	35.6	57,818	37.5
税金等	7,844	5.1	1,109	0.7	818	0.5
販売管理費	20,139	13.0	23,259	15.1	27,188	17.6
支払利息等	130	0.1	514	0.3	1,247	0.8
色の変動外費用	6	0.0	254	0.2	447	0.3
(△)営業外収益	1,802	1.2	2,348	1.5	3,253	2.1
小計	26,318	17.0	22,789	14.8	26,448	17.2
減価償却費	2,241	1.4	3,336	2.2	3,571	2.3
固定資産	7,568	4.9	9,844	6.4	11,490	7.4
経常利益	10,000	6.5	7,543	4.9	8,959	5.8



左から高野雅也税理士、巡回監査担当の佐野遥希氏

件費割合が同業他社よりも高いことを指摘した。

「I社長も店舗のオペレーションについて課題意識を持っていたようで、人件費のBAST値等を参考に各店長とコミュニケーションを図り、アルバイトの勤務時間上限を設ける、コアタイムでしっかりと人員を配置するなど、会社としての方針を示した結果、令和2年3月においては前月比20パーセントの人件費削減を達成しました」(佐野遥希氏)

新たな販売手段の確保と人件費の削減が功を奏し、固定店舗の店舗経営を維持できる水準を保ちつつある。

一方、イベントの開催中止による売り上げの大幅減は避けられないようで、「特別融資や助成金を活用してある程度の資金を確保す

マル経融資とは？

小規模事業者経営改善資金融資(通称:マル経)は、商工会議所・商工会・都道府県商工会連合会の経営指導員による経営指導を受けた小規模事業者に対して、日本政策金融公庫が無担保・無保証人で融資を行う制度。

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた特例措置

新型コロナウイルス感染症の影響により、売り上げが減少した小規模事業者の資金繰りを支援するため、別枠1000万円の範囲内で当初3年間、通常の貸付金利から▲0.9%引き下げする。加えて、据置き期間を運転資金で3年以内、設備資金で4年以内に延長する。**3月17日より制度適用開始。**

【ご利用いただける方】

最近1カ月の売上高が前年または前々年の同期と比較して5%以上減少している小規模事業者の方

【資金の使いみち】

運転資金、設備資金

【融資限度額】

別枠1000万円

【金利】

経営改善利率1.21%(令和2年3月2日時点)より当初3年間、▲0.9%引き下げ

経済産業省「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」(<https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/pamphlet.pdf>) P10より抜粋

るとともに、今後の事業展開についてより一層真剣に議論していかねければならない」(高野税理士)と気を引き締める。

非常時にこそ経営の見直しを

I社長は現在、日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善資金融資(マル経融資)の利子補給制度

を利用し、A社500万円、B社1000万円をそれぞれ申請しており、A社は4月中、B社は5月中の着金を見込んでいる。さらにB社では、区の産業融資制度を利用し2000万円の融資を申請。5月の大型連休明けの借入れを見込んでいる。

「I社長から緊急融資の申し込み

依頼があつてすぐ、前期の決算書と最新の試算表を提供しました。日頃から取引を速やかに『FX2』に入力していた経理担当者の貢献もあり、金融機関への提出書類も素早く準備することができました」(高野税理士)

非常事態だからこそ経営戦略や組織体制を見直すことで、状況を好転させることができる。高野税理士は続ける。しかし、ただ闇雲に策を講じるだけでは、かえって事態を悪化させかねない。会計は企業経営の羅針盤——自社の業績をリアルタイムで把握できる環境を整備し、会計数値や指標が訴えかけるメッセージに経営者自身が耳を傾けることで、非常事態を乗り越えられる実効性の高い戦略を組み立てることができるのだ。

(本誌・中井修平)

お探しの本はここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できるコンビニ決済をはじめ、各種クレジットカードのご決済が可能です。

インターネットで本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC 戦略経営者メニュー 21 / e21 まいスターに搭載の「玉手箱」からご利用ください (TKC 会員事務所は ProFIT から)。

上記の TKC サービスから honto をご利用の場合、全てのご注文が《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等は、TKC 会員事務所におたずねください。

honto

本と電子書籍のハイブリッド書店

COMPANY DATA

Blue Works 税理士法人

代表社員 高野 雅也 伊藤 雅己
東京都千代田区神田三崎町 2-2-2 加藤ビル6階
URL <https://blueworks.tkcfn.com/>

◎ビジネス企画本部業務企画部次長 花谷智隆氏／◎調査役 良元 烈氏

当座貸越による「余裕」の創出が緊急事態に効いてくる

— 3月19日に新型コロナウイルス感染症に関する危機対応業務をスタートされました。状況は？

花谷 コロナショックが明確になった2月中旬から緊急融資に関する問い合わせをたくさんいただいておりますが、危機対応業務をスタートした3月19日以降、急激に増えてきています。4月3日現在で6739件に上り、新たに公表した「新型コロナウイルス感染症特別貸付」(図表1参照)に関するものが大半です。

— 新型コロナウイルス感染症特別貸付とは？

花谷 同感染症の影響により、直近1カ月の売上高が前年または前々年の同期と比較して5%以上減少している中小企業者等に行われる融資です。融資限度額は累計20億円、残高3億円以内、貸付期間は設備資金20年以内、運転資金15年以内、据置期間5年以内となっております(図表1)。

— 実質無利子だとか。

花谷 すべてではありませんが、利子補給と特別利子補給によって

実質無利子となるケースもあります。ただ、特別利子補給は売上減少が前年または前々年比20%以上減が要件であることに加え、金額の制限(残高1億円まで、期間当面3年間)もありますので、詳しくは、当金庫のHPをご参照ください。

復活へのシナリオを描く

— 現在のような異常事態には、なおさら、普段の資金繰りのあり方が問われてきますね。

花谷 はい。普段から、ある程度のキャッシュフローを確保することが重要です。

— たとえばTKCと商工中金の連携による商品「対話型当座貸越(無保証)」(図表2)などは、その手段になり得ますか。



花谷智隆氏

花谷 「対話型当座貸越」は「TKCモニタリング情報サービス(MIS)」(図表3)によって決算書や月次試算表を提出いただくことや、事業年度ごとに経営者、顧問税理士(TKC会員)、当金庫の3者面談を行うことが条件となっております。

まさに「伴走支援」を体現したものと いえます。この商品によって正常運転資金を継続的にご融資するとともに、早期の経営改善にも効果的に取り組めると考えています。

— 本業支援を含めスピーディーな対応ができるかと……。

花谷 今回のような緊急事態が起きると目の前の資金繰りに窮して慌ててしまいがちですが、当座貸越のような短期融資商品を利用して長短借入の正常なバランスを保つていけば、時間的余裕ができるので落ちついて対処することが可能になります。

良元 MISの場合、いただいたデータは当金庫の財務システムにRPA(ロボティックプロセスオートメーション)によって取り込まれ、翌営業日には財務データそ

図表1 新型コロナウイルス感染症特別貸付
商工組合中央金庫

□ 対象者	新型コロナウイルス感染症の影響により直近1カ月の売上高が前年または前々年の同期比5%以上減少している中小事業者等
□ 資金使途	設備・運転資金
□ 適用利率	詳細は商工中金のHPを参照
□ 貸出期間	設備 20年以内 運転 15年以内 いずれも据置は5年以内
□ 貸出限度	元高20億円以内 残高3億円以内

2020年4月15日現在

のものはもちろん、財務分析資料もできあがり、担当者はそれを当金庫のシステム上で閲覧することができます。そのため、きわめて迅速に提案活動が行えるのです。

— 年次決算書だけでなく、月次試算表のMISによる提出も、「対話型当座貸越」の融資条件となっておりますね。

花谷 はい。MISによる年次決算書は、電子申告されたものと同じ財務データがいただけるので、非常に信頼性の高いものです。しかし一方で、直近の業績が分かるなければ、本当に機動的なご支援

図表2 「対話型当座貸越(無保証)」の概要

- ★申込法人の条件
- ①TKC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
 - ②「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(中小企業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)
 - ③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

にはつながらないという面もあります。変化の大きい時代なので1年も経過すると企業の状況は変わってしまいますからね。その意味では、月次試算表をタイムリーに提出いただけるMISの仕組みを当金庫では高く評価しています。

ちなみに、現在、当金庫では約4500社からMISを通じて財務データをいただいています。そのうち約900社には年次決算書とともに月次試算表も提供していただいています。

MISをベースに「伴走支援」

——「対話型当座貸越」によって、スムーズな融資に結びついた具体的事例を教えてください。

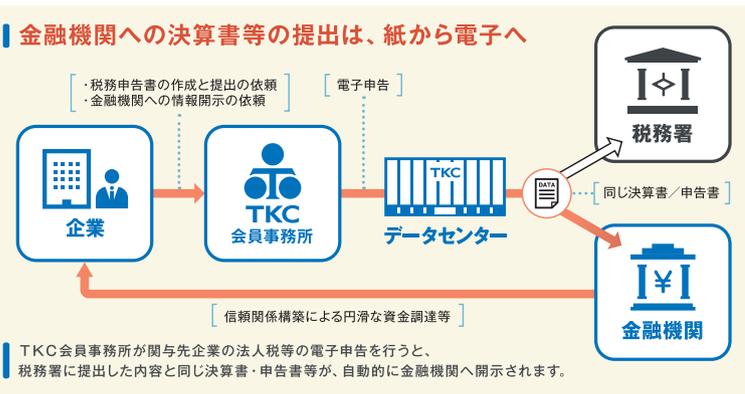
良元 さまざまありますが、たとえば、ディスプレイ(看板)の企

画から試作、製作まで一気通貫で行っている関西の会社の例が典型的なので挙げてみます。この会社は業態の性格上、製品が完成し引き渡すまでのリードタイムが長く、代金の回収に時間がかかるため、その間の運転資金を約定付きの長期借入金でまかかっていました。そのため資金繰りが忙しく、加えて、内装工事業へも新たに進出しはじめたことで、増加運転資金の必要性に迫られていました。その



良元 烈氏

図表3 TKCモニタリング情報サービス



ような状況のなか、税務顧問のTKC会員の先生が、「対話型当座貸越」を紹介してくださったのです。まったくの新規の取引先だったにもかかわらず、TKC会員税理士先生の信頼性の高い財務情報の提供もあり、きわめて短期間で融資を実行し、企業さまに喜んでいただきました。これによって、その税理士先生との信頼関係が増し、さらに新規のお客さまを紹介いただきました。

—— 前向きな融資という印象です。花谷 はい。繰り返すようですが、

この商品は、単純に資金需要を支援するというだけでなく、お客さまの企業価値の向上、具体的には営業キャッシュフローの改善につながることを目的のひとつです。それが伴走支援ということだと理解しています。また、こうした平時のリレーションは危機時にも生かされます。

—— MISが経営者と商工中金さんを結び付けていると。

花谷 当金庫のなかでは巡回監査、月次決算、書面添付、経営計画策定といったTKC方式の会計自体の信頼性が高いというのが基本としてあります。その上で、経営データをタイムリーにいただけるMISによって融資にスピード感が出るとともに、お客さまとの対話の深度が深まります。今後は、決算書、試算表だけでなく、書面添付の自身やTKCシステムによって作成されたローカルベンチマークなどをご提供いただくことで、きめ細かく適切な中小企業支援を行えればと思います。そして、コロナショックに混乱する状況だからこそ「雨の日も傘をさす金融機関」としてお客さまのサポートをしていきたいと考えています。

(構成/本誌・高根文隆)

◎中小企業基盤整備機構 企画部長 鈴木久雄

◎特集—コロナショックに克つ

新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者を強力に支援

コロナショックを強く意識した補正予算が成立した。これを受けて、中小・小規模事業者を総合的にサポートする中小企業基盤整備機構（中小機構）は、何をどのように取り組もうとしているのか。鈴木久雄企画部長に聞いた。

新型コロナウイルス感染症の景気への影響は深刻度を増している。中小機構が実施した2020年1～3月期の中小企業景況調査（回答数18260件）によると、業況判断DIは3・3ポイント低下と消費税引き上げ期以外では初めて3ポイント以上のマイナスとなり、採算DIは6・7ポイント低下と東日本大震災を超えるマイナスとなりました。また、99%の企業が新型コロナウイルスによって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

新型コロナウイルス感染症の景気への影響は深刻度を増している。中小機構が実施した2020年1～3月期の中小企業景況調査（回答数18260件）によると、業況判断DIは3・3ポイント低下と消費税引き上げ期以外では初めて3ポイント以上のマイナスとなり、採算DIは6・7ポイント低下と東日本大震災を超えるマイナスとなりました。また、99%の企業が新型コロナウイルスによって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。



新型コロナウイルス関連の支援情報を網羅的に掲載

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

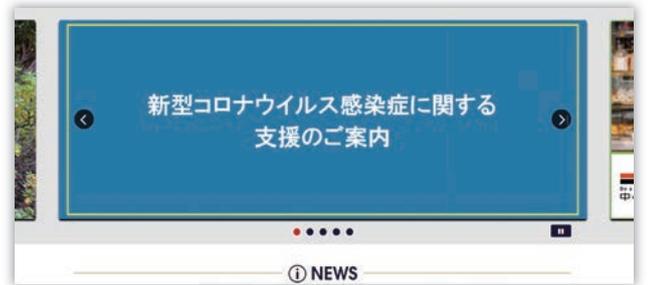
特別利子補給と共済制度の活用

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

「経営相談体制の強化」といって、今後を含めて「マイナスの影響があった」と答えています。4月以降、さらにこの傾向に拍車がかかっていることは間違いないありません。

これは掛金の7〜9割の範囲内で、事業資金等の貸し付けが受けられる制度。金利は一般貸付けが1・5%、その他の貸付け（災害等）が0・9%となっています。一方、今回のコロナ禍への対応として、一時的な業況悪化により売り上げが減少した契約者に対し、経営の安定を図るための事業資金を貸し付ける「緊急経営安定貸付け」の特例措置として、貸付利率の無利子化、据置期間の設定、償還期間の延長など、要件の緩和を実施します。ご利用いただけるのは、最近1カ月の売上高が前年または前々年の同期と比較して5%以上減少している方。貸付限度額は2000万円です。

一方、経営セーフティ共済は、連鎖倒産を防ぐために契約者の拠出による掛金を原資として共済金の貸し付けを行う制度。契約者は取引先事業者が倒産して売掛金債権等が回収困難になった場合には、「納付された掛け金の10倍（限度額8000万円）」と「回収困難となった売掛金債権の額」とのいずれか少ない額の範囲内において、共済金の貸し付けを受けることができます。あるいは、連鎖倒産の危機ではない場合でも、契約者に



中小機構ホームページ



中小企業生産性革命推進事業特設サイト

臨時に事業資金を必要とする事態が生じた場合、解約手当金の範囲内で一時貸付金の貸し付けを受けることも可能なので、検討してみてください。

コロナ後を見据えた対策も

もちろん緊急の資金繰りはもちろん重要な課題ではありませんが、その先を見据えた対策にも力を注ぐ必要があります。コロナショックが落ち着いた後に借金だけが残ったのでは、企業の持続性は担保されません。

中小機構では、中小企業の生産性向上を複数年に渡って継続的に支援する「生産性革命推進事業」

(<https://seisensei.smj.go.jp/>)を

昨年度から実施しておりますが、2020年度の補正予算において「新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えるため」に700億円の特別枠が創設されました。同事業の柱は①ものづくり補助金②持続化補助金③IT導入補助金の3本。①の「ものづくり補助金」では、補助率が2分の1から3分の2に引き上げ（上限1000万円）。②の「持続化補助金」では上限が50万円から100万円へ引き上げ。③の「IT導入補助金」では、補助率が2分の1から3分の2に引き上げ（30〜450万円）られる特別枠が創設されました。

これらの特別枠を申請するには、補助対象経費の6分の1以上が「サプライチェーンの毀損への対応」「非対面型ビジネスモデルへの転換のための投資」「テレワーク環境の整備」のいずれかに該当することが要件となります。

さらに、今年度の「中小企業強化化対策事業」においては、感染症や自然災害などに対応するためのBCP（事業継続計画）等の策定支援に重点が置かれています。普及啓発活動のためのさまざまなコンテンツの作成や、あるいは、事前対策に知見を持つ専門家を無料で派遣し、計画策定の支援を行います。

「中小企業デジタル化応援隊事業」は、オンライン会議やECサイト構築、クラウドファンディング、オンラインイベント、テレワーク、RPAなどの導入支援を通じて中小企業のデジタル化対応を進めることを目的としています。具体的には、中小企業のデジタル化にかかるハンズオン支援を提供する民間のIT専門家に対して、補助を行う仕組み。業務のデジタル化は、生産性向上、働き方改革に資すると同時に、感染症対策としても有効です。