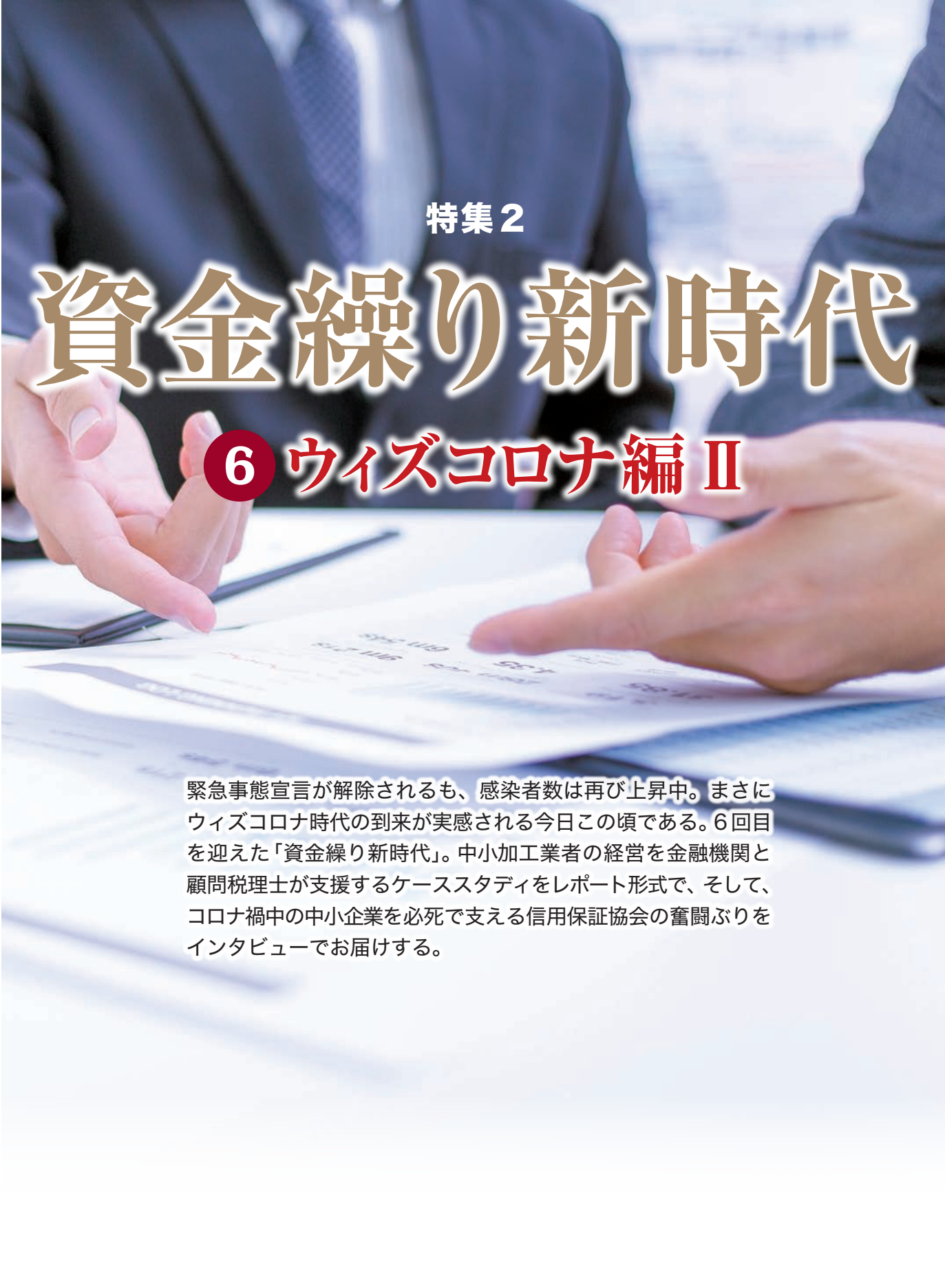




特集2

資金繰り新時代

⑥ ウィズコロナ編 II

緊急事態宣言が解除されるも、感染者数は再び上昇中。まさにウィズコロナ時代の到来が実感される今日この頃である。6回目を迎えた「資金繰り新時代」。中小加工業者の経営を金融機関と顧問税理士が支援するケーススタディをレポート形式で、そして、コロナ禍中の中小企業を必死で支える信用保証協会の奮闘ぶりをインタビューでお届けする。

金融機関との信頼関係構築が最大のリスクヘッジ

創業は2000年。化学品・食品の二つの事業を展開する旭電化工業（現ADEKA）のグループ会社・旭友産業の加工部門がEBO（従業員による会社・事業の買収）方式で独立。社名を鹿島加工サービスとした。

日本でのEBO第一号

当時、旭電化が行った本体のスリム化、効率化のための構造改革はドラスチックなものであった。EBOやMBO（経営陣による会社・事業の買収）方式で10社ほどの新会社を誕生させたのだ。食品や化学製品の配合・充填・加工・梱包・検査分析・受注発注を請け負う鹿島加工サービスの設立もその流れのなかにあった。ちなみにEBOでの事業承継は、同社が日本では第一号だという。

創業メンバーである矢島哲雄常務は言う。

「話が来た時には迷いましたが、当初2年間は母体の旭友産業から賃金補填があり、その後は自分たちの頑張り次第で経営を上向けて



佐藤正社長



矢島哲雄常務



目黒恵人氏（常陽銀行知手支店）



八幡寛史税理士

いく楽しみもあると、同僚とお金を出し合い株を買いました」

創業当時は年商7億円、170名の規模だったが、いまでは15億円、320名とほぼ倍増。丁寧な仕事ぶりが評価され、アウトソーシング化を進めるADEKAからの移管業務が年々増加してきたためだ。食品ではマーガリンやショートニング、チョコレート用油脂、ホイップクリームなど、化学品では半導体材料や電子・情報関連薬剤、金属石鹼など、さまざまな製品素材の製造を手掛ける。豊富なノウハウを駆使して、原料の投入から製造、出荷管理までワンストップで請け負うことができるのが強みだ。

とはいえ、企業の好調・不調の度合いは、規模だけでは計れない。鹿島加工サービスの売り上げの90%はADEKAからの受注であり、当然ながら値上げ交渉に対する抵抗は厳しい。4年前にADEKAの関連会社から転籍し社長に就任した佐藤正氏が続ける。

「ADEKAさんでは、どうして

も当社をコストセンタール的に見ることにあります。一方で、当社は完全な独立会社なのでできるだけ利益を上げ従業員に還元したい。そのあたりの考え方に齟齬が出てくる。難しいところですね」

同社の業務は、ADEKAの敷地と設備等を借り受けて行われているので、主な経費は人件費のみ。つまり請負仕事である。身軽と言えば身軽だが、ADEKA本体の従業員との待遇の違いから、モチベーションの低下を招きかねないという。また、ADEKA以外からの仕事を増やそうにも、近年の人手不足からその余裕がない。無理をして人を増やすと負担が増えてリスクが拡大する懸念もある。

「製造部門を再編しすべて当社に移管するか、あるいは再度、ADEKAの傘下に収まるか。今後はADEKAさんへのより明確な意思表示と交渉力が必要になってくるかもしれません」と佐藤社長。

銀行と月に数回面談

とはいえ、経営自体は創業以来、

極めて堅調である。基本的には無借金経営。創業以来、同社の財務を見てきた八幡寛史税理士（税理士法人桜頼パートナーズ会計）は、経営になじみのなかった経営陣を一から指導してきた。

八幡税理士は言う。

「当初から会計システム『FX2』を導入して自計化し、翌月巡回監査、月次決算、書面添付[※]を実践してきました。20年間ずっと、それらを途切らせたことはありませんし、加えて経営革新等支援機関（認定支援機関[※]）として、経理業務の効率化もサポートしています」

今年の3月、税務調査があった際、指摘事項がゼロ（申告是認）だったことに、佐藤社長は「一般的に税務調査では何らかの指摘が必ずあるはずだが、それが全く無かったのは八幡税理士と島田貴弘監査課長の的確な指導のおかげ」と言う。

部門別管理も徹底していて、食品と化学品に分けた上で、加工1課から5課までの損益を計上。共通費はそれぞれに按分して製品別に正確な利益率が分かるようにしている。これら緻密な計数管理が同社の無借金経営を支えてきたといえるだろう。



ADEKA 鹿島工場外観



半導体原料製造現場



食品検査分析

金融機関との関係性を常に親密に保ってきたのも特徴だ。人件費率が高い性格上、年2回の賞与時につなぎ資金の必要性に迫られて借入れを起こしていたこともあり、金融機関とのコミュニケーションは絶やさずに来た。

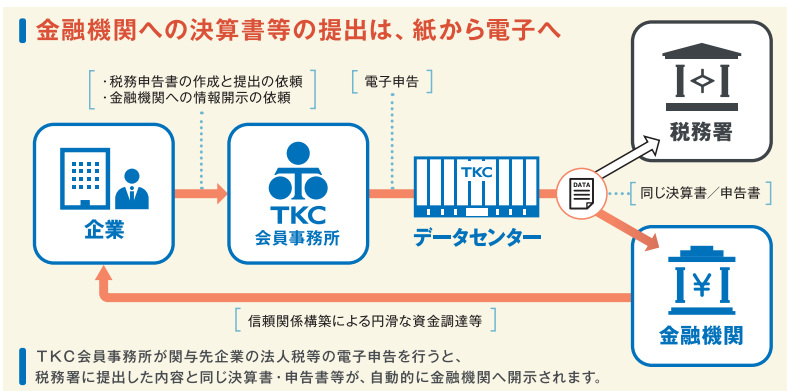
メインバンクの一つである常陽銀行知手支店の目黒恵人氏は「月に1〜2回はうかがい、社長さまはじめ経営陣の方々とさまざまなお話をさせていただいています。どちらかと言えばファイナンス以外の定性面のお話が多いかもしれません」という。

たとえば、事業承継問題について。あるいは、高齢者や障がい者雇用の課題もそう。社員の高齢化への対応や障がい者雇用の法的義務をクリアするために「M & Aを行って雇用の場を創出したい」と言う佐藤社長は、金融機関のネットワークを利用してその課題を解決したいと考えている。

「当社では税理士と金融機関を経営のアドバイザーとして考えています。資金繰りだけでなく、さまざまな知見をいただき、3者で経営を上向かせたいという思いが強いですね」

さて、コロナ禍である。

TKCモニタリング情報サービス



ADEKAからの安定した受注はあるものの、やはり全くの無傷というわけにはいかない。食品では壊滅的な観光産業のあおりを受けて土産物メーカーからの受注が大幅に減少。また、化学品では自動車関連の製品に影響が出た。いまのところ業績へのダイレクトな影響は認められないが、今後は不透明である。5月に予定していた創立20周年記念従業員感謝祭も中止となった。

※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

※認定経営革新等支援機関（認定支援機関）…中小企業・小規模事業者が安心して経営相談等を受けることができるよう、専門知識や実務経験が一定レベル以上の者として、国の認定を受けた支援機関等

お探しの本は ここにありません。

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

ポイントハイスピード

そこで佐藤社長が導入を決断したのが、電子申告された決算情報
が即座にオンラインで金融機関に
届く「TKC モニタリング情報サ
ービス (MIS)」である。さつ
そく、この5月に取引銀行である
常陽銀行に対して MIS を申し込
み、2020年3月期決算をオン
ラインで送付した。

前出の常陽銀行・目黒氏はこう

言う。

「通常、我々は企業を訪問し決算
書をいただきます。その場合、行
き違いになったり、経営者の方が
面倒くさがったり、さまざまな事
情からなかなかいただけられないこと



も少なくありません。さらに、コ
ロナ禍の状況のなかでは、お会い
することさえできない可能性もあ
るし、また、いざ緊急的な融資を
行うといった場合にはスピードが
求められるので、申告後2、3カ
月たつてから決算書をいただくよ
うでは遅い。MIS はそれらの課
題をすべて解決してくれるので、
とても助かっています」

いまや金融機関もファイナンス
だけを手がけていく時代ではない。
企業と伴走しながら経営者のニ
ーズや課題に対するソリューション
を提供していく「総合的なサービ
ス」が求められている。その「か
すがいい」となるのがわれわれだと
八幡税理士は言う。

「企業と金融機関を結びつけるの
は税理士の重要な役割の一つです。
当事務所ではほぼすべての関与先
に MIS を導入しています」
結果、「政府系金融機関による
コロナ関連融資にしても、伝え聞
く事例に比べて、非常に早く融資
が下りているというのが実感で
す」とも。

いずれにせよ、企業と金融機関
と税理士の3者が相思相愛の状態
を維持することが理想形といえる
だろう。

佐藤社長も「財務の健全性をも
ちろん、経営の方向性を評価・指
導していただけるのが税理士と金
融機関だと考えています」と三位
一体の支援体制に信頼を寄せる。
「今後はさらなる業務の効率化を
行いつつ、従業員の待遇改善に取
り組んでいきたいと考えています。
そのためには八幡先生と目黒さん
の協力が不可欠です」

(本誌・高根文隆)

鹿島加工サービス株式会社
設立 2000年4月
所在地 茨城県神栖市東和田29番地
売上高 15億円
社員数 320名



取材協力
税理士法人桜頼パートナーズ会計
代表社員 八幡寛史
千葉県香取郡東庄町笹川14713-75



先行きの見えない中小企業の資金繰りをとことん支援

——栃木県におけるコロナ禍の影響はいかがでしょうか。

安西 2月くらいから当協会への相談件数が増え始め、観光産業、街内の飲食店や小売店、さらには中国からの資材を仕入れている製造業・建設業と、次第に全産業に波及してきた印象です。相談の多くは売り上げの大幅減少で固定費の支払いができないなどといった資金繰りの相談です。栃木県信用保証協会では、独自の保証制度である「緊急災害短期保証制度」をいち早く創設したほか、国によるセーフティネット保証4号5号、危機関連保証に加え、県や市町村のコロナ対応制度の取り扱いを開始しました。また、5月からは実質無利子無担保、保証料の負担を軽減した「新型コロナウィルス感染症対策パワーアップ資金」の取り扱いをスタートしています。

保証承諾が前年度を上回る

——保証承諾金額の推移は？

安西 図表1、2を見てください。



あんざい・かつみ

1989年、早稲田大学商学部卒業。90年栃木県信用保証協会入協。2008年MBA、15年経営学博士（いずれも作新学院大学）合格。15年から同大学客員教授・講義担当。17年から千葉商科大学講義担当。2018年から現職。中小企業診断士。

当協会では通常、保証承諾金額が月200億円を超えるのは珍しいのですが、直近の5月、6月と2カ月続けて600億円超えと膨れ上がり、6月末現在の累計では1619億円とすでに前年度の額を上回っています。

——現場は大変でしょう。

安西 一人当たりの処理件数を上げる努力をしたうえで、他部署からも人員を保証審査に回し、土日出勤や残業を行いながらなんとかこなしています。金融機関や行政が、いつべんにはなく少しずつ案件を回してくれたこともあり、いまのところ比較的スムーズに、

お客さまをあまり待たせることなく業務を行えていると思っています。

——現在の状況は信用保証協会の歴史始まって以来でしょうか。

安西 最大規模であることは確かです。保証金額はバブル崩壊後に貸し渋りが問題となり「中小企業金融安定化特別保証制度」が実施された時と同等です。ただ、当時は企業数が現在よりもかなり多いので単純に比較はできません。

また、今回の特徴は、今後に備える手元資金の融資にまで保証対象の範囲を広げていることです。

——とりあえず手元資金を潤沢に

して、中小企業に安心してもらうということですね。

安西 はい。それが最優先です。融資というのは本来、返済できる見込みがあつて初めて実行されるものです。しかし、今回は終息が見えないし、コロナ後の経済環境も分からない。つまり融資の必要量が量れないのです。この状況のなかで民間金融機関が100%対応することは難しく、ここはわれわれ保証協会や政府系金融機関の出番だと考えています。

——信用保証協会の保証債務残高はどうなっていますか。

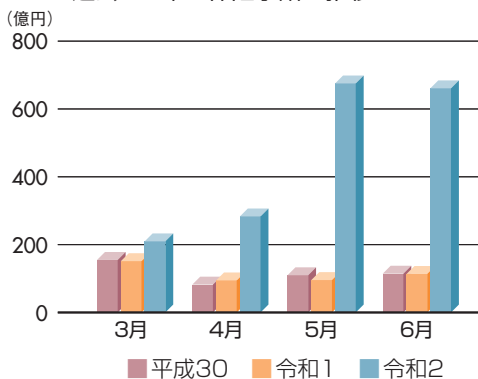
安西 安定化特別保証が実施された1998年の10月は3340億円、その年の12月には4479億円にまで膨れ上がります。近年は徐々に減少し続け、今年の3月が3121億円。そして現在は4138億円にもどっています。今後は、さらにこれが増えていくことが予想されます。

——規模的に縮小してきたなかで今回のコロナ禍。対応に苦慮され

図表1 最近の保証承諾状況 (単位: 百万円)

	保証承諾	うちコロナ	うち パワーアップ 資金
3月	20,961	5,645	—
4月	28,311	20,500	—
5月	67,520	60,118	44,269
6月	66,078	59,015	49,551

図表2 過去3力年の保証承諾の推移



いずれも栃木県信用保証協会実績

ているという話も聞きますが……。安西 中小企業数が減少していくなかで、信用保証協会は「経営支援」というスキルを身につけました。金融支援とともに経営支援もできることが強みになってきます。今回のコロナ禍においても、経営支援に取り組むための人材育成を実施してきたおかげで対応で

きた部分があると思います。——第2次補正予算の内容を見ても、国は将来のデフォルトの増加まで織り込んで中小企業をとことん支援する意図が見えます。安西 それを体現するのが政府系金融機関やわれわれ保証協会だと思っています。緊急的な資金繰り支援がお客さまの声です。売り上

げが激減する中小企業の固定費補てんのために、いかに迅速に資金を手当てするかが最優先です。さらに、アフターコロナを見据えると、経営(本業)支援にシフトする動きも当然必要になってきます。これまでの経済危機の際にも資金繰り支援と経営支援はセットだったのですが、今回はそこに「事業継ぎ支援」を加えられないかというのがわれわれの望みです。というのも、今回の危機でBSが大きく毀損された企業の借入金返済は長期化することが予想されるので、事業継ぎを絡めないと実質的に計画が立てられないという現実があるからです。ちなみに当協会では昨年、事業引継ぎ支援センターと連携して「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」をスタートしています。——5月からは民間金融機関を窓

口に、実質無利子・無担保、保証料の負担を軽減した「新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金」いわゆる「ゼロゼロ融資」の取り扱いが開始されています。安西 融資条件は図表3の通りです。5月は保証承諾675億円のうち443億円、6月末現在で、661億円のうち496億円がこの制度を利用してのものです。1社あたりの平均は約1700万円。据え置き期間は5年以内となっていますが、企業の事情によってさまざまです。いずれにせよ、3、4月は政府系金融機関によるコロナ対応融資に全国の中小事業者が殺到したので、分散という意味でも大きいと思います。——民間の金融機関が対応しないと、今後、第2波、第3波が来た時には動きがとれなくなります。

新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金

☐ 融資限度額	4000万円
☐ 融資期間	10年以内（うち据置5年以内）
☐ 融資利率	責任共有制度対象外 年1.2%以内 責任共有制度対象 年1.4%以内 融資から3年の間に生じる利子は別途定める方法により補給を行う
☐ 信用保証	信用保証料率は借入金額に対し0.85%
☐ 信用保証料の補助	全額または2分の1を国が補助
☐ 担保	無担保

安西 信用保証協会は地元の地域金融機関との付き合いのなかで事業を進めているので、決算書の内容などが分かっているケースが多い。そのため、政府系金融機関のコロナ対応融資に比べると比較的早く対応ができています。いずれにせよ、事業の継続をあきらめかねない状況にある企業経営者への「金融機関と保証協会が資金繰りを全力で支えるので一緒に乗り越えましょう」というメッセージがこの制度にはこめられています。

——ところで、この融資制度には、据え置き期間中にモニタリングが必要だということですが。

安西 据置期間が1年を超えると半年に1度、据置期間を終えるまで金融機関のモニタリングによる業況報告書を提出していただく必要があります。当制度は据置期間が長い分、徹底したモニタリングが重要になります。

——それにしても最高で5年の据置期間というのは長いですね。

安西 それくらい今回のコロナ禍は深刻だということです。5年は経営改善期間に……という意味合いがあります。金融機関は企業と伴走しながら、経営改善に集中してほしいということですね。

——とはいえ据置期間の後には返済が待っています。

安西 もちろん約定通り返済いただくのがベストなのですが、今回、そうはいかないケースは相当数出てきます。そのため柔軟な借換制度の運用やDDS（デット・デット・スワップ＝債務の劣後化）の活用が必要でしょう。これらは返済が長期化するのでしっかりしたモニタリングが求められます。とはいえ、これまでの経験上、DDSは十分な成果に至っていません。「本業支援」不在の財務リストラは、結局のところ再生には結びつかないことが多いです。やはり、

本業支援や事業承継支援を並行して行つてはじめてDDSやDE S（デット・エクイティ・スワップ＝債務の資本化）等が有効に機能するのだと思います。

あきらめないで！

——モニタリングを行いながら経営改善を実施するには、信頼できる経営データを迅速に収集する必要があります。

安西 そうですね。その意味では、「TKCモニタリング情報サービス」（MIS P25参照）はもって活用すべきだと考えています。電子申告された決算書のデータがそのままオンラインでいただけるので信頼性が高いし、何よりスピーディーです。また、巡回監査、月次決算、書面添付などTKC方式の会計にもとづいて作成された決算データなので粉飾決算の余地がほとんどありません。それともう一つ、金融機関や信用保証協会が経営支援に取り組むには決算時だけでなく、取引先の期中の業況を把握する必要があります。MISの「月次試算表提供サービス」で提供いただける「月次決算報告シート」は、その「期中の業況把握」に最適です。

——MISは経営者と金融機関、税理士が同じ情報をベースに3者が連携して支援していくことを目指しています。

安西 そこがポイントですね。このところ金融機関は職員数を減らしてきているので、マンパワーの面で限界がある。その意味でもMISの情報をベースにしながらTKC会員の税理士の先生方に支援を手伝っていただければこんなありがたいことはありません。

——今後の意気込みを。

安西 コロナが終息するまでは金融機関と協力しながら中小企業を支えます。あきらめないで頑張ってくださいというメッセージを出し続けたいですね。もちろん終息後もBSの毀損の影響で厳しい環境は続くでしょうし、また、経営環境や人々の行動様式が変化し、これまでのビジネスモデルの変更を余儀なくされるかもしれません。しかし、従業員と一緒にビジネスの新しい芽を見つけ出し、成長に導ける可能性は十分にあります。われわれは、金融機関はもちろん行政や税理士、公認会計士の方々と連携しながら、その可能性を広げる努力を続けていきます。

※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