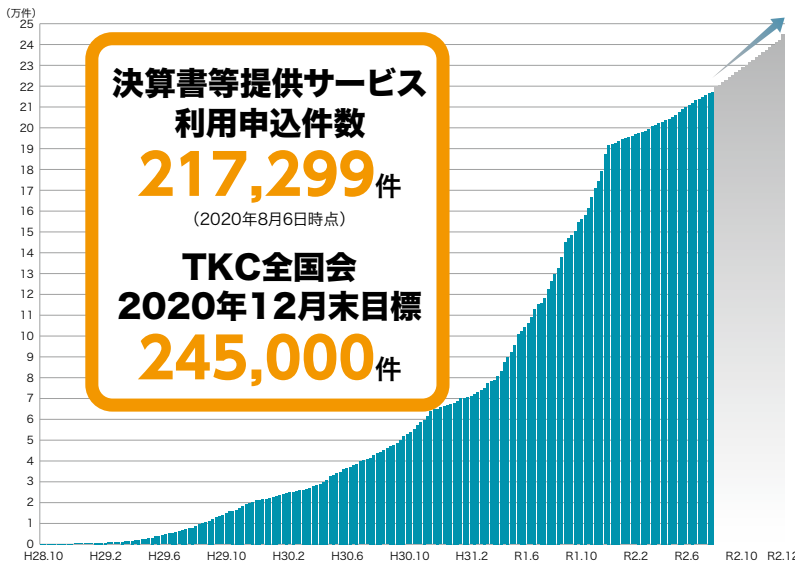


TKCモニタリング情報サービス通信

Vol.30

コロナ禍における企業支援には 金融機関と税理士の「深度ある連携」が不可欠

(会報「TKC」2020年8月号「巻頭対談」テーマより)



■コロナ禍における企業支援には金融機関と税理士の「深度ある連携」が不可欠...4

家森信善 神戸大学経済経営研究所教授
坂本孝司 TKC全国会会長

■TKC会員事務所による緊急資金繰り支援事例 12

■先行きの見えない中小企業の資金繰りをとことん支援 16

栃木県信用保証協会保証部部長 安西克巳

■TKCモニタリング情報サービス活用事例

◎金融機関との信頼関係構築が最大のリスクヘッジ 19

鹿島加工サービス株式会社
税理士法人桜頼パートナーズ会計八幡事務所(TKC千葉会)
常陽銀行知手支店



こんな時だから、融資先の経営状況を正確に掴みたい。
それなら、〈月次決算の結果〉をリモート把握できる
「TKCモニタリング情報サービス」を。

これからは以前のような対面でのやりとりが難しくなる時代を迎えます。「TKCモニタリング情報サービス」は、TKC会員会計事務所による巡回監査実施後の月次決算報告シートを金融機関に開示。信頼性の高い情報をもとに、行内にいながら期中における融資先の業況把握が可能です。

「TKCモニタリング情報サービス」の月次試算表提供サービスでは、毎月・四半期・半期で提供サイクルを指定可能。自動的に送られてくる月次決算報告シートを確認するだけで、融資先の経営状況を把握できます。

TKCの会計システムは一気通貫で処理されており、毎月の月次決算が年度決算と申告に繋がっています。また、月次決算を完了すると修正できない仕様なので改ざんの余地がありません。

TKC全国会会員(税理士・公認会計士)は、毎月巡回監査を実施して、月次決算を指導。会計記録の適法性、正確性および適時性を検証しています。

メガバンク、地銀・第二地銀、信用金庫の
9割超が融資判断に活用！



TKC FinTech TKCモニタリング情報サービス



コロナ禍における企業支援には

金融機関と税理士の「深度ある連携」が不可欠

金融庁参与を務められてきた家森信善神戸大学経済経営研究所教授と坂本孝司会長によるWeb対談では、コロナ禍が長期化する中で、TKCモニタリング情報サービスを活用した中小企業金融における「情報の非対称性」解消の重要性、税理士と金融機関の二層の連携による企業支援の必要性が語り合われた。家森教授は豊富な実証研究データをもとに事業承継支援における税理士の役割にも期待を寄せた。

◎司会 本誌副編集長 内菌寛仁

■とき…令和2年7月10日(金) ■ところ…家森信善氏自宅・税理士法人坂本&パートナー・TKC東京本社

日頃から金融機関に正確な財務情報を伝えておくことが企業の危機管理に有効

坂本 家森先生には本来であれば7月に神戸で開催するTKC全国役員大会で

ご講演いただく予定でした。残念ながらコロナ禍で中止となったため、今回『TKC会報』で対談させていただきたいと思えます。

家森 よろしくお願いたします。

——早速ですが、今回のコロナ禍とその影響を受けた中小企業への地域金融機関による緊急資金繰り支援の状況を、金融行政に携わっているお立場からどうご覧になっていますか。

家森 初期対応として資金繰りを支援することがまず必要でしたので、日本政策金融公庫や地域金融機関はその責任を果たしたといえます。例えば6月末の全国の銀行の貸出残高は前年比6.8%増で、信用金庫も5月末の貸出金で前年比3.8%増です。信用保証協会の4〜6月の実績も前年比で約10倍。急増する融資のニーズにそれぞれが対応していることがわかります。

その中で今回感じたのは、日頃からの



家森信善

神戸大学
経済経営研究所教授

Photo. 熊木富男

対談



巻頭

坂本孝司
TKC全国会会長

社長の「経営リテラシー」を高め
金融機関の選び方を助言してほしい

坂本 TKC全国会ではMISで決算書、月次試算表等をデータで金融機関へ提供するという運動を行ってきましたが、それにより今回のコロナ禍で融資がスムーズに実施されたという会員の声が全国から数多く寄せられました。

また多くの会員が「情報の非対称性」解消の観点から、融資取引のない日本政策金融公庫等にもあえて決算書等を提供していました。このような事態を想定したものではありませんでしたが、それが功を奏して円滑な融資実行につながりました。関与先企業がいざというときに困らないためにも、引き続き正確な会計帳簿に基づく月次試算表、信頼性の高い決算書をMISで提供する運動に力を入れていきます。

家森 その取り組みは社長の「経営リテラシー」を高める意味でも大切です。中小企業の社長は日々の経営で忙しく危機管理について意識も希薄で、十分に考えられていないのが実情だと思います。専門家である税理士の方々が必要

企業と金融機関の関係性が危機管理においていかに重要であるかということ。平時から金融機関に自社の財務情報に基づいて経営状態をしっかりと伝えていないと、いざというときに審査に時間がかかりスムーズにお金が借りられない。今回、審査を受けるための書類の準備に手間取った企業も多かったと聞いていますが、緊急時の資金繰りは時間との勝負であり、一日の遅れが命取りになりかねません。

政府の前例のない対応によってこの種の問題は今回かなり解消されていたようです。しかし、感染の第2波、第3波でも同様とは限りません。本来金融機関は審査をしっかりと行うべきものです。TKC

会員の皆さんは日頃から関与先企業に正確な会計帳簿の作成等を指導されていると思いますが、正確な会計帳簿がある企業とそうでない企業の差は、今回が例外で、次からはもっと開くのではないかと思います。

いずれにしてもコロナ禍によって常日頃の財務情報の整備や、それをベースにした金融機関との関係性構築は企業の危機管理の基本であることが認識されました。そうした危機管理の面からも、金融機関は、正確、タイムリー、低コストで財務情報が入手できる「TKCモニターリング情報サービス」(以下、MIS)を積極的に使っていたほうがいいと私は考えています。



を伝えてほしいと思います。

坂本 さまざまな危機が起こりうることで、そのために会計や財務をもとに、経営の面からどう備えておくかを、とりわけ若い経営者へお伝えすることも、伴走型支援を行う我々の仕事だと再認識しました。

家森 税理士の方々には危機管理、経営リテラシーの観点から、金融機

関との正しい付き合い方も助言してほしいと思います。例えば金融機関の中には今回の民間金融による実質無利子、無担保融資（いわゆるゼロゼロ融資）を、リスクなく融資できる好機として営業攻勢をかけているところもあり、中小企業支援に本気度がみられないところもあるという話も耳にします。

その結果としてそういったレイジーバ

ンクが駄目になるのはある意味自業自得でしょう。しかしその金融機関を信じ、取引していた企業も共に駄目になってしまうのは気の毒です。その意味で、税理士の方々には目先の金利の安さだけでなく、企業の成長発展に真摯に取り組んでいる金融機関を選ぶための助言もしてほしいと思います。

税理士の方々も金融機関もプロであるし、経営者もある意味プロです。それぞれが互いにきちんとしたプロを選ぶという世界になっていくべきだと思います。

坂本 そのお言葉であらためて皆背筋がピンとしますね。すばらしいご指摘だと思います。

反転攻勢には金融機関と税理士が連携した能動的な取り組みが欠かせない

—— コロナ禍における中小企業金融の課題をどのようにお考えでしょうか。

家森 これからのことを考えると心配な点がいくつかあります。第一に、ポストコロナによって、ビジネスモデルの変革が必要な企業が増えています。企業が変革に失敗すれば不良債権化するし、地域経済はさらに落ち込みます。

第二に、中小企業は今回、実質的に金利ゼロでお金を借りられました。これにより借入金金の相場観が一層下がってしまったはずですが。いったんゼロ金利を経験してしまうと今後は0.5%でも高いと感じるようになり、金融機関が適正金利を取ることはますます難しくなりそうです。

その意味で、金融機関も今後生き残っていくために、企業のビジネスモデルの変革を支えていくことを「本業」としていく必要があります。その際、金融機関単独で支援しても効果が乏しいので、税理士などの専門家との連携が不可欠だと思います。

さらにコロナ禍により事業の継続を諦める事業者が増える心配もあります。中小企業庁や私たちの調査では、経営者は金融機関に廃業の意思を決めてから相談しています。これでは金融機関が知ったときにはすでに手遅れとなるため、経営者からいち早く相談される税理士との連携が欠かせません。コロナ禍で経営不振企業が増え支援対象が増加するのは確実に、金融機関のマンパワーの制約を考えると税理士との「深度ある連携」が一層必要と考えます。

坂本 コロナ禍により7月くらいまで

は我々も受動的な運動とならざるを得ませんでした。いよいよ反転攻勢して中小企業のために能動的に取り組んでいきたいと考えています。いまはウィズコロナの時代ですから、コロナの収束を待つというよりも積極的に中小企業支援を行う本来の運動を取り戻したいということです。そのとき重要になるのはやはり地域金融機関との連携ですが、金融機関の皆さまと我々税理士がまだまだ本音で語り合えていない、要するに実質的な連携に至っていないというのが実感です。今後はゼロゼロ融資に伴う経営改善支援、モニタリングの必要性が出てくるので、MISを通じてそういう状況を打開していきたいと思えます。

家森 中小企業金融で一番難しいのは「情報の非対称性」の解消です。その点、MISで財務情報が信頼できるとなれば、金融機関は初めて取引する企業でも審査における定量情報が相当程度カバーされます。MISはリレバンにおけるコストを下げる効率的な仕組みでもあり、もっと利用先が増えていいはずですよ。

坂本 金融機関には我々をうまく活用し、MISをもっと中小企業金融のために役立てていただきたいと思えます。

税理士は経営者の最も身近な相談相手 コロナ禍で加速する事業承継の支援を

——家森先生の近刊『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』（中央経済社）では中小企業の事業承継が詳細に分析されていますが、その中から特に知っておくべき事項をご説明いただけますか。

家森 2019年2月に実施した兵庫県信用保証協会の利用者へのアンケートで、事業承継済み企業（640社）、高齢者（60歳以上80歳未満）が経営している事業承継未済企業（1877社）から回答を得ました。

まず、「廃業の検討を知っている相手」ですが、税理士（17・3%）は家族（66%）を除くと圧倒的に多い存在です。経営者にとって税理士は、廃業しなくてもよいかどうかの判断を専門的な見地から助言



『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度—地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して—』家森信善編著、中央経済社

できる唯一の立場です。金融機関はわずか4.9%。おそらく金融機関に廃業すると言った段階で、持続可能性が疑われ債権回収先となってしまう心配があるからでしょう。そういう一種の不信感もあり金融機関に相談に行かないのだと思います。ただ、税理士の方々には廃業という会社の一大事についてもっと相談してもらえる関係を築いてほしいと思います。中小企業庁の調査によると事業承継できずに休廃業する企業の約3分の2は純利益が赤字です。高い技術力があっても後継者を見つけられずに廃業に至っているケースが少なくありません。

経営者から相談を受けた際は、「決算書のこの数字からみて社長の事業は十分に継続できますよ」とか「業界のベンチマークから〇〇や□□などが優れていて、まだまだ魅力ある事業です」などと根拠を示して勇気づけてあげるとともに、信頼できる金融機関の支店長を紹介して、一緒に相談に行くなどしていただく新しい展開が生まれるかもしれません。そうでないと事業承継はその入り口段階で頓挫してしまい、先に進みません。

また、「承継前と承継後の心配・苦労」（図表1／次頁）では、資金繰りが事業

承継前の最大の心配事となっています。

その解消には「資金の流れの見える化」が第一歩です。税理士の方々がそれをサポートしてあげると事業承継の困難さは軽減します。キャッシュ・フロー表や決算書の読み解き方なども教えてあげればさらに安心できる経営につながります。

承継前では「財務、税務、法務の知識の不足」が心配や苦勞している点である比率は3、4番目に高く、特に従業員承継の場合の承継前において非常に高いことが近年の特徴です。従業員承継を広げていくためには、税理士の方々の目線を現経営者だけではなく後継者にも向けていただく必要があることを示しています。

巡回監査を通じて 関与先企業に真に寄り添う

——そのほかのポイントは何でしょうか。

家森 「先代が事業承継に取り組みきつかけを与えた先と頼った先」として、きつかけでは「顧問税理士（会計士）」は12・2%で金融機関の9.3%よりも高く、頼った先でも「顧問税理士（会計士）」は23・5%で、金融機関の10・5%よりも高い。経営者も後継者も事業承継につ

いては素人であり、事業承継の早期取り組みが重要という観点からも、税理士の方々には、積極的なきつかけ作りやさらに頼られるような研鑽を積まれることを期待します。

もう一つ、税理士の方々は関与先企業の従業員と話をされることはあまりないと思います。しかしお金の問題、「経営者保証」について最も悩まれているのは従業員の方たちです。後継者候補のような従業員の方と関係性をつくり助言していくことも重要であることが読み解けます。

坂本 TKC会員事務所は毎月の巡回監査でいわば関与先企業のかまどの下の灰の下まで見ていて、そうした前提のもとに関与先も相談してきます。事業承継支援という点では、巡回監査は情報収集でもあり、月に1回以上接しているので話しやすい関係となります。

それに対して、年1回だけ関与先企業と会う、あるいは記帳代行型で請け負っている会計事務所のビジネスモデルでは、経営者との距離、関係性がまったく変わります。税理士は企業に寄り添う存在でありたいと本当に願うのであれば、全ての会計事務所のビジネスモデルが毎月現地を訪問して、会社の数字を見ながら経

■ 図表1 承継前と承継後の心配・苦勞

	全体		子・孫承継		兄弟姉妹等承継		従業員承継	
	承継前の心配	現在の苦勞	承継前の心配	現在の苦勞	承継前の心配	現在の苦勞	承継前の心配	現在の苦勞
資金繰り、資金調達	38.7%	33.4%	37.0%	33.2%	37.5%	28.4%	50.0%	27.4%
従業員の確保、人材育成	31.6%	51.5%	31.7%	49.5%	35.0%	63.0%	37.1%	61.3%
財務・税務・法務の知識の不足	31.3%	24.1%	31.3%	23.0%	32.5%	23.5%	43.5%	29.0%
顧客・販路の確保や開拓	21.5%	26.3%	22.4%	26.3%	25.0%	22.2%	16.1%	22.6%
金融機関との良好な関係の維持	14.5%	6.8%	12.9%	5.7%	16.3%	12.3%	19.4%	3.2%
経営についての相談相手がない	12.9%	13.9%	12.9%	13.7%	18.8%	14.8%	11.3%	22.6%
仕入先・外注先の確保や開拓	9.5%	11.3%	9.5%	9.7%	8.8%	18.5%	8.1%	12.9%
取扱商品やサービスについての知識	7.2%	3.6%	6.7%	2.6%	12.5%	8.6%	0.0%	1.6%
特になし	13.1%	13.3%	15.5%	15.9%	8.8%	8.6%	4.8%	4.8%
回答者数	613	617	419	422	80	81	62	62

営者と明日の経営について語るようなものであってほしいと思います。

家森 例えば企業が窮境に陥ったとき、現在の財務情報がすぐに必要ですから、年一決算のみで、はるか前の情報をもらっても役に立たないわけですね。

そのほかに、事業承継未済企業が「事業承継の準備に取りかかる契機」になりうるものとしては、後継者の意思表明が35・5%と最も高いですが、税理士からの支援をあげる人も7.9%います。

また、「事業承継に関する相談相手」として税理士をあげる人は、事業承継済み企業で42%、事業承継未済企業でも37%です。また有益だった先をみると、税理士が一番高いです。

坂本 家森先生のこのご本を拝見し、小規模事業者の実態が詳細に分析されていることに驚きました。今後の事業承継を考えるうえで大変示唆に富んでいると思います。分析にTKC全国会の提携企業である大同生命保険さんの中小企業調査「大同生命サーベイ」のデータを取り入れられているのも目にとまりました。

家森 大同生命保険さんと知り合えたのは、TKC全国会さんの催しにお招きいただいたからなんですよ。

坂本 そうですか。よいご関係となつて研究に活用されているのはすばらしいですし、うれしく思います。

「税理士による書面添付」を活用し「経営者保証」解除の支援を

——事業承継を円滑に進めるためには「経営者保証」の解除が有効で、これを地域金融機関と顧問税理士が連携して推進する必要があると考えています。昨年末に公表された事業承継に焦点を当てた「経営者保証ガイドライン」特則への対応について、家森先生の見解をいただけますか。

家森 事業承継において「経営者保証」が大きな障害になっていくという認識の下でこの特則は作られました。中小企業庁の資料に基づく、要点は次の5点です。

- ①前経営者、後継者の双方からの二重徴求の原則禁止。
- ②後継者との保証契約は、事業承継の阻害要因となり得るので、柔軟に判断。
- ③前経営者との保証契約の適切な見直し。
- ④金融機関における内部規定等の整備や職員への周知徹底による債務者への具体的な説明の必要性。
- ⑤事業承継を控える事業者におけるガイド

ライン要件の充足に向けた主体的な取組みの必要性。

「事業承継施策等の理解度」(図表2/次頁)をみると、多くの事業者が施策についてご存じでないことがわかります。

我々の調査はガイドライン特則の公表前の2019年2月に実施したのですが、二重徴求が回答者の48%もありました。これは信用保証を利用している規模の小さな企業が対象だからだと思いますが、二重徴求がかなり多い状況でした。

したがって事業承継に際しての信用保証協会への要望で最も多かったのが「経営者保証への柔軟な対応」で、事業承継済み企業の40・1%がそれをあげていました。ガイドラインによって柔軟な対応が促されるものと期待しています。

ただし、単に「経営者保証を外すべきだ」といっても、金融機関としても経済合理性のないものは外せません。「経営者保証」は経営者自身のモラルハザードを防ぐことが主たる目的といわれていますから、金融機関からすると、「経営者保証」がなくてもしっかり経営を行う経営者であることが確信できればよいわけです。

そのためには、企業経営者の努力も必

■ 図表2 事業承継施策等の理解度

	承継	よく知っている	ある程度知っている	聞いたことがある程度	聞いたことがない	合計
(1) 経営者保証ガイドライン	済み	1.0%	14.0%	44.5%	40.4%	577
	未済	0.7%	8.4%	32.6%	58.3%	1,397
(2) 事業承継ガイドライン	済み	0.2%	9.4%	44.0%	46.4%	573
	未済	0.4%	6.8%	31.5%	61.3%	1,390
(3) 金融機関の事業性評価	済み	2.3%	19.2%	34.8%	43.7%	574
	未済	1.4%	12.9%	30.7%	55.1%	1,375
(4) 事業承継補助金	済み	0.3%	7.1%	32.8%	59.7%	576
	未済	0.4%	4.3%	24.5%	70.7%	1,394
(5) 事業承継税制	済み	1.1%	9.3%	31.8%	57.9%	570
	未済	0.7%	6.0%	22.6%	70.6%	1,383
(6) 遺留分に関する民法の特例	済み	1.4%	5.8%	24.2%	68.6%	567
	未済	1.5%	4.8%	18.5%	75.2%	1,374
(7) 自社株の株価算定方法	済み	1.9%	18.2%	32.9%	47.0%	572
	未済	2.6%	11.1%	21.8%	64.5%	1,329
(8) 経営力向上計画	済み	8.8%	11.7%	34.2%	45.4%	571
	未済	3.2%	9.3%	29.3%	58.2%	1,363
(9) 兵庫県事業引継ぎ支援センター	済み	0.5%	2.5%	23.1%	73.9%	571
	未済	0.5%	2.5%	20.3%	76.7%	1,364
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証「リレー」	済み	0.2%	2.5%	18.2%	79.2%	571
	未済	0.3%	1.7%	14.1%	83.9%	1,350

要で、月次で財務情報を金融機関に提出していれば高い評価をされるはずですが、情報をしっかりと開示し、そこにうそがないことが重要なのです。

そのために大企業は公認会計士監査という仕組みがあるわけですが、中小企業においてそれを果たしうるのがTKC会員の皆さんが積極的に取り組まれている税理士法第33条の2による書面添付です。書面添付で「経営者保証」を外す金融機関がいくつも出てきました。が、ますますそうした方向に進んでいくと思います。

企業経営をしている以上倒産することはあります。大切なのは、書面添付をしている企業は倒産したかもしれないが粉飾はなかった、モラルハザードはなかったという事実です。MISも書面添付と同じで、財務情報がタイムリーに金融機関へ提供されているわけですから、モラルハザードを防ぐ側面があり、真面目にやろうという経営者の動機付けにもなります。

坂本 おっしゃるように、MIS

で月次試算表を提供していれば、たとえば赤字であっても金融機関はそのことが継続的に分かります。それが年に一回、決算書だけであればごまかして黒字に見せたいという誘惑にかられる経営者もいるかもしれませんから、MISで経営者規律をカバーできています。ガイドラインをより活用するためにもMISで決算書、月次試算表を金融機関へ提供し、また企業の黒字決算支援、磨き上げにもしっかりと取り組んでいきたいと思っています。

家森 国は「経営者保証」の解除に向けた専門家による中小企業の磨き上げ支援を行っており、この点についてもTKC会員をはじめ税理士の方々のさらなる貢献を期待しています。

ポストコロナでの中小企業の経営改善を認定支援機関としてサポートしてほしい

—— 緊急資金繰り支援が一段落した後、金融機関が貸出先に寄り添って経営改善支援等に取り組むことが重要です。坂本会長は2月から永田町、霞が関でさまざまな政策提言をし、その成果の一つとして令和2年度の第2次補正予算で認定支援機関による経営改善計画策定支援事

業として80億円の予算措置がとられました。

坂本 『TKC会計人の行動基準書』はTKC会計人に巡回監査の実践を義務づけています。巡回監査の定義によれば、

月次と決算時の巡回監査に加えて、「経営方針の健全性の吟味に努めること」も求めています。税理士には、関与先企業の親身の相談相手として、全力で経営助言を行う（経営方針の健全性の吟味に努める）使命があります。それがまさに認定経営革新等支援機関としての支援業務なのです。

TKC全国会では、当初から認定支援機関として経営改善支援に積極的に取り組み、405（経営改善計画策定支援）事業は6320件、プレ405（早期経営改善計画策定支援）事業は7740件実施しています（令和2年7月6日時点）。

平成24年8月に「中小企業経営力強化支援法（現、中小企業等経営強化法）」が施行され、経営革新等支援機関制度が創設されました。これは税理士と地域金融機関が連携し会計をもとにして企業を支援していくものです。中小企業の財務経営力を強化するために必要であれば中小企業の会計ルールである「中小会計要領」等を活用して、信頼性ある決算書の作成を支援し、もって企業の円滑な融資

が行われるようにしようという仕組みです。金融庁と中小企業庁、経済産業省から、ほとんどの省庁に向けてその告示が発せられました。

行政は、法律の枠内で活動を行うという大原則があります。国が認定支援機関制度を創設したのは税理士への期待でもあり、TKC会員は率先してそれに応えていたのだと思います。例えば兵庫県太子町議会議員の吉田正之会議員（TKC近畿兵庫会）は、認定支援機関制度を中小企業支援に活用する条例を実現したと聞いています。

我々は認定支援機関として地域金融機関との連携を強化し、これまで以上に小・零細企業を支えることに全力を尽くしてまいりたいと思っています。

家森 認定支援機関制度は従来の税務を中心とする伝統的な税理士の仕事とはかなり違うでしょうが、この制度をぜひ生かし、信頼性ある決算書をベースに企業をサポートしてほしいと思います。

——最後にありますが、TKC会員全国約1万1000名に加え、巡回監査士や巡回監査士補をはじめとする職員の皆さんを含めると総勢約7万名が日々業務に取り組まれています。このTKC会員事務所に対して今後の期待など、メッセ

ージをいただければと思います。

家森 坂本会長が本日お話しされたTKC全国会の巡回監査というビジネスモデルは企業の伴走者という面から、ますます重要になっていると感じます。

その点で中小企業の方々と日常的に接点を持たれているスタッフの皆さんの役割も大きく、それはTKC会員事務所の強みになっていくのではないのでしょうか。

巡回監査をベースにして、企業の現状を簿記・会計等によって正確に把握する。さらに各種の中小企業支援策を有効に活用できるような支援していくことも企業の成長発展に必要です。全国の中小企業から最も信頼されている専門家は税理士の方々であり、スタッフの方々です。地域企業の発展のために、今後も企業に寄り添った支援をぜひお願いします。

（構成／TKC出版 内菌寛仁・清水公一朗）

家森信善◎やもり・のぶよし

1963年滋賀県生まれ。86年滋賀大学経済学部卒業、88年神戸大学大学院経済学研究所博士前期課程修了。2004年名古屋大学大学院経済学研究所教授、14年神戸大学経済経営研究所教授、16年同副所長。そのほか、11年金融庁・金融審議会委員、15年中小企業庁・中小企業政策審議会臨時委員、金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」有識者メンバー、16年金融庁参与等を歴任。

「ドキュメント」会計で会社を強くする

TKC会員事務所による 緊急資金繰り支援事例

コロナ禍により中小企業経営が厳しさを増す中で、TKC会員事務所によるTKCモニタリング情報サービス等を通じた金融機関との実質的な連携の重要性が高まっています。

TKC全国会では、現在、最優先で取り組んでいる中小企業の緊急資金繰り支援について、各地域会の中小企業支援委員長から提供されている事例を取りまとめ、株式会社TKCの協力を得て、Webサイト (<https://Note.tkc.jp/>) に「ドキュメント」会計で会社を強くする」として掲載して内外に情報発信しています。

この中からいくつかの事例を今月号から数回にわたって紹介します。

これらの事例の一部は、『日本経済新聞』や『読売新聞』、『ニッキン』への全面広告にも随時掲載されます(15頁)。

事例① 月次決算・経営助言編

あの時の決算書の開示が……

**わずか2週間たらずで
500万円の融資を獲得**

- 業種…飲食業(愛媛県)
- 規模…年商2千万
- 従業員4名(うちパート2名)
- 高田勝人税理士事務所

愛媛県で飲食店を営業するA社長は、コロナ危機のさなか、会計事務所の支援のもと、政府系金融機関から500万円の融資を受ける。わずか2週間足らずで融資が実行されたのには、ある理由があった――。

今年3月上旬、愛媛県で飲食店を営む私の店は、新型コロナウイルスの影響でその月の団体予約がほぼ全てキャンセルになりま

した。その後も、客足は減少の一途。これを心配した顧問税理士の高田勝人先生から「政府系金融機関の融資を早めに申し込む方がよい」と助言されました。

申込書類は会計事務所がほぼ作成してくれましたので、あとは印鑑を押して郵送するだけでした。数日後、政府系金融機関の担当者より融資申し込みの確認の電話が一本あり、約2週間後、会社の銀行口座に500万円が振り込まれました。

税理士と顧問契約を結んでいなかった頃、300万円を借りるために何度も銀行に足を運び、たくさんの書類を書かさされた挙げ句、結局200万円に減額されたという苦い経験がありました。今回は拍子抜けするほど簡単に融資がおりたので、顧問税理士がつくとこんなにも違うものかと驚きました。

短期間で融資が実行されたワケ

しかしその後、同業者と話をしていると、顧問税理士がいても簡単・迅速に融資がおりるケースばかりではない様子。

そういえば政府系金融機関の担当者から内諾の電話をもらったとき、「決算書はあらかじめ会計事務所からデータでも

らっているし、融資判断に必要な資料も開示してもらっているのでスムーズに融資が決まった」と説明を受けたことを思い出しました。

確かに2年ほど前、決算が終わったタイミングで税務署への電子申告と同時に決算書を金融機関に自動で提供するTKCモニタリング情報サービス（以下、MIS）を会計事務所に勧められて、利用していました。あまり深く考えずに、無料だったのと高田先生からの勧めだったので承諾しましたが、「事前に決算書をもらっている」とはこのことだったのかと理解できました。

融資金額の裏付け

あらためて融資申込書の控えを見ると、その中に「資金繰り予測表」というタイトルで、今回融資を受けた500万円が今後1年間は資金がなくなることが示された資金繰り計画表がありました。これを見て、500万円という金額にきちんとした裏付けがあることをあらためて知りました。

日ごろから正しい会計帳簿の作成と月次決算を指導してもらい、融資の申し込

みまで支援してくれる今の会計事務所と顧問契約をしていて本当に良かったと思っています。

●会計事務所（高田勝人会員）の

コメント

当時、政府系金融機関の対応は3カ月分の運転資金を融資するというのがほとんどでしたが、今後申し込みが殺到することも見据えて、あらかじめ1年間の資金繰り計画表を作成し、500万円という申し込み金額をはじめ出し申請しました。

当関与先企業はMISを利用しており、すでに2年分の決算書を開示済み。そのため今回あらためて提出する必要はなく、政府系金融機関の担当者に「すでに送っているのを見てほしい」と、電話を一本入れておきました。融資実行までに1カ月ほどはかかると思っていました。2週間足らずで着金したのでこれまでの情報開示の姿勢が評価されたのだと感じました。

今後は、いわゆる「コロナ融資」への切り替えもできるようになったので、その提案を予定しています。

事例② 経営改善・企業再生編

得意先の中国工場が操業停止に……
**顧問税理士のサポートにより
新規融資の獲得に成功**

■製造業（長野県）
■規模・年商1億3千万 ■従業員30名
■税理士法人mkパートナーズ

長野県で製造業を営むA社長は、かねてより国の経営改善計画策定支援の制度を利用しながら、経営改善に取り組んできた。順調に経営改善が進む中、新型コロナウイルスの感染拡大により、資金繰りのピンチに立たされる。そんなときにA社長に寄り添ってさまざまなサポートをしたのが、税理士法人mkパートナーズだった――。

長野県で製造業を営む当社は、平成29年から、認定経営革新等支援機関でもある税理士法人mkパートナーズの協力ののもと、国の経営改善計画策定支援事業

(405事業)の承認を得て経営改善に取り組んできました。そのため、当初策定した早期経営改善計画に対する進捗状況を、「モニタリング報告会」の場で金融機関に定期的に報告する義務がありました。

その際に役立ったのが、MISでした。毎月、会計事務所による巡回監査が実施された後に月次試算表を、そして年度末の決算申告時には決算書を、取引のあるすべての金融機関および信用保証協会に送付していました。金融機関では、それらの内容から直近2期については計画を上回る実績をあげているなど、経営改善が着実に実行されていることを確認できしており、そのことに一定の評価を与えてくれていました。

新型コロナウイルスの影響で受注激減

しかし今年2月下旬、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、得意先である大手自動車メーカーの中国工場の一時操業停止が明らかになりました。

これにより当社は、大幅な受注減少が見込まれました。しかし、コロナ禍がいつ収束するかは見当もつきません。この

まま受注減少が続けば、当社の資金繰り破綻は確実であり、手元資金の確保が最優先課題でした。

そこで、税理士法人mkパートナーズに相談。金融機関数行と信用保証協会が参加する、経営改善計画にもとづくモニタリング報告会の場で、「このままコロナ禍が続くと、現在モニタリング中の経営改善計画が白紙に戻る可能性がある」という、衝撃的な事実を包み隠さず報告しました。

政府系金融機関から融資獲得に成功

「もしかしたらこれで金融機関にそっぽを向かれるかもしれない」と不安でしたが、それは杞憂に終わりました。どの金融機関の担当者も「よく報告してくれました」と明るく私の言葉を受け入れてくれました。

その後、各金融機関と個別に協議した結果、政府系金融機関に融資を申し込むことになりました。その結果、真水(ニューマネー)で1500万円の無利息融資を4月中に実行してもらうことができ、今後の事業継続の見通しがつきました。当面の運転資金が入金された通帳

残高を見て、「先生、何とかなりそうです。これで次の手が考えられますよ」と、顧問税理士の先生に真っ先に電話で報告しました。

●会計事務所(松崎堅太郎会員)のコメント

当関与先企業の社長が前向きに事業継続を考えてくれるようになったのは、政府系金融機関からの融資を受けてからでした。それまでは、今の手元資金で受注減少にどこまで耐えられるか、夜も眠れぬ日々だったと思います。コロナ禍を機に、自分たちの会社のためには本当に親身になって動いてくれる金融機関はどこかということも、社長はよく理解されたことと思います。

また、思いのほか受注残高が減らなかつたこともあり、最近では、かねてから温めていた別会社による他県での事業展開を考えることができるようになるまで、社長の考えが前向きに変わってきています。

1万名超の税理士集団
TKC全国会

会計で会社を強くする
TKC全国会

営業日課や休業要請を乗り越えて立ち上ろうとする中小企業。TKC全国会に所属する一万一千四百名の税理士は、皆様のことを毎月訪問して、巡回監査を実施し、月次決算のお手伝いや経営アドバイスをを行っています。特にこの度のコロナ禍では、融資のご相談や経営再建に親身になって取り組んでまいりました。そんな私たちの活動に対して、日本全国からたくさんのおいしい声が届いてきています。私たちTKC全国会もまた、中小企業の皆様と一緒に仕事ができるしあわせを噛み締めながら、地域と社会に貢献してまいります。

かつてない危機。だからこそ、中小企業の皆様のために。

「得意先の中国工場が操業停止に…」

顧問税理士が寄り添ってくれたおかげで新規融資の獲得に成功

製造業(長野県) ● 年商/1億3千万円 ● 従業員/30名

会計事務所コメント

コロナ禍で事業継続を断念しようとも考えた社長でしたが、4月に金融機関から1,500万円の無利息融資を受けたのを機に、やる気を取り戻しました。融資審査がすんなりと通ったのは、社長が以前から「TKCモニタリング情報サービス」を活用して、月次試算表や決算書のデータを、取引のあるすべての金融機関(信用保証協会を含む)に送付していたからでもあります。金融機関は、それらの内容から経営改善が着実に前に進んでいることを把握できていたのです。

顧問税理士:税理士法人mkパートナーズ(長野県)

得意先の中国工場が操業停止に…」

顧問税理士が寄り添ってくれたおかげで新規融資の獲得に成功

デザイン業 ● 年商/2千3百万円

住宅需要が激減する中で…

税理士による適切なアドバイスを受けて積極的に資金調達を進める

不動産業 ● 年商/3千万円

営業力を強化した直後にコロナ危機が襲う…

財務データの公開でスムーズに融資審査が進行

不動産業・物販業 ● 年商/3千万円

金融機関が紹介してくれた税理士の指導を受けると…

業績管理体制の構築をメインに行うが実現してくれた

運送業・製造業 ● 年商/4億円

スポーツジムを自主休業。その後…

経営情報の開示に積極的な姿勢が評価されプロローブ融資を獲得

スポーツジム ● 年商/1億円

15年かけて会社を再建。その矢先に…

顧問税理士の協力のもと事業計画を策定、資金ショートの際には事務補助・介護事業者福祉サービス等

● 年商/1億2千7百万円

講演会が徐々に中止に…

月次決算をしているからこそ持続化給付金をスピーディーに獲得できた

講演業 ● 年商/1千万円

金融連携による融資で正常先になった矢先に…

月次決算を実施する中で強い会社へと変貌を遂げる

ネジ製造販売・卸業 ● 年商/2億2千万円

売上高が7割減。このままでは…

会計事務所の経営助言でコロナ禍中の悩みがすべて解消

イベント業 ● 年商/3千万円

いよいよ岡山県でも感染拡大が…

売上減少を月次決算で正確に把握。複数行へ融資を申請

建築用木製組立材料製造業 ● 年商/2億8千万円

資金調達完了。何か他に手が…

月次決算と業績開示が会社の信頼性を高める

建設業・宅地建物業 ● 年商/3千万円

あの時の決算書の開示が…

わずか2週間たらずで500万円の融資を獲得できた理由とは

飲食業(愛媛県) ● 年商/2千万円 ● 従業員/4名(うちパート2名)

「あの時の決算書の開示が…」

わずか2週間たらずで500万円の融資を獲得できた理由とは
飲食業(愛媛県) ● 年商/2千万円 ● 従業員/4名(うちパート2名)

会計事務所コメント

3月の時点でコロナ融資の情報は出ていましたが、現場では具体的な手続きが伝わってなかったため既存の制度による融資の申込みを助言しました。当時、政府系金融機関の対応は3月分のみ運転資金を融資するというのがほとんどでしたが、今後申込みが殺到することも見据えて、あらかじめ1年間の資金繰り計画表を作成し、500万円という申込み金額を算出して申請しました。この会社は「TKCモニタリング情報サービス」を利用しており、すでに2年分の決算書を開示済み、そのため今回改めて提出する必要はなく、政府系金融機関の担当者へ「すでに送っているのを見てほしい」と、電話を一本入れておきました。融資実行までに1カ月あまりはかかるとは思っていたが、2週間たらずで着金したのでこれまでの情報開示の姿勢が評価されたのだと感じました。今後は、いわゆる「コロナ融資」への切り替えもできるようになったので、その提案も予定しています。

顧問税理士:高田勝人税理士事務所(愛媛県)

【ドキュメント】「会計で会社を強くする」事例を、Webサイトで随時公開予定。

<https://note.tkc.jp/>



TKC会員税理士から
ワンポイントアドバイス

税理士は「**税務申告**」だけでなく、**経営全般のパートナー**。お気軽にご相談ください。

景気の良い時も悪い時も、会社の業況をつぶさに見てきた税理士は、かけがえのない相談相手。経営者にとっては腹を割って話し、アドバイスを求められる数少ない存在です。だからこそ、税理士に求められるのは高い倫理観と使命感です。TKC全国会に所属する税理士は、「**税務**」「**会計**」「**保証**」「**経営助言**」という税理士の4大業務に真摯に取り組んでいます。コロナ禍で苦しむ中小企業のために、「**親身の相談相手**」として緊急融資や給付金の申込み手続きを全力で支援しています。

TKC全国会 〒162-8585 東京都新宿区揚場町2番1号 軽子坂MNビル4階 **フリーダイヤル** 0120-860-316 **Web** <https://www.tkc.jp/>

詳しくは **TKC モニタリング** **検索**



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。

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は開始しました。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「新型コロナウイ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）取得。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渡りが問題となり「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。

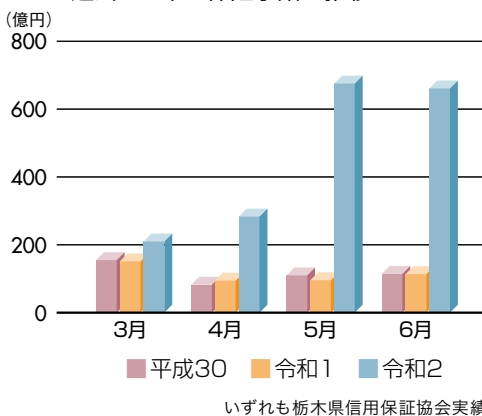
安西 安定化特別保証が実施された1998年の10月は3340億円、その年の12月には4479億円にまで膨れ上がります。近年は徐々に減少し続け、今年の3月が3121億円。そして現在は4138億円にもどっています。今後は、さらにこれが増えていくことが予想されます。

——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



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様の声です。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した。1社あたりの平均は約1700万円。据え置き期間は5年以内となつていますが、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そうです。

図表3

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。

——とここで、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よ。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もしかしたら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のです。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DES（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つつ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-P20参照）はもつと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から。また、巡回監査、月次決算、書面添付[※]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

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、同社が日本でほぼ第一号だという。

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



八幡寛史税理士



目黒恵人氏（常陽銀行知手支店）



矢島哲雄常務



佐藤正社長

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的に見ることになります。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以外の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。

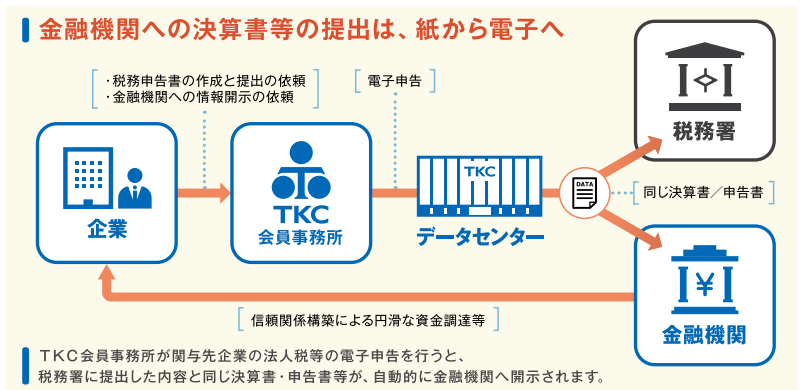
メインバンクの一つである常陽銀行知手支店の目黒恵人氏は「月に1〜2回はうかがい、社長さまはじめ経営陣の方々とさまざまなお話をさせていただいています。どちらかと言えばファイナンス以外の定性面のお話が多いかもしれません」という。

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を行う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

佐藤社長は言う。

「無借金の当社でも、コロナ禍が深刻化するなど外部要因によるリスクが全く無い訳ではありません。工場停止という万一の状況も考えておく必要があると思っています、そういうときでも、運転資金をまかなえるような体制づくりが求められます」

ポイントはスピード

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入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。さっそく、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、経営者の方が見えにくかったり、さまざまな事情からなかなかいただけないこと

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」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「財務の健全性はもちろん、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」



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い4713-75





『TKCモニタリング情報サービス通信』vol.30

発行日 令和2年8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

担当 : 高橋・東城・林