



## 「三者共通価値の創造」に向けた職業会計人の役割

### 「情報の非対称性」解消がもたらす会計事務所と金融機関の連携促進

増山会計グループ代表／TKC全国会中小企業支援委員会委員長 増山英和  
 一般社団法人日本金融人材育成協会会長／株式会社マネジメントパートナーズ経営顧問 森 俊彦  
 株式会社マネジメントパートナーズ代表取締役 酒井篤司

弊誌2021年4月号の巻頭特別企画記事では、「三者共通価値の創造」をテーマに、会計事務所とその顧問先企業、金融機関の三者が連携を強化することで、地域のみならず日本経済の明るい未来を創造する可能性について模索した。そこで明らかになったのは、金融検査マニュアルが廃止され、金融行政方針が事業性評価重視へと変わり、コロナ禍が社会全体のデジタル化に拍車をかけるなか、会計事務所と金融機関の間の「情報の非対称性」を解消することが「三者共通価値の創造」につながるという考え方である。今回は、会計事務所からのアプローチとして、実際に「情報の非対称性」を解消するための取り組みや、情報の信頼性を高めるための方法、それらのベースとなるシステムなどについて、株式会社マネジメントパートナーズ代表取締役の酒井篤司氏（写真中央）、同社の経営顧問で一般社団法人日本金融人材育成協会会長の森俊彦氏（同左）、増山会計グループ代表でTKC全国会中小企業支援委員会委員長の増山英和氏（同右）に語っていただいた。（写真撮影 市川法子）

### 日本の経済成長につながる 「三者共通価値」

—— 本記事は、「地域の中小企業支援に携わる会計事務所と金融機関の連携強化」をテーマとするシリー

ズの第2回です。前回（2021年4月号）は「三者共通価値の創造」の未来」と題し、一般社団法人

日本金融人材育成協会の会長で、株式会社マネジメントパートナーズ（以下、MPS）の経営顧問でもある森俊彦氏に、金融業界からの土

業に対する期待や要望を語っていたことができました。

2回目の本日は、「三者共通価値の創造」に向けた職業会計人の役割にフォーカスし、前回に引き続き森会長と、増山会計グループの代

員会の委員長を務める増山英和先生、そしてMPS代表取締役の酒井篤司社長にお話を伺います。

前回もご紹介したように、森会長は日本銀行OBで、現在は日本金融人材育成協会のほかにもさまざまな政府機関や団体のメンバーを兼務さ

三者共通価値の概念



れています。

昨年上梓されたご著書『地域金融の未来——金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創』では、中小企業経営者と金融機関、認定支援機関（税理士、公認会計士等）が相互に信頼関係を築き、三者に共通する価値を創造することで地域経済、ひいては日本経済の持続的成長につながる」と説かれています。

これは、MPSが経営理念に掲げている「三者共通価値の創造」と共通する考え方であり、酒井社長との意見交換を通じて意気投合し、MPSの経営顧問に就任されたと伺っています。

今回のインタビューでは、職業会計人の代表として増山先生をお迎えし、「三者共通価値」の一角を担う会計事務所が果たすべき役割や、具体的な取り組みなどについてもお聞きしたいと思います。

まずは酒井社長から、MPSの概要と経営理念の「三者共通価値」について、あらためてご説明いただけますか。

**酒井** MPSは、いわゆる再生系の

「創造」について講演しました。——ここで、「情報の非対称性」という言葉について、あらためて簡単に説明していただけますか。

不良債権処理に突入した平成11年から約20年間、日銀はゼロ金利政策で大量の資金を供給してきました。しかし金融機関は、融資先企業の事業を必ずしも理解しないまま融資を続

コンサルティング会社です。11年前

の平成22年に、仲間の中小企業診断士や税理士とともに立ち上げました。再生系コンサルというと、一般的には公認会計士や弁護士が中心となり、金融機関と厳しい交渉をしながらバランスシートを整理するようなイメージが強いですが、私どもMPSは中小企業診断士が中心となり、「泥臭く粘り強く諦めない」をモットーに、顧客企業の営業キャッシュフローを改善し、自立再生を目指す取り組みをしています。

当社が顧客企業の顧問税理士さんや金融機関と組むことで、お客様の本当の再生が可能になることに気づいたのは、6年ほど前です。私どもは全国各地の地域金融機関や再生支援協議会からの委嘱を受けて再生支援に入ることが多いのですが、再生計画策定だけではどうしても真の再生には繋がらず、実はモニタリング（伴走支援）がとても大事なことだといえます。全国の中小企業にしっかりと伴走支援を提供するために、地域の会計事務所、金融機関と連携して

行う支援体制を「三者共通価値実現

による地域連携スキーム」と名付け、地域金融機関を巻き込みながら、モニタリングを地域の会計事務所にお任せするというビジネスモデルが地域中小企業の活性化には必須との信念で取り組み続けております。

——次に、森会長にもあらためて自己紹介をお願いします。

**森** 冒頭で触れていたとおり、私は全国の中小企業の稼働力（企業価値の向上）を支援する日本金融人材育成協会の会長を務めています。

ほかにも、お金の「借り手」と「貸し手」、さらにその両者に関わるさまざまな職務に携わっています。

例えば、「借り手」である全国の中小企業を支援する中小企業基盤整備機構から、「中小企業応援士」の委嘱を受けています。また、「貸し手」である複数の金融機関では、取締役の立場にあります。「借り手」と「貸し手」の両者に関わる立場としては、中小企業診断士や商工会議所経営指導員などの支援機関に対し、中小企業大学の教育者として関わっています。

このように、全体を俯瞰する立ち

位置から、金融機関、企業経営者、税理士など認定支援機関の「三者共通価値の創造」の実現による「日本浮上」を目指しています。

そして前回の記事でも申し上げたとおり、今年1月からは「三者共通価値の創造」という理念を共有するMPSの経営顧問に就任し、「借り手」「貸し手」「支援機関」の三者に関わりながら、中小企業支援に日々取り組んでいます。

**金融機関と会計事務所間の「情報の非対称性」**

——今回、増山先生をご紹介くださったのは森会長だそうですね。

**森** はい。今申し上げた活動のなかで、中小企業基盤整備機構の前理事長である高田氏のご紹介により、TKC全国会中小企業支援委員会で講演する機会をいただきました。増山先生とは、それ以来のお付き合いになります。

このときは、「情報の非対称性」などの話を絡め、「三者共通価値」を立てないからです。

—— それでは、増山先生に伺います。増山先生が委員長を務めるTKC全国会中小企業支援委員会の森会長の講演を聴いて、どのような印象を受けましたか。

**増山** 実は、森会長に講演していただく前にビデオでセミナーを拝聴し、予習していました。会計事務所への諫言を含めて、具体的かつ率直にお話しされている姿を見て、素晴らしい方だと思いました。

会計業界の中だけで活動しているわれわれは、「税理士も公認会計士も、皆が努力しているのに、なぜか金融機関との連携がうまく図れない」ともどかしく思っていました。金融情勢や、金融機関が会計事務所をどう見ているのかもよく分かっています。

しかし、森会長のお話を聞いて、目から鱗が落ちました。われわれの活動を金融機関に伝えきれていなかったこと、まさしく「情報の非対称性」に気づかされたのです。

そこから、TKC全国会中小企業支援委員会では対外的活動重視に舵

—— 中小企業を金融面から支援していくうえで、「情報の非対称性」を乗り越えることは極めて重要なのですね。

**森** そのとおりです。なぜなら、決算書がしっかりしていないと、金融行政が普及浸透させようとしている「事業性評価」のスタートラインに



森 俊彦 (もり・としひこ)

一般社団法人日本金融人材育成協会会長。株式会社マネジメントパートナーズ (MPS) 経営顧問。昭和54年、東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行、パーゼル銀行監督委員会 (日本代表)、金沢支店長、金融機構局審議役、金融高度化センター長などを経て、現在、商工中金アドバイザー、きらやか銀行独立社外取締役、西尾信用金庫非常勤理事、中小企業基盤整備機構中小企業応援士に就任。金融庁、内閣府、経済産業省、環境省の政府委員として多岐にわたる中小企業政策を提言。令和3年、MPS顧問に就任。著書に『地域金融の未来』(中央経済社)がある。



増山英和 (ますやま・ひでかず)

増山会計グループ代表。TKC 全国会中小企業支援委員会委員長。税理士。行政書士。CFP。昭和37年生まれ。茨城県出身。中央大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。認定経営革新等支援機関としての徹底した財務・経営指導、ファイナンシャルプランナーとしての事業承継・相続対策には定評がある。『4つのステップで社長の悩み解消！資金繰りなるほどQ&A』(中央経済社刊)など著書多数。

を切りました。「餅は餅屋」といわれるように、業界のなかだけに閉じたこもるのではなく、さまざまな方々と連携を図ることが重要という認識のもと、社会の期待に応えるため、金融機関との連携強化を図る方針を定めたのです。

### 「情報の非対称性」を解消するための

—— 現在、TKC全国会中小企業支援委員会ではどのような活動をさ

れているかお聞かせください。  
増山 当委員会の活動は、大きく2つに分かれます。

ひとつは、経営支援スキル向上を目的としたTKC会員向けの研修や、書籍やテキストなどのコンテンツの制作です。会計事務所が関与先企業に公的支援策や経営力向上のノウハウをお伝えするための冊子も提供しています。研修では、「会計事務所は基本的に認定支援機関であり、国から期待されている機関として、その期待に応えよう」という趣旨のも

と、経営支援のためのスキルをお伝えしています。

もうひとつは、先ほど申し上げた外部にわれわれの取り組みを知っていただく活動です。特に、金融機関との連携を図るべく、外部に向けてシグナルを発信しています。具体的には、交流会の開催や、共に中小企業を支援しようという賞書の締結になります。

現場サイドの事務所所長と銀行支店長クラスの対談ではなく、TKC地域会会長や支部長と銀行頭取とい

ったトップ同士の対談を通じて、われわれの活動をダイレクトにお伝えし、互いが協力して中小企業のために何ができるかといったことを話し合っています。

さらに、TKC会員は「TKCモニタリング情報サービス」(以下、「MIS」)の利用を関与先企業に勧めますが、金融機関の方々は取引先の決算書が「MIS」で送付されることを歓迎しています。「MIS」では、電子申告の送信と同時に決算書や申告書が金融機関にも送

られるためです。月次巡回監査に基づく月次試算表も送ることができ、ので、お客様の期中管理をしたい金融機関から高く評価されています。当委員会では、これらの活動をを通じて「情報の非対称性」という課題の解決に取り組んでいます。

### 金融機関が信頼する会計事務所とは

—— 酒井社長に伺います。企業再生コンサルタントとして、会計事務

所と金融機関の現状をどのように見ていますか。

酒井 事業再生の仕事を通じて、多くの会計事務所とお付き合いするなかで思うのは、顧問先の経営支援にしっかり取り組まれている先生と、そうではない先生との差が大きいことです。そして、明らかに問題だと思うのは後者の先生です。「常日頃、顧問先にもう少ししっかり伴走していれば、われわれが入る必要はなかったのに」と思うこともしばしばです。やや不穏当な表現ですが、私ど

もから見ると、そのような会計事務所は戦犯のひとりと感じることも多いです。

伴走力が弱い先生の作る決算書は実態性に乏しく、金融機関も全く信用しませんから、こちらで改めてデューデリジェンスを実施し、決算書を確認するよう依頼されます。特に、金融機関の本部の懐疑心が強いため、なかなか両者の関係がうまくいかないのではないのでしょうか。

増山 われわれ税理士、公認会計士はビジネスドクターだと自認してい

ます。そのビジネスドクターが、コロナ禍で疲弊しているお客様を今こそしっかり支えなければなりません。しかし、残念ながら問題(病気の原因)を見つけれない迷医もいます。毎月の数字を見て改善計画を立て、PDCAサイクルを回していけば、予防、改善を図れるのに、それを怠っているのです。なかには、税務署に数字を提出することが税理士の仕事であるとお考えの先生もいます。手当てを受けないまま放置されたお客様は、いよいよ資金が枯渇す



酒井篤司(さかい・あつし)

株式会社マネジментパートナーズ代表取締役。中小企業診断士。昭和33年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。大学卒業後、三菱商事に入社。同社にて事業開発、組織マネジメントに従事し、子会社社長、海外関連会社役員を歴任。平成22年、経営コンサルタントとして独立し、株式会社マネジментパートナーズを設立。

株式会社マネジментパートナーズ

東京都港区港南2-16-1 品川イーストワンタワー7F  
<https://managementpartners.co.jp>

るといふときになって慌てふためき、粉飾という悪循環に至るわけです。

税理士の使命は何かというベースがしっかりしていないと、間違った方向に行ってしまう。だからこそ、最新技術を駆使しつつ、ビジネスドクターとしての倫理とスキルを高めていく必要があります。TKCでは、そのために役立つシステムを次々と開発しており、それらを駆使して企業の治療に全力を尽くしています。

決算書の信頼性を左右する「書面添付」

—— 森会長は、今のお話にあった金融機関と会計事務所、そして事業者との関係について、どのようにお考えですか。

森 まず、増山先生が仰った「社会の期待にこたえる」という面からの考察を申し上げます。

「質の高い書面添付は標準業務であるべきで、それをしない税理士は税理士たる資格がない」とさえ私は思います。

「質の高い書面添付があるかないかは、決算書の信頼性の判断に直結します。「情報の非対称性」を乗り越えるためのシグナリングが質の高い書面添付ですから、金融機関の皆様にはぜひ、質の高い書面添付の有無をチェックしていただきたいと思えます。

「多くの金融機関が融資審査に費やす時間の半分は粉飾決算探し」であるといわれています。その原因は、「情報の非対称性」を乗り越える十分な術を持っていないからです。質の高い書面添付を活用して「情報の非対称性」という課題を解決することは、融資実務の合理化にも貢献するのです。

「質の高い書面添付は、職業会計人による「事業性評価」そのものといえるでしょう。このような書面添付の活用は、融資事務の真の効率化とコスト削減に直結し、企業の営業キ

ャッシュアップ改善に向けた「伴走支援型融資」のための環境整備に資するからです。

書面添付を、金融機関にとって真に役立つものにするには、現場の实地調査を含めた月次巡回監査が前提となります。したがって、それがきちんと行われているかは金融機関の重要関心事といえますが、まさにこれを実践しているのがTKCさんです。

もうひとつ、「社会の期待に応える」という意味で重要なのがMAS、すなわち経営助言です。特に、社会が激変するような局面ほど、経営者の最も身近な存在である税理士に経営助言が求められます。

しかし、多くの税理士は会計税務業務で満足し、MASの領域にまで踏み込んでいません。これはひどくもったいない話です。

金融機関を巻き込んだ「真のMAS」が必要

—— 前回のインタビューでも、森会長は「真のMAS」の重要性を訴

小企業ですから、まさに中小企業のビジネスドクターである顧問税理士に社会的期待が掛けられているといえます。しかも、税理士には「独立した公正な立場」（税理士法第1条）であることが求められています。

一方、金融機関に掛けられる社会的期待とは、銀行法第1条にある「国民経済の健全な発展に資することです。地域金融機関としては、国民を地域に置き換えると、「地域経済の健全な発展に資する」ことで、地域経済を担っている中小

えていらっしやいましたね。

酒井 「三者共通価値の創造」を実現するために、職業会計人へのような役割が求められるかという文脈のなかでお話しさせていただきました。確かに、経営助言において金融情報は極めて重要ですから、「真のMAS」を実践するには、平時からの金融機関との付き合い方、信頼関係の構築が大事であるというのは全く同感です。

しかし、MASに取り組んでいる会計事務所の数自体は増えていますが、金融機関もしっかり巻き込んでいる事務所はまだ少ないと感じます。森 酒井社長が仰るとおり、MASを謳っている会計事務所は増えていますが、その多くは経営計画の数字を作るだけで、「真のMAS」とはいえません。私の考える「真のMAS」とは、金融機関の考え、すなわち金融機関が金融庁などからのよ

うな指導を受けているのかを理解したうえで、金融機関と連携して行うMASです。

企業の存続発展を支援する使命があるということ。つまり、金融機関が社会的期待に応えるには、中小企業の税務申告書や決算書などによる税理士からの正しいシグナリングが必要なのです。

その証となるのが税理士法第33条の2に規定されている書面添付です。「決算書の信頼性を確保」するには、職業会計人が月次巡回監査によって、現場の实地調査をベースに決算書類の基となる記帳や仕訳の品質までチェックし、「書面添付を実

会計事務所と金融機関の連携を加速させる「MIS」

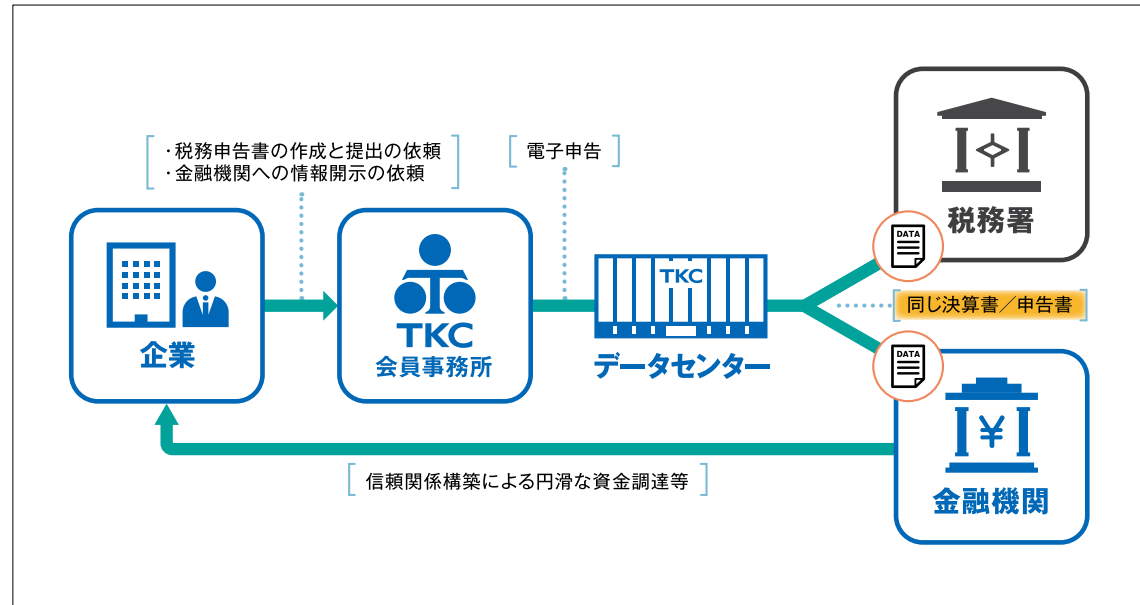
—— 増山先生に伺います。先ほどお話のあった「MIS」を含めた、TKCのDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略についてお聞かせいただけますか。

増山 「MIS」の開発とリリースによって、TKC会員事務所と金融機関の連携の進み具合は、劇的に変化しています。

「MIS」を利用するには、TKC地域会と覚書を締結することが条件となっています。以前はこちらからアプローチしても、なかなか進まなかったのですが、現在は金融機関が次々と、「MISを使わせてほしい」「決算書はMISで提供してほしい」と言ってくるようになりました。

紙で資料を頂くのはコストがかかりますし、メインバンク、サブバンクと序列があれば、出す順番は大体決まっています。一方、「MIS」では電子申告をした瞬間、登録した

「TKCモニタリング情報サービス (MIS)」



「TKCモニタリング情報サービス」は、TKC 全国会会員（税理士・公認会計士）が毎月の巡回監査と月次決算を実施したうえで作成した月次試算表、年度決算書などの財務情報を、関与先企業の経営者からの依頼に基づいて、金融機関に開示する無償のクラウドサービス。関与先企業の事務負担が軽減されるうえ、信頼性の高い決算書等のタイムリーな提供により、金融機関からの関与先企業に対する信頼性が向上し、関係強化につながる。

全ての金融機関に送られるので、機会平等です。

すると、そこからどう融資先にアプローチするかという話になるので、金融機関側の戦略的にはメインバンクよりサブバンクのほうがチャンスかもしれません。いずれにしても競争ですから、お客様にとってよい提案がどんどん増えていきます。

現在では、「MIS」から送られてきた会計情報を金融機関がどのように活用し、提案していくかという段階に移行しています。今後、金融機関がどのような融資や本業支援をしてくれるようになるのか、われわれも期待しています。

「MIS」は、TKCの会員のみが利用できるサービスでしょうか。

増山 はい。TKCシステム上の仕組みですから、TKC会員しか利用できません。取引先に「MIS」を利用してもらえよう、金融機関側からお客様を紹介してくれるようになってきました。TKC会員の顧問先企業で「MIS」を利用していないところがあると、金融機関の支店

長から会計事務所に電話がかかってくることもあります。

このように、今や「MIS」はTKC会員の武器のひとつとなりました。「MIS」によって、会員事務所は金融機関と緊密な連携が取れるようになり、先ほど申し上げたように「情報の非対称性」がどんどん解消されています。

決算書や申告書のほかに、経営計画書やローカルベンチマーク（通称ロカベン）なども送ることができ、相対的にTKC会員の優位性が高まっています。いま金融機関は、実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を行った取引先の業況報告書を半ばごとに信用保証協会に提出する必要があります。多大な負担となっていますが、「MIS」で自動作成できる機能も追加され、非常に喜ばれています。

酒井 「MIS」を利用すれば、決算書や申告書だけでなく、経営計画書、ローカルベンチマークなど、さまざまなデータを共有できるわけですね。

増山 そのとおりです。

森 金融検査マニュアルを廃止した金融庁は、事業者そのものを見る「事業性評価」を重視する方向に舵を切ったわけですが、「MIS」は、その動きに対する強力なシグナリングになります。

しっかりとした決算書、税務申告書と会計情報だけでなく、非財務情報も含めたローカルベンチマークも、同時に電子データとして送られてくるし、事業再生計画の基になる計画書も乗せられるのですから、まさに税理士業務をマネジメントアドバイザーにシフトしていくための先導役といえるでしょう。

増山 ただ、金融機関や担当者によっては、対応に温度差があります。送られてきた資料を携えてすぐに企業を訪問し、対話を始める金融機関もあれば、「行かずに済んで楽だ」というところもあります。

関与先企業は、そういった対応を見て、本当に親身になってくれる金融機関はどこかを見極め始めています。金融機関が選ばれる時代が到来しつつあるのです。

### 中小企業支援におけるDXが果たす役割

——ここで、中小企業支援におけるDX普及の意義について、森会長のお考えを伺います。

森 この9月にデジタル庁がスタートします。国も一気にデジタル化推進に舵を切ったわけです。

税務会計はどちらかといえば、機械・AI向けの業務ですから、職業会計人は今後、AI、DXを使いこなす必要が出てきます。その技量も備えて行う経営助言こそが、中小企業の最大のニーズです。

DXは、先ほど申し上げた「書面添付」と同様、「決算書の信頼性確保」のポイントになります。そこで、「中小企業経営」と「金融機関による中小企業支援」の2つの観点から、私がDXに掛ける期待を申し上げます。と思います。

まず「中小企業経営」においては、深刻な高齢化と、人手不足が広がっている昨今、中小企業の生産性向上や経営改善に向けたDXの普及は待

ったなしです。その意味からも、TKC会員がその普及に尽力されている「MIS」をはじめ、中小企業でDX活用が進んでいることは心強い限りです。

中小企業の経営改善には、中小企業自身が正しい記帳を行う「真の自計化」が不可欠ですが、「情報の非対称性」を乗り越えるためにも、金融機関にはぜひ「真の自計化」がなされているかどうかを見ていただきたいと思っています。

もうひとつの観点である「金融機関による中小企業支援」においては、金融機関の本部や営業店融資渉外の現場で、「MIS」を含めたフィンテックサービスなどが活用されることで、「金融仲介機能の発揮」に大いに貢献していると考えます。

例えば、私がアドバイザーを務める商工中金では、全国100店舗・3800名が中小企業支援に尽力しています。具体的には、「MIS」を活用し、事業性評価に基づく融資や本業支援を行っています。

また、商工中金がTKCと共同開発した「正常運転資金見合いの専用

当座貸越」は、「対話型当座貸越」と呼ばれ、平成30年から中小企業支援で活用されています。

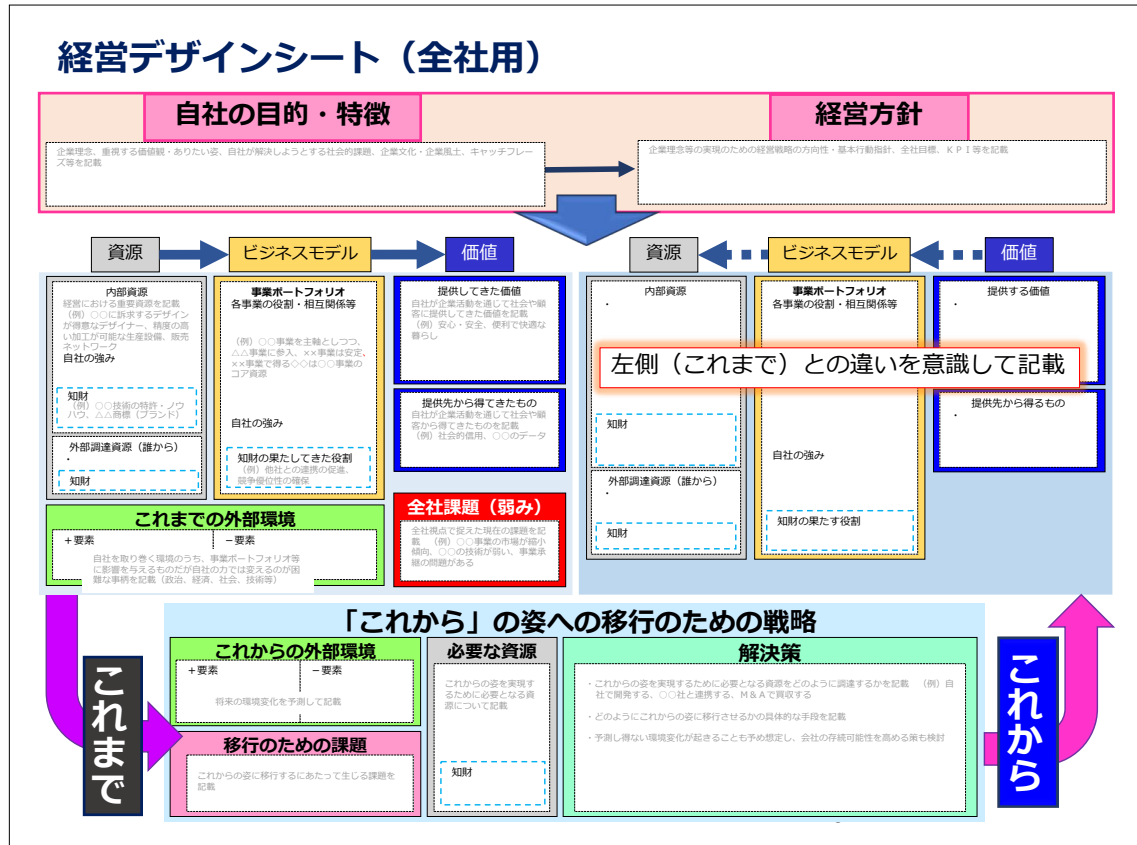
その特徴は、「MIS」と「書面添付」などを活用することです。正常運転資金まで証書貸付漬けになつてしまい、必要以上の資金繰り負担を背負って、資金繰りに苦慮している多くの社長さんから、「対話型当座貸越で資金繰りが一気に改善した」とご好評を頂いています。

### 現状の課題を可視化するローカルベンチマーク

—— それでは、先ほど触れられていたローカルベンチマークの重要性について、森会長の見解をお聞かせください。

森 書面添付とともに、「情報の非対称性」を乗り越えるための鍵になるのが、ローカルベンチマークです。その企業の経営理念、知的財産、従業員の教育や定着率などの「非財務情報」を、財務情報と組み合わせたローカルベンチマークは、事業性評価そのものといえます。

「経営デザインシート」



「経営デザインシート」は、企業などが将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせることで企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして、ありたい姿に移行するためのシート。比較的規模が大きい企業が全社的な将来構想を練るための「全社シート」、特定の事業の将来構想を練るための「事業シート」、単一事業に取り組む企業のための「事業が一つの企業用シート」があるほか、戦略構築やSWOT分析などが行える各種作成補助シートが用意されている。

Webサイト：[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/keiei\\_design/](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/keiei_design/)

「早期経営改善計画策定支援事業」の通称が「ブレ405事業」から「ポストコロナ持続的発展計画事業（略称ポストコロ）」に変わった今年、TKC全国会ではこの事業を取り組みの中心に据えています。ただ、借入金返済の据え置き期間が終わった後の資金繰り予定などが、継続MASシステムを使ってきちんと「見える化」されているかというところ、まだまだといわざるを得ません。この事業がリニューアルされた狙いである資金計画の作成にフォーカスして、中小企業支援委員会でもスキ

開してきました。活動を始めてみて分かったのですが、金融調整になってしまうと相当に大変です。マンパワーの面から見て、会計事務所単独ではかなり難しい案件は、他の中小企業支援機関と連携して対応しています。森 具体的には、営業キャッシュユフローを改善させるわけですね。増山 仰るとおりです。私たち税理士は職業柄、特に財務面に目がいけますが、経営支援には営業キャッシュユフローの視点も不可欠です。「早期経営改善計画策定支援事業」の通称が「ブレ405事業」から「ポストコロナ持続的発展計画事業（略称ポストコロ）」に変わった今年、TKC全国会ではこの事業を取り組みの中心に据えています。ただ、借入金返済の据え置き期間が終わった後の資金繰り予定などが、継続MASシステムを使ってきちんと「見える化」されているかというところ、まだまだといわざるを得ません。この事業がリニューアルされた狙いである資金計画の作成にフォーカスして、中小企業支援委員会でもスキ

経済産業省が事務局を務める「ローカルベンチマーク活用戦略会議」では、内閣官房、金融庁など、貸し手である全銀協、地銀協など、借り手である商工会議所や商工会、中央会、支援機関である日本税理士会連合会、TKC全国政経研究会などが総出で、ローカルベンチマークの普及に取り組んでいます。私も中小企業支援の有識者として、同会議の委員を務めています。

先ほど、「MIS」ではローカルベンチマークも提供されているとのお話がありました。中小企業庁が運営する中小企業向け補助金・総合支援サイト「ミラサポPlus」にも、ローカルベンチマーク機能が搭載されています。同サイトでは、ローカルベンチマークによって中小企業の経営課題を見える化し、各省庁や全国の自治体が管轄する中小企業向け補助金助

成金を、経営課題に合わせて効果的に使っていくという流れになっています。例えば、事業再構築補助金やIT導入補助金などは、ローカルベンチマークの活用が前提条件となっています。また、中小企業庁が取り組んでいる「早期経営改善計画策定支援事業（通称ポストコロナ持続的発展計画事業）」でもローカルベンチマークの活用が推奨されており、こちらも待ったなしなのです。

「経営デザインシート」は、未来の経営の姿を可視化するツールです。このツールを使って描いた未来から現状を差し引いた、バックキャスト

ミラサポplus (<https://mirasapo-plus.go.jp/>)



「経営の未来を可視化する」「経営デザインシート」

「ポストコロナ 持続的発展計画事業」



ルアップのための勉強会を開催しています。

## 資金繰り改善のための4つのステップ

—— 話は変わりますが、増山先生のご著書、「4つのステップで社長 の悩み解消！ 資金繰りなるほどQ & A」（中央経済社）が4月に出版 されました。同書の執筆の経緯や内

容を教えてくださいませんか。

**増山** 昨年5月にコロナ禍で苦境にあえぐ中小企業は、とにかく資金繰りの安定化を図る必要がある、と出版元である中央経済社の方にお話ししたところ、勧められて書いたのが『資金繰りなるほどQ&A』です。

私は経営者の意識と行動が変わっていく過程には、「学ぶ」「気づく」「動く」「続ける」の4つのステップがあると考えています。本書は、この考え方がベースとなっています。第1ステップでは、会計事務所

の担当者と一緒に勉強していただきます。TKCには、会員の関与先企業の経営成績と財政状態を分析した「TKC経営指標（BAST・Business Analyses and Statistics）」と呼ばれる経営指標があります。経営者にその数字を示し、意味を勉強したうえで同業他社との比較をすると、例えば「労働分配率が高すぎる」といったことに気づいていただくのが第2ステップです。

経営者は、気づくことで何とかしようとして新たに動きだします。これが第3ステップであり、それを継続する融資審査の観点からいって、果たして後者に「情報の信頼性」はあるのでしょうか。

中小企業支援をしている側としては、後で改ざんできる、つまり粉飾できる会計ソフトは危なくて支持できません。信頼性のない情報を基に、「情報の非対称性」を解消することはできないからです。

「情報の非対称性」を乗り越えるために、財務デューデリジェンスに、事業デューデリジェンス、不動産デューデリジェンスなどを重ねた経営助言によって、赤字企業を黒字企業に転換させなければなりません。つまり、まずは「優良な電子帳簿」をしっかりと作っていくことが、社会的期待に応えることにつながります。

「Garbage in, garbage out」という格言があります。コンピュータに「無意味なデータ」を入力すると、「無意味な結果」が返されるという意味です。言い換えれば、「ゴミをいくら集めて分析しても、ゴミしか出てこない」のです。

金融機関の皆さんには、「情報の非対称性」を解消するためにも、ト

ることが第4ステップとなります。

経営者本人に自覚がないと、われわれがいくら助言しても気づいていただけません。なかには、「うるさい」と怒りだす方もいます。

そこで、われわれは財務をベースに、数字に語らせながらコーチングを行います。客観的な数字を示せばよいだけですから、入社1〜2年の担当者にもできます。「同業他社に比べると、こんなに低い数字です」と言われれば、どの社長も自ら考え始めます。

税務・会計はティーチングですが、こと経営に関しては経営者が当事者ですから、担当者が上から目線でアドバイスするのはおがましい話です。

実は、この本についてはうれしいことがいくつかありました。その一例ですが、経営に無頓着で税金嫌いな関与先企業の社長が、同書を読んで経営に関心を持ってくださったのです。自社に何が足りなかったのかに気づき、この本を見ながら売掛・買掛のサイトや借入金対月商倍率などを自分で計算し始めたことで、コ

ロナ禍で資金繰りが難しくなっている状況を理解し、過度な節税対策はせず、税金を払って内部留保を図る決断をしました。

**森** 国税庁の報告書によれば、平成30年の黒字企業の割合は約35%です。これに対し、TKC会員の関与先である中小企業（売上100億円以下）の黒字企業割合は約55%です。非財務情報を含めた正しい決算書を裏付ける書面添付や経営指標（BAST）を活用する経営助言を行った結果が、まさにこの数字に表れているのではないのでしょうか。

わが国にとって、黒字企業が増えることこそ、世界最大の国債残高（対GDP比）の解消と、社会的期待に応えることにつながります。これこそが、「正しい決算書によって社会的期待に応じていく」というTKCの掲げる理念を体現しているのではないのでしょうか。

## 電子帳簿に不可欠な情報のトレーサビリティ

—— ここで、令和3年度の税制改

造」に対する思いを、おひとりずつお話しただけですか。森会長からお願います。

## 「三者共通価値の創造」が切り拓く日本の未来

—— 最後に、「三者共通価値の創造」に対する思いを、おひとりずつお話しただけですか。森会長からお願います。

**森** 今回は、「情報の非対称性」をキーワードに、酒井社長からは事業再生の観点で、平時から信頼関係を構築することが重要というお話を伺いました。増山先生には、その具体的な方法として、「MIS」をはじめとするTKCの取り組みをお話しいただきました。

金融機関との信頼関係を築くうえでポイントになるのは正しい税務・会計の数字であり、それがあって初めて事業性評価のスタートラインに立つことができます。そして、質の高い書面添付が標準業務となって、金融機関と職業会計人ががちり連携が広がっていくことを強く期待します。

コロナ禍によって、全国の事業者が背負った債務は50兆円規模です。日本のGDPが550兆円であることを考えれば、あまりにも巨額です。その債務を返していくのは、将来キャッシュフロー、稼働力そのものです。そう考えると、経営助言がいかに重要であるかが分かります。

職業会計人が経営助言に全力を投入するための鍵となるのは、「MIS」をはじめとする正しいDXを駆使し、対応していくことです。それにより、金融機関と信頼関係が結べれば、「三者共通価値の創造」のしつかりした裏付けができると感じます。

—— 増山先生はいかがでしょう。

**増山** TKC全国会の坂本孝司会長が提唱する「税理士の4大業務」は、税務、会計、保証、経営助言です。

このなかの保証とは、決算書・申告書の信頼性の保証を意味し、まさに「書面添付」にあたります。そして、昨年来のコロナ禍のような非常に時において、特に大事になるのが「経営助言」です。

認定支援機関は、国がわれわれの

経営助言に期待して、制度化されたものです。それにもかかわらず、認定支援機関になっていない、あるいは経営助言の実践が不十分な会計事務所が数多くあります。これは、極めて残念かつもったいない話です。

「書面添付」についても、同じことがいえます。書面添付率は徐々に増えてはいるものの、法人税は全国平均で1割弱に過ぎません。TKC会員内でも2割超といったところで

す。「書面添付」こそが、決算書や申告書の信頼性の向上、「情報の非対称性」解消のためのシグナリングであり、税理士の特権なのに、なぜこれほど少なく、権利を放棄しているのか、理由が分かりません。

また、認定支援機関業務において、金融機関との連携は必要不可欠です。われわれが連携を図ることで、お客様と金融機関との関係が強化され、円滑な中小企業の資金繰りが実現します。そのような形を三者が創り上げ、最終的に地域と経済がよくなっていく仕組みを推進していきたいと思えます。

—— 酒井社長はいかがですか。

**酒井** 再生コンサルティングの観点からいうと、実態的な決算書こそが再生のスタートラインになります。中小企業支援にとつて、認定支援機関は社会インフラそのものです。そして、その認定支援機関はほぼ税理士さんが占めています。つまり、税理士には社会インフラとしての社会的使命があるわけです。

また、社会インフラとして、税理士さんにできること、やるべきことはまだたくさんありますし、それは社会的使命であるとともに大きなビジネスチャンスでもあります。そう考えると、顧問税理士さんは最高のポジションにいるわけで、その優位性に気づかずもったいないことをしている先生が多過ぎると思います。

**増山** 酒井社長が仰るとおり、税理士が行う業務、特に経営助言業務にはブルーオーシャンがまだまだたくさんあります。未来に向けた経営計画を策定することで意思決定を支援したり、精神的な支えになってあげたり、社長の愚痴を聞くだけでなく、励まして夢を与えてあげたりするのが

は、AIにはできない仕事です。

ですから、多くの方にこの業界に入ってもらいたいし、皆で日本経済をよくしましょうと訴えたいですね。

最近、金融機関から当事務所に転職してくる人が増えています。彼らは月次監査に行くと、「これがやりたかったんだ」と経営者の身近な相談相手として生きがいを感じながら帰社してきます。

そのような社員ほど、継続MASを駆使して一生懸命経営サポートに取り組みます。そして、そういう担当者をお客様は放しません。

要は、先ほど申し上げた4大業務をバランスよく、きっちりとこなすことです。そうすれば、税理士・会計事務所としての存在価値が、さらに上がります。

**森** 中小企業の営業キャッシュフローは、金融機関が「事業を理解して融資や本業支援をする『伴走支援型融資』」を行うことで改善されます。これこそが最大のリスク管理・保全策であり、「金融仲介機能の発揮」があつて初めて、金融機関の健全性が成り立ちます。

繰り返しになりますが、金融機関

が中小企業に伴走支援する際の大きな障害となるのが、「情報の非対称性」です。それを乗り越えるツールが、今回、論点として取り上げた

「書面添付」「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」「トレーサビリティのある正しいDX」です。これらのツールをフル活用し、「真のMAS」を実践していけば、黒字化率が目に見えて上がり、中小企業に笑顔が広がります。ブランディングにおいても、大きな違いが生まれます。

中小企業経営者に最も近い存在である顧問税理士の皆さんには、ぜひ金融機関としっかり連携し、中小企業経営者の元気を引き出し、後押しをしていただきたいと思えます。

日本の未来が明るくなるか否かは、「三者共通価値の創造」にかかっています。金融機関と職業会計人が緊密に連携し、「即実践」でやり抜くことで、明るい未来を創っていきましょう。

—— 本日は、大変貴重なお話をありがとうございました。