

業績開示による手元資金の充実で「利益体質の経営」にシフト

東海地方を中心に不動産の売買・仲介を手がける鵜飼不動産(岐阜県)。かつて赤字決算が続き資金繰りがひっ迫していた同社は、適時適切な業績報告を足がかりに見事V字回復を成し遂げた。鵜飼隆司社長は「業績の良くないときにこそ決算書を積極的に開示するべき」と語る。

梅雨時にもかかわらず太陽がじりじりと照りつける6月の昼下がり。鵜飼不動産の鵜飼隆司社長、商工組合中央金庫(商工中金) 岐阜支店の佐藤功哉氏、浅野雅大顧問税理士の3人が、前期の業績確認と今期の見通しについて話し合うために鵜飼不動産本店の応接室に参集していた。

全金融機関に月次試算表を提出

口火を切ったのは佐藤氏。決算資料を目にしたから「前期は過去最高益を達成しましたね。物件の在庫も減っているようですが販売は順調ですか」と尋ねると、「いや、逆に仕入れが滞ったんだよね」と鵜飼社長が少し物憂げな表情で答える。これを受けて「では今期はもう少し在庫を多く持たれる方針ですね」と社長の考えを深掘りする佐藤氏……。



鵜飼隆司社長

鵜飼不動産株式会社
 設立 1989年4月
 所在地 岐阜県岐阜市福光東2-8-5(本店)
 売上高 14億円
 社員数 41名(パート含む)



これは商工中金とTKC全国会の提携商品「対話型当座貸越(無保証)」の利用要件(P18参照)である「対話」の一幕だ。鵜飼不動産では第3四半期の決算を迎える6月に行うのが恒例となっている。対話型当座貸越の特徴は何といっ

ても最高で3000万円の融資を無担保・無保証で受けられる点。その分、直近の業績が黒字で月次試算表や決算書、記帳適時性証明書、添付書面等の資料を『TKCモニタリング情報サービス』(MIS)で開示しなければならぬ。



オフィス

一方で、鵜飼不動産は浅野税理士と中嶋美穂監査担当による「伴走支援」のもと、『FX2クラウド』での自計化、巡回監査、月次決算、経営計画策定を実践。加えて、14の取引金融機関すべてにMISで月次試算表を提供するなど「ガラス張り経営」にも積極的に取り組む。このように、対話型当座貸越はTKC方式の会計を忠実に実践する同社にもってこいの商品と言えよう。

「鵜飼社長は業績管理に関心が高く金融機関との関係構築も熱心ですから、対話型当座貸越がリリースされたときも『使わない手はない』とすぐさま申し込みをされました。ちなみに、鵜飼不動産さんが岐阜県の利用第1号案件です」(浅野税理士)

出色なのがMISを利用する前から取引のあるすべての金融機関に月

次試算表を提出していたこと。そのため、かつては全金融機関分を印刷し、経理担当者が一つずつ手作業で封詰めして郵送するなど手間と時間がかかっていたが、「MISによってこれらの作業が省略され、他の業務に集中できるようになった」と経理担当の武藤早智子さんも喜んでおられました」と中嶋監査担当は述懐する。

きっかけは銀行マンの「一言」

鵜飼社長が入社したのは1992年。ちょうどバブルが崩壊した直後のことである。不動産売買・仲介業として地道に営業してきた同社も、例に漏れず赤字が続ぎ、手元資金の確保に汲々とするなど窮地に立たさ



浅野雅大税理士



中嶋美穂監査担当



佐藤功哉氏

れていた。「銀行が融資をためらうほどの状態だった」と、当時専務だった鵜飼社長。

「あるとき、メインバンクの担当者に借り入れの枠を増やす秘けつを尋ねたところ、『迅速に会社の状態をオープンにすること。業績が良くても悪くても真摯に開示することです』とおっしゃったのです」

この一言に感化された鵜飼社長は経営状況を積極的に開示するようになる。調達した資金を使ってどんな物件を仕入れたのか、その後売却益がいくら上がったのか、在庫として今どれだけの物件を抱えているのか……。自社の「数字」を事細かに報告し続けたことで金融機関担当者の態度も変化していく。

「業績報告を繰り返すうちに銀行もわれわれを信用してくれるようになったのか、次第に融資が受けやす

くなりました。自社の状況をここまで詳細に開示する会社は他になかったようです」（鵜飼社長）

融資枠が拡大したことで以前は手を出せなかった優良物件を売買できるようになり、みるみるうちに利益体質の会社へと変貌を遂げた。取引金融機関も増え、キャッシュフローも大幅に改善。MISを利用して以降は双方の関係がより密接になり、「必要などときに必要な支援が受けられるようになった」と鵜飼社長は述懐する。

その後、太陽光発電の売電事業やフィットネスジムのフランチャイズ経営などの新規事業を続々とスタート。昨年度は過去最高となる8650万円の当期純利益を計上するなど、ガラス張り経営の効果は如実に現れている。

「ご存じのとおり不動産は単価が高



左から2番目は経理担当の武藤早智子さん

く、仕入れるには多額の資金が必要です。特に質の高い物件ほど同業者と競合するため、売りに出された時点で購入資金を準備しておかなければなりません。私が金融機関との関係構築に注力してきたのも、手元のキャッシュを常に潤沢にし、良い物件を速やかに確保するため。機動的かつこまめな業績開示はスピーディーな借入れにつながっており、MISを利用するようになってからは

融資を受けるスピードがさらに加速しました。おかげさまで超優良物件も他社に先駆けて押さえることができています」（鶴飼社長）

経営者保証の解除にも一役

さて、話題を対話型当座貸越に戻す。2013年に「担当者の飛び込み営業を受けた」（鶴飼社長）ことを機に商工中金との取引関係がスタートすると、メインバンクとは別の、もう一つの「伴走者」として同庫の存在感が増していく。

「太陽光発電の売電事業を立ち上げた際、事業資金を真っ先に融資してくれたのが商工中金さんでした。それ以来、既存事業はもちろんコロナ融資などでもお世話になっています」と鶴飼社長。19年1月には対話型当座貸越で2000万円の融資契約を締結。「手元資金の充実」をテーマに掲げる鶴飼社長にとってこれ以上ない強力な「サポーター」だ。さらに思いもよらない効果もあった。融資契約を結ぶにあたり、当時の担当者から「既存の融資についてもすべて経営者保証を外します」と告げられたのである。

商工中金の佐藤氏は「前任者から聞くところによると……」と前置きした上でこう話す。

「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

- ・当該企業、TKC会員、商工中金の3者が、事業概況・必要金額の見通しについて対話（会議）を行うこと（年1回）
- ・「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

★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

るだろう。

「こうして毎期安定して利益を出せているのも、財務状態を包み隠さずオープンにし、手元の資金を充実させてきたから。たしかに赤字の決算書を提出するのはためらいがありますが、借りたお金を何に使い、その結果どうなったかを報告するのは経営者として当然行うべきことでもある。たとえ業績が良くなっても決算書は積極的に開示し、お互いの関係を築くことが経営改善の「はじめの一步」だと思います」

と力強く話す鶴飼社長。既存事業の底上げと適時適切な業績開示を継続し、「業績と従業員への待遇アップを目指していきたい」と意気込む。

