



おかげさまで
31万
利用件数
突破!

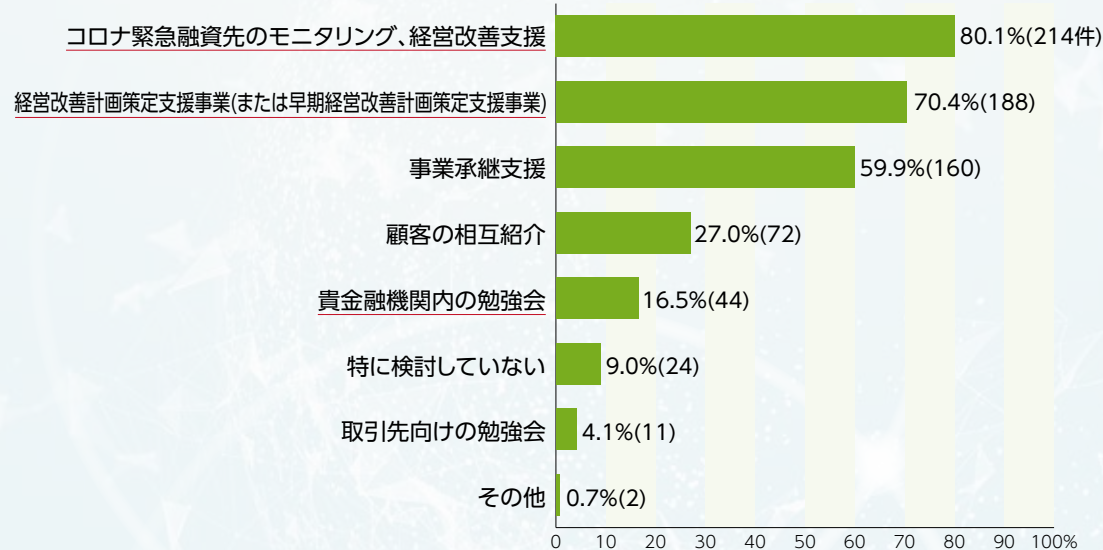
「TKCモニタリング情報サービス」の利用申込件数が31万件を突破しました

TKCモニタリング情報サービス通信

金融機関とTKC全国会による対談が、全国一斉に実施されています！

金融機関向けアンケート結果のご紹介

■ 今後検討したいTKC会員との連携事項



出典 第2回金融機関向けアンケート 令和4年2月1日～28日実施 n=268金融機関

Vol.52

- 令和4年「金融機関トップ対談」を各地で実施！
- 2022年版中小企業白書・小規模企業白書のポイント
- 仮想ルポ インボイス対応への長き道のり
- 積極的なディスクロージャーで金融機関からの信頼を獲得

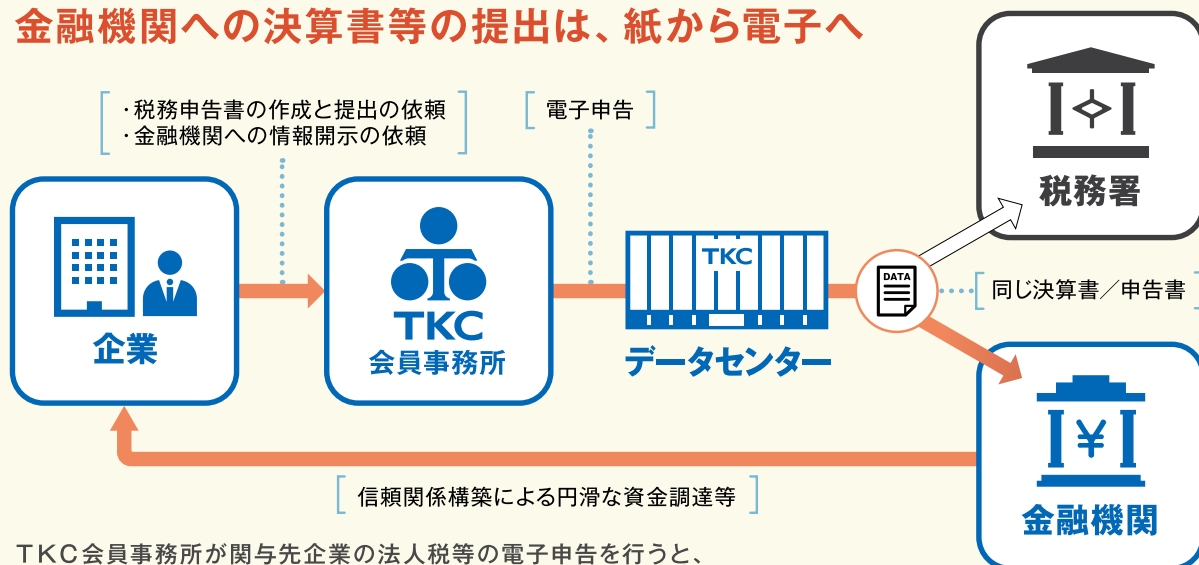
TKCモニタリング情報サービスとは

TKC モニタリング情報サービスを利用いただくことにより、金融機関は**税務署に提出された融資先の決算書・申告書を最も速く収集**できます。



企業と金融機関の信頼関係を構築する情報開示のプラットフォーム
TKCモニタリング情報サービス

金融機関への決算書等の提出は、紙から電子へ



TKC会員事務所が関与先企業の法人税等の電子申告を行うと、税務署に提出した内容と同じ決算書・申告書等が、自動的に金融機関へ開示されます。

©TKC2019

特許取得済 第6375425号、第6419378号

TKC モニタリング情報サービスの内容

◎決算書等提供サービス

関与先からの依頼に基づいて、法人税の電子申告後に、融資審査・格付けのために金融機関へ決算書や申告書等のデータを提供するサービスです。

◎月次試算表提供サービス

関与先からの依頼に基づいて、TKC会員による月次巡回監査の終了後に、金融機関へモニタリング用の月次試算表等のデータを提供するサービスです。

TKC モニタリング情報サービスは特許を取得しています

◎【特許第6419378号】取得日：平成30年10月19日

企業、金融機関、会計事務所の各PCがネットワークで接続された会計情報モニタリングシステム

◎【特許第6375425号】取得日：平成30年7月27日

企業、金融機関、会計事務所の各PCがネットワークで接続された会計情報モニタリングシステムの認証方法

「TKCモニタリング情報サービス」 経営者向けチラシのご紹介

金融機関の皆さまから、取引先の経営者に対して当サービスをお勧めするためのチラシと利用申込書をご用意しています。当サービスの普及において、金融機関から取引先に対して当サービスをお勧めすることは非常に有効です。

チラシの利用をぜひご検討ください。

〈金融機関用経営者向けチラシ〉

TKCシステムご利用法人様および個人事業者様へのお願い

当行への 決算書・月次試算表の提供は デジタルで

デジタルのメリット

- ✓ 決算書・月次試算表のコピーなどを準備する必要がなくなります
- ✓ 事前に提供いただくことで、ご面談時により深い対話が可能となります
- ✓ 信頼性の高い決算書をいただけるため、貴社からのご相談にスムーズに対応できます

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策
実質無利子・無担保融資 ご利用事業者様へ
継続的な金融支援のために、月次試算表の定期的な提供をお願いします。
紙などで用意いただく手間のない、デジタルでの提供をお勧めします。

貴社の決算書にTKCマークが付されていれば
デジタルで提供できます。

個人事業者の場合、TKCシステムで作成される決算書はTKCマークは付されていません。
デジタルで提供可能な場合は会計事務所にご確認ください。

※ご利用にあたっては、当行/利用申込書に記載のうえ貴社事務所にご確認ください。

〇〇銀行

〈会計事務所への利用申込書〉

「TKCモニタリング情報サービス」
会計事務所への利用申込書 (法人用)

会計事務所名 _____ 令和 ____ 年 ____ 月 ____ 日

(商号) _____

(代表者) _____

1. 会社情報

法人番号	
住所	
メールアドレス ※	

※メールアドレスをご登録いただくこと、金融機関へのデータ提供時等にご案内します。

2. 口座情報 (複数の口座を保有している場合、借入金を選定している口座をご記入ください)

金融機関名	
支店名	
預金種目	<input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 当座
口座番号	

3. 決算書等提供サービス

(1) 利用区分: 利用する 利用しない

(2) 提供種別

①基本帳表 (必ず提供する帳表)

貸借対照表、損益計算書、純土資本等変動計算書、個別注記表、個別注記表付表
法人税申告書、別表
確定科目内訳明細書
法人事業概況説明書または会社事業概況書
受領通知

②オプション帳表 (チェックを付けた帳表のみ提供します。詳細は会計事務所にご確認ください)

キャッシュ・フロー計算書
 中小会計関係チェックリスト
 配当適時性証明書
 税理士法第33条の2第1項に規定する添付書面 (法人税)
 中期経営計画書、次期予算書
 ローカルベンチマーク (財務情報) ローカルベンチマーク (非財務情報)
 減価償却内訳明細書

4. 月次試算表提供サービス

(1) 利用区分: 利用する 利用しない

(2) 提供頻度: 毎月 隔半隔ごと 半隔ごと

(3) 提供種別

①基本帳表 (必ず提供する帳表)

月次決算報告シート、月次試算表

②オプション帳表 (チェックを付けた帳表のみ提供します。詳細は会計事務所にご確認ください)

資金繰り実績表
 損益予算管理月報

以上

※ TKC2021.12

新規に利用する場合は、金融機関名やチラシに記載された文章を修正しますので、最寄りのSCGサービスセンター担当者までお問合せください。

最寄りのSCGサービスセンターがご不明の場合は、下記へご連絡ください。

●お問い合わせ先

令和4年「金融機関トップ対談」を各地で実施！

経営環境の厳しさが一層増している中、中小企業の経営改善支援に向けて認定支援機関（経営革新等支援機関）と税理士の連携を進めるために、本年4月から覚書締結金融機関トップとTKC地域会会長との対談が全国各地で一斉に実施されている。対談の一部をレポートする。

TKC中国会

広島銀行・清宗一男頭取との対談

■とき…令和4年4月28日(木) ■ところ…広島銀行本店

MISによる信頼性の高いデータを融資判断や取引先への提案に活用

寺越 このたびは、広島銀行頭取へのご就任誠におめでとうございます。

清宗 ありがとうございます。

三木 最近ではコロナ禍も含め急速に外部環境が変化し、金融課題や顧客からのニーズが多様化していると思いますが、まず頭取に就任された率直な感想をお聞かせいただけますか。

清宗 金融業界に入り、37年目を迎えました。この間に大きく4回の非常に厳

しい局面がありました。まずはバブル崩壊、次に1998年前後の金融危機、その後はリーマンショック、そして現在のコロナ禍とロシア・ウクライナ問題です。こうした厳しい局面に遭遇しながらも地域の取引先、皆さまからのご支援とご協力があって、今こうして仕事をさせていただいていることに感謝しています。

三木 我々TKC会員も親身の相談相手として経営者に寄り添い、正しい財務情報に基づいた経営改善支援等に力を入れています。経営者が抱える課題の解決に向けて、広島銀行さんと一緒に頑張っ

出席者（敬称略）

■広島銀行

代表取締役頭取 清宗一男
 常務執行役員・営業統括本部長 横見真一
 法人企画部部长 中丸紀賢
 法人企画部法人企画室室長 加計巨樹
 法人企画部法人企画室課長 長田昌大

■TKC中国会

会長 寺越慎一
 名誉顧問 三木武彦
 副会長 安部知格
 TKC広島SCGサービスセンター長代理 天満晃士

ていきたいと思っています。

寺越 現在、広島銀行さんでは「TKCモニタリング情報サービス」（以下、MIS）を、今年2月末現在で決算書約2500件、月次試算表約400件利用



左から安部知格副会長、寺越慎一会長、清宗一男頭取、横見真一常務、三木武彦名誉顧問

されています。MISをどのように評価し、活用されていますか。

清宗 TKC会員事務所では関与先企業への定期的な巡回監査を実施して会計帳簿などをチェックされるとともに、「記帳適時性証明書」の発行などを通じて、信頼性の高い決算書を提供していただいています。MISでそのデータを迅速に提供いただけることを高く評価しています。

MISで提供いただいた決算書等は、行内のシステムにコンバートし、融資判断や取引先への提案に活用しています。このようなスキームを積極的に推進することで、MISの利用社数拡大にもつなげたいと考えています。

三木 金融機関サイドからもMIS普及のサポートをしていただけることをありがたく思います。我々も引き続き毎月の巡回監査終了後に直ちに試算表を提供する、あるいは確定申告後すぐに決算書のデータをMISで金融機関に提供することに取り組んでいきます。

連携のカギは互いの良いところを引き出し共に中小企業を支えていくこと

三木 先日、清宗頭取が広島銀行の行

員への思いを述べられている新聞記事を拝見しました。「我々はコンシエルジュであるべき」「自分達の業績よりもお客さまの業績が第一」と述べられていたのが印象的でした。

清宗 以前から三木先生、寺越会長と対話を重ねてコミュニケーションを深める中で、私どもが連携する本質は、TKCさんに利益があるとか、広島銀行にビジネスチャンスが生まれるなどという話ではなく、「地域の取引先をいかに支えていくか」にあると再認識できました。

連携においては、金融機関へ向けた「TKC経営指標（BAST）」閲覧サービスやMISのようなTKC会員の皆さんによる付加価値の高い取り組みと我々の取引先とのレーションや資金繰り支援など、互いの良いところ、強みを引き出して、地域の取引先を共に支えていくことが一番のポイントです。この点を双方が軸として持ち続けられれば、今後も良い関係を築いていけると思います。

三木 おっしゃる通りですね。清宗頭取の考えをお聞きし、TKC会計人の基本理念である「自利利他」と同じ考え方をベースに持つておられると思いました。

清宗 我々はホールディングス化しま

したが、その大きな理由は、貸出主体のビジネスだけではもはや地域の取引先を支えられなくなっているからです。金融機関にとって一丁目一番地である資金繰り支援を基軸にしなが、「広島銀行ができることは何か」を取引先と対話を重ねながら常に考え、一緒に汗を流しているつもりです。

寺越 地元広島を守っていくという使命感を大変心強く思います。

地元企業の経営改善を支援するため 行内の専門チームを増強

寺越 コロナ禍で厳しい経営を強いられる企業が増加し、ゼロゼロ融資で借り入れをしている顧客は多いと思いますが、状況はいかがでしょうか。

清宗 資金繰り支援はゼロゼロ融資を中心にかなり行き渡ったと考えています。しかし、昨年後半から徐々に法人の取引先の預金取り崩しが顕著になっており、今後どう資金繰りを支えるかが課題といえます。我々がその選択肢をどれだけ幅広く持ち、取引先と対話できるかどうかのポイントになると思っています。

当行には、企業の経営改善を支援する

チームがありますが、このたび増強し、対応できる領域等を拡大しました。どのような手段であれば問題解決に近づくかをしっかりと把握、分析し、地道に取り組んでいきたいと思えます。

寺越 コロナ禍における中小企業をサポートするため、我々TKC会員も認定支援機関として、また顧問税理士として、中小企業の経営革新支援・経営改善支援に全力で取り組んでいます。今後「ポストコロナ持続的発展計画事業」実践等も、金融機関の皆さんと連携しながら取り組んでいくつもりです。

清宗 中小企業がコロナ禍を乗り越えていくための支援をTKC会員の皆さんと協力して進められればと思っています。また、コロナ以前の経営の継続が難しい企業や、これから新たに起業するお客さまを支援するスタートアップの仕組みを立ち上げています。今後この機能を充実にさせ、新しいビジネスだけではなく、事業の再構築を目指していくお客さまを支えられるようにしたいと考えています。先ほど申し上げた「BAST」は融資判断に重宝しています。決算を迎えた取引先に提供している業績レポートの数値を「BAST」の同業他社平均値と比較

したらどうなるかといった活用もしています。

月次巡回監査を通じた適時・正確な 会計帳簿が企業支援全ての要

安部 私は第5代TKC中国会会長に就任する予定となっており、今日は「リーダーの背中」を見せていただいている思いです。リーダーたる者、考え方にぶれないことをあらためて確認でき、自身、中小企業を共に支えていくために必ずに取り組んでいこうと意を強くしております。

寺越 全国のTKC地域会においても役員の世代交代が進み、若返りが図られています。同様に、顧問先も若い経営者が増えるとともに、インボイス制度など新たな制度への対応が求められています。DX実現に向けた取り組みは中小企業において重要な経営課題となっております。我々も全力でサポートしています。

清宗 おっしゃるように、時代は劇的に変わっています。個人のお客さまは、24時間いつでも好きな場所で申告できるアプリを利用される方が増えました。当行もこの6月から法人に対してWeb



ベースのポータルサイトを立ち上げる予定です。お客さまのニーズに応じて、対面とリモートのどちらにも対応していきたいと思います。

広島銀行とTKC中国会広島県東部支部による勉強会。9支店をWeb接続して実施された（令和3年12月16日）

TKC会員の皆さんも時代対応されていますが、巡回監査によつて企業の正しい会計データの作成を支援し、それを企業だけでなく、我々金融機関にご提供いただくという軸の部分は変わらないと思いますし、より一層求められるのではないのでしょうか。その点からも信頼性の高い決算書等のデータをMISでタイムリーに提供いただけるのは本当にありがたいことです。

三木 やはり、

月次試算表などのデータが正確にタイムリーに出てくるのが重要です。コロナ禍における補助金申請など、非常時においてもそうしたデータがあるからこそ迅速な支援が行えました。経営者にとつても、正しくタイムリーな会計数値は経営において不可欠な情報です。我々は引き続き、遡及処理を禁止しているTKCシステムを活用して適時・正確な会計帳簿の作成を支援し、月次巡回監査を通じた信頼性の高い決算書の作成に取り組んでいきます。その実践を通じて関与先企業の経営改善、黒字化に貢献したいと願っています。

添付書面には金融機関が知りたい情報が網羅されている

三木 税理士法第33条の2による書面添付制度は定着しつつあり、税務署からはその件数を増やしてほしいとの要請があります。近年は金融機関におかれても書面添付に注目し、実践している企業を評価していただいています。

安部 我々は書面添付の実践に長年にわたり力を入れてきました。すでに実践している会員はさらにその品質に磨きを

かけるとともに、書面添付だけでなくMISの実践件数をさらに増やし、金融機関の皆さんの中での認知度も高めていくように取り組んでいきます。

横見 書面添付（添付書面）は、その取引先の情報を読み解く際に非常に有意義な資料となっています。記載内容は、金融機関として知りたい情報が網羅されており、ご苦勞のもと作成されたことがよく分かります。書面添付は非常に助かっていますので、実践される方が増えることを願っています。

寺越 書面添付は、毎月の巡回監査の積み重ねの上に成り立っていると、我々税理士がその資格をかけて実践している業務でもあります。ぜひこれまで以上に注目いただきたいと思います。

コロナ禍により広島銀行さんとの交流会は2年ほど開催が見送られていますが、連携を深めて地元の企業を支援していくために、交流会を再開していきたいと思っています。

清宗 ぜひ再開したいですね。既存の会員の皆さんはもちろん、新たな会員の方々とお会いできるのも楽しみにしています。

（TKC広島SCGサービスセンター長 福井貴英）

枚方信用金庫・吉野敬昌理事長との対談

■とき…令和4年5月11日(水) ■ところ…枚方信用金庫本店

継続的な企業支援に向けて連携

吉野 私どもの金庫とTKC会員の皆さんの活動は非常に親和性があると感じており、今回の対談を機にしっかりと連携を深めたいと考えています。例えばゼロ融資においても、私どもは単にお金を貸せばよいという考えではなく、資金を本当に必要としている事業者へ素早く融資するための「取り扱い十カ条」をいち早く策定しました。融資後は各支店から融資先を毎月1回訪問して、経営状況などを確認しています。

野垣 枚方信用金庫さんと連携し、互いに中小企業に寄り添った支援が行えることを心から喜んでいきます。私どもは月次巡回監査をベースとした経営助言や書面添付業務等を30年以上にわたって実施してきましたが、今回の連携をきっかけにしてさらに中小企業の経営改善、黒字化支援等に取り組み、社会の認知度も高めていきたいと考えています。

吉野 融資先へ継続した支援を行うにあたって、TKCの自計化システムを導入して日々の収益状況を把握できる体制を作ってほしいと感じています。私は以前からTKC会員の皆さんのお付き合いがあり、「TKC経営指標(BAST)」なども活用していたので、業務品質の高さなどを感じていました。また、TKCモニタリング情報サービス(以下、MIS)の活用を私どもにとって当たり前の業務とするためにも、このサービスがもっと普及することを期待します。

新規融資時には税理士の名前や顔が浮かぶ

野垣 税理士業界全体を見ても、月次で試算表を作成する支援ができている会計事務所は必ずしも多くありません。これを実現するためには、まず企業自身が自計化をして業績管理体制を作り、それを会計事務所が支援できるかどうかのポイントとなります。

出席者(敬称略)

- 枚方信用金庫
 - 理事長 吉野敬昌
 - 専務理事 須山俊寛
 - 常務理事 業務部長兼地方創生推進部長 大川洋司
 - 業務部副部長 池田伸之
 - 業務部上席調査役 山本真平
- TKC近畿大阪会
 - 会長 野垣 浩
 - 専務理事 中原雄一
 - 中小企業支援委員長 近藤元信
 - 広報委員 徳田知幸
 - 次期中小企業支援委員長 藤本勝仁
 - 事務局長 高松正之
 - TKC大阪SCGサービスセンター長 西村博勝

須山 最近では新規の融資案件が出てきた場合に、税理士の方の名前や顔を思い浮かべることが多いです。過去には粉飾決算で痛い目を見ることも少なくありませんでした。融資実行後に、その企業に寄り添って支援してくれる税理士に關わってほしいという願いがあります。

吉野 コロナ禍をきっかけに時代は大きく変わりました。もはや金融機関はお金を貸すだけとか、税理士は申告書を作るだけとかでは、苦しんでいる企業を支えることは不可能です。その意味からも、月次巡回監査を通じて日頃から企業を支援し、信頼性ある決算書を提供されてい



前列左から吉野敬昌理事長、野垣浩会長
後列左から大川洋司常務理事、須山俊寛専務理事、近藤元信中小企業支援委員長、藤本勝仁次期中小企業支援委員長、中原雄一専務理事、徳田知幸広報委員

るTKC会員の皆さんと、真の連携をしていきたいと強く考えています。

全支店長が最寄りの会員事務所を訪問

吉野 当行ではDXへの対応に真剣に取り組んでいます。MISはその点においてもありがたいです。また、経営者は当初の計画値と実績を比較して、その事実を理解しながら日々の経営を行うことが大切だと思いますので、経営計画や資金繰り計画などもMISで提供いただけると、融資先への早めの支援、経営者の考えの把握につながります。

野垣 MISではオプションとして中期経営計画の提供も可能なので、その数が増えるように会員へ呼びかけていきたいと思っています。

吉野 この対談前に、野垣会長による全支店長向けの勉強会や、当金庫の「ひらしん若手経営者の会」において近藤先生（中小企業支援委員長）によるインボイス対応をテーマにしたセミナーが実施されましたが、大変勉強になりました。それを受けて全支店長が最寄りのTKC会員事務所に一齐に訪問させていただきました。

山本 訪問した支店長は、TKC会員

の皆さんから「コロナ禍で接点が希薄になる中、久しぶりに支店長と会えて嬉しかった」「支店の担当地区には関与先が少ないが、融資等の相談が入れば連絡する」等の声をかけてもらい感謝しておりますし、今後継続的に接点を持つ必要性を感じていました。

吉野 当金庫で力を入れている経営者からのご相談に応じる「Web相談サービス」において、昨年度は499件の相談が入り、そのうち税理士の方に160件おつなぎしました。今後、この専門家の一員として多くのTKC会員の皆さんに加わってほしいと考えています。信頼できる税理士に参加してもらうことで、お客さまも安心して相談されます。そこでMISの仕組みなども経営者に知っていただければ、中小企業・金融機関・TKC会員の皆さんの三者にメリットが生まれると思います。

大川 この連携が軌道に乗るよう、TKC会員の皆さんとの交流会も実施し、人間関係を作っていければと思います。

野垣 ありがとうございます。今後協議会等を継続的に開催し、ぜひ実務的な連携方法を検討していきましょう。

(TKC大阪SCGサービスセンター長 西村博勝)

2022年版中小企業白書・小規模企業白書のポイント

環境激変下で求められる「事業者の自己変革」

去る4月26日、2022年版中小企業白書・小規模企業白書が公表された。2年以上におよぶコロナ禍などの環境変化により、事業者には生き残りのための自己変革が求められている。同白書では、こうした現状を分析しつつ、事業者が自己変革のために必要な取り組みを提言する内容となっている。中小企業庁事業環境部調査室の芳田直樹室長に聞いた。

今年の中小企業白書・小規模企業白書は「事業者の自己変革」がテーマです。中小企業を取り巻く需給構造が変化し、デジタル化、グリーン化の進展等への対応が迫られる中、ウィズコロナ・アフターコロナの各フェーズにおいて、事業者に必要な自己変革に向けた取り組みを探りました。

効果的なブランド戦略

中小企業の景況は依然として厳しい状況にあります。まず、資金繰りの面では金融機関の貸出残高の上昇が続いています。加えて、宿泊業をはじめとする各業種において、感染症流行前と比べて借入金月商倍率が上昇し、返済余力が低下している可能性があります。また、人手不足感や賃金上昇圧力は依然として強く、経営の圧迫要因となっています。さ



芳田直樹室長

らに原油・原材料価格の上昇傾向が加わり、予断を許さない状況といえるでしょう。

そうした中、足下の感染症への対応として、事業再構築（新商品の提供や商品提供方法の変更等）に取り組む中小企業が増えており、図1で分かる通り、事業再構築の取り組みは一定の効果が上がっているようです。では、事業再構築を含め、中小企業が成長軌道を描くためには経営力や組織力をどうつけていけばよいのでしょうか。

図2は、ブランド構築・維持に取り組んでいる企業は、そうでない企業に比べ、ブランド価値が取引価格に寄与していることを示唆するものです。つまり、ブランドの構築を進めている企業は、自社の製品やサービスにオリジナルの付加価値を有し、適正価格を付けられる価格決定力を持つことで、取引先との価格交渉を比較的優位に進めているということです。また、他の分析では、ブランド構築・維持のための取り組みの中で、「外部へのブランドメッセージの発信」「自社ブランドの立ち位置の把握」「ブランドコンセプトの明確化」「従業員へのブランドコンセプトの浸透」などが、効果のある取り組みであることも示唆されました。

牛のし尿を原料とした消臭液や土壌改良剤を製造販売する環境大善（北海道北見市）では、数年前からターゲット層の若返りなど、ブランドコンセプトの見直しを始め、社名変更やブランドロゴの作成を行うとともに、新たな経営理念を打ち出しました。さらに、見直したコンセプトを念頭に商品パッケージのリニューアルを行い、販路拡大や利益率の向上のみならず、北見市以外からの採用に成功するなど人材獲得面にも効果が現れたといいます。

人的投資が業績に結び付く

中小企業の経営者が重視する経営課題として、最も回答割合が高かったのは「人材」でした。経営者が従業員の能力開発に積極的な企業ほど、従業員の仕事に対する意欲が高い傾向にあるという結果も出ており、従業員の能力開発に取り組むことは重要といえます。

図3は、計画的OJT研修、OF

図1 事業再構築による売り上げ面での効果

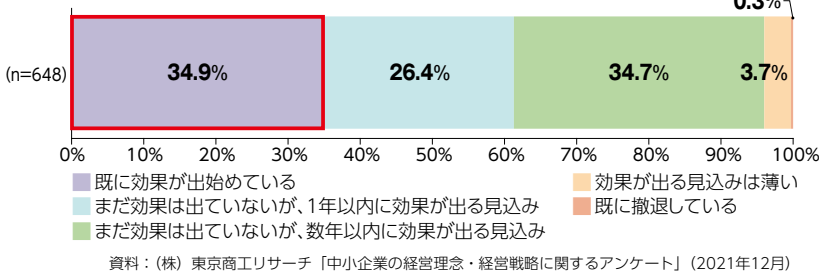


図2 ブランドの構築・維持を図る取り組みの実施有無別に見た、取引価格への寄与

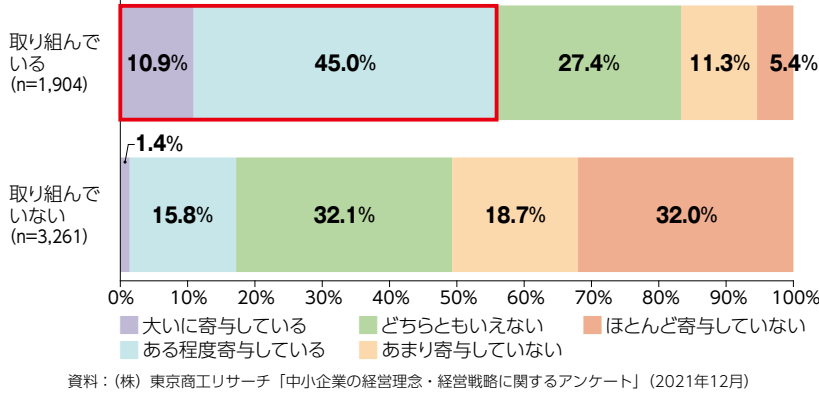


図3 計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に見た、売上高増加率

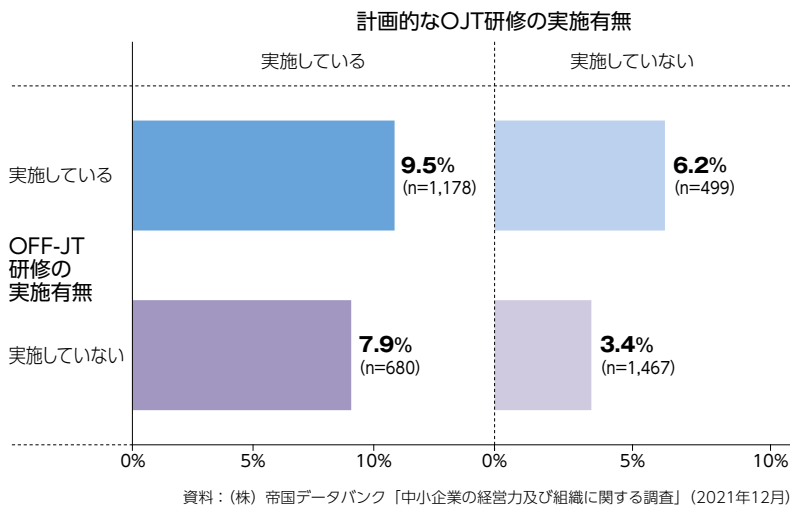
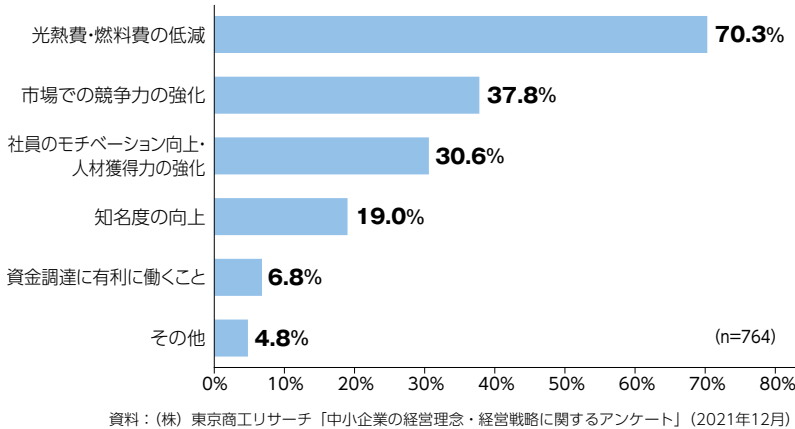


図4 脱炭素化を進めることによる効果



F-JT研修の実施状況別に見た売上高増加率です。OJT、OFF-JTいずれも実施している企業は売上高増加率が9・5%に上りますが、いずれも実施していない企業(3・4%)に比べると6%以上もの差が出る結果となりました。これは、従業員の能力開発を地道に行うことが、企業の成長につながることを示しています。

ビンール製のエア遊具を中心にイベント事業を手掛けるワン・ステップ(宮崎県宮崎市)の山元洋幸社長は「継続して学びの機会をつくるのが会社としての成長につながる」と、年間500〜600万円をかけて従業員に意識的に学びの機会を与えています。中小企業大学のオンライン研修や社内研修を通じて、知識の定着やコミュニケーション能力の向上を促すことで、従業員が新規事業を提案するなど前向きな課題解決を実践できるようにしました。

2020年1月頃は感染症の影響で、売上高が9割減と大打撃を受けましたが、現在は感染症流行前の水準にあと一步のところまで回復しているそうです。中小企業が対応を迫られる外部環境には、海外展開や脱炭素化などさまざまなものがありますが、最近では特に脱炭素化に向けた機運が高まっています。脱炭素化に向けた具体的な取り組みとしては、エネルギー効率の高い機器・設備の導入や太陽光発電設備の設置、電化の促進など

が挙げられますが、こうした取り組みは、図4のように光熱費・燃料費の低減といった単なるコスト削減効果だけでなく、市場での競争力の強化、社員のモチベーション向上・人材獲得力の強化といった効果も期待でき、経営戦略の一つとして十分検討に値するテーマとなっています。一方、自社がどれくらいCO₂を排出しているのかを把握している中小企業はまだまだ2割程度と、全体で見ると脱炭素化への意識がまだまだ

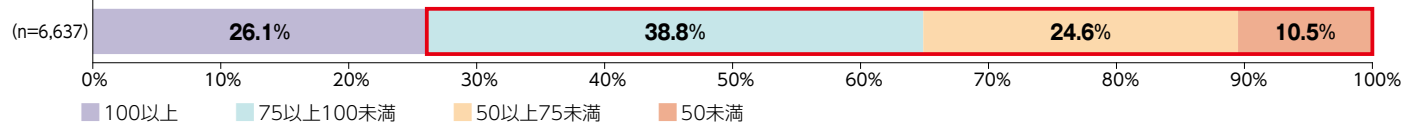
低いという現状もあります。サプライチェーンの中で、大手取引先から脱炭素化についての要請がある企業は比較的取り組みが進んでいるようですが、それ以外では自社の問題意識としてとらえにくいという面があるのでしよう。まずは、脱炭素化へ向けた取り組みの実施によってコスト削減を実感してみることが大事なかもしれません。

事業者間連携もポイント

小規模事業者は、いまだ7割以上が感染症流行前の水準に戻っていません(図5)。一方そうした中でも約8割が事業見直しに取り組んでいるという結果が出ました。事業見直しは、①市場浸透②新商品開発③市場開拓④多角化、の四つに分類することができですが、小規模事業者の約7割は①市場浸透に取り組んでいるようです。「市場浸透」とは、購入数・利用数を増やすための工夫、既存製品・商品・サービスの向上、情報発信の強化、購入頻度を高めるといった取り組みのことで、地道に経営の立て直しにまい進する事業者の姿が垣間見えます。

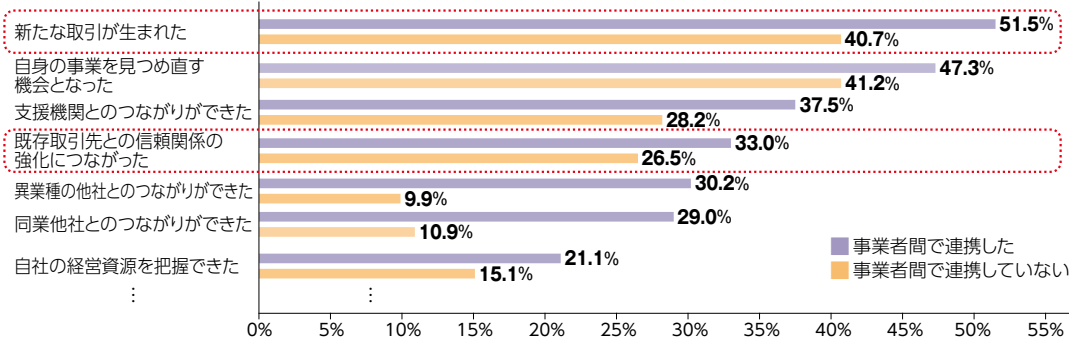
事業者間連携も中長期的な事業見直しの取り組みにおけるポイントになります。図6は、他の事業者との

図5 2021年の売上高(2019年比)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」(2021年12月)

図6 事業者間連携別に見た、事業見直しによる経営への効果

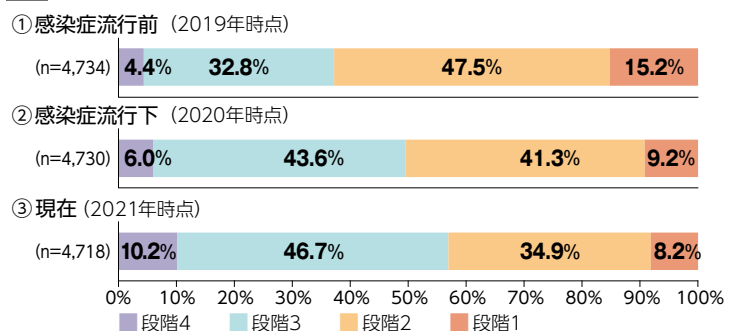


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」(2021年12月)

図7 デジタル化の取り組み段階

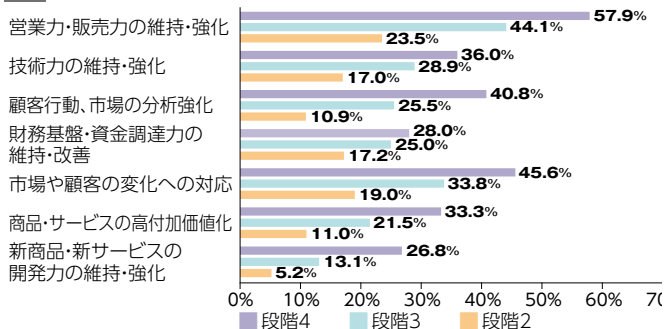
段階4 (10.2%)	デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 (例)システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階3 (46.7%)	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例)売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理し業務フローの見直しを行っている
段階2 (34.9%)	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例)電子メールの利用や会計業務の電子処理業務でデジタルツールを利用している
段階1 (8.2%)	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

図8 デジタル化の取り組み状況



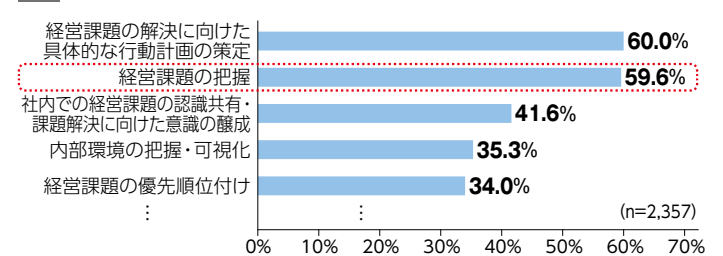
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」(2021年12月)

図9 取り組み段階別に見た、デジタル化による取り組み効果



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」(2021年12月)

図10 支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取り組み



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」(2021年12月)

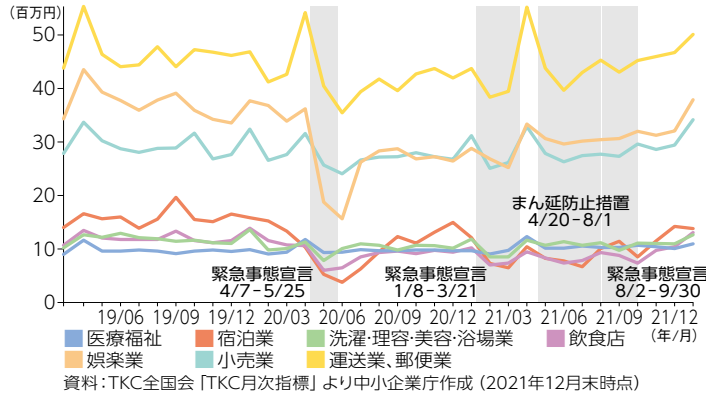
連携の有無別に、事業見直しによる経営への効果を見たものです。これを見ると、事業者間での連携を実施している方が新たな取引の創出や取引先との関係強化といういわゆるシナジー効果が見込めることが分かります。

BASTが中小企業白書で紹介

中小企業庁調査室では、より速報性と詳細性を持って中小企業の経済活動を把握すべく、オルタナティブデータ（従来の統計等とは異なる情報源を通じて新たに利用可能となったデータ）の活用を進めている。そのオルタナティブデータのの一つとして、今回の白書で初めてTKC経営指標BASTも紹介されています。図11はBASTを用いて、感染症の影響を大きく受けた業種の売上高推移を見たもの。各業種において、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の期間に売上高が大きく減少していることが分かる。

中小企業庁では、企業活動を把握する観点から、既存の政府統計に固執することなく、各種オルタナティブデータに目を向

図11 業種別1社当たり売上高の推移



け、データについて理解を深めることが重要だと考えている。

ます。

ヒラメ専門の陸上養殖事業者である仲東養魚（静岡県湖西市）では、魚の保存期間を延ばす技術を導入し、これまでのB to Bのビジネスだけでなく、B to C市場への参入を決意

しました。商工会の勧めによって首都圏の流通バイヤーと共同で昆布締めしたヒラメの新商品の開発を行い、バイヤーが営むスーパーでの店頭販売をスタートさせました。さらに、共同開発を通じて売れる商品づくりのノウハウを蓄積し、現在は百貨店や高級スーパーを中心に冷凍加工食品としての販路開拓へも取り組んでいるそうです。

の指導で、自社の経営課題と取り組むべきデジタル化の要点を整理し、デジタル化の段階的なステップアップが重要だと考えました。21年に配車業務のシステム化を行い、情報共有の迅速化や社内資源の可視化を実現し、社内資源の最適な配分が可能となりました。その後22年には倉庫業へ本格進出を果たし、今後は倉庫管理情報システムを導入し、総合物流サービス業への発展を図る計画とあります。

最後にありますが、「自己変革」の実現というゴールに到達するには、経営者だけではなかなか乗り越えられない高いハードルがあります。経営環境が激変する中、事業者の自己変革力を高めるには、まずは的確な課題設定が重要になります。図10は認定支援機関など中小企業支援機関から見た中小企業が自己変革を進める上での重要な取り組みを見たものですが、やはり「経営課題の把握」が高い数値を示しています。優先課題の設定や課題解決へ向けた施策への落とし込みができないというハードルを、商工会や金融機関、税理士などの「伴走支援」を受けながら、乗り越えていくスタイルを模索していくべきでしょう。

※認定経営革新等支援機関（認定支援機関）… 中小企業支援に関する専門的知識や実務経験が一定レベル以上にある者として、国の認定を受けた支援機関（税理士、税理士法人、公認会計士、中小企業診断士、商工会・商工会議所、金融機関等）

2023年10月にスタートするインボイス制度（適格請求書等保存方式）。中小企業経営者の関心は薄く、対応が遅れることによる混乱も予想される。そこで当誌では、山田商事という仮想企業を舞台に、インボイス対応への道のりをルポ形式で連載する。

システム対応をどうするか

梅雨真つただ中、オフィスの窓から見えるアジサイも雨に濡れている。昨今の仕入価格の急騰に頭を抱えていた山田社長。そこへ經理の田中さんが歩み寄る。

「社長、今日は佐藤先生がいらっしゃいますよね。先月頼まれていた、インボイス対応の件なのですが……」

「あつ、忘れてた！ 対応しておいてくれた？」

「もう！ 先週社長と先生にメー

【あらすじ】

食品卸会社を経営する山田太郎社長。税務顧問の佐藤二郎税理士からインボイス対応の必要性を説かれ、自ら陣頭指揮に立つて進めることを決断。まずは經理担当の田中さんの協力を得ながらどんなインボイスにするのかを検討し始めるが、ことはそう簡単には進まない。数々の難題が降りかかる。



ルしましたよ。見てくれてないんですか。そういえばABCシステムさんの販売管理システムのインボイス対応はどうになりました？」

「先月、ABCさんとの打ち合わせが必要だ」って、おっしゃってたじゃないですか」

「ああ、そうだったっけ」

田中さんは苦笑いしながらも助け舟を出す。

「当社は軽減税率商品が多いから、税率ごとの「端数計算」にきちん

と対応できているか、確認しておく必要があるんですよ」

インボイス制度では、一つの適格請求書について、「税率ごと」に1回の端数処理を行うことになっている。

現在山田商事では、個々の商品ごとに消費税の端数処理をし、月次請求書ではその消費税合計額を記載しているが、これはインボイス制度スタート後には認められなくなってしまう。インボイス制度にのつとつた適格請求書とは消費税額等の端数計算に違いが出てしまう可能性があるからだ。

「そうだった。それに適用した税率ごとの合計額や消費税額を記載したレシートが出せるよう、レジ対応も進めなきゃならないんだよねあ……」

食品卸会社である山田商事は、地元の農家や漁師から1次産品を仕入れ、実店舗で販売するという事業も試験的に手掛けているが、メインはB to B（企業間取引）。

図 1

類型名	デジタル化基盤導入枠				通常枠	
	デジタル化基盤導入類型				A類型	B類型
補助額	ITツール		PC・タブレット等	レジ・券売機	30万円～ 150万円未満	150万円～ 450万円以下
	5万～350万		～10万	～20万		
機能要件	内、5万円～50万円以下部分	内、50万円超～350万円部分			左記ITツールの使用に資するもの	
	補助率	4分の3以内	3分の2以内	2分の1以内		2分の1以内
対象経費	ソフトウェア購入費、クラウド利用費、(クラウド利用料最大2年分)、ハードウェア購入費、導入関連費				ソフトウェア購入費、クラウド利用費、(クラウド利用料1年分)、導入関連費	

いずれにせよインボイス対応は必須だ。
「よし、田中さん、やるか！」
ピンポン……。

山田社長がやる気を出したところ

ろでチャイムが鳴る。

「あ、佐藤先生だ！」

田中さんはエントランスまで急いだ。

DX化へのきっかけに

いつもの応接室。スーツの雨粒を払いながら佐藤税理士が言う。

「社長、前回の宿題の回答は田中さんからすでにメールでいただいています。山田商事としては、現在の請求書をインボイスにする案と、現在の納品書と請求書の複数書類でインボイスにする案の二つで検討中ということですね。また、取引先別の請求書や納品書にインボイスとする場合の修正点を書き込み、その際の課題を出していただきました。この短期間でよく勉強されましたね」

「ありがとうございます」と田中さんははにかみながら答えた。

「ところで先ほど、田中さんとして対応についてお話しされていたとお聞きしましたが……。そうであれば、社長、この機会に新しいレジシステムや販売管理システムを導入されてはいかがでしょう」

「どうということ？」
「インボイスへの対応を機に、御社のDX(デジタルトランスフォー

メーション)化を推進していくんです！」

「で……DX?」と山田社長。佐藤税理士が、今度は田中さんの方に体を向ける。

「では田中さんにお聞きしますが、現在の販売管理システムに課題はありませんか？」

うーん……と首をかしげていた田中さんだったが、「あ！」と声を上げた。

「今のシステムの請求書だと、当月のお買い上げ金額しか記載されていないので、入金された時点で安心してしまい、実は入金差額があったことが後になって判明することがありました。こちらの確認不足と言われればそうなのですが、売掛金残高が記載されていればこのようなミスはだいぶなくなるのにも思ったこともありませう」

佐藤税理士は大きくうなずく。「そのお悩みはよく聞きますね。新しいシステムを導入すればそれも解決できます。請求書への売掛金残高記載、インボイス対応はもちろん、売り上げデータや入金データを販売管理システムから会計システムに仕訳連動することも可能になります」

田中さんと佐藤税理士の会話を

聞いていた山田社長は、腕組みをして黙ったままである。

「社長！ どう思われますか、何とか言ってくださいよ」

「うーん……即答は難しいね……なんせ、ハードルが高過ぎるよ」

「ハードルですか」

「うん、二つ気になる。一つは、システム導入時の事務的負担。前の時も大変だったじゃないか、田中さんも覚えているでしょう。このところの原材料費値上げで、いい加減仕事が増えているんだ。この上さらに時間は取れないよ」

IT導入補助金の活用

「それはもうズバリ、コストだよ。決算で利益が出せるかどうかっていう瀬戸際の時に、そんな余裕はないよ」

「社長、お言葉を返すようですが、インボイス対応を先送りにしたところで、何もメリットは得られません。そして中小企業にとつても、DX化は事業の生産性向上につながる有効な施策です。インボイスをきっかけにDXを進めるといふ考え方は、非常に合理的です」

沈黙が続く、空気が張り詰める中で、田中さんがまた助け舟を出

図2 適格請求書と適格簡易請求書の記載要件とサンプル

出所：国税庁「適格請求書等保存方式の概要」

適格請求書	
①	適格請求書発行事業者の氏名または名称および登録番号
②	取引年月日
③	取引内容（軽減税率の対象品目である旨）
④	税率ごとに区分して合計した対価の額（税抜きまたは税込）および適用税率
⑤	税率ごとに区分した消費税額等
⑥	書類の交付を受ける事業者の氏名または名称

適格簡易請求書	
①	適格請求書発行事業者の氏名または名称および登録番号
②	取引年月日
③	取引内容（軽減税率の対象品目である旨）
④	税率ごとに区分して合計した対価の額（税抜きまたは税込み）
⑤	税率ごとに区分した消費税額等または適用税率

請求書

△△商事(株)
登録番号 T012345...

(株)〇〇御中 ← ⑥
11月分 131,200円 ① ××年11月30日

日付	品名	金額
11/1	魚*	5,000円
11/1	豚肉*	10,000円
11/2	タオルセット	2,000円
...
合計	120,000円	消費税 11,200円
8%対象	40,000円	消費税 3,200円
10%対象	80,000円	消費税 8,000円

② ③ ④ ⑤ *軽減税率対象

スーパー〇〇
東京都……
登録番号 T123456...

××年11月30日 ②

領収書

ヨーグルト*	1	¥108
カップラーメン*	1	¥216
ビール*	1	¥550
合計		¥874
8%対象		¥324
10%対象		¥550
お預り		¥1,000
お釣		¥126

③ ④ ⑤ 適用税率または消費税額等のどちらかを記載 ※両方記載することも可能

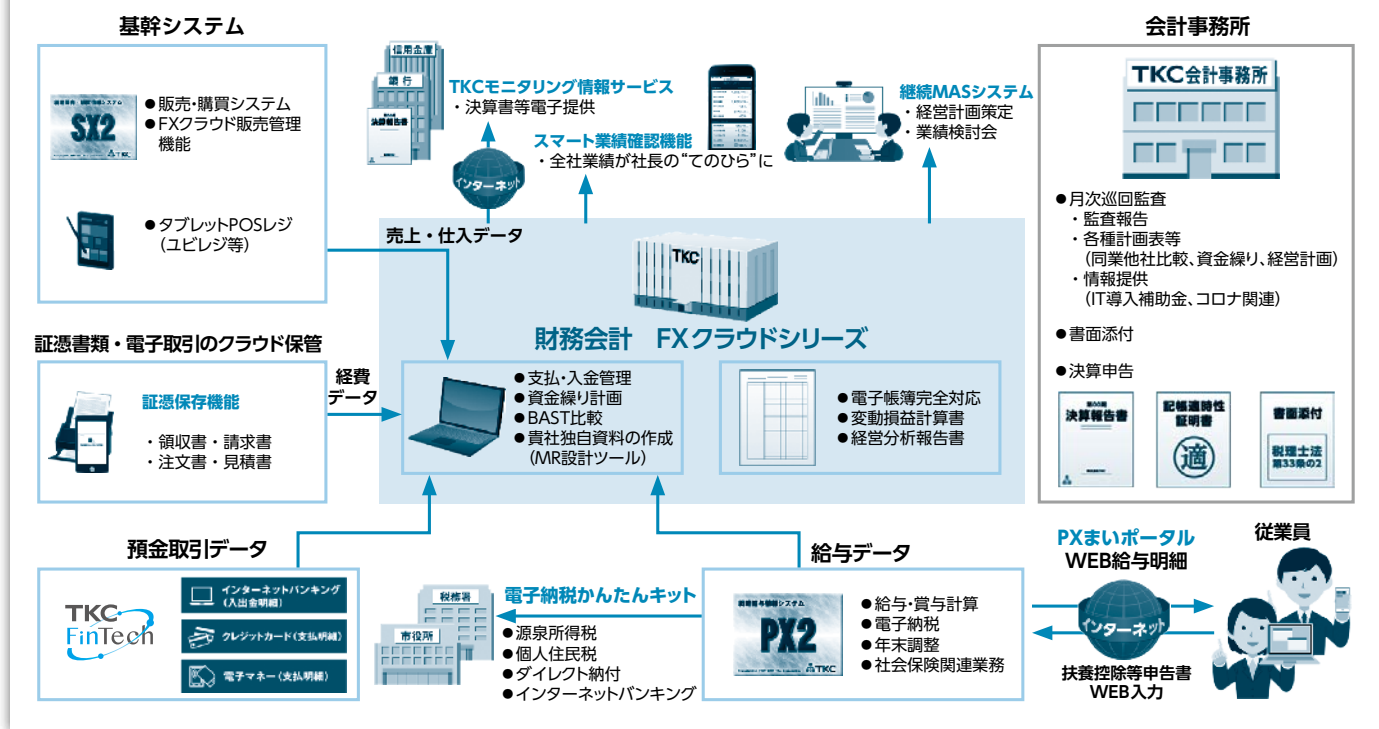
した。
「2年前、会計システムをリプレースした際には、確かに慣れるまで時間はかかりましたが、佐藤事務所の高橋さんが熱心にサポートして下さって、助かりましたよ。今回、新しいシステムを導入するとして、またサポートをいただけ

れば大丈夫だと思うんです」「ちゃんとしたサポートがあればの話でしょう。ABCシステムにそれが期待できるかな。それからコストの問題はどうするの」「聞く耳を持たない山田社長に、佐藤税理士はゆっくり語りかけた。「分かりました、では一つ一つ整

理していきましょう。まずはコスト面から。社長、IT導入補助金というものがあるのはご存じでしょうか」「言葉だけは……」
佐藤税理士はうなずきながらバツグンからバインダーを取り出し、一枚の紙片(図1)を差し出した。「中小企業がITツールを導入する際、費用の2分の1、最大450万円が補助される制度があります。さらに今年は、通常枠のほかに『デジタル化基盤導入類型』という特別枠が設けられており、インボイス制度への対応を見据えた会計・受発注・決済・ECのソフトウエアを新たに導入すれば、費用の最大4分の3、最大350万円の補助を受けることができるんですよ。これを利用しない手はないと思います」
「4分の3か、それは助かるな」
さつきまで腕組みしていた山田社長も、いつしか前のめりに。
求められる一元的な対応
「レジだってそうですよ。御社の新事業である農水産物の直販店は不特定多数を相手にしたビジネスなので、インボイスではなく『簡易インボイス』(適格簡易請求書)

の発行が認められます。あ、ちょうどいい。簡易インボイスについて説明しておきましょう」
佐藤税理士は、同じバインダーから別の紙片を取り出す(図2)。「これが簡易インボイスです。御社の店舗の場合は基本的に、レジから出力されるレシートがこれに当たります。簡易インボイスでは、通常のインボイスでは必要な書類の交付を受ける事業者の氏名または名称の記載を省略することができます。当たり前ですよ。一般の消費者の氏名をいちいちレシートに記載することは不可能ですから」
「あの……」
田中さんが小さく手を挙げる。「でも、登録番号は記載する必要があります。消費税の計算方法も変わってきます。簡易インボイスにしても、レジの変更は避けられないんですよ」
「その通りです。軽減税率が導入された際にも、レジメーカーに対応をお願いしましたよね。今回もレジメーカーに問い合わせされましたか」
「いや、まだだ。インボイス制度のスタートは、来年の10月だからね」と山田社長。

TKCシステムのフル活用によるDX化



「それはそうですが、インボイス対応のために、レジだけではなく販売管理や会計のシステムの改変が必要となれば、それらを一元的に進めていかなければなりません。取り掛かりは早いに越したことはありませんよ」

田中さんが続ける。

「最近では、タブレット端末にPOSレジ機能が搭載されたものもあります。あれはどうですか？」

「タブレット型のレジは導入コストが抑えられるほか、従来の据置き型のものとは違って設置スペース不要で、持ち運びも便利です。機能面でも、会計システムへの仕訳連携機能を備えているものも多

いですよ。先にご説明した、IT導入補助金のデジタル化基盤導入類型を活用すれば、タブレットの購入にも2分の1の補助(最大10〜20万円)も受けられます」

「システムだけでなく、レジにも補助金が出るということか。知らなかったよ」と山田社長。

「そうですね。もう一度、これ(図1)をご覧くださいね。具体的な言うと、IT導入補助金のデジタル化基盤導入類型を活用して、2機種以上のシステムを導入すれば、5〜50万円以下の部

分で4分の3、50〜350万円以下の部分で3分の2の補助が受けられるということです。インボイス対応ができて、DXによる効率化も図れる。一石二鳥ではないですか」

「コスト面ではよく分かった。ただ、新システム導入の際の人的負担がやはり気になるね。果たしてスムーズにいくのかどうか……」

すると、佐藤税理士は今日3枚目の紙片をバインダーから取り出した。

「これは、現在使っていたいている会計システムを中心としたDX化の概念図です。もちろん、ABCソフトさんやレジメーカーさんと、御社に合わせた効率的なシステムを作り上げていくことも可能です。ただ、この図の方向性でよろしければ、最初から会計システム、販管システムそしてレジの三つが連動するように、当会計事務所とシステムベンダーが協力してシステム設計し、スムーズな運用につなげてまいります」

「佐藤先生、うまいなあ！しかし、考えてみる価値はありそうですね。ふと窓の外を見ると、雨はいつの間にか上がっていた。」

◎

参照 『電子取引・インボイス対応ワークブック Vol.2』

積極的なディスクロージャーで 金融機関からの信頼を獲得

創業4年目ですでにグループ売上高38億円に達したナカシマホールディングス。物流業界のレジェンドとも評される中島祥輔代表取締役社長、税理士法人下田総合事務所の下田泰寛CEO・税理士、小笠原雄税理士に、TKCシステムを活用した業務の効率化や金融機関への積極的な情報開示について聞いた。

3PL事業強みに 再出発から急成長

——1960年代から物流ビジネスに携わり、2018年に今の会社を立ち上げたとお聞きしています。

中島 20歳のときに物流会社を旗揚げし、「若さを感じられる名前にしよう」と当時存在したプロ野球球団の「国鉄スワローズ」にあやかっただけでなく、倉庫や不動産事業にも幅を広げ成長し、株式公開寸前まで社長を務めました。

しかし諸事情があり上場を前に辞め、個人で株を所有していた企業をまとめて新しく立ち上げたのがナカシマホールディングスです。ゼロからのスタートでしたが、50年以上のキャリアを生かし4年目で売上高38億円まで拡大することに成功しまし



中島祥輔代表取締役社長

た。自分がかつて開拓した取引先からの依頼も次第に増えてきていますし、苦楽を共にしたスタッフも少しずつ当社に入社してきてくれるようになっていきます。グループ全体の売上高は来年には50億円を突破する見込みです。

——再出発からの成長スピードが速いですね。

中島 川上から川下まで、つまり生産工場から小売店舗まですべての物流を行い、商品管理や検品、出庫作業などをトータルで請け負う3PL事業を得意としていたので、倉庫を確保するまでなかなか売り上げが伸びませんでした。

しかし銀行に日参しながら手を変え品を変え事業計画を説明し、段階を踏んでコツコツと実績を積み重ねていった結果、ようやく銀行からの融資が決まったのです。これも創業して3年がたち、着実に売り上げが伸びたからでしょう。見通しだけではなかなか銀行は融資をしてくれませんからね。

銀行は一時期企業の相談に見向きもしない時期がありました。現在は少しずつ資金を出してくれるようになりました。資金調達をもとに栃木県に倉庫を建設し、先月ヤマト運輸に配送センターとして貸し出しを開始したところです。



栃木県上三川町の新倉庫外観



同社グループの保有車両

——取引先にはどんなところがありますか。

中島 物流企業の経営者としての私は、イオングループの事業拡張の歴史とともにありました。おんぶにだっこといつてもいいくらいです。しかし現在はドラッグストアが主流になりつつあります。とくに東京のようないビルインタイプの店舗ではなく、サッカ―場のようなただ広い駐車場を持ち、低価格商品を大量にさばく郊外型店舗の力が年々強くなっています。

私たちが売上高100億円という強気の事業計画を表明しているのは、取引先であるドラッグストア各社の事業計画が軒並み高成長を続ける見込みだからです。

——新グループ設立後に子会社各社の事業改革を実行したとか。

中島 個人で株式を所有していた7社のうち、赤字だった会社をすべて

ています。

——先進的な技術の導入も進めているとお聞きました。

中島 私の信条は「悪いものはやめる、新しく良いものはどんどん取り組んでいく」こと。取引のあるリース会社から提案があり、ソフトウェアが開発したAI搭載通信型ドライブレコーダー「ナウト」を2018年から導入しています。これはドライバーの目線を監視し、注意が散漫になったり居眠りの兆候などを察知してブザーを鳴らす先進的なシステムで、インターネットを通じ事務所の端末と常時連動しています。各ドライバーの運転の様子や事故が発生してしまつたときの原因などを追うことができます。効果を感じるのには「事故が少なくなれば保険料などが安くなる。そのうち半分は会社、残り半分は従業員に還元する」



小笠原雄雄税理士



下田泰寛CEO・税理士

黒字化することに成功しました。やり方は極めてシンプルです。トラック1台1台のスクラップ&ビルドです。瞬間的には売上高は落ちますが、営業努力で取り戻せばいい。実際どの会社も売り上げをリカバーし、今でははるかに大きな数字を達成し

と宣言しています。

フィンテック活用などで 経理業務の自動化を実現

——『FX4クラウド』を導入した経緯について教えてください。

中島 下田先生が他の税理士事務所に勤務していたときから見ていただき、独立されて事務所を立ち上げた後も引き続きお世話になっています。下田先生が独立されたほぼ同時期に以前経営していた会社で上場を検討





することになったのですが、その際下田先生から「上場の準備を進めるにあたってTKCシステムを導入すべき」とご提案いただいたので、他社ソフトから『FX4クラウド』への切り替えを決めました。

——「TKCモニタリング情報サービス」(MIS)の活用もされているとか。

下田 ナカシマホールディングスさんは銀行員OBの方が顧問を務めているなど、銀行との関係が深い会社なの特徴です。そこで中島社主にMISの話をしたところ、銀行OBの方からの「導入すべきだ」という提

言もあり、月次試算表提供サービスを通じてより積極的な情報開示に取り組むことになったのです。これにより銀行からの信頼は一気に高まったと思います。黒字転換も果たし、借り入れもスムーズに行えるようになりました。新しいものは積極的に取り入れるオーナーの姿勢が生んだ結果だと思っています。

中島 MISは非常によいサービスだと思います。決算を待つことなく、銀行が常に会社の最新の資料を持つことができますからね。業績が悪いときは数字の公開に消極的になりがちですが、私は会社のデータはずべてディスクロージャーしたほうがいいと思っています。

——業務の効率化についてはいかがですか。

下田 新しい機能をご提案するとほとんど取り入れていただけるので、

株式会社ナカシマホールディングス
設立 2017年6月
所在地 東京都江戸川区西葛西 6-8-1
売上高 約38億円 (グループ合計)
社員数 331名



税理士法人下田総合事務所
税理士 下田泰寛
東京都千代田区神田佐久間町2-24



TKCシステムはほぼフル活用の状況です。インターネットを利用して金融機関から取引データを自動受信する「銀行信販データ受信機能」はもちろん、電子取引データの保存が行えるサービスもいち早く利用を始めた。『PX4』との連携、請求書データとの連携など、業務に占めるかなりの割合で自動化を実現しています。また「MR設計ツール」も活用しており、グループ各社の試算表を横並びで確認できる資料も独自に作成しています。

小笠原 ナカシマホールディングスさんはグループ会社が多いうえ、グループ内で債権債務の発生する内部取引があります。そのため、全体として儲かっているのか儲かっていないのか分かりづらいついときがあり、また銀行からもグループ間の債権債務内部取引を消去した財務資料を作成してほしいという要望がありました。そうした資料も『FX4クラウド』では一瞬でつくることのできることで、金融機関への対応という点で非常に効果が高いと思います。

トラック1台ごとの管理をシステムで実現するのが目標

——今後の抱負を。

中島 だいぶデジタルの活用は進んできましたが、目指すゴールはまだ

先だと思っています。例えば現在当社は所有している300台以上のトラックについて、1台ごとの収支をまとめた表を毎月手作業で作成しています。どの車両がこの現場で仕事をしているか、運転手は誰か、燃料費はどのくらいかかっているか、利益をどれくらい生んでいるか——経営は病気の手術と一緒で、こうした細かいデータを常にチェックし、悪い部分を取り除いていかなければなりません。そのためにはまず数字を正確に把握することが大切です。

この車両1台ごとの収支管理をTKCシステムで実現できれば鬼に金棒だと思っています。

——事業の方向性についてはいかがですか。

中島 私の経営の原点は不動産だと思っています。物流事業は、今日はいまも明日はドライバーがうまくいっても明日はドライバーがうまく手配できなかったりなど変動リスクが大きい。一方倉庫などの不動産は一度つくってしまえば人件費もかからないし長期契約も可能です。トラックをもとにしたビジネスに比べ金額も大きく、借り入れをしてレバレッジを効かせることもできます。こうしたことを考慮し、事業全体で物流の比率を下げていくことを目標にしています。



コロナ禍の中小企業の資金繰りを支えた国のコロナ融資は50兆円を超えている。このうち実質無利子・無担保のゼロゼロ融資の利払いは1年後に始まる。コロナ融資の返済が2022年4～5月にも本格化するのだ。

手元資金を厚く積むため、予防的に借り入れた企業は早期の返済に踏み切るだろう。問題は最大3年の利払い据置期間を終わっても返済困難な企業だ。国は21年4月から伴走支援型特別保証制度を開始し、金融機関が伴走支援を宣言した企業に対する新たな保証制度を設けた。ゼロゼロ融資からこの制度に移行する企業もあるだろうが、それも金融機関の支援姿勢次第である。放置される企業も少なくなはいはずだ。こうした事態を見据え、中小企業支援策はこれまでの「資金繰りと返済猶予」から「収益力改善」に舵を切った。コロナ版中小企業向け私的整理ガイドラインが策定され、国も収益力改善、事業再生、経営者の再チャレンジを3本柱とする「中小企業活性化パッケージ」を示した。この全体の方向性は正しい。

しかし、企業支援の現場で戦う実務者は焦燥感を抱いている。これまで、債権カッターを伴う事業再



利払い開始まで1年 中小企業支援の焦燥感

地域金融の
未来

共同通信社編集委員
橋本卓典

生計画を策定する「金融調整の場」であった中小企業再生支援協議会（22年4月に改組して、中小企業活性化協議会）が中小企業政策の「ハブ機能」を担うと打ち出されたためだ。全国から1000人規模の地域金融機関の職員が集められ、企業支援人材の育成を進めるとい

う。収益力改善は難易度が高いが、期間はわずか6カ月間。計画策定が主な仕事であった協議会に、いきなり収益力改善の中核センターが担えるだろうか。最新の企業情報が集積される現場は、金融機関、信用保証協会、そして税理士・公認会計士などの士業だ。収益力改善を学ぶのであれば、現場に近いところに行くべきである。

またコロナ禍で苦難が予想される小規模事業者の問題もある。協議会の事業再生案件となると約定弁済は一時停止され、浮いた資金が弁護士、不動産鑑定士など専門家の費用に充てられる。しかし、数百万円にも及ぶ費用を小規模事業者はねん出できない。つまり、小規模事業者の債権カッターを伴う事業再生には協議会での対応は難しいのだ。この問題は依然、解決されていない。小規模事業者の主な取引金融機

関は信用金庫、信用組合だ。収益力の乏しい信金信組は債権カッターには慎重で、協議会と距離があるところもあるという。この「頼りない座組み」のまま小規模事業者支援に突入することになる。

自治体の問題も懸念材料だ。

会社分割方式で、事業再生を行う場合、事業が引き継がれる会社に自治体の免許、許認可、入札実績などは引き継がれるのかは不透明だ。仮に入札資格を失えば収益計画どころではない。また、信用保証協会の自治体制度融資を利用した企業の債権をカッターする場合、自治体の議会の承認を得なければならぬところもある。しかし、自治体では条例が未整備で、自治体の議会承認が得られないために私的整理を断念し、一般債権者も巻き込む民事再生手続きに入るケースもあるという。

タイムリミットは迫る。現場を持つ実務者が求めている声に国は応えられるだろうか。



はしもと・たくのり
1975年生まれ。慶応義塾大学法学部政治学科卒業。2006年共同通信社入社。2006年共同通信社流通証券部記者として流通証券、大手銀行、金融庁を担当。2015年から2度目の金融庁を担う。2020年から編集委員。著書に「捨てる銀行」、「消えた銀行員 地域金融変革運動体」（講談社現代新書）など。

「TKCモニタリング情報サービス」 金融機関別 利用申込件数一覧

令和4年6月30日現在

金融機関名	本店所在地	サービス開始日	利用申込件数		
			決算書等提供サービス	月次試算表提供サービス	
政府系金融機関					
1 日本政策金融公庫(国民生活事業)	東京都	平成30年10月	46,608	3,577	
2 商工組合中央金庫	東京都	平成29年 7月	7,428	1,931	
都市銀行					
1 三菱UFJ銀行	東京都	平成29年 2月	4,971	879	
2 三井住友銀行	東京都	平成29年10月	4,414	523	
3 みずほ銀行	東京都	令和元年 9月	2,967	402	
4 りそな銀行	大阪府	平成29年10月	2,847	352	
5 埼玉りそな銀行	埼玉県	平成29年10月	2,057	335	
地方銀行・第二地方銀行(上位50行)					
1 静岡銀行	静岡県	平成29年 3月	4,173	1,060	
2 北洋銀行	北海道	平成29年 1月	3,189	293	
3 八十二銀行	長野県	平成30年 5月	3,152	495	
4 足利銀行	栃木県	平成28年10月	2,968	511	
5 中国銀行	岡山県	平成28年12月	2,874	434	
6 群馬銀行	群馬県	平成29年 1月	2,735	388	
7 北陸銀行	富山県	平成29年 4月	2,668	289	
8 千葉銀行	千葉県	平成29年 2月	2,628	418	
9 広島銀行	広島県	平成28年11月	2,454	316	
10 常陽銀行	茨城県	平成28年10月	2,260	376	
11 京都銀行	京都府	平成30年 7月	2,231	300	
12 第四北越銀行	新潟県	平成29年 7月	2,180	398	
13 栃木銀行	栃木県	平成28年10月	2,125	351	
14 西日本シティ銀行	福岡県	平成29年 5月	2,096	245	
15 鹿児島銀行	鹿児島県	平成29年 7月	1,956	286	
16 武蔵野銀行	埼玉県	平成30年 8月	1,948	287	
17 北國銀行	石川県	平成28年11月	1,862	280	
18 山陰合同銀行	島根県	平成28年11月	1,828	294	
19 福岡銀行	福岡県	平成29年 3月	1,822	267	
20 横浜銀行	神奈川県	平成28年12月	1,742	150	
21 名古屋銀行	愛知県	平成31年 2月	1,739	209	
22 伊予銀行	愛媛県	平成28年11月	1,717	231	
23 七十七銀行	宮城県	令和元年 6月	1,643	387	
24 十六銀行	岐阜県	平成28年12月	1,617	243	
25 東邦銀行	福島県	平成29年 1月	1,588	214	
26 百五銀行	三重県	平成28年10月	1,586	240	
27 きらぼし銀行	東京都	平成29年 7月	1,565	182	
28 北海道銀行	北海道	平成29年 4月	1,506	143	
29 千葉銀行	千葉県	平成29年 8月	1,500	236	
30 関西みらい銀行	大阪府	平成29年10月	1,409	131	
31 トマト銀行	岡山県	平成28年12月	1,352	221	
32 滋賀銀行	滋賀県	平成29年 1月	1,346	202	
33 愛知銀行	愛知県	平成31年 3月	1,319	215	
34 池田泉州銀行	大阪府	平成29年 5月	1,313	160	
35 清水銀行	静岡県	平成29年 4月	1,306	466	
36 大垣共立銀行	岐阜県	平成28年10月	1,289	167	
37 三十三銀行	三重県	平成28年10月	1,281	214	
38 沖縄銀行	沖縄県	平成28年11月	1,226	84	
39 山口銀行	山口県	平成28年11月	1,201	203	
40 琉球銀行	沖縄県	平成29年12月	1,194	125	
41 秋田銀行	秋田県	平成29年 5月	1,182	114	
42 筑波銀行	茨城県	平成29年 3月	1,160	160	
43 十八親和銀行	長崎県	平成29年 5月	1,134	113	
44 百十四銀行	香川県	平成28年12月	1,126	143	
45 東和銀行	群馬県	平成28年10月	1,110	175	
46 宮崎銀行	宮崎県	平成28年11月	1,108	125	
47 岩手銀行	岩手県	平成30年 4月	1,100	153	
48 もみじ銀行	広島県	平成28年11月	1,092	115	
49 大光銀行	新潟県	平成29年 6月	1,024	190	
50 肥後銀行	熊本県	平成29年 5月	1,006	92	
上記以外の地銀・第二地銀			計	30,481	5,025

※個人事業者の申込も件数に含まれます。

金融機関名	本店所在地	サービス開始日	利用申込件数		
			決算書等提供サービス	月次試算表提供サービス	
信用金庫(上位30庫)					
1 浜松磐田信用金庫	静岡県	平成29年 1月	2,342	592	
2 多摩信用金庫	東京都	平成29年 8月	1,903	288	
3 京都信用金庫	京都府	平成28年11月	1,798	373	
4 埼玉信用金庫	埼玉県	平成30年12月	1,737	255	
5 しずおか焼津信用金庫	静岡県	平成29年 6月	1,424	522	
6 京都中央信用金庫	京都府	平成29年 1月	1,333	205	
7 西武信用金庫	東京都	平成28年12月	1,272	209	
8 大阪シティ信用金庫	大阪府	平成30年 5月	1,214	102	
9 岐阜信用金庫	岐阜県	平成28年10月	1,176	130	
10 城北信用金庫	東京都	平成30年 5月	1,165	160	
11 広島信用金庫	広島県	平成30年 6月	1,148	85	
12 島田掛川信用金庫	静岡県	平成30年11月	1,119	407	
13 巣鴨信用金庫	東京都	平成29年 5月	1,089	176	
14 北海道信用金庫	北海道	平成29年 3月	1,089	94	
15 横浜信用金庫	神奈川県	平成29年12月	1,020	62	
16 尼崎信用金庫	兵庫県	令和 2年 2月	1,012	101	
17 東京東信用金庫	東京都	平成29年 1月	991	114	
18 飯能信用金庫	埼玉県	平成29年 6月	978	156	
19 朝日信用金庫	東京都	平成28年10月	970	88	
20 川崎信用金庫	神奈川県	平成29年11月	938	55	
21 おかやま信用金庫	岡山県	平成29年 9月	911	187	
22 岡崎信用金庫	愛知県	平成28年10月	878	154	
23 帯広信用金庫	北海道	平成29年 1月	841	58	
24 城南信用金庫	東京都	平成30年 2月	830	74	
25 大阪信用金庫	大阪府	令和元年12月	822	54	
26 碧海信用金庫	愛知県	平成30年 7月	810	137	
27 鹿児島相互信用金庫	鹿児島県	平成30年 9月	762	137	
28 青梅信用金庫	東京都	平成28年12月	748	94	
29 北おおさか信用金庫	大阪府	平成31年 1月	731	85	
30 瀬戸信用金庫	愛知県	平成29年 2月	717	88	
上記以外の信用金庫			計	44,813	7,652

信用組合(上位5組合)					
1 長野県信用組合	長野県	平成28年10月	837	275	
2 茨城県信用組合	茨城県	平成29年12月	660	72	
3 広島市信用組合	広島県	平成30年 2月	392	27	
4 兵庫県信用組合	兵庫県	平成30年12月	346	57	
5 新潟県信用組合	新潟県	平成30年11月	326	56	
上記以外の信用組合			計	6,455	1,154

信用保証協会(上位5協会)					
1 北海道信用保証協会	北海道	令和元年 6月	2,985	169	
2 愛知県信用保証協会	愛知県	平成29年 5月	2,222	321	
3 静岡県信用保証協会	静岡県	平成28年12月	2,024	728	
4 岐阜県信用保証協会	岐阜県	平成30年 7月	1,387	136	
5 東京信用保証協会	東京都	令和 4年 4月	1,186	246	
上記以外の信用保証協会			計	13,315	2,675

金融機関区分別集計

金融機関区分	全金融機関数	金融機関数	モニタリング情報サービス利用金融機関	
			決算書等提供サービス	月次試算表提供サービス
1 都銀・政府系	10	10	79,622	8,716
2 地銀・第二地銀	99	98	119,111	18,116
3 信用金庫	254	247	78,581	12,894
4 信用組合	130	72	9,016	1,641
5 信用保証協会	51	38	23,119	4,275
6 その他	-	11	322	91
合計	544	476	309,771	45,733

「TKCモニタリング情報サービス」 全国の採用金融機関一覧(476機関)

令和4年6月30日現在
都道府県別、金融機関コード順

■ 都市銀行等

みずほ銀行
三菱UFJ銀行
りそな銀行
三井住友銀行
商工組合中央金庫
日本政策金融公庫(国民生活事業)
日本政策金融公庫(農林水産事業)
日本政策金融公庫(中小企業事業)
沖縄振興開発金融公庫

■ 北海道

北海道銀行
北海道信用金庫
室蘭信用金庫
空知信用金庫
苫小牧信用金庫
北門信用金庫
伊達信用金庫
北空知信用金庫
日高信用金庫
渡島信用金庫
道南うみ街信用金庫
旭川信用金庫
稚内信用金庫
留萌信用金庫
北星信用金庫
帯広信用金庫
釧路信用金庫
大地みらい信用金庫
北見信用金庫
網走信用金庫
遠軽信用金庫
北央信用組合
札幌中央信用組合
空知商工信用組合
十勝信用組合
釧路信用組合
北海道信用保証協会
十勝清水町農業協同組合

■ 青森県

青森銀行
みちのく銀行
東奥信用金庫
青い森信用金庫
青森県信用保証協会

■ 岩手県

岩手銀行
東北銀行
北日本銀行
盛岡信用金庫
一関信用金庫
北上信用金庫
花巻信用金庫
水沢信用金庫
岩手県信用保証協会

■ 宮城県

七十七銀行
仙台銀行
杜の都信用金庫
宮城第一信用金庫
三巻信用金庫
仙南信用金庫
気仙沼信用金庫
石巻商工信用組合
古川信用組合
仙北信用組合

■ 秋田県

秋田銀行
北都銀行
秋田信用金庫
羽後信用金庫
秋田県信用組合
秋田県信用保証協会

■ 山形県

荘内銀行
山形銀行
きらやか銀行
山形信用金庫
米沢信用金庫
鶴岡信用金庫
新庄信用金庫
山形中央信用組合
山形第一信用組合

■ 福島県

東邦銀行
福島銀行
大東銀行

会津信用金庫
郡山信用金庫
白河信用金庫
須賀川信用金庫
須賀川信用金庫
ひまわり信用金庫
あぶくま信用金庫
二本松信用金庫
福島信用金庫
福島県商工信用組合
いわき信用組合
相双五城信用組合
会津商工信用組合

■ 茨城県

常陽銀行
筑波銀行
筑波信用金庫
筑波信用金庫
茨城県信用組合

■ 栃木県

足利銀行
栃木銀行
足利小山信用金庫
栃木信用金庫
鹿沼相互信用金庫
佐野信用金庫
大田原信用金庫
烏山信用金庫
真岡信用組合
那須信用組合
栃木県信用保証協会

■ 群馬県

群馬銀行
東和銀行
高崎信用金庫
桐生信用金庫
アイオー信用金庫
利根郡信用金庫
館林信用金庫
北群馬信用金庫
しものめ信用金庫
あかぎ信用組合
群馬県信用組合
ぐんまみらい信用組合
群馬県信用保証協会

■ 埼玉県

埼玉りそな銀行
武蔵野銀行
埼玉縣信用金庫
川口信用金庫
青木信用金庫
飯能信用金庫
埼玉県信用保証協会

■ 千葉県

千葉銀行
千葉興業銀行
京葉銀行
千葉信用金庫
銚子信用金庫
東京ベイ信用金庫
館山信用金庫
佐原信用金庫
房総信用組合
銚子商工信用組合
君津信用組合
東日本信用漁業協同組合連合会

■ 東京都

きらぼし銀行
東日本銀行
朝日信用金庫
興産信用金庫
さわかき信用金庫
東京シティ信用金庫
芝信用金庫
東京東信用金庫
東栄信用金庫
亀有信用金庫
小松川信用金庫
足立成和信用金庫
東京三協信用金庫
西京信用金庫
西武信用金庫
城南信用金庫
昭信信用金庫
東京信用金庫
城北信用金庫
瀧野川信用金庫
巣鴨信用金庫
青梅信用金庫
多摩信用金庫

文化産業信用組合
東京厚生信用組合
東信用組合
江東信用組合
青和信用組合
中ノ郷信用組合
大東京信用組合
第一勧業信用組合
PayPay銀行
東京信用保証協会

■ 神奈川県

横浜銀行
神奈川銀行
横浜信用金庫
かながわ信用金庫
湘南信用金庫
川崎信用金庫
平塚信用金庫
さがみ信用金庫
中栄信用金庫
中南信用金庫
横浜市信用保証協会

■ 新潟県

第四北越銀行
大光銀行
新潟信用金庫
新潟信用金庫
長岡信用金庫
三条信用金庫
新発田信用金庫
柏崎信用金庫
上越信用金庫
新井信用金庫
村上信用金庫
加茂信用金庫
新潟縣信用組合
はばたき信用組合
協栄信用組合
三條信用組合
巻信用組合
新潟大栄信用組合
塩沢信用組合
糸魚川信用組合
十日町農業協同組合
新潟県信用保証協会

■ 富山県

北陸銀行
富山銀行
富山第一銀行
富山信用金庫
高岡信用金庫
新湊信用金庫
いしかわ信用金庫
氷見伏木信用金庫
砺波信用金庫
石動信用金庫
富山県医師信用組合
富山県信用組合
富山県信用保証協会

■ 石川県

北國銀行
金沢信用金庫
のと共栄信用金庫
はくさん信用金庫
興能信用金庫
金沢中央信用組合
石川県医師信用組合
石川県信用保証協会

■ 福井県

福井銀行
福邦銀行
福井信用金庫
敦賀信用金庫
小浜信用金庫
越前信用金庫
福井県信用保証協会

■ 山梨県

山梨中央銀行
甲府信用金庫
山梨信用金庫
山梨県民信用組合
都留信用組合
山梨県信用農業協同組合連合会
山梨県信用保証協会

■ 長野県

八十二銀行
長野銀行
長野信用金庫
松本信用金庫

上田信用金庫
諏訪信用金庫
飯田信用金庫
アルプス中央信用金庫
長野県信用組合
長野県信用保証協会
長野県信用農業協同組合連合会

■ 岐阜県

大垣共立銀行
十六銀行
岐阜信用金庫
大垣西濃信用金庫
高山信用金庫
東濃信用金庫
関信用金庫
八幡信用金庫
岐阜商工信用組合
飛騨農業協同組合
飛騨信用組合
益田信用組合
めぐみの農業協同組合
岐阜県信用保証協会
岐阜市信用保証協会

■ 静岡県

静岡銀行
スルガ銀行
清水銀行
静岡中央銀行
しずおか焼津信用金庫
静岡信用金庫
浜松磐田信用金庫
沼津信用金庫
三島信用金庫
富士宮信用金庫
富田掛川信用金庫
富士信用金庫
遠州信用金庫
静岡県医師信用組合
静岡県信用農業協同組合連合会
ハイナン農業協同組合
静岡県信用保証協会

■ 愛知県

愛知銀行
名古屋銀行
中京銀行
愛知信用金庫
豊橋信用金庫
岡崎信用金庫
いちい信用金庫
瀬戸信用金庫
半田信用金庫
知多信用金庫
豊川信用金庫
豊田信用金庫
碧海信用金庫
西尾信用金庫
蒲郡信用金庫
尾西信用金庫
中日信用金庫
東春信用金庫
愛知県医師信用組合
豊橋商工信用組合
愛知県中央信用組合
愛知県信用保証協会
名古屋市信用保証協会

■ 三重県

三十三銀行
百五銀行
北伊勢上野信用金庫
桑名三重信用金庫
紀北信用金庫
三重県信用保証協会

■ 滋賀県

滋賀銀行
滋賀中央信用金庫
長浜信用金庫
湖東信用金庫
滋賀県信用組合
滋賀県信用保証協会

■ 京都府

京都銀行
京都信用金庫
京都中央信用金庫
京都都信用金庫
京都信用保証協会

■ 大阪府

関西みらい銀行
池田泉州銀行

大阪信用金庫
大阪シティ信用金庫
大阪商工信用金庫
永和大信金庫
北おおさか信用金庫
枚方信用金庫
のぞみ信用組合

■ 兵庫県

但馬銀行
みなと銀行
神戸信用金庫
姫路信用金庫
播磨信用金庫
兵庫信用金庫
尼崎信用金庫
日新信用金庫
淡路信用金庫
但馬信用金庫
西兵庫信用金庫
中兵庫信用金庫
但馬信用組合
兵庫信用組合
淡路信用組合
兵庫県信用農業協同組合連合会
兵庫県信用保証協会

■ 奈良県

南都銀行
奈良信用金庫
大和信用金庫
奈良中央信用金庫
奈良県信用保証協会

■ 和歌山県

紀陽銀行
新宮信用金庫
きのくに信用金庫

■ 鳥取県

鳥取銀行
鳥取信用金庫
米子信用金庫
倉吉信用金庫
鳥取県信用保証協会

■ 島根県

山陰合同銀行
島根銀行
しまね信用金庫
日本海信用金庫
島根中央信用金庫
島根益田信用組合
島根県信用保証協会

■ 岡山県

中国銀行
トマト銀行
おかやま信用金庫
水島信用金庫
津山信用金庫
玉島信用金庫
備北信用金庫
古備信用金庫
備前日生信用金庫
笠岡信用組合

■ 広島県

広島銀行
もみじ銀行
広島信用金庫
呉信用金庫
しまなみ信用金庫
広島市信用組合
広島県信用組合
両備信用組合

■ 山口県

山口銀行
西京銀行
秋山口信用金庫
西中国信用金庫
東山口信用金庫
山口県信用組合
山口県信用保証協会

■ 徳島県

阿波銀行
徳島大正銀行
徳島信用金庫
阿南信用金庫
徳島県信用保証協会

■ 香川県

百十四銀行

香川銀行
高松信用金庫
観音寺信用金庫
香川県信用組合
香川県信用保証協会

■ 愛媛県

伊予銀行
愛媛銀行
愛媛信用金庫
宇和島信用金庫
東予信用金庫
川之江信用金庫
愛媛県信用保証協会

■ 高知県

四国銀行
高知銀行
幡多信用金庫
高知県信用保証協会

■ 福岡県

福岡銀行
筑邦銀行
西日本シティ銀行
北九州銀行
福岡中央銀行
福岡信用金庫
福岡ひびき信用金庫
大牟田柳川信用金庫
筑後信用金庫
飯塚信用金庫
田川信用金庫
大川信用金庫
遠賀信用金庫

■ 佐賀県

佐賀銀行
佐賀共栄銀行
唐津信用金庫
佐賀信用金庫
伊万里信用金庫
九州ひぜん信用金庫
佐賀東信用組合
佐賀西信用組合
佐賀県信用保証協会

■ 長崎県

十八親和銀行
長崎銀行
たちばな信用金庫
長崎三菱信用組合
西海みずき信用組合
長崎県信用保証協会

■ 熊本県

肥後銀行
熊本銀行
熊本信用金庫
熊本第一信用金庫
熊本中央信用金庫
天草信用金庫
熊本県信用組合

■ 大分県

大分銀行
豊和銀行
大分信用金庫
大分みらい信用金庫
日田信用金庫
大分県信用組合
大分県信用保証協会

■ 宮崎県

宮崎銀行
宮崎太陽銀行
宮崎第一信用金庫
延岡信用金庫
高鍋信用金庫
宮崎県信用保証協会

■ 鹿児島県

鹿児島銀行
南日本銀行
鹿児島信用金庫
鹿児島相互信用金庫
奄美大島信用金庫
鹿児島興業信用組合
鹿児島県信用保証協会

■ 沖縄県

琉球銀行
沖縄銀行
沖縄海邦銀行
コザ信用金庫
沖縄県信用保証協会



『TKCモニタリング情報サービス通信』Vol.52

発行日 令和4年7月29日

発行所 株式会社 **TKC** SCG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 : 酒井・関口・井上・東城