

信用保証協会における モニタリングの考え方・取組と課題

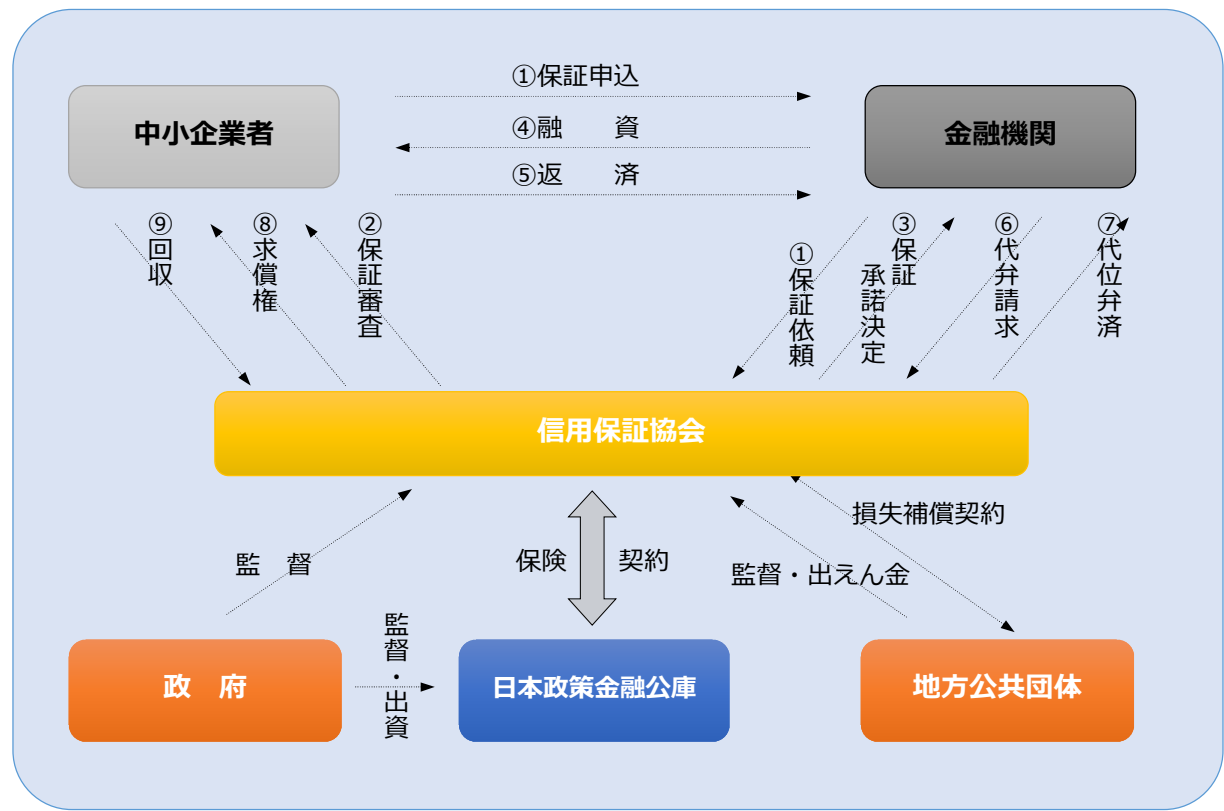
令和 6 年 1 2 月 5 日
一般社団法人 全国信用保証協会連合会



信用保証協会とは

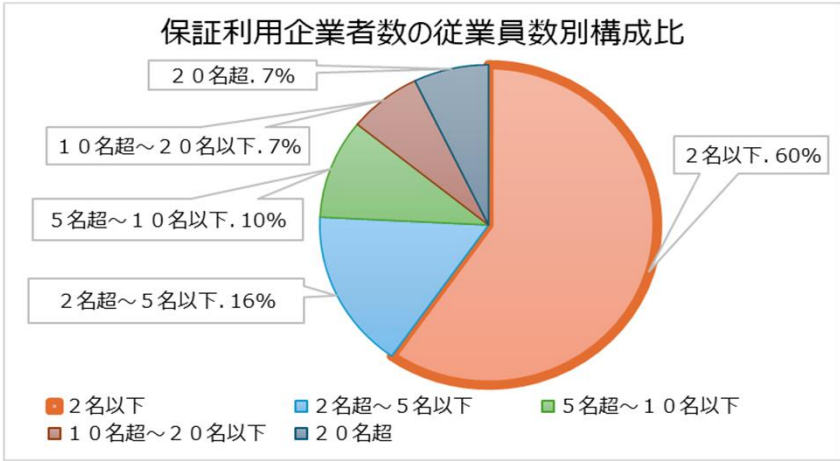
- 信用保証協会は、中小企業が金融機関から貸付を受ける際にその借入債務を保証することで、中小企業の事業資金調達の円滑化を図り、その健全な発展を促進することを目的として、信用保証協会法に基づき認可された公共的な機関。現在、47都道府県と4市（横浜市、川崎市、名古屋市、岐阜市）の計51協会がある。
- 令和5年度末の保証利用企業者数は約150万者。うち、**6割以上を従業員数2名以下のきわめて小規模・零細な企業**が占めており、各信用保証協会はかかる利用者層の特徴や地域の実情を踏まえながら金融支援、経営支援を行っている。

【信用補完制度のしくみ】



【信用保証協会事業概況】

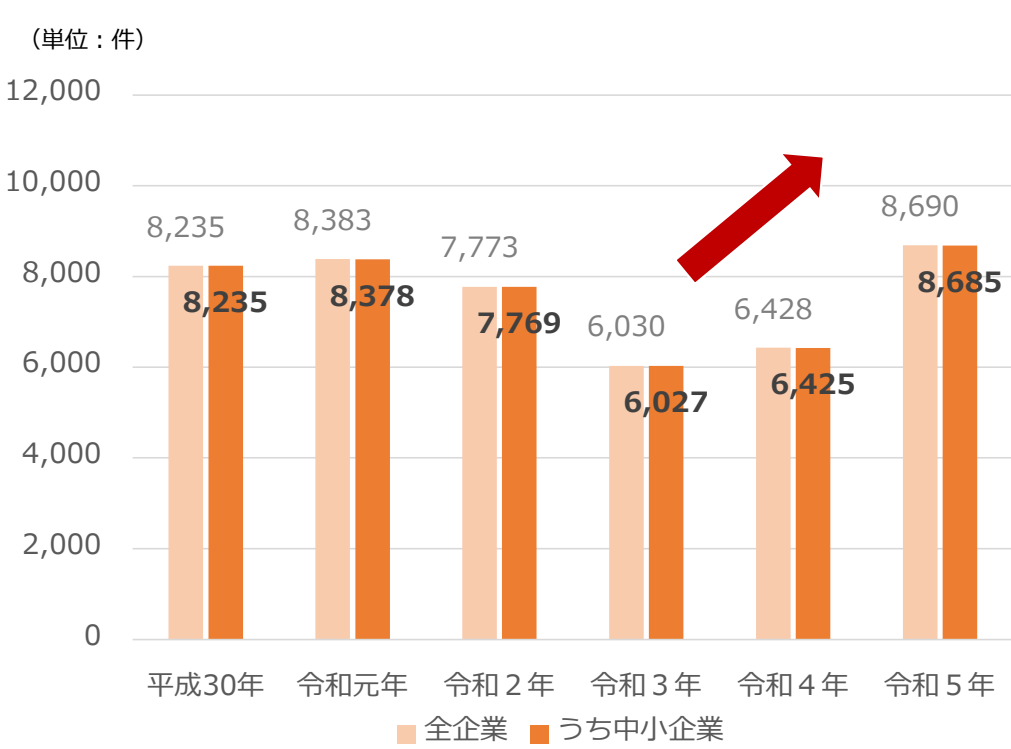
- 保証利用企業者数（令和5年度末時点）
利用企業者数149.8万者（※）保証利用度45%
うち、従業員2人以下 89.3万者（60%）
（※）保証利用度…保証利用企業者数÷中小企業者数
- 信用保証実績（令和5年度の年間実績）
保証承諾 62万件、9兆9,983億円
保証債務残高 294万件、36兆4,597億円
代位弁済 4万件、4,946億円



コロナ禍前後における信用保証協会と中小企業者を取り巻く状況の変化

- コロナ禍以降、政府の施策の効果もあり倒産や休廃業・解散の件数は一時的に抑制されたものの、近時は再び増加に転じ、コロナ前を上回る状況となっている。
- 足下でも倒産件数や休廃業・解散件数は増加基調。

【倒産件数の変化】



(出典) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」より抜粋、全国信用保証協会連合会にて加工
中小企業の倒産件数は中小企業庁統計「倒産の状況」より抜粋、全国信用保証協会連合会にて加工

【休廃業・解散件数の変化】



(出典) 2024年版「中小企業白書」内東京商工リサーチ調査結果より抜粋、全国信用保証協会連合会にて加工

コロナ禍前後における信用保証協会と中小企業者を取り巻く状況の変化

- コロナ禍後に企業の借入水準は大幅に増加。その後緩やかに減少しているものの、依然としてコロナ前と比べると高水準。
- 過剰債務の状態が続けば倒産や代位弁済の一層の増加が懸念されるため、信用保証協会をはじめ金融機関・支援機関等がそれぞれ機能分担と連携の下で、経営改善支援・再生支援や廃業支援などを着実に進めることが重要。

【借入金月商倍率の推移】（非中小企業を含む）

（単位：倍）

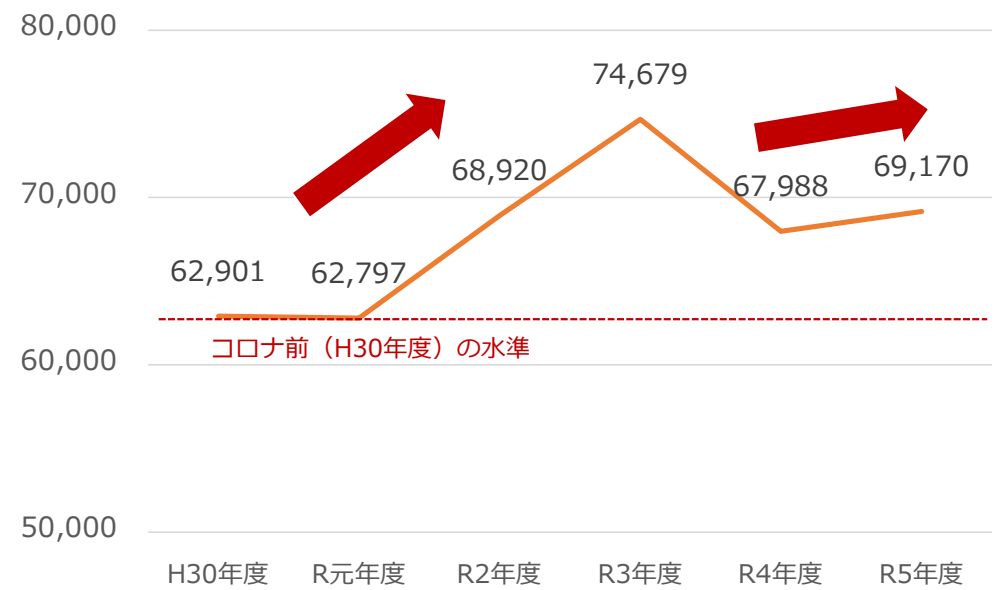


※「借入金月商倍率」（借入金総額÷年間売上高÷12）

（出典）東京商工リサーチ「TSRデータインサイト」2024/10/9より抜粋（H30年度のみ2023/10/4）、全国信用保証協会連合会にて加工

【1企業当たり金融機関借入金の推移】（資本金1億円以下）

（単位：千円）



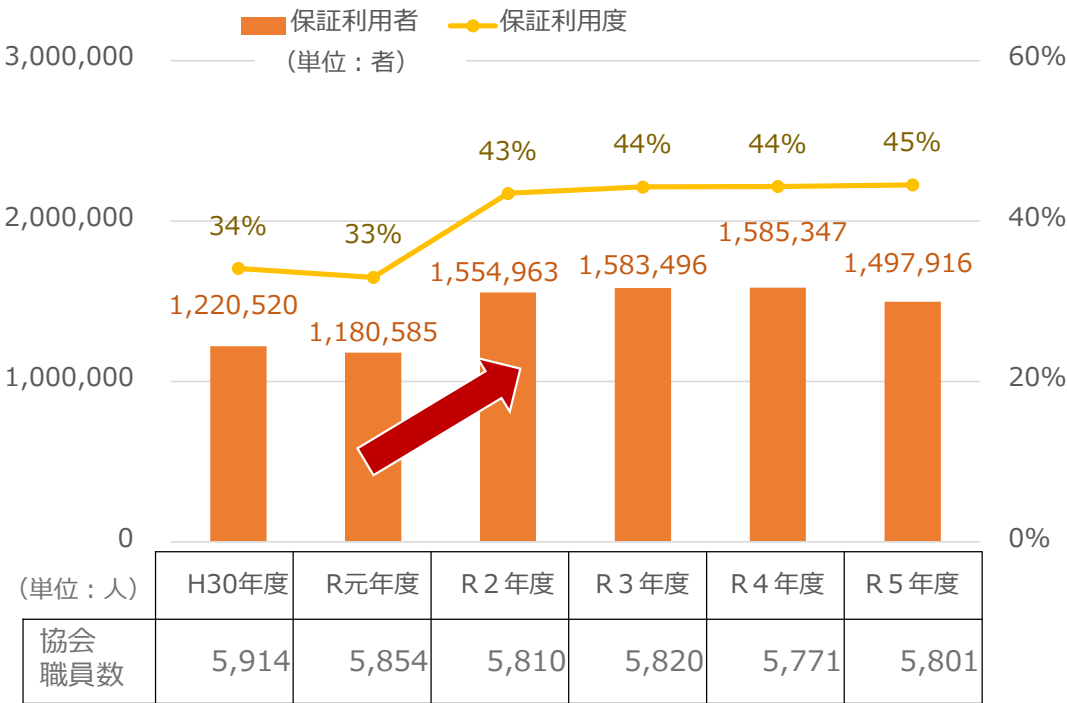
（抽出条件）全業種（金融・保険業を除く）、資本金1億円以下。
1企業当たり金融機関借入金は金融機関借入金（流動・固定負債合計）を母集団で除して全国信用保証協会連合会にて算出

（出典）財務省財政総合政策研究所「法人企業統計調査」より抜粋、全国信用保証協会連合会にて加工

コロナ禍前後における信用保証協会と中小企業者を取り巻く状況の変化

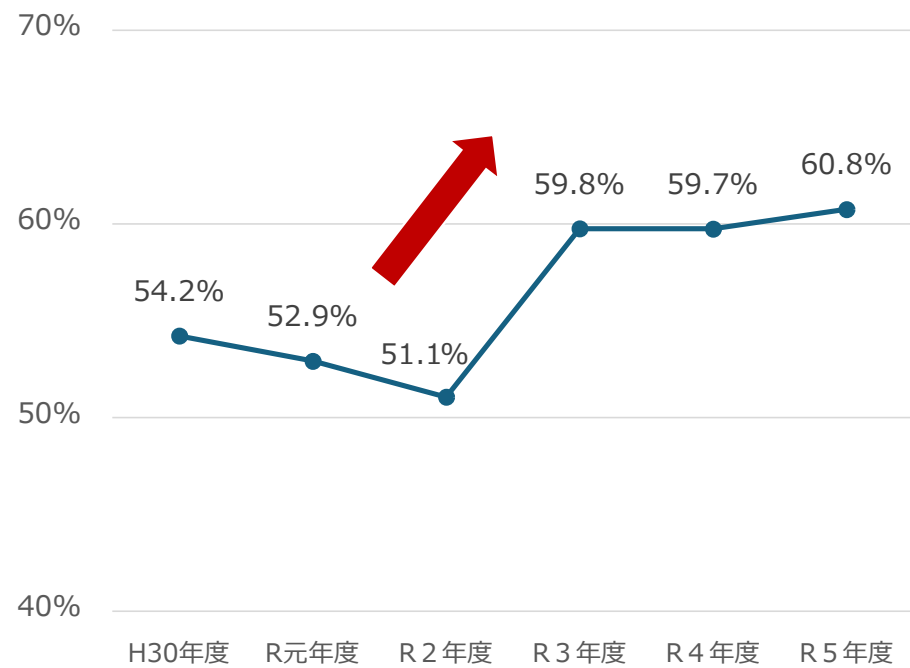
- コロナ禍が本格化した令和2年度以降、民間ゼロゼロ融資等の影響により**保証利用者数は大幅に増加**し、令和5年度末時点でも約150万者（中小企業者全体の約45%が利用）と引き続き高水準。コロナ禍を経て**信用保証協会が支援を行う対象者は大きく増加**。
- また、信用保証協会が保証承諾をした融資について見ると、申込時点における金融機関の「プロパー融資なし」の案件の割合が高まっていることから、**保証付融資がメインになっている事業者が増えていることが窺える**。

【保証利用者数及び保証利用度の変化】



※ 保証利用度…保証利用企業者数÷中小企業者数 中小企業者数については、保証利用企業者数の集計時点における中小企業白書の数値。

【保証付融資申込時点のプロパー融資なし保証承諾件数の割合】



信用保証協会のモニタリングと金融機関との連携の必要性

- 信用保証協会は金融機関の御協力を得ながら金融支援・経営支援を行っているが、これは民間金融機関の資金的・人的リソースを活用させていただくことを前提とした信用補完制度自体のあり方に基づいている。
- 信用保証協会は限られた人員で多くの事業者を保証**していることや、下記の金融機関との特性の違い（事業者との接点、取得できる事業者情報の質・量・タイムリー性等の各制約）から、金融機関の御協力によらざるを得ない。よって、信用保証協会の**モニタリングにおいては「金融機関との連携」がキーワード**である。
- モニタリング後の支援実施フェーズ等においても同様**であり、いかにして金融機関との連携を強化しながら経営支援、事業再生支援の実効性を確保できるかが重要。（次頁『信用保証協会向けの総合的な監督指針（抜粋）』も御参照）

【信用保証協会と金融機関の特性】

信用保証協会

- 各信用保証協会は多数の金融機関と取引しており、**人的リソースや拠点数が金融機関と比べると少ない**。
- 事業者との接点は、基本的に、保証申込や条件変更申込等のクレジットイベント**。なお、保証申込の99%が金融機関を経由して行われる（条件変更申込の場合は100%）。
- 金融機関からの決算書、業況報告書等の提出や、金融機関との情報交換を通じて、事業者に関する財務・非財務両面の情報を取得。

金融機関

- 人的リソースや拠点数が信用保証協会に比べると多い**。
- 事業者との距離が近く**、定性情報含め事業者についても情報も多く持っている。
- 財務諸表（決算書・試算表）だけでなく、**預金口座の動き、融資以外の取引状況や日頃のコミュニケーションを通じて、事業者の業況や資金繰りを把握し、早期に異変に気づくことができる**。

【信用保証協会の人的リソース等】（全国値）

保証協会の総職員数 約 **5,800** 人

本支店数 **183** 拠点

全協会職員でモニタリングを行うと仮定しても、単純計算で1職員当たり約250者に相当。

※ 職員数は嘱託、パート、アルバイトを除く。

〈参考〉

銀行・信用金庫・信用組合の従業員数 **37万2千** 人
拠点数 約 **2万2千** 拠点（2024/3末時点）

出典：
全国銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会 公表資料

〔参考〕信用保証協会向けの総合的な監督指針（抜粋）

Ⅱ－２ 金融機関及び各支援機関等との連携等

Ⅱ－２－１ 意義

中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律（平成30年4月施行）により、中小企業者による経営の改善発達を促進するため、信用保証協会が、その業務を行うに際し、金融機関と連携（法第20条の2）を図るとともに、中小企業者に対する経営の改善発達に係る助言その他の支援（法第20条第2項第1号）を行うことが規定された。

加えて、様々な課題を抱える中小企業者の課題解決に向けて、事業者のフェーズに応じたきめ細やかな支援が必要であり、財務改善等の経営改善支援のみならず、創業支援、事業承継支援等も含めた広義の経営支援（以下、「経営支援」という。）、事業再生支援などが求められているところ。

信用保証協会は、こうした趣旨を踏まえ、**金融機関**に加え、商工会・商工会議所やよろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会などの支援機関（以下、「各支援機関等」という。）と密に連携し、**金融機関に適切な期中管理や経営支援・事業再生支援等を実施するよう、促していくことに加え**、自らも主体的に取り組んでいくことが重要である。

Ⅱ－２－２ 主な着眼点

上記意義を踏まえ、各信用保証協会が金融機関や各支援機関等との連携を図るとともに、自らも中小企業者の経営支援・事業再生支援等を行うための態勢の整備状況について、以下の着眼点に基づき検証していく。

（１）（略）

（２）保証承諾後の対応

① 期中管理

信用保証協会は、債務の保証を実施した中小企業者に対する期中管理や経営支援・事業再生支援等が行われるよう、**金融機関及び各支援機関等との対話に努めているか。**

② 経営支援・事業再生支援等の取組み

信用保証協会は、**金融機関と連携して**、有事（収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等が生じたため、経営に支障が生じ、又は生じるおそれがある状況）に移行してしまった場合に提供可能なソリューションについても積極的に情報提供を行う等、**中小企業者の状況の変化の兆候を把握し、中小企業者に早め早めの対応を促すことが重要であり、中小企業者を取り巻く状況が変化した場合などには、資金繰り支援にとどまらない、中小企業者の実情に応じた経営支援・事業再生支援等に取り組む必要がある。**

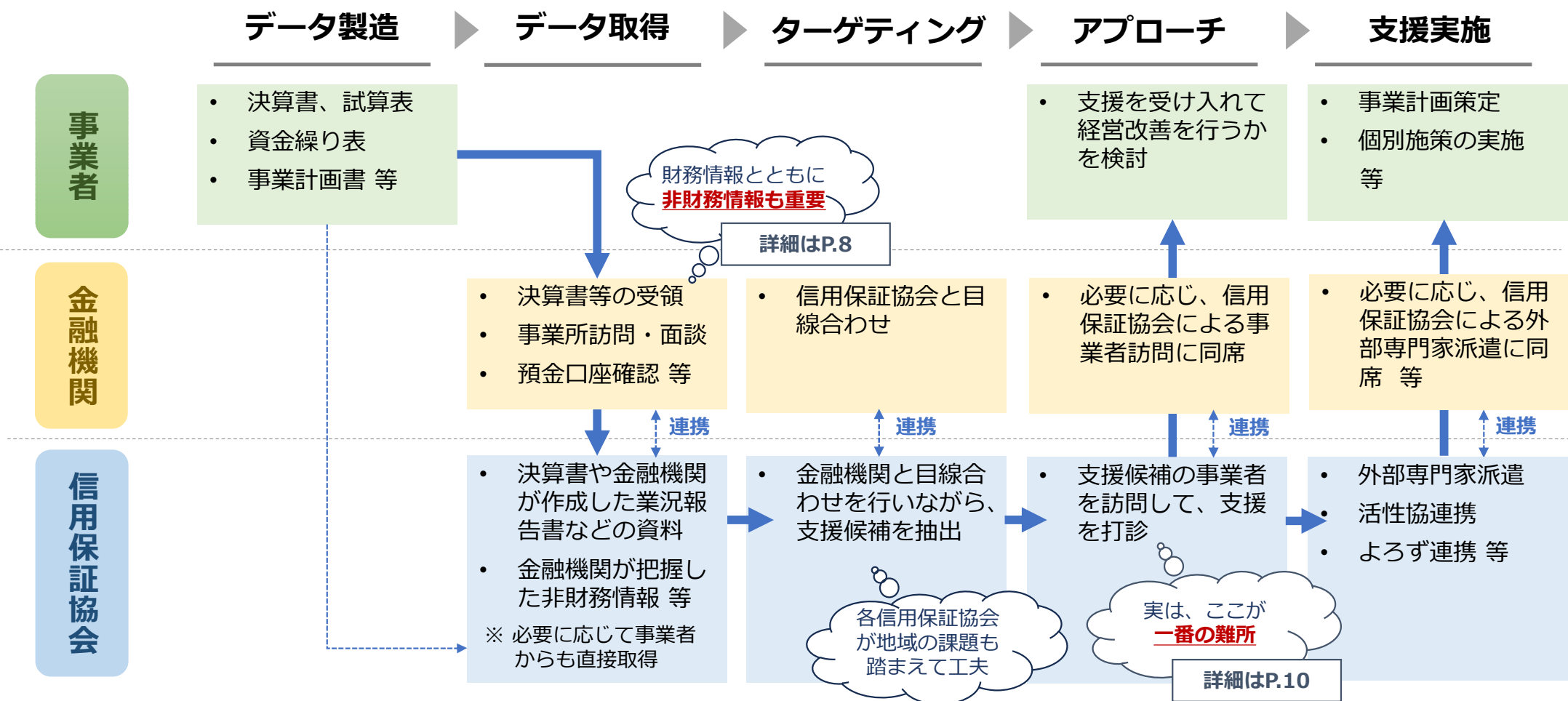
上記を踏まえ、信用保証協会は、経営支援・事業再生等に従事する職員の人材育成を通じた支援能力の底上げが必要であり、各支援機関等への出向・派遣等の経験を積ませるなど、持続的な支援体制を構築する取組を行っているか。

経営支援を行うに当たっては、**関係金融機関等と目線合わせを行うなどの連携及び協議の上**、例えば、信用保証付き融資の割合が高い中小企業者など、重点的に支援を行う中小企業者を特定した上で、信用保証協会が主体的に経営支援の必要性を検討し、支援を行っているか。

（以下略）

信用保証協会におけるモニタリングから経営支援への流れ

信用保証協会は、主として金融機関から取得した事業者の財務情報や非財務情報を元に、個別の事業者ごとに経営支援の必要性を見極めた上で、経営支援を実施。



※上記は信用保証協会のモニタリングと支援の一般的な流れを簡略化して示したものの。実務上、これとは異なる手順で行われる場合もある。

信用保証協会におけるデータ取得

- 信用保証協会は、主として金融機関のご協力いただく中で、事業者に関する財務情報や非財務情報を取得。
- 保証や条件変更の申込といった「イベント」のタイミングで最も多くの情報を取得している一方で、日常的には、保証付き融資の償還報告や金融機関からの業況報告等によってもモニタリングを行っている。
- 保証利用者のほとんどは小規模・零細企業であるため、精度の高い財務情報の整備やタイムリーな開示には一定の制約があり、信用保証協会は金融機関等からもたらされる様々な非財務情報によってこれを補っている。
- よって、財務情報のデータ取得強化（より多くの事業者から、より頻繁に等）のみによるモニタリング精度の向上には限界があることや、リソースに限りがあること等から、データ取得についても優先順位を付けながら効率的に行うことが重要。

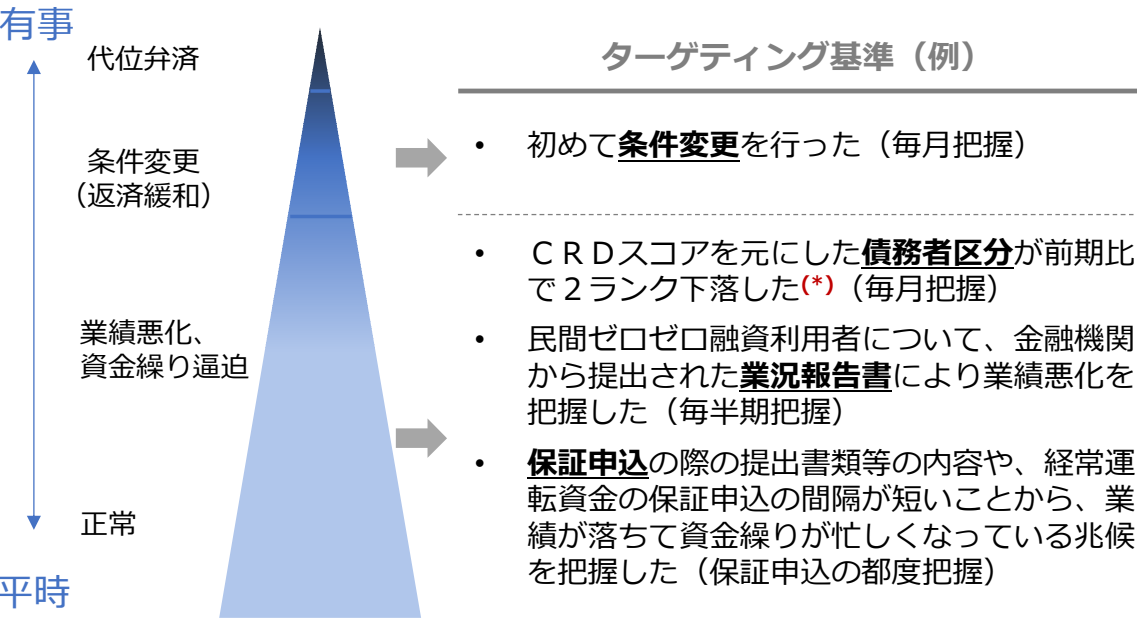
【信用保証協会が取得する主な資料、情報等】

		資料等の例	ポイント
財務情報	年次	決算書	創業者等を除くすべての保証利用者が作成。
	月次	試算表 資金繰り表	- 保証利用者の大半を占める<u>小規模零細企業（保証利用者の6割が従業員2名以下）の場合、月次の資料作成は負担感があり、すべての事業者に提出を求めるのは困難。作成する事業者を増やすには、税理士や支援機関のフォローも必要。</u> - 小規模零細企業の場合、毎月の売上の波が大きい、決算期末以外でこまめに棚卸を行っている者は稀である等の理由から、<u>月次の資料のみから経営状況を判断することは難しく</u>、ヒアリングや非財務情報で補いながら経営状況を把握する必要があるため、<u>モニタリングする側のリソースも問題</u>になる。
非財務情報	定期	融資の償還報告 業況報告書、モニタリング報告	- 金融機関から提供された毎月の保証付き融資の償還状況（金融機関は利払状況も把握）の確認を通じて、事業者の<u>資金繰り状況を間接的に把握</u>できるため、<u>モニタリングのベースである</u>。 - 民間ゼロゼロ融資や伴走特別保証（コロナ借換）の利用者については、<u>金融機関がモニタリングによって把握した事業者の経営状況の報告を定期的に受領</u>している。なお、一部の金融機関からは業況報告書等の作成と提出に係る負担感が大きいとの声も聞かれる。
	不定期	保証申込時の提出書類 ex) 申込書、納税資料	信用保証協会は、主として保証や条件変更の申込や事前相談といった<u>イベントにおいて金融機関から事業者の財務情報・非財務情報を取得</u>している。なお、提出書類については、近時は事業者の利便性向上の観点から必要最低限のものとすることが求められており、増やすことのハードルは高い。

信用保証協会によるターゲティングと予兆管理

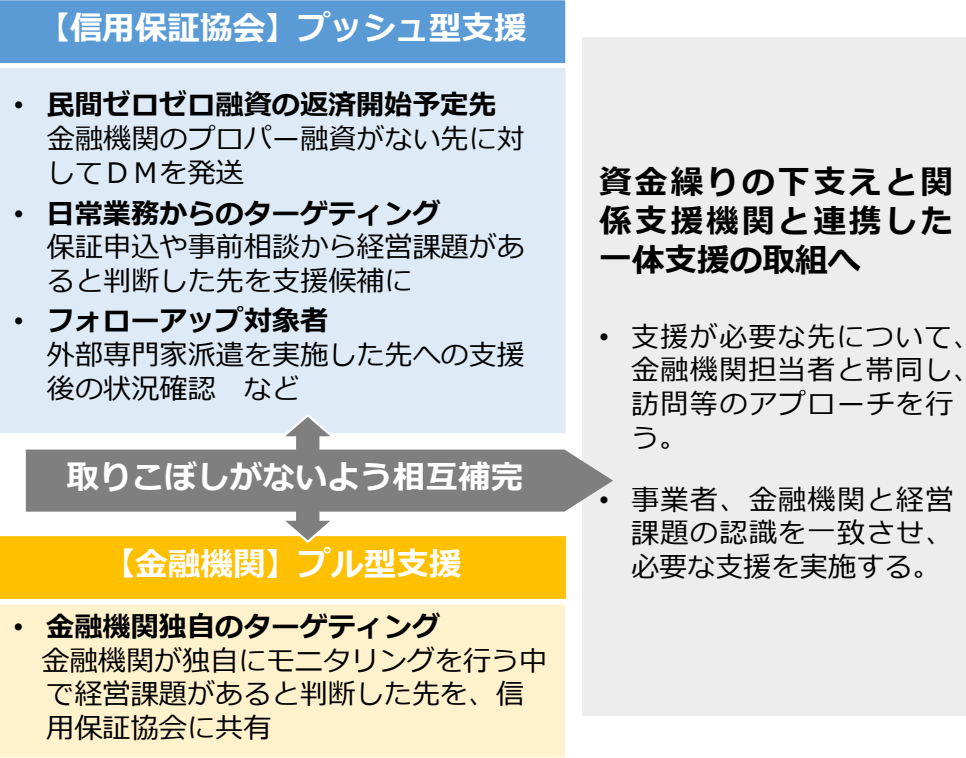
- 信用保証協会では、主に金融機関から共有された財務情報や非財務情報等を踏まえて支援が必要と思われる事業者を抽出し、金融機関と目線合わせをして支援候補を特定（**プッシュ型支援**）。
- 事業者の平時から有事への段階的移行におけるできるだけ初期段階での把握に努め、**早めの対応**に繋がっている。
- また、金融機関がモニタリングを行う中で支援の必要がある事業者を把握し、適宜、信用保証協会に情報共有や相談を行うケースもあり（**プル型支援**）、両者が**相互補完**することで支援が必要な先の取りこぼしを防いでいる。

【信用保証協会によるターゲティングと予兆管理イメージ】



(*) 他の抽出基準の例
決算内容、保証債務残高、プロパー融資の有無、民間ゼロゼロ融資の有無、事業規模（売上高、従業員数、資本金）、業種、後継者の有無など。これらの**抽出基準を複数組み合わせ**て支援が必要と思われる先を**特定**することが多い。

【プッシュ型支援とプル型支援の相互補完】



信用保証協会から支援候補の事業者へのアプローチ

- 信用保証協会は支援候補の事業者を特定後、事業所を訪問する等により経営者に支援を打診。その際、経営支援を開始すること自体はもちろん、支援の実効性を確保するためには、経営者が経営課題に**気づき**、支援を受け入れて経営改善に取り組む必要性について**腹落ち**することが非常に重要。
- 金融機関の担当者に同行**いただいたり、**ローカルベンチマーク（以下「ロカベン」という。）等の経営診断ツール**を持参するなど、経営改善が必要な事業者に支援を受け入れていただくよう各信用保証協会は創意工夫している。しかし、**支援を受け入れて事業計画策定等に進むのは候補者のほんの一部であるのが実情であり、信用保証協会はここに最も苦慮している。**
- 支援事業の周知や経営支援人材の育成・活用等(*)を通じた支援の質的な向上**に一層取り組むとともに、**日頃から事業者との距離が近い金融機関や税理士・会計士など支援機関の更なる御協力**が重要。

(*) 信用保証協会では、職員による中小企業診断士、当会認定経営アドバイザーといった支援スキル向上に資する資格取得の推進等も行っている。

【経営支援の受入れが進まない要因の例】

信用保証協会



もっと多くの事業者の方に、経営状況が悪くなる前に支援を受けてもらいたいな・・・

資金繰り表？ 作ってないよ。ウチの会社に問題はない。それよりも融資を受けたいのだが。
（課題の気づきの問題）

自分の会社の課題は自分が一番わかっている。他人の力を借りなくても自力で改善できる。
（支援の腹落ちの問題）

支援を受けてみたいが、私と従業員の2人しかいないので時間がとれない。追加で発生する費用も心配だ。
（支援受入れ体制の問題）

事業者



【信用保証協会の経営支援（例）】

【外部専門家派遣】

中小企業者の悩みや課題に応じて外部専門家を派遣し、経営相談や財務診断、ワンポイントアドバイス、経営改善計画の策定等を支援。

【経営サポート会議】

経営改善に不可欠となる金融支援の実施に際して、中小企業者、金融機関、保証協会が一堂に会し情報共有、経営改善の助言等サポートを実施。

【活性化協議会への事前相談】

経営改善計画の策定が必要と判断した場合は、中小企業者の理解を得た上で中小企業活性化協議会に案件持込みを実施。

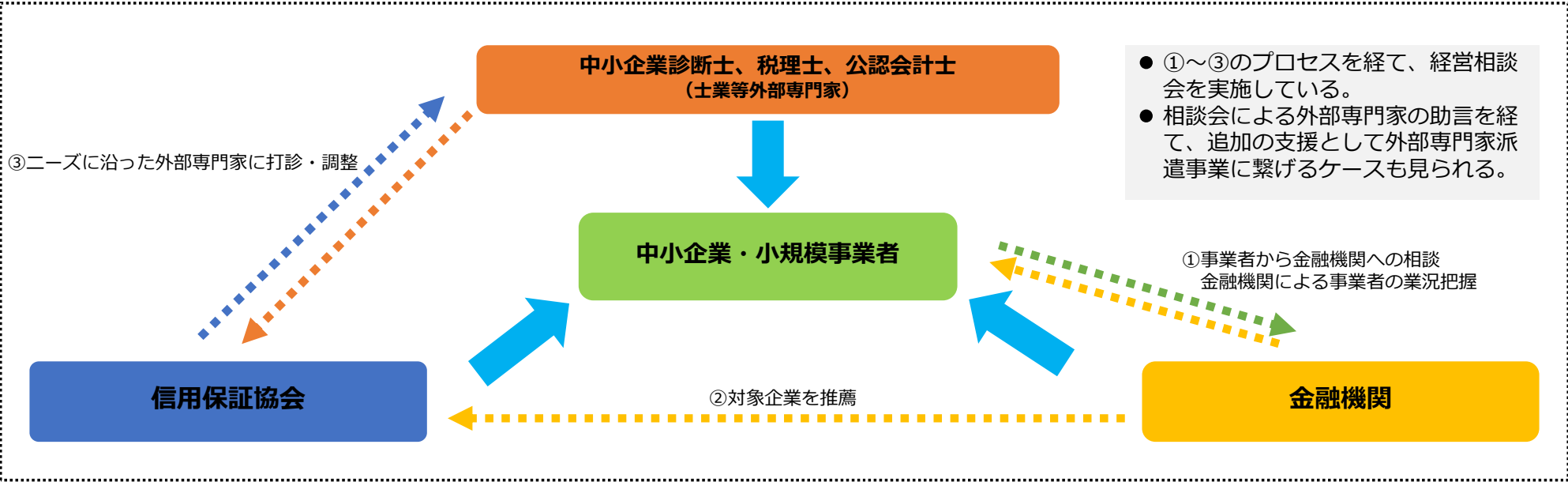
【他の支援機関への橋渡し】

中小企業者の悩みや課題に応じて他の支援機関（よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター等）を紹介。

信用保証協会のモニタリング事例（1）

金融機関による事業者との日頃のコミュニケーションを通じたモニタリングとターゲティングが行われていることにより、信用保証協会が実施する経営支援（経営相談会、外部専門家派遣）へとスムーズに連携できている事例

- 信用保証協会では、経営改善に意欲的で金融機関が推薦する事業者を対象とした経営相談会を開催。1回の経営相談会につき3～4企業が参加し、1企業につき約80分ずつ、信用保証協会と提携する外部専門家（中小企業診断士、税理士、公認会計士等）による経営診断や経営課題に対するアドバイスを実施している。また、必要に応じて追加の支援として外部専門家を派遣して、経営課題の解決を図っている。
- 経営相談会に参加する事業者は、金融機関の担当者が日頃から事業所を訪問したり、経営者から相談を受けたりする中で経営課題（悩み）をキャッチした先、金融機関担当者との対話を通じて、経営者自身が状態の変化に気づき、金融機関から推薦を受けることに腹落ちした上で経営相談会に参加しているため、信用保証協会による経営支援の受入れがスムーズに行われている。
- 一方で、信用保証協会が単独で事業者アプローチしても、支援を受け入れてくれる事業者は決して多くはない。事業者に支援の必要性を認識してもらうには、本事例のように、日頃から事業者との距離が近い金融機関や税理士・会計士の協力がより一層必要。



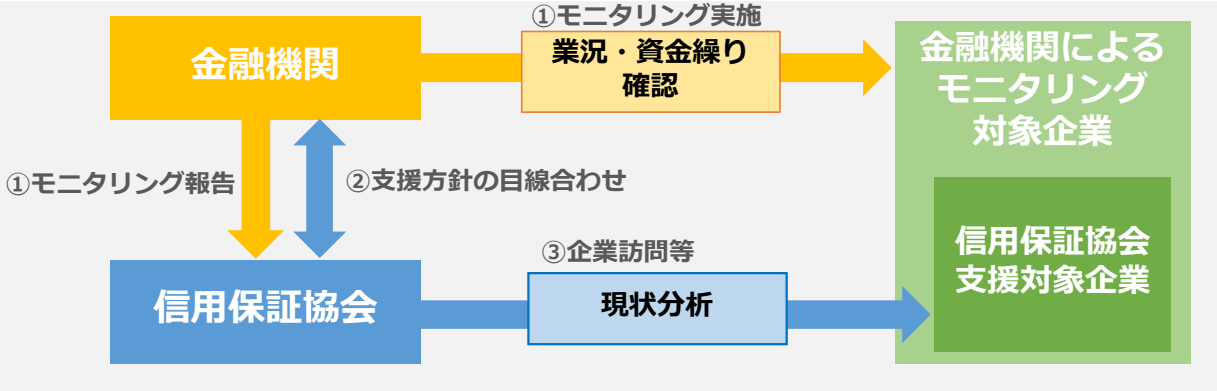
信用保証協会のモニタリング事例（2）

コロナ関連保証の利用企業について金融機関が信用保証協会に対して定期的に提出することになっているモニタリング報告を活用し、事業者のデータ取得とターゲティングを行っている事例

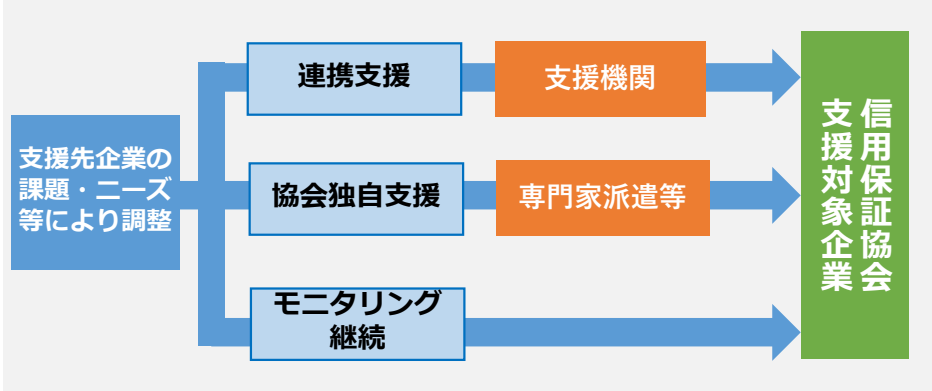
- 民間ゼロゼロ融資等のコロナ関連保証の一部では、金融機関は、事業者の業況、資金繰り状況、担当者が訪問した際の気づき等(*)を記載したモニタリング結果を定期的（半期ごとや年1回）に信用保証協会に報告することになっている。
- 信用保証協会では、**モニタリング報告の記載内容を分析して支援が必要な事業者に当たりを付け**た上で、金融機関と目線合わせを行い、今後の支援の可否や方針を協議して擦り合わせる。
- 協議の結果、支援が必要と判断された先については、信用保証協会は企業訪問等により事業者にアプローチし、経営者と経営課題の認識共有を図るとともに、課題解決に向けた改善意欲と取組姿勢等についても確認。経営者から支援受け入れの理解を得られた場合、信用保証協会は経営課題やニーズに応じて外部専門家派遣や各種支援機関に繋げるなど、効果的かつ効率的な経営支援を実施。
- モニタリング報告は、財務及び非財務両面の事業者情報が得られる手段**であるが、モニタリング報告は半年毎や年1回の定期報告であり、取得データのタイムリー性や情報量には若干の課題がある。

(*) 報告事項は一例。保証制度により報告事項は異なる。

【モニタリング体制図】



【信用保証協会支援対象企業に対する経営支援】



信用保証協会のモニタリング事例（3）〔ロカベン、TKCの活用〕

【ロカベンの活用事例】

①重点管理先の継続的なモニタリングにロカベンを活用している事例

- 借入総額が大きく、かつ保証付き融資のシェアが大きいなどの**重点管理先に対して継続的にモニタリング**を行うため、**事業内容や経営課題をより深く理解することができるツール**として、ロカベンを活用している。
- 経営者との傾聴と対話を通じて課題を浮き彫りにすることで、外部専門家派遣による経営改善計画の策定支援やワンポイントアドバイス等、事業者の課題解決に繋がる経営支援に取り組んでいる。
- 経営者との直接のコミュニケーションが図れるため、重点管理が必要な先について信頼関係を構築できるメリットがある一方で、**ロカベンの策定支援には時間と手間がかかるため、支援可能な対象先数はかなり限られてくる**。

②M c S S（中小企業経営相談システム）を活用している事例

- 信用保証協会では、**C R D協会が提供しているM c S S（中小企業経営相談システム）を活用**し、事業者の分析に役立てている。
- 中小企業100万社の財務情報に基づく38項目の財務指標（**ロカベン6項目を含む**）を用いた分析がなされ、業種別での偏差値が表示されるため、事業者も定量的な立ち位置を知ることができる。
- 一部の信用保証協会では、希望する事業者について、信用保証協会が提供を受けた決算書をデータ入力した際にM c S Sを出力し、送付するサービスも行っている。

ロカベン（出典：経済産業省）



【TKCモニタリング情報サービス（MIS）の活用事例】 MISによって決算書等データのタイムリーな取得を図っている事例

- MISで取得した事業者の決算書、試算表情報を元に、次のような活用を行っている信用保証協会がある。
 - ✓ 財務分析を行い、事業者に分析結果を記したシートを還元するサービス
 - ✓ 保証審査や条件変更の審査
 - ✓ 外部専門家派遣などの経営支援実施後のモニタリング
- 課題としては、**保証利用先でMISによって決算等が取得できる先の割合は数%にとどまっており、活用は限定的であること**。

＜MISの採用協会数＞
42協会（51協会で中）



- 信用保証協会と金融機関は、それぞれ機関としての特性があることから（P.5御参照）、適切な役割分担と連携の下で互いに機能を発揮しモニタリングを行うにはどうしたらよいかといった視点が重要ではないか。〔金融機関と信用保証協会の連携の重要性〕
- 事業者の実態把握だけではなく、支援を必要とする事業者に支援を届けるまでの一連のプロセスの、どのフェーズのどの部分にボトルネックがあり、改善することがプロセス全体の最適化に資するかという方向性で考えることが有効ではないか。〔プロセス全体の最適化〕
- 全事業者を対象に同じレベルで一律にモニタリングをすることは、事業者の経営状況は区々であることから効率的・効果的ではなく、かつ、事業者側のデータ製造・開示に係る問題や信用保証協会と金融機関のリソースを踏まえると困難である（P.8御参照）と考えられる。実務的にワークする仕組によって早め早めの対応に繋げるためには、こうした観点から効率的なモニタリングのあり方を検討することも必要ではないか。〔選択と集中を踏まえた効率的・効果的なモニタリング〕
- 保証利用者の大宗を占める小規模零細企業は、ヒト・モノ・カネのいずれにも諸種の制約があるため、データの製造・開示のフェーズや経営支援を受入れて実施するフェーズにおいて税理士等のフォローが重要になるとともに、「あれも、これも」は難しい場合が多い。こうした保証利用者の実情にも配慮が必要ではないか。〔小規模事業者における対応可能性〕
- モニタリングは、財務情報と非財務情報（定性情報や金融機関等との取引情報など）の両方を活用することで成り立っている（P.8御参照）ということにも御留意いただくことが重要ではないか。〔非財務情報の重要性〕

- 信用保証協会や金融機関の規模や立ち位置、支援や連携のあり方、事業者を取り巻く経営環境などが地域によって多様である中で、一律の解があるわけではないことを念頭に、御議論の出口については各信用保証協会と金融機関とが地域の実情を踏まえながら連携して取り組めるような対応策の選択肢を御提示いただく形が望ましい。
- その上で、事業者の実態の早期把握から早期の対応へと繋げるために、例えば以下の点について改善の余地はないか。
 - 信用保証協会が事業者にアプローチして支援を受けれていただくフェーズ。多くの信用保証協会は、ここが一番の難所と考えている。金融機関、支援機関の一層の御協力が欠かせないので、連携しながら取り組める方策を考えられないか。（P.10御参照）
 - データ取得のフェーズ。信用保証協会と金融機関との情報共有をより効率的かつタイムリーに行うことができる方法によることで、プロセス全体のリードタイムを短縮することも重要。ただし、システム変更を伴う場合は、開発期間・コスト、金融機関の負担など費用対効果を踏まえながら慎重な検討を要する。このため、中長期的な課題となることに留意が必要。