

円滑な事業再生等に向けた モニタリングの高度化に関する研究会 第2回 事務局説明資料

2025年1月14日

中小企業庁 事業環境部 金融課

第一回研究会での委員の御指摘について①

モニタリングに向けた課題 1 : デジタル化とデータ連携

(1) 事業者のデジタル化と関係機関等とのデータ連携の仕組み ⇒ 第2回で議論

- 事業者からの試算表を金融機関が紙で受領し、デジタルに入力するのではなく、事業者からデジタルで試算表データを受領し、AIで予兆管理を行うなど予兆管理の効率化を行えないか。
- 小規模事業者になるほど、実務の負担が大きく会計事務所へ記帳代行をしてもらっている先も多い。インボイスになってから会計事務所の負担が増大する中、精度の高いモニタリングに向けては、小規模事業者（多数の記帳代行実務を行う会計事務所を含む）における元伝票のデータ連動や一元管理等も重要。

(2) モニタリングに必要な項目 ⇒ 第3回で議論

- ローカルベンチマークを用いて企業の財務・経営状況をチェックし、支援が必要な企業を発掘できないか。
- 予兆管理には過去の決算書データだけでは不十分であり、定性情報を活用することも重要。この点、定性情報を含めてどのようなデータがモニタリングに有用であるか、データの真贋性の観点も踏まえながら議論すべき。

(3) 関係機関のデジタル化 ⇒ 第3回で議論

- モニタリングを行う側である金融機関、支援機関の効率化も重要な問題。データツールを用いて、支援機関間でデータ連携できるような仕組みが望まれる。そうしたリアルタイムの予兆管理によって、金融機関による経営の可視化が自動で行われるようになり、特に小規模事業者に対しては、そのフィードバックから経営支援のきっかけに繋がっていくことができるのではないかと。

第一回研究会での委員の御指摘について②

モニタリングに向けた課題 2：事業者マインドの变革

(1) 情報開示の前提となる事業者のマインドセットに関するアプローチ ⇒第2回で議論

- 経営状態に関する認識を事業者に直截に伝える必要があり、それゆえに事業者にモニタリングの必要性和有益性の存在を認識させることが何より重要。他方で、金融機関に情報開示することで、業況の悪化を責められると思っている事業者は未だに多い。真摯な情報開示が金融取引の改善に繋がるという認識を事業者側に醸成し、金融機関側もそれを受け止める体制を作り実行していくことが、前向けで実のあるコミュニケーションの第一歩ではないか。
- 中小企業金融の課題は、事業者と金融機関の情報の非対称性が大きいこと。小規模事業者の方により自分のことを知ってもらわなければならない。そのためには、しっかりした会計をしないとイケないと理解してもらう必要がある。

(2) 事業者へのインセンティブ付与 ⇒第2回で議論

- 小規模事業者は会計を税理士に丸投げして数字が把握できていない、決算書は正しくない、という議論は、スマホで入力可能な会計ソフトの登場等の外部環境の変化によって古い認識になりつつある。事業者が会計の意義を正しく理解し、動機付けが行えれば、モニタリングのインフラは整っていく。
- 事業者側にインセンティブがなければモニタリング体制の構築は進まない。情報を提供する事業者に対し、金利を補助する・保証料を補助する等のメリットを検討すべきではないか。
- 適切な会計基準で処理ができていない事業者も多く、業績の変動やライフサイクルが激しいため、経営者自らが予兆に気付くことは難しい。そういった中で予兆管理を行うためには伴走支援が重要であり、経営者が嫌がることにあえて踏み込み、将来に目を向けてもらう必要があるが、経営者の説得に苦慮する場合も多い。時限的に伴走支援をサポートするような施策があると現場は助かる。

第一回研究会での委員の御指摘について③

モニタリングに向けた課題 3：金融機関を含めた関係機関連携

(1) 小規模事業者のモニタリングに係るモチベーションギャップ ⇒第3回で議論

- 本研究会は保証付融資先（小規模事業者）をメインターゲットとしているが、経営の合理性の観点から、金融機関は小規模事業者よりは規模の大きい企業に対して重点的にモニタリングを行い、小規模事業者に対するモニタリングは効率化を志向すると考えられる。小規模事業者に対するモニタリングの姿勢に係る金融機関とのギャップをどのように埋めていくか。

(2) モニタリング・経営支援における体制構築 ⇒第3回で議論

- 北國銀行等、先進的な取組を行っている金融機関の事例や成果を他の金融機関にも共有し、横展開できるようにすれば、他の金融機関もそうした先進的で有効な取組を導入する一つの契機になるのではないか。
- 活性化協議会・事業承継支援センター・よろず支援拠点の三機関連携の取組も進んでいるが、官民金融機関・政府系支援機関・地方自治体・商工団体・認定支援機関・税理士等の土業が密に連携する体制を構築することが非常に重要。
- 「中小・地域金融機関向けの総合的監督指針」等も踏まえ、事業者の状況の変化の兆候を適時適切に把握し、必要に応じて早めに関係機関と連携した経営支援等に取り組んでいる金融機関に対し、政府から何か支援を行えないか。

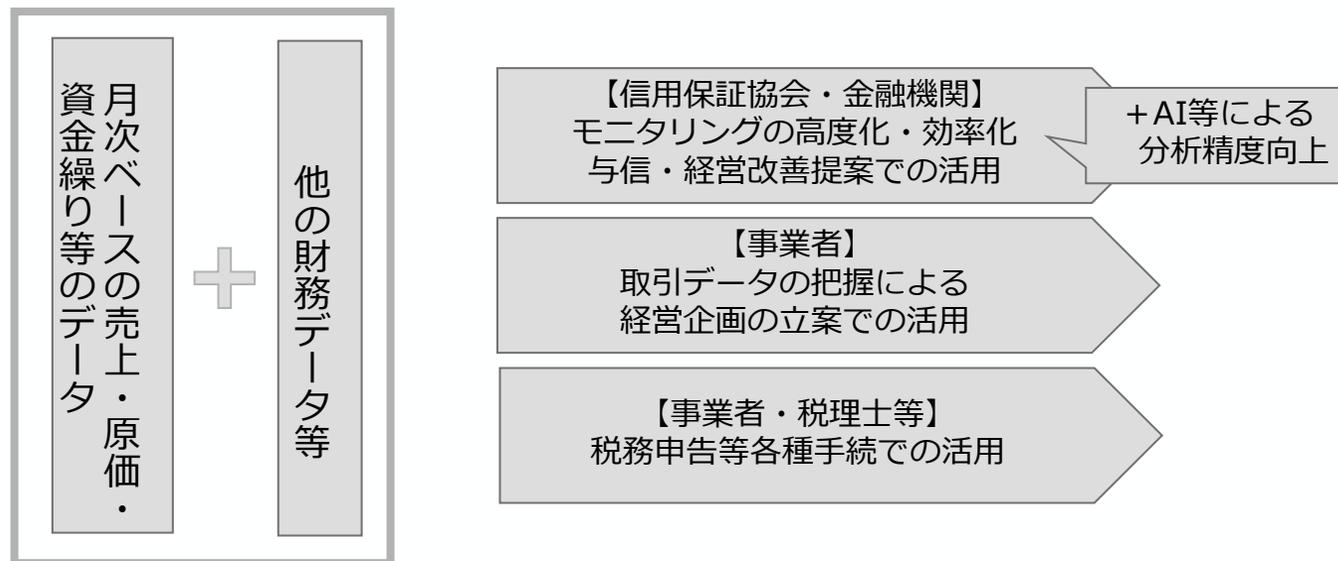
中小企業向け金融におけるDX/IT化

- 中小企業のモニタリング（特に保証付融資先の事業者）における課題の一つは、**月次ベースの売上高や原価、資金繰りなど、適時に経営状況の判定を可能とする情報が生成されておらず**、信用保証協会・金融機関等におけるモニタリングにおいても、基本的には年次の財務情報ベース等での把握に止まること。
- これらを改善し、経営上のデータの見える化とモニタリングの実効性確保を実現するためには、**データを生成する事業者側と、データを利用する金融側のDX/IT化が両輪で進む必要がある**。

企業データ生成（例）

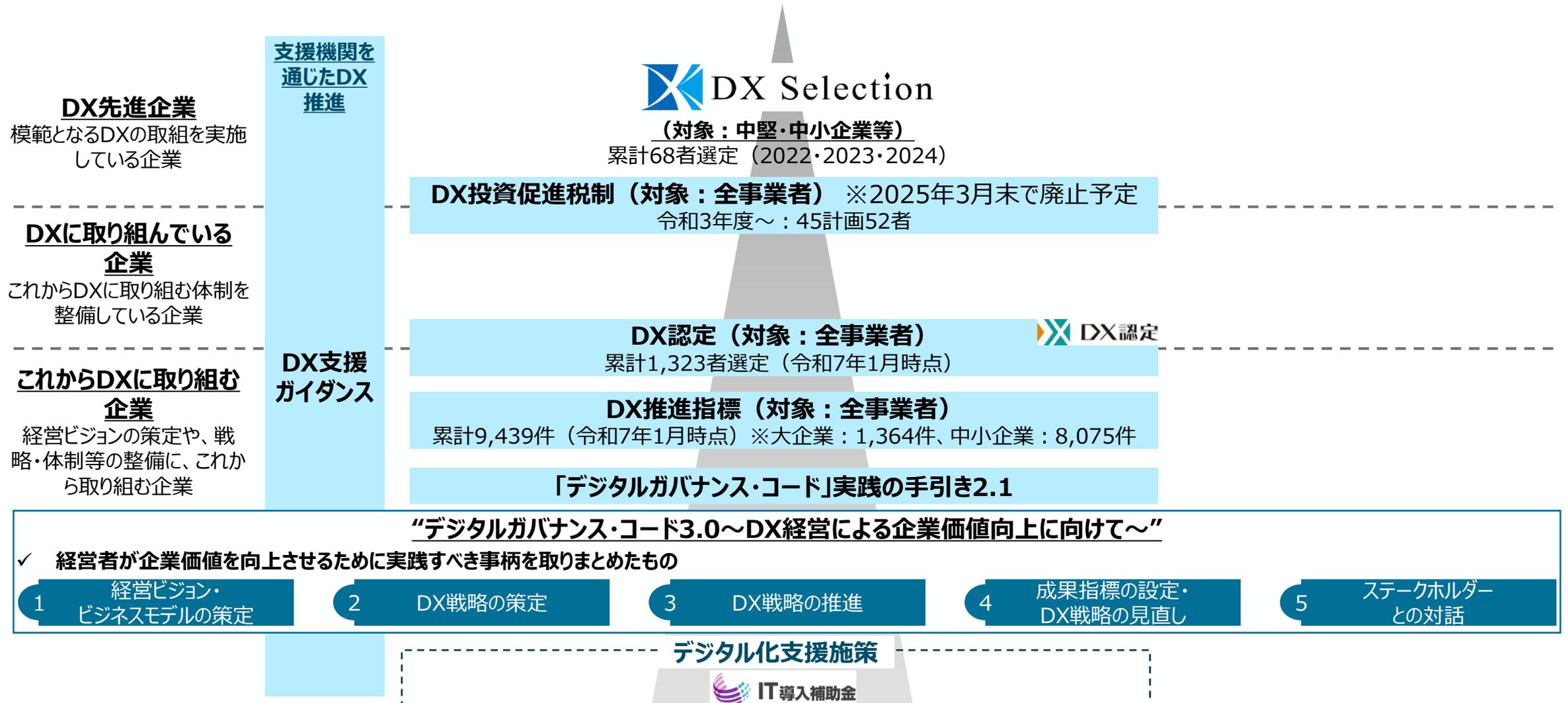


データ活用（例）



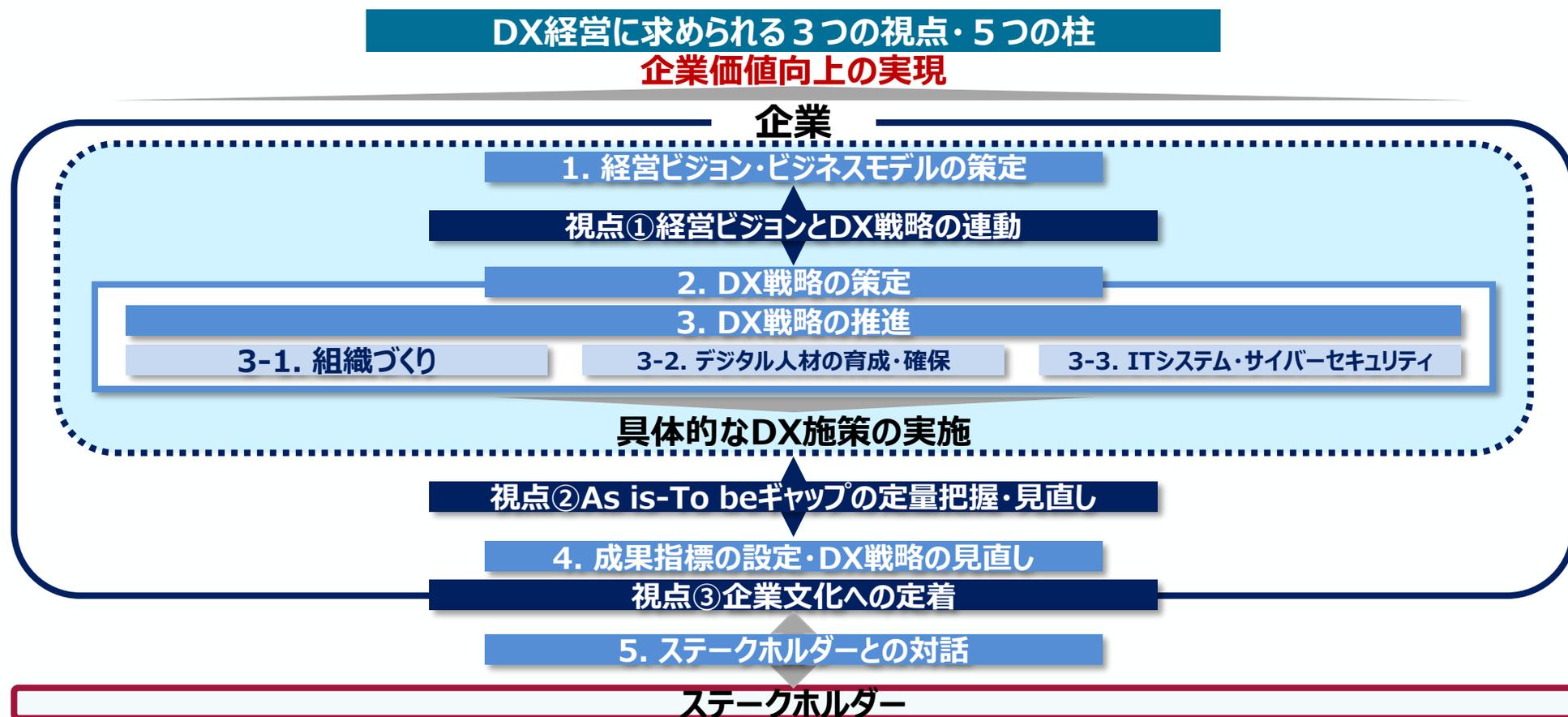
中小企業が活用できる企業DX推進施策の全体像

- 企業のDXの進捗に合わせ、認定制度や優良企業選定などの施策を提供。



(参考) デジタルガバナンス・コード3.0

- 経営者がDXによる企業価値向上の推進のために実践することが必要な事項をとりまとめ。
- 改訂版の3.0では、①DX経営による企業価値向上に焦点を当てた経営者へのメッセージとDX経営に求められる3つの視点を追加するとともに、②柱立ての名称・構成を大幅に見直し。



(参考) 中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」 実践の手引き2.1

- 特に中堅・中小企業等の経営者が実際にデジタルガバナンス・コードに沿って自社のDXの推進に取り組む際、または、支援機関の方がこれらの企業の支援に取り組む際、その参考となるよう作成。



手引きの構成：2章構成＋事例集

DXとは何か、その可能性と進め方

- そもそもDXとは何か
- DX推進の意義と中堅・中小企業等における可能性
- DXの進め方と成功のポイント

デジタルガバナンス・コードの実践に向けて

- 「デジタルガバナンス・コード」各項目について、DXに取り組む企業の事例を参照しつつ、趣旨や取り組み方、及び実践のポイントを解説

中堅・中小企業等におけるDX取組事例集

- さまざまな地域や業種におけるDX取組事例13件を掲載

(参考) DX推進指標

- 経営・ITの両面でDXの取組状況をチェックできる自己診断指標。また、全国・業界内での位置づけの確認やDXの先行企業との比較ができる「ベンチマーク」を無償で提供。

DX推進指標の活用方法

認識共有

自社はDXできている？できてない？

- ✓ DX推進指標に回答するため、経営者や各部門などの関係者が集まって議論し、関係者間での認識の共有を図り、今後の方向性の議論を活性化



アクション

DXの推進に向けて何をしたらよいの？

- ✓ 自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき姿を目指すために次に何をすべきか、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる



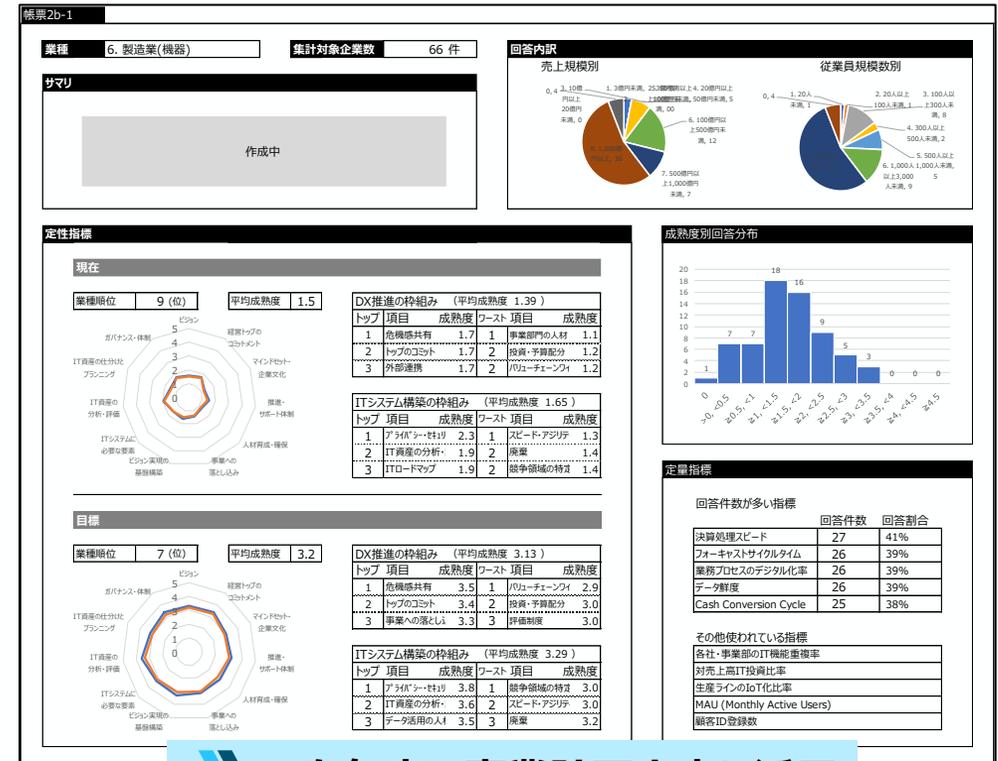
進捗の把握

去年に比べて自社のDXは進んだ？

- ✓ 毎年診断を行ってアクションの達成度合いを継続的に評価することにより、DXを推進する取組の経年変化を把握し、自社のDXの取組の進捗を管理



ベンチマークの活用イメージ



次年度の事業計画立案に活用

(参考) DX認定制度



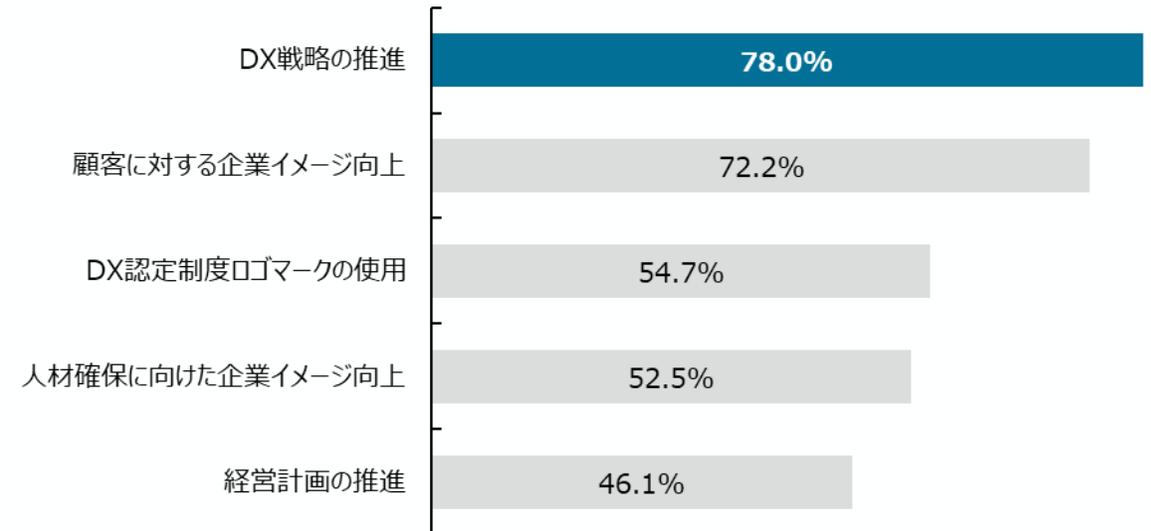
- 「情報処理の促進に関する法律」第31条に基づき、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革するためのビジョン・戦略・体制等が整った事業者を認定。2020年12月以降、**1,276者認定済**（2024年12月時点）。

申請～認定の流れ



- ✓ 企業の規模や業種を問わず、**全ての事業者**が対象
- ✓ 認定申請や認定の維持に係る費用は**全て無料**
- ✓ **1年間いつでもオンライン申請**が可能
- ✓ IPAが審査を行い、**経産大臣が認定**
- ✓ 認定事業者については、**オンラインで公表**・認定事業者の取組の検索が可能

DX認定を取得したことによるメリット (認定事業者アンケート結果)



- ✓ DX認定を**取得するためのプロセス**は、自社を見直す大変**良い機会**に
- ✓ 経営陣との対話の機会を多く得られ、**経営方針の決定に役立った**
- ✓ 新規営業において、お客様からの反応が良くなり**売上増につながった**
- ✓ デジタル人材の**応募が増え**、実際に**人材確保につながった**

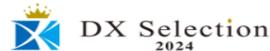
(参考) DXセレクション

- デジタルガバナンス・コードに沿った取組を通じてDXで成果を残し、中堅・中小企業等のモデルケースとなる優良事例を選定するもの。
- 優良事例として地域内や業種内での横展開を図り、中堅・中小企業等におけるDX推進及び各地域での取組の活性化につなげていくことが目的。

「DXセレクション2024」

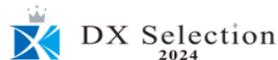
▶ 全32社（うち、グランプリ1社、準グランプリ4社）を選定

グランプリ：浜松倉庫株式会社



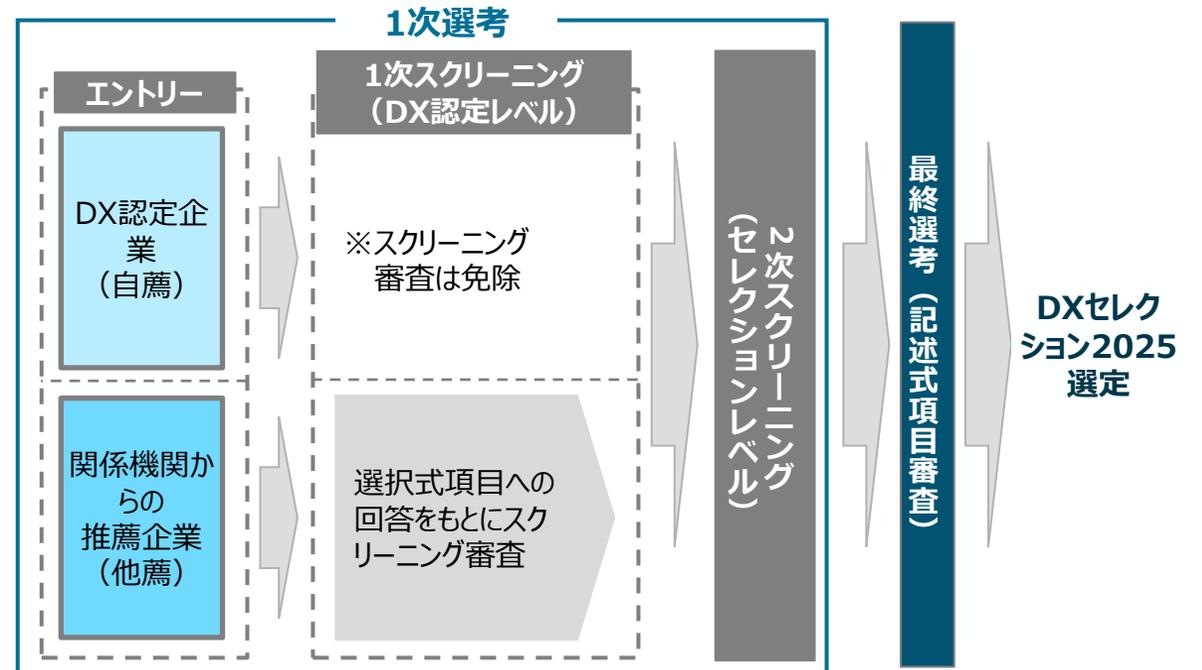
- データ入力業務、紙媒体での事務作業の改善に向け、デジタルツールを導入
- 営業所単位の管理会計化と業務省力化・省人化のため、RPAを導入
- 既存業務の高度化を経て、「管理医療機器販売業」許可を取得し、新分野（医療機器の取扱）への参画を推進し、AI・RPA・ロボットを活用した新倉庫を建設

準グランプリ



- 株式会社トーシンパートナーズホールディングス
- 山口産業株式会社
- 株式会社リノメタル
- 株式会社西原商事ホールディングス

「DXセレクション2025」における選考プロセス



(参考) DX支援ガイドンス

- 支援機関が中堅・中小企業等のDX支援を実施する「新しいアプローチ」の意義、DX支援の方法論、支援機関の連携、人材育成のあり方を解説。

ガイドンス検討の背景・目的と課題

検討の背景

- 今日、簡単に安く使えるデジタルツールが増えているにもかかわらず、大企業に比べて**中小企業のDXは大きな遅れ**
- 実際にDXに取り組んでいる中小企業は、**労働生産性や売上高が大きく向上している**

ガイドンスの目的

- 人材・情報・資金が不足する中堅・中小企業等は独力のDX推進が困難であり、「個社支援」に加え、**地域の伴走役たる支援機関等による面的なDX支援の「新しいアプローチ」を追求**
- DX支援により中堅・中小企業等のDXが加速し、中堅・中小企業等の成長の果実が地域に還元されることによって、**地域全体の持続的な成長を実現**

支援機関が抱える課題

- ✓ 支援機関自身のDXの取組が遅れている
- ✓ 支援機関として有益なDX支援の方法が確立できていない
- ✓ 支援機関内及び支援機関同士の連携が不足している
- ✓ 支援機関内のDX支援人材が不足している

支援機関としての望ましい主な取組

DX支援の考え方・方法論 (第3章)

- 身近なデジタル化から成功体験の繰り返し、最終的にDXを成功させる上でも有益
- 地域の支援機関の中でも特に、**企業の成長を見守る「主治医」**として、**地域金融機関、地域ITベンダー、地域のコンサルタント**の主体的取組に期待
- DX支援は**中長期的な金銭的・非金銭的な「利益」**が生まれる取組
- 企業経営の負担となっている**間接業務**は、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のような**共通化・標準化のアプローチ**を積極的に追求

支援機関同士の連携 (第4章)

- 支援先の課題の多様化・複雑化に対応するため支援機関同士の「**連携**」により、「**強み・弱みの相互補完**」、「**情報共有**」を実現
- 「**主治医**」としての役割が期待される支援機関が主体性をもって能動的に連携を追求

DX支援人材の在り方 (第5章)

- DX支援人材には、変革を導くための「**スキル**」と土台となる「**マインド**」が**重要**であり、「DXリテラシー標準」と特にDX支援に必要となるマインドから構成
- 人材育成は**座学やケーススタディ・実践・フィールドワークの提供**に加え、**DX支援の評価制度やインセンティブ設計**が重要

(参考)「IT導入補助金2025」の概要(令和6年度補正)

- IT導入補助金は、中小企業・小規模事業者等の労働生産性の向上を目的として、デジタル化やDX等に向けたITツール(ソフトウェア、サービス等)の導入を支援する補助金。
- 2025事業では、最低賃金引上げへの対応促進に向けて**最低賃金近傍の事業者の補助率を増加**。更に、**IT活用の定着を促す導入後の“活用支援”の対象化**や**セキュリティ対策支援を強化**。
※赤字は令和6年度補正予算での拡充点

	通常枠	複数社連携 IT導入枠	インボイス枠		セキュリティ 対策推進枠
			インボイス対応類型	電子取引類型	
活用 イメージ	ITツールを導入して、 業務効率化やDXを推進	商店街など、複数の中小・ 小規模事業者で連携して ITツール等を導入	ITツール等を導入して、 インボイス制度に対応	発注者主導でITツ ールを受注者に共有し、 取引先のインボイス 対応を促す	サイバーセキュリティ 対策を進める
対象経費	ソフトウェア購入費、クラウド利用料(最大2年分)、 導入関連費(保守運用やマニュアル作成等のサポート費用に加えて、 IT活用の定着を促す導入後の“活用支援”も対象化)			クラウド利用料 (最大2年分)	サイバーセキュリティ お助け隊サービス 利用料 (最大2年分)
	単独申請可能なツールの拡大	ハードウェア購入費			
補助上限	ITツールの業務プロセスが 1~3つまで： 5万円~150万円 4つ以上： 150万円~450万円	(a)インボイス枠対象経費： 同右 (b)消費動向等分析経費： 50万円×グループ構成員数 (a)+(b) 合わせて3,000万円まで (c)事務費・専門家費：200万円	ITツール： 1機能：~50万円 2機能以上：~350万円 PC・タブレット等： ~10万円 レジ・券売機等： ~20万円	~350万円	5万円~ 150万円
補助率	中小企業：1/2 最低賃金近傍の事業者：2/3 (3か月以上地域別最低賃金+50円 以内で雇用している従業員が全従業員の 30%以上であることを示した事業者)	(a)インボイス枠対象経費： 同右 (b)・(c)：2/3	~50万円以下：3/4 (小規模事業者：4/5) 50万円~350万円：2/3 ハードウェア購入費：1/2	中小企業：2/3 大企業：1/2	中小企業：1/2 小規模事業者：2/3

(参考) 中小企業庁 成長加速マッチングサービス

- 事業拡大や新規事業立ち上げなどの成長志向を持つ事業者と、支援機関（金融機関、投資機関、認定支援機関等）がつながるマッチングプラットフォームを今年度中にリリース予定。
- 成長加速マッチングサービスに登録された企業を支援機関が検索し、関心を持った企業に対してコンタクトすることが可能。



(参考) 中小企業におけるデータ生成事例 (ノーコードツールの活用)

- アルミ加工等を行う中小企業：アルミファクトリー株式会社（富山県射水市）では、もともと現場の日報（商品、個数、金額、客先、製造時間、工程等）を手書き・手打ち入力で行っていたが、現場の生産管理をタブレット入力に変えるとともに、ノーコードツールを活用して自社で経営や生産管理データを可視化するシステムを開発・導入。
- 会計ソフトとの連携やスプレッドシートを用いた分析も可能であり、こうした業務改善・DX/IT化支援サービスを他社にも展開するべく、企業内で分社化してプラスナナイロ株式会社を設立。自社に留まらず、大がかりなシステム改修対応が難しい小規模企業・中小企業に対しても開発請負から導入まで支援を行っている。

会社概要



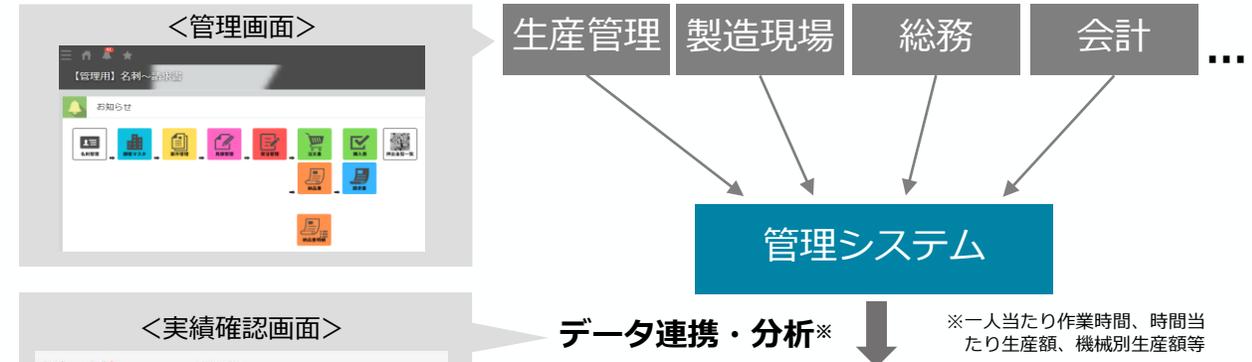
アルミファクトリー株式会社

- ▼創立年 : 1974年
- ▼資本金 : 3,000万円
- ▼従業員数 : 41名
- ▼代表者 : 棚元 政夫
- ▼事業 : アルミ加工等

プラスナナイロ株式会社

- ▼創立年 : 2022年
- ▼資本金 : 800万円
- ▼代表者 : 棚元 優太
- ▼事業 : 業務改善・DX/IT化支援サービス等

データ生成によるメリット (例)



<実績確認画面>

項目	実績	目標
投入	360,000 円	360,000 円
金額	当日投入金額: 360,000 円	目標金額: 360,000 円
時間当	当日時間当: 3,000 円/H	目標時間当: 4,000 円/H

- 各従業員の時間あたり生産性の可視化による社内全体の業務効率化へのモチベーション向上
- 生産管理・業務管理データの分析による労務費の効率化、経営状況の把握・経営改善策の実行、ファイナンスへの活用
- 原価把握による見積もりの精度向上

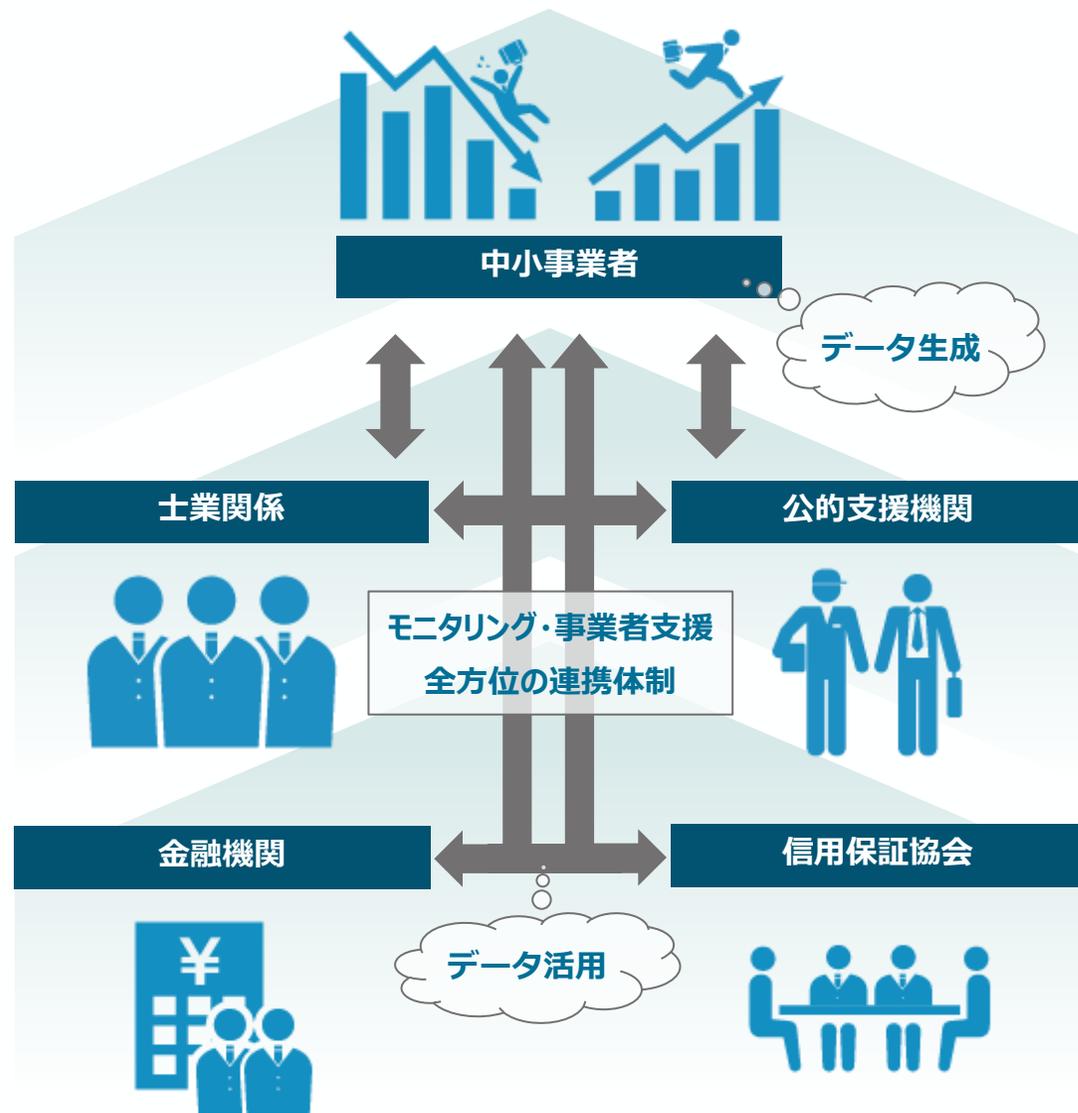
(参考) モニタリングに係る税理士の関与事例

- 岐阜県信用保証協会においては、信用保証協会、税理士及び税理士法人、金融機関との連携を前提として、事業者の資金繰り支援から経営課題の解決までを企図した独自の保証制度を措置している。
- 本制度では、中小企業の実力ある相談相手である税理士から、信用保証協会に直接保証に関する相談を行うことができるとともに、融資を実行後3年間、半期毎（4月、10月）に、関与税理士は、信用保証協会及び取扱金融機関に対してモニタリング報告を行うことが要件となっている。

項目	詳細
保証対象者	次のすべての要件に該当する法人及び個人 （1）岐阜県内に事業所又は営業所を有していること （2）確定した決算書が2期分あること
融資限度額	5,000万円
資金用途	事業に必要な運転資金又は設備資金
保証期間	10年以内（元金据置は1年までとする）
保証料率	基準料率（年0.45%～年1.90%の範囲） ※税理士等が認定経営革新等支援機関の場合、または直近決算に申告書の作成に関する計算事項等記載書面が添付されている場合、0.1%割引 ※経営者保証を不要とする場合、利用者の保証料負担が最大0.45%上乘せ。
貸付利率	金融機関所定利率
担保	不要
連帯保証人	必要となる場合がある。ただし、法人代表者以外の連帯保証人は不要
モニタリング報告	融資を実行後3年間、半期毎（4月、10月）に、関与税理士は、取扱金融機関及び岐阜県信用保証協会に対して、 ①試算表もしくは関与税理士が作成した試算表に代替する資料 ②信用保証協会が定めた業況報告書のいずれかを提出し、共有する。 必要に応じ関与税理士、取扱金融機関及び岐阜県信用保証協会の三者が連携し経営支援に取り組む。

(参考) 本研究会における議論の流れ (案)

筋肉質な経営、早期の収益力改善・再生・再チャレンジ



1. 中小企業金融を巡る状況

第1回

- (1) 足元における中小企業を巡る経済金融情勢の変化
- (2) 信用保証協会・地域金融機関における状況変化
- (3) 中小企業活性化協議会等の再生フェーズにおける状況変化

2. モニタリングの現在地

第1回

- (1) 信用保証協会における取組と課題
- (2) 地域金融機関における取組と課題
- (3) タイムリーかつ効果的なモニタリングの実現に向けた課題・対応

3. モニタリングの高度化

第2回

第3回

- (1) 事業者の経営改善や事業者への支援等におけるデータ活用の重要性
- (2) 円滑な事業者支援に向けたデータ連携の仕組み
- (3) データ連携・活用に基づくモニタリングや事業者支援の取組と課題

4. 今後の対応に向けて

第4回

- (1) 既存リソースを活用した対応の方向性
- (2) 中長期での理想図に向けた対応の方向性

※議論状況に応じて変更の可能性あり。

(参考) 本研究会のスケジュール①

❖ 第1回研究会 (12/5 (木) 13:00-15:00)

<モニタリングの現状把握・論点提起、モニタリング強化に向けた足下の対応>

- 背景・論点案の提示 【事務局】
- 早期の再生・再チャレンジ支援に向けた現状・課題・関連機関との連携 【中小企業活性化協議会全国本部様】
- 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 【全国信用保証協会連合会様】
- 金融機関におけるモニタリングの考え方・取組と課題 【芝信用金庫様、北國銀行様】

❖ 第2回研究会 (1/14 (火) 10:00-12:00)

<中小企業と金融機関の両輪でのDX/IT化>

- 論点案の提示 【事務局】
- データ活用による中小金融のモニタリング高度化・事業者支援
【株式会社野村総合研究所 金融デジタルビジネスリサーチ部 エキスパートリサーチャー 山田 彰太郎様】
- 柔軟かつタイムリーな中小企業支援に向けたデータ連携の取組と課題
【公益財団法人ソフトピアジャパン 理事長 松島 桂樹様】
- 中小企業情報の電子化を巡る情勢と金融・経営支援への活用可能性
【株式会社スマイルワークス 代表取締役社長 坂本 恒之様】

(参考) 本研究会のスケジュール②

❖ 第3回研究会 (2/12 (水) 12:00-14:00)

<モニタリング・事業者支援の高度化に向けた対応・連携>

- 論点案の提示 【事務局】
- 税理士による中小企業支援と金融機関等との連携 【日本税理士会連合会様】
- BPOバンキングによる情報生産機能の高度化【NTTデータ経営研究所 フェロー 山上聡様】
- 金融機関におけるAI活用/デジタル化の取組 (しんきんDB) 【信金中央金庫様】
- 収益力改善に向けたモニタリングと伴走支援の在り方
【ブレイン・アンド・キャピタル・ソリューションズ株式会社 取締役 マネージングディレクター 黒澤 祐一様】

❖ 第4回研究会 (3/11 (火) 10:00-12:00)

<取りまとめ報告書 (案) >

- 報告書 (案) 【事務局】

❖ 報告書公表 (3月後半)

本日も議論いただきたい論点（例）

1. モニタリングに係るデータ連携の在り方・ボトルネック

- これまでも中小企業のDX/IT化に向けたインフラは着実に整備が進められている。こうした中で、事業者の業況悪化のシグナルを早期かつタイムリーに把握し、適切な事業者支援の実行に繋げていく**モニタリングの在り方の観点からは、既に実装されているツール・仕組みをどのように活用していけると考えられるか。**あるいは、**既存のオプションのみでは不足がある場合、どのような機能を持ったデータ連携のツール・仕組みが必要になると考えられるか。**
- 上記で議論されるデータ連携の在り方とDX/IT化対応に関する中小企業（特に保証付融資先）の実態を照らした時に、**モニタリング等への円滑な活用の実現を妨げるボトルネックはどこにあるか。**

※例えば、会計ソフト等によって異なる会計仕訳等のフォーマット、顧客データに係るセキュリティ対策や真正性の担保方法といった手段の観点に加え、DX/IT化やデータ提供に対する事業者の態度等の観点も含まれる。

2. 事業者のデータ提供に対するインセンティブ

- **データ提供に関して、中小企業にとってどのようなメリットがあった場合に、関係機関等によるモニタリングの必要性と有益性を認識した上で、自社の情報開示に前向きになるものと考えられるか。**
- 上記の「メリット」を踏まえた時に、**金融機関や信用保証協会が早期に状況変化の予兆把握を行うことが可能となるデータを、中小企業が提供することに対するインセンティブとしては、どのような仕組みが考えられるか。**

3. 事業者側のデータ生成・提供を促進する関係機関・土業等の役割

- 事業者側は金融機関等にデータを見られることへの抵抗感がある中で、データを生成・提供することで良い事が起きるとい**うポジティブなマインドセットに変え、継続的な事業者の行動変容を促すためには、誰がどのような役割を持ち、どのようにコミュニケーションを行っていくことが考えられるか。**