

効果的な事業者支援に向けた 中小企業金融におけるモニタリング機能の高度化 ～データの活用はモニタリングの高度化・事業者支援の切り札になり得る～

エキスパートリサーチャー 山田 彰太郎

株式会社 野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
金融デジタルビジネスリサーチ部
連絡先：s24-yamada@nri.co.jp

2025年01月14日





1. モニタリング機能の高度化と事業者支援を阻む非デジタル化の現状

～地域金融機関に対する決算書の入手・登録事務に関するアンケート調査より～

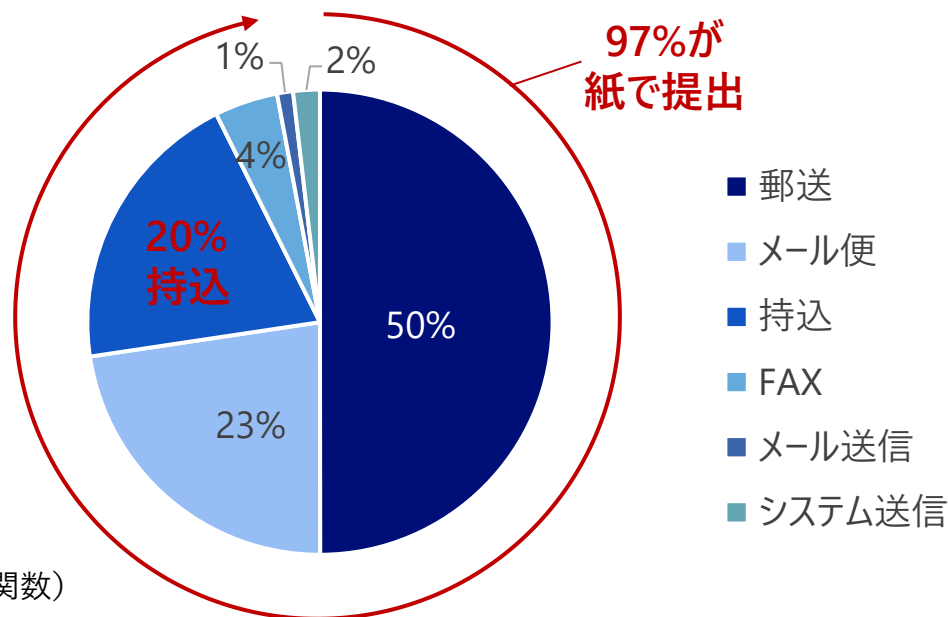


アンケート結果の詳細は野村総合研究所のHPに公開しています
https://www.nri.com/jp/knowledge/report/lst/2024/fis/echo_other/1115

01. モニタリング機能の高度化と事業者支援を阻む非デジタル化の現状> ①信用保証協会 地域金融機関からの信用保証協会への決算書の提出方法

■ 紙による提出が97%（郵送50%、メール便23%、持込20%、FAX 4%）。

決算書の提出方法（n=170）



（n = 金融機関数）

< 決算書のコピーについて（別途ヒアリング） >

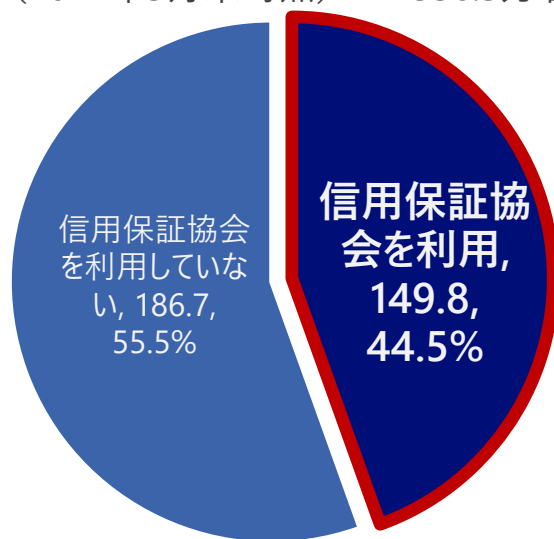
- 情報管理の観点から、1枚1枚にコピーした時間や職員番号等を網掛け印字している地域金融機関もある
- 信用保証協会ですキャナー読取りする際にエラーとなる可能性が高まるため、信用保証協会用のコピーは、都度、網掛け印字機能を解除しているケースもある

01. モニタリング機能の高度化と事業者支援を阻む非デジタル化の現状＞ ①信用保証協会

信用保証協会に提出される決算書から推定される【紙】の年間使用量

- 中小企業・小規模事業者337.5万者のうち149.8万者（44.5％）が信用保証協会を利用
- 内訳を法人6割、個人事業主4割と想定すると、信用保証協会に提出される決算書・確定申告書における紙の使用量は、**A4用紙で約10,462,000枚分／年**に相当。**並べると約3,107kmとなり東京からマニラに到達（約2,995km）**
- **地域金融機関と信用保証協会との間で、限りある紙資源の無駄遣い**となっており、決算書の入手・登録方法についてデジタル化の検討が必要と思われる。

中小企業・小規模事業者数
(2024年3月末時点) n = 336.5万者



- 149.8万者の内訳を、法人6割、個人事業主4割と想定
- 紙ベースでの提出を97%と想定

(単位:万者)

(出典) 全国信用保証協会連合会HPより

※法人の決算書 1 期分あたりA4両面印刷で平均10枚、個人事業主の確定申告書 1 期分あたりA4両面印刷で平均 3 枚、紙での提出率97%と想定

信用保証協会における決算書の登録事務の実態

- 信用保証協会でも、決算書をOCR登録する際にエラーとなるものは相当ある。
- 事業者が支払う保証料が変動するため、登録した決算内容の検証は慎重に行っている。

＜本アンケート調査を機に、信用保証協会に決算書の登録事務の実態についてヒアリングを実施＞

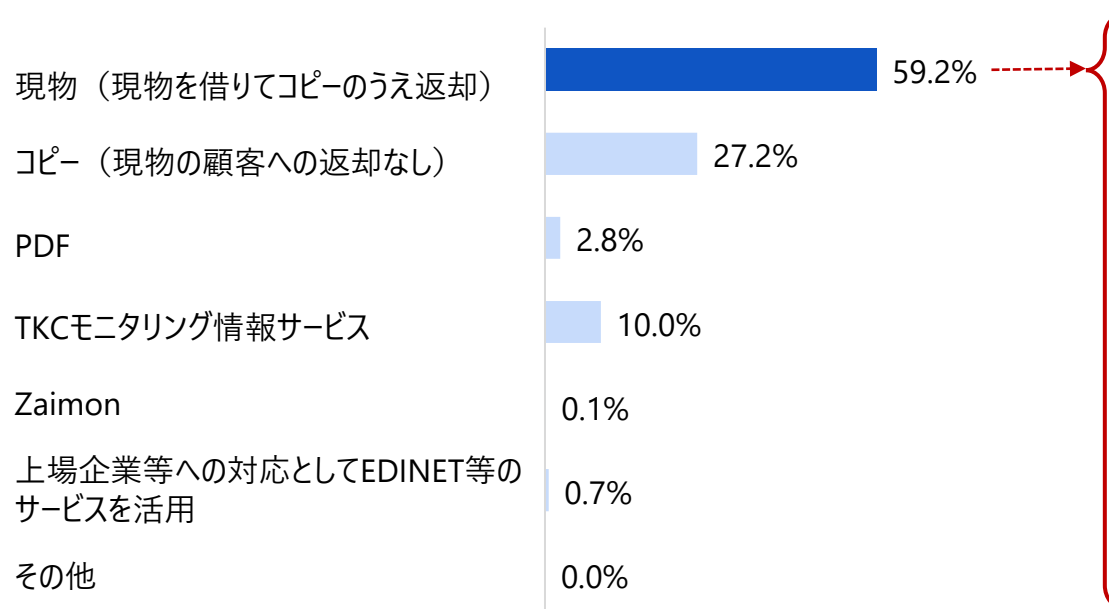
区分	内容
OCR登録の状況	● 信用保証協会には金融機関がコピーした決算書をさらにコピーしたものが送られてくるこれをOCR登録するので、エラーとなるものはかなりある ● 急ぎの案件がある場合、FAXで送られてくることもあるが、FAXは数字や文字が不鮮明になることが多く、エラーとなる率はさらに上がる
登録内容の検証方法	● 決算内容に応じて事業者が支払う保証料が変動するため、登録した決算内容の検証は慎重に行っている。 ● 具体的には、登録した決算内容の帳票を【印刷】し、決算書のコピーと対査照合 ✓ 信用保証協会のシステムは、「紙」ベースで保証審査稟議を回すことが前提 ✓ よって、登録した決算書の内容を閲覧するには帳表に印刷することになる ● 事業者が支払う保証料を間違えわけにはいかないので、全国の信用保証協会では人海戦術でチェックしているはずとのこと

01. 決算書の入手・登録事務に関するアンケート調査結果>②地域金融機関

地域金融機関における顧客からの決算書の入手方法

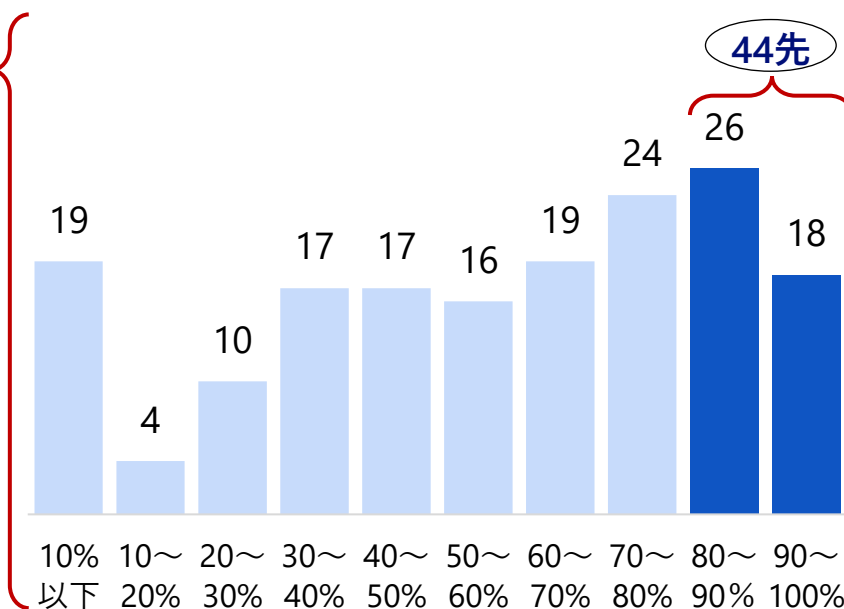
- 顧客からの決算書の入手方法について各手段の割合を平均すると、**紙ベースでの入手が86.4%**（現物59.2% + コピー27.2%）、**現物での入手が最も多く59.2%**となった。
- 「顧客からの決算書の入手方法に占める現物による入手の割合」が80%以上の地域金融機関は**44先**、そのうち**9先が「現物での入手が100%」**と回答。
- 現物志向は、事業者に対して牽制機能を働かせ**真正な決算書を入手したい意向の現れ**と思われる。

顧客からの決算書の入手方法に占める各手段の割合
(n = 170) 平均値



(n = 金融機関数)

「顧客からの決算書の入手方法に占める
現物による入手の割合」の構成 (n = 170)

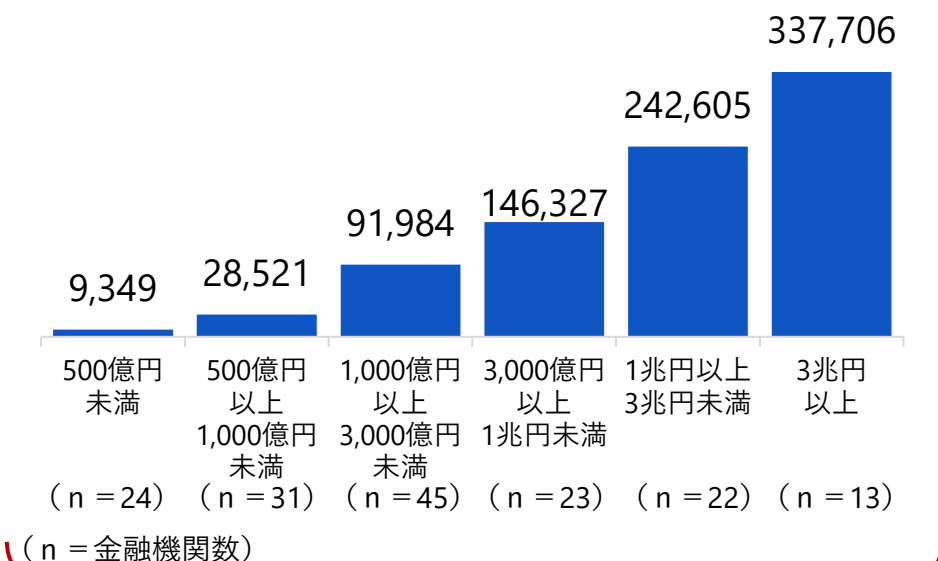


(n = 金融機関数)

決算書の登録件数と入手方法から推計される【紙】の年間使用量

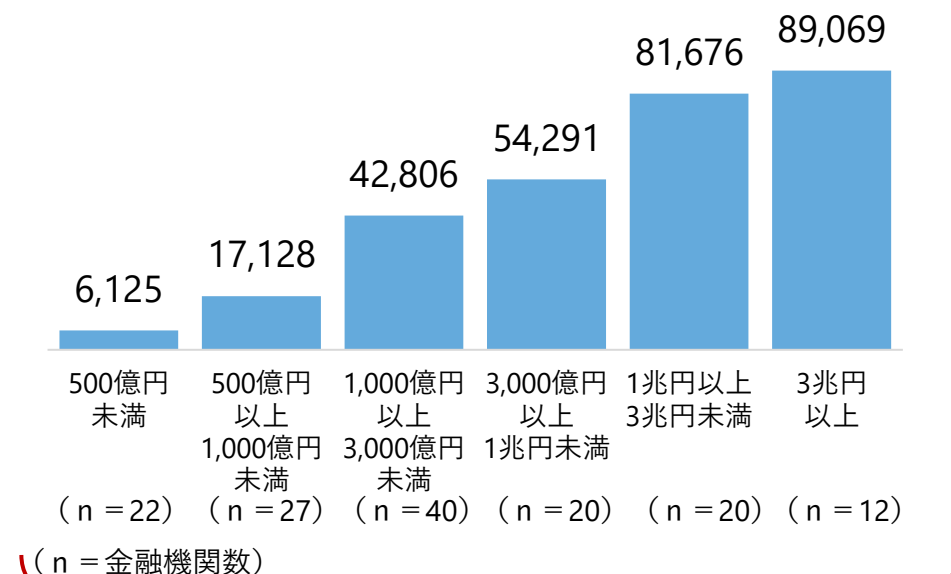
- 決算書の登録件数から推計される【紙】の年間使用量は、法人・個人事業主合算でA4用紙で約21,773,000枚、並べると約6,470kmとなり東京からハワイに到達（約6,200km）。
- 限りある紙資源の無駄遣いであり、決算書の入手・登録方法についてデジタル化の検討が必要と思われる。

中小企業向け貸出残高別の
決算書登録件数（法人）



158先の金融機関を全て合算すると、856,492件
地域金融機関全体（456先）に換算すると約2,257,700件
A4用紙約19,507,000枚分に相当

中小企業向け貸出残高別の
確定申告書登録件数（個人事業主）



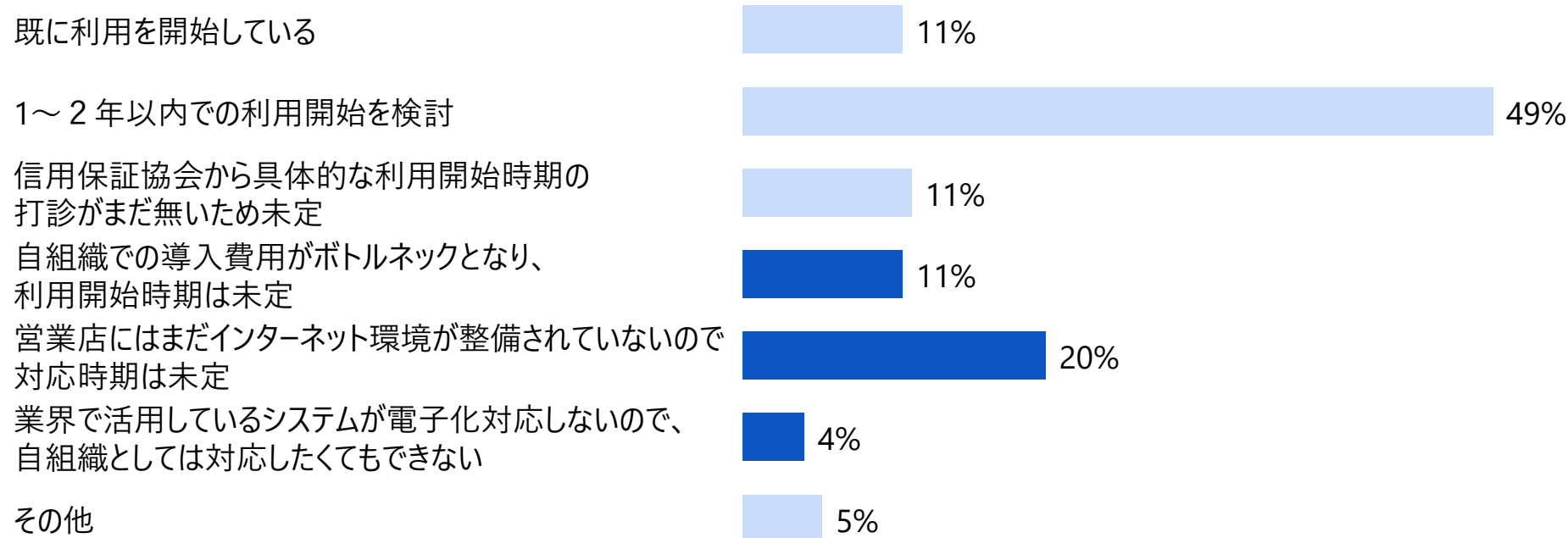
141先の金融機関を全て合算すると、291,095件
地域金融機関全体（456先）に換算すると約874,500件
A4用紙約2,266,000枚分に相当

※法人の決算書 1 期分あたりA4両面印刷で平均10枚、個人事業主の確定申告書 1 期分あたりA4両面印刷で平均 3 枚、紙での入手率86.4%と想定

「保証委託依頼の申請」に関する電子化対応は二極化の様相

- 既に利用を開始している：11%、1～2年以内に利用開始を検討している：49%となっており、半数以上の地域金融機関は「保証委託依頼の申請」に関する電子化対応を導入する見込みである。
- 一方で、**導入費用がボトルネック：11%、営業店のインターネット環境が未整備：20%、業界で活用しているシステムが電子化対応しないため導入できない：4%**と、導入の目処が立っていない地域金融機関もある。
- **信用保証協会にとっては決算書等の入手経路が今後2通り併存し事務が煩雑になると思われる。**

「保証委託依頼の申請」に関する電子化対応の状況（複数回答可）（n=171）

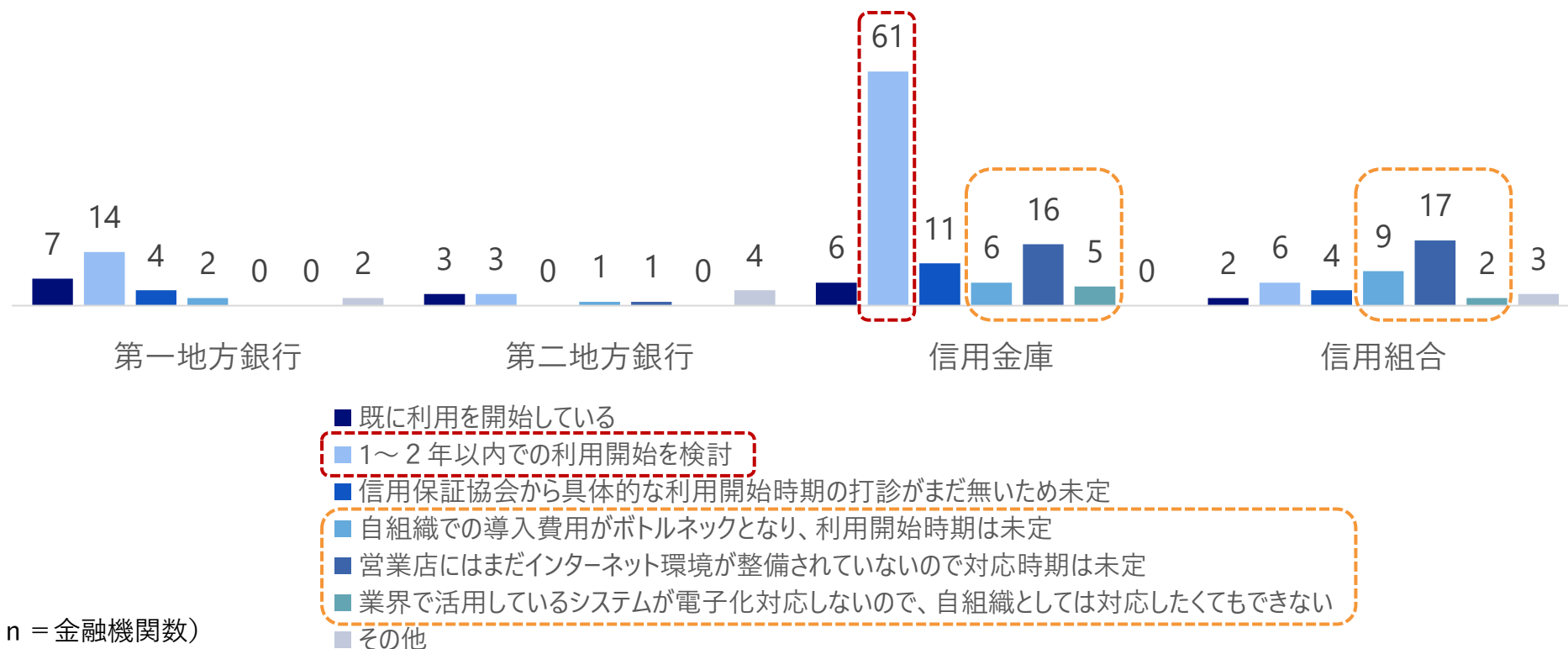


（n = 金融機関数）

「保証委託依頼の申請」に関する電子化の業態別の状況

- 信用金庫の場合、業界で利用しているシステムの更改に合わせて電子化対応を検討している先が多い。
- 導入費用がボトルネック、営業店のインターネット環境が未整備、業界で活用しているシステムが電子化対応しない、を理由として、導入を検討していない地域金融機関は信用金庫と信用組合を中心に一定数存在している。
- **地域金融機関の規模や収益力等によっては、投資費用の捻出が難しいケースがある**ものと思われる。

「保証委託依頼の申請」に関する電子化対応の状況（業態別・複数回答可）



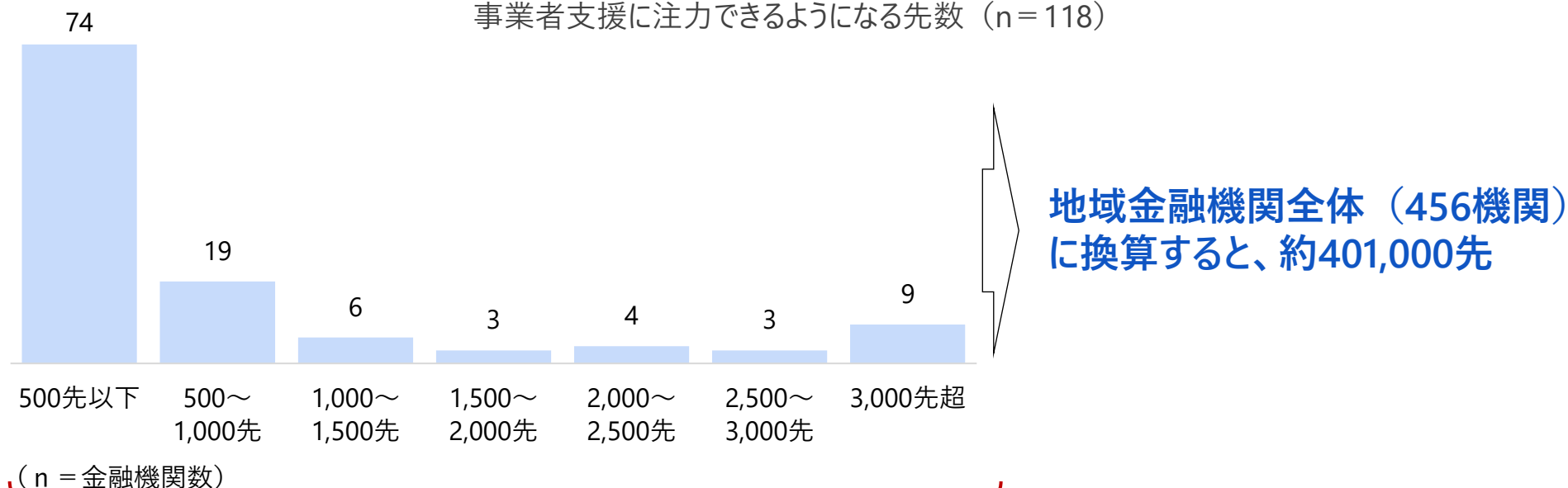
(n = 金融機関数)

01. モニタリング機能の高度化と事業者支援を阻む非デジタル化の現状>④デジタル化による可能性

決算書をデータで自動的に入手・登録するように効率化できた際の効果

- 効率化によって事業支援に注力できる先数は500先以下が最も多い、また3,000先以上とする地域金融機関もある。
- 回答のあった118先の金融機関を全て合算すると、効率化によって事業者支援に注力できる先数は100,069先、**地域金融機関全体（456先）に換算すると約401,000先に対して事業者支援に注力可能と推計**される。
- 効率化によって、**地域企業の成長・経営改善や地域の活性化に大きく貢献することが可能**と思われる。

決算書をデータで自動的に入手・登録できる仕組みを構築した場合
事業者支援に注力できるようになる先数（n = 118）



回答のあった地域金融機関（118機関）を全て合算すると、100,069先

※2023年3月末時点の中小企業向け貸出残高に応じてグルーピングし、各グループごとに事業者支援に注力できる先数を推計したもの

アンケート調査によって以下の点が明らかに

アンケート
結果



- 地域金融機関と事業者との間、地域金融機関と信用保証協会との間では、決算書の入手・登録事務を紙ベースで行っている。
- 非効率で人的リソースが無駄遣いされている。



- デジタル化により捻出した時間で、事業者支援などの付加価値の高い活動にかなり注力することが可能だと思われる。

01. モニタリング機能の高度化と事業者支援を阻む非デジタル化の現状>⑤まとめ

協会は金融機関経由で中小企業の情報を入手、自ら能動的に情報を入手する手段が無い
関係機関の中でお互いの役割分担を決めた事業者支援が十分にできていない

- モニタリングに必要な決算書や試算表等の情報（データ）が適時適切に入手できていない
- 取引情報等のデジタル化・可視化による効率的な生産性・収益性の向上支援が十分にできていない

持続的な賃上げに向けた稼ぐ力に課題

やり方が分からない、人手不足、時間が無い

- ・取引情報や日報等を活用した、製品・サービス・顧客別の採算可視化ができていない

可視化

どの製品・サービス
に対して何を改善
すれば良いのか分
からない

- ・生産性・収益性が向上
しない

【取引書類等の例】

- ・検収（出荷）明細
- ・外注費明細
- ・材料費請求書
- ・日報（稼働時間）

取引
(紙)

日報
(紙)

- ・取引情報等が、紙やPDF
- ・採算可視化に手間がかかり非効率

地域金融機関は
事業者支援に手が回らない

中小企業

会計情報
決算書・試算表

データで保有

社会的コスト・生産性に課題

データ化されている決算書や
試算表を【紙】で入手

大量の紙と時間を浪費



職員が
デリバリー



決算書
試算表
(紙)

手入力または
OCR登録

金融機関

郵送・持込・FAX
決算書
試算表
(紙)

一部電子化あり

OCR登録

信用
保証協会

149.8万先が利用

適時適切な
モニタリング
ができてい
ない

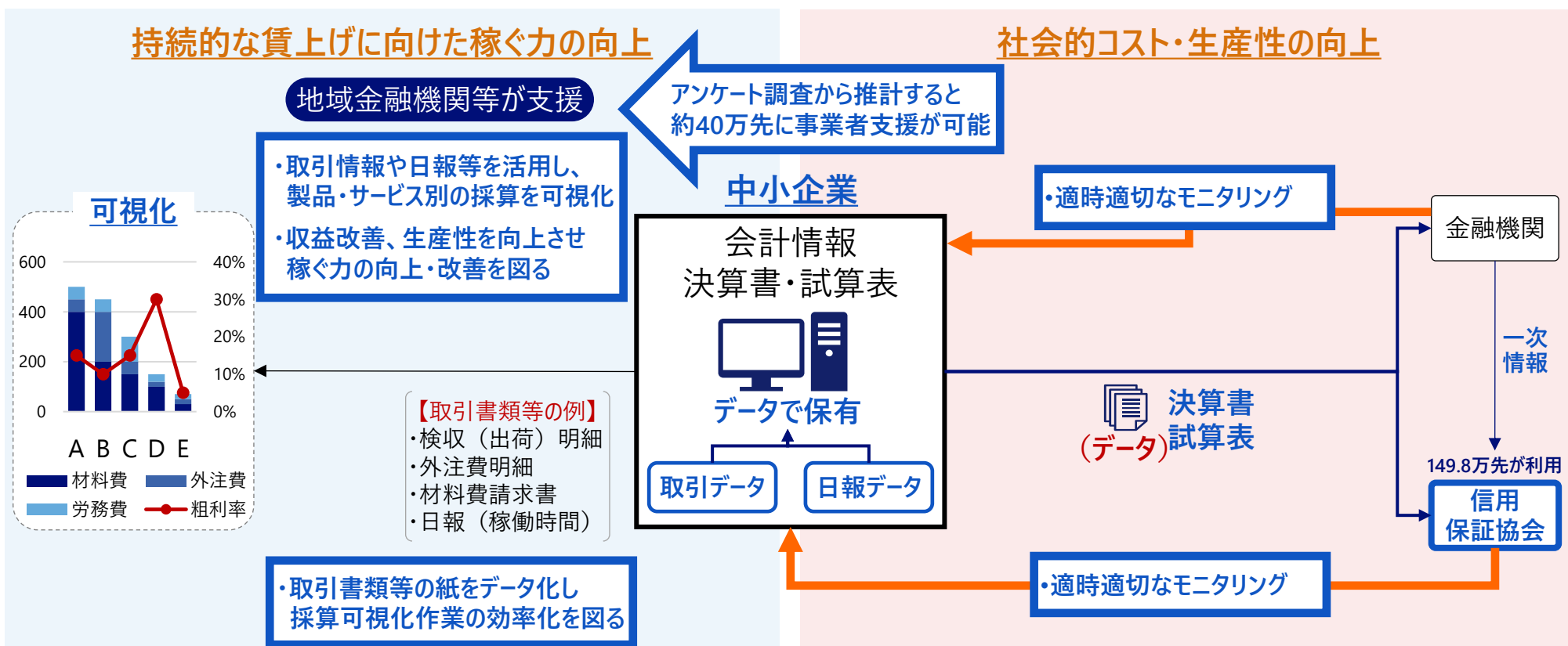
01. モニタリング機能の高度化と事業者支援を阻む非デジタル化の現状＞⑤まとめ

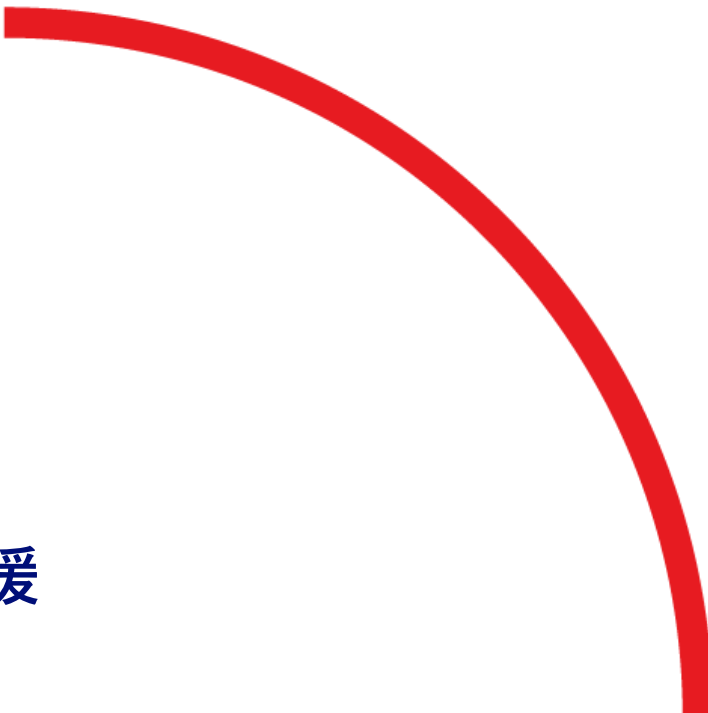
決算書に加え試算表等もデータで入手することで業況変化の兆候をタイムリーに把握可能 関係機関の連携による事業者支援が質・量ともに向上（40万先）

■ 中小企業側でデータを製造し、金融機関・信用保証協会と共有するインセンティブ設計が重要

■ 想定される副次的な効果

- 粉飾決算の防止（金融機関にとっては、取引金融機関ごとに異なる決算書を提出するようなことが構造的に不可能となる）
- 保証依頼の急増への円滑な対応が可能となる（例：新型コロナウイルス感染症の拡大時期）





2. DX・IT化時代にはデータ駆動型の事業者支援

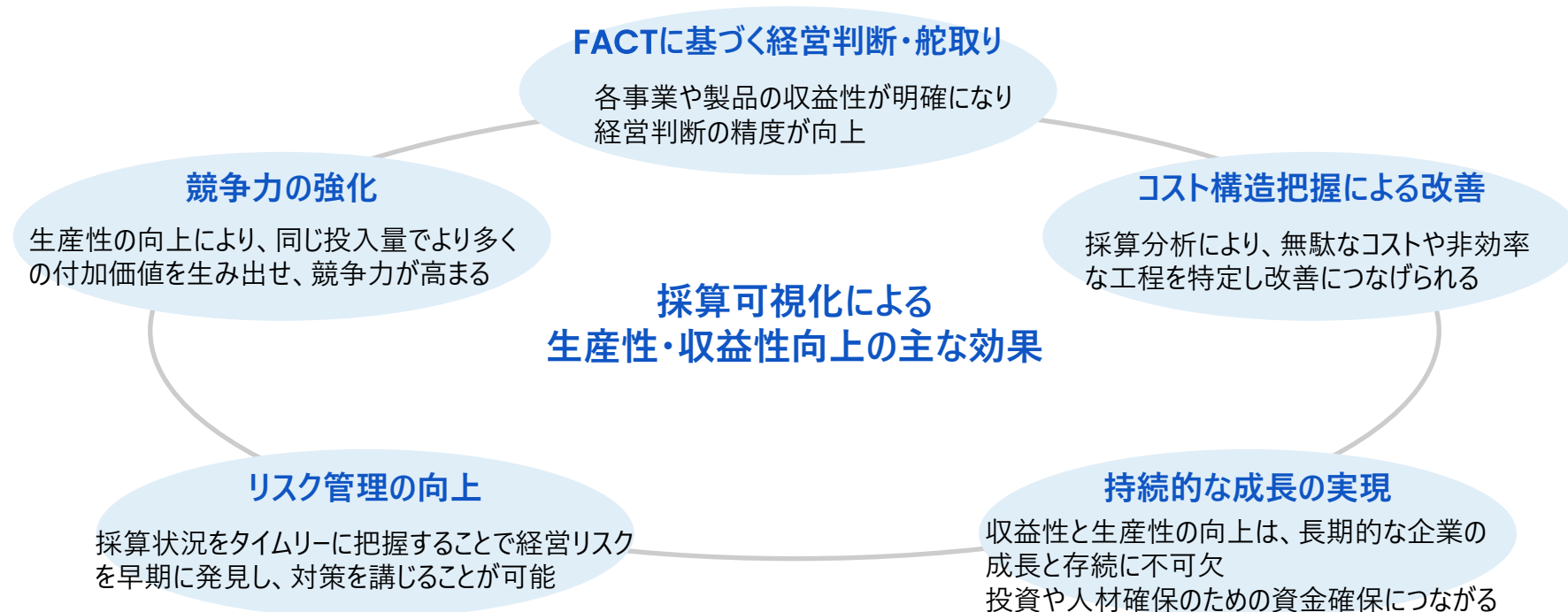
02. DX・IT化時代にはデータ駆動型の事業者支援 > ①データの活用と採算可視化は親和性が高い

データを有効に活用した「採算可視化による生産性・収益性の向上」

事業者はもとより、金融機関・信用保証協会・外部専門家等でも人手が足りない
労働集約的な人海戦術では有効な支援が行き渡らない



取引情報等をデジタル化のうえ効率化を図り、採算可視化による生産性・収益性の改善が必要



02. DX・IT化時代にはデータ駆動型の事業者支援 > ②採算可視化支援のプロセス

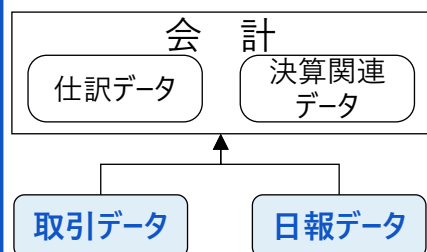
採算可視化による生産性・収益性の向上（イメージ）

- 改善効果の高い製品に絞って採算を可視化し、製品をA～Eのカテゴリーに分類（STEP 1 ～ 3）
- FACTをもとにその製品にフォーカスして取引先と交渉し、収益改善を図る（STEP 4）
- FACTをもとに現場を変え、生産性の向上を図る（STEP 4）

【STEP 1】

多様なデータの活用

多様なデータを必要に応じて
分散型のクラウドに集約



現状は【紙】、まずはアナログから

- ・検収（出荷）明細、外注費明細
- ・材料費請求書、日報（稼働時間）

✓様式や規格を統一・標準化、
紙をデータ化し一体的に繋ぐ

国際規格「Peppol」に準拠した
デジタルインボイスの普及

【STEP 2】

製造工程

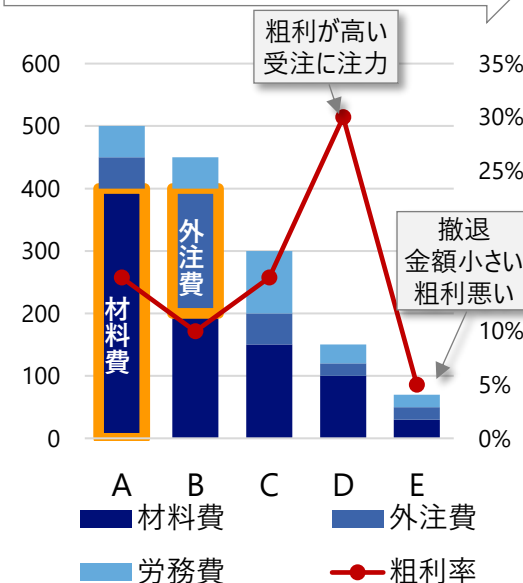
	工程 1	工程 2	工程 3	工程 4
製品 A	2h	5h	3h	2h
製品 B	4h	6h	—	3h
製品 C	○h	△h	◇h	□h

無駄な工程（手戻り等）や、
隠れている工程もあぶりだす

段取り時間も労務費！

【STEP 3】

採算の可視化



取引金額の大きい製品だけで相当の
効果がでる

どの製品に対して、何をすれば良いか
可視化する

【STEP 4】

交渉・改善

【対外的】

- 価格の見直し
- 製品群の見直し
- 内製化・外注化の検討

【社 内】

- 人員再配置
- 業務フロー・工程の改善

FACTをもとに、改善効果の
高い製品について交渉

FACTをもとに現場を変える

02. DX・IT化時代にはデータ駆動型の事業者支援 > ③金融機関・信用保証協会・支援機関等の機能分担・連携強化

例えば、埼玉県庁等の取組事例を参考に、データを活用した採算可視化による生産性・収益性向上支援を検討してみてはどうか

■ 埼玉県庁の取組概要

- 価格転嫁の効果も反映できる収支シミュレーションを無償で公表（採算可視化による収益性・生産性の向上と親和性あり）
- 組織ではなく、職員個人を「価格転嫁サポーター」として任命することで当事者意識と意欲が向上
- 埼玉県庁（行政）が音頭を取ることで、大企業も真摯に向き合う傾向

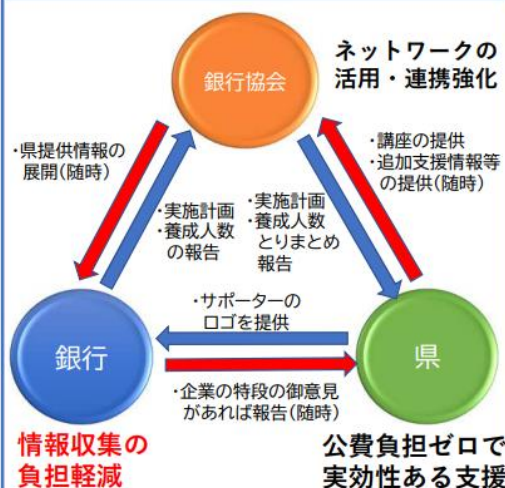
価格転嫁サポーター制度の創設・展開

全国初

- 県から参画する金融機関に対し、県や国の支援施策をパッケージ化した研修動画や資料集を提供
- 金融機関は行員を「価格転嫁サポーター」として養成し、企業に対して支援情報を直接お届け
- 金融機関との連携により長期にわたり自走できる支援体制を構築



関係機関との連携(役割分担)



サポーターの活動内容・参画金融機関

<サポーターの活動>

- ① 県・国の支援施策の周知・つなぎ
- ② 可能な範囲での支援

- ✓ 「パートナーシップ構築宣言」の紹介、登録サポート
- ✓ 価格交渉支援ツールの紹介、使い方支援
- ✓ 収支計画シミュレーターの紹介、中小企業診断士の伴走型支援へのつなぎ
- ✓ 企業の意見を県にフィードバック

16金融機関が参画、4,289名(R6.3末)がサポーターとして活躍

埼玉りそな銀行、武蔵野銀行、飯能信用金庫、川口信用金庫、青木信用金庫、埼玉縣信用金庫、東和銀行、埼玉信用組合、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、大光銀行、足利銀行、熊谷商工信用組合、埼玉県信用農業協同組合連合会、きらぼし銀行、山形銀行

収益への影響を知るならこちら！



収支計画シミュレーター

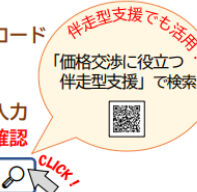
- ✓ 価格転嫁と収益の相関関係が企業ごとに分かりやすく表示
- ✓ 埼玉県HPから無料でダウンロード可能

✓ ツールの活用方法

- ① 「収支計画シミュレーター」をダウンロード
- ② 「収支計画シミュレーター」を起動
- ③ 直近年度の財務情報を入力
- ④ 価格転嫁率などシミュレーション値を入力
- ⑤ 今後の収益性の推移について、結果を確認



埼玉県 収支計画シミュレーター



収支計画シミュレーター 資料イメージ

収支シミュレーション診断

価格転嫁を行うことで、売上高増加率が年平均+3.0%となることを想定して試算した結果です。
価格転嫁をしなかった(できなかった)場合、上記価格転嫁をした場合との経常利益の差は5年間の累計で▲162,337千円となります。

価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

～シミュレーション結果～

① 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

② 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

③ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

④ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑤ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑥ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑦ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑧ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑨ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑩ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑪ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑫ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑬ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑭ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

⑮ 価格転嫁をした(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

- ・ 今後5年間の長期的な収支について、価格転嫁の有無での比較が可能
- ・ 従業員の増減や賃上げにも対応し、損益計画の策定などにも利用可能

(出典) 埼玉県庁のHPより

3.本格的なデジタル化社会の到来を見据えて

03. 本格的なデジタル化社会の到来を見据えて> ①データの活用はモニタリングの高度化・事業者支援の切り札になり得る
一刻も早く、大同団結のうえデータ駆動型の事業者支援態勢を構築すべき

ボトルネックは、様式やデータ等の規格の統一・標準化ができていないこと
(インターフェースを揃えることで、民間の力も活用しスムーズな社会実装が可能)



データをきちんと活用できれば、金融機関や支援機関等と連携した
採算可視化による生産性・収益性の向上支援を大規模に行うことが可能



例えば、2年間で100万先の事業者に対して採算可視化の支援ができないか
初年40万先 + 2年目60万先 (経験曲線効果)

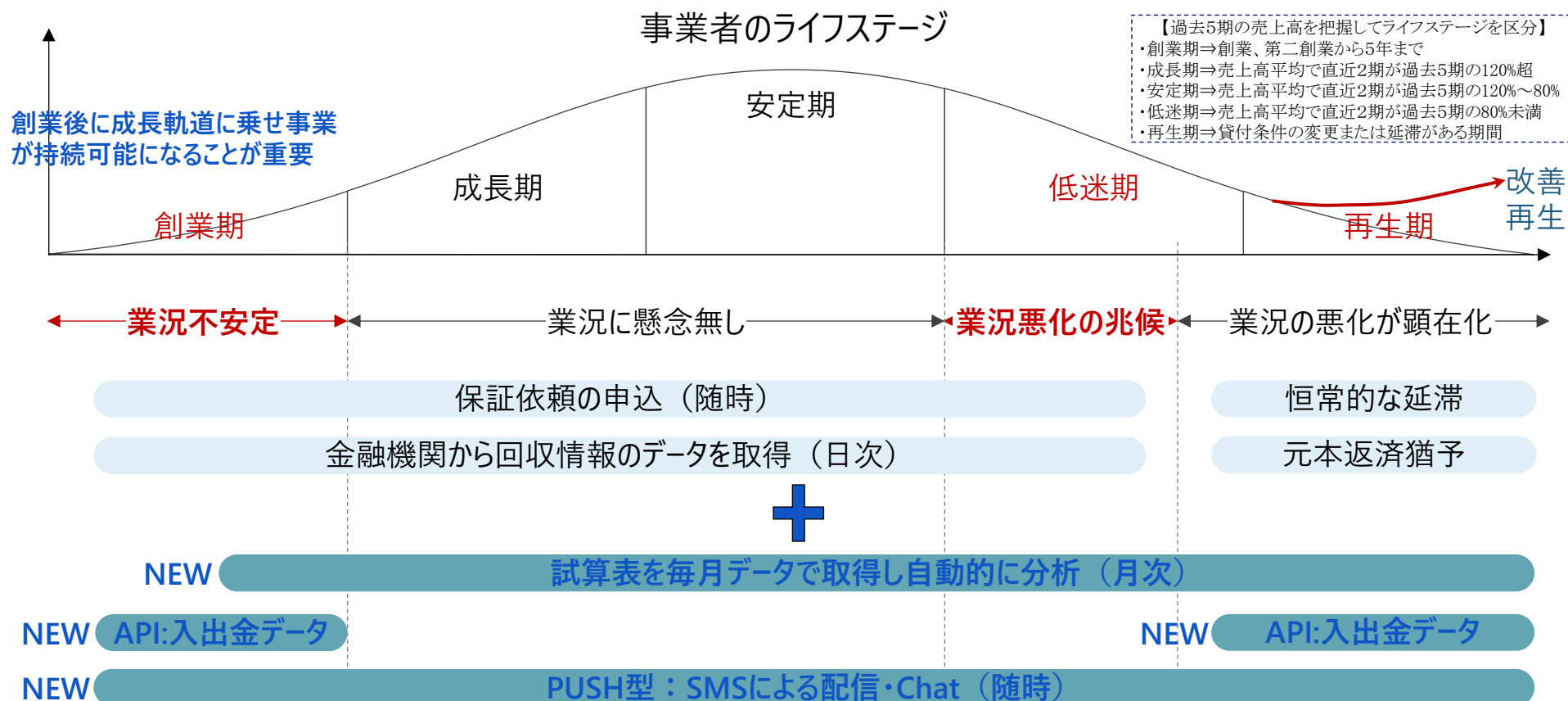


上記の取組みは金融機関・信用保証協会におけるモニタリングの高度化にもつながる

03. 本格的なデジタル化社会の到来とアンケート結果を踏まえて> ②データはモニタリング機能の高度化を実現

金融機関・信用保証協会は、データを活用した業況変化のタイムリーな把握により 関係機関等と連携した一歩先を見据えた事業者支援が可能となる

- **現状**：業況変化を悉皆的にタイムリーに把握できておらず、一歩先を見据えた事業者支援に十分取り組めていない
- **理想**：試算表や入金金等のデータを取り込み業況変化を適時適切に自動的に分析、アラームの鳴った先へ支援

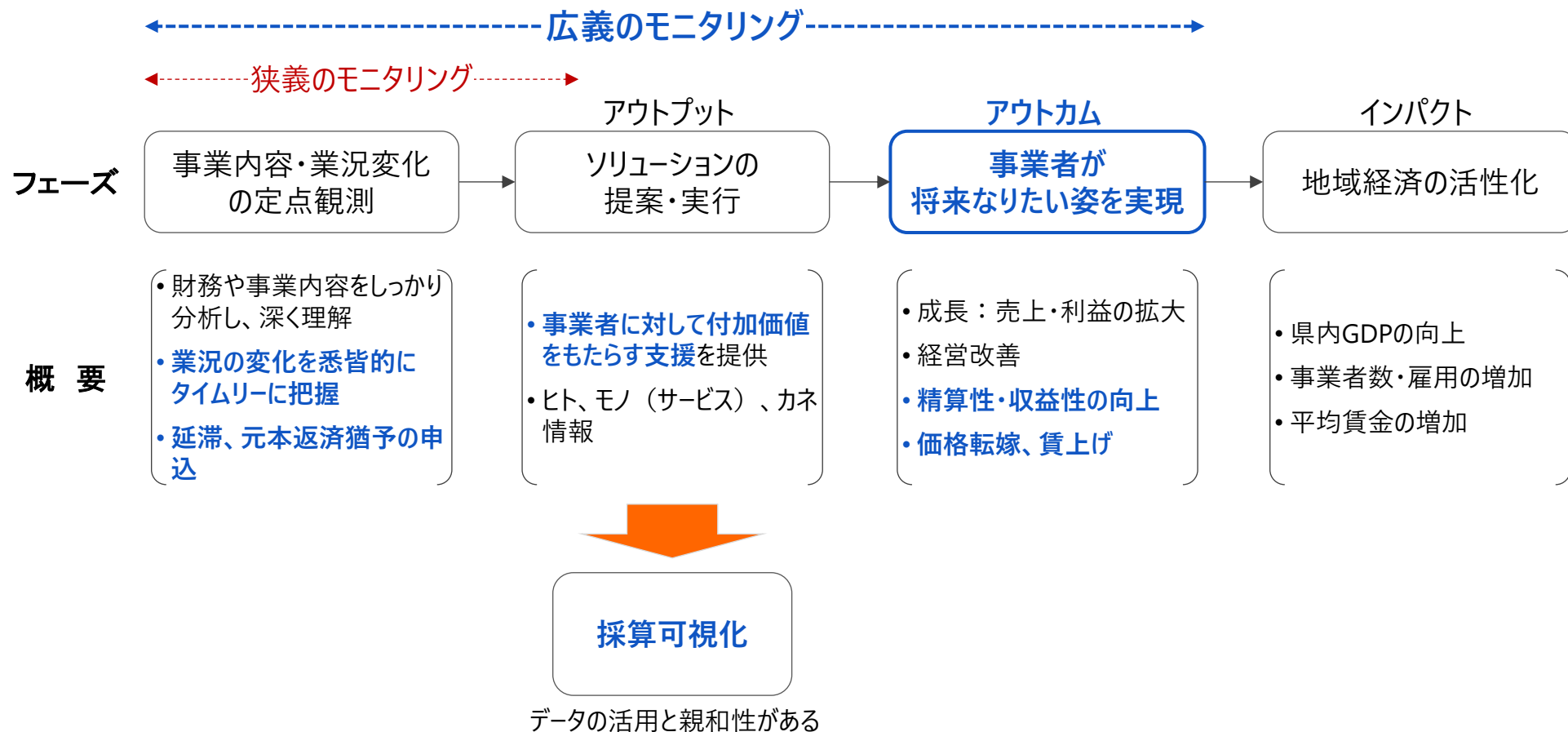


決算書の提出を自動的に案内、会計システムに登録してある固定資産税台帳のデータを頂いておくと、飲食店に対して食洗器の買替時期が通知可能

03. 本格的なデジタル化社会の到来とアンケート結果を踏まえて> ③データの利活用によりモニタリングの範囲が拡充

データを活用することで、モニタリング機能を業況変化の定点観測に加え、採算可視化による生産性・収益性の向上支援とその効果にまで拡充することが可能となる

■ 業況の変化を定点観測するだけでなく、アウトカム（事業者が将来なりたい姿を実現）までモニタリング



03. 本格的なデジタル化社会の到来とアンケート結果を踏まえて> ④事業者の視点から捉えることが重要

金融機関や信用保証協会におけるデータを活用したモニタリングの高度化や、採算可視化による生産性・収益性の向上支援は、事業者側からみるとデータを活用したDX経営の実践

モニタリング機能の高度化を、単なる情報の吸い上げと誤解されないように
事業者の立場で構築し打ち出していく必要がある



データを活用した採算可視化（DX経営）の実践をサポートすることが主役
金融機関・信用保証協会のモニタリング機能の高度化が前面に出過ぎないことが重要



そうすると、中小企業におけるデータの製造（紙をデータ化）も
インセンティブ設計次第で進むのではないか



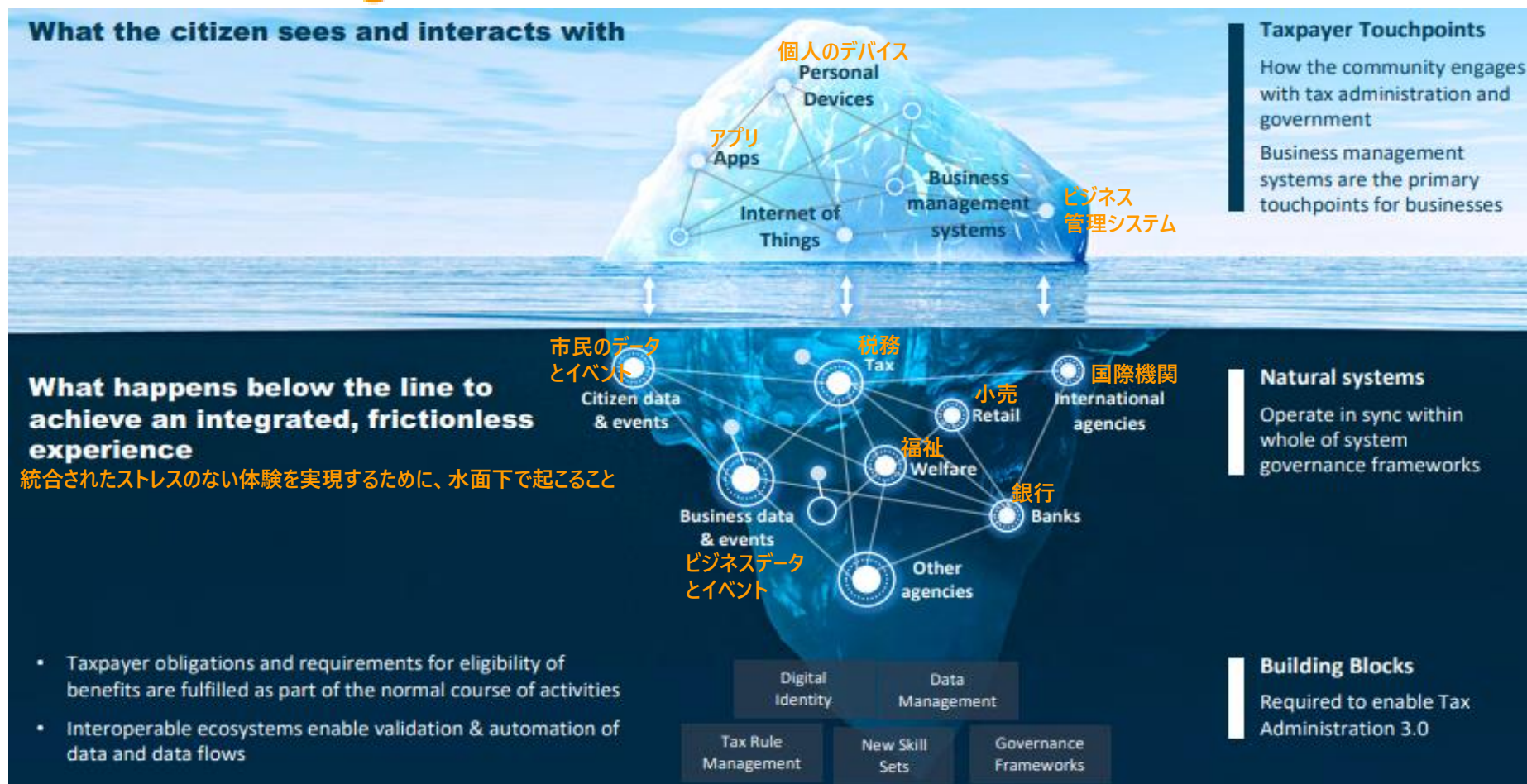
上記の文脈により、金融機関・信用保証協会におけるモニタリングの高度化と
関係機関等と連携した採算可視化による生産性・収益性の向上支援が実現

4.参考_国内外におけるデジタル化の動向

海外の動向：OECDの「Tax Administration 3.0」

- 納税者が自発的なアクションを起こさずともシームレスに、かつリアルタイムに課税のプロセスが自動的に完了する仕組みを構想

Figure 1.2. Vision of Tax Administration 3.0

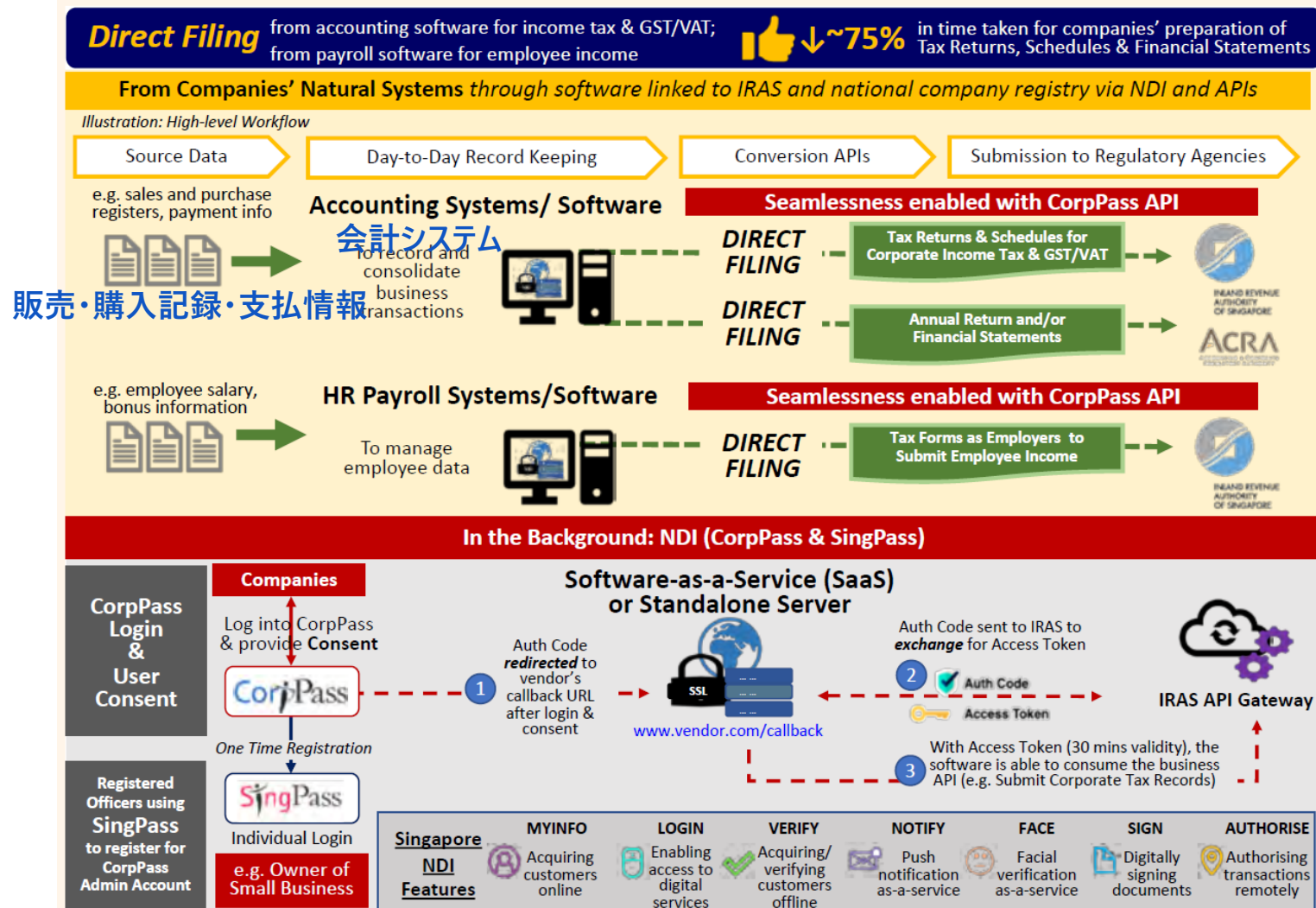


(※)出典：2020年12月_OECD_Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration

04. 参考_国内外におけるデジタル化の動向

シンガポール

Figure 4.3. The use of national digital identity by companies



(※)出典：2020年12月_OECD_Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration

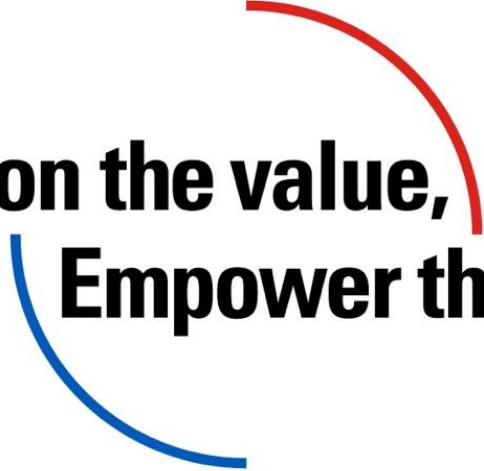
04. 参考_国内外におけるデジタル化の動向

税務行政の将来像2023・・・事業者の業務のデジタル化（概念図）

税務手続のデジタル化と併せて、経済取引や業務もデジタル化することにより、事業者が日頃行う事務処理の一貫したデジタル処理が可能となり、単純誤りの防止による正確性の向上や事務の効率化による生産性の向上等といったメリットを享受できるものと考えられます。



(※)出典：国税庁HP＞20230623_税務行政のデジタル・トランスフォーメーション－税務行政の将来像2023－



**Envision the value,
Empower the change**