

第2回 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 議事要旨

- 日 時： 令和7年1月14日（火） 10：00～12：00
- 形 式： 完全オンライン（Webex）
- 出席委員： 家森委員長、井上委員、小野委員、加藤委員、川瀬委員、河原委員、黒澤委員、坂本委員、平元委員、古川委員
- スピーカー： 株式会社野村総合研究所 山田様、
公益財団法人ソフトピアジャパン 松島様、
株式会社スマイルワークス 坂本様
- オブザーバー： 一般社団法人 CRD 協会、一般社団法人全国信用組合中央協会、
一般社団法人第二地方銀行協会、
一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会、
株式会社商工組合中央金庫、株式会社日本政策金融公庫、
金融庁監督局、信金中央金庫、全国信用保証協会連合会、
中小企業活性化協議会全国本部、
日本公認会計士協会、日本税理士会連合会

（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

- ・スムーズに財務情報・決算書を入手することが目的化してはいけない。決算書から何を読み解くのが重要である。単年度の決算書だけを入手したその場で状況変化を読み取るのは難しいことだが、自動化できちんと提出を取り付けられるからこそ、決算書入手前後のタイミングで経営者とコミュニケーションを行い、過年度との比較や業界値との比較などを通じて気づきを与えられる機会を創出することが重要だと考えている。
- ・基本、企業情報は企業のものであり、開示の範囲については企業の自由な判断のもとに行われるべき。投資者との関係がある上場企業とは違って、特に中小企業にはその開示責務はなく、融資等の条件として統合的経営情報を全て開示しろというのは行き過ぎている。正常なモニタリング機能を期待するうえでの合理的な情報の範囲や共有対象の範囲が検討される必要がある。
- ・「モニタリング強化が目的ではなく、モニタリングを強化しなくても良いほどの中小企業の経営強化が目的」というのが理想的な姿ではないか。本来の意味での「広義のモニタリング」として、分析や提案、アフターフォローを含めた機能の高度化を実現することが重要。その為には、データ入手の自動化によって空いた時間を使って、経営者に会いに行くこと、気づきを与えるための人材育成をすることを念頭において、モニタリングを考えていく必要がある。

- ・スキル・慣習的なものや企業規模等など要因は様々だが、データ生成やデータに係る支援能力等について、企業や金融機関等の中でもいくつかの階層に分かれている。先進的な理想事例だけでなく、企業の実態及び企業と金融機関との関係に応じて、「デジタル」、「デジタルとアナログ」、「アナログ」といった柔軟なモニタリングのソリューションを検討する必要があるのではないか。
- ・データの作成側である企業と活用側の金融機関、双方の高度化を進める必要があると感じているが、まだまだ手書きに拘る事業者も存在しており一定のハードルを感じている。事業者へは、決算書以外の定性情報を含めた情報開示のメリットを共有していく必要がある。一方、金融機関もコスト・人手・既存システムとの親和性で DX を進められていない先も多く、データや情報を活用した事例の横展開や国からの補助も含めて検討することも考えられる。
- ・金融機関の中にはセキュリティ上の課題を理由に電子データの送受信を拒絶している先があると聞く。金融機関側のデータ連携に関するリテラシー向上も重要。
- ・モニタリングの高度化に向けては、企業、金融機関、保証協会が連携して同じ方向を向くことが必要であり、データを持って満足するのではなく、いかに活用するかが大切である。データ取得については、企業から金融機関・保証協会にデータ閲覧権限を円滑に与える仕組みを構築するべきではないか。
- ・データ連携の前に、企業と金融機関で信頼関係を構築することが重要であり、非財務情報を把握できるツールでもあるロカベンを活用しながら、経営者の誠実性や倫理観等の定性情報を含めて定期的な対話が必要。
- ・事業者が自ら入力して提供するというのは大きな課題があると感じている。また、事業者が提供した情報の保護の観点も重要。補助金では申請書等のデータ活用の合意を取っているが、同様の検討が必要。
- ・スマホ普及率や LINE の利用状況から見ても、小規模事業者であってもデジタルインフラや外部環境は構築できており、支援者側の取組が重要になる。事業者側の「経理は税金計算のためにある」という勘違いなどを正していく必要。一方で、企業や会計事務所がデータを提供しても受け側である金融機関のインフラ整備状況の問題もあり、ここを国で連携して取り組んでいただきたい。
- ・中小・零細企業が対象だが、データ連携の為にコストがかかるのは非常に障害になる。コストも低く大きな手間もかからない技術が生まれており、まずはそれらを知って貰うことが必要。
- ・法務的な観点もあるかもしれないが、業務上知る必要がある場合（need to know）には、全てのデータではなくても特定のデータに限って、各社が持つクラウド上のデータを参照できる制度、仕組みがあると良い。データ連携の議論では、企業間の業務処理で不必要なデータまで現実の実務で使われすぎており、寧ろ最低限必要なものだけに絞ることが不可欠だ。

・10年ほど前の調査によると、金融機関において決算書の入手・入力コストは、デジタル化によって1件5,000円～1万円程度低減する結果となり、金融機関側にも導入のメリットや推進するインセンティブは存分にあると考えている。また、ベンダーと企業の利用規約のように、銀行や保証協会がデータ利活用範囲等について企業から許諾を得ることで、デジタル化したデータを利活用していくエコシステム・ビジネスモデルを作ることができるという。

（２）事業者のデータ提供に関するインセンティブ

- ・旧世代の業務システムを使っている事業者で、データ連携機能の利用に追加費用が必要のため「データ連携を敢えて利用しない」事例も散見される。ベンダーも巻き込み、無理なく自動化が進められるようなインセンティブを検討していく必要がある。
- ・事業者の情報開示は「当たり前のこと」にして良いと思う。年1回の決算書ではモニタリングを行うには不十分であり、月次試算表を提示することを当たり前にしていくことを目指すべきではないか。特に、創業期の融資は日本政策金融公庫か保証協会を利用したものが大部分を占めているので、月次試算表を作成することが経営力の向上につながることも同時に伝えつつ、中小企業庁から機関へ働きかけを行えば月次試算表を提出する環境・風土を構築できるのではないか。一方で既に借入を行っている事業者はこの対応だけでは難しいと感じており、支援機関による支援とセットで示していくことが必要。
- ・最終的には決算書を経営者自身が適切に読み取り、経営に生かす能力を身に着けることが重要である。本研究会のターゲット層は、再生フェーズや死の谷周辺の企業であり、常にインセンティブを求めるような企業を育てるようでは、手遅れにならないか危惧する。補助金や金利・保証料によるインセンティブもあると思うが、例えばデータ提供の開示状況にランク付けして、開示ランクごとにその企業に対する支援メニューを作るのはどうか。ミラサポとつないで、各企業への補助金の案内や申請が容易になることも有用ではないか。
- ・インセンティブ不要があるべき姿であるが、現実を踏まえると、きっかけ作りとして、例えば岐阜県信用保証協会のような取組はあっても良いのではないか。
- ・インセンティブは、一時的にはきっかけとして必要ではないか。例えば、事業再構築補助金で成長加速マッチングサービスが加点項目に含まれるのは良い事例。月次試算表をデータで提供すれば補助率を上げる、加点項目にするなどのインセンティブがありうるのでは。
- ・中小企業には、インセンティブなしで経営をしっかりと行える力を身に着けてもらうことがあるべき姿。ただし、これまでも同様の議論や施策は多数行われてきた中で進んでいないことも現実であるので、インセンティブを設けることも実状に即した検討すべき事項ではないか。こうしたモニタリングを通じて、適切な会計や経営ができていれば、経営者保証は不要にするような制度も一案か。

- ・具体的なインセンティブがないとデータ提供の実効性の確保が難しいのは同感である。一方で、事業者側にも、経営者保証ガイドラインの要件に適時適切な情報提供が課されていることなどや、既にモニタリングを組み込んだ制度もあることから、保証制度についてはこれらとのバランスも考慮しながら、検討する必要がある。

(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

- ・リソース不足で難しい部分もあると思うが、データは活用しなければ意味がない。私の経験でも、例えば、顧問税理士が月次試算表を作成した際に経営者に「今月は昨年同月からこのように変化している」「今年度の傾向から今月はこうなっている」など2, 3点伝えていたが、経営者の気づきにもなり良いモニタリング事例だと思う。一方で、月次試算表を提供されているにも関わらず、直前まで変化に気が付けなかった金融機関もある。効率化できるところはして、限られたリソースをどこに投入していくべきなのかは考える必要がある。
- ・定量情報で企業経営の良し悪しを判断するだけでなく、定性情報を収集しつつ、対話と傾聴を通じた経営課題の把握などが重要。事業者は情報開示が経営力の向上につながる、金融機関は事業者支援こそが本質であるというマインドセットを醸成することは大事。実際の現場では、本当に相談に来て欲しい人が来ていない中で、チェックシート等を作りながら、相談の土俵に乗せていくようなアナログで地道な取組も併せて行っていく必要がある。
- ・情報の利活用とそこからの気づきは重要。日々中小企業からデータを利活用したいと相談いただくのでその意識はあると感じている。AI を活用して一定の閾値や判断基準に基づき経営者や金融機関に対してアラートを出す機能も技術的に可能であるが、業種業態の違いをはじめ、どのような予兆にどのようなメッセージアラートを出すか、汎用的なものは確立できていない。予兆管理の先の対応として、どのような金融支援等ができるかも議論できると良い。
- ・保証協会のモニタリングの効率化の観点から、保証協会が想定するモニタリングのキーフアクターや主要な確認事項について、金融機関と認識を共有することで、金融機関からも一定程度均質化された情報を提供できるのではないかな。
- ・RIETI で実施したアンケートで、銀行の支店長への「デジタル化への対応支援をしたことがあるか」という質問に、55%がないと回答するなど、まだ金融機関もこうした取組を続ける必要があるところと思料。一方、支援をした 45%の中には経営改善につながったという成功体験を持っている先は多く、こうした成功事例を共有し横展開していくことも必要。
- ・効果的な支援を行うことが目的である。そのためには、事業者の状況に応じて保証協会と金融機関で互いに連携しつつも支援の役割を分担することが適当ではないかな。モニタリングについても、その枠組の中でどのような形でデータの連携を行うことが良いのかを

検討する必要がある。

以上