経済産業省

資料２

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３回 事務局説明資料

2025年2月12日

中小企業庁　事業環境部　金融課

第２回研究会での委員の御指摘について①

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

（１）企業データの所有権、データ共有の範囲やルール設計　⇒　第３回で議論（論点１：データ生成・取得）

- 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**。
- **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**。
- 事業者が提供した情報の保護の観点は重要。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。**企業から対象機関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。
- 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仕組み**を作るべきではないか。

（２）実態を踏まえたデータ連携インフラの整備　⇒　第３回で議論（論点２：予兆管理）

- まだ手書きに拘る事業者は存在、金融機関等もコスト・人手・既存システムとの親和性やリテラシー面等でDXを進められていない先も多い。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等のインフラ整備状況の問題もある。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。
- **既存のデータ連携基盤があれば活用しながら**、ベンダーも巻き込んだ形で自動化の検討をしていく必要がある。

第２回研究会での委員の御指摘について②

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

（３）モニタリングの基本姿勢　⇒　報告書に明記

- 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取って、過年度との比較や業界値との比較等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**。
- 「**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。
- 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、非財務情報も把握できるツールの一つとしてロカベンも活用しながら、**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**。

第２回研究会での委員の御指摘について③

２．事業者のデータ提供に関するインセンティブ

（１）インセンティブの位置づけ　⇒　報告書に明記

- 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るか危惧**。
- 中小企業には、**インセンティブなしで経営をしっかり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**現実も踏まえると、一時的なきっかけ作りとしてインセンティブはあっても良いのではないか**。

（２）インセンティブの具体設計の方向性　⇒　事務局で具体制度を検討

- 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**。
- 創業期の事業者は、**創業期の融資の大部分を占める日本政策金融公庫や信用保証協会を通じた働きかけの仕組み**で、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、既往債務を持つ事業者には、**支援機関による支援とセット**で示していくことが必要ではないか。
- 例えばデータ提供の開示状況に応じた支援メニューや、**成長加速マッチングプラットフォームとの連携**による各企業への補助金の案内・申請の円滑化も考えられるか。あるいは、月次試算表をデータで提供すれば補助率を上げる、補助金の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ないか。
- 岐阜県信用保証協会のような**信用保証制度にモニタリングを絡ませた取組**や、モニタリング等を通じて、適切な会計や経営ができている等の一定の要件を満たせば経営者保証の扱いを見直すような制度も一案か。
- 事業者側には経営者保証ガイドラインの要件にも適時適切な情報提供が規定されていることや、既にあるモニタリングを組み込んだ保証制度などとのバランスも考慮しながら、制度を検討する必要。

第２回研究会での委員の御指摘について④

３．事業者側のデータ生成・提供を促進する関係機関・士業等の役割

（１）予兆管理の先の各関係者の対応　⇒　第３回で議論（論点３：事業者支援）

- **情報の利活用とそこからの気づきは重要**。顧問税理士が月次試算表を作成した際に経営者に「昨年同月からの今年の変化」「今年度の傾向から見た今月の予測」などを伝えていたが、**経営者の気づきにもつながる税理士の良いモニタリング事例**。**予兆管理のその先の対応として、どのような事業者支援等ができるかも議論できると良い**。
- 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というマインドセットを、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。銀行の支店長に対するRIETI調査でも、デジタル化対応の支援が経営改善につながったという成功体験を一定数は持っている結果が出ており、こうした成功事例を共有し横展開していくことも必要。

（２）関係機関同士での連携検討　⇒　第３回で議論（論点３：事業者支援）

- 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主要な確認事項等について、金融機関と認識を共有するなど、**保証協会と金融機関の平仄を揃えることで、金融機関から保証協会に一定程度均質化された情報を提供できるのではないか**。
- **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**であり、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適当なのか検討する必要。
- 金融機関だけでなく、**定期的に事業者と会計情報をやり取りすることが多い税理士・会計士、小規模事業者に対し経営の助言を行う商工会議所・商工会の相談員、よろず支援機関のコーディネーター等**から事業者にアプローチすることで効果的にポジティブなマインドに変化させることが可能ではないか。

（参考）第1回研究会での委員の御指摘について①

モニタリングの高度化に向けた課題　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で予兆管理を行うように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（論点１：データ生成・取得）

- **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（論点３：事業者支援）

- 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**。そうしたリアルア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げていくことができるのではないか。

（参考）第1回研究会での委員の御指摘について②

モニタリングの高度化に向けた課題　２：事業者マインドの変革

（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と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、前向き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いけ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い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。

（参考）第1回研究会での委員の御指摘について③

モニタリングの高度化に向けた課題　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（論点３：事業者支援）

- 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（論点３：事業者支援）

- 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・税理士等の士業がお互いの所掌・分担を乗り越えて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。

（参考）本研究会におけるモニタリング

- 事業者の現況把握・予兆管理（状態変化の検知を含む）から、事業者の諸状況に応じた支援の実行・フォローアップについて、関係機関と連携の下で取り組む一連のプロセスを指す。

Step 1

現況把握・予兆管理

- 融資先/保証協会利用先の企業データ管理
- 定期的な企業情報の取得（月次～年次、関係機関連携）
- 企業状況に応じたセグメンテーション、支援候補先の抽出　等

Step 2

事業者支援

- 資金繰り計画策定支援・課題の早期発見
- 数値計画＆アクションプラン策定支援（専門家、活性化協議会、405事業等）
- 個別の本業支援（各業界の専門家、よろず支援拠点等）　等

Step 3

フォローアップ

- 継続的な事業状況確認（決算書、月次試算表、機関連携、企業訪問等）
- 追加的な支援の検討　等

関係機関連携（保証協会・金融機関・支援機関・士業等）　**人材育成**（モニタリング・事業者支援）

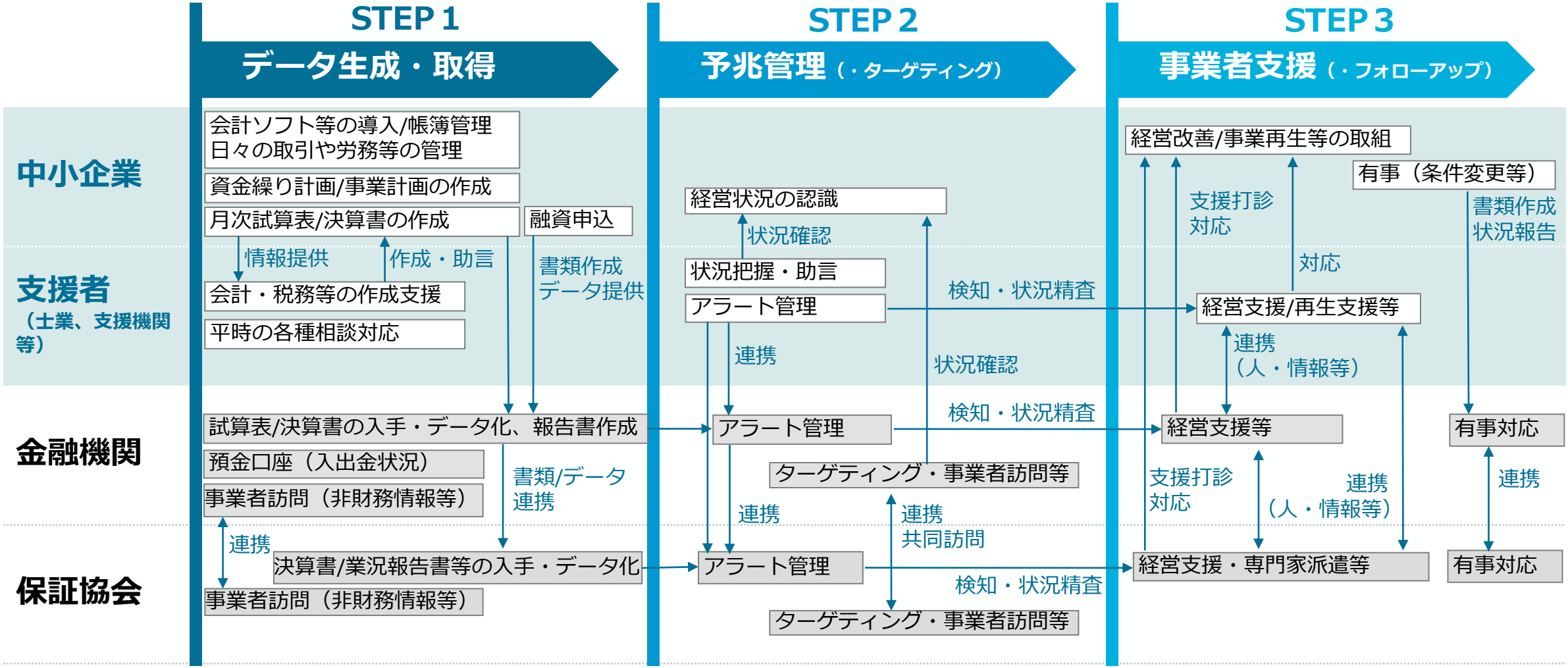
※事業者の状況（セグメント）に応じた取組を実施

事業者のセグメンテーション（例）

正常返済先		返済緩和先		
低リスク	**高リスク**	実質正常	**要支援**	休廃業

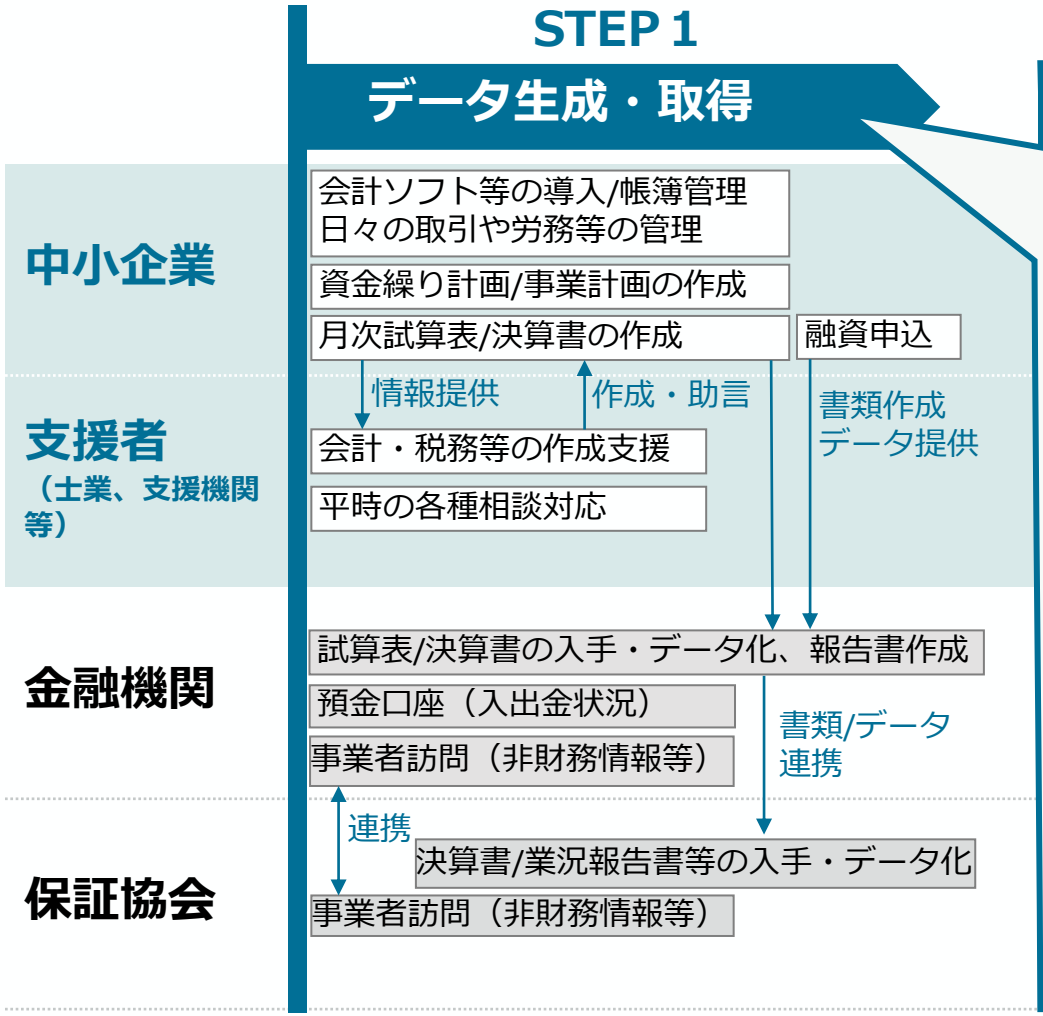
モニタリングの具体の業務フロー/各段階での関係機関の動き

- モニタリングの一連の動きとして、①データ生成・取得、②予兆管理（アラート検知）、③事業者支援（アラート検知後の対応）の各段階における論点を議論していく必要。



論点１：データ生成・取得に当たっての課題

- **データの所有権が企業にある**前提において、**企業が自らデータ生成・提供にメリットを感じて取り組む必要**。その**インセンティブ設計**に加え、セキュリティ面の安全性の担保の下、**データ共有の範囲（対象・項目）や連携を円滑にするフォーマットの議論が必要**。



論点のポイント

1．企業データの所有権 / 企業のインセンティブ

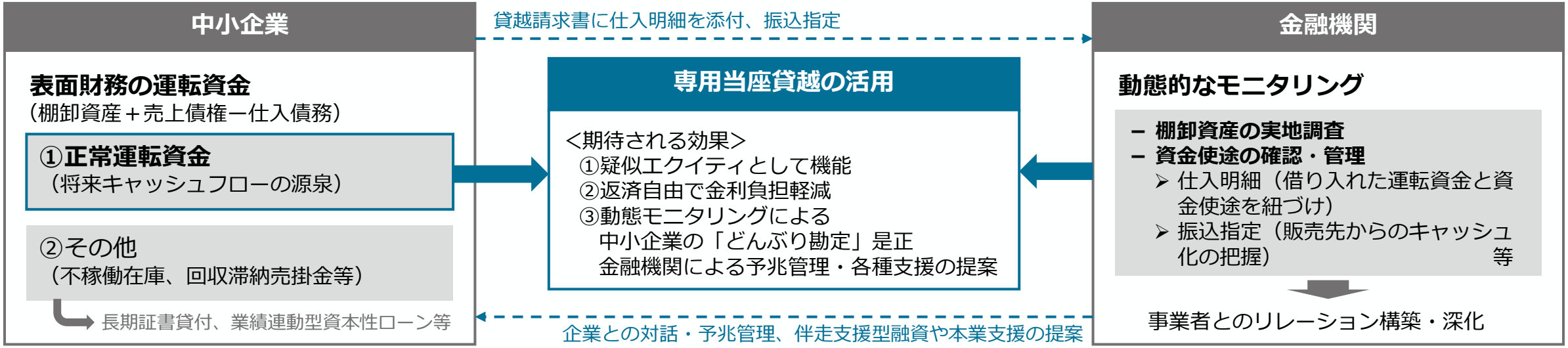
- ✓ 中小企業の経営データ等の所有権は、**一義的には企業に帰属するもの**であり、データの提供には企業の合意が大前提。
- ✓ モニタリングは金融機関・保証協会側の目線に立った話であり、**企業がデータ共有に対して、資金繰りや事業者支援等の観点からポジティブなマインドセットであること**が必要（⇒インセンティブ設計）。

2．データ共有範囲（共有対象・項目）/ データフォーマット

- ✓ **正常な予兆管理機能を担保するために合理的な範囲に特定したデータの共有先及びデータ項目**を考え、その範囲での許諾を得るスキームを考える必要。
- ✓ データのデジタル連携に当たっては、例えば会計ソフトごとに**異なるデータ形式を統一の仕様に変換するプラットフォーム等のシステム面の対応**も考慮する必要。

（参考1-1）動態モニタリング付きの「専用当座貸越」※日本金融人材育成協会・森俊彦会長の著書より

- 中小企業では、一般的に、**仕入れから販売代金回収までの時間的なズレ**や**取引先の業績悪化による赤字・債務超過といった資金繰りの不安定性を賄う短期の運転資金需要**が発生。
- 他方、**短期資金を長期借入金での融資を受ける場合**、**随時の約定弁済**により、営業キャッシュフロ―が黒字でも**資金繰りショート**を起こす、条件変更で**ニューマネーがストップ**する等の恐れがある。加えて、長期で運転資金を借り入れた結果、いつの間にか納税資金や修繕・設備資金といった本来の運転資金とは異なる使途で運用されるなど、**「どんぶり勘定」の端緒**にもなり得る。
- こうした中小企業の資金需要には、**動態的なモニタリングを前提**とした、**正常な運転資金に対応する「専用当座貸越」の活用**により、**中小企業の「どんぶり勘定」の是正**や、企業との対話・予兆管理に基づく**金融機関の伴走支援型融資・本業支援等の提案を生み出す好循環**が期待できる。



（出所）森俊彦著「地域金融の未来―金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」より作成。

（参考1-2）商工中金「対話型当座貸越（無保証）」

- 商工中金では、TKC全国会と連携して、**当座貸越契約の締結により、簡易な手続き（支店への伝票提出）で極度額の範囲の迅速な資金調達が可能となる融資制度**を提供（2018年）。
- 個人保証は不要で、融資期間中のモニタリングとして、**①TKCモニタリング情報サービスを通じた情報提供（月次試算表・決算書等）**、**②事業者・関与税理士・商工中金の対面での三者面談（年1回以上：事業概況及び見通し等について）**、**③業績悪化時の経営改善計画の提出**、といった要件を設定している。

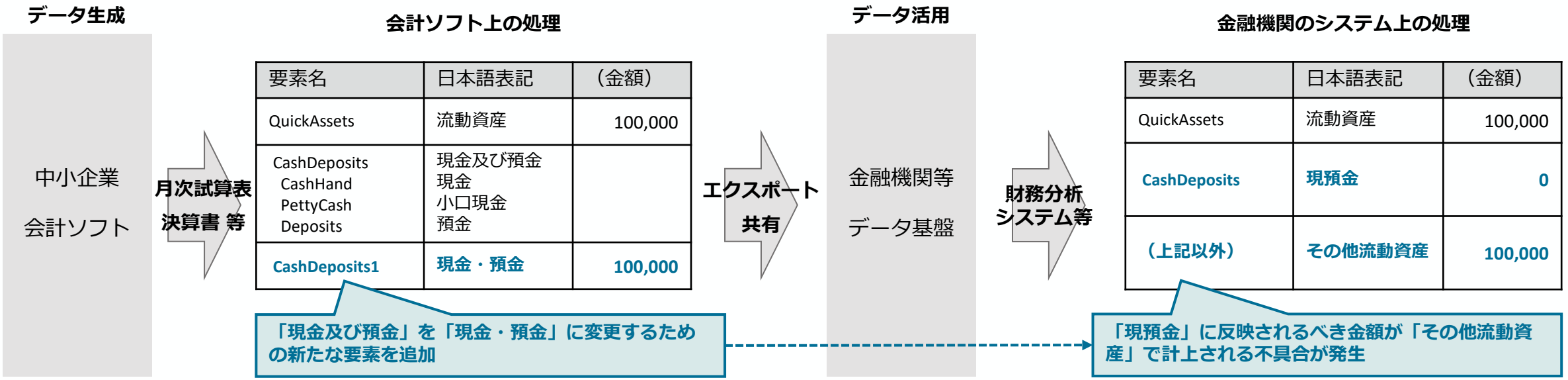
項目	詳細
対象者	①ＴＫＣ会員となって３年以上経過している会員が**２年以上巡回監査を実施**している こと ②**「ＴＫＣモニタリング情報サービス」により以下の帳表を全て提出すること** ➢ 決算書等提供サービス：基本帳表、オプション帳表（中小会計要領チェックリスト、記帳適時性証明書（直近決算期の「◎」が６個以上）、税理士法33条の２第１項に規定する添付書面） ➢ 月次試算表提供サービス：基本帳表（半期毎以上） ③直近決算期が経常黒字かつ資産超過であること ※③に非該当であっても、継続MASにより作成した経営改善計画を提出する場合は、申込可能。
利用期間中の要件	• **「ＴＫＣモニタリング情報サービス」により上記（②）の帳表を提供すること** • **事業者、ＴＫＣ会員（関与税理士）、商工中金の３者が、事業概況及び見通しについて対話（会議） を行うこと（年１回）** • ２期連続経常赤字、または債務超過となった場合、継続MASにより作成した経営改善計画を提出すること
融資形態等	**当座貸越**（極度枠を開設、資金需要発生時には**借入申込書の提出で預金口座に入金**）、**随時返済可能**
資金使途	事業上必要な**短期運転資金**
融資金額・担保等	**極度1000万円以上3000万円以内**、無担保、個人保証：なし（経営者保証も不要）、法人保証：関係会社等が必要となる場合あり

（出所）商工中金・TKC全国会のHPより作成。

（参考1-3）主要会計ソフトにおけるデータ形式

- 一般に、クラウド型会計ソフトウェアにおいては、いずれもCSV形式などでエクスポート・共有する仕組みが出来ている一方、**勘定科目データの項目内容や並び順、表記ルール等は会計ソフトごとに相違がある。**
- このため、データ連携を考える場合、中小企業側（データ生成側）でそれぞれの会計ソフト等を通じてエクスポートされる**データの互換性を何らか担保して、データ活用側が円滑に活用できるように統一したフォーマットに変換するプラットフォーム（システム）が必要。**

会計ソフトにおける独自の勘定科目設定等により不具合が発生する事例（イメージ）



会計ソフト側で国税庁が提供する標準的なタクソノミ（勘定科目ルール）とは異なる処理（独自の科目の設定等）が行われた場合、不具合が発生する。

（出所）磯部和郎（2010）「標準化された財務データと税理士業務を考える」より作成。

（参考1-4）金融におけるデータセキュリティガイドライン

- 金融庁では、監督指針の中でででシステムリスク管理に関する規定を設け、サイバーセキュリティの強化を促してきた。
- 昨今の高度化・多様化するサイバー攻撃のリスクを踏まえ「リスクベース・アプローチ」に基づいた実践的な措置について、「基本的な対応事項」及び「対応が望ましい事項」を合わせた計176事項を本ガイドラインに示している。

サーバーセキュリティ監理体制	主な内容	基本的な対応事項	対応が望ましい事項
① **サイバーセキュリティ管理態勢構築**	基本方針・規程類の策定等、規程等及び業務プロセスの整備 経営資源の確保・人材の育成、リスク管理部門による牽制、内部監査	19	7
② **サイバーセキュリティリスクの特定**	情報資産管理、リスク管理プロセス、ハードウェア・ソフトウェア等の脆弱性管理、 脆弱性診断及びペネトレーションテスト、演習・訓練	30	21
③ **サイバー攻撃の防御**	認証・アクセス管理、教育・研修、データ保護、システムのセキュリティ対策	38	12
④ **サイバー攻撃の検知**	監視	9	3
⑤ **サイバーインシデント対応および復旧**	インシデント対応計画及びコンティンジェンシープランの策定、インシデントへの対応及び復旧 （初動対応・分析・顧客対応・組織内外の連携・広報、封じ込め・根絶・復旧）	20	2
⑥ **サードパーティーリスク管理**	サプライチェーンのサイバーセキュリティリスク管理	10	5

（出所）金融庁「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン(2024年10月4日)」より作成。

論点２：予兆管理に当たっての課題

- 本研究会のターゲット層（小規模で事業者数が多い、アナログな経理・帳簿管理等の保証付融資先）を中心とする予兆管理において、金融機関・保証協会・支援者の各主体で活用可能な情報の種類等に応じた診断を行うことが重要。この時に、**誰がどのような視点・企業データからアラートを検知するか**、その実務と仕組み化の議論が必要。

STEP 2

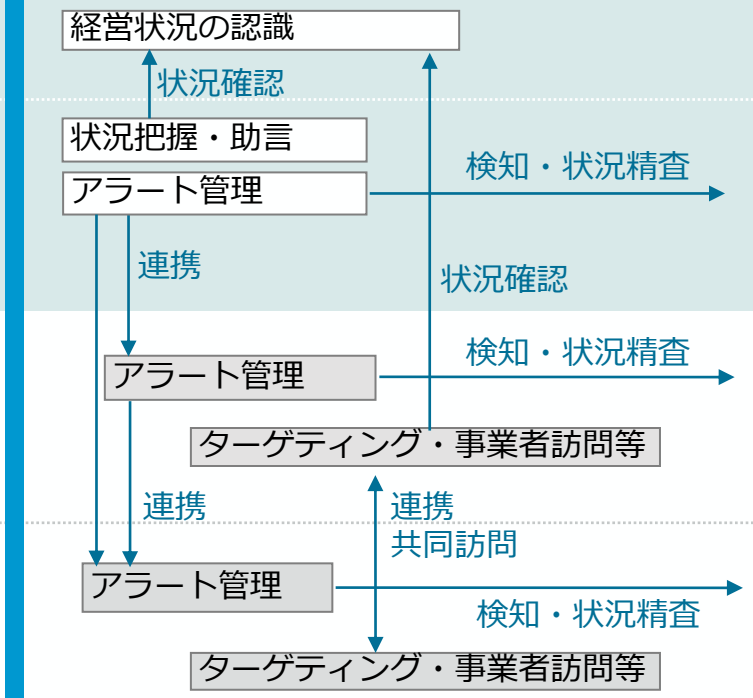
予兆管理（・ターゲティング）

中小企業

支援者
（士業、支援機関等）

金融機関

保証協会



論点のポイント

１．アラートを検知する主体

✓ 保証付融資先の経営悪化の初期的な兆候の発見には、金融機関や保証協会に加え、**事業者との日頃の接点が多い支援者（士業、支援機関等）を含めた体制**が不可欠ではないか。

２．予兆管理のアラートの設計

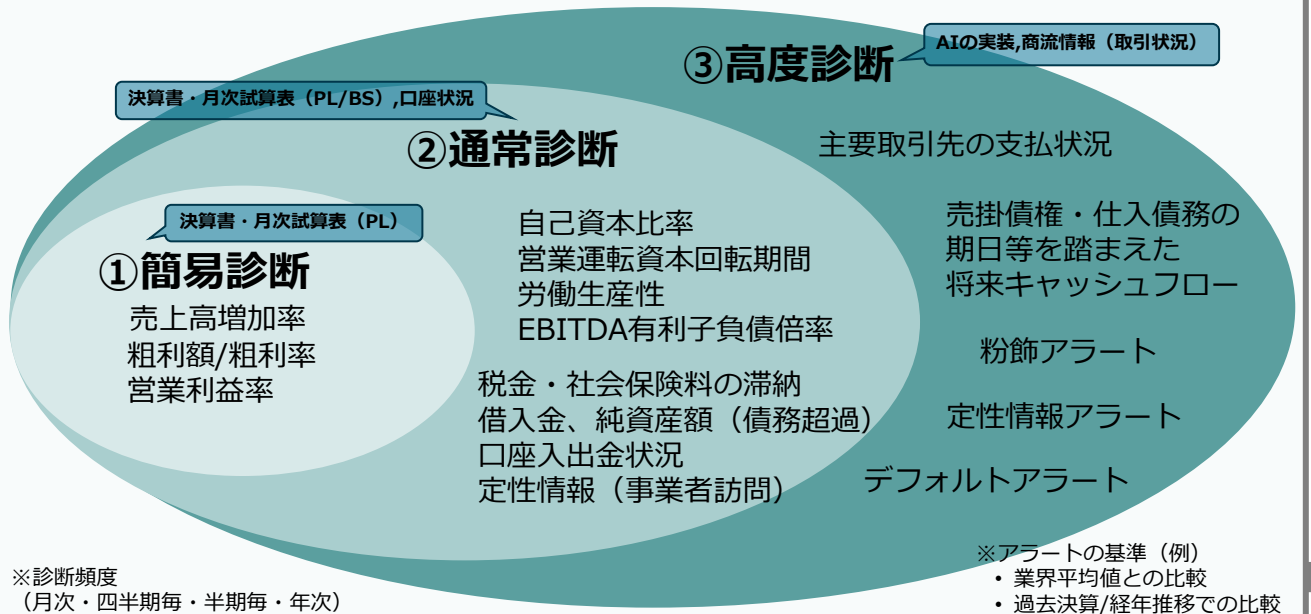
✓ 簡易な情報から早期の予兆把握を試みる**「簡易診断」**について、特に本研究会でのターゲット層に必要なアプローチであり、**アラートとして着目すべき項目やアラートの基準・頻度を整理しておくことが必要ではないか。**

✓ この簡易診断によるアラート検知の仕組みは、**定期的に事業者を訪問する支援者等による確認項目の定点観測（アナログ）**と、**会計ソフトとの連携や金融機関等で実装する既存のデータ基盤を活用した自動アラート等（デジタル）のハイブリッド**で考えていく必要があるのではないか。

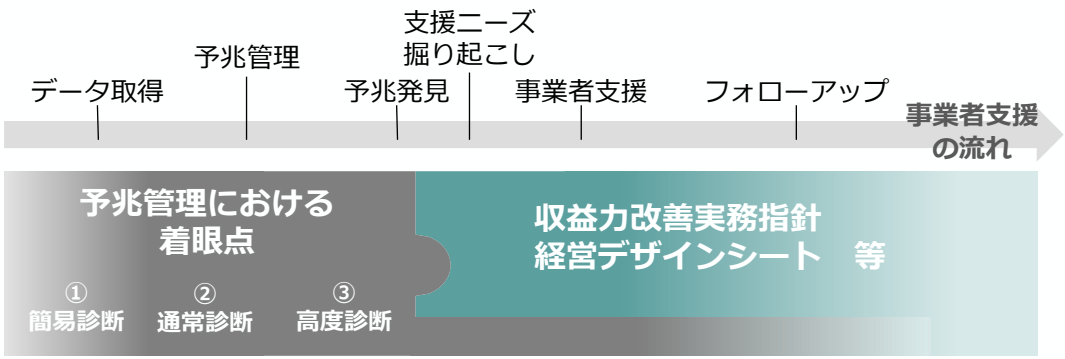
「予兆管理における着眼点」について

- 予兆管理においては、金融機関・保証協会・支援者の各主体において活用可能な情報の種類・粒度やアラートの仕組みに応じて、**①簡易な情報で支援が必要な事業者をより早期に特定していく「簡易診断」**、**②情報を組み合わせながら特定した事業者を深堀していく「通常診断」**、**③さらに事業者との関係深化やDX/IT化の進展で得られた情報で行われる「高度診断」**に分けて、**「予兆管理における着眼点」**を整理していくことでどうか。
- また、「通常診断」や「高度診断」では活用可能な情報が多岐に渡る中で項目例を示す一方で、特に**「簡易診断」は、本研究会でのターゲット層に最も必要なアプローチ**であり、支援が必要な事業者の早期発見と事業者の腹落ちを両立する観点も踏まえて、**アラートとして着目すべき項目やアラートの基準・頻度を整理しておくことが必要ではないか。**

予兆管理の段階に応じた着眼点（例）



「予兆管理における着眼点」の位置づけ



「予兆管理における着眼点」の用途（例）

- ✓ 事業者（自己管理）、事業者との接点が多い支援者（税理士等）・金融機関・保証協会等における予兆管理水準の目安
- ✓ 事業者支援/フォローアップにおける支援者の参照材料

※原則としてアラートの検知と信用格付けの引き下げは同時性があるものではない想定。

（参考2-1）モニタリング項目の例（TDB財務諸表分析表）

- 株式会社帝国データバンクの信用調査報告書では、入手した決算書をもとに「収益性」「効率性」「安定性・流動性」の全１４項目について 「経年比較ランク」及び「業界内ランク」の２種類のアラートが付与される。

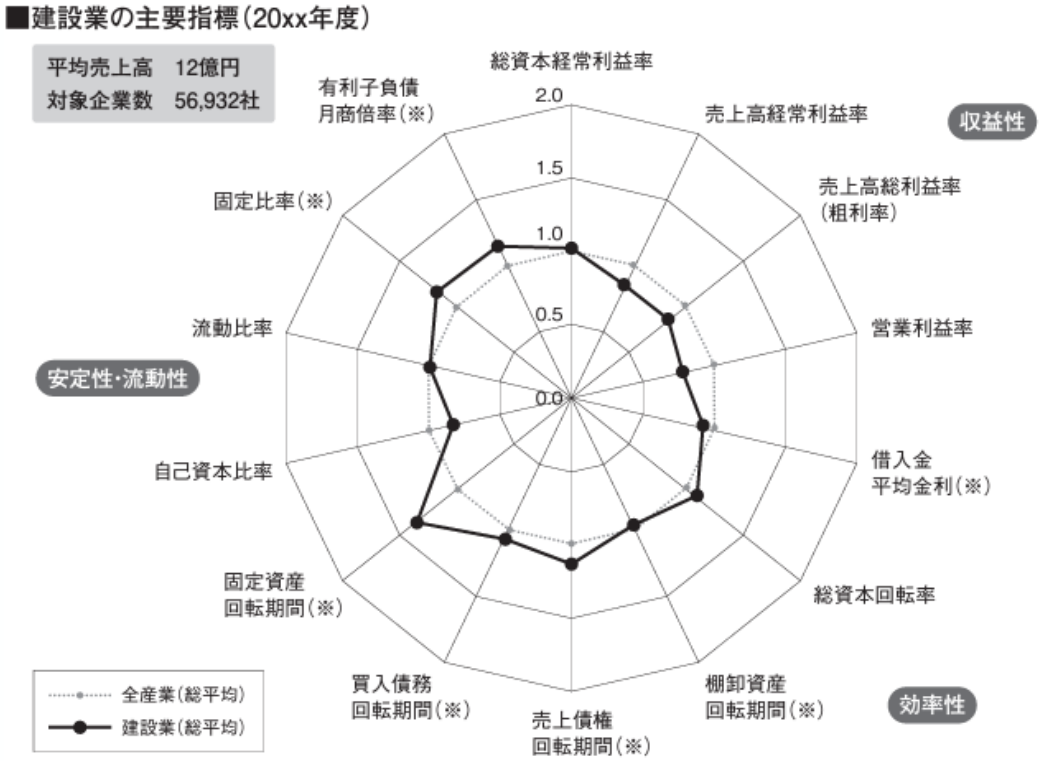
項目・比率名称 / 計算式		現状態	平31. 4. 1 ～ 令 2. 3.31		令 2. 4. 1 ～ 令 3. 3.31		令 3. 4. 1 ～ 令 4. 3.31	
総合指標	▮総資本経常利益率 (%) 経常利益÷総資本×100	▲	1.70	2.22 ↑ D	2.23	0.53 → D	2.30	0.07 → C
			増減		増減		増減	
			基準	7.29 D	基準	7.23 D	基準	5.43 C
収益性	▮売上高経常利益率 (%) 経常利益÷売上高×100	▲	0.87	1.14 ↑ E	1.08	0.21 → D	1.11	0.03 → D
			増減		増減		増減	
			基準	7.39 E	基準	7.35 D	基準	6.29 D
	▮売上総利益(粗利)率 (%) 売上総利益÷売上高×100	▲	27.26	0.89 → B	26.95	-0.31 → B	26.50	-0.45 → B
			増減		増減		増減	
			基準	25.46 B	基準	25.82 B	基準	25.62 B
	▮営業利益率 (%) 営業利益÷売上高×100	▲	1.53	1.17 ↑ D	1.76	0.23 → D	1.53	-0.23 → C
			増減		増減		増減	
			基準	6.84 D	基準	6.72 D	基準	4.57 C
	▮借入金平均金利 (%) 支払利息÷借入金×100	▼	2.15	0.74 ↓ E	1.56	-0.59 ↑ D	1.02	-0.54 ↑ D
			増減		増減		増減	
			基準	1.24 E	基準	1.22 D	基準	1.04 D
効率性	▮総資本回転率 (回) 売上高÷総資本	▲	1.94	-0.03 → A	2.06	0.12 ↗ A	2.08	0.02 → A
			増減		増減		増減	
			基準	1.05 A	基準	1.07 A	基準	0.89 A
	▮棚卸資産回転期間 (月) 棚卸資産÷月商	▼	1.26	0.03 → B	1.16	-0.10 → B	1.06	-0.10 → B
			増減		増減		増減	
			基準	1.98 B	基準	2.10 B	基準	2.09 B
	▮売上債権回転期間 (月) (受取手形+売掛金)÷月商	▼	2.07	0.05 → B	1.87	-0.20 → B	1.80	-0.07 → B
			増減		増減		増減	
			基準	2.84 B	基準	2.63 B	基準	2.70 B
	▮買入債務回転期間 (月) (支払手形+買掛金)÷月商	▼	1.81	0.09 ↘ C	1.56	-0.25 → C	1.41	-0.15 → C
			増減		増減		増減	
			基準	1.85 C	基準	1.61 C	基準	1.48 C
	▮固定資産回転期間 (月) 固定資産÷月商	▼	1.91	-0.07 → A	1.77	-0.14 ↗ A	1.70	-0.07 → A
			増減		増減		増減	
			基準	5.13 A	基準	4.98 A	基準	6.18 A
安全性・安定性	▮自己資本比率 (%) 自己資本÷総資本×100	▲	36.96	-0.71 → C	37.96	1.00 → C	39.01	1.05 → C
			増減		増減		増減	
			基準	43.64 C	基準	45.44 C	基準	47.78 C
	▮流動比率 (%) 流動資産÷流動負債×100	▲	148.83	-0.10 → D	151.56	2.73 → D	155.16	3.60 → D
			増減		増減		増減	
			基準	247.48 D	基準	256.61 D	基準	331.38 D
	▮固定比率 (%) 固定資産÷自己資本×100	▼	83.56	-2.41 → C	80.13	-3.43 → C	75.66	-4.47 → C
			増減		増減		増減	
			基準	143.12 C	基準	158.00 C	基準	128.81 C
	▮有利子負債月商倍率 (倍) 有利子負債÷月商	▼	1.74	-0.01 → B	1.63	-0.11 → B	1.60	-0.03 → B
			増減		増減		増減	
			基準	3.94 B	基準	3.93 B	基準	4.87 B

経年比較ランクについて

- ↑ …前期と比べて大幅に好転している状態を示す。
- ↗ …前期と比べてやや好転している状態を示す。
- → …前期と比べて横ばいの状態を示す。
- ↘ …前期と比べてやや悪化している状態を示す。
- ↓ …前期と比べて大幅に悪化している状態を示す。

業界内ランクについて

- A …同業比較で上位20%未満のランクを示す。
- B …同業比較で上位20～40%未満のランクを示す。
- C …同業比較で上位40～60%未満のランクを示す。
- D …同業比較で上位60～80%未満のランクを示す。
- E …同業比較で下位20%以下のランクを示す。



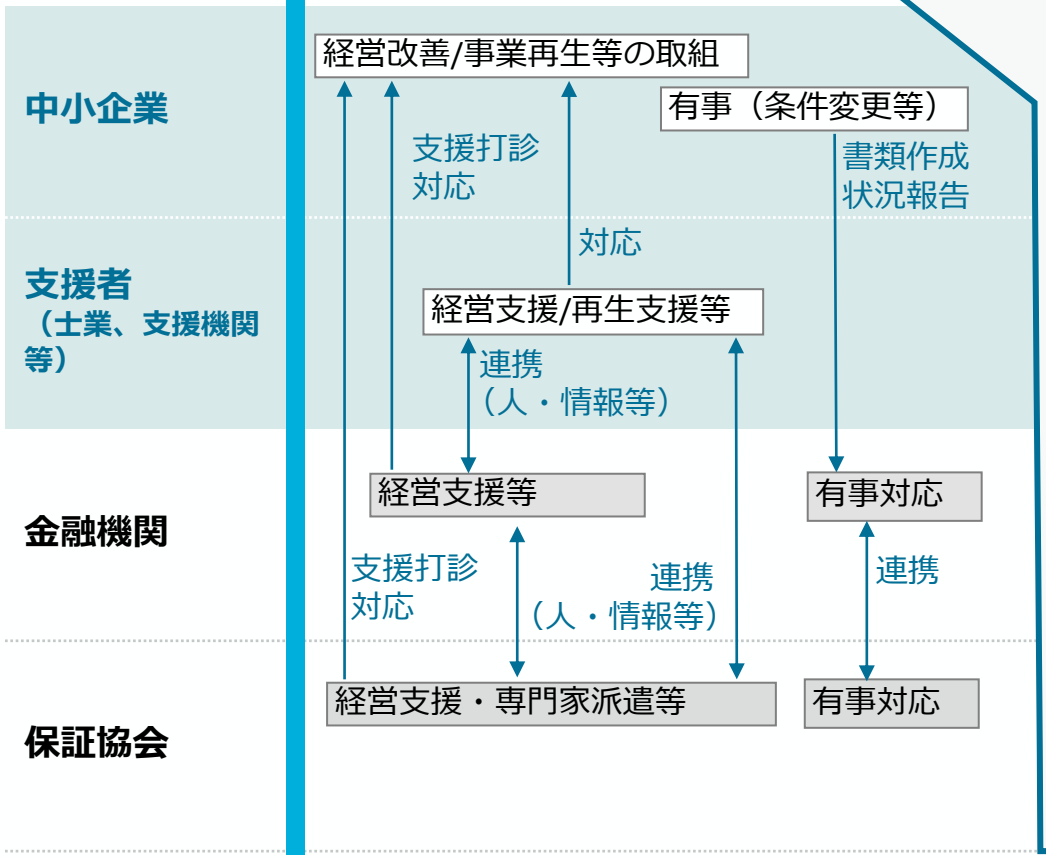
（出所）株式会社帝国データバンクにて作成（https://www.tdb.co.jp/lineup/pdf/samp_ccr.pdf）。

論点３：事業者支援に当たっての課題

- データ取得や予兆管理が目的ではなく、**アラートを検知・状況精査した後に円滑な事業者支援につなげていくことが重要**。誰がアラートを検知した場合に誰と連携して、事業者支援の必要性を含めて対応方針を決めていくのか、**アラートを検知した主体に応じた連携体制について、事前に関係機関間での認識共有が必要ではないか**。

STEP３

事業者支援（・フォローアップ）



論点のポイント

１．アラートを検知する主体に応じて異なる連携体制

✓ **アラートを検知する主体と事業者支援を行う主体が必ずしも一致するわけではなく、また各主体を起点とした各機関との関係性は均質的なものではない**。こうした中で、アラートを検知・状況精査する主体（金融機関、保証協会、事業者に近い支援者（税理士等）等）に応じた**全方位での連携体制について、事前に関係者間で認識共有をしておく必要があるのではないか**。

２．事業者支援の実効性を高める人材育成

✓ アラート検知に用いる情報で企業の状況悪化の判断（予兆管理）を行うだけではなく、事業者との対話も含めて、**将来の事業性の評価や解決すべき経営課題の分析、必要な支援の提案等を行うことが重要**。支援者、金融機関、保証協会において、**こうした人材の育成の議論が必要ではないか**（ロカベンや経営デザインシート等の「型」の活用を含む）。

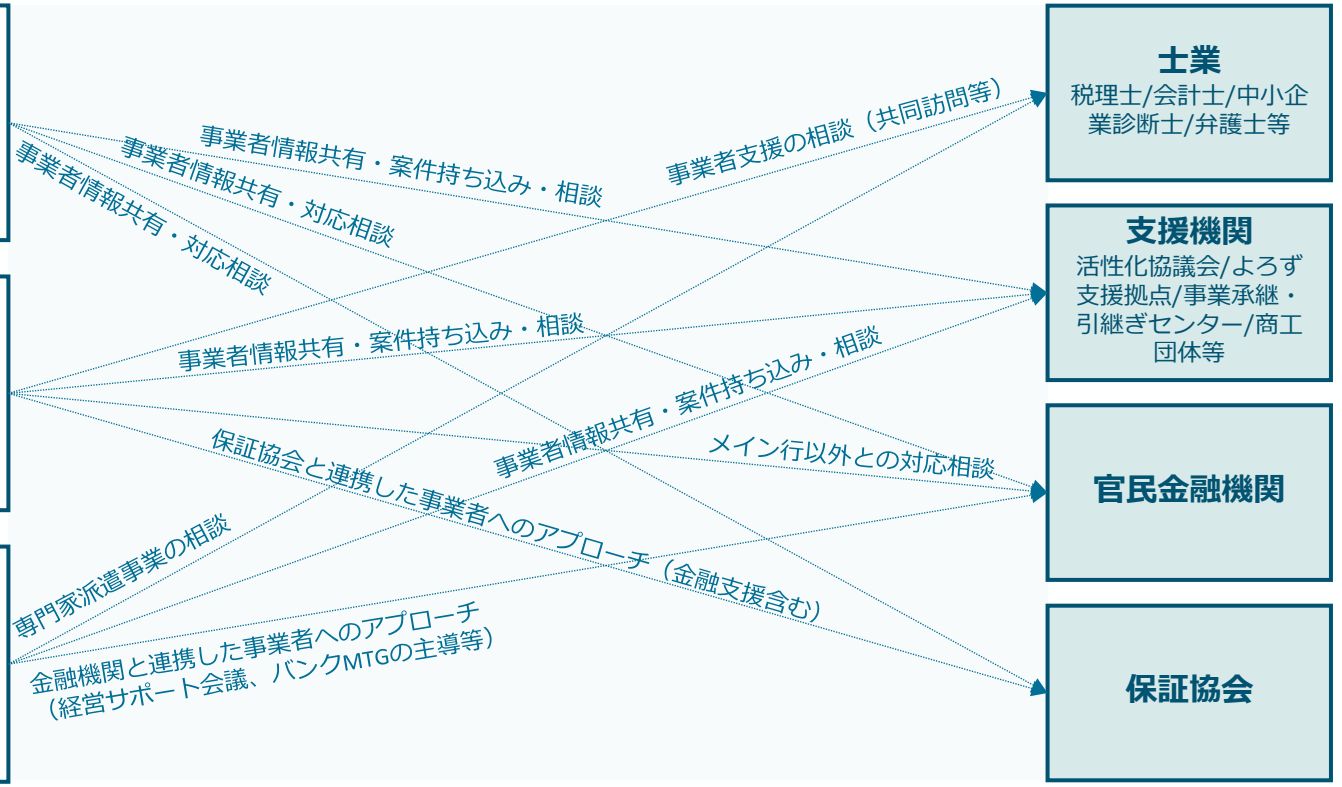
主体ごとのフラグの端緒と事業者支援に向けた連携体制の構築

- 金融機関・保証協会・支援機関・士業等が各々の所掌・機能に基づく連携する体制を構築するため、**主体ごとのアラートを検知するタイミングについての認識共有**や、**アラートを検知する主体に応じた全方位での連携体制（業務フロー・情報共有の範囲等）についての関係者間での認識共有**が必要ではないか。

アラート検知の端緒の例

支援者	• 税理士等の定期的な事業者の状況確認（月次巡回/試算表・決算書・税務申告の補助等） • 中小企業診断士等の計画策定後のフォローアップ（事業者訪問時・データ取得時等） • 認定経営革新等支援機関による事業者訪問等
金融機関	• 営業店による随時の事業者訪問 • 銀行独自システムによるアラート検知 • 事業者の資金繰りを巡る有事発生（リスケ等） • 信用保証制度に紐づく業況報告書作成
保証協会	• 事業者の資金繰りを巡る有事発生（リスケ等） • 金融機関等との事業者訪問 • 決算書/業況報告書等の事業者情報からの気づき

アラート検知・状況精査後の連携例

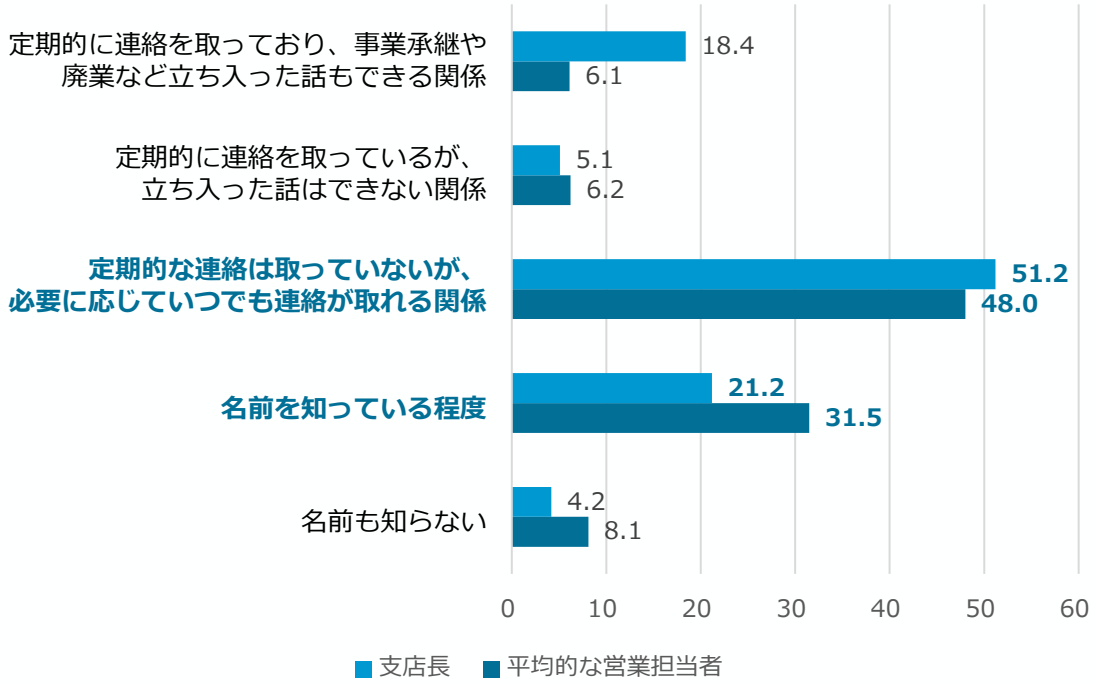


⇒ **関係者間での情報共有・事業者支援等の連携に関する認識共有**

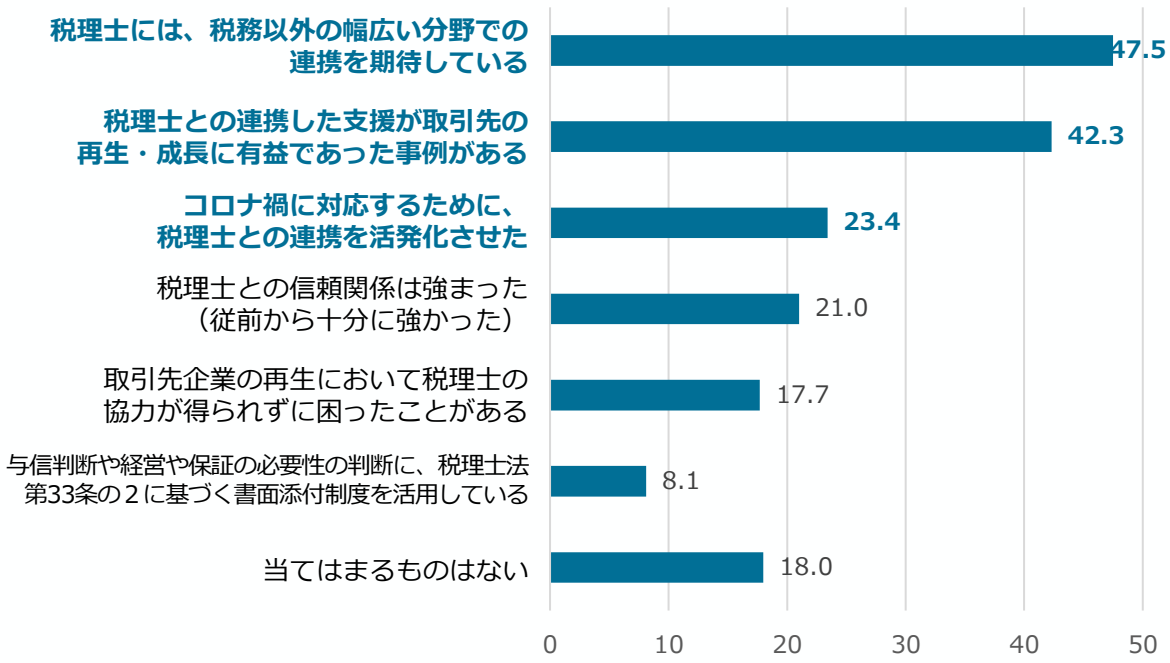
（参考3-1）地域金融機関と税理士の連携に関するアンケート結果

- 地域金融機関の営業店舗へのアンケートによると、地域金融機関の支店長及び営業担当者におかれては、**顧問税理士・会計士との関係は、必要に応じて連携が取れる程度や名前を知っている程度**が多くなっている。
- また、地域金融機関の中では、**税理士等との連携で取引先の再生や成長の後押しに成功した事例**がある機関や、**コロナ禍をきっかけに連携を強化**した機関が一定程度存在することに加え、**税理士・会計士との幅広い分野における連携への期待の声も多く出ている。**

重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との日常的な関係性



税理士等と地域金融機関支店との連携について



（注）調査対象は、地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）の営業店舗の支店長。北海道・東北、関東・甲信越、中部、近畿・北陸、中国・四国、九州の各ブロックから一定割合を抽出。
（出所）家森ら（2024）「挑戦する企業・地域を支える地域金融機関の営業現場の取組の現状と課題：2023年・地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査の結果概要」より作成。

（参考3-2）収益力改善支援に関する実務指針

- 2022年12月策定。事業者支援における収益力改善やガバナンス体制整備の際に、経営者と支援者の対話に活用し、互いの目線合わせや信頼関係の構築につなげることを目指す。
- 特に自助努力だけでは事業再生が難しい状況（再生フェーズ）に陥る前段階及び再生フェーズの事業者に対する収益力改善の取組を促進するため、405事業やポスコロ事業に紐づけて収益力改善実務指針が運用されている。また、当該指針では、収益力改善支援に至るにあたり、チェックシート等を通じた経営者・支援者双方の対話による「支援ニーズの掘り起こし」を行うことを提示している。

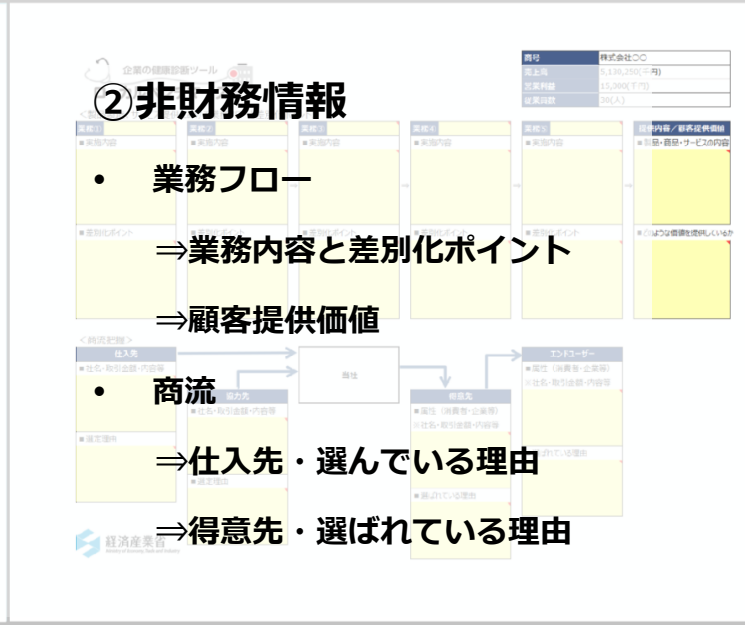
	チェックリスト	財務情報	非財務情報
経営者自らの気づきの醸成	経営者のための経営状況自己チェックリスト	・**営業利益** ・**借入金** ・**減価償却費** ・**税金、社会保険料**	・毎月の試算表作成 ・**経営理念の共有** ・自社理解（**強み・弱み**、業務フロー、**取引先**） ・**市場理解** ・**人材育成**
支援者による気づきの提供	支援者による経営状況チェックリスト	・売上高 ・**営業利益** ・**借入金** ・売掛債権、買掛債権 ・**減価償却費** ・**税金、社会保険料**	・試算表や資金繰り表の管理 ・経営者（**経営理念**、課題認識、**後継者**） ・事業（**強み・弱みの理解**、環境整備、生産性） ・環境、関係者（**市場理解**、競合理解、**取引先理解**、人材、金融機関） ・内部管理体制（指示系統、**共有**、研究開発、**育成**）

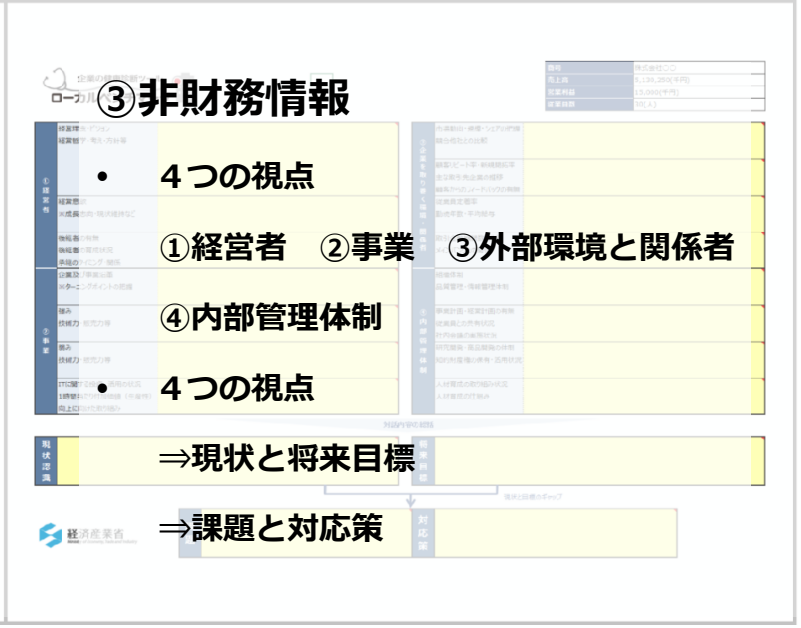
（出所）中小企業庁「収益力改善支援に関する実務指針」より作成。

（参考3-3）事業者支援の活用ツール：ローカルベンチマーク

- 非財務情報から企業の経営状態の把握を行う「企業の健康診断」ツール。商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、**これまで見えていなかった自社の魅力に気づき**、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを整えることができる。
- **企業の経営者と金融機関・支援機関等が対話しながら**、ローカルベンチマーク・シートなどを使用し、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指している。また、金融機関が取り組む事業性評価に基づく担保・保証に依存しない融資の促進との親和性が高く、資金調達時の活用も推奨される。



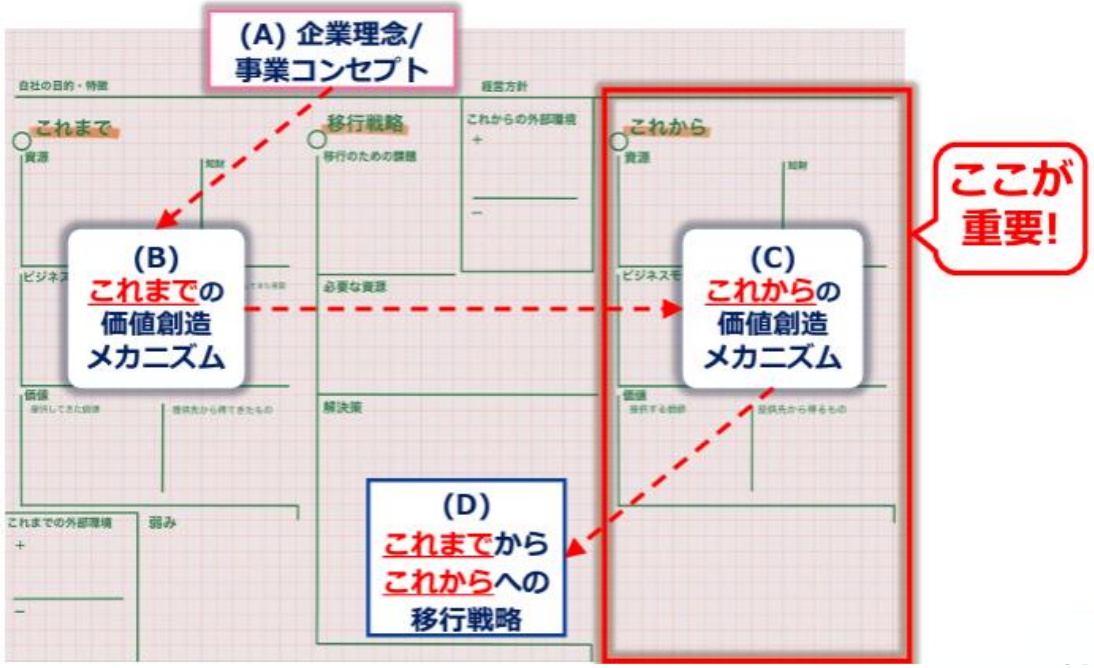




（出所）経済産業省「ローカルベンチマーク（ロカベン）シート」より作成。

（参考3-4）事業者支援の活用ツール例：経営デザインシート

- 内閣府知財事務局が提供する「経営デザインシート」は、企業が持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズムをデザインして、そこに向けての意向を実践していくためのシート。
- 企業にとって最重要な「経営理念（存在意義）」をベースに、現状はさておいて、「未来（例えば5年後）にどのような価値を世に提供していきたいか」の絵を描き、その逆算でビジネスモデルを設計し、投入すべき資源を整理していくもの。



分類	記載項目
A 企業理念／事業コンセプト	自社の目的・特徴、経営方針
B これまでの価値創造メカニズム	資源、ビジネスモデル、価値、これまでの外部環境
C これからの価値創造メカニズム	資源、ビジネスモデル、価値
D 移行戦略	移行のための課題、必要な資源、解決策

（出所）内閣府 知的財産戦略推進事務局「経営デザインシート」より作成。

（参考3-5）業種別支援の着眼点（金融庁）

- 地域金融機関等の現場職員（主に若手）の事業者支援能力の向上を後押しする目的で、中小企業・小規模事業者への事業者支援に着手する際のポイントや、事業者の特性に応じた支援ノウハウ等を業種別に整理している。
- 本書はあくまでも数多ある着眼点の一つを示したものであり、それぞれの組織・個人において、用途に応じた工夫を加えながら活用することを期待されている。業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしており、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめている。



業種	決算書（定量）の着眼点例	訪問時（定性）の着眼点例
全業種共通	売上高総利益、総資産利益率	社長の右腕、社内人材、商売のエピソード
建設業	完成工事利益、完成工事原価、固定資産台帳、 立替公示高比率、未成工事支出金	工事施工体制、工事種別、受注形態、 キーマン、静態観察
飲食業	原価率、人件費の内訳、FL率	役割分担と人数、客数、面積・客席
小売業	総資本回転率、売上高総利益率、経常利益	売場面積、取扱アイテム数
卸売業	売上高営業利益率、棚卸資産回転日数、総資本回転率	機能（待てる、分ける、運べる）、後継者候補
運送業	速算的な平均純利益額、固定長期適合率、固定資産台帳、 売上高営業利益率、運転手1人当たり運転収入	運転手の内訳、キーマン、特殊車両、 静態観察、他事業者訪問時の観察
製造業	売上総利益、売上原価、固定資産台帳、固定長期適合率	生産体制、生産形態、流通経路、元請
サービス業	売上高営業利益率、売上高の傾向、当座比率	人材の内訳、売上高の傾向、顧客情報管理、 人と組織風土
医療業	医療収入の推移、総合的報酬、資金繰り	1日当たりの患者数、人件費の内訳

（出所）金融庁「『業種別支援の着眼点　2023（令和５）年3月』」より作成。

（参考3-6）省力化の取組促進に向けた金融機関等と連携した伴走支援

- 人手不足も企業の持続性に関わる重要な課題。人手不足の解決に向けた省力化については、「そもそも何をしていいのかわからない」「人手不足に対して設備投資で解決する発想がない」等、**課題設定の段階がハードルとなっている。**
- このため、**金融機関等が人手不足や、その予兆を認知した場合には、その企業の状況に応じて、次のステップに向かう後押しを行うことで、人手不足への早期対応を促せないか。**

	STEP1（課題の検知）	STEP２（打ち手の検討）	STEP３（解決策の実行）
中小企業	人手不足に困っている求人を出しても応募が来ない／少ない 人手不足に対する問題意識はあるが、何をしていいかわからない。 省力化投資による自社の改善余地に気づいていない	● **専門家の紹介** ● **補助金をはじめとする国、自治体等の支援措置の紹介** ● **(簡易な)対応策の指南　等**	**専門家と相談** → **省力化投資（デジタル、設備等）の実行** **省力化投資（デジタル、設備等）を実行** ※企業の課題設定状況に合わせた後押し
金融機関等	**人手不足の発生や、その予兆を検知**	**企業の状況に応じたサポート**	必要に応じて活用 **省力化補助金**（カタログ型＋一般型） **IT導入補助金**） ＋専門家派遣等、その他自治体等の支援策

（出所）支援機関等ヒアリングに基づき作成。

論点４：モニタリング高度化に向けた段階的な取組

- モニタリングの各フェーズ（①データ生成・取得、②予兆管理、③事業者支援）において、**短期/中長期で時間軸を分けながら、モニタリングの高度化に向けた対応を検討・実行することが重要**。これまでの研究会の議論や、今回の論点１～３の議論を踏まえて、どのように具体的なステップを描くことができるか。

モニタリングの各フェーズにおける段階的な取組（イメージ）

	第１段階（現状）	第２段階（足元の取組）	第３段階（目標状態）
データ生成・取得	• **紙やPDF**で入手、**OCR活用**	• データ生成・提供に対する**事業者のポジティブなマインドセット** • **会計ソフト等から出力**されたCSV等の**データを活用可能**な形で取得	• バックオフィスのDXと連動して、**事業者から必要範囲のデジタルデータを取得** • 法人ポータル、オンライン融資、債権流動化、BPO等の**付加サービスの提供**
予兆管理	• データ取得可能な事業者に対する**年次中心**の**財務健全性等に基づくリスク判定**	• 実質保証協会メインの事業者を含めた、**支援者との連携かつ高頻度の予兆管理** • **リアルタイム性の高いデータ**に基づく**自動アラート**	• **商流情報（決済情報・取引情報等）**も連携した自動アラート • **非財務情報**や**リアルタイムでの将来キャッシュフロー計算**に基づく自動アラートも追加
事業者支援	• **審査部門**を中心とした**有事発生時**の支援	• **経営支援部門・営業部門**も巻き込んだ支援 • **アラート検知主体に応じた円滑な関係者連携**下での支援	• **平時から、他の支援機関とも連携**しつつ、**先を見据えた取組**ができる支援

本日ご議論いただきたい論点（例）

１．データ生成・取得における課題

- **データの所有権が企業にある前提**において、企業が自らデータ生成・提供にメリットを感じて取り組む必要。その**インセンティブ設計**に加え、セキュリティ面の安全性の担保の下、**データ共有の範囲（対象・項目）や連携を円滑にするフォーマットについて、どのように考えるか**。

２．予兆管理における課題

- 本研究会のターゲット層（**小規模で事業者数が多い、アナログな経理・帳簿管理等の保証付融資先**）を中心とする予兆管理において、金融機関・保証協会・支援者の各主体で活用可能な情報の種類等に応じた診断を行うことが重要。この時に、**誰がどのような視点・企業データからアラートを検知するか**、その実務と仕組み化の議論が必要。

３．事業者支援における課題

- データ取得や予兆管理が目的ではなく、**アラートを検知・状況精査した後に円滑な事業者支援につなげていくことが重要**。誰がアラートを検知した場合に誰と連携して、事業者支援の必要性を含めて対応方針を決めていくのか、**アラートを検知した主体に応じた連携体制について、事前に関係機関間での認識共有が必要ではないか**。
- アラート検知に用いる情報で企業の状況悪化の判断（予兆管理）を行うだけではなく、事業者との対話も含めて、**将来の事業性の評価や解決すべき経営課題の分析、必要な支援の提案等を行うことが重要**。支援者、金融機関、保証協会において、こうした**人材の育成**（ロカベンや経営デザインシート等の「型」の活用を含む）**について、どのように考えるか**。

４．モニタリング高度化に向けた段階的な取組

- モニタリングの各段階（①データ生成・取得、②予兆管理、③事業者支援）において、**短期/中長期で時間軸を分けながら、モニタリングの高度化に向けた対応を検討・実行することが重要**。これまでの研究会の議論や、今回の論点１～３の議論を踏まえて、**どのように具体的なステップを描くことができるか**。

（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・デジタル化＞

- 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】

※各回プレゼンテーションのタイトルは仮題。

（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、取りまとめ報告書骨子案の提示 【事務局】
- 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 山上聰様】
- 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】
- 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】

❖ **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）**

※各回プレゼンテーションのタイトルは仮題。