

第3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2月12日（水）12：00～14：00
- 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NTTデータ経営研究所 山上様
信金中央金庫 日根野谷様
ブレイン・アンド・キャピタル・ソリューションズ株式会社 黒澤様
日本税理士会連合会 日向様
- 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. データ生成・取得における課題

- ・企業情報の一次的所有者は事業者であり、経営改善の主体者は経営者自身であるということを念頭に置いておくと、事業者本人の主体的な同意を前提として、各種支援やモニタリングを実施していくことが大事ではないか。企業情報の顕在化は経営の高度化に繋がるということを大前提として、どうサポートしていくかがポイントであろう。
- ・本研究会の趣旨の中で、短期、中長期で取組を分けているが、それぞれの目指す部分を分けてまとめていかないと混乱すると思う。データ生成・取得における課題もこれから取引が始まる創業企業か既取引のある企業かで変わってくる。実務で感じるのは、バブル後に金融機関の厳しい対応を経験している60代以上の経営者と例えば30代の若手経営者とは開示姿勢は異なる。また、情報提供をした結果不利益を被った事例が1つでも発生したら心理的安全性は失われてしまうので、適切なデータの扱い方を示すことも必要。このような実状を踏まえた観点も報告書の中で整理できると良い。
- ・金融庁のデータセキュリティガイドラインについて紹介されているが、ここに、中小企業向けのものも明確化すべき。IPAのセキュリティアクションを参考にしているかどうか。

- ・共有するデータに関しては、月次試算表や決算書など、必要最低限とすべき。
- ・財務データの所有権は事業者側にあるというのは、いうまでもないこと。一方で、会社法において株式会社には貸借対照表に関する開示義務があるように、事業者が「開示すべきもの」というポジティブな意識を持つ必要がある。全国 400 超の地域金融機関に採用されている TKC モニタリング情報サービスを活用して、全国 14 の金融機関ではデータをデジタルで共有すると、金利を 1 % 優遇するといった取組も行っている。インセンティブも含めてポジティブに開示してもらえる仕組みを作っていくことが大事。
- ・事務局資料 P5 において、データの真贋性などにも言及されているが、提出されている決算数値と新たに入手した日次・月次のデータなどとの間での差異が生じることが予見される。この差異は、再生支援の現場で頻出論点である不適切な会計に起因する可能性が高い。実務的な課題として、このような不適切な会計を行っている事業者はデータの開示に消極的になると思われる。また、この課題を解決するためには、支援者側が会計処理に関する知見を高めることも必要となる。改めて、モニタリング高度化の大前提として、中小企業の決算の正確性を担保する取組みが重要であると考えられる。

2. 予兆管理における課題

- ・「予兆管理における着眼点」が最も重要。簡易診断で予兆をいかに早く捉えられるのか。ただし何を見るのかは悩ましく、予兆管理能力を上げるためには、入出金データを入れざるを得ないのではないか。予兆管理を主として行うことができるのは、メインの金融機関にならざるを得ない。社会的・地域的に金融機関の位置づけは大きいということを認識してもらいながら、関係機関連携も含めて、モニタリング～支援～事業再生に繋げていく仕組み作りをどう考えていけるかが重要である。
- ・「予兆管理における着眼点」は非常に有効な考え方である。簡易診断の段階において、預金（手元現預金）、売上高もチェックする観点として重要な要素。また、メインバンクの考え方も様々で、融資残高や預金残高は多いが別の金融機関に決済口座がある場合など、真のメインバンクを見極めることが大事。
- ・フラグの共有体制は金融機関、保証協会の連携は大事だが、簡易診断における責任の所在は明確にすべき。保証協会の業務のうち定型業務は RPA 活用により、職員の専門的判断力を高めることに注力する。また、簡易診断にローカルベンチマークの財務診断も入れるべきではないか。
- ・「実質保証協会メイン」となると、自分事に捉えてくれない金融機関も多くなるが、予兆管理をすることは大切であるという認識を金融機関が持つことは大事。「高頻度の予兆管理」の観点では、月次モニタリングをどう進めていくか、保証協会と金融機関でできることは違うので、運用面でどう連携すべきか、よく検討する必要がある。

- ・心理的安全性の点では、コロナ融資で返済に切羽詰まっている事業者も多く、全て精度の高い予兆管理は難しい中で、予兆からの具体的な資金対策までのスピードなど中小事業者の実務をベースに重要度の高いデータを優先的かつ自動的に管理をできる環境を提供することが大切。特に中小事業者の手元資金の移動として重要なデータは「売掛債権／買掛債務」などの事業資金であり、「入金予定／支払予定」に応じた資金繰りの推移を自動的に確認できることが非常に重要。複数の銀行口座の入出金明細データ連携は技術的に可能であり、「現預金残高」と「入金実績（入金消込）」「支払実績（支払消込）」に加えて「売掛債権の入金予定」「買掛債務の支払予定」等から3ヵ月～半年先の資金繰り状況を自動的に可視化することができれば、経営者・金融機関双方にとって有益なモデルになるのではないかな。
- ・そのためには、金融機関が中小事業者に対して「自動資金繰り管理」「自動会計機能」などの電子化／自動化プラットフォームの提供を推進することで得られるこれらのデータを「経営ダッシュボード」等で可視化し、必要に応じて適時自動アラートを挙げる事が有効であると考えられる。
- ・そのプラットフォーム上で、売掛債権先ごとの流動化限度額が、中小事業者にとっての与信管理に活用することも加え、その「翌々月末に入金予定の売掛債権を60日間前倒しして早期に資金化する」ことで手元の安全資金の確保が可能となるため、市場ニーズは非常に大きい。研究会を通してインフラが出来て、各金融機関等でもツールとして使ってもらえれば、資金繰りを含めた予兆管理と中小事業者の手元の安全資金の確保の両立ができるのではないかな。
- ・一時点ではなく、時系列のデータが必要。特に売上高総利益率が重要。良いものを安く売するという日本の悪い風土がずっと続いており、粗利が取れないから、返済の原資も取れない状況になっている。事業者に気づきを与えるためには、TDBやCRD、無料であれば日本公庫の小企業の経営指標調査といったデータを活用した他社や業界ベンチマークとの比較、時系列での確認が大切である。

3. 事業者支援における課題

- ・本研究会の検討結果を落とし込む成果物において、言葉の定義を事業者が見てもわかる形で明確に伝えることが重要。例えば、トップライン、経営力、有事など、事業者にとって分かるようで分かりにくい言葉が説明のないまま頻用されると、金融機関に丸め込まれているのではと思うこともあるだろう。モニタリングをする側が、経営者が必ずしも理解できていないのに、その言葉が自社において何を意味するか分かっている前提で物事を進めていくと、経営者に構えられてしまい、彼らが情報を出すインセンティブはなくなって、自分達にとって都合のいい結果だけがでてくるということもある。これではモニタリングにも影響してくるであろう。心理的安全性の点からも事業者感覚でわかる成果物が不可欠。

- ・金融機関ごとに業況悪化に対する考え方に差があるため、保証協会融資がメインの先においては、保証協会が主体となってアラートを検知し、金融機関や支援機関に繋げていくことが良いのではないかと。金融機関の人材育成については、よろず支援拠点への出向などの人事交流なども活用しながら、職員のレベルアップを図りたい。
- ・今回のターゲットは経営難に陥っている中小企業でもあるので、保証協会と活性化協議会の連携が重要。

なお、経営デザインシートについては、小規模事業者向けには簡易診断の方が活用しやすい。

- ・事務局資料 P2 の「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」という点はとても重要。事業者が自分事と捉えることが最も重要である。
- ・口座情報を持つ信金中金と持っていない保証協会ではソリューションは異なるなど、どのようにデータ連携をしていくかが大事。事業者の 9 割以上は税理士が関与しており、日頃から仕訳を含めたインプットから関わっている税理士に、ぜひ支援のキーとなっていただきたい。中小機構の本業支援に対するサポートも活用できる。
- ・連携をする上で情報の共有は必須である。一方で情報は事業者のものという観点に立てば、保証協会とのデータ共有は最低限許容されるものであっても、金融機関同士で共有となると、ハードルは高いと感じた。経営再建フェーズで、活性化協議会主催のバンクミーティングを行う際などは一時的にハードルが無くなることもある。保証協会以外と連携を行う場合は、情報提供の方法を整理する必要がある。保証協会側でどういう情報が必要なのかを整理して、金融機関に集めて欲しい情報を共有することで、保証協会を起点としてデータを集めていくことも大事ではないか。
- ・モニタリングの高度化は、事業者の経営の高度化に資することが目的であると認識している。効果的な事業者支援を行うためには、保証協会と金融機関との役割分担や限られたリソースの中でどのように対応するかが重要である。その観点でデータ連携のあり方やアラート検知の主体はどこが良いのかなど今後相談させていただきたい。

4. モニタリング高度化に向けた段階的な取組

- ・目指すべき姿に対して、足元の状況には距離感があるのが実情。短期や長期で時間軸を分け段階的に明示するのは重要な視点。
- ・支援というところに重きが置かれているが、事業者支援の中身は気づきを与えるところまでで、その先は経営者が自ら考えていくべきではないか。予兆管理と事業者支援において、支援者へのメッセージと事業者へのメッセージはおのずと変わってくる。
- ・時代に即したモニタリングの高度化に向けて、具体性のあるアクションプランなどを整理できると良い。例えば 5 年計画書を策定し、その実効性の確保と進捗に応じた対

応が実施できるように毎年 1 回進捗状況や課題の報告を受けているような会議を開催してはどうか。

- ・ 仕組みを作る段階と普及させる段階は別個に考えなければならず、短期・中長期を分けて整理することが重要。

以上