

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 報告書（参考資料集）

2024年3月11日

中小企業庁 事業環境部 金融課

第1章 中小企業・小規模事業者を巡る状況

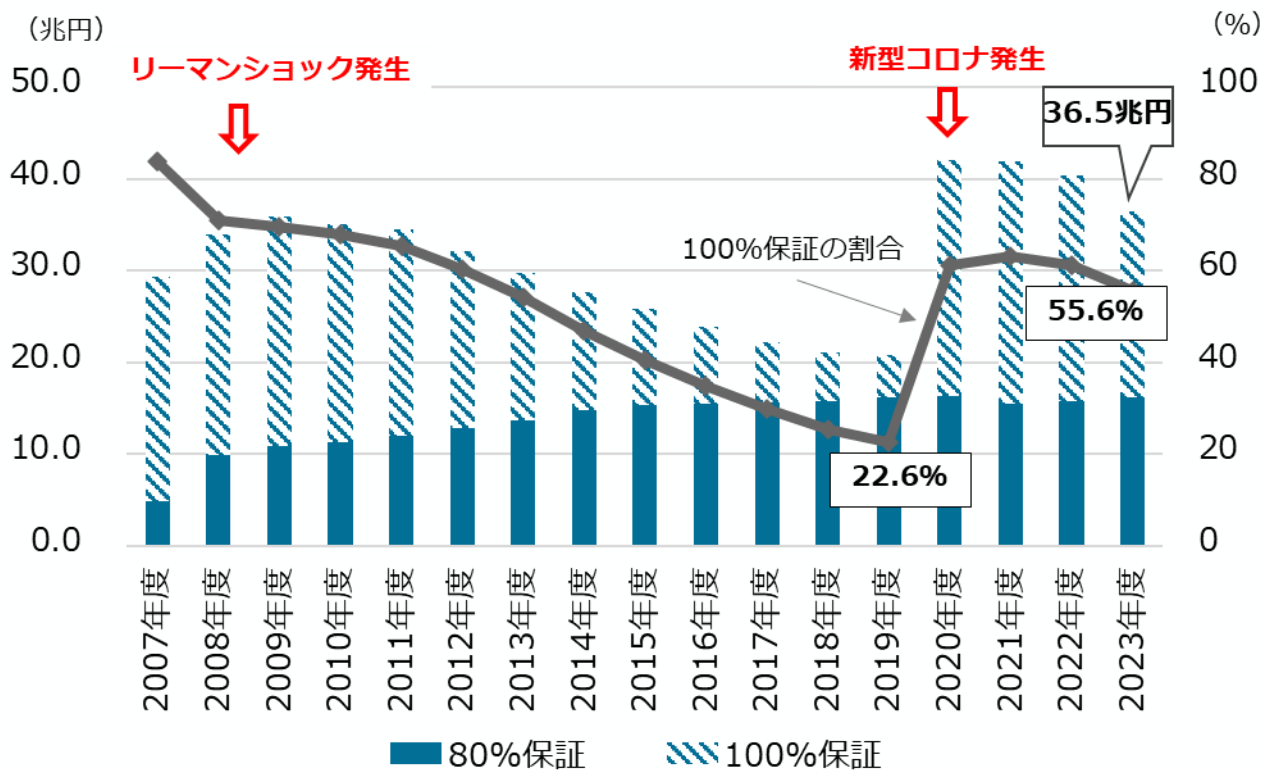
1-1. コロナ禍での保証制度を通じた資金繰り支援・100%保証の増加

- 2007年以降、従前の100%保証から原則80%保証（セーフティネット保証を除く。）に移行したが、民間ゼロゼロ融資等により、保証債務残高は増大（100%保証の割合は22.6%から最大63%まで増加したが、足下は55.6%まで低下）。

コロナ禍における保証制度

- セーフティネット保証 5号（80%保証）の全業種指定**
※2020年5月開始。2021年7月に全業種指定解除。
- 危機関連保証（通常の保証/セーフティネット保証とは別枠の100%保証）**
※2020年2月開始。2021年12月に終了。
- コロナ借換保証（100%保証の融資は100%保証で借換可能）**
※2023年1月開始。2024年6月末に終了。
※石川県内の災害救助法適用地域でのみ継続中。
- セーフティネット保証 4号（100%保証）**
※2020年2月開始。2024年6月末に終了。

信用保証協会における保証債務残高（ストック）

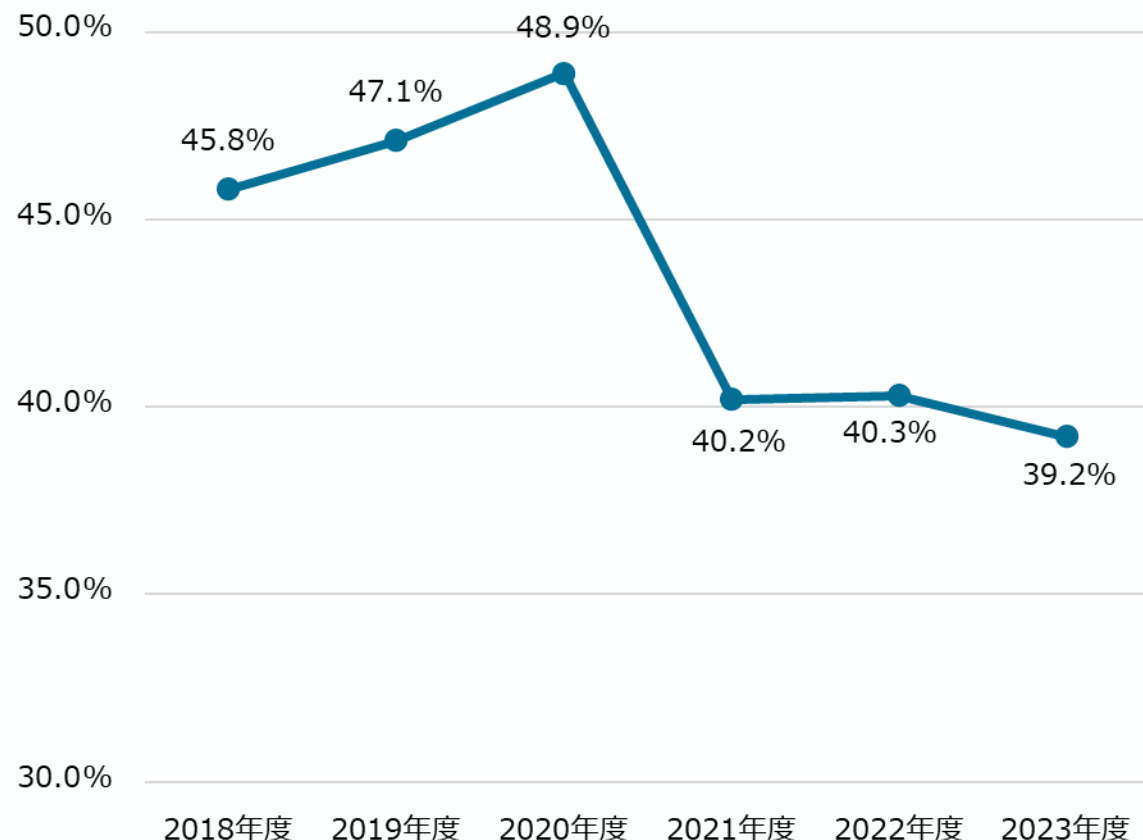


（出典）全国信用保証協会連合会より

1-2. 保証付融資申込時点のプロパー融資残高の割合

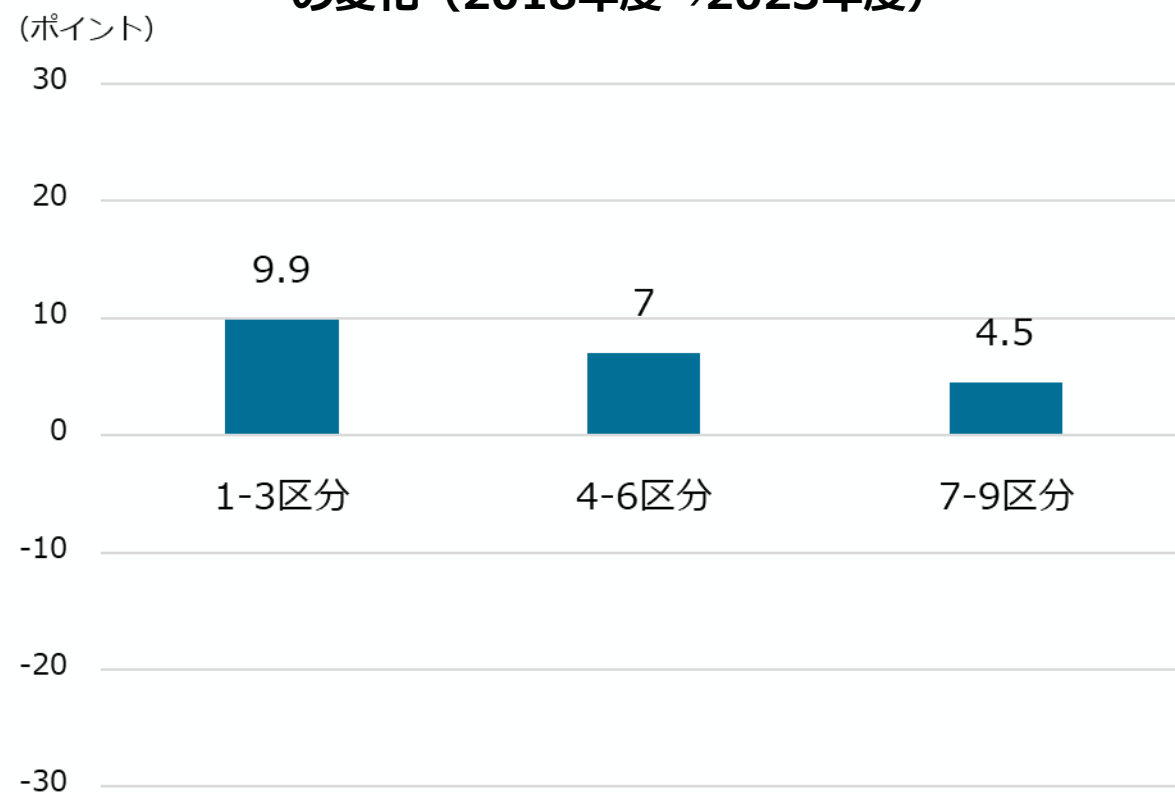
- 保証協会への保証申込時点において、既にプロパー融資が入っている先はコロナ禍で1割程度減少。
- 民間ゼロゼロを含むコロナ禍の各種支援により資金需要を満たしたことでプロパー融資が減少。

プロパー融資あり保証承諾件数の割合



(出典) 信用保証協会別の保証実績より

CRD区分別のプロパー融資なし保証承諾件数の割合
の変化（2018年度⇒2023年度）



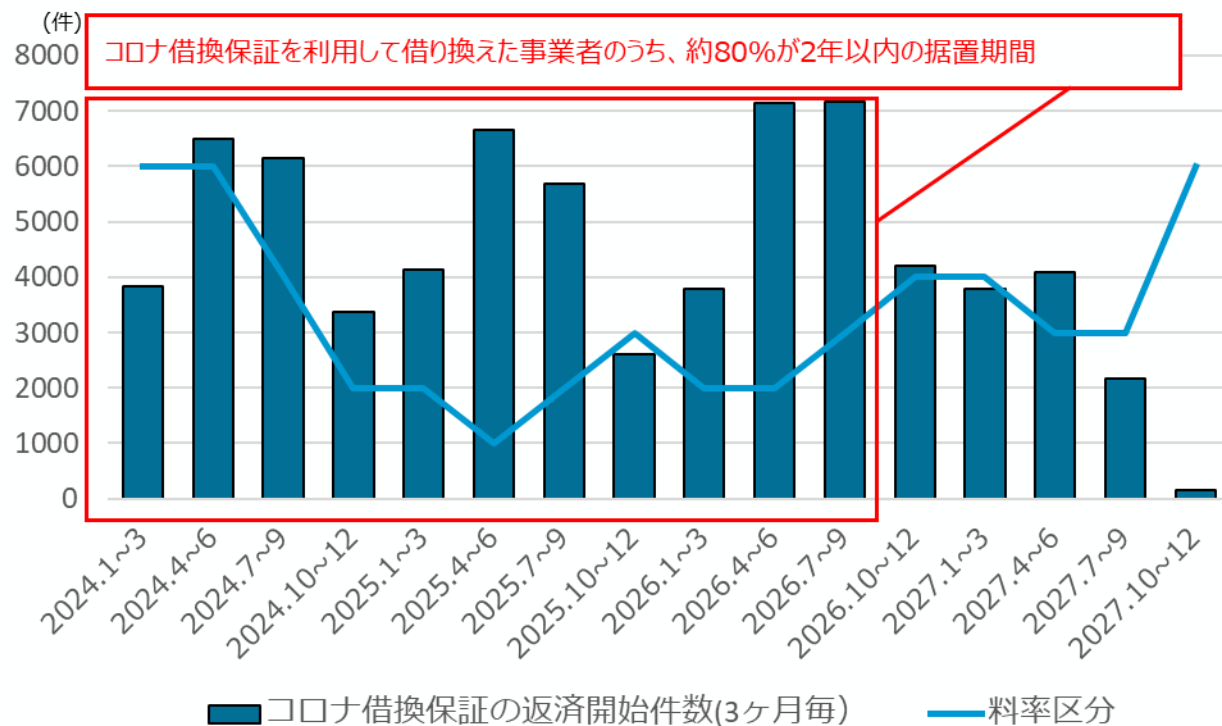
(注) CRD区分は、数字が高い区分ほど倒産確率が低くなる。

(出典) 全国信用保証協会連合会より

1-3. コロナ借換保証の返済本格化・条件変更の状況

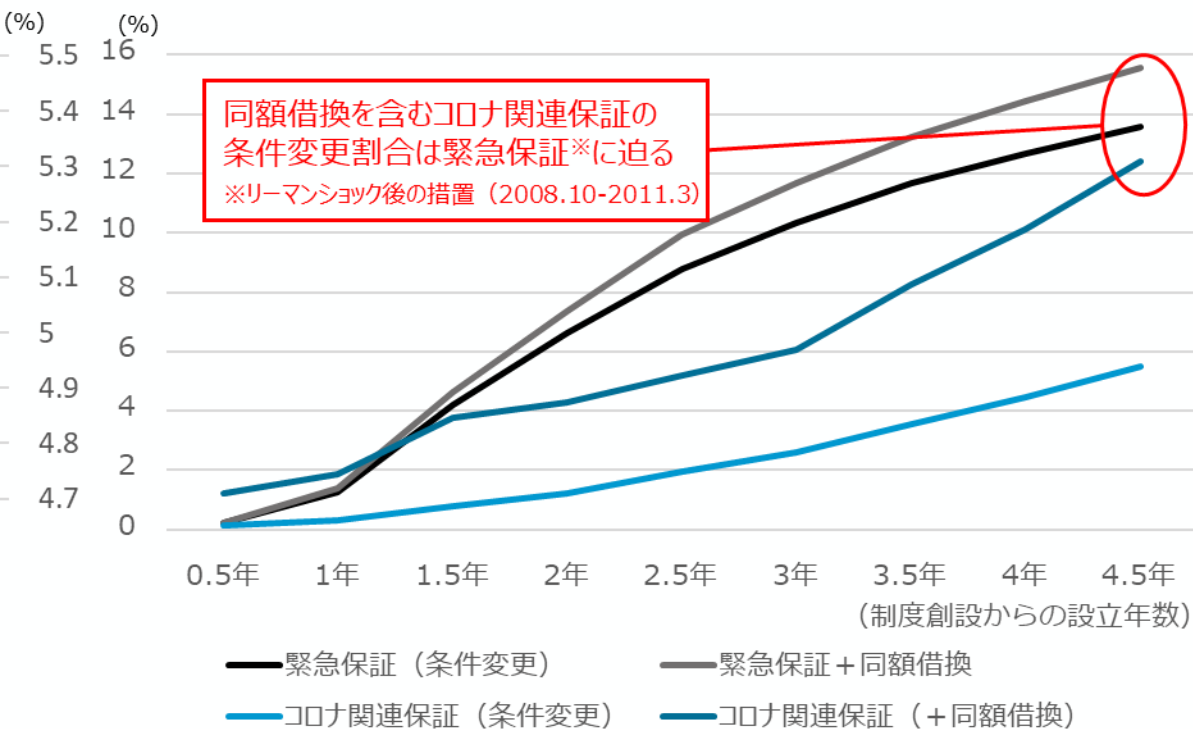
- コロナ借換保証の利用実績は、2024年7月末時点で29.8万件、7.1兆円。コロナ借換保証の利用者のうち、約8割が2年以内の据置期間。
- 現時点でコロナ関連保証の条件変更割合は低位だが、（実質的な条件変更と考えられる）**同額借換を含めた割合は高く、今後の債務履行状況を注視する必要あり。**

コロナ借換保証（据置期間設定案件）の返済開始月別件数/料率区分



(注1) コロナ借換案件(令和5年1月～令和6年6月)21.8万件のうち、据置期間を設定している8.8万件について集計
(注2) 平均料率区分は、各月の返済開始案件に係る付保時のPD値により算出したもの
(出典) 日本政策金融公庫データより作成。

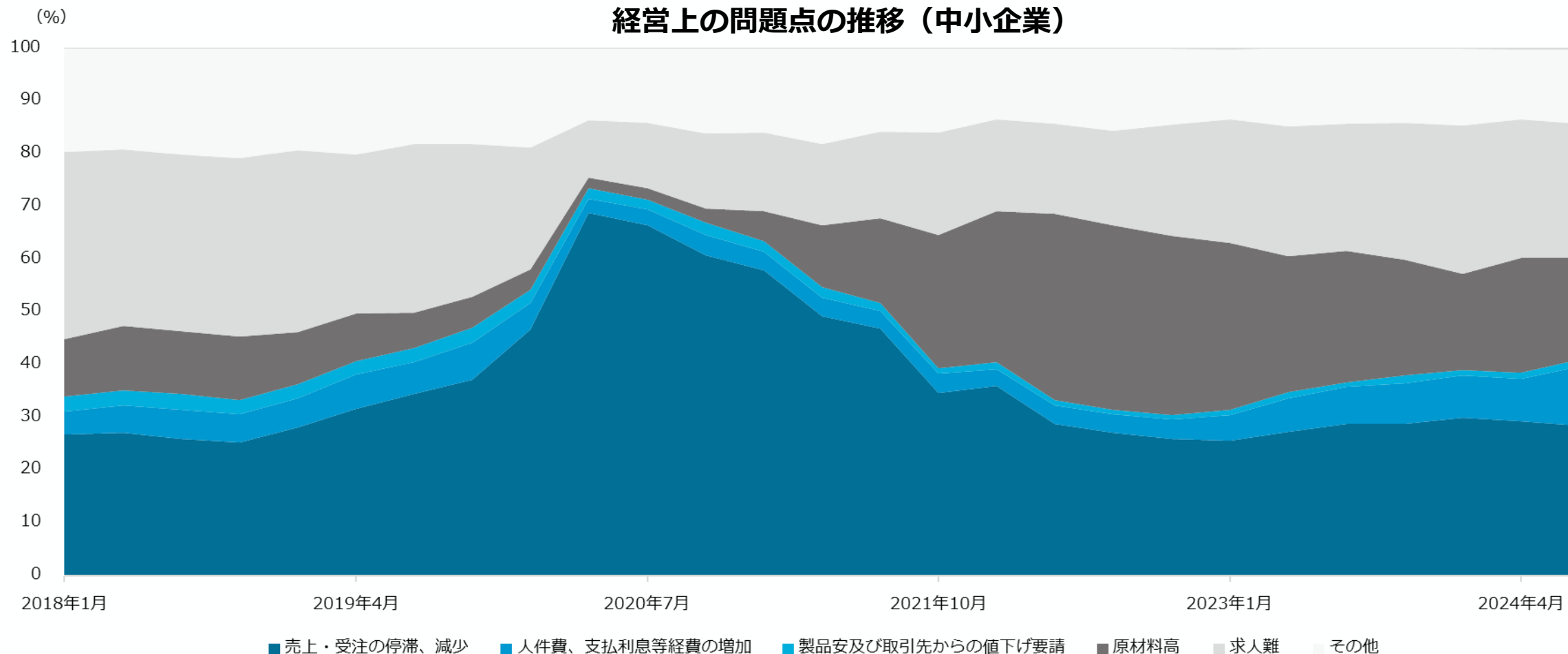
累積条件変更割合の推移（金額ベース）



(注1) 累積条件変更割合=条件変更案件の保険引受額/制度終了時までの保険引受額。
(注2) 同額借換について、条件変更を行った後に同額借換を行った案件は除いて集計。
(出典) 日本政策金融公庫データより作成。

1-4. 経営上の問題点の推移

- 当面の経営上の問題点について、コロナ禍と比較して、直近でも「売上・受注の停滞、減少」が最も多いものの、「求人難」、「原材料高」の割合が増加傾向にある。



(注1) ここでいう「中小企業」とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。

(注2) 直近の2024年10月時点では、有効回答企業数6,023社（売上減少の回答割合がピークであった2020年4月時点では、有効回答企業数5,811社）

(出所) (株)日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」。

1-5. 借入金利が「上昇」した場合の影響試算

- 借入金利が 0.25%上昇した場合、 1 社当たり平均で年間 68 万円の支払利息負担が新たに発生し、経常利益を平均 2.1%押し下げ、経常損益が黒字から赤字へと転落する企業は対象 9.6 万社のうち約 1,700 社・1.8%発生する。
- 今後、さらに追加で 2.00%金利が上昇すると、利息負担は年 542 万円の増加、赤字へと転落する企業は約1.1万社・11.5%の規模まで膨らむ可能性がある。

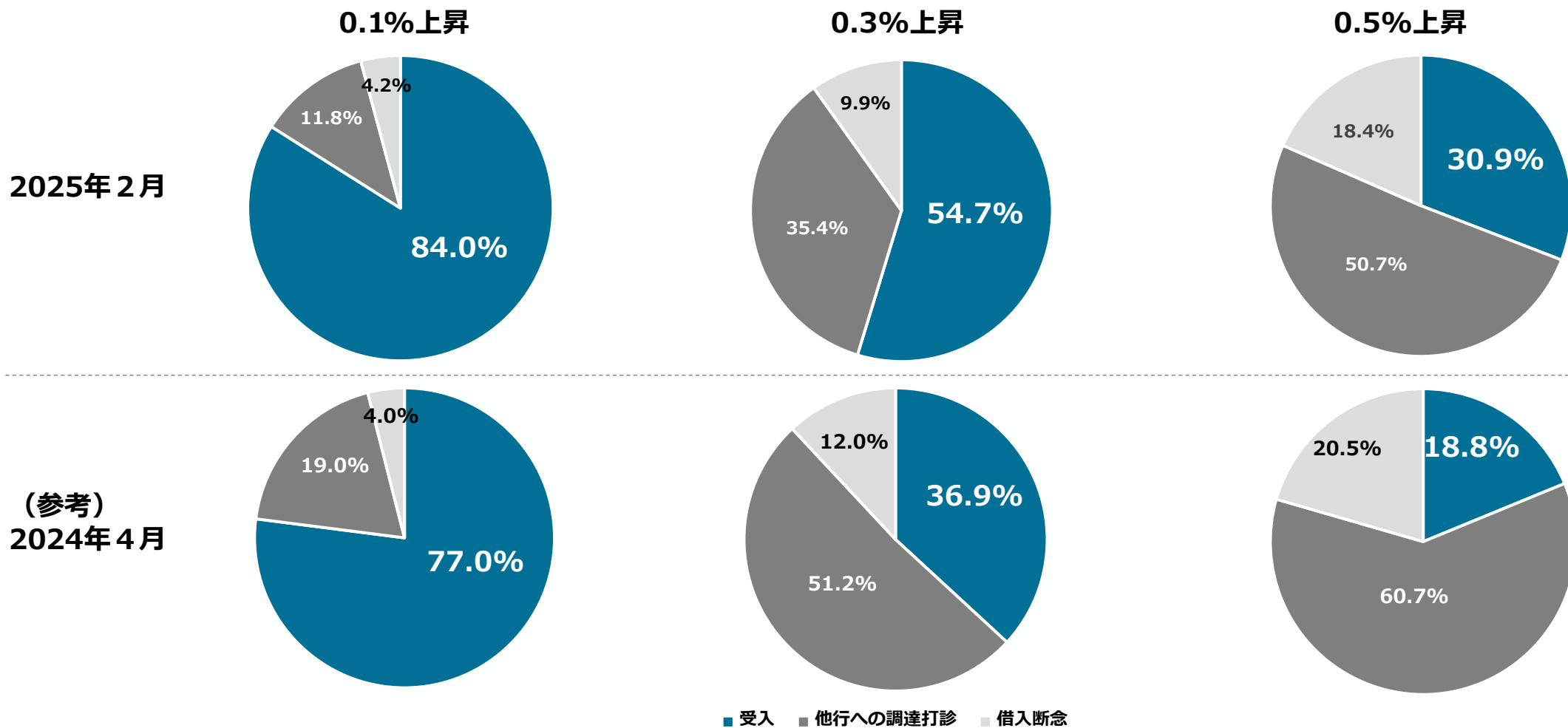
金利上昇による影響(1社あたり平均)

2025年1月調査					2024年3月調査			
		利息負担(年間)	経常利益 下押し効果	赤字転落 企業割合	利息負担(年間)	経常利益 下押し効果	赤字転落 企業割合	
小 ↓ 大	平均借入金利※	1.04% (2023年度)	—	—	0.98% (2022年度)			
	金利の引き上げ幅	+0.25%	+68万円	△ 2.1%	1.8%	+68万円	△ 2.3%	1.9%
		+0.50%	+135万円	△ 4.2%	3.6%	+136万円	△ 4.6%	3.8%
		+1.00%	+271万円	△ 8.5%	6.6%	+273万円	△ 9.1%	7.1%
		+2.00%	+542万円	△ 16.9%	11.5%	+545万円	△ 18.2%	12.2%

(注1) 2024年調査は、2024年1月-25年1月までに借入金利と支払利息が判明した全国約9.6万社
(注2) 平均借入金利は、株式会社帝国データバンク「全国平均借入金利動向調査（2023年度）」（2024年12月20日）を元に作成

1-6. 借入金利の上昇による中小企業への影響（東京商工リサーチによる分析）

- 今後のメインバンクからの借入金利について、既存金利より、0.1%、0.3%、0.5%の上昇を打診された場合の中小企業の対応として、**0.1%の金利上昇については、約8割の中小企業が受入可能、0.5%の金利上昇については、約3割が受入可能**と回答。
- なお、24年4月時点と25年2月時点を比較すると、24年7月、25年1月に日銀による政策金利引き上げが行われた後の**25年2月時点の方が、金利上昇を受け入れる中小企業の割合が増加**している。



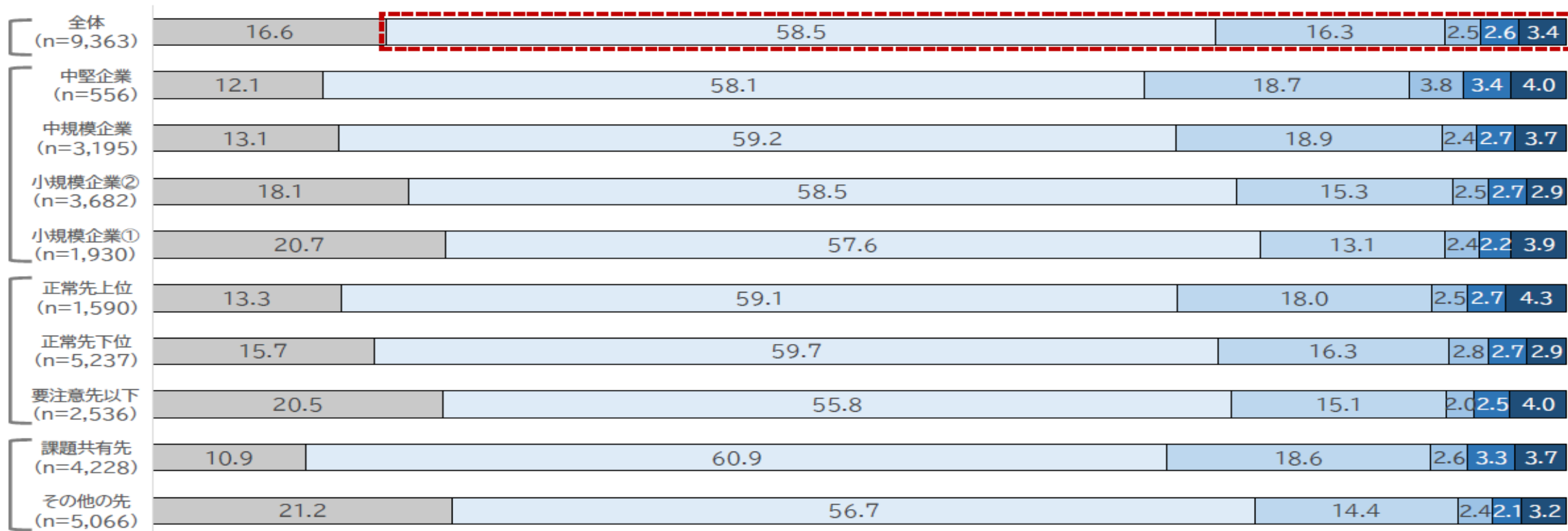
1-7. 金融庁による企業アンケート調査結果

- 金融庁のアンケートにおいても、「メインバンクと取引を継続するうえで「借入金利の上昇を許容できる」と回答した企業の割合は、全体で83.3%」といった結果。

メインバンクに関する質問への回答結果

Q.メインバンクと取引を継続するうえで、どの程度まで借入金に対する金利が上昇することを許容しますか。

[単位:%]



- 僅かでも金利が上昇するのであれば、取引を継続したくない
- 0.26%~0.50%の金利上昇なら許容できる
- 0.76%~1.00%の金利上昇なら許容できる

- 0.1%~0.25%の金利上昇なら許容できる
- 0.51%~0.75%の金利上昇なら許容できる
- 1.01%以上でも許容できる

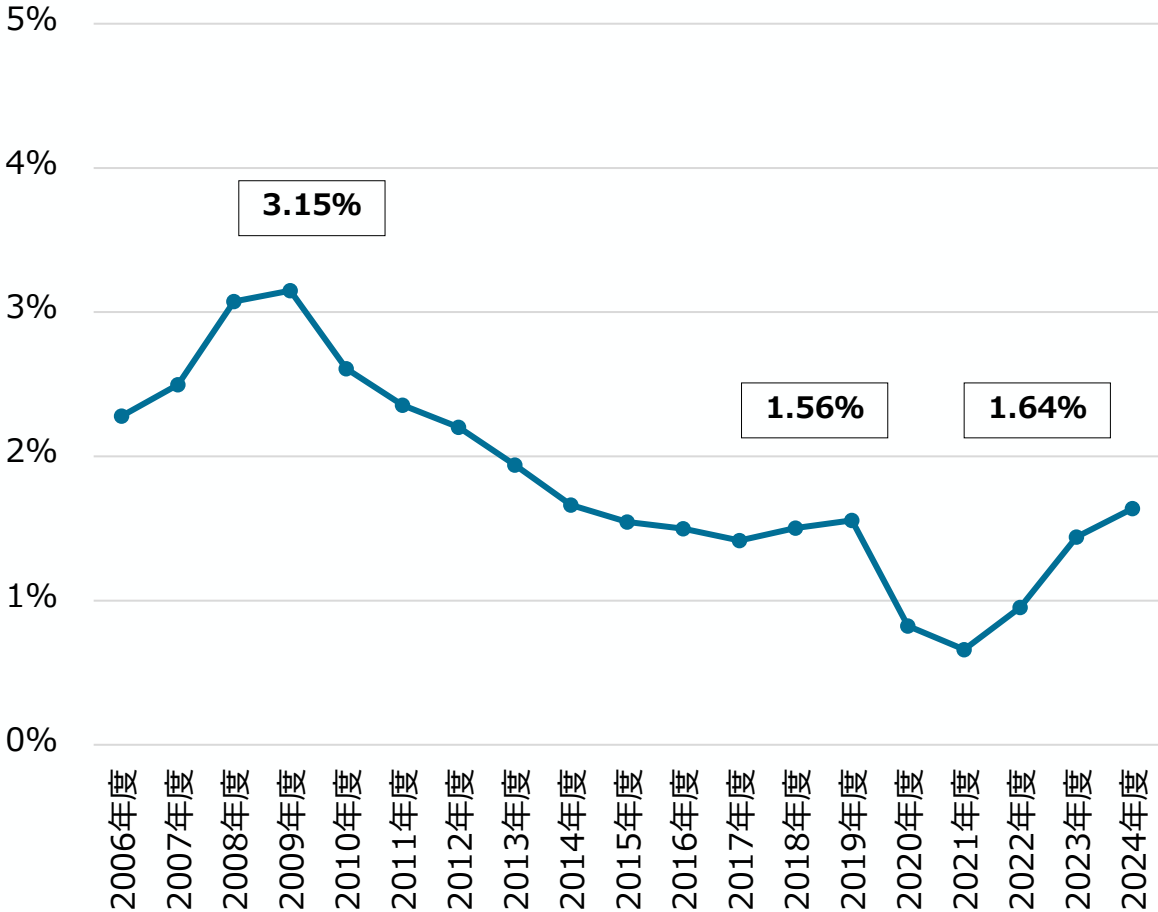
(注) 地域金融機関等をメインバンクとする中堅・中小企業を対象に、10,140社から回答。

(出所) 金融庁「企業アンケート調査の結果」(令和6年6月28日)より

1-8. 代位弁済の状況

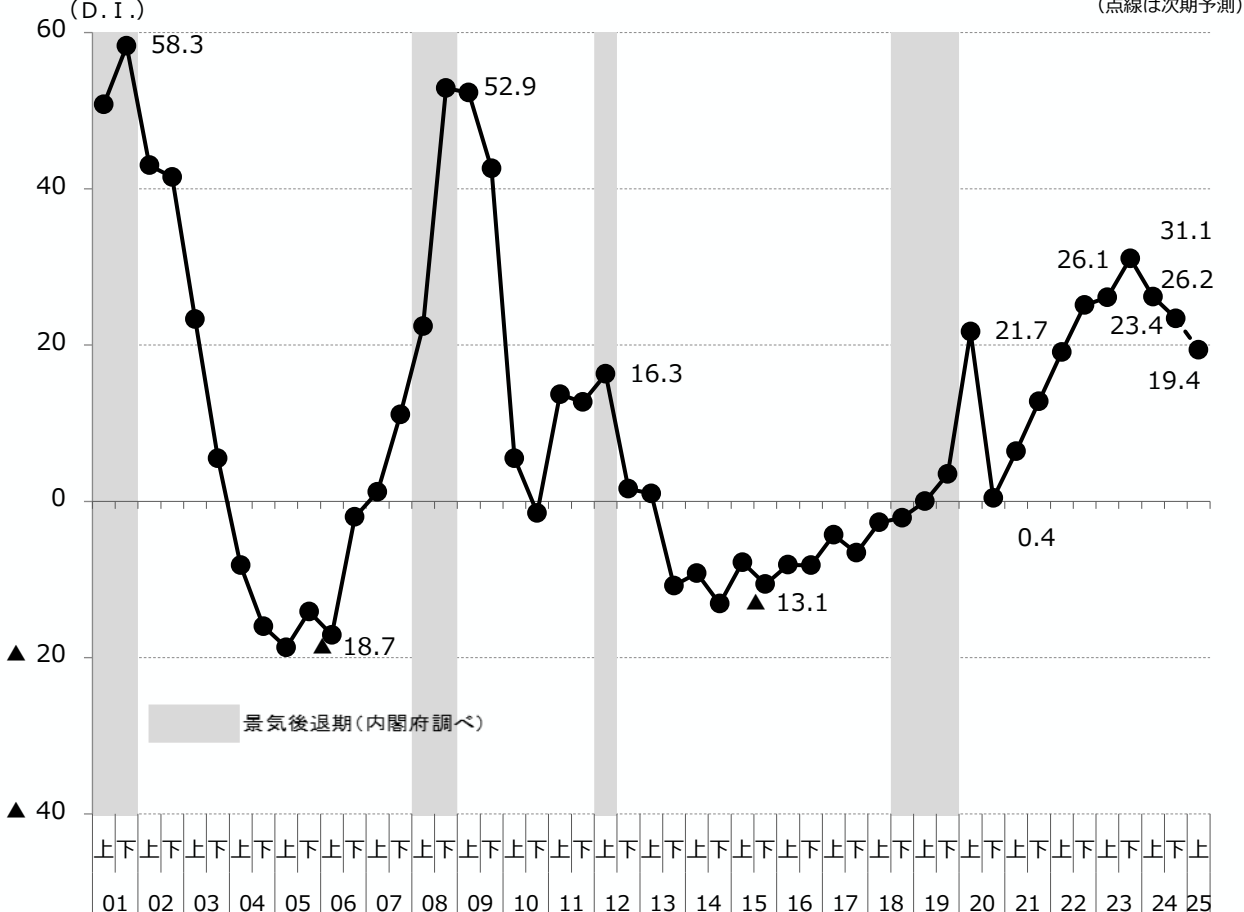
- 信用保証協会の代位弁済率（協会が中小企業に代わって弁済した割合）はコロナ前の水準に到達しつつあるものの、リーマンショック時と比較すると低位。また、足元の代位弁済案件は、コロナ前から業況が厳しかった先が多いと見られる。
 - 代位弁済DIを見ると、代位弁済が今後増えると考えている金融機関は一時よりは少なくなっている。
- ※代位弁済DIの2008年下期（リーマン時ピーク）52.9、2020年上期21.7（コロナ初期）、同下期0.4、2023年下期31.1（直近ピーク）、2024年下期23.4、2025年上期（予想）19.4

代位弁済率（件数）



（注）代位弁済率（件数）は、各年度の保証債務平均残件数に対する各年度の代位弁済件数の割合（平残代位弁済率）。
なお、2024年度データは2024年7月の代位弁済件数が2024年度中継続したと仮定して推計。

代位弁済DI

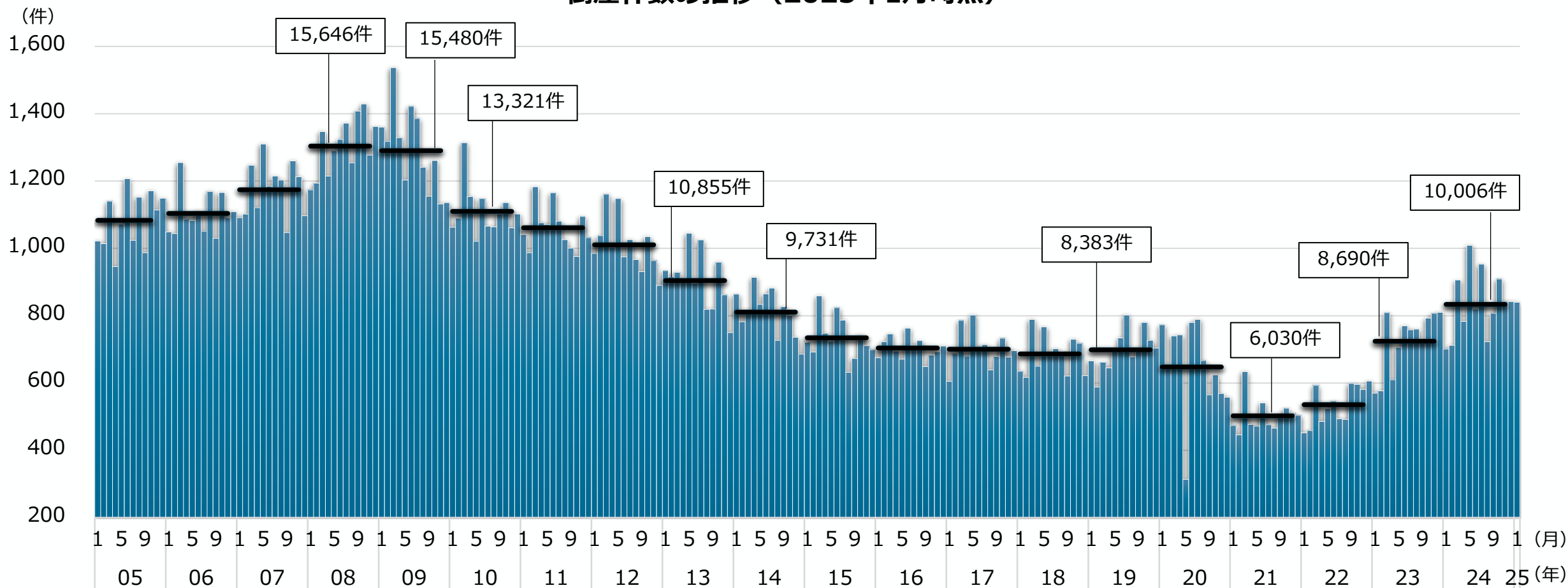


（注1）2007年度下期以前の調査については、サンプリング方法が現在と異なるため、時系列の比較には留意が必要である。
（注2）2012年度上期以前の調査に係るD.I.の算出については、「増加」と回答した金融機関の割合から「減少」と回答した金融機関の割合を引いて算出しているため、時系列の比較には留意が必要である。

1-9. 足下の倒産動向

- **2024年の倒産件数**は、2013年以来、**11年ぶりに10,000件台に増加**（前年比で**15%増**）。
- **2025年1月の倒産件数は840件**（前年同月比20%増）。物価高や人件費上昇等のコストアップ要因、金利動向等も踏まえて今後の動向を注視する必要あり。

倒産件数の推移（2025年1月時点）

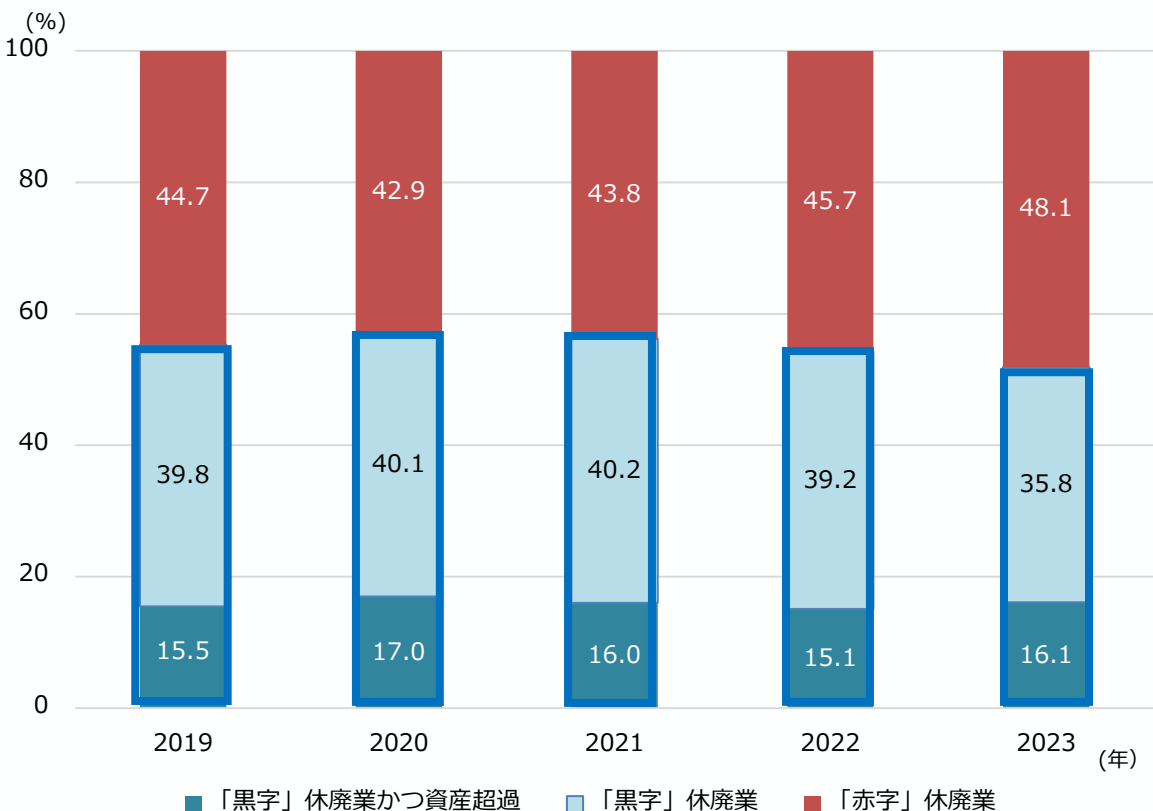


(注) 枠囲みの数字は、倒産件数の年間合計値。
(出所) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」より作成。

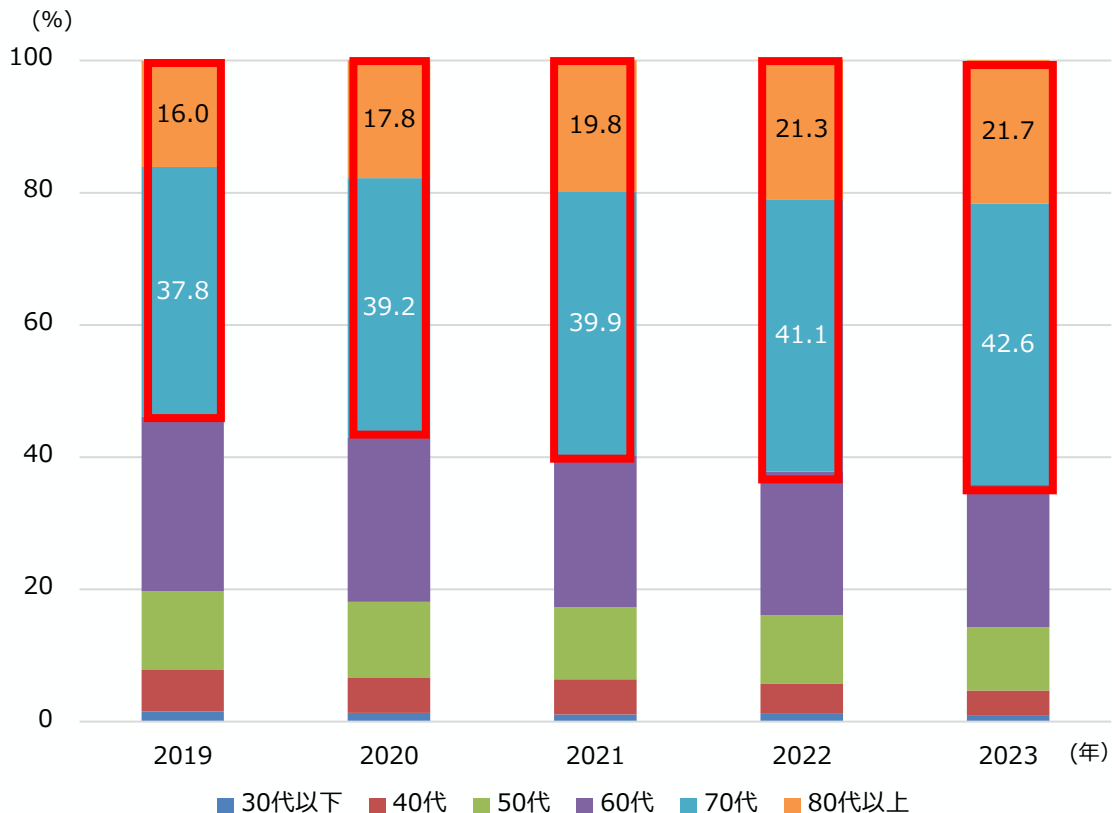
1-10. 黒字・資産超過にもかかわらず、休廃業に追い込まれる企業も一定数存在

- 休廃業・解散した企業を損益別に分類すると、黒字にもかかわらず休廃業・解散した企業の割合は、2023年は51.9%。黒字かつ資産超過にもかかわらず休廃業・解散した企業は、約15%存在している。
- 休廃業・解散企業の代表者の年代別構成比を見ると、70代、80代以上の割合が増加しており、代表者の高齢化・後継者不在により休廃業・解散を余儀なくされている企業が増加している可能性。

休廃業・解散企業 損益構成比



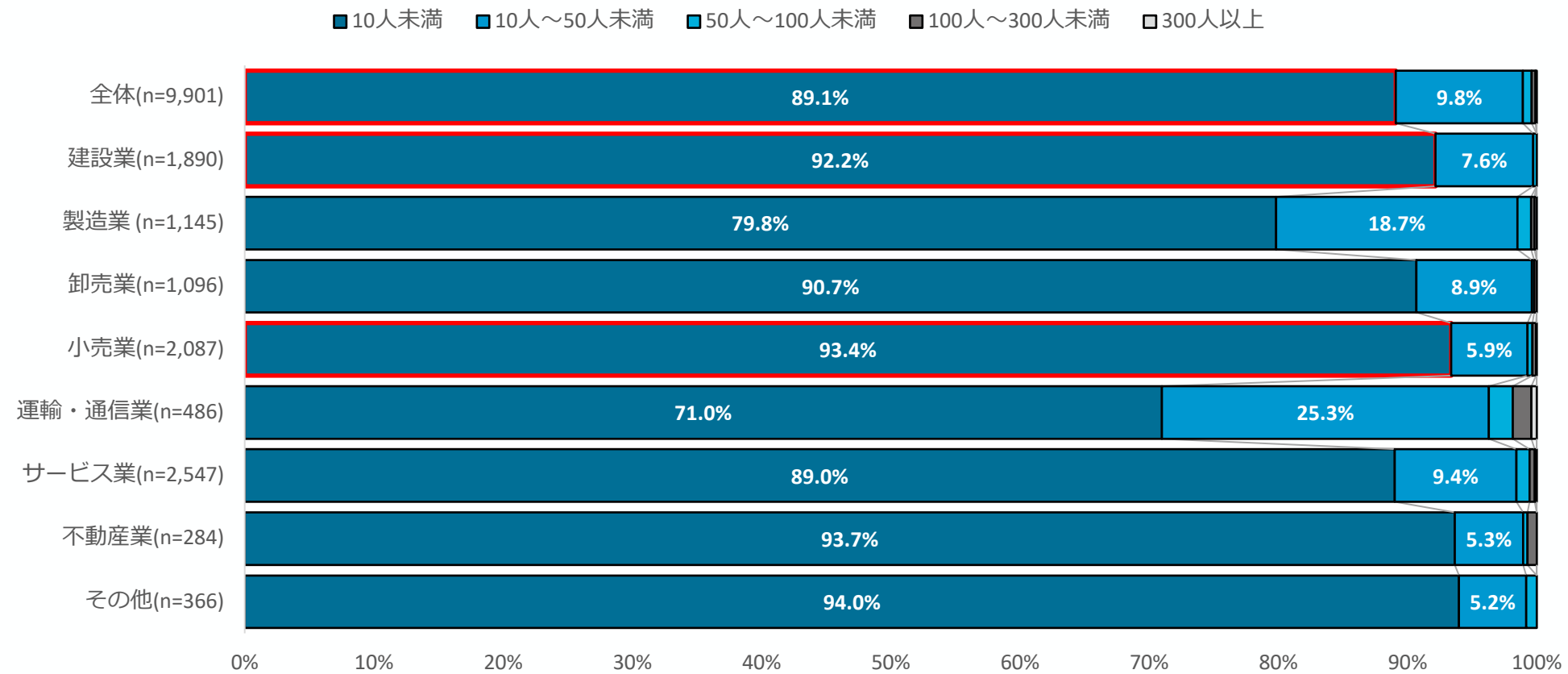
休廃業・解散企業 代表者年代別構成比



資料：(株) 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査（2023年）」
 (注) 休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、もしくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。

1-11. 2024年における従業員規模別の倒産件数

- 2024年の倒産件数は9,901件（前年8,497件、16.5%増）となり、前年を1,404件上回った。
- このうち、比較的小規模（従業員数10人未満）の倒産は89.1%（8,821件）となっている。倒産件数が1,000件を超える5業種の中では、特に「小売業」「建設業」において、小規模の倒産割合が高い。

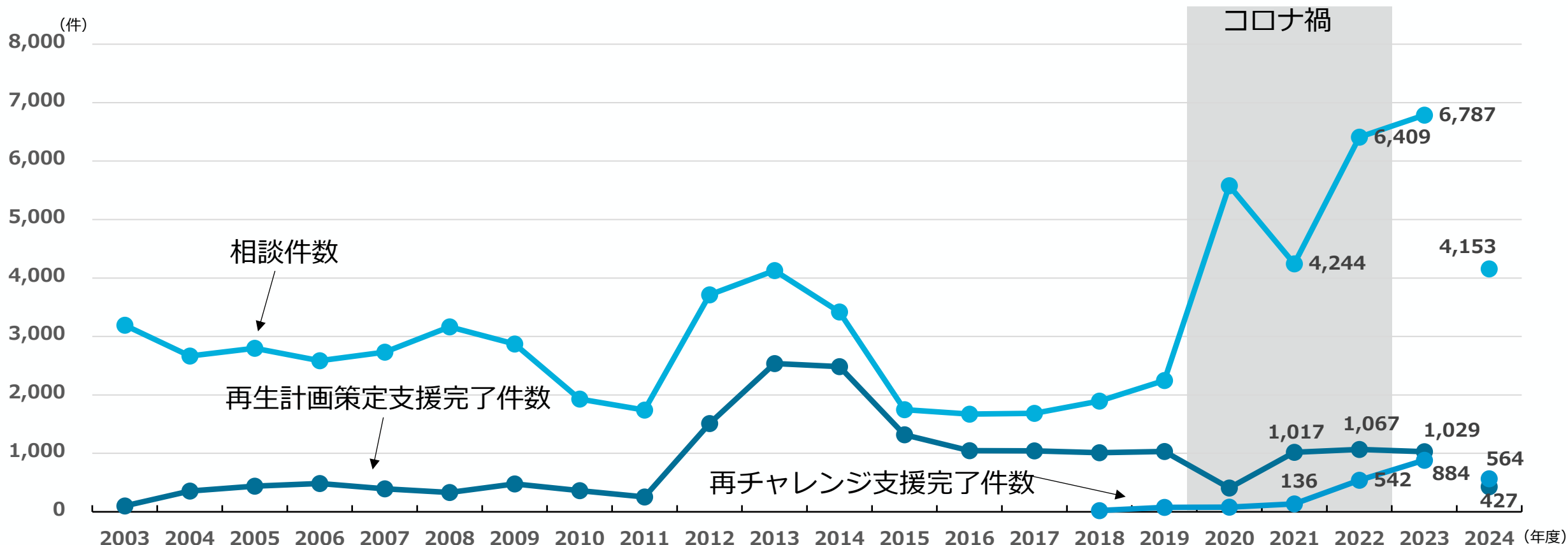


（出典）株式会社帝国データバンク「全国企業倒産集計 2024年報」より作成

1-12. 中小企業活性化協議会の支援実績

- 2023年度の中小企業活性化協議会の相談件数は過去最高の6,787件。2024年度も、上半期で既に4,153件となっている。
- 再生計画策定支援件数も2021年度から増加傾向であるほか、再チャレンジ支援件数は大幅に増加。

中小企業活性化協議会の支援実績



(注1) 中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編。(上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む)

(注2) 再チャレンジ支援完了件数は、紹介弁護士等への助言まで完了した件数。

(出所) 中小企業活性化協議会全国本部より

1-13. 監督指針における経営支援の強化等に関する記載

- 保証協会については、2024年6月から中小企業活性化協議会への相談持込み等の関係機関連携について位置づけた監督指針が適用されている。
- 中小・地域金融機関については、2024年4月から事業者の実情に応じた経営改善や事業再生支援について、早めの対応促進やコンサルティング機能の強化等を位置づけた監督指針が適用されている。

信用保証協会向けの総合的な監督指針

(関連部分抜粋)

Ⅱ－２－２ 主な着眼点

(2) 保証承諾後の対応 ②経営支援 事業再生支援等の取組み

信用保証協会は、(中略) **中小企業者の状況の変化の兆候を把握し、中小企業者に早め早めの対応を促すことが重要**であり、中小企業者を取り巻く状況が変化した場合などには、**資金繰り支援にとどまらない、中小企業者の実情に応じた経営支援・事業再生支援等に取り組む必要がある**。

上記を踏まえ、信用保証協会は、外部専門家・外部機関等と連携して、中小企業の事業再生等に関するガイドライン等の活用を促すなど、中小企業者の事業再生等の支援について積極的な対応をしているか。特に、**事業再生支援等が必要と思われる事業者のうち、信用保証付き融資の割合が高い中小企業者(求償債権事業者含む)については、関係金融機関等と目線合わせを行うなど連携の上、信用保証協会が主体的に事業再生支援等の必要性を検討し、必要に応じて、直接又は間接的に、中小企業活性化協議会への相談持込みが実施されているか。**

中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針

(関連部分抜粋)

Ⅱ－５－２－１ 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

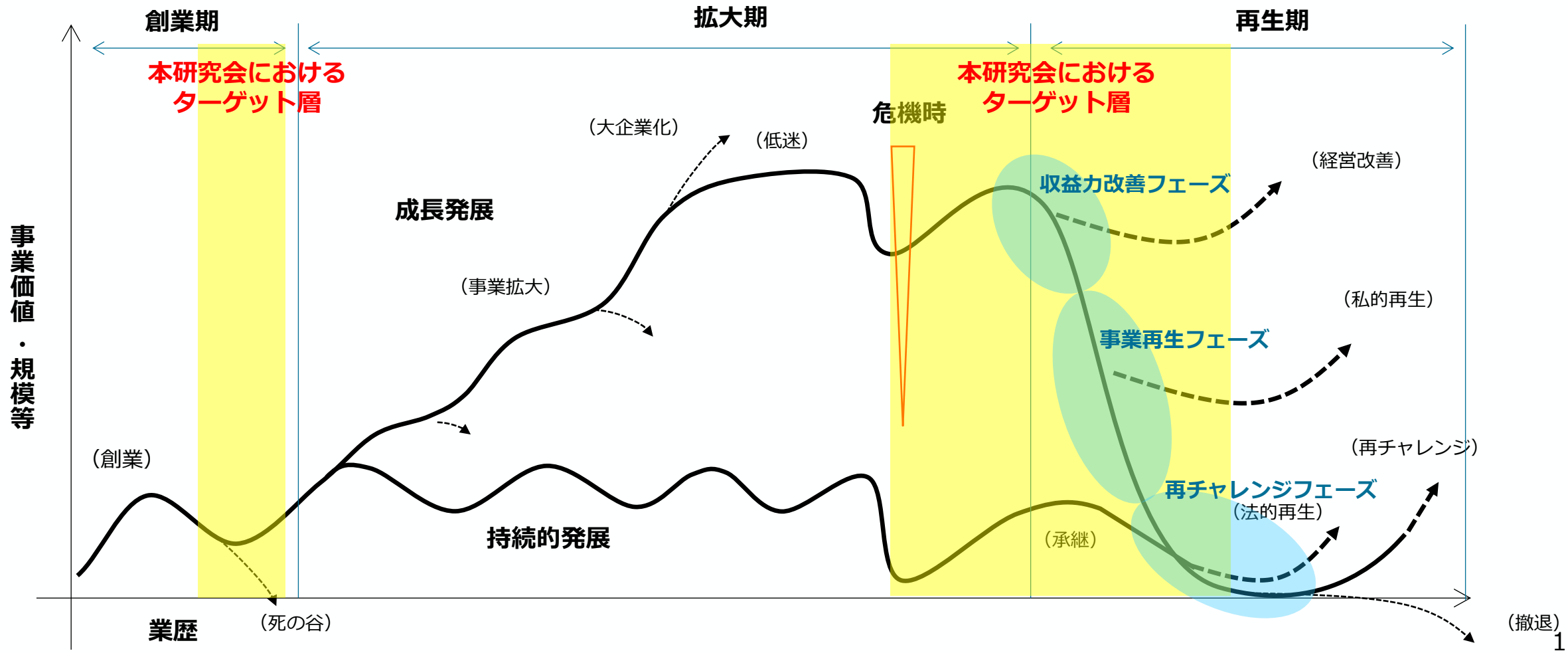
地域金融機関のコンサルティング機能は、**顧客企業との日常的・継続的な関係から得られる各種情報を通じて経営の目標や課題を把握・分析した上で、適切な助言などにより顧客企業自身の課題認識を深めつつ、主体的な取組みを促し、同時に、最適なソリューションを提案・実行する**という形で発揮されることが一般的であるとみられる。その際、**業況悪化の未然防止や早期改善等の観点から、顧客企業の状況の変化の兆候を適時適切に把握し、早め早めの対応を促すことが重要**である。

(3) ③(前略) また、上記のほか、貸付残高が少ない顧客企業や、保全されている債権の割合が高い顧客企業、**信用保証協会の保証付き融資の割合が高い顧客企業に対しても、自身の経営資源の状況等を踏まえつつ、必要に応じて早めに他の金融機関や信用保証協会、外部専門家、外部機関等と連携し、顧客企業の実情に応じた経営改善支援や事業再生支援等に取り組んでいく。**

第2章 モニタリングの現在地

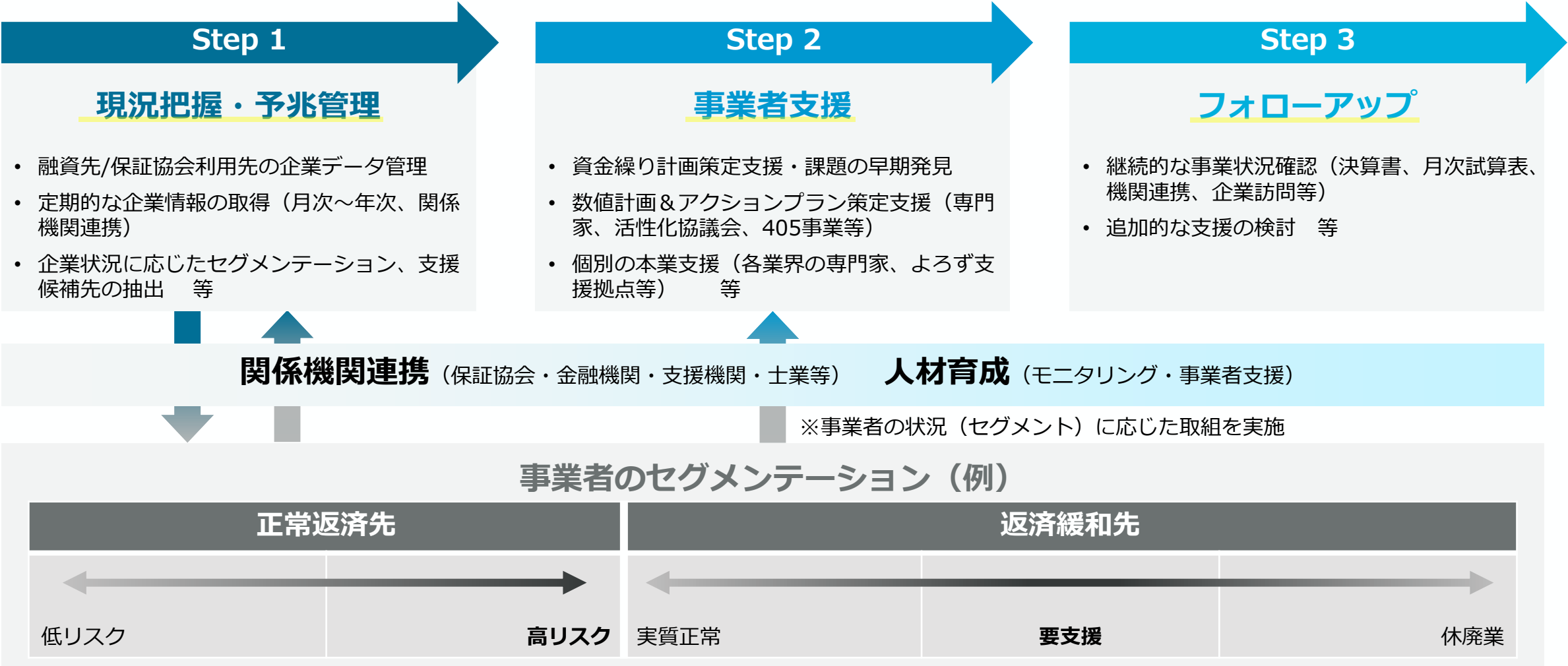
2-1. 本研究会におけるターゲット層（イメージ）

- モニタリングすべきターゲット層は、主に保証付融資を活用する企業のうち、企業の先行きに対してまだ様々な選択肢を持つ再生フェーズ周辺の企業及び創業後の「死の谷」周辺の企業が中心。



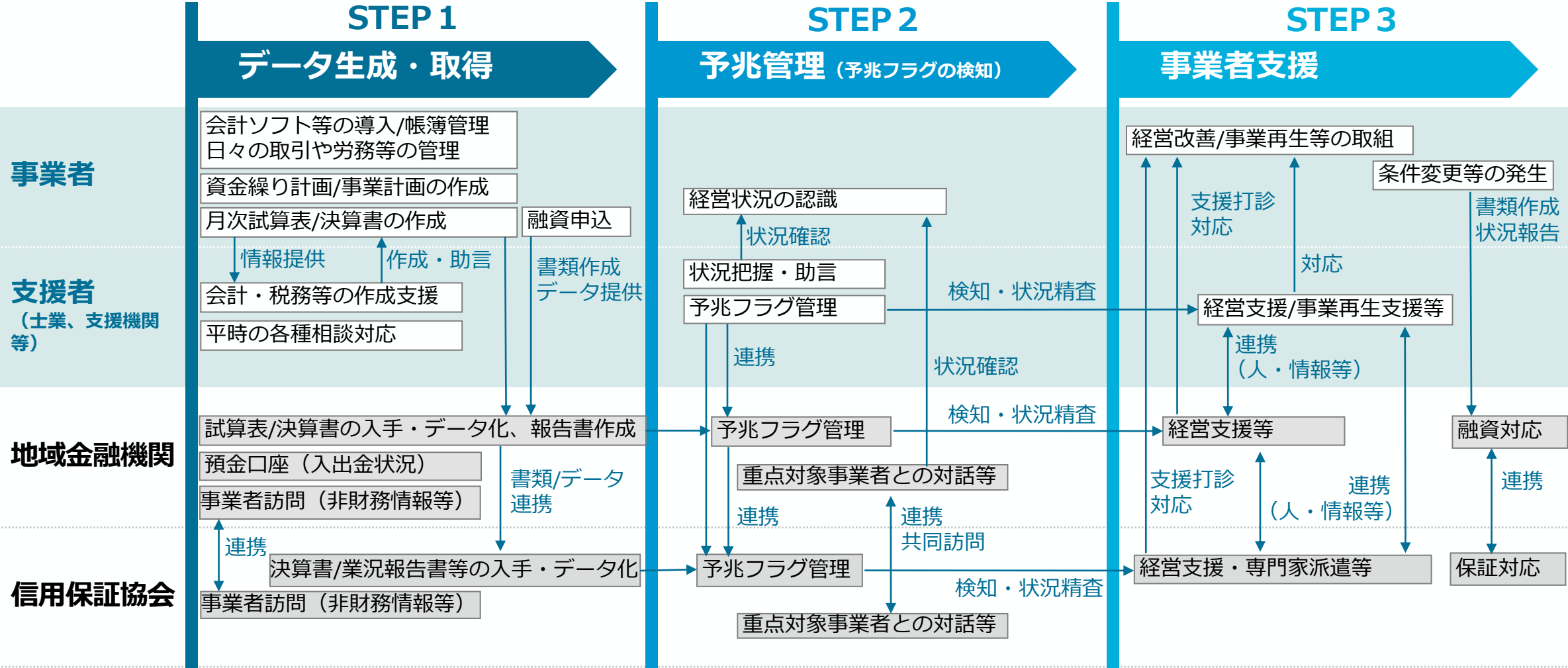
2-2. 本研究会におけるモニタリング

- 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。



2-3. 期中のモニタリングにおける業務フロー・関係機関の動き

- 期中の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（予兆フラグ検知）、③事業者支援（予兆フラグ検知後の対応）の段階。

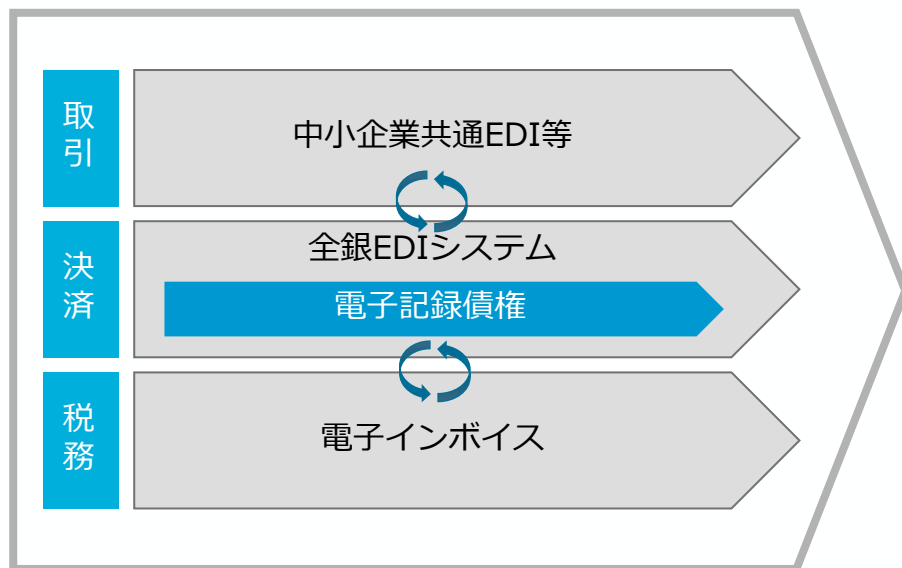


第3章 モニタリングの高度化

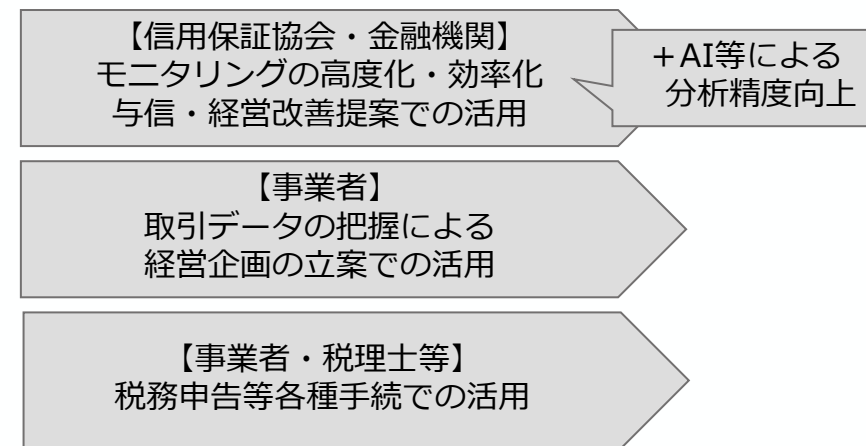
3-1. 中小企業向け金融におけるDX/IT化

- 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**。

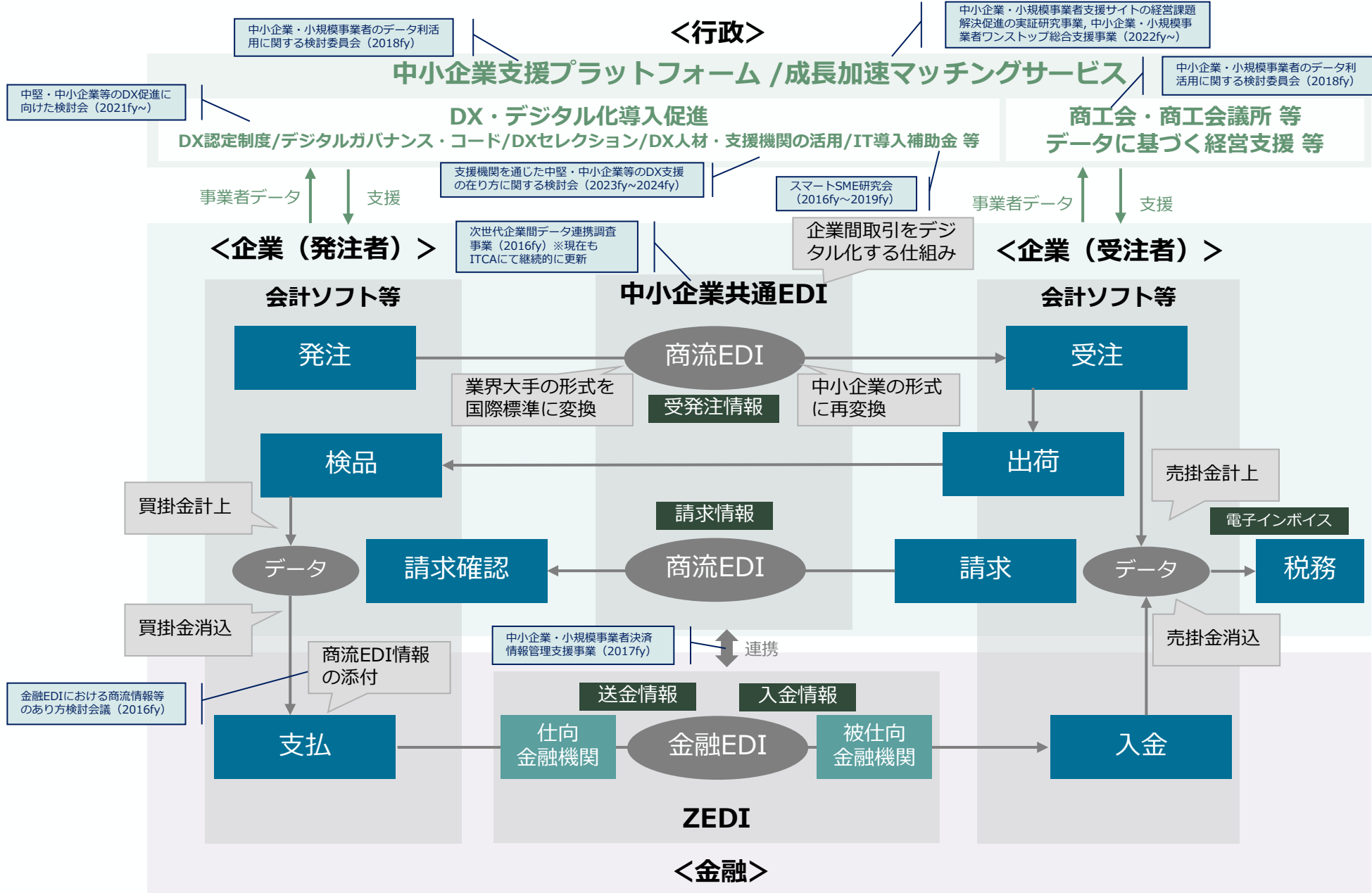
企業データ生成（例）



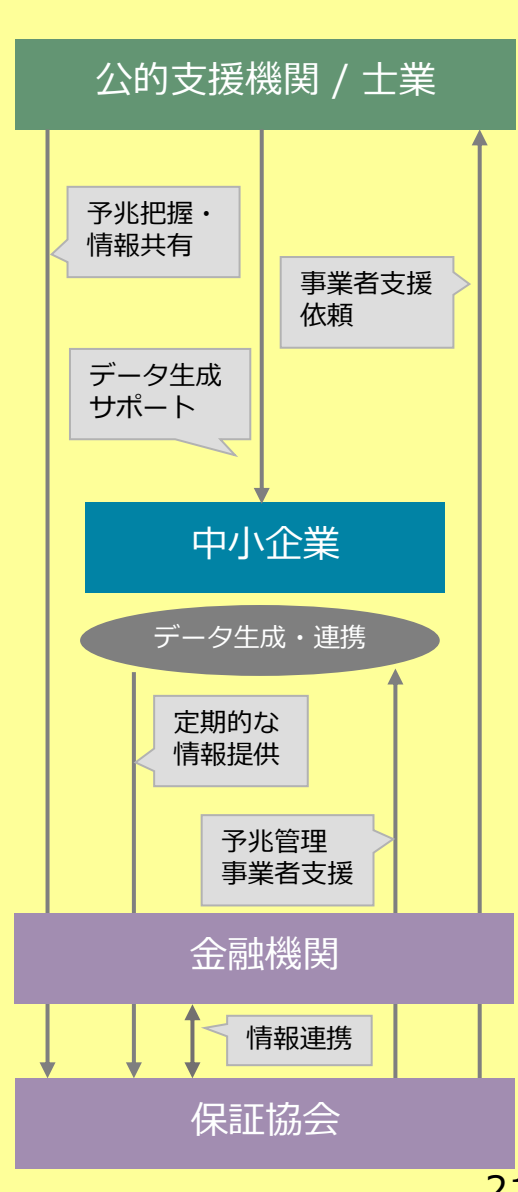
データ活用（例）



3-2. データ連携・活用を巡る経済産業省での議論概観



本研究会での議論
データ活用側（金融）から見た
データ連携の在り方



(出所) 各審議会・検討会等のHPを参考に中小企業庁作成。

3-3. 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）

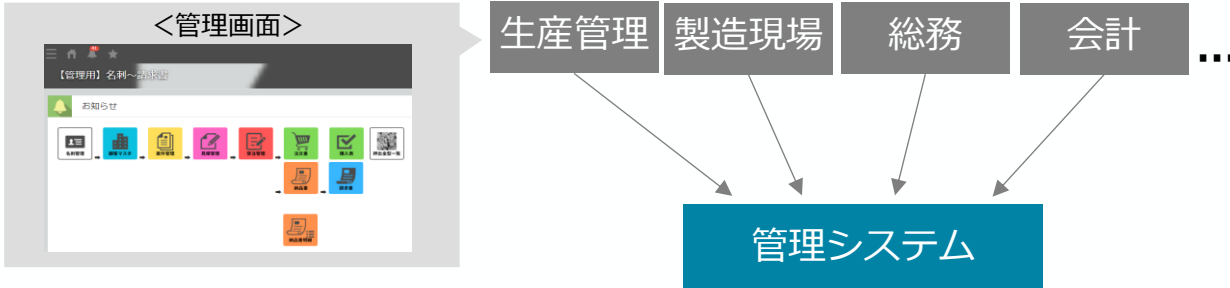
- アルミ加工等を行う中小企業：アルミファクトリー株式会社（富山県射水市）では、もともと現場の日報（商品、個数、金額、客先、製造時間、工程等）を手書き・手打ち入力で行っていたが、現場の生産管理をタブレット入力に変えるとともに、ノーコードツールを活用して自社で経営や生産管理データを可視化するシステムを開発・導入。
- 会計ソフトとの連携やスプレッドシートを用いた分析も可能であり、こうした業務改善・DX/IT化支援サービスを他社にも展開するべく、企業内で分社化してプラスナナイロ株式会社を設立。自社に留まらず、大がかりなシステム改修対応が難しい小規模企業・中小企業に対しても開発請負から導入まで支援を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

会社概要



アルミファクトリー株式会社	プラスナナイロ株式会社
▼創立年：1974年	▼創立年：2022年
▼資本金：3,000万円	▼資本金：800万円
▼従業員数：41名	▼代表者：棚元 優太
▼代表者：棚元 政夫	▼事業：業務改善・DX/IT化支援サービス等
▼事業：アルミ加工等	

データ生成によるメリット（例）



データ連携・分析※

※一人当たり作業時間、時間当たり生産額、機械別生産額等

- 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

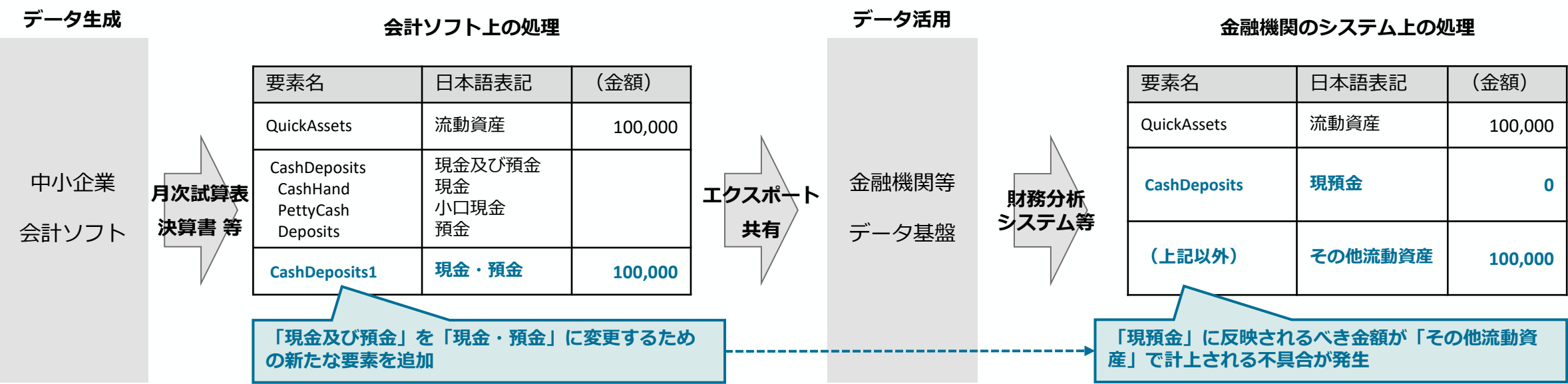
（出所）事業者ヒアリングを参考に中小企業庁作成。写真は、アルミファクトリー株式会社より提供。

第4章 今後の対応に向けて

4-1. 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の担保して、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。

4-2. 金融におけるデータセキュリティガイドライン

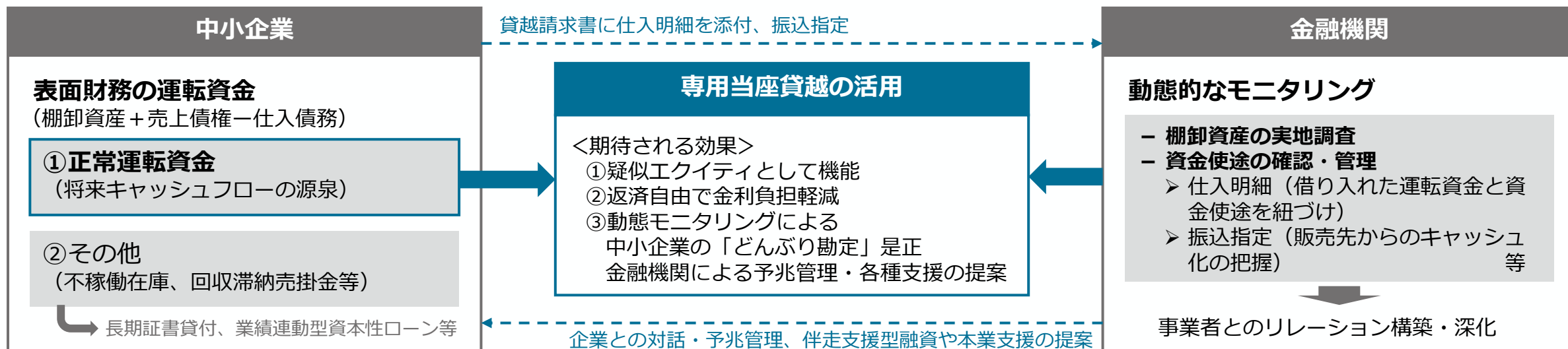
- 金融庁では、監督指針の中でシステムリスク管理に関する規定を設け、サイバーセキュリティの強化を促してきた。
- 昨今の高度化・多様化するサイバー攻撃のリスクを踏まえ「リスクベース・アプローチ」に基づいた実践的な措置について、「基本的な対応事項」及び「対応が望ましい事項」を合わせた計176事項を本ガイドラインに示している。

サイ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

4-3. 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ー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。



4-4. 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

4-5. 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、中小企業の有力な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。

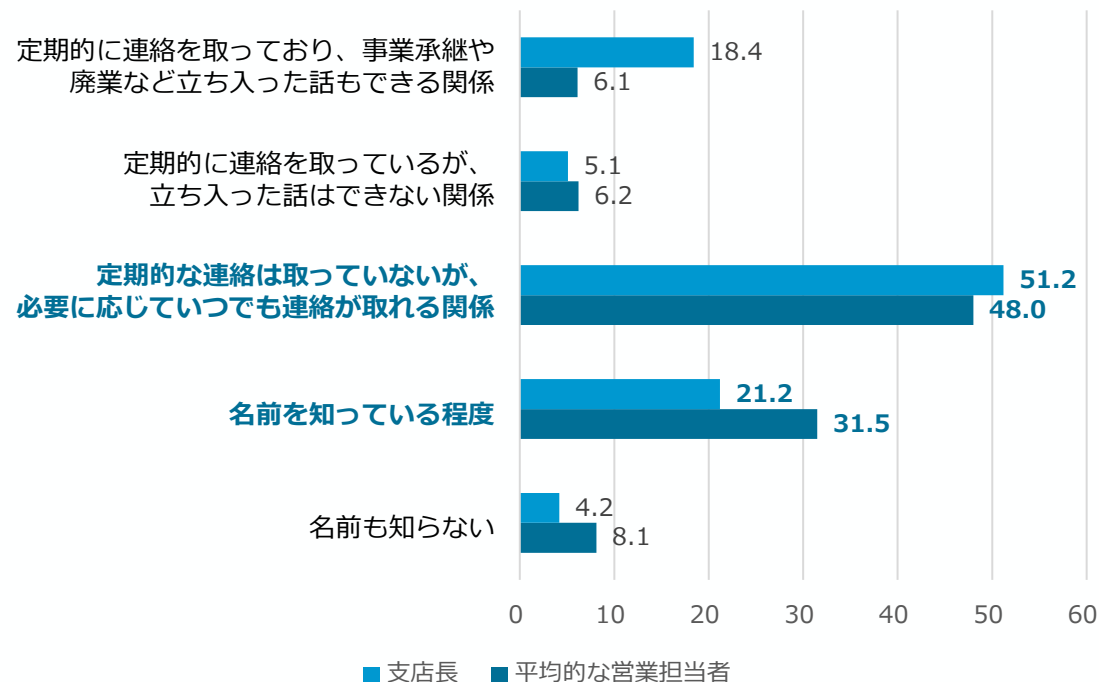
項目	詳細
保証対象者	次のすべての要件に該当する法人及び個人 （1）岐阜県内に事業所又は営業所を有していること （2）確定した決算書が2期分あること
融資限度額	5,000万円
資金用途	事業に必要な運転資金又は設備資金
保証期間	10年以内（元金据置は1年までとする）
保証料率	基準料率（年0.45%～年1.90%の範囲） ※税理士等が認定経営革新等支援機関の場合、または直近決算に申告書の作成に関する計算事項等記載書面が添付されている場合、0.1%割引 ※経営者保証を不要とする場合、利用者の保証料負担が最大0.45%上乘せ。
貸付利率	金融機関所定利率
担保	不要
連帯保証人	必要となる場合がある。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。

（出所）岐阜県信用保証協会HP等を参考に中小企業庁作成。

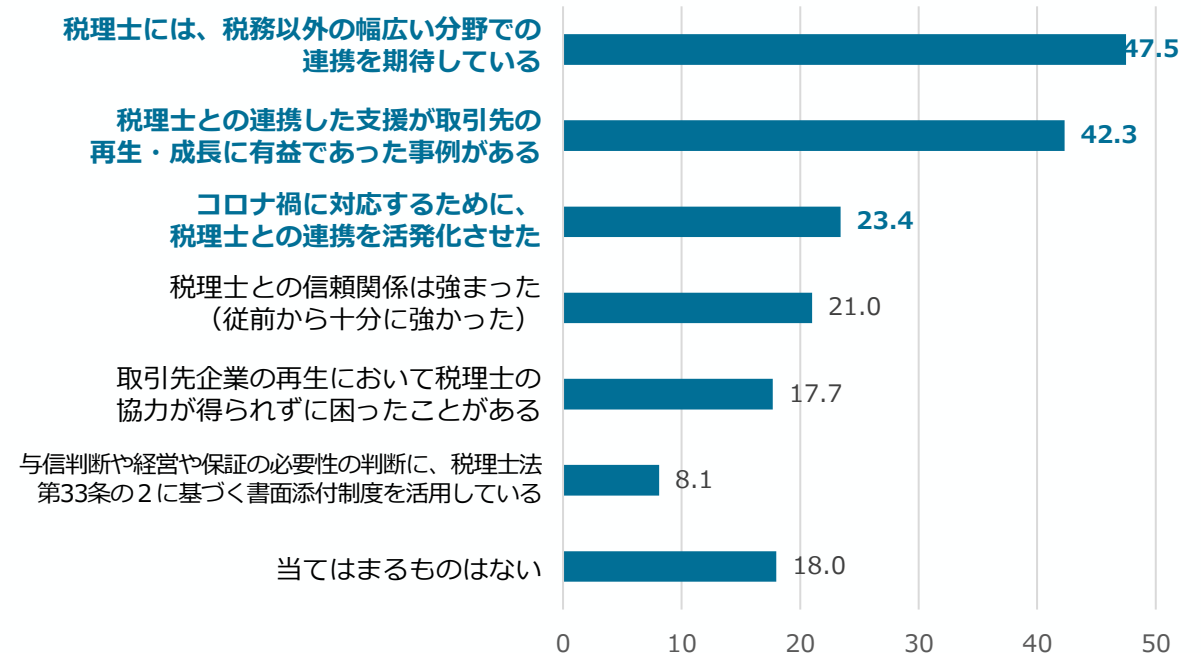
4-6. 地域金融機関と税理士の連携に関するアンケート結果

- 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



4-7. 信用保証協会と中小企業活性化協議会等との連携促進について

- 保証協会と活性化協議会において、支援の方向性を摺り合わせるにあたって、個人情報等の事業者情報の共有が円滑に行えず、事前相談に時間を要する場合がある。
- こうした課題を踏まえて、保証申込時等の「信用保証委託契約書」及び「個人情報の取扱いに関する同意書」における事業者情報の守秘義務等が解除される対象に、**中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター**を追加する改正を行い、**事業再生支援・スポンサー探し等の事前相談の円滑化を図っている。**

信用保証委託契約書改正イメージ

第●条 情報の授受

貴協会が相当と認めたときは、この契約に関して貴協会が知るに至った情報を次の各号に定める機関との間で授受することに同意します。

- (1) 貴協会以外の信用保証協会
- (2) 債権回収会社
- (3) 一般社団法人CRD協会
- (4) ～ (8) (略)

**(9) 中小企業活性化協議会、
事業承継・引継ぎ支援センター等**

個人情報の取扱いに関する同意書改正イメージ

【提供先】**中小企業活性化協議会、
事業承継・引継ぎ支援センター等**

【利用目的】
経営改善・事業再生支援等

【提供個人情報】
①申込書類記載情報
②保証利用状況情報
③保証審査に関する情報
④その他経営改善・事業再生等の支援に必要な情報

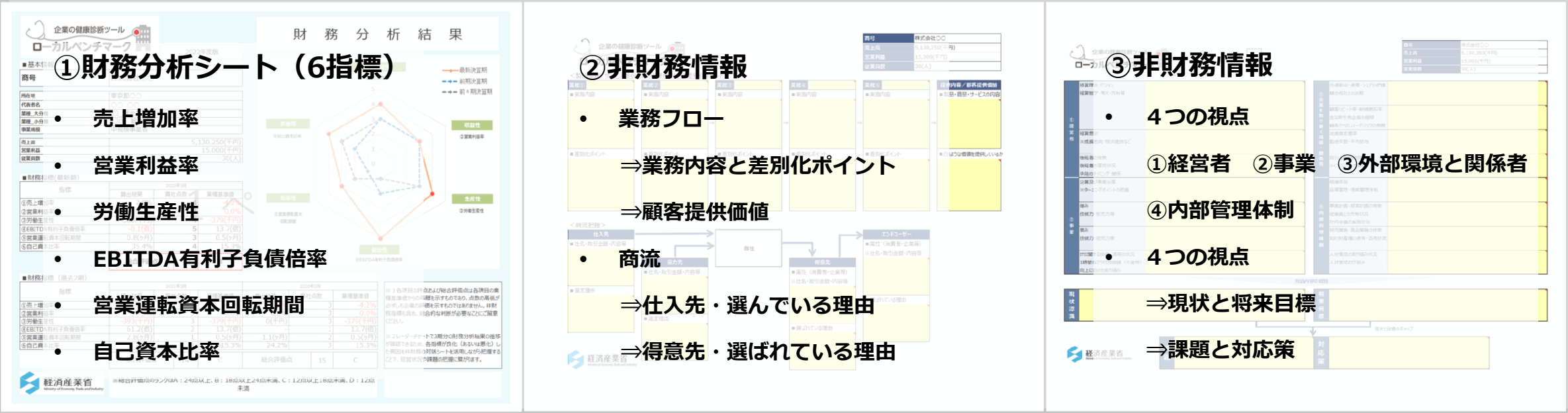
4-8. 収益力改善支援に関する実務指針

- 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）

4-9. 事業者支援の活用ツール：ローカルベンチマーク

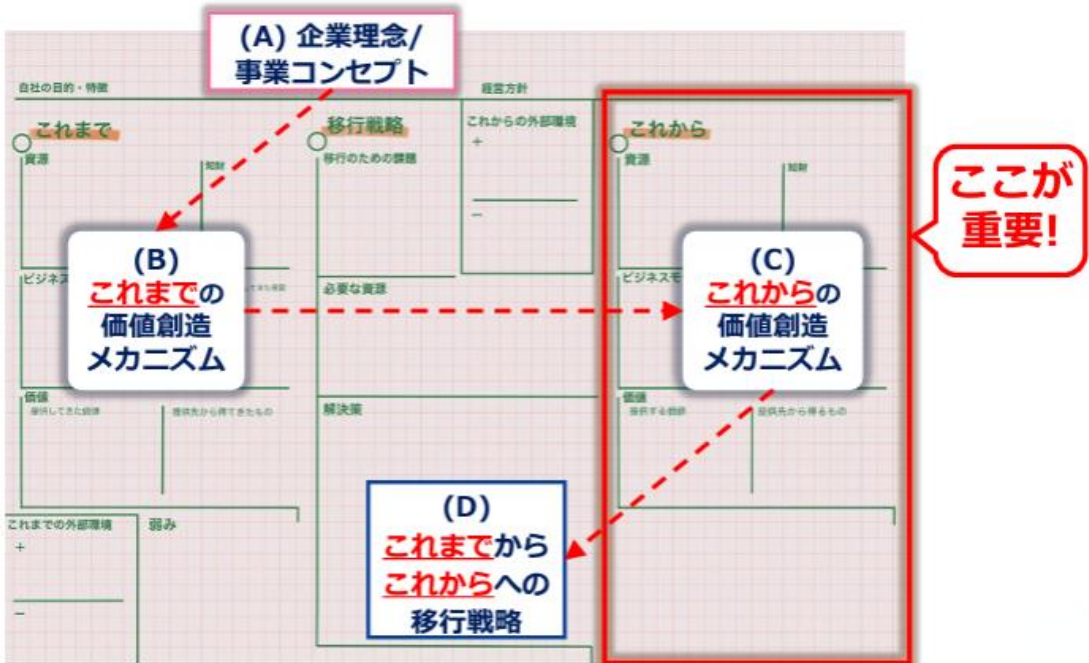
- 非財務情報から企業の経営状態の把握を行う「企業の健康診断」ツール。商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、**これまで見えていなかった自社の魅力に気づき**、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを整えることができる。
- **企業の経営者と金融機関・支援機関等が対話しながら**、ローカルベンチマーク・シートなどを使用し、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指している。また、金融機関が取り組む事業性評価に基づく担保・保証に依存しない融資の促進との親和性が高く、資金調達時の活用も推奨される。



（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（https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/index.html）。

4-10. 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。なお、小規模事業者等においては「経営デザインシート（簡易版）」が活用しやすい。



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 (https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)。

4-11. 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。

業種別支援の 着眼点



『業種別支援の着眼点』
2023（令和5）年3月

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

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