

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 これまでの指摘事項

2025年3月11日

中小企業庁 事業環境部 金融課

第3回研究会での委員の御指摘について①

1. データ生成・取得における課題

(1) データの帰属・データ共有の範囲・ルール設計、セキュリティ

- 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。**
- 財務データの所有権は事業者側にある一方で、**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。**
- **これから取引が始まる創業企業が既に取引のある企業かで変わってくる。**例えば、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代の若手経営者とでは開示姿勢は異なる。
- 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。
- 中小企業向けのデータセキュリティについては、IPAのセキュリティアクションが参考になる。

(2) 事業者のマインドセット等

- インセンティブも含めてポジティブに開示してもらえらる仕組みを作っていくことが大事。**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。**
- 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が重要。**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など、**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。**支援者側が会計処理に関する知見を高めることも必要。

第3回研究会での委員の御指摘について②

2. 予兆管理における課題

(1) 予兆管理における着眼点

- 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と。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。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。特に売上高総利益率が重要。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。
- 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。
- 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。

(2) 支援側の体制

- 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。
- 「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。

第3回研究会での委員の御指摘について③

3. 事業者支援における課題 / 4. モニタリング高度化に向けた段階的な取組

(1) 関係主体間の連携

- 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。また、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。
- 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。
- 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。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。
- 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。

(2) 人材育成

- 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る。
- 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。

(3) その他

- 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。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。

(参考) 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。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。

(参考) 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・決算書を手に入れ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。

(参考) 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と行える力を身に付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。

(参考) 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。そうしたリアルタ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と。

(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和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・税理士等の土業がお互いの所掌・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】

(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 山上聡様】
- 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)