第４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３月11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
●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（DX/IT 化、インセンティブ等）

・信用保証協会、地域金融機関等の連携が金融包摂にプラスに働くことを期待したい。連携においてデジタル技術の活用は極めて重要な視点。その一方で、強力なツールだけに一歩間違えると、金融排除につながってしまう可能性がある事を忘れてはいけない。また、デジタル技術導入推進の意見には同意だが、単なるデータの共有や観察だけにならないように、地域金融機関と経営者の両方へのマインドの醸成に取り組むことで、経営力の強化につなげていくことが重要である。
・モニタリングの高度化は、事業者の月次データがデジタル化されるということがベースになる。法人の９割程度は税理士が入っている一方で、個人事業主においては税理士が入っていないところが多い。経産省内でも連携をとって、商工会議所のパソコン教室の活用をはじめ、小規模事業者にクラウド会計にいかに浸透させていくか、という点に注力していただきたい。会計をデジタル化したい事業者は多いが、最初のマスタのセットアップにつまずく事業者も多いことから、まず入口をどうサポートするかに着目していただき、力を貸していただければと思う。
・モニタリングを行う上で、バックオフィスの DX 化は極めて重要。一方で、特に小規模事業者は経営が厳しいので DX 化が進んでいない現状である。関係機関の連携の下、総力をあげて支援していくことで、データ生成の環境を整えていかなければならない。また、データの生成や提供による早期の経営改善が事業者のためになることも認識して貰う必要がある。
・事業者の定期的な情報提供について、インセンティブを与えて、行動変容を促すことに異論はないが、入口だけで終わっては意味がない。「継続性」という点を明確化して打ち出すべき。

・事業者の情報開示と経営者保証の関係について、既存の貸付先には、経営者保証の解除要件とすることで良いが、新規の貸付先などは継続的な情報開示がされない場合は、経営者保証が必要になるというディスインセティブ的な観点もメッセージに含んで良いのではないか。それにあたっては、経営者保証ガイドラインとの紐づけも大きな要素になる。
・経営可視化やモニタリングではあらゆるデータが統合的に管理されることが BEST だが一朝一夕にはいかないのが現実。例えば月次残高試算表などは税理士等に記帳代行を依頼している場合はデータ化は 1 ヶ月程度遅れることが一般的である。一方本件では中小企業金融が健全に回ることを企図するのであれば、資金の動きを可視化することが重要。中小企業にとって資金調達元は基本的に、①エクイティ（資本)、②デッド（借入)、③売上（債権)、の 3 つになる。このうち①は本件議論の対象外、また②はその返済原資の確保が本件テーマとなるため、先ず抑えるべきデータが③の売上債権になる。また経営者としても「売上債権管理」はモチベーションが高い分野であるため、まず売上債権（入金予定管理)、現預金残高からの入金消込、仕入債務支払などのデータを可視化した上でその動向をモニタリングできることが最も実務的なフレームワークとなり得ると考えられる。実際に中小企業経営者からは債権債務と資金管理の可視化についてのご要望を多く頂く。そこで、まずは精度の高いキャッシュフロー管理をモチベーションにそのデータを会計に自動連動させることと引き換えに月次試算表の提供についてもスムーズに動機付けができる。キャッシュの動きや、過去の月次残高試算表のトラックレコードを見ることで、資金需要の在処が見えてくる。
・情報共有に係る同意の取得方法は検討していく必要がある。現状、法人ポータルを通じて他行口座情報等のデータをもらうことがあるが、取得した銀行のみが確認することになっている。事業者が複数の金融機関から借り入れている場合、バンクミーティングの際などは一部許容されることもあるが、基本的には、提供範囲等を明確にした上で事業者ごとに同意をとる必要がある。保証協会を起点とした情報共有が有効ではないか。
・保証協会のインセンティブを提供する際、金融機関であれば、約定書等でタイムリーに業績を把握できる一方、保証協会は保証を行うときに決算書はもらうが、月次で提出を求める仕組みはないと認識している。金融機関と同様に保証協会にデータがタイムリーにいく仕組みを作るより前に、保証協会が月次試算表、決算書を求めていく仕組みを作ってはどうか。また、保証協会は専門家派遣制度もあるので、どちらが先に気付いても、金融機関と連携しながら、そのようなリソースもうまく使っていくことが大事。インセンティブについては、早期に具体化すべく結論を得るというような文言が入ると良い。

（2）予兆管理

・経営課題を抱える企業ほど金融機関の目が届きにくいという傾向が家森先生のアンケート結果から明らかにされている。これは、金融機関と中小企業のコミュニケーションや訪問の頻度、すなわちリレーションシップが経営課題を抱える企業ほど希薄になりがちで

あることが影響しているのではないかと思う。データの共有化、電子化を進めることだけで安心するのではなく、経営課題を抱える企業へのフォローの意味でのデータ活用につなげていきたい。

・保証付融資先に支援が行き届くようにしようという中で、DX/IT 化でカバーしていこうという点に異論はない。モニタリング体制を整備する中で信用保証協会と金融機関で役割を分担すると同時に、まずは漏れのないターゲティングが極めて重要であり、お見合い状態にならないように、フラグを立てて具体的に照合して、どちらが働きかけていくか明確にしていくことが大事。

・51 の保証協会がどういう基準でどのようにリストアップしているか、金融機関とどう役割分担しているのか、見える化すべき。抽象論でリソース制約が話されているように思える。保証協会と金融機関でリストアップの照合も具体的に取り組んで、見える化してフォローアップするべきではないか。

・データについては、月次で取得しないと予兆管理として意味がないという点は本研究会の共通認識であったと思う。今後は月次データの取得を目指していくという点は、報告書に強調して記載するべきではないか。

・金融機関は、事業者情報の取得はまだアナログで行っていることが大半であり、即時性の高い情報を取得できていないのが実情。また、伴走支援型特別保証制度等の一部の保証制度を利用している事業者の情報を除いて、保証協会へ事業者情報を提供するのは、クレジットイベントに限られており、現状、保証協会へ定期的に事業者情報を共有する枠組みとはなっていない。このため、保証協会から即時性の高い情報を求められると中々すぐには対応が難しい。また、「即時性の高い情報」の基準が異なると、複数の保証協会を利用している金融機関においては、複雑な対応が求められることとなる。内容、頻度粒度などがある程度統一された基準を定めて貰った方が、連携が図りやすい。

・「予兆管理における着眼点」は、もう少しシンプルな方が実効性は高いのではないか。例えば、曖昧な中小企業の粗利に着目する部分はそこまで重要ではないと思う。未払金、仮払金について、課題になる残高が入っていることも否めないが、税務申告上問題ないことを指摘するのは現場では難しい場合もある。簡易診断は形式的なもの、みんなが分かる共通言語にしてはどうか。シンプルにロカベンの財務分析などで良く、人手不足や原材料費の動向について、晴れや曇りや雨で表現するくらいでも気づけるものがあると思う。さらに、通常診断は財務分析指標だけではなく、月次推移や年次比較による多額な差額の異常値の把握や、在庫の滞留という観点から処分見込み在庫の把握なども大事。

・予兆フラグや基準値を業種別・地域別とした場合には、力のある方がいる地域ではすぐ進むが、遅れている地域は遅れっぱなしになってしまう懸念がある。実務的にサポートできるツールを望む。

・「予兆管理における着眼点」の簡易診断について、現場で見ている限りでは、金融機関でも簡易診断の項目でなぜ気づけなかったのか？ということが多い。事業者自身の自己診

断的な簡易診断と通常診断の間の診断レベルがあるのではないかと思う。特に未払金が急激に増加したり現預金が急激に減少することがあるので、どこかに診断項目として記載しないといけないと思う。事業者だけでなく、金融機関にもここは見てほしい。

・「予兆管理における着眼点」について、簡易診断は、経営者が自分のことを認識する、自分で体温を測るものとしても使えるのではないか。事業者が自己診断可能なものとして、「超簡易診断」があるかもしれない。

・半年後程度のスパンでキャッシュポジションの予兆管理を行う上では、売上債権管理に加えて受注管理も大事。受注実績、納品予定、入金予定が分かると半年スパンでのキャッシュポジションがわかる。参考情報だが、中小企業では取引相手に対して個別与信をとることが難しい中で、ある先進的な信金が DX ツールを活用した地域商社で中小企業に与信機能を提供しつつ、その企業の受注管理・売上債権管理・入金管理に早期資金化のプラットフォームを併せてしていく仕組みも面白い取り組みと考えている。

・予兆段階での情報共有では、金融機関側はレピュテーションリスクや責任の所在等を整理する必要がある。予兆検知システムの構築については、引き続き、先進的な取組み・知見の共有などを通じ、金融機関各行で仕組みの検討・高度化を進めていく必要がある。

（3）事業者支援

・日本は協調融資率が高く、同一融資先の金融機関間が競合関係になりやすいという実態を踏まえると、事業者支援の段階での金融機関間の情報共有と、共同歩調をとっての支援が難しいことが課題。

・支援機関側のマインドセットの大切さには同意。日頃から実りある支援につながるような取り組みを進めることの重要性を改めて認識している。その上で、士業や保証協会の専門家派遣をはじめ、支援者側の受け入れ体制を整えていくことが重要。

・デジタル化を進めるという話も、小さいところが頑張るというのではなく、地域で支援していけると良い。何か工夫した成功例を横展開していくと早期支援につながるのでは。

・中小企業活性化協議会においては、もう少し早く相談に来てくれればという話もよく聞く。事業者においてある程度強制的に健康診断をさせるように、事業者に対する集団健診的なものをキャンペーンとして実施することで、早期診断につなげていくことはどうか。

・たとえ 100%保証付融資だったとしても、保証協会任せにせず、金融機関や支援機関側も自分事として顧客本位で事業者支援に取り組むことが重要である。

・金融機関においては、事業者との対話の機会も設けるなど、日々モニタリングをしているが、事業者が相談にきてからではなく、早めに問いかける姿勢を意識することが重要。

・保証協会としても、報告書を踏まえ、事業者の経営状況の予兆管理強化に努め、早め早めの経営支援、再生支援に取り組んでいきたい。活性協や支援機関、士業の皆さまと連携させていただき、特に金融機関との連携が大事と考えるので、よろしくお願いした

い。具体的な連携の在り方について、事業者にとってどのような方法が良いのか検討すべく、引き続き皆さまとご相談させていただきたい。

（4）その他

・本研究会での議論が政策に反映されて、金融包摂に一歩プラスに働くことを期待したい。一方で、初めて本研究会報告書や資料を見る事業者や地域金融機関等にとっても、その意味するところや読み方等を深く理解いただけるようにすることが望ましい。
・金融機関、信用保証協会などが、全国的な支援者が自主的な勉強会、研修会を通じて、担当者に趣旨が伝わるようにしていただけたら良い。それぞれの地域によって事情があるから、業界が主体となり、自分達で議論して、現場に反映してもらいたい。
・モニタリングは、支援が行き届いていない保証付融資先に焦点を当てているもので、金融包摂とも繋がるものである。
・一般的には、「モニタリング」は監視という言葉が強く感じられる。モニタリングの対象事業者を監視下に置くのではなく、対話から始める、というニュアンスを明確化すべき。
・インセンティブはきっかけ作りであり、事業者がメリットを理解して自発的にやらないと持続しない。地域ごとに金融機関と保証協会との関係性等もあるので一律には決められないが、議論している間も事業者の状況はどんどん変わる。リソースが無くても、外部連携をより密にやっていくなど、少しでも前に進めれば良い。
・「（試算表など）情報を渡した・受け取った」だけ、「話を伝えた・聞いた」だけで終わるのではなく、事業者と金融機関・信用保証協会がお互いにコミュニケーションした内容を理解し、お互いにそのコミュニケーションを受けて実際に動いて貰うことが大事であり、貸し手や支援者等だけではなく、皆が分かる言葉で今回のメッセージをまとめる必要がある。

以上