

# 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

2025 年 3 月



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

## ■ 目次

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| はじめに .....                                | 1         |
| <b>第1章 中小企業・小規模事業者を巡る状況 .....</b>         | <b>3</b>  |
| 1. 足下における中小企業・小規模事業者を巡る経済金融情勢の変化 .....    | 3         |
| 2. 信用保証協会・地域金融機関・中小企業活性化協議会における状況変化 ..... | 4         |
| 2-1. 信用保証協会 .....                         | 4         |
| 2-2. 地域金融機関 .....                         | 5         |
| 2-3. 中小企業活性化協議会 .....                     | 6         |
| <b>第2章 モニタリングの現在地 .....</b>               | <b>8</b>  |
| 1. 本研究会におけるモニタリングの考え方 .....               | 8         |
| 2. 各ステップにおける現状と課題 .....                   | 9         |
| 2-1. データ生成・取得～予兆管理の段階 .....               | 9         |
| 2-2. 予兆管理～事業者支援の段階 .....                  | 10        |
| 3. DX/IT化に向けた課題 .....                     | 11        |
| <b>第3章 モニタリングの高度化 .....</b>               | <b>13</b> |
| 1. 事業者の経営改善や事業者への支援等におけるデータ活用の重要性 .....   | 13        |
| 2. 円滑な事業者支援に向けたデータ連携の仕組み .....            | 15        |
| 2-1. データ生成・取得～予兆管理の段階 .....               | 15        |
| 2-2. 予兆管理～事業者支援の段階 .....                  | 16        |
| 2-3. モニタリング高度化に向けた段階的な取組 .....            | 18        |
| <b>第4章 今後の対応に向けて .....</b>                | <b>19</b> |
| 1. 情報共有・範囲に係る基本的な考え方 .....                | 19        |
| 2. データ連携に向けた取組の方向性 .....                  | 19        |
| 3. 情報共有のインセンティブのあり方について .....             | 20        |
| 4. 予兆管理から事業者支援にかかる連携促進等について .....         | 21        |
| おわりに .....                                | 23        |

## はじめに

---

コロナ禍における中小企業・小規模事業者への資金繰り支援策等を経て、民間ゼロゼロ融資の返済も本格化する中で、足下では、代位弁済率や倒産件数が増加しコロナ前の水準に戻りつつあり、中小企業活性化協議会への再チャレンジ支援等への相談件数も大きく増加しているなど、再生フェーズでの動きも出てきている。また、中小企業・小規模事業者においては、価格高騰、生産性向上、賃上げ、人手不足、金利のある世界への対応等、業況悪化の要因となり得る経営課題を多く抱えている。こうした状況下で、経営状況の回復及び成長・持続的発展を目指す中小企業・小規模事業者の後押しをするべく、これまで信用保証協会や地域金融機関、中小企業活性化協議会等においては、経営改善や事業再生等に係る事業者支援の強化に取り組んできている。

一方で、100%保証をはじめとする保証付融資が増加し、信用保証協会が実質的にメインとなる中小企業・小規模事業者も増加している。信用保証協会も地域金融機関もリソース制約がある中で、特に保証付融資割合の高い中小企業・小規模事業者における経営状況悪化のシグナルに対して、信用保証協会によるモニタリングの役割の重要性及びその対応負荷が増している可能性がある。また、中小企業活性化協議会のリソースを超えて対応件数が増加を続ける場合、タイムリーに必要な支援を実行することが困難な状況に陥ることも想定され得る。

こうした中でも、信用保証協会・地域金融機関・士業等での役割分担・連携の下で、中小企業・小規模事業者の経営意識向上の後押しや予兆管理の精度向上を進めつつ、コロナ後も事業悪化が継続する中小企業・小規模事業者等の事業価値の棄損や地域経済・従業員への悪影響等を最大限回避しながら、経営改善や事業再生、再チャレンジ等に関する支援が必要な企業を早期に特定し、中小企業・小規模事業者が様々な選択肢を取り得る状態の中で効果的かつタイムリーな対応を実行していくことが必要とされる。

さらに中小企業・小規模事業者の経営力向上及び各機関のリソース制約下でのモニタリング等の観点から、まずは中小企業・小規模事業者自身が習慣的に経営状況を確認するというマインドセット（思考様式や心理状態）を持つことが重要であり、その上でデータを生み出す中小企業・小規模事業者及びデータを活用する信用保証協会・地域金融機関の両輪でのDX/IT化の取組も含め、金融包摂の観点も踏まえつつ、効率的・効果的にモニタリングを行っていくことも必要だと考えられる。

本研究会では、こうした課題を踏まえ、保証付融資先を念頭に、中小企業・小規模事業者の経営悪化の予兆を早期かつ即時的に把握し、適切な事業者支援を実行することで、中小企業・小規模事業者の経営力強化を後押ししていくモニタリングの在り方について、足下及び中長期における関係者連携やDX/IT化等の観点から、現状や課題を整理の上、対応の方向性について検討を実施した。

＜本報告書における用語の定義＞

|         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| 事業者     | 中小企業・小規模事業者                      |
| 地域金融機関  | 地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合等           |
| 士業      | 税理士、公認会計士、中小企業診断士、弁護士等           |
| 政府系支援機関 | 中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎセンター等 |
| その他専門家  | 士業以外のコンサル会社等の民間支援事業者             |
| 支援者     | 士業、政府系支援機関、その他専門家                |
| 活性協     | 中小企業活性化協議会                       |

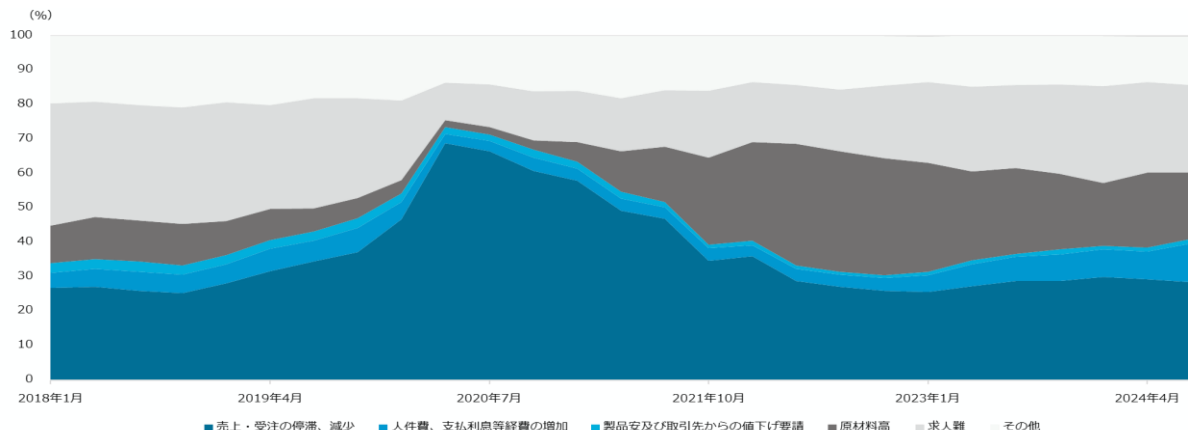
## 第1章 中小企業・小規模事業者を巡る状況

### 1. 足下における中小企業・小規模事業者を巡る経済金融情勢の変化

中小企業における経営上の課題を時系列で見ると、新型コロナ感染拡大後の2020年には、一時的に「売上・受注の停滞、減少」が上昇したものの、2021年においては「原材料高」、2023年以降においては「求人難」が上昇しており、中小企業の主要な経営課題は、売上高等の減少等の需要面から、原材料高や人材難等の供給面の課題に変化していることを示している（図1-1）。

また、足下で金利上昇局面に差し掛かりつつあり、事業者においては金利コストへ備える必要性も顕在化してきている<sup>1</sup>。倒産動向をみても、民間調査会社の調査によると、2024年の倒産件数は、2013年以来、11年ぶりに1万件台に増加した<sup>2</sup>。特にコロナ前から業況の厳しい企業等の倒産が顕在化したと考えられ、今後の動向を注視する必要がある。このような中で、省力化投資をはじめとして積極的な投資により生産性を向上させ、安定的に人材を確保できる賃金の上昇につなげる取組が必要であるが、その取組は未だ途上である。

図1-1 経営上の課題の推移（中小企業）



（注）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。  
（出所）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）」

このような経済金融情勢を踏まえ、足下で求められていることは、それぞれの事業者がそれぞれの経営力を活かして売上・利益を拡大することである<sup>3</sup>。経営力を高め生産性を向上させる上では、

<sup>1</sup> 日本銀行の政策金利引き上げに応じて、貸出金利の参考とされる短期プライムレートの上昇も見込まれる中で、例えば帝国データバンクの分析（2025年1月、全国9万社を対象）によると、0.25%の金利上昇で1.8%の企業が赤字転落、2.00%の金利上昇で11.5%の企業が赤字転落するなど、中小企業に対する一定の影響の示唆がある（本報告書 参考資料集 P6 参照）。

<sup>2</sup> 株式会社東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」より（本報告書 参考資料集 P10 参照）。

<sup>3</sup> 中小企業庁（2024年9月「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」）では、経営力の強化について「具体的には、まずは、自らの経営を「見える化」することが第一歩である。数字をベースに「見える化」せずして、強み・弱み、経営の変化を把握することはできず、その先の打ち手をイメージし、実現することはできない。（中略）また、不確実性の高い新たなサプライチェーンで機能を発揮するためには、自社の経営に影響を及ぼす可能性のある環境変化を正しく認識した上で、そうした変化を即座に捉えて対応策を検討し現場に実装すること、それができる組織・体制を構築することに加え、サプライチェーン全体での人権・環境への配慮も求められている。これらの取組を実行する上で、デジタル技術の活用は必須であり、経営者は積極的にデジタルリテラシーを高めていくべきである。」としている。

事業者自身の経営努力によるトップライン（売上高）や収益力を向上させる取組に加え、地域金融機関や信用保証協会による事業者支援（本業支援、経営改善支援、事業再生支援等）の重要性も高まっている。

## 2. 信用保証協会・地域金融機関・中小企業活性化協議会における状況変化

### 2-1. 信用保証協会

#### （1）信用保証協会とは

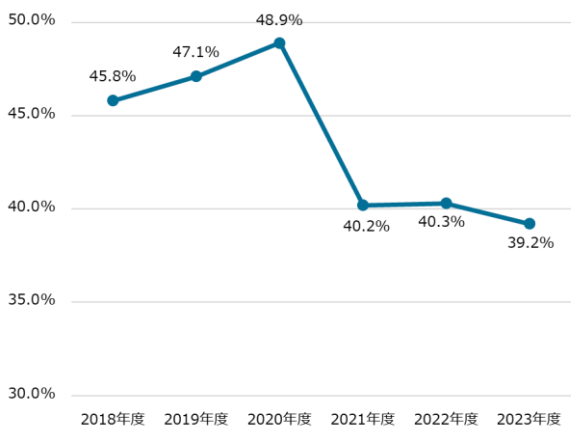
信用保証協会は、事業者が金融機関から貸付を受ける際にその借入債務を保証することで、事業者の事業資金調達の円滑化を図り、その健全な発展を促進することを目的として、信用保証協会法に基づき認可された公的機関である。現在、47 都道府県と 4 市（横浜市、川崎市、名古屋市、岐阜市）の計 51 協会がある。

#### （2）状況変化

コロナ禍における民間ゼロゼロ融資と 100%保証の施策は、当時の資金繰りを支える重要な役割を果たしたが、結果として 100%保証の割合が増加することになった<sup>4</sup>。

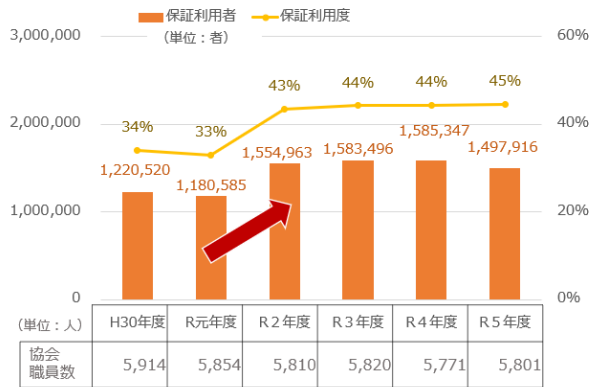
また、保証申込時にプロパー融資（保証を伴わない融資）を伴う割合が減少<sup>5</sup>し、信用保証協会が実質的にメインである保証先が増加した（図 1-2、図 1-3）。さらに、資金繰り支援として幅広い事業者に保証を行ったことから、新規の保証先が大幅に増加した。特に、信用保証協会や地域金融機関双方において既存取引がなかった新規保証先は、これまでの取引の蓄積が薄く、経営実態の把握の観点でこのような取引先を適切にフォローする必要性が生じている。

図 1-2 プロパー融資あり保証承諾件数の割合



（出所）信用保証協会別の保証実績より作成。

図 1-3 保証利用者数及び保証利用度の変化



※ 保証利用度…保証利用企業者数÷中小企業者数 中小企業者数については、保証利用企業者数の集計時点における中小企業白書の数値。

（出所）一般社団法人全国信用保証協会連合会「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」

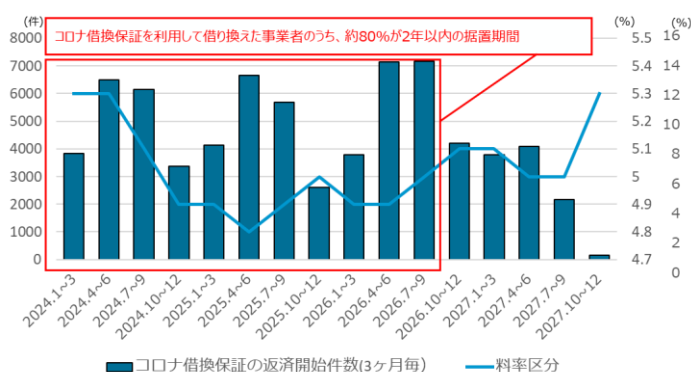
<sup>4</sup> 保証債務残高に占める 100%保証の割合は 2019 年度 22.6%から、2021 年度 63%まで増加し、足下 2023 年度は 55.6%となっている（本報告書 参考資料集 P2 参照）。

<sup>5</sup> 2018 年度から 2023 年度でプロパー融資なし保証承諾件数の割合の変化を見ると、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、プロパー融資がコロナ前より減少している（第 12 回中小企業政策審議会金融小委員会資料 2 P41 参照）。

こうした状況を踏まえ、「信用保証協会向けの総合的な監督指針」を2024年6月に改定し、信用保証協会に対して主体的に経営支援等の必要性を検討し、支援を行うことを求めている<sup>6</sup>。また、各信用保証協会においても、支援事業の周知や経営支援人材の育成・活用等（職員による中小企業診断士の育成、経営アドバイザー（平成21年度に全国信用保証協会連合会が創設した、顧客の経営課題についてアドバイスを行うための知識・スキルを備えた職員に付与する企業内資格）といった支援スキル向上、活性協へのトレーニー制度の活用等）を通じた支援の質的な向上に向けた取組を行っており、経営支援体制の整備は進みつつある。

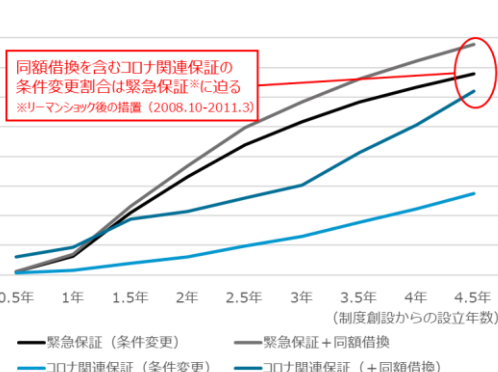
なお、コロナ借換保証を利用して借り換えた事業者の約8割が2年以内の据置期間であることや、コロナ関連保証の累積条件変更割合は（実質的な条件変更と考えられる同額借換を含めると）リーマンショック時に迫る状況であることも踏まえると、引き続き、今後の債務履行状況を注視していく必要がある（図1-4、図1-5）。

図1-4 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。

図1-5 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。
- （出所）日本政策金融公庫データより作成。

## 2-2. 地域金融機関

これまで、地域金融機関においては、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献するなど、地域密着型金融が進展してきた。また、コロナ禍の収束という背景のもと、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改定され<sup>7</sup>、事業者の現状のみならず変化の兆候を把握し、一歩先を見据えた対応を行うことが期待されることとなった。

<sup>6</sup> 保証協会に対して、中小企業活性化協議会への相談持ち込み等、各支援機関や金融機関と連携の上、主体的に経営改善・再生支援等の必要性を検討し、支援していくことなどを位置づけた監督指針改正を2024年6月から適用。

<sup>7</sup> 中小・地域金融機関について、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改正監督指針を2024年4月から適用。

このような動きを受け、各地域金融機関においても業況不芳先に対する改善支援や抜本再生・廃業支援等の方針を明確にして早期に関与する部署を創設するなど、経営支援体制の整備が進んでいる。また、一部の地域金融機関においては、経営支援に繋がる予兆管理に際して、融資先の財務情報をはじめとしたデータを活用し、自動でアラートを出す仕組み等の DX/IT 化が進展しつつある。

## 2-3. 中小企業活性化協議会

### (1) 中小企業活性化協議会とは

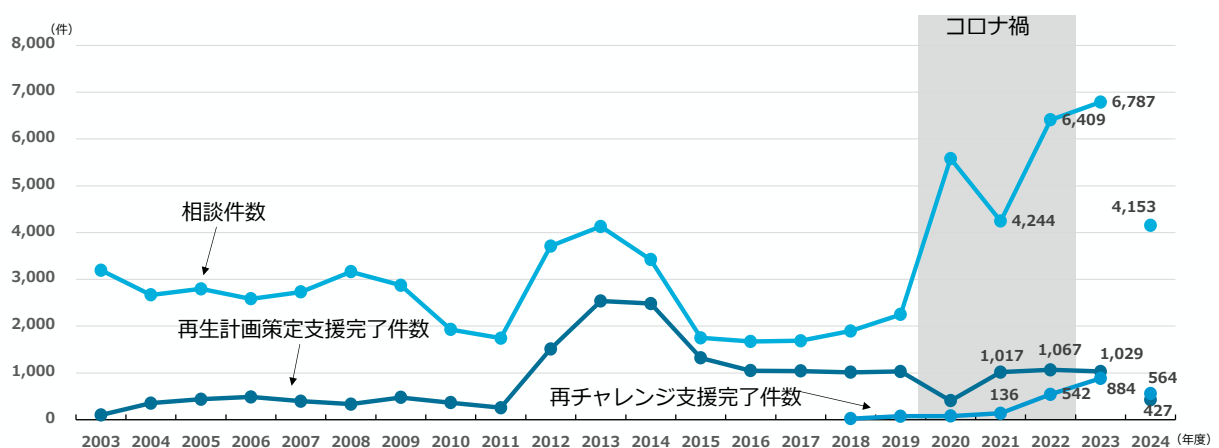
中小企業活性化協議会（活性協）とは、「産業競争力強化法」に基づき、各都道府県に設置されている「①公正中立の立ち位置で、②事業性を重視し、③秘密厳守」で相談企業の支援に取り組む公的機関である。

2003 年に中小企業の事業再生を支援する機関として全国 47 都道府県に設置され、2022 年 4 月に中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する機関に改組された。

### (2) 状況変化

コロナ禍をはじめとする情勢変化の中で、活性協では、過去最高水準の相談件数・支援件数を記録している（図 1-6）。また、比較的小規模な企業の倒産割合が大きい中で<sup>8</sup>、活性協では小規模事業者への支援や再チャレンジへの支援が増加している<sup>9</sup>。

図 1-6 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。

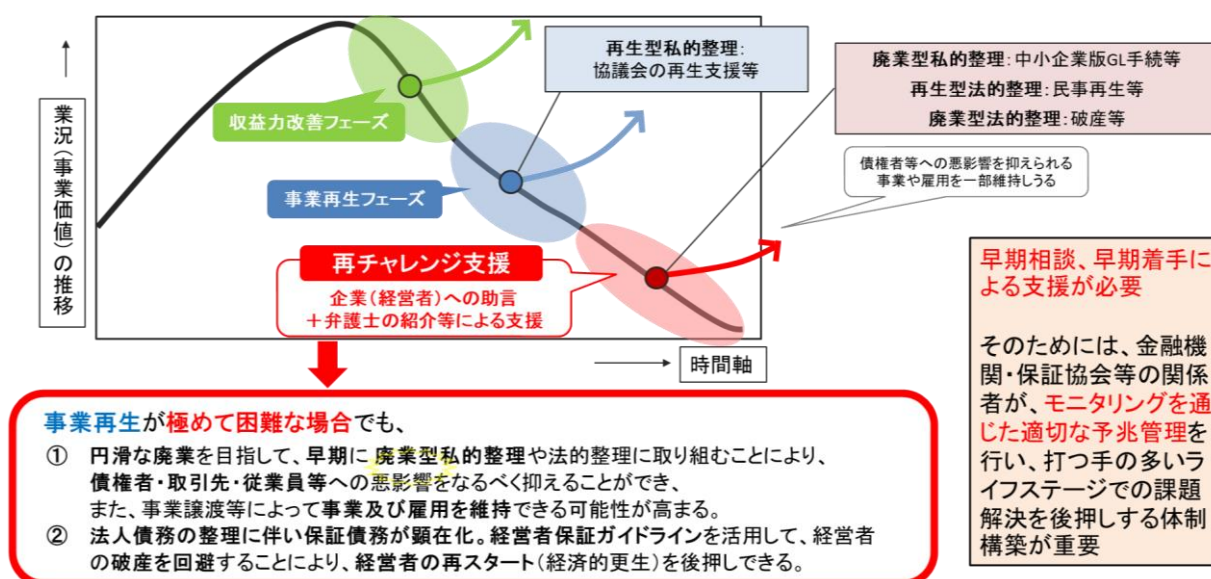
（出所）中小企業活性化協議会全国本部より作成。

<sup>8</sup> 株式会社帝国データバンクによると、2024 年の倒産件数（9,901 件）のうち、比較的小規模（従業員数 10 人未満）の倒産は約 9 割（8,821 件）となっている（本報告書 参考資料集 P12 参照）。

<sup>9</sup> 中小企業活性化協議会全国本部によると、再生支援に関する窓口相談における小規模事業者の割合は 2022 年度までは約 4 割前後で推移していたが、2023 年度には 48%、2024 年度第 2 四半期までの速報値では 54%と半数を超えている（本研究会第 1 回資料 4 参照）。

こうした中で、増加する活性協への支援ニーズに対応するため、活性協では外部専門家である補佐人の活用や地域金融機関等からのトレーニーの受け入れ等も含め、体制の整備を進めてきた。一方で、事業者の中には、早期に活性協に相談できていない事案が多く、より早期の収益力改善等の支援が求められている（図1-7）。

図1-7 企業のライフステージに応じた早期相談・早期着手の支援



（出所）中小企業活性化協議会全国本部「早期の再生・再チャレンジ支援に向けたモニタリング・関係機関との連携・課題」

## 第2章 モニタリングの現在地

---

### 1. 本研究会におけるモニタリングの考え方

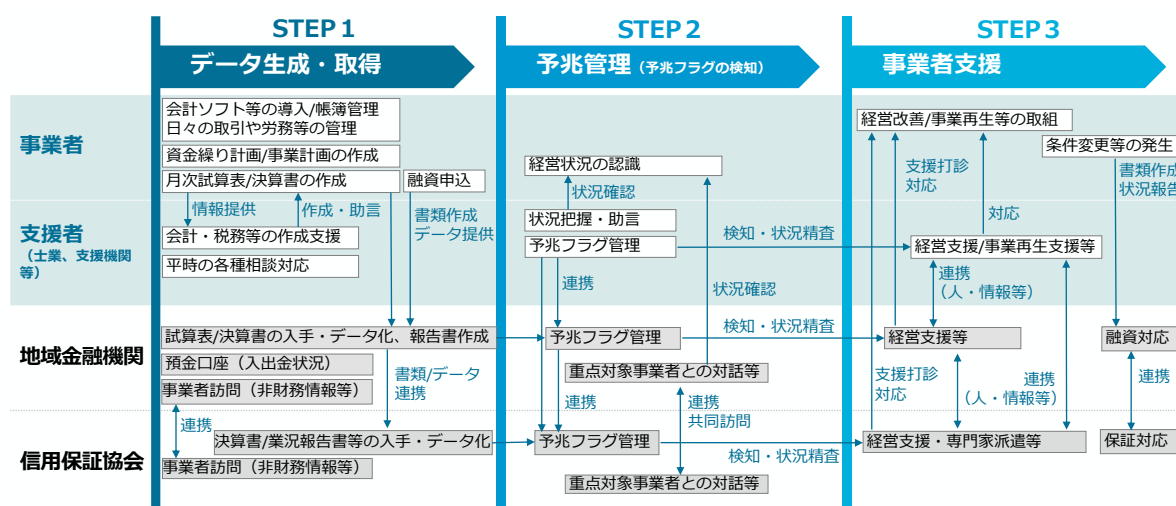
本研究会においては、信用保証協会、地域金融機関、士業、政府系支援機関等を関係主体として、保証付融資先を念頭に置いた事業者の経営状況の変化の予兆を早期に捉え、事業者支援を通じて経営力の向上を促し、その後の経営状況改善につなげていく一連の過程を射程としている。

したがって、本研究会において、「モニタリング」という用語が指す内容は図2-1に示す通り広義のものであり、①事業者が必要なデータを生成し、そのデータを信用保証協会・地域金融機関・支援者が取得する、②当該データを元に信用保証協会・地域金融機関・支援者が予兆管理を行う（予兆フラグの検知）、③関係者で連携しつつ必要な事業者支援を行う、といった一連の流れが含まれるものである。つまり、信用保証協会や地域金融機関等において、予兆フラグを検知し事業者支援の対象となる事業者をいきなり「監視下に置く」ためではなく、対象事業者との「対話等から始める」ために行うものである。

なお、円滑に試算表を入手するなどのモニタリング強化それ自体が目的ではなく、入手前後のタイミングで事業者とコミュニケーションを取り、過年度や同業他社の平均値との比較等を通じて事業者に気づきを与えられる機会を創出する事が重要であり、いわばモニタリングの強化が不要になるほどの事業者の経営力の向上が求められることに留意が必要である。

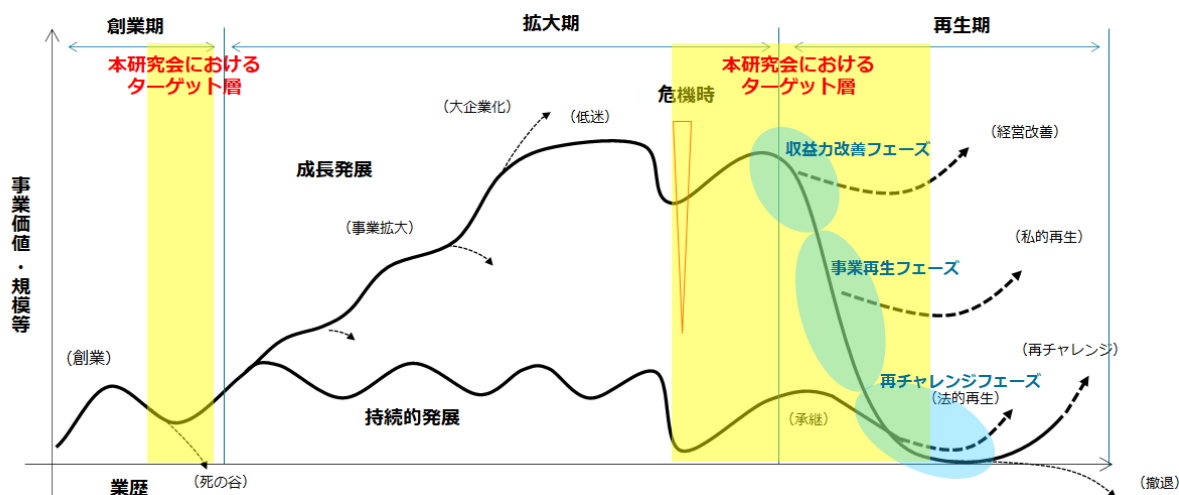
こうした観点を踏まえ、本研究における「モニタリングの高度化」とは、事業者を取り巻く関係者がこれまで以上に連携を深め、事業者から提供された情報を基にAI・IT等を活用しつつ、事業者が事業活動を継続できなくなる段階に至る前に、各地域において早期の事業者支援が実施されることを目指す。特に経営悪化の兆しのある事業者等にとっては、様々な選択肢がある段階で早期支援を受けることを通じて、事業者が自らの経営状況を適切に把握することの重要性を認識し、経営状況の回復のみならず、成長や持続的発展を目指す事業者へ変革することを目標とする。

図 2-1 モニタリングの概念・業務フロー（イメージ）



また、本研究会において「モニタリング」すべきターゲット層は、図 2-2 に示す通り、主に保証付融資先のうち、事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事業者及び創業後のいわゆる「死の谷」周辺の事業者が中心である。

図 2-2 「モニタリング」すべきターゲット層



（出所）中小企業政策審議会 基本問題小委員会 金融ワーキンググループ「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補充制度の確立に向けて」（2016 年 12 月）を一部加工。

## 2. 各ステップにおける現状と課題

### 2-1. データ生成・取得～予兆管理の段階

#### （1）データ入手頻度・経路

予兆管理を行う際に必要となるデータは、決算書ベースの財務諸表については年 1 回程度、地域金融機関が入手する機会が多い。また、信用保証協会においては、職員数や拠点数が金融機関と比較して少なく事業者との接点は限られ、保証申込の 99%（条件変更申込の場合は 100%）が金融機

関を経由して行われている。そのため、コロナ借換保証等、保証制度上頻度の高いデータの提供を求めている場合があるものの、基本的には保証申込や条件変更申込等のクレジットイベントの発生時に地域金融機関からデータの提供を受ける場合が多い。これは、保証利用者のほとんどは小規模事業者であるため、精度の高い財務情報の整備や即時性の高い開示には一定の制約があることにも起因している。

こうした中で、財務情報のデータ取得強化（事業者数の増加、取得項目の増加、取得頻度の短期化等）のみによるモニタリング精度の向上には限界があることや、信用保証協会や地域金融機関の人的リソースに限りがあること等から、データ取得についても優先順位を付けながら効率的に行うことが重要である。また、データ取得に当たって特に小規模事業者においては、正確な試算表の作成や開示、経営支援を実現するために経営者単独で実施するのではなく、日頃から相談窓口である税理士等の士業との連携が必要である。

## （２）信用保証協会・地域金融機関における継続的な関係構築の課題

信用保証協会及び地域金融機関いずれにおいても、人的リソースの制約等により平時から全顧客を対象に同頻度で均一のコミュニケーションを取ることは難しく、事業者の企業規模や経営状況、融資状況等に応じて濃淡がある。

特に急増した保証付融資に対応する信用保証協会においては、人的リソースや拠点数、事業者との距離感、取得できる事業者情報の質・量・即時性等の制約といった地域金融機関との特性の違いから、地域金融機関との連携が重要となっており、適切な役割分担で互いの機能を活かして連携することが求められる。

## （３）AI等を活用した自動化の傾向

こうした信用保証協会・地域金融機関の人的リソースの制約を踏まえると、早期かつタイムリーな支援先の選定は現状のままでは難しい。予兆管理をより高度化するため、一部の地域金融機関においては、AI等を活用した自動化の動きが生じつつある。具体的には、口座入出金からデフォルトの可能性のある動きの検知、粉飾先の検知、行政処分歴やSNSの口コミ等の活用、事業性理解に生成AIを活用といった、定量・定性の両面からの動きである。

## ２－２．予兆管理～事業者支援の段階

### （１）平時からの信頼関係構築の必要性

経営状況の変化の予兆を把握し、事業者支援を行う時に重要なのは、できるだけ初期段階で経営者が経営課題に気づき、支援を受け入れて経営改善に取り組む必要性について腹落ちし、行動に移すことである。そのためには、信用保証協会は地域金融機関と連携しつつ、平時から経営者が嫌が

ることにあえて踏み込めるだけの信頼関係を構築しておく必要がある。信用保証協会・地域金融機関に情報開示することを事業者がマイナスにとらえるのではなく、真摯な情報開示が経営改善に繋がるという認識を事業者が醸成し、信用保証協会・地域金融機関側が受け止める体制作りを実行していくことが求められる。

## （２）支援体制、マンパワーの課題

しかしながら、上記２－１. のとおり、信用保証協会・地域金融機関における人的リソースの制約等がある中、平時からの信頼関係を構築し、さらに事業者支援を行う知見を持った人材を確保しつつ、支援体制を構築することには課題がある。いかにして信用保証協会、地域金融機関、支援者が連携を強化し役割分担しながら経営支援、事業再生支援の実効性を確保できるかが重要となっている。また、支援においては、ボトルネックの所在を明確化し、何を改善することで効率的に効果の高い支援を実行できるのかを見極めることが大切である。

## （３）関係者間での連携体制

支援対象となる事業者に関する信用保証協会と地域金融機関の連携については、信用保証協会が主体となった支援候補の事業者の抽出及び地域金融機関との目線合わせも踏まえた支援対象の特定、地域金融機関が主体としてモニタリングを行う中で支援が必要な事業者を抽出及び信用保証協会への共有といった、両者が相互補完しながら進める取組も行われているが、両者の情報共有をより効率的かつタイムリーに実施することで、支援が必要な事業者を早期に把握し、対応することが可能となる。ただし、信用保証協会や地域金融機関の規模や立ち位置、支援や連携の在り方、事業者を取り巻く外部環境は地域によって多様であることから、一律に定められるわけではなく、地域の実情を踏まえた体制を検討することが必要である。

また、事業者支援の量的・質的な向上に向けては、信用保証協会や地域金融機関による支援事業の周知や経営支援人材の育成・活用等に加えて、日頃から事業者との距離が近い税理士・公認会計士や収益力改善・事業再生等を支援する活性協等との早めの連携により、事業者の事業継続が困難になる前に事業者支援を行っていくことが必要であり、平時からの支援者や政府系支援機関との更なる連携が重要となる。

## ３．DX/IT 化に向けた課題

事業者の経営状況の変化を早期かつタイムリーに把握し、事業者支援を行っていく上で、モニタリングの各段階においても DX/IT 化の取組は重要となるが、事業者及び信用保証協会・地域金融機関の両輪での対応が肝要である。

事業者においては、小規模な事業者ほど実務負担が大きく、税理士・公認会計士へ記帳代行（入力委託）を依頼している先が多い。インボイス導入以降は税理士・公認会計士の負担も増大している実態があるなか、事業者自身がモニタリングに必要な月次データ等の生成や信用保証協会・地域金融機関へのデジタルデータでの情報提供等に向けた DX/IT 化を進めていく必要がある。外部環境は大きく変化しており、事業者がスマートフォンを通じて容易に入力可能な会計ソフトも登場している。

他方で信用保証協会や地域金融機関においては、主として紙ベースで決算書等の情報を入手・管理する実態がある<sup>10</sup>。これは、システム導入のためのコスト面の課題のみならず、決算書等の真贋性を重視する観点もあるとの指摘もある。また、地域金融機関が重点的にモニタリングする先には規模の大きい企業が多く、小規模な事業者に対しては効率化を志向していると考えられる。保証付融資先の多い規模の小さい事業者をモニタリングするためのツールが必要とされる。

こうした状況から、高度なモニタリングを実現する手立てとして、まずは試算表や決算書のデジタル化が重要となる。事業者は、例えば税理士・公認会計士のサポートを受けつつ、元伝票をデジタル化し一元管理することで経営状況の把握が可能となる。信用保証協会や地域金融機関は、試算表や決算書をデータで受領することで、紙の試算表や決算書をデジタル化する工程の効率化が可能となる。こうした取組を双方で進めることで、人的リソースの確保や AI 等を用いた早期の予兆管理を実現できると考えられる。また、デジタル技術の活用が単なるデータの共有や観察にとどまらず、金融包摂の観点も含めて、経営課題を抱える事業者への適時適切な支援に繋がることが重要である。

---

<sup>10</sup> 野村総合研究所によると、地域金融機関からの信用保証協会への決算書の提出方法は紙による提出が 97%である。（本研究会第 2 回資料 3 参照）。

## 第3章 モニタリングの高度化

---

### 1. 事業者の経営改善や事業者への支援等におけるデータ活用の重要性

第2章におけるモニタリングの現在地を踏まえると、十分なモニタリングの実現のためには、事業者のデータ生成・情報提供に対するマインドセットの醸成、DX/IT化に向けた取組による効率化・高度化、事業者支援に向けた人的リソースの確保等が重要となる。

#### (1) データ活用・連携における足下の取組状況

足下において、事業者が経営の可視化に取り組む上では、各種のクラウド会計サービス等、決算情報や資金繰りに係る情報をスマートフォンで整理・管理することができるなど、大幅に環境が改善されつつある。データを生み出すためのいわばインフラとなる環境整備は進んでいる。

また、取引情報について中小企業共通 EDI<sup>11</sup>の取組があり、決済情報については全銀 EDI システム（ZEDI）<sup>12</sup>を通じた情報連携の仕組みが存在し、税務の観点からは、国際標準である Peppol<sup>13</sup>に基づくインボイスの電子化の取組が進んでいる。これらの取組が進むと、取引・決済・税務といったそれぞれの業務について、いわば原本となる情報がデータとして存在することとなる。これにより経営の可視化に必要な情報が自動で生成・集計されることにつながり、大幅な効率化・即時性の向上が見込まれるが、いずれも更なる普及やデータの連携に向けた課題がある。

中長期的には、取引・決済・税務といった個々の業務を電子化しつつ、それらと連携することで、決算情報や資金繰りに係る情報がより即時性の高い方法で確認することができる状況になることが重要であるが、足下の取組としては、クラウド会計サービス等のツールを最大限活用し、データ活用・連携を可能とすることが重要である。

#### (2) 事業者におけるデータ活用・提供の有用性

事業者には、本来（1）のようなツールを十分に活用し、経営の可視化を進め、自らの経営判断

---

<sup>11</sup> ITの利用に不慣れな中小企業でも、簡単・便利・低コストに受発注業務のIT化を実現できる汎用性の高い仕組み。受発注業務が中小企業共通EDIにより標準化されることで、取引先ごとに用意していた専門端末や用紙が不要となり、山積みになっていた伝票をデータで一元的に管理できるなど、中小企業が抱える受発注業務のIT化に係る問題を解決するとともに、①業務効率アップでコスト削減②人的ミスを軽減③過去現在の取引データの検索の簡素化を実現できる。2016年度から特定非営利活動法人ITコーディネータ協会により実証・運用されている。

<sup>12</sup> 支払事業者が振込時に請求書番号や商品名等の情報を自由に添付できるようにするとともに、受取事業者の売掛金の消込業務負担も軽減されるなど、経理業務を効率化するシステム。一般社団法人全国銀行資金決済ネットワークによって2018年から稼働開始・運営されている。

<sup>13</sup> 欧州等諸外国で導入されている電子インボイス等の電子文書をネットワーク上で授受するための文書の仕様や運用ルール等に関する国際的な標準規格。日本では、デジタル庁がPeppolをベースとしたデジタルインボイスの標準仕様（JP PINT）の管理等を行っている。

の精度を向上させていくことが求められている。したがって、これらの電子化の取組により、経営の可視化を効率的・効果的に行うことは、事業者にとってプラスとなる取組であるとのマインドセットが必要である。

同時に、事業者が生成したデータを信用保証協会や地域金融機関に提供することによって、自らの経営状況について理解、そして信用を得ることは、円滑な資金繰り支援や、早期の事業者支援につながる重要な行動であるとの意識も求められる。

さらに、コロナ対応のような非常事態においては、迅速に適切な事業者に対する支援を提供するために、事業者のデータの活用・提供を前提としたインフラの構築は有益な取組になる。

しかしながら、これまでのやり方に慣れておりこれを変えることが困難と感ずることや、経営情報を提供することで自身に不利に働くのではないかといった懸念等から、データの活用・提供に躊躇する事業者も存在する。こうした事業者にはマインドセットを切り替えるための動機付けが必要と考えられる。

他方で、これから創業する事業者においても、データ活用・提供が有用であることを十分に理解し、実践することが重要である。

### （３）事業者のデータ生成・提供を後押しする取組の必要性

事業者が生み出した自らの経営状況に係るデータは、第一義的には事業者に帰属するものである。モニタリングはあくまで金融側（信用保証協会・地域金融機関）に立った目線であり、事業者にとって、信用保証協会や地域金融機関とのデータ共有を通じて付加価値の高い支援・サービスを受けやすくなるという観点からプラスの効果があると認識してもらうことが重要である。

そのような観点から、政府においては、事業者に対して、関係する支援者等と連携し、財務データを生成し提供することの重要性について働きかけを行い、必要に応じてDX/IT化のための各種支援策の活用を促進するとともに、信用保証協会や地域金融機関等においても、こうした支援策も活用しつつ、事業者の財務管理や受発注の処理等のDX/IT化を支援することにより、事業者のデータ生成・提供のハードルを更に下げることが可能である。ただし、その前提として、それぞれの支援者が支援に必要な十分な情報を共有されるべき、との原則に基づいて情報共有の内容・範囲を整理し、事業者が合意することが必要となる。

こうした取組は、法人ポータルサイトを通じたオンライン融資申込みサービスや、早期資金化サービス等、地域金融機関におけるサービスの向上や、事業者にとっての資金繰り対応の容易化につながり得る。こうした取組を進める上では、DX/IT化も通じた事業者との信頼関係の再構築が必要であるとともに、事業者が次の一步を踏み出す上では、より効果的な情報提供に対応した信用保証

制度や資金繰りの円滑化を含めた事業者支援<sup>14</sup>の実現等、事業者にとって情報を共有することによるインセンティブが重要となる。

## 2. 円滑な事業者支援に向けたデータ連携の仕組み

### 2-1. データ生成・取得～予兆管理の段階

#### (1) 中長期で目標とする状態

データ生成・取得から予兆管理に至る段階について、事業者・信用保証協会・地域金融機関・支援者における中長期の目標状態としては、例えば以下のような状態が挙げられる。

- ① 事業者が自らの経営状況を適切に把握することの重要性を認識し、月次等の適切な頻度で経営状況を管理・確認し、適切な主体に早期に必要な相談を行うことが習慣化されている。
- ② 事業者はデータ生成・提供の意義を十分に理解し、信用保証協会や地域金融機関に対し情報提供を行うことに合意している。また、モニタリングに必要な範囲（対象、データの種類、頻度等）において、デジタルデータで連携している。
- ③ 信用保証協会が地域金融機関等と連携して提供する一定の資金繰り支援メニューや本業支援によって、平時から信用保証協会や地域金融機関と事業者の信頼関係が構築されている。
- ④ 地域金融機関と連携しつつ行う事業者と信用保証協会のデータのやりとりが、オンラインかつ自動的に完結する。各種の財務データは、商流データ（決済データや取引データ等）等と照合され、真贋性について自動的にスクリーニングされ、異常値に対しては自動で予兆フラグが立つ仕組みが導入されている。また、AI等を活用して、定性情報・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等に基づき、効果的なモニタリングを行う仕組みを有している。

#### (2) 足下での課題や取組

データ生成・取得から予兆管理に至る段階について、事業者・信用保証協会・地域金融機関・支援者における足下での課題や必要な取組としては、例えば以下が挙げられる。

- ① 事業者に対して、関係する支援者等と連携し、財務データを整理し提供することの重要性について働きかけを行い、必要に応じてDX/IT化のための各種支援策を活用しつつ、精度の高いデータを生成し、信用保証協会や地域金融機関と共有することの意義について理解を醸成する。
- ② 事業者から信用保証協会や地域金融機関への情報提供を後押しするため、土業等の支援者との連携も含めたインセンティブの導入を検討する。

---

<sup>14</sup> 考えられる例として、地域金融機関等が提供するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）によるバックオフィス業務の効率化や、債権流動化、一定のデータ提供を前提として与信枠を提供する取組（いわば中小企業版コミットメントライン）等が挙げられる。なお、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）とは、企業が社内の特定期業務やプロセスを外部のサービスプロバイダーに委託することを指し、業務の効率化やコスト削減が見込まれる。

- ③ 事業者からのデータの取得に際しては、月次データ等、即時性の高いデータの活用を推進することに加え、クラウド会計ソフト等により作成・出力されたデータを活用可能な形で取得することが望ましい。
- ④ 取得したデータを活用した予兆管理を行うため、信用保証協会・地域金融機関・支援者（税理士・公認会計士等）の各主体において活用可能な情報の種類・粒度や予兆管理の仕組みに応じて、収益性の低下や資金繰り面の課題の顕在化等の一定の指標に着目し、これらの指標からリスク要因が特定された場合には予兆のフラグ<sup>15</sup>を出す仕組みを持つ（可能な限り自動化・効率化を行う）。なお、この際の着眼点については、別紙1「予兆管理における着眼点」に定める。

## 2-2. 予兆管理～事業者支援の段階

### （1）中長期で目標とする状態

予兆管理から事業者支援に至る段階について、事業者・信用保証協会・地域金融機関・支援者における中長期の目標状態としては、例えば以下のような状態が挙げられる。

- ① 事業者はデータ等に基づく経営状況の客観的な認識を持ち、信用保証協会や地域金融機関、支援者からの事業者支援に係る提案を建設的に検討するマインドセットを持っている。
- ② 信用保証協会、地域金融機関、支援者（税理士・公認会計士等）の間で顔の見える関係性が構築されており、こうした機動的な連携や効果的な予兆管理の下、平時から、早期に経営状況の変化の兆候が把握され、必要に応じて本業支援、経営改善支援、事業再生支援、再チャレンジ支援等の選択肢に基づき適切に判断が行われている。また、事業者は、こうした支援を建設的に受け止めており、情報提供等の必要な協力を得られる関係性を事業者と構築している。
- ③ 信用保証協会は、自動化された予兆管理の仕組みを活用し、予兆フラグの検知時には、同様に自動化された予兆管理の仕組みを活用する地域金融機関と必要に応じて相互に、あるいは関係する政府系支援機関、土業等に早期に共有し、対象となる事業者の状況を精査の上で、必要な事業者支援について連携して対応している<sup>16</sup>。
- ④ 税理士・公認会計士等の支援者が経営状況の変化の兆しを把握した場合は、事業者の信用状況への影響に配慮しつつ、必要に応じ信用保証協会、地域金融機関、政府系支援機関、土業等に共有し、必要な事業者支援について連携して対応している。

---

<sup>15</sup> 予兆のフラグは、事業者の経営悪化の兆しを早期に検知し、状況精査や必要な支援に繋げることを目的とするものであり、例えば信用格付けの検討とは一般的に趣を異にするものである。

<sup>16</sup> 例えば、活性協においては、事業再生支援、再チャレンジ支援に加え、収益力改善フェーズの事業者に対して収益力改善支援（収益力改善アクションプラン＋簡易な収支・資金繰り計画）や早期経営改善計画策定支援（資金計画・ビジネスモデル俯瞰図・アクションプラン等）といった支援も行っており、まずは早期相談を行っていくことが重要。

- ⑤ 信用保証協会において、地域金融機関等とともに事業性を見極めて適切な支援につなげることができる人材が十分に育成されている。

## （２）足下での課題や取組

予兆管理から事業者支援に至る段階について、事業者・信用保証協会・地域金融機関・支援者における足下での課題や必要な取組としては、例えば以下が挙げられる。

- ① 事業者に対して、信用保証協会、地域金融機関、支援者が一定の役割分担の下で<sup>17</sup>、事業者とのコミュニケーション等を通じた平時からの関係性を構築する。
- ② 信用保証協会において、事業者支援が条件変更等の発生後に限定されることなく、経営支援部門と保証部門の連携を核に、必要に応じ地域金融機関の経営支援部門や営業部門とも連携するなど、期中における予兆管理と事業者支援を行う体制を構築する。また、事業者支援の担当者は、政府系支援機関や土業等の支援者との十分な関係を構築する。
- ③ 信用保証協会においては、「予兆管理における着眼点（別紙１）」も踏まえつつ、予兆のフラグを検知した場合には、同様に予兆管理を行う地域金融機関と必要に応じて相互に、あるいは関係する政府系支援機関、土業等に早期に共有し、対象となる事業者の状況を精査の上で、本業支援、経営改善支援、事業再生支援、再チャレンジ支援等の必要な事業者支援について連携して対応する。
- ④ 税理士・公認会計士等の支援者が経営状況の変化の兆しを把握した場合は、事業者の信用状況への影響に配慮しつつ、必要に応じ信用保証協会、地域金融機関、政府系支援機関、土業等に共有し、必要な事業者支援について連携して対応する。
- ⑤ 信用保証協会において地域金融機関等と連携しつつ、経営支援人材育成・活用の既存の取組（活性協へのトレーニー派遣等）や事業者支援の「型」（ローカルベンチマーク<sup>18</sup>や経営デザインシート<sup>19</sup>等）も活用しつつ、事業性を見極める人材を積極的に育成する環境を整え、更なるスキルアップを目指す。

---

<sup>17</sup> 本報告書「第４章４．予兆管理から事業者支援にかかる連携促進等について」、別紙２「モニタリングにおける役割分担」を参照。

<sup>18</sup> ローカルベンチマークの詳細は経済産業省 HP を参照  
([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/index.html))。

<sup>19</sup> 経営デザインシートに詳細は首相官邸 HP を参照  
([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html))。

## 2-3. モニタリング高度化に向けた段階的な取組

モニタリングの高度化は一足飛びに実現するものではなく、段階的な取組を通じて進めていくことが必要である。この点について、上記2-1、2-2の概観を整理すると、以下のとおりとなる。

|          | 第1段階（現状）                                                                              | 第2段階（足下の取組）                                                                                                                                                          | 第3段階（目標状態）                                                                                                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| データ生成・取得 | <ul style="list-style-type: none"> <li>紙入手・OCR活用</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>会計ソフトの出力データ等、データを活用可能な形で取得</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業者自ら経営状況を月次等で管理・確認することが習慣化</li> <li>バックオフィスのDX/IT化と連動して事業者から自動で必要範囲のデータを取得</li> </ul> |
| 予兆管理     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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に基づくリスク判定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>信用保証協会・地域金融機関・支援者の連携かつ高頻度の予兆管理</li> <li>可能な限り即時性の高いデータに基づく自動の予兆フラグ</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務情報・商流情報・定性情報・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等に基づく予兆管理（AI活用等による自動化）</li> </ul>             |
| 事業者支援    | <ul style="list-style-type: none"> <li>特に実質保証協会メインの事業者は、条件変更等発生後を中心に支援</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>期中からの予兆管理に基づくプッシュ型の支援（経営支援部門と保証部門の連携を核に、必要に応じ地域金融機関の経営支援部門や営業部門も巻き込んだ「野戦病院型」）</li> <li>予兆フラグの検知主体に応じた円滑な関係者連携下での支援</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>平時から、事業者との信頼関係を前提に、信用保証協会・地域金融機関・支援者で連携しつつ、先を見据えた支援を実行</li> </ul>                      |

## 第4章 今後の対応に向けて

---

### 1. 情報共有・範囲に係る基本的な考え方

#### (1) 情報の所有者の明確化

あくまでも経営状況についての一次情報を生み出し、それを経営に活用するのは事業者自身であり、モニタリングはそれを活用しつつ実施するものである。つまり、経営に係る情報の帰属先は事業者自身であることが原則であり、既存の融資に係る事業者情報の共有にあたっては事業者の合意が前提となる。一方、この原則は、地域金融機関・信用保証協会が新たな取引を行う際に、取引の条件として随時の情報提供を求め、事業者の合意に基づき情報の提供を受けることを妨げるものではないことに留意が必要である。

その上で、事業者自身の合意に基づき提供された各種のデータを活用するにあたっては、一定の役割分担の考え方<sup>20</sup>に基づき、支援の観点から必要十分な内容・範囲で情報の共有の適否が判断されるべきである。

#### (2) 定性情報の取扱い

各種の定性情報は事業者の状況の精査や事業者支援等において活用される中で、機械的な情報共有の対象とするよりは、個々の支援にあたって事業者の合意のもとで個々に共有範囲を判断することが適切である。

### 2. データ連携に向けた取組の方向性

#### (1) 企業データ連携・活用に向けたデータ形式の互換性確保

クラウド会計ソフト等の様々なツールによって生成されたデータの共有を受け、一定の着眼点に基づいた予兆管理を行うためには、項目内容・項目名・項目順番等についてバラツキのあるデータでもデータ形式を揃え、利活用可能な形式に整える必要がある。こうした観点から、データの利活用に向けた互換性の確保が必要となる。互換性の確保に向けた実証的な取組について、早期に検討し、結論を得る。

#### (2) 情報共有の阻害要因の除去

情報共有にあたって、一定の管理体制構築や情報セキュリティ対策等の措置が必要となる。他方

---

<sup>20</sup> 一定の役割分担の考え方については、「第4章4. 予兆管理から事業者支援にかかる体制について」を参照。

で、こうした管理・制限に対して一定のルール等を過度に超えた対応は情報共有の阻害要因となりうることから、既に示されている情報セキュリティ対策等の必要となる措置について改めて確認することが必要である<sup>21</sup>。

### 3. 情報共有のインセンティブのあり方について

#### （１）事業者の情報提供・モニタリング協力を前提とした信用保証の仕組み

事業者が地域金融機関や信用保証協会に情報を提供することで付加価値の高い支援・サービスを受けやすくなることが、情報共有のインセンティブとして最も重要である。例えば、事業者の定期的な情報提供（モニタリング）の促進に一層の実効性を確保するため、事業者との定期的な接点を持つ支援者（例：税理士・公認会計士等）の関与を含めつつ、事業者のインセンティブとなる信用保証の仕組みを設けることを早期に検討し、結論を得る。このとき、インセンティブはあくまで行動変容を促すきっかけとなるものであり、その後も事業者が定期的な情報提供を継続して行う「継続性」の観点も踏まえた仕組みを設計することが重要となる。

こうしたインセンティブに加えて、事業者の経営状況についての定期的な情報提供（モニタリング）を前提とした資金繰りの円滑化を含めた事業者支援<sup>22</sup>を通じて、事業者が可能な限り月次でデータを生成し、事業者自身でも経営状況を管理・確認する習慣付けを行いながら、事業者のデータ生成・提供に対するポジティブなマインドセットを醸成していく。

#### （２）事業者に対するデータ生成・活用・提供に関する働きかけ

（１）と併せて、中小企業庁において、事業者に対して、関係する支援者等と連携し、財務データを整理し提供することの重要性について働きかけを行い、必要に応じて DX/IT 化のための各種支援策の活用を促進しつつ、精度の高いデータを生成し、地域金融機関・信用保証協会と共有することの意義について理解を求める。

#### （３）経営者保証ガイドラインにおける取扱いの周知

事業者が自身の経営状況に係る情報を整理し、取引のある地域金融機関・信用保証協会に共有することは、経営者保証ガイドライン<sup>23</sup>において経営者保証を外す際に全てまたは一部を満たすことが必要とされる３要件のうち、「③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保」に該当し、経営者保証を外す前提となることについて<sup>24</sup>、改めて周知徹底する。

<sup>21</sup> 情報セキュリティ対策に関連するガイドライン等については、業務のデジタル化に取り組む企業向けのセキュリティ対策については独立行政法人情報処理推進機構（IPA）により運用されている「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」（2016 年策定）や「SECURITY ACTION」（2017 年制度開始）、金融情報システムに関する安全対策については公益財団法人金融情報システムセンターによる「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」（1985 年策定）、金融分野におけるサイバー攻撃のリスクを踏まえた実践的な措置については金融庁による「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 年策定）等がある。

<sup>22</sup> 考えられる例として、地域金融機関等が一定のデータ提供を前提として与信枠を提供する取組（いわば中小企業版コミットメントライン）や、商工中金で行われている「対話型当座貸越（無保証）」等が挙げられる。

<sup>23</sup> 経営者保証ガイドライン（平成 25 年 12 月経営者保証に関するガイドライン研究会策定）を参照（<https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/guideline.pdf>）。

<sup>24</sup> 例えば、事業者の経営状況に係る情報等について適時適切に開示されない場合には、経営者保証を要することも考えられる。

## 4. 予兆管理から事業者支援にかかる連携促進等について

### （１）モニタリング段階に応じた役割分担について

モニタリングの段階に応じ、事業者を取り巻く各主体が一定の役割分担に基づき、それぞれの役割を果たしていくことが重要である。その際には、各主体において、まずは自力で対応することが前提である一方で、各主体が持つリソース制約等に応じて、他主体との連携（あるいはアウトソーシング）を行うなど、切れ目なく対応を進めることが必要となる。こうした連携の在り方については、地域の事情によって変わり得るため、各地域において関係主体間で認識の共有がなされていることが重要である。認識共有に当たっての参考材料として、別紙２「モニタリング段階に応じた役割分担」で役割分担に当たっての基本となる考え方を示す。

### （２）予兆フラグや事業者支援に関する情報共有の在り方

モニタリングに係る一連のプロセスにおいて、フラグを検知した主体が、リソース制約等によって自力では対応が難しい箇所が発生する場合には、関係する主体に対して必要十分な情報共有及び連携（アウトソーシングを含む）の上で取組を進めていくことが求められる。

このとき、情報の共有については、どの主体間での共有かによって、対応は異なるものと考えられる。こうした事業者支援における情報の共有に際して必要な合意の在り方については、別紙２「モニタリング段階に応じた役割分担」において基本的な考え方を示す。

### （３）「予兆管理における着眼点」の活用

「予兆管理における着眼点」は、保証付融資先に対して、より早期に事業者の経営悪化の予兆を把握し、事業者の状況を精査の上で必要な支援を講じていくため、信用保証協会・地域金融機関・支援者（例：税理士・公認会計士等）といったモニタリングを行う主体ごとに、取得・活用可能な情報の種類・粒度や予兆管理の仕組み（DX/IT 化の進捗）等に応じて<sup>25</sup>、定期的に予兆管理を行っていく上でのベースとなる考え方を示すものである。ただし、着眼点における予兆管理の項目は固定ではなく、既に独自の着眼点を持つ場合や各地域における業種構成の違い等から地域性がある場合等は、各主体・地域の実態に応じて柔軟に変更しながら活用していくことが望ましい。例えば、信用保証協会においては、地域金融機関や支援者と連携しつつ、こうした着眼点も踏まえながら、予兆フラグとなる項目を定めるなどターゲティングの考え方に係るフォローアップを行いながら、個々の実態に応じた効果的・効率的な予兆管理を行っていくことが求められる。

---

<sup>25</sup> 例えば、DX/IT 化が進む主体においては、決算書・試算表等の勘定科目ベースのみならず、事業者の手元資金の移動を表す「売掛債権／買掛債務」等の事業資金データや「入金予定／支払予定」に応じた資金繰りの推移といったデータから将来キャッシュフローを確認するなど、将来見通しを表すデータ等も活用して予兆管理を行っていくことが想定される。

#### （４）モニタリング体制の整備

こうした連携の在り方については、各地域において組織をまたいだ支援体制を構築するために、各地の信用保証協会等が開催する中小企業支援ネットワーク、信用保証協会と地域金融機関の任意の会議体、信用保証協会と政府系支援機関との任意の会議体等を通じて、関係主体間で認識の共有を行うことが必要である。また、個別の相談案件が発生した場合に、関係主体との迅速な連携対応を行うことができるよう、平時から顔の見える関係性を構築することが重要である<sup>26</sup>。

なお、こうした体制を構築する上で、信用保証協会においては、地域金融機関等とともに、事業性を評価しつつ、適切な支援を行う人材の育成を促進することが重要である。その際には、予兆管理から事業者支援の段階では、経営支援人材育成・活用の既存の取組（活性協へのトレーニー派遣等）に加え、全国各地における信用保証協会職員等を対象とした専門家によるワークショップやシンポジウム等の開催、ローカルベンチマークや経営デザインシート等の事業性評価の「型」の積極的な活用等も考えられる。

---

<sup>26</sup> 各地域において組織をまたいだ支援体制を構築・実践する取組については横展開していくことも考えられる。

## おわりに

---

事業再生に関する法的・金融的手法の発達により、かつては事業閉鎖しか選択肢がなかった状況においても、事業の存続や発展が可能になってきた。しかし、どれほど先進的な手法を用いたとしても、着手が遅れるほど再生の道は厳しくなる。つまり、「円滑な」事業再生を実現するには、いかに早期に着手できるかが鍵となる。そのためには、事業が深刻な状況に陥る前に、経営者はもちろん、地域金融機関や信用保証協会、税理士等の支援者が先行きを察知し、迅速に行動を起こすことが不可欠である。

こうした予兆管理の仕組みとして、本報告書では「モニタリング」という用語を用いている。注意すべき点は、経営者自身が自社の経営について熟知しているはずであっても、必ずしも事業の状況を正確に把握できているとは限らないことである。したがって、本報告書におけるモニタリングには、経営者が自社の状況を正しく認識するための行動も含まれている。言い換えれば、本報告書が目指すモニタリングの高度化とは、地域金融機関や信用保証協会が借り手企業の監視を強化することではなく、経営者自身が自社の経営状況を常に正しく把握し、早期に変調を察知できる仕組みを整えることで、企業の持続的な成長を支えることにある。

また、経営者の判断には正常性バイアス（危機を過小評価する傾向）を伴うことが少なくない。そのため、本報告書が提唱するモニタリングの仕組みを活用し、地域金融機関や信用保証協会が変調の予兆を共有し、冷静な視点で経営者と対話を行うことが重要となる。さらに、深刻な状況に陥った場合には、経営者のみならず、地域金融機関や信用保証協会が連携し、迅速に改善に向けた対応を講じることで、事業再生をより円滑に進めることができるはずである。本報告書は、こうした中小企業金融のあるべき姿を実現するために、現状の課題を明らかにし、改善策を検討した結果をまとめたものである。

オブザーバーを含む議論の参加者は、「事業者のために」という視点を共有していた。ただし、モニタリングの重要性を認識し、それに向けた取組（たとえば、月次レベルで信頼できる試算表を作成すること）を進めることが、事業者自身の責務であることに変わりはない。本来、こうした取組は企業にとってメリットがあり、経営者として当然の責務である。

しかし、厳しい経済環境の下で、こうした取組を加速させるためには、国、政府系支援機関、商工団体、地域金融機関、信用保証協会、税理士等の支援者による強力な支援が求められる。本報告書でも指摘したように、モニタリングのためのデータの生成・共有・活用には多くの課題があるこ

とは事実である。しかし、それぞれの関係者が「事業者のために」という視点で知恵を出し合い、これらの課題を解決し、本報告書が提起したモニタリングの高度化が一日も早く実現することを期待したい。

2025 年 3 月

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 委員長

神戸大学経済経営研究所グローバル金融研究部門 教授

家森 信善

## 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

### 委員名簿

※◎は委員長

#### <委員>

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| 井上 真伯   | 一般社団法人神奈川県中小企業診断協会 監事          |
| 小野 浩幸   | 山形大学 大学院理工学研究科 教授              |
| 加藤 寛史   | 阿部・井窪・片山法律事務所 弁護士              |
| 川瀬 俊輝   | 一般社団法人全国信用金庫協会 芝信用金庫 経営支援部 副部長 |
| 河原 万千子  | 公認会計士・税理士                      |
| 黒澤 元国   | 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員        |
| 坂本 恒之   | 株式会社スマイルワークス 代表取締役社長           |
| 平元 淳治   | 一般社団法人全国地方銀行協会 常陽銀行 融資審査部 副部長  |
| 古川 忠彦   | アルパーコンサルティング株式会社 代表取締役         |
| ◎ 家森 信善 | 神戸大学 経済経営研究所 グローバル金融研究部門 教授    |

#### <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

#### <事務局>

中小企業庁事業環境部金融課  
株式会社帝国データバンク

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



2025 年 3 月

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