

# ゼロゼロ融資の 返済負担を軽減する

## 「コロナ借換保証」 制度のあらまし

コロナ禍での民間ゼロゼロ融資等の返済開始が本格的に始まると見込まれるなか、中小企業庁は新しい保証制度をことし1月10日に創設しました。そのあらましを確認します。

スノウコンサルティング  
中小企業診断士  
古屋 早雪



### 借換保証制度 誕生の背景

2020年に緊急事態宣言が発令されて以来、約3年間続く新型コロナウイルス禍の影響等により、中小企業を取り巻く経営環境は混迷を極めていきます。

このようななか、信用保証協会や政府系金融機関、民間金融機関は厳しい経営環境下に置かれた中小企業を支援するため、様々な金融支援策を実施してきました。その1つが、「ゼロゼロ融資」と呼ばれる実質無利子・無担保で融資を行なう制度です。このゼロゼロ融資によって、多くの中小企業が救われたことは確かであり、厳しい経営環境下でも、なんとか苦しい資金繰りを乗り切ることができた企業も多いでしょう。

しかし、融資である以上は返済をする必要があります。最大5年の元本据置期間があり、据置期間の間は返済をする必要はありませんが、多くのケースでは据置期間は3年とされているとみられ、据置期間が終われば返済を開始しなければなりません。そうすると、ただでさえ厳しい資金繰りに返済負

担がのしかかり、資金繰りが行き詰まる企業も出てくるのが予想されます。

そこで、中小企業庁では、民間金融機関によるゼロゼロ融資の返済開始時期が2023年7月～2024年4月に集中すると見込み、民間ゼロゼロ融資からの借換えのほか、事業再構築等の前向きな投資に必要な資金需要にも対応する保証制度として、「コロナ借換保証」制度を創設しました。

この制度を利用することで、一定の要件はありますが、実質的に据置期間を延長することが可能になります。延長した据置期間の間に、経営を立て直し、正常な返済を進めていけるよう、この制度を有効活用することが望まれます。

### コロナ借換保証制度の 概要と特徴

それでは、コロナ借換保証制度を利用するには、どうすればよいのでしょうか。このコロナ借換保証制度の概要は、**図表1**のようになっています。

特徴としては、民間ゼロゼロ融資の上限である6000万円を上回る1億円の保証限度額と、保証

図表1 コロナ借換保証制度の概要

保証限度額	1億円
保証期間	10年以内
据置期間	5年以内
保証料率	0.2%等(補助後)
要件	1. (1)～(4)のいずれかに該当すること (1) セーフティネット4号の認定* (2) セーフティネット5号の認定* (3) 売上高が5%以上減少していること (4) 売上高総利益率または売上高営業利益率が5%以上減少していること 2. 経営行動計画書の作成 3. 金融機関による伴走支援を受けること

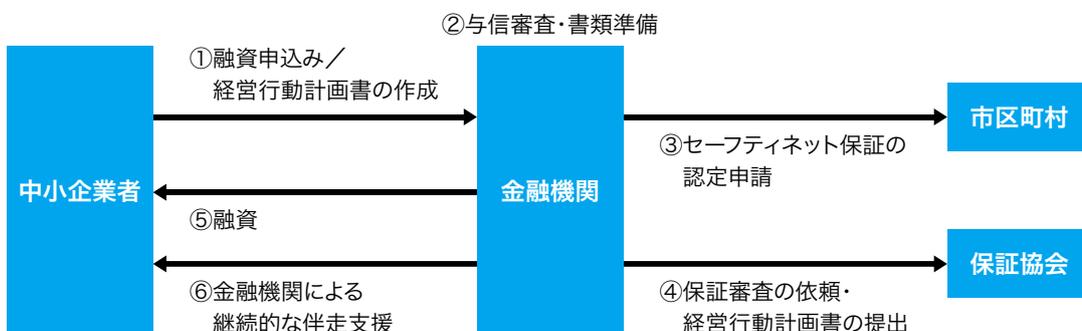
\*詳しくは中小企業庁のHPを参照

料率が0・2%等と低いことです。また、売上高または利益率の減少要件が5%以上となっていることも比較的要件に該当しやすいといえます。

しかし実際には、金融機関や保証協会による審査があり、必ず融資を受けられるわけではないこと、据置期間や金利等の融資条件も審査結果によるところがあることは注意点といえます。

さらに、要件としては「経営行動計画書の作成」「金融機関による伴走支援」があり、ハードルが高いようにも思えますが、経営状

図表2 コロナ借換保証制度を利用するための手続きイメージ



※中小企業庁の資料をもとに作成

況の厳しい企業にとっては業績回復のチャンスともいえます。また、どんな融資も審査があ

り、返済の見込みがあることを示さなくては融資を受けることはできないため、実効性の高い経営行動計画書をつくることで審査に通りやすくなることも考えられます。

これを機に経営行動計画書を作成し、コロナ借換保証制度による融資を受けることで、金融機関の伴走支援を受けながら業績回復を目指すのもよいのではないのでしょうか。

### 制度を利用するための手続き

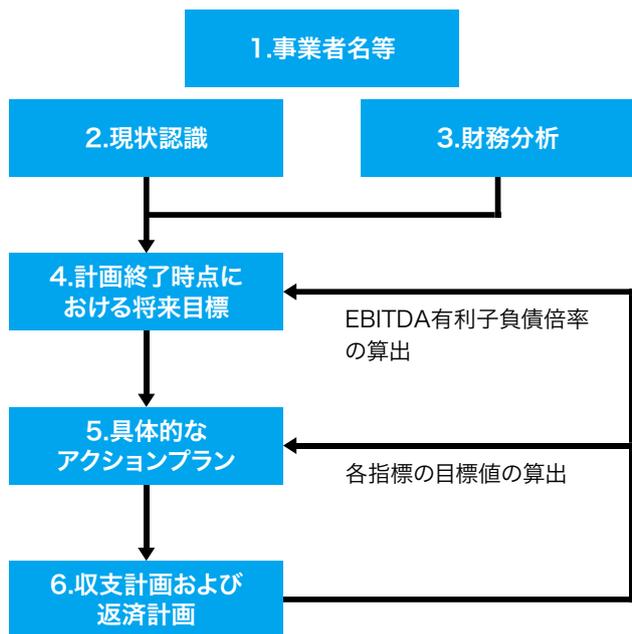
- では、この保証制度を利用して借換えを行なうにはどうすればよいのでしょうか。
- 手続きのイメージは、図表2のようになっています。
- まずは、金融機関の窓口にご相談しましょう。この保証制度を利用して借換えをしたい旨を相談すれば、次に経営行動計画書を作成して提出するよう促されると思われると思います。
- 経営行動計画書の作成については、金融機関による作成サポートを受けられればよいのですが、自分で作成しなければならぬ場合もあるでしょう。
- ### 経営行動計画書を作成する際のポイント
- 経営行動計画書を作成する流れは、次図表3のとおりです。中小企業庁のホームページに経営行動計画書の様式とサンプルが掲載されていますので、この項目に沿って作成するとよいでしょう。
- 内容としては、次のような項目が挙げられています。
1. 事業者名等
  2. 現状認識
    - ① 事業概要
    - ② 外部環境、事業の強み・弱み
    - ③ 経営状況、財務状況
  3. 財務分析
  4. 計画終了時点における将来目標
  5. 具体的なアクションプラン
  6. 収支計画および返済計画
 

一般的な経営計画と同じく、定性面・定量面から現状について把握したうえで、今後どのような取り組みを行なうのかを、またその結果どのように収支が改善するのかを記載します。

そして、改善した収支のなかで、どのように返済をしていくのかを記載する必要があります。

では、各項目について具体的に

図表3 経営行動計画書作成の流れ



ポイントを解説していきます。

**1. 事業者名等**

ここは企業の概要となりますので、住所、法人名、代表者名または氏名を記載します。

ほかに、信用保証協会や経済産業省への情報提供に関する同意欄がありますが、この部分は金融機関と一緒に確認する部分なので、ひとまず空欄で構いません。

**2. 現状認識**

現在の業種と事業内容について簡潔に記載しましょう。

**② 外部環境、事業の強み・弱み**

現在の事業の状況に影響を与える

外部の環境（機会・脅威）、内部の強み・弱みを整理して記載します。これはSWOT分析と呼ばれ、今後の方針を決めるうえで現状を整理する一般的な手法です。

外部環境については、新型コロナウイルス感染症によって業界や自社の地域でどのような環境変化があったか、燃料や原材料費の高騰で自社の経営にどのような影響があったかや、法改正や技術革新、生活スタイルの変化などが自社の経営に与える影響のプラス面（機会）・マイナス面（脅威）に分けて整理しましょう。

事業の強み・弱みについては、

自社の特徴として業界他社と比較して優れている点、劣っている点、また経営にプラスとなる特徴、マイナスとなる特徴を書き出してみましょう。商品そのものの強み・弱みのほか、販売面、人材面、技術面、さらに立地や保有設備といったハード面からも考えてみましょう。

自社の強み・弱み、特に強みは自分では気づきにくいところもあるので、従業員や外部の人による意見も参考にする必要があります。可能であれば客観的な事実やデータによって強み・弱みを裏付けることが望ましいです。

これらの状況を踏まえ、今後どのように変えていく必要があるのかがこの項目での「(課題)」となります。

**③ 経営状況、財務状況**

売上高や原価率、経費が以前と比べてどのように変化したか、資金融繰りの状況はどうかといったことを記載します。多くの事業者は、本制度の要件にもなっているため、売上高が減少している状況にあると思われます。この売上高減少の要因を、新型コロナウイルス

ス感染症の影響というだけではなく、それによる個人消費の落ち込み、工事や物流の停滞、訪日外国人客の減少といったようなところまで掘り下げて記載することが望ましいでしょう。

原材料費の高騰による原価率の上昇、人件費や運送費などの経費の増加による利益の圧迫、そして利益減少による資金繰り悪化といった影響もここで記載します。そのうえで、これらに関して、今後改善すべき点を「(課題)」に記載します。

**3. 財務分析**

財務分析というと難しいと思われるかもしれませんが、ここで算出する指標はすべてローカルベンチマークにおける指標であり、経営行動計画書の様式にも計算式が記載されています。直近期の決算書を見ながら計算式に当てはめて算出しましょう。

各指標については、次のとおりです。

- ① 売上増加率
- ② 営業利益率
- ③ 労働生産性
- ④ EBITDA有利子負債倍率
- ⑤ 営業運転資本回転期間
- ⑥ 自己資本比率

#### 4. 計画終了時点における将来目標

将来目標は、文字どおり事業をどのようにしていきたいのかという目標です。ただ売上を増やしたい、利益を上げたいというだけではなく、どのようにして売上や利益が増えるのかを具体的にイメージしましょう。

どんな事業でどの商品の売上が増えるのか、単価の高い商品が増えるのか、新しいお客が増えるのか、リピート率が高まるのか、利益率が上がるなら商品の付加価値が高まって粗利率が高くなるのか、仕入を見直して原価率が下がるのか、生産効率が上がるのか、経費を削減して利益を創出するのか、といったように理想的な状態の決算書をイメージすると書きやすいかもしれません。

そのうえで、どのようにしてその状態を実現するのかを記載します。また、改善の方向性は現状の外部環境や強み・弱みを踏まえ、自社の強みを活かして機会を捉えた取組みであることが望ましいでしょう。

なお、EBITDA有利子負債倍率は、後述する収支計画から計算して記入します。

#### 5. 具体的なアクションプラン

ここでは、課題を解決し、設定した将来目標を実現するために、具体的にどのような取組みを行なうのかを記載します。

計画に具体性を欠くと、実際に何をすればよいかわからず取組みが進まないことがあるため、いつ誰が何をどのように行なえばいいのか、できる限り具体的に記載することが望ましいでしょう。

たとえば、営業を強化する、というだけでは何をすればよいかわかりません。そこで、新規顧客ターゲットリストを作成し、月にアプローチする件数を決めることとすると、やるべきことが明確になり、結果として新規顧客の獲得見込み数も予測しやすくなります。

その取組み結果の指標として、財務分析で算出した6つの指標のうちいずれかを設定し、目標値を記載します。

目標値は次項の収支計画から算出する必要がありますが、取組みによって売上が増えるなら売上増加率、利益率が高まるなら営業利益率というように、取組みと関連する指標を設定しましょう。

#### 6. 収支計画および返済計画

ここまでの取組みの結果、今後

どのように売上や利益が変化するかを記載します。

売上については、商品単価や顧客数、顧客数、リピート率などが取組みによってどのように変わるかを想定して算出しましょう。

営業利益は、売上に対する原価率がどう変わるか、従業員数や時給、残業代の変化により人件費がどう変わるか、家賃や光熱費といった経費がどのように変化するかを想定して算出しましょう。

減価償却費は、現在の建物や設備に、これから導入する設備、売却する設備などを考慮して算出します。

そして、税引き後当期純利益と減価償却費を足した金額が「簡易キャッシュフロー」といわれるもので、これが返済前の現預金の増減に近い金額となり、原則としてこのなから返済をしていくことになりま。

したがって、返済に必要なキャッシュフローを生み出すために必要な利益や売上を設定し、実現していくことが求められます。

収支計画ができたなら、将来目標のEBITDA有利子負債倍率とアクションプランの目標値を計算しましょう。

これらの目標値が、取組みによって改善した結果として実現したい数値になっていない場合、収支計画を見直す必要があります。

以上が各項目におけるポイントです。これらに従って様式を埋めていくことで、経営行動計画書は完成します。

場合によっては、写真や図表などを用いて説明したほうがわかりやすいこともあります。その場合は別途作成して様式に添付しましょう。記載内容は、現状に即したうえで可能な限り具体的であるほど、実現性が高いと考えられます。また、計画立案の前提として求められる現状分析が正確であるほうが、取組みの妥当性も高いと判断されます。

そして、融資を受けられることはもちろんですが、経営者や従業員が実現したいと思えるような未来を描けていること、これなら行動できるという具体的なアクションプランになっていることも重要なポイントとなります。

ポイントを押さえて、実効性が高く実現したいと思える未来を描ける経営行動計画書を作成し、コロナ借換保証制度を活用して業績回復を目指しましょう。

ふるや さゆき 経営コンサルタント・中小企業診断士。関わる人みんながワクワクするような「ワクワク経営」を広め、経営者の「想い」を実現をお手伝いするという立場で財務・ITを中心とした中小企業支援を行なう。