

図表1 ケース1の借入金の内訳

毎月返済額22万1000円 (毎月の営業キャッシュフローは22万5000円)				
当初借入金額	期間	毎月返済額	残債	残り返済月
①500万円(マル保)	5年	8万3000円	201万2000円	24月
②500万円(プロパー)	3年	13万8000円	334万4000円	24月
③1500万円(マル保・据置期間中)	6年	25万円(据置終了後)	1500万円	60月

図表2 事業転換に活用できる主な補助金

事業再構築補助金	小規模事業者持続化補助金 (低感染リスク型ビジネス枠)	IT導入補助金
<p>ウィズコロナ・ポストコロナの時代の経済社会の変化に対応するために新分野展開などの取組みを通じた思い切った事業再構築を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額：最大6,000万円</li> <li>補助率：3分の2</li> <li>※通常枠・中小事業者等の場合</li> </ul>	<p>感染拡大防止のための新たなビジネスやサービス、プロセスの導入等を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額：最大100万円</li> <li>補助率：4分の3</li> </ul>	<p>中小企業・小規模事業者等の生産性向上に資するITツールを導入するための事業費等の経費の一部を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額：最大450万円</li> <li>補助率：3分の2</li> <li>※導入するITツールにより補助率補助上限額の最大額が変動</li> </ul>

(出所) 図表1・2ともに筆者作成

# ケーススタディ

## こんな状況にある取引先の債務をどう再編して経営改善につなげるか

借入金を抱えて窮境にある取引先のケースを3つ挙げ、債務の再編・経営改善の方法を解説する。

### CASE 1

既存の融資の返済で手一杯なので  
ゼロゼロ融資の返済資金を拠出できない取引先

## 本業のキャッシュフロー改善に向けて 補助金を活用した立て直しを提案



### 夏

に向けて、2020年5月に始まった実質無利子・無担保の制度融資（いわゆる「ゼロゼロ融資」）の据置期間が終了する取引先が多くなる。ゼロゼロ融資を借りた取引先で業績が大幅に改善しているケースは少数で、引き続き手厚い金融支援が必要になってくるだろう。

本ケースの取引先は、毎月のキャッシュフローでは既存の返済を何とか返せる程度の状態で、ゼロゼロ融資の返済に資金を回す余裕がない（図表1）。すでにギリギリの状態なので、単にゼロゼロ融資の据置期間を延長したり、既存融資の返済額を比例配分するプロ

### 資金以外の支援で 体質改善を目指す

ラタ方式で条件変更したりという場当たりの対応では、不十分ことが読める。放置していると、長期的に条件変更を繰り返す可能性が高い。本ケースのように本業のキャッシュフローが足りない取

年度内に複数回公募される予定だ（図表2）。取引先に最適な補助金を提案し、金融支

援と併せて中長期的な経営改善を促そう。ただ、補助金の申請は簡単

### 業績を慎重に見極め 据置やつなぎ資金を

にできるものではなく、取引先が自社で申請書類を作成するには作業負担も時間もかかる。計画の大枠を考えたうえで補助金申請に対応している税理士や中小企業診断士などの専門家に相談し申請手続きを進めていこう。

補助金の計画検討から採択後までの期間中は、金融支援も必要だ。基本的に、補助対象事業の経費は補助金を受給するよりも先に支払わなければならない。必要な資金を確保できるように返済据置を検討する必要がある。

本ケースは、キャッシュフローで何とか毎月の返済額を賄っている状態だ。ゼロゼロ融資や他の融資も含めて、どの程度の返済額を据え置けば事業に必要な資金が捻出できるか逆算する必要がある。本

取引先に対しては、金融支援だけではなく、事業内容をしつかりと見極めて収益構造の抜本的な見直しを提案しよう。その足がかりとして提案できるのが、補助金を活用した事業構造の転換だ。コロナ対策などで創設された補助金で手元の資金を確保しながら、それを契機として本業のキャッシュフローを改善する施策を検討してもらおう。

提案する主な補助金は、小規模事業者に対しては採択のハードルが比較的低い小規模事業者持続化補助金、中堅企業に対しては事業再構築補助金が考えられる。いずれも今業の収益が多少下振れる可能性もあると推測したうえで保守的に見積もり、さらに補助対象事業の経費も考慮し、返済を据置する金額などの条件を取引先と相談しよう。

返済据置ではなく、補助事業に対してつなぎ資金を融資する手もある。補助金の対象事業で必要となる金額を精査したうえで、元金据置・補助金入金後の期日一括返済といった条件で検討するのが妥当であろう。

以上見てきたように、補助金を活用するとしても、単に補助金の申請支援を行うだけでなく、つなぎ資金をどう確保するのか取引先と一緒に考えていかなければならない。その方法としてはゼロゼロ融資も含めた融資の返済据置、もしくは融資が考えられるが、金融支援を行う際には収益を保守的に予測したうえで対応するようにしよう。

