

# 中小企業だより

# 1

中央会インフォメーション

2023.January

## 特別寄稿

- \* 今後の日本経済の展望
- \* ウイズコロナの資金調達のポイント  
～中小企業活性化パッケージNEXTをひもとく～
- \* 中小企業における月60時間超の法定時間外労働の割増賃金率の引上げと労務管理について

## 新年特別号



環境省  
エコアクション21  
認証番号 0003381

東京都中小企業団体中央会

<https://www.tokyochuokai.or.jp/>

# ウイズコロナの資金調達のポイント ～中小企業活性化パッケージNEXTをひもとく～



公益財団法人日本生産性本部  
コンサルティング部 経営コンサルタント 鶴見 誠 勇

2022年3月に策定された「中小企業活性化パッケージ」の取組みを更に加速させるために同年9月に「中小企業活性化パッケージNEXT」が策定された。本パッケージは新型コロナウイルス感染症にかかる資金繰り等の事業者支援として始まり、パッケージNEXT策定後もロシアのウクライナ侵攻による世界経済への影響、歴史的な円安による物価高、実質所得の低下や消費マインドの低下など、企業業績への向かい風は強くなっているようにも感じる。出口の見えないコロナ禍が続く中、当面の事業継続にはウイズコロナの視点が必要不可欠となっている。

本稿では、中小企業活性化パッケージNEXTをひもときながら、ウイズコロナにおける資金対応のポイントを提示する。

また、資金調達以外にも経営者が考えておくべき視点についても合わせて紹介したい。

## 1

### 中小企業活性化パッケージについて (2022年3月パッケージ策定時の内容を整理)

パッケージNEXTに入る前に、まずは基となる中小企業活性化パッケージについて確認しておく。

本パッケージは、2022年3月にコロナ禍で資金繰りや借入金の増加に苦しむ中小企業を支援するために経済産業省・金融庁・財務省が策定。コロナ資金繰り支援の継続と中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの促進を目的とした各種支援が示された。

#### I. コロナ資金繰り支援の継続

- ① セーフティネット保証4号の期限延長
- ② 政府系金融機関による実質無利子・無担保融資の継続等
- ③ 新型コロナ対策資本金劣後ローン (日本政策金融公庫)

#### II. 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援

- ④ 認定支援機関の伴走支援強化
- ⑤ 協議会による収益力改善支援強化
- ⑥ 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の策定・活用
- ⑦ 中小企業再生ファンドの拡充
- ⑧ 再生事業者の収益力改善支援の拡充
- ⑨ 個人破産回避に向けたルール明確化
- ⑩ 再チャレンジ支援の拡充
- ⑪ 収益力改善・事業再生・再チャレンジの一元的な支援体制の構築

## I. コロナ資金繰り支援の継続

コロナ資金繰り支援として展開してきたセーフティネット保証4号、実質無利子・無担保融資と危機対応融資、日本政策金融公庫の資本金劣後ローンの取扱いの継続を実施した。

概要については以下となる。

### ①セーフティネット保証4号の期限延長

経営の安定に支障が生じている中小企業を、一般保証に上乗せした別枠保証の対象とするセーフティネット保証4号の期限を延長 (2022年3月1日→2022年6月1日)。

## ②政府系金融機関による実質無利子・無担保融資の継続等

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて業況が悪化している事業者に対する実質無利息・無担保融資、危機対応融資を、融資期間 15 年から 20 年に延長した上で期限を 2022 年 6 月末まで延長。

## ③新型コロナ対策資本金劣後ローン（日本政策金融公庫）

事業の成長・継続等を支援するため、民間金融機関が自己資本とみなすことができる日本政策金融公庫の資本金劣後ローンを 2023 年 3 月末まで継続。

## II. 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援

債務に苦しむ状態が長く続けば、十分な人材投資が困難となり、成長と分配の好循環が停滞する恐れがあることから、増大する債務に苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援策として展開した。

概要については以下となる。

### ④認定支援機関の伴走支援強化

認定経営革新等支援機関（以下、認定支援機関）による計画策定支援に加え、計画実行までの伴走支援を強化。また、会社と経営者の資産の区分など、経営者保証の解除に向けた取組みも支援。

### ⑤協議会による収益力改善支援強化

中小企業再生支援協議会（2022 年 4 月 1 日に「中小企業活性化協議会」に改組）がコロナ禍で緊急的に実施している特例リスクスケジュール支援について、ポストコロナを見据えて収益力改善支援にシフト。

### ⑥「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の策定・活用

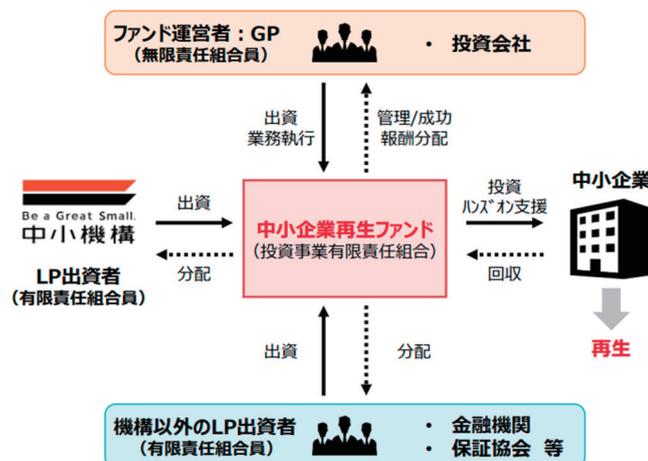
増大する債務に苦しむ中小企業の円滑な事業再生等を一層支援するため、関係者間の共通認識を醸成し、一体となって取組みを進めるべく、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を策定。ガイドラインでは、関係者の事業再生等に関する基本的な考え方、中小企業版私的整理手続きを整理。

中小企業活性化協議会による事業再生等の支援とともに、民間による事業再生等の支援を促進するため、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づく私的整理を支援する制度を創設。

### ⑦中小企業再生ファンドの拡充

中小企業再生ファンドは、債務超過に陥った企業の既往債務の買取、ハンズオン支援等の再生支援を実施するため、地域金融機関等と共に中小企業基盤整備機構が出資して組成。

コロナ禍で行った中小機構の最大出資比率の引き上げ（50% → 80%）に加え、補正予算（300 億円）も活用し、コロナの影響が大きい業種（宿泊、飲食等）を重点支援するファンドの組成やファンド空白地域の解消を促進。



引用：経済産業省・金融庁・財務省 2022 年 3 月「中小企業活性化パッケージ（関連施策集）」

## ⑧再生事業者の収益力改善支援の拡充

事業再生に取り組む事業者の収益力改善を促すため、事業再構築補助金において、通常枠よりも補助率を引き下げた「回復・再生応援枠」（補助率 3/4(中堅 2/3)) を創設。

ものづくり補助金においても、再生事業者の補助率引き上げ (2/3)、審査時の加点を措置。

## ⑨個人破産回避に向けたルールの明確化

中小企業の廃業時における経営者の個人破産回避に向け、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出を受けた場合には、金融機関が誠実に対応する、との考え方を明確化。

**廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的考え方**

- ◆債権者の対応の明確化
  - 個人破産の回避に向け、保証人等から、保証債務の整理の申出・協議を受けた場合には、ガイドラインに基づく保証債務の整理に誠実に対応。
  - 保証人の保証履行能力の状況によっては、保証人が対象債権者に対し、弁済する金額が無い計画（ゼロ円弁済）も許容され得ることに留意。
- ◆債務者・保証人の対応の明確化
  - 廃業の検討に至った場合、直ちに債権者に申し出、財産状況等について適宜適切に開示。
  - 従業員・取引先等の地域経済への影響も踏まえ、迅速かつ誠実に対応。
- ◆債務整理を支援する弁護士等の支援専門家
  - 保証人に破産手続を安易に勧めるのではなく、ガイドラインに基づく保証債務の整理が可能であるか、保証人の意向を踏まえ、十分検討。

引用：経済産業省・金融庁・財務省 2022 年 3 月「中小企業活性化パッケージ（関連施策集）」

## ⑩再チャレンジ支援の拡充

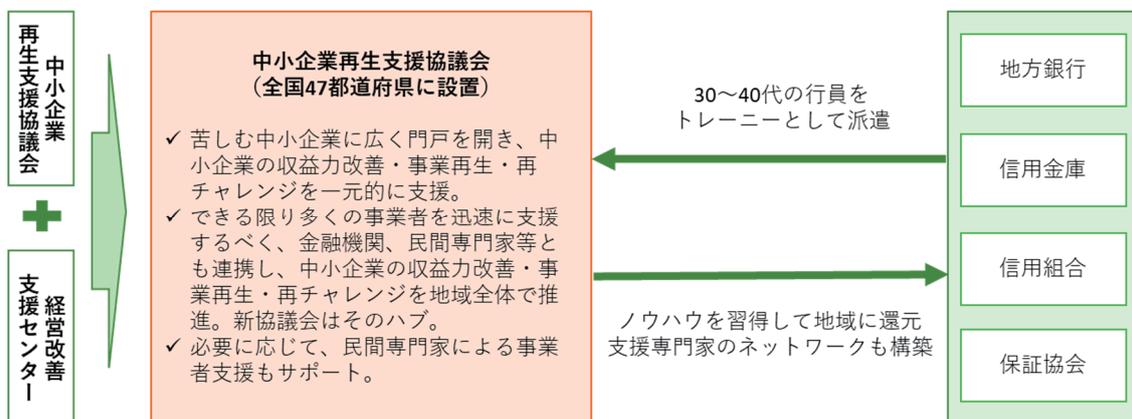
経営者の再チャレンジに向け、中小機構の人材支援事業を廃業後の経営者まで拡大。また、中小機構において、廃業後の再チャレンジに向けた専門家支援を展開。

また、日本政策金融公庫の融資において、創業に再挑戦する方への支援措置（廃業歴等のある方が新たに事業を始める場合等の設備資金、運転資金）を拡充（運転資金の返済期間を 7 年以内から 15 年以内へと延長）。

## ⑪収益力改善・事業再生・再チャレンジの一元的な支援体制の構築

全国 47 都道府県に設置されている中小企業再生支援協議会を関連機関（経営改善支援センター）と統合し、収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する組織として「中小企業活性化協議会」を設定。

新組織では、再生支援協議会がコロナ禍で実施してきた増員体制（280 名→380 名）を継続すると共に、地域金融機関から 100 名規模のトレーニーも受入れ、地域の支援専門家の育成も実施。



出典：経済産業省・金融庁・財務省 2022 年 3 月「中小企業活性化パッケージ（関連施策集）」

経済産業省・金融庁・財務省は、DXなどの前向きな取組みに対する資金需要に応えるとともに、ポストコロナへの段階的移行を図りつつ、資金繰り等の事業者支援の継続・拡充を図るために「中小企業活性化パッケージ」を更に加速させた「中小企業活性化パッケージNEXT」を2022年9月に新たに策定した。

パッケージNEXTでは、経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援を拡充し、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援を更に加速するための追加措置を行った。

### I. 経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援の拡充

- ① 伴走支援型特別保証の拡充
- ② 日本公庫等のスーパー低利・無担保融資の継続・拡充+無利子・危機対応融資(商工中金・政投銀)の終了
- ③ セーフティネット保証4号の期限延長
- ④ セーフティネット貸付(物価高騰対策)の金利引下げ・期限延長
- ⑤ 借換保証など、中小企業の返済負担軽減策の検討
- ⑥ 事業者の資金繰り支援等のための金融機関等への要請

### II. 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援

#### 更に加速するための追加措置

- ⑦ 収益力改善支援実務指針の策定
- ⑧ 再生ファンドの組成を促す優先分配スキームの創設
- ⑨ 再生系サービサーを活用した支援スキームの創設
- ⑩ 金融機関との連携によるREVIC等のファンドの活用促進
- ⑪ 経営者の個人破産回避に向けた取組みの促進

## I. 経済環境の変化を踏まえた資金繰り支援の拡充

ポストコロナに向けた段階的移行としては、伴走支援型特別保証を拡充し、保証料の引き下げ(0.85%→0.2%)や限度額の引き上げ(3億円→4億円)を実施。また、日本政策金融公庫等のスーパー低利・無担保融資の期限を2023年3月末まで延長し、低利融資の対象となる貸付限度額も4億円に引き上げた。

コロナ資金繰り支援等の継続・拡充としては、セーフティネット保証4号の期限延長(9月末→12月末)とセーフティネット貸付(物価高騰対策)の金利引き下げ(▲0.4%)と期限延長(9月末→12月末)、借換保証など中小企業の返済負担軽減策の検討、事業者の資金繰り支援等のための金融機関等への要請を行った。借換保証はゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)を受けた事業者の返済開始に備えたものである。

しかし、「利子補給」については2022年9月末で終了しており、実質無利子の融資はなくなっている。概要については以下となる。

### ① 伴走支援型特別保証の拡充

一定の要件を満たした中小企業者が、金融機関との対話を通じてコロナ禍を乗り越えるための「経営行動計画書」を作成したうえで、金融機関による継続的な伴走支援を受けることを条件に、借入時の信用保証料を大幅に引き下げる「伴走支援型特別保証制度」を2021年4月1日より開始。金融機関による伴走支援を条件に、保証料を引き下げた(0.85→0.2%等)。

また、中小企業者の前向き投資を促すため、保証限度額を引き上げた(6,000万円→1億円)。

### ② 日本公庫等のスーパー低利・無担保融資の継続・拡充+無利子・危機対応融資の終了

低利融資の対象となる貸付限度額を引き上げた(3億円→4億円)。また、スーパー低利・無担保融資(コロナ特貸)の期限を延長(2022年9月末→2023年3月末)。

利子補給が9月末で終了したため実質無利子の融資は終了。

### ③ セーフティネット保証4号の期限延長

新型コロナウイルス感染症に係るセーフティネット保証4号について、全ての都道府県で期限を3ヶ月延長(2022年9月末→2022年12月末)。

#### ④セーフティネット貸付（物価高騰対策）の金利引下げ・期限延長

セーフティネット貸付とは日本政策金融公庫が中小企業の資金繰りを支援する制度。

原油価格上昇をはじめとした原材料・エネルギーコスト増の影響またはウクライナ情勢の変化の影響を受けており、かつ、最近における売上高総利益率又は売上高営業利益率が前期に比し5%以上減少している場合に金利が引き下げられる特例（▲0.4%）を期限延長（2022年9月末→2022年12月末）。

#### ⑤借換保証など、中小企業の返済負担軽減策の検討

借換保証とは、信用保証協会の保証付き融資が複数ある場合に、新たに保証付き融資を受け、その融資資金で一括返済し、新たな保証付き融資に借換するもの。金融機関プロパーの借入金対象外。保証付きの借入金で金融機関のプロパーの借入金を借り手の意に反して返済させること（旧債振替）は禁止。

2023年春以降にゼロゼロ融資の返済が本格化することに備えて中小企業の返済負担軽減策を検討。

#### ⑥事業者の資金繰り支援等のための金融機関等への要請

経済産業省は、「中小企業活性化パッケージNEXT」を踏まえ、官民の金融機関等における事業者支援の徹底を要請。

## II. 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援

各種支援を更に加速するための追加措置としては、大きく3つある。

1つ目は、認定支援機関向けに収益力改善支援の実務指針を策定し、経営改善計画策定支援事業と連携させ実行性を確保した。

2つ目は、ファンド等を活用したスキームとして「再生ファンドの組成を促す優先分配スキームの創設」「再生系サービサーを活用した支援スキームの創設」「金融機関との連携によるREVIC等のファンドの活用促進」を行った。再生系サービサーを活用した支援スキームでは、中小企業活性化協議会との連携による再生系サービサーを活用した支援スキームとした。

3つ目は、経営者の個人破綻回避に向けた取組の促進を行った。再チャレンジのネックとなる個人保証について、個人保証に依存しない融資慣行の確立に向けた施策を取りまとめる。また、融資先の廃業時等に「経営者保証に関するガイドライン」に基づく債務保証整理を行った割合を把握するなど、金融機関に対してよりきめ細かいフォローアップを行う。

概要については以下となる。

#### ⑦収益力改善支援実務指針の策定

関係者（※）が互いに収益力改善やガバナンス体制の整備に向けた取組を行う際に、経営者と支援者がこの実務指針を踏まえ、対話を通して、目線合わせや信頼関係の構築等につながることを目的として策定。

※関係者：支援の対象となる中小企業、中小企業の経営者、士業やコンサル会社等の民間の支援事業者（金融機関を除く）、金融機関（政府系金融機関を含む）、支援者（士業等及び金融機関）

#### ⑧再生ファンドの組成を促す優先分配スキームの創設

中小機構が出資する再生ファンドについて、民間出資者に優先分配する仕組みの創設。

#### ⑨再生系サービサーを活用した支援スキームの創設

中小企業活性化協議会との連携による、再生系サービサーを活用した支援スキームの創設。

## ⑩金融機関との連携によるREVIC等のファンドの活用促進

REVIC（地域経済活性化支援機構）は、地域経済の再建を図るため、有用な経営資源を有しながら、過大な債務を負っている事業者の事業再生を支援することを目的に設立。

金融機関との連携によるREVIC等のファンドの活用を促進。

## ⑪経営者の個人破産回避に向けた取組みの促進

再チャレンジのネックとなる個人保証について、個人保証に依存しない融資慣行の確立に向けた施策を取りまとめる。

融資先の廃業時等に「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務整理を行った割合を把握するなど、金融機関に対して、よりきめ細かいフォローアップを行う。

# 3

## ウイズコロナにおける資金調達のポイント

### ①メイン金融機関・認定支援機関との連携

まず経営者の方には「自社はこのままで大丈夫か？」との視点を持っていただきたい。しかし、組織内だけで議論を深めるのは難しい。そこで、認定支援機関との連携がポイントとなる。改めて確認であるが、認定支援機関とは、専門的知識を有し、一定の実務経験を持つ税理士、弁護士などのいわゆる士業関連の個人あるいは企業法人、金融機関などの組織団体を国が審査し、経営革新等支援機関として認定したものである。パッケージNEXTにおいても「収益力改善支援実務指針」を策定し、経営者と認定支援機関との連携の必要性を示している。認定支援機関は中小企業庁のウェブサイトでも検索できるため日頃から接点のある税理士・会計士や金融機関が認定を受けているのかを確認することも可能である。資金面の支援を考えるとまずはメイン金融機関への相談から検討して頂きたい。

### ②メイン金融機関・認定支援機関への相談は早い方が良い

相談のタイミングは早い方が良い。財務内容の悪化や資金繰りの悪化等により経営が困難となり、自助努力だけでは事業の再生が難しい状況に陥る前の段階が理想である。特に経営者の中には周りに相談できず一人で悩みを抱え込んでしまい、結果手遅れになってしまうケースもある。相談の経験が少ない経営者は、自身で相談のハードルを上げることなく早い時期に相談することを心掛けて頂きたい。

### ③経営者が思い描く「ありたい姿（将来像）」の明文化と中長期の事業計画策定

相談時には単なる資金繰りに留まらず自社の事業を再構築するくらいの心構えを持っておくと柔軟な発想にも繋がる。コロナ対応含め日々の業務に追われ、自社を取り巻く環境や自社の強み・弱みについて考える時間を取れていないや不十分になっているとの話をよく耳にする。厳しい環境変化に対応するためには内部環境に加え外部環境についても分析をしたうえで、経営者が思い描く「ありたい姿（将来像）」を明確にし、中長期的な視点での取組みを具体化する必要がある。中長期的な視点が不明確では資金繰りも行き当たりばったりとなり、金融機関からの資金調達も難しくなる。認定支援機関との相談を通して、経営者の頭の中にある思いや考え（理想、夢など）、時には経験で得た勘を具体化しながら中長期的な事業計画を策定することが資金調達の近道となる。今回のコロナ禍において経営者の勘による経営やどんぶり勘定の資金繰りでは突発的な環境変化には対応できないと実感した経営者は多いのではないかと。今までに中長期的な計画を作ったことがない企業も資金調達の有無に関係なく計画の策定を検討して頂きたい。計画策定は「ハードルが高い」や「手が進まない」と感じる場合はローカルベンチマークシートや経営者デザインシートの活用からはじめることをお勧めする。シートのひな形はインター

ネット経由で経済産業省のホームページからダウンロードが可能であり、文末に記載の〈参考 URL〉を参照して頂きたい。

#### ④借換保証の活用

また、2023年春以降にゼロゼロ融資の返済が本格化するが、信用保証協会の保証付き融資については借換保証による返済負担軽減策もパッケージ NEXT に盛り込まれているため資金繰り時には検討して頂きたい。しかし、無計画での安易な借換はすべきではない。中長期的な計画に基づく資金調達が必要である。自社のおかれた状況を理解せず問題を先送りしてしまうと企業寿命を縮めてしまうことは言うまでもない。

#### ⑤再生ファンドの活用

他には、ファンドの活用も選択肢の一つである。馴染みのない経営者も多いが、ここではスポンサー譲渡型ではなく、事業再生型を紹介する。事業再生ファンドとは、過剰債務等により業況が悪化しているものの、本業には相応の収益力があり再生が見込まれる中小企業に対して、投資家などから集めた資金をもとに債権の買い取りや出資などを行い、対象企業を再生させて株式公開や株式譲渡によって収益を上げることを目的にするファンドのことである。対象企業の再生を図る際は、ファンドから対象企業へ企業再生の専門家を送るハンズオン支援を実施することもある。再生の具体的な方法は、再生計画の策定、資金面の支援、債権買い取り、事業売却による M&A（不採算事業の切り離し・事業停止）などが挙げられる。地域金融機関が GP（無限責任組合員）や主要 LP（有限責任組合）を担っている事業再生ファンドもある。金融機関や中小企業活性化協議会、各ファンド運営会社が相談窓口となる。

#### ⑥各種補助金の活用

中小企業の前向きな投資を後押しするため、「事業再構築補助金」及び「生産性革命推進事業」等の各種補助金制度も継続されており活用を検討して頂きたい。最低賃金・賃上げや原材料高などの外的環境の変化に即応して政策メニューが追加されており、グリーン成長・デジタル化などへの投資に対しても支援がある。

#### ⑦経営者保証の見直し

最後に資金調達ではないが経営者保証の見直しも検討して頂きたい。中小企業の廃業時に個人保証を行う経営者が個人破産となるケースが多く、事業再生の早期決断の大きな阻害要因となっている。また、個人保証があるがため事業承継が進まない・躊躇っている経営者も少なくない。「経営者保証に関するガイドライン」に基づき保証解除ができるケースもあるため、まずは取引金融機関へ相談されたい。パッケージ NEXT でも経営者の個人破産回避に向けた取組みが促進されており、これを機に経営者保証の解除や保証を付けない融資を検討してみたいかだろうか。

#### ウイズコロナにおける資金調達のポイント

- ① メイン金融機関・認定支援機関との連携
- ② メイン金融機関・認定支援機関への相談は早い方が良い
- ③ 経営者が思い描く「ありたい姿（将来像）」の明文化と中長期の事業計画策定
- ④ 借換保証の活用
- ⑤ 再生ファンドの活用
- ⑥ 各種補助金の活用（事業再構築補助金及び生産性革命推進事業など）
- ⑦ 経営者保証の見直し

コロナ禍の影響があったにもかかわらず、2021年の全国企業倒産件数は6,030件となり、1990年(6,468件)以来の6,000件台で、2年連続で前年を下回った(過去のピークは1984年の20,841件)。要因は、ゼロゼロ融資による手厚い資金繰り支援や、法的倒産前に私的整理で処理されたケースが多数あったことが考えられる。本来なら資金繰りがショートし破綻に陥っていた企業が、金融機関の資金支援などで事業を存続できているケースが多数ある。今後、ゼロゼロ融資の返済が始まり、ウイズコロナが一段落すれば金融機関からの資金調達は厳しくなることが予想される。事業業績や借入状況によっては、コロナ以前よりも調達が厳しくなる企業が多くなるのではないだろうか。事業継続を左右する程の資金需要が発生した時にも金融機関からスムーズに資金調達ができるのが理想である。そのためにも、メイン金融機関・認定支援機関と良好な関係を構築し、中長期の事業計画に基づいた支援が受けられる体制を整えておく必要がある。

資金繰りのために中身のない計画を作るのではなく、自社の将来、そして従業員の将来を見据えた中身の詰まった計画の策定が望まれる。

環境変化の激しい時代はまだまだ続くであろうし、それが日常化するのかもしれない。ウイズコロナに留まらず様々な環境の変化に耐え、柔軟に変化できる組織創りが必要であり、これができる企業は必然的に資金調達力も強くなっているのではないだろうか。

#### <注記>

記載している内容は執筆時点(2022年11月現在)に公表されているものであり、本誌発行時の施策等とは相違する場合がございます。

#### <参考URL>

経済産業省「中小企業活性化パッケージを策定しました(2022.3.4)」

<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220304006/20220304006.html>

経済産業省「中小企業活性化パッケージNEXTを策定しました(2022.9.8)」

<https://www.meti.go.jp/press/2022/09/20220908001/20220908001.html>

経済産業省「ローカルベンチマーク(ロカベン)シート」

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/sheet.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/sheet.html)

内閣官房内閣広報室 知的財産戦略本部「経営をデザインする(知財のビジネス価値評価)」

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

東京商工リサーチ 全国企業倒産状況

<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/>