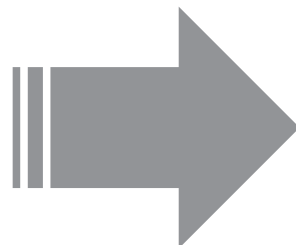


危機対応策の検討

資金繰り破綻防止のために

新型コロナウイルス感染症による
自粛ムード・感染防止意識の高まり



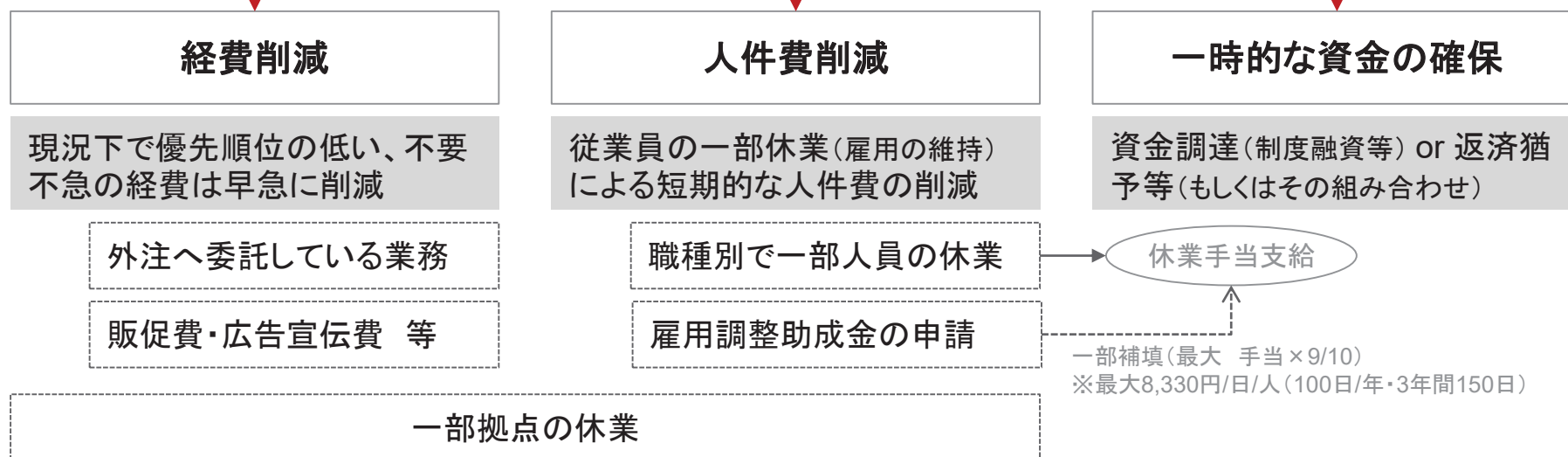
売上の急減・喪失

大幅な事業損失の発生

売上 = 収入の大幅な減少

突発破綻を防ぐため

まずは支出を最大限抑制する必要がある



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

緊急支出抑制策の検討例(1/2) 宿泊業のケース

- 借入調達に加え、「徹底した支出抑制策が打っているかどうか」が明暗を分ける。
- リスクシナリオ時の不足資金額に対し、「下記の観点から十分な支出抑制策が実施できているか」確認が必要。

資金繰り予定表(単位:百万円)		19/10月	19/11月	19/12月	20/1月	20/2月	20/3月	20/4月	20/5月	20/6月	20/7月	20/8月	20/9月	
		実績	実績	実績	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測	予測	予測	
売上高	宿泊売上高	250	250	240	200	220	120	130	120	110	130	170	125	
	料飲売上高	80	90	110	100	80	40	50	45	40	50	75	40	
	その他収入	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	計	340	350	360	310	310	170	190	175	160	190	255	175	
(参考)前年比		100%	100%	90%	90%	100%	40%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
繰越現金預金(定期性預金以外)		317	269	271	238	240	187	179	185	171	127	63	59	
営業収支	収入	現金売上	110	120	120	100	100	60	60	60	50	60	80	60
		売掛金入金	260	260	270	280	240	240	130	150	130	120	150	200
		計(A)	370	380	390	380	340	300	190	210	180	180	230	260
	支出	現金仕入・買掛金支払(宿泊)	40	30	30	30	30	20	20	10	10	10	10	10
		現金仕入・買掛金支払(料飲)	60	30	30	30	40	40	30	10	20	20	10	20
		現金仕入・買掛金支払計	100	60	60	60	70	60	50	20	30	30	20	30
		人件費	90	90	110	90	90	90	54	54	54	54	54	54
		賃借料	60	60	60	60	60	60	30	30	30	30	30	30
		水道光熱費	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		上記以外	80	80	90	80	70	40	90	80	70	90	90	80
		販管費支払	260	260	290	260	250	220	204	194	184	204	204	194
		消費税	10	10	10	10	10	10	-	-	-	-	-	-
		固定資産税	-	-	15	-	15	-	-	-	-	-	-	-
		労働保険・社会保険料	8	8	8	8	8	8	-	-	-	-	-	-
		法人税	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
支払税金	18	18	33	18	33	18	-	-	-	-	-	-		
投資その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
支払利息・社債利息	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
計(B)	383	343	388	343	358	303	259	219	219	239	229	229		
計(C=A-B)	-13	37	2	37	-18	-3	-69	-9	-39	-59	1	31		
財務収支	収入	不動産売却	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		新規借入	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-	
	計(D)	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-		
	支出	金融機関借入の返済	20	20	20	20	20	-	-	-	-	-	-	
割賦支払		15	15	15	15	15	5	5	5	5	5	5		
計(E)	35	35	35	35	35	5	5	5	5	5	5	5		
計(F=D-E)	-35	-35	-35	-35	-35	-5	75	-5	-5	-5	-5	-5		
収支計(G=C+F)	-48	2	-33	2	-53	-8	6	-14	-44	-64	-4	26		
月末現金預金	269	271	238	240	187	179	185	171	127	63	59	85		

支出抑制策検討のポイント

- ・リスクシナリオを前提に、不足資金額を把握した上で、逆算で支出抑制策を検討
- ・支出抑制策と同時に、安全策の案内や在宅者向けの長期コースなど、トップライン確保に向けた取り組みも重要

支出抑制策① 人件費の削減

- ・予約のフォーキャストを基に、戦略的な全館休業または一部休業を実施(複数館保有の場合は、稼働施設を集約)
- ・雇用調整助成金を活用する(休業初日が、1/24~7/23の施設に適用される)

支出抑制策② 賃借料の繰延

- ・賃借料支払も、支払先との関係性次第では、交渉により繰延が可能

支出抑制策③ 水道光熱費の削減・繰延

- ・フロア分け(客室利用フロアの寄せ)を行うことで、一部削減を図る
- ・経済産業省の要請を受け、電気・ガス事業者が電気・ガス料金の支払い期限を1か月繰り延べる特別措置を実施中。一般需要家向けの緊急措置だが、電気・ガス事業者によっては法人も対象となる場合あり(詳細は契約先の事業者へ要確認)

支出抑制策④ 税金・社保納付の繰延

- ・国税納付(法人税・消費税等)・社保の猶予制度あり。税務署・年金事務所等への申請で、法令の要件(ex.税金滞納が無い、納期限から6か月以内に申請)を満たすことで、①原則として1年間納付を猶予するとともに(原則、担保不要)、②猶予期間中の延滞税の全部又は一部が免除される。尚、法人税について、前年度までの納付分が一部還付される制度も活用可能(対象も資本金1億円以下から10億円以下へ拡大)
- ・各地方公共団体も地方税の猶予制度を制定(詳細は各団体へ要確認)
→固定資産税について、2020年度分は納税猶予、2021年度から減免する方針

財務収支の調整① 新規資金調達(制度融資等)・返済猶予

- ・制度融資を活用した新規資金調達を依頼
- ・取引銀行へ返済猶予を依頼

財務収支の調整② 割賦支払の検討

- ・設備稼働状況を踏まえ対応を検討(差押等)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

緊急支出抑制策の検討例(2/2) 飲食業のケース

- 有店舗事業は、曜日別・時間帯別の生産性を分析した上で、効率化→短縮営業→休業を検討。
- 固定費の社員人件費については、雇用調整助成金に基づく休業手当支給によって実質変動化することで支払を抑制できないか、検討する。

人時売上分析に基づく休業等の判断

時間帯	改善前						改善後						
	A店			B店			A店			B店			
	売上高	シフト人数	人時売上高	売上高	シフト人数	人時売上高	売上高	シフト人数	人時売上高	売上高	シフト人数	人時売上高	
10～11時	10,000	4	2,500	5,000	4	1,250	10,000	4	2,500	休業			
11～12時	14,800	5	2,960	11,000	6	1,833	14,800	5	2,960				
13～14時	15,400	5	3,080	9,000	6	1,500	15,400	5	3,080				
15～16時	4,000	5	800	7,000	6	1,167	時短休業						
17～18時	6,000	6	1,000	7,000	7	1,000							
19～20時	12,000	6	2,000	9,000	7	1,286							
20～21時	10,000	6	1,667	7,000	7	1,000							
21～22時	8,000	6	1,333	5,000	7	714							
22～23時	5,000	5	1,000	3,000	6	500							
平均	85,200	48	1,775	63,000	56	1,125		40,200	14	2,871	0	0	-

少人数営業

パート・アルバイトを休ませる等で支出を抑制できないか検討

短縮営業

人件費すら賄えない曜日/時間帯は短縮営業を検討

休業

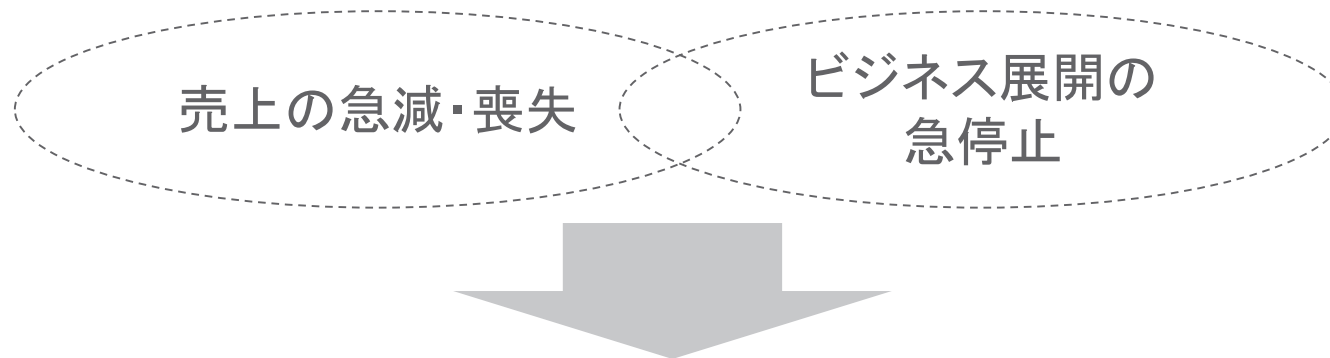
上記で改善が難しい店舗は完全休業を検討
(社員には雇調金によって休業手当を支給)

ディナータイムの生産性が低下
→ランチのみ営業
することを判断

全時間帯で人件費すら賄うのが困難
→少人数営業も検討したが、
休業し、雇用調整金を受領すべきと判断

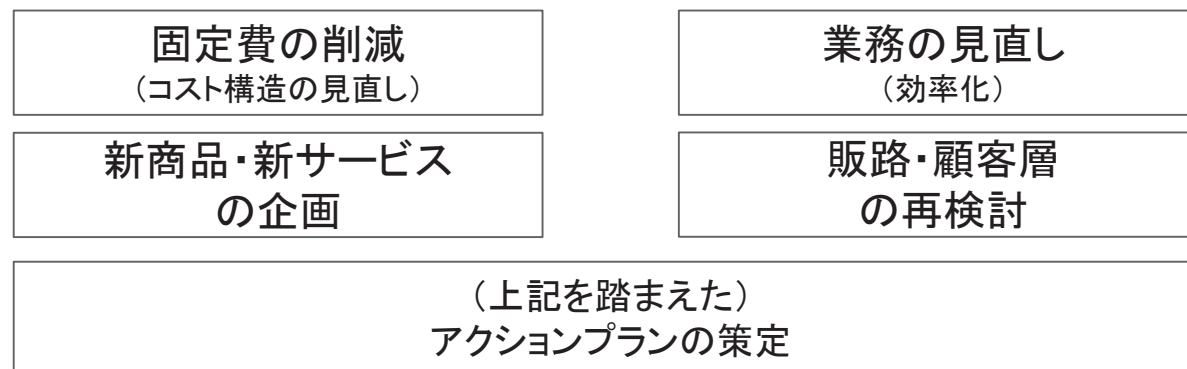
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

この危機の出口を抜けたときに生き残り、商機を勝ち取るために



現業が多忙で対応できなかったこと・人手不足で対応できなかったこと 等

👉 **今までできていなかったことができるチャンスでもある！**



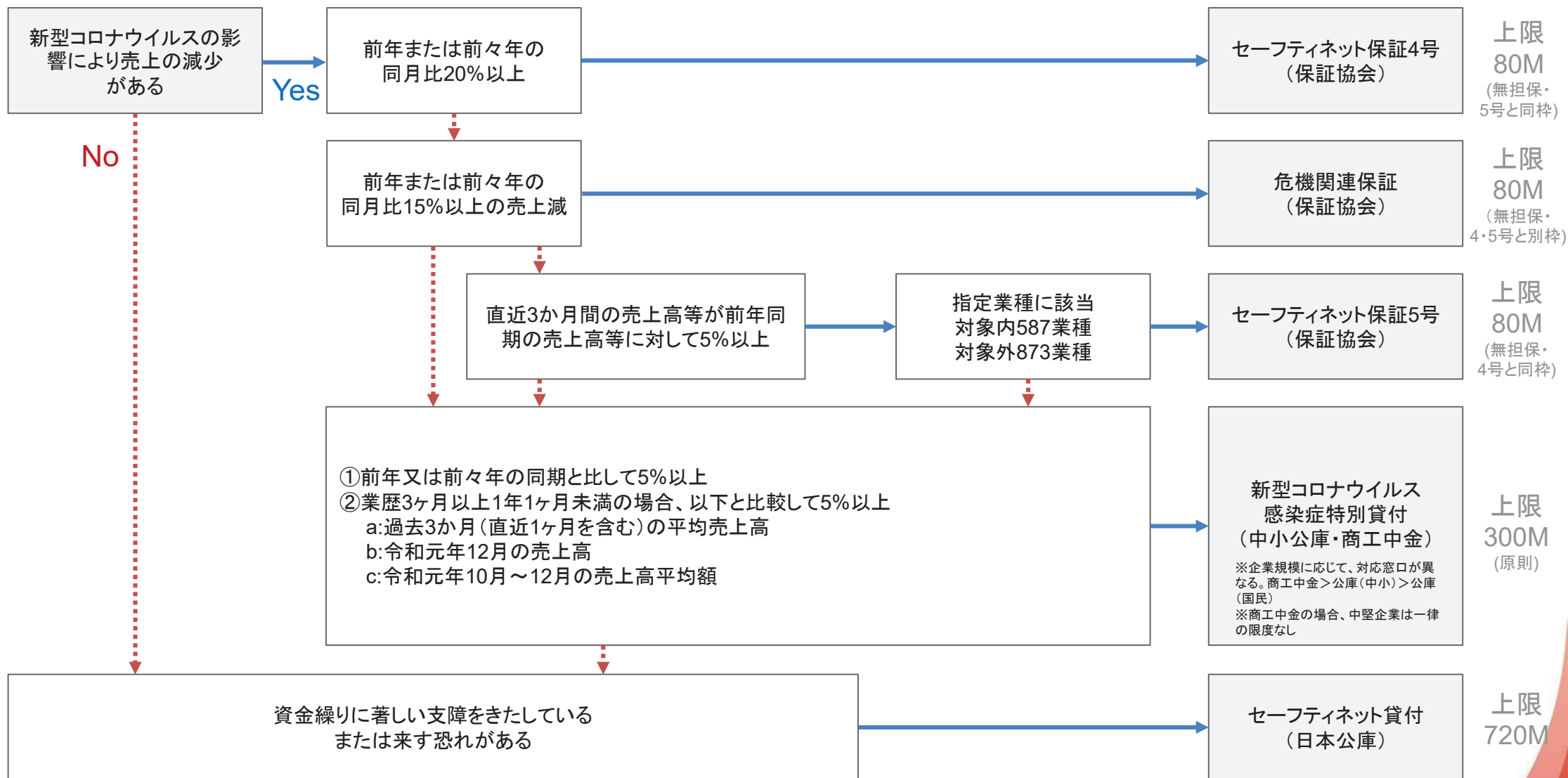
平時に戻った時に、いち早く成長軌道に復帰する！

新型コロナウイルス感染症関連融資制度について

【2020年3月30日時点】

活用できる制度融資判断フローチャート 旅館業・飲食業・喫茶店業以外の場合

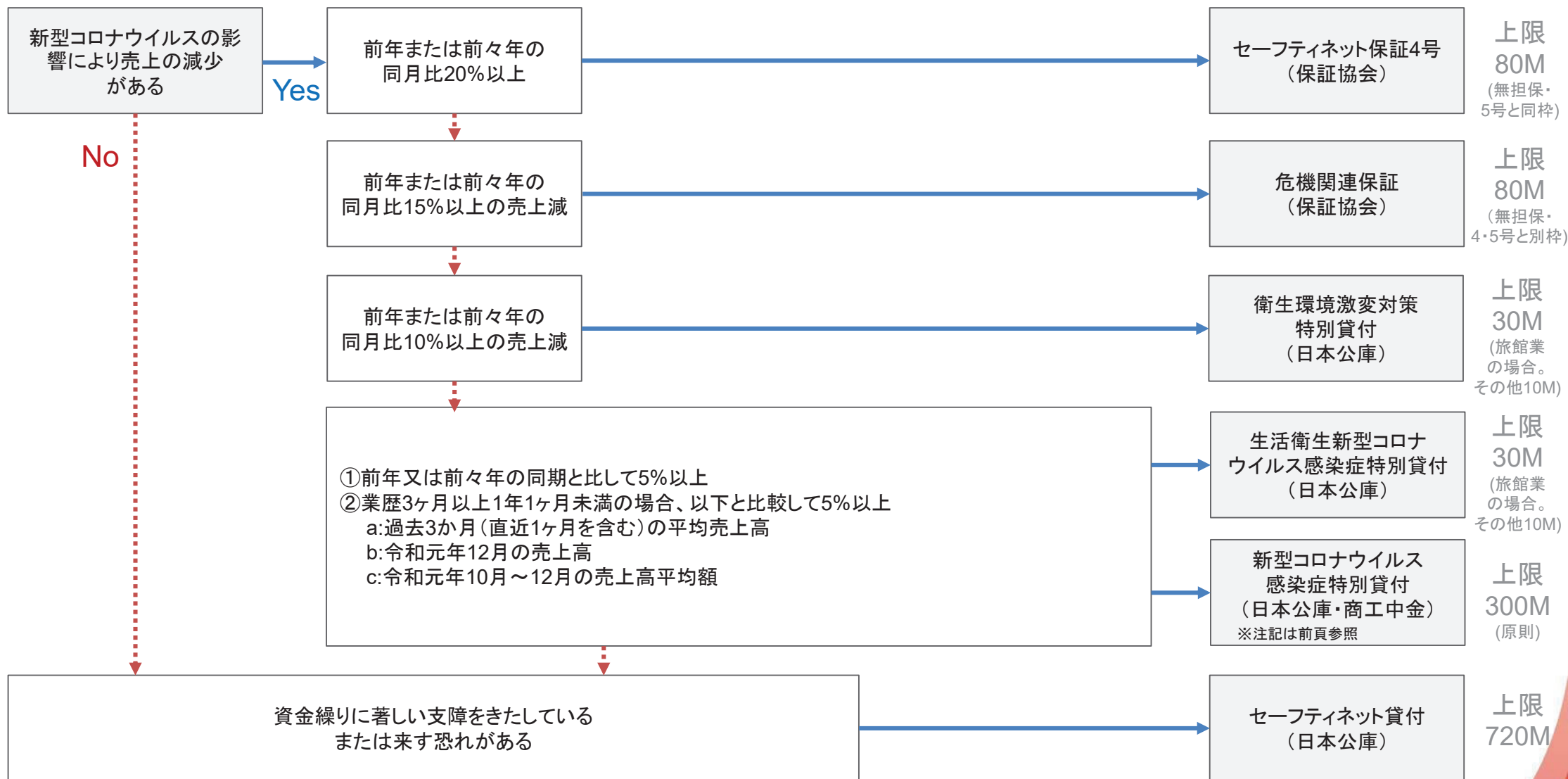
- 以下はあくまで目安。必要金額に応じて併用も検討可能(4号・5号は同枠のため併用不可)



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

活用できる制度融資判断フローチャート 旅館業・飲食業・喫茶店業の場合

- 以下はあくまで目安。必要金額に応じて併用も検討可能。



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

制度融資一覧(政府系金融機関)

制度一覧(2020年3月19日時点)

管轄	日本政策金融公庫		商工組合中央金庫
制度名	既存制度	新設	
	経営環境変化対応資金 (セーフティネット貸付)	新型コロナウイルス感染症にかかる衛生環境激変対策特別貸付	新型コロナウイルス感染症特別貸付 (危機対応融資・損害担保貸付)
要件	2/14以降、「売上高が▲5%以上」といった数値要件にかかわらず、今後の影響が見込まれる事業者も対象に含む	・旅館、飲食店、喫茶店 ・売上高(直近1カ月)が前年又は前々年同期比▲10%以上、かつ今後も減少が見込まれること等	売上高(直近1カ月)が前年又は前々年同期比▲5%以上の中小企業等
融資限度額	・中小企業事業 7.2億円 ・国民生活事業4,800万円	・旅館業 別枠3,000万円 ・その他 別枠1,000万円	・中小企業の場合1社あたり残高3億円以内(中堅企業の場合一律の限度なし) (日本政策投資銀行等との合算累計貸出額が20億円以内)
融資期間	・設備資金 15年以内 ・運転資金 8年以内 (据置期間3年以内)	・運転資金 7年以内 (据置期間2年以内)	・設備資金 20年以内 (据置期間5年以内) ・運転資金 15年以内 (据置期間5年以内)
金利	・中小企業事業 1.11% (長期運転資金の場合、上限3%) ・国民生活事業 1.91%	・基準金利 1.91% (振興計画認定を受けた生活衛生同業組合の組合員は▲0.9%)	・商工中金所定の利率(当初3年間▲0.9%)、4年目以降基準金利 【利下げ限度額】 ・中小事業 1億円 ・国民事業 3,000万円
その他特徴	—	(取扱期間)令和2年2月21日から令和2年8月31日	【利子補給制度】詳細は後日発表 ①残高1億円まで当初3年間▲0.9% ②残高3億円まで(A)商工中金所定利率と(B)日本政策金融公庫の基準金利の差を利子補給(A>Bの場合) (左記「特別利子補給制度」と併用可)
申込先	日本政策金融公庫各支店窓口(事業資金相談ダイヤル 0120-154-505(平日9時~17時))		・商工中金本支店窓口 ・3/19受付開始・4月中旬融資予定

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

制度融資一覧(信用保証協会)

制度一覧(2020年3月19日時点)

管轄	信用保証協会		
制度名	既存制度		
	セーフティネット4号	セーフティネット5号	危機関連保証
要件	売上高が前年同月比▲20%以上	<ul style="list-style-type: none"> ・指定業種(587種) ・売上高(直近3カ月)が前年同月比▲5%以上(見込み算出可) * 農林水産業、建設業、印刷業等873種が対象外 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高(直近1カ月)が前年同月比▲15%以上 ・売上高(その後2カ月間を含む3カ月間)が前年同月比▲15%以上見込
融資限度額	普通保証2億円 無担保保証8,000万円 (危機関連保証併用可)	セーフティネット4号 (左記)と同枠	普通保証2億円 無担保保証8,000万円 (セーフティ併用可)
融資期間	—	—	—
金利	各金融機関による	各金融機関による	各金融機関による
保証	100%保証 (全国・全業種)	80%保証 (指定業種)	100%保証 (全国・全業種)
その他特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・普通保証は原則有担保(審査による) ・普通保証、無担保保証合計で2.8億円まで利用可 ・申請には所在市区町村の「認定書」が必要 ・(危機関連保証取扱期間)令和2年2月1日から令和3年1月31日 		
申込先	<ul style="list-style-type: none"> ①本店等所在地の市区町村(商工担当課等)で認定を受けたのち、 ②希望の金融機関又は信用保証協会に認定書を持参のうえ融資申し込み 		

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

雇用調整助成金について

【2020年4月2日時点】

雇用調整助成金の概要

- 新型コロナウイルスの影響により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主は、休業手当*1や賃金の一部を雇用調整助成金として補填を受けることが可能。⇒売上減少に応じた人件費圧縮が可能となる。

新型コロナウイルスにかかる 雇用調整助成金(1/24~7/23)

新型コロナウイルス感染拡大に伴う 緊急対応期間(4/1~6/30)※今回特例

備考

対象事業者

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主(全業種)のうち、以下の要件を満たす。

- ①雇用調整*2の実施
- ②生産指標要件*3が1ヶ月10%以上低下
- ③雇用保険適用事業所の事業主であること
- ④支給のための審査に協力すること 等

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主(全業種)のうち、以下の要件を満たす。

- ①雇用調整の実施
- ②生産指標要件が1ヶ月5%以上低下
- ③雇用保険適用事業所の事業主であること
- ④支給のための審査に協力すること 等

対象従業員

雇用保険被保険者全員

雇用保険被保険者でない労働者の休業も助成金の対象に含める*4

助成額

企業が支払った休業手当の1/2(大企業)、2/3(中小企業)

企業が支払った休業手当の**2/3(大企業)、4/5(中小企業)**
※解雇実施しない場合、3/4(大企業)、9/10(中小企業)

雇用調整開始日

2020/1/24~2020/7/23
(7/24以降に雇用調整を開始した場合は対象外)

同左

助成金上限額*5

対象労働者1人1日当たり8,330円
(2020/3/1時点)

同左

支給限度日数

1年間で100日、3年間で150日

同左 + 上記対象期間日数

計画届の提出時期

計画届の事後提出を認める
(1/24~5/31まで)

計画届の事後提出を認める
(1/24~6/30まで)

*1 休業手当は、会社の責に帰す休業の場合、当該労働者の休業期間中の平均賃金に対して最低60%以上の支給が必要とされている。天災等によるやむを得ない休業の場合は、法律上は必ずしも支払う必要がないとされる

*2 雇用調整とは雇用維持を図るために、休業・教育訓練・出向を実施することを指す。

*3 生産指標とは、売上高または生産量などの事業活動を示す指標で、該当月の対前年同期で、増減幅を測る。

*4 特例では、新規学卒採用者など、雇用保険被保険者として継続して雇用された期間が6ヶ月未満の労働者についても助成対象とする措置を講じる。

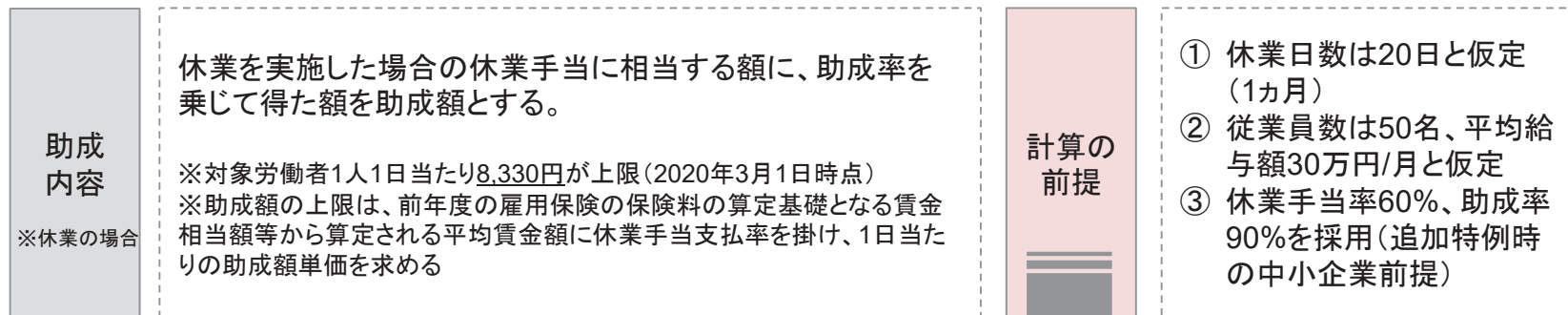
*5 休業手当は傷病手当と異なり、所得税の対象

***赤字箇所が期間限定の変更点**

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

助成内容及び助成額計算例

- 雇用調整助成金は、休業を実施した場合の休業手当総額に助成率を乗じて算出される。
- 例(中小企業): 休業日数20日・従業員数50名(全員休業)・休業手当率60% ▶最大14百万円のコスト削減が可能



■助成金計算例

項目	数式	金額
対象労働者数	①	50
平均給与月額	②	300,000
本来支払うはずの給与手当総額	③=①×②	15,000,000
休業手当率	④	60%
対象期間中に支払った休業手当総額	⑤=③×④	9,000,000
対象労働者数	①	50
対象労働者の休業日数	⑥	20
対象労働者の休業総日数	⑦=①×⑥	1,000
休業手当額/人日	⑧=⑤/⑦	9,000
助成率(中小企業・解雇を行わない場合)	⑨	90%
助成額単価/人日	⑩=⑧×⑨	8,100
雇用調整金受給額	⑪=⑩×⑦	8,100,000
実質的な事業者の人件費負担額	⑫=⑤-⑪	900,000
コスト削減額	⑬=⑫-③	▲ 14,100,000
削減率	⑭=⑬/③	-94%

▶ 法令上は60%以上。雇用維持ができる水準の検討要

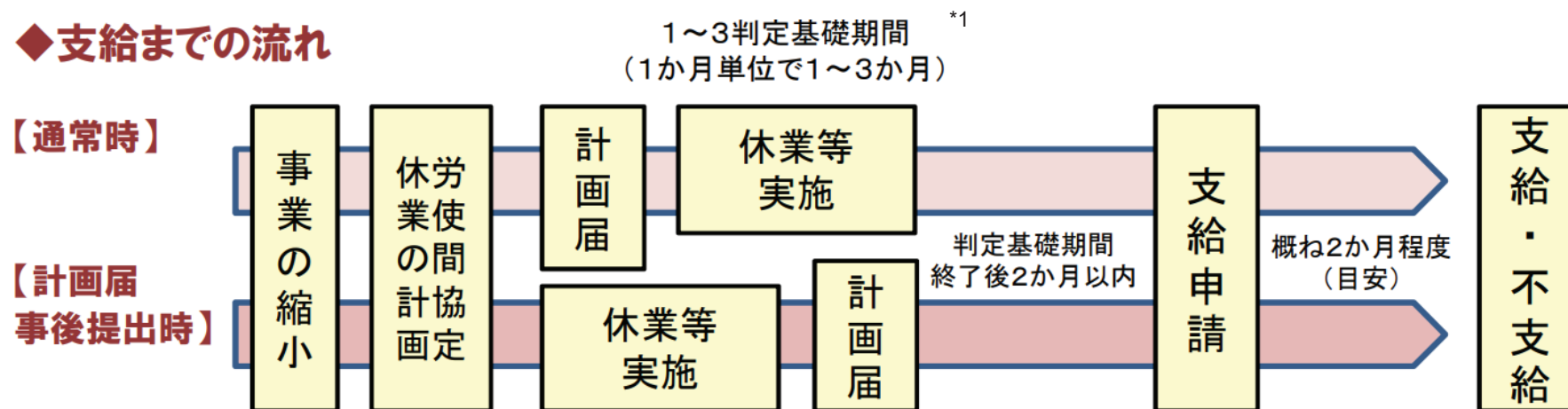
特例によって
平時と比較すると
最大90%超の person 費削減が可能(実質変動費化)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

受給手続きの流れ(厚労省HPより抜粋)

- 休業前後に関わらず、支給には計画届けが必要。
- 計画届を提出の後、支給申請を実施(2ヶ月以内)。申請後、概ね2ヶ月で助成金の受給が可能。

◆支給までの流れ



*1 賃金締め切り期間と同義

◆支給手続き◆

- 事業主が指定した1年間の対象期間について、実際に休業を行う判定基礎期間※ごとに計画届を提出することが必要です。(※計画や支給申請の単位となる期間で、賃金締め切り期間と同じです。)
- 事後提出する休業等については、1度にまとめて提出してください。
- 事後提出しない休業等については、初回の計画届を、雇用調整を開始する日の2週間前をめぐり、2回目以降については、雇用調整を開始する日の前日までに提出して下さい(最大で3判定基礎期間分の手続きを同時に行うことができます。)
- 事後提出しない休業等の場合の支給申請期間は判定基礎期間終了後、2か月以内です。

休業の切り口(例)

1

職種毎に休業者を設定する

2

事業所・施設毎に曜日単位で休業

3

事業所・施設単位で休業

4

一斉休業・一斉短時間休業
(従業員の大半の休業)

組み合わせ

組み合わせ

留意点

以下の支給対象条件にご留意のうえ、検討ください。

「判定基礎期間」における対象労働者に係る休業の実施日の延日数が、対象労働者に係る所定労働延日数の1/20 (大企業の場合は1/15) 以上となるものであること