

経営支援(経営改善・事業再生)の主な取組み事例

平成18年12月

社団法人 全国信用金庫協会

目 次

農業 .....	1
建設業 .....	2
製造業 .....	4
運輸業 .....	6
卸売業・小売業 .....	7
不動産業 .....	8
飲食店、宿泊業 .....	9
医療、福祉 .....	10
サービス業（他に分類されないもの） .....	11

今回掲載したものは、すべて「創業後10年以上」、かつ、「中小企業基本法第2条第1項各号に規定される中小企業者」に該当する支援先企業の事例です。

### 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

#### 支援先企業の概要

創業後年数	24年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	11人以上50人以下

#### 経営支援前の企業の状況

他生産者との差別化を図るため、創業より貝割れ大根の生産販売に取り組んできた。品質の高さに定評があり、安定した販路が確保されていたが、生産商品消費動向や天候等の外的要因に左右される業種であり、平成8年にO-157騒動の影響を受け、主力商品である貝割れ大根の売上高が激減。その後も長期にわたりO-157と貝割れ大根との関連が払拭されず、業況の低迷が続き、改善策を模索していた。

#### 経営支援概要 < 自金庫の施策 >

リスクの分散を図るプロダクト策として、ハウス野菜以外に冬季間に生産できる「せんべい」「餅」等の米を使った商品による、第2・第3の主力商品開発への取り組みを提案したほか、以前から開設していたホームページの充実を図り、自社商品の紹介によるプロモーションの強化を提案した。また、販路拡大のための多品種野菜生産の種苗仕入資金に応需した。

#### 経営支援概要 < 当該企業の施策 >

ハウス野菜として近時需要の増加している中華野菜（サンチュ等）の栽培や、露地野菜として夏野菜（きゅうり、トマト等）の栽培に取り組み、多品種野菜生産によるインフラ強化を実施、販路拡大に努めた。

#### 経営支援後の企業の状況

O-157騒動も沈静化し売上回復傾向。依然として農産物主体の売上であり外的要因に対するリスク内包するも、多品種野菜生産等の積極的な経営改善策の実施により業況安定。又、新規取扱いを始めた冬季間の餅製造販売が好評を得ており、知名度上げればプライベート・ブランド商品として取り扱っていく計画もあり、更なる経営の改善が見込まれている。

### 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

#### 支援先企業の概要

創業後年数	47年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	10人以下

#### 経営支援前の企業の状況

- ・支援先は、市内・近郊において個人用建売住宅建設を中心とした企業。
- ・商品土地の長期保有と評価減、大手住宅メーカーとの競争激化により売上高の減少を余儀なくされていた。
- ・他方、営業員の高齢化と意欲の低下も売上高低下の要因となっていた。
- ・決算上は資産超過であったものの、実質的には債務超過の状況に陥っており、借入過多・過大な販管費による収益圧迫が継続的に続いていた。

#### 経営支援概要 < 自金庫の施策 >

- ・低収益体質、不良在庫、無気力な社員の存在の反省から、取引先と営業店と本部再生支援部門との連携により、事業再生計画の策定支援を進めた。
- ・具体的な施策として、外注費の圧縮、商品土地の有効活用、商品土地の販売による借入金削減、自社物件の有効活用、社員の意欲アップ、からなる改善策を策定。
- ・加えて、安定収入確保のため、賃貸物件建築資金の新規融資を実行。

#### 経営支援概要 < 当該企業の施策 >

- 外注費の圧縮策……仕入れ品目毎により安価な外注先を選定するなど、外注先と仕入れ方法を変更。
- 商品土地の活用策……長期保有の商品土地の1区画にモデルハウスを建設。購入希望者にモデルハウスに案内し、具体的な建設プランを提示。
- 借入金削減策……商品土地の販売促進により借入金を削減。
- 自社物件の活用策……賃貸物件を建設し、安定賃貸収入を計上できるようにする。
- 社員意識の向上策……高齢者への退職勧告、“やる気”のある社員の獲得。

#### 経営支援後の企業の状況

- ・モデルハウスを建設したことで、当該商品土地の他区画の販売が急速に進展。
- 顧客側からの具体的な変更箇所の相談・依頼等々営業員と顧客との話し合いがスムーズになり、契約締結までの時間が短縮化され、顧客満足度も向上。
- ・賃貸ビル建設により、安定家賃収入を確保。
- ・同業種および他業種から社員が入社。新規採用の営業員の影響が、他の営業員によい結果を及ぼし、相乗効果をもたらし、契約件数の増加に繋がった。
- ・モデルハウスの建設、営業員の意識改革により、今年度は、昨年度契約件数の15%アップで推移。また、契約見込み件数も増加傾向。

## 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

## 支援先企業の概要

創業後年数	40年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

## 経営支援前の企業の状況

財務内容：表面的には大幅な資産超過であったが、代表者等への仮払金や関連会社への支援金等の多額の不稼働資産を抱えていたため、実質債務超過には陥っていないが、資本金を食いつぶしている状況であった。

業界動向：公共工事発注は減少しつつあることに加えて、工事入札は一般競争入札となり受注競争が一段と厳しくなる状況であった。また、民間工事受注においても工事量の確保から競争は激しく受注単価は一段と低くなる状況にあった。

地域環境：地区的には下水道整備等が計画され実施されていたことから、多くはないが安定した工事が発注されていた環境にあった。

事業概要：業暦は40年、土木工事業で、小規模であるが地元では有力企業である。資本金21百万円、従業員16名（役員2名含む）、ユンボ3台、ダンプ5台等その他重機類保有、年間完成工事高400百万円。

## 経営支援概要 &lt; 自金庫の施策 &gt;

・企業の支援ニーズに対する金庫としての施策

経理担当者を交代した。

税理士を交代した。

専門の外部コンサルタントを入れた。

毎月のヒアリングの実施

・新規融資：実施する。

・経営改善計画の策定・実施

5カ年計画の策定及び単年度計画の予実の実施

予実に基づく毎月のヒアリング実施。（連携金融機関はなし）

## 経営支援概要 &lt; 当該企業の施策 &gt;

事業内容を明らかにし、役員及び工事責任者の責任体制の明確化を図る。

工事受注を公共工事から民間工事受注にシフトをする。

実行予算管理を取り入れ、原価管理を厳格に行う体制にする。

毎週工事の進捗会議を行い、工事原価の検証等を行う。

目標以上の利益は社員に還元することを取り入れる。

役員、技術員（工事責任者）及び作業員の意思疎通を十分に図る体制にする。

## 経営支援後の企業の状況

責任体制が明確になったことから全員が原価管理に対する重要性の認識が高まり、実行予算管理を厳重に行い赤字工事とならないように取り組んだ結果、大幅な収益改善がみられた。工事受注においては、コスト割れになる恐れのある公共工事の入札には参加せず、赤字受注はしない方針を徹底する。また、民間工事受注においても、赤字受注は断り、会社一丸で粗利益の確保に取り組んだ。完成工事高は大口の民間工事受注ができた要因もあり増加、また原価管理を厳重に行ったため大幅な収益確保が出来、仮払金等不稼働資産と考えられるものを一掃し財務の健全化を図る。

経営支援（経営改善・事業再生）の事例			
支援先企業の概要			
創業後年数	48年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下
経営支援前の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商業印刷100%であり近時のパソコン等の普及で受注が大幅に減少してきた。</li> <li>・また、これらパソコン、プリンター等の普及によるデジタル化の波により当社の電子機器（ハード、ソフト）への設備投資負担も大きくなり、減価償却不足も目立つようになってきた。</li> <li>・受注範囲は、高度な印刷技術を要する特殊なものに狭められてくる傾向が顕著になってきた。</li> <li>・平成5年に取得した本社屋（土地、7階建ビル）の設備投資が、結果として過大設備となり、このために調達した借入金の金利負担が収益を圧迫、年商を上回る債務超過に陥り、窮境に至った。（土地の評価減後）</li> <li>・地価の高い場所での本社屋設備であったが、「地の利」を活かす営業活動ができず、経営戦略の失敗を見て取ることができる。</li> </ul>			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・当庫貸出金の大部分は、本社屋対応の設備資金であり、当社のキャッシュフロー状況から返済についてのリスクスケジュールを行わざるを得ない状況にあり条件緩和債権と認識していた。（債務者区分は要管理先）</li> <li>・当初は、経営コンサルタントの指導等による事業再生の可能性を模索したが、本社ビルの時価評価を行うと大幅な評価減から債務超過が拡大するため、抜本的な改善計画を立案する必要性が生じた。</li> <li>・抜本的解決を図るべく、17年7月に中小企業再生支援協議会に相談を持ち込んだ。</li> <li>・金融債権者は、当庫、保証協会だけであり債権者調整面では比較的容易と判断した。</li> <li>・様々な方法を検討する中、当社を被買収会社とするM&amp;A 本社を売却し移転、新営業所（賃借）にての事業継続を比較検討した。</li> </ul>			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成5年に設備投資した本社屋（土地、7階建ビル）の借入金負担が大きく、元金返済、金利負担に支障があり、再三のリスクスケジュール、金利減免の申し出が強かった。</li> <li>・経営者のマネジメント能力に疑問があり、外部に対する営業強化、内部に対する経営合理化策等の実行が不十分であった。</li> </ul>			
経営支援後の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;A実施後は、買収企業の支店として事業展開を行っている。統括責任者、営業責任者、現場責任者は、本社から出向している。</li> <li>・情報保護の観点から東京支店においてもプライバシーマークや品質管理システムISOの認証取得へ向け行動を開始した。</li> <li>・グループ関連企業が持つ各々の会社の強みを活かし、シナジー効果をあげるよう努めている。</li> <li>・各部門に目標を立案させ、達成した場合のインセンティブを事業計画の中に謳い、全社員のモチベーション向上を図っている。</li> </ul>			

【 製造業-2 】

経営支援（経営改善・事業再生）の事例			
支援先企業の概要			
創業後年数	47年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下
経営支援前の企業の状況			
<p>支援先は、大型コルゲーター設備(段ボールシート製造機械)を有し、段ボールシートを仕入せず、自前設備でシート製造から段ボールケース製造まで手がける企業である。(但し、コルゲーター設備を所有する県内企業では最下位の売上)</p> <p>一貫生産による製品のコストダウンを目指したが、計画策定と費用対効果の十分な検証がされず、低い生産性等から長期間赤字経営続き、債務超過の状況。資金繰りにも支障が生じており、経営改善が必要である。</p>			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<p>収益性改善策として「費用対効果の見直しを精査」するため、営業店長及び本部支援課の専担者が連携し当該企業との接触を密にとることとした。</p> <p>具体的な施策として、不採算部門と想定される大型コルゲーター設備(段ボールシート製造機械)の低い稼働率に対し、費用対効果の測定を実施し、結果によっては製造ラインの停止を含む抜本的な事業運営体制の見直し提案を行う。</p> <p>一方、財務面の改善策として、資産評価見直し実施による「債務超過及び繰越損失」の一扫を図るため、その経理処理方法について具体的提案を行う。</p>			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<p>費用対効果の測定を実施し、製造原価報告書におけるコルゲーターライン部門の人件費、製造経費等を分離計算した結果、設備の老朽化による修繕費の増加、燃料費の高騰等から、段ボールシートは自社製造するより仕入した方が安くなることが判明。</p> <p>製紙会社へ段ボールシートの供給価格を確認した上で、H18.1を目処にコルゲーターラインを操業停止し(設備は売却予定)、同部門専属の人員3名削減(役員1名、従業員2名)により総人件費を圧縮するほか、仕入・在庫管理の強化による売上原価の低減等を推進することとした。(試算ベースで年8百万円の収支改善見込み)</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>不採算部門のコルゲーターラインをH18.1に操業停止し、同部門専属の人員3名削減により総人件費を圧縮する一方、段ボールシートを仕入に切り替えた結果、今半期のコストについて7%圧縮(4,386千円/前年同半期比)に成功し、黒字転換した。</p> <p>また、H18.1期決算において過去圧縮計上していた土地を「時価会計基準による評価替え」実施による土地評価益を特別利益として計上した結果、債務超過、繰越損失は解消した。</p>			

### 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

#### 支援先企業の概要

創業後年数	39年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

#### 経営支援前の企業の状況

当社の属する豆腐製造業界においては、機械化、大手スーパー等大型店での販売により、小規模事業者が年々減少している。当社においては売上高は厳しい状況が続いており、加えてバブル期における過剰な設備投資が財務上の足かせとなっていた上、メインバンクが当社の債権をRCCに譲渡したことにより、新規の資金調達は困難となり、資金繰りの悪化のみならず新商品の開発にも支障が出てきた。また財務面以外でも、営業努力による新規取引先を積極的に獲得する一方、事務連絡ミスやクレーム処理の遅延等のケアレスミスによる取引先の喪失も散見され、従業員教育や製造過程での作業管理、品質管理にも問題が見られた。

#### 経営支援概要 < 当金庫の施策 >

これまで当金庫は当社とは取引がなかったが、当金庫HPを見て経営支援について近隣の当金庫店舗に相談があり、ファンド事務局に紹介し、当社、当金庫とともに具体的経営改善手法とその実現性について検討を重ねた。特に、RCCに対する一部債権放棄の実施要請とその金額の根拠、実施後の計画実現性については多くの時間を費やした。その結果、RCCが一部債権を放棄し、RCCの保証協会分と債権放棄後の残高および経営改善実施のための運転資金を、中小企業等緊急再生資金保証制度を利用して当金庫が資金提供を行い、融資実行後も常に経営改善進捗状況について注目している。

#### 経営支援概要 < 当該企業の施策 >

従業員教育の徹底と品質管理、作業管理の強化により取引先の信頼を回復するとともに、より積極的な営業活動を実施するため、新規に冷凍商品（冷凍うどん等）を商品構成に組入れ、これらの得意先を確保することにより、売上高増加を達成する。また、当社最大の既存取引先（大手スーパー）についても、新規出店計画に合わせて取引量の増大を図るものである。また、当社の強みである機動的な配送システムを利用して、配送受託についても取扱増加を図るものであり、生産面においては歩留り率の向上を図るため、減耗部分を利用した製品の営業を進めていく。

#### 経営支援後の企業の状況

18年6月期決算においては、売上高は比較的計画に近い数値となっているものの、収益面では厳しい状況にあることに変わりはないが、改善計画がスタートしたばかりであり、財務面では今暫く様子を観察していきたい。財務面に反映するにはもう暫く時間が必要であるが、生産面の効率化や新商品の開発についても徐々に進捗しており、今後に期待したい。取引先構成について、早急な改善は困難であるが大口取引先への依存を解消していきたい。

**経営支援（経営改善・事業再生）の事例**

支援先企業の概要

創業後年数	36年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

過去に資金繰り難により、不渡りを1回発生。その後、平成10年4月期より黒字計上しているものの、平成13年4月期時点で大幅債務超過。財務内容が悪いことから資金調達に苦慮しており、排ガス規制強化に伴う車両買い替え時の資金調達が課題となっていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

現状の黒字体質の維持と5年以内（平成18年4月）の表面上の債務超過脱却、8年以内（平成21年4月）の実質債務超過脱却を目標とし経営改善計画を立案。月次で、計画の進捗状況を管理するとともに、車両更新には、融資とリース（関連会社）の両面に対応。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

収益力向上策として、受注先との価格交渉と、外注費（備車）の単価引下げの2つを重点項目に置き実施した。他社との差別化として、運搬業務に付随する重機オペレーション技術の向上（従業員の資格取得を積極的に推進）を図り、顧客企業に付加価値を提供。

経営支援後の企業の状況

経営支援後、受注先との価格交渉に成功し収益力が大幅に向上。その結果、当初計画をほぼ達成し、16年4月期決算で破綻懸念先から要注意先にランクアップ。また、18年4月期決算で実質債務超過を解消し正常先にランクアップとなった。車両更新について、当金庫の融資と関連会社のリースの両面に対応し、排ガス規制対応車への更新を果たした。経営革新計画の承認を受け、トラックボデー製作事業を開始し、新たな収益の柱として事業の多角化を図っている。



## 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

## 支援先企業の概要

創業後年数	74年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

## 経営支援前の企業の状況

- ・医療用器械卸売業として法人設立以来30年の実績を有する。
- ・国内大手メーカーの代理店として公的医療機関等への販売実績も十分に有する企業であった。
- ・公的医療機関の受注確保のため赤字回避するべく粉飾決算を繰り返していた。
- ・販管費等の経費見直しの遅れ、関連会社への資金提供による借入金の増加等により窮境に至る。
- ・財務状況の悪化により、当庫貸出債権はリスケジュール、仕入先への買掛金、支払手形は大幅に棚上げし資金繰り対応してきた。
- ・直近期の決算においては、相応の営業キャッシュフローを計上していたが、有利子負債を償還するには約45年を要し自力弁済が可能とされる範囲を大きく超えていた。

## 経営支援概要 &lt; 自金庫の施策 &gt;

- ・当庫以上の大口債権者（仕入先・国内大手医療器械メーカー）およびRCC、信用保証協会等、各債権者間の公平な調整を図るべく、17年7月に中小企業再生支援協議会へ当庫メイン取引先として案件の持込みを行った。
- ・再生支援協議会が中心となり18年9月に「事業再構築計画調査報告書」が纏まり当庫、仕入先メーカー、RCC、保証協会すべてプロラタで一定割合の債権放棄を行った。
- ・旧会社の事業は新会社（仕入先メーカー：東証1部上場企業の100%出資会社）へ事業譲渡を行った。
- ・旧代表者は、経営責任を取り個人的資産等すべて売却、法人へ私財提供後、自己破産を申し立てた。
- ・旧会社は、事業譲渡後、特別清算を行った。

## 経営支援概要 &lt; 当該企業の施策 &gt;

- ・業務内容のデューデリジェンスを行い地方営業所の閉鎖、一部社員のリストラ等を行った。
- ・法人所有資産のうち遊休資産（不採算部門の地方営業所、倉庫）の処分を行い有利子負債の削減を行った
- ・経営者責任を取るため、代表者個人資産（現金、不動産）については、すべて提供し債務削減に努めた。

## 経営支援後の企業の状況

- ・社長の交替により一時的な営業力の低下が避けられないこと 薬事法の改正により高収益率であった中古品取扱高の減少が避けられないこと 市場における競争が大手6社間でますます熾烈化していること等により売上高、利益率において厳しいものが予想される。
- ・一方、大手1部上場企業の100%子会社としての信用力により、販路の拡大、利益率の向上が期待される。
- ・事業の展開上予想される必要運転資金については、その信用力の活用により、資金調達力は大きく向上される。

### 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

#### 支援先企業の概要

創業後年数	50年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	10人以下

#### 経営支援前の企業の状況

○戦前からテナント・ビルを経営していたが、平成元年にメイン・バンクの勧めでビルも老朽化していたため、メイン・バンクからの借入金でビルを新築した。  
 ○ビルが完成してまもなく、バブル経済が崩壊し、近隣でもテナント・ビルの空室化が進み、ビルの稼働率を確保するためには、室料の低下は避けられなくなり当初の返済計画の履行が困難となった。返済のための新規借入が増加し、財務内容は悪化していきようになった。  
 ○ビルの立地条件はよく、敷地内に駐車場を備えていたため、稼働率は常に80%以上を確保していたが、室料の低下傾向がとまらず、平成15年にメイン・バンクに対して「リスク」による支援を依頼するが、メイン・バンクは債権回収会社に債権を譲渡した。

#### 経営支援概要 < 自金庫の施策 >

○債権回収会社から一定の金額での債権の買戻しを期限付きで要求されていたため、サブ・メイン行に融資を申し込むが、サブ・メイン行もすでに、保証付債権に対しリスク対応をしていることを理由にことわられる。従って、第三者の金融機関を顧問税理士と捜していた。  
 ○当金庫が、近隣の事業所開拓において、本件の情報を掴み、社長と顧問税理士に面談、財務内容はもちろんのこと、社長個人の資産状況も開示を受け、肩代わりのスキームとして、第二会社を設立し、営業譲渡形式による事業再生を提案した。

#### 経営支援概要 < 当該企業の施策 >

○当金庫の提案を受け、債権回収会社が要求する金額を肩代わりしたとしても、現在の室料収入では、キャッシュ・フローでの返済は厳しい状態となる可能性が高く、将来発生するであろう「メンテナンス」に対する資金の準備もできないため、自宅を売却して会社の有利子負債を極力圧縮することを決断した。  
 ○顧問税理士とも相談して、多額の「債務免徐益」を吸収するため、第二会社を設立し営業譲渡形式による再生を図ることを決断する。  
 尚、社長は退任することとした。

#### 経営支援後の企業の状況

○室料の下落率については、近年縮小傾向にあり、不動産調査会社からは、本件のビルならば、立地条件や自社で駐車場を備えていることから、これ以上の室料の低下は、食い止められるとの報告を受け、当金庫は前年の室料の下落率に若干の上乗せをした状態での室料収入でも、十分に約定返済が可能な計画を立案し、それに沿った融資条件で融資を取組んだ。  
 ○結果としては、ほぼ1ヶ月分の余裕資金を持った状態で経営改善が進んでいる。

## 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

## 支援先企業の概要

創業後年数	5年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

## 経営支援前の企業の状況

○平成11年にFC加盟店である「居酒屋」に勤務し、店舗マネジメントを学び店長として手腕を発揮していた。  
 ○平成15年3月にFC本部が倒産、そこで自分が任されていた店舗の権利を取得し当時の従業員を率いて創業する。  
 ○小体ながら「斬新な」経営スタイルから同業者の中で営業不振に陥っている経営者から相談を受けるようになり広く出資者を募り平成16年に法人組織を確立、飲食店の経営とコンサルタント的な業務を開始する。  
 ○今般大阪市内でも出店することとなり、融資の申し出となる。  
 ○しかしながら財務内容としては、借店舗での営業を進めており「賃借料」や「設備使用料」の負担が大きく「営業赤字」となっていた。

## 経営支援概要 &lt; 自金庫の施策 &gt;

○同社の事業計画や出店計画を検証し、(財)都市型振興センターと連携し、支援方針を決定、保証協会の保証付で融資を取り組みました。

## 経営支援概要 &lt; 当該企業の施策 &gt;

○売上増加を図るため、若い女性客をターゲットにし、店舗の内装や取扱商品を手直しした。  
 ○客からの注文は、端末機を導入して即座に人気商品や販売商品の管理を徹底し売れ筋商品を即座に管理できる体制を構築している。

## 経営支援後の企業の状況

○ターゲットを絞り込んで、取り扱い商品選定かつ、端末機で管理することで、原価計算も明白になり、かつ売れ筋商品も管理できるため売上高や収益性が管理しやすくなった。  
 ○勤務先の倒産から、独立して3年余りで最終目標の8店舗目の開業となり、その資金と当面の運転資金を確保したことで、手持ちCFに余裕が生まれ、成長期から安定期への転換を図っている。

## 【 飲食店、宿泊業-2 】

## 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

## 支援先企業の概要

創業後年数	70年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	51人以上300人以下

## 経営支援前の企業の状況

老舗の温泉旅館であるが、装置産業という業種特性から多額の借入金があり、返済額に見合うまでのキャッシュフロー確保が困難であり、多額の繰上返済、債務超過の先である。

## 経営支援概要 &lt; 自金庫の施策 &gt;

従来より当金庫から適宜ヒアリング、アドバイスをを行い、そうした過程で「経営改善計画書」が策定され、ローコスト体質の実現  
 商品・サービスの見直し（価格だけでなく価値で売れる旅館への転身）  
 全社あげて業績向上への意識改革と意思統一が図られる体制整備の構築等を柱とし、精緻な目標設定が行なわれた。また、新規融資等で他金融機関との協調関係が確立され、資金繰り安定化のための支援体制整備が図られた。  
 現在は、経営改善計画の進捗状況を軸としたモニタリングの実施、行動計画について時間軸を定めて達成度合のチェックおよび助言を行っている。そのような取組みを繰り返しながら、必要に応じて経営改善計画の見直しを行っている。

## 経営支援概要 &lt; 当該企業の施策 &gt;

1. 収益構造の確立... 品質の向上（CS向上、よい料理、よいサービス等の提供） 定価販売の徹底 経費削減（外注業務の内製化、水道光熱費削減）
2. 既存施設のリニューアル... 最小限の投資による最大限の成果を上げることを目標とする。
3. 関連子会社（旅館業）の収益改善プログラム実施
4. 個人客に対する食事会場の徹底
5. 旅行者者に依存しない販売体制の強化
6. 遊休不動産の処理

## 経営支援後の企業の状況

前年度は外部環境の影響もあって、経営改善計画の進捗状況は、売上高・粗利益共に目標の93%程度となり、利益・CFは満足の得られる結果ではなかった。観光産業だけに、売上高は人の流れ等の外部環境の影響を受けやすいが、今年度は新たな目標設定と行動計画により、目標とする利益・CFの獲得を目指す。

経営支援（経営改善・事業再生）の事例			
支援先企業の概要			
創業後年数	50年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	11人以上50人以下
経営支援前の企業の状況			
・注文住宅を主体に建設業を営んでいる。売上低迷により赤字経営が続き、債務超過で財務状態は極めて不良で経営改善が必要であった。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善のため、建築業より新事業（介護事業）に業種転換をアドバイスした。</li> <li>・資金繰りを円滑化するために建築部門を減少させることにより、回収期間の短縮が図れる。介護事業は介護保険にて安定収入が見込める。</li> <li>・営業店と企業支援室の専担者が企業との接触を密に取ることとした。</li> <li>・介護事業の建物新築資金等の借入を国民生活金融公庫（経営革新・事業展開資金）の低利固定資金の活用を指導。</li> <li>・当金庫と国民生活金融公庫の不動産担保を順位変更した。（国民生活金融公庫が1番となった。）</li> </ul>			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築業より介護事業へ業種転換して安定収入を図る。</li> <li>・介護事業のノウハウを取得する。</li> <li>・建築業に付随した介護用リフォームにも注力してゆく。</li> </ul>			
経営支援後の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・不振の建築業より介護事業の占める割合が80%以上の状態になった。</li> <li>・介護事業を始めて二期連続で当期利益、経常利益とも黒字計上、キャッシュフローも上昇。債務償還年数も5年未満と適正水準となっている。</li> </ul>			

## 経営支援（経営改善・事業再生）の事例

## 支援先企業の概要

創業後年数	47年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	51人以上300人以下

## 経営支援前の企業の状況

昭和34年に創業、昭和46年に法人化した老舗美容室であり、バブル期の店舗拡大、リニューアルのための設備投資により債務の増大を招いたばかりでなく、代表者のワンマン体質により美容室業とは無関係の投資案件（賃貸不動産購入、フィットスクラブ事業）に貸付金の形で流出し、しかも長期間放置されていたために回収不能となっていた。最近の売上高は、一部不採算店舗の閉鎖により減少傾向にはあったが、各店舗の営業利益はまずまずで、美容室部門における店舗別損益は概ね良好と言えた。しかし当社は店舗戦略として、シティホテルや高級感のあるショッピングモールに出店しており、定期的なリニューアルが不可欠であるにも拘らず、負債の増加のため新規資金調達が困難な状況にあり、その影響で本業である美容室業においても各店舗とも前年比営業利益減少という状態であった。

## 経営支援概要 &lt; 自金庫の施策 &gt;

中小企業再生支援協議会の事業再構築案に則って、他金融機関と同様の処理を行った。具体的には、新会社を設立し、その新会社が旧会社より美容室部門の営業譲渡を受け、その対価として旧会社の一部債務を負担するというものである。当金庫についても既存借入金を本業分と本業以外のものに区別し、本業以外の債権と不動産担保（収益物件）残して本業分を新会社に移行することとした。その後、旧会社に残った債権については担保不動産の任意売却により一部返済充当し、旧会社は負債圧縮したうえで特別清算を行うこととなる。

## 経営支援概要 &lt; 当該企業の施策 &gt;

代表者は経営者責任により私財提供のうえ取締役を退任、新会社の代表者は、企業再生に対して強い意欲を有しているという理由から旧会社の代表者の親族が就任することとなった。新会社設立に際してさらに不採算店舗からの撤退を進め、一時期の10店舗から現在では5店舗にまで削減し、従業員についても90名から50名まで減少させており、人員リストラ、経費削減に対する努力が見られる。

## 経営支援後の企業の状況

もともと高級美容室として一定の固定客を確保しており、美容室部門のみの収支はまずまずの状況であった。さらに代表者の交代により美容室経営に若い考え方が導入され、現状においてはまずまずの成果を示しているが、新会社設立に間もない状況であり、今後とも注意は必要である。なお、旧会社の担保不動産についても任意売却で話がまとまりそうであり、近い将来、旧会社の特別清算も可能と思われる。