

(別添3)

経営支援(経営改善・事業再生)の主な取組み事例

平成18年1月

## 目 次

製造業 .....	1
卸売業・小売業 .....	6
飲食店、宿泊業 .....	8
医療、福祉 .....	9
教育、学習支援業 .....	10
サービス業(他に分類されないもの) .....	11
運輸業 .....	12
建設業 .....	13
不動産業 .....	15

※ 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****経営支援前の企業の状況**

当該企業は、日配品を中心とした食品の製造を行っている。  
 地元のスーパーや温泉旅館を主体に納入していたが、地元スーパーの破綻や温泉旅館の業績低迷による価格競争の激化から、売上高の減少が続いていた。また売上高減少を主因として収益も落ち込んでおり、支援前には、実質債務超過に陥っていた。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

支援前の状況は、売上高の減少に経費の削減が追いつかず、毎月の資金繰りも厳しい状況であった。このため、まず借換保証制度を利用した償還額の軽減を実施した。  
 その後、新商品開発にあたって新規融資を実行するとともに、固定費を主体とした経費削減のアドバイスを実施した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

新たに開発した商品が、全国の食品コンクールで2年連続して入賞、また当金庫で実施している年金感謝デーにおいて媒体品に採用した等により、知名度が上がり売上高が回復してきた。  
 また経費削減努力により、収益が改善して、実質債務超過も解消された。

**経営支援後の企業の状況**

新商品開発によって、他社製品との差別化を図ることが出来たことで、販路が徐々に回復、現在の売上高は支援前に比べて30%以上の増収となっている。

## 【製造業②】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は建築資材・土木資材を中心とした金属裁断プレス加工業を営んでいる。バブル崩壊後、同社も受注が減少し、債務超過に陥るも、同社には近隣にはない大型プレス加工機を備えており、また、金型や裁断機の刃などの内製能力を備えていることから、受注も徐々に増加、取引先からの信用を得ている。  
 しかし、資金繰り状況は一定の現金水準保ちながら借入金返済しているものの、キャッシュフローを上回る借入返済額となっており返済バランスが保たれていない状況であった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

当該企業に対して、経営改善計画書策定支援と平行して、県の制度資金導入による資金繰り支援(既貸出債権の一本化により計画キャッシュフローに収まる返済額への軽減支援)を実施し、収支バランスの均衡を目指した。  
 改善計画策定にあたり、当該企業を取り巻く環境面、具体的にはプレス加工業界及び金型製造業界動向など現状把握に必要な情報の提供を行った。  
 計画の骨子は3年目に実質債務超過を解消するものとした。計画スタートと同時に月次試算表に基づくモニタリングを定期的を実施していく方針とした。また、制度資金の導入により、当金庫の「条件緩和債権の解除」も図られ、債務者区分の即時ランクアップにもつながった。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

経営課題である近い将来の仕入原価高騰及び販売単価の引き下げに備え、キャッシュフロー増加に寄与する改善策を行っている。具体的に売上増加策として、①既取引先からの受注については採算を重視した仕事の選別、②市場成長性のある新規販売先の開拓などが挙げられる。  
 またPDCAの好循環サイクルを実行し効率性アップも目指していく。以上により返済バランス均衡の実現を目指していく。

**経営支援後の企業の状況**

月次モニタリングによると、売上対前年同期比107.6%となっており、業況は順調に推移している。経営支援取組み及び経営改善計画書作成により、経営者にコスト意識が醸成しつつあり、一定の効果が現れ始めている。  
 また、債務者区分のランクアップにより、当金庫の金融支援体制も整いつつある。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

メイン受注先(一社集中)の取引方針変更により、売上高が激減する一方、人員削減を含めたコスト削減は進展せず、2期連続で営業利益ベースで大幅な赤字計上となっていた。ゴルフ会員権等の不良資産も抱え、大幅な債務超過に陥っており、資金繰りも厳しく抜本的な財務改善および事業の見直しが必要な状況となっていた。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

経営者および役員へのヒアリングや工場の実地調査を行い、問題点の整理を行った。成熟産業であり今後も大幅な売上の回復が難しいとの判断から、資産売却による債務圧縮を助言。資産売却に伴う税金面の問題については、専門家(自金庫の顧問税理士他)のネットワークを活用しアドバイスを行った。

事業面については、原価管理の強化と受注単価の適正化(相手先への交渉)等をアドバイスするとともに、現状規模での成り行き収支シミュレーションおよび本社工場売却による事業縮小後の収支シミュレーションの2通りの収支計画を作成し、経営改善計画の策定を支援した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

メイン受注先との取引条件の回復が難しいことから、販路拡大に取り組むとともに、原価管理の強化や受注単価の適正化交渉等にも取り組んだ。収支シミュレーションにより現状での事業継続に危機感を抱き、本社工場の売却を決断、大幅な債務圧縮・リストラに着手した。主要設備は別工場に集約化し、縮小均衡による生き残り策を選択した。

**経営支援後の企業の状況**

大幅なリストラ(人員を含む)の実行から、売り上げは30%程度減少したが、受注単価の適正化交渉や人件費等のコスト削減効果により原価率が改善したことに加え、債務圧縮による金利負担の大幅な低減により、価格競争力が強化され収益体質への転換を実現した。

## 【製造業④】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、自動車の部品の加工、溶接、組立等を行っている企業である。ISO9001を取得し、大手自動車メーカーの部品を手がけているため、売上高はほぼ横這いで推移していたが、毎日の不良ロスの発生や納期遅れ、仕掛品在庫の急増などの問題点も見受けられる。そのため、運転資金が欠乏し、短期借入金の申込が頻繁に発生するなど、経営改善が必要な状態であった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >****< 自金庫の施策 >**

仕掛品在庫の圧縮、不良ロスの低減を3年以内に実現する旨の目標を掲げ、以下の取組を提案した。

- ①材料発注がロット単位となっているが、余った材料を生産計画とは関係なく全て生産ラインに流していることが判明した。そのため、余った材料については生産ラインに流さず、材料として管理する。
- ②「不良ロスは外部流出しなければいい」という考え方を「生産工程において不良ロスを発生させない」考え方に改める。
- ③以上の取組姿勢の確認後、毎月の割賦金軽減を目的とした他行借入金の肩代りを行う。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >****< 当該企業の施策 >**

約1ヶ月に及ぶ仕掛品在庫を2分の1に減少させることを重要課題とし、工程改善や仕入・在庫管理の強化を図っている。

**経営支援後の企業の状況**

ボトルネック工程であった溶接、組立工程をアウトソーシングし、加工工程に特化する体制への移行や他企業で生産管理を担当していた人員を雇用するなど、工程改善に努めている。

仕入・在庫管理の取組はこれから行われる予定であるが、仕掛品在庫が少しずつではあるが減少していることは現場を見る限り明らかであり、在庫削減に対する意識だけは強く持つようになったことが確認された。

以上のように経営改善に前向きな姿勢が見られており、他行肩代りを実施する予定である。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、金型の設計・製作及び金属プレス加工を行っている企業である。金型技術を活かして、従来ダイカストで製造していた複雑な形状の製品をプレス加工で製造しているが、主力製品のハードディスク部品が中国へ流れてしまったため、売上高が急激に減少している。また、受注価格には間接費や金型代金が含まれていないなど、採算性が考慮されていないことが確認され、コストダウン取組がされていないことも含めて、連続して営業損失計上につながるなど、業績悪化が顕著となっていた。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >****< 自金庫の施策 >**

- 売上高及びキャッシュフローの安定、コストダウンによる収益力の向上を図る取組として、以下の提案を行った。
- ①財務面の改善策として、信用保証協会の借入金の一括化(割賦金の軽減)及び預金との相殺を実施し、月額約200万円のキャッシュフローの改善を図った。
  - ②何年もメンテナンスが行われていないホームページを外部のIT専門家紹介などのサポートを行い、リニューアルを図った。
  - ③その他、採算性を考慮した受注価格を設定していただくために原価管理についてアドバイスを行った。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >****< 当該企業の施策 >**

- ①大手企業とのネットワークを持つ営業社員を雇用し、大手企業からの受注に成功、売上高は増加傾向にある。
- ②ホームページのリニューアル作業においては社内プロジェクトチームを結成し、IT専門家とともに受注につながるホームページ制作に尽力した。
- ③役員報酬の削減を図るなど、コストダウンにも取組んだ。

**経営支援後の企業の状況**

ホームページによる問い合わせ、見積り依頼件数は、月に2〜3件程度来るようになり、数件の新規取引契約につながっている。既存の取引先の価格交渉については鋼材価格上昇分の転嫁もなかなかできないほど困難であるが、新規先に対する価格提示については、採算を考慮の上、決定していただくようになってきている。  
業況の好転が見られ、ランクアップの可能性も考えられる状況である。

## 【 製造業⑥ 】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

当社は、和菓子製造を手がける老舗であるが、平成12年に地元ショッピングセンターへのテナント進出を行い売上拡大を目指したが、出店1年目には売上増加したものの、以降、毎期売上は減少し、直近では役員報酬も最低限の2百万円に落としても収益確保が難しい状況にあり、資金繰りの面でもメイン金融機関の支援を十分に受けられずギリギリの状況であった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

当金庫はサブ金融機関としての付き合い程度の取引であったが、同社が当金庫の面前に立地していたことから資金繰りの相談を受け、既存借入金のリスケジュールを提案したが、メイン金融機関の支援を得ることができなかつたため、当金庫が全面的に肩代わりを実施した。当金庫は、同社顧問税理士とも協議の上、当面5年間の事業計画書を立案し経営者とのコンセサスを図り、また、取扱商品の見直し、営業体制の見直しの提案を実施した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

売上減少傾向の中、主業のほかにケーキ、袋菓子などの商品仕入により店頭アイテムの増加を図っていたが、利益率が低いことから、売れ残りリスクの高い商品販売を中止した。営業体制としては、ロッドが大きく利益率も高い和菓子を慶弔関係業者に売り込むため、料理屋や葬祭業者への営業強化を図った。

**経営支援後の企業の状況**

当金庫がメイン金融機関の借入金を含め一本化したことから資金繰りは安定し、また料理屋や葬祭業者への営業展開を図った結果、好感をもって迎えられ取扱高も徐々に増加傾向にある。  
結果として、売上減少に歯止めがかかり、前期決算では、売上は計画比98.4%であったものの、売上総利益は計画比102.7%、経常利益及び当期利益は計画比150%以上の成果をあげ、業況が大きく改善した。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は自動車部品を製造する上場企業の下請工場である。受注確保のため親企業のコストダウン要請を甘んじて受け、コストダウンへの取り組みも極めて甘かったため収益性が悪化、赤字を計上した。技術力は評価が高いが納期が遵守できず、たびたびクレームが生じていた。生産管理能力を高め、黒字体質に転換するための経営改善が必要であった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

自力再生を前提に、2年間で黒字体質に転換する目標を掲げ、本部専門担当部署の職員(中小企業診断士有資格者)が半年間、経営幹部に対して経営改善のコンサルティングを行った。その後、支援先に外部コンサルタントを紹介し、金庫は外部コンサルタントと連携して全社的な改善活動を、現場に入り込んで指導を繰り返した。

具体的な施策として、支援先の経営幹部を経営改善チームとしてまとめ、課題認識の共有化および責任と権限の明確化を図った。品質会議、生産会議、全社的な5S活動など幹部や現場の社員を巻き込んだプロジェクトを発足させた。また、プロジェクトでは若手の管理者をリーダーとして登用するなど組織も改革した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

経営幹部が若手リーダーを交えた部門の管理者から改善に対する行動目標を作成させ、これに基づいた経営計画を作成した。目標は現場の社員が共有しやすい、不良率や納期遵守率、段取り時間短縮などで設定し、各プロジェクトにおいて行動目標を逐一確認する体制を作った。経営幹部は月次試算表により経営計画の達成状況を検証、是正する体制を作った。経常利益30百万円を体質転換の目標とした。

**経営支援後の企業の状況**

トップダウン体制から、ボトムアップ体制で改善に取り組む風土が芽生え、不良率など現場レベルの目標達成に連動して収益も回復、2年後に経常利益30百万円計上を達成した。経営幹部が財務の数値を追う習慣ができてきたため原価管理意識が高まり、継続的なコストダウン要請にも対応できつつある。

## 【製造業⑧】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は建設資材用鉄骨加工を主体とする企業である。業界の受注単価が厳しくなるなか、採算の見合わない受注をとったため、赤字が続き実質債務超過の状況である。技術力には定評があるものの、経営者も職人の域を越えず、場当たりの経営、どんぶり勘定体質から脱却するために、経営改善が必要である。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

自力再生を前提に5年間での債務超過解消を目標に、本部専門担当部署の職員(中小企業診断士有資格者)が再生支援のコンサルティングを行った。経営者のワンマン体質からの脱却を図るため、後継者2名と幹部を交え、継続的に会議を行い、情報の共有化および意思決定の合議制への移行を促した。会議のなかで同社の強みを抽出し、インターネットにホームページを開設して強みのPRを行い受注拡大をはかるよう提案した。またホームページヒット数増加のノウハウ提供等コンサルティングを行った。製造現場改善のための指導もあわせて行い、製造コスト削減をはかった。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

受注見積もりを会議において検証し、後継者を交えた幹部複数で受注決定するよう合議制へ移行した。毎日昼食後30分を受注協議を中心とした時間とした。受注拡大のためホームページを開設して積極的なPRを実施した。また、ホームページの検索ヒット数増加のための内容改良を継続的に行った。毎月タイムリーに試算表が作成できる税理士に代え、試算表をもとに改善活動の効果を経営者、幹部で検証している。

**経営支援後の企業の状況**

ホームページ開設とその後の継続的改良により、ホームページを介しての受注も発生し、受注引き合いが増加した。受注量に余裕ができてきたことや合議制で受注決定するようになったため、思い切って不採算の受注を切れるようになった。売上は支援開始時の1.5倍に増加した。収益のなかで過去の不良債権の償却を行い、実質債務超過も解消の方向にある。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

主要取引先の生産拠点の海外移転や廉価な輸入競合品の増加等により、売上高は減少の一途を辿り、15年度決算において経常赤字に転落し、財務内容の悪化も進んだ。  
また、相次ぐ古参社員の退職(体調不良等によるもの)により、社内体制の劣化も進んだ。以上により、収益面、財務面、社内体制面の経営改善が喫緊の課題であった。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

当金庫より外部専門家(中小企業診断士)を3名紹介し、当金庫から3名(経営支援担当2名および支店長)を加えた計6名の支援チームを組成し、売上拡大、経費削減、遊休資産の圧縮、生産性向上策を柱とした経営改善計画書を協働で策定した。  
売上拡大において、営業用プレゼン資料の作成支援を実施したほか、大手自動車メーカーとのビジネスマッチングに成功し、新規販売先の拡大に結びつけた。  
生産性向上において、これまで不明確であった生産ロスのデータ化を図るとともに、5S活動の徹底により無理・無駄を省いた生産体制を構築した。  
また、経営改善が進むまでの間、既存借入金のリスケジュールにより元金の返済を猶予する金融支援を実施した。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

当面の資金繰りを確保するため、社長の個人資産の売却を進めた。  
売上拡大策として、社長による取引先企業への訪問営業を実施したほか、製造担当社員を営業担当へ配置転換し、営業力の強化を図った。  
また、コスト削減策として、役員報酬の半減、不採算となっている遠方の出張所を閉鎖することとした。

**経営支援後の企業の状況**

売上の減少は続いているものの、役員報酬の半減や出張所の閉鎖による経費削減額が上回ったため、経常黒字化を達成した。  
また、当金庫による返済猶予の金融支援および社長の個人資産の売却により当面の資金繰りは目処が立っている状況である。  
今後、さらなる営業力の強化を図り、売上の減少に歯止めをかけていくことが最大の課題である。

## 【製造業⑩】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は比較的歴史を持つ窯業容器製品製造業者であるが、前々任代表者の放漫経営により手形の乱発や個人消費資金の流出による借入金が増加するなど財務状態はかなり劣悪化し、実質債務超過状態にあり、慢性的に資金繰りが困難な状況となっている。また、業界全体も容器材の多様化から以前より需要が少なくなっており、同業者の淘汰が進んでいる。メイン銀行の対応も消極的姿勢であることから、サブメインの当庫に支援要請があった。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

金庫に対する支援要請は、資金調達のためであり、経営指導に関するものではなかったが、資金応需するについては、改善の見込みについて徹底調査を行うことを前提とし、売上推移と扱い商品の傾向、製造原価コストの削減見込み、経費削減見込み、支払手形・借入金の返済状況、不良在庫の状況等々について調査を行い、今後の経営方針や改善方針について経営者と議論を重ね、1年目黒字化、3年間で支払手形残高を半減させたいうえで、実質債務超過の解消、年間キャッシュフロー対借入残高割合を10倍以内に減少させるなどの経営改善計画を策定して、その実行性を確信したうえで無担保による資金供給を実施した。(メイン銀行の返済条件がキャッシュフローを大幅に上回る状態であるため、実質的には借入金の肩代わりということになる。)

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

扱い商品は、既存の収益性の高くない大量製造製品から収益力の高い小ロット製品(ニッチ製品)に切り替えを図り、社長自ら自社製品の営業活動を実施し、販売先の開拓を進めた。  
製造原価については、燃料効率の悪かった炉を改良し、ロス製品の発生を少なくして検品作業も効率化した。  
経費削減策として、経営者と従業員の話し合いによる一部解雇(高齢者の整理)及び賞与支給の一定期間凍結を実施。財務面では、不良資産(倒産取引先に対する未収債権)の償却処理、商取引外の支払手形の整理、役員借入金の債権放棄などによる財務内容の正常化を実施した。

**経営支援後の企業の状況**

大口発注先は維持しつつ、小ロット販売先の開拓による収益性の良い製品への切り替えは徐々に進みつつあり、炉の改良による製造コストの削減と人件費削減も奏功し、改善計画1年目の黒字化は達成、支払手形の削減も徐々に進行しており、商取引外手形は解消した。  
毎月次試算表と資金繰り表によりキャッシュフローチェックを行い、改善計画との乖離状況をチェックしているが、改善計画数値には多少及ばない結果ながら、着々と改善に向かっており、債務者区分もランクアップしている。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は小売業として個人時代から通算して創業80年を越す老舗企業である。事業拡張を目的に、市内のほか近郊都市にも店舗を出店するなど多店舗戦略を展開したが、不採算赤字店舗の放置などから赤字経営が続き、大幅な債務超過の状態にあり、資金繰りにも苦慮していたことから経営改善が必要な状況となった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

毎期、償却前営業赤字の状態から資金繰りは問屋先依存の状態が続いており、粗利益率の改善を含めた利益体質への転化を目指し、事業計画を策定することとした。

- 具体的な施策としては、どんぶり勘定であった管理から、
- ①管理体制の強化(税理士の変更)
  - ②商品構成の見直し
  - ③仕入債務の圧縮(仕入値の引き下げ、信用力の向上)
  - ④不採算店舗の閉鎖(赤字流出の食い止め)及び店舗売却を進めることで合意し、実行することとした。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

売上増収が難しい状況にあっては、まずコスト削減に注視し、

- ①粗利益率の改善(40%台)
  - ②人件費を含めた販売費・一般管理費の10%削減を図ることを目標とした。
- また、オーナー不在の状態(高齢かつ病弱)が続いたことから専務・常務の2人による体制を明確化することとした。

**経営支援後の企業の状況**

管理体制の強化として税理士を変更した。続いて、商品構成の見直しを実現するために、運転資金の取組みにより問屋の支払債務を圧縮することで仕入値の引き下げや良質な商品の仕入れにも繋がった。また不採算閉鎖店舗の売却による借入金圧縮と赤字流出を止めることができた。

結果として赤字体質から黒字体質に転化し、キャッシュフローは33百万円の増加となった。

## 【卸売業・小売業②】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

当社は、ホテル厨房用品・ギフト用品販売を手がけている企業である。平成8年、事業拡大を目的に、地元ショッピングセンターにギフト店舗、回転すし店等を出店するが、経費増加等により赤字経営となり、平成10年撤退する。

平成15年、事業拡大を目的に、新たに支店を開設するも、売上減少等による赤字から債務超過となる。資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要であった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

2年で債務超過解消するとともに、5年以内に有利子負債の対キャッシュフロー倍率を8倍以下にする経営計画書を作成して、同社との接触を密にとることとした。

具体的な施策として、同社の代表者は営業力があるものの、経理面に関しては、代表者の妻が担当しており、月々の業況の把握のため、代表者に積極的に経理面に関与するよう指示した。

16年8月、キャッシュフローに見合った返済計画により、当金庫既存貸出金の組替え、他行借入金の肩代わりを実施し、資金繰りの安定を行った。

また、不採算店舗である支店を閉鎖し、人件費、賃借料を中心に経費削減を計画した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

売上確保すべく、代表者も新規先開拓に努め、経費面においても、不採算店舗閉鎖に伴う人員削減・経費削減等により一般管理費を圧縮するほか、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。

**経営支援後の企業の状況**

不採算店舗を閉鎖し、人員整理を行った。17年10月(8ヶ月)試算表段階で、人件費18%削減し、一般管理費全体においても17.9%の削減ができた。

売上に関しては、本業であるホテル厨房用品販売部門を中心に38%の増加ができ、経常利益11百万円、減価償却2百万円を計上している。現状段階では、18年2月期決算において累積赤字解消予定により、ランクアップ見込みである。



**経営支援(経営改善・事業再生)の事例**

**経営支援前の企業の状況**

支援先企業は、地元では、先代から続くグツ、カバンの小売業者であり、平成12年に地元ショッピングセンターにテナント出店し、3店舗体制となり、その年には過去最高の売上を計上したものの、以降は年々売上が減少、近年は、大型店の進出も相次ぎ売上の減少幅は拡大し赤字計上を余儀なくされていた。資金繰りもテナント出店時の借入金の負担が大きく、厳しい環境にあった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

当金庫メイン先であったことから、既存の借入金全体について、信用保証協会の協力を得てリスケジュールを実施し資金繰りの安定化を図った。同社は、在庫管理、仕入管理に甘さがあり、各店でバラバラに仕入している状況であったので、それを統一化した。また、各店の在庫状況により商品の店舗間の移動による調整を実施するなどの効率化について指導を行った。  
さらに、同社の得意分野(長グツ販売)を特に強化する販売戦略の見直し、及び各店毎の市場性を再度見直し、商品の選別を行うように指導した。さらに、広告宣伝のあり方についても、タウン情報誌等への商品情報掲載等を実施するように指導した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

全3店舗の市場性を検討し、本店は高齢者向け、A支店はスニーカー、幼児向けブランドスニーカー、衣料のほか主力のゴム長グツを、B支店はスニーカー、ファッション物、ファッション長グツを中心とした商品構成とし、共通商品を含め特色のある店舗展開を実施した。また、各店の在庫状況の共有化を図り、サイズ別の分散化を含めた調整体制を整備した。なお、地元の生活情報誌にファッション長グツの商品情報を仕入先と共同で掲載している。

**経営支援後の企業の状況**

特に売上不振であったA支店の長グツの売上が活発となり、幼児向けスニーカーの売れ行きも堅調となったことから、A支店の売上減少に歯止めがかかり、結果として、全体の売上は前期比8.5%増加に転じた。これにより、収益も好転し、2期連続の赤字から黒字に転じた。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例**

**経営支援前の企業の状況**

長年にわたり冷えた設備投資で業界は不況から脱することが出来ず、支援先は売上が減少し、それに起因するところの価格競争激化による利益減少を余儀なくされていた。  
営業力を強化し、一方、仕入れコスト・販管費の削減を図ることが急務となり、併せ遊休不動産の有効活用も早急な経営課題となった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

当庫取引先とのビジネスマッチングが成立し、新規顧客開拓による販路拡大・売上増強が図られた。今期以降も取引継続により売上に貢献できる予定。  
集中業務の分業化を推進することによる生産性向上、経費全般の見直しなどの助言をした。  
遊休工場の有効利用を指導。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

仕入れ先とのマージン交渉、販売先との価格調整を行った。  
拠点集約化の計画のなかで、一部不動産の売却や不動産賃貸により、財務改善を図ることとした。  
営業専担者を置き、営業力アップで、新規顧客開拓・既存得意先のシェアアップを図ることとした。  
在庫管理を徹底し、諸経費削減により利益率の改善に取り組むこととした。

**経営支援後の企業の状況**

仕入れ先とのマージン交渉、販売先との価格調整が概ね終了し、収益拡大の条件が揃った。  
売上高前期比123%に対し、販管費89%に抑え、大きく利益計上が出来た。  
拠点集約化計画で遊休不動産売却や一部賃貸の有効利用も進み、財務改善が進行した。  
コンサルタントの指導を受け、トップから末端従業員まで意識改革が進み、収益改善が図られている。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、戦後間もないころ創業した小規模な温泉旅館である。施設老朽化への対応及び売上増加を図る目的で十数年前に大規模な増改築を実施したが、景気の低迷、当地への観光客の減少により、売上高は増改築直後をピークに年々減少、設備投資が多額であったことから減価償却費による欠損がかさみ債務超過となる。絶対的な売上不足により資金繰りに支障をきたしている状況にあり、経営改善が必要である。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

- ・ 地区担当者が週に3回程度訪問、随時代表者との面談を行い業況の把握に努めた。
- ・ 債務の一本化により毎月の償還額を軽減し資金繰りを安定させたほか、人件費の削減と仕入原価の見直し等による経営改善計画を策定し、営業面、財務面での指導により徐々に売上は回復した。
- ・ 回復傾向の中、リニューアルによる大幅な売上増加の見通しが立ったことから、資金面では県の制度資金を導入することとし、現在の多様な顧客ニーズにマッチするよう改装工事を実施した。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

- ・ 安定した売上確保が急務であったことから、料理、接客等の社員教育を徹底、財務面では仕入先の選別による売上原価の削減、役員報酬の40%削減を実施した。
- ・ 旅行雑誌への定期的な掲載やインターネットのホームページ整備等により、個人客獲得に向けて積極的な営業活動を行った。

**経営支援後の企業の状況**

- ・ リニューアルの実施により高価格な料金設定が可能となり、客単価は4,000円程度アップ、売上高は20%増加し、営業利益率も業界平均を2.1ポイント上回ることができた。また、新たに実施した女性客向けのサービス提供も好評で、客室稼働率は80%で推移している。

## 【飲食店、宿泊業②】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、数店舗のファストフード経営を行っている企業である。テナント家主の業績低迷・倒産などにより売上減少傾向に推移し、新規出店に係る投資負担等が嵩み業況は右肩下がりである。店舗削減、経費リストラ効果が現れず、赤字体質からの脱却ができず、抜本的な経営改善の必要となる。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

5年後の店舗数や期間利益の確保により、自己資本比率目標10%以上(6.3ポイント改善)の計数目標を掲げた。毎月行われる役員会に参加し、黒字体質への改善するための諸施策の協議を行い役員意思統一を図るなど企業と一体となった改善策の取組みを行う。不採算店舗の閉鎖による収益改善策の提案や、新規出店計画書による売上増加策の指導を行った。又、既存店の売上増加策としてはイメージキャラクターの創設により外装の統一を図った。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

店舗毎の賃借料、車両費及び人員配置に関わる経費支出等の見直しにより経費圧縮するほか、店舗毎の商品ロス等の原価管理を徹底し収益改善を推進することとした。

**経営支援後の企業の状況**

不採算店1店を閉鎖したことで効率的な人員配置を行い、交通費等の車両経費、賃借料の削減に成功。売上については、店舗閉鎖分を新店舗出店により増加となる。収益面では、新店舗出店に係る経費負担等から改善計画書では赤字予想であったが、経費削減の前倒し効果により黒字決算となる。イメージキャラクターの創設、外装統一により知名度アップに繋がった。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、専門病院である。個室入院設備の充実等により、診療価格体系が他院に比べて高額な設定、院長の診療態度が粗雑および経営者として計数感覚・経営感覚の不足、患者を紹介してくれた他院との関係が疎遠となり、紹介患者の減少等により、平成13年8月期をピークに3期連続して大幅な売上減となり債務超過の状況。資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要であった。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

1. 当庫より支援担当者として職員派遣。
2. 院内全体のモチベーションの向上と院長自身の意識改革を指導。
3. 院長による入院患者に対するケア、患者との対話を通じて患者の満足のいく医療サービスに努めさせた。
4. 専門病院として、他院よりの紹介を増やさせた。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

- 患者に対する医療サービスに特化すべく院長自身が反省、看護師を中心としたスタッフ全体の意識改革が図られた。
- ①料金体系について、平成16年1月より見直しを行い、手術・入院費用の自費負担額を値下げした。
  - ②過去、患者の紹介を行っていた他医院への営業訪問を開始。
  - ③タウンページへの広告の掲載を再開。
  - ④役員報酬の見直しを行い、減額。
  - ⑤5ヵ年計画を作成し、実施中。

**経営支援後の企業の状況**

患者に対する医療サービスの徹底を図ったことにより、再診および新患者の来院数が以前の3倍程度に増加、また、売上高も前期比43%増加したことにより、今期、債務超過も解消された。

## 【医療、福祉②】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先企業は、経常利益が3期連続で実質赤字であり、資金繰りも逼迫した状態が続いていた。マクロ的には診療報酬制度の見直し等により採算性が悪化、ミクロ的には診療圏内の人口減少等、厳しい外部環境の中にあつた。また、内部においても管理機能に大きな問題が内在していた。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

同病院の改善ポイントである管理機能の強化と経営改善計画の策定・実施のためには管理会計の導入が必要でありその導入に着手した。

まず、決算書の仕組みを理解してもらうことから始め、それから同病院の財務上の問題点の把握、改善策の検討、改善効果の予測(計数化)、経営改善計画の作成を行なった。

最優先課題として損益分岐点の改善(=同病院の場合には資金繰りの改善)を目指し、同病院は慢性期病院でもあることから最重要管理指標を病床利用率の向上として、その改善と固定費の削減に取組んだ。固定費の削減については病院食の外注化と費用の全面的な見直しを行なった。

当初は経営者層だけのコンタクトであったが、全従業員一丸となって更なる改善に取組むために、現在では対象を課長クラスにまで広げ、職責にあった勉強会を開催している。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

固定費の削減と限界利益の拡大による資金繰り改善が最重要課題であった。固定費の削減については人件費の見直しを中心とした経費削減と固定費の変動費化(病院食)、限界利益の拡大については病床利用率向上の改善策を検討し実施した。そのための仕組みとして病床利用率のリアルタイム化と経費の月次管理の実施、またその管理機能として定期的な役員、部長、課長会議を開催した。今後の事業の方向性としては、医療制度改革、診療圏等の動向等をみすえ、予防・介護医療分野への経営資源の重点配分を計画している。

**経営支援後の企業の状況**

病床利用率向上により入院収入が増加、波及効果により他部門においても増収、また固定費削減効果により増益となり実質赤字状態から脱出し2期連続で増収増益決算となった。管理の仕組みが定着したことにより月次単位で安定的に利益を確保、当然、資金繰りについても大幅な改善がみられる。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、県下で3カ所の幼稚園を運営する学校法人(私学幼稚園)である。設立以来、第二次ベビーブームに乗って、規模を3園にまで拡大したが、全て金融機関からの借入金により資金調達していた。その後、少子化現象が起り、園児数、収入の減少により業績悪化、資金繰りに支障をきたし、借入金返済も滞り、破綻状態に陥り、早急な支援と経営改善を必要としていた。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

実際に経営改善に踏み込んでみると、数年前から理事長の個人的な多額の資金流用から粉飾決算に手を染め、体裁を繕ってきたが、持ちこたえられず、多額の資金固定化を招き、破綻を露呈していた。当金庫としては、園の公共性を鑑み、ここで将来のある500余名の園児の夢を打ち壊すには忍びなく、幼稚園連盟より派遣された弁護士、税理士とともに、即刻改善に向けて現状分析と改善計画書作成に着手した。

具体的な施策として、遠方の不採算園を売却し、近隣の2園体制に縮小し、理事長を始め理事全員を退陣させ新体制とすることとした。ノンバンクからの借入金も発覚し、弁護士により長期分割返済することで決着させた。また、県の再生支援協議会の協力を得て、政府系金融機関に対し融資の打診、既存借入金については、各金融機関に対しリスク要請等の協力と調整役を依頼した。その後、メガバンクの債権はサービサーに売却されてしまい、幼稚園の存続自体が心配されたが、弁護士による調停の結果、当金庫と政府系金融機関との協調融資により、サービサーから買戻しできた。当金庫を始め、他の金融機関も既存借入のリスクスケジュールを実施した。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

経営責任を明確化させるため、理事長の引責辞任と理事を総退陣させ、経営の刷新を図るとともに、全ての資金を当金庫と税理士の管理下に置き、私的利用の一切を排除した。遠方の不採算園の売却により、有利子負債の圧縮と経営の効率化に努めた。また、県の補助金増加策の検討を行った。

**経営支援後の企業の状況**

遠方の不採算園の売却と、理事の総退陣によって経営の刷新と効率化が図れ、資金管理も確実に行っている。ノンバンクの整理、粉飾決算の是正、サービサーに売却された債権の買戻しも完了し、各金融機関の既存借入金のリスク協力が得られ、改善計画に沿った業績で推移している。また、県の補助金増加にも積極的に取組み、昨年以上の成果をあげている。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

- ・当該企業は、旅行代理店を主な販売先として観光バス業を営む企業である。近年は、団体旅行の減少から每期1割程度の売上高の減少、車両経費・人件費負担の増加により赤字経営が続き債務超過に至った。
- ・旅行代理店からの受注対応のため、トップシーズンに照準を合わせた車両台数、ドライバー、添乗員の確保を余儀なくされており、固定費の削減が思うように進んでいなかった。また、旅行代理店主導の料金設定とリベート負担から利幅も縮小傾向にあり、長期借入金の返済原資を賄うキャッシュフローが確保できない状況であった。

**経営支援概要 < 自金庫の施策 >**

- ・シミュレーションソフトを活用して、現状の経営状況が今後も続いた場合のキャッシュフロー・シミュレーションを実施し、近い将来多額の資金不足が発生することを社長に明示した。
- ・人員の状況、車両の稼働状況、エージェント別の収益状況等の調査、社長・経理担当者からのヒアリングを通じて赤字要因を分析し、今後、適正な利益確保と資金繰りの改善に向けた方策の立案に協力した。また、経営改善計画書の策定を支援し、3か年計画を策定するとともに、初年度は月次計画への落とし込みを行い、月次での進捗管理を実施した。
- ・短期貸付金をすべて長期に組み替え、計画的な有利子負債の圧縮を支援した。

**経営支援概要 < 当該企業の施策 >**

- ・適正利益が確保できる受注比率を高めるため、取引先の分散、自社企画商品の積極的な販売を実施した。
- ・営業力強化のため営業専担者を導入し、アルバイトドライバーの採用とガイドの派遣社員化を図り固定費を圧縮した。
- ・経営状況を従業員に開示するとともに、年間経費の予算化と毎月の売上目標徹底を実施し、全社一丸となって収益改善意識を高めた。
- ・借入依存体質からの脱却に向け、外部からの資金調達を極力行わず、自助努力によって賄うようにした。
- ・過去に培ったノウハウを活用して観光以外のバス事業へ参入し、車両稼働率を高めて安定収益を確保した。

**経営支援後の企業の状況**

- ・支援開始時点の売上高は、前期比5%のマイナスであったが、支援後の決算では前期比4%の増加に転じた。
- ・収益性は大幅に改善し、経常・当期段階で共に利益計上となった。
- ・長期借入金の利益償還が可能となり、5年以内での償還目処がついた。また、每期増加していた有利子負債も前期は10%以上圧縮でき、金利負担も減少した。

### 経営支援(経営改善・事業再生)の事例

#### 経営支援前の企業の状況

支援先は、主に土木工事にかかる土砂等の運搬を行っている企業である。公共事業の削減等に伴う土木工事の減少の影響を受け、当該企業の売上高の低下が顕著であったものの、社内に危機意識が欠如しており、明確な改善策が出せないまま経常赤字が続き、営業キャッシュフローが大幅なマイナス、実質債務超過の状況にある。  
また、経理部門が仕入、在庫管理ができていない状態にあり、資金繰りに支障が生じており、経営改善・資金繰り改善の必要があった。

#### 経営支援概要 <自金庫の施策>

経営者の危機意識が乏しく、自社の現状を正確に把握できていなかったことから、まず、当該企業への財務分析結果の開示を行い、収益面、財務面で当該企業が置かれている現状を正しく理解させ、経営者と共通認識を醸成した。その後、本部専担者および支店長が当該企業に対して面談を繰り返し、当該企業の非財務面(組織体制、技術力等)の洗い出しおよび分析を行い、当該企業の「強み」「弱み」の抽出を行った。

具体的な施策としては、不採算部門の閉鎖、当該企業の主力部門である運送部門への営業資源の集中、リストラ計画、経費削減を盛り込んだ中期経営計画の策定の支援を行った。

また、資金繰りの管理については、資金計画策定の指導を行うとともに、当金庫の資金計画システムを導入し、資金繰りの進捗管理(継続的なモニタリング)ができる環境を整備した。

なお、経営計画策定後、長期資金の投入、既往借入金のリスケジュールを実施し、資金繰りの円滑化を図った。

#### 経営支援概要 <当該企業の施策>

当金庫の指導により、組織、営業体制のリストラを行い生コン部門は完全に廃止することとした。不採算営業所については、即座に閉鎖することが困難であったが、人件費を半減し規模を縮小することとした。

また、中期経営計画に沿って、役員報酬50%の減額、給与30%の削減等の経費削減に取り組むこととし、仕入・在庫についても経理部門が管理することにより資金繰り管理強化を図ることとした。

#### 経営支援後の企業の状況

リストラ計画どおり、生コン部門の廃止、不採算営業所の規模縮小を行い主力部門の営業力強化を行った。また、中期経営計画に従って、経費削減をすすめ、役員報酬約40%削減、販管人件費約30%削減等を達成し、経常利益が黒字転換、実質債務超過も解消するなど、収益面、財務面の改善が図れた。

また、収益性の改善とともに、仕入、在庫管理が強化された結果、営業キャッシュフローが大幅なプラスとなり、資金繰り面においても改善された。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援企業は創業より30年を経て地域の知名度もあり業績を伸ばしてきた企業であった。しかし近年の公共事業削減等の地域建設不況の影響を受け売上減少傾向にあり、加えて全盛期に取得した不動産投資の債務負担がキャッシュフローを圧迫して、資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要となった。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

自己資本比率を5年間で2倍に、総資産経常利益率を2年後に2倍にする事、加えて長期借入金の弁済をフリーキャッシュフローで賄い、安定弁済できる体質構築を目指し、経営改善計画策定支援を行った。

具体的には当社は数名が共同で起業しており、役員間での経営責任が明確にされていない部分があり、役員全員を召集し責任と業務分担の明確化を求めた。又バブル期取得した遊休不動産の売却促進、顧客ターゲットを民間に移した営業戦略の提案、キャッシュフロー弁済可能な既存借入金のリスケジュールを実施した。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

顧客ターゲットを民間重視にした営業並びに営業所別の採算性管理の徹底を図る。遊休不動産の売却を断行し有利子負債の削減とキャッシュアウトの減少を図った。人件費は役員報酬の引き下げを図った。仕入れ、在庫管理の徹底を図り、廃れ品の処分を促進する。遠隔地の営業所の労務部門は全て地元への外注とし、人件費や人員の異動等に伴うコスト削減を図った。

**経営支援後の企業の状況**

遊休不動産の売却と既存借入金のリスケジュールで年間7,500千円のキャッシュフローの改善が図られ、運転資金の安定化が図れている。改善計画後半期の前年同月対比の数値は有利子負債62百万削減、売上総利益で5.3%増加、経常利益で223.4%の増加が図られている。

## 【建設業②】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、現社長が独立開業し業暦25年となる鉄骨建築工事業者。大手ゼネコンとの良好な関係を構築し順調に業況拡大を果たしてきたが、どんぶり勘定と高コスト体質のため、長期間赤字経営が続き、実質債務超過に転落。メイン取引金融機関との取引条件も厳しくなり資金繰りに支障が生じるほど経営が悪化した。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

営業店と本部が連携して当該企業の経営改善支援を行った。政府系金融機関と協調して、メイン取引金融機関から返済を迫られていた借入金を肩代わりして金融支援を実施した。

具体的な資金繰りの改善策を提示した。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

- ①実質債務超過の脱却
- ②主要取引先との関係を維持しながら地元建築業者を選定し、取引先の分散や新規取引先を開拓
- ③役員報酬を中心とした人件費の削減
- ④5年後を目途に借入金を3分の1削減
- ⑤減価償却を確実に実施し償却不足を解消する、を目標に掲げて経営改善に取り組む

**経営支援後の企業の状況**

資金繰り改善策として、工事完成・検収後に一括で回収する条件から製品出庫高に応じた1ヵ月ごとの支払いとするよう既存取引先に要請。主要取引先が条件変更に応じてくれたことにより資金繰りが改善。運転資金に余裕が出来たことから改善に拍車がかかった。

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は当地で業績のある分譲住宅建設業者である。同社は経営者に計数観念が乏しく、実態は赤字状態にもかかわらず、業容を拡大し続けた結果、大幅な債務超過状態となり資金繰りも逼迫状態が続き、経営改善が必要な状況にあった。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

収益性の向上を図り、早期の債務超過解消を目標に掲げ、経営改善計画書を作成。当金庫と経営コンサルティング会社と共に経営改善会議を開催し、月次でモニタリング管理を実施。  
具体的な施策として、工事台帳の整備により物件ごとの採算管理を実施。会計処理基準の適正化をはかり、透明性の高い財務諸表を作成し経営改善会議で検証を行ってきた。財務面でも、政府系金融機関と連携し既存借入金のリスケジュールを実施し資金繰りの安定も実現。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

収益体質への変容が喫緊の課題であり、営業、事務員の3割減、役員報酬の半減など総人件費の圧縮をはじめ、物件ごとの仕入、販売管理の強化により、原価低減を推進。また、3階建住宅建設に注力し他社との差別化を図り、商圏も限定し徹底したエリアマーケティング戦略を図ることとした。

**経営支援後の企業の状況**

経営コンサルティング会社と当金庫による徹底したモニタリングにより、仕入、販売、コスト管理を徹底。収益性が大幅に良化するなど、経営改善計画を大幅に上回る実績となった。また、徹底したエリアマーケティングの実践により、当地域における分譲住宅建設業者としての知名度も浸透してきている。

## 【建設業④】

**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、公共工事に依存した経営体質であり、工事原価をはじめとする管理体制が構築されていないことから、資金繰りもタイトな状況であった。関連会社を含め、経営改革が必要な状況であった。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

経営者の意識にも危機感はなく、内部体制を構築するために大手コンサルタントとの契約を締結した。資金面の管理も徹底されていないことから、当金庫出身者を総務部長として採用し、徹底した発生主義に基づいた資金管理を行い、月次業績会議を実施した。また定例的に当金庫常勤理事とコンサルタント同席のもとで業績ヒアリングを実施し、経営指導を行った。  
コンサルタントの指導前は、関連会社への資金の流出等不適切な点多々あったが、透明性のある管理会計が出来るようになり、各関連会社の業況を踏まえた返済条件へ変更した。結果として、不採算部門の把握も容易となり、現在、事業リストラを前提に経営改革を実施中である。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

人員体制の見直し、売上高・受注高の目標設定、原価管理の徹底、民間工事のシェアアップ、販売用不動産の売却促進による有利子負債の減債、経費管理等、各項目ごとに目標設定し、管理会計を実施している。なかでも各工事ごとに指示見積りを行い、徹底した進捗状況の管理を行い収益率の向上が図られている。

**経営支援後の企業の状況**

民間工事のシェアアップを図るべく、住宅事業部門を人員の増強や新店舗の出店等、事業拡大を図り、大きく業績に反映された。目標については、ほぼ計画通り達成され、内部の体制も強化されている。現在、不採算部門からの撤退等、事業リストラを中心に経営改善を実施中である。



**経営支援(経営改善・事業再生)の事例****経営支援前の企業の状況**

支援先は、飲食店にビル賃貸を行っている企業である。関連会社にて、同ビル内で飲食店を数店舗経営していたが、価格競争の激化に追随できず売上高が大幅に減少した。このため、同社に資金援助したが資金繰り回復せず、長期間赤字経営続きとなっており、経営改善が必要である。

**経営支援概要 <自金庫の施策>**

関連会社の赤字体質と有利子負債を解消する目標を掲げ、経営改善計画の策定を支援するため、本部の専担者が当該企業との接触を密にとることとした。

具体的な施策として、関連会社の不採算店舗の閉鎖を行い、他社への賃貸とし賃貸料収入の増加に努めるようにアドバイスした。同時に収益力のある店舗については、継続する旨アドバイスした。なお、財務面での再生については、支援先、代表者一族、関連会社間での貸借関係を明確にし、税理士と協調して債務の圧縮を図り、支援先企業への関連会社の債務引受を助言した。

**経営支援概要 <当該企業の施策>**

関連会社の不採算店舗の閉鎖を行い、賃貸とし収益力の強化を図るとともに、コスト圧縮に努めコア事業を目指す。

**経営支援後の企業の状況**

不採算店舗を閉鎖したほか、不採算事業から完全撤退した。人員についても必要最低限まで削減し、パートタイマーへ切替えた結果、コスト圧縮に成功するとともに安定収入の増加が図れた。また、支援先、代表者一族、関連会社間での貸借関係を整理したことにより、財務内容の改善が図れた。