

経営支援(経営改善・事業再生)の主な取組み事例

平成18年6月

社団法人 全国信用金庫協会

目 次

建設業	1
製造業	3
電気・ガス・熱供給・水道業	5
運輸業	6
卸売業・小売業	7
不動産業	9
情報通信業	10
飲食、宿泊業	10
医療、福祉	11
教育、学習支援業	11
複合サービス業	12
サービス業（他に分類されないもの）	12

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	16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

当社は石材による壁面化粧施工技術に優れた建築石材の施工業者である。建築技術の多様化・高度化による建築への石材需要の増加を背景として、創業以来、順調に業績を伸ばしてきた。しかし、バブル景気の崩壊以降、採算割れした工事受注や取引先の倒産、本社社屋予定地として取得した土地の保有負担とムダな経費支出などにより、多額な負債を抱えて経営不振が表面化してきたことから実態調査に着手した。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

当社からの支援ニーズは、元金返済の据置き・融資金利の引下げ・短期借入金の長期資金への組替え・運転資金の新規融資などであった。当金庫は対応方針検討のため、会社の概要から事業素質、経営不振要因や経営課題等40項目に及び企業調査を行いレポートを作成した。更に担当税理士の交代や経営コンサルタントの導入により、未成工事支出金の過剰計上などの財務粉飾を修正させ企業の実態把握を行った。その結果、当社には技術力以外にも営業力や活力があり、増資や付移動資産の処分が見込まれ、また、業界の将来性に問題が見られないことなどから事業再生が可能であると判断した。当金庫は短期借入金の長期資金への組替え・元金返済据置き・工事引当てによる運転資金の新規融資の支援を決めたが、融資金利の引下げについては一般経費削減努力を優先すべきとして応じないこととした。なお、毎月ヒアリングを実施し、当月の実績報告・受注動向・資金繰り・経営改善計画の進捗等を確認したうえで経営指導を行っている。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

経営理念と経営目標を設定し将来像や方向性を明確にすることで、経営者および従業員が共通意識のもとで事業再生に取り組む環境を整備した。経営改善施策としては材料仕入れの見直しと事務管理レベルの向上に主眼を置き、バブル景気の崩壊以降落ち込んでいた売上高の確保と不採算取引の排除、個別工事の収益管理や付移動資産の処分を重要課題として取り組むこととした。課題解決のための具体的な施策としては、受注・実行予算・工事進捗・工事収益等の工事管理や、その結果が試算表に連動するTKCの工事台帳システムを導入。情報共有化のための社内会議の開催や工事日程の作成とチェック、ゼネコンとの不適切取引の排除、新規取引先に対する興信所調査の徹底、大口案件受注時における社内協議体制の構築、増資資金の調達、不稼働資産の売却などについて、作成した経営改善計画に基づき実施した。

経営支援後の企業の状況

工事台帳の導入による個別工事の収益分析、社内会議による情報の共有化、ゼネコンとの不適切な取引の排除による財務の明朗化などによってワンマン経営から組織経営に変わりつつある。経営支援に着手した平成12年以降の収益状況については、大口の不良債権償却により多額の赤字を計上した決算期があったものの、この決算期以外は安定して4%～6%の売上高経常利益率を計上している。また、経営支援着手時には実質債務超過率が54%であったが、18年3月期の自己査定においては債務超過額も小額となり、今期決算において債務超過が解消される見込みであり、経営の安定がみられていることから18年2月をもってヒアリングによる経営指導を終了した。

【建設業-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	42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

過去に関連会社を通じて実施した大規模案件の失敗により資金流出が発生した。過大な有利子負債と不良化した関連会社への投融资を抱え、大幅な実質債務超過の状況である。公共土木工事の減少を民間建築事業でカバーし単体では利益を計上しているが、抜本的な財務体質の改善が必要である。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

5年で実質債務超過を解消することと、2年で有利子負債の対キャッシュフロー倍率を6倍以下にする旨の目標を掲げ、メイン行とともに監査法人、弁護士および再生支援協議会の支援を得て、再生計画の策定を図った。再生計画の内容は、関連会社に対する保証債務を債務引受し関連会社は特別清算、メイン行を含む取引金融機関（4行）による既存借入金の一部債務免除、メイン行からの既存借入金の一部を株式（DES）、現経営者が保有する株式の100%減資後、スポンサー企業および新経営者による増資引受、所有不動産の売却と現経営者所有の事業用不動産の同社への譲渡、等である。なお、融資関連では、メイン行を含む取引金融機関（3行）による新規融資と取引金融機関（4行）による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 >

大手住宅メーカーとの提携や周辺地域への提案営業の強化により、公共土木事業から民間建築事業へ転換を図る。解体事業を営むスポンサー企業と販路拡大や顧客紹介など販売面で提携する。月次PDCAサイクルの確立、計画的かつ効率的な営業体制の確立、業務プロセスの見直しとシステム活用による経理処理の迅速化、透明性の高い評価制度の導入など、社内体制を改善した。また、現社長は退任し、社内から新社長が就任するとともに、スポンサー企業から社外取締役、監査役を受け入れた。

経営支援後の企業の状況

工事別目標粗利益率の設定と業者選定基準の標準化により、適正な粗利益率を確保する体制を整え、赤字工事の一層を図っている。また、解体業を営むスポンサー企業との販売面での連携強化により、受注確保を目指している。

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	18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

新築マンションを主体に、総合建設会社の一次下請けとして、地域でも屈指の売上高を誇っていた。元請のニーズに対応するため多数の下請職人を抱え、対応力や品質面で高い評価を受ける反面、売上確保の必要性から不採算受注も受けざるを得ず、その把握も不十分な状況であった。過去における有力受注先の倒産も足かせとなり、大幅な債務過多となっていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

営業店からの要請により、本部専担部署が経営改善計画の策定支援を実施し、経営者へのヒアリング、財務内容の分析、建設業協会および同業他社への取材等を行った。同社の課題・問題点を整理し、収支シミュレーションの作成とともに、原価管理の重要性と現状の予算管理の課題と改善策、現場管理者の現状と育成のための手順および育成ツール、営業強化およびリフォーム等の新分野への進出等について進言した。

金庫による改善計画策定支援終了後も、社長が改善に前向きで、さらなる改善支援の要望が強かったため、専門家のノウハウを享受すべく、再生支援協議会の活用を勧めた。同協議会から派遣された専門家の精緻なデューデリジェンスにより、金庫での調査以上に財務内容が悪化していることが判明したが、同協議会の再生支援により策定された経営改善計画に対する全面的な協力方針を打ち出し、金利減免、新分野進出のための追加融資、既貸一本化による返済額の軽減等、金融面からの支援強化を決定した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

社長は、財務内容が自身の認識よりも大幅に悪化している事実に近い危機感を抱き、再生支援協議会から派遣された経営コンサルタントと継続して顧問契約を締結するとともに、財務面のアドバイスを強化するため顧問税理士も交代している。新たな経営改善計画には、関連子会社の整理、組織・人員配置の見直し、既存の顧客リストを有効活用し粗利率の高いリフォーム・リニューアル事業への進出、人員増強や販売ツールの整備による営業強化、役員借入金の放棄、予算管理の徹底等の改善策を掲げ、5年間で売上高約20%、粗利率約3%の改善を目指す。

経営支援後の企業の状況

顧問契約した経営コンサルタントを中心に、顧問税理士、金融機関（当金庫）が一体となって経営改善をサポートする体制が整い、経営改善計画に掲げた施策の実現可能性が高まっている。それらの施策を着実に実行するため、経営コンサルタントを加えた経営会議（必要に応じ顧問税理士も参加）を毎月定期的で開催し、施策の進捗状況についても毎月経営者が金庫に報告する体制とした。計画1期目であるが、新分野への進出や予算管理の徹底等の施策については、経営コンサルタントのアドバイスのもと前倒しで着手されている。

【建設業-4】

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	26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

* 公共工事減少方向にあって完工高も減少（H16：374百万、H17：177百万）し、業者格付もAからBへランクダウンしてしまった。
* 民間工事受注への傾注を検討するも、営業体制・監理体制の何れも整わず、採算割れ工事も発生。
* 杜撰な経理体制を続けており、代取一族に私物化されていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

* 建設業に対する大口与信先であり、環境悪化傾向が続く中、企業実態の把握が特に必要（H16.H17年度粗利率約2%）な先であった。
* 工事中工前に実行予算さえ組まず、仕入代金や労務費支払等の日報集計を台帳と兼用して使うなど、現場別の採算でさえ管理意識が欠落していた。その結果C.F.が半減してしまった（H16:10百万H17:5百万）。まずは体制作りが急務である事を指導。
* 決算書等財務諸表については、全ての項目を税理士と協力しながら詳細を把握出来るような体制を組み立てた。
* 工事台帳（実行予算・工程会議）や帳簿類（原材料費等突合せ・販管費）など、全てをその都度作成・提出させるようにする為、外部から相談役を招き入れるよう指導した。
* グループ企業を形成させ、工事を絶やさないようにした。
* 遊休資産の売却を促し、債務軽減を提案した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

* 体制を整備・確立する為、土木建設業の積算や原価計算の出来る人材を、外部から相談役として招聘することに合意。
* 現場も経理も、機会あるごとに相談役に文字通り相談するようにしていた。
* 遊休不動産売却やその他の資産も処分させ、貸金充当を行なった。
* 決算書等財務諸表について、全ての項目を税理士と協力しながら詳細を提出し始めた。

経営支援後の企業の状況

* 土木業の積算や原価計算の出来る人物を外部から迎え入れ、体制が整備・確立された。
* 現場別工事予算・原価管理を定着させ、夫々の現場で利益を出せるようになった。（H18/1～18/3の完工高約80百万、粗利率約15%）
* 資産売却によりH17年度中に44百万の貸金充当。今期の資産処分予定でも約160百万の充当を計画。

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	16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

当社は、食品製造・小売業である。
過去の店舗展開における不採算店舗の閉鎖に伴う負債、収益力の低下から赤字体質が続いていた。
資金面も、金融支援、取引先からの支援を受けている状態にあり、経営改善の必要性が高い先であった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

当金庫は、まず、現状把握段階で店舗実査、競合店実査、取扱食品の試食など定性面の調査を行った。
次に、現状把握に基づいて、資金面の安定化、収益改善に向けた改善計画書の策定支援を実施した。計画実行後においてもヒアリング、試算表徴求などによるモニタリングを実施し計画遂行をフォローした。また、従業員の意識改革、士気高揚に向け「社内研修の講師」、「会議のオブザーバー役」を務めるなど全社的な改善を進めた。
具体策としては、
店舗管理の強化による安定的な売上確保、
ロス率の低下による原価低減、
人件費管理の徹底による経費削減の3つを柱として取組んだ。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

売上確保策の実施、部門別の採算管理などを実施し収益力の改善を目指した。また、負債圧縮策として機械装置の売却などを行いバランスシートの改善も進めた。いずれの施策も実践するのは人であり、定例会議の導入等により従業員の意識改革、競争意識の向上、レベルアップに努めた。

経営支援後の企業の状況

特に、変わった点は従業員の意識である。部門毎の採算管理、従業員のレベルアップ等に向けた「製造販売会議」を実施し、社内のムードは変わり人の動きも良くなっている。また、新商品の開発も活発化し、地元のネーミングを配した地域ブランドづくりにも積極的に取組んでいる。
現段階では、定量面の著しい改善は見られないものの、固定資産の処分を実施し資産のスリム化が図られ、月次の収益・収支の管理が徹底されるなどの効果が表れている。

【 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	34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

支援先は金属加工を手掛ける製造業である。技術力には一定の評価を得ている企業であり、大手メーカーの下請として比較的経営は安定していた。
しかしながら、主力取引先の一つが倒産し、多額の不良債権を抱えるとともに、売上高も20%程低下。経営状況は急速に悪化した。その後、他分野の新製品開発により活路を見出すべく積極的な投資を行ったが採算面において大きな問題があり、管理体制の甘さも相俟って資金繰りにも支障をきたしていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

事業分野の見直し、経営資源の集中、収益構造の再構築等を中心的課題として経営上の助言及び経営改善計画策定支援を行った。具体的内容は以下のとおり。
・新規事業について投資額、受注見込、量産化の可否等を勘案すると不採算と判断。早期撤退を提言・製造部門の集約、人員配置の見直し等による経営資源の本業への集中化。
・財務管理担当者の変更による管理の強化とこれに基づくコストの低減。
・採算性、受注増加可能性、受注安定性等の観点からの受注先見直し、及び過去取引先の掘り起こし。
・基本であるQCDに対する抜本的見直し。
また、当面の資金繰り維持のため1年間の元本返済猶予による金融支援を実施し、その後はCFの状況を勘案しつつ返済可能額の検討を行った。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

売上の柱とすべく経営資源を注ぎこんでいた他分野における新製品事業から徹底することを決断した。また過去にこの新事業への取組みを中心的課題とした経営改善計画が策定されていたが、これを全面的に見直すこととなった。新しい経営改善計画書では新事業からの撤退に加え、上述の経営資源の集中、収益構造の再構築等が盛り込まれている。
経営改善に取組む中で経営者の意識も変化し、個人資産の事業への提供や会社の実状の社員への公開を行う等前向きな姿勢が窺われた。

経営支援後の企業の状況

新規事業撤退により売上の減少が懸念されたが、本業部門に集中した営業活動が奏効し経営計画を1億円超上回る売上を確保。コスト低減がほぼ計画通り進捗したこと及び不採算部門がなくなったことにより、経常利益段階で赤字であったものが、ある程度の黒字計上が可能な状況にまで回復した。
今後は現在の経営改善活動を継続しつつ、将来的な設備投資も視野に入れ、経常的・安定的な収益の確保を目指していく。

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	51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

当該企業は、主に大手商社を取引先として食品の製造を行っており、その商品はスーパーなどで販売されている。現代表者が個人から築き上げた地元の中堅企業であるが、その経営は個人の域を脱することができず、とても組織としての体は成り立っていない状況にあった。また、バブル期に過剰な設備投資を行い、その資金を借入金で賄ったため、借入過多の状況にあり、資金繰りには常に窮していた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

主に実施した当金庫の施策としては、
 従業員の意思確認...全従業員を召集し、改善に対する覚悟を確認することから始めた。
 現場（工場）の改善...「ムリ・ムラ・ムダ」の排除のため、5Sの徹底から実施した。
 経営面の改善...主要取引先を大手商社とする当該企業にとって、現代表者は高齢であり、現状の経営にはついていけない面があるため、経営に関しては部長ら若手に一任していただいた。
 B/Sの改善...手法として、少人数私債の発行、増資・減資による代表者一族からの借入金の縮小等を実施。これに関しては、専門的な知識を要するため、税理士の手を借りた。
 資金繰りの改善...経営改善計画を経営陣と一緒に作り込みし、改善に必要なニューマネーの投入を実施する。これについては、保証協会と数回の交渉を重ね、理解を得ることができた。
 経営者会議の定期開催...経営者、税理士、当金庫の三者による改善事項のモニタリングや当面の収支予定、資金繰りなどの打合せを実施している、などがある。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

当該企業の実施した施策としては、
 設備リストラ...不要な機械・車などを全て見直しし、できるだけ現金化を図る。
 従業員のリストラ...従業員間の話し合いにより、数名が退社する。
 現場（工場）の管理...経理部長を現場の責任者とし、工場経営全般を管理する体制にした。
 営業力の強化...若手の優秀な人材を確保し、新商品の開発や営業などを担当させる、などがある。

経営支援後の企業の状況

営業力の強化により、売上は伸びてきている。債務超過についても、ここ数年のうちに解消ができる目処がついてきた。しかしながら、資金繰りについては、まだまだ厳しい面があるため、今後も引き続いて経営者会議に毎月参加しながら、改善状況をウォッチングしていく予定である。

【製造業-4】

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	17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

当社は産業機械（主に抄紙機）製作の会社であるが、平成10年2月に主要注先が倒産し大口の貸倒が発生したことに加え、市況環境の悪化から業況は低迷していた。食品廃棄物の再資源化（肥料・飼料）は環境問題においても注目されていることから、平成13年に生ゴミ処理機を開発し、従来の抄紙機部門に加えリサイクル部門を経営の柱に育て、業況の回復を期待している状況であった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

当社代表者と経営改善についてヒアリングを重ね、7年間の売上・利益計画とコスト削減策等を盛り込んだ経営改善計画を策定した。また、販路拡大のためホームページ立ち上げやしんきんビジネスマッチングサービスの利用を提案したほか、豆腐のおから処理に苦慮する豆腐製造会社を紹介した。毎月社長と渉外担当者が面談を行い、計画の進捗状況や資金繰り面の検証を行っている。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

リサイクル部門（食品廃棄物の再資源化）については、企業コンサルタントが策定した事業計画により、補助金制度の有効利用や各市町村への設備設置の働きかけなど、積極的な取り組みを実施している。また、しんきんビジネスマッチングサービスに加入のほか、ホームページにて当社の企業概況・商品案内等を全国に発信している。内部では、工場長による仕入チェック機能を導入し、コスト削減意識の徹底を図り仕入れの無駄を無くす取り組みを推進している。

経営支援後の企業の状況

産業機械製作（主に抄紙機）は、市況回復を背景に国内外で受注が活発化し、大型工事受注にも成功し今後の受注も見込まれる状況である。リサイクル部門については、農政局の機関紙に掲載され、全国各地からの問合せがある状況である。

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	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

- ・アンチモニー製品（主にトロフィー、メダル等表彰記念品）製造業として企画から鋳造、メッキ、組立まで総て行うメーカーである。（ただし、メッキ部門のみ系列関連会社へ外注依存する形態）
- ・表彰記念品製造業界は、多数の小規模零細企業が、製造工程の一部を分担することにより製造が行なわれる業界でそれぞれの業者の生産能力には限界があり、当社のように一括した製造工程を持つ業者は例外的である。
- ・売上高、営業キャッシュフローは、比較的安定的に推移しているが、関連会社（メッキ部門）に対する金融支援額が多額に昇り、これを不良債権と認識すると、実質債務超過企業に転落、当庫、貸出債権の一部をリスケジュールに依っていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

- ・関連会社を含めた事業実態、財務内容の実態、今後の企業方向性を検証するため、17年8月中小企業再生支援協議会に当庫メイン取引先として案件持込みを行なった。
- ・当社は、昭和44年以降の取引先で当庫をメインバンクとして利用、また、業界の先行き、市場規模の推移にも不安を抱き、鋳造技術に対する特許権を取得、新製品開発に活路を見出し再生にける意欲は十分であった。
- ・再生支援協議会が中心となり、18年2月28日に「事業再構築計画の調査報告書」が纏まり、当庫、信金中金（当庫債務保証分）の金融支援に関する合意がなされた。
- ・本計画に基づき当庫は、D D S 20百万円を導入した。信用保証協会分は、「借替保証制度」を利用した。
- ・再生サポート資金の対応は、本計画の進捗をモニタリングし、先行き検討することとしている。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

- ・本計画の実効性を高めるべく、代表者個人が所有する土地（駐車場として賃貸、個人所得の一部としていた）は、当社の金融債務削減のため、第三者に売却、売却代金全額を当庫借入金返済に充当した。
- ・関連会社（メッキ部門）は当社に対して営業譲渡を行ない、その後会社を解散、清算する。
- ・当庫の金融支援を受けるに当たり、代表者は経営責任を取るべく、当社並びに関連会社に対する貸付金等債権について債権放棄を行なう。会社はこの分の債務免除益を特別利益に計上予定である。さらに、役員報酬を減額した。
- ・工場家賃、税理士顧問料、等は減額。逆に試作等の開発費、ホームページ作成費用等は発生を見込んだ。
- ・新製品の開発を終え、製品の品質向上、使用品質向上に努め、マーケティング戦略を立案中である。

経営支援後の企業の状況

- ・表彰記念品市場が徐々に縮小に向かうという将来展望から、今後の収益の柱となるべき新規事業へ進出する。具体的には、以前から錫製品製造販売の事業化を検討している。これは当社の有する鋳造関連特許や鋳造技術研磨技術を活用するもので、錫製品の用途の検討や試作品の企画、作成、販売経路の探索等を進めてきた。現在タンブラーの試作品が作られており、東京都産業交流展への出品を図りデザイン性の向上等に取組んでいる。
- ・高齢化している職人の代替策として、今後、アンチモニーメダル鋳造機、カップ鋳造機の設備投資を予定する。
- ・売上高の推移は現状維持（新製品の貢献度は2%程度）を目標むが、外注費（関連会社合併による）、販管費（工場賃料、役員報酬等）、営業外費用（代表者所有物件売却による金融債務削減）等々、を削減し経常利益の増加、フリーキャッシュフローの増加を図り、金融債務の早期削減を計画、現状予定通り進捗している。

【電気・ガス・熱供給・水道業】

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	46年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は水道に関する設備工事業者である。過去借入による事業拡大を図ったが、その後の景況悪化による業況下降に伴い、債務過多に陥る。長年の赤字による債務超過となり、借入負担も伴って、抜本的な経営改善が必要となった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

本社建物の一部賃貸による収入増、役員削減による経費削減等提案し、収支改善はされる兆候は出だしたものの、債務超過解消する改善策には至らなかったことから、債務者と一体となり中小企業再生支援協議会へ支援を要請し、6月23日支援決定を受けた。また、同協議会が事業再生策を策定し、長期的な再生計画に基づくリスケジュールとして事業キャッシュフローでの債務返済となるよう条件緩和を行った。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

1. 売上、収益増強策は 粗利目標設定 営業力強化 賃貸物件のテナント確保。
 2. 経費削減策は 工事原価引下 削減項目見直し。
 3. 資産処分は 不要有価証券処分 個人遊休資産処分。
- 以上の実行を再生支援協議会と連携し行う。

経営支援後の企業の状況

中小企業再生支援協議会による事業再生計画スタート。借入金のリスケジュールを実施。支援後の時間経過短く目に見える効果は現れていないが、工事原価引下げへの交渉・賃貸物件のテナント募集は進行しており、改善施策は実行されつつある。

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	42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

支援先はタクシー業と併せて自動車整備業を営む企業である。当社タクシー業の事業エリアは市場規模が小さいため、これまで競合業者が出現しておらず、ほぼ独占の市場となっている。従って、運送収入の大幅な減少はないものの緩やかな減少傾向にあり、また売上原価に占める労務費負担が重いため、慢性的に赤字体質となっており、実質的に債務超過の状況にあった。それに加え、以前からの借入金返済負担もあるため、資金繰りに支障を来たしかなない状況であり、経営改善が必要となっていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

収益構造の改善を図り、5年で自己資本比率を45%以上を確保するとともに、有利子負債対キャッシュフロー倍率を6倍以下にする目標を掲げる経営計画を策定した。具体的な施策として、内部研修によるサービスの標準化、不採算事業である自動車整備業の見直し、労務費の圧縮、遊休資産の有効活用法の検討を上げた。なお、財務面での改善については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 >

赤字体質からの脱却が喫緊の課題であり、これまでも人員削減と賃金水準の引下げに取り組み、人件費は前々期比8%（18百万円）減少となっていた。しかし、今後も高齢者雇用の促進やタクシー乗務員の効率化を図り、更なる経費削減に努めることとした。また漸減傾向となっていた売上高の回復については、これまで乗務員任せになっていたサービスを見直し、均一化したサービスを提供することによりリピーターを増加させ売上増加を図ることとした。

経営支援後の企業の状況

期中であるが、売上高については、前期比97.9%と前年回復した売上高を維持しており、収益性についても前期に実施した人員削減と賃金水準引下げを継続して取り組んでおり、売上総利益率は25.3%と前期に比べ2.4ポイント改善された結果となっている。また、売上高の改善策については、サービスの標準化に努める他、禁煙車輛を増車するなど、多様化する顧客ニーズに対応し、リピーター増加に努めている。

【運輸業-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	43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

支援先は貨物運送業を営む企業で、主力受注先2社を含め20社前後から貨物運送を請け負っている。これまで経営者が運転手を兼務しており、経営面に手が回らずドンブリ勘定であったため赤字体質が続いており、債務超過の状況に陥っていた。また、それに伴い借入金返済負担も増大し、金融機関借入金を条件変更したため、資金調達力が低下し、資金繰りに支障が生ずる懸念があった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

運送車輛台数に限界があるため、現状の売上高を確保しながら、5年で償還資源を確保し、有利子負債対キャッシュフロー倍率を4倍以内とする目標を掲げ経営計画を策定した。具体的な施策としては、受注戦略の再確認、運送効率の見直し、経費の見直し、新たな返済計画の策定を上げた。なお、財務面の改善については、実現性の高い目標償還資源を掲げ、既存借入金のリスケジュールを実施するとともに、他行を含めた債務の集約化を実施し、償還可能な返済計画を策定した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

当該企業は経営者が運転手を兼務しており、マネジメント機能が低下していたため、経営者が経営に専念する体制を執り、配車や経理における改善を実施。それに伴い、配車効率が改善されたため余剰人員5名を削減し、人件費を抑制。また配車効率の改善によりカラ（空）運送が減少、運送収入が増加するとともに、利益率の改善にも繋がっている。

経営支援後の企業の状況

経営計画実施から2ヶ月を経過、具体的な計数での進捗確認はないが、売上計画・経費計画ともに推進中にある。

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	25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

事業概況...昭和56年代表者が脱サラして、豆腐製造小売を開始。昔ながらの製法で、添加物を使わずに、国産大豆のみでおいしい豆腐作りを行う。バブル期頃から、食生活の変化により豆腐需要が減退し、外食産業向けのカット野菜販売を開始。売上高比率は豆腐：野菜＝3：7。

経営支援前の財務状況...当初地域のネットワークを利用して宅配を行ってきたが、売上確保のため、大手スーパーに大量に卸す卸売に変化。売上高確保を第一にしていたため、外食向けのカット野菜を扱い、さらに薄利多売に拍車をかけ、大幅な債務超過に陥る。

業界動向...家族従事を主体とする零細業者が圧倒的に多い。食品のまとめ買い増加に伴い、日持ちする製品需要も出てきている。若年層の消費が少ないが、健康食品としての需要もある。

経営支援概要 <自金庫の施策>

業界動向・業界特性・競合等を概観のうえ、外部環境・内部環境におけるSWOT分析を行い、薄利多売の経営体質を改善すべく、経営改善（経営戦略）会議を代表者と立ち上げた。

内部資料を基に、真の部門別損益計算書を作成し、豆腐部門の利益率が低いことを確認させ、収益構造の改善を促した。また、借入金の一歩化を行い、CFを捻出できる体制にした。

代表者が一人で悩み、経営を行うのではなく、役員全員の中で情報を共有させ、現状打開の意見交換を行った。その結果、経営改善会議において、卸売から小売、薄利のカット野菜から豆腐、遠方の顧客から地元への回帰を行い、自分で売って利益を上げることが中期目標にした。

部下への権限委譲と責任体制の見直しを行い、組織と人材の強化・育成を行うよう指導した。また、従業員アンケート調査を実施し、組織上の問題点を炙り出した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

遠方の顧客取引を全面的に見直す。条件が合わない先については、取引を止める。

粗利率の低いスーパーについては、現状売価の50%の利益を持っていかれたが、取引内容の見直し交渉を行う。

カット野菜部門は現状以上の設備投資は行わない。豆腐部門の設備老朽化があるため、利益体質に転換後、設備投資を行う。事業計画を見直し、かつ毎月試算表が出せる体制を作り、利益を常にチェックできるようにした。

経営支援後の企業の状況

借入金の一歩化により、資金繰りは大幅に改善され、CFが捻出できる体制が構築された。

遠方の顧客との取引見直しおよび粗利率の低いスーパーとの取引見直しにより、無駄な費用の圧縮効果が徐々に収益に反映されてきている。

『安全で健康にいい豆腐を地元住民に食べていただく』という、当初の経営理念に立ち返り、現在は、小売店開設を視野に入れて営業している。

今後は、組織体制の見直しに着手し、従業員および後継者育成を行う予定である。

【卸売業・小売業-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	73年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

当該企業は、酒のディスカウントショップを経営しており、顧客のほとんどが地元の個人客である。ここ数年、売上の減少に歯止めがかからず、経営は非常に厳しい状況にある。過去の甘い経営が主要因で、借入金の負担が大きく、資金繰りが大変忙しい状況にあった。

この業界は近年、流通革命が主要因で大変厳しい経営を余儀なくされており、生き残りをかけて薄利多売の経営により、いかに顧客を確保していくかがポイントになっている。また、その将来は大変厳しい環境にあり、当該企業にとっても同様の状況である。

経営支援概要 <自金庫の施策>

<意識の改革> 当該企業は、元々地元老舗の酒店であり、現経営者は、2代目である。そのため、成り行き経営の状況であったため、まず、一番の根幹となる経営理念を確立させ、それに基づく年間計画を立案、そして、そのための施策をともに考え、ともに行動していくことにより、経営者の改善意欲を醸成し、そのモチベーションの維持に努めた。

<経営改善> 大きな施策としては、まず、経費1項目ごとをチェックし経費削減の可能性を見極めて、次に、売上アップのための施策を検討して実施に移していった。また、事後フォローと今後の対策を検討するための経営会議を定期的に開催することとした。

<資金繰りの改善> 経営改善計画を作成し、キャッシュフローによる借入金の返済可能額を見極めて、全借入先に対するリスクジュールを当金庫の主導により実行した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

当該企業には、当金庫と一緒に考えた施策を実行に移していくことを依頼した。

<店頭誘致> 店内レイアウトの変更、POPの工夫、ポイントカードの作成、手製によるチラシの作成、客動線を考慮した商品配置の変更等々を実行に移した。

<外販> 近隣の住宅に対して手製チラシをポスティングしたり、新規事業所の取引先開拓に力を入れた。

経営支援後の企業の状況

売上についてはまだまだ下げ止まらないが、粗利率や経常利益率はアップしており、経費の見直しの効果は出てきている。しかしながら、まだまだ、厳しい状況には変わりなく、今後についても経営者会議を通じて引き続き支援を続けていく予定である。

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	32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

本支援先は中国・韓国からの輸入商品と地場鑄造業者から仕入れた商品を販売している鑄物卸売業である。主な商品構成はグレーチング、マンホール等であるが、海外商品の売価低下や公共工事の減少等により利益率が低下していた事およびキャッシュフロー不足のため、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 >

代表者との面談を繰り返し、利益率向上とキャッシュフローの確保を柱とした経営改善計画を策定した。具体的には商品ごとの利益率を分析し、収益性の高い商品群を中心とした商品構成とすることで、利益率の向上を図ること。人件費率が業界平均よりも高かったため役員報酬や従業員賞与を中心に業界平均値近くまで引き下げる。支払手形決済日を従来の月末支払いから翌月初支払いへ変更することによりキャッシュフローを確保すること等であり、これら改善策と定期的なモニタリングをする事により代表者の意識改革も図っていく事とした。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

新たに取り組んだ中国工場生産のグレーチング商品について、キロ当たり仕入単価が従来のものより約20%削減することが可能となったため、同商品の販売量のウェイトを増やした。また、新商品として樹脂加工を施したグレーチング商品の販売を開始した。

社員教育により、適正価格による受注を徹底し赤字受注による損失を最小限に留めることとした。また役員報酬を削減し、従業員賞与については成果主義賃金体制へと移行し、従業員のやる気を引き出すことにした。

取引量の多い先について支払手形決済日を月末から翌月初に変更した。

経営支援後の企業の状況

・単価の低い中国生産商品の販売を開始したことにより、他社より低価格戦略をとることができ、約30社の新規取引先の獲得に成功した。また、新商品の販売効果も現れており、7ヶ月経過時点における売上高対計画比は130%、営業利益対計画比は309%と目標値を大きく上回った。

・支払手形決済日を変更したことにより短期資金繰りに目処がたちキャッシュフローが改善された。

上記改善効果が認められ債務者区分がその他要注意先から正常先へとランクアップした。

【卸売業・小売業-4】

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	45年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は事務機器・OA機器販売・リース及び文具類販売並びにリユース商品販売をメインとした地元業界では知名度の高い企業である。近年の消費低迷と公共事業の縮小による現場事務所へのリース減少や受注入札への大手企業参入等により売上が減速している状況で、店舗兼自社ビル新築への設備投資が負担となって資金繰りにも影響が出ており、収益性を高める経営改善が必要である。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

経営者の計数管理に関する認識・知識に不足する面があったことから、計数管理についての指導及び収支計画策定への助言・助力と全体的経営改善策に対する提案を行った。具体的には定例訪問（週1回程度）によって部門別収支管理及び営業方針の検討並びに自社ビルの有効活用法等の提案など多岐に亘ってアドバイスを行った。

資金繰りに関しては、売上低減と設備投資が負担となって返済に厳しい面も生じる状況もあったことから、リスケジュール並びに必要に応じた新規融資も行った。

この他、経営者に対する経営に関する情報の提供や新規事業等の提案等も行って売上増加策の検討したが実現までには至っていない。又、同社所有賃貸物件と関連会社賃貸物件の有効活用の提案と空き室入居者に関しては常時当金庫職員及び取引先等を通じて情報収集及び紹介を行い、あらゆる方面からの具体的支援を行っている。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

経営改善に関して経営者側の施策は当初積極的であるとまでは言えなかったが、当庫の積極的支援により経営者の意欲の改善が見られるようになり、営業に関する従業員の積極的入れ替えや関連会社に勤務していた後継者が当社に勤務して積極的な営業に取り組んでいる。

当庫のアドバイスの有効利用されてなかった自社ビルスペースに関連会社の事務所及び作業場を移転し、関連会社移転後の空きスペースを賃貸することで低コストによるキャッシュフローを生み出す策を講じた。

経営支援後の企業の状況

中央経済と異なり低迷が継続している地方経済の中にあつて、特に企業の経費削減による売上への影響は依然として大きく、早期の収益改善は図れない状況下にあるが、軽減でき限りの経費を削減した上で、如何にして収益性の高い売上増加へ繋げていくかの最善の努力をしている。

昨年、自社ビル近隣に大型商業施設等が開設され経営環境も好転してきており、収益性の高い賃貸収入をはじめ店舗売上増加も望める状況下であり、現状の努力を継続することが経営改善への最善の方法と考えられる。

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	17年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、学生向け下宿を行っている企業。少子化の影響による生徒数の減少と生徒による不祥事件の発生で入居率が減少し、売上が大幅に減少。また、親族会社の業績不振による金融支援で不良債権が発生、実質債務超過の状況。資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要となる。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

資金繰りの改善・収益率の向上に向け、役員報酬や諸経費を中心とした経費の削減提案を行い、具体的かつ実行可能な経営改善計画書を同社代表者とともに作成。同改善計画書に沿って既存借入金のリスケジュールを実施し、資金繰りの大幅な改善を行う。また、売上向上策として、同社の強みを活かした学生の囲い込み方法についてもアドバイスを行った。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

当金庫からの提案を受け、役員報酬や諸経費の圧縮を中心とした経営改善計画を実行。

経営支援後の企業の状況

各種営業戦略の実行と学生に対する生活指導の実施により、入居率・定着率ともに向上し売上拡大。同時に経費の削減を実施したことから収益率についても改善し、概ね経営改善計画を達成。以上によりキャッシュフローが改善、条件変更していた既存借入金についても期間短縮し債務者区分上昇。当該企業からは、引き続き経営改善計画の進捗についての報告が行われている。

【不動産業-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	52年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、不動産賃貸・染色加工・飲食店を行っている企業である。主に売上高の55%を占める不動産賃貸業の収入は安定しており、営業キャッシュフローは潤沢であるものの、資金使途から想定される返済期間よりも短期間で設備資金を調達していた事が主因で、毎期のキャッシュフローが悪化し、資金繰りに支障が生じ経営改善が必要であった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

企業内容、金融機関全体の借入状況について再度、見直しを行った結果、賃貸ビル購入・建築資金の借入返済期間が全体的に短期間での調達であった。その為、毎月の返済割賦金がキャッシュフローを大幅に上回り、資金繰りが非常に不安定な状況にあった。

具体的な施策として、以下の取組みを提案した。

取引先金融機関全体の借入金の資金使途から判断される妥当な返済期間を算出しキャッシュフローに見合った返済額と返済方法の見直しをシミュレーションし提案した。

キャッシュフロー以内の返済額に変更する為、当金庫による肩代わりを提案し、実行した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

取引金融機関が数行庫あり、担保力もあったことから資金調達も比較的容易にできていたのが危機意識が低かった。しかしながら、資金繰りに支障をきたしてきたことから、各金融機関毎に借入金の一括化による割賦金の軽減を依頼することになった。

経営支援後の企業の状況

当金庫が返済期間を適正な期間に見直し、全ての金融機関借入の肩代わりを実施したことにより、キャッシュフローの安定化が図れ代表者が営業に専念できるようになり業績向上傾向にある。

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	28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

システム開発を主とする情報通信事業者であったが、元々販売力が脆弱な上に、大手ソフトメーカーが請負業者を海外企業（インド、中国）にシフトしたこともあり、売上が落ち込んだ。また、自社での新商品開発に投下した時間と資金が膨らんだことから資金繰りが悪化し、開発した新システムの販売計画が十分に遂行できない状況となった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

当社の開発した新システムの有効性、商品性等を検討して販売計画と信金計画を中心に経営改善計画書モデルを作成し、ファンド事務局に相談のうえ、さらに明確な経営改善計画書を立案した。その後、同ファンドの中小企業等緊急再生資金保証制度を利用して新規融資を実行した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

新システムの販売ターゲットを明確にした上で、販路拡大のために営業力を強化し、従来の顧客に限らない幅広い分野での販売行動を行う。また徹底した経営管理により、利益率の向上および次世代を担う人材の育成に力を注ぐ。計数計画では、売上高16～18%の増加、営業利益率20%の確保を目指す。

経営支援後の企業の状況

17年度上半期においては、売上高はほぼ前期並みであるが、月間の売上は増加傾向にあり、次期決算期（18年3月期）は、計画には若干及ばないものの、収益面では償却後で適正利益が確保できる見通しであり、今後に期待が持てる。

【 飲食店、宿泊業 】

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	28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

支援先は昭和52年創業で収容人員85名、部屋数17部屋の小規模な温泉旅館である。創業当初は温泉ブームなどを背景に業績も堅調に推移した。しかし、近年においては交通網の発達による日帰り観光客の増加、長引く景気低迷による国内旅行需要（企業の団体旅行など）の減少、相次ぐ日帰り温泉施設の開業により苦戦が続いた。そんな中さらに自然災害（地震）が発生、風評被害などにより大幅に売上高が減少し債務超過に陥った。また、売上減少から固定費支払い、借入金返済等の資金繰りに窮している状況であった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

同社の経営改善支援については、中小企業再生支援協議会の協力をいただくべく平成16年11月9日同協議会・窓口専門家に案件持ち込み、平成17年1月27日個別支援チームによる支援（2次対応）が決定した。以来、同協議会と連携し再生計画書策定に取組み、平成17年9月1日再生計画書の策定を完了した。再生計画書における当金庫支援策としては、旅館改修等に伴う設備資金の実行を行うとともに、手元流動性資金が逼迫している状況であったため、運転資金の実行および既存貸出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 >

再生計画の骨子としては、過去の成功体験からくる固定観念を捨て、従来からの団体客中心の営業から個人客をメインターゲットとした営業態勢を確立することであった。具体的にはハード・ソフト両面にわたり個人客への対策を打つことにより、顧客満足度向上および宿泊単価アップを目指した。ハード面の改善策としては、集客の目玉として貸切露天風呂を新設したほか、客室、お食事処の畳替え、全室トイレのウォシュレット化、襖の張替え、館内装飾の見直し、館内設備改修等を実施した。ソフト面の改善策としては、従業員に対する定期的な勉強会の実施、休館日の全面廃止、オプション料理の追加、地産地消を基本とした料理商品開発等を実施した。さらに財務面の改善策として、遊休不動産の売却を積極的に推進している。

経営支援後の企業の状況

経営者に危機意識が芽生え、やる気になって取り組み始めたことが大きい。当金庫の資金援助および貸出金のリスケジュールにより資金繰りが安定し、売上増加に向けた取組みを積極的に行っている。特に新設した貸切露天風呂の周知を図るため県内全域にクーポン券を配布したほか、旅行雑誌への掲載、インターネットの旅行サイトへの掲載を強化している。また、同社ホームページもまもなく全面的にリニューアルされる。同社については、設備完成後まもなく今のところ売上高の増加に至っていないが、当金庫としては粘り強く再生計画のフォローアップを行い、再生計画3年以内の単年度黒字達成を目指したい。

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	17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

当病院は内科・外科・小児科などを主な診療科目とする開業約20年、ベット数100床を越える病院を運営する医療法人である。財務内容は、繰越損失による債務超過と不明瞭資産を内包した状況であった。また、関連会社などへの資金の社外流出もあったため、キャッシュフロー上も安定性を欠いていた。そのため、融資判断に際しては財務状況の把握が重要なポイントを占めていた。当法人の経営資源や地域的ニーズなどを踏まえて上で、経営改善支援に着手した。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

関連会社と土地の賃貸借や貸付金などの資金の流れがあり、グループ内での資金の動きが複雑であった。そのため、当該土地（事業用）を医療法人が購入することにより資金流出を防止するスキームへの支援を行った。顧問税理士と打合せの上、不明瞭資産を加味した実質債務超過の解消を前提とした改善計画の策定を行った。短期的な資金需要が存在するが、その都度状況に応じて対応を行っている。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

資産を売却することで同意をえたため、土地売却で負債を圧縮する方針とした。本業への影響を極力避けるため人員リストラは行わず、売上を増加を主とした経営方針とした。

経営支援後の企業の状況

売上高は減少しているものの、コスト削減による収益体質の強化により利益は大幅に増加している。例えば、医業総利益（粗利）率は、H13年26% H17年32%と6ポイントあまりアップした。繰越損失と債務超過は解消されて、このまま利益計上が続いていくと、今後は自己資本の増強が図られ財務基盤も安定した企業へと成長可能である。

【教育、学習支援業】

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	58年	企業規模	中小企業者
資本金	1億円を超え9億円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

昭和23年に創立した教育事業を行なう財団法人である。経営は、地域の学校法人理事長や地場民間企業代表者、大学教授等が理事に選出され合議式で行なわれている。昭和52年に、校舎建設にあたり2億8,000万円、昭和60年に研修施設建設で1億6,500万円借入を行なったがいずれの設備投資も、事業計画が不十分でありその後の資金繰りを大きく圧迫することとなった。平成9年に銀行2行に分散していた借入を1行に集約し、未払金と建物修理費用として180百万円借入し平成16年には借入総額3億5,000万円、毎月元金返済280万円の返済条件となっていた。利益からの返済可能額は2,000万円が限界であり、不足分は理事からの寄付金と上部団体からの借入金で賄っている。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

財団法人の上部団体からの借入金条件を精査した。金融スキームを考える過程で金融債務と同条件での返済は困難であり、金融債務の劣後化が可能か検証した。

支援策の骨子

金融支援により有利負債の削減が可能になっても、一時的な貸借対照表の改善と借入金の返済減少で終わることなく将来の資金繰り改善につながるよう経営意識の改革を図る。

・毎月1回開催される理事会の活性化

公益法人は非営利性であり、収益性を強調することは経営理念に同化しない感覚を持つが、再生するためには収益性をたかめるための議論が理事会で必要である。収益が確保できない事業計画には金融支援が不可能であることを認識させる。

・再生ファンドの出口融資

再生ファンドが保有する債権を商工中金と信用金庫との協調で肩代りを行なう。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

- ・収益に対する意識を高めるために理事会の活性化を図る。
- ・魅力ある教育事業の開発。
- ・留学生確保のためのルート開拓。

経営支援後の企業の状況

・ファンドからの債権（借入金残高318,760千円）を協調融資で借入金1億円で買い取ることで、218,716千円の債権放棄を受けることになり、債務免除益が発生した。短期借入金残高46,195千円、長期借入金残高205,700千円と大幅に減少した。金融債務1億円を10年間で返済するスキームで貸借対照表の改善と年間キャッシュフロー-2,000万円の範囲内の元金返済となり、余裕ある資金繰りから生徒募集に時間とコストを掛けられる体質になり、財団法人の本来の使命に邁進すると決意表明を関係者から受けている。

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	70年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は11年前に地域の公衆浴場からサウナを中心にしたリラクゼーション施設に業態変更。その際の設備投資により過大な有利子負債を抱え、大幅な債務超過の状態。売上は頭打ち状態で収益力弱く、返済に見合ったキャッシュフローは創出できない状況にある。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

条件変更...売上減少傾向に伴い元利金の支払状況が悪化、3年前より元金を減額し資金繰りを支援していた。17年度に入り元利金の支払も不規則になるようになった。
 リバイバル支援...経営内容を改善するため、専門家による効果的な計画策定と計画遂行のための実効的なモニタリングを実施するため、リバイバル支援事業に相談、2名の中小企業診断士による事業の問題点抽出と改善施策の策定、およびその内容を公認会計士が5ヵ年計画として数値化、事後モニタリング体制も整備した。代表者の私財提供も決定した。
 再生ファンド...計画策定後も公認会計士を交え、元利金返済を前提とした資金繰りに関する協議が続いたが、税金未納分支払等を勧奨すると厳しい状況であった。再生ファンドと交渉し、策定された経営計画遂行を前提に再生していく可能性を打診、当庫と協議を続けた結果再生可能と判断。18年4月より再生ファンドでの再生活動を実施していくこととなった。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

従業員の教育訓練の強化...接客マナー、オペレーションマニュアルの作成・実施、
 飲食部門のメニューと環境の改善...料理長の交代、健康志向の和風メニューの提供、フロア構成の変更、
 広告宣伝強化により認知度を上げる...商圏を拡大し定期的な広告宣伝を展開、HPのリニューアル、
 リース料の削減...機器の変更により削減、
 リラックススペースの拡充...プライバシー重視のスペース設計、小学生以下の入場禁止。

経営支援後の企業の状況

経営計画における月次売上目標は達成している。
 税理士を交代して月次(将来的には週単位)の試算表ベースに収益管理・目標管理ができる体制を構築中である。
 元利金の返済を含めた資金繰りについては現在再生ファンドと協議中である。
 代表者は自宅売却のため賃貸住宅へ転居、現在地元の不動産業者を通して売却先を検討している。
 飲食部門責任者の料理長は解雇、人件費削減とともに洋食 和食への新メニューの転換を進めている。

【サービス業（他に分類されないもの）】

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	4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

ゴルフ場を経営。
 最近5年間で利用人口が急激に減少し続けている業界動向。
 直接競合状態にある先は3社あり、1社を除き業況悪化傾向にある。
 当社も売上は減少傾向にあり、支援開始直近決算は当期赤字に転落。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

単年度黒字化を主目標とする。
 従業員が古い商慣習を引き継いでいるため、その常識をリセットすることを目指した。
 売上施策・コスト施策による3年間の経営改善計画を策定。
 月次の管理会計に移行。
 キャッシュフロー不足分を短期資金にて新規融資。
 リスケジュールは実施していない。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

役員報酬を全額カット(グループ企業の会社役員)
 キャディ送迎を廃止し、バスは売却、運転手は解雇した。
 肥料等コース維持手法の見直しに着手。
 利用客数増加策として利用料金を値下げ。
 ビジターのリピート率向上のため、ダイレクトメール等による営業を展開。

経営支援後の企業の状況

利用客数は前期並を維持。
 売上高は利用単価の値下げにより微減。
 聖域なきコストカットにより収益は大幅に改善し、単年度黒字化を達成。
 直接訪問による営業活動を実施中。