

経営支援(経営改善・事業再生)の主な取組み事例

平成19年7月

社団法人 全国信用金庫協会

目 次

鉱業	1
建設業	2
製造業	5
電気・ガス・熱供給・水道業	10
運輸業	11
卸売業・小売業	13
不動産業	20
飲食、宿泊業	21
医療、福祉	24
サービス業(他に分類されないもの)	25

※ 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	30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

支援先は地場産業の原材料を採掘・砕石する業者。地場産業の需要低迷に伴い販路を県外へも広げているが、売上高は最盛期の3割程度まで減少し、慢性的な赤字体質となり大幅な債務超過に陥り、借入金も年商の3倍程度と負担が重く、資金繰りに支障をきたす状態であった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

・当金庫の指導により平成15年に経営改善計画を策定し、売上増加・コスト削減を主体とした経営改善に取り組んでいたが、依然として資金繰りに窮している状態であり、当面の必要運転資金を融資対応するとともに、他金融機関を含めた借入金全体のリスケジュール対応が必要であるため、中小企業再生支援協議会へ案件持込し事業再生計画の作成を依頼した。

・経営改善施策としては、

- ①当社の原材料供給量が地場産業全体の90%以上を占めているにも拘わらず、長年値上げを実施していないことから値上げ交渉を実施する。
- ②原材料製造の際にできる規格外品を、ガーデニング敷石としてホームセンターに販売する等の収益改善に向けた取組みを実施することとした。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

・燃料等の仕入先との相見積もりによる値下げ交渉等徹底したコスト削減の実施。

・地元業者に対する原材料卸業者との値上げ交渉の実施。

・県外の同業種産地への販売促進活動の強化。

・大量に山積み在庫している規格外品を、ガーデニングの敷石用として、県内・県外のホームセンター向け卸業者にブランド名をつけて販売促進。

経営支援後の企業の状況

中小企業再生支援協議会の再生計画スタートから短期間であるが、各金融機関がリスケジュールを実施したことにより資金繰りが安定し、また、地場産業への原材料卸業者との間で1割程度の値上げ交渉が成立、ガーデニング敷石の県外ホームセンター等への販路拡大も進展しつつあり、今後収益の改善が期待できる状況となっている。

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	34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、建築工事(金物工事)と建築資材の卸売りをやっている。近年は建築市況の低迷による減収が続いていたが、改善意識が低く減収に見合う経費削減がなされていなかった。その結果、損益バランスが悪化、大幅な赤字決算により債務超過に転落し、抜本的な改善を必要とする状態となっていた。

経営支援概要 <自金庫の施策>

単年度黒字決算、5年以内での繰越損失解消を目標とし、代表者との徹底的な話し合いが始まった。支援先からは、資金繰り表・試算表の提出を随時受け進捗状況のチェックを行い、頻りに代表者とヒアリングを実施することで目標達成への意識付けを行っていくこととした。また計画は、代表者本人が本気になり作成しないと効果がないと考え、固定費の圧縮と粗利益率の改善の必要性について代表者と何度も話し合った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- ①固定費削減策として総体人件費の25%圧縮を掲げた。
(給与、賞与カット、従業員1人整理)
- ②赤字工事・黒字工事の選別を徹底し、受注するものとししないものを明確にした。

経営支援後の企業の状況

売上も下げ止った中で、粗利益率の改善、固定費削減が奏功し黒字へとV時回復を果たした。
また、業績と賞与を連動させることで一部固定費を変動費化、黒字体質企業への足場は固まりつつある。

【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	6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、大手建設会社の孫受けとして高層ビル建築の鉄筋加工・組立を手掛けている。先代からの経営基盤を継承し当社を設立するも、創業赤字と売上低迷が続き債務超過に陥った。

経営支援概要 <自金庫の施策>

債務超過の早期解消を実現するため、売上増加と収益率改善を織り込んだ、経営改善計画書の作成を支援した。
具体的には、下記のとおりである。
①売上の目標を経営改善計画書作成前の30百万円から50百万円とするため受注先との関係強化を図る。
②工事原価計算に基づいた価格交渉を行い粗利益率25%の確保を目標とする。
③当社の技術力をPRした中で、孫請けからの脱却を目指す。
④役員報酬の削減を中心とした諸経費の見直しを実施。
以上の点を経営改善の重点項目とし、今後の受注状況や改善計画の達成状況をモニタリングしながら資金支援を実施した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

売上高50百万円以上を確保するため新規受注先の開拓や収益率改善のため(目標粗利益率25%)原価管理の徹底や外注費の見直しなどを実施した。また、大手建設会社からの直接受注獲得のため、小ロット・短納期といった当社の「強み」をPRしながら積極的な営業活動を展開した。

経営支援後の企業の状況

大手建設会社からの直接受注獲得や協力会社からの受注増加、原価管理など各種管理の実施により、18/4月期には長年の債務超過が解消され、現在も増収増益を続けている。

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	30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			
土木工事を主力とする建設業。昭和50年後半より、大手ゼネコンの下請け等により業績を伸ばすが、バブル崩壊後売上は落ち込みつづけ、支援当初の売上は2億4000万。金融機関借入金は2億。実質債務超過。公共工事の竣工金が入るまで短期資金需要が増えつづける状況の中、業績不振、保全不足により必要資金の調達に困難が生じていた。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<p>○会社の体制が整うまでの資金繰緩和のため長期資金の条件変更を実施した。</p> <p>○原価管理・経費管理・資金繰管理が脆弱で改善の必要があったため支援を行った。</p> <p>原価管理:全受注工事について実行予算を組ませると共に、工事の進捗・発生原価の実績の管理を毎月実行予算会議を開催し行ってもらった。その結果、前年実績比で10%もの原価率向上が図られた。</p> <p>経費管理:全費目について見直しを行った。結果固定費で1000万超のコスト削減が実現した。</p> <p>資金繰管理:資金繰予定表の精度が低く、当庫との間で何かと誤解を招きがちだったが、毎月1回精査を行い精度を高め解消した。</p> <p>○後継者の教育を行った。現場代理人として自分の工事ですべて利益を取れたか、いい施工ができたかだけが仕事だった後継者が、会社の目標受注達成、原価管理、資金繰等の経営全般を理解し動くようになった。</p>			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<p>こちらの言うことを辛抱強くよく聞いてくれた。</p> <p>経営者の大幅な役員報酬のカット、車両の売却等本人に直接痛みを伴う改善策も速やかに実施してもらった。</p>			
経営支援後の企業の状況			
業界全体の環境の悪化を跳ね返すには至らず、支援1年目は目標受注未達で前年とほぼ同額の売上に終わるも、大幅な原価率向上・コスト削減により前年の大幅な赤字を脱し、最終収支は計画目標をクリア。同年ランクアップ。2年目は売上目標大幅未達に終わり再び実質赤字に陥る。3年目は年度前より入念な事業計画を策定し、更なるコスト削減、営業戦略・戦術、行動計画を作成し万全の体制で臨んでいる。期首(H19.3)時点で獲得している受注も例年より多く、目標との差額についても早い段階で具体的な動きを取れるようになっており、会社の体制は着実にレベルアップしている。			

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	57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>建設業は県の緊縮財政の影響により全国でも例を見ない公共工事の削減に見舞われた結果、大幅な受注減少による売上高減少、欠損となる企業が増加した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域的には公共工事が減少する一方で、業者数は減少とならず、零細業者にあつては増加傾向にあり過当競争による低価格入札と収益悪化という悪循環に陥っている。 ・当該企業は地元では老舗として名も通った建設業者であり、土木、建築も行う総合建設業者である。 ・売上高が減少傾向となる中、従業員および外注先に対するリストラが遅延したことも実質的な赤字体質が長年継続されており財務的には大幅な債務超過状態となっていた。 ・売上高減少、低収益により過剰債務となり、自力による債務返済が不可能な状態となっていた。 			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> ・過剰債務解消のため会社を2つに分け、ゼネコン部分については新会社へ移転し、旧会社については不動産賃貸収入にて存続するスキームを検討した。 ・中小企業再生支援協議会とともに、上記スキームについて検討し新設会社分割により再生をはかるべく経営改善計画書の作成を進めている。 ・新会社へ移転させる債務については、10年間で生み出されるキャッシュフローをベースとして移転債務金額を算出検討している。 ・当金庫のほか民間金融機関1行、政府系金融機関1行、サービサー1社、県信用保証協会と連携した経営改善計画の策定を進めている。 			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> ・経営改善計画の前提として収益力を強化する必要があった。 ・受注工事獲得についてはチャネル(国、県、地方公共団体、民間)別に営業責任者を決め、週間、月間ごとの行動計画を策定、計画通りの受注獲得ができていないかを毎週チェックする体制を整えた。 ・各工事ごとの積算は今までも行っていたが、実際の収益と大きく乖離していた。現実の収益と工事積算が合致するように細部の設計を行い粗利益目標を立て毎月チェックする体制を整えた。 ・固定費削減については役員報酬を大幅削減するとともに、従業員給与のカット継続、経費1つ1つを見直すことによって前期比大幅な削減に成功した。固定費計画表に基づき毎月チェックする体制を整えた。 ・こうした取り組みにより収益状況は改善していった。 			
経営支援後の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> ・受注獲得については公共工事の発注増加もあったものの、前期比30%以上の実績を残している。 ・中小企業再生支援協議会の経営改善計画策定は翌期になったものの、会社分割等については計画に沿って順調に推移している。 			

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	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

支援先は金属総合工事を営み、営業圏は中部地方一帯を網羅する老舗企業である。収益を度外視した受注工事を行い、また、公共工事の減少による売上高の低下もあり、3期連続赤字を計上していた。

経営支援概要 <自金庫の施策>

収益性低下からの脱却のため、人的支援を実施し、当金庫出向者と取引先ならびに営業店・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は、収益性の向上を図るため①不採算工事に対するチェック体制の構築、②経費の分析による削減項目の選別およびチェック体制の構築、③営業会議内容(チェック項目)の提案・指導を行った。提案した項目について「経営改善計画書」を策定し、同計画書の計数計画に基づき進捗状況のチェック・管理・指導を行なった。

経営支援概要 <当該企業の施策>

①収益管理の徹底
事業計画の策定・徹底・管理・進捗状況の把握を随時行なった。
②経費の削減
人件費・車両費・地代等、諸経費の削減を図るとともに、社員全員に原価意識を徹底した。

経営支援後の企業の状況

不採算工事を排除したことで売上は減少したものの、売上総利益率は前年の5.8%から13.2%へと飛躍的に向上し、黒字転換に成功した。これにより、償却前経常利益で要償還債務を10年未満で返済できる企業体質に良化され、今後も、安定した収益を計上できる見通しとなった。

【建設業-6】

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

支援先は、上場会社等を取引先に有し、産業用機械設備のコンピューター制御装置の設計・組立等を行なってきたが、受注先の倒産による多額の不良債権を内包し、実質大幅な債務超過の状態にあった。収益力は改善傾向にあったが、メインバンクが破綻し借入金がRCCに譲渡されるという不運に見舞われ、対外的信用度が低下した為、RCCからの早期退出を望んでいた。

経営支援概要 <自金庫の施策>

中小企業再生支援協議会と連携し、会社分割・債権放棄・リファイナンスを絡めたスキームによる抜本的な再生計画の策定を支援。中小企業再生支援協議会とともに、他の金融債権者・商事債権者(仕入先)を個別に訪問、再生計画の説明・調整を行ない、最終的に再生計画に基づく金融支援を要請、最終的に全ての債権者の同意を取り付けた。RCCは一部債権放棄、当金庫は一部債権放棄実施後のRCC債権を肩代わりするリファイナンスを実施した。金融支援により過剰債務の処理後においても、再生計画の進捗のモニタリングを継続的に実施し、収益力の改善・資金繰りの改善に向けた様々な助言を行なってきた。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- ・既存株主による減資(株主責任の明確化)、役員等は債権放棄(経営責任の明確化)
- ・代表者および社員による増資
- ・新たな取引先の開拓
- ・材料費、外注費等の削減
- ・リストラ実施後の売上増加計画に対応した再雇用
- ・役員報酬の削減

経営支援後の企業の状況

RCCの債権放棄により過剰債務を処理することができ実質債務超過の状態を解消できた。また、当金庫のリファイナンスによりRCCよりの退出を果たしたことで、当社の対外的信用度を回復することができた。再生計画に基づき、新規開拓・経費削減等の施策を着実に実施しており、業績も急速に好転しつつある。今後は、後継者の育成や組織的な人材の育成にも注力し、当社の強みである設計から製作据付まで一貫して請けることができる技術力を活かし、さらに発展していくことが期待される。

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	83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、国内準大手の一般機械器具製造会社の地区下請会社の中心を成す業歴83年の老舗である。昭和50年現在地へ工場移転時の設備投資等を旧工場の売却代金を見込んでいたが売却まで長期間要し、その間金融機関借入金に依存した影響で金利負担の増加と、大手メーカーの工場海外進出による空洞化の影響より受注が大幅に減少及び、取引先の不良売掛金発生、減価償却未了の実質赤字状況が続き、債務超過状態に陥り、キャッシュフロー不足を補填するための融資を受けた借入金が、売上高を上回る等、経営改善が必要とされた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

中小企業再生支援協議会から委託された税理士による財務デューデリジェンス実施より、代表者等所有不動産売却による増資及び役員借入金を実施し、金融機関借入金の圧縮と債務超過額の圧縮。短期借入金を長期借入金へ変更、長期借入金の据置期間設定等リスクジュール実施及び中小企業再生支援保証を活用した借換融資実施による資金繰り緩和。
尚、役員報酬減額35%、従業員削減16%の総人件費の圧縮図った。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

中小企業再生支援協議会から委託された税理士による財務デューデリジェンス実施より、代表者等所有不動産売却による増資及び役員借入金を実施し、金融機関借入金の圧縮と債務超過額の圧縮。短期借入金を長期借入金へ変更、長期借入金の据置期間設定等リスクジュール実施及び中小企業再生支援保証を活用した借換融資実施による資金繰り緩和。
尚、役員報酬減額35%、従業員削減16%の総人件費の圧縮図った。

経営支援後の企業の状況

中小企業再生支援協議会から委託された税理士が検証した財務デューデリジェンスより代表者関連の該社への役員借入金支援及び代表者等の資産背景を合算すると資産超過状態と判断された他、再生支援協議会が策定した修正経営改善計画書実行より支援先の改善見込まれる状況となった。更に恒常的なキャッシュフロー不足緩和された他、代表者が受注力強化の営業に注力できる状況となった。

【 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	14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

支援先は食品の製造を営み、主に大手流通業向けに販路を持つ企業である。法人設立後に事業を拡張してきたが、薄利多売の経営や取引先の倒産等により長期間赤字経営が続き、借入金過多で債務超過の状況にあった。また、売上減少も続き資金繰りに支障が出ており、早急に経営改善が必要と判断した。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

経営改善に向け、まず、当社の問題点や強み・弱みなど基礎的な分析をあらためて行うとともに、経営改善計画書の作成支援のためにコンサルタント活用を提案した。そして、経営改善計画書を立案・作成し、コンサルタントの経営指導を実施するとともに、毎月、コンサルタントを含めた当金庫(経営相談部と該当店)とのヒヤリングの実施により、経営改善計画の進捗状況の確認と指導を行うこととした。経営改善計画書の作成にあたって、具体的には経営理念を掲げること、売上計画(戦略)を立てること、原価率把握すること、社長と工場長の役割分担を徹底すること、基本的なマニュアルを作成する(例:製造マニュアル)こと、役員報酬の削減見直しを実施することなどを目標とした。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

- ・社内管理システムを見直し、数値管理を徹底する。
- ・売上構成を見直しアンバランスを改める。
- ・社内体制を見直し効率性を高める。
- ・業務用新製品を開発し売上向上を図る。
- ・役員報酬の削減と社員2名およびパート1名のリストラを実施、ならびに人材育成への取組みを強化する。

経営支援後の企業の状況

・生き残り策として業務用商品に特化し、主力の大手業者へ積極的な商品提案を行った。
・市場規模は20~30%程度縮小しており、資金繰りは多忙を極め企業存続は困難視されたが、経営改善計画に沿って4年間ギリギリの努力を積み重ねた。その間、業況は低迷が続いたが、当社商品の良さが理解されてきたこと、商品提案による新規取引先の増加、テレビ放映で健康食品として注目され受注が増加したこと等を背景に、5期目より売上が大幅に増加し、資金繰りは安定してきている。

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	38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

当該企業は、家電製品(冷蔵庫用マグネット部品の一部)を製造し当社独自のオリジナル製品も商品化している。過去に不動産及び株式投資の失敗により、多額の有利子負債の発生から債務超過に陥っていた。前代表者の死亡により長男が事業承継し、業務リストラ・事業リストラに取り組んだ結果、営業利益は辛うじて確保できる状態であった。多額な有利子負債の負担増から毎期大幅な欠損を計上、資金繰りにも苦慮している状態であり、早期に抜本的な経営改善を必要としていた。各大手家電メーカー生産拠点の海外移行に伴い、当社も十数年前にタイ国にて関連企業を設立し、業績は良好に推移していた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

メイン金融機関である当庫としては、企業診断(財務分析、経営改善カルテの作成)、経営改善計画書の作成支援及び既存借入金(他行含め)のリスケジュールの提案と具体的な実施を行った。金庫職員の意向による、経営改善支援と企業再編に向けた提案。業績良好な海外関連企業からの支援策も含め、新会社への事業譲渡(分社化)のスキーム立案。会社分社化のスキーム(営業権評価、契約書等の書式、税制、会計処理、他の債権者に対する交渉など)について外部コンサルタント機能を活用。分社化後の旧会社に対する個別引当金の積み増しと新会社に対する営業権買取資金等の支援を実施。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

業績管理表(部門別収益管理表他)を検証し、不採算部門の見直しと撤退を図った。支社の廃止及び本社機能を工場内に新設することによる人員の削減等、大幅な固定費の削減が図られた。材料等の仕入先の選定及び経費率の高い荷造り運賃の抜本的な見直し(運送業者の選択)を図った。分社化スキームを前提とした社内体制の再構築を行う。業績良好な海外関連企業からの具体的な支援策の実施(ロイヤリティ収入、配当金の増配等)。当社の特徴及び技術力を活かしたオリジナル製品の開発と販路の拡大(営業体制の見直し)を図る。

経営支援後の企業の状況

分社化スキーム通りに推移し、特に不採算部門の見直し・撤退、本社機能の統廃合によるコスト削減効果、有利子負債圧縮等から確実に利益を確保できる状態となった。
 ①管理体制の構築
 ②仕入・仕掛品在庫管理表の作成
 ③工員の意識改革(原価意識の高揚)
 以上により、仕掛品在庫が少しずつではあるが減少し、更にロス・返品率も大きく改善された。

【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	35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

支援先は創業35年の工作機械器具の製造業で、売上はここ数年減少・横這い状況が続き若干の利益と損失を繰返し、又、減価償却不足もあり、実質赤字状態であった。その為に、多額の不良資産があり実質債務超過状態であった。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

売上は減少後、横這い状況が続き実質債務超過が継続し、毎年減価償却不足も発生、実質キャッシュフロー不足が同時に生じていた。キャッシュフロー不足を解消し、減価償却を限度額通り毎年行い、利益を発生させ債務超過を解消させるには、売上の増加及び経費の削減、経営者の意識の改善が第一という事で改善に取り組んだ。経営者も真摯に受け止め、売上増加については、別工場を立ち上げ売上を増加させ、減価償却が可能になる利益を出せるようにした。又、多額の債務超過を早期に解消する為に、経費の見直しをし削減を図り利益計上体質に改善した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

減少した売上を増加させ、限度額通りの減価償却を実行後利益を発生させ、多額の債務超過を削減させる事が急務であった。売上増加に関しては、従来の工場では手狭の為、新工場を立ち上げ売上増加を実行させた。又、利益を増加させる為に、仕入先に仕入価格の交渉・削減を行うと共に役員報酬等経費削減に努めた。又、減価償却についても限度額通りに行い、不良資産の削減を行い債務超過の解消に努め経営改善計画の実現に向けて実行した。

経営支援後の企業の状況

従来より、特殊技術があり、親会社より受注要請もあり利益も見込まれたので新工場の立ち上げ、売上増加、仕入の見直し、経費の削減等により、利益の計上が出来、不良資産も削減し、債務超過は解消され実質資産超過になり、財務内容は改善され正常先にランクアップした。資金繰りに余裕が出来、借入はよりスムーズになり、資金繰りにも余裕が出来る様になった。又、限度額まで実行出来なかった減価償却も出来る様になり、不良資産の削減が行われた。

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	14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			
<p>・支援先は機械部品の加工・組立を手がける地場中堅企業。工場新築や機械設備の更新など設備投資を積極的に展開。更なる業容拡大を目論んでいたが、主力取引先からの受注急減を契機に資金繰りが急速に悪化したことから、経費圧縮策の提出を受けたうえで、既存長期借入金のリスケジュールを実施した。</p>			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<p>・経営者の意識改革を図るべく、営業店役席による再建に向けたミーティングを断続的に実施。必要キャッシュフローの確保に向け、役員報酬や従業員2名のリストラ策などを含む固定費圧縮、受注減少を補うべく新規先開拓などに注力。毎月の業況のモニタリングを継続的に実施した。</p> <p>・その後本部に経営改善支援の専担部署が創設されたことから、同部署の支援先に選定し、生産性の向上と新規受注先開拓による売上回復策を盛り込んだ経営改善計画を共同で策定した。</p>			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<p>・主力受注先の売上減少を補うべく新規取引先を開拓し、新たに数社との取引開始に成功する。</p> <p>・人件費(役員報酬を含む)を始めとする各種経費の削減を徹底。工場内の作業工程見直しによる内製強化策を中心とした生産性アップにも積極的に取組み。</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>・受注開口の拡大から売上高は順調に回復しており、生産性向上への取組みや経費管理の徹底から経営改善計画の進捗状況は計画以上に推移している。</p> <p>・収益性の向上による返済原資の増加から、リスケジュールを実施した既存借入金については当初返済条件への復元を実現している。</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	33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>当社は平成8年6月に和議申立。平成8年12月に和議成立し、和議会社としてスタートした。倒産に至った原因は、鋼材仕入先の破産により鋼材入手が不可能となり、和議申請に至ったものである。</p>			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<p>和議申立直後の当庫の指導として、和議成立後には和議債務・金融債務を支払し、且つ当社の再建を図るべく、鉄骨加工業を引き続き主たる業務として加工賃収入(自社で鋼材仕入れは不可能)のみで行い、且つ資金繰りの目処が立つ様下記の指導を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○売上高を月当り18.5~20百万円で設定し、資金繰り指導の実施。 ○人的リストラの実行を提案(37名から25名体制へ)。 ○交際費を主体に経費の削減指導。 ○役員の責任体制の指導(役割分担の明確化) 			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> ○社長は、新たに数社からの受注に成功、同社の資金繰り及び和議債務・金融機関借入金の返済をすべく、上記月当り売上高を確保した。 ○当金庫の提案通り、年輩者の現場従業員を主体としたリストラの実行を和議申立て後6カ月以内に実施した。 ○又、不用な車輛の売却、交際費を主体に経費削減等も忠実に実行された。 			
経営支援後の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> ○和議成立後、社長・常務は営業に専念。生産現場は工場長の責任、事務関係は事務部長の責任とし、役割分担を明確にして収益体質を確立。又、当金庫より指示した報告様式にのっとり、社長は、月初に経営成績の報告を確実にしている。 ○直近3か年間は、売上高は達成・経常利益も黒字を維持、又、借入金償還に見合うキャッシュフローは充分捻出されている。尚、和議債務の支払は平成18年12月に完了している。 			

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	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			
支援先は各種産業機械および列車関係の鋳造部品を製造している。鋳造部品の単価は長期にわたる不況下で受注先からの値下げ圧力が強く、下落が続いてきた。当社も例外ではなく長期にわたり赤字経営と借入過多で債務超過の状況。資金繰りに支障が生じ経営改善が急務となった。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
1. 5年で債務超過を解消する経営改善計画を支援先の社長と作成した。 2. 年商を超える有利子負債があり、資金繰りを円滑化するために貸出条件の緩和を実施した。また、運転資金を割引手形で対応した。 3. 営業店長と企業支援室の担当者が当該企業との接触を密にした。 4. 具体的な施策として、高品質、納期遵守を強みとして、顧客の信頼を得よう指導した。			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
1. 受注先を利益率の低い量産品から利益率の高い付加価値品を取扱う企業に変更していった。具体的には、自動車部品取扱い企業から、列車部品取扱い企業である。 2. 個別受注生産の生産設備を社内で設計製作して、増産と短納期対応ができるようにした。 3. 多能工化によるコストダウンを図るとともに、不良率の低下を実施している。			
経営支援後の企業の状況			
1. 高品質化、低コスト、納期遵守(Q. C. D)を可能とし、状況は好転している。債務者区分は、当初の平成15年は破綻懸念先であったが、平成18年度には正常先になった。			

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			
・当社は、金属板加工を手掛ける製造業である。主にアルミトレー、搬送用ベレットを取扱っている。技術力には一定の評価を得ている企業であるが、数年前から環境悪化傾向が続くなか、抜本的な見直しが迫られており、対応の遅れから営業赤字が続いていた。 ・資金面でも取引先から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、業務インタビューのうえ計数分析を基に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、収益改善に向けた英英上の助言及び経営改善計画書の策定支援を実施した。具体策としては、 ①会社所有不動産の売却を促し、債務軽減を提案した。 ②工場の集約化、合理化によるコスト削減。 ③安定的な売上確保(トップセールス) なお、財政面での改善については、当庫の既存借入金及び保証協会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 >			
・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強い危機感を抱いた。 ・改善計画書の通り(負債圧縮策)、会社所有不動産の売却を決断、売却代金全額を借入金返済に充当し、バランスシートの改善も進めた。 ・売上確保策の実施、部門別の採算管理などを収益力の改善を目指した。			
経営支援後の企業の状況			
・所有不動産売却により、750万円を借入金に充当した。 ・売上高は、前期比25%増を確保。コスト削減がほぼ計画通りに推移したことにより、経常段階で赤字であったものが黒字体質に回復した。 ・今後は、現在の経営改善活動を継続しつつ、来期には債務超過解消を見込む。将来的な設備投資も視野に入れ、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	54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

支援先は鋳鉄鋳物の製造を行っている企業である。某大手企業からの受注を主力に営業しており営業利益は確保していたが、過去の企業買収の失敗による多額の不健全資産を内包し実質債務超過の状態、又資金繰りの悪化を高利に依存する等、資金繰りに支障が生じていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

中小企業再生支援協議会が作成した経営改善計画書に基づき応分の支援を実施した。
 ・高金利の借入を返済する為、応分の協調融資を行った。
 ・系列会社の受取手形の割引を、極度を決めて実行した。
 ・リスクによる支援を行った。
 経営改善計画書を基に毎月ヒアリングを実施して、キャッシュフロー管理等改善指導を実施した。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

中小企業再生支援協議会が作成した経営改善計画書に基づき8年間で債務超過を解消することを目標に改善策を実施した。
 ・意思決定機関の新設と経営管理体制の強化を実施して、経営会議・部門別会議を月1回開催した。
 ・損益管理体制・原価管理の精度の向上の為、部門別・機種別・顧客別の経理システムの構築を行った。
 ・半期ごとに棚卸を実施した。
 ・材料費の高騰を製品に転嫁すると共に、中国からの輸入の拡大によりコストを抑えた。
 ・役員報酬未払金、役員等預り金の債権放棄と役員報酬の削減を実施した。

経営支援後の企業の状況

中小企業再生支援協議会が作成した経営改善計画書が承認されたことから、支援体制がそろい、今期の自己査定において正常先にランクアップした。
 当初計画では8年間で債務超過を解消する計画であったが、3年間で中小企業再生支援協議会を卒業する結果となった。
 ・平成18年12月決算:売上高1,901百万円(▲計画比99百万円)経常利益209百万円(計画比46百万円)
 売上高は計画未達ながら経常利益は計画を達成しており、利益体質となった。

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。過去借入により事業拡大を図ったが、その後景況悪化による業況下降に伴い、債務超過に陥る。

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加、役員報酬による経費削減等を提案し、収支改善する兆候を見たものの、債務超過解消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の支援を要請し、支援決定を受けた。
また、同協議会が事業再生案を策定し、長期的な再生計画に基づくリスク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す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. 工事売上高の管理・・・①目標の設定②賃貸物件のテナント確保
 2. 経費削減・・・①人件費の削減②交際接待費の削減③保険料削減④事務用品費の削減
 3. 資産処分・・・①主要有価証券の処分②個人遊休不動産の処分
- 以上の実行を再生支援協議会と連携して行う。

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がスタート。借入金のリスクスケジュールを実施。
平成18年9月期決算では概ね再生計画に近い実績となっている。
売上:計画440百万円→実績449百万円
当期利益:計画6.2百万円→実績4.0百万円

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	78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			
産業機械など重量物の運搬・据付工事を主業とする業歴78年の老舗企業である。大手運輸会社を主要取引先に有し受注は安定していたが、経営管理体制の甘さから役員および営業所長による不正資金着服が相次いで発生し、資金繰りが逼迫した。赤字補填資金をすべて金融機関からの借入金で賄ったため返済負担が過大となり、そのしわ寄せで納税資金の確保ができず、多額の国税等滞納を抱えることとなった。			
経営支援概要 <自金庫の施策>			
他行庫との足並みを揃えるため、中小企業再生支援協議会を活用した。当金庫はメインバンクの立場から再生支援協議会と協力し、経営改善計画を次のように策定した。			
I. 事業改善支援策			
①経営理念・行動指針等を全社員に浸透させ、PDCAサイクルを機能させる。			
②営業推進態勢を再構築し、売上を確保する。③人材の確保と能力向上を図る。			
II. 金融支援策			
①納税資金をプロパーで融資し、滞納税金を解消する。			
②信用保証協会融資の借り換え・集約化により返済を正常化させ安定させる。			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
①不正行為の防止など組織管理体制を強化するため、経営幹部への管理者教育、従業員の職責に応じた権限と責任の明確化、資金管理に関するチェック体制の整備を実施する。			
②「営業推進開発部」の新設等により営業推進態勢を再構築し、売上の確保・拡大を図る。			
③各部署の原価意識の再徹底により経費を削減し、収益の確保を図る。			
経営支援後の企業の状況			
①国税等の滞納金は、当金庫の資金支援により一括納付し、滞納を解消した。			
②信用保証協会との交渉により、他行庫を含め借入金を一本化し、返済の正常化と安定化を図った。			
③「営業推進開発部」の営業社員を増員し、売上の拡大を図ると共に既存取引先との値上げ交渉ができるなど営業スキルが向上した。			
④受注量に応じた運送要員調達のための人材派遣子会社を設立し、人員のスムーズな確保ができるようになった。			

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			
支援先の企業は創業51年と歴史を有する一般貨物自動車運送事業者である。受注先には堅実先が多く順調に業績を上げてきたが、不況の影響から売上が減少、H13年3月期から3期連続の赤字となった。加えて15年3月決算後に、消費税等国税(39,300千円)と社会保険料の過年度分(38,900千円)の未払いが発覚、その処理対応と社内体制の刷新を余儀なくされた。かかる状況から15/3期には債務超過に陥り財務状況が大幅に悪化し、15年度の自己査定において「破綻懸念先」に区分され、経営改善の必要に迫られた。			
経営支援概要 <自金庫の施策>			
1.H15年10月に同社作成の経営改善計画書(H15年8月作成)に基づき、長期借入金6口の元本据置を含んだ返済負担の軽減協力を行うこととした。			
2.一方、同社には短期貸付金・未収金の回収に注力させ借入金の圧縮努力を促した。			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
1.経営責任から経営陣を刷新、再建に取り組む事となった。			
2.経営改善計画書(H15年8月作成)に基づき			
(1)売上増加対策…営業活動を活性化させ新規開拓を推進する。			
(2)税金および社会保険料の滞納の解消…現行発生するものは確実に納付し、過去の滞納分については税務署等と打合せを行い早期に返済する。			
(3)借入金の圧縮…貸付金・未収金の回収と遊休資産を売却し圧縮を図る。			
経営支援後の企業の状況			
(1)総人件費の圧縮(役員報酬20%、人件費:給与4%・賞与25%の各カット)、有価証券等の売却処理、生命保険の解約、遊休資産の売却依頼等を具体的に実施した。			
(2)さらに余剰人員のリストラの実施や経費の見直しを行った結果、売上が減少したにも拘らず17/3期には当期利益21百万円を計上、債務超過を脱却した。			
(3)懸案の未払社会保険料・消費税(国税分)も順調に返済しており、特に消費税分については南埼玉郡の遊休地が処分できれば即返済する計画である。			
(4)資金繰りの好転に伴い当金庫借入金の条件変更解除も間もないものと思われる。			

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	38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

・同社は、トラック運送業として県内主要企業から受注を得ており、高い技術や経験を必要とする特大貨物・長尺物輸送の営業展開を行っていた。
 ・近年、景気低迷による物量の減少・参入業者の増加に伴う競争激化により受注・売上は低迷し、排ガス規制への対応・燃料費の高騰等から輸送コストは上昇し、同社の収益を圧迫、減価償却不足の実質赤字決算が続いていた。

経営支援概要 <自金庫の施策>

・経営改善支援担当部は、事前に同社の問題点の洗い出し・改善策の検討を行った後、営業店長・融資担当者と共に経営者と面談し、共通認識・コミュニケーションを深めた。
 ・業界は厳しい環境下にあることから、強み分野の強化・営業努力による荷主との価格交渉及び経費削減等による収益管理の徹底を図り、単年度実質黒字(減価償却フル実施)を目指し、当金庫と経営者の考えを盛り込んだ経営改善計画書の策定指導を行った。
 ・経営改善計画書の策定資料として同業種・同規模の黒字企業の各指標(売上総利益率・人件費率・自己資本比率等)を経営者に提示し、目標設定の検討を行った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

・経営者は、同社の強みである特大貨物・長尺物の輸送を生かした営業活動を行い、研修等の社員教育の充実を図った。
 ・本業の運送業務のほか、機械やプラント等重量物の搬出入や撤去・据付などの関連業務を行い、荷主のメリット・利便性の向上を提案した。
 ・営業力の強化による売上増加・経費削減等による収益力の強化を盛り込んだ経営改善計画書の策定を行い、実行に移した。

経営支援後の企業の状況

・同社は、経営者の営業努力による新規受注先(元請)の確保や、既存荷主との価格交渉により原油価格の高騰分運賃に転嫁できたことから、売上は前期比29.6%増加となり、備車の効率的な活用を図ることで売上総利益は前期比28.5%増加、経費の節減を図り、減価償却フル実施後も安定した収益確保が可能となっている。
 ・過去の減価償却費未計上分は除却損として処理・一掃し、今後の車輛購入においては、リース契約を活用することで、資産のスリム化・金融債務の抑制及び車輛コストの平準化を図っている。
 ・車輛増大に伴う安全性を考慮した駐車場用地の購入等の借入金に対し、経営改善計画書の策定を行うことで目標利益・返済財源の確認及び、改善意識の向上を図っている。
 ・運送業務に限らず、機械装置等の撤去・据付などの関連業務を行い、荷主のメリット・利便性の向上を提案できたことで、荷主から安定した受注を確保し、信頼を得ている。

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	30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

ガソリンスタンド2店舗・自動車販売店1店舗を経営。
同業他社の出店、セルフスタンドの台頭などから来店客が減少、売上高は減少傾向に陥り、営業利益の段階で赤字となっていた。また、売掛金の長期未回収も多額であり、資金繰りは逼迫していた。

経営支援概要 <自金庫の施策>

企業・金庫・税理士による改善計画書策定のための合同会議を実施、部門別収益管理のための部門別月次試算表の作成。他のガソリンスタンドとの差別化(セルフスタンドとの違いの明確化)、油外販売の強化、長期未回収売掛金の回収の促進。役員借入金の債務免除、資本金の増資・減資等による財務内容の改善の提案を行う。

経営支援概要 <当該企業の施策>

長期未回収の売掛金回収のために、お客様の未払いになっている残高が確認できる文書を発送し、長期未回収先から140万円以上の回収が図られ、また金額の大きい先は分割での返済の約束を取り交わした。
SSアドバイザーの活用、立地条件に合わせてのガソリンスタンド1号店舗の営業時間の延長と2号店舗の日曜営業、中古車オークションネットワークへの加盟、油外販売の増加のために各種割引券の発行を行う。

経営支援後の企業の状況

ガソリン単価上昇の影響もあるが、H16.3期、H17.3期、H18.3期の3期連続で売上高は増加した。営業利益も黒字に転化し、繰越損失も減少している。平成17年中に仲卸会社への保証金を返還してもらい、その資金で役員借入金を返済し、同時に仲卸会社からの出資金の買戻しを実施した。今後については、再度の資本金の減資等による完全なる繰越損失の解消を予定している。

【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	20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、中古車修理販売業。ここ数年、利益計上しているが、減価償却費未済、在庫過多。当社の強みである、ビンテージ車両の販売に力をいれ、車の雑誌への掲載をはじめ、売上高増加を図っております。

経営支援概要 <自金庫の施策>

商品仕入資金需要については、保証協会付融資にて迅速に対応等、主として資金供給の支援を行ってきました。

経営支援概要 <当該企業の施策>

固定費削減の一環として、地代家賃の引下げ交渉をおこないました。
インターネットオークションを活用し、顧客ニーズに迅速に対応、また販売後のメンテナンスにも力をいれ、各種案内状を活用し顧客の囲い込みも行うようにしています。

経営支援後の企業の状況

今期は、適正償却を行い、利益計上しており、完全に利益体質となる。
商品在庫の多さが目立つが、業種柄ある程度の商品陳列は必要であると思います。
今後も、商品陳列、インターネットオークションの二本立てにて、営業を進めたまいります。

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	25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

当社は冷凍食品製造・卸販売を業とする。過去に実施した加工部門の設備投資負担が重く、加工部門売上の伸びも停滞していることから、資金繰りが恒常的に苦しく、借入過多にある状態。付加価値の低いNB商品の卸・販売が中心のため粗利率は年々低下、更に、原材料である食肉等の仕入れ価格高騰により減益傾向にある。また、仕入価格高騰から在庫金額が急増しており資金繰りを更に圧迫している。当社は粗利の改善及び在庫削減等により返済原資を確保し過剰債務を圧縮することが急務となっている。

経営支援概要 <自金庫の施策>

- ①県経営支援課による中小企業診断士派遣事業を活用する。経営改善計画を策定するとともに、在庫削減・運送費削減等の具体的業務改善策の指導を実施した。
- ②経営改善計画に基づき、新規運転資金の供与を実施した。
- ③引続きモニタリング及び事業再構築支援を継続している。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- 代表者及び各経営幹部とのヒアリングを重ね、担当診断士・当庫の支援のもと以下の改善諸施策を策定した。
- ①高利率の製造販売の比重を高めるとともにNBブランドについても付加価値の高い冷蔵製品を強化し粗利の改善を図る。
 - ②在庫削減策として発注点管理に売れ筋管理を導入、商品の絞込みによるアイテム数削減を実施する。
 - ③原油価格高騰による運送費増にはGPSによる運行管理システムを導入による物流効率化で対応する。
 - ④これらの改善により営業キャッシュフローを増加させ債務圧縮を図っていく。

経営支援後の企業の状況

- ①自社新製品は順調な受注増を見せており、除々にではあるが製造販売の比率が高まりつつある。
- ②計画策定後の半期業績では、売上高に若干の低下が見られるものの、製造比率増加により利益率は改善傾向にある。
- ③社員が自主的に在庫削減に取り組む等、社内に改善意識が芽生えており、仕入価格高騰の沈静化及び価格転嫁が進めば、これまでの経費削減努力との相乗での収益改善が大いに期待できる。

【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	54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

支援先は石油製品販売を中心に事業展開してきた。営業所展開により業績を拡大してきたが、経営環境変化による財務状況の悪化から債務超過が過大となり、再生困難に陥った。

経営支援概要 <自金庫の施策>

メイン行の主導によるデューデリジェンスから大幅な債務超過が判明した。中小企業再生支援協議会の支援により策定した再生計画では、事業譲渡による再生から取引金融機関の債権放棄が不可欠とされる内容であった。地域経済への影響や従業員雇用を考慮して、当金庫も計画案に同意して債権の一部放棄を行った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

主力である石油製品販売部門は新会社設立により継承され、他の部門は閉鎖して特別清算を行った。

経営支援後の企業の状況

取引先は特別清算となったが、事業を譲受した新会社により従業員雇用は確保され、商取引相手先への支払いや取引の継続がなされ、地域への影響はほとんどない状況である。

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	75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

・タイル、衛生陶器等の販売・工事請負業として昭和7年に創業し現在に至る。
 ・直近売上高(730百万円)・従業員11名
 ・過大な実質債務超過(355百万円)及び過剰債務(217百万円)、期中CFマイナス、投資の失敗(69百万円)
 ・バブル崩壊→ゼネコン受注減少・取引先倒産→債務増加→不渡り発生→信用不安→更なる売上の減少→高利調達
 ・各工事の利益管理はどんぶり勘定体質。
 ・当金庫並びに仕入先からの返済軽減・棚上げ支援をうけていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

・各債権者間の公平な調整を計るべく、平成18年に、中小企業再生支援協議会へ案件持込みを行った。
 ・再生支援協議会が中心となり、平成18年11月に「再生計画調査報告書」がまとまった。
 ・計画スキームに則り、受け皿会社が前代表者から所有不動産を購入、この代金につき当金庫が受け皿会社に融資を行った。

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

・計画スキームに則り、受け皿会社を設立し、タイル・衛生陶器の販売・工事の事業譲渡。
 ・前代表者が所有の不動産を受け皿会社へ売却し、その代金をもって保証債務(旧会社金融機関債務)履行。
 ・旧会社は事業譲渡後、特別清算し、旧代表者の旧会社に対する求償権は放棄。
 ・旧代表者は受け皿会社の経営には無関与。
 ・受け皿会社は、管理職に成果主義を導入し、人件費の低下を図る。
 ・各工事の利益管理・各担当者によるどんぶり勘定→組織的な活動による管理。

経営支援後の企業の状況

・既存先・新規先との取引深耕により、売上高10億円を目標に事業展開。
 ・新代表者のもと、組織的・計画的な事業展開をしている。

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	100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

支援先は和装小物を全国の百貨店に納める卸売業、百貨店の信用力・集客力を背景にバブル期までは順調に業況推移。しかしながら、バブル崩壊以降、
 ①ライフスタイルの変化に伴う和装市場の縮小、
 ②奢侈品への需要減退などの要因により毎期売上が減少、
 また、販売チャネルの百貨店の仕入施策が「買取仕入(卸した時点での売上計上)」から「消化仕入(店頭販売時点での売上げ計上)への変更による
 ①在庫負担の増加
 ②返品増加
 ③廃棄商品の増加等、またマネキン(販売員)の派遣要請による
 ④固定費増加等、派遣会社を利用したコスト抑制に努めるものの固定費負担が高む(製造部門のある別会社を含めると、SPAと似た業態と言える)。
 上記のような状況から支援先は赤字経営が続き、潤沢であった内部留保は枯渇し債務超過に陥った。借入金依存の資金繰り状況であり経営改善が必要である。

経営支援概要 <自金庫の施策>

定量面では、今後5年間の事業計画を策定し、債務超過解消・フリーキャッシュフロー捻出を目標にあげた。
 具体的には、①経営者個人資産処分による借入金の削減、②経営者の債権放棄に伴う免除益により繰越欠損の圧縮、③店舗別の収益管理を徹底し、高採算店への経営資源集中及び不採算店舗からの撤退による売上高の維持と収益性の確保、④不明確であった仕入責任者に代表者の実子を当庫で指名し、仕入高と在庫高のチェックを月次で行い、売上原価の低減及び資産効率性の向上を指導、⑤販管費を前年比7%一律削減を推進、などを行った。
 上記①～⑤などの進捗状況を原則毎月2回経営陣とチェックし、資金繰り上借入金の投入が不可避の場合は新規融資を実行した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

固定費削減の一環として、人事考課にMBO(目標管理制度)を導入し一部業績連動型の賃金体系を採用。
 在庫管理策の一環として、当庫よりASP(アプリケーション・サービス・プロバイダー)による店頭在庫管理システムの導入を提案中。コストを最低限に抑制しつつ、リアルタイムな在庫管理の実現を図るもの。
 当支援先の経営陣が出資する別会社(当庫借入金なし、資産超過の健全企業)で自社企画の製品を生産しており、当支援先が独占販売している。この自社企画製品のブランド強化が必要である。
 販路拡大策の一環として、取引のない百貨店に代表者自らトップセールスを行った。また、ユーザ向けの店頭配布用カタログ(上記自社企画製品)を一新し(古風であるがモノトーンで単調な従来カタログから、カラーで華やかなカタログに変更)、派遣している販売員からユーザへ手渡しすることを徹底した。

経営支援後の企業の状況

過去5年間、毎期約8%ずつ減少していた売上高が、半期試算段階で前年同月比で維持できている。また、取引のなかった某大手百貨店に新規参入に成功している。
 個人資産について、計画的な処分を進めておりH18年度は都内一等地の賃貸用物件を売却し借入金の削減に充当し、繰越損失の圧縮を図った(借入金を削減したことにより、副次的に支払利息の低減も図れた)。今期についても、都内一等地に所有する不動産の売却が確定している。

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	53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、婦人服を中心に紳士服や子供服等の販売も手がける小売業である。昭和28年の創業で、売上高及び利益とも堅調に推移していましたが、近年になり大手競合店が参入してきたことで、価格競争が激しくなり顧客の困い込みが難しく売上高は減少し、利益確保も厳しい状態が続いている。債務超過には至っていないが内部留保は減少しており、資金繰りにも支障が生じているため経営改善支援を実施した。			
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、 ①顧客の絞り込みを行い、それに経営資源を集中する。 ②顧客の組織化を推進する。 ③組織内の活性化を図る。 ④債務減少による財務の改善を行う。 ⑤経営改善計画の定期的なチェック。 ⑥助言による経営者のモチベーション維持。 ⑦リーダーシップの発揮。			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
支援先の実施した施策としては、 ①売上高占有率の高い商品を中心とした売り場面積変更及びレイアウト変更。 ②顧客の組織化を実施し、会員への特典等を付与することで店頭誘致を図る。 ③外部講師を招いての社内研修の実施や外部研修への派遣による組織活性化の促進。 ④生命保険の解約金での債務の圧縮を図る。 ⑤人事リストラ(役員給与及び従業員給与の削減、役員2名退任) ⑥商品の価値に見合った適正な販売価格の設定及び無駄な仕入れの排除。			
経営支援後の企業の状況			
○仕入方法の変更や仕入商品の見直しを行い、商品の価値に見合った適正価格の設定により、売上原価率が支援前と比較し3.1%減少したことで粗利益率が改善された。 ○人事リストラやコスト削減に努めたことで経費圧縮に貢献した。 ○大手競合店との顧客困い込みによる価格競争から売上高は減少を続けているため、顧客組織化の活用、販促方法の見直し、新たな市場への販路拡大が今後の課題である。			

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	79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			
支援先は書店2店舗を経営する企業である。バブル期に多店舗展開を志向し、ピーク時5店舗を経営していたものの、後発の大型競合店の進出により売上低下、小規模な不採算店閉鎖による事業縮小を行なった結果、撤退に伴う不動産投資損失により大幅債務超過となっていた。また、資金繰りの厳しさから仕入先である書籍取次業者への決済資金を繰延した結果、仕入マージンの減少による収益力低下といった悪循環に陥っていた。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
損益面での改善を進めるため、営業店と本部再生支援部門の担当者が毎月の経営幹部会議に参加し、仕入管理、販売方法の改善を指導。 ①収益力強化のため、書籍取次業者への買掛金支払資金を新規融資し、仕入マージンを復活させ売上総利益の強化を図った。 ②サブ取引行の借入金がバルク処理によりサービサーに移転したため、リファイナンス資金を新規融資により支援し、借入金の大幅な削減が可能となった。 ③債務超過の解消策として、当金庫既往融資金の一部をDDS(資本的劣後ローン)に転換を図り、実質資本の強化と営業キャッシュフローに応じた債務償還年数の適正化を実施した。			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
①業務プロセスの改善 中小企業再生支援協議会による専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士・税理士によるアドバイスを受け、余剰経費の見直し、業務プロセスの改善に取り組んだ。 ②不採算部門の縮小 商品部門別の管理手法を確立し、不採算部門の縮小を図り、本業に回帰した収益増強計画を策定・実施した。 ③経営体制の強化 運営強化のため、書籍取次店のOB人材を採用し、仕入先との連携強化と後継者に対する指導を行った。また、代表者も事業再生の責任者として長男に権限委譲を図り、事業継承も目途を立てた。			
経営支援後の企業の状況			
仕入条件の改善による売上総利益の改善、経費の削減、業務プロセスの改善により年間20~25百万円の営業キャッシュフローを確保できる企業体質となった。 また、DDSの活用により、実質債務超過も解消され、債務償還年数も10年にまで改善された。			

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	20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			
長年酵素風呂の営業や酵素関連商品の販売を行っていたが、長期間売上げは低落傾向で推移し、赤字体質が定着していた。しかし、当社で開発した試作品が好評で将来の収益の柱とするべく商品化を目指すこととなった。			
経営支援概要 <自金庫の施策>			
<ul style="list-style-type: none"> ○地元大学との産学連携(共同研究)を活用し製品の効果試験をスタート ○長期経営計画策定及び経営革新計画承認申請のサポート ○産業振興機構と連携し製品のブランド化、生産体制の整備、販路の確保等を検討 ○知的財産権制度活用のサポート ○大量生産設備取得資金への融資対応 			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
<ul style="list-style-type: none"> ○量産体制の構築 ○販路拡大体制の構築 ○商標登録、意匠登録申請(特許出願中) 			
経営支援後の企業の状況			
新商品の量産体制確立し、販売先も順調に拡大中。さらに販売代理店を募集し一層の拡販を推進している。			

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	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	51人以上300人以下
経営支援前の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> ・BSEによる経営環境悪化 ・多角化事業に伴う投資及び不採算による資金流出 ・経営陣の公私混同に起因する資金流出 ・経理関係業務のアウトソーシングによる経営管理機能の不在 ・実質債務超過約26億円 ・借入過多(年商23億円<借入31億円) ・条件変更対応(元金据置、金利短プラ) 			
経営支援概要 <自金庫の施策>			
<ul style="list-style-type: none"> ・586百万円の金融支援(債権放棄) ・金融支援実施までの元金据置対応の継続 ・元金返済については年次一括返済(プロラタ) ・計画不履行が発生しないことを条件に担保権の行使留保 ・関連会社の整理に伴う敷金返還請求権を確保するため店舗譲渡先を斡旋 			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
<ul style="list-style-type: none"> ・RCC再生スキーム活用(債権放棄、DDS) ・事業リストラ、財務リストラ(本業以外の不動産売却、関連会社整理) ・経営責任の明確化(旧経営陣の退任) ・管理体制の強化、充実(社外取締役、監査役(公認会計士)の採用) 			
経営支援後の企業の状況			
平成18年7月期決算 <ul style="list-style-type: none"> ・売上高2,028百万円(計画比96%) ・売上総利益613百万円(計画比101%) ・営業利益75百万円(計画比103%) ・当期純利益201百万円(計画比117%) 			

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	35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

経営支援前は、鮮魚を中心とする仲卸売業者で平成12年度景気低迷により売上高減少し、赤字を計上、以降も損益及び資金繰りは厳しい状況が続き経費削減など実施するが金融機関借入で債務過多となり、実質債務超過多大となり非常に厳しい状況にあった。

経営支援概要 <自金庫の施策>

平成16年度以降も営業赤字となり利益率が低く金融負債の金利返済および事業継続も困難な状況であった。また、関連企業の冷凍食品及び水産食品の加工、卸・小売は支援先企業より商品を仕入れ利益は確保し、反面借入金の個人保証もあり2社を切り離すことはできず、両社の申し出もあり徳島県中小企業再生支援協議会へ支援依頼し、当庫も企業再生の協力を実施。支援先企業は、財務精査をするとさらに厳しい状況であるが営業許認可は事業価値があることから再生を進め地域再生ファンドへ債権譲渡し、ファンドの中で過剰債務を圧縮することで関連企業との統合にて再生を図ることとした。

経営支援概要 <当該企業の施策>

卸売市場での卸売仲売り業としての許認可の事業価値を生かし、関連企業の加工技術と販売顧客を有しており、統合メリットを最大限発揮する努力をする。

経営支援後の企業の状況

徳島県中小企業再生支援協議会主導による経営統合後の事業計画案に基づき経常黒字を確保し、早期に債務超過を解消する計画で営業している。

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	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

○戦前から大阪市中央区でテナント・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、室料単価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。結果として返済のための新規借入が、増加し財務内容は悪化していった。
 ○ビルの立地条件は良く、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、室料の低下傾向が止まらず、平成15年にメイン・バンクに対してリスケジュール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、保証付債権に対してリスケジュール対応をしていることを理由に断られ、顧問税理士を通じて受皿銀行を探していた。
 ○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、会社の財務内容・個人の資産状況の開示を受け、肩代わりのスキームとして、第二会社による「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全額肩代わりをしても、現状の室料収入では、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「メンテナンス」に対する資金準備も確保できないことから、自宅を売却して会社自身の有利子負債の圧縮を決断した。
 ○顧問税理士とも相談し、多額の「債務免除益」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していただいた。
 ○社長は経営責任を取り辞任することで支援先の理解を得た。

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、不動産調査会社に問い合わせをしたところ、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も、十分に約定返済が可能な計画を立案し、その計画に添った融資条件で肩代わりを実行した。
 ○結果としては、ほぼ1ヶ月分以上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	10年	企業規模	中小企業者ではない
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

支援先は和食レストラン3ヶ店を運営する個人事業主である。国道沿いと市街地を中心に営業を行っていたが、道路交通法の改正や、放漫経営、借入過多などにより資金繰りを圧迫。加えて賃貸物件のテナント撤退もあり延滞が長期化していった。

経営支援概要 <自金庫の施策>

(資産売却による債務圧縮および選択と集中による返済計画の策定)
 総額812百万円に膨らんだ債務を、テナント物件、レストラン1ヶ店、遊休土地(いずれも保証人所有)の売却により圧縮する計画を進めた。そうした中で譲渡税課税の問題が浮上。当金庫顧問税理士と相談し、保証債務履行による無税化に向けた税務署との交渉を開始。また、賃借で不採算店舗の閉店を含め、採算店1ヶ店に経営資源を集中させ、事業リストラを敢行すると同時に、債務者である父親の債務は保証人の子息が肩代わりを行い、資産についても父親から子息に売却を実施した。さらに旗艦店が老朽化して集客力が落ちていたことから、当金庫がリフォーム資金を融資し、事業計画を煮詰め、各金融期間の返済計画の見直しを行った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

放漫経営の責任をとって、前経営者は事業から一切手を引き、代わって子息が経営の舵取りを任された。店内を一新したことでメニューも見直しを行い、魚介類は北海道の漁師から直接仕入れ、肉類については自ら牧場経営をしていることから、吟味した肉の仕入れに変更した。

経営支援後の企業の状況

譲渡所得税の問題も解決し、その分借入金返済に充当できたことで利息の軽減が図れた。事業についても3ヶ店から1ヶ店に減少したものの、その中で採算が取れる体質に変貌を遂げ、現在は順調に推移している。

【飲食店、宿泊業-2】

経営支援(経営改善・事業再生)の事例

支援先企業の概要

創業後年数	80年	企業規模	中小企業者ではない
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

近年の売上減少に伴う利益の低下および過剰債務による財務内容の悪化により、実質的に経営窮境状態となり、最大の自助努力を以っても借入金の返済には長期間を要する状況。

経営支援概要 <自金庫の施策>

・メイン行である地元地銀が県中小企業再生支援協議会に相談した案件。
 ・再建計画は県中小企業再生支援協議会が中心となって取りまとめ、閑整理回収機構の承認を得た。
 ・当金庫をはじめ、メイン行や中小企業金融公庫等の公的金融機関、県保証協会等が実質債権放棄を行い、経営者の更迭や経営者側の資産処分、債権放棄等を求めた内容の計画。
 ・事業の「選択と集中」を実施、採算の確保が可能な分野を生かして、不採算部門は撤退、これらにより、5年後の実質債務超過解消および借入残高の適正化を図った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

経営窮境状態を招いた要因を除去し、今後正常な企業経営が出来るように、以下の3点を主要項目とし、再建計画の期間を平成19年3月から平成23年3月の期間で設定し取り組んだ。
 ①収益力の強化:14項目の『再生コンセプト』に則り、全従業員で努力し収益を高める。
 ②保証人による保証債務履行(私財提供):私財を法人債務の弁済に充当。
 ③財務内容の改善:低稼働資産の処分による固定費用の削減、私財の提供、増減資などにより資本の充実を図り、その上でなお残る過剰債務については債務免除を要請。計画5年目までの実質債務超過の解消及び借入残高の適正化を目指した。

経営支援後の企業の状況

再建計画をもとに、各施策の一部についてはすでに実施、年末・年始は前年比1割増の売上を確保した。計画通り店名も改称し、リニューアルオープン、計画通りの数値を順調にクリアしている。

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	88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			
大正6年創業の老舗旅館から転業し、温泉街の中心地で1階が食堂、2階以上がビジネスホテルを経営していた企業である。温泉街の衰退と地域経済の停滞でホテル部門がほとんど稼働せず売上減少により業況が悪化し、設備の償却負担に耐えられず、返済も滞り、破綻懸念先となった。万一、破綻した場合は、温泉街の中心に大きな廃墟が出現することになるため、地域経済に対する影響も懸念された。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
飲食部門は好調であったため、ビジネスホテル部門と切り離すこととした。ホテルを売却し、その代金で借入金を返済し、飲食部門だけは営業を継続することで経営者と合意。老人福祉施設に関する法律が変わり、繁華街に小規模な福祉施設の設置が認められたことから、地域の社会福祉法人と折衝し、ホテルを買い取り、改装して福祉施設にすることで合意。1階部分の食堂は、別の先へ売却し、食堂はテナントとして入居。食堂の経営は、債務者の後継者が継続。債務者は、改装後の老人福祉施設に管理人として就職し、生活も安定させた。これらにより、ホテル部門が老人福祉施設になったが、1階は今まで通りの食堂が営業しており、温泉の中心部の風景は変わっていない。従って、大きな廃墟が出現することもなく、地域に対する悪影響は避けられた。			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
地域の老舗であり、立地も良好であることから、破綻は経営者が辛い思いをするだけでなく、地域にとっても大きな影響が出るのが予想された。従って、これまで前例のない様々な事象が発生したが、地域関係者・行政機関・金融機関等に理解を求め、スムーズに手続きが進むよう努力した。			
経営支援後の企業の状況			
改装が終了して老人福祉施設がオープンし、施設のメインバンクも当金庫が努め、1階部分の食堂も一部改装して営業を継続している。食堂部分では十分採算がとれており、経営上の心配はない。			

【 飲食店、宿泊業-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	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	51人以上300人以下
経営支援前の企業の状況			
支援先は、ビジネスホテル業として県内に6店舗、県外に1店舗の計7店舗、他に飲食店3店、カラオケボックス1店を経営する企業である。順調に業績を伸ばし、成17年11月時点では試算ベースで経常利益63百万円を計上し18年5月期では100百万円を見込む状況だったが、17年11月下旬に発生した耐震強度偽装問題により、県内主力2店のビジネスホテルが休業し、県外に建設中の新ホテルが建設中断となり、金融等支援が必要である。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
代表者と今後の資金計画、再開の見通し等を検討し、2店休業を前提としたシミュレーションを基に今後の支援体制を検討、サブ・バンクであるH地方銀行と調整を行い、信用保証協会と連携した協調体制により本先を支援することとした。具体策として、短期資金融資による資金手当、既存借入金のリスケジュールを実施した。また、耐震強度強化への支援として、①3ホテルの耐震強化に関して関係機関(県、耐震調査会社、耐震工事設計・施工会社等)との会談に参加し、代表者の補助的役割を果たした、②県内のホテルについて新築時協調融資を行ったA信用金庫と協議調整し耐震工事資金を協調融資した、③県外の新ホテル建設資金について、建設地のF信用金庫と当初はシンジケートローンを計画し準備していたが破棄となったことから、当金庫で現地調査などを行い単独融資した。			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
対外的部分は代表者が対応することとし、社内管理は主に専務が中心となる体制作りを行い、休業2店の従業員は近隣ホテルや飲食部門に配置転換し雇用の維持を図った。代表者はビジネスホテル再開がスムーズに行えるよう、積極的に両県を含めた関係機関との交渉を行うとともに、営業中店舗の営業推進を図り、売上の維持・向上に尽力した。			
経営支援後の企業の状況			
18年12月に、休業していた2店及び新築1店の3店舗とも営業開始に漕ぎつけ、現在、長野県内2店については休業前の状況に戻った。ただ、新店舗の県外K店は当初の計画通りの売上確保が困難な状況。これは、開店が当初計画より1年遅れたことにより先行出店のメリットが無くなり、競合が激しくなったこと、また、周辺の開発が十分に行われていないことによる。			

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	1億円を超え9億円以下	従業員数	51人以上300人以下

経営支援前の企業の状況

支援先はシティホテルとして業歴20年以上の先にて、営業基盤は確立されていたが、財務内容は前代表者の数年にわたる私的流用とそれに起因する粉飾決算により、実質大幅な債務超過状態にあった。また、私的流用等より最低限行われるべきはずの設備維持更新投資もされなかったため、設備の老朽化を加速させる結果となった。
 当社は装置産業であり、本来であれば25年前の創業時のホテル建設資金借入は順次減少または完済可能であったが、前述の前代表者の私的流用で手元流動資金が減少したことにより、取引各行(当金庫を含め6行)に元金返済の減額を申し出ていた。

経営支援概要 <自金庫の施策>

当社再生には、①過剰借入の圧縮、②経営陣の刷新、③改修費用の確保が重要と考えた。経営改善計画策定において、返済原資となる遊休資産もなく借入金の圧縮には実質債権放棄が必要であること、経営陣刷新後のガバナンス機能の維持、取引各行との調整等々で難航することが予想されたため、支援協議会、再生ファンドにも協力を依頼した。
 同計画には、全債権の50%近い実質カット、経営陣の刷新、再生ファンドによる経営のモニタリング、必要な設備投資の実施などを盛り込んだ。なお、同計画後の有利子負債については10年間で全額回収可能と認識している。

経営支援概要 <当該企業の施策>

経営改善計画により老朽化していた設備は更新されるものの、ワンマン社長の長年にわたる私的流用等による従業員モチベーションの低下、それに伴う顧客サービスの低下への対応が必要であった。
 当社では、新経営体制を発表し、日本・米国でホテルマン、営業部長、支配人を長く経験した人材を総支配人に抜擢し、サービスのクオリティを高めることとした。元来、当地はホテルの営業基盤として悪くなく、相応なりニューアル、サービスの向上等により、十分に収益確保が可能と見ている。

経営支援後の企業の状況

再生ファンドが出資して間もないため、現状データは提出されていない。

【飲食店、宿泊業-6】

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	27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

一定の営業利益は計上しているものの、未払い金が多額に上り、慢性的なキャッシュフロー不足に陥っている。また設備老朽化により改修が必要な状況であるが、資金余力がなく必要な対応ができていなかった。また月次試算表が速やかに作成できないなど、計数面からの管理体制が不備であった。

経営支援概要 <自金庫の施策>

当金庫の企業研修制度を利用し、当金庫職員が当該企業に研修生として勤務しながら、内部より問題点の把握を行うとともに、パソコンを活用した計数管理体制構築のサポートを実施した。また業務内容等を精査した結果を“診断報告書”の形で取りまとめ、経営陣に提示した。さらに当該企業の作成した“経営改善計画書”を基に“中小企業再生支援融資”を実行し、新たな資金導入を図ると共に返済条件の緩和を行った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

当金庫の作成した“診断報告書”を参考に、遊休資産の売却も織り込んだ経営改善計画書を作成した。また新規借入金により未払金を整理すると共に、老朽化した設備を更新した。これにより資金繰りの安定化を図ることができた。
 また、経営状態のモニタリングを速やかに行うため、PC会計ソフトの導入と経理事務専任の従業員を雇用した。

経営支援後の企業の状況

未払金の支払や必要設備の更新を長期借入金で賄ったため、資金繰りの安定を得たことにより経営者が経営管理に専念可能となった。また経理部門の充実により計数管理の精度が向上し、収益性の向上に繋がった。

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

支援先は従前、先代(現在故人)が産婦人科を個人経営していた。
 法人成を実施した直後、先代の放漫経営が露呈、刑事事件による医師免許剥奪等が発生、休院、更にメインバンクが破綻、債務がRCCへ移行となった。その後、先代の長男・次男が事業を継承、医療事業自体は完全に復活した。
 先代死去に伴い先代債務を長男が承継、法人業績好調の一方、問題債権内包を理由に債務者区分「要注意」としていた。

経営支援概要 < 自金庫の施策 >

- ・自金庫内で十分な財務デューデリジェンスと経営者属性の調査(人物性・債務圧縮に向けた認識・個人資産)、精度の高い事業計画を策定する。
- ・RCC債権の肩代わり可否を検討→未収利息・損害金カットの回答得る
- ・RCC債権と既往債権のリスケジュール案を組み立てる
- ・個人住宅ローン(他行)の肩代わりを実施、耐用年数に合わせたリスケジュールにより弁済負担を緩和
- ・医療法人の他行事業性資金を肩代わり同様に条件変更(緩和基準)に抵触しないリスケジュールを組成→他行担保権取得により保全強化実施
- ・保証協会と協議を実施、ニューマネーを投下

経営支援概要 < 当該企業の施策 >

- ・徹底したコストの見直しを実施(役員報酬・人件費・材料費・その他経費等々)
- ・RCC債権の一部カットに全面的に協力→能動的な取組み姿勢
- ・自金庫のアドバイスを忠実に聞き入れるスタンスを役員、他、事務長・職員に至るまで浸透

経営支援後の企業の状況

- ・RCC債権、他行事業性債権、個人住宅関連債権全てを肩代わり実施
- ・条件変更による緩和基準に抵触しないリスケジュール案を組成・実行
- ・結果として問題債権の解消と安定的な弁済環境の構築で債務者区分は「正常先」へ遷移する
- ・従前、疎遠気味であった取引関係は、絶対的な信頼関係を構築するに至っている

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	34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			
<p>同社は、自動車修理・販売及び損害保険代理店業者として営業している。売上高の減少とともに従業員の高齢化により、人件費の負担が重く、17年決算において大幅な欠損を計上し、赤字体質となっていた。</p> <p>また、経営面においては、後継者である子息への事業承継が進んでいない。</p>			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<p>同社の財務上から、売上対材料費55%・販管費中人件費62%と効果の大きい費目に注目し改善策を提案した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 赤字体質脱却に向けて、10百万円程度の人件費の削減を提案。 同社の柱の一つである保険代理店業の充実にむけて、若手保険営業専担者の登用。 後継者である子息に修理工場における権限を委譲し、経営者として育成を図ること。 長年の蓄積により個人資力が豊富であることから、極力借入は避けて、役員借入金にて補充を行うこと。 材料の管理面の強化。 			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ol style="list-style-type: none"> 社員数削減により人件費削減。 材料(部品)の仕入れを一部中古部品を使用することによりコスト削減 			
経営支援後の企業の状況			
<ol style="list-style-type: none"> 18年決算においては、売上は減少したこともあるが中古部品を使用したことにより材料費18百万円削減。 <p>支援前(対売上材料費比率)55.7%→支援後53.2%</p> <ol style="list-style-type: none"> 正社員2名削減・賞与の削減と労務系従業員数名をパートに交代し、人件費8百万円が削減され単年度決算において若干だが利益を確保。 			

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	21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>支援先は婚礼に関する貸衣装とチャペル式場の運営を行っている企業である。貸衣装部門については、有名ブランドの独占権を有し、売上高県内No.1の企業となった。店舗とチャペル式場の拡大を図り大幅な不動産投資をしたが、計画の未達、資産の不稼働から負債過多に陥り債務超過状況であり経営改善が必要である。</p>			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> 売上高に対し120パーセントにのぼる有利子負債を有し、過剰な返済負担があったがインカバは1倍以上を計上しており、負債圧縮と財務リストラに焦点をあてた改善計画を作成した。 財務改善においては、不稼働資産の売却を実施し債務の圧縮と、再投資の効果的活用による財務リストラからキャッシュフローの増加を進めた。 不動産売却損の計上から大幅な債務超過が発生し、この部分に対応するDDSの導入を図った。DDS導入については、再生協議会を活用したスキームとした。 			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> 不稼働資産の売却を実施し負債の圧縮を進め、役員報酬の削減、再投資の計画的投入(DDS契約にコベナンツとして約定)を実施する。 賃貸建物の見直しによる賃貸投資の効率化をはかる。新規取引先の開拓による売上の向上、維持を図る。 			
経営支援後の企業の状況			
<p>月次計画と実績の管理を開示するコベナンツ契約を約定し月次管理を実施していく。</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	55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			
当社は昭和26年の創業に始まり、「自動車修理業」と「自動車教習所」という自動車関連産業を2本の柱としている。事業所が市街地にあるという立地条件の良さ、近隣にある大手自動車メーカーとの直接取引に支えられて成長を遂げてきた。しかしながら、財務に関しては、バブル期以来の多大な金融債務が経営を圧迫するようになり、経営改善支援を行うこととなった。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
・経営計画策定 ⇒5年計画における計画最終年での実質債務超過の解消と金融債務570百万円削減による金融債務償還年数7.5年の達成という目標を掲げた			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"> ・人件費、労務費、販売費の削減、売上高増強 ・資産売却による債務の圧縮 ・自社用地の賃貸によるキャッシュフロー長期安定確保 ・新事業の開始 ・エグジティブファイナンス実施による借入金の統合 			
経営支援後の企業の状況			
<ul style="list-style-type: none"> ・家電量販店に自社用地を賃貸することでキャッシュフローが大幅に改善された ・定年後の再雇用や業績に応じた賞与支給の実施等により、従業員の人件費・労務費を8%削減することに成功 ・さらに、自動車関連企業を誘致することが決定し、土地活用と当該企業とのシナジーにより本業の拡大を図っていくものと考えられる 			

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	35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、プライダルを中心とした五つの事業分野(プライダル・宴会・宿泊・葬祭・レストラン)を持つ企業である。環境は結婚式場や都市型ホテルが林立する競争激戦地域であり、業績については10年以上にわたって直線的に下降して歯止めが掛かっていない状況であった。こうした状況下、有利子負債の返済に見合うキャッシュフローが確保出来ず、経営改善が必要であった。			
経営支援概要 < 自金庫の施策 >			
<p>中小企業再生支援協議会への支援要請を実施し、3年で債務超過並びに繰越損失の解消を図り、5年後には年間キャッシュフローの10倍以内の有利子負債額に減債する計画を策定し、自金庫職員を経理担当として1名出向させたほか、当社の業種に特化した中小企業診断士の指導のもとで経営改善を実施する体制を構築した。</p> <p>具体的施策として、主力事業をプライダル・宴会・葬祭と定め、それぞれを専門分野とする診断士の指導のもとで、改善策を策定するとともに、諸施策の実行を促す体制整備として、顧客管理体制の確立、人事賃金制度の設計、教育体制の整備、管理体制の整備及び経営組織の再構築を図った。</p> <p>なお財務面での再生については、DDSを活用することで返済負担を緩和し、サブメインの金融機関と協調し既往貸付金のリスケジュールを実施した。</p>			
経営支援概要 < 当該企業の施策 >			
<p>主力事業を中心とした新たな営業施策を展開し、売上増加を図るとともに、売上原価、主要経費に対する新たな管理手法を導入することで、キャッシュフローを確保する計画を策定した。また営業面、業務面とも一人が統括管理していたが、二元管理体制として、営業統括については、全営業部門の売上管理・統制を行い、業務統括は人事管理全般・原価管理・経費管理を含めた財務管理の統括を行う体制構築を行った。</p>			
経営支援後の企業の状況			
売上減少に歯止めが掛からず、原価経費管理もおぼろげの状況であったが、営業面の管理を中小企業診断士の指導のもとで、また原価経費を当金庫出向職員が中心となって管理指導した結果、再生計画初年度の実績は、ほぼ計画通りの実績を挙げる事が出来た。			