

第102号案件について

1. 企業の現状等

A社（放送通信業、資本金約7億円、売上高約12億円、従業員20名）は、第3セクターとして設立され、現在約1万世帯にまで加入者を拡大し、単年度黒字を計上するなど順調に利益を上げている。しかし、当初の設備投資負担が大きく、債務超過は約11億円に上っており、抜本的な経営改善を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、本事業が住民のライフラインの一部を担う公共性の高い事業であり、利益計上体質も出来てきていることから、事業再生は可能であると判断し、常駐専門家、弁護士、公認会計士、中小企業診断士、地方自治体、メインバンクによる個別支援チームを平成15年8月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

地域の同業者との共同事業体制を確立し、デジタル化等の通信業界の変革に備えた設備投資負担を軽減するとともに、番組の共同購入により番組制作コストを低減し、経費の削減を図る。

営業人員の賃金を成果主義へ移行することにより、収益の改善を図る。

地方自治体及びメインバンクによる債務圧縮の手段として、住民の税金という点も考慮し、一般的に債権放棄に比べて債権者にとって負担が少ない、償還条件付無議決権株式を活用した債務の株式化（DES）や増資を行うこととした。これにより、債権者にとっては、買入消却による回収の道も確保されることとなった。

DES実施後の借入金のリスケジュールにより資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、実質債務超過を1年で解消するとともに、キャッシュフローを増加させ、有利子負債の返済年数を10年以内に抑制する。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、事業面での具体的な改善策を提示するとともに、債務超過解消に向け、対象債権者が、地方自治体と地域金融機関であることから、複数の手法を提案、協議を重ね、関係債権者が総合的にベストと判断できる手法（DES）を実現した。この結果、他の取引金融機関も含めた複数機関（4機関）による借入金のリスケジュールが実現した。

4. 効果

直接的効果としてA社の雇用確保が図られるとともに、間接的效果として、地域住民にとって欠かせないライフラインが維持された。

第103号案件について

1. 企業の現状等

A社（建築材料卸売業、資本金2,000万円、売上高26億円、従業員40名）は、県内の同業界では第2位の規模を誇る企業であるが、長引く不況の影響から売上が年々低下している。加えて、売掛金の滞留、関係会社への支援等の不良性の資産が増加し、実質債務超過の状況となっており、有利子負債の増大が経営を圧迫していることから、経営の抜本的な改善を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、県内企業に取引先も多く、地域経済に与える影響は大きいことから、常駐専門家、中小企業診断士、メインバンクによる個別支援チームを平成15年9月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

販売先別採算管理を徹底し、取引実績の大きい顧客や今後取引増加が見込まれる顧客などへの営業の重点化を図るとともに、取引先や関係会社を通じた新規顧客の開拓を行うなど、これまで受身姿勢であった営業を積極的に展開することにより、売上の増加、収益の改善を図る。

製品の計画的な仕入れを徹底することで、在庫を削減するとともに、大量仕入により仕入単価の低減を図る。合わせて、施工工事の工程管理の見直しによる外注費の低減や人件費の一部圧縮をはじめとする販売管理費の見直しを行うことで、経費の削減を図る。

遊休不動産の売却により、有利子負債の圧縮を図る。

上記によるキャッシュフローの改善に加え、メインバンクから提案のあったDDSを実施する。

これら計画の実施により、5年以内に実質債務超過を解消する。

3. 協議会の果たした役割

協議会としては、管理会計の手法の導入により、営業の強化、経費削減等による収益改善に向けた具体策を提示することで実現性の高い計画をまとめた。

この結果、メインバンクから提案のあったDDSを実現するため、実現可能性の高い再生計画の策定支援を行うとともに、DDSによる金融支援の相当性、妥当性の検証を行い、早期再生を図るために必要なDDSが実現した。

4. 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として、外注先（5社）及び取引先をはじめとする地域経済への悪影響が回避された。

第104号案件について

1. 企業の現状等

A社（建設工事業、資本金1,500万円、売上高約7億円、従業員30名）は、創業85年の地場建設業者であり、大手ゼネコンの有力な専属下請けとして業容を拡大してきたが、バブル期に新設した本社兼賃貸ビルの投資負担に加えて、主要受注先ゼネコンの経営不振の影響、受注の減少及び利益率の低下により営業赤字での経営を余儀なくされ、過剰債務を抱えたまま債務超過の状況に陥っていた。このような状況の下、自助努力による経営改善は進めたものの、賃貸収支で本業の赤字をカバーする状況であり、抜本的な経営改善を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、下請け企業への影響もあり、経営者の事業継続に向けた意欲も強いことから、常駐専門家、公認会計士、メインバンクによる個別支援チームを平成15年8月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

主要受注先との交渉により事前合意を取り付け、従業員出資による受皿会社を確保した上で、従業員の雇用確保を前提に本業の営業譲渡を実施することで（従業員による企業買収[EBO: Employee Buy Out]）、オーナー経営者一族との経営を分離し、経営体制の再構築を図る。

本業の受皿会社である新会社では、個別工事毎の採算管理の導入により、これまで営業赤字の一因となっていた赤字工事を削減し、また、個別工事毎の工程管理の徹底により作業人員配置を効率化し、作業の外注費を低減するなど経費の削減を図り、収益性の向上を図る。

不動産賃貸業である旧会社については、役員報酬の削減を中心とする経費の圧縮により、利益体質を確保する。

旧会社に対する既存借入金のリスケジュールにより資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、新会社については、1年目から黒字体質を確立するとともに、旧会社についても、キャッシュフローを増加させ、経営の安定化を図る。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、従業員主体によるEBOを提案し、問題点を協議・検討の上、主要受注先との調整を行うことで、建設工事業の営業譲渡が実現した。さらに、管理会計の手法の導入による原価管理の徹底により、新会社の利益体質を確立した。

この結果、メインバンクのA社に対する支援継続の条件であった本業と不動産賃貸業との分離を実現させ、新会社において今後発生が見込まれる運転資金に対するメインバンクの支援姿勢が明確となるとともに、メインバンクによる旧会社の既存借入金のリスケジュールが実現した。

4. 効果

直接的効果として、A社の雇用が事業を継承する新会社において確保されるとともに、間接的効果として、下請け企業をはじめとする地元への悪影響が回避された。

第105号案件について

1. 企業の現状等

A社（水産食品加工業、資本金8,500万円、売上高58億円、従業員171名）は、水産加工食品・惣菜の製造を行い、グループ企業に食品卸や生花卸売など全10社を有している。売上は安定しているものの、バブル期の不動産・株式投資の失敗から多額の負債を抱え、大幅な債務超過の状況となり、A社とメインバンクによりグループ各社の清算処理とA社水産加工食品・惣菜製造部門の存続について協議が進められる中、水産加工食品・惣菜製造部門の事業再生に向けた方策を求めて、協議会への相談に至った。

協議会は、A社が清算した場合に雇用や地域経済に与える影響が大きいことから、常駐専門家、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、社会保険労務士による個別支援チームを平成16年2月に立ち上げ、再生計画策定支援をおこなった。

2. 再生計画の概要

確立した販路を有する水産加工食品・惣菜製造部門の事業価値に着目して再生を図ることを基本方針とし、当該業務についてグループ内の休眠会社へ営業譲渡することで事業存続を図る。事業承継会社以外の企業は全て特別清算し、取引金融機関は担保からの回収と特別精算による配当を除いた貸付金残額を放棄する。

A社の旧役員は全員退任し、社長及び同族役員の個人資産を処分し債務の弁済にあて経営責任を取るが、社長を含む旧役員は食品業界に精通し人脈もあることから、事業承継会社の従業員として再雇用する。

管理会計手法を活用し抽出した収益性の高い既存製品の販売強化と、自社ブランド製品の開発強化、新たな販売チャネルとして消費者への直接販売ルートの確立などにより売上の増加を図り、必要な新規設備を導入し生産能力を増強する。

生産の合理化、クレームの削減、工場内外の環境整備、諸経費の削減などにより、生産性・収益性の向上を図る。

メインバンクは事業承継会社に対して営業譲渡代金・新規設備・運転資金を融資するなどの資金面と併せ、社長及び取締役2名を送り人材面でも支援する。

これら計画の実行により、キャッシュフローを大幅に改善させ、5年以内に実質債務超過を解消する。

3. 協議会が果たした役割

事業承継会社の再生計画策定に関して、経営方針や基本戦略、現場改善の重点項目と行動計画など、新経営陣が計画を策定するにあたってきめ細かい支援を行った。

また、営業譲渡にあたって契約書、譲渡資産及び営業権の評価や、旧会社から事業承継会社への従業員の再雇用に係る法的手続き、不良債権処理に係る雇用奨励金に関することなどについて助言を行った。

協議会が様々な専門家をコーディネートする機能を発揮し、新体制を立ち上げる際の実務的な支援を行うことにより、メインバンクによる新規融資が実現するなど、一連の再生スキームを円滑に実行することができた。

4. 効果

直接的効果としてA社の雇用が事業承継会社において確保され、間接的效果として地域経済への悪影響が回避された。

第106号案件について

1. 企業の現状等

A社(パン・菓子製造販売業、資本金9,000万円、売上高9億円、従業員250名)は、競争激化に伴う売上減少による不採算店舗の増加や、バブル時の投資や販売店舗数の拡大による過大な借入金が存在により、会社経営が圧迫され、恒常的に資金繰りが厳しく実質債務超過の状況となっていた。資金繰りの長期的な安定化を図り、債務超過解消への道筋をつけたいとして協議会への相談に至った。

協議会としては、A社が地域の主要企業であり、かつ、経営者の再生に向けた意欲も強いことから、常駐専門家、中小企業診断士、主力金融機関、県信用保証協会による個別支援チームを平成15年8月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

部門別には、赤字となっているパン卸売から撤退し、製造・小売に特化することにより収益性の改善を図る。店舗別には、店舗毎の採算性管理を徹底し不採算店舗をスクラップする一方、既存店すべてにおいて焼き立てパンを提供できる生産設備を整えるほか、生産・販売・飲食(イトインカフェ)ができる新業態店舗の出店や、店舗別の顧客ニーズに応じたパンの提供を行い、売上の増加を図る。

余分なスペースを有し生地生産と焼成の両方を行う現在の工場を売却し、冷生地専用として生産工程を簡素化した新工場の設置により、生地生産は工場、焼成は店舗で行う役割の明確化と配送体制の効率化を図り、人件費、物流費など経費を削減する。

工場移転跡地と遊休不動産の売却により、借入金の削減を図る。

既存借入金のリスケジュールを行うとともに、新店舗建設や工場移転に必要な新規設備資金を県の制度融資の活用により確保する。

これら再生計画の実施により、3年間で安定した収益が計上できる体制を整えるとともに、5年以内を目途に実質債務超過の解消を図る。

3. 協議会の果たした役割

協議会としては、不採算店舗の閉鎖や新業態店舗の新設、不採算部門の撤退、工場移転による生産体制の合理化など、金融機関等との調整を行いながら、実現性の高い具体的な改善計画をまとめた。

この結果、メインバンク、中小企業金融公庫を含む取引金融機関(4行)による既存借入金のリスケジュール並びにメインバンクからの協議会向け県制度融資による新規融資が実現した。

4. 効果

直接的効果としてA社従業員の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として地域の取引業者(約50社)をはじめとする地域経済への悪影響が回避された。

第107号案件について

1. 企業の現状等

A社（金属製品製造業、資本金5,000万円、売上高15億円、従業員120名）は、バブル崩壊以降、国内受注の減少から海外市場への販売に傾斜し、技術力と品質の高さによってブランド力を有するまでに拡大してきた。この拡大過程における多大な機械設備投資により過剰債務を抱え、返済原資となるキャッシュフローの不足から、資金繰りに支障を来す状況となっており、経営の改善を図りたいとして協議会への相談に至った。

協議会としては、A社は将来的に過剰債務が起因して経営悪化につながる恐れがあり、雇用や地域への影響も大きいことから、企業再生に向けて早期に着手が必要と判断し、平成15年11月に常駐専門家、中小企業診断士・技術士、税理士、関係金融機関等による支援チームを立ち上げ、再生計画策定支援を行なった。

2. 再生計画の概要

機械稼働率、作業能率等を実態調査し、工程見直しなどにより生産効率を改善し、恒常的な納期遅れ最大3ヶ月の解消と、製造時間の短縮によるコストダウンと増産体制の構築を図る。また、収益性の高い自社開発製品の量産体制確立と、新商品の開発・製品化を図り、収益性の改善と売上高の増加を図る。

原材料の支払方法を手形から現金払に変更するほか、買掛金の回収期間の短縮や、製造部門各課に対し消耗品・工具類等の予算配分を行い自主管理によるコストダウンを図るなど、経費を削減する。

資金繰りの安定化及び新製品開発費用等に必要な資金について、メインバンクと商工組合中央金庫の協調融資により確保する。

これら計画の実施により、キャッシュフローの増加と有利子負債の圧縮を図り、3年後に有利子負債返済年数を5年以内に抑制する。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、金融機関のみの改善指導では限界があった生産面について、専門家による社内各層からの徹底的なヒアリングや、工場現場に入っの主要機械50台の稼働状況モニタリング調査等を実施、恒常的な納期遅れなど問題点の改善を具体的に指導し、生産効率と収益性の改善に向けた実現可能性の高い事業計画をまとめた。

この結果、当該計画の実行において必要となる資金について、メインバンクと企業再建支援貸出制度を活用した商工組合中央金庫の協調融資による新規融資が実現するとともに、キャッシュフロー安定まで関係金融機関による金融支援が可能となった。

4. 効果

直接効果としてA社の雇用が確保され、間接効果としてA社の高い技術力が保全され、地域経済への悪影響が回避された。

第108号案件について

1. 企業の現状等

A社（食品製造業、資本金5,000万円、売上高7億3千万円、従業員88名）は創業90年を越す老舗企業で、地域トップブランドの確立と新商品の開発・販路開拓に成功し近年は売上高も増加しているが、年商を上回る有利子負債や新商品開発投資の償却による赤字累積により債務超過の状況となっており、既存借入金のリスケジュールを繰り返し受けるなど、資金繰りに支障を来していることから協議会への相談に至った。

協議会としては、地域の老舗企業として知名度が高く、今後売上増加が見込まれ経営の抜本的改善により再生が可能と判断し、平成15年12月に常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、取引金融機関、商工会議所の経営指導員による個別支援チームを立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

資金・財務管理を社長一人に依存する体制を見直し、社長の長男である副社長が資金管理等を含め経営改善計画全般を統括し、管理会計手法の導入による部門別の利益管理や経費管理など計数管理を徹底し、経営の透明度を高める。また、現副社長への円滑な事業承継を進め、2年後に現社長は退任する。

売上増加が期待される新商品について製造ラインを増設し、増産体制を整備するとともに、既存設備の改善投資を行うことにより省力化、不良率の引き下げ、品質の安定向上を実現し、売上の増加と収益性の改善を図る。

当社商品は季節的に需要の変動が大きく、キャッシュフローが年間を通じて一定しないことから、需要期に元本返済を行い、非需要期には約定利息のみの支払いとする既存借入金のリスケジュールを行い、資金繰りの安定化を図る。

これらの計画の実施により、キャッシュフローの増加と資金繰りの安定化を図り、3年後には有利子負債返済年数を11年以内とする。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、後継者である副社長へ円滑に事業を承継する道筋をつけ、生産管理に強い中小企業診断士が直接生産現場に入り込んでの生産工程見直しを行い、不良品率の改善と省力化、及び製造ライン増設に関する具体策を提示し、生産性の向上を中心とする具体的な事業再生計画をまとめた。

この結果、メインバンク、中小企業金融公庫を含む取引金融機関（5行）の協調支援体制が明確となり、既存借入金のリスケジュールが実現した。

4. 効果

直接的効果としてA社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として地域トップブランドと地場産農産物の大口需要が確保され地域経済への悪影響を回避することができた。

第109号案件について

1. 企業の現状等

A社（食料品製造業、資本金1,800万円、売上高17億円、従業員200名）は、食料品製造業を営む老舗企業であるが、平成11年に新事業として進出した惣菜部門において、製品化や衛生管理等のノウハウ不足、製品ロスの多発などにより損失を計上、既存事業の収益を圧迫しており、設備投資負担や業績低迷から資金繰りに支障を来す状況となっていることから、惣菜部門からの撤退を含め、経営の改善を図りたいとして協議会への相談に至った。

協議会としては、A社が当該業界で県内有数の企業であり、取引企業数及び雇用者数も多いことから、平成15年10月に常駐専門家、メインバンク、県信用保証協会による個別支援チームを立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

個別採算を重視した経営に転換し、経営悪化の主因である惣菜部門において、不採算となっている食品メーカー3社との取引を撤廃し、収益性を重視した提案型の営業に切り替える。また、豆腐ハンバーグや湯葉など大豆関連食品に特化した売れ筋商品や新商品の販売促進と、年間5社を目標に販売先開拓を行い、収益性の向上と売上の増加を図る。

赤字部門に収益力がつくまで間、役員数と役員報酬の削減、パートタイマーの一律時給を能力時給に変更するなど、人件費の大幅な圧縮による経費の削減を行う。また、製造過程で生じる残余商品の加工再利用化や購買管理の見直しなどにより効率化を図る。

資金繰り円滑化借換保証制度を活用した既存借入金の借換により返済負担の軽減を図るとともに、新規運転資金の確保により資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、キャッシュフローの増加させ、2年以内に黒字体質への転換と実質債務超過の解消を図る。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、管理会計手法を導入し、部門別・取引先別採算分析の実施により、赤字部門である惣菜部門の改善策のほか、全社的な人件費、経費の削減策など具体的かつ実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンクによる既存借入金のリスケジュール及び新規融資が実現した。

4. 効果

直接効果としてA社の雇用が確保され、間接効果として地域取引業者（約100社）への悪影響が回避された。

第110号案件について

1. 企業の現状等

A社(サービス・小売業、資本金2,500万円、売上高17億円、従業員95名)は、CD販売や音楽教室運営等を行う企業であるが、競合店の進出により売上高が減少しているにもかかわらず、固定費の圧縮が進まず、営業赤字となっており、実質債務超過の状況となっている。そこで、借入金の圧縮等抜本的な経営改善を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、取引先も多く、A社の音楽教育に関する地域貢献に鑑み、常駐専門家、中小企業診断士、弁護士、税理士、メインバンクによる個別支援チームを平成16年2月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

部門別・店舗別の採算管理を徹底し、不採算となっているCD販売店を廃止するとともに、収益性の高い音楽教室や新規事業として収益の伸びつつある飲食部門を強化することにより、経営規模は縮小するものの、利益率の向上を図る。

経営規模の縮小に伴う人員の見直しにより人件費を圧縮するとともに、役員報酬の削減、店舗として経営者から賃貸している物件の家賃を減額すること等により経費の削減を図る。

遊休資産の売却、経営者からの私財提供により、借入金を圧縮する。

既存借入金のリスケジュール及び金利の一部減免により、資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、3年以内に黒字経営への転換を図るとともに、4年以内に実質債務超過を解消する。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、管理会計の手法の導入により、事業の選択と集中をすすめ、収益改善に向け、経費削減等もあわせた具体策を提示することで、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、メインバンクによる既存借入金のリスケジュール及び金利の一部減免が実現した。

4. 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として、仕入先(約40社)をはじめとする地域経済への悪影響が回避された。