

## 第111号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（紙・パルプ関連製造業、資本金3,400万円、売上高12億円、従業員50名）は、過去の投資運用の失敗による多大な借入負担や、業績不振の関連会社に対する資金の固定化などにより実質債務超過の状況にあり、借入返済負担が大きく、資金繰りに支障を来す状況となり、協議会への相談に至った。

協議会としては、A社が地場に取引先を数多く有し、地域経済に与える影響も大きいことから、常駐専門家、税理士、工場改善を専門とするコンサルタント、メインバンクによる個別支援チームを平成15年11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

製造ラインの配置の見直しにより2カ所の工場を1カ所に集約するとともに、ラインの作業工程を見直し、工程間の連続性を高めることによる時間ロスの短縮などにより生産性を向上し、人件費の圧縮を図るとともに、工場の集約による物流コスト低減など経費の削減を図る。

工場の集約により不要となった工場を賃貸とすることにより、収入の増加を図る。

業績不振の関係会社を特別清算することにより、業績不振の一因となっていた関係会社への支援を打ち切るとともに、関係会社を経由した取引により流失していた利益の取込を図る。

工場集約に伴う移転費用や必要な運転資金を新規融資により確保する。

これら計画の実施により、収益体質を強化し、キャッシュフローを増加させ、実質債務超過を5年以内に解消する。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、収益の改善に向け、工場の集約や製造ラインの見直し、業績不振の関係会社の特別清算といった事業面・財務面からの抜本的で実現可能性の高い事業計画をまとめた。

また、地域金融機関がメインバンクであり、協議会がリレーションシップバンキングの具体的な取り組み支援として、経営支援面で、金融機関の補完機能を果たした。

この結果、必要な資金についてメインバンク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、仕入先を含む取引先（約300社）への悪影響が回避された。

## 第112号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（情報通信業、資本金1億5,000万円、売上高2億6,000万円、従業員13名）は、従来の事業の柱であったポケットベル事業の衰退によって、新たにブロードバンドインターネット事業の展開を図った。しかし、対外的な調整に時間を要しサービス開始が大幅に遅れたこと、さらには回線利用料の支払遅延発生により追加設備の増設が認められず、営業を一時停止したため事業収支が大幅に悪化し、資金繰りが逼迫し危機的状況となった。そこで、経営の抜本的再建を図りたいとして協議会への相談に至った。

協議会は、A社がIT関連設備、高い技術、人材、ネットワークを有し、地域経済に及ぼす影響も大きいことから、平成15年10月に常駐専門家、ITコーディネーター、中小企業診断士、公認会計士、商工組合中央金庫からな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

高速化による営業展開、IP電話の販売促進、インターネットポケベルのサービス開始等による売上高の増加と、中継回線を光ファイバーの卸売回線に切り替えることによる売上原価の大幅削減、及び人件費等の経費削減を図り、収益性を改善する。

既存株主より当社へ株式の無償譲渡を行い、その後減資及び新株主による増資を行い、資本の再編を図る。

一般債権者のうち、大口債権者からは一部支払いを条件に全額債務免除を受け、その他債権者からは50%の債務免除を受け、残債を長期分割支払することとし、債務の圧縮と繰り延べを行う。

金融機関からの既存借入金のリスケジュールを行うとともに、事業再生に必要な新規資金を確保する。

これら計画の実施により、キャッシュフローの増加と財務体質の改善、経営基盤の強化が図られ、3年以内に黒字体質へ転換する。

### 3. 協議会の果たした役割

協議会としては、収益性改善のための具体的コスト削減策、債務整理の方策、新たなスポンサーも含めた株主構成再編による資本増強策など、実現可能性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンクである商工組合中央金庫による既存借入金のリスケジュール及びメインバンクを含む取引金融機関（2行）による新規融資が実現するとともに、債務の圧縮や資本増強による経営基盤の強化に向けた道筋をつけた。

### 4. 効果

直接的効果として、A社の雇用が確保されるとともに、間接的効果として、ポケットベルによる医療機関、消防署等公共機関での機能サービスが維持できたこと、及び納入業者等（約100社）への悪影響が回避された。

## 第113号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（印刷業、資本金3,000万円、売上高約1億9千万円、従業員29名）は、航空写真測量図の製図を主業務に地図製作を営む企業。ここ数年来の公共事業の減少に伴う受注減や印刷業界の技術革新等による単価の引下げが顕著となり、経営が悪化、債務超過に陥り、資金繰りに支障を来す状況になったことから、抜本的な経営改善を図りたいとして、協議会への相談となった。

協議会としては、A社の高い技術力と経営者の再生にかける意欲等を勘案し、支援が相当と判断、平成15年12月に常駐専門家及び中小企業診断士2名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

部門別の損益把握を行い、不採算営業所の廃止、分散していた「システム部門」の本社への統合及び本部門の外注化、「地図・製図部門」の内製化等により、コスト見直しを行い、収益性の改善を図る。また、三次元図化システムを取り入れた事業展開や製図技術を活かしたオリジナル新商品の開発等を行うことで、売上の拡大を図る。

官公庁を中心とした下請受注依存の経営体質から脱皮し、公共事業には頼らない民間顧客をターゲットとした営業体制へと強化することで、販路拡大を図る。

遊休資産等の売却及び個人資産売却による増資等により、有利子負債を圧縮し、財務体質の強化を図る。

既存借入金のリスケジュール等を行うことにより資金繰りの安定化を図る。

これらの再生計画を実施することにより、2年目で黒字体質に転換し、3年以内で有利子負債を現状の半分程度に減少させ、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、財務面のリストラを一層進めるとともに、管理会計の手法の導入により、A社の強みや弱み等を分析し、収益改善や販路拡大のための具体的かつ実現可能性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンク及び中小企業金融公庫による既存借入金のリスケジュール並びに中小企業金融公庫による企業再建資金の活用による新規融資が実現した。

また、協議会は、提案した事業改善内容について、A社に対し中小企業経営革新支援法に基づく「経営改善計画」の承認を得ることを勧め、県より承認を受けるに至った。

### 4. 効果

直接効果として、A社の雇用の確保が図られるとともに、間接的效果として、技術力に優れた地域企業の事業継続が図られた。

## 第114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1,000万円、売上高1億2千万円、従業員8名）は、伝統産業として品質と格調の高さにより事業を拡張してきたが、バブル崩壊後の売上減少、事業拡充に伴う工場建設資金の返済負担増加、さらには、メイン金融機関の破綻により借入金すべてがRCCに譲渡され、一括返済の要請があるなど資金繰りに支障を来していることから協議会へ相談に至った。

協議会は、A社の伝統産業として業界での高い評価、経営者の強い再生意欲、過去の約定返済実績等を勘案し、平成15年12月に常駐専門家、地元金融機関、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

直接販売の強化や新しい地域での小売店発掘、関連商品の取扱いにより売上の増加を図る。また、経費の削減、支店土地・建物の売却、滞留在庫の特別販売による早期処分により、キャッシュフローの増加と財務体質の改善を図る。

社長は役員報酬の削減により経営責任を明確にし、今後、後継者へ円滑に事業を承継していく。

RCCから一部債務免除を受け、新たな地元金融機関が債権を引き受けることにより、借入金の圧縮と取引金融機関の確保を図る。これに必要な資金については、信用保証協会の保証付き融資を最大限活用し、地元金融機関の単独融資も合わせ調達する。

これら計画の実行により、資金繰りの安定化と有利子負債の圧縮を図り、初年度で実質債務超過を解消する。

### 3. 協議会が果たした役割

営業面での販路拡大策、管理面での経費削減策、財務面での在庫圧縮策・資産売却策について、具体的な提案・助言を行った。

A社、RCC、金融機関、信用保証協会等への説明と交渉を重ね、適正な引受金額の算定や必要な資金支援などの条件を整えることにより、RCCにおける一部債務免除を実現するとともに、新たに引き受ける地元金融機関を見出し、RCCからの退出を実現した。

地元金融機関のRCC債権の引き受けにあたっては、信用保証協会のセーフティネット保証(8号)並びに資金繰り円滑化借換保証制度適用による協力を得て、自治体の借換融資制度を活用と、地元金融機関の単独融資も合わせ、必要資金を確保した。

### 4. 効果

直接効果としてA社の雇用確保が図られるとともに、間接的には品質の高い製品及び伝統産業が承継され、地域業界全体への悪影響が回避された。

## 第115号案件について

### 1. 企業の現状等

A社(自動車部品製造業、資本金1,000万円、売上高2億5千万円、従業員18名)は、大型トラック部品メーカーの専門下請け企業であるが、大型トラック業界の不振による受注減と単価低落の影響を受け大幅な赤字計上と、債務超過に陥った。加えて、メインバンクが破綻し、その債務がRCCに移管されたため、經常運転資金調達の道が閉ざされる事態となり、経営改善の努力並びに私財投入により債務超過の解消には至ったものの、資金繰りに支障を来す状況となったことから、RCCからの退出と新規金融機関との取引の実現を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、量産メーカーとは異なる短納期に対応できる小回りのきく企業として高い評価を得ており、経営者の再生に向けた意欲が強いことから、常駐専門家、公認会計士、中小企業診断士、地元地銀による個別支援チームを平成15年10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

作業工程の見直しにより、分業体制から1人で複数工程の作業を行う体制へ変更する多能工化を進めることにより、生産効率を向上させ、労働時間を圧縮することにより、人件費の削減を図る。

不良品が発生した工程で即時生産を停止し、不良品を後工程まで引きずらないチェック体制を構築することにより、材料費を節減し、作業ロスを減少させることにより、製造原価を低下させるとともに、併せて、事務費等の経費の圧縮を図る。

地元地銀がRCC債務の引き受けを行い、延滞利息の債務免除を実現するとともに、セーフティーネット保証を活用した必要な運転資金の確保を図る。

これら計画の実施により、キャッシュフローが増加し、資金繰りの安定化を図る。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、管理会計の手法の導入により、生産コスト等経費削減による収益改善に向けた具体的な改善策を提示することにより、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、RCCのもとでは、新規金融取引が困難で、破綻に至ったかもしれない企業の引き受け金融機関を見出し、RCCからの早期退出が実現した。

### 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、少量短納期に対応できる国内の数少ないメーカーの技術が確保されるとともに、下請企業(10社)に対する悪影響が回避された。

## 第116号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（家庭雑貨卸売業、資本金2,700万円、売上高16億円、従業員53名）は、卸センター進出時の新規設備投資やその後の増築など借入依存による設備投資の負担が重く、売上高の減少傾向が続き、商品価格の低下、利益率の低下により資金繰りが悪化し、実質債務超過の状況にある。A社としては、独自に経営の改善を実施してきたが部分的な改善であり限界と判断、抜本的な経営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、業界内が淘汰されているなか業者数減少に伴い生き残れる見込みがあること、徹底した物流の効率化・固定費の削減により再生が可能と判断し、平成16年常駐専門家、中小企業診断士、メインバンクによる個別支援チームを立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

### 2. 再生計画の概要

取引先別、商品別の仕入価格・販売価格の管理分析により、仕入先や販売先との価格折衝を強化するとともに、在庫管理の徹底による不良在庫・過剰在庫の防止、取扱商品や常備在庫商品の絞り込みにより、粗利益率の向上を図る。

年商規模と業務量に応じた人員削減や給与・手当の見直し、配送業者との契約見直し、その他諸経費の管理徹底、契約見直しなどを行いコストの削減を図る。

受注・在庫管理・入出庫・販売管理を一元化した管理システムを構築し、効率化を実現する。

当社及び経営者所有の不動産の売却、預金との相殺を順次実施し、借入金の圧縮を図り、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。

これら計画の実施により、初年度で実質債務超過を解消し、黒字体質を定着させキャッシュフローの増加を図る。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、問題点の認識、収益性の改善策、在庫の削減策、IT化による効率的物流システム作り、管理会計手法の強化、人事・労務の諸問題改善に向けた社労士の紹介など、具体的助言を行い、黒字体質への転換に向けた実現性の高い事業計画をまとめた。

これにより、メインバンク、商工組合中央金庫を含む取引金融機関（3行）による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、間接的効果として県内の取引小売業者（約100社）及び当社が立地する卸センター地区への悪影響が回避された。

## 第117号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（道路貨物運送業、資本金3,000万円、売上高13億円、従業員120名）は、規制緩和による競争の激化や一部荷主からの運賃引下げの要請などから、売上高・利益とも減少傾向にある。また、過去に関連会社を救済合併した際に過大な不良資産を抱え、実質債務超過の状況となっており、経営の改善を求めて協議会への相談に至った。

協議会としては、当社が地域でもトップクラスの従業員数を有し、雇用面で地域経済に与える影響が大きいこと、安定荷主の確保により将来の収益の基盤は確保されていると認められることなどから再生が可能と判断し、平成15年12月に常駐専門家、公認会計士、中小企業診断士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

効率的配車と帰荷の安定確保により実車率を高め、運賃収入の増加を図るとともに、運行管理システムによる車両別収支データを活用し、荷主別・事業所別収益採算の分析・管理を徹底することにより、収益性の改善を図る。

自社内での経理電算処理体制の整備を図り、従業員教育の強化と会計事務所による定期的指導を実施するとともに、財務情報の分析・管理を徹底し、燃料費、保険料、高速道路使用等の運送原価や、人件費等の一般管理費などの経費の削減を図る。

遊休資産の処分により既存借入金の圧縮を図るとともに、不良債権の処理を進め、財務体質を改善する。

これらの計画を実施することにより、初年度で黒字経営への転換を図り、安定したキャッシュフローによる早期の有利子負債圧縮を図る。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、管理会計の手法の導入による収益性の改善策や経費削減策、不良債権の処理についての具体的な対応を提示することにより、実現性の高い経営改善計画をまとめた。

この結果、借入金の圧縮と並行して、取引金融機関による短期運転資金の新規融資が実現するとともに、今後の車両更新等に必要な設備資金の円滑な調達に向けた道筋をつけた。

### 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、地域における物流サービスの継続的提供の確保と荷主企業（約40社）への悪影響が回避された。

## 第118号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（食品製造卸売業、資本金300万円、売上高6億円、従業員29名）は、これまで売上高漸増、収益黒字を計上してきたが、近年は、売上の大半を占めるスーパー向け卸売の競争激化、価格低下により売上高が大幅に減少し、月次決算で赤字の状況となっている。返済資源であるキャッシュフローの減少により借入返済が重荷となり、先行きへの不安から経営の改善を求めて協議会への相談に至った。

現在は実質債務超過には陥っていないが、今後も赤字計上が続けば債務超過となるおそれがあり、企業の再生に向けて早期着手が必要と判断し、平成15年11月に常駐専門家と中小企業診断士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

薄利多売のスーパー向け卸売から、味を求める消費者ニーズに直結した当社独自製品を中心とした食品製造小売に経営ウエイトを移行し、利益の向上を図る。

管理会計を導入し、製品グループ別、仕入先別、個別商品別等で損益状況を把握。さらには、商品別の利益分析により利益貢献度の高い商品と低い商品を区別し、商品構成の機動的な入れ替えを行うことにより、効率的な管理と利益の向上を図る。

現在の青果市場に偏った仕入を見直し、直接契約の採用による材料費の価格安定化と、作業マニュアル見直し、作業時間の検証等による製造人件費の効率化により、経費を削減する。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、資金繰りの安定化を図る。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、スーパーに偏った売上中心主義の経営から脱却し、独自製品を消費者に直接販売する体制により利益面の改善を図る経営転換と、管理会計の手法の導入による収益性の改善に向けた具体的な改善策を提示し、実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、キャッシュフローの増加に向けた道筋が付き、財務状況が大きく悪化する前の早期の事業再生が可能となった。

### 4. 効果

直接効果として、A社の雇用確保が図られた。

## 第119号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（電子部品製造業、資本金1億円、売上高16億円、従業員85名）は、アナログ型電子部品の製造を主力としており、電機製品のデジタル化やいわゆるIT不況の影響により、売上高がこの数年減少傾向であり借入過多の状況にあることから、経営を抜本的に見直し収益力を向上したいとして、協議会への相談に至った。

協議会としては、業界の中でも数少ないアナログ中心のメーカーであること、資産調査により実質債務超過であることが判明し、経営者の経営改善への意欲も高いことから、平成15年12月に常駐専門家、中小企業診断士、税理士、メインバンクによる個別支援チームを立ち上げ、経営改善計画策定支援を行なった。

### 2. 再生計画の概要

管理会計手法の導入により、製品別・取引先別の原価計算、損益管理を徹底し、取引先別損益の黒字化を図る。

各工程毎に委ねられている従来の生産管理を止め、全工程通しての生産管理を強化し、製品規格・工法の整理統合、一規格当たりの生産量適正化を図り、工程待ちや段取替え等の停滞を低減し、納期を従来の10日から5日に半減することにより製造コストを削減する。

納期管理の徹底による発送運搬費の低減、使用する倉庫の一部廃止、役員報酬の減額により経費を削減するとともに、複数金融機関にまたがる既存借入金の本化により返済方法の単純化、負担の軽減を図る。

これら計画の実施により、キャッシュフローの増加をさせ、3年以内に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、経営者が実現可能な経営目標を策定するとともに、その実行に向けた体制づくりや管理会計手法の導入を指導するなど、具体的な改善策を提示し、実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、他金融機関の借入金肩代わりも含め、メインバンクによる既存借入金の本化が実現した。

### 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、間接的効果として業界でも数少ないアナログ型電子製品の生産技術と、電機メーカーへの製品供給拠点の維持が図られた。

## 第120号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（飲食料品卸売業、資本金2,800万円、売上高約18億円、従業員39名）は、地元老舗企業で、県内大手の2次問屋であり、地元業者を主体に多数の取引先を有している。しかしながら、長期不況、更には大型量販店の進出による取引先の売上の減少などから、売上高、利益とも減少傾向を辿ってきており、赤字経営となり、実質債務超過の状況となったことから、経営体質の早期改善を図るべく、協議会への相談に至った。

協議会としては、取引企業も多く、地域にとって存在感の大きな企業であることから、常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、経営コンサルタント、メインバンクによる個別支援チームを平成15年12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・取引先別の損益管理の徹底を図り、調味料等の利益率の低い商品の取扱品目を削減するとともに、乾物や飲料品等の利益率の高い商品の販売強化や優良取引先への配送頻度を高めるとともに、地域別売れ筋商品情報の提供、商品レイアウトの提案などにより収益力の向上を図る。

これまで分かれていた営業・配送ルートの見直しにより、配送と営業を同時に行うことにより、営業力強化と配送の効率化を図る。

同じ倉庫内で運営されている2つの部門を統合することにより、管理組織の整理と人員体制の見直しを行うとともに、正社員のパート化等による人件費の圧縮等による経費の削減を図る。

経営者一族からの借入金の債権放棄及び資本へ組み入れ（DES）を行う。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、4年程度で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、売上重視の管理手法から、収益重視型経営の営業戦略、収益管理の徹底等による収益性の改善に向けた具体策の提案を行うことで、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、メインバンクをはじめとする安定的な金融取引が確保された。

### 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、地場小売業者数百社をはじめとする地域経済への悪影響が回避された。