

## 第121号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（家具小売業、資本金1,000万円、売上高4億9千万円、従業員17名）は、過去の郊外型店舗建設と売場面積の拡張により借入金が増大し、バブルの崩壊後の不況の長期化、大型家具チェーン店の進出により売上が減少。主力行の指導の下で再建計画を作成したが、売上がピーク時の56%に落ち込み資金繰りに支障を来す状況となったため、協議会への相談に至った。

協議会としては地域に密着した高級家具専門店として仕入先も多く、県内家具生産地域への影響も大きいことから、平成16年2月に常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、メインバンクによる個別支援チーム立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

### 2. 再生計画の概要

地域に密着した家具専門店の強みを生かし、大手家具チェーンが参入できない新築住宅や事業所向け外販を強化するとともに、住宅購入時期を迎える30歳代をターゲットとした商品揃え・店内展示や、健康・安心・安全に配慮した新技術で作る家具の取扱代理店となるなど、販売戦略・店舗コンセプトを明確にする。

純店舗売上、店内催事売上、新築外販売上、事業所外販等それぞれのターゲットを定め、管理会計手法を導入し、部門別に細かく目標を定め、商品群別・メーカー別に売上・損益管理を強化し、売上の増加と収益性の改善を図る。

遊休不動産及び社長所有不動産の売却と、家具類商品在庫の計画的な削減により借入金を圧縮し、既存借入金のリスケジュールと併せ財務体質の安定化を図る。

役員報酬の削減、通信費、交際費等経費の削減と広告宣伝費等の効率化を進め、売上が現状維持でも利益を確保できる黒字経営の定着化を図る。

これらの計画を実施することにより、初年度で黒字体質への転換を図り、5年後には長期有利子負債返済年数を5年以内に改善する。

### 3. 協議会の果たした役割

協議会としては管理会計手法導入による収益性の改善、強み・弱みの分析、商品管理、販売方針等、今後の経営のあり方と方向性を提示し、メインバンクの支援のみでは限界があった具体的な改善・指導を行い、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が実現し、今後の資金調達についてもメインバンクによる支援姿勢が明確となった。

### 4. 効果

直接的効果としてはA社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果としては県内家具生産業者をはじめとする取引業者（69社）への悪影響が回避された。

## 第122号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（貨物運送業、資本金1,000万円、売上高約13億円、従業員80名）は、運輸業2社、倉庫業2社、不動産業1社の5社でグループを形成し、倉庫業を兼ねる物流業として地域のトップ企業。輸送貨物と荷主の確保のため倉庫の取得に積極投資し業容を拡大してきたが、年商を上回る有利子負債や、主要取扱貨物の出荷額減少に伴う減収減益により、資金繰りに支障が生じていることから、協議会への相談に至った。

協議会としては、A社は荷主である地域生産業者への影響が大きいことを考慮し、業務の改善や取引金融機関との調整により再生が可能と判断し、平成16年2月に常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士及び関係金融機関を加えた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

従来オーナー型経営から組織経営へ転換を図り、業務権限を持ち経営改善を統括するプロジェクトチームをグループ企業の主要役員により結成し、意思決定の明確化や社内の職務分担・命令系統を整備し、経営・管理体制を確立する。

運行状況管理の一元化による効率的な配車や、管理会計手法と管理システムの導入により車両別・取引先別の損益管理徹底と採算ライン策定により、収益性の改善を図る。

A社や関連会社所有の非効率な倉庫の売却及び社長の私財提供により有利子負債の圧縮を図るとともに、滞納税額の解消、キャッシュフロー範囲内で返済可能な既存借入金のリスケジュールを行い、財務面の安定化を図る。

これらの再生計画を実施することにより、3年後に有利子負債返済年数を12年以内とし、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

協議会としては、管理会計導入や管理システムによる経営管理手法の改善、プロジェクトチームの結成による組織経営への転換、運送業務・倉庫業務における効率化策など、具体的かつ実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンクのみでは調整が困難であったメインバンクや中小企業金融公庫を含む取引金融機関（6行）による既存借入金のリスケジュールや、滞納税額の解消が実現した。

### 4. 効果

直接的効果としてA社を含むグループ会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の物流拠点が維持された。

## 第123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1,000万円、売上高22億円、従業員数50名）は、競争激化により売上減少が続き、約定弁済額が事業から得られるキャッシュフローを上回り、慢性的な資金不足の状況となった。さらには不良資産の償却を一挙に行ったため債務超過となり、資金面で取引金融機関の支援の足並みが揃わず、運転資金の調達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、A社が県内一円に配送網を有し地域の小売業者への影響が大きいことから、平成15年12月に常駐専門家、中小企業診断士、ITコーディネーター、経営コンサルタント、弁護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

販売管理システムの再構築による受発注業務の効率化や販売情報の活用、経理システムの再構築による月次決算等の経理処理の迅速化により、取引先別・商品別・仕入先別などの収益管理体制を確立し、集中すべき取引先・商品の選定などの販売戦略に反映する。

物流会社と連携してピッキング作業や配送ルートの見直しを行い、物流委託費などの経費削減を図り、受発注・在庫管理の業務フローの再点検を行いロスの発生を防止することにより、収益性を改善する。

経営者からの増資を行うとともに、取引金融機関からの新規融資により資金調達を行い、関係会社への買掛金や既存借入金の圧縮を図り、資金繰りの安定化と財務の健全化を図る。

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り、6年以内に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、流通・ピッキング業務関係のシステム及び業務フローの見直し、会計システムの再構築や管理会計手法の活用、増資や新規融資による長期的な資金繰りの安定化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、取引金融機関の足並みが揃い、今後の支援姿勢が明確となり、企業再建支援貸出制度を活用した商工組合中央金庫、地元金融機関を含む取引金融機関（3行）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、間接的効果として地域の小売店（約300先）への悪影響が回避された。

## 第124号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（印刷業、資本金6,700万円、売上高8億円、従業員60名）は、複数の印刷会社が合併して設立された企業であるが、合併前からの過剰な借入金と印刷需要の低下により、経営が悪化し、実質債務超過の状況となっており、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、当社のキャッシュフローがプラスを堅持しており、優良な顧客も多数持っていることから、再生が可能であると判断し、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

営業人員のシフトにより、受注が増加している近郊の都市への営業を強化するとともに、紙媒体だけでなく、DVDなどの新しい媒体を活用した新製品の開発を行うことにより、売上の維持向上を図る。

製品別・顧客別の採算管理を徹底し、利益率の低い取引を縮小するとともに、自社のラインの作業スケジュールを見直すことにより外注の比率を下げ、利益率の向上を図る。

合併の弊害により複雑になっていた意志決定システムを簡素化することで、意志決定のスピードを上げ、経営効率の向上を図る。

役員報酬、従業員給与の削減により経費を削減する。

遊休資産の売却、経営者の私財提供により債務の圧縮を図る。

既存借入金のリスケジュールを行うとともに、新規資金の確保により、資金繰りの円滑化を図る。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、5年以内に有利子負債の返済年数を10年以内に抑制するとともに、10年以内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、社内体制の見直しを行うとともに、管理会計の手法の導入により、収益力向上のための具体策の提案等を行い、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、複数金融機関等（5機関）による既存借入金のリスケジュールを行うとともに、企業再建資金制度を活用した商工組合中央金庫、国民生活金融公庫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、取引先を含む地域経済への悪影響が回避された。

## 第125号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（雑貨卸売業、資本金1,000万円、売上高約12億円、従業員20名）は、雑貨製造販売会社の営業所が独立して設立し、金融機関への販促雑貨の販売を主としていたが、金融環境の変化に伴い売上が低迷し、印刷業への進出も行ったが、売上が伸びず撤退した。その後、販促・贈答品の卸しに注力しているが、主たる顧客である金融機関からの需要が低減するなど事業環境は厳しく売上は低下傾向にあり、実質債務超過の状況となり、赤字経営が続いていることから、抜本的な改善策を求めて協議会への相談に至った。

協議会としては、営業段階での赤字が続いてはいるものの、過去の蓄積から自己資本の痛みも少なく、経営者の再生に向けた意欲が強いことから、再生が可能であると判断し、常駐専門家、中小企業診断士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

親会社が経営上の最終意思決定権を持ち、総務・経理業務も親会社に委託していることにより、経営判断の意思決定が遅くなっていたことから、委託業務の解消や親会社社長が持っていたA社の代表権を解消し、経営上の意思決定をA社社長が行うことにより、迅速な経営判断のできる体制づくりを行う。

取引先別・商品別の取引状況、損益把握の徹底により、今後の売上増加が見込まれる顧客、取引量の大きな顧客、利益率の高い顧客への営業を重点化し、利益率の低い顧客との取引を縮小することにより、売上は減少するものの、利益率の向上を図る。

社長や営業担当責任者が、営業マンの顧客訪問時に同行するなど、営業マンのスキル向上を図り、営業力を強化する。

親会社及び会長からの資金支援により、資金繰りの安定化を図る。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させるとともに、1年目での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、親会社依存体質からの脱却による自立経営体制の確立を後押しするとともに、管理会計の手法の導入により売上重視から利益重視経営へ転換し、長年の営業担当者指導実績のある中小企業診断士により営業マンの資質向上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、財務状況が大きく悪化する前の早期事業再生が可能となった。

### 4. 効果

直接的効果としてA社の雇用確保が図られた。

## 第126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7,000万円、売上高27億円、従業員55名）は、大口取引先との配送取引の契約解消により多額の営業赤字を計上、その後、売上は以前の8割の水準まで回復したが、採算性は低く資金繰りに支障を来している。メインバンクの支援を得て経営合理化や子会社の不採算店舗の統廃合などを図り成果を上げつつあるが、抜本的な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、経営者の再生に向けた意欲も高く、本業の大豆製品製造・販売に集中・強化することにより再生可能と判断し、平成15年12月に常駐専門家と中小企業診断士、メインバンクによる個別支援チームを立ち上げ、経営改善計画策定支援を行った。

### 2. 再生計画の概要

販売面では、量販店主要10数社への販売に集中し、利益率の高い自社製品の販売強化を行い、生産面では、生産工程の見直しによるロスの低減、遊休ラインを活用したロス製品の再利用化により、売上の増加と利益率の向上を図る。

製造小売部門を今後の事業の柱とするため、飲食スペースを有する新業態の小売店舗の新規出店を行い、自社ブランドの育成と販売強化を図るとともに、量販店に頼らない直接販売ルートを確立する。

消費者ニーズを見据え、食の安全を重視した材料・製造方法・品質の豆腐関連製品の開発を重視し、自社小売店舗や量販店店頭でのマーケティング・テスト販売を行い、新製品・自社ブランド品の開発強化を図る。

海外子会社の株式を売却し、その資金を経営改善に要する経費に充当するとともに、計画的な不良債権処理により、財務体質の改善を図る。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、2年以内に黒字経営に転換し、4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、売上主義から利益主義への転換、本業である食品製造業への回帰や独自製品の販売強化など、売上の増加と収益性の改善に向けた対策や、財務体質の改善策について、具体的かつ実現性の高い経営改善計画をまとめた。

この結果、今後の設備投資等の資金調達に対するメインバンクの支援姿勢が明確となった。

### 4. 効果

直接的効果としてA社の雇用確保が図られた。

## 第127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9,000万円、売上高38億円、従業員73名）は、主要取引先の倒産による不良債権の発生と、過小自己資本による財務的な脆弱さから、金融機関の安定的支援が得られず、季節資金の調達など資金繰りに支障を来しており、メインバンク1行による支援にも限界があることから、協議会への相談に至った。

協議会は、A社が同業他社に対し優位性を持つ技術を有していることや、経営陣の再生への熱心な取り組みに着目し、平成15年12月に常駐専門家、中小企業診断士、メインバンク、商工組合中央金庫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

近年積極的に事業展開している菓子部門において、海外有力ブランドとの業務提携による製品群の生産ラインを拡充し、高級スーパー、デパート、コンビニエンス等の販売ルートの拡大を図る。

主力製品の多品種化と、優位性を持つ技術特性を活かした製品の強化を進め、高付加価値化と直販体制強化により、売上の増加を図る。

季節的な売上変動が大きい製品部門について、非需要期における下請け加工の受注を強化し、売上の平準化を図る。

役員報酬の大幅カットや人員の合理化、原材料仕入価格の引き下げ交渉、機械リースの削減等により経費の削減を図る。

資金繰りの安定化のため、政府系金融機関に対し支援を要請。

これらの計画の実施により、初年度から黒字に転換し、借入金の圧縮を実現するとともに、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、A社の中期経営計画をもとに事業・財務両面から検討を加え、資金繰り安定化のため、政府系金融機関に対し支援を要請し、メインバンク・政府系金融機関間の調整を行うことにより、実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、商工組合中央金庫による新規融資が実行されるとともに、他の金融機関の支援体制にも好影響を及ぼすこととなり、安定的な金融取引が実現された。

### 4. 効果

直接的な効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的な効果として、A社の技術及び設備が維持され、関連取引先（約100社）への悪影響が回避された。

## 第128号案件について

### 1. 企業の現状等

A社は（不動産賃貸業、資本金2億3千万円、売上高約3億5千万円、従業員5名）は、ショッピングセンターのテナントを運営する企業であるが、初期投資が大きく実質債務超過となっていることに加え、テナント売上の3分の2を占める核テナントのスーパーが自己破産し、A社も連鎖倒産の危機に直面したため、経営の改善、資金繰りの安定化を求めて、協議会への相談に至った。

協議会としては、当該地域で有数のショッピングセンターであり、地域経済に与える影響が大きいことから、常駐専門家、メインバンクをはじめとする関係金融機関による個別支援チームを平成16年1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

破産したスーパーに替わる核テナントの選定に際し、旧スーパーの従業員の再雇用、従来からの取引先の維持、及び早期事業再開等の観点から、進出企業の絞り込みを行った。

事務所や倉庫のスペースを見直すことにより、貸出可能なスペースを増やし、テナント収入を増加させるとともに、開店時間を繰り上げるにより、ショッピングセンター全体の売上の増加を図る。

ショッピングセンター全体の販売促進費、ポイントカードの運営に係る会計をテナント企業負担としテナント運営費と区別するなど、これまで、明確に区別されていなかった経費の使途や目的をはっきりさせることにより、経費全般の見直しを行う。

既存借入金のリスケジュールや金利の一部減免を行うとともに、新規融資により運転資金を確保する。

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、地域の雇用や取引先にも配慮した調整を行うことで、破産したスーパーに替わる新たなテナントの早期決定を実現させた。合わせて、売上増加や経費削減に向けた具体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、メインバンク、中小企業金融公庫をはじめとする関係金融機関（7機関）による既存借入金のリスケジュールや金利の一部減免、メインバンク、サブ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、地域住民の生活の基盤となる施設を存続させることができ、代替スーパーの早期事業開始により、旧従業員（23名）の雇用、旧取引先（約100社）との取引の継続が図られた。

## 第129号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（自動車部品加工業、資本金300万円、売上高7,000万円、従業員18名）は、過去の累積欠損が大きく債務超過の状況にあり、納入先から単価引き下げの要請があるなど厳しい環境下にある。直近決算において増収増益になるなど業績はやや回復基調にあるが、依然として借入金返済の負担が大きく、このままでは事業の継続が困難になるおそれがあることから、協議会への相談に至った。

協議会としては、当社が高い技術力を有しており、経営者の再生に向けた意欲が高いこと、また、金融機関からの経営指導にも限りがあることを勘案し、平成16年3月に常駐専門家、税理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

納入先からの単価引き下げ要請に対し、生産性向上により受注増加を図り、売上の増加により収益を確保するほか、納入先1社依存からの脱皮を目指し、新たな加工分野での新規納入先の開拓に努める。

生産性向上については、県支援センターの専門家（生産管理）派遣事業による継続的な指導のもと、生産性20%アップを目標に、作業効率・設備配置・設備自動化などの改善を図る。

資金繰り表、売上管理表などの管理諸表を整備し、日次で収支・資金繰りの管理を行うとともに、会計ソフトの導入により月次損益の早期把握を行う。

経営者からの増資により債務超過を圧縮するとともに、当面の資金繰り安定化のため、既存借入金のリスケジュール及び今後の運転資金需要について取引金融機関の支援を要請する。

これら計画の実施により、3年以内に債務超過を解消、4年以内に累積欠損を解消、5年以内に借入金残高を現状の50%以下に減少させる。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、財務分析による改善提案、会社及び個人借入返済への助言のほか、生産性向上に向けた外部専門家派遣の調整・手配し、金融機関では困難な生産性改善に向けた具体的指導を行い、実現性の高い事業計画をとりまとめた。

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が実現するとともに、今後の資金需要に対するメインバンクの支援姿勢が明確となった。

### 4. 効果

直接的効果としてA社の雇用確保が図られた。

## 第130号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（窯業・土石製品製造業、資本金1,000万円、売上高1億円、従業員14名）は、石灰岩リサイクル建材の製造販売及び環境に配慮した公園・護岸工事等の設計施工を行っているが、過去の工場移転の際に旧工場売却が遅れ、売却までの旧工場分の借入金返済負担から資金繰りが逼迫し、旧工場売却した際の損失計上により債務超過となった。その後も、売上の低迷から資金繰りは改善されず、事業の継続が困難な状況となっていることから、経営の抜本的改善を図りたいとして、協議会への相談に至った。

協議会は、A社が当該分野において高い技術力を持ち、製品・工事内容等において今後大幅な需要の増加が見込めることから、平成16年1月に常駐専門家、税理士、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

大手土木・環境資材メーカーとの共同商品開発など業務提携を強化し、エコマーク認定商品である自社特許製品の単価見直しと用途の拡大を行い、環境に配慮し景観性の高い商品と造形技術力の高さをセールスポイントとした受注強化により、売上の増加と収益性の改善を図る。

生産体制の見直しによる適正在庫の維持、外注による労務費の削減、役員報酬の削減により経費の圧縮を図る。

財務管理の強化と再生計画の実施をより確実なものとするため、メインバンクOBを財務担当部長として招へいする。

既存借入金の元本支払いを1年間猶予し、売上増加に伴う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、キャッシュフローの増加と経営管理体制の強化が図られ、5年以内に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、A社の特殊技術・特許商品等を中心とした売上増加策や、具体的な経費削減策、人材投入による財務管理強化策など、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OBの派遣による財務管理の強化と、メインバンクをはじめとする取引金融機関（2行）による既存借入金のリスケジュール及び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社の雇用が確保され、間接効果として地元納入業者（約30社）への悪影響が回避された。