

## 第131号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（機械金属加工業、資本金1億円、売上高60億円、従業員200名）は、国内でも有数の技術力、商品開発力を持つ企業であるが、主要取引先の自己破産による多額の損失や、海外への販売強化を目的とした多額の投資により、資金繰りが急速に悪化し債務超過の状況となった。A社としてはメインバンクの支援を得て、経営再建計画を策定し再建に本格着手、直近期には経常利益を確保する状況にはなったが、過剰債務の解消には超長期な年月を要することから、財務面において抜本的な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社の保有する技術力及び商品力が相当高度な水準にあり、国内はもとより海外にも広くマーケットを有することから、平成16年2月に常駐専門家、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

メインバンクは、当社への貸付金のうち一部を中小企業再生ファンドへ売却し、ファンドでは取得債権を一部放棄した後、債権残額についてDESを行い新規発行株式を新株主（新社長・従業員持株会）に譲渡する。これによる有利子負債の圧縮に伴い金利負担が減少し、収益の改善を図る。

代表取締役社長は経営責任を取り退任し、株主は株主責任を取り100%減資に応じる。新しい代表取締役には、前代表者と同族関係になく、同業界に精通し技術力に加え幅広い人脈を持つ人材を外部から登用し、メインバンクは引き続き人材を出向させ再生計画実行に協力する。

サブバンクである中小企業金融公庫が既存借入金のリスケジュールを行うことにより、キャッシュフローの改善を図る。

これら計画の実施により、有利子負債の圧縮とキャッシュフローの増加を図り、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、同社の財務諸表の精査・分析を行い、中小企業再生ファンドを活用した有利子負債圧縮や、既存借入金のリスケジュール等、具体的な再建計画をまとめた。

特に、債権放棄に伴うA社の債務免除益が繰越欠損金の範囲内であり課税関係が生じないことや、金融機関は合理的な再建計画に基づく支援であり無税償却が可能であることなど、税法に留意した再建スキームの策定に大きな役割を果たした。

この結果、メインバンクからの借入金の圧縮と、中小企業金融公庫におけ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社の雇用が確保されるとともに、間接的效果として、世界にマーケットを持つ自社商品と、その開発力及び技術力が確保された。

## 第132号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（旅館業、資本金1,500万円、売上高約10億円、従業員54名）は、地元の老舗旅館であるが、売上高が減少傾向にあることに加え、新館増設のための投資負担のため減価償却費が過大になり、経常利益は大幅な赤字に転落し、債務超過の状況となっていることから、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、A社が当該地域で最も歴史がある旅館で、地域住民に親しまれ、婚礼、会合、宴会等の際には不可欠な施設であり、多くの取引業者を抱え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、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

宿泊利用の増えている高齢者のニーズに合わせ、高級食材を少量使用した選択性の料理を追加することにより客単価を向上させ、売上、利益の向上を図る。

営業の人員を増やし、団体・企業の宴会、会議が減少傾向にある中で一定の需要が見込まれる病院等の団体に対する営業を強化するとともに、これまでは家庭で行われることが多かった節句祝い等の各種祭事がホテルや専門会場で行われることが増えていることから、顧客のデータベースを構築し、ダイレクトメールの活用等により利用促進を図ることで、売上の維持向上を図る。

ホームページから直接予約ができるシステムを構築することによる旅行代理店への手数料の軽減、役員報酬の削減、正社員のパート化による人件費の圧縮等により、経費の削減を図る。

役員借入の債権放棄により債務の圧縮を図る。

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、キャッシュフローを増加させるとともに、5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、売上の維持向上、経費削減により収益性の改善を図るための具体策の提案を行い、実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、複数金融機関（2機関）による既存借入金のリスケジュールが実現し、資金繰りの安定化が図られた。

### 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、地元の取引業者（約145社）への悪影響が回避された。

## 第133号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（砂利等骨材製品製造業、資本金5,000万円、売上高22億円、従業員64名）は、当地区では業界最大手の業者であるが、過去に行ったゴルフ場開発への投資が失敗したことにより、実質債務超過の状況となり、資金繰りにも支障を来す状況となったことから、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、地元の主要企業であり地域経済へ影響を勘案し、本業では黒字を計上しているおり、経営者の再生への意欲も高いことから、事業再生が可能であると判断し、常駐専門家、中小企業診断士、税理士、関係金融機関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

受注、工事毎の採算管理を徹底することにより、工事部門を中心に利益率の低い取引、受注を圧縮し、売上重視から利益重視の経営へ転換することにより、売上は減少するものの、収益力の向上を図る。

人件費の一部削減や事務費等の見直しを進めることにより、経費の削減を図る。

遊休資産の売却により、有利子負債の圧縮を図る。

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、収益力を向上させ、5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、管理会計の手法を導入し、これまであまり行われていなかった採算管理を徹底することにより、収益力を向上させるための具体策を提示し、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、メインバンク、商工組合中央金庫をはじめとする複数金融機関（4機関）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、地元土木建設業者への資材の安定供給が確保されるなど、地域経済への悪影響が回避された。

## 第134号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（電器製品販売業、資本金1,500万円、売上高約17億円、従業員35名）は、大手家電販売店のフランチャイズとして、固定客も多く地域に密着し、店舗出店を続けてきた一方で、景気の低迷、競争の激化の影響で売上高が減少し、大幅な赤字計上となった。加えて、仕入先である大手家電販売店が民事再生の申請をしたことにより売上の低下に拍車をかけ、資金繰りが悪化し、協議会への相談に至った。

協議会としては、A社は地元で密着した企業であり、経営者の再生に向けての意欲も強いことから、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、中小企業金融公庫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

得意先の顧客向けの特定販売日の設定や、抽選会や季節の食材等の記念品配布などのイベント開催により、売上の増加を図る。

不採算店舗を閉鎖し、賃貸物件として貸出を行うとともに、不採算となっているパソコン教室の閉鎖により、収益の改善を図る。

事業規模に応じた人員体制の見直し、役員報酬、広告宣伝費をはじめとする経費の縮小、売上高に見合う適正在庫水準までの在庫の見直しにより経費を削減する。

メインバンクをはじめとする金融機関から計画実施に必要な新規資金を確保する。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、初年度に黒字体質への転換を図る。

### 3. 協議会が果たした役割

協議会としては、不採算店舗の閉鎖等赤字部門の解消による収益力の向上及び地域に密着した店舗運営のための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、メインバンク及び、企業再建資金制度を活用した商工組合中央金庫、中小企業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、間接的効果として、地域に密着した家電量販店の事業継続が可能となった。

## 第135号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（建設機械賃貸業、資本金1,000万円、売上高約3億円、従業員13名）は、業歴の古い建設機械賃貸業であるが、公共工事抑制のため、売上が減少し、レンタル商品の購入代金及び過去の仕入れ代金の支払に支障をきたすなど、資金繰りが悪化し、実質債務超過の状況となっている。そこで、資金繰りの安定化と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、多数の取引企業があり、地域への影響を勘案し、経営者の再生への意欲が強く、事業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16年3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

取引先企業の大半が立地している半径5キロメートル以内に営業を集中し効率化を図るとともに、地元取引先からのニーズが高い小型機器に特化し、品揃えを充実させ、大型機器や高額機器は、メーカー系の業者からの借用で対応することにより、大手業者との差別化を図り、売上高の増加を図る。

人件費の一部削減、広告宣伝費の削減等により経費の削減を図る。

延滞となっているレンタル商品購入代金等の支払に必要な資金を、県の制度融資を活用した新規融資により確保する。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、5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、収益性の改善に向け、営業エリアの絞り込みや取扱商品構成の変更などによる売上増加や経費削減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、商工組合中央金庫による協議会向けに創設された県の制度融資を活用した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、取引先業者（約350社）への悪影響が回避された。

## 第136号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（飲食業、資本金500万円、売上高2,500万円、従業員6名）は、地域の中心商店街で、定評のある焼肉店として営んでいたが、近隣に大手チェーン複数社が進出し、売上高は減少傾向にあった。このため、当社は、品質と味の改善、店舗面積縮小と他社への賃貸、従業員の削減など経営改善策を実施するも経営状況の悪化は続き、取引金融機関から約定弁済ができない場合には担保物件の競売を行うことを通告され、平成15年10月に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が高いことや、A社の焼肉店が人通りの多い商店街の中心に位置し、その経営不振がテナントビルや商店街に与える影響を勘案し、常駐専門家、中小企業診断士、税理士からな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

当社は、住宅街・ビジネス街に近接している地域の中心商店街に立地していることから、ファミリー層、ビジネスマン・OL層等をターゲットにしたメニューの改善、店舗イメージを一新するリニューアルの実施、従業員の接客サービスを向上し集客増を図り売上増加につなげる。

国産牛肉の高品質部位（カルビ、ロース等）を低価格で提供する仕入先を確保し、コスト低減を図る。

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。

これら再生計画の実施により、収益力の向上を図り、5年以内に繰越欠損を解消する。

### 3. 協議会の果たした役割

協議会としては、飲食店の経営指導に実績のある専門家の派遣・指導、国産牛肉を高品質・低価格で提供する仕入先の紹介、メニュー提案、接客サービスの改善など、金融機関では実施が困難な事業面における具体的な助言を行い、収益性改善に向けた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、間接的效果として取引業者（4社）への悪影響、中心商店街の空洞化を回避できた。

## 第137号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（電気設備工事業、資本金5,000万円、売上高約16億円、従業員106名）は、電力会社からの電気工事の受注や公共施設の電気施設の保全業務等を行っており、取引先から高い評価を得ているが、過去に営業譲渡を受けた際に引き継いだ不良債権や借入金の負担が経営に重くのしかかっている。このような中、メインバンクからの役員派遣も受けながら経営改善のための大幅なリストラ等を行い、利益を上げられる体質となったが、抜本的な改善には至らず、協議会への相談となった。

協議会としては、A社は取引先からの高い評価があり、電力会社や公共施設等からの安定した受注もあり、公共性も高いことから、常駐専門家、公認会計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

個別工事毎の受注時における原価管理を徹底することにより、売上高は減少するもの、利益率の低い工事を削減するとともに、人件費の一部圧縮を含めた一層の経費の削減を行うことにより、収益の改善を図る。

遊休不動産の売却により、借入金の圧縮を図る。

既存の短期借入金を長期資金に借り換えることにより、月々の返済額を軽減し、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、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、原価管理の徹底による収益力の強化に向けた具体策等を提示することにより、経営の安定化に向け、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の短期借入金の長期資金への借換を行うとともに、引き続き過大債務の解消が過大となっているA社に対して、今後の運転資金、設備投資のため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るとともに、間接的效果として、地域下請企業（約30社）に対する悪影響が回避された。