

## 第77号案件について

### 1. 企業の現状等

A社（建設業、資本金5,000万円、売上高16億円、従業員108名）は、公共工事を中心として、法面工事を主として、全国展開をしてきたが、工事の効率化・安全性を高めるため、平成元年から積極的に土木機械の開発等、機械への設備投資を進めてきた。しかしながら、近年、業界の競争激化による工事単価の切り下げ、受注の減少に伴い業況が悪化し、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、A社が保有する土木機械の高い開発力に着目し、常駐専門家、中小企業診断士、公認会計士、技術士、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

個別工事毎の受注管理を徹底することにより、利益率の高い工事の受注の比率を高めるとともに、営業成績に応じた給与体系とすることにより、売上高は減少するものの、利益率の向上を図る。

受注工事高の減少に合わせ、営業所の削減、人員の削減等により販売管理費の削減を行うとともに、研究開発費、新規設備投資を抑制する。

遊休不動産の売却により、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、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、資金繰りの安定化を図り、4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、利益率の向上、固定費の削減に向けた具体的な改善策を提示することにより、売上高の減少に合わせた、実現性の高い計画をまとめた。

この結果、メインバンクや中小企業金融公庫を含む関係金融機関（5行）のリスケジュールと、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、A社が保有する高い技術力が保全され、取引先等地域経済への悪影響が回避された。