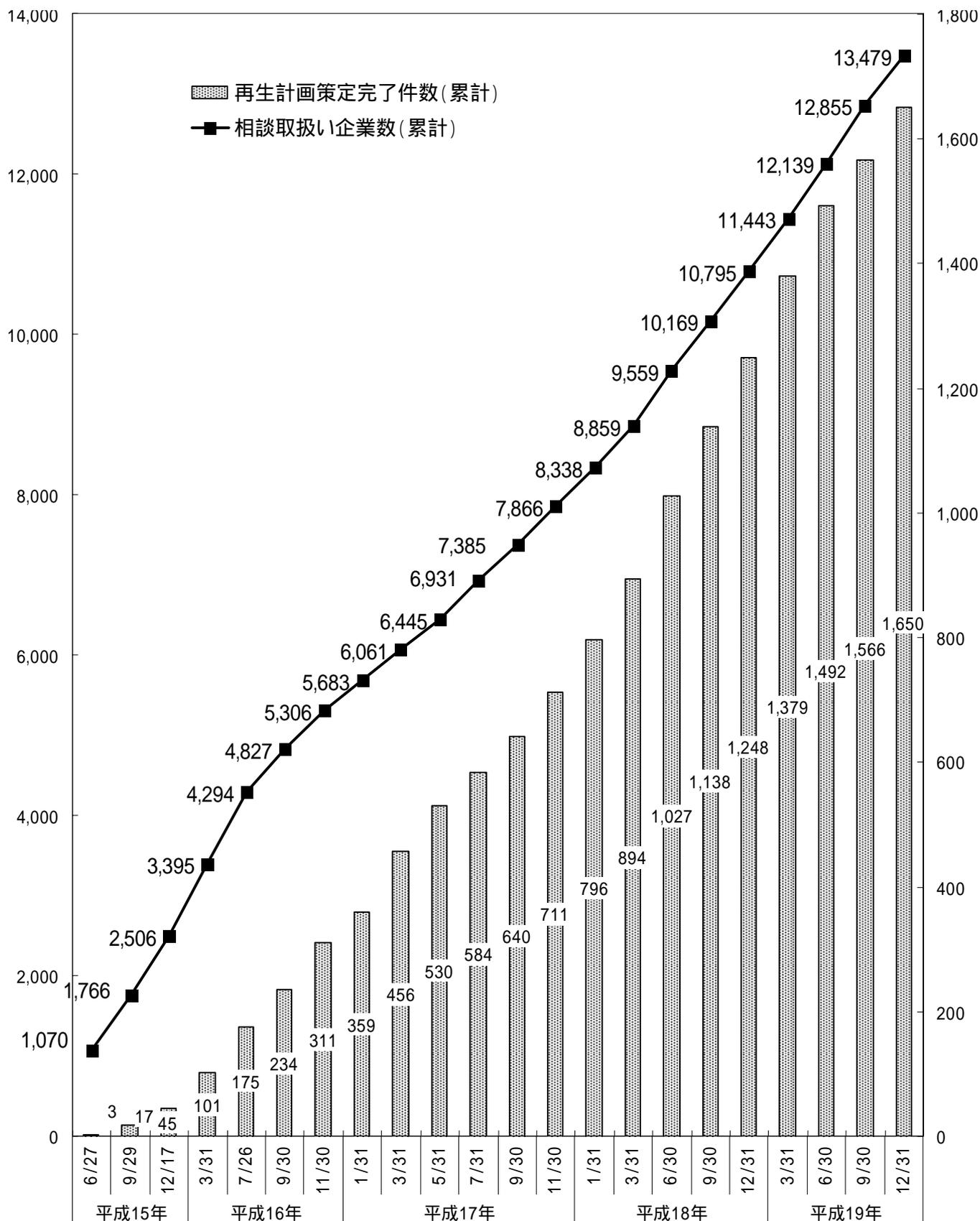


相談企業数

再生計画策定件数



1. 相談取扱い企業数と再生計画策定案件の推移

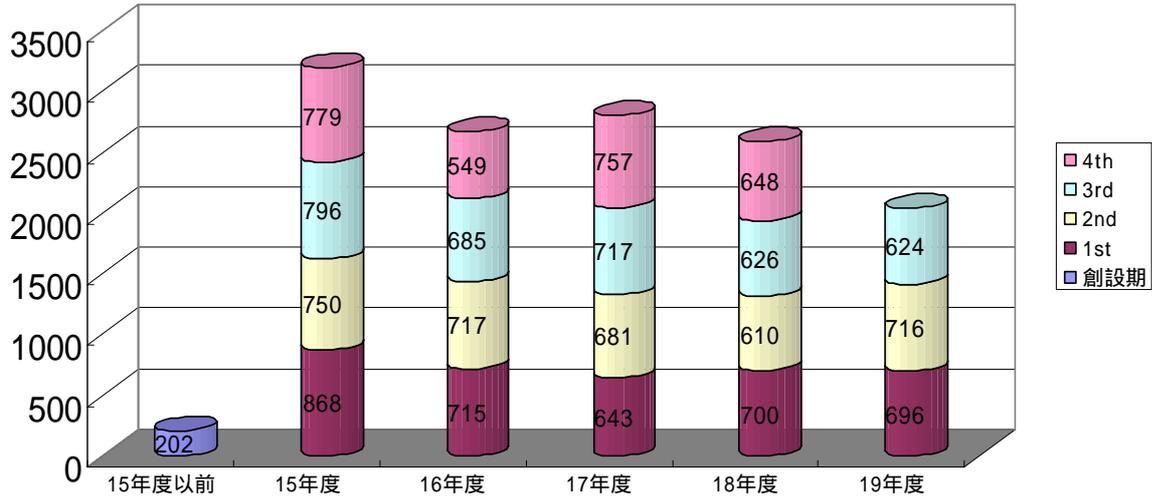
2. 中小企業再生支援協議会の協議会別活動実績 (H19.12.31 現在)

都道府県	設置主体	相談企業数		計画策定支援完了件数	策定支援中	
			うち H19年度 増加数			うち H19年度 増加数
北海道	札幌商工会議所	322	40	58	16	5
青森県	(財)21あおり産業総合支援センター	251	66	20	2	16
岩手県	盛岡商工会議所	227	43	18	3	3
宮城県	(財)みやぎ産業振興機構	429	31	18	3	4
秋田県	秋田商工会議所	130	22	21	3	9
山形県	(財)山形県企業振興公社	144	16	21	4	2
福島県	(財)福島県産業振興センター	209	38	21	3	7
茨城県	水戸商工会議所	406	56	52	10	5
栃木県	宇都宮商工会議所	389	37	89	14	20
群馬県	(財)群馬県産業支援機構	241	34	20		5
埼玉県	さいたま商工会議所	401	57	55	4	6
千葉県	千葉商工会議所	359	58	43	6	8
東京都	東京商工会議所	709	163	70	11	16
神奈川県	(財)神奈川中小企業センター	282	37	39	9	12
新潟県	(財)にいがた産業創造機構	238	44	34	2	5
長野県	(財)長野県中小企業振興センター	182	24	21	2	2
山梨県	(財)やまなし産業支援機構	345	42	13	3	4
静岡県	静岡商工会議所	395	40	63	8	8
愛知県	名古屋商工会議所	331	46	44	5	13
岐阜県	岐阜商工会議所	239	30	26	7	12
三重県	(財)三重県産業支援センター	206	31	23	5	8
富山県	(財)富山県新世紀産業機構	172	16	20	5	9
石川県	(財)石川県産業創出支援機構	200	27	52	5	38
福井県	福井商工会議所	248	45	34	6	4
滋賀県	大津商工会議所	186	28	20	4	4
京都府	京都商工会議所	218	33	52	9	6
奈良県	奈良商工会議所	206	22	18	4	3
大阪府	大阪商工会議所	546	93	39	8	31
兵庫県	神戸商工会議所	350	66	34	3	10
和歌山県	和歌山商工会議所	152	25	16		4
鳥取県	(財)鳥取県産業振興機構	129	13	20	1	7
島根県	松江商工会議所	187	19	31	4	8
岡山県	(財)岡山県産業振興財団	736	94	66	25	14
広島県	広島商工会議所	260	32	38	10	12
山口県	(財)やまぐち産業振興財団	252	44	56	7	11
徳島県	徳島商工会議所	168	24	34	6	8
香川県	高松商工会議所	280	25	34	4	10
愛媛県	松山商工会議所	197	29	51	7	10
高知県	高知商工会議所	159	21	39	9	13
福岡県	福岡商工会議所	392	77	38	11	8
佐賀県	佐賀商工会議所	269	44	24	3	4
長崎県	長崎商工会議所	295	60	35	7	9
熊本県	熊本商工会議所	345	62	32	5	3
大分県	大分県商工会連合会	219	53	19	4	3
宮崎県	宮崎商工会議所	190	32	21	1	5
鹿児島県	鹿児島商工会議所	298	46	29	2	5
沖縄県	那覇商工会議所	390	51	29	1	10
	合 計	13,479	2,036	1,650	271	419

「H19年度増加数」は、H19年4月1日～H19年12月31日までの発生件数。

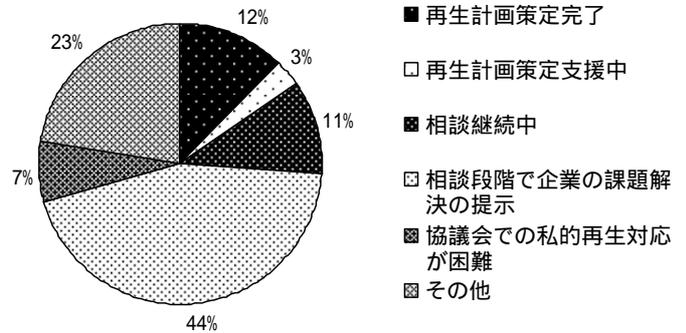
3. 協議会の相談企業(13,479 社)に対する対応状況

(1) 相談案件の年度別推移



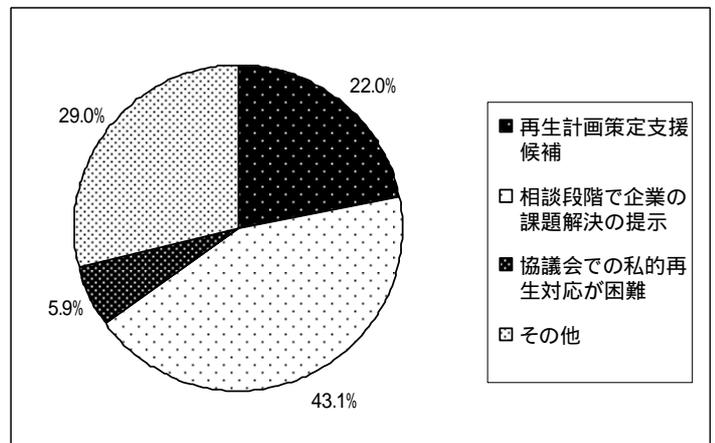
(2) 企業相談数 (13,479 社) に対する対応状況

対応状況	企業数	比率
再生計画策定完了	1,650	12.2%
再生計画策定支援中	419	3.1%
相談継続中	1,459	10.8%
相談段階で企業の課題解決の提示	5,982	44.4%
協議会での私的再生対応が困難	926	6.9%
その他	3,043	22.6%
計	13,479	100.0%



(3) 19年度第三四半期企業相談数 (624 社) に対する対応状況

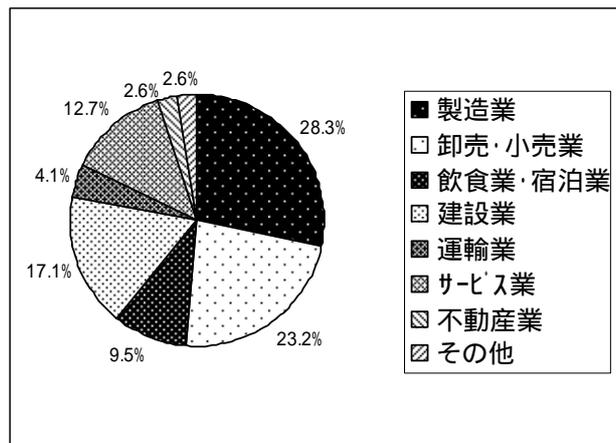
業種	企業数	割合
再生計画策定支援候補	137	22.0%
相談段階で企業の課題解決の提示	269	43.1%
協議会での私的再生対応が困難	37	5.9%
その他	181	29.0%
合計	624	100.0%



(4) 業種

業種	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
製造業	3,809	28.3%	161	25.8%
卸売・小売業	3,121	23.2%	151	24.2%
飲食業・宿泊業	1,285	9.5%	52	8.3%
建設業	2,309	17.1%	108	17.3%
運輸業	553	4.1%	30	4.8%
サービス業	1,711	12.7%	79	12.7%
不動産業	346	2.6%	20	3.2%
医療・福祉	137	1.0%	8	1.3%
情報通信業	94	0.7%	5	0.8%
鉱業	24	0.2%	2	0.3%
教育、学習支援業	68	0.5%	6	1.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	22	0.2%	2	0.3%
合計	13,479	100.0%	624	100.0%

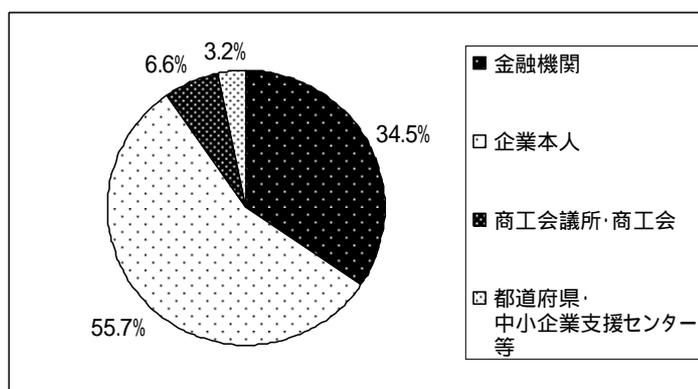
<業種別割合(累積)>



(5) 相談経路

経路	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	4,649	34.5%	189	30.3%
企業本人	7,510	55.7%	384	61.5%
商工会議所・商工会	886	6.6%	42	6.7%
都道府県・ 中小企業支援センター等	434	3.2%	9	1.4%
合計	13,479	100.0%	624	100.0%

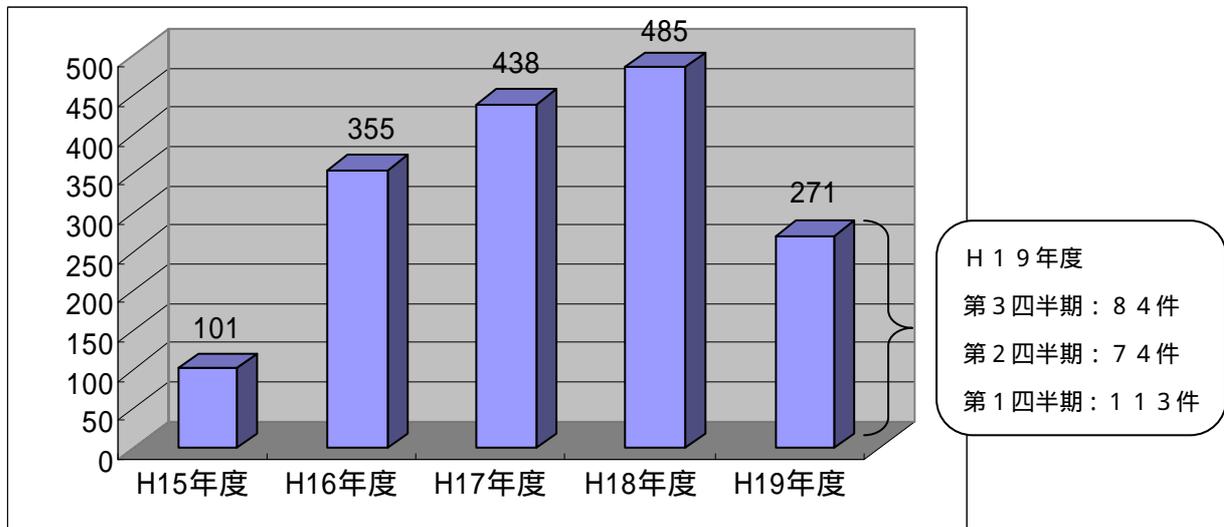
<相談経路別割合(累積)>



4. 再生計画策定完了案件 1,650 社（今回公表分 84 社）の特徴

（平成 19 年 12 月 31 日現在）

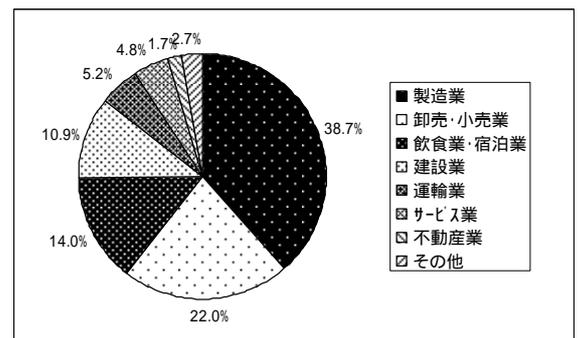
（1）完了案件の年度別推移



（2）業種

業種	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
製造業	638	38.7%	38	45.2%
卸売・小売業	363	22.0%	16	19.0%
飲食業・宿泊業	231	14.0%	14	16.7%
建設業	180	10.9%	5	6.0%
運輸業	85	5.2%	5	6.0%
サービス業	80	4.8%	6	7.1%
不動産業	28	1.7%		
医療・福祉	15	0.9%		
情報通信業	10	0.6%		
鉱業	9	0.5%		0.0%
教育、学習支援業	9	0.5%		
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.1%		
合計	1,650	100.0%	84	100.0%

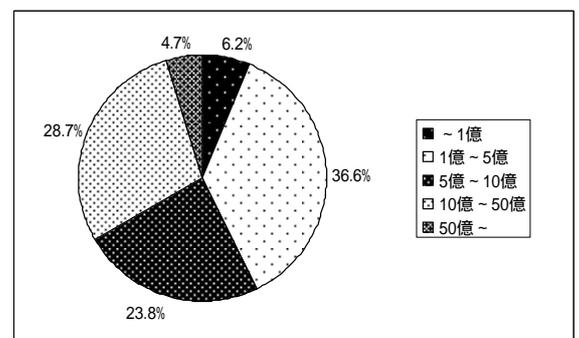
<業種別割合（累積）>



（3）売上高

売上高	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
1億円以下	102	6.2%	6	7.1%
1億円超～5億円以下	604	36.6%	39	46.4%
5億円超～10億円以下	393	23.8%	16	19.0%
10億円超～50億円以下	474	28.7%	19	22.6%
50億円超	77	4.7%	4	4.8%
合計	1,650	100.0%	84	100.0%

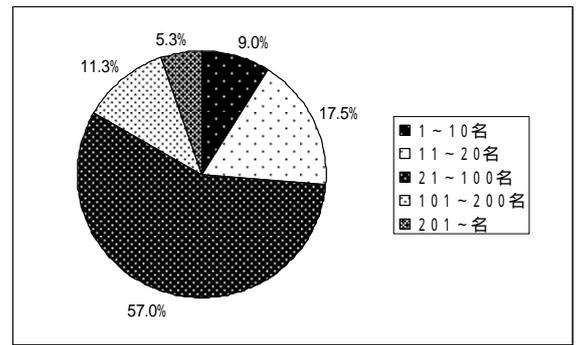
<売上高別割合（累積）>



(4) 従業員数

従業員数	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
1～10名	148	9.0%	8	9.5%
11名～20名	289	17.5%	16	19.0%
21名～100名	940	57.0%	49	58.3%
101名～200名	186	11.3%	7	8.3%
201名以上	87	5.3%	4	4.8%
合計	1,650	100.0%	84	100.0%

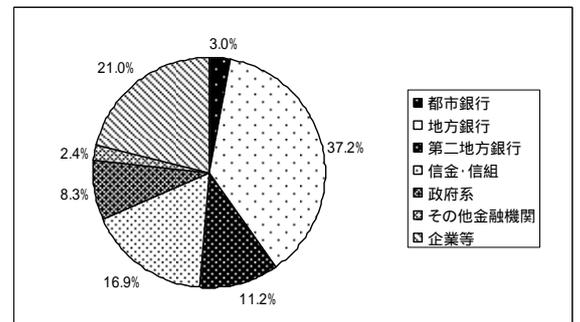
< 従業員数別割合 (累積) >



(5) 協議会来訪経路

経路	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	1,303	79.0%	67	79.8%
都市銀行	50	3.0%	2	2.4%
地方銀行	614	37.2%	24	28.6%
第二地方銀行	184	11.2%	13	15.5%
信金・信組	279	16.9%	13	15.5%
政府系	137	8.3%	12	14.3%
その他金融機関	39	2.4%	3	3.6%
企業等	347	21.0%	17	20.2%
合計	1,650	100.0%	84	100.0%

< 協議会来訪経路別割合 (累積) >

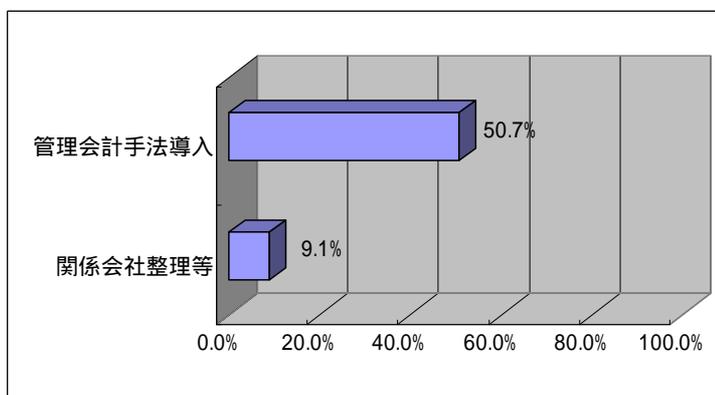


(6) 事業面での施策

事業の選択と集中による事業改善

取組例	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集中	837	50.7%	41	48.8%
関係会社整理等による不採算事業撤退や効率化	150	9.1%	5	6.0%
完了案件総数	1,650	100.0%	84	100.0%

< 取組例別割合 (累積) >

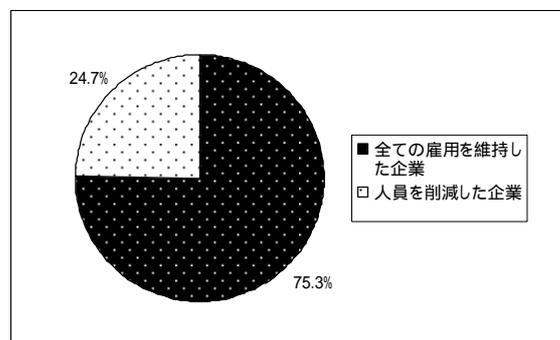


雇用確保効果

経費削減にあたっては、雇用確保に最大限配慮をしており、累積で105,424人（今回公表分で4,812人）分の雇用確保効果があった。

< 雇用確保状況別割合（累積） >

確保状況	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
全ての雇用を維持した企業	1,243社	75.3%	49社	58.3%
（うち新規に雇用した企業）	168社	10.2%	13社	15.5%
人員を削減した企業	407社	24.7%	35社	41.7%
完了案件総数	1,650	100.0%	84	100.0%

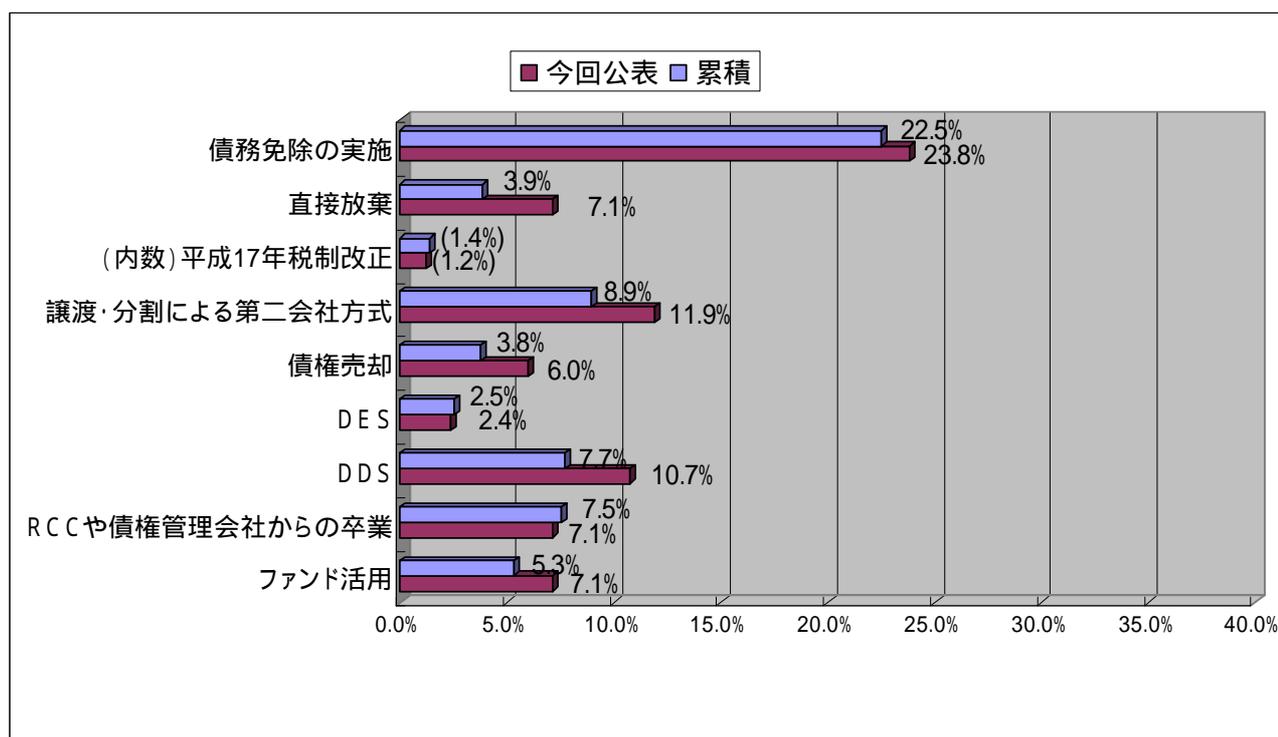


(7) 金融支援の手法

	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
債務免除の実施	372	22.5%	20	23.8%
・ 直接放棄	64	3.9%	6	7.1%
（内数）平成17年税制改正適用	(23)	(1.4%)	(1)	(1.2%)
・ 譲渡・分割による第二会社方式	147	8.9%	10	11.9%
・ 債権売却	62	3.8%	5	6.0%
金融機関、取引先からの借入金の株式化(DES)	42	2.5%	2	2.4%
金融機関による借入金の資本的劣後ローン(DDS)	127	7.7%	9	10.7%
RCCや債権管理会社からの卒業	124	7.5%	6	7.1%
ファンド活用	88	5.3%	6	7.1%
完了案件総数	1,650	100.0%	84	100.0%

（注）上記手法を複数実施している案件がある

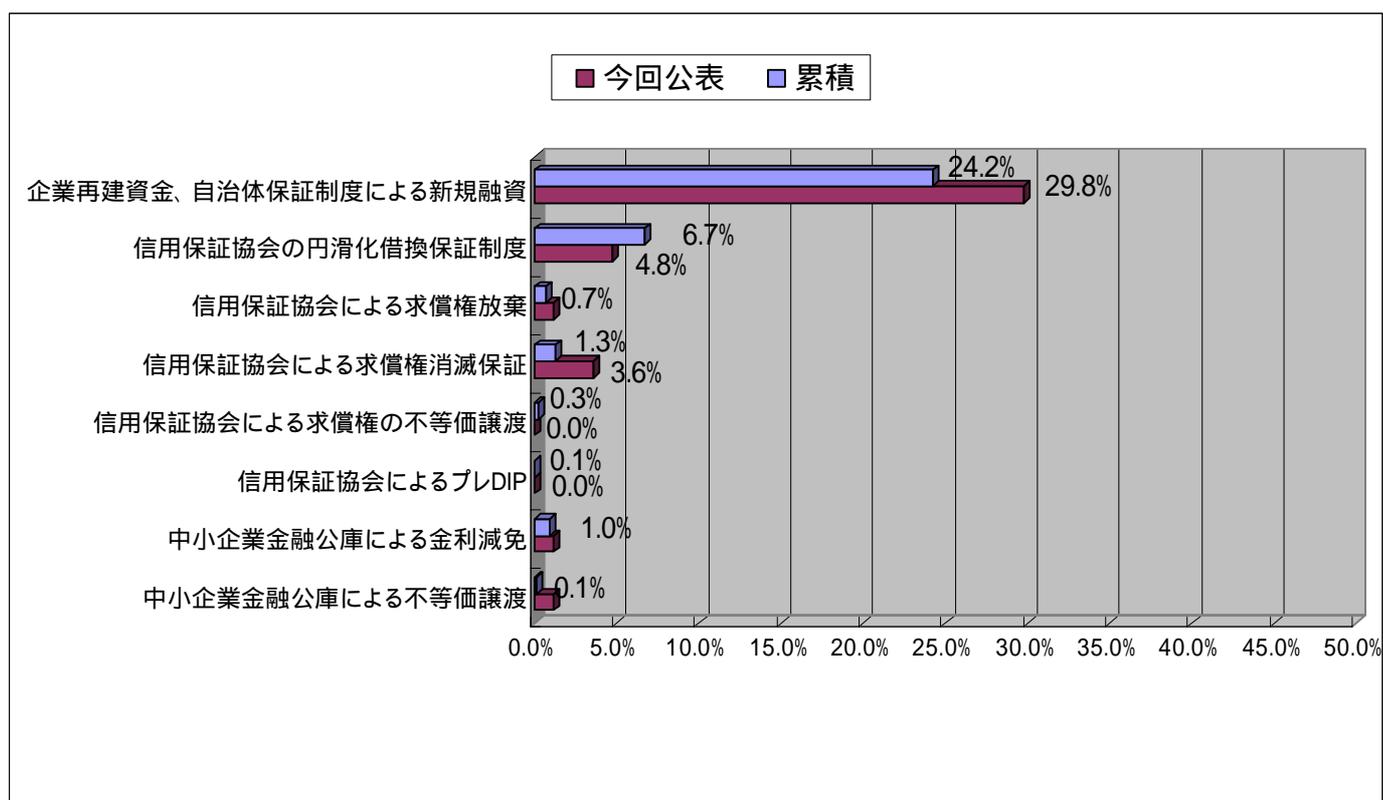
< 金融手法別割合（累積・今回公表分） >



(8) 政策的支援措置

支援措置	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
企業再建資金、自治体保証制度による新規融資	400	24.2%	25	29.8%
信用保証協会の円滑化借換保証制度	111	6.7%	4	4.8%
信用保証協会による求償権放棄	11	0.7%	1	1.2%
信用保証協会による求償権消滅保証	21	1.3%	3	3.6%
信用保証協会による求償権の不等価譲渡	5	0.3%	0	0.0%
信用保証協会によるプレDIP	1	0.1%	0	0.0%
中小企業金融公庫による金利減免	16	1.0%	1	1.2%
中小企業金融公庫による不等価譲渡	2	0.1%	1	1.2%
完了案件総数	1,650	100.0%	84	100.0%

< 政策的支援措置別割合 (累積・今回公表分) >



第三セクターレクリエーション施設の再生

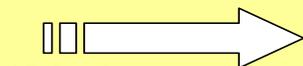
～ 1613号～

サービス業(スキー場) 資本金 7600万円 売上高 3.2億円 従業員 70名

【再生スキームイメージ】

(金額単位：百万円)

現状	
売上	316
経常利益	188
(減価償却費)	2
収益弁済原資	-
借入金	934



(B/S面)

債務圧縮
金融支援：実質放棄 280
他に財政補助 74

再生後のイメージ	
売上	324
経常利益	69
(減価償却費)	3
収益弁済原資	72
借入金	580

実質債務超過解消年数 算定困難
償還年数 算定困難

実質債務超過解消年数 3年
償還年数 8年

【窮状原因】

レクリエーションの多様化等環境変化により、地域外利用者の減少から需要予想がくわい、結果として過剰設備投資状況となった。また、運営管理の硬直性により、多額の経費が発生し、地方公共団体の大幅な財政圧迫が見込まれた。

【窮状原因の除去】

地方公共団体による増資及び役員派遣と、隣接したスキー場との一体的営業活動の実現。
スキー場施設は地公体所有とし、当社は運営に特化。

【事業改善】

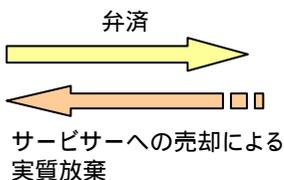
< 大幅な営業赤字体質脱却 >
隣接したスキー場との統合による人件費・物流費等のコストの大幅削減。

【金融支援策におけるポイント】

金融機関は民間サービサーを活用した実質債権放棄の実行。
地方公共団体は、実質放棄後残債権の低利肩代わりの実行。

地方公共団体

・設備売却 ↑ ↓ ・サービサー出口融資



サービサー

債権売却 ↑

2金融機関

【協議会の果たした役割】

事業面では、施設の保有と運営の分離を基本とした抜本的改善計画の策定を支援。
財務面では、民間サービサーを活用した実質債権放棄スキームと地方公共団体による補助金スキームの見直しを提案。
第三セクター再生の一つのサンプルを示した。

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1567	製造業	30	1,557	46	<p>前社長が経営時に海外進出するも海外現法は放漫経営のため経営破たんし、出資や初期投資の多くが有利子負債として残った。直前期、海外現法の貸倒償却したことで信用不安に陥った。</p> <p>1. 収益性の改善策として「売上の拡大」、及び「コストの削減」を目指す。前者の実現のために販売部門の責任者として外部から人材を採用。また、客先先進渉管理を実施するとともに失注分の原因追求を行って管理を強化する。</p> <p>2. 新製品開拓にも積極的に取り組むが、新材質については当社技術顧問の大学教授の支援を得て開発段階にあり、新製品については大手鉄鋼メーカーと特許を共同出願中。</p> <p>3. 一方、「コストの削減」については試作品や客先から回収した使用済み製品を再利用して材料費を削減し、工程管理を厳密に実施して外注費の削減に努める。また、夏季の勤務体制を変更して電力料の圧縮を図る。さらに社員の多能工化を推進し人件費コストを抑えるとともに職場の活性化を図る。</p>
1568	食品製造	10	375	90	<p>社旗な出店計画による退店損失の発生等により債務超過に陥り、資金繰りが逼迫、仕入先への支払が遅延している状況。</p> <p>1. 事業計画を作成し、明確な事業方針を打ち出し社員に徹底させ、社員のモチベーションを高め、売上増を図る。</p> <p>2. 営業日報を改善し、廃棄ロスの把握、受払いの徹底を図り、利益率の向上を目指す。</p> <p>3. 店舗管理のチェックリストの作成、成果報酬制度の導入、時間管理の徹底等により、店舗・社員対策を強化する。</p> <p>4. 直営店1カ店のFC化、及び事務所作業の見直しにより、人件費3名年8百万円の削減を図る。</p>
1569	食料品製造業	24	292	35	<p>商圏を拡大して営業を展開するも、売上減少傾向が続く、収益も下がり、返済原資(キャッシュフロー)は常に既借入金返済を下回り資金繰りに支障がでている状況にある。</p> <p>1 売上強化。 ① 70%以上の売上を占める卸問屋は380社あり、効率的な営業を行う。 ② 他社商品とのコラボレーション。(今年のお中元でタイアップ)。 ③ 通信販売など直販の強化。 2 不採算店舗の見直し(採算売上が達成できなければ、撤去することも視野に入れる)。 3 経費見直し ① 現有人員で多能工育成などにより、効率的な人員配置を行い、今後計画されている売上増加に対応する。 ② 材料費が40%を超えている。ロスのない仕入、消費(使用)に十分留意する</p>
1570	食品製造販売	15	174	15	<p>1. 老舗企業として、主力商品を地元空港会社、地元観光施設との取引を開始し、順調に業績を伸ばすが、観光客の低迷・地元観光施設の経営破綻等により売上低下、借入金が増加した。</p> <p>2. これまで新規顧客の開拓、新商品の取扱い、販管費の削減等経営改善を進めているが、経常利益は長期連続赤字、直近時は営業利益も赤字となった。自力で経営改善に取り組んでいるが、売上の低下傾向(赤字体質の定着化)などにより借入金の返済に苦慮。また、債務超過状態でキャッシュフロー不足。</p> <p>1 売上の増加策: ①既存顧客の深耕(農産物直売所、観光地の旅館・ホテル、顧客・売れ筋商品の分析など) ②新規顧客の開拓(東京の割烹店、酒造メーカーとのコラボ、新レシピによる新業態店など)</p> <p>2 経費の削減: ①製造原価の削減(食材の仕入先開拓、製造工程・包装手順の改善、設備改善など) ②販売管理費削減(役員報酬、人件費、商品消耗品、雑費など)</p> <p>その他: ①経営管理力の向上(中間管理者の育成、若手人材の雇用、目標・PDCA管理サイクルの実践など) ②同業社との横の連携(ブランド名の確立、共同仕入など)</p>
1571	小売業(食料品販売)	3	378	29	<p>1. 地元商店街では老舗の食料品店であるが、数年前、郊外に大型スーパーが進出し商店街は大きな打撃をうけながらも徐々に回復中、しかしながら今般新たに大型店の進出計画が持ちあがり一段と脅威を高めている。</p> <p>2. そのため店内レイアウトの変更・惣菜メニューの充実・高齢者宅への無料配達・パート化の促進など自力で経営改善を進めているが、キャッシュフロー不足・借入過多で債務超過の状態。</p> <p>1 売上増加策: 店内レイアウトの改善(テイクスペースの排除、客導線の改善、商品管理(惣菜の品揃えなど)。テナント誘致(フットプロモーションの達成(生花、酒コーナーの設置など))。店舗運営管理(クレームレスの向上、お客様との情報交換、社員とのコミュニケーション、品揃えなど)</p> <p>2 経費削減: 販売管理費の削減(役員、社員給与の削減、パート社員数の見直し・多能化、消耗品など)</p> <p>3 その他: 経営管理力の向上(本業、現場への傾注、売上追加及主義→粗利追加及主義への転換など)</p>
1572	電気事務機械器具小売業	20	538	14	<p>新業態企業との競合・地方自治体の予算縮小等により売上が漸減、当期利益が2期連続でマイナスとなっている。</p> <p>黒字体質への転換に向けて、経営環境の変化に応じた新たな経営戦略の立案、計画策定が不可欠となっている。</p> <p>1.売上確保: 営業活動の改善(営業管理機能の強化、個別目標の設定、提案型営業へのシフト)</p> <p>2.コスト削減: 人件費の削減(役員報酬の削減 人員削減 14名体制を7名へ)。その他経費削減(地代家賃の削減等 18百万円)</p> <p>3.収益性改善: マネジメントの刷新(社長の権限・責任の明確化、常務の降格)。事業のスリム化(売上規模に応じた組織、少数精鋭化による生産性向上)</p>
1573	宿泊業	20	229	23	<p>創業時は地域に競合企業なく業績も順調に発展も、同業の開業が相次いだ為、近隣に新規店を開業した。主なターゲットは県内の老人会や農業団体であったが宿泊と併せて昼間の日帰り宴会の需要は平成13年をピークとして増加したが、14年以降同業他旅館との同じような戦略による価格競争が激しくなったことで付加価値に大きな差が無くなりリピート率が低下したことが要因である。戦略の転換を図るべく新たなハード(一般客向けの宿泊施設)を計画したが、元々薄利多売の経営であったため、売上の割には利益からの自己資本蓄積は殆どなされていなかった。</p> <p>平成16年からの急激な売上減少により資金繰り状況も悪化するなかで設備投資資金の確保は不可能となりサービス、営業の両面が劣化する事態となる。平成18年4月に業務改善計画をスタートさせ事業改善策の実施により売上と利益は計画を上回ってきているが、過去の滞りや前年に調達した短期借入資金の返済が影響しCFの改善まで至っていない。</p> <p>1.経験者・外部人材の採用によるサービス面の改善、販促企画など販売促進の強化。</p> <p>2. ターゲットについては従来の団体客から一般客に変更し、家族的な雰囲気とともに「まごころ」をキャッチフレーズ。</p> <p>3. 営業戦略の転換・情報誌及びインターネットなどメディアを活用した情報発信を強化し、従来の旅行エージェントを中心とした集客からの脱却。周囲の異業種との連携強化。</p> <p>4. 従業員教育の徹底・接客・サービス内容の均一化による顧客満足度の向上。</p> <p>5. 遊休人員の徹底・業務の専門家より従業員への多能工化を図り、人員の柔軟化による人件費の削減。</p> <p>6. 経費の見直しによる収益性の向上。役員報酬については、平成19年1月より大幅に削減しており、その他の経費についても同様な削減を図り、キャッシュフローの向上を図る。</p>
1574	宿泊業	10	260	28	<p>現状として、団体旅行客の減少に加え、価格競争の激化が追い討ちをかけるキャッシュフローで緊迫した状況にあり、過重債務により毎月の借入返済に苦慮され、美観(内観、外観)が重視される業種でありながら、策が講じられない状況。</p> <p>営業利益の増加要因は、減価償却費の減少、原価率の3%削減、役員報酬削減、地代家賃の削減の年間100百万円の削減効果による。また営業上、市内中心街への交通アクセスが良いことや、遊べる宿泊施設としてリピーター客が多く、一般客(県外)にターゲットを置き、大手旅行代理店提携のほかインターネットによる集客を図っている。</p>
1575	漬物製造	3	118	17	<p>自社生産品として、西日本地域に広範囲に販路を確保しているが、事業は辛うじて赤字を回避している状況。また、取引金融機関破綻により、RCCIは債権者となっている。</p> <p>1 生産体制の向上 売場機・真空包装機の活用による人員投入削減、作業指示を徹底やPOSシステム・パソコンの活用による一元的管理徹底。</p> <p>2 収益性の向上 原価構造、一般管理費の徹底的な見直しを図る。現有設備の有効活用や新規機械の導入等による人件費の圧縮を図る。</p> <p>3 営業の強化 納品価格アップのための交渉および新規先開拓に注力する</p>
1576	小売業	31	540	24	<p>・ 近年は公共工事削減もあり、売上高の低迷が続いており、大幅なキャッシュフロー不足が続いており、資金繰りが厳しい状況である。</p> <p>・ 当社は売上は減少しているものの、利益は計上している。</p> <p>・ 当社の経営課題はキャッシュフローを無視した借入金の返済を行ったための資金繰りの悪化にある。</p> <p>・ 商品売上高は現状程度を維持していく。</p> <p>・ 販管費削減のため、従業員3名を削減するとともに、代表者の報酬を半分以下に引き下げる。</p>
1577	清酒製造	10	643	32	<p>当社も清酒の売上げが低下し売上構成が大幅に変化してきた。リキュール60%、清酒20%、焼酎10%を占めるようになっている。積極的に商品開発投資を行ってきた結果借入金が増加し資金繰りが厳しい状況となっている</p> <p>超省資源化分離装置の研究に取組み新商品開発に成果が現れつつある。借入金が年商を大幅に上回った過剰債務状況にある。</p> <p>1 営業キャッシュフローを年間50百万円計上できる体制を作る ①収入増加策実行①売上高増強②選択と集中(清酒→リキュール、小売店・地方問屋→大手流通業者)③新商品の投入 ②回収サイトの短縮①園分の売掛サイト120日→45日②県内業者の回収条件改善(手形回収) ③在庫の削減①仕入～出荷期間の短縮②資財の共有化と使用資財の削減③返品商品の低減と商品群の見直し</p> <p>2. コスト削減の管理サイクルの確立 ①原価管理システムの確立②製造ラインでの選択と集中①外部業者へ委託等②清酒生産及び販売方針の見直し ③材料費の削減①原価管理の徹底②新商品研究</p>
1578	小売	80	964	103	<p>多店舗展開を行い、現在9店舗を有するが、環境変化に対応できない状況にある</p> <p>1.店舗統廃合による採算化・・・集中と選択により既存地域密着店舗強化、不採算4店舗撤退。</p> <p>2.本部経費削減・・・役員報酬の減額、商品部廃止による人件費削減を主たるものとして経費見直し。</p> <p>3.各店舗経費削減・・・チラシ配布エリアや配賦回数を見直しを行い効果的な広告を目指すと共に広告費削減。</p> <p>4.原価低減・・・仕入先を集中化させたり新規取引先開拓の際に今まで実施していなかった歩引や仕入率低減交渉実施。</p> <p>5.店舗販売施策・・・動線、立寄率、買上率、買上個数、商品単価、棚割計画などを意識しながらレイアウト、品揃えを考えることにより販売を強化していく。</p>
1579	船舶貸渡業	17	105	7	<p>当社は鉄鋼大手企業の物流関係会社よりチャーター船として貨物運航している。収支状況は期間損益黒字が継続されているが、関連会社の債務を引継ぎ等により、大幅債務超過となる。</p> <p>1. 売上高維持(船齢契約の維持・保守点検を行い事故のない運航を継続する)</p> <p>2. 船員の確保、教育(船員の大半は中古船購入当初から変わっていない)</p> <p>3. 現状維持を継続して、債務超過解消後再投資を検討する(債務超過解消 H24/7期)</p>
1580	鋼材製造・修理	53	800	28	<p>売上げについては安定的に推移しているが、取引先の倒産によって不渡り手形等不良債権が多額に発生。結果的に資本を毀損し資金繰りも圧迫するようになっている。</p> <p>1.売上高維持 いままで疎遠になっていた船種受注の獲得による売上高の維持。</p> <p>2. 収益性改善 ・作業工程表の作成徹底、SS活動の実施等による作業効率の改善。 ・発注方法の見直し、工程管理会議の実施徹底及び充実、外注単価交渉を確実に行うことなどで外注単価を適正化。 ・鋼材の歩留り改善。 ・No.1浮きドックにクレーン設備を導入することで受注や生産性に関する各種ロス発生を解決。</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1581	鋼船製造・修理	12	282	20	<p>船舶調整や内航海運の業況縮小に伴い業績は悪化してきた。年商に対し有利子負債は3倍強あり、過剰債務の状態となっている。資産処分により債務圧縮が見込まれるが、キャッシュフローは依然厳しい状況にある。</p> <p>1. 売上増加 工場敷地の一部売却に伴う売却先の新造船に関わる関連加工の請負増加による売上増加を促進する。 2. 賃貸収入の確保 工場敷地の一部売却先に対する付帯施設の賃貸により賃貸収入を確保する。 3. 原価管理面の強化による収益改善 (1)見積精度の向上と実行予算の整合性及び進捗管理の徹底による採算管理 (2)資材購買管理の徹底による適正価格での調達と適正在庫を実現</p>
1582	制御装置・ソフト開発	10	145	15	<p>トータル的にシステム受注出来る高い技術力を強みに主に大手電機メーカーを顧客とする総合エンジニアリング企業であるが、取引面については交渉力等の弱さから低額受注による不採算案件や回収ができない案件が複数出ることによって売上高は安定せず、資金繰りが苦しい状況となっている。</p> <p>1. 売上高増加について ・営業情報を受注に結び付けるため主要先については営業訪問の頻度をアップし、その情報を営業会議で共有し受注額のアップを図る。そして得た情報について提案事項を整理し受注向け努力する。 2. 経費削減 ・案件の進捗状況管理の徹底により特に工数管理でコストダウンを計る。受注金額との差異をなくする。 3. 収益性 ・製造原価管理システムを主とした採算管理の仕組みを確立し収益の改善を図る。 ・従来受注単価は社長1人の決裁であったものを、営業会議に決裁権限を移し収益性を確保すると同時にコスト意識を共有する。</p>
1583	ホテル	15	1,511	218	<p>①平成2年、金融機関のすめもあり、既存ホテルの隣接地に3500百万円を投じ、ワンランク上の客層を対象としたホテルを建設した。 ②しかし、オープン後のパールの崩壊や温泉ブームの沈静化による観光客の減少に伴い、売上高は年毎に減少し資金繰りを圧迫、借入金の返済に窮することになる。 ③追い打ちをかけるように、メイン銀行が経営不振となり、RCCに当社の債権は売却され、ファイナンスの途が断たれた。 ④平成13年度より自社努力で経営改革に着手し、その後は黒字計上したが、過去負債の約定返済ができず資金繰りが常に経営を圧迫した状態になる。 ⑤RCCは、地域中核ホテルの再生に中小企業再生支援協議会の活用を提案、当該ホテルとRCCが牽引した。</p> <p>1. 税制非適格の会社分割(吸収)により、新会社の株主・経営陣を一新し新体制でスタートする。(旧会社は特別清算する。) 2. 売上増加策 ・二つのブランドのコンセプトの明確化(廉価なホテルと高級ホテル) 老朽化している施設の大改修、改装によりサービスの充実による集客力を増加する。 ・エージェント類みの営業方法の抜本的見直し(手数料の削減にも効果) ・ネットを通じた顧客の開拓(個人顧客の集客を強化) 3. 経費の削減、収益性の改善策 ・オーナー客との取引(食材仕入・コンパニオン派遣等)を解消し、市場価格に応じた合理的な取引とする。 ・仕入に係る滞留債務を解消し、単価の引下げと新規仕入先の開拓により仕入原価の削減を図る。 ・販売管理費(役員報酬・地代家賃等)の削減</p>
1584	小売業	24	261	45	<p>店舗改装するが、投資効果薄く、債務超過に陥り、その後、景気の長期低迷と、旅行ニーズが個人・グループ型にシフトしたことから、売上は年々減少。また、団体客の入込もエージェンシーに依存しており、多額の支払手数料により経費圧縮も困難な状況である。</p> <p>1. 売上確保 ・大手旅行代理店との契約締結 ・売り場配置の見直し ・新商品の開発 2. 経費削減 ・役員報酬の削減 ・人件費の削減 ・レストランの仕入先見直しによる原価率の改善 ・旅行代理店の手数料率の引下げ</p>
1585	小売業	4	390	34	<p>近隣型の小規模スーパーとして、順調に推移したが、個人消費の長期低迷、周辺へのコンビニの複数出店、量販店間の競争激化等により業績は悪化し、資金繰りを厳しくしている。</p> <p>1. 売上確保 現在手薄である惣菜部門を強化し、近隣の世帯構成の多い高齢者に対応する。 2. 経費削減 不採算部門の精肉部門を廃し、仕入業者に入店してもらい、担当者の人件費を削減する。</p>
1586	小売業	20	112	16	<p>県下では高い知名度を持つ専門店老舗企業であるが、百貨店・専門店の売りが拡大した頃から当社の地盤沈下が始まり現在に至っている。景気の低迷・既存顧客の高齢化によるオーダー一致の減少・低価格既製品指向など相まって、郊外型大型店舗との競争激化による商店街じたいの集客力低下により、売上減少に歯止めがかからない状況にある。売上減少傾向が続く中、人件費などの販管費削減を実施するも、赤字基調である。</p> <p>1. 組織体制の変更・社長交替(現社長は会長、社長夫人が社長)。3年後に専務退任し現販売員の現社長の長男が専務に就任。 2. 無店舗販売の拡大・インターネット通販に注力、大型イベント関連の衣装製作は顧客との関係維持。 3. 不動産賃貸収入の増大・店舗面積を縮小し、空きスペースをテナントとして賃貸する。 4. 人件費の削減・売り場面積縮小に伴い、販売員などの人件費を削減する。 5. 在庫整理・商品在庫をネットオークションで処分し、資金化する。</p>
1587	建設業	25	352	21	<p>公共工事関連の地盤・地質調査および改良工事を主たる事業内容としており、公共工事の減少により当社の売上も大幅に減少。業績好調であった平成11年、現地に新社屋建設したが、その年以降公共工事は減少し需要減となる。その際の投資が負担となり、環境関連事業の展開、従業員削減等のリストラを実施したが、業績好転せず返済財源不足の状況となっている。</p> <p>1. 売上増加 ①社長の人脈、資格を生かしたトップセールスで提案型営業を展開する。②技術者で全員営業を行う。③戸建住宅の地盤保証事業の顧客ネットを活用し、受注に結びつける。 ④新事業として、防災用等の戸設置事業を推進する。 2. 経費削減 ①役員報酬を削減する。役員退職金の支払を停止する。②退職者の補充をせず、人員を削減する。③諸会費・広告宣伝費等の経費削減を図る。</p>
1588	建設業	40	644	49	<p>土木技術の評価高く、県内中堅企業として知名度も高いが、公共事業の激減により、売上高はこの10年間で74%減少し、欠損状況が続いている。売上高は下げ止まりにあるが、同業他社に比べて高い人件費比率から、収益状況は改善されず営業段階で損失を計上。役員報酬50%カット、人員削減等、経費圧縮に努めるが自主再建は困難な状況にある。</p> <p>1. 売上増加 ・当社及びスポンサーN社は現在いずれもBランクであるが、H21/7期に協業組合化することによりAランクとなり、公共工事受注の幅が広がる。 2. 経費削減 ・人件費は受注規模に合った適正規模まで人員を削減。また、一人当たり人件費ベースもN社ベースに合わせて引き下げる。・固定費も過去の当社の水準を引きずっており、あらゆるコストの限界まで削減する。 3. 収益性改善 ・過去の当社の水準を引きずっている外注費、資材調達コスト等の削減 ・4社で協業組合化することにより、各社の管理コストを1社分に引き下げる。</p>
1589	豆腐・油揚げ製造業	10	100	10	<p>直近2期は営業黒字であるが、減価償却の不足があり、利益体質は脆弱である。また累積欠損から債務超過に陥っている。借入過多となり、キャッシュフローを上回る年間償還である。</p> <p>1. 新規顧客の開拓 2. 価格改定 3. 既存製品の改良 4. 新製品の開発 5. 労務費の低減 6. 経費削減</p>
1590	デザイン企画	10	80	9	<p>バブル崩壊後は、①不況による企業広告費圧縮、②最大得意先の新聞社が広告業務の内製化、③パソコン普及による職人の手仕事等の受注が激減→数年で皆無一職人の整理→デジタル要員雇用、設備面でもIT機器導入→写植機等不要設備の廃棄、④専務取締役死亡に伴う退職金支給、等が重なったことにより、経営状態が悪化し、13年前から繰越赤字が発生、債務超過になっていた。事態打開のため、平成2年にサイン事業部を新設。合わせて商業デザイン部門もコンピュータグラフィック対応するよう企業体質を改革、業績も16年1月期で黒字に好転し、ようやく19年1月期に債務超過から脱却している。</p> <p>1. 売上増加 (1)新聞社への企画持込み…印刷媒体グラフィックにおける開発・提案営業(改めの営業)展開 (2)TV+新聞+広告のミックスメディア企画提案…映像と印刷媒体を同時に展開、企画提案をして受注増を図る (3)専門家集団(フリー)づくり…カラマ、イラストレーター等とネットワークを形成、相互に外注し補充し合える体制を整備 (4)新しいメディア開発…印刷媒体とインターネットとの連携の技法を企画、開発、提案して、受注増を図る (5)コンピュータ関連技術革新への対応…コンピュータグラフィックの主流機種が「Mac」→「Win」へ変更が進みつつある 2. 経費削減 人件費の削減…アルバイトの効率的活用による人件費の削減</p>
1591	木材・木製品製造業	30	1,100	52	<p>前社長がコスト削減を目的として、海外に工場を新設も、不採算事業となり平成14年完全撤退、投資回収不能額が多額発生。又別の海外工場に於いても不正経理、経営陣の混乱等が起き、生産性の低い状況が続いていた。平成16年に大口納入先とメイン銀行の指導により前代表者退任、新経営陣の体制が整った為、実現性の高い中期経営計画が必要となった。 前代表者退任したが、人間関係、所有不動産、法人保証人等の問題が残存、又80%シェアの大建工業との間で生産体制面のトラブルが発生。財務面では不良資産処理による債務超過となっている。</p> <p>1. 経営執行体制の再編…(本社)オーナー経営者の株式持分の譲渡、取締役会長の取締役退任、代表取締役の交代により経営体制の革新を図る。海外の工場についても、経営者を交代しガバナンス強化を図る。 2. 売上総利益の確保…H19/3期3.7%からH24/3期7.6%に向上させる。 3. 営業利益の確保…H19/3期-0.1%からH24/3期3.8%に向上させる。 4. 在庫の圧縮…H18/3期79,817千円からH20/3期29,481千円に圧縮する。 5. 経費の削減…販管費はH19/3期48,824千円からH21/3期46,744千円、製造原価の労務費はH19/3期172,537千円からH21/3期143,180千円、製造経費はH19/3期135,653千円からH21/3期102,577千円に削減する。</p>
1592	鋳造業	10	160	15	<p>共同組合センター内に移転以来30年以上を経過し、この間組合員1社を吸収し組合への出資金、預け金等を引き継いだ。設備投資を抑えてきたため老朽化が進み、故障の増加、修繕費の増加、生産性の低下が著しい。運転資金の確保と、緊急度の高い設備の更新を計画している。このための運転資金及び設備資金を調達するために経営改善計画策定支援を申し込んだ。</p> <p>1. 売上増加 営業強化(平均10%の単価アップ、経営者の営業活動強化、全生産性向上活動の展開)により売上増加をはかる。 2. 経費削減 人件費削減(年金取得者の給料低減)、経費削減(接待・交際費、消耗品費 -3~-10%) 3. 生産性改善 老朽生産設備の部分的更新(真空造形機、クレーン(3台)、集塵機、リフティングマグネット、再生砂輸送パイプ、水冷ケール)により、故障時間ロスの低減、不良損費の低減などをはかる。 4. 在庫削減 期末在庫を売上1ヶ月分以下に抑える。</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1593	船舶用部品製造	3	190	14	<p>造船不況の影響により業績は長く低迷していたが、2年ほど前から受注が好転し今後とも増収増益が見込める状況である。しかしながら、前経理担当者の使い込みにより資金繰りが圧迫された状況が続いている。</p> <p>主力銀行の元管理者を顧問として招聘して、会計処理の透明化や計数管理の導入等に取り組んでいる中で、長期資金の導入による資金繰り改善と経営基盤の強化、社内の意識改革を図るために経営改善計画の策定を申請した。</p>
1594	卸売業	3	80	7	<p>当社は、木製の折箱を中心に、主に弁当や食品用の容器の企画・製造・販売を業としている。</p> <p>現社長が営業開拓に努力した結果、新規取引先も、順調に増加。売上減の時期に、リストラの対応が遅れ、また、待ちの商売で積極営業が出来ていないことから業績が悪化した。</p>
1595	家庭用品雑貨卸売業	30	1,700	54	<p>直近4期において、減収傾向となり営業利益の段階で損失を計上している。</p>
1596	自動車部品製造業	10	750	55	<p>設備は老朽化しているが、新規設備投資が出来ない状況で、生産性の合理化が出来ていない。</p> <p>売上減の時期に、リストラの対応が遅れ、また、待ちの商売で積極営業が出来ていないことから業績が悪化した。</p>
1597	食品製造業	10	1,000	68	<p>消費市場の縮小や海外製品の流入による低価格化が進行し、島根県へ大型設備投資を行った平成5年直後くらいを起点に毎期大幅赤字が続いている。</p> <p>売上5割を占める量販店向けの取引で特に自社製造製品以外の仕入商品の不採算が際立つ</p> <p>工場建設が過剰設備投資状況となっている。</p>
1598	宿泊業	20	460	65	<p>売上高は、新築改装当初の平成5年4期をピークに年々減少傾向にある。平成4年のホテル建替時の過大な設備投資により資金不足が恒常化。</p>
1599	建設業	10	340	23	<p>平成元年以前、受注時に売上を計上していた。平成元年の法人化に際して、工事完成基準で売上計上するように変更し、貸借の不整合を工事未収入金としたため、大きく膨れ上がった。早期に事態に戻すべきところ、経営の対策上、後回しとしたまま今日に至った。</p>
1600	小売業	99	6,883	467	<p>市内においてスーパーマーケット事業で業容拡大を図ってきたが、郊外型の大型店の進出や、新業態のバリューハウスの進出等の影響により、キャッシュフローのバランスを崩して返済財源に窮するに至った。</p>
1601	運輸業	10	402	30	<p>タンクローリー37台を有し、ガソリンスタンドの発注により、県外の精油所から荷受して各地のガソリンスタンドへ油類を配送している。毎日約100店舗のスタンドに配送しているほか、工場へ重油類を運ぶスポット的な業務も行う。燃料費が高騰しているにもかかわらず、配送受注単価は上げられず、最近の暖冬やLPガスの動きも鈍くなり、売上減少が減少し資金繰りを圧迫している。</p>
1602	コンクリート二次製品製造業	35	872	41	<p>* エクステリア・ガーデンニング部門進出。本業が好調なときは目立たなかった不採算が、ここに来て表面化。</p> <p>* 公共事業の落ち込みで、本業の売上の収益悪化。</p> <p>* 業界シェア高いが、永年の「ぬるま湯体質」から営業力弱く、これが新工場の稼働率低下となる。</p> <p>* 業績は、営業利益段階で4期連続の赤字。</p>
1603	料理旅館	20	356	23	<p>宴会利用の減少、更には個人客の消費控えにより、売上が落ち込んでおり、更には先代の放漫経営もあった。</p>
1604	染色整理業	80	1,493	60	<p>会社は現状においてコスト削減の効果により、利益体質へ転換している。しかしながら、過去における営業不振から土地売却に踏み切ったものの、土地売却に伴う工場移転費用が計画を大幅に超過したこと及び役員への多額の貸付のための債権が滞留し、資金繰りが苦しく、過大な借入金の金利負担および元本返済がままならなくなった。</p>
1605	福祉業	12	130	34	<p>資金収支は近年悪化しており、経営利益は僅少な金額に止まっている。</p> <p>・ 税務当局との見解の相違により、預り保証金を収益計上したため納税資金が発生した。</p> <p>・ 同時に入居者の退室に伴い保証金の一部返還が重なり、安易な資金調達を行った結果、益々資金繰りが悪化した。</p>
1606	飲食業	10	230	21	<p>借入金による出店が全て失敗、また平成16年の鳥インフルエンザの影響を受け売上急減による赤字補填資金の借入れによるもので、現状では借入金を吸収する力はない。</p> <p>現在は、店舗集約し、漸くH18/9期は黒字に転換し、順調である。</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1607	石油製品卸・直売	20	970	19	ピーク期には5店舗のGSを運営していたが、競争激化に伴い収益性が悪化したため、3店舗を閉鎖して現在は、2店舗の運営となっている。また、石油卸の系列店舗は13店舗あるが、山間地区が多く、運送費等を考慮に入れたとマージンがほとんどなく、逆に仕入資金など資金繰りに苦しんでいる要因となっている。過去の設備投資や赤字資金の借入等によって債務が過大であり、債務超過に陥っている。
1608	金属加工業	60	4,700	136	・最大の赤字部門であった食品事業部門を閉鎖し、本業である金属加工部門に経営資源を集中することで収益性の改善を見込む(実施済)。 ・原価計算制度の構築により製品群別の利益率を正確に把握し、プロダクトミックスの見直しを行う。 ・商社経由の仕入及び販売体制の再構築を検討し、より高い利益率の確保を目指す。
1609	電子部品製造業	41	20,000	366	新規参入したレンズユニット業界では、設備過剰の過剰競争が激しく、会社として生き残るためにはその流れに入らざるを得なかった。そのため、過大な設備投資を行ってしまい、結果、損益バランスはおろかキャッシュフローバランスも大きく崩れ、借入返済等多くの支払が遅延又は滞納状況となってしまった。債務超過の状態。
1610	染色・整理加工業	80	4,100	162	①地場産業である先染織の染色加工部門を受け持つ地元名門企業。貿易機能を有する関連会社を持つ。地場産業の他に特殊生地での整理加工に早くから参入した。 ②台風により工場が水没し、機械設備の更新と運転資金で借入増嵩。一方で中国との競争激化から売上漸減の傾向が続き、更に燃料費の高騰も重なり収益を圧迫している。 主力・準主力の政府系2行で融資シェア95%を占める。主力行が、台風被害以降の業績悪化を受けて、抜本的な企業再生の必要性を認識し相談に来所。準主力行ともども、公的第三者機関での再生計画策定について依頼あるもの。
1611	飲食店経営	10	439	128	当社は、総合食品卸売業からスタートし、委託産業給食に進出した。委託給食事業は優良企業を主体に業績順調に推移したが、企業方針やコスト意識の変化により先行き不透明感強くなり、数年前から新規事業として喫茶店・居酒屋のF1Cに加盟し事業拡大を目指した。 積極的な店舗増設による借入金の増大と重なるように、飲食運転への罰則強化された影響で居酒屋事業が低迷し収益を圧迫、資金繰りに余裕がなくなる。
1612	飼料・有機質肥料製造業	10	54	12	・当社は主にペットフードの製造を行なっている企業である。また、収入を安定させる為に食品加工も行っている。 ・売上の減少に伴い金融機関の支援の下、反復融資により支えられてきたが、当期の収支はさらに悪化し返済はおろか金利の支払も困難な状況となっている。 ・主要得意先の事業撤退等により売上高が2期連続で激減し、金融債務が売上高を上回る状況に陥った。
1613	サービス業	71	316	70	■昨年10月に大量搬送可能なゴンドラが県から市に移管されたことを機会に、隣接した2つのスキー場の一体運営を当社が担うこととなった。重複施設の統合・給付体系見直しによる人件費・物件費(とくに設備の市への移管による減価償却額削減)コストダウンが可能となった。市による増資引き受けで全面的に経営に参画する体制が整い、市は①役員(非常勤)2名派遣。②ゴンドラ・リフト等搬送機器修繕費のほぼ全額助成(機器の所有者は市)ルールの確立。③スキーステーション中の高スキー場の一体的PR実施。④グリーンシーズン集客のためのイベント企画が主たるもの。
1614	宿泊業	156	104	6	当該社の出資者は、地元の有志や有力企業である。しかし、出資者や経営者にビジネスホテルを運営した経験がある者がいないため、建設から運営までを依頼した結果、施設のグレードをかなり高いものとし、シングルよりぼつぽつを多く作るなど、顧客ニーズにマッチしない施設になっている。また、レストランの運営には大宴会場があるため、要員を多く確保しなければならないなど、オープン当初から経営が重み、決算は赤字が続き、借入金の返済は他の金融機関、役員、役員企業からの借入金などで賄ってきた。
1615	卸売業	140	13,685	66	平成年間に入り当時の経営陣の不動産投資が裏目に出て信用を失墜した。H9年、経営者更迭し、同時に金融機関の金利減免や経費圧縮等により、H11.3～H17.3の6年間で借入金圧縮を図っているが、依然借入金は多額にのぼっている。一方、市場を取り巻く環境としては①市場を通さない流通が徐々に増加、②大手スーパーの特定市場からの仕入れの一般化、③産地生産組合の奨励金を求める市場選別、等から取扱い額が減速傾向にあることから危機感を払拭できない。
1616	乳製品製造販売	18	457	39	低価格の紙パック牛乳が増え、スーパー等のPB商品が出回り、価格面で追従できず、売上は減少傾向となり大幅に財務が悪化した。18年は若干持ち直したため、当期利益も黒字化となったが、依然、財務内容は厳しく、資金繰りがタイトな状況が続いている。
1617	産廃物処理業	90	1,015	54	○産業廃棄物中間処理を自社で処理をするため設備投資をしたが、過剰な設備投資で借入金の増加、リース支払額の増加、支払手形の増加等で、CF以上の支払となり資金繰りの悪化となった
1618	外車販売業	71	1,913	37	○県内外車メーカーの正規ディーラー2社のうちの1社で、地元では相応の規模と従業員を擁している ○景気低迷、競争激化等外的要因と一族の放漫経営、決算操作等内的要因により業績が悪化し、資金繰りが逼迫している
1619	電子部品製造業	417	7,818	277	・主要取引先の大手精密メーカーが内製化政策へ方向転換した事などにより、受注が激減し業績が極端に悪化している ・経常利益では、18年には黒字に一旦転換したが、今回は又、赤字に転落の見通しで、実態ベースでは債務超過の状況にある。

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1620	ホテル・結婚式場	32	1,441	133	<p>元来社振新経営振りがあつたが、H12/5近隣に競合施設がオープンしたこと、売上高が減少。損益も、H13年以降3期連続で大幅な経常赤字となった。経営改善への取り組みを開始。売上はH14年を底に回復傾向となり、単年度収支もH16年は漸く黒字に転換した。</p> <p>・宿泊部門～法人契約企業数の増加や客室改装等により、稼働率と宿泊単価のアップを図る。 ・婚礼部門～施設の充実と企画販売力の強化により、婚礼組数の確保と価格の維持に努める。 ・宴会部門～顧客別・マーケット別管理により新規顧客を開拓する。 ・レストラン部門～各レストラン毎の顧客分析によるメニュー開発。原価管理の徹底により原価率の引下げを図る。</p>
1621	酒造	10	46	4	<p>1.地元向け「普通酒」を専らとしたが、H15年から開発・販売に取組んだ「新銘柄」の「特定名称酒」が、県内外他地域で所謂「地酒」として好評で拡販を見、直近期売上高の62%を占める。 2.近3期、売上高は「新銘柄」の高評受注増に反し、生産面の限界(「手間のかかる酒」等)から伸び悩み。 3.損益面では近3期低位ながら健闘(高営業利益率)も、収益性はむしろ低下傾向で今後の課題である。財政面は年商超の大幅債務超過。</p> <p>1.発売後数年、高評により遅期増勢の「特定名称酒」の拡販で売上高大幅増を図る。 ・主販路は「小売店」だが多様化も視野におき、地域等動向の新規先開拓とともに選択と集中により効率化を図る。 ・懸念の過年従業員(非家族)1名を雇って「営業(生産)面」強化する。 2.経費削減余地は少ないが、売上高増による固定費負担軽減等により黒字体質を確立する。 ・「特定名称酒」は原材料費率が高いが、高単価品増・高付加価値化等で粗利率率向上を図る。 ・新製品の追加は清酒生産閑散期対策となり、増産には相応の設備投資を要するもの当社生産性向上に寄与する。</p>
1622	結婚式場	95	401	22	<p>1.レストランウェディング業者。店舗新設等開業資金の調達難等から難航したが、開業後約4年ようやく軌道化してきている。 2.従業員教育研修費用・2次設備投資に伴う短期休業等の競争力強化のための負担があつて業績は未だ不安定だが、B/Sに傷跡を残すもののP/Lは黒字基調に転じている。</p> <p>1 「ウェディングレストラン」を主とする多様なニーズに柔軟に対処し、利益計画を意図して計数管理を行う。 2 婚礼部門実績維持およびレストラン・商品部門拡販の努力により、総じてH19/5期実績水準の売上高を確保する。 3 仕入先選別・弾力的仕入条件等により原価目標管理を徹底し、総利益率改善を図る。 4 管理面の改善等により人的生産性向上・経費削減を推進する。 ・従業員のモチベーションに配慮しての件数圧縮 ・原価意識の醸成と直・間両面の経費統制強化 ・広告宣伝費等の重点的使用</p>
1623	各種硝子の研磨加工	5	488	66	<p>・H16年以降、主力受注先の業績悪化により、同社からの受注が急減。同時に厳しい値引き要請を受けて、当社の採算も急速に悪化し、H18年は大幅な経常赤字を余儀なくされた。 ・経費削減及び新規受注獲得が寄与して業績の好転が見込まれる。</p> <p>・新規受注先開拓と既存取引先からの受注掘り起こしにより、売上増加を図る。 ・製造工程の見直しによる生産性10%向上、及び歩留り改善(87%→97%)により粗利率を改善する。 ・役員報酬を中心に、経費削減を徹底する。</p>
1624	宿泊業	10	266	17	<p>・建物は平成8年に増改築、リニューアルを実施したものの、当地区全体の宿泊客減少、宿泊単価の低下等により売上は減少傾向から、借入金も大幅な過剰債務にあり、実質債務超過状況</p> <p>・チャネル別の営業施策を実施して客室稼働率の向上を図る ・インターネットでの販売に注力し直客比率を上げる ・ネットエージェントを積極的に活用しプランの充実や予約管理を強化、集客増加に結びつける ・フロント、外部セールスの強化のため、人員体制を整備する ・現経営陣は経営責任を取り全員退任、外部より新経営者を招聘し経営刷新を図る</p>
1625	運送業	40	1,025	95	<p>・車両約100台を有する大手道路貨物運送業者で、ユーザーの中心は県内、輸送範囲は広域をカバーしている。 ・車両の法定耐用年数による償却が出来ない従来からの薄利経営、ここ数年の売上減少、燃料費の高騰により収益が低迷している。関連企業への資金流出もあり、多額の未払金も有している。</p> <p>1.配車方法の効率化により外注運行を社内運行に切替え外注費の削減を図る ・デジタコ管理により燃費改善を図る ・保険料の削減 ・計画的な設備更新</p>
1626	プラスチック製品加工	10	287	33	<p>設立以来平成12年まで創業赤字を解消できず債務超過となる。また、本社購入の借入負担が重く資金繰りを圧迫。現状の経営状況は営業損失を計上しているが、役員報酬の削減・余剰人員削減等により黒字化は充分見込める。</p> <p>1 売上増加:中期的に大きな売上の伸びが期待できない中、19年度売上計画は年度前半の好調を繰り込み次年度以降は微増の計画とした。売上先別に、売上計画を策定。 2 経費削減:不採算取引の排除に加え、人件費・外注費等を中心とした経費削減により粗利率の向上を図る。但し、従業員数は、過去の生産能力に伴い大幅に減少している。経理管理部門では弊害が出ていることから、将来的には経営管理体制強化、さらに設備投資計画については、当面、新規及び更新設備の購入は必要ないことから、原則なしとした。 3 収益性改善:価格設定の適正化、商品の差別化、採算面を重視した売上確保、業務リストラの徹底等により、収益力を高める。</p>
1627	印刷業	10	341	31	<p>H4年の売上ピークから、その後景気低迷により印刷単価引下げ要求が強くなり、H6年には従業員30名の合理化、積極的な設備投資による新規受注獲得等に努力するも業績悪化に歯止めがからぬまま、取引先の設備要求等に即した計画的な設備更新が出来なくなりH16年売上はピーク時の4割まで減少。過去の設備投資による有利子負債、設備支払形形の返済が計画通り出来ず、現在は各金融機関等返済猶予を受け資金繰りの工面を行っている状況。</p> <p>当社取引先でもある同業スポンサーからの支援をうけ、M&Aにより事業再生を図るものである。 1.スポンサー会社から新経営陣の派遣を受け、経営体制・事業運営体制の全般にわたる見直しを行う。 2.従業員については、すでに必要な最小限の員数に絞られているため、従業員全員を承継会社に承継させることとし、社長、副社長のいずれも顧問もしくは従業員として就業することとし、当社技術力の確保を行う。 3.当社保有の印刷機械4台のうち3台が老朽化しており、当社の生産能力低下、修繕等のコスト増に繋がっているため、古い順に順次更新し、生産能力及び生産効率の拡充を図り、収益力の増強を目指す。</p>
1628	ゴルフ練習場	10	87	22	<p>平成元年にゴルフ練習場をオープンしたが、ゴルフブームの沈静化の影響を受け、平成11年・12年・13年の3年で売上減少が続き、経費等の削減が追いつかず繰り損発生となった。また、近隣のゴルフ練習場との過当競争により、売上減少に陥り、本格的な再生計画が必要な状況。</p> <p>公的ファンドに2年間バリエーション支援を受けながら事業運営の改善を実施する。基本方針として、従来社長一人の助上経験に頼っていた点を改め社員全員の組織力を活用しPR活動に傾注し新規顧客の取り込みを図る。 ①案内看板を再設置や試打台開催、ホームページの活用及び当社設備の優位性のPRの実施。 ②顧客管理手法導入による 予算管理。 ③固定費の削減策として、役員報酬の削減(役員2名100%カット)リース物件の整理等により削減する。 ④隣接に病院が建設され練習場ネットのポールを嵩上げが必要で設備支出要、調達は代取の知人から計画している。 ⑤練習場ゴルフボールの入替が集客に効果的なので、現在使用中の約1/3に相当する5万個のポールを新しく入替を行う。 ⑥打席を含め照明を照度の高いものに切替するなど設備の改善を図る。</p>
1629	製造	19	614	35	<p>相談当時の主力事業は、プリント基板検査装置であつたが、数年前にユーザーが内製化を進めたこと等により北米マーケット喪失して売上が大幅に縮減した。更に、収益下落に対応した財務リストラ策の着手が遅れ、固定費回収が進まず、営業赤字を続けるなど収支も悪化し、資金繰り面でも窮陥に陥った。 新技術開発には優位性を有するが、管理面も脆弱なため、既往事業において知的財産権保護が図られておらず、技術流出により競争力も喪失。現行事業は、市場環境変化から需要減退傾向にあり、技術転用等による新規事業創出・新市場進出が喫緊の課題であつた。 また、業績悪化以前の、社宅等の厚生施設への不動産投資やゴルフ会員権投資等も、財務体質の悪化や資金の固定化を招いた。</p> <p>(販売強化) ・曖昧だったビジネスモデルの明確化。 ・具体的に、会社の強みであるカスタマイズを中心とした販売の強化を図る。 (原価低減) ・従来ブラックボックスであつた原価(材料費・外注費・賃金)につき、単なる支出削減ではなく、業務の見直しによる原価の低減を図る。具体的には、新規設計時の見積りの実施や仕入の集約化など。 (計画の確実な実行) ・会社の改善施策を具体的項目に落とし込み、各施策に担当者や実施時期を明確にすることにより、そのフォローを確実に実行していく。</p>
1630	電子部品製造	49	2,313	110	<p>テレビ・ビデオの部品の設計・製造やプリント基板の装束・組立を主たる事業とする会社であるが、業界の大きく変動する受注に合わせて資金調達を行ってきたが、次第に不採算受注に伴う赤字資金借入が混入し、大幅な過剰債務に陥った。近年液晶ディスプレイ用途のプリント基板が好調なこともあり、会社の事業にも回復の兆しが見られるようになったため、本格的な過剰債務の解消が出来れば再生可能な状況になった。</p> <p>(営業面) ・本業(ユニット事業、電子部品事業)に特化し、不採算事業の撤退による事業の選択・集中 ・ユニット事業は営業体制を再構築し、主力得意先との関係強化による迅速な情報収集体制を整備 ・準主力事業(電子部品事業)の内、不採算品目につき値上げ可能なものは10%の値上げ実施(経費削減) ・品質改善に伴い、検査工程の重複外注を削減し、加工工程についても内製化比率を高める ・電子部品事業につき、値上げ見込の無いものについては、低コスト運営が可能な海外子会社に移管 ・役員報酬の一部カット、本社間接人員(1名)、支社(6名)の人員削減、増産は人材派遣で対応</p>
1631	印刷業	50	1,800	77	<p>カタログ、パンフレット等の商業印刷物を、企画から製本まで一環受注体制を敷いている。 昭和55年～56年頃に独立採算目的で事業部を別会社とし、最大で10社の関連会社を有するまでに至った。その後業績不振の会社を数社清算したが、他の会社も概ね債務超過状態である。 また、平成2年に主力工場を借入金にて建設したが、その後の構造不況による受注不振から稼働状況が低く、過剰設備投資となっている。</p> <p>(営業体制強化) ・営業部門の組織体制を顧客業種別に再編成し、重点的な営業戦略を推進する。 ・同人誌市場、インターネット販売、翻訳事業への取組み強化。 (原価低減) ・企画提案～製本まで手掛ける当社の一貫生産体制にフィットするカタログ印刷受注の強化により稼働率を高め、単位固定費の引下げを図る。 ・多能工の育成による人員の柔軟化、及び外注作業の内部取込による外注加工費の削減。 ・残業時間の徹底管理による人件費削減、及び生産スケジューリング管理強化による製造原価削減。</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1632	ホテル業	30	350	20	<p>・商号同名のホテルのほか、ホテル2店舗を経営。 ・償却前営業利益は確保しているものの、売上減少傾向。加えて、主として設備投資に係る負債を多額に抱え、財務設備状況にある。 ・業績改善を図るべく、営業強化や経費削減等の企業努力を行ってきたが効果表面化していないことに加え、過剰債務負担重く、資金繰り多忙状況が続いている。現状とすると自主再建は困難であり、関連企業を含めた本格的改善が必要な状況。</p> <p>・事業集中化並びに効率向上を図るべく、主体事業であるホテル経営を浴場業を営む関連企業の子会社型吸収分割の方式により承継。 ・上記により関連企業が保有する資産の優位性を最大限に有効活用する事業展開を図る。 ・エージェント依存体質脱却への取り組みとして、予約機能を有する自社サイトのSEO対策を強化。また、経営陣を刷新。営業体制を見直し、顧客層別のニーズに対応するプラン提案・提供を行う(直接受注による収益性の向上)。 ・上記のほか、経営管理体制の強化・原価見直しにより粗利率の安定確保を目指す。</p>
1633	その他小売業(花卉、園芸)	10	149	16	<p>○会社は地元スーパーに7店舗出店しており、切花、鉢物の販売と冠婚葬祭用生花の取り扱いも行き、経営の拡大を図ってきた。○H14年も売上上のピークから、年々減少。○平成15年に市内に出店していた園芸店の閉鎖による売上減と不採算店の閉鎖によるものですが、園芸店閉鎖による大量の不良在庫が発生して、経営を圧迫し、資金繰りが悪化した。○その結果買掛金の支払が遅れ、仕入条件も悪化。</p> <p>・不採算店の閉鎖(店舗撤退)・新規出店計画の実施。 ・店舗別の売上把握はしているが商品原価の配賦、店舗別利益管理及び古い商品の見切り売りの権限を店長に付与しロスの減少に努める。 ・店舗別売上、利益目標を立て、目標達成度に応じ成果配分を行う(人件費予算に賞与原資を計上) ・仕入先に対する滞留債務を解消して、仕入条件の改善、売れ筋商品、鮮度の高い商品の仕入を図る。 ・週単位または月単位に特別セール、イベントを行い、販促を通し結婚記念日、誕生日など顧客情報リストを作成、次年度以降の販促に利用。 ・古い幹部社員が退社して、社長次男夫婦(生花仲卸、生花小売店勤務の経験あり)が入社、仕入、店舗管理を行うこととしたが、若いセンスで店舗活性化を図り、社員のスキルアップを図る。</p>
1634	パルプ・紙・紙加工品製造業	18	128	10	<p>和紙製造業者である当社は近年建築様式の変革から需要が減少していることも要因であると推測され、特にここ3年は主力の販売先に対する売上げ不振から、売上が大幅に減少した。当社は和紙の加工には特殊な技術もあり、新製品の開発にも取り組んできたものの、売上げに寄与するまでには至っていない現状にあり、採算面でも悪化し一層苦しい状態となった。併せて売掛金、立て替え金など資産も含み損を抱えて、資金繰りも極めて悪化した。</p> <p>1 売上げの90%を占める障子紙については建築様式の変革などから需要が減少するなかで現状維持 2 当社の技術を生かした特殊和紙の売上げ拡大をすることにより、売上げ減少に歯止めをかける。 3 商品の開発が先行し、アイテムを増やしたが、結果的に売れない商品を作り、在庫の増加を生んだ経営責任を社長自身が痛感し意識改革を決意、社長の長男に経営全般を事実的に移行した(代表者は次期) 4 販売方法としては主力14社を中心とした既存の取引先に対する営業を強化する 5 ｲﾝﾀｰﾈｯﾄを活用した販売(ホームページをリニューアルして、ネット上から注文ができる方法)を構築する。 6 生産体制の見直し、従来の大口取引先の売上げ実績による見込み生産から大口取引先よりの情報を基に売れ筋商品を生産する体制をとり、適正の在庫とする。</p>
1635	温泉旅館	3	208	23	<p>明治37年に創業した老舗旅館であるが、平成3年に団体旅館を想定して新館を建設したが、バブル経済崩壊後の旅行形態が家族、グループ中心に変わったことや、温泉地間の競争激化につれて伊豆への来遊客減少の影響を受けていることから売上高が減少。さらに、大手旅行代理店を中心とした旅行代理店依存の営業体制からの脱却が出来ないため、その支払手数料が収益を圧迫している状態が長期に継続してきたことから毎期営業損失を計上し長期低迷状況が続き、過剰債務と債務超過状況にある。</p> <p>(収益性改善) ・宿泊料金の見直し、サービスに見合った価格体系とする。 ・エージェントの見直し、販売手数料の削減による収益性の改善を図る。 (経費削減) ・徹底した原価管理に基づき、食材の仕入れ・メニューの見直しによるコスト削減の徹底を図る。 ・過剰となっている板場の人件費削減。 ・料理の「部屋だし」から「食事処」へ、サービスの変更による人件費の削減。 (経営体制の強化) ・社長には長男が当り、社長を解任し新人を当てる。 ・計画2期～3期に旅館経営専門家による経営指導を委嘱する。</p>
1636	水産品加工卸	10	3,951	78	<p>先世代が鮮魚卸売業を創業し、削り節原料や缶詰原料など加工用鮮魚の卸売を中心に商ってきた。平成10年には飲食店等業者向けに鮮魚、冷凍塩干物の販売を開始した。同12年には練物・惣菜部門の充実を図ると、平成10年から14年にかけて積極的な業態開発を図ったものの、業績的には人件費・発送費を中心とした販売費管理費の増加に伴って総利益が追いつかず赤字経営体質が定着し、過剰債務状況となっている。</p> <p>1 収益重視の経営へ転換 ・不採算取引先の排除 ・赤字部門の経営改善 2 低コスト経営への転換 ・安定的な仕入による優良顧客の選択 ・仕入先の集約化 ・在庫負担の少ない商品の活用 ・配送ルートの見直し 3 リティールサポート体制の強化 ・顧客ニーズにあった沼津産ブランドの確立 ・配送ルートの短縮によるリードタイム短縮 4 人的資産の効率的活用 ・量より質重視の教育 ・目標管理システムの構築による生産性向上 5 業務プロセスの改善 ・部門別・取引先別の収益管理の充実と活用 ・事務処理の統一化 ・顧客からのゲーム体制の確立</p>
1637	温泉旅館	5	369	40	<p>明治37年に創業、昭和49年には新築オープンし、昭和63年には1階～3階の大改装と平成9年にはコンベンションホール改装に多額の設備投資を実行したが、バブル崩壊には団体客中心の客層がバブル崩壊後は家族・グループ客に急転したのに対応が不十分で過剰債務の要因となった。平成18年は当期利益は若干の黒字を計上しているが、経常利益と減価償却費を加えた借入金償還財源は借入金に対して低収支であり、過剰債務状況となっている。</p> <p>1 事業収益の拡大 ① 販売方針を個人・グループ客中心に転換、② 営業体制、販促活動の再構築、 ③ 接客・サービスの改善、④ 大宴会場を食事処に改装、 2 コストダウン ① 食材原価の低減、② 接客手数料の削減、③ 人件費の削減、 3 集客向上のための設備投資 ① 屋根・外壁修繕・防水工事、② 空調・衛生設備、③ 大宴会場を食事処に改装 4 運営能力の強化 ① 温泉旅館業を中心に経営コンサルティング会社の指導を受け、運営改善を図る。</p>
1638	製造業(製材)	20	590	43	<p>平成8年に従来の製材工場が、市の再開発事業の為、収容となった。その折、新工場を二工場建設。しかし、当初建設計画より大幅に設備が増加し、過大設備を抱える事となった。平成17年に前社長が急逝、奥さんが後継。過大設備の返済が負担となり資金繰りの逼迫に加え、内部体制も機能しなくなった。金融機関経験者を副社長に据え経費削減、内部合理化を行ってきたが、運転資金が逼迫している状況にある。</p> <p>1 全職員の情報を定例営業会議の場で共有、現場、営業の職員が一致した情報をもって、再生に向けた経営を目指す。 2 過大設備解消のため、一工場に事業を集約する。 3 6名の人員削減を実施することで削減を図る。 4 価格が高い海外材の比率を下げ、地元材と海外材を50%づつとすることで、経費削減を図る。 5 役員報酬の削減や従業員賞与の減額を実施。 6 後継者に現専務の子息を指名し、管理部門に他の企業で経験の積んだ人材を総務部長に迎え、経営管理部門の強化を図る。</p>
1639	製造業	100	1,704	79	<p>平成3年・4年と相次いで工場を増設、平成15年にレトルト工場を建設。その間ベトナムに支えられ、売上は順調に増加、平成14年売上ピークに、その後、ベトナムの力が小さくなり、従来の大袋で買ってゆく時代が過ぎたにも拘らず、従来同様の大袋販売を続け、収益が低下、加えてレトルト工場の稼働状態が悪く、資金繰りが悪化した。</p> <p>当社の弱点である、管理部門に元金融・融資と経理部門に公認会計士が経営参画したことにより、管理部門・経理部門に透明性が高まり、金融機関の信頼性が高まった。販売は全てを商社に任せ、一般管理費の費用削減、回収ロス不安解消や同社の販売網を活用できるメリットが大きい。 現在中国に拠点を置いているが、中国の拠点は廃止する事で費用が削減される。中国関連会社を19/9月に清算や当社との経営を完全に分離する。 中国製品の問題が多く、従来中国より輸入し販売を行っていた国内業者よりの引き合いが此処に来て多くなってきた。</p>
1640	建設業	18	1,248	14	<p>防水工事で技術力を生かし順調に業績を伸ばしてきたが、平成9年売上ピーク後売上は減少。直近では大手ゼネコンの工事価格が厳しく赤字工事が続き数年営業利益マイナスの状況である。その為金融機関長期返済金の返済が資金繰りを圧迫している。</p> <p>・工事受注に当たっては、社長自らが意思決定を行い、不採算工事は絶対に受注しないをモットーに不採算工事を徹底的に排除する。 ・粗利率の悪い新築工事(65%→55%)の割合を減少させ、粗利率の良い改修工事(35%→45%)の受注増加を図る。 ・取引先からゼネコン発注単価に対抗できる仕入単価の支援などを受け原価圧縮を図る。 ・役員報酬、人件費やその他経費の見直しも行い、経費削減を図る。</p>
1641	卸売業	10	1,539	75	<p>市内に販売店、近隣地域に営業所4ヶ所を開設し、平成4年売上ピークに、その後、その売上上の減少が大きくなり、平成16年より3期間連続の赤字計上となった。関連会社も多額の赤字を計上となり平成17年に閉鎖。</p> <p>・二営業所を閉鎖することで、固定費を削減。さらに16名の人員削減を行う。 ・存続する営業所の所長を交替することで、営業力が向上し、粗利率が改善する。 ・取引先別、商品別に採算性リストを作成し粗利率を見直す。さらに在庫圧縮により変動費を改善する。 ・売上増加策として、肥育牛の取り扱いを増やすことに加え、袋物企画、地元大手販売店との新規取引、豚車、ミンチ加工の積極的な展開をおこなうとともに、商品企画責任者を配置し、商品開発、マーケティングを実施する。 ・大手メーカーの経験者を雇い、営業責任者に据え仕入の開拓及び経営管理強化を図るとともに、経理部門に他企業で経理経験のある人材を登用する。</p>
1642	製造業(印刷)	10	237	17	<p>・H3.4にかけ印刷工場を修繕・増築したが、同業他社に比し印刷機の能力低下を許す、印刷精度的にも増え、H17/1に新型印刷機を導入して設置した。H18/3期は印刷機の切替による生産性の低下で経常損失を計上、H19/3期は印刷機の本格稼働により製造原価は改善したが、主力ユーザーからの発注が同社本部分で他業者に変更され、売上高減少により若干の赤字を計上した見込みである。</p> <p>・経営陣の経営・財務面の意識改革・強化を図る。～生産、ハード志向からサービス、ソフト、マーケット志向に切替し、受注の拡大と印刷機の本格稼働・生産効率の改善を図る。 ・売上高の増加を図る。～新印刷機導入により印刷精度・印刷速度とも同クラスの同業他社の水準を上回り、高品質で多種多様な注文が受けられることを武器に、既往先・新規先からの受注の拡大を図る。 ・製造原価の改善を図る。～新印刷機は現状の倍はこなせる生産能力あり、受注増が増加すれば売上総利益の向上が図れる。新印刷機「リスロ40」、「CTP」導入効果～印刷準備期間のスピードアップ、刷出し時の損耗の減少、印刷時間の短縮、印刷精度を売りにした高粗利率受注の確保、残業労働体制から2交替制に切替し人員2名削減。</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1643	宿泊業	100	919	56	<p>開業後、順調に業績拡大してきたが団体宿泊客の減少に加え、高級志向ホテルが低価格路線に入り込んで来たため業績はジリ貧状態。改革に取り組んで来たが売上増を追うあまりコスト管理が軽視しがちとなりバランスが取れた経営が行われて来なかった。</p> <p>①エージェント依存から脱皮し個人客の取り込みのため、「健康」「ヘルシー」等のコンセプトで商品を開発する。②料金体系に見合った良質なサービスと料理を提供しリピーターの創生をはかる。そのためには顧客管理の徹底とアンケート管理の構築を進める。③ワンランク上のバイキングスタイル、滞在型フリースタイルでノンサービス商品企画する。④パークゴルフ大会の年2回開催復活、登録会員800名にDMを発送。⑤インターネット予約客の増加策として、19年1月にホームページを刷新。⑥海外戦略の強化地区として台湾顧客に的を絞る。⑦エージェント扱いの顧客単価の改善をはかるとともに安売り競争には走らない。⑧新たに通信販売部門を新設する。⑨売店の利益率改善のため、仕入原価の引下げを進め不良在庫は逐次整理する。⑩経費削減策としてローコスト委員会を設け経費削減・食材原価率の引下げ・接客奨励金の見直し等をはかる。</p>
1644	運輸業	40	508	46	<p>創業後建設ブーム等あり順調に業績を伸ばし、平成18年売上ピークも、従来より主要先の回収不能分52百万を損金処理や資産処分、又、近年の原油高の影響が響き収益も減少傾向となり、債務超過となった。また、借入金が増え年商とほぼ同額となっており借入過多である。</p> <p>・受注先を大手建機会社の物流子会社に絞り、従来当社の弱点である管理部門に当該企業より役員を出向して貰う。 ・関連会社を当社より完全独立を図り、分離する。 ・現在車輛基地統合。 ・上記物流会社と折衝、当社を応援する意思を確認。 ・製造原価を経費特に出し物流会社の下請け会社との連携により運賃の節減、当面の設備投資を抑える事で、賃料削減等で粗利率2%改善。一般管理費は役員報酬等年間削減。</p>
1645	運輸業	56	149	9	<p>重油の高騰で原価割れが生じていることに加え従来よりの回収不能金を損金処理、そのため大幅な赤字を計上。 長期返済金がキャッシュフローオーバーしている状況。</p> <p>・受注ルート変更により、当社の直受注によって粗利率が改善。 ・一般管理費も交際費等を見直し、削減する。</p>
1646	酒類製造業	43	1,716	90	<p>当社は清酒製造・販売を行う他、関連会社3社により、酒類食品卸売業、不動産賃貸業、ビル管理業を営んできた。近年酒類食品卸売業の関連会社の赤字が改善せずやむを得ずM&Aにより同業他社に同社を売却。清酒製造業については、清酒業界は市場が縮小している中で、当社はその技術力を生かした高付加価値政策により勝ち組に入っており、安定したCFを生み出すことができる。しかし多額の債務・関連会社の保証債務を抱えており、このままでは経営が行き詰まっている。関連会社3社の財産状態は、大幅な債務超過状況にある。</p> <p>・売上向上施策 主力である地場マーケット下取り対策と、首都圏・海外(米国)を中心として成長市場での売場確保により売上増加を図る。1.県内市場対策一量販・チェーンでのシェアアップ。その他チャネルの榨さ。 2.県外市場対策一東京市場強化のため隣県から人員1名を東京市場に導入。 3.北京オリンピック視察・地上デジタル放送対応といった好機を活かし、家電部門の外資強化を図る。 4.本店ビル内遊休スペースを活用し貸しホール・貸し教室などの賃貸事業を立ち上げる。 5.役員報酬の削減、人員削減等による人件費の削減、閉店時間の繰上げ、賃借料の見直し等によって固定費の削減を図る。 6.既存顧客に対するDMや御用聞き等顧客管理を強化することにより、販売促進の強化とともに販売管理費の効率的な運用を図る。</p>
1647	小売業	10	232	16	<p>大手量販店の大量出店による安売り競争が激化、またインターネットや携帯電話での音楽ソフトのダウンロード購買、さらにレンタル店・中古店の進出により市場環境は厳しさを増している。 店売り主体の販売、価格競争からの脱却が遅れたため、5期連続の売上ダウン、営業欠損(減価償却前)を余儀なくされ、年商並みの金融債務を抱え、CFを確保できないことから資金繰りが逼迫している。</p> <p>1 経営体制の若返りを図った。 2 中核的事業であるオーディオ部門の販売人材育成強化、また全部門において一人複数役化を図る。 3 北京オリンピック視察・地上デジタル放送対応といった好機を活かし、家電部門の外資強化を図る。 4 本店ビル内遊休スペースを活用し貸しホール・貸し教室などの賃貸事業を立ち上げる。 5 役員報酬の削減、人員削減等による人件費の削減、閉店時間の繰上げ、賃借料の見直し等によって固定費の削減を図る。 6 既存顧客に対するDMや御用聞き等顧客管理を強化することにより、販売促進の強化とともに販売管理費の効率的な運用を図る。</p>
1648	解体・産業廃棄物処理業	20	627	30	<p>公共事業への依存度が高く、大型の建物の建設・解体のほとんどが公共の建物である。公共事業が大幅に減少している中、解体を外注としていた企業がコスト削減、利益確保を考え自社処理する傾向にあり、解体専門である当社の競合は激しくなっている。赤字体質からキャッシュフローが不足し、借入金と預金の取り崩しや買入債務回転日数の長期化で対応。自己資本が縮んで、資産の取得も借入金で調達しており、有利子負債が多い状態である。</p> <p>1 利益の見込める仕事の受注確保 受注高中心の営業方針から利益獲得中心の営業方針へ転換 2 工事毎原価管理の徹底と利益管理 原価管理体制の確立、外注費、賃借料、廃材処理費の徹底管理</p>
1649	印刷業	68	1,000	61	<p>昭和2年創業の商業印刷を主力とする印刷業者で、関係会社(創業M24年、設立S23年)と共に企業グループを構成し、団地組合の中核に位置する。デジタル化の中で、製版部門の衰退による付加価値の減少及びマーケット成熟化の中で、競合激化による単価下落等が相俟って売上、収支ともに減少傾向にある。また、過去における取引先倒産による不良債権発生の影響も残っており債務超過の状況にあり、借入負担も年商を超える状況となっている。年間返済額に比しCFは大幅に低下しており資金繰りは多岐な状態である。</p> <p>1 個別採算管理の強化・・・採算判定のシステム化(個別原価把握・見積りテーブル作成・目標の明確化)、不採算取引の洗い直し 2 現場生産性向上、原価・経費削減・・・平準化推進等による外注費削減、体制・プロセスの見直しによる材料の歩留改善及びミスの削減、グループ力による材料の仕入価格引下げ交渉の実施、人件費の変動費化、契約電力の変更、保険の見直し、等による経費削減 3 技能レベルの向上・・・多能工化による効率性向上、課の統廃合によるオフチームの立て直し、OJTによるオペレーター教育強化 4 データ管理における見える化の推進・・・グラフ化等</p>
1650	印刷業	81	1,818	115	<p>ビジネスフォーム印刷を主力とする印刷業者、工業団地組合のトップクラスで県内業界のリーダー的存在である。損益は平成18年3月期に経常利益が黒字に転換する等相応の成果をあげているが、大幅な債務超過状況で、かつ設備支手を含む借入負債は年商を超える状況にある。</p> <p>1 DPS事業をコア事業として位置づけ営業体制の強化を図る。 2 製版外注の一部内製化、歩合給導入等による人件費の変動化、グループ力による材料仕入れ価格の引き下げ交渉。</p>
総数(件数)					

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応										金融面での対応													計画目標										
	企業の取組					経営者個人					実施手法						トピック				保証協会			中小公庫		実質債務超過解消	有利子負債のO/F倍率	経常黒字化への転換						
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄	実質免除等	17年税制活用	譲渡分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度	
1567			○				○		○	○																					5	2	6	-
1568	○		○						○											○											5	5	2	-
1569	○		○			○			○													○									-	3	9	-
1570			○																												9	9	7	1
1571	○		○																												8	8	2	1
1572	○		○																												5	5	2	2
1573	○								○																						4	5	4	-
1574									○																						2	2	13	-
1575	○					○						○	○						○						○						3	3	6	1
1576									○																						0	1	10	0
1577	○	○				○	○		○																						9	5	22	2
1578	○		○	○		○			○																						-	5	12	3
1579				○		○	○	退任	減資			○	○						○												4	4	4	-
1580									○													○									5	5	9	-

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応										金融面での対応												計画目標											
	企業の取組					経営者個人					実施手法						トピック						保証協会		中小公庫		実質債務超過解消	有利子負債のO/F倍率	経常黒字化への転換					
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄	17年税制活用	譲渡/分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度		
1581	○								○											○										3	5	10	2	
1582						○			○											○										8	5	5	1	
1583	○					○	退任	清算				○	○				○	○												1	1	12	1	
1584									○																					6	5	8	-	
1585									○																					5	5	9	-	
1586		○				○	退任		○											○										-	5	9	4	
1587	○								○											○										1	1	10	1	
1588	○					○	退任	譲渡				○	○		○															1	3	7	1	
1589																				○	○										11	4	3	-
1590			○	○																	○										-	4	3	-
1591	○		○				退任													○										7	4	10	1	
1592			○			○														○											2	2	9	1

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応								金融面での対応														計画目標												
	企業の取組				経営者個人				実施手法						トピック				保証協会				中小公庫		実質債務 超過解消	有利子負債 のOF比率	経常黒字化 への転換								
	資産 売却	減資 増資	管理会 計手法 導入	外部人 材登用	関係会 社整理	私財 提供	債権 放棄	経営 責任	株主 責任	リスケ	DDS	DES	債権 放棄	17年 税制 活用	譲渡 分割	債権 売却	スポンサー 付	ファンド 活用	RCC -サービサー 卒業	企業再 建資金 制度	自治体 保証 制度	円滑化 借換保 証制度	求償権 放棄	求償権 消滅保証	不等価 譲渡	プレ DIP	金利 減免	不等価 譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度			
1593		増資	○	○				退任																							-	2	2	-	
1594																															6	3	8	-	
1595	○		○																												-	5	10	1	
1596		○				○	○	減資	○																						6	5	4	1	
1597	○					○	○		○	○																					5	5	2	1	
1598	○		○	○		○	○	退任 清算				○		○																	5	5	5	5	
1599			○						○																						12	4	9	-	
1600	○					○		退任 清算				○		○		○															1	1	13	-	
1601	○								○										○												4	4	3	-	
1602	○		○						○																						10	5	13	2	
1603			○			○		退任	○												○										5	5	12	2	
1604	○		○	○	○	○		退任 譲渡				○	○				○	○			○										4	4	5	-	
1605			○			○															○											4	10	9	-
1606			○	○				退任 清算	○			○		○		○	○				○											-	6	12	-

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応										金融面での対応												計画目標															
	企業の取組					経営者個人					実施手法						トピック						求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	実質債務超過解消	有利子負債のO/F倍率	経常黒字化への転換							
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスケ	DDS	DES	債権放棄	17年税制活用	譲渡/分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度										保証協会	中小公庫	計画年度	計画年度	倍	計画年度	
1607	○		○			○																											24	5	17	-		
1608	○	○	○	○	○	○	退任	清算				○		○	○	○																○	3	6	10	-		
1609		○	○	○			退任	減資	○								○																	2	2	4	1	
1610	○		○			○	○	退任	○	○	○	○	○	○							○													2	3	9	1	
1611	○						退任					○	○					○		○														2	2	5	2	
1612			○			○	退任		○																									13	4	11	3	
1613		○				○			○			○			○																			3	3	3	2	
1614						○			○																		○								14	5	11	2
1615	○	○		○	○	○		減資	○		○	○			○																			5	5	5	-	
1616			○	○					○																										7	5	5	2
1617			○			○			○	○											○														3	3	11	1
1618		○				○	○	減資	○	○																									1	4	11	2
1619	○						退任		○																										5	5	7	2

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応										金融面での対応										計画目標													
	企業の取組					経営者個人					実施手法					トピック					保証協会		中小公庫		実質債務超過解消	有利子負債の0%化	経常黒字化への転換							
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄	17年税制活用	実質免除等	譲渡分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度	
1620	○								○																						-	5	10	-
1621		○	○						○																						13	5	8	-
1622			○						○											○											3	3	5	-
1623									○																						6	5	6	2
1624				○		○	○	退任				○		○				○													5	5	10	6
1625			○						○													○									8	5	3	3
1626			○						○																						3	3	8	-
1627							○	退任 清算				○		○			○														1	-	0	-
1628	○		○			○	○	清算				○		○			○														3	3	10	3
1629	○		○						○										○					○							-	1	12	-
1630		○	○				○		○	○																					3	3	6	-
1631			○			○	○	退任	○	○														○							2	2	6	-

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応										金融面での対応										計画目標													
	企業の取組					経営者個人					実施手法					トピック					保証協会					中小公庫		実質債務 超過解消	有利子負債 のD/E比率	経営黒字化 への転換				
	資産 売却	減資 増資	管理会 計手法 導入	外部人 材登用	関係会 社整理	私財 提供	債権 放棄	経営 責任	株主 責任	リスケ	DDS	DES	債権 放棄	17年 税制 活用	譲渡 分割	債権 売却	スポンサー 付	ファンド 活用	RCC、 サービサー 卒業	企業再 建資金 制度	自治体 保証 制度	円滑化 借換保 証制度	求償権 放棄	求償権 消滅保証	不等価 譲渡	プレ DIP	金利 減免	不等価 譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度		
1632					○		○	退任	清算	○	○			○																	6	5	8	1
1633			○																												6	5	3	1
1634																																		
1635		○		○		○	○	退任	譲渡	○				○		○		○													4	6	12	4
1636	○																														4	5	10	1
1637	○			○		○	○	退任	清算	○				○				○													6	6	10	4
1638	○		○				○																											
1639		○	○	○	○																										6	5	7	1
1640			○																												2	5	2	1
1641			○	○		○																									3	5	5	3
1642		○				○	○																								7	7	5	1

(参考資料) <その2 事業面・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応										金融面での対応													計画目標									
	企業の取組					経営者個人					実施手法						トピック			保証協会				中小公庫		実質債務超過解消	有利子負債のOF倍率	経常黒字化への転換					
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄	17年税制活用	譲渡分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度	
1643			○						○																					10	5	10	1
1644	○			○					○																					2	5	6	2
1645									○																					29	5	1	2
1646	○				○	○	○					○	○									○								3	3	8	0
1647		○				○	○	退任	○												○									1	5	14	3
1648	○		○				○		○										○											10	5	15	3
1649								退任	○																					8	8	10	1
1650									○	○																				3	3	11	0
	35	15	41	17	5	32	25	25	17	60	9	2	20	6	1	10	5	6	6	6	19	4	1	3	0	0	1	1					