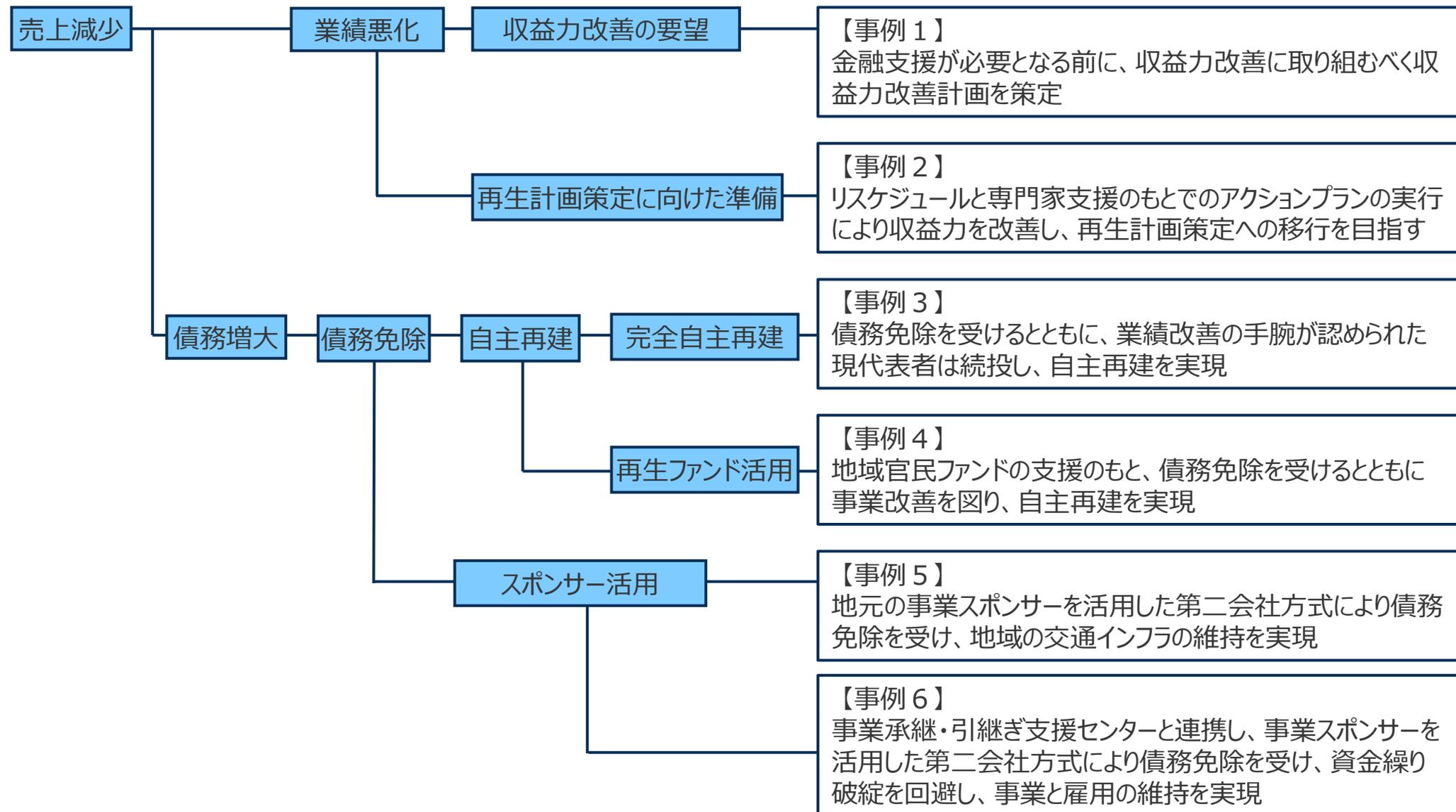


# 中小企業活性化協議会における運輸業の支援事例

【留意事項】 守秘義務確保の観点から各頁の従業員数、財務数値等は実際の数値と異なる数値を用いていることに、ご注意ください。

2023年3月  
中小企業庁・中小企業活性化全国本部

# 中小企業者の業況に応じた支援の事例



# 事例 1 .現状の課題と問題点の洗い出しから、詳細なアクションプランの策定・実行により収益力の改善を図り、金融支援に依存しない財務基盤の安定性を図る事例

## 事例概要

**会社内容：**業歴40年の軽貨物自動車運送業者。大手物流会社との強固な取引関係を有することを強みとして業容拡大を図ってきた。従業員の作業効率・顧客対応に評判があり、他の大手物流会社からの引き合いも受けていた。

**コロナによる影響：**コロナ前は年間2億円程度の売上高を計上するも、コロナ禍の受注減少により売上高は1割程度減少。

**現況：**コロナ禍の減収影響は大きいものの、営業キャッシュフローは黒字を確保。withコロナの環境を乗り切るための強固な収益力を確保するために業務改善が必要な状況。

## 計画におけるポイント

- 車両別・取引先別の採算管理をもとにドライバー教育を行い、配送業務効率の向上及び燃費の向上を図る。
- 働き方改革関連法（時間外労働時間の上限規制）への対応として、配送業務の効率化により荷待ち時間、荷役時間の削減を図る。

## アクションプランの概要

	現状分析	施策内容（抜粋）
経営全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営に関与できる後継者候補の育成</li> <li>• 人材確保のためブランド価値の向上への取り組み不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 代表者実子を経営に関与させていく。</li> <li>• e-learningを活用した効率的な研修及びSDG's宣言への取組による従業員教育。</li> <li>• HPのリニューアル。</li> </ul>
売上・収益	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取引先の拡大</li> <li>• 庸車先の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取引先との関係強化、大型トラックの稼働率の向上。</li> <li>• 近隣の運送業者との連携強化。</li> </ul>
原価・販管費	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 燃料費の抑制</li> <li>• 車両・取引先毎の原価管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現状は特定の給油先1社から燃料を仕入れているが、複数社から見積を取得し、仕入先を見直すことで、燃料費削減を目指す。</li> <li>• 燃費向上運転の徹底。</li> </ul>
オペレーション管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 働き方改革関連法（時間外労働時間の上限規制）への対応</li> <li>• トラックドライバー不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 配送業務の効率化を図り、荷待ち時間及び荷役時間の削減を図る。</li> <li>• 若手アルバイトの確保、アルバイトから正社員登用を促進していく。</li> </ul>

## 支援の内容

- メイン金融機関からの紹介により、収益力改善を図るため協議会へ来訪。
- コロナの影響により低下した収益力を改善させ、金融支援に依存しない財務基盤の安定性を確保するため、協議会関与の下で、3年間の収益力の改善に取り組むアクションプランの作成・実行及びモニタリングを支援する「収益力改善計画策定支援（金融支援なし）」を利用。

## 事例2. プレ再生支援によりアクションプランを策定の上、よろず支援拠点との連携による着実な実行を図り、再生計画策定を目指す事例

### 事例概要

**会社内容：**タクシー事業及びバス事業を営む運送業者。売上高2億円、従業員50名。タクシーは観光客や地域の高齢者の通院の交通手段として重宝され、また路線バス廃止区域の循環バス事業を運営しており公共的役割を担う。

**コロナによる影響：**観光客の減少及び地元住人の外出機会の減少により減収。

**現況：**新規契約獲得等の自助努力も行ったがコロナ禍の減収の影響が大きく、赤字幅が急拡大。拠点集約等を実施したものの、配車ミスや運転手の接客態度への苦情が発生するなど管理体制が不十分。

### 再生におけるポイント

- 地域の交通手段として重要な役割を担っているが赤字幅が拡大しており、事業面の精緻な分析に基づく経営改善が必須。
- 協議会とよろず支援拠点が連携し、よろず支援拠点の専門家がマーケティング等の個別のアクションプランの実施をサポートすることで計画の実行可能性を高めた。

### アクションプランの概要

	現状分析	施策内容（抜粋）
組織風土・経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 従業員の目標達成意欲が低い</li> <li>• ルーズな社風</li> <li>• 会社の経営方針が不明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業戦略、雇用計画、投資計画を明文化し、従業員に公表する。</li> <li>• 事業戦略としてコスト競争力の構築、接客力の強化、地域固定客との信頼関係の維持と認知度向上を目指し他社と差別化。</li> </ul>
経営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 採算管理がされていない</li> <li>• 従業員教育が実施されていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業別採算管理の見直し、間接費の把握によるコストの見える化。</li> <li>• 年間教育計画の策定、指導体制構築。</li> </ul>
オペレーション管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 営業活動が不十分、広告販促の効果が不明瞭</li> <li>• 非効率な配車、配車ミス発生により顧客離れの懸念</li> <li>• 顧客苦情対応、事故対応のマニュアルが未整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存、新規見込先への定期的な営業活動の徹底。</li> <li>• SNSマーケティングの導入により認知度を向上。</li> <li>• 配車番の教育徹底。受付方法の標準マニュアル見直し。</li> <li>• 曜日、時間帯毎の実車の効率性分析を導入し、運転手のシフト作成を見直し。</li> <li>• 運転手への苦情を全社共有し、接客を改善。</li> </ul>

### 金融支援の内容

- 特例リスケジュールの出口として協議会のプレ再生支援に移行。
- リスケジュールにより一定期間の元金据置後、毎期の返済額を計画キャッシュ・フローの範囲内に抑えることで資金繰りの安定化を図る。アクションプランの実行により収益力を改善し、3年間のプレ再生計画終了後には再生計画への移行を目指す。

# 事例3.第二会社方式による債務免除を実施し、創業家による自主再建を図った事例

## 事例概要

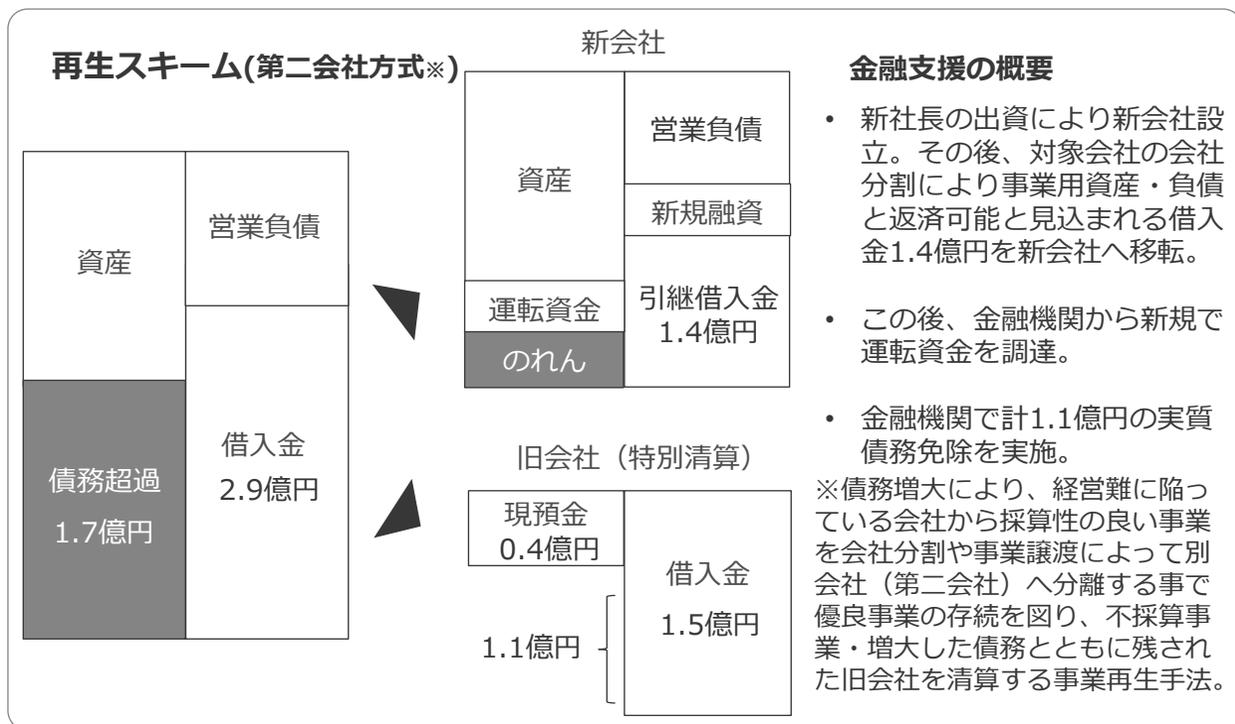
**会社内容：**創業50年超の運送・倉庫事業者。本社ほか複数の物流センターを運営し、直近売上高は7億円程度。主力搬送物は年々物流量が減少、過剰な設備投資もあり業績が低下。

**コロナによる影響：**コロナ前に中小企業再生支援協議会（現・中小企業活性化協議会）の下で再生計画を策定中であったが、コロナの影響による資金繰り悪化に伴い特例リスク支援に移行。

**現況：**特例リスク支援中においても、改善施策（拠点集約や内部オペレーション見直し）を着実に実行し、近時は僅かながら黒字を確保している。

## 再生におけるポイント

- ・ コロナ禍での一時的な資金繰り逼迫を協議会関与により、各金融機関から元金返済猶予の支援を受けて乗り切った。
- ・ 返済猶予中にも改善施策を着実に実行したことで金融機関の積極支援方針を引き出した。
- ・ 新会社への許認可引継ぎに関して、代理人弁護士と当局との交渉によりスムーズに進んだ。



## 金融支援の内容

- ・ 協議会関与の下、改善施策を実行し黒字を確保した代表取締役の实子を金融機関が高く評価。本人が全額出資により新会社を設立するとともに代表者に就任。
- ・ 対象会社の会社分割により事業用の資産・負債に加えて返済可能と見込まれる借入金を新会社へ移転。金融機関は借入金1.1億円について旧会社の特別清算手続において実質債務免除を実施。加えて、新会社へ運転資金として新規融資を実行。

# 事例4. 中小企業基盤整備機構が出資する中小企業再生ファンドを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、自主再建を図った事例

## 事例概要

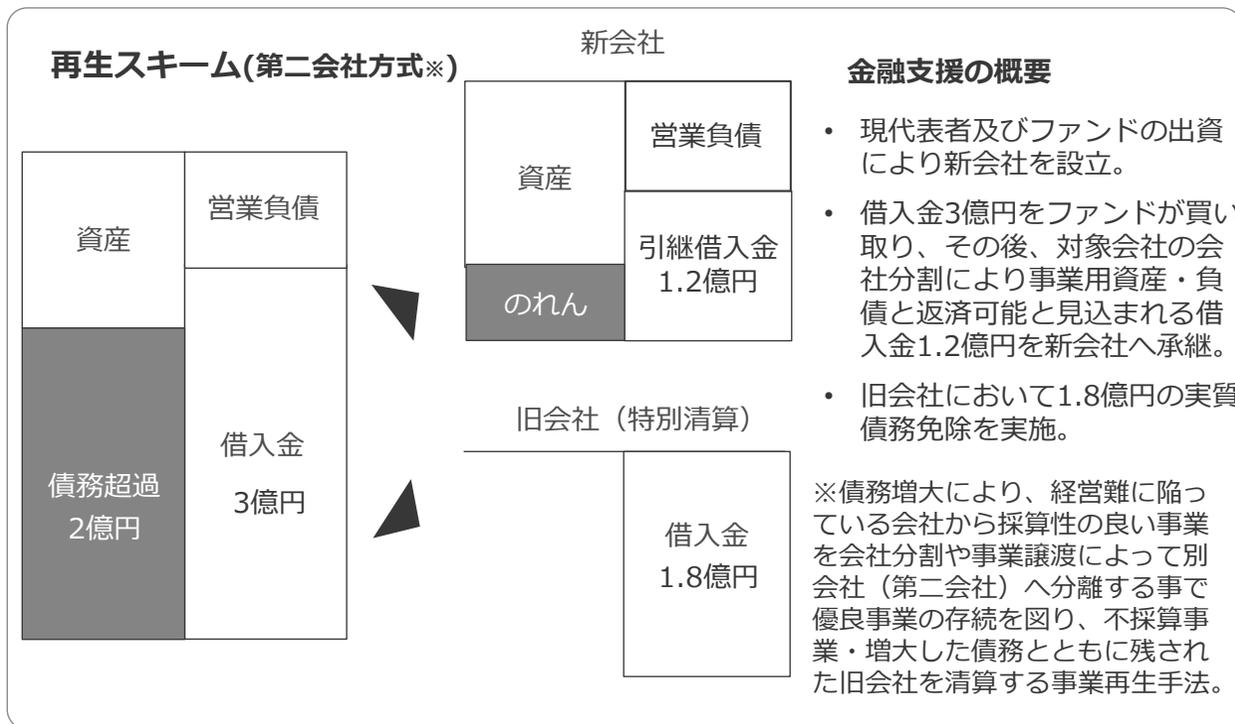
**会社内容：**複数の倉庫を拠点にして、配送だけでなく、顧客である荷主の物流機能を包括的に受託している。数年前に策定した暫定計画（現・プレ再生計画）の出口を迎えるにあたり、今後の方向性を見極めが求められている。

**コロナによる影響：**巣ごもり需要の増加に伴うEC市場の拡大により売上高は増加するも、燃料費や外注単価等の上昇により利益は伸び悩む。

**現況：**業績は回復基調にあるが依然として債務超過は過大。また、利益水準は低く採算性向上によるさらなる利益拡大が必要な状況。

## 再生におけるポイント

- 中小企業再生ファンド（官民ファンド）による定期的なモニタリングや営業会議の開催により、ガバナンス強化を図る。
- 暫定計画期間中に後継者として代表者に就いた元従業員は、経営手腕が評価され代表者として続投し、新会社への出資も行う。



## 金融支援の内容

- 金融機関からの借入金総額3億円（保証協会の求償権を含む。）をファンドが買い取り、1.2億円を新会社（現代表者及びファンドが出資）へ承継。残余の1.8億円について旧会社の特別清算手続において実質債務免除を実施。

# 事例5. 地域の事業スポンサーを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、地域の貴重な交通インフラの維持を図った事例

## 事例概要

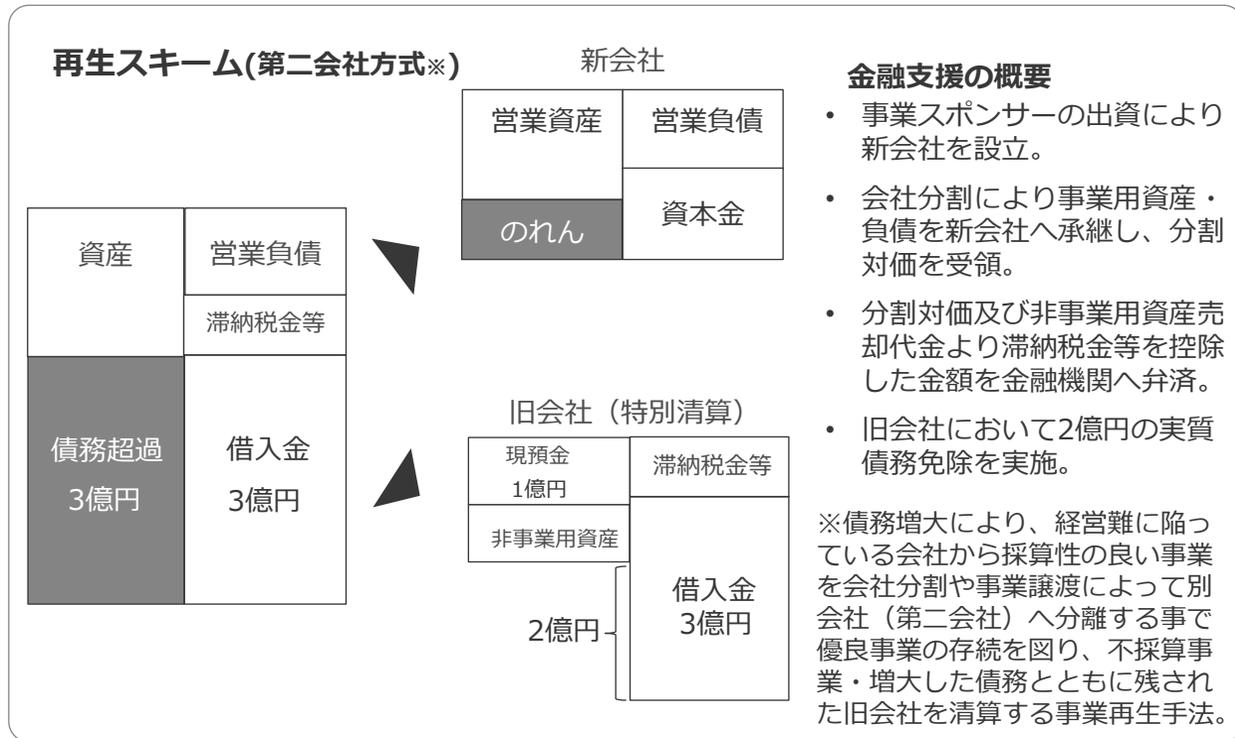
**会社内容：**地方都市を中心に業務を行っているタクシー会社。車両保有台数約60台、従業員65名程度でコロナ前は売上高3億円程度。従来より管理体制が不十分であり乗務員1名当たり売上高が低く、固定費が高い状況で赤字が継続していた。

**コロナによる影響：**緊急事態宣言等によりタクシー需要が大きく減少し、売上高が1.5億円まで落ち込み大幅な赤字を計上。

**現況：**過大な債務超過であることに加え、多額の滞納税金等が発生している状況。

## 再生におけるポイント

- 多額の滞納債務を抱えており自主再建が困難な状況の中、地域の貴重な交通インフラを支えるため同業かつ地域の事業スポンサーにより再生を図る。
- 事業スポンサーによる新たな経営体制の下、管理体制を見直すことにより、収益力の改善を図る。



## 金融支援の内容

- 当社事業を新会社（事業スポンサーが出資）へ会社分割し当社は分割対価を受領。
- 旧会社において分割対価及び非事業用資産売却代金により、滞納税金等を返済後、金融機関へ1億円を返済。返済後の借入金2億円（保証協会の求償権を含む。）について旧会社の特別清算手続において実質債務免除を実施。

# 事例6. 事業承継・引継ぎ支援センターと連携の上、スポンサーへの事業譲渡により資金繰り破綻を回避し事業と雇用の維持を図った事例

## 事例概要

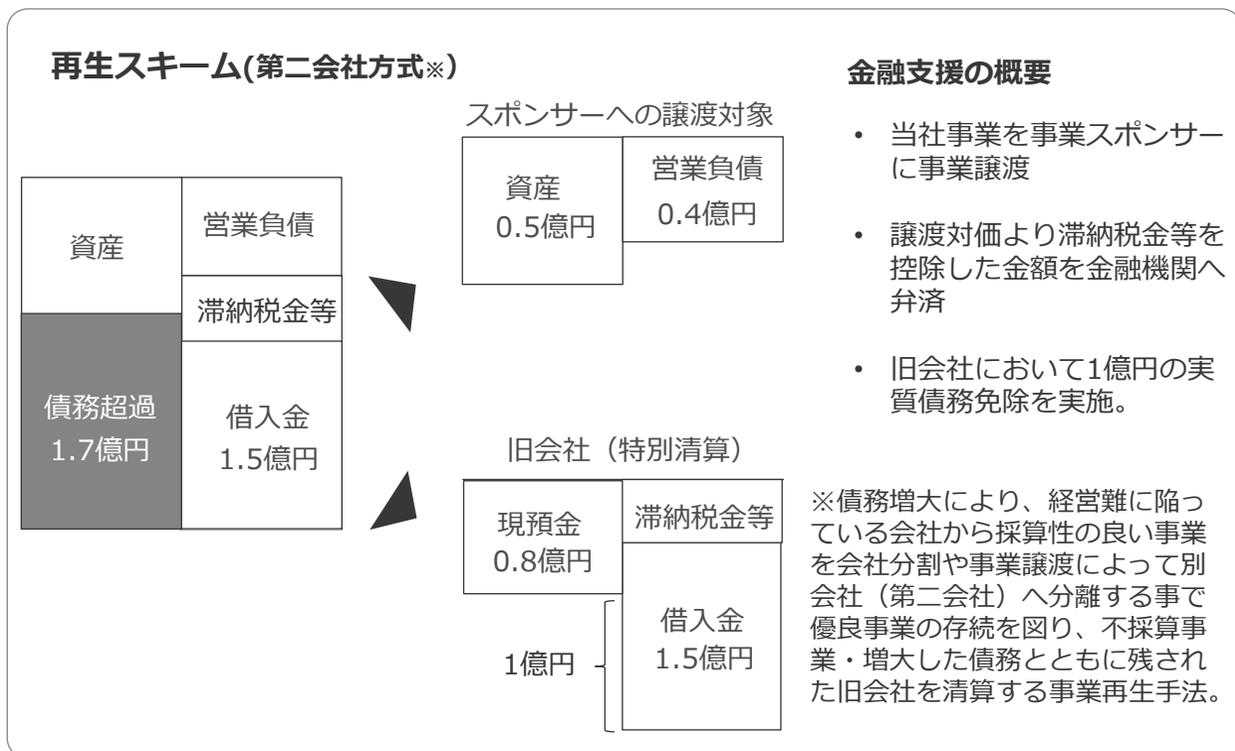
**会社内容：**業歴約40年の一般貨物自動車運送業。売上高は1億円程度。従業員不足から事業運営が困難となり、取引先からの信用力も低下。その後も慢性的なドライバー不足が継続している。

**コロナによる影響：**主要取引先の業績悪化（物流の停滞、営業活動の自粛）に伴い、当社の受注も大幅に減少。

**現況：**後継者不在の中、税金等の支払猶予により資金繰りを維持してきたが、多額の延滞金が発生。業績改善も見込まれず資金繰り破綻も避けられない状況となり、自主再建を断念。

## 再生におけるポイント

- 当初、事業承継・引継ぎ支援センターに相談があり、その後センターから協議会への連携により再生支援に移行。
- スポンサー探索はセンターへの登録の他、金融機関にもスポンサー候補の紹介を依頼した結果、同業他社が事業スポンサーとなり、事業と雇用の維持を実現。



## 金融支援の内容

- 当社事業を事業スポンサーへ事業譲渡し当社は譲渡対価を受領。資金繰り破綻を回避するため、事業スポンサーは事業譲渡までの資金支援を実施。
- 旧会社において事業の譲渡対価により、滞納税金等を返済後、金融機関へ0.5億円を返済。返済後の借入金1億円(保証協会の求償権を含む。)について旧会社の特別清算手続において実質債務免除を実施。