

経営支援(経営改善・事業再生)の主な実績

< 業種別事例 >

平成19年7月12日

社団法人 全国信用組合中央協会

目 次

建設業	1
製造業	4
運輸業	8
卸売業・小売業	9
不動産業	10
飲食店、宿泊業	11
医療、福祉	12

【建設業】

(事例1)			
支援先企業の概要			
創業後年数	33年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下
経営支援前の企業の状況			
支援先は、建築工事を主体とした建設・土木業者で業歴も長く、主に地元の大手企業から受注を受けているが、公共工事等の入札工事が減少し売上は低迷している。また、平成17年に後継者である営業担当役員が死亡したことから、営業力の低下による売上高の減少が危惧され大手企業の下請として長きに亘る関係から粗利益16%と非常に低く、減価償却未実施分を実態修正すると繰越欠損の状態にある。			
経営支援概要 <自組合の施策>			
企業再生支援推進活動計画に基づき経営改善に取り組み収益力の改善及び受注先確保のための営業力の強化を指導した。経営改善策として、「事業・財務収支の現況と問題点の把握」、「5ヶ年の中期改善計画」、「月別資金繰り表」を提出していただき、「改善項目の具体的改善策・内容等の進捗状況」にて毎月の成果判断を行った。特に遊休不動産の処分による借入金圧縮等のアドバイスをしました。また、売上増加に伴う運転資金の必要性から、道保証協会との事前協議にてランクアップサポート資金の活用を提案し融資を実行した。			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
1. 新体制による営業活動も軌道に乗り、既存取引先から受注工事及び一般住宅関連工事の受注強化が成果を上げ、売上高の増加と利益の確保が図られた。 2. 不動産処分(ホームページ掲載)により有利子負債が圧縮された。 3. 外注先に対する外注費の一律5%削減と加工費1件1百万円以上を対象とする支払手形の適用が何れも定着化された。 4. 売上高増加に伴い販管費の増加が見込まれたが、計画通り推進し前年並みに抑えた。			
経営支援後の企業の状況			
売上高・粗利益ともに計画通りに推移して財務内容が改善されランクアップされた。 当組合としては、今後も経営状況の安定が見込まれており金融支援を継続していく考えにあります。			

(事例2)			
支援先企業の概要			
創業後年数	11年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下
経営支援前の企業の状況			
建設業としてH8年会社設立、大手建設業者の下請業者としての会社設立であり、受注側としての立場より、受注単価アップ交渉が難航。よって、収益力が弱く債務超過額、繰越損失額の圧縮が図れず、財務内容改善が遅れている。			
経営支援概要 <自組合の施策>			
・当社財務内容の改善 債務超過額の早期解消。 収益率アップ策の研究。 ・良質工事受注に対する資金援助 担保依存でなく技術力評価による当社収益力を考慮した良質資金供給。			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
・大手受注依存型より、一般住宅建築受注を少しずつ取入れ、収益重視、当社独自カラーを売物とした 営業転換を提示し、当社カラーを前面とした営業展開、利益確保型への変革案を指導した。 ・一方、経費圧縮、現場管理の徹底、ロス部分の排除を指導し、固定費の見直し、変動費用圧縮の効果的な管理を提案の上、指導した。 (人件費の見直し、高齢・高額労働者の退職、現場資材管理・在庫管理の徹底、資材仕入れコスト見直しを実施)			
経営支援後の企業の状況			
	H17/3	H18/3	対比
売上	240,480	312,410	+71,931
経常利益	301	11,704	+11,323
当期利益	306	11,687	+11,381
総資産	90,207	88,556	-1,651
自己資本	-24,721	-13,036	+11,685

(事例3)**支援先企業の概要**

創業後年数	36年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、地元の公共事業を中心とする建設業を営んでいる。昨今の公共事業の減少から売上が安定せず、2期連続赤字となっていた。大雑把な経理で収益性が低く、公共事業の減少傾向が続く中で、赤字体質の悪化が懸念される状況にあり、財務内容の改善が必要であると判断した。

経営支援概要 <自組合の施策>

赤字体質からの脱却を目標に、代表者の意識改革を行った。
具体的には、地元を中心とした営業活動を、近隣市町村にまで営業活動を広げることで受注残高を確保、安定した売上の維持で収益性を改善し、利益確保を図ることとした。

経営支援概要 <当該企業の施策>

地元公共事業中心から、近隣へ営業力を集中、民間工事受注にも積極的に展開を図った。未成工事支出金の管理を徹底することにより、工事費、材料購入、外注のための前渡金、手付金などの支出金の抑制を図った。

経営支援後の企業の状況

地元中心から、近隣市町村へ営業を転換したことにより、売上が対前年比157%と大幅に増加した。コストについても、月間の支出金管理を徹底したことで営業利益がマイナスからプラスに転じた。

(事例4)**支援先企業の概要**

創業後年数	8年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

・創業以来4期連続赤字決算、創業2期目のH13/10月期に大幅な赤字発生、債務超過となる。赤字の要因は、土木工事を請け負い、元請会社が倒産し受手が不渡りとなったため。前代表者による放漫経営による。
・土木工手下請けと建物解体、産廃収集運搬業を営んでいた。
・主要顧客は地元建設会社及び建築業者。

経営支援概要 <自組合の施策>

・当組合、代表者、会計事務所の3者連携による第5期経営計画に基づき、利益率の低い土木工事業から撤退、本業である解体業へ特化した。その事業転換により粗利益率の大幅改善となった。
・信用保証協会付、長期運転資金の導入により資金繰りの安定化を図る。
・収益面、経費面においての更なる見直し、改善による利益の確保と営業推進体制の確立を図る。

経営支援概要 <当該企業の施策>

・解体業に特化したことにより、解体工事を主体に受注を確保、粗利益率の大幅改善となり、販管費の削減も実行され、営業に力を注げられるようになり、利益確保体制が確立された。
・代表者自身、毎月試算表を持参し計画と対比、業況聞き取りができるようになった。
・役員主導のもと、社員、アルバイトを含め、OJTを使用しての原価意識の徹底を図る。

経営支援後の企業の状況

・H17/10月期において不良債権処理により赤字となったが、実質的には3期連続の黒字を確保し、利益確保体制の確立ができた。債務超過解消もH19/10月期で可能となりつつある。
・H17/10月期からH18/10月期、売上高160百万円から170百万円台で安定。

(事例5)**支援先企業の概要**

創業後年数	33年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、中部地方の中堅都市を中心に永年に亘り、建設業を営んできた。土木工事、舗装工事を中心に業容拡大を図った。しかし、1990年代のバブル経済の崩壊以後、国策である公共工事の削減、競争入札の激化等により、経営環境が激変した。さらに、十分な計画策定、検証がなされず、大雑把な経理と利益率悪化に伴い、利益確保が困難となり、資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要である。

経営支援概要 <自組合の施策>

平成12年7月、平成16年7月にそれぞれ、手形貸付を集約し証書貸付に変更の上、分割返済に変更した。同社の工事進捗確認のヒアリングを重ねて、資金繰表、JV工事工程表、受注明細表を精査した。経常運転資金に応需するため、受注工事ごとの回収財源を明確にした融資対応。また、遊休資産売却による財務内容の改善に取り組む。

経営支援概要 <当該企業の施策>

コスト圧縮が重点課題であり、従業員の給与月額5%削減、役員報酬の月額15%削減等により人件費を圧縮するほか、仕入業者に仕入高の5%～10%の削減交渉を行い、月額2百万円のコストダウンを実行する事とした。また、有利子負債圧縮のため、同社保有の資材置場を造成開発のうえ、宅地分譲する事とした。

経営支援後の企業の状況

流域関連市公共水道事業(汚水整備)の施策事業が数年間予定されており、下水道関連工事の受注は安定している。平成19年2月、余剰資金から貸出条件緩和債務を返済した。財務内容におけるCFの確保は未達であるが、受注に伴う経常運転資金は、当組合、地元銀行、国民生活金融公庫から調達しており、紐付きによる返済が履行されている。

【 製造業 】

(事例1)

支援先企業の概要

創業後年数	21年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

・機械部品の製造業を長年にわたり営んでおりますが、主要取引先の工場閉鎖に伴い、立地的な要素から受注減による売上減少となり、赤字決算など財務内容が急速に悪化した。

経営支援概要 <自組合の施策>

・財務内容の悪化に対応するため、追加融資を行い当面の資金繰り円滑化を図った。
 ・経費面の見直しを行い、従業員削減を含め経費削減についてアドバイスを行った。
 ・技術力に定評があったため、これまでの受注先や工場閉鎖となった元主要取引先の親会社等に対し、新たな受注に向け働きかけするようアドバイスを行った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

・受注の増加に向け、売上目標値を設定して意欲的に取り組んだ。
 ・役員報酬の減額をはじめ、経費面の見直しによる経費削減を行った。
 ・増資を行った。

経営支援後の企業の状況

・意欲的に取り組んだ結果、受注の増加が図られ、資金繰りの安定につながった。
 ・直近決算では、黒字を計上し順調に推移している。

(事例2)

支援先企業の概要

創業後年数	38年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、創業以来金属加工業を営む企業である。景気低迷により取引企業からの発注が従来に比べ4～5割減となり、売上が大幅に減少した。度重なる条件変更を行い、実質延滞状態であり債務超過の状況であった。

経営支援概要 <自組合の施策>

当社のプラチナ旋盤加工技術に注目し、営業及び生産を特化するように指導した。プラズマテレビ・携帯電話等のIC部分に使用するプラチナの国内需要が高まっており、当社の高い技術力を生かし受注の増加が図れると判断した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

高い技術力を有するプラチナ旋盤加工に特化し、業況を回復させることが喫緊の課題であるとの認識のもと、プラズマテレビ・携帯電話等のIC部分に使用する高純度のプラチナを必要とする大手受注先との取引を推進することとした。

経営支援後の企業の状況

同業他社に比して高い技術力を持つ強みを生かし、大手受注先からのプラチナ加工受注を大幅に増加させ、売上高も急激に伸び3年先迄安定受注が見込める業況となった。業況の好調を反映し、多額の約定外返済及び月々の返済額の増額を行った。また、個人のプラスチック形成部門を吸収、債務引受を行い過去の負債の一掃に取り組んだ。

(事例3)**支援先企業の概要**

創業後年数	36年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、機械部品の製造を手がける企業である。市況の低迷等で売上が安定せず、借入金の比重が大きく、3期連続の債務超過の状況にあった。営業上の収支バランスが悪く、資金繰りに負担が掛かる状況であった。資金繰りの安定と、自己資本の充実を図るために経営改善の必要性があると判断した。

経営支援概要 <自組合の施策>

資金繰りの安定と、財務内容を改善し、債務超過を解消することを目標に、店舗長が経営者と信頼関係を構築し、専担者として接触を密にすることとした。月間の売上、経常収支を経営者と一緒に把握することで、財務内容の改善の重要性について認識させた。

経営支援概要 <当該企業の施策>

材料持ちから工賃取りに業態の転換を図り、月間の支出金の低減を図った。
売上の安定確保には、小ロット・短納期に対応する必要があり、従業員の意識改革を行い、態勢の整備を図った。

経営支援後の企業の状況

売上が確保できるようになり、併せて材料持ちから工賃取りに転換を図ったことから、月間の支出金が減り、資金繰りが安定するようになった。
工賃取りに転換したため、近年の材料高騰による影響は少なく、売上も3期連続安定している。前々期に債務超過を解消し、前期には更に自己資本を上積みし、確実に利益計上できる体質となった。

(事例4)**支援先企業の概要**

創業後年数	23年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、機械部品(バルブ各種)の製造を手がける企業である。借入金の比重が大きく、営業利益で支払利息をカバーできない状況であった。収益性に乏しく、3期間の当期利益がマイナスとなっていた。
短期貸付金、有価証券などを査定すると実質債務超過の状況にあり、財務内容の改善が必要であると判断した。

経営支援概要 <自組合の施策>

財務内容の改善を目標に、代表者の意識改革を行った。具体的には、代表者と一緒に、財務内容改善の重要性について認識させ、売上が安定していることから、収益性改善により、不良資産の償却と、徐々に債務圧縮を図ることとした。

経営支援概要 <当該企業の施策>

収益率の改善のため、売上原価の見直しを行った。又、材料値上がり分については上乗せを行った。
一部設備不足による外注依存体質から脱却するため、機械設備の充実を実施、内製化による収益改善に取り組んだ。従業員と一体となり生産性の改善に取り組んだ。預金の相殺で支払利息の軽減を図った。

経営支援後の企業の状況

売上原価の見直し、生産性の改善に取り組んだ結果、粗利益率が対前期比2%改善することが出来た。近時の材料費高騰の中でも、粗利益率の低下を最小限にとどめている。
収益の改善により、不良資産を償却、実質債務超過を解消することが出来た。

(事例5)**支援先企業の概要**

創業後年数	32年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先企業は精密な金属加工メーカーであり主な受注先が大手企業であることから常にコストダウンを要請され、また、売上がその大手企業に左右され資金繰りも繁忙であった。
経費面においても削減の意識が薄く、役員借入金を自己資本と見なして、ようやく資産超過の状況が続いていた。
しかし、勤続年数の長い熟練工が数人おり、技術的には高い水準にある企業であること、安定した売上と適正利益の確保や資金繰りの改善を図れば、十分再建は可能と思われ、経営改善について指導の必要があると判断した。

経営支援概要 <自組合の施策>

高い技術力があることから、安定した売上の確保のため新規取引先を増やすことや既存取引先の受注増加について、3社程度を目安にセールスをすること。また、適正利益の確保のため、原価計算を行った中でコストダウン要請を受け、安易な値引きには応じないこと等を提案した。
製造原価・販売管理費では、固定費の圧縮のため役員報酬を含めた人件費の削減を指導し、資金繰りの緩和のため長期運転資金を融資するとともに既存融資の返済金の軽減を図り、生産・営業に専念できる体制にするよう提案した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- 新規取引先の開拓を実施した。
- 受注先からのコストダウン要請には慎重に対応した。
- 役員報酬を見直し、10%カットを行った。
- 生産・営業体制の充実を図った。

経営支援後の企業の状況

新規取引先が増えたことや安易な値引きを行わなかったことから、売上・利益も安定してきた。資金繰りについても長期運転資金導入後、新たな運転資金調達が必要がなく、現在は月商の2ヶ月分程度の運転資金を有するまでに回復した。設備の老朽化に伴い設備投資の必要が出てきている。

(事例6)**支援先企業の概要**

創業後年数	50年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

- ・同社は、建設機械部品の製造加工を行う零細企業。
- ・長引く景気低迷と公共事業抑制の影響を受け、主要受注先からの受注が大幅に減少。加えて、準主取引先の当地域よりの撤退により大幅な受注減となり、連続赤字、多額の繰越損失を抱え経営改善が急務となった。

経営支援概要 <自組合の施策>

- ・経営者との面談を通じて、不採算受注のカットなど売上高重視の経営から、収益重視の経営への転換を提案。
- ・既存融資の月々返済金額を軽減して資金繰りを安定させる為に、公共団体制度融資を活用してリスケジュールを実施。
- ・新規受注先の開拓に伴う増加運転資金、設備投資資金の支援を実施した。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- ・役員報酬の大幅削減、従業員の一部削減を実施。
- ・費用対効果を重視し、収益重視の受注に転換した。
- ・受注企業の分散化を推進し、安定した受注確保に努めた。

経営支援後の企業の状況

- ・主要取引先の受注回復にも助けられ、受注内容は改善し順調に推移している。
- ・受注量の回復に伴い機械設備の増設、従業員の再雇用を実施しているが、コスト管理もされ経営内容は順調に推移している。

(事例7)**支援先企業の概要**

創業後年数	23年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

・当該企業は技術力には定評があるが、原価や販売管理費の管理がなされていない等の理由で赤字体質であったところに、主たる取引先の大手メーカーの生産抑制の影響を受け債務超過が拡大した状態であった。

経営支援概要 <自組合の施策>

- ・経費削減、販路拡大のためのヒアリング・助言。
- ・キャッシュフロー安定のため融資のリスケジュールを実施。
- ・受注発生時に新規融資実施。
- ・リスケジュール、新規融資時ともに信用保証協会と連携して取り組む。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- ・すべての従業員を解雇、家族従業員も他企業へ就職、主工場を賃貸し、経費削減と収入源確保を実施。
- ・従前は受注通りに製作・設置していたが、当該企業独自のオリジナル製品を開発し受注時にメーカーに提案し承諾を得る。
- ・従業員リストラ後、生産は外注でのし、その後生産拠点を海外に置く。

経営支援後の企業の状況

- ・従前生産コストが利益を奪っていたが、生産拠点を換え、コスト削減し黒字化する。
- ・新製品は、従前受注から納品まで3ヶ月要したのが1ヶ月に短縮でき、業界新聞に掲載されたこともあり、主取引メーカーのみならず、他メーカーからの引き合いも増えており増収増益を確保している。

(事例8)**支援先企業の概要**

創業後年数	25年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

大手メーカーの電気部品の下請けとして木工部品のパーツを製造していた。売上先が一社に偏っており、業績が大きく左右されている中で、従業員高齢化と人員過剰で製造ラインが非効率であった。

経営支援概要 <自組合の施策>

労務費、外注費、製造経費等の圧縮により製造原価を抑え、生産管理体制の見直しによる収益確保を指導。また、生産効率向上及び資金繰り改善のため、新工場建設資金と既存借入金を一括化する。

経営支援概要 <当該企業の施策>

人員削減、従業員の若返り及びISO取得による従業員の意識改革を行い、積極的セールスにより販売先を拡大した。また、経営資源の有効活用により生産におけるPDCAサイクルを確立、対外的な信用力の強化に繋げた。

経営支援後の企業の状況

収益体制の確立により、財務内容は良化傾向あり、また、販売先拡大による売上高の増加。障害者雇用を推進し、国からの支援を受ける等新たな試みも推進している。

【運輸業】

(事例1)

支援先企業の概要

創業後年数	91年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は運送・倉庫業で創業91年の歴史をもつ企業である。前社長は業界での長年の功績が認められ叙勲を受け、組合の会長などを歴任していた。事業拡大を目的に、不動産を買い求めるなど放漫経営が続き、バブル崩壊後は運収入が減少し、多額の借入金を抱え巨額の債務超過になった。

経営支援概要 <自組合の施策>

当組合から前社長に対して、経営改善の必要性を訴え、同社は、ようやく、平成11年8月再建計画書を策定しリストラに着手した。しかし前社長のワンマンが影響し計画倒れで推移していた。平成14年前社長死亡後、長男である現社長が引き継ぎ、経営改善の必要性を理解、本気で取り組むことを決意、遊休資産や個人資産を売却するなど、抜本的な経営改善に着手した。

- ①キャッシュフロー経営の意味を理解していただき、財務内容改善を意識させた。
- ②有利子負債の軽減に努めるため、先代が購入していた美術品・ゴルフ会員権などの処分を指導した。
- ③経費軽減の為関連会社の一体化を指導した。
- ④コスト意識を徹底、役員報酬カットなどの支出の見直しと管理による経費削減を指導した。
- ⑤受注先の採算見直しの見直しを指導した。
- ⑥当組合は毎月試算表によるチェックと指導を行い、経営改善は効を奏し、キャッシュフローは回復、返済額のアップを図った。(19年4月より900千円アップ実行済、20年9月より500千円アップ予定)

経営支援概要 <当該企業の施策>

- ①役員所有不動産売却し、30百万返済し支払利息の軽減を図った。
- ②自らが役員報酬をカット、支出の見直しと管理を行い経費削減に取り組んだ。
- ③先代のしがらみを断ち切って、美術品・ゴルフ会員権を処分した。
- ④関連会社を18年7月解散し、事務費等の軽減を図った。
- ⑤毎期、事業計画を立て、減価償却200万実施後、経常利益30百万計上を目標に取り組んでいる。

経営支援後の企業の状況

前社長死亡後、懸命なリストラ・不採算受注の解消に取り組み、又個人資産の売却により借入金の圧縮に努めた。その結果毎期利益体質の構築ができた。

平成16年5月期(売上438百万経常利益17百万CF31百万)
 平成17年5月期(売上407百万経常利益13百万CF27百万)
 平成18年5月期(売上432百万経常利益25百万CF42百万)

(事例2)

支援先企業の概要

創業後年数	44年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	51人以上300人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、同業者間の競争激化により、ここ数年売上高は下降の一途をたどり、大幅な債務超過と赤字に陥りました。また、金融機関からの借入金過多に加え、市中金融からの資金調達を行ったことにより、再生不能状態となりました。

経営支援概要 <自組合の施策>

早期の不動産処分を行うとともに、旧経営陣を一掃しました。また、従業員の雇用と営業権を確保するため、新経営陣を中心とした新会社を設立させ、営業権の譲渡、従業員全員の雇用と車両を引き継ぎ、新会社での再生を図りました。さらに、新会社へ担保等を移行させたうえで、事業譲渡資金として融資対応を行いました。

経営支援概要 <当該企業の施策>

新会社の経営陣を中心に、企業風土の改革を図りました。
 従業員の引き受けについても、レベルに応じた採用方法等を実施しました。
 また、会社のロゴマーク等を明るいものに刷新して、イメージアップを図りました。

経営支援後の企業の状況

業種的に不況業種ではありますが、経営陣が堅実に業務を遂行しており、乗務員および経費等も厳格に管理されています。同社の認知度についても、徐々にではありますが高まっており、比較的安定した業況にて推移しています。また、経営支援の第二段階として、平成18年11月に保証協会付融資で対応し、更なる経営改善を図るための支援を行いました。

【卸売業・小売業】

(事例1)

支援先企業の概要

創業後年数	67年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	10人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、衣料・化粧品小売及びCD・ビデオレンタルを手掛ける企業である。昭和15年創業であり歴史は古い。店舗新設により事業拡張を図ったが、大型店舗の進出、インターネットの普及等の影響と経営者の消極的な営業取組から年々売上高が減少している。また、売れ筋商品の見極めの甘さから、過剰在庫となり、資金繰りに支障が生じ、経営支援が必要である。

経営支援概要 <自組合の施策>

中小企業再生支援協議会の支援の下で、専門家のアドバイスを受けながら、経営改善計画の策定、施策実施を進めている。月次モニタリングを実施し、売上増強策(イベント等)、営業活動、商品仕入管理を行うように指導している。併せて、リスケジュールを行った。

経営支援概要 <当該企業の施策>

- ・部門毎に責任者を設置し、部門毎の月次売上高・経費の目標設定を行った。
- ・年間イベント計画の策定
- ・毎日の来店客数、売上、イベント実施等の把握
- ・社長を中心とした外販活動・セールスの実施
- ・売り場配置見直しによる販売店員の削減

経営支援後の企業の状況

責任者によりバラつきはあるものの、月次の結果報告により前向きな取組み姿勢が表れている。外販活動・セールスについては、まだ、活発でないことから指導を強めている。

(事例2)

支援先企業の概要

創業後年数	44年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は石油類の卸売を機軸事業とし、木材販売、建設業、建築資材の運搬も手がける企業である。過去、建売住宅販売および木材販売を主要事業として営業していた時期の累積赤字から債務超過状態で、また、取引先の業績悪化や廃業等からの売掛金の焦付きあり、資金繰りも厳しく、証貸の約定返済をテールヘビーで支援している状況であり、経営改善が必要である。

経営支援概要 <自組合の施策>

経営陣に自社の経営状況および改善の必要性を認識させ、キャッシュフローの改善および債務超過の早期解消を目標に掲げ、経営改善を支援することとした。具体策としては、経営改善計画策定のサポートおよび実績推移のモニタリング、計画進捗に対するアドバイスとともに、キャッシュフローの状況に合わせた約定返済額の設定を行なうこととした。

経営支援概要 <当該企業の施策>

集金方法の見直しによる人件費の削減および入札仕入による原価の削減等コスト削減。歩合制、決算賞与制度導入により従業員の士気の高揚を図り、売上増加に繋げる。

経営支援後の企業の状況

原油価格の高騰を販売価格に転嫁することができ、18年8月期実績は売上高対前期比136%の伸び、利益は経常ベースで74%増となった。キャッシュフローについては表面的にはやや悪化となったが、役員死亡退職金(特損)の支払いあり実質では大幅に好転している。約弁を増額し、テールヘビーは解消済み。その後の受注も安定しており、債務超過も今後2期程度で解消の見通しである。

【不動産業】

(事例)			
支援先企業の概要			
創業後年数	28年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下
経営支援前の企業の状況			
当該代表者は、不動産業を主業務とし法人2社を経営していたが、バブル期に積極的な不動産投資を行った結果、過大な借入金を抱え、固定資産の含み損を考慮すると大幅な債務超過の状況に陥るなど、抜本的な経営改善が必要であると思料。			
経営支援概要 <自組合の施策>			
財務内容の大幅な改善に向け、有利子負債の圧縮を図ることを目標に掲げ、取組むこととしたが、債務超過の解消には相当な期間を要することから店舗長と融資担当者が当該企業に接触し、十分な意思疎通を図った。 具体的な施策としては、 ①投資した不良資産(マンション他)の処分により有利子負債の圧縮を図る。 ②売却により資産の含み損が確定し、一時的に債務超過額が膨らむが、主要行から債務免除を取り付け相殺する。 ③法人2社について将来的に合併を視野に借入金を一本化し返済負担を軽減する。 ④メイン行に債務免除の協力を仰ぐことから、事業継続のための経常運転資金については、プロジェクト資金(短期資金)を中心に当組で取組むこととした。			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
担保不動産処分後の債務免除に係るメイン行との交渉は、代表取締役自らが専担者となり推進した。また、短期的なプロジェクト資金の他にキャッシュフローの改善を図るため賃貸物件購入資金(長期資金)を全面支援することとした。			
経営支援後の企業の状況			
メイン行との交渉が成立し、不良資産売却による多額の繰越損失は債務免除益と一部相殺される。また、当組で支援した賃貸物件の購入により安定した賃料収入が得られ、期間収益の改善に大きく貢献し、不動産売買・仲介に係る収入が利益に反映する構図となり、2期連続利益計上し債務超過及び繰越損失は解消され、黒字体質へ転換した。			

【飲食店、宿泊業】

(事例1)

支援先企業の概要

創業後年数	17年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円を超え1億円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は飲食店8か店を運営している。焼肉部門が不採算で赤字体質となっているものの、抜本的な改善策が構築されていないことから債務超過の状態が続いている。

経営支援概要 <自組合の施策>

中小企業診断士と共に店舗長が経営者と面談し経営改善のためのアドバイスを行った。コスト圧縮が課題であり、店舗別の採算管理を行うことと、メニューを絞ることでロスをなくすよう提言している。

経営支援概要 <当該企業の施策>

店舗別の採算を勘案して不採算店舗の閉鎖、売上・収益の見込める地区への新店舗展開を検討している。また人員を利益の上がる部門に配置替すると共に、正社員をパート・アルバイトに切り替え人件費の削減を行っている。

経営支援後の企業の状況

売上改善計画として策定した諸施策も計画通り進捗しており、直近前期は黒字決算となった。

(事例2)

支援先企業の概要

創業後年数	34年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	11人以上50人以下

経営支援前の企業の状況

支援先は、郊外レストランと仕出しの2部門で事業展開しています。特徴のある店舗、地域に根ざした営業体制により、堅実な経営を維持してきましたが、競合他社の進出攻勢等の外的要因の影響を受け、売上が激減しました。売上減少による収益構造の悪化に伴い、財務内容も厳しい状況に追い込まれ、キャッシュフローが大幅な不足状態となりました。

経営支援概要 <自組合の施策>

経営再建に向け、事業実態のデューデリジェンス(詳細かつ多角的な調査)を実施したうえで、『レストラン部門』と『仕出し部門』の部門別経営改善計画書を策定し、両部門のモニタリング態勢を強化しました。レストラン部門では、店舗に沿ってバイパスが開通したことによるビジネスチャンスに合わせ、駐車場の拡張工事資金に対応し、集客力の大幅な改善を図りました。また、経営コンサルタントを導入し、客観的なアドバイスを積極的に取り入れる企業風土の改革に取り組めました。

経営支援概要 <当該企業の施策>

支援先は、まず組織の改革に着手しました。組織図の見直し、人員の適正な配置、社員教育等に全社一丸となり取り組みました。集客については、バイパス開通による交通量増加という相乗効果もあり、駐車場を広く入りやすいものに改善した事が功を奏し、増加を続けています。また併せて、家族・女性向けメニューの充実や「おもてなし」の態勢を強化しました。

経営支援後の企業の状況

経営改善計画に沿った取組みを継続する中、収益構造の改革も進んだことから、キャッシュフローの大幅な改善を実現しました。財務内容の大幅な改善により、ランクアップしました。2部門のうち、『レストラン部門』は一定の水準にまで改善しつつあると評価できます。今後は、『仕出し部門』における「収益性」、「生産性」、「商品開発力」、「営業体制」等の営業戦略の再構築を含め、もう一段踏み込んだ改革に取り組むことで盤石な財務体質の構築を目指します。

【医療、福祉】

(事例)			
支援先企業の概要			
創業後年数	5年	企業規模	中小企業者
資本金	1千万円以下	従業員数	10人以下
経営支援前の企業の状況			
当社は訪問介護を主とした介護サービス業であり、経営改善支援を始めた頃の平成16年5月期決算(第5期)では、年商99百万円、営業赤字6百万円、当期損失3百万円、繰損3百万円であった。繰損があり繰損解消の目途が立たないため要注意先とした。創業後5期を経過し、売上の増加と利益の確保が主な課題であった。			
経営支援概要 <自組合の施策>			
社長が策定した改善計画を尊重しながら、融資面での支援も視野に入れつつ、中小企業診断士による専門家の助言等の支援を含めた経営改善支援活動を行った。			
経営支援概要 <当該企業の施策>			
社長が策定した改善計画の内容であった、訪問介護(スタッフが訪問する)を主とした事業形態から、デイサービス(施設に要介護者が来る)による売上比率を高める計画を推進するため、施設の開設資金等を新規融資し改善計画を資金面から支援した。経費の削減については、理学療法士等の有資格者を確保するために無理な人件費の削減は行わないこととし、人材の有効活用策を実施することで経費の効率化を図った。併せて中小企業診断士の助言に従い、デイサービス施設の空き時間をフィットネスクラブのような予防介護分野にも利用させる等の売上増加策を実施した。			
経営支援後の企業の状況			
以上の施策を実施した結果、平成18年5月期では売上高が111百万円と前年売上高93百万円に対し18百万円(増加率19%)増加し、当期利益1百万円計上した。			