

図1 相談取扱い企業数と再生計画策定案件の推移

## 中小企業再生支援協議会の活動実績 (H19.3.31現在)

都道府県	設置主体	相談企業数		再生計画 策定支援件数		うち策定完了件数		うち 策定支援中 件数
			うち H18年度 件数		うち H18年度 件数		うち H18年度 件数	
北海道	札幌商工会議所	282	51	50	15	42	14	8
青森県	(財)21あおり産業総合支援センター	185	65	29	4	18	4	11
岩手県	盛岡商工会議所	184	45	17	6	15	6	2
宮城県	(財)みやぎ産業振興機構	398	60	17	4	15	5	2
秋田県	秋田商工会議所	108	21	25	3	18	6	7
山形県	(財)山形県企業振興公社	128	15	22	5	17	3	5
福島県	(財)福島県産業振興センター	171	58	27	10	18	8	9
茨城県	水戸商工会議所	350	65	49	7	42	12	7
栃木県	宇都宮商工会議所	352	56	88	14	75	27	13
群馬県	(財)群馬県産業支援機構	207	48	23	3	20	8	3
埼玉県	さいたま商工会議所	344	66	57	12	51	14	6
千葉県	千葉商工会議所	301	84	44	4	37	12	7
東京都	東京商工会議所	546	167	74	13	59	24	15
神奈川県	(財)神奈川中小企業センター	245	44	46	10	30	9	16
新潟県	(財)にいがた産業創造機構	194	33	35	6	32	8	3
長野県	(財)長野県中小企業振興センター	158	34	19	4	19	9	0
山梨県	(財)やまなし産業支援機構	303	55	15	1	10	4	5
静岡県	静岡商工会議所	355	84	62	16	55	19	7
愛知県	名古屋商工会議所	285	44	52	6	39	11	13
岐阜県	岐阜商工会議所	209	51	35	11	19	8	16
三重県	(財)三重県産業支援センター	175	43	24	6	18	9	6
富山県	(財)富山県新世紀産業機構	156	23	26	5	15	5	11
石川県	(財)石川県産業創出支援機構	173	36	84	22	47	15	37
福井県	福井商工会議所	203	43	30	5	28	6	2
滋賀県	大津商工会議所	158	44	18	5	16	8	2
京都府	京都商工会議所	185	39	51	11	43	18	8
奈良県	奈良商工会議所	184	27	19	4	14	6	5
大阪府	大阪商工会議所	453	114	63	17	31	18	32
兵庫県	神戸商工会議所	284	66	41	12	31	14	10
和歌山県	和歌山商工会議所	127	22	18	2	16	2	2
鳥取県	(財)鳥取県産業振興機構	116	24	22	4	19	6	3
島根県	松江商工会議所	168	28	35	10	27	4	8
岡山県	(財)岡山県産業振興財団	642	147	67	30	41	15	26
広島県	広島商工会議所	228	52	42	10	28	9	14
山口県	(財)やまぐち産業振興財団	208	37	59	11	49	12	10
徳島県	徳島商工会議所	144	32	36	11	28	11	8
香川県	高松商工会議所	255	45	41	11	30	10	11
愛媛県	松山商工会議所	168	39	58	8	44	17	14
高知県	高知商工会議所	138	33	47	12	30	12	17
福岡県	福岡商工会議所	315	86	34	12	27	10	7
佐賀県	佐賀商工会議所	225	52	23	7	21	9	2
長崎県	長崎商工会議所	235	55	36	10	28	9	8
熊本県	熊本商工会議所	283	80	28	8	27	11	1
大分県	大分県商工会連合会	166	56	18	5	15	5	3
宮崎県	宮崎商工会議所	158	61	24	8	20	10	4
鹿児島県	鹿児島商工会議所	252	58	30	11	27	13	3
沖縄県	那覇商工会議所	339	96	33	11	28	10	5
		11,443	2,584	1,793	422	1,379	485	414

「H18年度増加数」は、H18年3月31日実績と比較した増加数

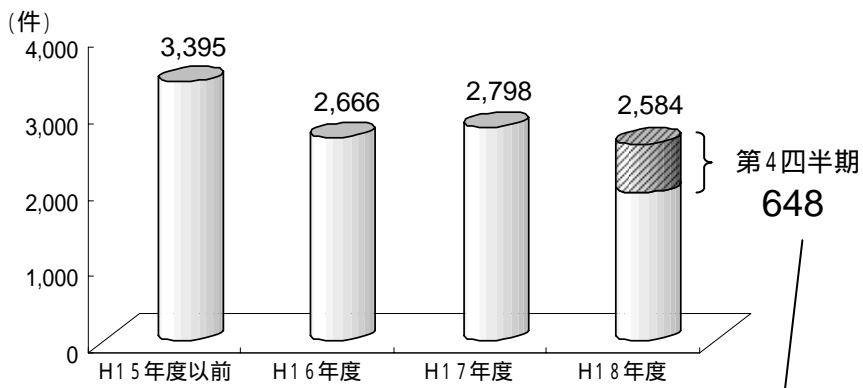


図2 窓口相談件数の年度別推移

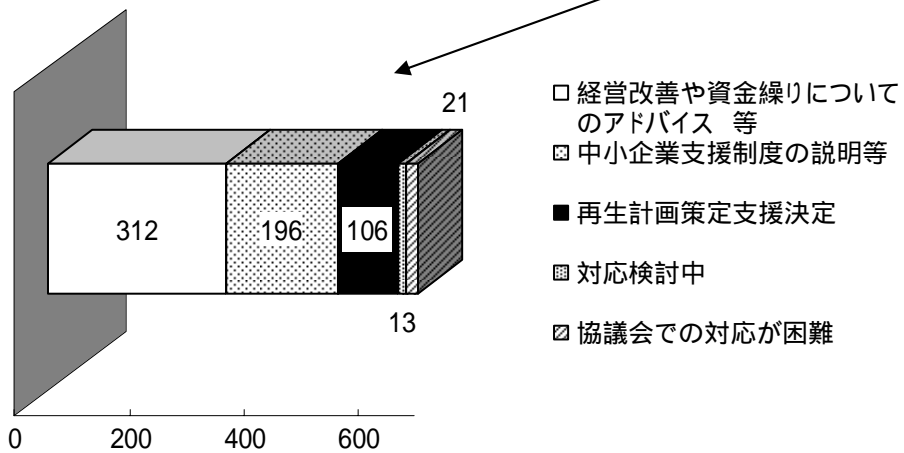


図3 第4四半期における窓口相談企業に対する対応状況

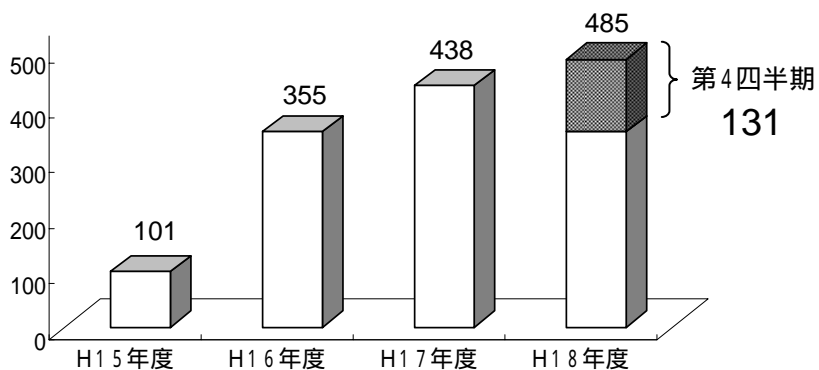


図4 再生計画策定完了件数の年度別推移

# 第三セクターの再建

## 沿海海運業 島根県

別添  
【第1249号案件】

～ 航路維持による、島民のライフラインと雇用の確保 ～

### 隠岐汽船(株)

資本金 4億7,300万円  
売上高 約28億円(H18/3)  
従業員 184名

【相談前の状況】 隠岐の島と本土間の貨物、旅客等の定期輸送を行う第3セクター。公共工事の減少に伴うフェリー部門の輸送減、過去の新型船建造の投資負担等で業績が悪化。抜本的な対策がなされず赤字幅が拡大している。倒産などで航路が廃止されれば島民の生活に悪影響を及ぼすのは必至。

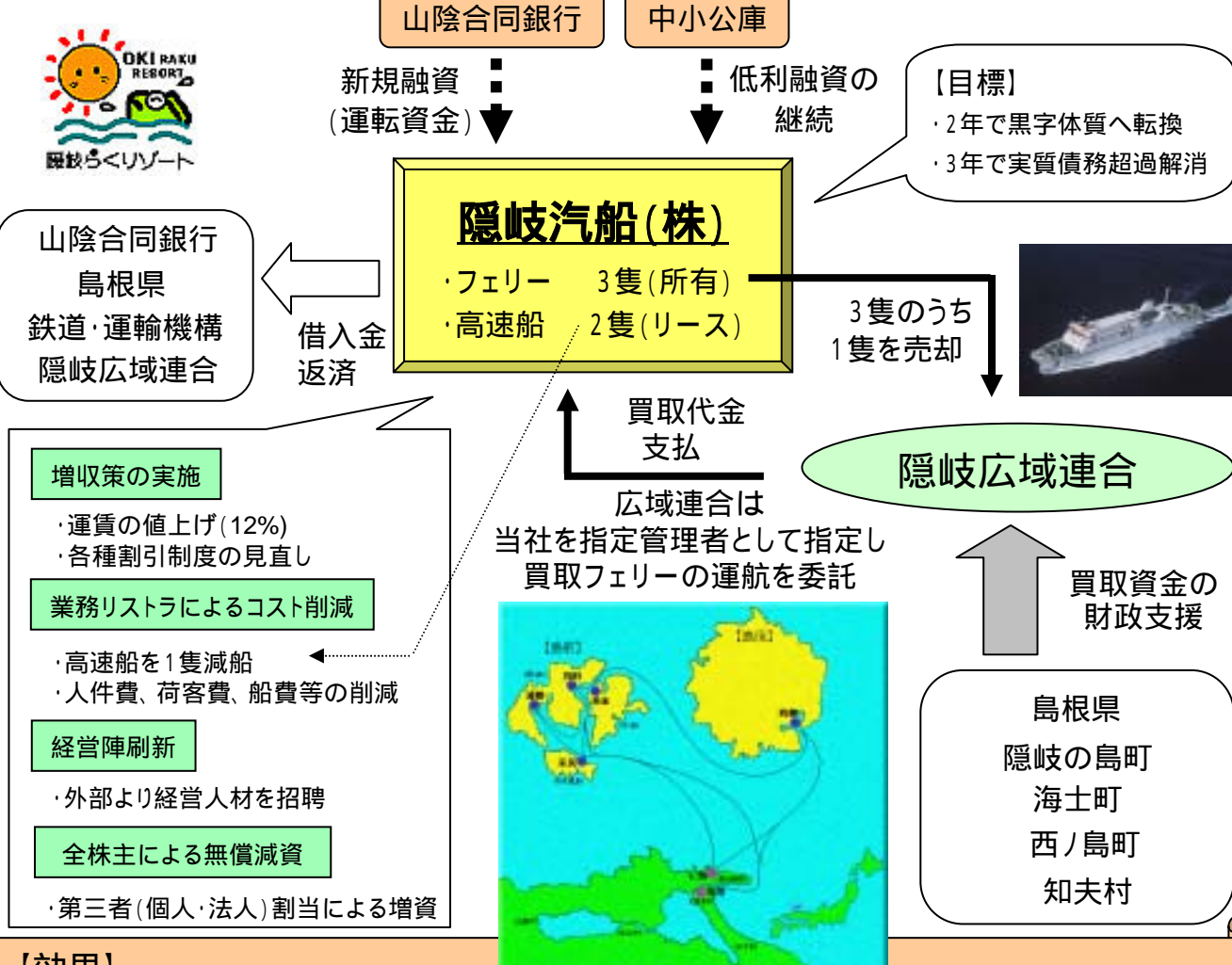
相談

## 島根県中小企業再生支援協議会

### 再生計画策定支援

- ・県、隠岐4町村、金融機関、労働組合、株主等と協議を行いつつ、利害調整を実施。
- ・外部専門家の協力を得て、業務面での大幅なリストラを提案。
- ・自治体の財政援助に関する調整を実施。

### 【再生計画】



### 【効果】

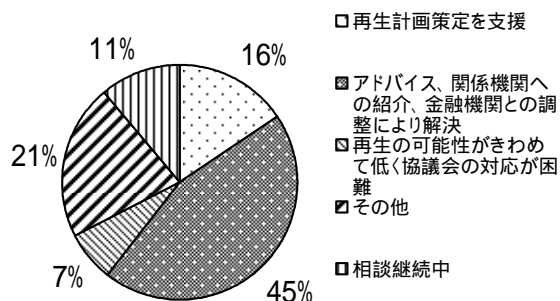
- ・フェリー3隻体制の維持
- ・島民の最低限のライフラインと及び雇用の確保
- ・観光客向け交通機関維持による隠岐の島経済の活性化

## 協議会への相談企業（11,443企業）に対する対応状況

（平成19年3月31日現在）

- ・全体の約16%（1,793社）の企業が、再生計画策定支援の対象となった。このうち再生計画策定完了企業は1,379社。
- ・約45%（5,138社）の企業は、経営改善や資金繰りの改善についてのアドバイスを受け、或いは適切な関係機関への紹介を受ける、更には、協議会が金融機関との調整を行い新規運転資金が確保される等により、相談段階で当該企業の課題が解決。
- ・約7%（794社）の企業は、企業再生の可能性がきわめて低く協議会の対応が困難なため地元弁護士会への紹介等を行っている。
- ・約11%（1,273社）の企業は、現在相談継続中。

対応状況	企業数	比率
再生計画策定を支援	1,793社	16%
アドバイス、関係機関への紹介、金融機関との調整により解決	5,138社	45%
再生の可能性がきわめて低く協議会の対応が困難	794社	7%
その他	2,445社	21%
相談継続中	1,273社	11%
計	11,443社	100%



# 再生計画策定完了案件 1,379社（今回公表分 131社）の特徴

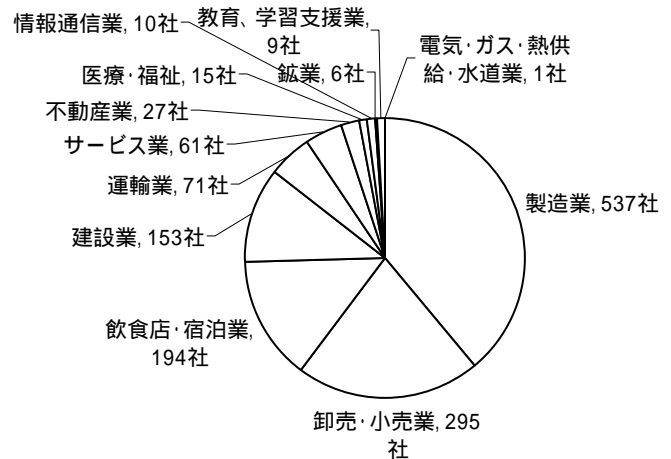
（平成19年3月31日現在）

## 1. 企業特性

### (1) 業種

- ・製造業が最も多く、次いで卸売・小売業、飲食店・宿泊業、建設業。  
製造業と卸売・小売業の2業種で全体の約6割を占める。

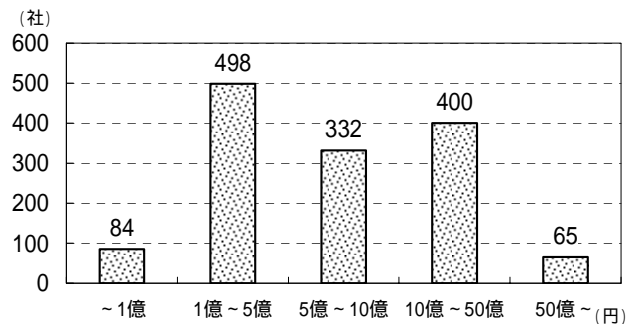
業種	企業数	今回公表分
製造業	537社	48社
卸売・小売業	295社	38社
飲食店・宿泊業	194社	16社
建設業	153社	8社
運輸業	71社	6社
サービス業	61社	9社
不動産業	27社	3社
医療・福祉	15社	1社
情報通信業	10社	1社
鉱業	6社	1社
教育、学習支援業	9社	0社
電気・ガス・熱供給・水道業	1社	0社
合計	1379社	131社



### (2) 売上高

- ・小規模企業から比較的大きな中小企業まで幅広く対応。今期、約1/2は売上高5億円以下の企業。前期に比して売上高5億円以下の企業の案件が増加。（前期52社 今期68社）

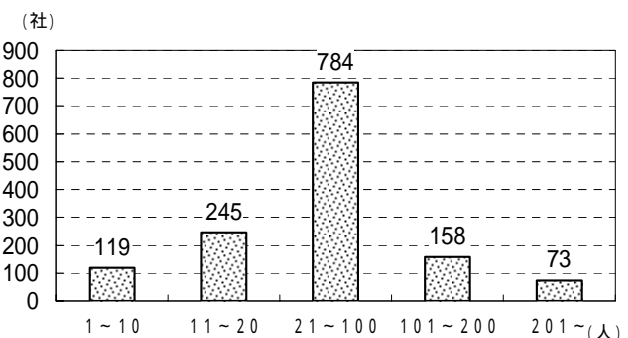
売上高	企業数	今回公表分
1億円以下	84社	10社
1億円超～5億円以下	498社	58社
5億円超～10億円以下	332社	25社
10億円超～50億円以下	400社	33社
50億円超	65社	5社
合計	1379社	131社



### (3) 従業員数

- ・小規模企業から比較的大きな中小企業まで幅広く対応。今期、約1/3は従業員20名以下の小規模な企業。前期に比して、小規模事業者の案件が増加。（前期30社 今期45社）

従業員数	企業数	今回公表分
1～10名	119社	14社
11～20名	245社	31社
21～100名	784社	69社
101～200名	158社	11社
201名以上	73社	6社
合計	1379社	131社

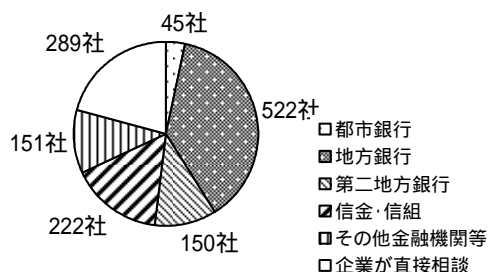


## 2. 金融機関との関係

### (1) 金融機関持込

- ・都市銀行、地銀・第2地銀、信金・信組からの持込案件が全体の約7割(939社)を占める。  
なかでも、地方銀行からの持込みが最も多い。
- また、前期に比して、信金・信組からの持込案件が増加。(前期23社 今期34社)

		企業数		今回公表分
金融機関等持込	都市銀行	45社	939社	3社
	地方銀行	522社		37社
	第二地方銀行	150社		21社
	信金・信組	222社		34社
	その他金融機関等	151社		20社
企業が直接相談		289社		16社
合計		1379社		131社

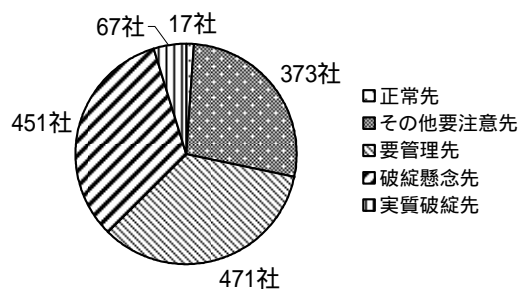


### (2) 債務者区分

- ・要管理先、破綻懸念先及び実質破綻先が全体の約7割(989社)を占めている。

債務者区分	企業数	今回公表分
正常先	17社	5社
その他要注意先	373社	27社
要管理先	471社	38社
破綻懸念先	451社	49社
実質破綻先	67社	12社
合計	1379社	131社

(注)協議会の推定。



### 3. 再生計画の概要

#### (1) 事業面での再生

収益性の高い分野へのシフトや製造原価、販売管理費の低減により、キャッシュフローを増加。

取組例	企業数	
	今回公表分	
製品別・取引先別等管理会計の手法導入による選択と集中	711 社	55 社

企業単独での再生が困難な場合に、多様な手法を活用し、事業を存続。

取組例	企業数	
	今回公表分	
採算部門の営業譲渡による事業存続	124 社	26 社
他社への株式譲渡	24 社	5 社
当該企業及び関係会社の合併・分割による事業存続	126 社	13 社
従業員主体の E B O ( Employee Buy Out ) による事業存続	3 社	0 社

経費削減にあたっては、雇用確保に最大限配慮。

- ・雇用確保効果 : 88,925人 (今回公表分: 6,690人)
- ・全ての雇用を維持 : 1,060社 (今回公表分: 104社)
- (うち新規に雇用 : 121社 (今回公表分: 14社))
- ・人員を削減 : 319社 (今回公表分: 27社)

#### (2) 財務面での再生

バランスシート改善のための対応の多様化

取組例	企業数	
	今回公表分	
債務免除の実施	300 社	36 社
・取引金融機関等が再生を図る企業に対し直接債務免除を実施	( 40 社 )	( 5 社 )
・地域金融機関や政府系金融機関からの新規融資を活用して、R C C や債権回収会社等に一括返済する際に、R C C 等が一部債務免除を実施	( 99 社 )	( 2 社 )
・存続する採算部門を営業譲渡や会社分割により新会社等が承継した上で残った企業を清算することにより、取引金融機関等が実質的に債務免除を実施	(107 社)	(17 社)
・中小企業再生ファンドが金融機関や R C C から債権を買い取った上で一部債務免除を実施	( 50 社 )	( 7 社 )
・関係企業等の破綻、整理により発生する保証債務の一部免除	( 11 社 )	( 0 社 )
注) 上記手法を複数実施している案件があることから、合計企業数は単純合計と一致しない		
金融機関による借入金の資本的劣後ローンへの転換 ( D D S ) により実質的に自己資本が増加	107 社	9 社
借入金の株式化 ( D E S ) による債務圧縮及び資本増強	170 社	10 社



・役員借入の株式化	(126 社)	( 9 社)
・地域金融機関、RCC等による債務の株式化	( 22 社)	( 1 社)
・中小企業再生ファンドによる債務の株式化	( 14 社)	( 0 社)
・関係会社による債務の株式化	( 12 社)	( 0 社)
注) 上記手法を複数実施している案件があることから、合計企業数は単純合計と一致しない		
遊休資産の売却や経営者の私財提供等による負債の圧縮	828 社	76 社
債務免除を受ける場合において 資産の評価損益の計上、 を青色欠損金に優先して期限切れ欠損金と相殺【平成 17 年度税制改正】	14 社	1 社

### 資金繰り改善のための対応

取 組 例	企業数	
	今回公表分	
新規融資	877 社	72 社
既存借入金のリスケジュール	855 社	79 社
中小企業再生ファンドが株式や社債の引受により資金投入	42 社	0 社

### ( 3 ) 政策支援措置が有効に機能

取 組 例	企業数	
	今回公表分	
民間金融機関からの支援の呼び水や、民間金融機関単独では融資が困難な場合の補完機能として、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、国民生活金融公庫による企業再建資金などの新規融資の活用	314 社	17 社
信用保証協会の資金繰り円滑化借換保証制度の活用	102 社	3 社
信用保証協会による求償権放棄	8 社	1 社
〃 求償権消滅保証	11 社	4 社
〃 求償権の不等価譲渡	4 社	3 社
中小企業金融公庫による金利減免	8 社	2 社
〃 不等価譲渡	1 社	0 社

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1249号 隠岐汽船（株） 沿海海運業 資本金4億7,300万円 売上高28億円 従業員184名 関係金融機関の数2	隠岐島と本土間の旅客、車両、貨物及び郵便の定期輸送を行う第三セクター。3フェリー（所有）・2超高速船（リース）体制により安定した業績を上げていたが、公共工事の減少と合わせるようにビジネス客数及び自動車航送数が減少し業績は急激に悪化。また、過去の新型船建造の償却負担が大きくなり、業績悪化の一因となった。この間、抜本的な対策をとってこなかったことや燃料費等のコストアップにより赤字幅が拡大し窮境に陥った。島民の最低限のライフラインの確保を喫緊の課題として高速船の減船は止むを得ないもののフェリー3隻体制の維持を目標とした。  （目標） 2年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率3倍以内	<ul style="list-style-type: none"> <li>増収策の実施 運賃の値上げ（12%） 各種割引制度の見直し</li> <li>業務リストラによりコストの削減 高速船1隻減船 人件費、荷客費（荷役費等）、船費（消耗品費、修繕費、燃料等）の削減</li> <li>外部招聘人材を含め、経営陣を刷新</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・山陰合同銀行による新規融資 ・中小公庫による低利融資の継続  債務圧縮・その他 ・隠岐広域連合によるフェリー1隻の買取 ・フェリー売却代金にて取引金融機関、県等への債務を弁済 ・遊休資産の売却による債務の圧縮 ・島内外の個人、法人を対象とした第三者割当増資 ・経営者を含む全株主による無償減資 ・現役員は、退職慰労金を放棄
第1250号 鍛工品製造業 資本金7,300万円 売上高29億円 従業員122名 関係金融機関等の数4	大手を主力受注先とする、自動車（主として駆動・操縦・制御部品）の冷間鍛造部品の製造業。過去永年に渡り赤字受注が続きながら、先代の放漫経営と、リコール問題による受注減によって、実態は破綻寸前の状況。  （目標） 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率2倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社分割後、スポンサー企業が出資する承継会社へ営業譲渡を行い、旧会社は特別清算</li> <li>スポンサー企業の指導による採算製品の量産体制の確立とともに、不採算製品の外注化</li> <li>前社長は経営責任をとり新会社の役員には就任せず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前社長は法人に対する貸付金を放棄</li> <li>特別清算の過程でメインバンクを含む取引金融機関等（3機関）による実質債務免除</li> </ul>
第1251号 婦人・子供服小売業 資本金4,800万円 売上高2億4,700万円 従業員11名 関係金融機関の数2	地元では総合衣料品小売業界のリーダー的存在であったが、消費の低迷と相次ぐ大型店や競合店の出店により、売上げが急激に低下。売り場面積を縮小するも売上げの減少に歯止めがかからない状況。会社並びに個人が所有する遊休資産を売却し、借入金を圧縮し金利負担を軽減しようとしているが、改善の見込みが立たず、経営再建を図るため支援を要請。  （目標） 1年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定客作りによるリピーター割合の増加</li> <li>増収余地のある婦人・子供服に注力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンク、中小公庫による既存借入金のリスケジュール</li> <li>メインバンクによる一部債務免除</li> <li>メインバンクによる既存借入金の資本金の劣後ローンへの転換（DDSS）</li> <li>法人遊休資産の売却による債務の圧縮</li> <li>経営者は私財提供及び法人への貸付金を放棄</li> </ul>
第1252号 ゴルフ練習場 資本金1,000万円 売上高4,100万円 従業員3名 関係金融機関の数1	スポーツ用品販売店として創業したが、スポーツ練習場買取等、事業を拡大。過大な設備投資により返済に苦慮。実質債務超過の状況。  （目標） 1年で黒字体質へ転換 1年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>新会社設立により事業譲渡を行い、旧会社は特別清算</li> <li>スポーツ用品販売店は、メーカーの特約店としてリニューアル</li> <li>売上を維持し、役員報酬カットなどの経費削減により、収益を改善</li> <li>経営者の退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資</li> <li>中小企業再生ファンドによるメインバンク債権の一部買取り</li> <li>経営者による私財提供</li> </ul>
第1253号 陸送貨物自動車運送業 資本金300万円 売上高3億円 従業員36名 関係金融機関の数3	陸送貨物運輸業者。運送部門、産廃部門、工事部門を抱える。主要取引先の不振により、売上高が漸減傾向であり、余剰車両、余剰人員を抱える。借入依存度が高く、債務超過の状態。  （目標） 1年で黒字体質へ転換 10年で実質債務超過解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の意識改革、役割の明確化、受注単価の見直しにより売り上げを増加</li> <li>事業のスリム化、業務改善によるコスト削減</li> <li>管理会計手法の導入による効率的な経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工中金を含む取引金融機関（2行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> <li>会社資産売却</li> <li>役員への私財提供</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要		
		事業面での再生	財務面での再生	
			新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
<p>第1254号 菓子卸売業 資本金2,500万円 売上高6億9,000万円 従業員23名 関係金融機関の数1</p>	<p>個人商店で創業し、他の商店2社と合同で法人化、後に3社を吸収。売上の主力は一般菓子、主要顧客はパチンコ店、スーパー、一般小売店等。売上高が年々低下傾向であるのに加え、大口スーパーの取引撤退により赤字転落。債務超過の状態。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 10年で実質債務超過解消</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特販店との関係強化、小売店以外の業態(学校・病院の売店等)の開拓による売上増加</li> <li>・仕入れ改善による売上原価の削減や、販売管理費の削減による経費削減</li> <li>・管理会計手法の導入による業務処理の効率化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる継続的支援</li> </ul>
<p>第1255号 総合工事業(協同組合) 資本金2億円 売上高4億3,000万円 従業員6名 関係金融機関の数3</p>	<p>かつて主力組合員で宅地造成販売の別会社を設立し、必要資金を組合を通じて転貸融資。別会社は当初一定の販売ができたものの、その後販売が行き詰まり過大な借入金で組合事業の足かせとなる。実質債務超過の状態。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 4年で実質債務超過解消 4年で有利子負債の対CF倍率8倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宅地造成販売部門を分離し、組合は本業の組合事業に専念</li> <li>・新規事業による収入増</li> <li>・事務局員の削減による経費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宅地造成販売事業幹事会社への転貸融資を金融機関からの直接融資へ切替え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクを含む取引金融機関(3行)によるサービサーへの債権売却による実質債権放棄</li> </ul>
<p>第1256号 ニット製外衣・シャツ製造業 資本金2,700万円 売上高7,700万円 従業員40名 関係金融機関の数4</p>	<p>従業員の高齢化による作業効率の低下及び出勤率の低下により、労働生産性が著しく低下。生産能力がボトルネックとなり、売上が低下。さらに、資産運用の環境として行ってきた株式運用成績が悪化。借入金の返済に苦慮している状況。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 4年で有利子負債の対CF倍率5倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の入れ替えによる、生産性の向上</li> <li>・生産性の向上にあわせて積極的な販路開拓</li> <li>・役員報酬の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、国民公庫を含む取引金融機関(4行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運用株式の全売却による本業への経営資源の集中</li> </ul>
<p>第1257号 建築材料卸売業 資本金5,000万円 売上高56億円 従業員64名 関係金融機関の数2</p>	<p>本業は建築材料卸売りであるが、業界の先行き不安を背景に、業態変換も視野に入れ、ガソリンスタンドや、スーパー事業・温泉旅館事業・小売業事業へ進出。過剰な設備投資による借入金で経営を圧迫。実質債務超過の状態。</p> <p>(目標) 5年で実質債務超過解消 9年で有利子負債の対CF倍率10倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の多角化による経営の悪化を踏まえ、コア事業とノンコア事業とに区別し経営資源の選択と集中を実施</li> <li>・今後も成長が見込まれる本業の建材事業部、生コン事業部に集中</li> <li>・ノンコア事業については、他社への賃貸、撤退を前提として業務改善</li> <li>・経営者の退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、中小公庫による借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換(DDS)</li> <li>・遊休不動産の売却</li> </ul>
<p>第1258号 コンクリート製品製造業 資本金9,400万円 売上高12億2,300万円 従業員49名 関係金融機関の数2</p>	<p>生コン・コンクリート二次製品の製造販売。主要な原材料の仕入や販売を親会社に依拠しており、親会社の損益に大きく影響される。親会社の業績悪化により、借入金の返済が経営を圧迫している状態。</p> <p>(目標) 9年で有利子負債の対CF倍率10倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業である生コン事業に経営資源を集中</li> <li>・短期雇用従業員の削減による経費削減</li> <li>・営業活動の活発化、公共事業の取り込みによる受注量の増加</li> <li>・経理機能強化のための経理部門人員の増強</li> <li>・関係会社の整理による資金繰りの安定化</li> <li>・経営者の退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小公庫を含む取引金融機関(2行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休資産の売却による借入金の圧縮</li> </ul>
<p>第1259号 鏡縁・額縁製造業 資本金4,000万円 売上高4億4,400万円 従業員46名 関係金融機関の数2</p>	<p>額装品の製造販売が専門。競争の激化や従業員の退職などがあり、ここ数年は業績が低迷。資金不足を借入金で賄ってきたことによる借入過多の状況にもある。現会長が経営改善に着手、一定の成果が上がるも、原材料費の販売価格転嫁を余儀なくされた結果、売上が減少、再び業績が悪化。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ニーズに対応した商品提供体制の整備と継続的経費削減による収益性の向上</li> <li>・大型小売店・卸問屋をメインターゲット、サブターゲットを一般小売店として営業を強化</li> <li>・売上は保守的な計画とし、売上増による収益確保ではなく、経費削減・収益管理の強化により収益性を改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる新規融資</li> </ul>	

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要					
		事業面での再生	財務面での再生				
第1260号 建設機械器具賃貸業 資本金1,200万円 売上高7億8,000万円 従業員45名 関係金融機関の数2	採算管理体制の不備と、バブル期において膨らんだ借入れにより過剰債務状態となっている。更なる業績の改善と金融支援があれば再生計画策定が検討可能な状況。  (目標) 4年で実質債務超過解消 4年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当責任制度の導入による収益意識の醸成</li> <li>・定例幹部会や全員集会の実施し、経営方針の全社員への浸透を徹底</li> <li>・顧客別採算管理の仕組を整備し、採算管理を徹底</li> <li>・機械・車輛別の稼働率管理による配車の効率化</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>新規融資・リスケジュール</th> <th>債務圧縮・その他</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金、中小小庫による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金、中小小庫による既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</li> <li>・中小小庫による金利減免</li> <li>・低稼働資産の売却による債務の圧縮</li> <li>・経営者の会社に対する貸付金の放棄</li> </ul> </td> </tr> </table>	新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金、中小小庫による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金、中小小庫による既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</li> <li>・中小小庫による金利減免</li> <li>・低稼働資産の売却による債務の圧縮</li> <li>・経営者の会社に対する貸付金の放棄</li> </ul>
新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金、中小小庫による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金、中小小庫による既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</li> <li>・中小小庫による金利減免</li> <li>・低稼働資産の売却による債務の圧縮</li> <li>・経営者の会社に対する貸付金の放棄</li> </ul>						
第1261号 その他の金属表面処理業 資本金1,000万円 売上高22億6,000万円 従業員90名 関係金融機関の数4	早くからゲーム機、DVDなどに幅広く利用されているフレキシブル配線板の表面処理に参入。しかし、フレキシブル配線板の表面処理の海外流出、主要得意先の内製化の伸展により受注量が激減し業績が悪化。早期の収益力の向上と有利子負債に依存した財務体質からの脱却の意向が強く、中長期にわたる再生計画策定の支援要望があった。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価管理の徹底、材料費、光熱費等のコスト削減による収益改善</li> <li>・不採算工場の閉鎖による固定費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>				
第1262号 食料品製造業 資本金2億1,400万円 売上高1億8,800万円 従業員13名 関係金融機関の数4	取水事業及びその利活用を目的に会社設立。取水・販売、清涼飲料水の製造・販売、塩・にがり製造・販売、石鹼の製造・販売等に加えて、食品分野、水産分野、農業分野、健康分野の企業へ業務用としての水の販売を行う。初期投資額が大きく、経営を圧迫しており、創業以来の赤字が続いている状態。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率3倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「健康」をキーワードとした新商品開発や商品のリニューアル</li> <li>・コールセンターやホームページの強化、販売代理店経由販売の見直し等販売チャネルの強化</li> <li>・工場現場への作業管理、品質管理、設備管理及び5Sの徹底</li> <li>・役員報酬の削減、製造工程改善による経費削減、販売費一般管理費の見直し</li> <li>・経営計画に基づくPDCAの実施と経営改善会議の設置</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</th> <th>自己資本充実のための増資</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自己資本充実のための増資</li> </ul> </td> </tr> </table>	新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）	自己資本充実のための増資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己資本充実のための増資</li> </ul>
新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）	自己資本充実のための増資						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己資本充実のための増資</li> </ul>						
第1263号 日本料理店 資本金1,900万円 売上高1億8,000万円 従業員18名 関係金融機関の数4	バブル崩壊後に親族が経営する関連会社の借入金を債務引受する等により債務超過。さらに長期不況による売上低迷、経営が深刻化。再建の目処がたっていない。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率7倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社及び関連会社を新会社への営業譲渡</li> <li>・既存会社は土地保有管理会社として存続。駐車場収入と新会社の地代収入による債務の返済を実施</li> <li>・駐車場の改装による駐車可能台数の増</li> <li>・代表取締役は経営責任をとり退任</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>新規融資（中小小庫：事業再生支援資金）</th> <th>メインバンクによる一部債務免除</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、中小小庫による新会社に対する新規融資（中小小庫：事業再生支援資金）</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる一部債務免除</li> <li>・経営者自宅売却による債務の圧縮、貸付金の放棄</li> </ul> </td> </tr> </table>	新規融資（中小小庫：事業再生支援資金）	メインバンクによる一部債務免除	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、中小小庫による新会社に対する新規融資（中小小庫：事業再生支援資金）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる一部債務免除</li> <li>・経営者自宅売却による債務の圧縮、貸付金の放棄</li> </ul>
新規融資（中小小庫：事業再生支援資金）	メインバンクによる一部債務免除						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、中小小庫による新会社に対する新規融資（中小小庫：事業再生支援資金）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる一部債務免除</li> <li>・経営者自宅売却による債務の圧縮、貸付金の放棄</li> </ul>						
第1264号 レストラン・貸衣装 資本金4,000万円 売上高9億円 従業員65名 関係金融機関の数2	大手デザイナーと契約し、多くの店舗により結婚衣装の貸衣装を主に経営しているが、多額の不良資産を抱えており実質債務超過。土地投資で借入金が肥大化し経営を圧迫している状況。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャンセル件数の低減、関連商品の売上高アップ等を全社的に徹底</li> <li>・新規契約先を開拓し、売上・利益を増加</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>メインバンクによる新規融資</th> <th>メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる新規融資</li> <li>・メインバンク、商工中金による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</li> <li>・遊休資産の売却による債務の圧縮</li> </ul> </td> </tr> </table>	メインバンクによる新規融資	メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる新規融資</li> <li>・メインバンク、商工中金による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</li> <li>・遊休資産の売却による債務の圧縮</li> </ul>
メインバンクによる新規融資	メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる新規融資</li> <li>・メインバンク、商工中金による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DD S）</li> <li>・遊休資産の売却による債務の圧縮</li> </ul>						
第1265号 一般貨物自動車運送業 資本金1,000万円 売上高2億7,000万円 従業員25名 関係金融機関の数1	鋼材、自動車部品等の運送業者。原油価格の高騰分を価格に転嫁することが困難であり、経営改善計画の策定支援要請があったもの。  (目標) 3年で有利子負債の対CF倍率1倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・車番別収益表の作成、不採算車両の廃車等による車番別収益管理の充実</li> <li>・人事面における新評価制度、新給与制度の導入による人件費管理の改善</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>取引金融機関による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</th> <th>役員からの借入金を資本へ転換（DES）</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引金融機関による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員からの借入金を資本へ転換（DES）</li> </ul> </td> </tr> </table>	取引金融機関による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）	役員からの借入金を資本へ転換（DES）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引金融機関による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員からの借入金を資本へ転換（DES）</li> </ul>
取引金融機関による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）	役員からの借入金を資本へ転換（DES）						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引金融機関による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員からの借入金を資本へ転換（DES）</li> </ul>						

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1266号 土木建築サービス業 資本金1,000万円 売上高8,200万円 従業員12名 関係金融機関の数1	長引く不況等により工事絶対量の減少傾向が続いたため、売上が伸び悩み苦戦を余儀なくされている。受注量の減少に伴い十分な粗利益を確保できず数年来赤字決算。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 3年で有利子負債の対CF倍率3倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内工数管理、相互応援などの改善により、売上高外注費率を抑制</li> <li>役員報酬、地代家賃、交際費の削減による固定費の削減</li> <li>トップセールスと全員営業で営業力を強化</li> <li>見積り精度の向上、受注案件ごとの予実管理、進捗管理の徹底等、業務管理能力の向上</li> <li>社内懇談会の実施等による社内コミュニケーションの円滑化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規融資・リスケジュール</li> <li>メインバンクによる新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>債務圧縮・その他</li> <li>経営者私財提供による債務の圧縮</li> </ul>
第1267号 ジュエリー製品卸売業 資本金1,000万円 売上高5億2,000万円 従業員11名 関係金融機関の数1	永年、時計・宝飾品・金地金の卸売りを営んでいるが、ここ10年来売上高は減少傾向、収益状況は悪化の一途を辿っている。大手百貨店の撤退に伴い、大口販売先が閉鎖を余儀なくされ、大きく収益を圧迫。  (目標) 1年で黒字体質へ転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性の高い宝飾部門の売上増による部門別売上構成比の改善</li> <li>販売可能な在庫は早期に販売、毎月棚卸しの実施、商品品目別適正在庫量の管理等による在庫圧縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール（新規融資：協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>役員借入金の債権放棄</li> </ul>
第1268号 一般土木建築工事業 資本金4,200万円 売上高9億2,000万円 従業員24名 関係金融機関の数1	創業以来、建設工事業を主体に一貫して売上規模を拡大してきたが、経営者による現場管理が不十分で、予算の削減と競争激化による公共工事の利益確保も厳しく、老朽化した車両、重機の更新も行えない状況。管理体制全般について見直しを進め、売上主義から利益主義への方針転換が課題となっている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場施工管理の改善による材料費、外注費の削減</li> <li>始業点検・メンテナンス教育による修繕費の削減</li> <li>予算と実績差異の検討、利益の出ない工事の受注辞退による不採算現場の撲滅</li> <li>社長給料、交際費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>法人遊休資産の売却による債務の圧縮</li> </ul>
第1269号 食料品製造業 資本金1,000万円 売上高18億円 従業員260名 関係金融機関等の数6	惣菜・弁当等食料品製造業者。過去の投資失敗による資金負担から長年条件変更により対応を続けてきたメインバンクが、懸命の営業努力と事業リストラによる収支改善の目処が立ち始めたことをきっかけに抜本的再建の可否を協議会に求めた。工場老朽化や店舗リニューアルの必要性に迫られていることもあり、企業側はニューローンによる設備資金調達と過剰債務問題の抜本的解決を希望している。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 2年で有利子負債の対CF倍率5倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポンサーが出資する受け皿会社へ事業譲渡を実施し、旧会社を特別清算</li> <li>ランチ宅配及び惣菜製造事業を強化</li> <li>生産性の大幅向上によるコストダウンと、衛生面強化による新規受注獲得を目的に、HACCP対応型工場への改築を実施</li> <li>工数削減による労務費の削減</li> <li>代表取締役会長は経営責任をとり退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別清算過程においてメインバンク、中小公庫を含む取引金融機関（6機関）による実質債務免除</li> </ul>
第1270号 鉄素形材製造業 資本金500万円 売上高2億5,000万円 従業員14名 関係金融機関の数1	地元では鋳工業の草分け。業況が好転し現在フル生産中ではあるが、運転資金調達による借入増で返済負担が拡大。次期社長が業務を取仕切り、積極的な経営姿勢であるが業務多忙。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率12倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気回復による受注増加が見込まれるが、設備投資を伴わない生産能力を売上高の上限と設定</li> <li>同業者と連携した外国人労働者の採用の推進</li> <li>メーカー別、製品別原価計算を実施し、助に頼った経営から実績数値を反映した経営へ転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール（新規融資：協議会案件向け自治体制度融資）</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1271号 食料品製造・卸売業 資本金5,000万円 売上高10億300万円 従業員109名 関係金融機関の数4	個人宅配については消費者のライフスタイルの変化や他業種（コンビニ等）との競合、また店舗展開についても百貨店・大手スーパーへ出店を重ねてきたが、店舗場所の設備面や商品ロス、販売単価の引下げ等営業政策面の不都合により採算が確保できず撤退を行い、売上高はピーク時の半分に落ち込んでいる。過剰な設備投資もあり、過大債務となっている。  （目標） 1年で黒字体質へ転換 8年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ3社を統合し、管理の効率化及び経費を削減</li> <li>・工場売却による過剰設備の解消及び借入金の圧縮</li> <li>・発注、仕入システムのIT化による情報の共有化及び事務作業の合理化</li> <li>・FC契約の解除による経費の削減</li> <li>・高齢者向け宅配事業の立ち上げによる売上高の増大</li> </ul>	新規融資・リスケジュール 債務圧縮・その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金を含む取引金融機関（4機関）による新規融資及び既存借入金のリスケジュール（新規融資：協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>・工場売却による借入金の圧縮</li> </ul>
第1272号 旅館 資本金3,500万円 売上高9億6,200万円 従業員56名 関係金融機関の数3	建物の改装工事による過大投資により、過剰債務を抱える状況となった。さらに全国的な宿泊施設乱立による客室の供給過剰、消費者の嗜好の変化による宿泊客の大幅な減少等により、財務内容は悪化し、自社再建が困難な状況である。  （目標） 2年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率6.4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社分割を実施し、新経営陣を出資者とする新会社が事業継続、旧会社は特別清算</li> <li>・併営する旅館のコンセプトを明確化し、顧客ターゲットを絞り込み差別化</li> <li>・エージェントに依存した売上構造から脱却するため、ネット、ダイレクトマーケティングによる新規顧客の開拓を強化</li> <li>・管理会計の導入、材料費、外注費等の見直しによる経費削減</li> <li>・代表取締役は経営責任を取り役員から退任</li> </ul>	新規融資・リスケジュール 債務圧縮・その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金を含む取引金融機関（2機関）による新規融資及び既存借入金のリスケジュール（新規融資：協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>・清算過程における商工中金を含む取引金融機関（2機関）による実質債務免除</li> <li>・取引金融機関（1行）が再生ファンドに債権を譲渡（再生ファンドは会社分割後に債権を一部放棄）</li> <li>・清算過程における経営者一族による債務免除、株式放棄</li> <li>・経営者私財提供</li> <li>・法人保有の遊休資産売却による借入金の圧縮</li> </ul>
第1273号 スーパー 資本金4,900万円 売上高31億円 従業員99名 関係金融機関の数2	多店舗化、支店展開を進め、多くの店舗を擁するも大型全国展開スーパー進出の波に押され、減収減益傾向。物流対策の関連会社などの設備投資資金は借入金依存であったため、有利子負債による負担は甚だ重たく、利益償還能力が乏しい状況。  （目標） 2年で黒字体質へ転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「販売力強化」「販売管理費削減」「内部管理体制強化」を強力に推進し、黒字を確保</li> <li>・生鮮は品質訴求による品揃えを強化し集客力を向上</li> <li>・主要経費について、担当責任者を決め進捗を管理し削減</li> <li>・従業員教育、モチベーション向上、意識改革により責任と権限の明確化</li> <li>・不採算店の撤退（吸収合併を含む）を順次進め総売上及び総利益はほぼ横ばいを維持し営業利益、経常利益を黒字化</li> </ul>	新規融資・リスケジュール 債務圧縮・その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる依存借入金のリスケジュール</li> <li>・経営者私財提供による債務の圧縮</li> </ul>
第1274号 機械金属加工業 資本金500万円 売上高1億7,500万円 従業員16名 関係金融機関の数3	自動機械・省力化機械の製造及びそれら部品の製造加工を事業内容としている。不況による設備投資の抑制のありを受け売上高が激減したが、現在は受注も回復し収支も改善してきた。低迷時の借入等により財務体質を悪化させており、収益力の向上と経営体質強化を図る必要がある。  （目標） 5年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業範囲を新規参入の少ない多品種少量の省力化製品の一環製造にし差別化</li> <li>・管理会計手法の導入による原価率の低減</li> <li>・製品単価引上げ交渉、顧客の見直しによる利益率の向上</li> </ul>	新規融資・リスケジュール 債務圧縮・その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工中金を含む取引金融機関（2機関）による既存借入金のリスケジュール（一部保証協会保証付き）</li> </ul>
第1275号 紙加工業 資本金1,000万円 売上高6億200万円 従業員49名 関係金融機関の数8	本業は、紙箱製造であるが環境問題を契機に無公害の新商品を開発し、売上構成の15%を占めている。しかし、新商品への注力により既存商品の売上高が減少。経費削減も進まず、赤字経営が続いている。  （目標） 3年で黒字体質へ転換 6年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率8倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業部門における、得意先への個別施策及び既存顧客の掘り起こし等の営業強化</li> <li>・管理会計手法の導入による収益性の改善</li> <li>・販管費の削減、役員報酬の減額による経費削減</li> <li>・機能と責任区分を明確化する組織の改革を図り、社内を活性化</li> </ul>	新規融資・リスケジュール 債務圧縮・その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小小庫を含む取引金融機関（8機関）による既存借入金のリスケジュール（一部保証協会保証付き）</li> <li>・資産（有価証券等）の処分による借入債務の圧縮</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1276号 光学機械器具製造業 資本金1億8,200万円 売上高33億円 従業員235名 関係金融機関の数7	リアプロジェクションTVに使用するプラスチックレンズを製造する業者。需要増加を見込んで多額の投資により工場を建設。中国での需要増により一時期高収益であったが、中国での需要低下や液晶TV・プラズマTVの価格低下、製造工程での不具合発生等により直近は大幅な赤字を計上。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>硬直的な生産体制を見直し、受注の変動に柔軟に対応できる生産体制を構築</li> <li>新製品の開発と新規販売先を開拓</li> <li>不採算事業からの撤退</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンク、商工中金による新規融資</li> <li>メインバンク、商工中金を含む取引金融機関（7行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法人遊休資産の売却による債務の圧縮</li> </ul>
第1277号 その他の各種製品小売業 資本金1,000万円 売上高1億5,400万円 従業員20名 関係金融機関等の数2	観光土産店が本業であるが、バブル期の分譲マンション事業の影響により債務状況が悪化。本業の売上も悪化しており店舗数は縮小傾向。実質債務超過の状態。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社分割の実施による新会社への事業譲渡及び旧会社の特別清算</li> <li>POSの導入による仕入れ原価の低減</li> <li>自社オリジナル商品、PB商品の開発、不採算店舗閉鎖による収益率の向上</li> <li>アウトソーシングやホームページによる店舗外の営業強化</li> <li>経営責任を取り代表取締役社長は退任し、保有株式を無償譲渡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域中小企業再生ファンドによる譲受債権のリスケジュール</li> <li>メインバンクが地域中小企業再生ファンドに債権を譲渡（会社分割後旧会社の特別清算に伴い実質債務免除）</li> <li>経営者私財提供</li> <li>役員貸付金の免除による借入金圧縮</li> </ul>
第1278号 採石業 資本金2,200万円 売上高7億7,000万円 従業員140名 関係金融機関の数4	昭和35年設立。昭和48年骨材・砕石工場を設立し、景気拡大にあわせ、順調に業績拡大してきたが、バブル景気の崩壊後、公共事業の減少に伴い売上が急減。不動産投資等の負担も大きく、経営を圧迫している状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場及び近隣河川の川砂利採取の許可は当社のみであり、今後も順調に推移</li> <li>仕入先の見直し、役員報酬及び人件費等の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクを含む取引金融機関（2行庫）による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>メインバンク、国民公庫を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> <li>遊休不動産の売却</li> <li>個人資産の提供</li> </ul>
第1279号 土木建築サービス業 資本金1,000万円 売上高1億4,000万円 従業員24名 関係金融機関の数2	測量設計業を営み、官公庁からの受注が中心。平成4、5年頃、台風災害等の影響で受注が活発となり、それに伴った経費が増加。受注が減少した後も、経費の削減が進まず、経営を圧迫。債務超過の状態。  (目標) 3年で実質債務超過の解消 5年で有利子負債の対CF倍率4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共事業に絞り込んだ受注活動</li> <li>建設コンサルタント業、補償コンサルタント業事業に新規参入</li> <li>本社移転による賃借料の軽減</li> <li>現社長は退任予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなメインバンクからの新規融資（信用保証協会による求償権消滅保証）</li> <li>所有不動産の売却</li> </ul>
第1280号 飲食店 資本金5,000万円 売上高9億7,100万円 従業員117名 関係金融機関の数3	地元においては老舗ブランドとして定着している料理店。過去に出店していた店舗への投資負担等により過大債務を抱えており、実質債務超過の状態。不景気により売上高も減少傾向となっている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社分割の実施による新会社への事業譲渡及び旧会社の特別清算</li> <li>法人需要の掘り起こし、成功体験の他店への波及による売上向上</li> <li>各店分散型から本部主導に管理制度を変更することによる管理の効率化</li> <li>材料費を据え置いたままの新品の開発及び人件費比率の減少による収益率の向上</li> <li>経営者は経営責任を取り退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>メインバンクが中小企業再生ファンドに債権を譲渡（会社分割後旧会社の特別清算に伴い実質債務免除）</li> <li>遊休資産の売却及び経営者の私財提供による借入金圧縮</li> </ul>
第1281号 洋品雑貨・小間物小売業 資本金900万円 売上高2億5,000万円 従業員29名 関係金融機関の数4	昭和57年、衣料品販売を開始。その後拡大した飲食店部門の経営不振により、経常赤字が積み重なり、借入金が増加。資金繰りに苦慮している状況。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 3年で有利子負債の対CF倍率2倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略の明確化</li> <li>収益構造の改革及び財務体質の強化</li> <li>月次決算体制の構築</li> <li>P D C Aサイクルの実施</li> <li>飲食部門の営業体制の改善</li> <li>資金繰りの安定化</li> <li>流通部門の商品供給の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>商工中金を含む取引金融機関（3行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
		新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
第1282号 燃料小売業 資本金3,300万円 売上高2億7,000万円 従業員11名 関係金融機関の数3	燃料小売が売上の主軸となっているが、食料品販売も行っている。不採算のガソリンスタンドにより、赤字経営が続き債務超過に陥っている状況。前代表者の急逝により、後継者が跡を継いだ経営経験が不足し今後の事業運営に不安を抱えている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率1倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算のガソリンスタンドを閉鎖し、賃貸による安定した地代収入を確保</li> <li>・利益の安定しているLPG部門を強化し、収益向上を推進</li> <li>・一部役員の退任、従業員リストラによる経費削減</li> <li>・管理会計手法の導入による収益管理の徹底</li> <li>・一連の支援による経営者の意識改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員による新規貸付</li> <li>・企業及び役員による株式の減資</li> <li>・法人資産売却による借入金の圧縮</li> <li>・経営者私財提供</li> </ul>
第1283号 飲料食品卸売業 資本金4,000万円 売上高8億6,000万円 従業員15名 関係金融機関等の数4	食品生産や食品流通の技術革新につれてドライ食品等取扱商品を拡充するも、売上高は年々減少し赤字経営体質からの脱却ができずにいる。早期の黒字経営体質の確立と債務削減による財務の健全化が不可欠。  (目標) 2年で黒字体質に転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旧経営陣は経営責任をとり全員退任し、保有株式を全てスポンサー企業へ無償譲渡</li> <li>・スポンサー主導による再生</li> <li>・提案型営業を実現させ、既存得意先の売上増加を図ると共に新規得意先を開拓</li> <li>・スポンサー企業と関連のある卸売業者との協同配送により物流コストを削減</li> <li>・販売データ及び営業情報の処理・整理と共にこれらデータの活用により的確でスピードのある意思決定に役立つ情報システムを再構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、国民公庫による既存借入金のリスケジュール</li> <li>・メインバンクによる地域中小企業再生ファンドへの債権譲渡</li> <li>・地域中小企業再生ファンドによる譲受債務の一部免除及び残債務のリスケジュール</li> <li>・信用保証協会による求償放棄</li> <li>・スポンサー企業による増資</li> <li>・旧経営者による私財提供</li> </ul>
第1284号 その他の金属製品製造業 資本金1,000万円 売上高7億円 従業員35名 関係金融機関の数1	主要製品は、コピー機やプリンターのシャフトローラー。バブル期以降の景気低迷期においてもコピー機の改良等に伴い堅調に推移していたが、大口の取引先が販売戦略を変更したことにより売上は減少。同社の技術力の評価も認知され年商は回復局面にあるが、債務超過に陥っており、協議会の支援により組織を再編成したうえで管理体制を構築し、合理的な生産活動を行なうことによる再生を希望。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 4年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間管理者への権限委譲を進め、社長集中型組織からの脱却を図り、効率的で機動力ある組織へ変更</li> <li>・経営上の重要な意思判断、適切な経営目標の立案等が迅速かつ適切に行なえるよう、経理部門を強化し、経営管理データを整備</li> <li>・取引先別及び製品別の見積原価管理の徹底による採算を重視した受注管理及び営業人員の原価意識の向上</li> <li>・原価ロスの発見と不良低減、歩留り向上、生産性向上によりコストの削減</li> <li>・従業員ミーティングや5S活動等を通じ計画の周知徹底を図り、製造工程や在庫のムダ、ムラ、ムリを排除</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール（資金繰り円滑化借換保証制度）</li> </ul>
第1285号 電気音響機器製造業・プリント回路製造業 資本金5,000万円 売上高43億2,700万円 従業員600名 関係金融機関の数3	大手メーカーの下請けを中心に、他の大手メーカーとの取引も行っているが、増減の激しい大手メーカーからの受注により収益は悪化している。無計画な設備投資により財務内容が悪化し実質債務超過の状態。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働分配率目標設定による収益改善</li> <li>・時間管理徹底のための外部人材登用等、効率的な人員配置</li> <li>・事業採算の強化</li> <li>・組織体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休資産の売却による債務の圧縮</li> </ul>
第1286号 鋳鉄鋳物製造業 資本金9,000万円 売上高5億6,100万円 従業員58名 関係金融機関の数3	鋳鉄鋳物を製造する老舗。過去に借入金により多額の設備投資を行ったが、安価な輸入品との競合等により大幅な受注減となり業績が悪化し、大幅な債務超過に陥っている。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社の整理・統合に伴う経費の削減及び原価率低減による収益力の向上</li> <li>・特許取得の新製品の拡販による売上増加</li> <li>・新鋭機械の導入による鋳型外注の内製化及び機械加工部門の強化と受注増</li> <li>・収益性の低い公共鋳物の完全外注化</li> <li>・経営者交代による体制若返りと改善計画実行力の強化</li> <li>・経営者は経営責任を取り退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、中小公庫による新規融資（メインバンク：協議会案件向け自治体制度融資、中小公庫：企業再建資金）</li> <li>・メインバンクによる金利減免</li> <li>・役員借入金の免除による借入金の圧縮</li> </ul>



## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要		
		事業面での再生	財務面での再生	
			新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
第1287号 電線金具製造業 資本金9,600万円 売上高8億2,000万円 従業員70名 関係金融機関の数3	鉄道会社向け架線用金具製造販売。パブル崩壊後電線用金具の売上が急減したことから資金繰り悪化。その後社員の削減等リストラに注力するも改善せず。業績悪化によりメインバンクは保証協会から代位弁済を受け、残額債権はRCCに売却。その後RCCは債権をサービサーに売却している。  (目標) 2年で実質債務超過解消 2年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	・営業強化により引続き安定受注を獲得  ・役員報酬の引き下げ  ・原材料費を製品価格に転嫁し収益力を維持  ・休眠状態の関連会社を清算し、同社宛不良債権を顕在化。収益向上を含め財務体質を健全化	・新たな金融機関による新規融資（信用保証協会による求償権消滅保証）  ・中小公庫による既存借入金のリスケジュール	
第1288号 土木事業 資本金2,000万円 売上高8億8,000万円 従業員45名 関係金融機関の数3	受注量はますますであるが、採算ベース等を把握、管理する管理者がいない。どんぶり勘定のところがあり、前期大幅な赤字を計上且つ会長等への貸付金等不良資産を内包し実態は債務超過。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 4年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率7倍以下	・「待ちの営業」から「提案営業スタイル」への変革による売上増並びに赤字受注案件の撲滅  ・材料購入時における単価低減推進、人材派遣を利用した労務費の圧縮等による経費削減  ・役員一新	・メインバンクを含む取引金融機関（2行）による新規融資  ・メインバンクを含む取引金融機関（3行）による既存借入金のリスケジュール	・遊休資産の売却による債務の圧縮  ・経営者私財提供
第1289号 書籍・雑誌小売業 資本金4,100万円 売上高19億円 従業員121名 関係金融機関の数1	書籍、DVD、文具等を販売。同業間の競争激化により売上高が減少し収益が悪化。多店舗展開による投資負担が多く借入金が増え、資金繰りが逼迫。収益の悪化等により返済原資がなく、また前向きな投資資金の調達が出来ない状況。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消	・販売管理、在庫管理等を効率化し、売上、利益率を向上させるためにPOSレジを導入 店舗改装  ・定期的に役職者会議を開催し、社員のモラルを向上	・メインバンクによる新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）  ・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール	・メインバンクによる債務の株式化（DES）  ・法人遊休資産の売却、経営者の私財提供及び経営者の法人に対する貸付金の放棄
第1290号 印刷関連サービス業 資本金4,000万円 売上高5億7,000万円 従業員27名 関係金融機関等の数2	中堅印刷業者。先代社長時に多額の金融機関借入金により本社移転・新工場建設したことが負担となっている。新設備を生かせず採算が悪化、借入金利負担ものしかかり、資金繰りに窮する状態。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率2倍以下	・新会社を設立し、採算部門を営業譲渡。旧会社は清算  ・組織を再構築しコストを削減（全てを一元的に管理する管理部を創設）  ・選別受注体制の確立（従来は収益を省みることなく売上主義が蔓延していたが、低価格競争を回避し収益性を考慮）	・中小公庫による既存借入金のリスケジュール	・メインバンクは債権の一部をサービサーへ譲渡  ・信用保証協会による代位弁済後、求償権をサービサーへ不平等譲渡  ・経営者私財提供による債務の圧縮
第1291号 船舶製造・修理業 資本金3,000万円 売上高10億円 従業員50名 関係金融機関等の数8	鋼製貨物船を主に造船。経営状況は悪化の傾向を辿っており厳しい状況となっていて、当社単独での再生は見込めない状況。スポンサー企業の候補の目的が付いたため、協議会への相談に至っている。  (目標) スポンサー企業の下で事業継続	・スポンサー企業（100%出資）による受皿会社の新設  ・受皿会社は、旧会社の事業用資産・負債と金融機関借入金（有担保）を会社分割により承継  ・旧会社は会社分割後に特別清算を実施  ・旧経営者は退任		・特別清算の過程でメインバンク、中小公庫、国民公庫を含む地元金融機関等（8機関）による実質債務免除  ・旧経営者一族による旧会社向け債権の全額放棄  ・旧経営者による私財提供
第1292号 木材卸売業 資本金7,600万円 売上高31億円 従業員55名 関係金融機関等の数3	かつて住宅産業への進出を試みたが失敗。不採算事業から撤退、子会社を合併するなど事業の建て直しを図るも、製材部門の赤字と収益部門である卸・プレカットの不振に歯止めがかからない状態。メイン銀行の支援を受け経営改善に着手してきたが、住宅着工数の伸び悩み、安価材の流入増加による販売単価の下落等により、業績不振に歯止めがかからない状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消	・主要販売先に木材卸売業、製材業、プレカット事業を営業譲渡  ・従業員は原則継続雇用  ・旧会社は順次弁済後特別清算  ・旧会社の役員は全員退任		・特別清算の過程でメインバンク、中小公庫を含む取引金融機関等（3機関）による実質債務免除  ・法人資産の売却による債務の圧縮  ・経営者私財提供

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1293号 各種機械装置などの板金加工 金属製品製造業 資本金2,000万円 売上高4億6,000万円 従業員22名 関係金融機関の数4	各種機械装置などの板金加工メーカー。工場移転時に多額の借入を行ったが、その後の長期不況で業績が悪化し、実質債務超過状態に陥り、資金繰りが窮迫。  (目標) 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率7倍以下	・購買業務の見直しによる原価の低減  ・役員報酬の削減等による諸経費の節減	新規融資・リスケジュール ・メインバンクによる新規融資（協議会向け自治体制度融資）  ・メインバンク、商工中金による既存借入金のリスケジュール  債務圧縮・その他 ・役員増資による資本増強  ・役員保有不動産売却による借入金の圧縮
第1294号 自動車小売業 資本金300万円 売上高3億1,600万円 従業員13名 関係金融機関の数2	自動車钣金塗装を主たる業務として創業し、現在は中古車販売も営み主力部門となっている。钣金・整備部門の主取引先からの受注の減少、中古車販売部門に進出する際の設備投資により業績が悪化。実質債務超過の状態。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 7年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率8倍以下	・管理会計手法の導入による収益性の改善  ・一部従業員の退任及び経営者報酬の減額による経費削減  ・経営者を補佐する人材の育成による現場管理の徹底	・メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール（新規融資：協議会案件向け自治体制度融資）
第1295号 酒類製造業 資本金2,200万円 売上高56億円 従業員63名 関係金融機関の数1	清酒・醬油の醸造の他、大手ビールメーカーの特約店として卸売を行っているが、近年の酒類卸売業界におけるビールを中心とした安売り店の増加により過当競争に陥っており、販売価格の下落と発砲酒の台頭等も相俟って販売数量は減少し、業績悪化の要因となっている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換	・ビール部門は取引先の見直しにより、重点的な販売促進を実施  ・人員整理・早期退職奨励、資材容器包装費削減、販売促進費削減、販売管理費削減等による経費削減	・法人遊休資産の売却、経営者私財提供による債務の圧縮
第1296号 プラスチック成形材料製造業 資本金9,200万円 売上高38億円 従業員203名 関係金融機関の数5	プラスチック及びマグネシウム合金射出成型用金型の設計・製作と成型加工品の印刷・塗装などの二次加工中心。定期的な設備投資が必要であり、借入金過大で資金繰りに苦慮している。実質債務超過の状態。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	・営業の充実、新規顧客開拓のために営業員を増員し、自動車関連企業へアプローチし売上拡大を図る  ・自動化、省力化により高付加価値生産を目指す  ・新規設備投資による売り上げ拡大	・中小公庫、商工中金を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール  ・自治体債権のリスケジュール
第1297号 時計・眼鏡小売業 資本金2,000万円 売上高3億9,200万円 従業員16名 関係金融機関の数2	地場産品・雑貨・衣料品の卸売業を主力として来た。衣料品部門分離後、業容縮小と共に業績が悪化。抜本的な事業改善計画策定支援が必要。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率1倍以下	・専門店開拓と既存顧客への積極的アプローチによる売上拡大  ・海外生産拠点の新規開拓による生産性向上  ・得意先分類に対応したブランド化及びブランド別マーケティングの実施  ・管理会計手法の導入による収益性向上	・黒字体質へ転換するまでの間の取引金融機関による新規融資が見込まれる
第1298号 時計・眼鏡小売業 資本金1,200万円 売上高5億9,800万円 従業員30名 関係金融機関等の数3	外交販売を積極的に展開し、販路を拡大していった。地域内に数店舗を出店するまでに規模を拡大したが、土地バブルの崩壊等により、売上高が激減し資金繰りが窮迫。大幅な債務超過の状態に陥っている。  (目標) 1年で実質債務超過解消	・経営管理の簡素化のためのグループ会社3社の統合  ・当社の強みである外交販売の積極展開及び輸入元からの直接仕入の強化による売上増進  ・管理会計手法の導入による収益性向上	・新たなメインバンクによる新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）  ・新たなメインバンクを含む取引金融機関（2機関）による既存借入金のリスケジュール  ・RCCが再生ファンドに債権を譲渡  ・再生ファンドは債権譲受後一部債務免除  ・役員からの債務免除による借入金の圧縮  ・遊休不動産売却による借入金の圧縮  ・経営者私財提供

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要		
		事業面での再生	財務面での再生	
			新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
<p>第1299号 生菓子製造業 資本金1,000万円 売上高6億円 従業員58名 関係金融機関の数3</p>	<p>地域の商店街を代表する老舗。昭和50年代から、工場の建設、出店を積極的に行ったものの、その後の洋菓子店の進出、コンビニエンスストア等の競合先の増加や若年層へのアピール不足、商品力の低下により売上は年々低下。実質債務超過の状態。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 10年で有利子負債の対CF倍率9倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品、売価、仕切価格、販売政策の見直し</li> <li>無店舗販売の売上強化</li> <li>製造原価のコントロール強化</li> <li>販売管理費の削減</li> <li>経営管理の強化</li> <li>遊休不動産の活用による賃料収入の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンク、中小公庫を含む取引金融機関(3機関)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員からの借入金を株式に転換(DES)</li> </ul>
<p>第1300号 スポーツ施設提供業・浴場業 資本金1億 売上高2億4,800万円 従業員71名 関係金融機関の数3</p>	<p>同業種(スポーツ施設部門)では地域最大手であり、将来の少子高齢化を見据え顧客層の多様化に努力している。しかし、新規分野である浴場部門における売上が計画を大幅に下回り収益が悪化している状態。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率8倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗毎に、成人会員の確保、健康増進施設への転換、選手養成などの特色を明確化</li> <li>施設の一部改善、新サービスの提供による売上高向上</li> <li>従業員のパートタイマーへの切り替え、井戸水使用による水道代節約等の経費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)</li> </ul>	
<p>第1301号 燃料小売業 資本金5,000万円 売上高23億8,000万円 従業員62名 関係金融機関の数4</p>	<p>石炭販売及び海運業として開業。現在は、石油製品卸売、LPガス販売、ガソリンスタンド等を経営する。業界全体の不況により収益悪化。前経営者の相続税支払いに伴い有利子負債が増加し財務状況が悪化。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率13.5倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高重視から利益重視の経営への切り替え</li> <li>不採算部門からの撤退、新規開拓部門においては自社チャネルを生かし売上拡大</li> <li>組織を業務別に分け部門意識を排除、部門間の連携と利益追求意識の徹底</li> <li>従業員のパート・アルバイトへの切り替えを行い人件費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工中金を含む取引金融機関(3機関)による既存借入金の借換融資(保証協会保証付き)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不採算資産の売却による借入金の圧縮</li> </ul>
<p>第1302号 旅館 資本金1,000万円 売上高1億2,000万円 従業員7名 関係金融機関の数2</p>	<p>昭和53年、山間部の温泉旅館として開業。当該温泉地において、上ランクの旅館として地位を築いている。平成10年に新館を増築した結果、税引後利益は黒字を続けているものの、売上高が下落傾向にあり、借入金返済に苦慮している状況。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率10倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売促進、広報活動の強化(インターネットによる受注体制の強化、旅行雑誌等への掲載促進、旅行代理店・主要得意先への訪問営業活動)</li> <li>集客の目玉として増設した露天風呂のプラン等の売れる商品を作成し、広報・集客活動を強化</li> <li>業務オペレーションの改善によるコストダウン、人材育成・意識改革の実施</li> <li>役員報酬の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小公庫を含む取引金融機関(2行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>	
<p>第1303号 建設機械器具賃貸業 資本金1,500万円 売上高5億円 従業員32名 関係金融機関等の数2</p>	<p>主事業は、オペレーター付クレーン賃貸で主事業は安定していたが、本社事務所兼賃貸用マンション建設を借入金で賄い、その後、主事業の売上減少に伴い、当該借入金の元金返済負担が経営を圧迫。資産売却やリスク等も実施されたが、資金繰りが悪化し、重機の入替も出来ない状況が続いている。</p> <p>(目標) 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率1倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窮境原因となった不動産事業から撤退し収益性を改善</li> <li>本業である重機部門については、既に実施している「自社建設機械別採算管理」「配車管理」「顧客別採算管理」などの収益向上施策を一層強化、実行し、収益拡大</li> <li>設備投資は、車両入替を最低限に抑制</li> <li>人員も最低限に絞込み、役員報酬の見直しや正社員を抑制し委託で対応するなど、総人件費を低減</li> <li>代表取締役は経営責任をとり取締役を辞任し全株式を会社へ無償譲渡</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクは債権全額を地域中小企業再生ファンドへ譲渡</li> <li>再生ファンドは譲受債権の一部を免除</li> <li>資産の売却による債務の圧縮</li> <li>経営者の法人に対する貸付金の放棄</li> <li>新経営者による出資</li> </ul>
<p>第1304号 酒類製造業 資本金1,000万円 売上高7,800万円 従業員6名 関係金融機関の数2</p>	<p>老舗清酒製造・販売企業。商品には一定評価があるものの、販売営業力が脆弱であり売上減少の一途を辿っている。低収益体質から脱せず、加えて、新設酒造工場に係る多額の有利子負債の負担も重く、資金繰り多忙。相応の経費削減努力を行ってきてはいるが収益改善反映していない。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で有利子負債の対CF倍率9倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受皿となるスポンサー企業出資の継承会社へ当社営業用不動産及び営業資産・負債を含む酒造事業を譲渡、旧会社は清算</li> <li>社氏を含む従業員を継承会社が再雇用、スポンサー企業の管理下で酒造事業を実施</li> <li>現経営陣は退任</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>清算手続きの過程でメインバンクを含む取引金融機関による実質債務免除</li> <li>再生計画策定中における自治体による返済棚上げ及び信用保証協会による返済猶予支援</li> <li>経営者の当社に対する貸付金を放棄</li> <li>経営者私財提供による債務の圧縮</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1305号 道路貨物運送業 資本金800万円 売上高2億7,000万円 従業員17名 関係金融機関の数2	売上高ピーク時以降、製紙業界の市況の低迷と公共工事の縮小に伴い売上高が縮小。早期の黒字経営体質の確立と有利子負債に依存した財務体質の改善に取り組みたいとの意向が強く、中長期の再生計画策定支援の要望があった。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 3年で有利子負債の対CF倍率2倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上至上主義から利益重視型への転換</li> <li>・採算管理の強化(部門別損益把握、配車システムの効率化、実車率の向上)</li> <li>・役員報酬の削減、人件費の変動費化、燃料費の削減等コストの削減</li> <li>・経営理念を徹底させるなど、従業員の意識を改革</li> <li>・各部門責任者の明確化と目標管理の徹底</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・メインバンク、国民公庫による既存借入金のリスケジュール  債務圧縮・その他 ・経営者による増資
第1306号 ビジネスホテル 資本金1,000万円 売上高2億3,000万円 従業員21名 関係金融機関の数3	近年のビジネスホテル間の競争激化による売上高の減少、飲食ビルの老朽化に伴い賃貸単価の下落が続き、駐車場等を売却したもののいまだに過剰の有利子負債を抱え財務体質が脆弱化。メイン銀行が大半の債権をサービスに売却、サービスからは返済計画の提示を求められている。  (目標) 4年で実質債務超過解消 4年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テナントコンセプトの確立、販売促進策の構築とともに最低限の設備投資継続</li> <li>・経営力・営業力強化のため、組織体制を改善</li> <li>・役員報酬を中心とする経費の削減</li> <li>・社長は経営責任をとり退任予定</li> </ul>	・中小公庫を含む取引金融機関(2庫)によるサービス債権の一部肩代わり新規融資(中小公庫:企業再建資金)  ・国民公庫による設備資金の新規融資(企業再建資金)  ・サービスは残債権を従業員の親族に譲渡
第1307号 総合工事業 資本金3,300万円 売上高24億円 従業員46名 関係金融機関の数1	公共工事を中心に民間建築も手掛けるが、近年の公共工事減少に伴い、売上高が減少。先代および現代表者あての社外流出金等の不健全資産の発生により財務内容が著しく悪化。実質債務超過の状態。  (目標) 5年で有利子負債の対CF倍率19倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新設会社分割(分社型)の再生スキームによるバランスシートの改善</li> <li>・営業力の強化による確実な受注と適正利益の確保</li> <li>・原価管理の強化</li> <li>・決裁権限の見直し、成績考課の導入による危機管理意識の高揚</li> <li>・役員報酬の削減</li> <li>・取締役の退任</li> </ul>	・メインバンクによる新規融資  ・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール  ・メインバンクは債権全額を中小企業再生ファンドへ譲渡  ・資産売却による債務圧縮
第1308号 家具製造業 資本金8,000万円 売上高55億円 従業員357名 関係金融機関の数6	家具専門店・百貨店・ホームセンターなどへ販売。主要取引先における製品納入エリアの大幅縮小による受注量の減少、及び低価格商品へのニーズの変化による商品単価の下落等を受け、売上減少。借入過多の状況。安定的な不動産賃貸収入により経営危機認識が希薄なため、会社策定の経営改善計画も未達。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過解消 6年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数工場の分業体制確立による生産効率の向上</li> <li>・組織の統廃合による組織スリム化</li> <li>・不採算取引からの撤退、人員削減を柱とした経費削減による事業の黒字化</li> <li>・現社長を含めた全取締役、執行役員は退任と新経営体制への移行</li> </ul>	・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関(3行庫)による新規融資  ・メインバンク、商工中金、中小公庫を含む取引金融機関(6行庫)による既存借入金のリスケジュール  ・法人遊休資産の売却による債務の圧縮
第1309号 半導体製造装置製造業 資本金2,000万円 売上高10億7,600万円 従業員37名 関係金融機関の数4	大手企業向けの産業機械の製造企業であり、大企業の設備投資の低迷を受けて、経営不振。近年の、大企業の設備投資の積極化から、受注の向上が見られるものの長期低迷時における借入金の増大から、資金繰りが苦しい状況。債務超過の状態。  (目標) 5年で実質債務超過の解消 3年で有利子負債の対CF倍率4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定費の維持、削減のための生産面の徹底したコストダウン</li> <li>・限界利益率が高い情報部門の内製化、部品の共通化やジャストインタイムによる資材購買品の削減による棚卸資産の削減</li> </ul>	・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関(3行庫)による新規融資  ・メインバンクを含む取引金融機関(2行庫)による既存借入金のリスケジュール  ・資産売却
第1310号 不動産取引業 資本金1,000万円 売上高43億円 従業員41名 関係金融機関の数1	バブル崩壊とその後の不動産・建設不況により、多額の損失が発生。過大債務の解消が図られていない。メイン銀行と共に再生計画を作成し、抜本的改善を図ろうとするが、金融支援(DDS)には計画の透明性が求められるため、協議会に相談に至った。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 9年で実質債務超過の解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係会社を合併及び清算により集約化し、間接部門の統合による経営の効率化</li> <li>・仕入機能、住宅提案力、建築コスト管理能力等の強化を実施</li> <li>・経営者(代表取締役会長)は退任</li> </ul>	・メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換(DDS)

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1311号 宗教用具小売業 資本金300万円 売上高2億7,000万円 従業員10名 関係金融機関等の数6	宗教用具の小売。業況自体は安定しているが、過去の不動産投資等により借入債務が多大。全金融機関に対して約定弁済継続してきたが、メイン行がRCCに債権を譲渡。RCCとは、約定弁済を継続しつつ、今後の弁済方法について協議を継続してきた。  (目標) 10年で有利子負債を返済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新会社を設立、旧会社の資産負債を新会社に事業譲渡、旧会社は特別清算</li> <li>・好立地を最大限に生かし、適度な広告宣伝などによる更なる集客力の強化</li> <li>・接待交際費、役員報酬の削減</li> <li>・旧社長及び専務は経営責任をとり退任、自己破産を申立</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・新たなメインバンク、商工中金、中小公庫を含む金融機関(4行庫)による新会社に対する新規融資(中小公庫:事業再生支援資金)  債務圧縮・その他 ・特別清算の過程でRCC等による実質債務免除 ・本店ビルの売却による債務の圧縮
第1312号 土木建築サービス業 資本金2,200万円 売上高1億2,900万円 従業員16名 関係金融機関の数2	公共工事を主体として売上高を伸ばしていたが、近年の公共工事抑制政策から売上高は激減し業況悪化。人件費等削減によるリストラを実施しているものの過大債務、実質債務超過の状態。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 8年で実質債務超過解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共事業の抑制に対応するため民間に対する営業を強化し売上を拡大</li> <li>・新規事業への本格展開による売上拡大</li> <li>・外注の見直しによる経費削減</li> </ul>	・国民公庫を含む取引金融機関(2機関)による既存借入金のリスケジュール
第1313号 建築金物工事業 資本金3,100万円 売上高2億500万円 従業員17名 関係金融機関等の数2	近年の鉄鋼価格の乱高下、赤字受注、不良債権の発生等により業況が悪化。特別清算の手続きを開始し保証協会が代位弁済を行ったが有力取引先の支援により事業継続が可能となった。求債権消滅保証制度の活用により通常の金融機関取引に移行し再生を図るもの。  (目標) 5年で有利子負債の対CF倍率3倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資については極力抑制し財務体質を改善</li> <li>・5S、KY活動(危険予知)、TQC、従業員教育の推進と更なる技術向上を図る</li> <li>・後継者育成に取組み、技術力・経営管理能力・財務管理能力の強化を推進</li> <li>・管理会計手法の導入による収益性の改善</li> <li>・役員報酬の削減等による経費削減及び経営責任の遂行</li> </ul>	・メインバンクによる新規融資(保証協会の求債権消滅保証)
第1314号 加工紙製造業 資本金3,100万円 売上高3億1,000万円 従業員14名 関係金融機関等の数3	過去の事故による工場の操業停止、及び製造ラインの再稼働を急いだことによる無計画な設備投資(結果的にラインを入れ替え)により大幅な過剰債務状態に陥っていたにもかかわらず、抜本的な正策を講じることなく、改善を先送りして業況悪化。旧メインバンクの債権がRCCに移管している。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で有利子負債の対CF倍率9倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新会社を設立し、事業の一部を譲渡。旧会社は特別清算</li> <li>・採算性の悪い得意先について過剰品質を是正するため材料のグレードダウンの検討</li> <li>・新規営業マンの採用・育成による営業強化</li> <li>・これまで財務面の問題により実施できなかった設備の修繕等の実施などにより生産効率改善によるコストダウン</li> <li>・得意先毎に製造原価を見直すことによる粗利率の向上</li> <li>・役員給与の引き下げ、材料費値上げ分の一部の価格への転嫁による経費削減</li> <li>・代表取締役は退任の上自己破産を申立て、経営責任及び保証責任を果たす</li> <li>・新会社の社長には旧会社の常務が就任</li> </ul>	・取引金融機関による新会社への新規融資  ・特別清算の過程でRCC等による実質債務免除 ・経営者私財提供による債務の圧縮
第1315号 ペットフーズ・ペット用品小売業 資本金1,000万円 売上高10億円 従業員40名 関係金融機関の数3	新工場を建設し、業容拡大を目指していた矢先に「鳥インフルエンザ」が発生し、小鳥フーズの需要が減少。更に、同業者間の競争も激化して業績が低迷している。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率10倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームセンターとの連携強化により売上増加</li> <li>・需要量が多く、成長性が期待できる犬・猫商品の販売強化</li> <li>・仕入れ業者の見直しによる仕入れ単価の引き下げ</li> <li>・製造効率の向上と商品単価の値上げにより粗利益率のアップ</li> </ul>	・メインバンクによる新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)  ・メインバンクを含む取引金融機関(3行)による既存借入金のリスケジュール
第1316号 ビジネスホテル 資本金1,000万円 売上高1億5,900万円 従業員22名 関係金融機関の数1	設備投資の負担及び投機目的の土地購入等により有利子負債がふくらみ、連続赤字の状態。不採算店を閉鎖するも赤字解消につながっていない。現在、業績は順調ではあるが依然、実質債務超過状態。  (目標) 4年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優良顧客へのサービス強化、固定客に向けたイベント・サービスの充実等顧客管理を徹底</li> <li>・地域イベント等と連携した新しい顧客獲得</li> <li>・メンテナンスを主に設備を充実</li> </ul>	・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1317号 燃料小売業 資本金6,700万円 売上高22億1,000万円 従業員42名 関係金融機関等の数2	設立時は漁業を営んでいたが、石油販売等をはじめ多角化経営を行うと共に、積極的な企業買収による業容拡大を図った。業界全体の過当競争により業況が悪化し、実質債務超過の状態に陥っている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>石油販売部門については、受皿となるスポンサー企業A出資の継承会社へ当社営業用不動産及び営業資産・負債を譲渡すると共に、従業員も継承会社で再雇用</li> <li>生コン製造販売部門はスポンサー企業Bへ、情報処理部門については、スポンサー企業Cへそれぞれ営業譲渡</li> <li>不動産賃貸部門については、不動産を現在の賃貸先に売却し、旧会社の債務圧縮に充てる</li> <li>旧会社については特別清算</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特別清算手続きの過程においてメインバンクによる実質債務免除</li> </ul>
第1318号 ビジネスホテル 資本金3,000万円 売上高3億6,900万円 従業員40名 関係金融機関の数3	地域2番手規模の宿泊施設。天然温泉の発掘、客室の増築を全て金融機関からの借入金により実施したため、借入金が増大。公共工事の減少や近隣地区の格安の宿泊施設の進出のためビジネス客の落ち込みが激しく売上高が減少。実質債務超過の状態に陥っている。  (目標) 1年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率8倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアへの営業強化、観光名所を取り込んだ観光宿泊プランを新規設定、法要プラン・記念日プランの設定、夕食のグレードアッププランの設定、ホームページとパンフレットの刷新等による売上向上</li> <li>手作り志向の料理へのシフト、食材の見直し、食材の在庫日数の短縮、料理の見込み生産の抑制、施設管理を外部委託等により収益を改善</li> <li>管理会計手法の導入による送迎バス部門の縮小等、収益率を改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンク、中小公庫による既存借入金のリスケジュール(メインバンク：資金繰り円滑化借換保証制度)</li> </ul>
第1319号 ホテル 資本金8,000万円 売上高20億2,200万円 従業員198名 関係金融機関の数8	当社は地元の老舗旅館であるが、設備投資による借入額増加に加え、競争の激化による稼働率低下が重なり、業績が大幅に悪化し実質債務超過の状態に陥っている。取引金融機関がRCCに債権を譲渡しており、金融機関との取引正常化が望まれる。  (目標) 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>県外営業の強化、営業マンの教育実施、インターネットの活用による新規顧客の開拓</li> <li>カード発行による特典と顧客管理の徹底によるリピーター客の向上</li> <li>女性、平日、オフシーズン、昼間等をテーマにした新企画の実施</li> <li>値引き販売、大口団体客の見直しによる宿泊単価向上</li> <li>新設会社が当社より営業用資産を購入し当社に賃貸</li> <li>役員報酬減額等による経費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RCCを含む関係金融機関等(2機関)はサービスに債権を譲渡</li> <li>サービスは債権譲受後に債権を一部免除</li> <li>メインバンク及び商工中金の協調新規融資によるサービス保有債権の完済</li> <li>新設会社への資産売却による借入金の圧縮</li> <li>役員保有株式の100%減資後に増資</li> <li>役員借入金の資本への転換(DES)</li> <li>経営者私財提供</li> </ul>
第1320号 ゴルフ練習場 資本金4,500万円 売上高1億400万円 従業員19名 関係金融機関等の数3	創業時設備投資に要した資金は全て銀行借入で賄われたが、業界全体の低迷により事業計画と事業実績が乖離し業況が悪化。最近では、関連会社において本業の関連商品の販売も行っており、大幅な実質債務超過の状態にはあるが、収益は安定している。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連会社への事業譲渡により事業継続、旧会社は特別清算</li> <li>計画的な営業戦略による新規顧客・会員の拡大</li> <li>老朽化設備の修繕等施設の充実による集客力のアップ</li> <li>外部監査役を外部から招聘し管理体制を強化</li> <li>経営者は経営責任をとり退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>清算手続の過程においてメインバンクを含む関係金融機関等(3機関)による実質債務免除</li> <li>清算手続の過程における経営者保有株式の放棄</li> <li>同族関係者以外による事業譲渡先の関連会社への増資</li> </ul>
第1321号 建築材料卸売業 資本金500万円 売上高7,800万円 従業員9名 関係金融機関の数3	製材業で事業を開始し、現在は建材販売、建築請負を行う。建築請負の減少により、派生的な建材販売も減少、売上高の減少が続いている。借入金が過大であり資金繰りが苦しい状況。  (目標) 2年で黒字体質への転換 5年で有利子負債のCF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップの意識改革と事業承継の断行</li> <li>各部門の責任者の明確化と、職務分担と責任・権限のリンク</li> <li>営業強化、部門別売上目標の設定</li> <li>経費削減、在庫管理の徹底、売掛金の整理と回収強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクを含む取引金融機関(3行庫)による新規融資(メインバンク：協議会案件向け自治体制度融資)</li> <li>メインバンクを含む取引金融機関(3行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>
第1322号 一般飲食店 資本金3,500万円 売上高2億5,100万円 従業員40名 関係金融機関の数4	老舗の日本料理店であるが売上高が減少傾向にあったため、設備投資を行い新装開店した。しかし、競合店に比べての優位性が不十分であり、実績が計画を下回り資金繰りが逼迫している。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率14倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>地場食材を使用しているP.R.、新メニュー、器、こまめな営業活動により売上拡大</li> <li>役員給与との減額による経費削減</li> <li>従業員給与との増額による士気向上</li> <li>管理会計手法の導入による収益性の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工中金、国民公庫を含む取引金融機関(3機関)による既存借入金のリスケジュール</li> <li>不良資産の売却による借入金の圧縮</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1323号 染色整理業 資本金5,000万円 売上高5億5,400万円 従業員32名 関係金融機関の数2	生地の精練・加工、衣料品・寝装品の販売、染色機械等の製造販売を主な業務とする。民事再生終結後、業績好調のため再生債務の一括返済をするべく相談があった。  (目標) 7年で有利子負債の対CF倍率4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工部門の受注増による売上増加</li> <li>管理会計手法の導入による経費削減</li> <li>管理責任者の認定による管理体制の強化</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>旧取引金融機関(2行庫)による再生債務の一括返済のための肩代わり協調融資(一部保証協会事業再生保証制度付き)</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者貸付金の放棄による借入金の圧縮</li> </ul>
第1324号 食料品製造業 資本金1,000万円 売上高2億4,200万円 従業員25名 関係金融機関の数4	食料品加工製造業を営む同業種における県内大手企業の一社である。急激な設備増強のため借入金が増え、財務状況が悪化。事故の発生及び売上計画未達により債務超過に陥っている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 3年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要最低限の設備投資を行い製造原価を改善</li> <li>食品部門を立上げ関連商品の開発による売上増加</li> <li>人員の再配置及びシフト変更等を行い人件費を圧縮</li> <li>提携業者と市場開拓及び営業拡大を協調</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引金融機関(2行)による新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)</li> <li>取引金融機関(3行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役員借入金の資本への転換(DES)</li> <li>遊休資産売却による借入金の圧縮</li> </ul>
第1325号 精穀・製粉業 資本金2,000万円 売上高14億円 従業員13名 関係金融機関の数1	嗜好の変化による米消費量の低下のほか、生産者による直売の増加、量販店台頭による当社主卸先である米小売店の売上減少等が進み、減収減益を余儀なくされてきた。この間、経営改善が遅れ、低収益・借入過多に起因する支払利息負担も相俟って、前二期の当期利益は赤字。  (目標) 1年で黒字体質へ転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上計画は、増加計画とせず、現売上高を維持。利益を重視。</li> <li>人員削減による人件費削減</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商工中金による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有価証券等の売却による債務の圧縮</li> </ul>
第1326号 革製履物製造業 資本金2,000万円 売上高3億7,000万円 従業員29名 関係金融機関の数1	バブル期の売上高ピーク以降、販売先製造部門の中国シフトなどにより売上減少。経営改善に努めるも、収益性は改善されず、実質債務超過となっている。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 4年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率7倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>既取引先への営業強化及び取引条件を改善、新規先開拓による売上増</li> <li>生産方式の改善による生産の効率化、材料費、労務費、製造経費及び外注加工費の削減等を実現</li> <li>役員報酬のカット、接待交際費の削減、消耗品費の低減などの販管費の削減</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール(新規融資:協議会案件向け自治体制度融資)</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者は会社への債権を放棄</li> </ul>
第1327号 その他卸売業 資本金2,000万円 売上高26億5,600万円 従業員74名 関係金融機関の数9	複数県を営業範囲とする卸問屋。流通構造の変革やデフレの長期化などから売上高が急減。外部環境の悪化に対応した内部改革が後手に回り業績が悪化。実質債務超過となったうえ、支払サイトの短縮などから厳しい資金繰りとなっている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率15倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>新商品を核とした提案セールスの強化等による売上高の増大</li> <li>商品構成の見直し、個店管理の徹底による収益率の改善</li> <li>物流センターの統合による合理化</li> <li>人員削減、諸経費の見直しによる経費の削減</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンク、中小公庫による新規融資(メインバンク:協議会案件向け自治体制度融資、中小公庫:企業再建資金)</li> <li>メインバンクを含む取引金融機関(3行)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社及び役員保有の遊休不動産売却による有利子負債の圧縮</li> </ul>
第1328号 清酒製造及び飲食業 資本金3,300万円 売上高3億1,200万円 従業員12名 関係金融機関等の数7	明治創業の老舗業者。日本酒の需要が減少すると共に業績が悪化し、大幅な債務超過に陥っている。酒蔵を観光資源として活用し収支は黒字化しており、財務体質の改善が望まれる。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>最近のニーズに合った商品化、体験型の観光による売上向上</li> <li>インターネットの活用、団体客の取り込みによる売上向上</li> <li>従業員の顧客対応能力の向上、調理師の育成</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクを含む取引金融機関(2行庫)による新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)</li> <li>メインバンク、商工中金、国民公庫を含む取引金融機関(4機関)によるリスケジュール</li> </ul>
第1329号 ペンション 資本金500万円 売上高1億2,000万円 従業員8名 関係金融機関の数1	バブル期の投資失敗により債務が膨らんだため、資産を売却し債務の圧縮を図るも、その際の損失により大幅な債務超過。打開策としてリニューアルオープンするが、抜本的な改善につながっていない。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンセプトに沿った接客サービス、料理、館内演出を実施</li> <li>地域の自然、イベント、レジャー施設等を利用した企画プランによる販売促進</li> <li>顧客管理システムの充実による効果的販促活動の実施</li> <li>老朽設備の修繕</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール(新規融資:協議会案件向け自治体制度融資)</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役員借入金の株式化(DES)</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1330号 飲料食品卸売業 資本金1,000万円 売上高3億2,200万円 従業員27名 関係金融機関の数2	歴史のある食品卸売業であるが、取引先の多くが地方の零細食品店であり、量販店の進出により取引先が減少。小売店も、競争激化により赤字に転落。結果、売上の減少、債務の過大化によって債務超過の状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率13倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理会計手法の導入・徹底により、取扱商品の選択と集中を図り、収益構造を再構築し利益確保を重視した経営を実施</li> <li>・不採算事業の見直しによる利益率の向上</li> <li>・一部役員の解雇による経費削減</li> <li>・経営者は経営責任をとり退任</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール（一部保証協会保証付き）  債務圧縮・その他 ・メインバンクを含む取引金融機関（2行庫）による債務免除（特定調停による） ・不良資産の売却による借入金の圧縮 ・経営者減資 ・経営者私財提供
第1331号 土木建築サービス業 資本金4,900万円 売上高1億6,000万円 従業員17名 関係金融機関の数2	設計コンサルタント及び測量業務を主体に営業展開を行い、受注はすべて公共工事となっている。近年の公共工事減少傾向による競争激化のため、その場しのぎの借り入れを繰り返して現在は債務超過の状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画・提案力の強化及び営業範囲の拡大による売上拡大</li> <li>・技術部門のプロジェクトチーム制の採用による臨機応変な対応</li> <li>・外注の見直し、販管費削減による利益率の向上</li> <li>・経営者は経営責任をとり退任</li> </ul>	・メインバンクによる新規融資及び既存借入金のリスケジュール（新規融資：協議会案件向け自治体制度融資）  ・経営者親族の持ち株の役員及び社員への無償譲渡 ・役員借入金の資本への転換（DES） ・経営者所有不動産の売却による借入金の圧縮
第1332号 砕石製造業 資本金2,000万円 売上高34億円 従業員140名 関係金融機関の数4	本業は砕石製造業であるが、ボーリング場やゴルフ練習場などレジャー産業に進出。その後、ゴルフコース、温浴施設をオープン。温浴施設は、開業当初から営業赤字が続き、閉鎖。本業の砕石業も公共事業減少で収益減少傾向にあり、収支状況が悪化。借入金が過大であり、返済に苦慮している状況。  (目標) 1年で黒字体質への転換 3年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温浴施設の売却処分を行い、本業の砕石及びゴルフ事業に特化</li> <li>・役員報酬をはじめ販売一般管理費の削減</li> <li>・関係会社からの経営指導料として収益受入</li> </ul>	・メインバンク、中小公庫、商工中金を含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金のリスケジュール  ・メインバンク、中小公庫を含む取引金融機関（3行庫）による既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DDS） ・前会長の貸付金の放棄、個人資産等の提出
第1333号 肥料・飼料卸売業 資本金1,000万円 売上高156億円 従業員49名 関係金融機関の数9	米穀、荒物、雑貨商として創業。石油販売等にも業務を拡大し、地方の総合商社的な事業を展開。近年は特に肉肉事業に重点を置いていたが、鳥インフル、狂牛病等の食に関する問題の多発により、業績悪化。取引先の経営も悪化し、多額の貸付金や売掛金、保証債務が不良資産化。実質債務超過の状態。  (目標) 5年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率12倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロイラー事業、養豚事業をコア事業と位置づけ徹底強化し、レイヤー（採卵）、肉用牛事業から撤退</li> <li>・コア事業のそれぞれの取引先に応じた適切な与信管理体制を築くとともに、安定した収益が確保できるよう経営指導を実施</li> <li>・徹底したコスト削減</li> <li>・業務の垂直統合</li> <li>・役員報酬の削減</li> </ul>	・メインバンク、中小公庫を含む取引金融機関（9行庫）による既存借入金のリスケジュール  ・メインバンクを含む取引金融機関（4行庫）による既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DDS） ・会長の私財提供 ・資産売却
第1334号 菓子製造業 資本金1,000万円 売上高1億2,000万円 従業員26名 関係金融機関の数1	シュークリームを主力商品として業況順調に推移し、経営拡大してきたが、平成15年頃から売上の下降傾向が続き、現在3期連続の赤字を計上。過大な設備投資に伴う借入金により資金繰りが悪化しており、債務超過の状態。  (目標) 1年で黒字体質への転換 6年で実質債務超過解消 3年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員も含めた経営会議制を導入し、商品開発、販売戦略、予算管理等、意識の共有化</li> <li>・社員の業務分担、目標明確化による利益意識の高揚</li> <li>・接客マナーの指導教育</li> <li>・工場機能を本店に移し、生産部門を集約</li> </ul>	・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール  ・工場敷地の売却による借入金の圧縮
第1335号 ホテル 資本金1億200万円 売上高10億8,600万円 従業員50名 関係金融機関の数3	ホテル業及び不動産賃貸業が主業務。ホテルの建築を多額の借入金により調達した結果、債務超過の状態に陥っている。更にBSE、サズ等の外部要因による海外からの顧客減少やホテル間のダンピング競争による客単価の下落による売上の低下が続き、資金繰りが厳しい状況である。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人向け宿泊営業の強化、ネット予約等のIT化への注力、各種宿泊プランの見直し、等による売上拡大</li> <li>・配膳用外部派遣人材の絞込み、ホテル一括管理費用の外部委託内容の見直し、部門間の相互応援、等による経費削減</li> <li>・修繕等への計画的な取組みにより将来収支を的確に見通す</li> </ul>	・中小公庫による既存借入金のリスケジュール及び金利減免  ・経営者減資 ・経営者の貸付金放棄による当社借入金の圧縮



## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
		新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
<p>第1336号 一般飲食店 資本金1,000万円 売上高3億円 従業員45名 関係金融機関の数3</p>	<p>広域に店舗進出している外国料理店。最近の店舗閉鎖を発端とする労働争議に加え、関連会社の倒産の影響により債務超過の状態。事業継続が不安視される状況に陥っている。</p> <p>(目標) スポンサー企業の協力による再生</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業への全株式の譲渡</li> <li>・経営者は経営責任をとり退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業への全株式の譲渡</li> <li>・RCC、関係会社による債務免除</li> </ul>
<p>第1337号 ソフトウェア業 資本金3,200万円 売上高8億7,900万円 従業員70名 関係金融機関の数9</p>	<p>先物取引、医療、食品、物流業界を主力取引先とするソフトウェア設計開発が主業務。社外招聘の代表者の新規開発が失敗。人件費負担の大きい業種柄、赤字経営が続き借入金が増加、資金繰りは厳しく実質債務超過の状態に陥っている。現在、前代表者が復帰し建て直しに努めているが、経営は極めて厳しく自力再生は困難。</p> <p>(目標) スポンサー企業の協力による再生</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業とのソフトウェアの提供を核とした業務提携</li> <li>・従業員の削減による経費削減</li> <li>・大手企業との基幹業務の開発、運用、保守の維持による収益性の確保</li> <li>・大手企業向けシステムの設計、開発による売上拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業による発注業務に対する前払金</li> </ul>
<p>第1338号 一般機械器具製造業 資本金7,300万円 売上高32億1,000万円 従業員113名 関係金融機関の数5</p>	<p>長い業歴を有する動力機械製造業者。主な事業として水処理機械部門、一般産業機械用減速機部門、その他の自動機部門がある。主力の水処理機械部門は昨今の公共工事削減に加え競争入札による価格低下の影響、多額のクレーム対応費用の発生等により収支が悪化し、急激に当社の業況は悪化している。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 3年で有利子負債の対CF倍率5倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国からの調達品目の増加による原価低減</li> <li>・早期退職奨励策での人員減による経費削減</li> <li>・管理会計手法の導入により赤字工事受注の回避による収益性の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる現行金利水準の維持</li> </ul>
<p>第1339号 旅館 資本金7,000万円 売上高4億3,700万円 従業員90名 関係金融機関の数3</p>	<p>有名観光地への中継拠点の温泉地として順調な業績を上げてきた老舗旅館。平成9年、減少傾向であった観光客の誘引を図るため新館増築を行うも、その後も需要の低迷は続き資金繰りが悪化。実質債務超過の状態。現在、観光客数の減少に歯止めがかかり収支は改善傾向。</p> <p>(目標) 3年で黒字体質へ転換 4年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率14倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業分割により正常な営業資産を新会社に事業譲渡し旧会社は特別清算</li> <li>・老朽化した設備の改装、団塊世代や女性等ターゲット層を絞ったプラン開発により低価格路線から高価格路線へのシフト</li> <li>・エージェント経由の販売から、ネット販売等直接販売へのシフトによる収益率の改善</li> <li>・従業員の研修等による顧客サービスの強化</li> <li>・管理会計手法の導入による収益体質の構築と財務体質の強化</li> <li>・経営者は経営責任をとり退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、商工中金による新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</li> <li>・メインバンク、商工中金、国民公庫による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>
<p>第1340号 食品スーパー 資本金1億7,500万円 売上高29億9,400万円 従業員228名 関係金融機関の数1</p>	<p>当該地は少子高齢化等による人口減少によりマーケットが縮小しており、当社の売上は縮小。不採算店舗の閉鎖が続き実質債務超過の状態。今後、郊外立地の大型SCとの競争激化も予想され、既存店舗の事業再構築、当社の財務体質の強化が望まれる。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率8倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算店舗の閉鎖による事業再構築</li> <li>・役員報酬の減額、本社支店空きスペースへの移転、及び各費目毎の支出見直しによる経費削減</li> <li>・POSの活用による商品管理による収益性の改善</li> <li>・仕入業者との交渉による仕入原価の低減、新規仕入業者の開拓等による収益性の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社株式の減資</li> <li>・メインバンクによる既存借入金の資本的劣後ローンへの転換（DDＳ）</li> </ul>
<p>第1341号 菓子製造業 資本金300万円 売上高1億4,700万円 従業員13名 家計金融機関の数3</p>	<p>和菓子の製造販売を主体に創業。販売店の出店、ネット販売等で売上を順調に伸ばしていたが、行政上の事故がブランドイメージの低下、顧客離れに繋がり売上が低下、債務超過の状態。現在、販売店の売却により収支は改善傾向。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主力商品及び新商品の販売強化、新規販売先との取引決定による売上拡大</li> <li>・中小企業関連団体の公認によるブランドイメージの向上</li> <li>・組織体制を見直し、経営者の販売部門への注力による売上拡大</li> <li>・管理会計手法の導入による収益性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなメインバンクによる旧メインバンク債権の借換融資及び新規融資</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1342号 飲料品卸売業 資本金1億3,500万円 売上高55億4,500万円 従業員25名 関係金融機関の数7	当初は青果物の卸売業として創業。順調に規模を拡大して来たが、バブル期の株式投資が裏目に出て業況が悪化。近年の大手小売店の間屋離れもあり売上高も減少。実質債務超過の状態。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率8倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手小売店等の協力姿勢が強く、取引関係の維持・継続をすることで売上を確保</li> <li>一般管理費の削減、役員報酬減額による経費削減</li> <li>管理会計手法の導入、在庫管理の徹底等による売上原価の改善を図る</li> </ul>	新規融資・リスケジュール 債務圧縮・その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクを含む取引金融機関(2行庫)による新規融資(資金繰り円滑化借換保証制度)</li> <li>メインバンクを含む取引金融機関(6機関)による既存借入金のリスケジュール</li> <li>関連会社保有株の一部減資および取引先等の増資による財務体質の強化</li> <li>企業保有有価証券の売却による借入金の圧縮</li> <li>経営者私財提供</li> </ul>
第1343号 文房具小売業 資本金50万円 売上高6,100万円 従業員3名 関係金融機関の数1	明治中期に創業した老舗の文具店。平成元年より宝石部門を開始。文具部門は、店舗がある商店街の集客不振、ディスカунター等の台頭等に見舞われ業績は悪化傾向であり、書道、和紙に特化した専門店として再生を図る計画が進行中。宝石部門は、小売への特化を進めた為売上は減少したものの粗利益は増加しつつある。しかしながら、借入金返済より買掛金支払優先の経営方針をとったため、メインバンクへの返済が延滞し、県保証協会へ代位弁済されており、今後の事業展開の障害となっている状態。  (目標) 2年で黒字体質への転換 5年で有利子負債のCF倍率3倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高の向上による収益力の強化 文具部門：書道用品・和紙・便箋に特化、店舗と外商活動の両面による売上増を目指す 宝石部門：売上の引上げ、固定客への更なる深耕策等により売上増を目指す</li> <li>仕入方法の改善(集約、一括化等)、価格交渉による仕入価格圧縮</li> <li>役員報酬の削減</li> <li>在庫の効率的運用の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなメインバンクによる新規融資(信用保証協会の求償権消滅保証)</li> <li>経営者貸付金の返済猶予</li> </ul>
第1344号 機械設計・製造業 資本金300万円 売上高4億8,000万円 従業員14名 関係金融機関の数3	昭和62年、機械製造会社を退職し個人で創業。社長の個人的人脈と工場機械設備の設計から製造・設置までを一貫して受注する強みを活かして、売上高を増加させてきたが収益力が弱い状況。  (目標) 1年で黒字体質への転換 4年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>外注、施工等管理を行う要員を外部から招聘し社長は営業面に注力できる体制を確立</li> <li>強みを活かせる食品加工メーカーを重点業種として効率的営業を実施</li> <li>5Sの実施等による生産効率の向上とクレーム再発防止策の実施</li> <li>相見積りの実施により外注加工費の削減</li> <li>原価管理の仕組みを導入し原価管理を徹底</li> <li>自計化の導入</li> <li>P D C A の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクによる新規融資</li> </ul>
第1345号 衣料品雑貨小売業 資本金1,000万円 売上高3億3,000万円 従業員34名 関係金融機関の数5	・昭和57年、洋装店を開業。平成16年、17年に開店した新店舗が採算ベースに乗らず、1年程度で閉鎖。順調な売上げをしていたが、ディショップも、支払い条件に苦慮したため、1年程度で閉鎖。借入額が過大であり、資金繰りが厳しい状況。  (目標) 2年で黒字体質への転換 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画の策定、全社一丸となった取り組み体制の確立、計数管理の徹底、社員教育のシステム化、会議制度の充実</li> <li>販売目標の設定、顧客情報管理の整備、売上増大策の強化</li> <li>販売代行3店の閉鎖、店舗の統廃合、新店舗開店による事業の選択と集中</li> <li>組織の見直し、再構築、権限と責任の明確化</li> <li>仕入責任体制、仕入方針の確立、仕入原価の低減策の強化</li> <li>やり甲斐、働き甲斐のある職場づくり、社員間のコミュニケーションの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンクを含む取引金融機関(3行庫)による新規融資(メインバンク：協議会案件向け自治体融資制度)</li> <li>メインバンクによる既存借入れ金のリスケジュール</li> </ul>
第1346号 食料品製造業 資本金1,000万円 売上高2億2,000万円 従業員16名 関係金融機関の数6	食料品の製造と販売を行っていたが、当該食料品を利用した健康食品の研究に取り組み、量産技術を確立。普及に努めてきたが、健康食品ブームによる他業種からの参入等により価格競争に突入。設備投資に見合うだけの生産性向上ができず、財務状況を圧迫する事態に陥った。実質債務超過の状態。  (目標) 1年で黒字体質への転換 10年で有利子負債の対CF倍率4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の小売、卸に加えてHPを利用した商品案内やカタログ送付を積極的に実施</li> <li>原材料、資材、製品等の見直しによる製造原価の低減</li> <li>販管費の全項目を見直し、経費削減</li> <li>百貨店事業、直販事業、関東の百貨店向けの卸、受託加工事業等の見直しにより収益率の上昇を図る</li> <li>会長の退任</li> <li>役員報酬の減額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインバンク、中小公庫、国民公庫を含む取引金融機関(6行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> <li>資産売却</li> <li>会長の貸付金の放棄、個人資産の提供</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1347号 一般乗合旅客自動車運 送業 資本金800万円 売上高4億7,500万円 従業員159名 関係金融機関の数2	運輸業のグループ企業。近年までは業績が好調に推移していたが、経営者の拡大戦略による同業者へのM&Aを繰り返した結果、過大債務、実質債務超過の状態に陥った。景気低迷、利用者の減少により売上高も低減傾向にあり、資金繰りは厳しい状況。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率3倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新会社を設立し事業に必要な資産・負債を譲渡し、旧会社は特別清算を実施</li> <li>・計画的な車輛代替による収益力向上</li> <li>・運行管理者増による現場の指導・状況把握の徹底による収益率向上</li> <li>・乗務員教育徹底により接客マナーを向上し、企業のイメージアップに繋げる</li> <li>・定期的な幹部会議開催による経営方針の迅速決定及び共有</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・メインバンクによる新会社への新規融資及び既存借入金のリスケジュール  債務圧縮・その他 ・経営者は会社への貸付金を放棄
第1348号 不動産賃貸・管理業 資本金1,000万円 売上高4,400万円 従業員2名 関係金融機関の数2	飲食店向けのテナントビルや賃貸用不動産を所有。立地条件は比較的良好であるが、折からの景気低迷を受け、店の入れ替わりが頻繁。加えて、家賃滞納となる店も増加傾向にあり資金繰り不安定推移の状況。設備投資に係る借入金負担も重く、遊休不動産売却等による財務内容改善を試みているが具現化には至っていない。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 1年で実質債務超過解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社所有の賃貸営業用不動産を別会社へ売却することにより事業譲渡</li> <li>・譲受会社が収益物件を選別のうえ、事業継続。当社は然るべき時期に清算</li> <li>・代表者は退任</li> <li>・各テナントサイドの入出金状況に即した回収日の設定、及び計画的回収計画に基づく資金管理の実施</li> <li>・借主ニーズに対応する設備投資・修繕を実施し、継続的にテナントを確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる事業譲受会社に対する新規融資</li> <li>・取引金融機関による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> ・メインバンクが貸付債権の一部をサービサーへ譲渡し、当社がサービサーから当該債権を買い戻し(実質債務免除)  ・経営者私財提供  ・経営者一族からの借入金の債務免除
第1349号 鉄素形材製造業 資本金9,000万円 売上高47億円 従業員200名 関係金融機関の数5	過去、業績不振から資金繰り逼迫の状態に陥り、取引金融機関に返済軽減のリスケ継続を依頼中。現状の業績は上向きであり増収増益基調で受注先からの増産要請もあるが、新規での融資金調達が困難となっており、金融取引の見直し・調整が必要。  (目標) 有利子負債の対CF倍率の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自開発製法を積極推進させ、客先からの多品種少量生産要請への対応実現による更なる受注拡大</li> <li>・溶融設備増設による生産基盤強化と、それに見合う人員整備・製造ライン見直し等の体制改革</li> <li>・製造ラインにおけるコスト意識向上のため、社員育成及び啓蒙を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、商工中金及び中小公庫による新規融資(中小公庫：企業再建資金)</li> <li>・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関(5行庫)による既存借入金のリスケジュール</li> </ul>
第1350号 旅館 資本金2,000万円 売上高5億4,000万円 従業員54名 関係金融機関等の数5	ホテルを経営。売店、レストラン、体育館も保有。通年売上高の確保等成果は出てきているが、現状の事業規模に比して各種設備投資に係る有利子負債を多額に抱え、返済がキャッシュフローの許容以上となっている。負債軽減等による資金繰りの安定を図り、これにより事業維持、雇用確保及び地域商業環境維持を実現すべく、再生計画策定支援の要請あるもの。  (目標) 5年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社後継者及び従業員出資による新会社を受皿会社(分割承継法人)として、当社の営業用不動産及び営業資産・負債を含むホテル事業を譲渡。経営体制を刷新</li> <li>・経営者(会長、社長)は経営責任をとり退任</li> <li>・スキーシーズンからグリーンシーズン主体の営業への転換により、保有する各種スポーツ施設を有効活用</li> <li>・顧客ターゲットの絞込み・選別を行い、当該顧客(中高年層)向けのサービスの提供に注力</li> <li>・客室改修による客室稼働率及び客単価の向上を図るとともに、不採算施設を処分</li> <li>・営業体制の強化と併せ、旅行代理店依存度の引き下げによる収益向上</li> <li>・部門別損益管理を可能にする組織体制整備を行い、収益体質を確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国民公庫を含む取引金融機関(4機関)による既存借入金のリスケジュール(信用保証協会付借入金含む)</li> </ul> ・メインバンクは貸付債権の一部を中小企業再生ファンドへ譲渡  ・当社は、再生ファンドから債権を買い戻し(実質債務免除)  ・経営者私財提供
第1351号 索道業 資本金2,500万円 売上高2億7,000万円 従業員21名 関係金融機関の数3	主たる顧客であるスキー人口の減少等の影響から、売上高はピーク時より激減し先行き不透明な状況。売上高が激減している中、経営改善計画の実践により経費削減に努めてきたが、過剰債務にて自助努力での再生は困難な状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 6年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分社型吸収分割により、他社の索道事業を承継。当社及び分割合社の2社による営業面のシナジー効果の引き出し</li> <li>・教育スキー旅行における独自レッスンプログラムの新規開発、商品提案等による営業強化</li> <li>・グリーンシーズン集客増加に向けた個人客誘致や、旅行代理店へのセールスによる団体客の獲得</li> <li>・既に実施済みの人件費抑制と合わせ、社員モチベーションの維持のための業績賞与を導入</li> <li>・リフトメンテナンス・圧雪車修繕の内製化による資金の留保及び投資額の確保</li> <li>・代表者は経営責任をとり退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクを含む取引金融機関(3機関)による既存借入金のリスケジュール(信用保証協会付借入金含む)</li> </ul> ・メインバンクを含む取引金融機関(2機関)は貸付債権の一部を中小企業再生ファンドへ譲渡  ・当社は、再生ファンドから債権を買い戻し(実質債務免除)  ・メインバンクを含む取引金融機関(2機関)による既存借入金の資本的劣後ローンへの転換(DD S)  ・代表者は会社に対する貸付金の全額を放棄、100%無償減資

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1352号 その他の小売業 資本金1,000万円 売上高11億円 従業員62名 関係金融機関の数3	老舗レコード店。音楽の媒体自体がレコード カセットテープ CD DVDと変遷を辿り、書籍販売店や大手電器店など異業態からの参入、レンタル店の出現により業績が厳しい状況。売り上げが逐年減少し、不採算店を閉鎖・売却、経費圧縮をはかるとも毎期赤字が増加。このままの状況が続けば債務超過を免れない。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算店舗の閉鎖、楽器専門館のCDショップへの統合</li> <li>・スタンプカード値引き率引き下げによる総利益アップ</li> <li>・人員圧縮とパート比率アップによる人件費の引き下げ</li> <li>・店舗賃借料引き下げ交渉及び在庫管理の強化</li> </ul>	<p>新規融資・リスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンク、中小公庫を含む取引金融機関（3機関）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>債務圧縮・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者私財提供による債務の圧縮</li> </ul>
第1353号 衣料品小売業 資本金1,000万円 売上高2億8,000万円 従業員31名 関係金融機関の数1	かつては地元商店街の集客の要であったが、人口流出と郊外の大型店の展開により、地元中心商店街の地盤沈下は著しく、当社も急激に業績が悪化。これにともないキャッシュフローの捻出が不可能となり、資金繰りは借入に依存。この状況を打開するため相談に訪れたもの。  (目標) 5年で黒字体質へ転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗リニューアル、品揃えならびに商品陳列を改善した魅力的な売り場作り</li> <li>・病院や介護施設ならびに過疎地域への出張販売の実施（全国チェーンの大手が出来ない販売方法の実行）</li> <li>・お直しサービスの充実</li> </ul>	<p>新規融資（店舗リニューアル資金）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる新規融資（店舗リニューアル資金）</li> <li>・中小公庫による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>遊休資産の売却による債務の圧縮</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の企業に対する貸付金の放棄</li> </ul>
第1354号 スーパー 資本金300万円 売上高2億1,000万円 従業員16名 関係金融機関等の数3	社撰な経営管理体制から経常赤字が続いている。資金的には仕入先に依存。買掛金の残高が増加しこれ以上の仕入先の支援が困難となっており、仕入に支障が出る恐れあり。旧メイン銀行の破綻で金融債務がRCCへ移管され正常な金融取引ができない状況。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 4年で有利子負債の対CF倍率10倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生鮮三品部門の強化。鮮度と価格政策により競争力を高めつつ、商品ロスを低減</li> <li>・少子高齢化、食生活の変化に適応し総菜部門を強化</li> <li>・チェーン本部依存体質から脱却し、対面販売や独自色ある店頭キャンペーンなどの販促活動を強化</li> </ul>	<p>新たなメインバンクの新規融資によりRCC債務の一括弁済（新たなメインバンク：協議会案件向け自治体制度融資）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕入先による買掛金の借入金化</li> </ul>
第1355号 衣料品小売業 資本金1,000万円 売上高2億2,000万円 従業員16名 関係金融機関の数3	婦人服中心の総合衣料小売店。大手の倒産により店舗（テナント）閉鎖を余儀なくされ、売上が大幅に低下。新規出店資金、実質赤字補填資金の借入が膨らみ、一方でCF不足により約定返済ができず、返済条件変更、及び役員からの資金投入で賄っている状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 7年で有利子負債の対CF倍率10倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連会社が運営する店舗を当社が営業譲受</li> <li>・譲受事業に当社の仕入経路と営業体制を全社的に活用し、売上を拡大</li> <li>・店別、商品群別の販売企画と商品・価格・売場構成の見直し</li> <li>・経営者交代し経営体制を見直し</li> </ul>	<p>国民公庫による新規融資（企業再建資金）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクを含む取引金融機関（2行庫）による既存借入金のリスケジュール</li> </ul> <p>経営者の企業に対する貸付金の放棄</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者私財提供</li> </ul>
第1356号 一般土木建築工事業 資本金3,500万円 売上高5億4,000万円 従業員22名 関係金融機関等の数3	農業土木工事減少に伴って施工技術の優位性が失われ業績は下降。本社ビル建設の借入負担等から財務内容も毀損しており、実質債務超過。メインバンクの破綻に伴って債権がRCCへ移管されたため風評が発生していることから、経営悪化の要因となった本社ビル売却も視野に入れ、経営の再構築とRCCからの退出を希望。  (目標) 1年で有利子負債の対CF倍率8倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算となっている関連会社（小口工事、不動産賃貸）の採算部門を集約し、不採算部門は特別清算</li> <li>・農業土木から一般土木へ工種をシフトさせ、請負高を確保</li> <li>・工事予算管理の徹底、内製化推進による外注費削減</li> <li>・経営陣の刷新（社長は退任し、専務が社長に就任、経理部長を常務取締役に登用）</li> <li>・株主構成の刷新（新経営陣が新株主として会社全株を保有）</li> </ul>	<p>新たなメインバンクによるRCC退出資金の新規融資（協議会案件向け自治体制度融資）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引金融機関による新規融資</li> </ul> <p>RCCによる当社及び関連会社に対する一部債務免除</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者私財提供</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要		
		事業面での再生	財務面での再生	
			新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
<p>第1357号 飲料品小売業 資本金1億円 売上高2,800万円 従業員9名 関係金融機関の数3</p>	<p>第3セクターとして設立された公園内の物販、飲食施設の運営管理会社。公園への入場者数、売上も年々低迷。直近3期連続の経常赤字で累積損失が膨らみ、債務超過状態である。現状のまま営業を続ければ関連会社グループ全体に悪影響を及ぼしかねず、事業再生、財務リストラが急務。</p> <p>(目標) 地方自治体による経営健全化</p>	<p>・第三セクターへ事業譲渡後特別清算</p> <p>・旧経営者は退任</p> <p>・展示の工夫、イベント開催などによる集客の引き上げ</p> <p>・地元特産物商品の充実による売上の増</p> <p>・地元食材を活用した飲食メニューの強化</p>		<p>・メインバンクを含む取引金融機関(3行庫)は、全債権をサービサーへ譲渡</p>
<p>第1358号 衣料品小売業 資本金1,000万円 売上高7,500万円 従業員9名 関係金融機関の数1</p>	<p>かつては、商店街の集客の要。若者の流出と郊外への大型店の展開により、中心商店街の地盤沈下は著しく、当社も急激に業況が悪化。これに伴い資金繰りが逼迫、資金不足に対応するため経営者が資金を投入し続けて来たが、限界に近づき抜本的な改革を求めて訪れたもの。</p> <p>(目標) 4年で実質債務超過解消</p>	<p>・利益率の高いファッション衣料品を充実させ、粗利益率をアップ</p> <p>・売場構成の見直しを図り、主力ターゲットにあわせた商品の絞り込み</p> <p>・主要商品に関し、数量単位での管理を行い商品管理密度を向上</p> <p>・店内外で環境演出を実施し、狙うべきターゲット層を誘導</p> <p>・取締役会長は経営責任をとり退任</p>	<p>・メインバンクによる新規融資(店舗リユース資金)</p>	<p>・当社への役員貸付金の免除</p>
<p>第1359号 不動産賃貸業 資本金300万円 売上高1,900万円 従業員2名 関係金融機関の数1</p>	<p>母体の協同組合で商店街を形成した際、余裕地を利用して賃貸ビル1棟(自営のコインランドリーを含む)を建設。CFは出ているが小額であり、借入金の返済に超長期を要する状況で、自己資本は債務超過の状態。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 8年で実質債務超過解消</p>	<p>・自営のコインランドリーに対し販促ツール(チラシ・フリーペーパーなど)を利用し知名度を向上、シニア会員を募集し定期的な送迎にての集客、また清潔感の一層の演出及び洗濯相談員設置などを実施し集客力を向上</p> <p>・賃貸店舗・アパートの稼働率は、定期的なリユースなどで競争力を維持</p>	<p>・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール及び金利の減免</p>	<p>・役員により実質自己資本を増強し、その資金で銀行借入金を繰上償還し、債務を圧縮(自己資本増強は役員からの貸付金)</p>
<p>第1360号 自動車小売業 資本金2,000万円 売上高9億8,000万円 従業員19名 関係金融機関等の数7</p>	<p>積極的に事業を展開する中で、借入金にて本社及び営業所用地を取得。その後景気低迷により売上が伸び悩み、思うような収益を計上できない状況。業績不振により収益縮小が続き返済源資不足となり各金融機関へ金融支援を要請中。業界内の値引き競争や軽自動車の利幅の減少により収益性が低い。金融機関やメーカー販売社との協調支援を図りながら、経営改善計画を作成する必要がある。</p> <p>(目標) 2年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消</p>	<p>・ユーザー管理台帳を整備、有効活用し、ユーザーに対する周辺業務部門のフォローを徹底</p> <p>・計数管理能力を向上させ、細密な分析による採算管理の徹底</p> <p>・人員の配置転換や人材育成を進め、また、定期的な営業会議による営業所間、社員間の情報を共有し連携を強化</p> <p>・現代表取締役は経営責任をとり退任</p>		<p>・メインバンク、国民公庫を含む取引金融機関(5行庫)は、債権全額を地域中小企業再生ファンドへ譲渡</p> <p>・信用保証協会は求償権を地域中小企業再生ファンドへ不償還譲渡</p> <p>・地域中小企業再生ファンドは3年後を目途に一部債務免除</p> <p>・法人遊休資産、及び経営者保有不動産の売却による債務の圧縮</p> <p>・役員による法人に対する貸付金の放棄</p> <p>・役員は全額減資</p>
<p>第1361号 ブリキ缶・その他のめっき板等製品製造業 資本金1,000万円 売上高2億6,000万円 従業員20名</p>	<p>ここ数年は売上減少傾向が続いており、原価の削減等により利益は計上しているものの業況は厳しい状況。工場用地取得による過剰債務を抱えており、キャッシュフローの増加が必須で、売上増、工場ラインの見直し、原価の見直し等抜本的な生産体制の改善が必要と判断し、メインバンクからの改善計画作成の支援要請となった。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率10倍</p>	<p>・得意とする塗料缶に経営資源を集中し、収益性を向上</p> <p>・塗料缶、接着剤、燃料、インキ缶といった缶別および取引先別の年間売上計画を策定するとともに、取引先に定期的訪問をするなどの積極的な営業活動を展開</p> <p>・工場において作業標準マニュアルの見直しとその遵守の徹底を図り、週1回改善検討会議を開催</p> <p>・工場レイアウトを変更し、製品動線、従業員動線を確保し、生産性を向上</p> <p>・最大取引先から設備貸与および人材派遣</p>		

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1362号 その他の小売業 資本金1,000万円 売上高2億3,500万円 従業員15名 関係金融機関の数2	日用品雑貨等販売を中心とした小売店として設立。昭和61年、建設業許可を取得し、造園、土木等の公共工事を主とした工事部門を併設。赤字体質であり、過大な借入金により返済に苦慮している。債務超過の状況。  (目標) 2年で黒字体質への転換 9年で実質債務超過解消	・経営戦略・経営者の役割の明確化、収益構造の改革、月次決算体制の確立  ・各部門における商品開発、仕入の管理  ・P D C Aサイクルの実施、売り場の強化、駐車場の改善、店舗訴求力の改善、キャンペーン・販売促進策の充実、接客・相談機能の充実、サービス業務への取り組み、関連企業の相乗効果  ・粗利益の確保、経費節減  ・資金繰りの安定化、自己資本の改善  ・店長の役割と人員配置、コンセプトの共有による組織面、人事面の改善  ・ギフトショップをリニューアルし売上拡大	新規融資・リスケジュール  ・メインバンクを含む取引金融機関(2行庫)による新規融資(協議会向け自治体制度融資及びローバー融資)  債務圧縮・その他
第1363号 訪問介護事業 資本金300万円 売上高1億円 従業員33名 関係金融機関の数1	平成2年、生損保代理店として開業。平成12年、介護事業開始。生損保代理店手数料の売上げと介護事業の売上げは、ほぼ半々であるが介護事業の売上げが減少。設備投資が重荷となり、返済に苦慮している状況。  (目標) 1年で黒字体質への転換 2年で有利子負債の対CF倍率1倍以下	・経営理念及び経営計画の明確化、全社一丸となった取組み体制の確立、月次決算体制の確立及び係数管理の徹底、従業員教育のシステム化  ・売上管理における目標の設定、売上増大策の拡充  ・経営組織の再構築  ・管理会計及び利益管理体制の不備、財務資金の安定化、コスト削減	・メインバンクによる新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)
第1364号 酒類製造業 資本金3,500万円 売上高9,000万円 従業員20名 関係金融機関の数3	清酒製造業として江戸期に創業した県内最老舗の酒造会社。若年層の清酒離れ、焼酎志向、ワイン、等酒類の拡大により業績が悪化するともに、酒類販売免許の自由化によるディスカウンターの台頭や売上の約40%を占めていた県内4酒販会社の廃業、倒産等により業績が悪化。連続で赤字を計上し、経営を圧迫。過大な借入金により返済に苦慮している状況。  (目標) 1年で黒字体質への転換 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下	・小売店向け清酒の開発、焼酎・リキュール等成長商品の拡販、既存小売特約店への売上強化、県内未開拓小売店の特約店化、県外直販小売特約店の開拓により売上高を増加  ・販売管理費、製造労務費、製造経費の見直し、削減  ・包装資材等製造材料費の見直し、削減  ・商品在庫、資材在庫の見直し、削減	・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関(3行庫)による既存借入金のリスケジュール  ・定期預金の取り崩し、遊休不動産の売却による債務圧縮
第1365号 自動車・同附属品製造業 資本金2,000万円 売上高31億円 従業員55名 関係金融機関等の数4	一貫して機械加工による自動車部品製造を手がける。業績は安定的に推移しているものの、主要取引金融機関が相次いで破綻。RCC及びサービサーへと譲渡され資金調達が困難、設備投資も思うように出来ないのが現状。  (目標) 3年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率8倍以下	・大手との取引依存状態を打開すべく、新規開拓による取引先の分散  ・新規設備投資(リース活用)による工場の生産性向上  ・将来的に工場の統合を図り、更なる生産効率を向上	・新たなメインバンク、商工中金を含む取引金融機関(3行庫)によるRCC、及びサービサー退出資金の新規融資  ・現社長を引受とする第三者割当増資  ・投資機関を引受とする第三者割当増資
第1366号 精密機械器具製造業 資本金1,200万円 売上高1億4,000万円 従業員6名 関係金融機関等の数2	メイン行の破綻により再建がRCCに譲渡され、一部保証協会が代位弁済。その後、特定調停成立により約定弁済を継続したもののメイン得意先の地方移転により売上が減少、今後の約定通りの弁済継続が困難となっている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換	・新会社(第2会社)を設立し、旧会社の借入金を除く事業全部を分割承継。旧会社は清算  ・当社との取引歴の古い得意先OBを営業顧問として迎え、受注活動を強化  ・人員適正化、役員報酬・事務員給与を節減、交際費半減等の固定費圧縮  ・予算統制制度を確立し、厳格に月別管理を実施	・新たなメインバンクによる事業承継会社への新規融資  ・旧会社清算の過程でRCCによる実質債務免除
第1367号 酒類製造業 資本金1,000万円 売上高1億8,000万円 従業員15名 関係金融機関の数2	清酒醸造。コストを無視した醸造で赤字決算を続け、さらにはここ数年は、地方小売店を中心とした売上げ減少から一段と経営が悪化。債務超過状態。赤字の補填は長年に亘り個人資産を投入して凌いできた。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 6年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍	・業界環境は厳しく基本的には売上げ伸長は目的とせず、品質の保持、更なる良酒に製造への取組が基本  ・具体策として、取引先ごとに販売計画の設定、商品展示会への出店、自社敷地内に小売部門の開設  ・杜氏制度を見直し、当社の製造社員を教育することによる労務費の削減	・メインバンクによる新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)  ・取引金融機関による既存借入金のリスケジュール

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1368号 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 資本金1,700万円 売上高4億2,000万円 従業員11名 関係金融機関の数1	業歴の長い鉄スクラップ卸売業者。婦人服小売店を併営している。過去の出店投資に伴う過重な借入を抱えた衣料部門の存廃が今後の大きな課題。かかる状況が続くことは、現在、好調な鉄スクラップ部門への影響も懸念され、ひいては全社の事業毀損の恐れが強まることから、当協議会宛事業再建に向けた合理的な経営計画の策定について支援の要請があったものである。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・婦人服小売部門は閉鎖。これにともなう人件費等の削減</li> <li>・業績が安定している鉄スクラップ部門へ経営資源を集中</li> <li>・代表取締役は経営責任をとり退任</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・取引金融機関による既存借入金のリスケジュール  債務圧縮・その他 ・法人遊休資産の売却による債務の圧縮  ・退任する経営者は私財提供(求償権を放棄)、所有株式は次社長に全額無償譲渡、経営者からの借入金については全額債務免除
第1369号 水産物卸売業 資本金1,800万円 売上高8億500万円 従業員25名 関係金融機関の数3	卸売市場内での鮮魚の仲卸が主業務。同業他社に比べ利益率が低く経営を圧迫。先代からの不良資産の処理により借入金過多となり債務超過の状態に陥っている。同社破綻による連鎖倒産を回避するための事業改善のため相談。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 7年で実質債務超過解消 10年で有利子負債の対CF倍率7倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社分割により優良部門を事業譲渡、残る旧会社は特別清算</li> <li>・利益率の高い加工比率の向上</li> <li>・他社への吸収合併により配送部門の効率化による経費削減</li> <li>・人件費を中心とした販管費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクが再生ファンドへ債権を譲渡(再生ファンドは債権譲受後に一部を放棄)</li> <li>・経営者は会社への貸付金を放棄</li> <li>・経営者による無償減資及び増資</li> <li>・スポンサー企業による借入金の資本への転換(DES)</li> </ul>
第1370号 水産食料品製造業 資本金300万円 売上高2億2,200万円 従業員25名 関係金融機関等の数3	珍味加工販売業者として安定した販売網を有している。業況は業界全般の不況の影響を受け、売上高は毎期減少傾向。価格競争による利益率の低下から赤字経営となっており大幅な債務超過の状態。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品の開発と販売促進、問屋中心の営業活動からの転換、問屋の新規開拓および実績の見直しによる売上拡大、収益性向上</li> <li>・取引先別売上増加計画および商品別売上計画を策定し、ターゲットを明確化した営業活動等により売上拡大、収益性向上</li> <li>・在庫の適正管理体制の構築、価格交渉、加工費・保管料・修繕費の見直しによる製造原価削減</li> <li>・役員報酬の削減継続、顧問税理士の報酬削減により経費削減</li> <li>・管理会計手法の導入による収益性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる既存借入金のリスケジュール(一部保証協会保証付き)</li> <li>・経営者および役員による既存借入金の劣後化</li> <li>・企業保有不動産の売却による借入金の圧縮</li> </ul>
第1371号 一般機械器具製造業 資本金2,800万円 売上高14億8,700万円 従業員46名 関係金融機関の数9	農業用機械の製造下請けを主な業務としており、特定の得意先からの受注が9割近くを占めている。売上は堅調に伸びているが、利益率が低く、遊休資産の存在も影響し実質債務超過、資金繰りは非常に厳しい状態にある。新分野への進出を考えているが、もう少し期間が必要である。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で実質債務超過の解消 5年で有利子負債の対CF倍率6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算部門の閉鎖、利益率の高い部門の受注拡大による利益率向上</li> <li>・新分野進出については、当面設備投資を要しない分野での実用化を目指す</li> <li>・受注構成変更、在庫管理の徹底による製造原価の削減</li> <li>・役員報酬、消耗品費、雑費の削減による経費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国民公庫による新規融資(企業再建資金制度)</li> <li>・メインバンク、商工中金を含む取引金融機関(7機関)による既存借入金のリスケジュール(一部保証協会保証付き)</li> <li>・遊休資産売却による借入金の圧縮</li> <li>・役員借入金の債務免除および一部借入金の資本への転換(DES)</li> </ul>
第1372号 青果卸売業 資本金1,000万円 売上高16億3,900万円 従業員34名 関係金融機関等の数4	青果卸売業の老舗で、地域内外の量販店を取引先に、地域では上位の売上有る。子会社で小売業も営むが、不採算となっており売掛金が回収不能。現経営者は積極的な販路開拓を展開し売上増を達成しているが、コスト増、子会社に対する不良債権等により債務超過の状態に陥っている。  (目標) 3年で黒字体質へ転換 6年で実質債務超過解消 3年で有利子負債の対CF倍率6倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップセールス、事務所の強化による売上拡大</li> <li>・不採算部門の解体、体制変更による利益率向上</li> <li>・役員報酬の削減による経費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによる新規融資(協議会案件向け自治体制度融資)</li> <li>・メインバンクを含む取引金融機関(2行)による既存借入金のリスケジュール</li> <li>・経営者借入金の資本への転換(DES)</li> </ul>

## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要	
		事業面での再生	財務面での再生
第1373号 一般機械器具製造業 資本金4,400万円 売上高1億1,500万円 従業員43名 関係金融機関等の数6	船舶用機械の製造業者として長年業務を営んできたが、地元船舶の激減により業況が悪化。毎期、売上高が減少している。鋼材の値上がりによる利益率の低下、従業員削減による退職給与の支払い等の経費の増加により、債務超過の状態に陥っている。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 7年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率8倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新開発製品の販売体制を確立し売上拡大</li> <li>・工場稼働率の大部分を占める下請加工の生産性の向上を図り、下請製品を黒字化</li> <li>・営業所の業務内容見直しによる営業体制の構築</li> <li>・管理会計手法の導入により計数管理の強化と予算管理の徹底を図り収益率を向上</li> <li>・退職金制度改編による経費削減</li> </ul>	新規融資・リスケジュール ・メインバンクによる新規融資 ・メインバンク、商工中金による既存借入金のリスケジュール(メインバンク保有債権の一部は保証協会保証付き)  債務圧縮・その他 ・遊休不動産の売却による借入金の圧縮
第1374号 土木事業 資本金2,500万円 売上高12億8,700万円 従業員21名 関係金融機関の数3	公共工事を含めた工事受注が主な売上であるが、工事以外の事業にも工事用機械を活用している。地域に密着した事業展開により売上は順調に推移し、地域を代表する企業に成長。子会社を設立したことによる多額の投資、原価管理の不徹底による採算割れ工事受注により財務状況は悪化、資金繰りが厳しく実質債務超過の状況。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 8年で実質債務超過解消 4年で有利子負債の対CF倍率9倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業の計画的な受注、新規事業の営業強化により売上を確保</li> <li>・役員報酬、従業員給与削減および退職者不補充による経費削減</li> <li>・現場別工事台帳の管理徹底、現場別予算・実績管理の徹底による利益率向上</li> </ul>	・メインバンク、中小公庫による新規融資(メインバンク：協議会案件向け自治体制度融資、中小公庫：企業再建資金)  ・関連会社貸付金の回収による借入金の圧縮
第1375号 旅館 資本金1,000万円 売上高3億1,900万円 従業員25名 関係金融機関の数4	宿泊、宴会、婚礼の事業を3本柱とする旅館。結婚式場の設備投資を多額の借入金によって行ったが、当初見込みを大幅に下回っている。また、地域全体の不況による客足の伸び悩み、天災の追い打ちもあり資金繰りが悪化。債務超過の状態に陥っている。  (目標) 2年で黒字体質へ転換 5年で有利子負債の対CF倍率7.6倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・婚礼を重点事業として捉え、将来に渡って顧客となり得る若年層の取り込みを行う</li> <li>・改装については最低限の設備投資に留め経費を削減</li> </ul>	・メインバンクによる新規融資(協議会案件向け自治体制度融資) ・メインバンク、中小公庫を含む取引金融機関(3機関)による既存借入金のリスケジュール  ・遊休不動産の売却による借入金の圧縮
第1376号 家具小売業 資本金4,500万円 売上高13億4,000万円 従業員59名 関係金融機関の数10	老舗の家具店であり、地域において随一の規模とブランド力を誇っている。近年のライフスタイルの変化による婚礼家具の不振、新築住宅での家具の需要の減少、大手家具チェーン店の進出等による市場・競争環境の激化に対応できず業況は悪化。債務超過の状況に陥っており自立再生は不可能な状態。  (目標) 5年で有利子負債の対CF倍率4倍以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーへの事業譲渡により一部債務、従業員を引き継ぎ、旧会社は特別清算</li> <li>・不動産については新会社を設立し、不動産価格と同額の負債を引き継ぎ資材で返済</li> <li>・経営者は経営責任を取り退任</li> </ul>	・商工中金を含む取引金融機関(2機関)によるスポンサー企業への新規融資  ・旧会社の清算過程において中小公庫を含む取引金融機関(10機関)による実質債務免除 ・経営者一族による私財提供 ・旧会社清算に伴う経営者一族の全額減資
第1377号 菓子製造販売 資本金1,700万円 売上高3億8,300万円 従業員49名 関係金融機関等の数4	宴会飲食、レストランでの観光飲食、仕出弁当販売、菓子製造販売などを中心に多角化多店戦略を展開。出店・撤退等を繰り返す多額の債務超過の状態に陥っている。売上は下げ止まり傾向にあるが資金繰りが厳しい。  (目標) 1年で黒字体質へ転換 2年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率7倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連会社に事業譲渡し、旧会社は特別清算</li> <li>・計画的な営業戦略による新規顧客・会員の拡大</li> <li>・老朽化設備の修繕による顧客の確保</li> <li>・外部監査役就任による管理体制の強化</li> <li>・代表者は経営責任を取り退任</li> </ul>	・メインバンクによる受皿会社に対する新規融資  ・清算過程における取引金融機関等(2機関)による実質債務免除 ・清算過程における信用保証協会の代位弁済及び実質求償権放棄 ・親族以外からの受け皿会社に対する増資



## 再生計画策定完了案件の概要

企業概要	企業の状況 再生計画の目標	再生計画の概要		
		事業面での再生	財務面での再生	
			新規融資・リスケジュール	債務圧縮・その他
<p>第1378号 製缶業 資本金1,000万円 売上高6億7,700万円 従業員35名 関係金融機関等の数4</p>	<p>大型の水処理タンク等の製造を主たる対象とした製缶業者。近隣地区への大手家電メーカー等の工場進出・設備投資増加を受けて、増収増益基調にある。先代時の不動産取得資金等の借入が多額に上り、実質債務超過の状況。</p> <p>(目標) 4年で実質債務超過解消 5年で有利子負債の対CF倍率5倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先別営業担当の目標売上高の確保</li> <li>・短納期品の戦略的受注による受注機会の確保</li> <li>・商談会への積極的参加、技術関連企業への営業活動</li> <li>・機械設備導入による新規受注先開拓</li> <li>・購入部材費、加工外注費の見直しによる原価率低減</li> <li>・工場レイアウト最適化、工程管理の精度向上による生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メインバンクによるRCC保有債権の肩代わり融資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・RCCは保有債権の一部を放棄</li> <li>・不動産売却による借入金の圧縮</li> <li>・経営者一族保有の株式を無償減資後、増資し財務体質を強化</li> <li>・経営者私財提供</li> </ul>
<p>第1379号 一般製材業 資本金2,400万円 売上高4億3,200万円 従業員18名 関係金融機関等の数4</p>	<p>地域最大規模の製材業である。事業規模を拡大するため借入金により第二工場を建設したが、販売単価の低下、経費増等により投資効果は得られておらず、大幅な債務超過の状態に陥っている。</p> <p>(目標) 1年で黒字体質へ転換 3年で実質債務超過解消 1年で有利子負債の対CF倍率10倍以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係機関の協力支援による直販想定先への販売増加</li> <li>・新規設備の導入による生産能力の増大</li> <li>・地域外の外注の見直しによる外注費、運賃等の経費の削減</li> <li>・素材の直接仕入の比重を高め、材料費の圧縮、市場手数料の圧縮、安定的な供給体制の確立</li> <li>・現役員の従業員への降格及び関係機関より役員を受け入れ</li> <li>・経営者は経営責任を取り退任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業再生ファンドによる新規融資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保証協会を含む保証機関(2機関)による代位弁済</li> <li>・メインバンク、保証協会を含む保証機関(2機関)による地域中小企業再生ファンドへの債権および求償権を譲渡</li> <li>・政府系金融機関および地域中小企業再生ファンドが債権の一部を放棄</li> <li>・政府系金融機関の残債権を地域中小企業再生ファンドに譲渡</li> <li>・経営者による無償減資、貸付金放棄、私財提供</li> <li>・平成17年度税制の適用</li> </ul>