

1. 相談取扱い企業数と再生計画策定案件の推移

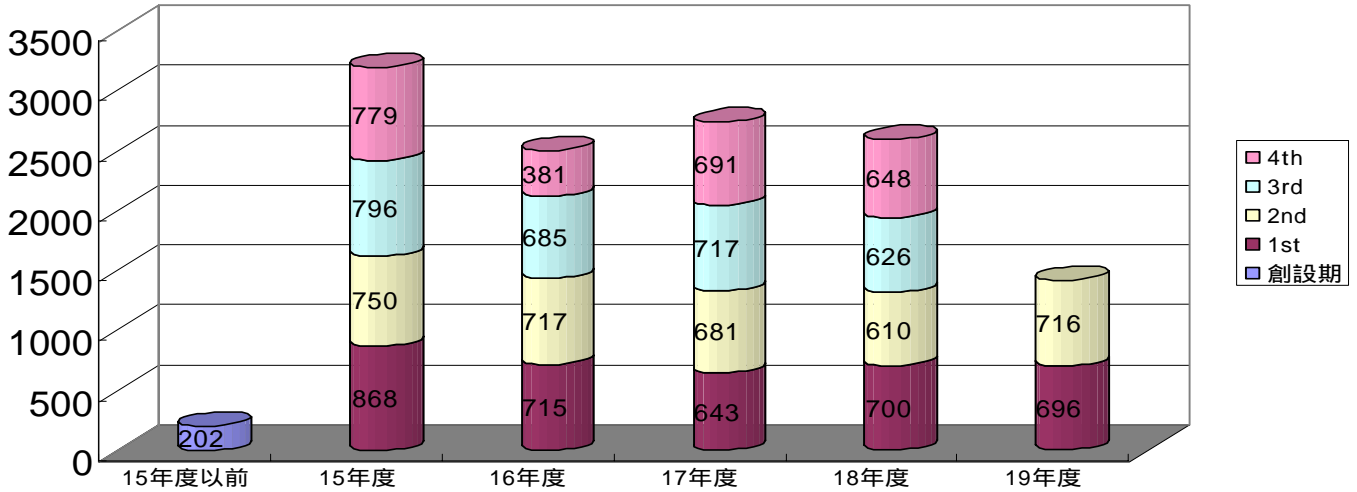
2. 中小企業再生支援協議会の協議会別活動実績（H19.9.30現在）

都道府県	設置主体	相談企業数		計画策定支援完了件数		策定支援中
			うち H19年度 増加数		うち H19年度 増加数	H19.9.30 現在
北海道	札幌商工会議所	307	25	50	8	9
青森県	(財)21あおり産業総合支援センター	227	42	19	1	12
岩手県	盛岡商工会議所	217	33	17	2	4
宮城県	(財)みやぎ産業振興機構	418	20	16	1	3
秋田県	秋田商工会議所	124	16	20	2	8
山形県	(財)山形県企業振興公社	138	10	21	4	2
福島県	(財)福島県産業振興センター	199	28	21	3	5
茨城県	水戸商工会議所	388	38	49	7	7
栃木県	宇都宮商工会議所	379	27	83	8	23
群馬県	(財)群馬県産業支援機構	232	25	20		6
埼玉県	さいたま商工会議所	392	48	54	3	3
千葉県	千葉商工会議所	346	45	41	4	9
東京都	東京商工会議所	662	116	67	8	15
神奈川県	(財)神奈川中小企業センター	269	24	39	9	12
新潟県	(財)にいがた産業創造機構	226	32	34	2	3
長野県	(財)長野県中小企業振興センター	175	17	20	1	3
山梨県	(財)やまなし産業支援機構	331	28	11	1	6
静岡県	静岡商工会議所	383	28	60	5	10
愛知県	名古屋商工会議所	316	31	43	4	12
岐阜県	岐阜商工会議所	230	21	25	6	13
三重県	(財)三重県産業支援センター	199	24	23	5	7
富山県	(財)富山県新世紀産業機構	167	11	17	2	12
石川県	(財)石川県産業創出支援機構	194	21	51	4	35
福井県	福井商工会議所	227	24	33	5	2
滋賀県	大津商工会議所	173	15	19	3	1
京都府	京都商工会議所	205	20	48	5	8
奈良県	奈良商工会議所	199	15	17	3	4
大阪府	大阪商工会議所	512	59	37	6	32
兵庫県	神戸商工会議所	334	50	33	2	11
和歌山県	和歌山商工会議所	143	16	16		3
鳥取県	(財)鳥取県産業振興機構	128	12	20	1	3
島根県	松江商工会議所	177	9	31	4	1
岡山県	(財)岡山県産業振興財団	709	67	60	19	20
広島県	広島商工会議所	253	25	34	6	14
山口県	(財)やまぐち産業振興財団	242	34	54	5	10
徳島県	徳島商工会議所	159	15	31	3	10
香川県	高松商工会議所	266	11	31	1	13
愛媛県	松山商工会議所	186	18	50	6	8
高知県	高知商工会議所	150	12	34	4	18
福岡県	福岡商工会議所	362	47	36	9	6
佐賀県	佐賀商工会議所	252	27	23	2	1
長崎県	長崎商工会議所	280	45	32	4	8
熊本県	熊本商工会議所	332	49	30	3	0
大分県	大分県商工会連合会	203	37	18	3	4
宮崎県	宮崎商工会議所	183	25	21	1	5
鹿児島県	鹿児島商工会議所	277	25	29	2	4
沖縄県	那覇商工会議所	384	45	28		9
	合計	12,855	1,412	1,566	187	414

「H19年度増加数」は、H19年4月1日～H19年9月30日までの発生件数。

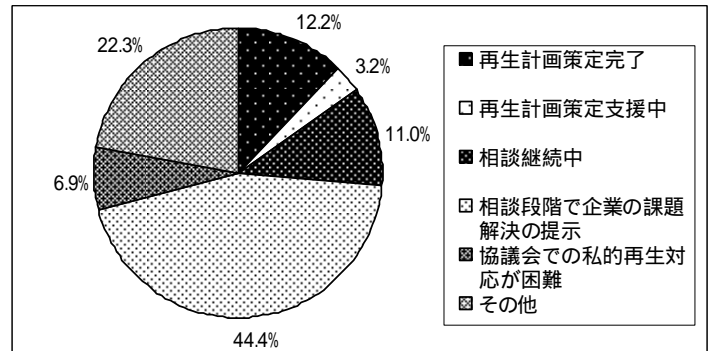
3. 協議会の相談企業(12,855 社)に対する対応状況

(1) 相談案件の年度別推移



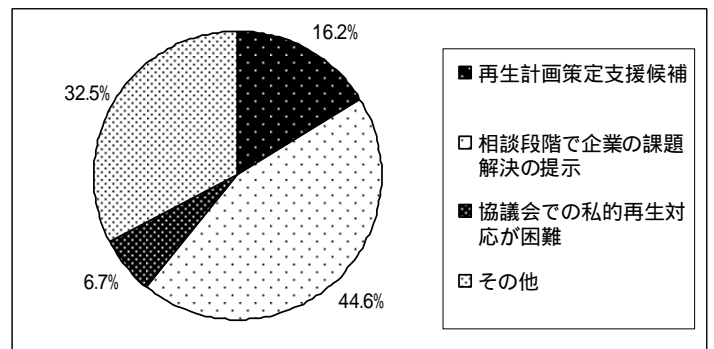
(2) 企業相談数 (12,855 社) に対する対応状況

対応状況	企業数	割合
再生計画策定完了	1,566	12.2%
再生計画策定支援中	414	3.2%
相談継続中	1,411	11.0%
相談段階で企業の課題解決の提示	5,713	44.4%
協議会での私的再生対応が困難	889	6.9%
その他	2,862	22.3%
合計	12,855	100.0%



(3) 19年度第二四半期企業相談数 (716 社) に対する対応状況

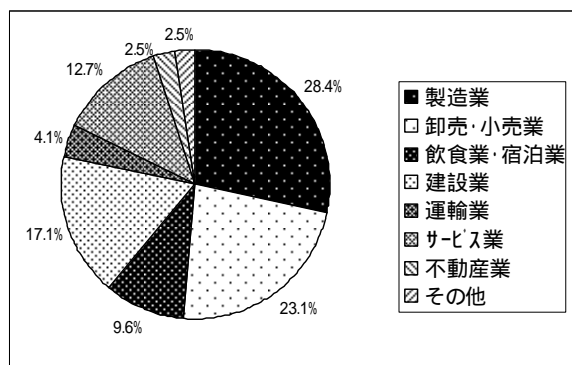
業種	企業数	割合
再生計画策定支援候補	116	16.2%
相談段階で企業の課題解決の提示	319	44.6%
協議会での私的再生対応が困難	48	6.7%
その他	233	32.5%
合計	716	100.0%



(4) 業種

業種	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
製造業	3,648	28.4%	167	23.3%
卸売・小売業	2,970	23.1%	194	27.1%
飲食業・宿泊業	1,233	9.6%	65	9.1%
建設業	2,201	17.1%	119	16.6%
運輸業	523	4.1%	33	4.6%
サービス業	1,632	12.7%	102	14.2%
不動産業	326	2.5%	14	2.0%
医療・福祉	129	1.0%	7	1.0%
情報通信業	89	0.7%	4	0.6%
鉱業	22	0.2%	2	0.3%
教育、学習支援業	62	0.5%	7	1.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	20	0.2%	2	0.3%
合計	12,855	100.0%	716	100.0%

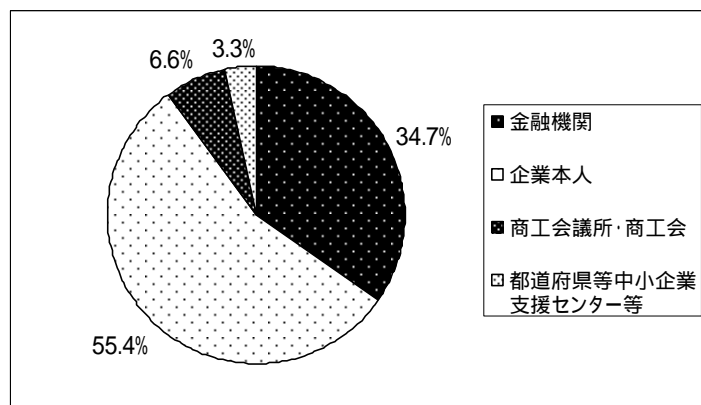
< 業種別割合 (累積) >



(5) 相談経路

経路	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	4,460	34.7%	222	31.0%
企業本人	7,126	55.4%	440	61.5%
商工会議所・商工会	844	6.6%	44	6.1%
都道府県・ 中小企業支援センター等	425	3.3%	10	1.4%
合計	12,855	100.0%	716	100.0%

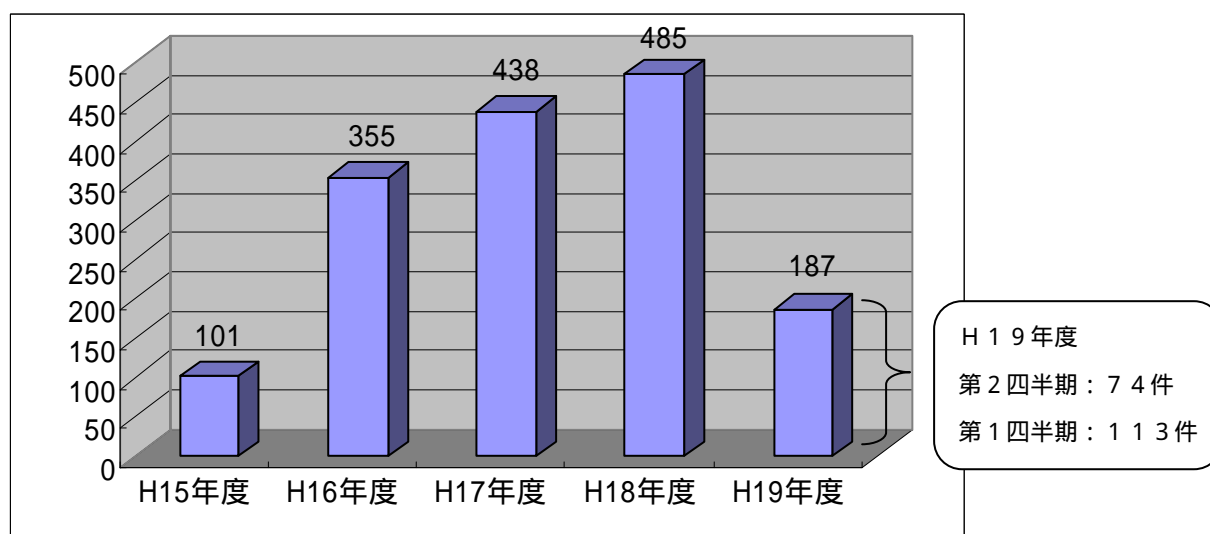
< 相談経路別割合 (累積) >



4. 再生計画策定完了案件 1,566 社（今回公表分 74 社）の特徴

（平成 19 年 9 月 30 日現在）

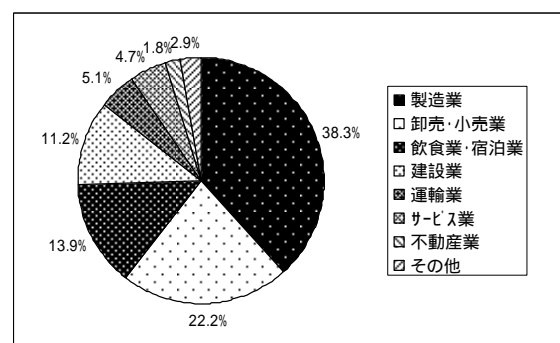
（1）完了案件の年度別推移



（2）業種

業種	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
製造業	600	38.3%	26	35.1%
卸売・小売業	347	22.2%	20	27.0%
飲食業・宿泊業	217	13.9%	9	12.2%
建設業	175	11.2%	6	8.1%
運輸業	80	5.1%	2	2.7%
サービス業	74	4.7%	9	12.2%
不動産業	28	1.8%		
医療・福祉	15	1.0%		
情報通信業	10	0.6%		
鉱業	9	0.6%	2	2.7%
教育、学習支援業	9	0.6%		
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.1%		
合計	1,566	100.0%	74	100.0%

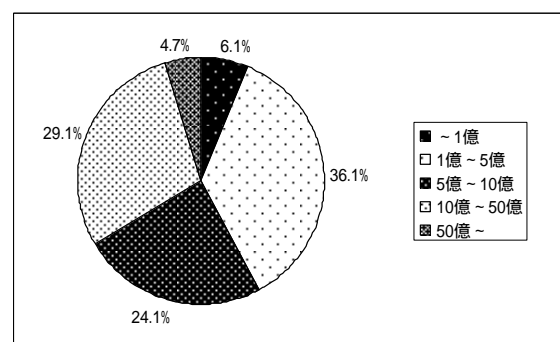
< 業種別割合（累積） >



（3）売上高

売上高	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
1億円以下	96	6.1%	5	6.8%
1億円超～5億円以下	565	36.1%	29	39.2%
5億円超～10億円以下	377	24.1%	13	17.6%
10億円超～50億円以下	455	29.1%	24	32.4%
50億円超	73	4.7%	3	4.1%
合計	1,566	100.0%	74	100.0%

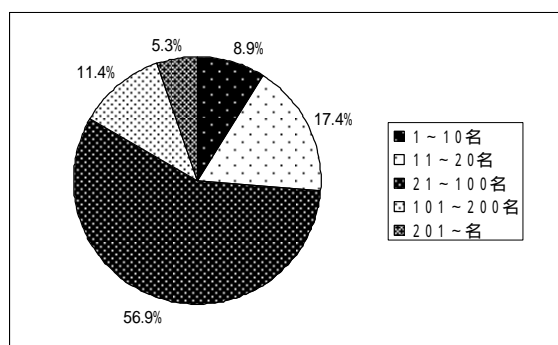
< 売上高別割合（累積） >



(4) 従業員数

従業員数	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
1～10名	140	8.9%	10	13.5%
11名～20名	273	17.4%	10	13.5%
21名～100名	891	56.9%	40	54.1%
101名～200名	179	11.4%	11	14.9%
201名以上	83	5.3%	3	4.1%
合計	1,566	100.0%	74	100.0%

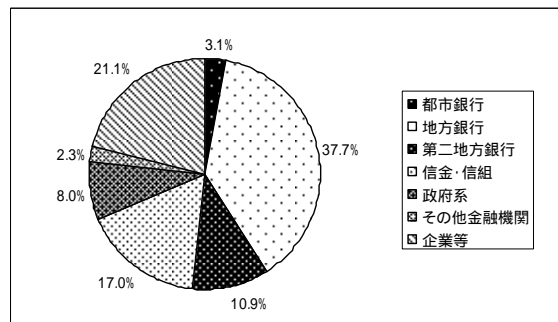
<従業員数別割合(累積)>



(5) 協議会来訪経路

経路	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	1,236	78.9%	61	82.4%
都市銀行	48	3.1%	0	0.0%
地方銀行	590	37.7%	32	43.2%
第二地方銀行	171	10.9%	8	10.8%
信金・信組	266	17.0%	12	16.2%
政府系	125	8.0%	3	4.1%
その他金融機関	36	2.3%	6	8.1%
企業等	330	21.1%	13	17.6%
合計	1,566	100.0%	74	100.0%

<協議会来訪経路別割合(累積)>

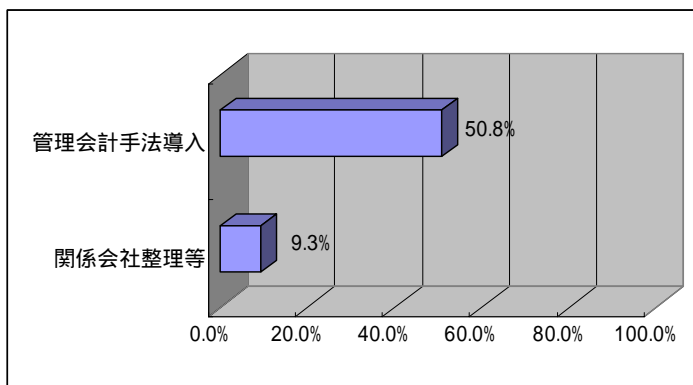


(6) 事業面での施策

事業の選択と集中による事業改善

取組例	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集中	796	50.8%	32	43.2%
関係会社整理等による不採算事業撤退や効率化	145	9.3%	5	6.8%
完了案件総数	1,566	100.0%	74	100.0%

<取組例別割合(累積)>

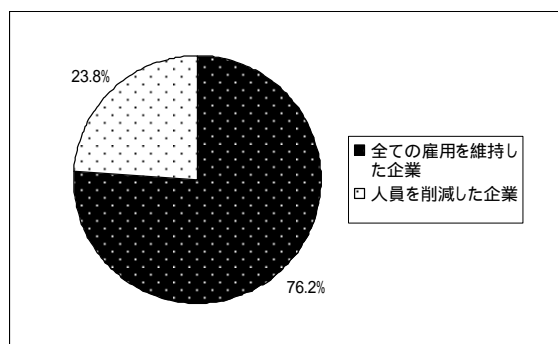


雇用確保効果

経費削減にあたっては、雇用確保に最大限配慮をしており、累積で100,612人（今回公表分で4,920人）分の雇用確保効果があった。

確保状況	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
全ての雇用を維持した企業	1,194社	76.2%	50社	67.6%
（うち新規に雇用した企業）	155社	9.9%	11社	14.9%
人員を削減した企業	372社	23.8%	24社	32.4%
完了案件総数	1,566	100.0%	74	100.0%

< 雇用確保状況別割合（累積） >

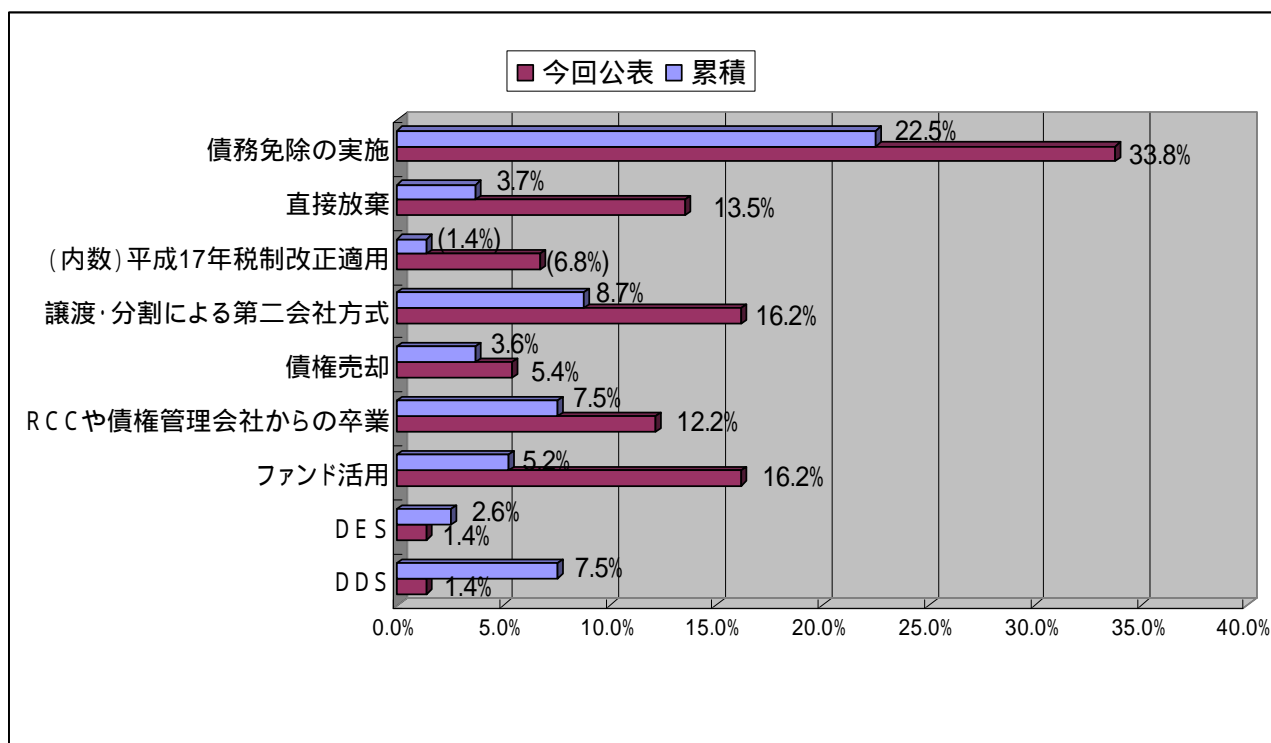


（7）金融支援の手法

	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
債務免除の実施	352	22.5%	25	33.8%
・ 直接放棄	58	3.7%	10	13.5%
（内数）平成17年税制改正適用	(22)	(1.4%)	(5)	(6.8%)
・ 譲渡・分割による第二会社方式	137	8.7%	12	16.2%
・ 債権売却	57	3.6%	4	5.4%
・ RCCや債権管理会社からの卒業	118	7.5%	9	12.2%
ファンド活用	82	5.2%	12	16.2%
金融機関、取引先からの借入金の株式化（DES）	40	2.6%	1	1.4%
金融機関による借入金の資本的劣後ローン（DDS）	118	7.5%	1	1.4%
完了案件総数	1,566	100.0%	74	100.0%

（注）上記手法を複数実施している案件がある

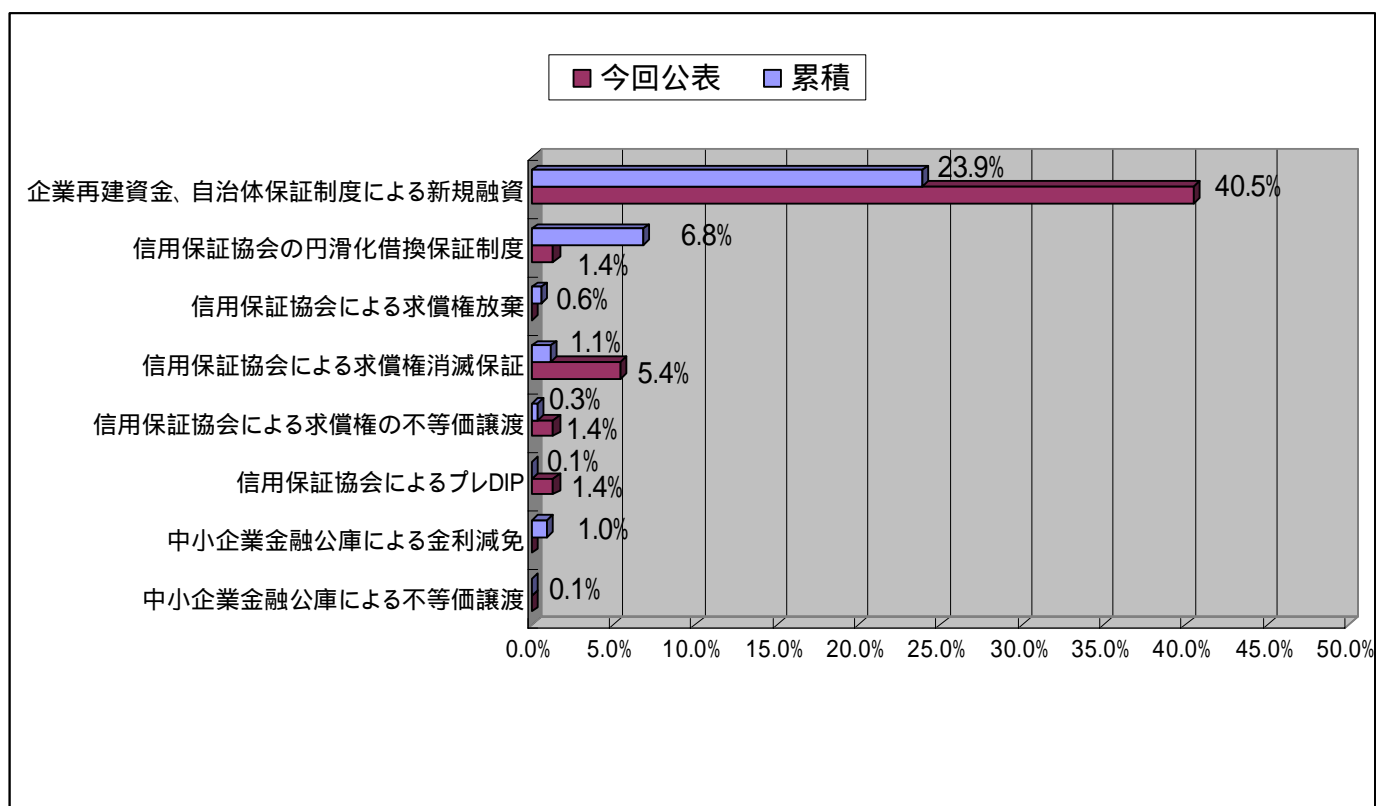
< 金融手法別割合（累積・今回公表分） >



(8) 政策的支援措置

支援措置	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
企業再建資金、自治体保証制度による新規融資	375	23.9%	30	40.5%
信用保証協会の円滑化借換保証制度	107	6.8%	1	1.4%
信用保証協会による求償権放棄	10	0.6%	0	0.0%
信用保証協会による求償権消滅保証	18	1.1%	4	5.4%
信用保証協会による求償権の不等価譲渡	5	0.3%	1	1.4%
信用保証協会によるプレDIP	1	0.1%	1	1.4%
中小企業金融公庫による金利減免	15	1.0%	0	0.0%
中小企業金融公庫による不等価譲渡	1	0.1%	0	0.0%
完了案件総数	1,566	100.0%	74	100.0%

< 政策的支援措置別割合（累積・今回公表分） >



地方コングロマリットの事業再生

～ 1566号 ～

自動車販売等 資本金 5000万円 売上高 70億円 従業員 485名

【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

再生後のイメージ

現状(関係会社含む)			再生後のイメージ	
売上 *1	8,734	(P/L面)	売上	6,928
営業利益	16	赤字会社切離	営業利益	452
(支払利息)*2	155	事業改善	(支払利息)	177
経常利益	77		経常利益	320
(減価償却費)	157		(減価償却費)	76
収益弁済原資	80	(B/S面)	収益弁済原資	396
借入金	4,966	債務圧縮	借入金 *3	3,658
実質自己資本	2,021	金融支援(債務免除等) 808	実質自己資本	754
		経営者等債権放棄 239		
		スポンサー出資 220		

*1 継続事業売上 7,200

*2 支援金利

*3 支援基準日での残高

実質債務超過解消年数	- 年
償還年数	62 年

実質債務超過解消年数	3 年
償還年数	9 年

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

【窮状原因】

ホテル事業が業績不振から抜け出せない状況で、売上低迷から資金繰り逼迫。自動車販売事業も、リコール問題等による自動車販売の低迷。

【窮境原因の除去】

グループ5社を再編し、窮境原因であったホテル事業を第三者へ事業譲渡するなど、コア事業(自動車販売)一社に特化。経営者退任及びスポンサー企業からの役員派遣により、経営陣の見直し。

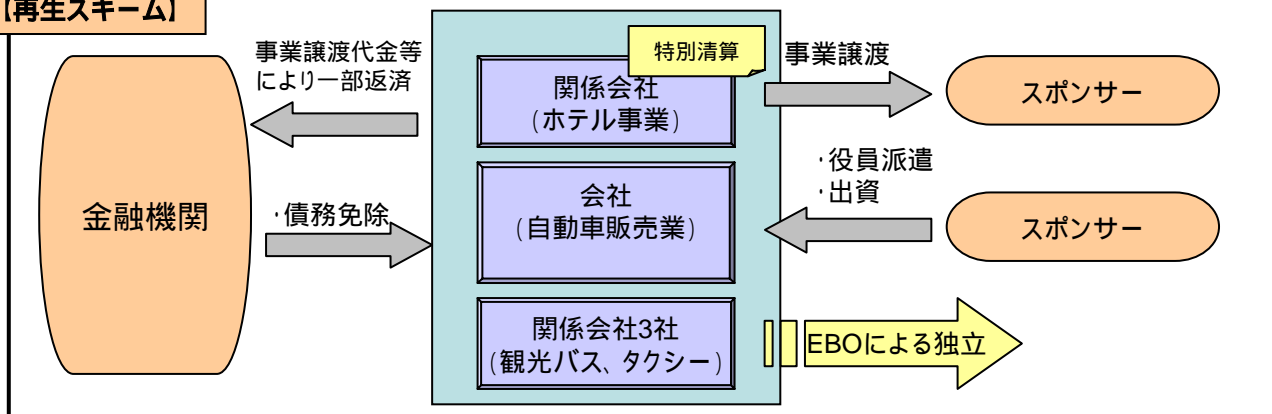
【事業改善】

コア事業については、新車販売時にその後のメンテナンスとのバック販売を行い、顧客の固定化、修理部門の強化を図る。中古車販売もオークション、ネットなどの活用により強化する。人件費等を含め一層の経費削減。

【金融支援策におけるポイント】

関係会社を含めたバランスシートの改善のため、関係会社の事業譲渡等の実施。複数の地域金融機関、政府系金融機関等による本格的金融支援の実施。2次破綻回避のため、自動車販売事業、ホテル事業いずれもスポンサー支援による事業再生。その他3社(観光バス、タクシー事業)も、各々現経営陣がEBOにより分離独立。

【再生スキーム】



【協議会の果たした役割】

弁護士、会計士、税理士により再生計画検討のチームを立上、協議会は関係金融機関11社の金融支援の調整を果たした。

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1493	サービス業	21	341	46	<p>老舗旅館として格式、知名度は高い。業況は昭和55年に客室の全面改装と宴会場の建替え等多額な設備投資を行ったが、売上伸びず景気の低迷も相俟って赤字決算が恒常化し、過剰債務状態と実質債務超過に陥っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上高増加策 ・大規模リニューアル、料理改善、サービス向上等により顧客満足度をアップさせると同時に客単価の引上げを行う ・営業専任者の配置、メディアの活用等により新規顧客の獲得に努めると共にリピーターの確保を目指す ・経費削減策 ・原材料納入業者の選別、食材の内容等の検討により原材料費を削減する ・営業力強化のため正社員を増加させる一方、派遣社員等を減少させる
1494	電気部品製造	70	1,044	128	<p>かつては大手メーカーを主受注先に年商100億円を超えた時期もあったが、大手メーカーの製品海外調達の影響を受け、受注は大幅に落ち込んでいる。現在は新規先に重点を移し、維持しているものの、受注は10億円規模にまで縮小している。閉鎖した工場の含み損等実質債務超過にある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上高増加策として営業体制、同業他社との連合体制を強化するなどにより受注拡大を目指す ・ただし、売上高の分散により、リスク回避を引続き展開する ・経費削減策 ・工程・生産管理の強化、共同仕入れ等によりコスト削減を図る ・経費削減活動を継続し、ムリ・ムダ・ムラを排除する ・品質向上活動により、失敗コストを削減する ・役員報酬の減額を継続する
1495	水産物卸業	10	580	26	<p>鮪の専門中卸業と飲食業を営んでいる。鮪卸業は合理化等で持ち直しつつあるも、国際的なまぐろ漁獲高規制及び外国等の需要増で高騰し、経営にかなりの影響を受けている。飲食業はTVで取り上げられリピーターは増加。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・卸売部門は、配達時に情報収集を積極的に行い、新規先獲得に結びつける ・商品構成・仕入業者等の見直しを検討・実施しながら粗利率向上を図る ・飲食部門では、TV放映効果を最大限に生かし、リピーターの増加につなげ一層の売上安定を図る
1496	鉱業	50	1,370	50	<p>鉱山の業容拡大を図るも、大型プラント設備が経営の重荷になって、売上高はやや減少傾向にある。再生処理事業の強化、原価管理体制も整備されつつあるが、不良資産内在等により実質債務超過。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再生処理事業を強化して、需要に適合した再生材の品目拡大を進め収益力のアップを図る(粗利益率2%の改善をめざす) ・営業所を統廃合し、資産の処分、経費削減等を図る。 ・資材置き場として利用している物件を土地賃貸として有効活用を図り収益向上を目指す
1497	ゲームセンター経営	10	1,625	30	<p>温泉地、リゾート施設でのゲーム機設置から始まり、順次ショッピングセンター内設置店舗(SC店)の増設、直営ゲームセンター展開へと業容拡大。業容拡大に伴う新規出店により売上高は増加したが、資金調達はすべて銀行借入やリースで対応したため、ゲーム業界が低迷する中、新規大型GC出店の失敗、ゲーム機開発の失敗が加わり資金繰り逼迫状況にある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直営店5店舗のうち、赤字の3店舗を売却・閉鎖する。 ・低コストで新規出店可能なSC共同店については、今後も積極的に店舗展開を行う。 ・SC店及び共同店について、分率変更交渉を行い、取引条件を改善する。 ・専門コンサルの指導を受け、店舗の運営方法を改善する。
1498	縫製業	10	449	26	<p>売上の大半が学生用コートを中心に、無難に推移してきたが、学生数の減少等により赤字に転落、さらに業績不振の関連会社を吸収合併した為、経営状態は更に悪化した。その間、従業員の大規模削減などリストラに努め、近年漸く赤字体質を脱却したが、多額の不良資産を抱え、その整理が課題となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高価格帯商品の開発及びコストの安い中国での加工度アップにより、利益率向上を図る。 ・コートに比べて市場規模の大きいニット製品の販売を強化する。 ・主要百貨店に対する営業を強化し、新規取引の学校を増加させる。
1499	食品販売業	45	3,662	200	<p>地元中堅の食品スーパー。地元では高級食材を扱う店舗として知られており、生鮮品鮮度や輸入食品の取扱いで他社との差別化を図っている。赤字店舗を黒字店舗でカバーしてきたが、近年競合店進出に伴う競争激化や経費増加等により黒字店舗の収益も悪化し、当社全体でも3期連続で営業赤字決算に陥る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品仕入先にFCやVCを加え、仕入れコスト削減と品揃えの充実を図る。 ・取扱い商品の選択と集中(死傷商品の排除、オリジナル商品と買い回り品のボリューム陳列、欠品防止)。 ・管理強化(月次管理 週次管理)による商品ロス率の半減(4% → 2%) ・余剰売場の賃貸による不動産賃貸収入の確保。
1500	金属製品製造業	3	435	22	<p>主に建築金物の製造を行ってきたが、重点製品を「量産小物」から「取付金物」へとシフトし、環境対応するも、繰返し実施してきた工場増築や設備のための借入金返済負担と平成10年・15年・18年の取引先3社の倒産による貸し倒れが大きく影響し、資金繰りが逼迫。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上...取引先を3グループに分け営業を強化する。 ・経費削減...役員報酬の他、全ての経費を見直し、削減を図った。 ・収益性改善...全くなされていなかった原価管理が出来よう、原価計算体制を1年をかけて構築する。また、製造原価管理及び棚卸資産管理等も徹底し収益性を高める。
1501	木材製造業	29	437	26	<p>パブル崩壊とともに主力の製材・造作材の販売が急減、そのため新分野へ進出を図った。進出した新分野は、マンション内装木工事・無垢材の加工販売・集成材の販売等だが、多額の不良債権が発生するなど、財務悪化の窮境原因となった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益性改善...事業リストラを実施。高収益の「木材加工事業」「壁パネル事業」に特化、不採算の「木工事業」「床パネル事業」からは撤退。 ・売上...利益中心の経営とし、売上計画は横這いとす。 ・経費削減...売上原価低減 管理を徹底し、材料仕入高・労務費・消耗品費を低減する。 販管費低減 役員報酬・地代家賃・保険料等の低減を図る。 ・営業外損益改善...現本社工場売却金による債務の減少等による支払利息を低減する。
1502	砂糖卸売	70	3,421	37	<p>各種食料品を取扱っている老舗企業。卸売業を取巻く経営環境は厳しく、売上は長期低落傾向にあり、当期利益も実質的には殆ど出ていない状態が続いている。関連会社2社も、いずれも業績は芳しくなく、規模を最低限にまで縮小してきている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・卸売部門... 売上げ:当社窮境原因となった当部門については、売上増は追わず、採算を重視した営業を行う。 経費削減:売上原価・在庫・物流費・人件費などの見直しを図り、販管費を低減する。 収益性改善:卸売機能の明確化・商圏絞込み・顧客選別・価格改定交渉等の実施、業務リストラの徹底により、収益力を高める。 ・不動産部門... 売上増加:基本的には、ショッピングモールの現状売上高を維持する。また、新たに、本社倉庫の一部賃貸による倉庫料収入増を図る。 経費削減:人件費・地代・家賃・負担金等を削減する。 収益性改善:プロパティマネジメント的取組を強化し不動産のバリューアップを図るとともに、経費削減と合わせ収益力を強化する。
1503	総合食品卸売業	10	504	121	<p>長年、建設業者の労務者向けの食材事業を得意とし、建設業者間での評判も良く、代表取締役の人脈による大手ゼネコン建設現場を確保してきた。一方、新規参入したカット野菜事業は不採算取引先の増加や仕入値高騰の影響、ロス発生等により大幅赤字となり、資金繰りが悪化した。今後も公共工事の減少が見込まれ、大型建設工事現場の確保も厳しくなることが予想されることから、抜本的な事業の見直しと財務改善等による再構築に迫られており、又資金繰りも厳しいことから金融支援を検討せざるを得ない状況となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算部門であるカット野菜事業の撤退:病院向けカット野菜の製造販売は赤字要因となっているため、これまでのフード部門に特化し、選択と集中により収益性の向上を図っていく。 ・収益性の確保:カット野菜の本社工場を同業他社に賃貸し、賃料収入を得ていくとともに、水道光熱費の見直し、仕入原価の低減化等により収益性の確保を図っていく。 ・売上の確保:カット野菜事業からの撤退により、今後はフード部門のより積極的な新規開拓を行っていく。従来からの建設業界から社食、工場食、宿泊施設等の受注の確保も図っていくとともに、労働者向け施設の稼働率も高めていく。 ・宿舍建設事業から給食事業へのシフトを行っていく。
1504	回転寿司・居酒屋	10	796	74	<p>不動産を多額な借財で取得後、事業の収支悪化に伴い業態転換を行った。これにより事業収支は改善したが、依然として返済負担は重く、事業に必要な不可欠な営業資産の維持修繕や更新投資等がこれまで先送りとなってきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算事業であったダーツバー事業から撤退。 ・事業計画・財務計画に基づいた修繕計画の策定 ・管理会計の導入 ・店舗別、事業別の収支把握のために外部専門家の指導を受け社内体制を整備。 ・販管費の削減
1505	製造業	70	1,522	96	<p>体育学研究機器、医学・リハビリテーション機器を製造販売する企業で、全国に営業展開している。経営戦略の失敗などによる売上不振により、平成16年のRCC退出時に於ける金融機関への計画通りの返済が不能となった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原価管理手法の構築(部門別・製品別原価を把握し、赤字製品の改善や販売網の再構築に繋げる) ・在庫管理(統計による安全在庫量の算出、赤札の実施による不良性棚卸資産の洗い出し等) ・生産管理力の強化(部品加工部門の一部廃止、生産リードタイム短縮、生産計画周期の短縮化、負荷計画の立案等) ・見積計算手法の構築(見積データベースの修正、工賃等諸費の見直し) ・開発中アイテムの早期市場導入 ・本社管理部門による営業伝票の再チェック(見込み売上等の防止、回収遅延の防止) ・労務管理の強化(人事評価システムの見直し、経営参加手法の導入)
1506	電子部品・デバイス製造業	10	1,956	152	<p>新規事業は軌道に乗らず毎期赤字続きであった。その赤字は電子部品部門の収益で穴埋めしていたが、携帯電話関係の売上げが急減及び納品した製品の一部が不良品が発生したこともあり、債務超過の状態となった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算事業である新規事業の廃止 ・人件費を主としたリストラの実施により経費大幅削減 ・ISO9001:2000の取得による営業力に強化 ・主要取引先への依存度を下げるよう、それ以外の売上げウエートを高め、受注変動を少なくして安定した経営を指向する
1507	和風旅館	3	423	52	<p>パブル崩壊後の景気低迷と、地区の入れ込み客の減少に連動した宿泊客の減少や旅行形態の変化、宿泊単価の減少により業績は低迷を続け借入金も増加した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略(価格戦略・増収計画)の見直し、 ・準高価格帯商品の育成、 ・顧客満足度の向上、 ・接客サービスの品質向上のための従業員教育の充実、 ・露天風呂、岩風呂、天然岩風呂などの特長ある設備のアピール強化、 ・付随収入の拡大、 ・オプション料理料金や貸切風呂、土産物販売など増収の追及 ・経費削減、 ・自社HPや、ネット・エージェントによる集客を強化し、エージェント手数料の削減を目指す。
1508	紙加工・販売	42	885	56	<p>平成5年から11年まで5回にわたり本社工場並びに第2工場の増築を重ねた。その後、設備の新規導入を実施したが、売上ピーク年10億円達成後、景況も悪く、この5年売上減、連続赤字の状態。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人件費の削減。 ・新規設備投資の原則凍結。 ・材料の在庫管理を適正水準とし仕入れ発注業務の管理合理化を図る。 ・分野別(分類別)月次損益による利益の管理。 ・売上増は機械設備ごとの稼働率に注目した営業活動とマッチングさせることにより操業度を高めつつ実現を図る。
1509	運送業	10	584	56	<p>創業者の多額な退職金支払負担、親族が経営する企業の倒産に伴い不動産等の購入および多額の個人保証債務負担が当社の経営に重荷となり、売上が減少傾向化、重油の大幅な値上がりにより中々価格に転嫁出来ない状況で、経営悪化。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特殊なタンク車、大型備蓄サイロを保有する特殊性を生かした売上の確保。 ・経費削減を徹底する。 ・経営者の役員報酬大幅削減する。

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1510	土木・建築業	100	5,994	142	<p>パブル期に土地購入資金、投資資金、関連会社への貸付金等を借入金で賄ったが、土地売却損、関連会社(飲食店経営等)の赤字により過剰債務に陥った。土地売却、私財提供、関連会社清算してきたが、依然過剰債務状況にある。</p> <p>・会社分割による新会社への事業承継 土木・管路(ガス)・建築・土壌汚染調査事業をスポンサーの設立した100%出資受け皿会社へ事業譲渡する。</p>
1511	ゴルフ練習場の経営	30	262	26	<p>リネン、紡績事業等を営むが、パブル期にホテル事業に進出し業容拡大を図るも、ホテル事業がオープン時より売上不振が続く、業績低迷・悪化した。数年前にホテルを売却し事業撤退するも、過剰債務状況を抱える。</p> <p>・紡績事業の自家紡績を廃止し、加工業務を全て外部に委託し、固定費の大幅削減を図る ・旧紡績工場を賃貸倉庫として活用し賃貸事業の拡大し、収入増加を見込む。</p>
1512	宿泊業	3	795	48	<p>老舗観光旅館であるが、競争激化の中、集客の増加を図るため昭和55年に本館を新設、その後のリニューアルも含め投資資金が高み、借入金が増加し年商対比過大となっている。 同地区への観光客は減少傾向で、同業間の競争も激しく、売上高が減少傾向にあって、過去の投資による減価償却も多く実質赤字計上で大幅な債務超過となっている。</p> <p>・売上(増加)に向けた具体策とその数値的な効果 現状、老朽化した本館16室の改装を行い、単価上昇を図ります。 ・人員削減、経費削減等収益性改善に向けた具体策とその数値的な効果 ホテル業であるため、一定数の人員確保はオペレーション上必須であり、人員削減は本計画には織り込んでいません。 現状、人員削減よりも人員確保が困難な状況にあり、現状の従業員で対応していく方針です。</p>
1513	金属製品製造業	29	1,117	63	<p>アルミダイカスト部品を製造する企業で、業績は好転してきているが、不況により売上高低迷した中、過去の設備投資による負担が重く、減価償却不足等あり大幅な債務超過となっている。</p> <p>・売上(増加)に向けた具体策とその数値的な効果。主たる得意先企業等に対する、多品種少量・高品質製品の供給力を維持し、売上高水準を堅持する。 ・人員削減、経費削減等収益性改善に向けた具体策とその数値的な効果。生産能力を維持するため計画期間にわたり現状水準である人員体制とするが、ベトナム人技術及び実習生の活用により、コストの低減を見込む。 ・製品不良率の改善、及び従業員の定着率向上に取り組む。</p>
1514	飲食料品小売業	30	5,716	290	<p>出店の為の設備投資等が過大であったことや、財務戦略の失敗から資産の劣化が進み、連結ベースで実質債務超過状況にある。また、金融債務が過大で返済原資が不足する状況に陥ったことに加え、メインバンクの破綻に伴って金融債務の大半がRCCに譲渡されている。</p> <p>・営業改善～生鮮強化を中心とした品揃えの見直し、売場管理、ロス管理の徹底等。 ・店舗リニューアルにより集客力をアップ ・POSレジ更新により顧客管理向上させ、既存顧客を囲い込み。</p>
1515	窯業・土石製品製造業	40	406	19	<p>平成12年度より3期連続して営業利益の段階で赤字計上した後、平成15年度は黒字転換したものの、売上の85%を生コン製造部門が占めており、公共事業の縮小傾向で、平成16年度は再び大幅な赤字に陥っていたが、事業再生指導の効果が出て、平成17年度、平成18年度と大幅に業績が回復し、黒字化が定着している。今年度(平成19年度)も順調に推移する予想である。</p> <p>・受注量が減少し、原材料(立木)の維持管理に費用がかかる製材部門の閉鎖 ・社内体制の整備による製造原価の削減 ・目標の明確化、売上高の確保を実施 ・支払利息の軽減 ・役員報酬の削減 ・新しい取り組み ・「干しわらび」の製造販売 ・「とちもち」のブランド化 ・簡易融雪装置の製造</p>
1516	サービス業	20	934	85	<p>業容転換し、シティホテル、スーパー銭湯、不動産業等幅広く事業展開しているが、ホテルの競業相手は少ないものの、プライダル部門で苦戦している。業容転換前の残債がかなり残っており、財務内容は過剰債務、返済過多の状況に陥っている。</p> <p>(ホテル部門) ・全社一丸となり婚礼を始めとするお祝いセレモニー等をプロデュースするホテルを目指し、プライダル獲得に注力する。 ・ITによる個人客獲得と地元企業への営業強化で宿泊稼働率を55%以上にする。 ・料理が美味しいホテルをPRし浸透させる。 ・常に美観を意識した演出や清掃を実施。 など (スーパー銭湯部門) ・日替わり湯の実施による集客のUP。 ・スタッフのマナー教育の徹底 ・各種イベント・キャンペーンの企画実施。 ・飲食コーナーのメニュー見直し。 ・女性客のニーズに対応したサービスの提供。 など (会館部門) ・企業へのPRを積極的に展開し新規顧客を開拓する。 ・立地を活かしたホテルとタイアップした営業展開を図る。 ・通勤者に対して駐車場契約を図る。 など</p>
1517	木工業	10	981	39	<p>当社は大手ゼネコンの下請業者で、元請である大手ゼネコンが安価受注し、そのしわ寄せを受けるとともに材料費の値上がり等で利益率が低下している状況が続いている。また、主要取引先の不渡り発生、不採算工事の顕在化により、資金繰り難の状態が長期化している。</p> <p>・市場規模の大きい首都圏での受注確保のため、営業所長を雇用し常駐させ、営業所の体制を充実させる。 ・地元で落ちた取引の無い元請業者への営業を強化する。 ・工事以外の什器、備品での受注により売上げ増加を図る。大手ゼネコンでの実績を活かす。 ・収益性向上のため、自社工場内での一貫した生産体制で生産効率を向上させる。 ・工場内に明確なコスト意識を持たせ、生産性、収益性を改善させる。 ・海外協力工場は、為替レートの変化に注視しながら粗利の確保に努める。 ・採算管理を徹底するため、月1回実行予算委員会を設け、収益性の確保に努める。</p>
1518	運輸業	10	696	52	<p>燃料費が高騰しておりその分運賃単価に反映できないため、収益性を圧迫している。債務超過に陥っている。資金繰りに窮し税金関係が滞納している。</p> <p>・トラックの増車により機会損失を防止し売上増加を図る。 ・運行管理の徹底により帰荷を確保する。 ・ドライバーをグループ化し、燃費データを基に燃料費削減を競う仕組みを作る。(主要取引先のインタンの積極的利用) ・補修契約による修繕費の圧縮を図る。 ・輸送において合理的ルートの指示により高速代を圧縮する。 ・得意先の定期的訪問により受注確保・受注増に努める。</p>
1519	建設業(型枠工事業)	40	470	2	<p>平成5年に資材置場用土地購入による資金のしわ寄せに加え、その後の建設業界の競争激化および受注ダンピングが影響し、売上、利益ともに落ち込み傾向にある。また、外注費(労務費)が現金支払のため運転資金が必要なことから資金繰りが多忙である。</p> <p>・今回、パソコン管理による工事別採算評価システム、工物品質評価システム、型枠資材管理システムを構築し、工事工程中の人、物、金のムリ、ムダ、ムラを削減する。 ・受注閑散期(1~3月)の売上を伸ばすため受注先の開拓、営業展開および情報収集の強化を図る。 ・下請協力会社(大工)は労働集約型であるので、その人材育成と作業品質評価を行い、生産性の向上を図る。 ・資金繰り管理、採算管理、原価管理、資材管理等の内部管理体制を強化するため即戦力のある非常勤人材を1名採用する。 ・企業イメージ構築のためホームページを開設し、企業理念・行動規範を示す。</p>
1520	一般機械器具卸売業	20	1,325	20	<p>過去に町興し事業として乗り出した温泉開発に失敗したこと、また、子会社のガソリン事業の不振による閉鎖・休眠などから多額の不良債権の発生とこれにともなう借入過多が財務内容を悪化させた。</p> <p>・支払手形の振出をなくし、現金仕入(仕手レス化)にすることによって、金利相当分の仕入価格を削減し、粗利益を改善する。 ・仕手レス化は業界大手はすでに実施済みであり、県内業界第2位にある当社においても追随し、対外信用の向上を目指す。 ・従業員の給与制度を改正し、チャレンジ給を導入する。チャレンジ目標の粗利益向上の一部を従業員に還元し、営業能力のレベルアップを図る。</p>
1521	飲食業	50	283	23	<p>パブル以降顧客数が減少する中で、平成6年店舗の増改築を実施、しかし投資資金の回収どころか収益の確保も出来なくなり、更に赤字補填資金のための借入金が増大化し財務面悪化、現在の大幅な債務超過を招く。</p> <p>(売上増加策) ・今後更に拡大が見込める百貨店マーケットへ、調理場のキャバ不足を外注で補い惣菜、弁当、おせち等の売上の拡大を目指す。 ・店舗型事業から非店舗型事業への転換を図る。具体的には、ブランドを使った醬油、ボン酢などの調味料の企画 ・開発、また当社調理師による料理教室の開催 ・運営を実施する。 ・現在当社のホームページには、検索エンジンがついていないため、ホームページからの誘客が皆無となっており、これの機能強化を図る。 (経費削減策) ・人件費の削減策として、仲居をパートとして雇用する条件の緩和への努力、ならびに従業員の閑散期におけるアイドルタイムを利用した平日の顧客獲得の努力、掃除の徹底による掃除婦の経費抑制に努める。</p>
1522	プラスチック製品製造業	個人事業主	93	9	<p>平成12年に更なる業績の拡大を期して借入金による大型機械を導入、また工場も大型機械設備に対応できるスペースを確保するため、広い工場に移転したものの、売上は半分近い落込みとなり、資金繰り悪化。</p> <p>(売上増加策・収益性改善策) ・販売先の拡大:1社集中依存から分散化に努めるとともに新規先の開拓に努める。 ・企画提案型営業の強化:商品開発・設計段階で製品の強度、コストの低減方法等先方のニーズに合った提案をする。 ・生産状況の把握:営業担当者が工場長と連携して自社の生産負荷状況をリアルタイムに把握することで、顧客ニーズに即応できる受注体制を構築する。 ・設備投資:大型バネルソー等の購入により、過去機会損失が発生していた受注を確保し、売上増・利益率の改善を図る。 (経費削減策) ・主に原材料費、労務費は、代表者が必ずチェックする体制とする。</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応	
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)		
1523	美容業	40	515	64	<p>パブル期に新規事業として高級スポーツクラブをほぼ全額を借入金で立ち上げた。同事業は事実上失敗に終わり廃業し、債務の大半が本業で引き受けることになり、債務超過となる。さらに、代表者が不動産投資も行うが大半が回収不能となっている。</p> <p>関連事業の失敗により設備投資もできない状態が続き、収益力は下降する一方で、本業も経営の危機に至る債務超過額は9億円を超え、本業でも弁済は不可能な状態である。抜本的な改善を図らなければ、倒産の危機に陥るため、協議会に支援を要請したものの。</p>	<p>不採算店舗の閉鎖・移転等による収益性の改善。 採算性を重視した新規店舗の出店の実施。 賃貸用不動産の売却により、本業(美容室事業)への資源集中。</p>
1524	特殊機械製造	49	2,936	110	<p>経営悪化の原因は、国内企業の設備投資減少による部分も大きい。このほか、人件費をはじめとする固定費の増加 原材料費の負担増 中国への輸出における粗利の低下 国内においても、受注計画の放漫などが挙げられる。</p>	<p>売上増加については、海外輸出も含め営業展開を行う。 生産効率アップのため、専門のコンサルティング会社とコンサル契約を締結。原価率低減を実現する。 また、諸経費についても全科目を見直し、ムダな支出をすべてカットする。</p>
1525	食料品製造業	30	3,634	180	<p>主要な事業である製菓業は販路先の不振や需要の減少などの厳しい経営環境にあり、売上高は低迷している。さらに事業は装置産業の側面があり、また、衛生面への対応も必要なことから工場プラントの維持費など固定費が収益を圧迫して赤字を計上し、債務超過状況にある。</p>	<p>・売上増加 事業毎にそれぞれの販売戦略を明確にして売上高確保に努める。特に主力事業である製菓事業は、ギフト需要が減少傾向にあるため、めん+ の組合せ商品を開発し新規得意先や直接販売先の確保に注力する。 ・経費削減 役員報酬、不動産賃借料等の役員関連の経費削減及び退職人員の不補充による人件費削減等により固定費を削減する。 ・収益性改善 上記売上高確保と固定費削減によりキャッシュフローを確保する。</p>
1526	酒類卸売・小売業	10	265	7	<p>酒類の卸売・小売業を営んできたが、規制緩和により同業他社との競争が激化し、売上高の減少に対して固定費の圧縮が追いつかず、営業利益段階での赤字が連続している。</p>	<p>・売上増加 卸売部門においては、過去に取引がなくなった得意先との再取引開始を図る。 ・小売部門においては、敷地内に飲食店を誘致し、複合店舗としてのメリットを活かして集客を図ると共に、店内イベントを充実させて店内への顧客誘導を図る。 ・ネット販売部門では、独自の仕入れルートを使って一般には手に入りくい銘酒の品揃えを充実させる。敷地内に融資した飲食店の賃貸借収入でキャッシュフローを安定化させる。将来的には倉庫の遊休部分をトランクルームとして活用することを検討する ・経費削減 役員報酬カットによる人件費削減等により固定費を削減する。 ・収益性改善 上記売上高確保と固定費削減により、キャッシュフローを確保する。</p>
1527	宿泊業	10	888	86	<p>老舗旅館であるが、売上高は平成5年をピークに年々減少し、平成14年にはピーク時の4割にまで減少。平成15年にリニューアル後、売上高やや回復し、利益率も若干改善傾向にあるものの、キャッシュアウトの状況は続いている。金融負担過重なうえ、大幅な債務超過。</p>	<p>・直販強化、個人客の集客増を基本方針とし、星野リゾートのノウハウにより以下の具体策を講じる。 ・顧客満足の徹底による高級旅館の地位の再構築 ・団体・宴会主体から小グループ・個人客へのターゲットシフト ・テレビ・雑誌とのタイアップによる認知率の向上 ・きめ細かいサービスによるリピート率向上 ・エージェントニーズへの柔軟な対応 ・直販比率のUPにより、粗利を改善。送客手数料等削減を見込み、営業利益、経常利益とも改善見込む。</p>
1528	木材・木製品製造業	30	2,262	72	<p>木製家具業界の影響を受け減収基調と、過去の投資の失敗による利息負担が重く、金利上昇による利息負担が増大している。このままでは事業の継続に支障を生ずる懸念がある。</p>	<p>・多工程持ちによる流れ生産を推進し、従業員一人当たり売上高を向上し、生産量の増加(変動)に耐える工場にする。 ・営業力の強化。 ・新規事業及び販売先の確保。 ・ハウジング事業部の拡充と、家具資材部門の収益力の向上。 ・1年後の現社長の退任と新経営体制への移行。</p>
1529	サービス業(宿泊業)	332	1,762	113	<p>18年度市内に同業ホテルが相次ぎ又社内では大改装及び受変電設備の更新に伴い休館等で再び経常赤字となっている。築後30年を経過しており、全般的に老朽化は進んでいる。今後設備の改修は必須、ステイタスを保つ上で今後5~10年間の設備投資とプライオリティを収支計画及び借入金導入計画とのバランスをとりながら改善計画策定を希望</p>	<p>・大手ホテルのグループ会社になることで、低下したブランドを再構築する。 ・売上の増加・・・一般宴会及び婚礼にウエイトを置いた販売。 客室の改装による宿泊単価のアップの期待 ・原価の改善・・・料理部門は各部門別の原価会議の実施で料理工夫。宴会などの実質室料収入の引き上げ ・販売費・・・H18年度で実施できた削減を引き継ぐ ・人材の強化と育成・・・中華料理は大手ホテルよりシェフを派遣していただく。その他、接客マナーは大手ホテルより指導をうける。 ・設備投資・・・宴会場を含む全室のリニューアル実施。インフラの整備。</p>
1530	卸売業	30	1,242	65	<p>経営状況は厳しく3期連続で営業損失を計上している。また、H16年度に土地の購入並びに建物の解体費等で投入しており資金繰りの悪化要因となっている。</p>	<p>・売上増加策 ・自社ブランドを展開する ・主要百貨店へのブランド展開する。 ・経費削減策として役員報酬の減額 / 退職者の補充見合わせによる人件費の抑制 / 百貨店縮小に伴う派遣費等の削減 ・収益性の改善策として百貨店の縮小と小売り部門の拡大により粗利益率を改善する。固定費の削減。</p>
1531	鉱業・サービス・建設・小売業	10	167	9	<p>平成13年採石場が崩落事故で砕石採集部門がストップ、大幅な赤字計上。その後再開したが、場所の関係で第一次破碎と第二次破碎を分離しているため効率が悪く、償却後利益計上が出来ていない。 崩落事故のダメージで債務超過企業となっており、借入金もリスケジュール中。今回、工場集約、合理化による事業の再評価及びこのための新規資金調達、又現借入金の支払い方法についての金融機関調整を希望。</p>	<p>・売上の確保(a)採石部門・廃棄物処理部門重点の事業に徹する(b)米販売は廃止し、土木工事は公共向けのみ展開する ・生産コストダウン(a)生産体制の合理化 採石生産部門の統合(上原工場・下倉工場を下倉工場へ統合)(b)設備投資の実施 ・経費の削減(a)運賃・外注費の低減と管販費の削減</p>
1532	建設業	20	300	10	<p>直前期は利益確保できているが、実質債務超過となっている。</p>	<p>・売上増加のための対策 ・事業者向け需要: 元請、下請とも顧客内シェア増加。発注者や元請業者との緊密な関係維持。QCD(品質、価格、納期)向上。 ・個人住宅向け需要: 既存顧客のアフターサービスを通じリフォーム受注喚起。新築時のオープンハウス(見学会)・リフォーム見学会実施など建築現場を通じたPR。世代毎の人脈ネットワーク活用 ・入札以外の小規模公共工事、修繕工事の受注: 日頃から継続的な活動により小学校や幼稚園などと良好な関係を築く。 ・品質向上・生産性向上対策: 品質(工事の出来映え、工期、安全、美化など)の活動項目の目標化を行う。事前設定値に基づき自社で査定・管理を実施。業務の平準化。事前計画作成による段取り換え効率化、定例ミーティング実施による3S徹底、定着を図る。 ・中長期の取組みとして、建築周辺(耐震、省エネ等)の維持・補修などの新たな収益分野で、売上増加を図る。 ・工事原価対策 以下の取組みを行う。 物件別工事台帳に基く(実行予算管理(労務費、材料費、外注費)を厳重に実施する。原価把握(外注費、材料費、労務費など)の精度、スピードの向上、工事完了後、10日以内に作成し社長が確認する。 ・材料費: 低コストの材料や備品の選定・購入、価格交渉、原材料のロス率低下 ・労務費: 工期短縮(工法の導入や改善、新部材の採用)により労務費を削減する。 ・外注費: 自社の能力向上による内製化。外注先との意思疎通向上による効率化 ・役員報酬: 減額する ・他の経費: その他販管費削減 ・収益性改善</p>
1533	合成樹脂リサイクル業	8	36	6	<p>経営者が死去し、現経営者が経営を引き継いだ。経営ノウハウの継承は行われておらず、売上減少。</p>	<p>売上増加 下請けに関しては、採算性の検討を行い、不採算部門に関しては単価、採算部門は量について交渉を行う。独自部門については、フレコン販売は、単価の見直し、運搬の検討により、より生産に従事できる体制を整える。リサイクルショップは、商品回転率を上げるための取組を行う(業者間のネットワーク作り等)</p>
1534	製造業	6	185	13	<p>設備投資を抑えてきたため老朽化が進み、故障の増加、修繕費の増加、故障による生産性の低下が著しい。自己資本は債務超過である。</p>	<p>・売上増加: 景気回復による売上増加、設備更新による出来高増大、売価(単価)アップを実施。 ・経費削減: 人件費削減(役員報酬)、経費節減(接待・交際費、消耗品費) ・生産性改善(老朽生産設備の更新) ・在庫縮減</p>
1535	電機工事業	5	267	7	<p>近年の公共事業の減少、景気の低迷や消費者ニーズの成熟化などにより利益率は低位で推移している。 売上高が伸び悩むなか、利益確保のため経費削減にとりくんでいるが、経費削減にも限界。</p>	<p>・営業強化 全員営業、オール電化の受注、電池の受注、ポンプの受注、空調の営業強化 ・大手企業からの受注確保 ・経費削減 工事原価の把握、一般経費削減 ・役員報酬の低減 ・新分野進出(生産設備機器の新分野へ進出)</p>

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1536	製造業	25	387	51	主力の大手メーカー向けリードフレーム外装めっき部門の海外移転による減収と投資回収不足により、返済財源に窮するに至った。 ・製品別・取引先別原価管理体制の確立 ・工程の進捗及び原価の「見える化」を推進し、セルフコントロール体制を確立する。 ・標準原価により見積作業を標準化し、不採算受注を防止する。 ・中長期的には生産を下松工場に集約、本社工場は不採算部門を縮小するとともに、研究開発部門に特化していく。 ・本社の空建屋の賃貸収入増加・維持を図る。 ・役員報酬等経費の削減 ・社用地の売却
1537	自動車部品製造業	100	2,230	108	平成3年工場完成後、パブル崩壊で高級品の注文が激減し、売り上げ半減した。トラック用大型プレスホイールも受注が無く、外国産低価格品に市場を奪われた。有力メーカーの技術支援や資本参加により、経営をつなくも、多額な過剰債務と債務超過状況にあった。 【経営主体】技術を評価してくれた有力自動車ディーラーに事業譲渡。 【顧客】従来売り先はアフターマーケット(オートボックス、イエローハット等)が主流。が、市場の影響を受け易く、受注内容を、アフター・OEM・ホイール以外各1/3を目指し、工場毎に生産能力と収益性のバランスをとる。 【組織】経営企画室設置し、企画、計画立案、目標管理を行う。 【人事】8段階役職を4段階に簡素化する。技能・技術を持った従業員に技術手当てで処遇し組織として技術力継承を図る。
1538	食品製造	95	497	11	米穀業を営んでいたが、その後、製粉業に進出し、さらにコーングリッツ製造販売事業にも進出し拡大した。しかし米穀業界及び製粉業界の競争激化によって財務構造が悪化、その後経営の建て直しも図ってきたが、販売先大手メーカーの競争に巻き込まれ、再度悪化をきたした。 ・安定した収支が見込まれる倉庫事業と特許出願済みで今後健康食品として需要拡大が期待できるホワイトソルガム事業のみを継続し、コーングリッツ事業、米穀事業からは撤退する。 ・ホワイトソルガム事業の育成 ・今後新商品として小麦アレルギーへの対応、また抗ガンや免疫力活性化の医療や健康食品の分野への展開が期待できることから、中長期的に中核事業として育てる。(食物アレルギーの顧客の開拓・健康食品としての顧客の開拓等)
1539	食品製造業	10	56	15	コスト管理等マネージメント力の弱さと過去の過剰設備を抱え毎期赤字が続く、厳しい経営状況にある。 ・売上増加策 ・既存取引先30先の内、上位10先を主力取引先として、一定額以上の売上高を確保する。 ・直営店の育成と大手流通企業との取引親密化を図る。 ・新規開拓先として、具体的ターゲットとの取引を実現する。 (収益性改善策) ・返品率の高い先、遠隔地の取引先、9先から撤退する。また、2アイテムの製造を中止してコスト削減を図る。 ・製造工程を根本から見直し機械の稼働効率化に合わせた人員配置を行い、労務費、燃料費の削減を図る。 ・役員報酬の引下げ、人員のリストラにより人件費の引下げを図る ・管理体制を強化して採算管理、経費管理を徹底し経費全体の削減を図る。
1540	飲食店	50	209	58	郊外レストランとして多店舗政策を展開してきた。さらに県外へも進出して業容の拡大を図ってきた。しかし、パブル崩壊後不況のあおりで売上は低迷する中、BSE問題の影響をもちに受け、大幅な減収減益という厳しい状況に陥る。それを克服するため不採算店舗からの撤退策を取り、役員報酬を始め業務リストラを実施して生き残りを図り、平成17年には当期利益を確保。債務超過からも脱皮するまでに経営体質の改善を図ってきたが、儲け頭の店舗立ち退きによる撤退を余儀なくされたことから、新規出店及び店舗改装の設備投資により補う計画が大幅に狂い、可能な限りの経費の抑制などを行ったものの、営業利益が赤字となる事態になり資金繰りに窮した。 ・売上増加策 ・グランドメニューの絞込みを行い売れ筋メニューに特化する。 ・携帯メールの情報配信、ビデオ版の設置によるメニュー広告、テイクアウト弁当の導入など消費者の視点にたった販売促進を図る。また、肉、エビ、ハンバーグの三大メニューに特化し特徴を売り出す。 ・収益性改善及び経費削減策 ・セントラルキッチン廃止すると共に本部事務所を長門店に移転し、本部経費の削減を図る。 ・メニューの絞込みにより食材の絞込み、材料管理の効率化、セッティング作業工程の効率化を図り、在庫の減少及びランニングコストの削減を図る。 ・グランドメニューを変更し、適切な原価計算を行うと共に、主材料である肉処理の技術向上により歩留率の改善及びエビの主力メニューにより材料費を3.4%から3.2%程度に抑える。 ・営業時間及び料理長制度の見直しにより人件費の削減を図る。 ・クリアメニューブックの活用によりグランドメニュー制作費を削減する。 ・役員報酬を削減する。
1541	一般食堂	3	116	43	親会社の店舗政策の影響を受け、銀天街に出店するのに伴う投資及び親会社への資金手当てを全額借入金で調達したために借入金が増え、結果赤字に転落し資金繰りは逼迫、借入金の返済は不可能な状況に陥っている。売上高は毎期増加しているが新店出店に伴う投資効果が得られない状況の中、親会社の資金手当ても含め全額借入金で賄ったため、資金繰りに窮し、借入金返済も不可能な状況に追い込まれた。 ・売上増加策 ・グランドメニューの絞込み(現在150種類を40種類に集中)を行い、売れ筋メニューに特化する。 ・販売促進を強化するため、携帯メールの情報配信、ビデオ版の設置によるメニュー広告を中心に、肉、エビ、ハンバーグの三大メニューに特化し、特徴を売り出す。 ・収益性改善及び経費削減策 ・不採算店舗の業務効率化として改装を行い、利用客の増加を図る。 ・グループに吸収していた赤字店舗「パインボール」を切り離す。 ・グランドメニューの絞込みと共に適切な原価計算を行い材料費3.4%を3.0%程度に抑える。 ・役員報酬の削減を図る。 ・FCとして支払っていたロイヤルティの支払を取止める。 ・雑費等の見直しを行ない販売費・一般管理費を削減する。
1542	食品製造業	20	482	68	当社のほか、現代代表者が従前より経営していた建材業のほか、不動産販売業、また当社直営のうどん店等4社のグループ企業を形成してきた。4社すべて業況悪化により、業務は停止している。当社についても個人消費の低迷により売上は激減している状況、グループ内4社の整理と減収ながら、経費削減により利益率は上昇している。さらなる経費削減と、効率化に向け生産ラインの見直しが急務。 ・粗利益率の低い取扱い商品を縮小し、高付加価値の惣菜商品へ移行。
1543	小売業	32	1,714	150	平成12年頃より、県外資本の参入が相次いだほか、個人消費の低迷もあり経営環境は年々厳しさを増してきた。当社も競争の激化に対応できず、不採算店舗を、都市計画道路建設により収用される予定であったが、実施が遅れ放置されて、損失を垂れ流し、黒字店舗の収益が相殺され営業利益すら計上できず、財務悪化。借入金返済財源が全く確保できない状況。 ・売上確保 ・きめ細かな品目管理を行い、POS情報、テレビなどのマスコミ情報を生かした売れ筋商品を中心とした品揃えを行う。 ・産直商品の拡大。 ・経費削減 ・役員報酬及び人件費の削減を行う。 ・水道光熱費を中心に ・収益性改善 ・品目別、部門別の値入率、ロス率のチェックを行い原因を追究し、粗利益率の改善を図る。 ・在庫の見直しを行い、効率的な在庫管理を目指す。 ・大手食品卸会社の業務支援
1544	印刷業	34	409	38	売上高は減少の一途をたどっている。また売上総利益率も年々悪化していることに加え、業種平均値からみても当初より相当低いものとなっていたことが収益体質の悪化要因となっている。これらのことが慢性的なキャッシュフロー不足という結果を導いている。また在庫の回転日数が長く、借入金依存体質となっている。親会社からの金融支援や経営者からの私財提供により資金繰りを補ってきたため経営に対する姿勢が甘く、資金面を含めて事業面の見直しが全く行われてこなかった。 ・売上高の維持・向上…営業戦略を得意先ごとに定めるとともに年度目標値を掲げることによるマネジメント強化を行い売上維持・向上を目指す。付加価値の高い製品の提案を含め売上の質的向上を図る。 ・経費削減…役員報酬を削減。従業員に対し給与減額、設備のメンテナンスを自ら行うなど経費削減の意思を会社全体で共有。
1545	卸売業	9	414	32	近年天候不順により原価高騰が続いており、不安定な粗利益率となっている。また採算管理に注力してきたが十分機能しておらず、償却費を除く販管費が増加傾向にあるため赤字傾向の体質となっている。自社で経営改善に取り組み中。しかし赤字傾向に陥る帰来にあり。 ・営業専任者の採用…営業専任者不在であったために生産や価額交渉の主導権を得意先にとられていたことを反省し、業界に精通した人材を採用することにより売上の増強と主導権の巻き返しを図る。 ・中間業者の排除…納入業者の間に入っていた中間業者を経由せずに直接に取引を行うことにより、今まで支払っていたマージン(約10%)を当社に留保する。 ・卸売部門からの撤退…不採算部門であった卸売部門を従業員の人員リストラは行わずにH22.5迄に撤退する。 ・食品事業部門の立ち上げ…エンドユーザーのニーズを営業専任者が直接聴取し、自社製品を更に外注加工したものの企画・提案・販売する事業を立ち上げる。(経験者の新規採用…営業専任者が過去に培ってきたノウハウを活用)
1546	製造業	35	549	28	保証手形を振り出した引先企業破綻により、支手決済に行き詰まり、平成15年民事再生手続きを開始。平成18年に、再生手続きを終結したが、金融機関への返済提示策定なし。 ・経営陣の意識改革 ・現場改善の組織化 ・人の稼働率アップ
1547	産業廃棄物処理業	18	61	10	業者間での競争が激化、産廃引取単価及び、製品単価の下落を来している。売上は減少、収益面も悪化。当該状況により、資金繰り面も悪化。 ・同業者間での価格競争に対して、当社の強みである工場廃棄物処理に力を入れ、その結果発生する2級品の再生品の販売拡大に力を入れる。 ・月次試算表、資金繰り表を毎月作成し、役員による検討会を実施する。
1548	製造業	15	440	96	菓子の老舗企業。甘味離れなどの経営環境の変化への対応の遅れから、年々売上が大幅に減少し資金繰りが悪化。個人資産の売却など債務の圧縮に努めているが、なお、抜本的な改革を必要としている。 ・売上予測の精度向上のための販売管理システムの構築 ・納品に迅速に対応できる生産管理システムの構築

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	
1549	製造業	10	283	8	<p>近年の業績は、原油価格の高騰等により主取引先の売上が減少、財務に弱く、放漫経営が続いてきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営組織体制を刷新。 工事物件ごとの毎日の損益の見える化を実施。 意識改革 見積の適正化 工事方法の改善
1550	窯業・土石製品製造業	98	3,037	357	<p>磁器製造の老舗であるが、バブル経済崩壊を境に売上げは減少傾向をたどり、この数年間は厳しい経営を余儀なくされている。有利子負債(借入金)の残高は減少せず、資金繰りに苦慮。</p> <ul style="list-style-type: none"> 部門毎の収益力強化:各部門においてスクラップ&ビルドを実施し各々で収益確保を目指す。 会社統合(合併)により物流の統合、人件費削減(リストラ)等の費用削減及び間接労務費削減。システム統合による本部経費軽減、研究開発の実用研究中心に切替えなどによる費用削減による共通固定費の大幅な削減。 不動産の売却による借入金圧縮及び支払利息低減
1551	各種商品小売業	10	1,222	93	<p>多店舗展開していたが、バブル崩壊から長い消費低迷時期と重なり、売上・収益共に厳しい状況が続いている中、収益向上のために、店舗の見直しを行い、2店舗体制で、着実にその成果が出てきている。しかし、借入金残高は多額で、資金繰りに苦慮。</p> <ul style="list-style-type: none"> 基幹店舗の収益力強化。 オペレーション改善による商品売上増加、売上総利益率の改善。 空テナントの解消に努め不動産収入の増加。 人件費削減等経費の節減に努める。
1552	水産物卸売	10	2,280	27	<p>顧客である鮮魚店が大型ショッピングセンターなどの影響を受け減少し、かつ、県内外の商社等の大口供給者が大型小売店との直接取引に乗り出し市場外での取引を始めたことによる販売不振。及び関連会社で扱う水産加工品が、大手専門業者との熾烈な価格競争による利益率の悪化などにより資金繰りが苦慮。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日々のセリにおける買い付けロスの抑制のためのライン見直し。 低粗利先に対する口銭改善交渉。 同業他社取引先へのアプローチ、営業強化。
1553	飲食・鮮魚小売	3	166	18	<p>平成4年に店舗ビルを新築以来、明確な営業戦略等の努力もなく、日々の財務会計も軽視していた為、現状把握の出来ない経営体制により、売上減少に伴う役員報酬減額等を含む経費削減にも遅延し、計画性のない資金繰りに行き詰まり、借入金の返済が出来ない状態に至った。</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬減額維持、地代家賃の値下げ交渉中。その他の経費も最大限の削減に努める。 年間販売計画等の作成。 会議等の実施。 教育・訓練等の実施。 作業チェックリスト等の作成。 計数管理等の強化 以上を顧問税理士の指導を受けながら遂行していく。
1554	介護事業	10	153	18	<p>当社は地元建設会社と建物所有会社とで運営を行っているが、いずれも老健運営のノウハウの欠如から最大限の営業努力を重ねてきたものの、入居者・医療機関スペースも埋まらない赤字の状況にあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> 親会社との経営分離を図るため株式を第三者が買い受けた。 また兼任している代表者も辞任した。 経営の透明性を確保するために、社外取締役を招聘した。 兼務していた従業員等について親会社との関係を絶って組織をすっきりさせた。 入居定員満室となっており、今後一部入替等があってもほぼ満室に近い状況を維持するための営業面・介護体制を構築した。
1555	ホテル業	75	367	34	<p>宿泊客、入浴客の減少により、平成16年度をピークに売上高が毎年減少し、直近期で営業利益が赤字となった。加えて平成17年に隣接土地を借入して取得、これが不流動資産となっており、キャッシュフローが年間借入返済額を大幅に下回り資金繰りが忙しい状況にある。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営全般の改善 家業経営(成行き経営)から企業経営(計画に基づく経営)への鮮明なる変革・計画達成のための組織確立(経営改善会議)設置とPDCAマネジメントの実施 (売上増加策) 待ちの営業から攻めの営業へ(直売・エージェント等販売チャネル別方策の確立)・キメ細かな料金設定(多段階の商品開発による受注機会への対応) 付帯施設の売上アップ(施設設備改善の実施) (コスト削減策) 売上原価の管理(宿泊・食事分離による原価管理) 販売管理費の削減 (組織面の改善) 組織改変(社長が会長へ、常務を社長へ、若女将職の設置) 全社一丸の組織体制確立(経営改善会議による目標の共有化と権限と責任の明確化)
1556	食品小売業	7	456	30	<p>売上高が減少しつつある。金融機関への毎月の返済とキャッシュフロー不足により、仕入れ代金の決済が厳しい状況。主要仕入先が不渡り処分により取引停止となった。一方、当社の社長は主要仕入先の代表者で手形割引の保証人でもあった。当社などで振り出した手形の買戻しを、割り引いた金融機関から求められ、三行の協調融資で調達し、代弁した。毎月の返済が苦しい。</p> <ul style="list-style-type: none"> (経営全般の改善) 経営戦略の明確化と計画を実行する体制作り・収益構造の改革・月次決算体制の構築とPDCAサイクルの実施 (商品力の強化) 鮮魚の充実・惣菜の充実・仕出し部門の充実・自慢商品の開発 (営業力・販売力の強化) 旬を売る売り出し計画・店内POP広告の充実・チラシの工夫・陳列の工夫・発注および補充・フレンドリーな接客・ポイントカード、商品券の活用・5Sの徹底 (収益力の強化) 毎日営業・粗利益率の確保・経費削減 (組織人事面の改善) 作業シフトの管理 責任者の役割充実
1557	建設業	30	2,600	58	<p>独自の建築工法を開発しつつ業務の維持、拡大を図ってきたが、バブル期に営業地域拡大も営業不振、新規事業への先行投資他により年々赤字が累積し、実質債務超過に陥った。</p> <ul style="list-style-type: none"> 従前からの建築土木請負事業にて事業継続を図る。 経営管理体制を強化(経営陣の合議による意思決定他)する。役員変更による新体制に移行し、経営判断の迅速化を図る。 売上の柱をRCマンション、戸建賃貸住宅とし、売上拡大を図り、営業キャッシュフローの確保を図る。 グループ企業の事業部門統合を進め、人員削減による人件費の圧縮を図る。 経費削減策として、役員報酬、給与手当等の削減を図る。
1558	建設業(電気工事)	150	4,456	142	<p>近年、公共工事の減少に経営不振に陥っていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 設計積算部の集約や事業所の規模縮小を実施するとともに、従業員は44名削減し、90名体制とする。 社長は、経営責任をとり退任するとともに、管理部門へ外部人材の登用を行った。 採算悪化につながる受注を回避するため、受注時は、受注検討委員会で検討を行い赤字受注、不採算受注を回避する。
1559	サービス業	15	1,002	61	<p>売上高が、直近決算でピーク比83%に止まっている。RCC(破綻信組から譲受した債権)は、再生案件企業として社内を進めてきたが、更に加速させ早期解決を目指し相談。</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上増加策として、DM売上に力を入れる。その後更にTEL・FAX等による二次セールスを行なう。 当社と観光ルートの企画販売を一緒に行っている企業との連携を密にし、新商品を販売する。左記とは別の企業と行っている観光ルート開拓を更に工夫する。 レストラン部門の改善策として個人客への新メニューを投入する。 レンタカー会社等の店頭当社のパンフレットを置き顧客増をはかる。 道の駅、と同様の機能がある商業施設をエージェントを通し積極的に活用。 経費削減策として進めてきた役員報酬のカットを続ける。 商品回転率の改善をはかるため、回転率が鈍い商品は随時入替を行ない、又個々の商品在庫を今より少なくする。
1560	製造業	3	237	18	<p>企業規模は小粒ながら直近三期決算において毎期安定した業績を維持、但し売上ピーク時を考えると経営は厳しい環境にある。改善のため特定品以外の製品に取り組んでいるがなかなか軌道に乗っていない。債権がRCCにあるため新規の銀行融資の道が絶たれており、再生を望んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 他社と競合しない新製品開発とハネ物製品の付加価値化を進める。 主力販売先が今後力を入れる部門としている個人客向け商品の開発を行なう。 人件費削減のため、入荷が少ない夏場にはパートの休業をはかる。 原材料の適切仕入をすすめ過剰在庫を防止し、保管冷凍料の削減をはかる。 作業ラインの見直しを行ない、最低人員での作業を可能にし製造経費の削減を行う。 PCを導入し毎日の生産高・経費等についてオンラインで本社とつなぎ管理強化をはかり収益改善を行なう。
1561	卸売業	20	930	14	<p>業績は安定的に推移するも、売上のピーク期実績と比較すると厳しい環境にある。企業はRCCを離れ、企業信用力を高めることを希望。</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上増加のため通販部門であるインターネット販売の強化。 新たな新製品の研究と開発を進め、自社ブランド商品を確立する。 新規取引先の開拓と既往取引先への営業強化を図る。 仕入価格の変動リスク回避のため季節商品について、在庫管理を徹底する。 従業員給与について、継続削減を進める。 役員報酬についてもカットを実行しているが引き続き行なって行く。 売掛金の不良債権回避策として、通信販売部門は販売代金を前払制度に切替えリスクを避ける。
1562	小売業	10	3,500	48	<p>公共工事の大幅削減もあり年々縮小し、不採算事業からの撤退による粗利益の向上、人員削減、遊休不動産・有価証券の売却により財務内容及び収益の改善を図ったが、縮小均衡による経営体制が定着しておらず、営業利益の黒字化に至っていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 今期はスポンサー企業の経営支援が明確になるにつれ売上高は回復の見込みである。 売上総利益・不採算事業撤退済にて仕入が正常化すれば粗利益率確保。 代取は経営責任を取り辞任し、スポンサー企業が経営に参画し、当社幹部・従業員の意識改革を進める。老舗経営の欠陥であるぬるま湯・のんびり経営から脱却し、経営判断・販売活動のスピードアップを図る。 役員・経営幹部を中心とした人員削減により人件費・経費を節減する。
1563	建築木材販売	個人事業主	100	4	<p>得意先の倒産に遭遇し、一時低迷したものの積極的な営業など前向きな姿勢で経営に取り組んだ結果、業績は回復の兆しがみられる状況になってきている。先代時代からの累積赤字、多額の借入債務とその金融費用負担が経営を圧迫している。加えて、平成16年に得意先の倒産にあり、その時の影響が尾を引いており、長期借入金の返済に追われ、資金繰りが苦しい。</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上の増強による利益確保 (1)既存事業 中長期的に、当事業所のコア事業の成長に制約があるものの、引き続き、古くから取引があり、技術、人材、ノウハウ等のポテンシャルがあるハウスメーカーからの受注拡大に努力していく。 (2)収益性の高い新規事業進出 当事業所とパートナーの関係にある企業と連携して行う事業への進出。 施工を共にして材料を販売する利益の取れる販売方法の推進。 在庫の受払管理を徹底し(在庫管理表作成)、棚卸資産圧縮を図る。

(参考資料) <その1 企業概要・事業面での対応>

番号	企業概要				事業面での対応	
	業種	資本金 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 (人)	企業の状況	実施手法
1564	日用雑貨品卸売業	70	389	18	業歴100年余の老舗であるが、近年は経常赤字が継続し、債務超過に陥っている。年商に匹敵する金融債務を抱え資金繰りは多忙である。	<ul style="list-style-type: none"> 業務用卸を強化し、増収を図る。 一般小売店を絞り込み、収益性を向上させる。 支店閉鎖及び本社移転により、コストダウンを図る。 人件費を削減し、収益改善を図る。 実地棚卸を四半期毎に実施、適正在庫を維持し、不良在庫発生を阻止する。
1565	繊維品卸売業	55	1,204	21	業界が低迷する中、当社の業績も頭打ち傾向にあり、代表者を中心に経営改善を実施してきたものの、下請け的存在から脱却できず、必要な利益が確保できない状況が続く、直近期は赤字決算。独自の企画力を身につける等下請的体質からの脱却が必要となっている。代表者は、非同族でこれまで先頭に立って経営改善に取り組む等、経営には意欲的。ただし、下請体質を脱却するような改善策が見出せない状況にあり、財務内容も劣位にある。	<ul style="list-style-type: none"> 市場セグメンテーション(4分類)と各セグメント顧客のニーズの把握 「高品質・ブランドエクイティで優位性を構築しようとしている顧客企業」、「市場動向を読めずに企画開発サポートを求めている顧客企業」をメインターゲットにする。そして、熟練社員が保有するノウハウ・経験を活かしながら、地域内機屋との連携、自社独自企画により地域ブランド力の源泉となる資源を活用しつつ、提案営業力(質×人数)を強化することでメーカーとの直接取引を拡大していく。 顧客に当社の独自性・魅力をアピールする為に、当社の3大セールスポイントを設定し、売上と利益の増大を図る。 テキスタイルから縫製まで一貫した高品質製品作り シルク先染めの複合素材の製品 取引先営業・販売スタッフ向け、情報提供支援サービスの実施。
1566	自動車販売等	50	7,054	485	グループ会社内の、中核企業のホテル事業が、昨今低価格のビジネスホテルの出店が相次ぎ宿泊客が減少。また宴会も年々減少しており、中期経営計画を実施中であるが、業績不振から抜け出せない状況で、売上低迷から資金繰り逼迫し、早急な改善が必要になっている。また、もう一つの中核企業の自動車販売事業は、自動車販売の低迷に歯止めがかかりつつあるも、ホテル事業の借入れに対し連帯保証していることから、グループ全体の改善計画を策定する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> グループ5社を再編し、コア事業(自動車販売)一社に特化し、再生を図るもの。 コア事業については、新車販売時にその後のメンテナンスとのバック販売を行い、顧客の固定化、修理部門の強化を図る。 中古車販売もオークション、ネットなどの活用により強化する。人事面では人件費を見直すため、業績連動の人事制度、確定拠出型の退職金制度を導入する。 経営陣についても、新たなスポンサーからの役員派遣により、計画実行をより確実なものとする。 ホテル事業については、第三者へ事業譲渡し、特別清算する。 その他3社は各々現経営陣がグループ企業から株式を買い取り分離独立する。
総数(件数)						

(参考資料) <その2 事業面での対応・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応									金融面での対応														計画目標									
	企業の取組				経営者個人					実施手法						トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過解消		有利子負債のCF倍率		経常黒字化への転換			
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄・実質免除等			スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度		
1493								退任																						1	1	6	1
1494																														5	5	7	-
1495																														3	3	5	-
1496																														2	5	17	-
1497																														6	5	2	2
1498								退任 清算																						2	5	11	1
1499								退任																						4	5	6	3
1500																														5	5	6	2
1501								減資																						4	4	10	2
1502								退任																						-	5	8	-
1503																														5	5	7	2
1504								退任 清算																						1	1	8	-
1505								退任																						4	4	8	1
1506								退任																						4	4	9	-
1507								退任 清算																						4	4	15	3
1508																														-	1	12	-
1509								退任 清算																						1	1	6	-

(参考資料) <その2 事業面での対応・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応									金融面での対応													計画目標									
	企業の取組					経営者個人				実施手法						トピック			保証協会				中小公庫		実質債務超過解消		有利子負債のCF倍率		経常黒字化への転換			
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄・実質免除等			スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度	
1510								退任	清算																				1	1	7	-
1511																													1	1	12	-
1512																													3	3	12	-
1513																													7	7	7	-
1514								退任	減資																				7	7	2	-
1515								退任	減資																				5	5	10	3
1516																													9	2	15	2
1517																													8	2	16	1
1518																													12	2	21	2
1519																													11	5	21	-
1520																													3	3	10	-
1521								退任	清算																				1	1	16	2
1522																													5	5	8	-

(参考資料) <その2 事業面での対応・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応									金融面での対応														計画目標														
	企業の取組					経営者個人				実施手法						トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過解消		有利子負債のCF倍率		経常黒字化への転換								
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスケ	DDS	DES	債権放棄・実質免除等				スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービス卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度						
													直接放棄	17年税制活用	譲渡/分割	債権売却																						
1523								退任	清算																								4	4	7	-		
1524								退任																									4	4	4	-		
1525								退任																									6	5	13	-		
1526																																		-	5	19	2	
1527								退任	譲渡																									1	2	6	2	
1528								退任																										3	3	6	-	
1529																																		-	1	9	2	
1530																																			-	2	15	2
1531																																			5	5	7	3
1532																																			3	3	3	-
1533																																			-	1	4	1
1534																																			3	3	4	-
1535																																			3	3	18	1

(参考資料) <その2 事業面での対応・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応									金融面での対応														計画目標															
	企業の取組			経営者個人						実施手法				トピック			保証協会				中小公庫			実質債務超過解消		有利子負債のCF倍率		経常黒字化への転換											
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄・実質免除等	17年税制活用	譲渡/分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービス卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度							
1536																																			-	1	18	-	
1537								退任																										1	1	7	-		
1538								退任 清算																										9	5	13	1		
1539																																			-	5	9	2	
1540																																			7	5	5	1	
1541																																			8	2	5	1	
1542								減資																											5	5	13	-	
1543																																				9	5	13	2
1544																																				7	2	6	2
1545																																				2	1	4	1
1546																																				1	1	15	-
1547																																				2	2	3	-
1548																																				6	5	8	-

(参考資料) <その2 事業面での対応・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応									金融面での対応														計画目標									
	企業の取組				経営者個人					実施手法						トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過解消		有利子負債のCF倍率		経常黒字化への転換			
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスク	DDS	DES	債権放棄・実質免除等				スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度	
													直接放棄	17年税制活用	譲渡/分割	債権売却																	
1549								退任																						4	4	3	2
1550																														-	1	5	1
1551																														2	2	9	1
1552																														-	1	13	1
1553																														7	1	9	1
1554								退任																						8	5	6	-
1555																														-	5	8	3
1556																														8	2	13	2
1557								退任																						4	4	16	-
1558								退任 清算																						1	1	10	-
1559																														3	3	12	-
1560																														1	1	6	-
1561																														1	1	12	-
1562								退任 譲渡																						3	3	9	-
1563																														7	7	8	-

(参考資料) <その2 事業面での対応・金融面での対応・計画目標>

番号	事業面での対応									金融面での対応														計画目標									
	企業の取組			経営者個人						実施手法					トピック				保証協会					中小公庫				実質債務超過解消		有利子負債のCF倍率		経常黒字化への転換	
	資産売却	減資増資	管理会計手法導入	外部人材登用	関係会社整理	私財提供	債権放棄	経営責任	株主責任	リスケ	DDS	DES	債権放棄・実質免除等			スポンサー付	ファンド活用	RCC.サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保証	不等価譲渡	プレDIP	金利減免	不等価譲渡	計画年度	計画年度	倍	計画年度		
1564																													5	5	13	1	
1565																													5	5	24	-	
1566								退任 減資																					3	3	7	0	
	32	9	32	10	5	37	24	26	16	40	1	1	25	10	5	12	4	6	12	9	5	25	1	0	4	1	1	0	0				