

中小企業再生支援協議会の活動状況について

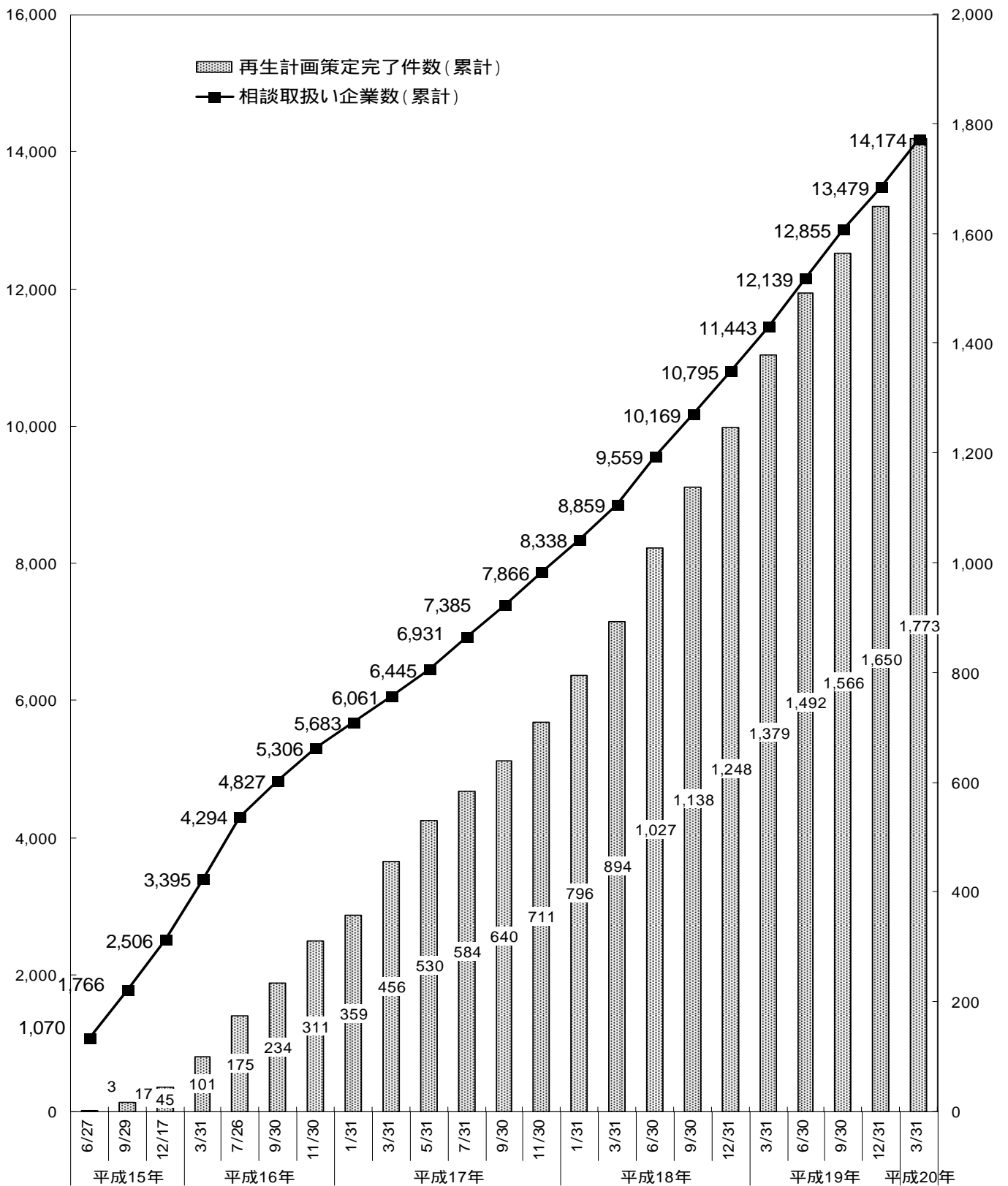
**平成19年度第4四半期分析
(平成20年1月～3月)**

**平成20年6月
中小企業庁
経営支援課**

1. 相談取扱い企業数と再生計画策定案件の推移

相談企業数

再生計画策定件



2. 中小企業再生支援協議会の協議会別活動実績（H20.3.31 現在）

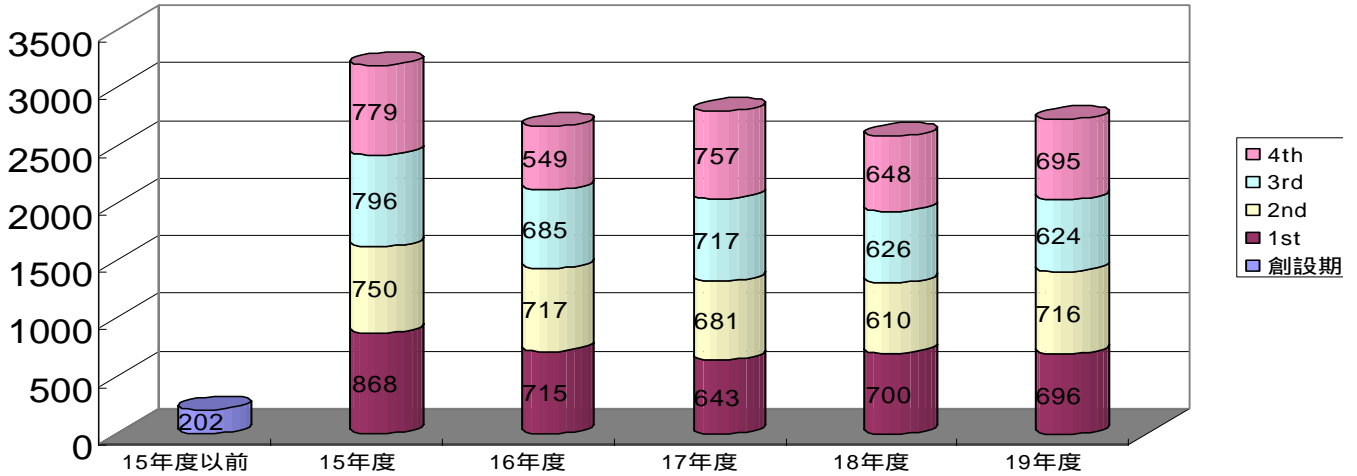
都道府県	設置主体	相談企業数		計画策定支援完了件数		策定支援中
			うち H19年度 増加数		うち H19年度 増加数	H20.3.31 現在
北海道	札幌商工会議所	341	59	60	18	3
青森県	(財)21あもり産業総合支援センター	271	86	23	5	14
岩手県	盛岡商工会議所	238	54	19	4	5
宮城県	(財)みやぎ産業振興機構	438	40	20	5	2
秋田県	秋田商工会議所	140	32	22	4	7
山形県	(財)山形県企業振興公社	154	26	23	6	1
福島県	(財)福島県産業振興センター	218	47	25	7	4
茨城県	水戸商工会議所	419	69	55	13	4
栃木県	宇都宮商工会議所	408	56	98	23	15
群馬県	(財)群馬県産業支援機構	259	52	20	0	5
埼玉県	さいたま商工会議所	422	78	57	6	6
千葉県	千葉商工会議所	380	79	44	7	9
東京都	東京商工会議所	757	211	76	17	14
神奈川県	(財)神奈川中小企業センター	303	58	40	10	10
新潟県	(財)にいがた産業創造機構	249	55	35	3	5
長野県	(財)長野県中小企業振興センター	191	33	23	4	1
山梨県	(財)やまなし産業支援機構	355	52	14	4	3
静岡県	静岡商工会議所	401	46	65	10	9
愛知県	名古屋商工会議所	343	58	45	6	11
岐阜県	岐阜商工会議所	254	45	28	9	11
三重県	(財)三重県産業支援センター	215	40	24	6	8
富山県	(財)富山県新世紀産業機構	182	26	22	7	7
石川県	(財)石川県産業創出支援機構	206	33	56	9	30
福井県	福井商工会議所	261	58	36	8	4
滋賀県	大津商工会議所	196	38	21	5	8
京都府	京都商工会議所	231	46	55	12	7
奈良県	奈良商工会議所	214	30	20	6	2
大阪府	大阪商工会議所	582	129	41	10	25
兵庫県	神戸商工会議所	365	81	37	6	8
和歌山県	和歌山商工会議所	156	29	18	2	3
鳥取県	(財)鳥取県産業振興機構	146	30	24	5	4
島根県	松江商工会議所	196	28	31	4	9
岡山県	(財)岡山県産業振興財団	777	135	71	30	17
広島県	広島商工会議所	277	49	44	16	7
山口県	(財)やまぐち産業振興財団	262	54	62	13	8
徳島県	徳島商工会議所	183	39	37	9	6
香川県	高松商工会議所	293	38	40	10	7
愛媛県	松山商工会議所	205	37	54	10	10
高知県	高知商工会議所	164	26	41	11	13
福岡県	福岡商工会議所	418	103	39	12	9
佐賀県	佐賀商工会議所	279	54	27	6	3
長崎県	長崎商工会議所	311	76	39	11	6
熊本県	熊本商工会議所	364	81	34	7	3
大分県	大分県商工会連合会	231	65	19	4	4
宮崎県	宮崎商工会議所	203	45	22	2	5
鹿児島県	鹿児島商工会議所	308	56	35	8	1
沖縄県	那覇商工会議所	408	69	32	4	5
合 計		14,174	2,731	1,773	394	358

「H19年度増加数」は、平成19年4月1日から平成20年3月31日までの発生件数。

3. 協議会の相談企業(14,174 社)に対する対応状況

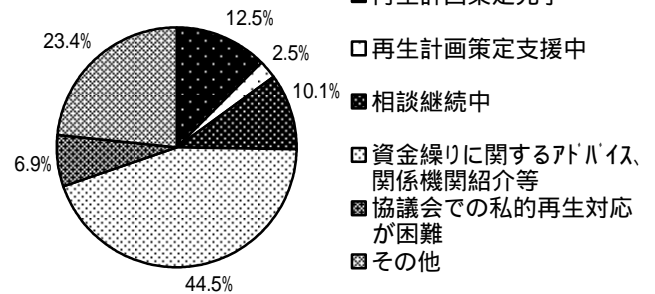
(平成20年3月31日現在)

(1) 相談案件の年度別推移



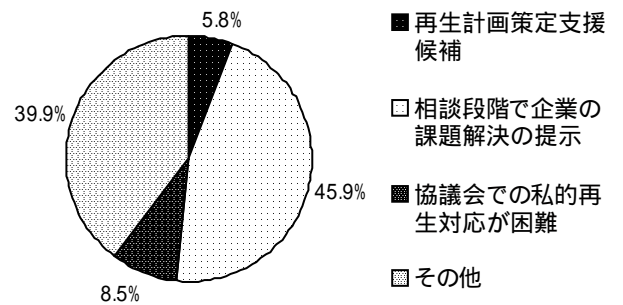
(2) 企業相談数(14,174 社)に対する対応状況

対応状況	企業数	比率
再生計画策定完了	1,773	12.5%
再生計画策定支援中	358	2.5%
相談継続中	1,437	10.1%
資金繰りに関するアドバイス、関係機関紹介等	6,301	44.5%
協議会での私的再生対応が困難	985	6.9%
その他(直接再生に関する以外の相談)	3,320	23.4%
計	14,174	100.0%



(3) 19年度第4四半期企業相談数(695社)に対する対応状況

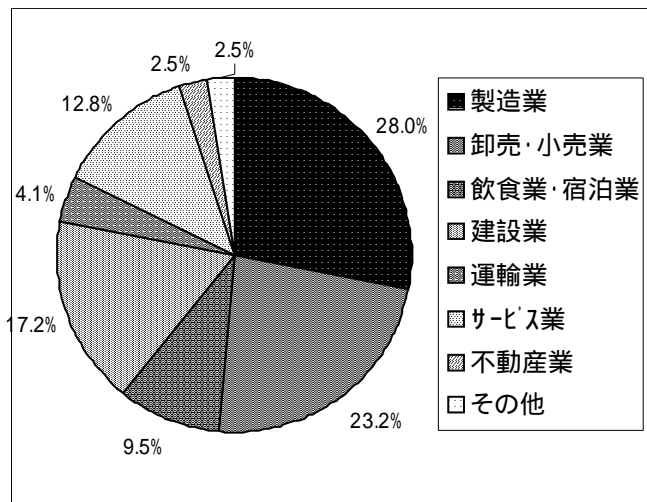
対応状況	企業数	割合
再生計画策定支援候補	40	5.8%
相談段階で企業の課題解決の提示	319	45.9%
協議会での私的再生対応が困難	59	8.5%
その他	277	39.9%
計	695	100.0%



(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	3,974	28.0%	165	23.7%
卸売・小売業	3,291	23.2%	170	24.5%
飲食業・宿泊業	1,352	9.5%	67	9.6%
建設業	2,442	17.2%	133	19.1%
運輸業	585	4.1%	32	4.6%
サービス業	1,816	12.8%	105	15.1%
不動産業	358	2.5%	12	1.7%
医療・福祉	141	1.0%	4	0.6%
情報通信業	96	0.7%	2	0.3%
鉱業	26	0.2%	2	0.3%
教育・学習支援業	70	0.5%	2	0.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	23	0.2%	1	0.1%
合計	14,174	100.0%	695	100.0%

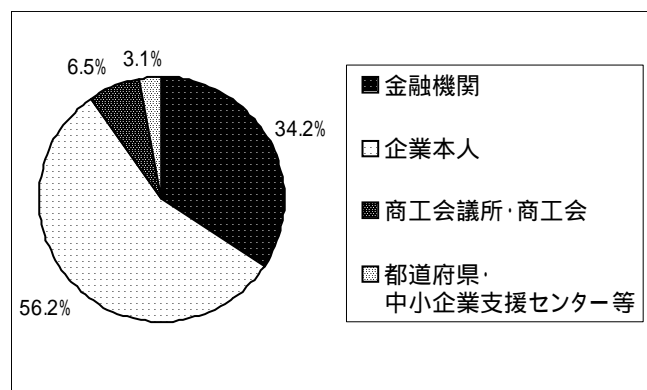
業種別割合（累計）



(5) 相談経路

経路	累計		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	4,845	34.2%	196	28.2%
企業本人	7,959	56.2%	449	64.6%
商工会議所・商工会	926	6.5%	40	5.8%
都道府県・ 中小企業支援センター等	444	3.1%	10	1.4%
合計	14,174	100.0%	695	100.0%

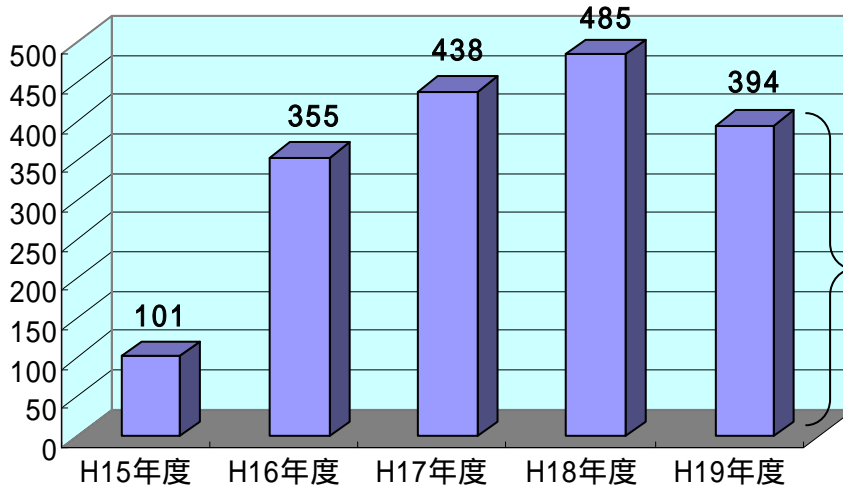
相談経路別割合（累計）



4. 再生計画策定完了案件 1,773 社（今回公表分 123 社含む）の特徴

（平成 20 年 3 月 31 日現在）

（1）完了案件の年度別推移

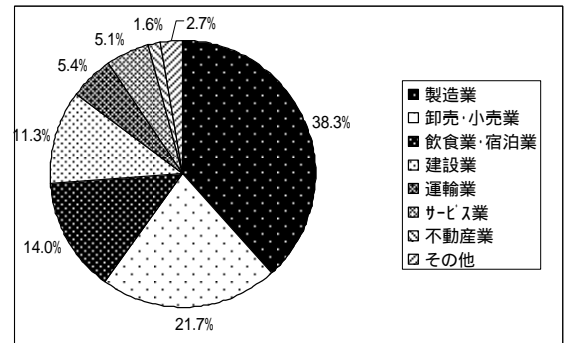


H19年度
 第4四半期：123件
 第3四半期：84件
 第2四半期：74件
 第1四半期：113件

（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	679	38.3%	41	33.3%
卸売・小売業	384	21.7%	21	17.1%
飲食業・宿泊業	249	14.0%	18	14.6%
建設業	200	11.3%	20	16.3%
運輸業	95	5.4%	10	8.1%
サービス業	91	5.1%	11	8.9%
不動産業	28	1.6%		
医療・福祉	15	0.8%		
情報通信業	10	0.6%		
鉱業	9	0.5%		
教育・学習支援業	10	0.6%	1	0.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.2%	1	0.8%
合計	1,773	100.0%	123	100.0%

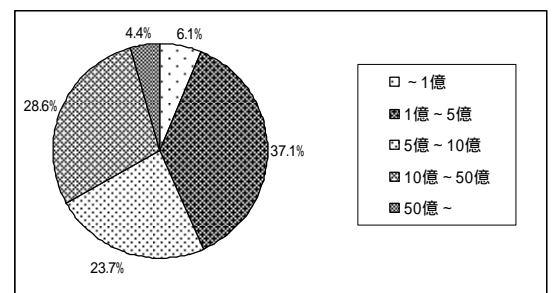
業種別割合（累積）



（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	109	6.1%	7	5.7%
1億円超～5億円以下	658	37.1%	54	43.9%
5億円超～10億円以下	421	23.7%	28	22.8%
10億円超～50億円以下	507	28.6%	33	26.8%
50億円超	78	4.4%	1	0.8%
合計	1,773	100.0%	123	100.0%

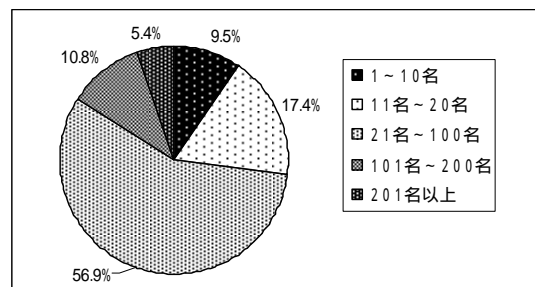
売上高別割合（累積）



(4) 従業員数

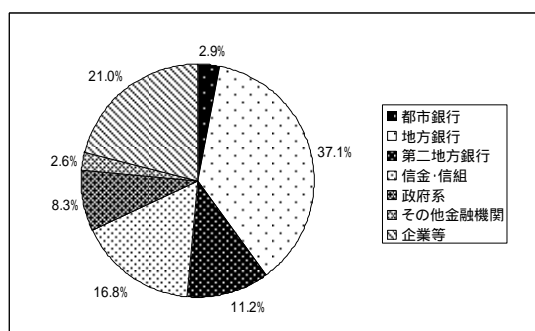
従業員数別割合(累計)

従業員数	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
1～10名	169	9.5%	21	17.1%
11名～20名	309	17.4%	20	16.3%
21名～100名	1,008	56.9%	68	55.3%
101名～200名	192	10.8%	6	4.9%
201名以上	95	5.4%	8	6.5%
合計	1,773	100.0%	123	100.0%



(5) 協議会来訪経路

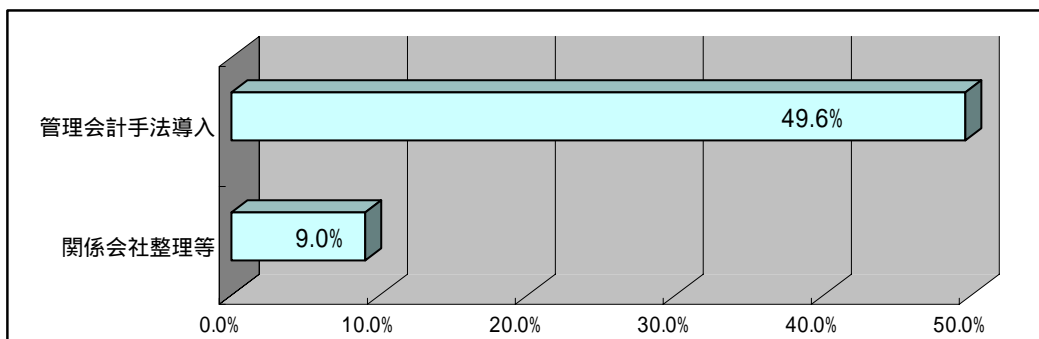
経路	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
金融機関	1,400	79.0%	97	78.9%
都市銀行	52	2.9%	2	1.6%
地方銀行	658	37.1%	44	35.8%
第二地方銀行	199	11.2%	15	12.2%
信金・信組	298	16.8%	19	15.4%
政府系	147	8.3%	10	8.1%
その他金融機関	46	2.6%	7	5.7%
企業等	373	21.0%	26	21.1%
合計	1,773	100.0%	123	100.0%



(6) 事業面での施策

事業の選択と集中による事業改善

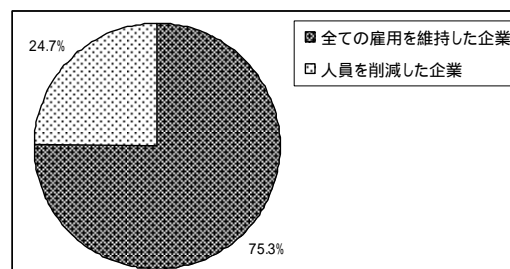
取組例	累計		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集中	880	49.6%	43	35.0%
関係会社整理等による不採算事業撤退や効率化	160	9.0%	10	8.1%
完了案件総数	1,774	100.0%	123	100.0%



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、累計で112,761人（今回公表分で7,737人）分の雇用確保効果があった。

確保状況	累計		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	1,335社	75.3%	92社	74.8%
（うち新規に雇用した企業）	178社	10.0%	10社	8.1%
人員を削減した企業	438社	24.7%	31社	25.2%
完了案件総数	1,773社	100.0%	123社	100.0%

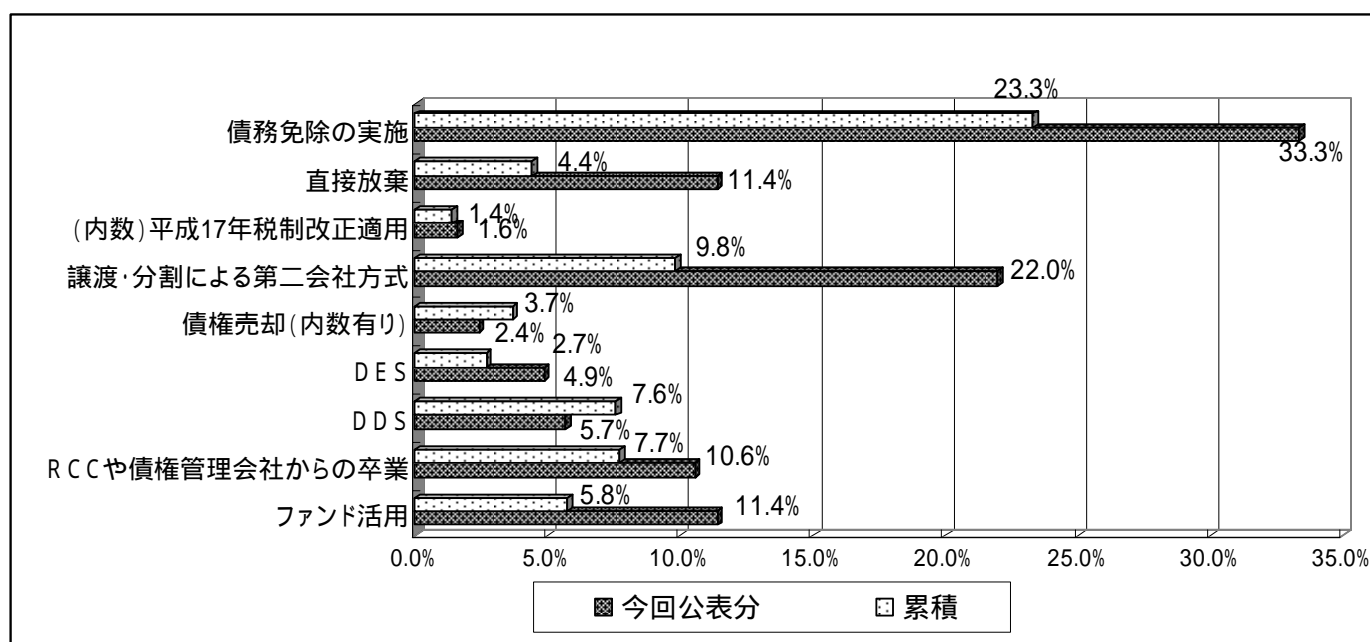


(7) 金融支援の手法

	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
債務免除の実施	413	23.3%	41	33.3%
・ 直接放棄	78	4.4%	14	11.4%
（内数）平成17年税制改正適用	(25)	(1.4%)	(2)	(1.6%)
・ 譲渡・分割による第二会社方式	174	9.8%	27	22.0%
・ 債権売却（内数有り）	65	3.7%	3	2.40%
金融機関、取引先からの借入金の株式化（DES）	48	2.7%	6	4.9%
金融機関による借入金の資本的劣後ローン（DDS）	134	7.6%	7	5.7%
RCCや債権管理会社からの卒業	137	7.7%	13	10.6%
ファンド活用	102	5.8%	14	11.4%
完了案件総数	1,773	100.0%	123	100.0%

（注）上記手法を複数実施している案件がある。

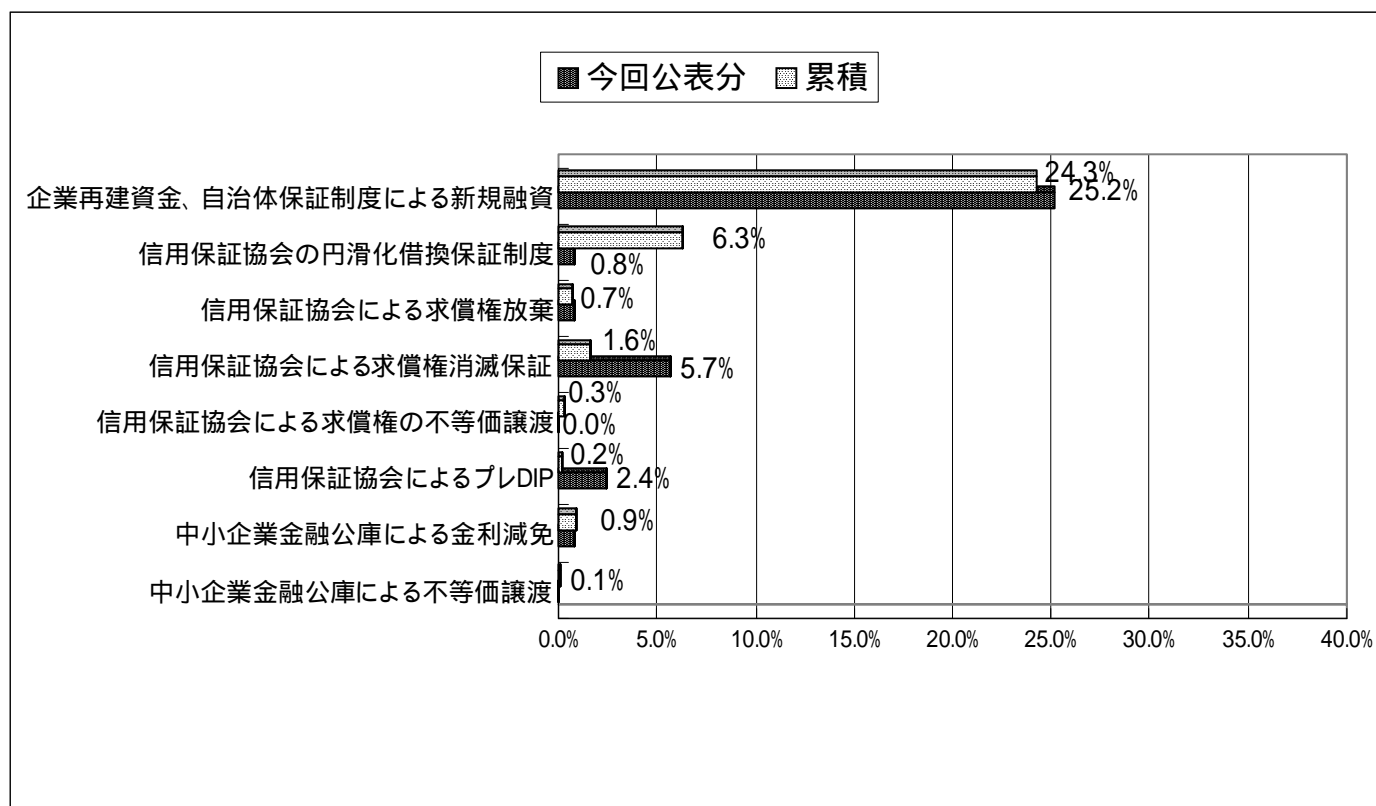
金融手法別割合（累積・今回公表分）



(8) 政策的支援措置

	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	431	24.3%	31	25.2%
信用保証協会の円滑化借換保証制度	112	6.3%	1	0.8%
信用保証協会による求償権放棄	12	0.7%	1	0.8%
信用保証協会による求償権消滅保証	28	1.6%	7	5.7%
信用保証協会による求償権の不等価譲渡	5	0.3%	0	0.0%
信用保証協会によるプレDIP	4	0.2%	3	2.4%
中小企業金融公庫による金利減免	16	0.9%	1	0.8%
中小企業金融公庫による不等価譲渡	2	0.1%	0	0.0%
完了案件総数	1,773	100.0%	123	100.0%

政策的支援措置別割合（累積・今回公表分）



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)	
1651	製造業	10	345	19	<p>当社は昭和48年創業したが、多額の債務を抱え事業を閉鎖、その後昭和60年設立した現企業が業務を引き継ぎ、債務も引き継ぎ、保証協会代位弁済を現在でも返済しており、金融取引が正常化していない状況。</p> <p>(1) 売上強化 メーカーへの直接販売を強化。取引商社増加による間接販売の増加。増員及び設備投資を行い、受注増加に対応。 (2) 生産体制強化 工程会議を定常化し、生産管理を徹底。安全作業に徹底のためにKY(危険予知)活動、QY(品質予知)活動の実施。品質体制の強化 (3) 経費見直し 効率的な人員配置。ロスのない仕入、消費。</p>
1652	製造業	204	1,838	275	<p>業界はバブル崩壊後売上減少傾向にあり、いまだに歯止めがかかっていない。社内プロジェクトを立ち上げ、一体になり問題点課題の抽出及びその解決を引き出し改善に努めるも、有利子負債の残高は多額であり又収益状況も厳しく、資金繰りには苦慮。</p> <p>(1) 本社機能を集約。販売会社と本店の協力体制を整える。 (2) 集客を強化し在庫処分を進める。在庫管理責任明確にし棚卸資産を削減。全製品在庫を整理・区分し削減する。 (3) 販売状況に即応した多種少量生産の生産ラインへの見直しを図る。 (4) 商品・販売を分析し、商品分類を検討の上、商品の廃止と新商品開発を計画的に行う。 (5) 販売戦略の発信拠点を集中策定し、営業店支援機能を強化する (6) ブランド戦略と営業戦略の統一化・同期化。 (7) 商品・販売を分析し、商品分類を検討の上、商品・販売情報の共有化、販売戦略の統一化を図る。</p>
1653	建設業	30	644	25	<p>業務は海洋での杭打ちが主力で、国家的な要素を持っているが、公共工事が主体で売上は減少傾向、落札率の低下と相まって収益性も落ち込んでいる。過去実施した設備投資や外部流出(役員貸付金)などでキャッシュフローが大きく不足している。</p> <p>(1) 直営海上杭打工事に注力し、ハウジング事業からの撤退。 (2) 進捗管理と原価管理の徹底 (3) 設備投資は売上・収益・資金繰りなどを考慮し効率的に実施する。</p>
1654	卸売・小売業	10	164	7	<p>当社は大正元年創業の老舗店で元々は金物売物を取扱っていたが、近年は日用雑貨・ギフト用品販売を主としている。取引先としては、一般個人客のほか官公庁・学校・自衛隊などがある。市内中心部のアーケード商店街に位置するが近年郊外に大型ショッピングセンターの進出が相次ぎ、中心部商店街が空洞化していることから当社の売上高は減少しまた収益も伴わず、債務超過となっている。売上高の減少に歯止めがかからない為、他店で扱わない商品の開拓を行い売上増加・収益率のアップを図る経営努力を行い、経費削減努力を行っているがキャッシュフローの増加は見られず有利子負債の圧縮も進まない。</p> <p>(1) 営業活動のシステム化 ①部門別計画(個人・企業・官庁)②葬儀社との提携による香典即返しギフトの取り込み③新取扱い商品の開発④ギフト販売先等顧客の再開拓 (2) 役員報酬の削減 (3) 会計ソフトの導入による経営管理能力の向上</p>
1655	飲食店・宿泊業	80	1,236	79	<p>地域を代表するホテルのひとつであるが、地域への観光客の減少、修学旅行の減少により売上高が落ち込み、環境は厳しい。ピーク時の売上高から年々売上が減少し、赤字を計上し債務超過となる。エージェントによる顧客が減少する中、エージェント以外の個人への営業を強化し、ホームページの充実や情報誌への掲載等の努力を行なっているが、効果は少ない。仕入においてコンサルタントによる仕入原価の引下げの指導を受けたが、効果は限定的である。関連会社も債務超過にある。</p> <p>1. 顧客増加のための商品企画づくり (1) 団体・修学旅行向けの企画 (2) アクティブシニア旅行者の獲得 (3) ビジネス客への対応 (4) 会員ポイント制度づくり 2. 変動費率の低下と固定費の圧縮 (1) 仕入れ飲料費・材料費の見直し (2) リネン・清掃費の削減 (3) 人件費の圧縮 (4) 一般経費の削減</p>
1656	製造業	20	510	55	<p>地区では大手の生コン製造業者であるが、建設需要の減少により売上が減少傾向。また、販売価格も低下し粗利も減少、2期連続して赤字計上。仕入れ専門子会社のとゴルフ練習場を営業する子会社の3社でグループを形成している。仕入れ専門子会社で、宅地造成販売も行っているが、販売が長期化し、保有している土地は含み損を抱えている。</p> <p>(1) 不採算部門からの撤退による黒字部門への集中化 (2) 受注の拡大(黒字部門の集中特化、顧客の深耕開拓、新規顧客開拓) (3) 不動産売却による有利子負債の圧縮(平成19年度) (4) 関係会社取引の簡素化および債務引き受け(平成27年度) (5) 人件費等諸経費の削減 (6) 営業・原価・経営管理システムの構築 (7) 全員参加によるプロジェクト活動の推進</p>
1657	飲食店・宿泊業	3	391	55	<p>年々の売上減少に伴い、販管費の削減を続けるが、エージェントへの依存度が高く、4年前の大浴場建設(3億円)が資金繰りに大きな負担となって、借入過多で毎月の資金繰りに苦慮、債務超過の状態。</p> <p>(1) 売上増加策: ①エージェントへのアプローチ強化(周辺地域周遊の独自ミニ企画、韓国代理店との連携強化など) ②個人顧客管理の徹底と販促活動(名簿作りシステム、DM・メールでの来店促進など) ③日帰りプランの充実(飲食店の昼間ランチ体制など) ④売店・宴会時の売上増加策(余興の充実、朝市の開催など) (2) 経費削減策: ①粗利向上(食材仕入の見直し、料理盛り付けの見直し、原価管理システムの導入など) ②販管費の削減(人件費、交際接待費などの削減) (3) その他 : ①経営体制の見直し(若女将を含めた経営陣の見直し) ②コンピュータシステムの入れ替えによる原価管理、顧客管理精度の向上など</p>
1658	卸売・小売業	40	263	25	<p>昭和21年に海老類の産地問屋として開業し、地域の特産品として順調に営業を拡大し、グループ企業として海老料理専門店の開業、飲食店ビルの建設と業容を拡大してまいりました。しかし、バブル崩壊とともに接待の自粛、海老の消費低迷に伴う価格の大幅な低下などに見舞われ、資金繰りが悪化し現在に至る。</p> <p>①養殖管理の徹底による海老の安定供給を行う(水温管理の徹底、砂の入替えを行う) ②販売部門(現金販売・郵パック・デパート・市場売り)毎に販売実績に基づいたDM発送などを行い、当面の年間水揚げ目標を40トンとし、常に養殖池の状況を把握し細菌の発生を抑制するとともに、給餌量も適時の確な給餌を行いロス低減に努める</p>
1659	卸売・小売業	10	187	9	<p>時代の変化に合わせて取扱商品も増やしてきた。顧客層として地元飲食業、食品小売業であるため、顧客の業況がそのまま発注に影響するためここ数年は低迷の状況である。当社の現状に至った理由として、①、在庫・仕入管理の不徹底。②、収益管理(値決め・交渉力)意識不足。③、永い取引先への甘えによる油断。④、新規顧客開拓不足・・・大口先への依存。以上が業績低迷の原因であるが、財務状況をここまで悪化させたのは、利益に見合うコスト構造転換の必要性に対する認識の甘さと、従業員への遠慮、配慮から人員削減や業務管理が甘くなった</p> <p>1、管理体制の強化・・・イ、営業の行動指針の作成。ロ、重点先は社長又は営業本部長との重層管理としトップ交渉を確実に。ハ、新商品や他社の動向など相手の欲する情報提供を強化。ニ、コストに見合う粗利確保の意識強化・・・イ、営業責任者や社長からの指示・問いかけを頻繁に行う。ロ、個人毎に売上目標よりも粗利目標を優先させる。三、目標設定と目標管理の徹底・・・期中、月中の明確な目標設定を毎日営業日報にて進捗管理。四、石油/紙の資源価格上昇による仕入価格上昇への対応。以上により個々のレベルアップを図り、収益を踏まえた売上確保を徹底していく</p>
1660	製造業	30	875	80	<p>計画に沿って再建を進めてきたが、原材料の長期的な上昇といった外部要因、および工程見直し等の効果実現までのタイムラグ等の内部要因により、直近期は経常黒字を計上したものの依然として計画は未達が続いた。</p> <p>・既往の大口取引偏重を見直し、新規OEM先との取引開拓 ・新商品開発による売り上げ確保と製品単価の実質UPを図る ・生産性はH17年12月からの改善策により、労務費の抑制と生産性の工場が図られている ・今後は更なる取引先の増加と多品種少量生産化の中での体制整備と育成が課題 ・最終的には、新設会社は借入金を引き継がない方式を取る</p>
1661	製造業	10	322	34	<p>バブル期以前に設立した関連子会社が経営困難に陥り多額の赤字を出して資金繰り悪化。子会社を清算し、債権を放棄する形で多額損失を計上する。所有土地売却して借入金を圧縮する。しかしながら営業収支と金融収支との調整がうまくいかず資金繰りは慢性的に逼迫して解消には至らず、迷路をさまよう様な状況で今日に至っている</p> <p>○ 経営全般の改善: ①経営戦略の明確化と計画実行の体制作り②本社土地売却と新工場建設③収益構造の改革④月次決算体制の構築とPDCAサイクルの実施。 ○ 商品力の強化策: ①商品群の特徴と今後の取り組み②工場移転と自社製造3品の絞込み③商品の改良・開発④商品組合せの検討。 ○ 営業力・販売力の強化: ①商品特性と販売促進策の連動②販売チャネルと販売促進策③ブランドの活用④ディスプレイの充実その他の販売策 ⑤インターネットの活用。 ○ 製造管理の強化: ①品質管理②在庫管理③工程管理④5Sの取り組み。 ○ 収益力の強化: ①粗利益の改善②製造委託品の絞込み③経費削減。 ○ 財政面の改善: ①減価償却の実施②資産及び負債の整理③自己資本の充実とキャッシュフローの改善。 ○ 組織人事面の改善: ①商品企画のシステム作り②営業体制の見直しと販売戦略の組織的取り組み③アイデアの提案およびクレームの管理 ○ 経営改善研究会の設置 「個別支援チーム」と「会社経営陣」による「経営改善研究会」を組成して経営改善計画を策定し、以後の実行面でも組織の中核としている。</p>

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					金融支援手法					トピック			保証協会					中小公庫			実質債務超過 計画年度	有利子負債のCF 倍率		経常黒 字化へ の転換 計画年度								
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 業	17年税 制活用	譲渡or 分割	債権売 却	スポンサー 付	ファンド 活用	RCC、 サービサー 卒業	企業 再建 資金 制度	自治 体保 証制 度	円滑化 借換保 証制度	求償権 放棄	求償 権消 滅保 険	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			
1651			○																			○												-	1	10	-	
1652	○							退任		○	○											○												2	2	8	1	
1653	○									○																								5	5	8	-	
1654			○							○																								16	10	9	1	
1655	○		○							○																								3	3	21	3	
1656	○		○							○																								10	10	5	1	
1657			○							○										○														8	8	8	-	
1658	○									○																								3	3	6	1	
1659	○									○																								8	5	6	1	
1660	○							退任 清算					○			○		○																1	-	-	-	
1661	○	○								○																									1	1	3	1

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)	
1662	卸売・小売業	10	1,239	82	<p>現在、3店舗の食品スーパーと酒類専門販売店1店舗経営。売上高の状況は、競合店の進出などあり、売上げが減少しつつある。キャッシュフロー不足により仕入れ代金の決済など資金繰りが忙しい状況である。</p> <p>○一店舗撤退 ○経営全般の改善: ①経営戦略の明確化と計画を実行する体制作り ②収益構造の改革 ③月次決算体制の構築とPDCAサイクルの実施 ○組織人事面の改善: ①経営姿勢 ②本部集中組織の見直し ③管理システムの確立 ○店舗・販売面: ①店舗力 ②対面売場 ③規律、ルール、マナーの遵守 ○収益力の強化 ①粗利益率の確保 ②経費削減 ○経営改善研究会の設置</p>
1663	運送業	20	1,500	86	<p>平成17年本社移転に伴ない本社社屋及び物流センター等を建設。同年にコンビニ部門、物産館部門、ホテル部門へ相次いで新規進出。これらに伴う総投資額を全額金融機関借入で賅ったが、本業の運送部門が最近の燃料費の高騰や事故による移動制限等により収支が悪化し、一方新規進出部門についても計画どおりの売上高・収益を確保できず、借入金の返済原資が不足し資金繰りが忙しい状況。</p> <p>[経営全般の経営改善] ○経営全般:a:経営者トップから全社員に至るまで意識改革、組織改革、人心一新を図る。b:予実対比の把握、対応策の検討。 ○集団意志決定システムの構築:権限が社長に集中した小規模企業的体質を刷新し組織による集団意志決定システムの構築。 ○営業力・販売力の強化:「待ち」の営業から「攻め」の営業へと行動意識の改革。目標を予算化し粗利益確保の強化。 ○収益力の強化:原価低減対策を図り粗利益を確保。PDCAサイクルの実施体制を構築。 ○組織面の改善:組織をフラットで簡略な組織に変更し、よりスピーディーな決定、行動の可能な体制を構築。 [事業部門別の経営改善] ○運送事業①営業拠点体制の強化②既存顧客の掘り起こしや新規顧客の開拓等売上増大策の強化。③個別原価予算管理を実施し利益を確保する運行管理体制を構築。④整備業務の充実により外注費、車輛メンテナンス費の削減。 ○物産館事業: ①専任の責任者を配置し、店舗管理、販売促進策を強化。②季節感、豊富感のある品揃えを展開し競合店との差別化。③固定客造りの推進、顧客満足度の向上等販売戦略を強化。④POS情報管理システムの構築、商品補充システムの確立等運用管理面を強化。 ○コンビニ事業: ①物産館との連携で相乗効果が発揮できる仕組みを構築。②地域密着売れ筋商品の把握等販売機会を逃さない販売戦略を構築。③ATMの導入等を検討 ○経営改善研究会の設置: 「個別支援チーム」と「会社経営陣」による「経営改善研究会」を組成して経営改善計画を策定し、以後の実行面でも組織の中核としている。</p>
1664	製造業	215	1,904	18	<p>H3年～H9年にかけて病害虫の被害等により、さとうきびの減産に伴う業績悪化で多額の負債を抱え債務超過の状況である。最近のさとうきび生産量の回復や製品歩留率の向上などから経常利益を計上できるまで収益状況は好転している。一方、子会社は主力のアガリックス茸の安定的生産が困難なことが要因となり債務超過になり最近の業績も芳しくない状況である。資金繰りも厳しく親会社からの借入金や未払金に頼っている状況が長期間に亘っている状況。</p> <p>○経営全般の改善 ①経営理念である「きび生産者あつての会社」の徹底 ②将来を見据えた「安定した経営」への転換 ③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) ○工場操業率(生産量)増加策 ①地域との連携強化による生産量の増加 ②設備保全(予防保全、事後保全、改良保全)の徹底 ③5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)の徹底 ④目で見える管理(指差し確認等)の徹底 ⑤技術力等ノウハウの伝承 ○コスト削減策 ①燃料費の削減 ②運賃の削減 ③設備保全の徹底による修繕費削減 ④退職金規定の見直し検討 ○子会社の清算 ①子会社の営業譲渡及び特別清算②子会社に対する親会社の債権放棄 ○経営者責任 ①親会社の資本減資②子会社の資本減資</p>
1665	運輸業	10	103	26	<p>企業運営を推進する組織体制が出来ていない。決算上は債務超過でないが、償却不足や不良債権を内包しており実質債務超過状況にあり、社長交替今までの経営責任者であった前社長が借入の保証にたないとのことから資金調達に支障がでてきた。</p> <p>○経営全般の改善: ①経営戦略の明確化と計画を実行する体制作り ②取締役会の充実 ③PDCAサイクルの実施 ④月次決算体制の構築 ⑤規制緩和と許認可への対応 ○営業力の強化: ①通関業の拡大 ②商社に対する営業強化 ③メーカーに対する営業強化 ④サンフラー、宇部三菱セメントとの関係強化 ⑤営業計画の策定 ○収益力の強化: ①粗利益の確保 ②経費削減 ○組織人事面の改善: ①営業体制の組織作り ○経営改善研究会の設置 「個別支援チーム」と「会社経営陣」による「経営改善研究会」を組成して経営改善計画を策定し、以後の実行面でも組織の中核としている。</p>
1666	運送業	22	733	32	<p>大幅債務超過の状況。過去事業拡大による設備投資と、利益減少による資金繰り難を安易な借入金に頼り、結果借入金が返済能力を上回る状況。</p> <p>○経営全般の改善:①経営陣の刷新②経営理念・経営方針の策定③経営計画・経営戦略の策定と実行④PDCAサイクルの導入と実施。⑤経営改善会議・営業会議の創設。 ○売上の維持・向上、営業力の強化:①営業部門の明確化②売上目標、行動の設定③空車対策への取り組み④売上確保・向上のための取り組み ○財務・収支面の改善:①資金繰りへの対応②原価管理の徹底③人件費の圧縮④コスト上昇への対応、及びコスト削減。 ○組織面の改善:①組織の一体感、コミュニケーションの強化②職場の活性化、職場風土の革新③権限責任・役割の明確化④情報の共有とモチベーションの向上 ○経営改善研究会の設置 「個別支援チーム」と「会社経営陣」による「経営改善研究会」を組成して経営改善計画を策定し、以後の実行面でも組織の中核としている。</p>
1667	建設業	6	596	36	<p>大手ゼネコンの下請けで高層ビル等の鉄筋加工工事を営むが、工事量の減少によりここ3期間はピーク時の売上より半減。業績の低迷と一部不透明な経理処理の責任を取って経営者の交替等、事業の再生に取り組むも資金繰り逼迫状態にある。</p> <p>・工事毎の原価管理の徹底を図る。 ・取締役3名の分業体制を確立する。 ・組織体制を改善する。(指揮命令系統の一本化により業務の効率化と従業員のモラールUP) ・出資者を含めた経営委員会を立上げ、定期的に経営全般に関する協議を行う。 ・受注増加に対応するため割賦リース等の活用により機械等の設備投資を行う</p>
1668	卸売・小売業	47	1,140	26	<p>業歴59年の老舗企業であり、業界における知名度は高く営業基盤は確立している。不動産売却による債務圧縮や5年間の経営改善計画を策定し改善策に取り組むも、過去の投資の失敗による過剰債務や建設業界の低迷による売上の減少で財務基盤が弱体化している。</p> <p>・再生ファンドのハズオン支援を活用する。 ・顧客管理、商品管理の強化策としてABC管理による重点管理を行い売上高の増加を図る。 ・トップセールス強化による販路拡大を図る。 ・加圧処理材の販売を強化し、単価アップによる粗利益率の向上を図る。 ・役員報酬減や業績賞与導入による人件費の削減、並びに物件費の管理強化等によりコスト削減を図る。</p>
1669	サービス業	20	521	77	<p>バブル期に不動産投資を行い、その処分において多額の損失が発生し、債務超過となっている。また、関連会社2社、役員個人との貸し借りなど、グループ内の債権債務が多くその整理も大きな課題となっている。多額の有利子負債を抱えていることや、道路清掃業務を主体に道路にかかる土木建築等を業としており、近年の公共工事削減から売上高は減少し収益力の低下、資金繰り難に陥った状況。</p> <p>・工事の受注及び施工管理の徹底による採算性の確保 ・自然退職による人員調整等で人件費の圧縮を図る。 ・支払い手数料等その他経費の圧縮。</p>
1670	飲食店・宿泊業	30	1,359	360	<p>フランチャイジーとしての事業による多店舗展開も、主業であるハンバーグレストラン事業が、フランチャイザーそのものの弱体化等によりジリ貧傾向にあり収益悪化する一方、借入金の返済負担重ことから資金繰りも繁忙化してきており、総じて経営は苦しい状況を強いられている。</p> <p>(1)当面はサービス向上や販促強化等により現状の収益維持に全力を尽くすものの、今後2年間をかけて他のFC業態への転換もしくは自社運営への転換を計画する。(2)駅前店の改装を実施するなど、本部方針に従い積極的な展開を継続(3)引続きロス率低減による利幅のアップと人件費の抑制を図る。(4)リニューアルオープンし、積極展開を計画。以上の施策のほかに、本部経費を見直し、収益の維持・拡大を計画する。</p>

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				金融支援手法				トピック			保証協会				中小公庫			実質債務超過 計画年度	有利子負債のCF 倍率		経常黒 字化へ の転換 計画年度											
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 棄	17年税 制活用	譲渡or 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 消滅 減保		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			
1662	○		○			○				○																									4	4	4	8
1663	○		○							○												○													3	3	11	2
1664		○			○																													8	5	7	-	
1665			○							退任	○											○												-	5	5	-	
1666			○							退任	○											○												-	2	6	-	
1667		○	○								○								○				○											4	4	6	1	
1668												○	○				○		○			○												2	2	12	-	
1669	○										○	○										○												3	3	4	1	
1670		○									○											○												-	1	9	-	

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
1671	製造業	27	216	17	老舗造り酒屋で純米酒中心の造りに徹しており、品質の高さは県内トップクラスの評価を得ている。また、県外への販売比率も高い。本社屋では、観光客向けの直販ショップを営業。過去の放漫経営により財務毀損度激しく、実質債務超過状態。経営陣入れ替えにより、単年度収支改善傾向にあったものの、日本酒消費量の減少や過重な金融負担により資金繰り多忙。	①加盟店拡大・県外顧客のセグメンテーション実施による販売強化 ②機械設備更新による品質向上 ③新商品開発による新規マーケットの開拓等を実施。「県内・卸」から「県外・小売」への販路転換に伴う売上の増強を計画。
1672	製造業	1	63	4	老舗酒蔵でビール等の卸を兼営していたが、不振によりビール卸部門を譲渡し、酒造りに特化するなど事業構造を転換していったが、この際の過去の累積債務が大きく、大幅債務超過の状態が続いていた。土地売却等で借入金圧縮を図るも、資金繰りに窮する状況。	・スポンサーの傘下となり、販売面で全国展開可能 ・粗利の低い普通酒から、粗利の高い高級酒へ製造をシフト ・あわせて、本醸造・普通酒のOEMによる仕入れを、大手酒造メーカーからスポンサーグループの酒蔵へ変更 ・製造方法を年1回の仕込みから、通年への仕込みに変更 ・蔵縮小により、固定費削減
1673	卸売・小売業	35	582	26	ショッピングセンターを運営。近年売上げ減少が止まらず、親会社からの資金援助で事業を継続してきたが、それも限界に達す。	・売上げ～スポンサーのオペレーション取り込みと価格競争力により売上げの引き上げ(周辺地域の世帯状況、交通量等から算出。対象顧客層が自社の既存店舗に酷似) ・粗利～既存店舗の粗利率を参考に、同規模店舗の粗利20%強とした ・経費～人件費、販売費はスポンサーのオペレーションによる。配送運賃を新たに計上
1674	製造業	20	2,198	113	鶏卵部門での卵価の低迷、鳥インフルエンザによる影響サルモネラ菌感染による廃鶏損失。食品部門での低利率と設備能力不足。借入金過多による資金繰りの悪化。	★売上総利益の確保 ①食品加工部門の設備投資による能力アップ ②食品加工部門の販売の強化による利益率の向上 ★部門別の売上構成比の改善 ①鶏卵は白卵から赤卵へのシフト化 ②食品は原料から生・加熱加工化 ★役員報酬等の経費の削減
1675	製造業	10	572	43	昭和60年頃より、金融機関の貸出し競争を受け借入金による財テク投資を拡大、バブル崩壊と共に多額の借入金が残る状態となった。加えて、鉄鋼業界の不況と生産拠点の海外移転により売上減少、金融費用負担等で、赤字体質となっている。	大型油圧プレスの改良によるコストダウン、油圧プレスの性能アップ、フリクションプレスのリニューアル事業を本格化する海外販売網の整備充実を図る これらを実現するために技術者の養成ならびに増員を図る
1676	製造業	15	195	11	職人の技術を活かして地元の顧客を中心に注文家具の製造を行っていたが、時代の変遷と共に注文家具の需要は激減した。そうした背景から、現在は地元建築メーカーを中心に新築住宅向けの作り付け家具の製造と取り付けを主な業務としている。しかし、こうした業務は、実質的に建築メーカーの下請け的な業務であり、景気の低迷が続く中、新築住宅の価格競争が激化しているのを受けて、建築メーカーからの値下げ要請は強くなる一方で、利益減が避けられない状況となっている。	①不採算受注の停止、見積書、積算の精緻化 ②徹底した在庫管理の実施 ③主要取引先への営業強化 ④非効率な残業体制の廃止 ⑤営業・生産・管理等の役割分担
1677	建設業	44	174	4	景気の後退、公共工場の減少から約5年前より年商が下がった。対策として従業員削減し固定費を下げたが業績は低迷し借入金は増加した。水道工事業者を傘下に収め、また近年はコンビニの店舗用地や個人宅地の造成等民間市場の開拓を進め、売上は下げ止まり安定してきている。しかし、利益が得られないため不良資産処理、借入金過多からの脱出が出来ていない。	1、従来分野 ①固定費低減目標の設定 ②工事受注額段階別材料費・外注費削減目標の設定 ③少額工事の受注額アップ目標の設定 ④民間宅地造成開拓目標の設定 ⑤工事別損益及び予算管理方法の提示 2、開発事業部 ①コンビニ店等開拓目標の設定 ②土木工事の内注費率及び外注工事の上限費率の設定
1678	卸売・小売業	50	1,072	21	戦後自転車の普及で売上を伸ばし順調に推移してきたが、ひととおりのゆきわたりと車社会の進展で頭打ち、又最近では全体が殆ど外国生産車の輸入扱いとなっており、厳しい状況が続いている。平成6年に市内の郊外に店舗移転して多額の投資、借入依存が大きくなっている。	・販売の強化 ①関東地区の積極的拡充 ②新業態での拡充(小売へ進出・代行配送) ・経費の削減 ①役員関連費用の削減 ②販管経費の削減 ・経営基本管理の徹底 ①経営方針の明確化 ②目標利益(経常利益)管理の徹底 ・仕入の合理化の推進 ①関東営業所の在庫レスの徹底 ②直売店(小売)での海外ブランドの導入
1679	製造業	50	1,159	75	営業段階で赤字状態である。企業としての方向性を見出せない状況であることに加え資金繰りは逼迫。	・生産・物流面の強化のため拠点を統合(本町・楽々園の工場を撤退し串戸工場に集約し、作業効率を上げる。 ・価格競争以外の差別化が出来る商材の育成と、確実に利益につながる原価管理の徹底。 ・調理類の取扱選択・高付加価値商品へシフトする。 ・在庫の削減及び商品ロス削減のための作業工程の見直し。
1680	製造業	84	3,321	162	主要取引先の値下げ要求・主要取引先が他地域出店に伴う当社営業所開設と維持費負担等により急激に業績が悪化。	・人件費・外注費・地代家賃・材料費等コスト削減対応策の迅速な実行。 ・主要取引先以外への販売活動を行う部門を設置し、受注量増大による生産設備の稼働率向上。 ・詳細に区分されている官僚的な組織形態を改革し、本社のデザイン部門とIP部門を統合する。営業部門を主要取引先対応部門とこれ以外の部門に明確に区分する。 ・販売体制の強化と原価計算システムの導入による利益管理手法の確立。
1681	製造業	108	4,648	153	平成2年に工場を20億円以上で買収したことによる。2年前に業績不振以後資金繰りは逼迫、支払手形の期限延長や社会保険料・税金も滞納している状況である。	・設備更新のための再投資や新製品開発のための資金の投入等資金面のみならず、マーケティング面におけるスポンサー企業の支援を得る。 ・一層の自動努力による合理化並びに営業力の強化を行う。
1682	卸売・小売業	10	562	21	主販売先が、4社の経営統合により、仕入先の見直し(全国配送の可否等)を行った結果、取引解消となったことで売上が大幅にダウンした。	・目標設定と基本方針の徹底。 ・関連会社経営を含む事業モデルの確立。 ・営業戦略の確立。 ・商品企画・新商品導入戦略の構築、実践。 ・販売促進とマーケティング戦略。
1683	運送業	5	72	4	10年来の備船料低迷により収支が悪化した。	・航路拡大による備船収入の増加。 ・高い稼働率を実現する。 ・経費支出を厳格に管理することでの収益改善。 ・従来通りの高い運航品質と機動性をもって、オペレーターとの信頼関係の維持に努める。
1684	卸売・小売業	21	979	33	・ショールームでの「コンサルティング型接客」による提案営業スタイルや提携企業からの紹介による高い成約率を背景に、毎期売上は増加しているが、支払利息の負担が大きく、経営段階での利益水準は低い。	・売上の拡大…①エリアの拡大、②既存取引先のシェアアップ、③新規開拓、④エンドユーザーへの販売強化、⑤無店舗販売の強化、⑥商品中の拡大、⑦営業担当者の人員増 ・粗利率率のアップ…①仕入れ率の1%ダウン、②高粗利商品の構成比率のアップ、③在庫管理の強化、④現取引先とのマージン率の交渉
1685	卸売・小売業	10	1,835	44	市の指導により二つの水産卸会社が合併して設立。しかし、合併以来、今日に至るまで、旧会社をそれぞれ事業部として存続させ、売場・仕入・経理・人事に至るまで、並存した状態が継続している。旧会社の並存状態が継続、組織運営面・経費面にわたって非効率な状態が続く、高コスト体質が慢性化していた。売上の縮減傾向や収益面の悪化により、赤字体質に陥り、資金繰りが厳しい状態となっている。	★地場スーパーへの販路開拓。ホテル、割烹料理店、飲食店への営業強化。 ★学校給食センターへの営業。 ★社内業務プロセスの統合 ★人事システムの統合 ★情報の共有化 ★計数管理の強化 ★売場レイアウトの変更

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				金融支援手法				トピック			保証協会				中小公庫		実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒 字化への転換 計画年度											
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 業	17年税 制活用	譲渡or 分割	債権売 却	スポンサ ー付	ファンド 活用	RCC、 サービサ ー卒業	企業 再建 資金 制度	自治 体保 証制 度		円滑化 借換保 証制度	求償権 放棄		求償 権消 滅保	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		
1671		○				○		退任	○										○														2	2	10	-	
1672							○	退任					○					○															1	-	-	1	
1673	○						○		清算										○														1	-	-	1	
1674			○							○																							0	5	9	2	
1675	○				○	○	○	退任					○	○						○													-	1	6	-	
1676			○				○															○											5	5	2	1	
1677			○																			○											2	2	3	1	
1678	○		○					退任														○											3	3	13	-	
1679	○		○			○				○																							6	5	4	1	
1680										○																							-	3	5	1	
1681						○	○	退任	清算				○			○		○															1	-	-	1	
1682	○																																	-	5	19	2
1683										○																		○						6	6	-	-
1684						○		退任	清算				○	○					○															1	4	9	-
1685			○					退任		○												○												4	4	4	1

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)	
1686	製造業	34	248	38	従来より赤字経営であったことに加え、近年、流通業者の安売り競争により卸売価格が低下し、資金繰りが悪化した。 スポンサー企業のもとで、事業の改善を進める。 ①経営機能の強化 ②Bad事業の切り捨て ②-1 小規模現売客のリストラ ②-2 不採算商品のリストラ ③営業活動の強化 ④直営売場の採算性見直し ⑤労働環境改善による従業員のモチベーションアップ
1687	製造業	48	243	195	冷凍食品の大半は海外へ生産移転しており、厳しい価格競争に曝されて収益悪化した。 ・冷凍食品事業を事業譲渡し、冷凍食品事業から撤退。 ・「派遣・請負事業」による事業の継続、収益面の改善に努め、主要顧客との良好な取引関係、信頼関係を維持する。 ・新たな派遣・請負先を開拓。
1688	建設業	10	66	10	不動産への投資が結果として過大投資となった。また、新規事業として取り組んだ飲食事業が失敗に終わり、売上が減少する中、過剰な負債が残り返済に窮することとなった。 (売上増加) 当面、介護リフォーム、キッチンリフォーム等を中心に、過去取引実績を生かした営業を継続する。不動産販売については業者活用、HP更新等継続。営業エリアの拡大も図る。空家・老朽家屋解体、定年退職者帰郷、火災警報義務化、地震対策等細かい工事を捉える。 (経費削減) 2ヶ所にある事務所工場を1ヶ所に集中する。借用土地建物は返却する。車両の削減、保険費用の削減等経費項目を見直す。 (収益改善) 製材・木工加工工場の活用を充実して現場作業の工数削減を目指す。見積り積算、原価捕捉の仕組みは実行中であり正確化を目指す。
1689	建設業	10	119	4	大手ゼネコンのマンションや公共施設の室内装飾・インテリア関係の仕事が多く受注していた時期もあったが、受注単価が採算割れになるくらいに下がり、また公共事業では入札方法が変わって受注金額のみで仕事を取り合う状況となり、収益面では大変厳しい状況となっている。過去10年間で業界を取り巻く環境が大きく変わり、工事単価の大幅な下落、受注条件の悪化(特に元請の支払が超長期化)等により、収益性は悪化傾向となった。最近では、官公庁工事の一般競争入札の対象が広がり、従来、随契で受注できたものが出来なくなり、受注金額も採算が取りにくい状態となり、資金繰りが厳しい状態となっている。 ★内装工事の拡大…建築業者、一般個人、法人 ★建築工事の拡大…建築業者、ハウスメーカー、一般個人、法人 ★営業力の強化 ★受注コストの低減 ★社員への動機付け
1690	運輸業	65	370	72	乗合バス部門は公的補助金により赤字補填され収支はほぼ合致、半面貸切バス部門は僅かながらの利益計上で推移している。過去の不動産取得時等の借入金の返済負担が多く、また遊休不動産売却処分が計画どおりに進まないこともあって、資金繰りが窮するに至った。 乗合バス部門のダイヤ見直し、路線別収支の把握と路線見直し 貸切バス部門の営業開発(旅行・観光の関係会社とのタイアップほか) 経費の見直し、削減 従業員マナー・教育、労務管理の徹底
1691	製造業	50	444	32	清酒部門の赤字に歯止めがかからず、酒造部門を継続したことで、借入金の返済が困難な状態。 赤字部門閉鎖し、黒字である麹部門を事業譲渡する。
1692	建設業	44	139	3	民間の建築業が主体であるが近年、工事高は減少傾向で、現状借入過多となっており、資金繰り面では役員からの資金調達および担保提供に依存。 ①売上高は営業戦略として、当社の特性の情報発信と既存顧客をリストアップし、営業アプローチを密に実施。 ②売上総利益は実行予算管理の徹底。ア、管理のルールづくり。イ、現場監督の認識、仕入先・外注先見直しウ、工事進捗状況把握による工程の短縮、業務の効率化。 ③販売管理費は、役員報酬、賃借料削減の他、経費各項目の目標設定データ入力に基づく管理を実施し削減を図る。
1693	運送業	10	140	19	売上減少、原油高による燃料アップもあり赤字体質で債務超過状況にある。 ①売上高の確保・維持…当社保有車両に対して、既存得意先取扱荷物の種類・用量の変化が売上を左右するため、得意先との信頼関係をより強化して、安定した売上の確保・維持に努めている。 ②限界利益の向上・維持…燃料費の管理徹底による限界利益率の確保を行う。徹底したエコドライブを心掛け、車両ごとの燃費を把握し、標準原価を算出、これらの数字をもとにして得意先に対する価格転嫁の要請を行う。
1694	製造業	6	150	13	海外製品との競合や価格下落圧力により業況は悪化、売上高下落し、利益を出せない経営体質となっている。また平成元年に支店を開設し、小売店及び在庫倉庫として利用しているが、当時の投資額が大きく、その資金調達に伴う返済負担が現在も重く、資金繰りを苦しめている。 1. 売上増加…営業強化による新規取引先の開拓、ネット販売の強化、新規商品の開発 2. 収益性改善…商品別・顧客別採算管理によって商品・顧客の選別を行い高収益体質へ転換するとともに既存商品の値上げを実施する 3. 原価管理の強化…商品別・顧客別の原価把握のため現有ソフトの有効活用を図る 4. 在庫の圧縮による資金繰り改善…実地棚卸の実施及び管理の徹底により在庫量の圧縮を図る 5. 経費削減…人材の多能化と繁閑に合わせた人員体制によって人件費の圧縮と変動費化を図る
1695	サービス業	30	371	32	平成11年に市内の工場団地進出し新工場を建設した。新機種導入もあって、借入が膨らんでいる。売上は横ばいながら、売上総利益率が低下傾向にある。この結果、資金繰りに影響を与えている。 (1)売上高確保について イ 東京にある関係会社は東京市場で印刷受注を中心に営業を行い、同社の寄生的存在から脱皮し収益体制とする。 ロ また、専務が駐在し今後の成長路線の中心的位置づけとする。 ハ 部門別収益責任体制を明確化することによって売上の確保を図る。 ニ 顧客別の3ヶ月先行管理システムの導入を核とした提案営業により売上高の確保を図る。 (2)経費削減について イ 再生スキームの中心は固定経費の圧縮であり月次予算化により徹底した削減を実施する。 ロ 設定した基準に基づく各経費管理の徹底により経費の削減に努める。 (3)粗利・仕入原価対策について イ 仕入先の見直しと交渉により仕入原価の削減を図る。 ロ 受注・外注管理の徹底により売上原価の低減を図る。(受注案件別利益管理表)「外注作業チェック表」による ハ 現有設備機器の稼働を優先する。
1696	建設業	35	176	20	ダム、空港、道路等の公共の大型工事を主体にゼネコンの下請け業者であるが、市場占有率は高く、大手ゼネコン民間工事もあり、売上はここ数年安定的に推移している。しかしながら多額の不良債権及び不良資産があり、債務超過に陥っている。 ○公共工事については、多方面(農林水産省、国土交通省等)の発注先の工事への参入を行う。 ○社長から専務への事業承継及び経営管理体制の強化。 ○大手ゼネコン下請工事の受注活動継続、コスト競争力の強化。
1697	卸売・小売業	60	2,015	75	成熟市場であり、住宅事情や生活上の価値観の多様化等による消費者意識の変化や、海外での生産など変動期にある。平成10年に中国での委託生産を始めたが17年に製品品質に問題が発生し、約2億円の不良在庫を抱える結果となった。同時に資金繰りも圧迫してきている。 1. 市場環境に応じた商品供給 ①金仏地域と唐木地域、家具調需要への適応供給等 2. ガバナンスの再構築 ①卸・小売部門の経営統合、②スポンサー企業への経営交代による経営管理手法の導入等 3. 品質改善 ①海外品質管理強化、②国内検品・修理体制の整備等 4. 商品及び販売戦略 ①情報力強化による営業企画、生産体制の確立、②在庫管理の強化、③営業管理体制の整備及び強化 5. ベトナムに生産工場を持つ企業へ事業譲渡する。
1698	サービス業	20	271	30	同社の中心的な商品は美術印刷であり従来からカラー高精細な印刷に強みを持っていたが、コンピュータによるカラーマッチング技術の向上により競争力が弱まって、業況不振により資金繰りが悪化している。 ○事業に関与していない役員の削減。 ○残業及び工場人員の見直し。 ○販管費全体の縮小。 ○組織営業に確立。

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					金融支援手法					トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過 超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒 字化への転換 計画年度									
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 業	17年税 制活用	譲渡or 分割	債権売 却	スポンサ ー付	ファンド 活用	RCC、 サービサ ー卒業	企業 再建 資金 制度	自治 体保 証制 度	円滑化 借換 制度	求償権 放棄	求償 消 減保		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				
1686						○	○	退任	清算				○						○																1	-	-	1
1687	○				○					○																									11	5	9	1
1688	○		○			○				○																									5年超	5	5	4
1689	○		○			○				○																									6	5	9	2
1690	○									○																									-	5	5	黒字 化時 期不 明
1691	○					○							○						○																1	1	9	1
1692																																			-	3	10	3
1693			○			○				○																									5	5	10	3
1694	○									○													○												6	2	7	1
1695	○					○	○			○																									5年超	1	8	1
1696	○					○		退任					○	○							○		○												5	4	5	-
1697	○					○		退任	清算				○						○				○												1	-	-	1
1698						○				○																									5	5	14	-

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)	
1699	飲食店・宿泊業	-	37	12	<p>経営管理は全く行っておらず成り行き経営により、過剰債務状況となっている。</p> <p>1. 売上増加 (1) 客単価向上のため継続的にメニューの改善を行う。具体的には次のことを実施する。①セットメニュー、コースメニューの設定、②季節メニューの策定、③既存メニューの内容変更など。 (2) 客数向上のための販売促進施策を展開する。具体的には次のことを実施する。①イベント、フェアの実施強化、②パブリシティを活用した広告宣伝活動の強化、③スタンプカードによる来店頻度アップなど。 2. 経費削減 メニューの見直しから在庫圧縮による商品ロス削減をすることで原価率を削減する。 3. 経営管理に対する意識強化 以下の項目について実行強化を図る。①計数管理の緻密化、②売上、費用データの分析による改善活動の実施、③人材の育成等による管理業務のための時間確保。</p>
1700	建設業	24	2,822	68	<p>不振が続いていた生コン子会社の吸収合併により、多額の債務負担が発生し、その解消策として所有土地処分による債務圧縮を計画していたが、資産処分が遅れている。又、生コン部門も赤字の状態、さらに市町村合併に伴う公共工事の減少等の要因も加わり大幅な赤字計上となる。</p> <p><売上増強> ・情報力強化(対象先別担当者を明確化)により受注の安定確保を図る。 <収益性の改善> ①原価管理体制の構築による利益率の改善 ・新たにPCA建設業会計を導入し、原価管理体制を整備する。 管理項目: 月次損益体制、目標利益管理、実行予算書の早期作成・精度向上、経費別予算管理、工事中間損益管理、工事完了時点の差異分析、外注業者に対する公平発注、原価管理に対する評価制度 ②コスト削減による収支の改善 ・人員の見直しによる固定費の削減 ・支店の見直しによる経費の削減 ・役員報酬の削減</p>
1701	建設業	80	4,097	91	<p>本業である土木建設業において平成8年度のピーク時にはあった完成工事高は平成11年の談合事件を契機に縮小に転じ、その後、公共工事予算の縮小や落札率の低下などの影響を受け大きく減少した。また、この間本業以外に経営多角化戦略として造園業、リフォーム建設業、墓苑開発事業、給油所、ボーリング場、ゴルフ練習場等の事業を展開し業容の拡大を図るために取得した過剰不動産投資負担が重なり経営を圧迫、営業利益は平成17年度には大幅赤字を抱える状況となった。この解消に向け、赤字工事受注の回避や原価削減の取組み遊休不動産の処分、大幅な人員リストラ等による経営組織のスリム化を敢行してきたが、なお十分な営業キャッシュフローを確保するまでには至らず、借入金の返済も出来ないという非常に厳しい経営状態に至っている。</p> <p>・中核事業である土木業(墓苑開発工事を含む)建築業に事業を集中し、新会社に事業譲渡する。グループ会社7社の内5社は売却し、2社は特別清算する。 ・売上面については、受注確保を図るため営業を強化し、入札回数の増加、落札率の向上等により改善を図る。また、当社の墓苑開発の経験と実績を生かし、墓苑開発として食場土取事業を実施。 ・経費・コストの削減による収益性の改善 ・土木部門では、外注工事の発注単価の見直し、下請け工事費の単価見直し、現業部門のスリム化等を実施し、工事利益を確保する。 ・建築部門では、外注費削減を中心とした原価低減に向けた取組みの他、現業部門のスリム化、赤字工事受注の排除を図り、神社仏閣等の特殊工事の受注により、工事利益を確保する。 ・販管費では、役員報酬の削減、人員削減による給料削減等を図る。</p>
1702	製造業	55	1,650	96	<p>公共工事の減少に伴い予想外に売上が減少し資金繰りに支障を来す。</p> <p>スポンサーのノウハウを活かし、以下の事業改善施策を実施する。 ①売上面について ・売上至上主義を見直し、利益重視に転換しスポンサーとの協調により、売れ筋商品と得意分野に特化し、価格の引上げとシェアの拡大を図る。 ②収益性の改善 ・与信管理の強化(手法:信用調査依頼書、新規取引開始認可申請書、売掛金回収一覧表、取引先異常報告書、売掛債権滞留先管理表、取引先信用ランク表)を行ない、貸し倒れを防止する。 ・取引先との連携を強化し、営業力と営業管理を推進する。 ・在庫管理体制の強化(手法:商品・原材料在庫月報、2級品処理、在庫監査、不良在庫処理) ・組織の変更・製品コストの削減と粗利益の改善・販売管理費の削減</p>
1703	製造業	10	680	57	<p>パッケージ印刷部門強化のため、平成13年工場新設、平成16年に同工場の増設工事を実施。短期間における2回の投資により、借入金が急増。平成15、16年には売上は増加したものの、原材料費の高騰により利益率は低下。CFの大幅減により償還財源不足となるほか、一般債権も支払遅延となる。取引先に信用不安が広がり、現金決済を余儀なくされる状況となる。生産部門に予定通りの資材供給ができず、機会損失により平成17年の売上は激減。借入金がさらに増加し、過剰債務が危機的状況にある。</p> <p>1. 売上確保 ・個別の販売先毎にきめ細かく販売品目、値上げ交渉を行う。 2. 経費削減、収益性改善 ・工場に集約することにより、管理費等のコストダウンを図る。 ・作業改善による生産性の向上を図るとともに、製造経費や材料費の削減を図る。</p>
1704	飲食店・宿泊業	480	538	89	<p>地域最大のホテルであるが、景気低迷下でのオープンであり、以降、観光需要の停滞、また当地域でのビジネス需要の減退により、計画と大きな乖離があった。また、経費面でも人件費、光熱費が支出が予想を上回る状況で、毎期実質損益は大幅な赤字。税引償却前利益は確保しているが、過大な借入債務の返済財源には遠く及ばない。</p> <p>収益性の改善 ・仕入れ方法の改善により原価を2%程度の改善を図る。 ・賞与のカット、パートの時間減により人件費等の経費を削減。</p>
1705	建設業	20	381	5	<p>一般個人住宅の建設会社で、原価計算を行い見積りを作成しているが、採算面において曖昧さが見られる。改正された建築基準法により、建築確認申請が下りるまで長期間かかり、建設業界では混乱している状況である。売上に對する借入比率は高くないが、返済過多に陥っているため資金繰り難となっている。</p> <p>・現場見学会等のイベントによる集客及び見込み客の確保(専任担当者配置) ・当社手作りの広報誌を定期的に発行し、地域内の認知度を高めて将来客の受注確保を図る。 ・提案モデルを作成し受注価格の安定化を図る。 ・規格型住宅の提案により、下請業者への発注標準単価を明確にする。 ・現場ごとに統一工程表を作成し、効率的な諸管理が可能な仕組みづくりを行う。 ・地代家賃、役員報酬の削減を図る。</p>
1706	建設業	40	540	16	<p>当社は土木事業とコンクリート二次製品の製造・販売を主力事業としていたが、コンクリート事業は競争激しくGRC(建築用ガラス繊維補強セメント製品の製造)に転換した。現在の売上構成は、交通安全施設、ライン引き等土木工事部門で8割、残り2割がGRC部門となっている。最近では売上が低迷している状況である。GRC部門も一時ほどの売上は確保できず、土木部門も受注が厳しい状況であり、資金繰りを圧迫してきた。</p> <p>・GRC事業部の受注活動を積極的にを行い年間生産480tを目指す。 ・土木事業部区画線工事の民間部門への営業活動を活性化させる。工事発注者に直接営業をする。 ・土木事業部は、直工部門・外注部門を明確に分けて外注費を下げる努力をする。 ・仕入先、外注先の見直しを実施する。 ・役員報酬、広告宣伝費、諸会費等の削減をする。 ・工程内の人員配置を最適最小の人数で行い、工場の生産効率の向上を図る。</p>
1707	建設業	50	581	21	<p>深業業者で、業層もあり、受注は安定しているが、陸工事で不良債権が発生し、この影響で資金繰り多忙。どんぶり勘定にて、コスト管理など管理不足。</p> <p>1. 営業活動を見直し、旧来の取引先を維持しながら、新規取引先を開拓する。 2. コア事業である深業工事などの水上工事等に注力し、利益率の高い工事を中心に受注する。 3. 管理部門、営業部門、工事部門の連携を密にし、各工事ごとの採算管理、現場管理、入金管理を徹底する。 4. 専属5業者およびレンタル業者に協力を仰ぎ、原価を削減する。 5. 役員報酬の削減、家族給与削減、従業員2名減(退職)など経費の削減に努める。</p>
1708	運送業	80	1,071	91	<p>他地域に複数の関連会社を設立、出資している。また、これらの会社に対し協同組合を介し当社からの資金が貸付等により融資され、結果的に当社の債権全額が回収困難となっている。そのため、当社の財政状態は異常な借入金残高になり、返済不能の状態に陥っている。</p> <p>・当社、グループ会社合計11社及び事業協同組合を運営していたが、実質はほとんどが休眠していた。従って当社を存続会社とした事業譲渡を実施し、他の会社等は清算するというスキームを選択。 ・事業継続する予定の会社の新しい経営幹部を中心とした、利益計画(売上計画、コスト削減計画、設備投資計画等含む)を検討し、より客観的かつ、実現可能性の高い計画を策定。 ・売上面では、営業所ごとの主要営業先20社程度(売上高に占める構成比率は約75%)の将来予測を積み上げ、策定した。 ・コスト削減及び利益捻出面においても、運送原価の見直し及び高収益率が望める客先への変更等を実施。</p>

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				金融支援手法				トピック			保証協会				中小公庫			実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒 字化への 転換 計画年度												
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 棄	17年税 制活用	譲渡or 分割	債権売 却	スポンサ ー付	ファンド 活用	RCC、 サービサ ー卒業	企業 再建 資金 制度	自治 体保 証制 度	円滑化 借換保 証制度		求償権 放棄	求償 権消 滅保 険		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				
1699	○					○				○																									7	3	28	1	
1700	○		○			○				○																									8	5	11	1	
1701	○			○		○				清算			○			○																			1	5	7	1	
1702	○					○	○	退任					○			○		○																	2	5	3	2	
1703	○	○		○		○	○	退任	清算	○			○	○	○		○		○																5	4	8	1	
1704		○		○				退任	清算				○			○			○																	8	7	9	6
1705							○														○														6	4	3	1	
1706	○																					○													0	5	4	1	
1707						○	○			○												○													8	3	10	1	
1708	○	○		○		○	○	退任	減資				○	○						○		○													5	5	5	1	

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)	
1709	建設業	10	158	5	<p>本業の電機工事以外の不動産への過大投資が資金繰りを圧迫している。そのため、過剰債務を抱え、返済金額が多額になり、日常の運転資金が窮屈になった。</p> <p><売上増加> ・大手マンション会社との強力な関係があり、安定した工事受注が維持できる。 ・マンション工事、店舗改装工事、戸建て住宅工事の3種の工事が受注でき、売上の落ち込みをカバーできる。</p> <p><経費節減> ・広告宣伝費、通信費、水道光熱費、修繕費、支払手数料などの見直しを行い、固定費の低減に努める。 ・工程管理を徹底し、作業ロス、作業ミス、段取りの悪さによる冗費の発生を抑える。</p> <p><収益性の改善> ・戸建て住宅工事の案件を積極的に営業展開する。 ・工事の内製化を図り、外部業者への発注を抑え、原価率を低減し利益率の向上を図る。</p>
1710	建設業	30	457	24	<p>創業は慶応元年の老舗で、資産のストックもソコソコ有し堅調に推移してきたが、バブル期に建設した従業員寄宿舎の過大投資から財務面は過剰債務となっており、また近時の受注低迷もあり資金繰りは逼迫しているのが現状である。</p> <p>・売上増加策：社長の人脈を活用して大手ゼネコン取引を推進する。1社と脈あり折衝中。 ・粗利益率の改善：主要取引先である大手ゼネコンの粗利益率は極端に低いが、改善の可能性なく1工事当りの単価の引上げで対処する。 ・工程管理の徹底：工期の短縮化を図るため、工事に入る前に設計・図面等の早期完成を建築事務所へ求め、決して見切り発車をしない。 ・経費の削減：既に経費節減に努めているが、更に削減に努める。</p>
1711	製造業	57	252	9	<p>自社ブランド清酒の販売に力を入れ、特に低価格酒がマーケットに受け入れられて、売上を伸ばしてきたが、大手酒造メーカーが低価格酒製造に進出してきた結果、価格競争に巻き込まれて年商は大幅にダウンし、直近時はピーク時の10分の1となった。年商の急激な減少によって収益のバランスが崩れ、経常赤字が連続している。また、バブル期に工場を設置したものの稼働率は低迷し、負債の返済が進んでおらず、過剰債務であり、多額の債務超過となっている。</p> <p>【売上増加】清酒販売は不振であるが、それに代わる商品として好評な梅酒や焼酎の製造・販売にシフトする。特に梅酒は利益率が高い上に引き合いも多く、今後の成長が期待できることから事業の新しい中心柱として育成する。焼酎も村おこし運動とタイアップした商品開発を行い、ブランド力強化を図る。 【経費削減】役員報酬を一部カット、その他の人件費や販管費は限界まで削減していることから、再生計画期間中は据え置く。 【収益性改善】利益率が高い梅酒の製造販売を中心とする事業構造へ転換する。</p>
1712	製造業	30	722	30	<p>大正年間に創業した織物の老舗企業で、一流メーカーへ納入して事業基盤を築いてきた。しかし、海外製品の輸入増大等により、売上高の減少傾向が止まらない状況が継続。経費削減に努めているが、最近では赤字基調となっている。また、売上高の減少、過剰在庫、借入過多により、資金繰りは逼迫。</p> <p>【売上増加】同社の業界内で築いた信頼とネットワーク、及び技術力に裏づけされた企画・提案力の高さは、販売先からも高く評価されており、今後も商品企画提案及び新製品開発を継続しつつ、テレビ通販など新たな販路開拓による業務の拡大を図る。 【経費削減】会長は役員報酬を返上。外注費に埋没していた研究開発費を認識し、費用対効果を考慮して20%削減。 【収益性改善】利益率が高い企画提案型商品を中心とする事業構造へ転換する。</p>
1713	教育・学習支援	19	322	46	<p>大手メーカーの下請けとして鉄鋼業を営んでいたが、当該メーカー工場の移転による受注減に伴い、業容転換し不動産事業と教習所の経営を開始。教習所は順調に推移するも、取引銀行の破綻により、債権が整理回収機構に移管され、不動産事業における多額の含み損を抱えており、資金繰りに窮している。</p> <p>○不動産部門を切り離す。 ○教習所に関しては ・社員教育の徹底によるサービス向上 ・新大型免許対応による生徒の確保(近隣学校に無い強みをいかす) ・自動2輪から大型免許まで対応できる強みをいかした営業戦略 ・高齢化した教授陣の入れ替えによる人件費の圧縮</p>
1714	飲食店・宿泊業	18	163	18	<p>創業50余年の老舗旅館。近年ピーク時186百万円の売上が約20%弱減少し、同時に過去の設備投資借入金負担が重く、資金繰りに苦慮していた。平成17年9月より当協議会関与のもと、各金融機関にリスケジュールを依頼して資金繰りが安定し、業績も計画通り順調に回復しつつある。</p> <p>○営業施策…業者販売から、直接販売への比重アップ(ネット販売、雑誌掲載、リピート客の掘り起こし)、従業員教育の徹底(顧客サービスの向上。関連グループとの連携強化。食事の商品力強化に経営資源を集中投入し、料理を武器とした旅館作りをおこなう。 ○コスト削減…料理コストの削減 シフトの見直しによる人件費の削減 ○商品施策…熟年、カップル、家族等少人数を対象とした商品施策の拡充。</p>
1715	製造業	60	31,900	561	<p>健康機器の大手として、50箇所余の直営店に加えて、歩合販売、大型電機店を主な販売チャンネルとして、全国的に相応の事業基盤を築いている。売上至上主義の経営が続いた結果、最近の需要伸び悩みの中、無理な拡大を急いだため急激に業績が悪化。資金繰り破綻の懸念があり、実質債務超過の状況。</p> <p>・主力商品は収益、獲得利益ともほぼ横ばい(毎期新商品への入れ替えにより現状を維持)で推移しており、組織横断的な商品原価プロジェクトの活動結果を検証した上で、開発まで遡った原価低減(利益向上)を計画上折り込んだ。 ・健康関連商品等は前期からのプームを受けて一気に販売を加速したが、そこで得られた開発・企画・製造のノウハウを今後他製品へ転用すべく、組織的な活動計画の中身を吟味した上で、計画上の開発コスト・投資計画から販売、利益計画までを策定している。 ・商品別、販売ルート別の商品構成に連動した、各セグメント別の売上、原価、総利益、販売直接費の計画及び実績計上シートが完成しており、今後のタイムリーな実績分析と経営方針の見極めへ向けた活用が期待できる。 ・関連会社3社の合併統合を今後初年度で計画しており、さらに二重経費の解消による利益率向上が期待できる。</p>
1716	サービス業	45	540	35	<p>当社は業歴50余年の建築設計業者。過去バブル期に事務所ビル建設や不動産の購入を借入で賄った。一方、仕事の内容が公共投資中心の為、競争激化となり工事量減少に加え単価ダウンも重なり赤字を余儀なくされている。実質債務超過に陥っている状況。</p> <p>■官公庁から民間部門重視の営業政策への転換の加速 ■積極的な営業活動の実施 ■昇給の再開による従業員のモチベーションの向上 ■不採算分野への投資縮小 ■効率的な営業体制の構築 ■設計部門と営業部門の連携強化</p>
1717	飲食店・宿泊業	15	4,179	229	<p>弁当等販売する子会社の店舗展開からバブル時期に多くの不動産を購入するが、バブル崩壊により実質債務超過の状況となる。本業の量販店、スーパー等への寿司・惣菜の取引取引を拡大も、売上高、削減傾向により、キャッシュフローからの借入返済が困難な状況に陥る。</p> <p>(売上増加) ・営業力の強化 … 営業社員の増員、サテライト(営業拠点)の増設 ・新規サービスの開発および新規チャンネルの開拓 … ネット販売(おせち、たきこみ物語) (経費節減) ・関連会社との合併 … 一体的経営、トップマネジメントの意思統一、組織統一による管理の徹底、合理化により経費削減 (収益改善) ・不採算店舗の閉鎖 … 赤字4店舗閉鎖により収益改善を図る ・原価管理の徹底 … 原価管理部署(原価管理課・品質管理)の設置</p>
1718	建設業	50	570	33	<p>土木工事業者として、地元では大手処で、特に舗装工事に強みをもつ企業であるが、創業者社長はカリスマ性の高いワンマン経営者であったが、創業者の義弟が事業承継するもうまく経営管理が機能せず。過年度の不良資産を掃したため、大きな赤字を計上。</p> <p>①施工管理会社に特化して、固定費(人件費)を大幅に削減する。残った人材は、監督者のみであり、原価管理を中心に採算意識の改革を行う。 ②売上至上主義を見直し、自社の得意分野である舗装工事、管更生事業(サブライセンス取得)、産廃等得意分野への注力と、採算重視の受注選別を徹底する。併せて、成り行き経営からの脱却を図るため、工事種別・受注対象別の受注目標、利益目標を定める。 ③これら改革を実現するため、事務部門、施工部門の責任者を明確化する。</p>
1719	建設業	85	4,298	49	<p>公共工事の減少による影響で売上高減少傾向にある、バブル時不動産投資による過剰債務を抱え、保有資産の処分、人件費圧縮等 リストラによる債務圧縮を図っている。本業以外でビジネスホテルの経営(関連会社経営)で利益計上を図ったが、近隣ホテルとの競争も激化している。また、バブル崩壊、震災の影響で債務超過の状態にある。</p> <p>(売上増加策) ・企画営業力強化…不動産業者・デベロッパーとの連携強化。トップセールス、金融機関、設計事務所からの顧客及び土地情報収集 ・自社開発力強化…等価交換マンション事業の開発。ツーバイフォー戸建3階建の推進 ・リフォーム工事の営業力強化…営繕部門の見直し、建築部門との連携強化。関連会社の組織、運営方向の見直し ・工場強化 … 人員増強、施行能力の強化 (経費削減) ・支払利息の圧縮…預金相殺、金利引下げ交渉 ・退職一時金の圧縮…退職金規定の見直し ・業務の見直し、人員の自然減に対応。 ・会費、広告費、寄付金等の見直し、削減 (収益性改善) ・本社事務所を賃貸し、賃料を見込む。</p>

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					金融支援手法					トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒字化への転換 計画年度							
	資産売却	減資増資	管理会計手法	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	実質放棄	直接放棄	17年税制活用	譲渡or分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度	求償権放棄	求償権消滅保		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		
1709	○					○	○	退任					○	○						○													3	3	7	-
1710	○		○						○											○													-	7	12	-
1711	○		○			○	○		○																							9	5	3	1	
1712	○	○	○			○	○				○																					3	5	18	1	
1713	○					○			清算			○			○					○		○										5	5	3	1	
1714			○			○		退任	清算	○		○			○							○										1	5	14	-	
1715	○	○		○		○		退任		○									○													1	5	11	1	
1716	○									○		○			○				○													10	5	6	-	
1717	○				○					○																						7	5	9	-	
1718	○		○			○	○			○																○						4	5	3	2	
1719	○									○	○																					2	5	13	-	

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)	
1720	建設業	20	482	11	昭和11年創業の老舗企業で公共土木工事を主体に事業展開。公共工事削減の影響を受け、完工高は3期連続減少。加えて、個別工事の採算管理の甘さや経費削減の不徹底などにより2期連続営業利益段階で赤字を計上。経営事項審査との関係で粉飾してきた過去の膿を一気に表面化させたため債務超過に陥る。その後も赤字体質から脱却できず、資金繰りも急迫。 ・売上増加策・・・公共工事で培った実績を売り込み新規顧客開拓し純粋民間工事のウエイト増大を図る。 ・経費削減策・・・役員報酬の削減、営業所等の廃止により賃借料及び水道光熱費の固定費削減を実施。 ・会計管理・・・新たな会計ソフトの導入による自計化を実施し、施行管理、営業管理を適切にアシストしていく。
1721	飲食店・宿泊業	50	4,642	299	全国的にも著名な老舗旅館であるが、バブル期に実施した設備投資は過剰投資となり、想定したほど売上が伸びず苦しい経営状態が続き、過剰債務となっている。 ・老朽化した客室の改装、既設小宴会場を食事処に改装、グレードアップの為に客室改装を今後5年間で計画的設備投資を実施する。 ・業務効率化のため配膳システムを導入し、接客・配膳要員の勤務体制効率化と調理場の作業効率改善等によりサービス向上、総人件費の抑制を図る。 ・現在までに経費圧縮を実施。役員報酬削減、社員数をピーク比削減により人件費圧縮など実施してきたが、業務効率化により総人件費の圧縮を見込む。
1722	製造業	40	582	39	木材販売部門と不動産部門等、多角経営で事業を展開してきたが、商品在庫及び土地を長期保有しており、多額を含み損を抱えている。現在はメーカーの機械製品の梱包業務の請負、および不動産管理を行うも、過剰債務状況にある。 事業の集中化を行い梱包事業、ミニハウス事業、賃貸事業の3事業に集中した。ミニハウス事業は大幅に縮小して赤字を解消できる体制に切替えた。また梱包事業は主要取引先との受注システムを改善し人員配置の効率化を図る努力を行う。賃貸事業については、不動産購入の引き合いがあれば、賃貸物件でも積極的に売却する方針を打ち出す。
1723	建設業	8	278	20	鉄筋・鉄骨工事の売上高が減少傾向にある中、過去の不動産宅地造成販売用の土地が処分出来ず財務内容が悪化、借入金の返済が出来ない。 1. 営業力強化策として、①社長専任で営業開始 ②営業戦略として地元・北勢地域顧客への新規事業を含む提案営業の実施 ③営業ツールの整備・配布 2. 一貫総合受注体制の確立(アンカー・コンクリート等一貫工事受注が可能な体制を作る) 3. 工物品質の向上(信頼性で差別化できるような差別化品質の見えるか)に取り組み →上記により、企業への信頼性を向上させ、民間分野での一貫総合受注比率を向上させることで、粗利率を向上させる。また、営業力強化で閑散期稼働率を向上を目指す。建設市場縮小予想のなか、売上高維持していく。 4. 新規事業開拓の開始(コンクリート分野・福祉・住宅・環境関連分野での新規事業への取り組みを開始することで、相乗効果により本業(鉄筋工事)の受注増を目指す。
1724	飲食店・宿泊業	3207	1,402	77	県内主要企業に広く出資を求めた結果、株主数は法人を中心に約150名に上っている。運営については 国内大手ホテル事業会社との間で運営委託に関する契約を締結し、総支配人の派遣を受けてきたが、フランチャイズ加盟契約に変更。業績はライバルホテルの出現や結婚式の減少等により低迷を続け、ピーク時より半減し、欠損額は累増しつつある。 当ホテルは市内に競合ホテルの新・増設が相次ぐ中で、宴会部門のみが健闘していた。これは県内主要企業143社が株主であり地域密着度が高いから。そのコンセプト継承のためスポンサーは県内企業に絞った。スポンサーはホテル資産を保有するが、別途ホテル運営会社を設立し、内装設備等のリニューアルは主として運営会社が負担していく。なお、事業譲渡後もフランチャイジーの地位を継承する。
1725	製造業	196	1,838	85	平成5年以降の急激な円高により、発注先の生産拠点が海外に移転されたため、単価の引き下げと相俟って売上げが激減。それを埋めるために製造を始めたアルミ鋳造自動車用ホイールで一時期経営を持ち直したが、一部設備の老朽化や技術者不足などにより不良率が高いため、売上高を回復できなかった。売上げの低下に反して設備投資を行っており、その償却負担が吸収できず、連続して赤字を計上している。 スポンサー企業のもとで、①ダイキャスト事業(自動車部品鋳造・加工)、②精機事業(建機の部品)に注力し、③スポンサー傘下となることで、材料は従来比割安仕入れが可能になり総利益率向上に貢献する。また、課題の設備投資は3年以内に増産用投資、6年以内に更新用投資を予定している。
1726	飲食店・宿泊業	10	223	44	売上の低下傾向(客数、消費単価とも)、コスト削減で償却前営業利益は確保しているものの支払い金利もできない状態。 メイン銀行の破綻でRCCへ移管され、他に変わる銀行もなく正常な金融取引ができない状態が続いている。 事業の改善～収支の確保 ・ネット客の増加、地元リピーター客の確保、エージェント依存の漸減。 ・自社企画商品の提供、商品力の維持、向上のため、リニューアル投資を行う。 ・固定費の削減(役員報酬のカット、ネット客の増加によるエージェント手数料の低下、その他各項目での削減)
1727	卸売・小売業	10	145	10	老舗スーパーであるが、人口の減少と商業集積による大型競合店の進出により売上高は大幅に低下し窮境に陥って、営業CFが捻出できていない。 ・商品戦略:青果、精肉、鮮魚、日記、一般、パンそれぞれの弱点を洗い出し改善を行う。 ・組織・人事:スタッフ指示系統の統一・効率化、労働効率の改善、社員の高齢化に対し順次入れ替えを実施する。 ・販売促進:広告の効率的配布、及び自社ポイントの見直し。 ・施設・設備売り場の無駄をなくす。また、クリーンネス・修繕を目的としたリニューアル。
1728	サービス業	13	121	6	小規模葬儀社9社で協業組合を設立、以後順調に推移してきたが、県外大手のセレモニー業者が県内にセレモニー会館を相次ぎオープンさせており競合は一段と激化、当社は売上減少、赤字転落等厳しい経営状況にある。特に今期に入ってから売上ダウンが著しく、資金繰りが苦しい状況。 ・葬祭会館の立地する地元に対する営業強化 ・特定葬の開発と受注 ・経費の削減・・・役員報酬のカットなどの経費削減を実施 ・販売チャネルの再構築 ・コミュニケーション強化により協業組合の弊害を解消する ・顧客満足向上による口コミ、紹介の拡大 ・本社社屋の有効活用 ・新たな葬祭会館の展開
1729	サービス業	10	35	2	自動車の整備、钣金塗装を行なう小規模業者。地元密着の堅実な仕振りで、営業利益も確保し改善しつつある。メイン銀行の破綻で、RCC及び保証協会(代位弁済)へ移管されたことから、現在一般銀行の取引は無く、返済一方で、機械の更新投資の資金確保も難しい状況である。 1. 攻めの営業活動への転換 ・営業テリトリー内の個人顧客への定期訪問活動の実施。 ・B to B営業活動の強化により受注件数の増加を図る。 2. プロモーション活動の転換 ・ショップ名の変更 ・営業訪問ツールの制定 3. 新サービスの開始 ・土日営業、24Hロードサービスの開始
1730	サービス業	400	965	67	グループ企業8社のうちの1社であるが、平成18年中にグループの中核企業が民事再生を申し立てしている。当社は自動車教習所で、運転免許の短期取得が可能な合宿コースを掲げて業容を拡大して来た。平成10年以降は、少子化及び競争激化の影響を受けて、減収・減益の傾向にあるが、相応の収益を確保していた。しかし、昨年8月に中核企業が民事再生申立に伴い、特別損失計上によるなど、多額の債務超過状況になっている。 売上増加策 ・入校者数の確保・拡大(販売促進体制の確立、インターネットの活用、卒業生の紹介活動など) ・従業員教育を徹底し、教習生の満足度向上を図り、売上高増加に繋げる収益改善策 ・人件費・施設費・教習費など経費の削減と内部管理業務の効率化 ・スポンサー(同業者)による経営指導・支援
1731	飲食店・宿泊業	40	268	24	グループ企業8社のうちの1社であるが、平成18年中にグループの中核企業が民事再生を申し立てされている。当社は、グループ会社の中心地でホテル・レストランを経営している。ホテル部門の売上高は、拡大傾向にあるが、週末の稼働率向上が課題となっている。レストラン部門は、ホテル内での営業であるので、売上高は低調で、開業以来、赤字を余儀なくされている。 売上高増加策 ・販売促進部署の設置による営業力強化(企画、人的営業、提携先探索など) ・宿泊商品の開発、エージェントの活用、WEB予約システム導入 ・客室内装や設備の充実等による顧客満足度の向上 収益改善策 ・レストラン部門は自動車学校の学食との一体運営により効率化を図る ・パート従業員の有効活用
1732	卸売・小売業	200	461	18	グループ企業8社のうちの1社であるが、平成18年中にグループの中核企業が民事再生を申し立てされている。当社は国内自動車メーカーの販売と整備、医薬品・調剤薬品の販売を事業の柱としている。自動車関連部門は軽自動車の人気化に押されて、収益は低下傾向にある。調剤薬品部門は立地条件が優れ、売上高・収益ともに順調で、今後、業容の拡大が期待できるが、中核企業が民事再生申立に伴い、特別損失の発生により、債務超過状況となっている。 売上増加策 ・新車販売部門 顧客管理の強化、試乗会開催等により新車販売の増加を図る ・自動車整備部門 点検・サービス強化により、固定客を獲得する ・薬局・調剤部門 販売スタッフの増強を図り、増収に結び付ける 収益改善策 ・事務用品販売・事務サービス受託からの撤退 ・利益率の高い普通自動車の販売にシフトする ・調剤部門では、事務処理のシステム・合理化により経費削減する
1733	製造業	100	3,116	213	食料品製造業を営む当社は、業績の進展に伴い平成12年多額の設備投資をしたが経営の重荷になって、新工場稼働後は粗利益率の低下、金利負担の増加等により営業CFは恒常的に不足の状況が続いている。 1. 得意先別実質粗利益管理し、不採算得意先の損益改善を図る。 2. 主力得意先への集中と首都圏向け運賃の改善 3. 経営管理体制の強化。

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				金融支援手法						トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経営風 化への転換 計画年度										
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 棄	17年税 制活用	譲渡or 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 消滅 減保		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				
1720	○		○			○				○																									21	5	13	1	
1721		○											○																						2	2	14	1	
1722	○				○					○																									12	5	23	2	
1723	○		○			○				○																									4	4	7	-	
1724					○	○		退任					○			○		○		○															1	-	-	-	
1725						○		退任 清算					○			○		○		○															1	1	7	2	
1726					○	○		退任 清算					○			○				○	○														1	1	8	1	
1727		○	○			○				○												○													5	5	7	2	
1728																						○													3	3	4	-	
1729			○					退任					○	○						○						○									4	4	8	2	
1730	○	○			○	○	○	退任		○	○	○																							4	4	4	-	
1731								退任		○	○																									4	4	8	-
1732								退任		○																										3	3	4	-
1733	○	○	○	○		○	○	退任 清算					○							○																3	5	6	2

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)		
1734	飲食店・宿泊業	3	44	6	元来、修学旅行生の受入が中心の業態で旅館業を営んでいたが、平成10年、改業を行い、個人客・小規模団体客向けに転換したが、売上は伸びず(改装前後とも年商は50百万円程度)収益が悪化し、過剰債務と債務超過状況にある。	・ターゲットとする客層を明確化し、客層に見合った商品プランを作成する。 ・インターネットによる集客環境整備(ホームページ整備と予約機能付加)。 ・旅行雑誌、県内タウン誌等による広告宣伝強化。 ・旅館業専門コンサルタントの活用。
1735	製造業	20	523	36	生コンクリート製造及び骨材卸売を本業とするが、温泉旅館を併営し、平成3年に新館をオープンしたが軌道に乗らず、旅館業を廃業した。この設備投資失敗以降業績不振を続け、過剰債務と大幅な債務超過状況にある。	・生産能力増強等によりこれに対処し増収増益を図る。 ・ダム建設関連移転補償に伴う生コンプラント移転新設等の生産面(含:生コン輸送)の諸改善と組織運営効率化等により原則として現人員で受注増に対処し、固定費負担の低減等により適正利益確保が可能な経営体質を確立する
1736	宿泊業	10	419	31	平成4年に客室1棟と浴室棟を新築、更に平成7年には同地区内の温泉旅館を購入し、現在2館を営むが、売上はピークの7割程度まで割り込んでいる。設備投資にかかる借入金負担過大、団体客の減少や消費単価の低下による売上低迷が続く、過剰債務と実質債務超過状況にある。	1.泊食分離体制への移行 2.チャネル別の営業施策を実施 3.インターネットによる販売力強化 4.人件費の低減 5.現経営陣の退任とスポンサーによるオペレーション支援
1737	製造業	15	1,133	64	上場企業を主力販売先とする金属製品製造業者で技術力には定評がある。平成2年当時、大型受注を見込んで設備投資を行ったが、受注に結びつかず、リース料負担に苦しみ、経常赤字状況が続き、大幅な債務超過状況にある。	・製造原価低減(現場改善PJの推進)。 ・特に外注費については、内製化を推進し削減に努める。 ・更なる経費削減
1738	小売業	24	206	17	老舗呉服小売業者で、3店舗を有していたが、1店舗に集約。流行遅れや陳腐化した商品処分により債務超過状況と市場環境変化による売上縮小により、過剰債務状況にある。	・商品開発や仕入れ、加工コストの優位性を発揮するために、主要カテゴリーである「きもの」販売の集中、強化を図る ・慣例である個別商品の価格表示に、新たに「仕上がり価格表示」を導入し、顧客の利便性、信頼性の向上を図る ・協同仕入れ組合による有利な仕入れと海外仕立て外注の効果による収益力の向上 ・組織の活性化の観点から、インセンティブ給の設定により実効性の高い人事システムを構築する
1739	宿泊業	10	283	40	バブル時に投資して増改築を行い現在に至る。顧客満足度の高い温泉旅館として高い評価を得ているが、低稼働率で、収益的には慢性的な赤字体質。大幅な債務超過と過剰債務状況。	・一部改築を行い、宿泊部屋と食事部屋を増やし、売上増加を図る。 ・複数の旅行ポータルサイトに登録すると共に、自社HPを「集客」目的のHPに改定しネット客比率を向上させる。 ・ポイラー方式からヒートポンプ方式に切替えることで、水道光熱費を削減する。
1740	建設業	30	1,737	34	建築、土木工事請負業であるが、従来は公共工事を主体に営業していたが、近年公共工事への依存体質から脱却し、一般工事、民間マンション等を主体にシフトし、他社提携し低コストマンションに注力するなど、本体の業績は順調に推移しているが、関連会社に対する資金援助が重荷になっている。	・民間工事の受注を中心、官公庁営業エリア(市町合併)の拡大による受注力拡大を図る ・業績先行管理体制の導入により、完成工事と未成工事、経費実績予測から最終利益目標達成に向けての社内体制の定着化 ・現場損益管理表(コンサル導入)を活用した、部門別原価管理、経費削減、支払管理体制の確立
1741	製造業	10	1,626	100	当社は、高度な技術を有し、大手自動車部品メーカーの金型作成を請け負っており、業績は順調に推移している。しかし、業績不振で過去に実質破綻した代表者の父が経営する会社の債務保証履行により、多額の債務超過となっている。	1.フル稼働の現工場については現況を維持するとともに、新規受注に対応するための新工場を建設し、計画2年目の稼働を目指す。 2.子会社を清算し、移管していた業務を吸収する。
1742	建設業	90	1,313	46	前オーナーの不動産投資借入の連帯保証人に会社になったため借入金過多となる。	(1)売上増加:先行き不透明な公共工事受注に過度に依存することなく、当社グループの強みである舗装工事(アスファルトプラント工場及び施工機械を自社保有)を下請として受注し、売上に反映させる。そのために、道路補修を中心にメインターゲット先(舗装工事のできない同業他社)へのアプローチを強化し、積極的に受注を獲得していく。 (2)経費削減:①創業者一族への役員報酬を見直す(年間約5百万円削減)。 ②厳格な実行予算の管理を継続し、適正な収益確保を行う。③販管費についても厳格な経費チェックを行う。④既存設備の維持投資は必要最低限に抑える。 (3)経営管理体制の構築:①現社長の片腕となるべきNo.2の育成・確保のため、No.2候補者のトップマネジメント育成プログラムを作成し実行する。②経営理念の理解、浸透を図るため毎月全体会議を開催、テーマ別の勉強会実施等により従業員教育の徹底を図る。③必要な人材については、継続的に採用していく。
1743	製造業	10	112	22	カーエアコンの部品を中心に切削加工と自動車部品を切削・研磨加工を営んでいるが、主たる窮境原因は14~5年前に主力取引先が倒産し、不良債権が発生したことによるもので、債務超過・借入過多の状態。	(1)技術力の絞込みと重点取引先の選別 ・当社の技術力(研磨力と造形力)の絞込みとそれを強く打ち出すことのできる重点取引先の選別を行う。 ・優位性のある技術力を具体的に打ち出すため、ISO認証を取得し、効果を最大限に活用する。 (2)原価計算体制の構築 ・当社の欠けていた利益検証の仕組み、具体的には原価計算基準の明確化により、低採算先との取引見直等の経営判断を可能とする。 (3)自動車部品業界以外の新たな取引先の開拓 ・経営環境のリスク回避の観点から、自動車関連業界以外の取引先を確保する。 (4)業績連動型の新しい人事評価制度の確立 ・従業員が一つの方向性に向かって進めるよう、「がんばった者がきちんと評価される仕組み」を作る。さらに、技術の円滑な伝承及び後継者の選定も展望に入れていく。
1744	製造業	100	3,057	191	当社は業歴50年を有し、菓子大手メーカーと多数取引を持ち独立資本のOEMメーカーでは全国トップクラスであり、当社の製造技術は業界からも高い評価を受けている。本業の菓子製造部門は、ここ数年少子化による需要減少、原材料高騰等による減収・減益が続いていた。OEMへの依存脱却を目指し自社ブランド販売を立ち上げたものの、大手の牙城を崩す事ができず販売戦略失敗した。加えて「発光ダイオード(LED)」を光源とした促成レタス生産事業に進出したものの、当初から赤字基調が続く事業を停止したが、レタス事業部門の閉鎖に伴う営業損失とレタス事業プラントメーカーである取引先倒産により、資金繰りがタイトな状況にある。	1.経営体制:平成19年10月に新社長就任、同時に組織改変実施し組織のスリム化実施。 2.売上増強策:主要販売先(大手食品メーカー)の売上シェアを50%以下にし、依存度を薄めると同時に、PB商品や食品メーカー以外の受注に注力する。営業部門を社長直轄にし、営業力アップを図る。 3.収益増強策:赤字部門であった自社ブランドから撤退。採算性の低い主要販売先への受注単価引上げ交渉、OEMの有償支給⇒自社仕入れへの切替、OEM先への採算性の高い商品の製造提案、食品以外の取引先からの受注獲得など、利益率の改善に注力。売上原価については、材料費等の値上げは販売先に転化していく。 4.労務費について、人員削減による大幅削減を実施し、販売管理費について、役員報酬・従業員給与削減、販売割戻金削減。
1745	飲食店・宿泊業	20	339	48	約10年前の百貨店内店舗オープン時のインシャルコスト、並びにその後の路面店舗全面改装等の投資により、過剰債務を抱えることとなる。また、前期、当社の店舗のうちの1つ(黒字店)が出店する百貨店が全面改装に入り、約3ヶ月間の休業を余儀なくされて、一時的に前期大幅赤字となり、資金繰りがタイトとなる。	・ABC分析等に基づくメニューの見直し、パーティ・宴会客取り込みによる店舗稼働率アップ。 ・人材の適正評価によるモチベーションアップ、従業員教育の徹底により店格の維持・向上を図る。 ・専務取締役を責任者と定め、材料費の管理を徹底して行う。 ・水道のハンドルを絞る、白熱灯から蛍光灯への交換、役員保険解約、広告掲載取り止め等、細部に亘る経費切り詰め。 ・役員報酬減額。また、コスト高を招く安易な派遣社員導入を止め、正規社員採用へシフトしていく
1746	製造業	15	182	6	通信設備部品等の製造業。バブル期に当時のメイン金融機関から資金調達しゴルフ会員権投資に傾倒。その後のゴルフ会員権の値下がりにより、大幅債務超過・過剰債務に陥った。また、同金融機関の破綻により、借入金はRCCへ譲渡され、金融取引に支障が生じることとなった。	・材料・消耗品の整理整頓・在庫管理強化により、購買方法を合理化し材料費・消耗品費を削減する。 ・パート社員の有効活用により外注費比率を減らし、付加価値を高めるとともに、分業体制により生産性を向上させる。また、定年を迎える高齢者を嘱託による再雇用とすることにより、人件費単価を抑制する。 ・本社事務所兼社長居宅の売却により地代家賃を削減。 ・円滑な事業承継を行うために新社長を中心とする新組織体制に改める。

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				金融支援手法					トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒字化への 転換 計画年度							
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 業	17年税 制活用	譲渡or 分割	債権売 却	スポンサ ー付	ファンド 活用	RCC、 サービサ ー卒業	企業 再建 資金 制度	自治 体保 証制 度	円滑化 借換保 証制度	求償権 放棄		求償 消滅 減保	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
1734	○					○	○	退任	清算				○					○														1	3	13	1
1735	○		○	○		○	○	退任	清算				○						○												2	2	9	2	
1736								退任	譲渡				○					○													1	-	-	1	
1737								退任		○																					11	5	11	-	
1738			○			○				○																					3	3	15	-	
1739										○																					9	4	8	2	
1740	○		○			○				○																					7	5	10	-	
1741		○			○													○													1	5	6	1	
1742	○		○									○	○							○											-	5	3	1	
1743			○							○											○										6	5	8	2	
1744	○		○							○																○					5	5	1	-	
1745	○									○										○											-	2	10	1	
1746						○	○	退任	清算				○						○	○					○						1	1	8	-	

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)		
1747	飲食店・宿泊業	8.5	143	15	<p>マスコミにも取り上げられ、地元にも多くの固定客を抱える飲食店である。近隣に大規模商業施設ができたことから宴会需要等を見込んで15年程前より隣接したビルの1階を賃借し、現在では本館と別館とで100席程度の店舗を営んでいる。</p> <p>バブル期に業容拡大を企図して商業地に出店したが、出店調査が不十分であったことなどにより赤字体質からの脱却ができず数年後には閉店。この際の出退店費用等により債務超過、過剰債務の状態に陥り、資金繰りを圧迫することとなった。</p>	<p>・本館、別館に一体感が欠けるため同一のタペストリー・ペナントを掲示するなどして店格を向上。</p> <p>・地域密着活動として、顧客リストやパブリシティ効果織り込んだチラシを活用して店舗周辺の事業所や住宅に効果的に営業活動を行う。</p> <p>・役員報酬を中心とした人件費の節減。メニューの工夫やロス対策によって材料・商品原価率の低減を図る。</p>
1748	製造業	8	329	29	<p>地場で業歴永い製本業者。バブル期に土地購入及び増築等のためメイン金融機関から借入れたが、その後の業績低迷により過剰債務状態となるとともに、バブル崩壊に伴う地価下落により実質債務超過に陥った。また、同金融機関の破綻により、借入金はRCCへ譲渡され、金融取引に支障が生じることとなった。</p> <p>ただし、3年前より引き継いだ現社長が利益率を重視した営業へ転換を図るとともに、納期・品質管理の徹底により同業他社との差別化を図ってきた結果、業績は改善基調にあった。</p>	<p>・生産体制整備により、小ロット・高単価製品顧客への拡販を計る。</p> <p>・更新が遅れていた設備につき、投資効果を吟味した上で設備投資を行っている。</p>
1749	卸売・小売業	198	1,965	46	<p>業歴50年以上の自動車用品販売会社。バブル期に会社のイメージアップを図るため、多額の借入金によりビルを取得したことが原因で、過剰債務状況に陥った。その後、当該物件を含めた所有不動産売却等自助努力によるリストアップを進め、借入金も圧縮してきたが、不動産売却損等により債務超過の状況であり、また代位弁済により保証協会が最大の債権者となっており、正常な金融機関取引ができない状況であった。</p>	<p>・主要販売先である専門店の販売促進を強化、過去の営業戦略の失敗でシェアを落としているホームセンターに対して営業や企画提案を強化することによりシェア回復を図る。</p> <p>・今後成長が見込まれるシルバー、ベビー市場への積極的な営業展開を図る。</p> <p>・旧態依然とした社内体制が営業戦略及び財務戦略の混乱を招いたため、組織体制及び主要役員の刷新を図り社内の風土改革及び改めて従業員の教育体制の強化を図り、組織的な経営体制の確立を目指す。</p>
1750	運輸業	156	2,610	293	<p>運輸業の当社を中心に、関連事業数社で企業グループを形成している。コア事業である公共輸送における長期的な輸送量下落傾向による不振に加え、ノンコア事業への過剰投資などにより、過剰債務・実質債務超過状態に陥った。</p>	<p>関連事業のうちノンコア事業は順次閉鎖・譲渡し、会社のコア事業である運輸業および関連性が強い事業に経営資源を集中し、収益力の維持・回復を図る。具体的には、運賃の見直しによる増収や輸送拠点の見直しによる効率化を図るとともに、従業員の若手への入れ替わりや退職者の嘱託化による人件費単価の抑制を図っていく。</p>
1751	製造業	75	1,029	88	<p>当社は春巻専門メーカーとして、賃借にて工場拡張設立し業容の拡大を図ってきたが、平成14年には自社所有工場設立のため、工場用地を購入した。その後、主要取引先であるチェーンストア等の要望により春巻一個当りの容量が減量され、結果的に一個当り単価の減額、売上高総体の減少となり、ここ数年、売上高の減少傾向が続いている。直近期では営業利益段階で赤字計上となり、更に主要取引先の一社との取引解消により、経営状態は深刻な状況に陥っている。</p>	<p>1. 売上増加 ①顧客ニーズに合わせた製品を開発し、特徴ある製品として販売する。製品名「スナックロール」 ②平成20年6月期以降は、新製品を一つの柱とすべく重点的に営業活動を行い、当社の売上シェアを増加する。 ③提案営業の強化や新製品アイデア提供強化による売上拡大。 ④試作品対応のスピード化等で営業効率を向上させ、売上拡大を実現する。</p> <p>2. 経費削減 ①第一工場・第二工場の閉鎖による工場賃料の削減。 ②人件費については、単価が安く専門性の高い契約社員やパート、研修生へ置き換えてゆく。</p> <p>3. 収益性改善 ①高付加価値新製品の売上シェア拡大を図る。 ②不採算品や低収益・少売品のカット等により、利益重視の営業推進により売上総利益の向上を図る。</p>
1752	製造業	30	939	61	<p>当社は、靴下編機の加工組立下請工場として創業した。その後、工作機械の総合組立メーカーとして成長した。印刷機の生産も開始。現在では繊維、電子分野にも業種を拡大している。設計部門は持たず、アッセンブリ中心であるが、比較的堅調に推移してきたが、バブル崩壊後、一進一退を繰り返し、債務超過の解消に至っていない。</p>	<p>1. 五面加工機新規導入(リース対応予定)により、外注加工費削減。 2. 自主検査と出荷検査の徹底によるクレーム撲滅。 3. 外注発注品の内製化促進による生産性向上、製造原価低減。 4. 管理者教育と多能工化促進による納期厳守。 5. 業績連動型賃金体系の構築。 6. 役員報酬減額</p>
1753	卸売・小売業	19	450	11	<p>創業から50年を数える青果物卸売業者。取扱商品は桃、リンゴが主体。卸売先は大手流通業者を含め20先超を確保。加えて、日本郵政公社信越、東海及び九州の各支社取扱の「ゆうパック通販」も手掛けている。</p> <p>・業種柄、気候要因や季節要因による販売価格変動の不安定要素はあるものの、上記のとおり一定販路確保により売上高は500万円内外で推移。また、当社が保有する冷蔵庫賃貸による安定収入もある。しかしながら、原価管理不足による赤字補填を借入金依存してきており、更には過去の営業所移転時の設備投資に係る借入金負担も重く、過剰債務を抱え資金繰りは多忙推移。</p>	<p>・主要事業である青果物卸売業を事業譲渡により事業継続。</p> <p>・売上高の安定確保のため、主要販売先との関係強化による販路維持を図るとともに付帯業務(出荷パッキング業務)の継続受注を獲得する。また、インターネットやDM活用による営業体制も見直す。加えて、北九州地方業者との取引により台湾企業向け出荷を開始させ、売上増加を目指す。</p> <p>・粗利率の安定・向上のため、比較的高い粗利が見込める通販売上(ゆうパック)の売上高全体に占めるシェアを増加させ、併せて、販路別の採算管理体制を整えることにより収益構造を確立する。</p> <p>・過年度より経費削減努力を行ってきており、削減余地は少ないが、更なる役員報酬カット、パート社員活用及び賞与支給方法見直し等を行い、また、業務管理徹底等による経費削減を実施。</p> <p>・経営執行体制を見直すべく、現経営陣は退陣。新たに営業の中心人物を起用。</p>
1754	卸売・小売業	5	119	5	<p>・当地区唯一の産業用火薬販売業者。当該事業から派生する建材販売、耐震補強工事なども手掛ける。これらの事業部門に係る収益状況は比較的常態推移してきたが、施工部門の主力人員退社により同部門の先行き不安有。</p> <p>・また、平成5年にオーナーズ・リースの形態で進出した斎場関連事業の業況芳しくなく、従来事業の収益を食い潰しの状況。</p> <p>・斎場関連事業進出に伴う設備投資借入金多額に抱えており、資金繰り多忙推移。</p>	<p>不採算となっている斎場関係事業からの撤退・切り離しを図るべく、従来事業である火薬関係販売・発破施工業並びにカマグ(凍結防止液)関連事業事業譲渡により継続。</p> <p>・上記のスキームにより事業ドメインが明確化され、採算性のある従来事業への経営資源集中化が可能となるもの。収益体質を確立させるべく、販売見通しの確度を高めるとともに採算管理体制の改善を図る。また、仕入先との価格設定調整を維持する。</p> <p>・経営執行体制の見直しにより現代代表者は退任。後継者が新代表就任。また、業務管理強化のため、外部人材登用。</p>
1755	卸売・小売業	10	109	14	<p>創業当時の当社は桜木の薪炭産地であり、その桜葉を漬けて食品化していた。燃料革命にて薪炭は石油に代わり、桜葉の入手が困難となり、自生モノから育成モノを用いるようになった。食用桜葉は当地近隣5社で全国シェア70%。当社は地域1番社であるが、経営は農家の片手間仕事が大きくなった様なもので、過剰借入金、赤字経営を続けてきた</p>	<p>収益改善の具体策 1. 国産製品価格の改定。原料桜葉の漬け込み工程等の負担コストに比べ、販売価格が割安で採算割れとなっているため、価格改定により採算を改善。 2. 「松崎の桜葉漬け」ブランド化をさらに進めて有名和洋菓子チェーン店との取引促進。 3. 大口需要家向けの安価中国産について、仕入れ管理の徹底による在庫の適正化。</p> <p>原価・経費の削減 1. 役員報酬の削減・人件費の管理徹底。高年齢正社員を退職、パートとして再雇用し、閑散・繁忙に適応した雇用とする。</p>
1756	卸売・小売業	32	704	13	<p>当初の販売先は家具製造業者が中心であったが、現在では建設会社のウエイトを高め、一戸建ての建設資材が主流になっている。しかし、これら主要販売先の家具製造業・建設業は共に構造的な不況にあることが業績低迷の要因となっている。このような中で取引先の倒産が重なり、多額の債務超過になっている。</p>	<p>(1) 適正な経営管理体制の確立 ・損益管理 ・債権管理 ・財産管理 (2) 営業手法の見直しによる拡販体制の構築 ・新規顧客開拓による売上高の拡大 ・営業管理手法の確立 (3) 仕入れ価格の見直し (4) 当面の資金繰り対策</p>
1757	飲食店・宿泊業	20	780	65	<p>地域の温泉中堅ホテルであるが、平成に入り年々減少を辿り、前期の決算ではピーク時の半分に落ち込んだ。収益面で減価償却負担でなく、実質的には多額の債務超過の状態である。3年前取締役総支配人を外部より招き再建に取り組んで、一定の効果はあげているものの、さらに全面的な経営改善が必要となった。緊急な対策として水周り関係の修理(防水工事・給湯・排水等)が正常な営業活動が懸念される事態となっている。</p>	<p>1. 売上高確保対策・・・①鉄道会社と地公体の共催によるディストネーションキャンペーン『4月1日から6月30日』により、宿泊客獲得のため重点施策として取り組む②リピーター客の増加対策③営業力の強化策として経験豊富な人材を2名採用 2. 収益性の向上・・・①原価率の圧縮 ②宿泊単価を見直し ③設備の更新・補修の実施・・・雨漏り、水周り、床の張替え、防水工事、配管設備改修の実施 4. 人材育成と組織力の強化・・・①社長の交代による経営管理の強化に向けた組織体制とした②接客マナー向上など外部講師による研修③人事考課規定の制定による志気向上を図る</p>

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				金融支援手法				トピック			保証協会				中小公庫			実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒 字化へ の転換 計画年度																
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 棄	17年税 制活用	譲渡or 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 消滅 減保		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								
1747						○	○	退任	清算				○																											1	3	6	2
1748						○	○		清算				○								○	○	○														1	1	9	-			
1749		○	○					退任	減資	○	○														○		○										4	4	6	-			
1750	○	○		○		○		退任	減資	○		○	○	○											○												3	7	14	3			
1751	○		○							○																											7	7	2	1			
1752							○			○												○															5	5	5	-			
1753			○			○	○	退任	清算	○			○							○					○												4	4	5	1			
1754	○			○		○	○	退任	清算	○			○																								1	5	11	1			
1755	○		○			○				○																											5	5	10	2			
1756				○	○	○	○	退任	譲渡				○	○				○	○	○																	4	4	6	1			
1757				○				退任		○																											15	5	21	5			

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)		
1758	卸売・小売業	20	125	5	自動二輪の修理販売を目的に創業後、中古の自動二輪を購入、オリジナルな修理を施す事で、若者の人気が高く、業績が順調に推移するも、個人で現在の近くの不動産を購入、資産形成を計って来た。4輪の修理販売を手掛けたが、損失を計上、本業を圧迫し、借入金増加の原因となった。	窮境原因となった四輪車の販売から撤退。従来得意としていた自動二輪の修理販売に特化、特にネットを利用してから、若年層・定年を控えた熟年層の販売が好調となっている。ただ、現在の経済状況より、売上は現状維持と判断される。今後は自社加工を増加させる事から、粗利益率は好転、役員報酬を削減、従業員給与を削減。
1759	卸売・小売業	5	235	8	大手メーカーの販社の特約店であり、管内の主要販売先は30社である。ここ数年売上高が低迷しているところに、原油値上げに伴う塗料の値上げ(同業者間競争も厳しく、ユーザー転嫁が進まず)や建築基準法改正による建築の落込みがあり、売上高が落ち込み、資金繰りに余裕がなく、放置していると金融機関の長期借入金の約定返済が困難になる状況である。	・社長主導とし、販売は部長に管掌させ、配送担当者を営業担当に配置がえする等業務体制を整え売上高の挽回を図っている。 ・役職員の人員費圧縮はH19/10期より実行に移している。 ・主力仕入先(総仕入額の5割)からは、同社商品の販売に対し販売奨励金による営業支援を受ける。 ・当社は自前の社屋・倉庫を有し塗料の調色機器も備えており技術指導を活かした営業を展開し同業他社との差別化を図つたり、冬場でも需要があり収益性のある車輻ボディ塗装にも力を入れていく。
1760	サービス業	19	128	39	当社は、介護保険制度発足と同時に創業。居宅介護及び訪問介護、福祉用具レンタルなど、在宅中心の介護サービス事業を開始。デイサービス、精神障害者訪問介護事業、接骨院事業買収等の事業を推進してきた。事業の拡張とともに、デイサービス施設の増設と訪問介護事務所の新設を行っている。しかし、売上は伸びたものの資本蓄積が脆弱で、設備資金は借入に頼り、資金繰りは苦しい状況にある。	1.売上増加 今後高齢化率上昇と共に利用者は増えていく。このことを背景に、①地域に密着し、通所、訪問介護から福祉用具等多様なサービスを1社で提供する強みと競争力を活かす(シナジー効果・福祉コンビニ)、②予防給付制度の出現による介護予防利用者の吸収、③認知症対応型デイサービスをこれまでの併設型から単独型にしてその特徴を活かした介護を行い、吸引力を高める、④ケアマネージャーを4名体制にして増収を図る。 2.収益性改善 訪問介護業務の効率化(①業務ソフトの導入によるヘルパー業務の効率的運用、②ヘルパー登録制を採用、労働力の効率化)。
1761	サービス業	10	221	80	・平成元年3月、移動無線電話(自動車電話以下「CRP」という販売事業を目的に市の第三セクターとして設立され、平成2年8月から営業開始した。 ・売上は平成7年度をピークとして、新規業者の参入による競争激化、IT技術の進歩から小型軽量化による携帯電話への移行等によって業績悪化、平成9年7月にCRP営業権を譲渡しCRP事業から撤退した。その間の設備の減価償却費の負担増加および業績低迷から債務超過となった。	・売上増加策 「県男女共同参画センター・県子供家庭支援センター」の指定管理者として、その売上が確保され、売上増加に大きく寄与している。 ・収益性改善策 債権放棄による支払利息が軽減されることで、大幅な収支改善
1762	運輸業	100	3,731	716	バス事業者として、一般路線は市内線37路線、主要路線9路線等合計97路線、及び高速路線(弘前-東京等)8路線で営業している。一般路線は公共的営業のため、赤字となっている路線が多く、赤字部分を国及び市町村の補助金により補填してまわらざるに済んでいることから営業及び経常ベースでは赤字で推移している。しかし、関連子会社に対する投融資が巨額で又保証債務も抱え経営を圧迫している状態となっている。	(収益改善策) 1.経費削減 ①退職金30%程度カット②人件費削減 正社員を減少させ、再雇用者・定年延長者の割合を増加させる。③車両関係費用の削減 一般乗合の車両編成を大型、中型を小型化することにより削減を図る。④その他経費についても可能な限りコスト削減を図る。 2.企業編成 関係子会社を完全子会社化を行うことにより配当収入確保する。
1763	製造業	30	385	13	事業内容は砕石製造販売業、品質の良さが当社の強み。また、コンピューター制御の優秀な製造プラントを有している。現在、ダム関連工事向けに骨材を大手ゼネコンなどに供給している。安価な再生骨材に押されて一時受注が落ち込んだが、当社の品質が見直され前期は業績を回復している。しかし、最近、大手ゼネコンが移動式クラッシャーを5基設置したこともあり、発注が不定期になり発注数量も細ってきている。ダム後の受注確保が課題。前社長が賞ビル、温泉事業などへの積極的な事業展開を試みたため過剰債務を抱えることとなった。社長交代後、預金取崩、生命保険金、資産売却などで4億円弱返済を進めたが、依然として年商を上回る金融債務があり、資金繰りが逼迫している。	①人員の総枠おさえ当社は給与の削減、賞与なしで対応。また、高齢者の退職の際に若手に替えながら削減。などにより総人件費を削減する。 ②物流費総額(販売荷造運賃と支払運賃の合計)を売上対比で25.5%まで削減する。常用チャーター10台に限定(固定)し、日々の運搬量に応じてきめ細かく配車指示を行う。業務の繁閑に合わせて臨時チャーターを活用し年間延べチャーター台数を削減する。
1764	製造業	25	330	16	特殊車輛(保冷車等)架装部分の製造及び修理を行なう事業者。破綻した金融機関との一取引のとき、隣接地を取得。土地取得当時、年商ピークであったが、逐年売上は減少しピーク時の半程度まで減少してきている。売上減少の中、収益性重視のスタンスで全社一丸となって取り組んでいるものの借入過多の財務体質から年間償還額のキャッシュフローが確保できず資金繰りは多忙に推移している。地価の下落もあり資産売却による借入金の圧縮は金融機関との折り合いが見えず進展しない現状にある。また、地価下落を勘案すれば大幅な債務超過の状態にある。	営業面・・・営業体制、手法の改革 ①ユーザー管理の改善(顧客名簿の整備、営業日報の活用、定例訪問の実施) ②高付加価値受注の獲得(提案型営業への転換) ③営業経費の削減(燃料費、携帯電話料、高速使用料等の削減:前年比1~3%) 製造面・・・コスト意識の醸成 ①品質の向上(クレーム項目上位2項目の20%削減) ②コスト改善の取り組み(仕入体制整備一窓口一本化、相見積、外注費削減2%、作業時間の短縮)
1765	サービス業	3.5	70	8	大手印刷業者を取引先としているが、取引先倒産による債務保証発生や信用組合の破綻に伴い商手割引が出来なくなる等、資金繰りが破綻。金融債務は保証協会に代位返済に回された。保証協会へは、約定返済を履行しているが、金融取引が正常化せず、資金調達のためノンバンクの借入・割引実績がある。	○顧客側の業界再編により喪失した売上を回復するため、新規開拓に努力。県外の新規開拓も積極的に実施。 ○平成20年3月より従業員2名を採用し、業務拡大に対応するとともに外注費の軽減を図り収益向上を推進。
1766	製造業	83	850	43	2期連続単年度赤字計上。メインバンクの支援を受けているが、資金繰りの逼迫状態が続いている。また、関連会社への資金援助も続いており、抜本的な経営改善計画の策定が喫緊の課題となっている。	イ 売上高:公共工事の低下を勘案し、約10%弱の減少で計画した。無理な販売は価格競争を避けるために行わないこととした。ロ 経費削減:1.使用業務員員の給与を減額 2.経営者保険の解約により削減 3.運賃は雇車契約を変更し削減 ハ 収益性の改善:資材(鋼材)の値上がり分を販売価格に転嫁できるようになった。
1767	製造業	40	557	46	業界内では上位の地位を築いている。当社の製品は、数多くの県産品・サービスの中でも、本県独自の高い基準に基づき厳選されたものを、全国・世界へと発信していく商品にも指定されている。また国の施設や海外にも納入実績があるなど製品への評価は高い。反面経営状況は厳しく、売上はピーク時の3割弱まで落ち込み、多額の債務超過状況となっている。	<戦略シナリオ> 1. 初年度、固定費圧縮による当面の利益確保 2. 初年度~3年目、自社品構成を高める販売ルートの構築、自社品品揃え強化 3. 3年目自社品売上高の増加による売上高確保と利益率向上の実現、最適生産体制の実現 <重要経営課題> 1. 受注変動に対応する生産体制の構築、2. 自社品販売の構成を高める営業施策の立案・実施、3. 新商品開発による自社品の品揃え強化、4. 経営目標達成を支援する業務管理システムの構築
1768	製造業	210	1,443	70	当社は受注生産を基本とした各種電子機器・通信機器のプリント基板部品実装及び組立・加工等を手がけているが、大口取引先との取引解消と電池パックやカラオケ装置集中操作リモコン部の受注低迷などで年々低下の一途を辿ってきた。売掛金・在庫・有価証券等の再評価による特別損失計上で多額の赤字計上となった。累積欠損も拡大し、多額の債務超過に陥っている。	(1)売上増加については①県内の既存取引企業の営業活動を強化するとともに新規開拓を強化。②現在の主要取引先から別製品の受注。(既に2社から新機種オーダーを受けている)③生産改善のため管理を徹底に見直しすると共に、工場以外の変更に各生産ラインの効率化を図る。 (2)経費削減については、①費用対効果の面から東京営業所を廃止。②間接作業の効率アップによる間接人員の見直しにより人員を再配置。③製造原価の削減については外注加工費の削減や工場消耗品の無駄を排除。各部門長が使用状況を管理し報告する。
1769	サービス業	35	671	52	当社は、自動車教習所を主として、ガソリンスタンド運営、自動車整備事業を営んでいる。昭和60年に経営不振に陥っていた自動車工作会社を買収したが、当該会社への貸付金延滞や、経営陣派遣が当社の経営戦力の低下を招いた。更に自動車学校の開業に係る開発行為認可が当初計画から8年と長期間要したことによる資金負担(地権者への用地確保経費)増から借入金が増え、結果として、当社は過剰債務に陥り、慢性的な資金不足状況となり、設備・人材育成投資まで手が回らなくなり、設備の老朽化、社員のモチベーションの低下と繋がって競争力は更に低下し現状のままでは事業維持が危ぶまれる状況にある。	地域内において一定の集客力がある自動車教習所事業及び車輛・修理・レンタカー事業を新会社に譲渡するとともに、不採算部門のガソリンスタンド事業の自社運営から撤退し、経営資源の選択と集中を図る。オーナー企業から脱却し、透明性のある健全な事業運営を行う。時代趨勢に合わせたビジネスモデルの検討を継続して行う。
1770	製造業	20	297	21	乾麺製造を中心に、味噌製造、食品卸を営んでいる。平成7年に借入金にて新工場を建設するも、売上は平成6年度をピークに低下傾向にあり16/9月までは、金融機関のリスケジュールにより、17/9期は資産売却により資金繰り維持したが、リスケジュールの期間が終了したことにより現在はキャッシュフロー以上の債務返済に追われ、資金繰りは逼迫している	次により経営改善し再生を図る。 ・本物志向の強い個人客を主体にした高品質そばの製造販売への基本コンセプトの改訂 ・地元そば生産農家との連携による本場の本物そば商品の開発 ・販売チャネル見直し(地元営業基盤と直販体制の拡充) ・各部門への責任者配置による経営管理体制の強化 ・工場に於けるSSの徹底

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				金融支援手法				トピック				保証協会				中小公庫		実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒字化への転換 計画年度							
	資産売却	減資増資	管理会計手法	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	実質放棄	直接放棄	17年税制活用	譲渡or分割	債権売却	スポンサー付	ファンド活用	RCC、サービサー卒業	企業再建資金制度	自治体保証制度	円滑化借換保証制度		求償権放棄	求償権消滅保		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
1758	○					○	○			○																					13	5	16	1
1759										○																					5	5	7	1
1760				○						○											○										4	4	5	1
1761	○	○				○	○	退任	減資				○	○	○																3	3	4	-
1762		○			○					○	○	○																			3	5	10	黒字化時期不明
1763	○					○				○												○									9	5	7	3
1764	○	○						退任	減資				○	○							○										5	5	8	-
1765		○							減資															○							4	4	-	-
1766			○							○												○								20年超	5	24	3	
1767			○							○																					6	6	14	1
1768	○			○					減資	○	○	○	○																		2	2	4	-
1769						○			清算				○																		1	2	13	2
1770										○																					5	5	4	1

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
1771	飲食店・宿泊業	10	749	110	平成3年から4年にかけて団体客の増加に対応するために旅館増築したが、バブル崩壊後外部環境が変化し、顧客志向は団体客からグループ・個人へ、料金体系も高額料金から低価格化へ移行している中、温泉街自体の対応が遅れから入込み客の減少が続き、当社も入込み客の減少と低価格化の影響を受け収支状況が悪化し、資金繰りを逼迫させている。	スポンサーに事業を継承し、スポンサーのもとで、高価格・高収益商品の開発、ターゲット客層別の商品開発(テーマを持たせた客室作り)、部門別原価管理の徹底によるコストの削減により収益改善を図る。
1772	電気・ガス・熱供給	10	299	8	温泉管理部門とガソリンスタンド部門の2部門を経営している。温泉管理部門は、毎期管内の温泉施設から湯代として安定した収入を得ているものの、当社は過去の旅館経営の赤字や経営者一族に対する資金流失等もあり、赤字が累積し債務超過に陥っている。	温泉街唯一の源泉を保有し、各温泉旅館等へ温泉を供給する事業を営んでいることから、同事業を温泉旅館協同組合が中心となって設立した新会社に会社分割にて譲渡し、ガソリンスタンド部門については撤退することにした。
1773	運輸業	10	230	28	経営者が倒産した関連企業の保証人になっていて、保証履行の未決着状況により、資金調達は、親戚・知人・消費者金融に頼っている。	運送効率を高めるための経営組織の確立。①配車運行管理②車両整備③事故処理④運転者教育⑤運送効率管理など。運送効率計数の把握。稼働率、実車率、積載率、原価管理など運送効率を数字で見える化し、きめ細かく管理する体制を確立した。一次診断後、実施した国際コンテナ部門のトレーラーの稼働率向上と収益の結果を数値で把握した。国際コンテナ部門のトレーラーの稼働率向上のため、この部門を減車して、他の収益良好荷主へ振り向けため、2カ月の試算表から、企業全体として利益率が向上しつつある。
総数(件数)						

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				金融支援手法						トピック			保証協会					中小公庫		実質債務超過 計画年度	有利子負債のOF 倍率		経常黒 字化へ の転換 計画年度							
	資産 売却	減資 増資	管理 会計 手法	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	実質放棄	直接放 業	17年税 制活用	譲渡or 分割	債権売 却	スポンサー 付	ファンド 活用	RCC、 サービサー 卒業	企業 再建 資金 制度	自治 体保 証制 度	円滑化 借換保 証制度	求償権 放棄	求償 消滅 減保		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		
1771	○			○		○	○	退任	清算				○					○															1	2	9	2
1772	○			○		○	○	退任	清算				○																			1	2	11	2	
1773		○	○																													4	4	2	3	
	64	22	43	18	10	62	35	43	39	72	7	6	41	14	2	27	3	14	14	13	6	25	1	1	7	0	3	1	0							