

卸売業・小売業 < 1 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば ）	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には ）	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は水産製品の製造・卸売・小売を営む企業である。消費者の嗜好変化や大手業者との競争激化による売上減少、また過大設備投資による借入金増加・金利負担増加により収益状況悪化し、債務超過転落。長い間、県外支社の収益改善に取組まず、恒常的な赤字が続いていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>本社・県外支社別の損益状況を把握し、収益管理と不採算部門の改善を指導。具体的には不採算部門閉鎖による有利子負債圧縮の検討や人件費等経費圧縮による収益改善策の管理・指導を実施し、企業経営者とその企業の問題点の共有化を図り、収益力を意識した経営への転換を指導。</p> <p>また中間管理としては、収益状況の月次管理を行い、改善効果の表れない県外支社の閉鎖及び閉鎖資産売却による債務圧縮を企業に進言し、本社への経営資本集中化を提案。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>本社の県外支社への指導が徹底していなかった状況を踏まえ、本社機能の強化を実施し、県外支社の指導・管理を徹底。</p> <p>また、販売先の見直しを図り、従来の上ボリューム主義から収益確保主義への転換を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>当該企業は、赤字の続いていた県外支社を閉鎖し、同支社の不動産売却により債務を圧縮することを決断。</p> <p>不採算部門の一掃により安定した収益体質が構築され、正常化が図られた。</p>	

卸売業・小売業 < 2 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>当社は先代社長の個人創業から昭和39年に法人成り。低価格や品揃えを重視した販売戦略とチェーン店化によるバイイングパワーの獲得、昭和60年代以降の消費拡大の追い風も受け急速に事業を拡大。ピーク時は38店舗、売上170億円を計上したものの、その後不況による消費減退に加え、先代社長の死去もあり売上はピークの半分に減少。大規模なリストラ実施などの自助努力も及ばず出店に伴う借入金及び金利負担が収益状況を圧迫し経常赤字が恒常化した。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自助努力によって営業利益ベースでは大幅に改善している事実から、当社の再生可能性が高いと判断。 ・当行専門チームが債務者と協力の上財務・事業デューデリジェンスを実施し、経営資源の選択と集中による当社再生を図るべく再生計画を策定。 ・債務者と当行で策定した再生計画を整理回収機構に持込、大手監査法人による計画妥当性の検証、大手コンサルの改善指導、スポンサーとなるファンドからの出資取付によって再生計画をブラッシュアップ。 ・整理回収機構の再生検討委員会の正式承認を得て、金融債権者への再生計画開示と債権放棄を要請中。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算店舗の閉店と遊休資産の処分による負債の圧縮と資産効率の改善。 ・商品構成の見直し、需要予測の精度向上と仕入管理の徹底による売上総利益率の改善。 ・業務負荷の平準化と部門間の情報共有化によって経営資源の有効活用が可能となる組織改革を実施。 ・人事、福利厚生制度の見直しによる従業員のモチベーション向上。 ・社長の退任と私財提供、既存株主の100%減資を実施予定。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・不採算店舗の閉店によって売上は減少傾向にあるものの、品揃えの改善や仕入管理の徹底の効果が現れており売上総利益率は前年比で0.5ポイント改善され、営業利益は増加傾向にある。 ・金融機関からの債権放棄が実現すれば3年程度で実質債務超過解消が可能となり債務者区分の上位遷移が可能となる状態である。 	

卸売業・小売業 < 3 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、スポーツ用品全般を取り扱う小売業者である。大手量販店との競合や消費低迷、ブランド品離れにより販売不振、価格競争の激化から収益力の低下が続き財務内容が悪化した。場当たりの経費削減のみでは利益計上困難であり、計画に則った経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 減価償却不足から実質債務超過であり早期解消を図るとともに、4年で有利子負債の売上高対比70%以内を達成する等の目標を掲げ経営改善の指導を行った。 具体的な施策として、不採算店舗の閉鎖、既存店舗強化により粗利益率向上、経費削減を進め収益力の向上を促した。財務面では、代表者から会社への貸付金を繰越欠損金の範囲内で債務免除し、残りは自己資本へ振替え増資を実施し自己資本強化を図るよう提案した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 予算管理の徹底、実績連動給の導入により販売力を強化したほか、問屋の絞込み、在庫の見直しにより原価率低減、粗利益率向上を図った。 また、不採算店舗閉鎖・役員個人資産売却・定期預金取り崩しにより適正水準まで借入金圧縮を進めた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算店舗3か店を閉鎖したほか、本店を改装し専門店化（野球・水泳・シューズの品揃えを充実）を図ると共に、強みである外商部門の強化により売上維持に努めている。 また、役員貸付金の債権放棄及びD E S実施により実質債務超過解消が図られた。</p>	

卸売業・小売業 < 4 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・業界内の競争激化により、本業の粗利益幅が縮小。 ・売上増加、収益確保のため、他業態へ進出、経営の多角化を図るが、経費負担が大きく赤字決算となる。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・メイン行として、適正な人員配置等の固定経費の削減、部門別収益管理などについて助言を実施。 ・需要が拡大している新規分野への参入の際、設備投資に対して積極的に資金支援を実施。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・部門間の人員配置の見直し等により、人員の削減を実行。 ・部門別収益管理の実施により、収益が向上している分野に経営資源を投下。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・直近期では、売上高が8%増加。粗利益率は低下基調が続いているが、約15百万円の経費削減により、単年度黒字を確保。 ・キャッシュフローも30百万円近くを計上し、収益力が大幅に強化されている。 ・当期においても、収益状況は順調に推移中である。 	

卸売業・小売業 < 5 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数(10年未満であれば)	134年
・企業規模(中小企業者に該当する場合には)	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は地元老舗書店。店舗展開の失敗(過剰債務)と資金管理が脆弱な上、商材の大量返品による支払調整を繰り返した結果、店頭商品の品薄による顧客離れの加速や仕入先からの信用失墜により業績は悪化し、債務超過の状況。資金繰りも逼迫し、主力仕入先からの支援も限界に達しており、自力再建は困難な状況に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 当社は業歴を背景に学校図書関連の取扱いにおいて県内トップシェアを確保し、償却前営業利益は減少を辿りながらも黒字を維持している。窮境原因の除去(スポンサー支援による管理体制の強化、仕入先の信用度向上による品揃え強化)、学校図書関連の事業維持による地域経済への影響回避と、事業譲渡による清算価値を高める手段を講じるために支援に取り組んだ。事業再生計画は中小企業再生支援協議会の協力を得て、「債権者への弁済極大化、学校図書関連のスムーズな承継による混乱回避と資金力・斯業ノウハウを持つ有力スポンサーの支援による再生」を基本方針とし、新会社(スポンサー100%出資)への事業譲渡による資産売却代金により債権者に対して配当を行い、事業譲渡後の旧会社特別清算手続きを通じて債務免除(取引金融機関及び仕入先)を実施した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 不採算店舗の閉鎖、改装・品揃えによる既存店の売上を回復させ、スポンサー資金力を背景として取引条件見直しによる粗利改善を目指すとともにPOSレジ導入による商品管理の強化を進めている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>事業再生計画に基づく債務者とスポンサーとの営業譲渡契約は締結。債権者への弁済は計画通り完了し、今後、特別清算手続きを進める状況。</p>	

卸売業・小売業 < 6 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>公設市場に入場する水産物仲卸業者であるが、流通経路の変化により大型スーパーとの取引比率を高めていった。大型スーパーは他商圈にまで店舗を拡大、当社もそれに併せ売上は増加したが、激しい価格交渉による収益率の低下と、物流費等の経費の負担増により収益は悪化した。役員・従業員の採算意識が希薄で、売上増加ばかりに目を向け、収益性悪化を招いた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・大型スーパーの店舗拡大に併せ売上高は増加したが不採算取引多く、実質自己資本は 150 百万円に拡大していた。 ・公設市場に入場する水産物仲卸業者で地元消費への貢献高い企業であるがキャッシュフローが低下していることから、再生支援協議会を活用した再生を提案。 ・再生を目指す当社代表者の意向に合致、支援協議会申込に至った。 ・支援協議会ワーキングチームにメインバンクとして参画、経営改善計画の策定支援を実施した。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>以下の諸施策により改善に取り組んでおり、6年で債務超過解消、計画終了後においては償還年数2.9年への改善を目指している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算部門の縮小（対大型スーパー） ・利益管理の徹底（取引先別・商品別収益管理） ・営業活動強化（商圈内新規取引の開拓、採算性重視の営業活動） ・従業員のモラル向上、収益重視へのシフト 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・従業員を改善計画の策定に参画、大型スーパーとの取引条件を交渉、不採算部門の見直しを実施した。 ・取引先別・商品別の収益管理の徹底実践により、初年度キャッシュフローを計画通り確保した。 ・計画期間終了時には債務超過解消、償還能力改善によりランクアップが見込まれる。 	

卸売業・小売業 < 7 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数 （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模 （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>・支援先は、県外企業を含めた同業種間競争が激化するなかで、経営陣のオペレーション能力不足に加え、企業間信用の縮小による資金繰悪化など、業績はじり貧に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>1．当行は店舗の実査、従業員アンケートに基づく経営改善に着手、3カ年の経営改善計画を策定する一方、地場の中小企業診断士を紹介し、売り場改善の提案や従業員が参加するプロジェクト会議への出席など支援活動を行ってきた。</p> <p>2．しかし、相次ぐ競合店の出店により、客数の減少をカバー出来ず、店舗リストラを含む抜本的な改善策が必要な状況となり、中小企業再生支援協議会に介入を依頼し、営業譲渡を含む他社との業務提携の検討を行った。</p> <p>3．他社との業務提携交渉が暗礁に乗り上げたため、当行が外部機関と提携し立ち上げた企業再生ファンドに当行債権を譲渡し、スポンサー企業による同社再生を図ることとした。 （公的金融機関以外は当行取引のみ）</p> <p>4．当行および企業再生ファンドとの度重なる協議の結果、同社、同社保証人、担保提供者等の利害関係人、保証協会の了解を得て、当行債権の譲渡を実現した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>1．プロジェクト会議による商品開発、組織改定による本部組織の強化、部門別採算管理体制の強化を行ったほか、不採算店舗の閉鎖・賃貸などコスト削減を図ったうえで売り場改装等を実施。</p> <p>2．他社との業務提携を進めるなかで、他社店舗の視察、社内検討会議を実施、一方で信用不安の発生に配慮しつつ、同社独自に提携先探しを行った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>1．仕入管理の徹底による在庫抑制等により、キャッシュフローを確保しつつ、当面の事業経営に全力を挙げている。</p> <p>2．企業再生ファンドへの債権譲渡により環境を整え、早期のスポンサー支援を実現し、事業存続と雇用確保に努める。</p>	

卸売業・小売業 < 8 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>オーナー経営者の拡大志向のもと多店舗展開を図ったものの、計画通りに採算確保できない店舗が続出し赤字転落。出店資金を借入、リースで対応したために資金繰りも繁忙となっていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 当行OBを中心に合理化を柱とした経営改善計画を作成させ進捗管理を徹底。2期連続利益計画達成を受けP/Lの改善に目処たったことから、B/Sの改善に着手するため長野県再生支援協議会を活用し、当行はDDSを実施し実態債務超過額を大幅に圧縮。他の取引金融機関及び大口仕入先には貸付金のリスクを実施させ資金繰りの安定化を図った。 加えて当行は県の制度資金を利用し運転資金としてニューマネーに対応。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 不採算店舗の閉鎖、人員削減、関連会社の見直し等合理化を実施し大幅なコスト削減を図る一方で、キャッシュフロー捻出のため一部優良店舗の売却、オーナー資産の売却を実施し借入金の圧縮を実現した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>改善計画の取り組みによりコストコントロールが定着。売上高の減少にも一定の歯止めがかかってきたことから安定的に収益を計上できる体質となった。 DDS契約のコベナント管理による当行の経営モニタリングも実施し、オーナー経営に対する監視も強化されている。</p>	

卸売業・小売業 < 9 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>業暦40余年を有する 自動車（メーカー）の当該地区での独占販売権を有する独立系自動車ディーラー。連続赤字、債務超過転落を受け「経営改善計画書」の策定と実行を求めてきた。しかしながら経営者の力量不足等から業績不振は一向に改善されず、資金繰りは逼迫し、仕入代金決済や金融機関への返済が一部滞る状況に陥った。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>事業存続を望むオーナー家と激しい新車販売競争の中で有望な商圈の毀損を回避したいとする自動車に対し、当行が営業譲渡スキームを提案。中小企業支援協議会を関与させ、スキームの公平性を検証し、オーナー家、自動車、各金融機関の合意を取り付けた。本スキームの実行により、オーナー家は私財を投入して経営責任を明確化し、事業及び必要資産・負債を自動車が新規に設立した100%子会社に事業譲渡により移転させ、支援企業は5年を目処に清算手続きに移行することとなった。なお、金融機関からの負債は全額新会社に移行したため、実損が発生していない。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>事業譲渡を受けた新会社は従業員も全員引継ぎ、対外的な混乱を最小限にとどめるとともに、自動車から社長を就任させ、速やかに経営体制を整えた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>自動車の強力なマネジメントの下で営業手法等を見直し、業績は順調に回復中。</p>	

卸売業・小売業 < 10 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数 （10年未満であれば ）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
・企業規模 （中小企業者に該当する場合には ）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・グループ2社4部門にて事業展開。主力建設資材販売業において、公共工事の激減により売上急減、別部門の金型部品製造も、競争激化により収益低迷し、資金繰り逼迫。 ・取引建設業者向け債権の不良化と、バブル期の本社過大投資により財務も劣化。 ・自力再生を支援するも、長年にわたる粉飾が露見、法的整理が不可避と判断。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>外部再生機関による財務・ビジネスデューデリと再生計画の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自力再生を前提として、外部再生機関を関与させ、事業実態を調査。 ・財務の毀損度、事業価値より、自力での再生は困難と判断。 <p>事業譲受スポンサーをマッチング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私的整理を前提として、各部門のスポンサー企業をマッチング。 ・スポンサー企業の事業評価金額より、私的整理を断念。 <p>プレパッケージ型民事再生法を活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・弁護士と連携、各スポンサー企業と調整し、スキームを構築。 ・関連企業を先行して事業譲渡した後、民事再生申立。 ・裁判所の許可の下、当初予定通り事業譲渡を完了。旧社は清算に向け準備中。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・代表は、外部再生機関の事業実態調査や、スポンサー企業による評価、弁護士の判断などより、自力での事業再生は困難であると判断。雇用の維持と、取引先企業への影響の低減、事業の存続に向け、プレパッケージ型民事再生法の活用を決断。 ・弁護士、事業譲受企業及びメイン当行と連携しながら、スムーズな事業譲渡、法的整理を遂行した。 ・代表及び前代表は、自己破産にて責任を明確化する予定。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・当初予定通り事業譲渡を完了し、それぞれスポンサー企業の下で事業を継続している。 ・従業員は全員スポンサー企業へ移籍し、雇用は維持された。 	

卸売業・小売業 < 11 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、卸売業者である。先代社長の株式投資失敗、及び関連会社の創業損によりB/Sは大幅な債務超過、また原価上昇の影響により、収益力も低迷。資金繰りもメガバンクの与信後退により窮屈な状況にあった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>グループの債務超過を5年以内に解消すると共に、有利子負債のキャッシュフロー倍率を10年以内とする経営計画の策定を支援、その進捗状況をモニタリングすることにした。</p> <p>計画内容としては、原油値上がりの影響の価格転嫁および不採算取引解消による粗利益率の改善、並びに、人事改革及び配送業務の外注化による経費削減による収益改善を目標とした。また、モニタリングでは試算表により毎月計画の進捗状況を把握すると共に計画の達成を意識付けるため、定期的に経営者との面談を実施している。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<ol style="list-style-type: none"> 1．収益力の改善： 社内のシステムを整備、販売先毎の採算状況を把握し不採算取引を選別仕入方法を抜本的に見直し、利益率を改善。 物流業務の外部委託化によりコスト削減を図った。 2．B/Sの改善： 所有不動産売却により債務圧縮、関連会社の業績改善を図り本体からの資金流出を防止した。 3．人事改革： 組織変更、役員交代、人事評価の見直しにより社内活性化を図った。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>仕入・販売の不採算取引見直しにより対前年比：粗利益率が1%以上改善、人事リストラ、配送業務の外注化により：コストは前年対比約5%削減できた。</p> <p>計画初年度は不採算取引を選別した影響で売上・収益共に計画未達となったが、これまで取り組んだ経営改革の効果により、今期の実績は計画を上回る見込みである。</p>	

卸売業・小売業 < 12 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、水産物卸業者である。安定した販路の確保を目的に、自社が取引している大手スーパーの鮮魚売場から競合業者を排除するため、採算を考慮しない営業を続けていた。営業努力の甲斐あって売場は確保できたものの、その間の赤字により債務超過に転落、経営の改善が必要な状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 当社は本業の鮮魚卸以外に、安定的な不動産賃貸収入を有しているが、従来はどんぶり勘定で部門別に採算が把握されておらず、本業の赤字が賃貸収入を食いつぶし、全体の収支も赤字の状況にあった。 そこで、まず社内に採算意識を植付け早急に本業の赤字を止めさせることで収支を改善することを目的とした単年度の経営計画を作成させた。 その後、当行は定期的に計画進捗状況のモニタリングを継続し、本業の早期黒字化を指導。決算確定時には当社幹部と銀行の取引店の営業店長および本部再生支援担当者も加わって、前年度の反省と当該年度の方針打合せを2期連続して実施、採算管理が定着したのを見極めた上で3期目には債務超過を今後3年以内で解消することを目指した中期経営計画を作成させた。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 経営計画の粗利益率および販売管理費削減目標達成を目指し、販売先の手スーパーとの価格及び不採算取引の改善交渉、並びに人件費及び運送費の削減努力をした。 初年度は、計画対比未達となったが、2年目からはほぼ計画どおり目標が達成出来るようになった。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>既に全国の水産業者とのネットワークを有し、また大手スーパーの信頼を得て鮮魚売場が独占でき、採算が見込めるようになったことで営業の基盤は確保できている。 現在、作成した3カ年計画に基づき、粗利益率の更なる向上、配送先の見直しによるコスト削減を目指し営業努力を続けている。 また、取引先の信頼を得て、スーパーの売場における鮮魚の売り方、陳列方法の提案等を行い他社との差別化を図っている。</p>	

卸売業・小売業 < 13 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>一定のキャッシュ・フローは創出されていたが、もともと過剰債務の体質であったことに加え、大口仕入先より買掛金の固定化及び借入金による金融支援を受けていたことから、仕入は全額前払いかつ現金のみの条件であり、資金繰が極めて繁忙かつ機動的な仕入が不可能な状態であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>メイン行である当行主導にて既存取引金融機関4行の協調支援体制を構築、仕入先からの固定化買掛金及び借入金の肩代り資金支援。支援にあたっては、地方自治体独自の制度融資である「中小企業再生支援融資」（20年までの超長期返済が可能）を利用。</p> <p>同時に資金繰の安定を図るためこれも4行協調にて与信構成の見直し実施。計画キャッシュフローで返済可能な金額となるよう既存借入金のリスケジュールを実施。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>事業計画の再策定...右肩上がりを前提としない現実的な予想に基づく数値計画の再策定。部門別損益管理の徹底及びドル箱部門の拡大による収益力向上。</p> <p>社内体制の整備...営業部門、管理部門の連絡を徹底、収益及び資金繰管理の精度を向上。</p> <p>代表者個人資産処分による財務体質の改善。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>仕入先からの固定化買掛金及び借入金が整理された結果、掛仕入が可能となり資金繰が安定。機動的な仕入が可能となった。仕入先からの信用も回復。</p> <p>金融機関の協調支援体制が構築され、リスケジュールが実施された結果資金繰が安定。懸案事項の整理により社員、経営陣のモチベーションが向上。</p>	

卸売業・小売業 < 14 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数 （10年未満であれば ）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模 （中小企業者に該当する場合には ）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は婦人服の卸売・小売を営む企業である。ボリュームのみを追求し社内の管理体制も不十分であったことから低収益且つ長期保有在庫も増加。平成10年2月期において長期在庫等不良資産を処理、債務超過に転落した。同年より体質是正すべく人員派遣・経営改善指導を実施するが、主力商品である高級婦人服の売上は伸び悩み、利益・キャッシュフローは低迷していた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>平成10年より実施している当行からの人員派遣を継続。 営業収益の改善を目的として外部コンサルタントを活用、販売力の強化・仕入方法の改善指導を実施した。 また財務面での再生として営業譲渡を実施。全16店舗のうち採算が見込まれる9店舗とこれら資産に見合う有利子負債を受皿会社に譲渡、これを存続会社とし財務体質の健全化を図るとともに、有望な人材登用を促す等、経営体制の強化に向けた指導を実施した。</p> <p>譲渡会社は残った低採算店舗（7店舗）を閉鎖、休眠会社とした。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>経営責任として、創業者である会長は退任。 低採算店舗の閉鎖・人員リストラによる総人件費の削減を実施。 販売力及び店舗管理の強化を目的として、有能な若手店長を営業企画責任者として抜擢、体制面の整備を行っている。特に現場意見も取り入れ、販売面では仕入手法の見直しを、店舗管理では在庫管理のルール化などの取り組みを実施。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>業績面の実績は当初計画を下回るものの、小売衣料品に関する売上は前年比を上回る推移、また仕入商品の消化率についても良化が見られる等、改善効果は認められる。</p> <p>譲渡会社に残った低採算店舗は18年4月までに閉鎖が完了した。</p>	

卸売業・小売業 < 15 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、複数店舗を有する小売業。景気の低迷による個人消費の落ち込みや競合他社との競争激化の影響から年々売上が減少していた。粗利益率の維持向上、人件費等経費削減に注力するものの正社員の比率も高く、抜本的な対策もとられていなかったことから、改善はなされず利益面でも厳しい状況であった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>業績の改善を図るため、当行より人員を1名出向させ、経営改善計画を策定し、店舗活性化策の実施による売上高増強と人件費等経費削減に取り組むも効果は上がりず。同社は、自社単独での業績改善には限界があると判断し、打診のあったスポンサー企業と提携に至る。その後スポンサー企業から役員が派遣され、財務デューデリを実施し、当行出向者と中心になって中期経営計画を策定する。経営計画に基づき、当行・スポンサー企業にて第三者割当増資を引受け借入金を返済すると共に債務超過は解消となる。また計画キャッシュフローに応じて借入金を組み替え、約弁の見直しを行った。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>スポンサー企業から提携の打診を受け合意後、財務デューデリの結果、約2億円の債務超過となる。提携合意後、スポンサー企業の指導を受けながら中期経営計画を策定し、以下の施策を実施する。</p> <p>スポンサー企業からの役員の派遣、営業施策の実施による売上高の確保、スポンサー企業との共同仕入による利益率の改善、不採算店舗の閉鎖、人員の削減、販管費の削減、関連会社の閉鎖、当行・スポンサー企業による第三者割当増資の引受等を行う。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>当行・スポンサー企業の増資引受により債務超過は解消。増資資金により借入金を返済し、有利子負債の圧縮を図る。今後は、中期経営計画に基づく期間損益の改善により、計画的に有利子負債を削減し、3年後には繰越損失を解消し、正常先への上方遷移が見込まれる。</p>	

卸売業・小売業 < 16 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>当社は、地元スーパーの草分け的存在にて商品鮮度一番として消費者より評価を受け事業展開してきたスーパーマーケット。事業環境やライフサイクルの変化に対応できないままに売上高は減少傾向となり、業績悪化、資金繰り破綻が危惧される状態となっていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>当行は、役員派遣による経営改善（財務・管理・営業）を指導、支援を行ってきたが、近年のコンビニの台頭、県外他社の出店、同業他社との競合もあり、価格競争が熾烈化、来店客数の減少に歯止めがかからず、業況が更に悪化することとなった。当社に対して自助努力での再生は困難と判断し、中小企業再生支援協議会の活用による同業他社への事業譲渡による再生を選択した。当行はメイン行として中小企業再生支援協議会とともに譲渡先の選択、交渉を行い、譲渡先の内諾のもとに関係金融機関および主要一般債権者への説明、調整も行ってきた。また、譲渡前および譲渡後の事務処理や個人保証に係る問題についても指導、支援した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>企業の経営方針や収益に対する従業員意識に大きな課題があり、再生後の企業運営を確実なものにすることから、事業譲渡方式により一度全従業員を解雇したうえで、譲受会社と新雇用契約を締結した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>平成18年9月1日（事業譲渡日翌日）より新体制により事業展開、仕入・在庫管理の徹底による商品の向上およびサービスの徹底により売上高増加、収益向上を目指す。従業員も同条件によりほぼ全員雇用、地元仕入先等との取引継続、全店舗の事業継続により地域経済へも大きく貢献。</p>	

卸売業・小売業 < 17 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数 （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模 （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は県下でも有数の事務機器等卸売業者で安定した事業基盤を有しているが、昭和50年代から行った多角化投資にことごとく失敗し、とりわけ関連会社にて多額を投じた不動産賃貸事業の不振によりグループ間の資金貸借が常態化して、グループ全体の資金繰りは多忙を極め、経営は窮地を余儀なくされていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>本業では一定のキャッシュフローを有しながら、関連会社の存在が当社再生の足かせになっていたことから、当行としてはグループ企業の整理も含めた抜本的な事業再生計画を策定するために、当社および不動産賃貸事業を営む関連会社について中小企業再生支援協議会に相談を持ち込み、支援協議会と連携して当該企業の再生支援を進めることとした。</p> <p>財務面での再生については、グループ過剰債務の根幹を握る関連会社の所有するテナビル等主要資産を早期に売却処分し、抜け殻となった同関連会社の特別清算に応じることとした。</p> <p>なお、当グループのオーナー族は、自己破産を申し立て、株式は後継社長に譲渡し、経営からも退いて、株主責任、経営者責任、保証責任を果たすこととなった。</p> <p>また、当社の事業再生計画に基づき、信用保証協会、政府系金融機関と協調して、再生計画上必要となる資金について新規融資対応を行った。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>当社が窮境に至ったのは、これまでのワンマン経営体制によるところが大きく、オーナー社長が経営から退くとともに、取締役を刷新し、各セクションの責任と権限を明確にした組織変更を行うことで、ガバナンスの強化を図り、経営の透明性を高めた。</p> <p>また、営業体制見直しによる販売力強化を図るとともに、外部専門家との連携により賃金体系等人事制度の改革を行う計画である。</p> <p>関連会社との資本・貸借関係については、もたれ合い関係を排除するため、今次再生計画の中で全て整理することとし、うち1社については現経営陣によるMBOを実施した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>オーナー社長の退任、グループ保有不動産の売却等による風評リスク、信用不安が懸念されたが、大口仕入先からも今般の計画に対して前向きな評価を受け、受注への影響もなく、計画どおりの収支状況で順調なスタートを切ったところである。</p>	

卸売業・小売業 < 18 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	59年
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は米穀卸売を主業とする親会社、鶏卵事業、製麺業の子会社2社のグループ企業。消費者嗜好や流通経路の変化、卵価低迷などにより慢性的な赤字体質となる。不良資産も多額に発生し、グループ全体では大幅な債務超過状態。資金繰りの目処が立たず、仕入難から事業毀損が進行していた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 抜本的なグループ再編が必要であるとの認識から、監査法人関与による財務DDを実施させるとともに、事業計画の策定や債権者間調整にあたっては、中小企業再生支援協議会を関与させるなど、全体のコーディネート役を務めた。 計画策定期間中の資金繰りは、売掛債権担保融資にて継続的に支援した。 具体的な施策としては、新会社への営業譲渡を前提として、販売形態や生産体制の見直し、余剰人員の削減、非事業用資産の売却による有利子負債の削減などにより、現行の売上高水準を維持しながらも大幅な収益改善を実現する組み立てとした。 人材適正を見極めた上で、MBO、スポンサー招聘により立ち上げた新会社に営業譲渡を実施。旧会社は資産処分を行った後、特別清算を予定。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 不採算販売形態からの撤退、余剰生産体制の見直しを決定し、これに伴い従業員約90名の削減を行うなど、コストの大幅削減による収益改善計画を立案した。加えて所有資産を事業用、非事業用に分離し、非事業用資産についての処分計画を立案した。MBOやスポンサーにより設立された新会社での組織体制を固めた。リストラに伴う退職金支出について減額支給の意思決定をし、弁護士介在により円滑に合意を取り付けた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>計画立案を経て、利害関係者の意思決定はH18/9月中に行われたものの、営業譲渡実施は10月下旬を予定している。</p>	

卸売業・小売業 < 19 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は創業75年をむかえる老舗企業であり、CD・DVD・楽器の小売及び音楽教室を営む企業である。競合他社・対象顧客マーケットの変化に対応できず、平成13年9月期から売上高が5期連続減少したことに伴い営業赤字を計上し、債務超過の状況に陥っていた。また経営方針が近視眼的で、多部門にわたる業務を管理できていない状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 当行のグループ会社のシンクタンクを経営内容把握のためコンサルとして導入し、現状分析を行い支店と協力し改善指導に着手した。 具体的な施策として、音楽教室部門を柱としたビジネスモデルに転換することとし、不採算部門のCD・DVD部門を大幅に削減した。その際店舗集約に伴い、当行は改装費用を45百万円対応。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 上記ビジネスモデルの転換に伴い、人件費・家賃等の削減、また役員報酬のカットの実施。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>結果、17年9月期には営業利益12百万円を計上し、18年9月期には営業利益25百万円を計上見込み。今後は大手音楽教室の店舗形式を導入し、更なる店舗の統合を予定しており、来年オープン予定。20年9月期には大幅な経費削減等によって、年間70百万円のキャッシュフローを確保する見込みで、正常先へランクアップを予定している。</p>	

卸売業・小売業 < 20 >

支援先企業の概要	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	34年
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、酒類全般の卸売を手がける企業である。在庫管理及び仕入管理の甘さ、需要変化の対応遅れ等による不良在庫や、債権管理の甘さ、取引小売店の淘汰による不良債権発生により、債務超過の状況。資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要である。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 中小企業再生支援協議会を活用し、実現可能性の高い経営改善計画書を作成・実施することにより以下の施策を行う。（中小企業再生支援協議会承認済み）</p> <ul style="list-style-type: none"> 実質債務超過の解消 資産売却による含み益も加味し、5年以内に債務超過を解消する。 借入金の圧縮 営業上必要な範囲を残し所有不動産を売却することにより借入金の圧縮を行う。 資金繰りの安定化 他行庫と連携による既存借入金のリスケジュールの実施、所有不動産売却代金の一部運用により資金繰りの安定化を図った。 	
<p>< 当該企業の施策 > 業界研修等への参加や幹部との同行訪問等を通して、営業課長や営業主任クラスの人材を育成する。 社長及び幹部社員が定期的に営業担当者と同行、新規開拓訪問等を行い営業力を強化する。 物流コスト削減の為、配送・倉庫管理の完全外注化を図る。 毎月の業績会議の開催（計数管理による業績の向上）。 在庫管理の徹底（当面は3ヶ月毎に実地棚卸を行う）。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>当行の施策により資金繰りの安定化が図れた。 所有不動産の売却により債務超過及び借入金の圧縮が図れた。 毎月の業績会議の開催により計数管理が出来るようになった。</p>	