

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 1 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	サービス業（他に分類されないもの）
<b>・創業後年数（10年未満であれば）</b>	63年
<b>・企業規模（中小企業者に該当する場合には）</b>	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援先は地元農産物の一次加工メーカーであり、地元では有力企業の位置づけにあった。管理部門弱くどんぶり勘定に近い状況にあり、事業計画書を作成できるレベルになかった。また、売掛金、在庫が過大であり、財務内容の透明性の点で問題があった。</li> <li>・ 低生産性、低収益状況が続いているにも関わらず、社員の抵抗が強く、改善できないでいた。</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営改善が期待できるとの判断のもと、管理部門の強化のため当行から1名、人材を派遣した。</li> <li>・ 外部専門家（公認会計士等）を活用して財務内容（特に在庫、売掛金）を再点検した。</li> <li>・ コンサルを紹介し、マーケティング、在庫管理等の問題点を明確にした。</li> <li>・ 上記を実施後、事業計画書の作成指導を行うとともに経営者・幹部社員の（改善に対する）意識改革を図った。その結果、現状のままではダメだという危機認識を会社全体で共有できるレベルにもっていった。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕入・在庫管理の強化のため新システムを導入し、製品別・商品別の原価管理を徹底する体制作りを構築した。</li> <li>・ 低採算先の見直しにより収益力の改善を図った。</li> <li>・ 経営改善に向け、特別チームを編成し、社長が強力なリーダーシップを発揮した。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者の経営改善に対する意識が大幅に改善し、常に計画及び数字を意識するようになった。</li> <li>・ 財務内容の透明性が確保できた。</li> <li>・ 管理部門を強化したことにより、原価管理、売掛・在庫管理のレベルが向上した。</li> <li>・ 直近期の決算で正常先にランクアップとなった。</li> </ul>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 2 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	サービス業（他に分類されないもの）
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>平成14年に当社の関連会社（代表者が同一、商取引関係あり）である産廃処理業者が、県より行政処分を受けたことにより、当社も関連会社として風評悪化し売上が大幅に減少。平成15年3月期において、大幅な赤字決算となり債務超過の状態に陥った。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>＜ 当行の施策 ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連会社との関係を出来る限り早期に解消し、風評によるマイナスを食い止める。</li> <li>・ 販管費を約20%削減することが可能とみて、売上高減少の中にあっても、的確な計数管理により30百万円程度のキャッシュフローの安定確保は可能で、早期の経営改善が可能と判断し、リスクコントロールに対応した。</li> <li>・ 平成18年3月期において債務超過解消の実現を骨子とする、経営改善計画の策定を支援した。</li> </ul>	
<p>＜ 当該企業の施策 ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連会社との関係解消のために、代表者を交代、資本関係も解消した。</li> <li>・ 固定費のコストダウンに注力し、収益構造を変換する。</li> <li>・ 地元大手セメント会社との取引の強化を推進する。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人件費をはじめとする固定経費全般の見直しを実施。販管費は17年3月期において、計画策定前の15年3月期対比で114百万円の削減に成功。</li> <li>・ キャッシュフローも27百万円を確保し、計画通り18年3月期での債務超過解消に目処が立った。</li> </ul>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 3 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	サービス業（他に分類されないもの）
<b>・創業後年数（10年未満であれば）</b>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模（中小企業者に該当する場合には）</b>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>客室20室程度の温泉旅館、温泉地としての認知度は中程度。ハード・ソフトの両面にて近隣同業と比較し見劣りする面あり、売上は減少傾向。前回の全面改装は10年以上前であり、当旅館の存続上改装の必要性が急務であった。</p>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>中小企業再生支援協議会を活用し改善計画書を策定。また、中小企業再生支援協議会より依頼された旅館専門のコンサルタントを活用し、改装（旅館の玄関・ロビー及び客室）を決定、改装資金については事業再生資金を活用した。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>代表者は2代目で前回の改装より代表として就任、元々アイディア豊富で当温泉地区の役員も兼務する人望のある方であったので本改善計画には積極的であった。外部コンサルタントから提出される分析資料や宿泊者からのアンケート等をじっくり検証することにてオリジナリティーのあるプランを立て、社員教育にも力を注いだ。また、ターゲット絞込みにて県外優良企業へのセールスも行っている。その他、代表者借入金を資本化し財務内容の改善を図ったうえ、現所在地元有力者からの出資協力を要請し、更なる財務体質の改善に努めている。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>改装効果は約1ヵ月半後より現れた。前年同期比にて売上高増、平均単価増、客室稼働率上昇で、それぞれ改善計画以上の数値にて推移している。インターネットも整備され、アクセス数は以前の10倍以上であり、宿泊アンケートの評価も高い。債権についても延滞無く順調に弁済されており、目指すべき姿へと着実に向かっている。</p>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 4 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	サービス業
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>好調な業績を背景に事業を拡大したが、これら新規事業は軌道に乗らず、また地価の下落もあり大幅な実質債務超過に陥った。しかし、本業の収益力は維持されていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>＜ 当行の施策 ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従来より本部専担者を配置し、経営改善を指導して来たが、自助努力だけでは限界があり、対象先の顧問会計事務所と密接に接触の上、財務の再構築を含め抜本的な再建計画の策定を図った。また再建計画の透明化と他金融機関との共通認識醸成及び調整のため、中小企業再生支援協議会と連携し、その機能を活用した。</li> <li>・再建計画の具体的な内容は、遊休資産売却等による借入金圧縮、また不動産賃貸業を分離した上、新会社へ本業を譲渡、新会社がこの対価として既往借入金の一部を継承した後、旧会社を清算するもので、新会社が継承する借入金のキャッシュフロー倍率（設備更新前）は10倍以下となる。</li> <li>・当行は計画実施に伴う諸費用の支払資金等として新規融資を実行し、資金面でも支援した。</li> </ul>	
<p>＜ 当該企業の施策 ＞</p> <p>本業は既存顧客とのパイプを駆使した営業展開、インターネットホームページの活用、設備リニューアル等により体制整備を図ることとした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業力強化により売上は増加に転じている。また経費削減も予定どおり進んでおり、今後売上・利益とも安定的に確保する見通しにある。</li> <li>・分離した不動産賃貸部門は、既存の賃貸収入を確保している。</li> </ul>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 5 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	サービス業（産業廃棄物処理業）
<b>・創業後年数（10年未満であれば）</b>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<b>・企業規模（中小企業者に該当する場合には）</b>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は産業廃棄物処理施設の大型設備投資を行うも、稼働の遅れ等により、設備投資後2年間売上伸びず赤字計上。直近決算においてラインがフル稼働し黒字転換するも、多額の借入金及びリース・割賦代金の支払いより資金繰り逼迫、賃貸不動産の含み損・機械装置の償却不足等より実質債務超過額拡大。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>専門家による徹底した経営改善、資金繰り安定化を進めるべく、当行主導で中小企業再生支援協議会へ支援を要請し支援が決定。再生支援協議会専門家・当行専担者・公認会計士事務所（当行より紹介）が参加し、実現性の高い経営改善計画策定支援を実施。</p> <p>具体的な施策として、搬入先増加による売上改善策、人件費の抑制等販管費の削減策、社内管理体制の構築等を指導。また、既存金融機関による金利引下げ及びリスケジュール等の金融支援を実施。更に、リース肩代わり資金及び保管庫増築資金を政府系金融機関2行含めた4金融機関の協調融資による支援を実施。経営改善計画完成後、進捗管理指導を目的として当行OBを派遣。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>搬入先の拡大による売上高増加（業務提携先からの搬入増加及び新規先への営業強化）、保管倉庫の整備による設備稼働率の向上、作業効率の改善を図る。営業力強化のため営業経験ある人材の中途採用を検討。また、利益率の高い部門へ経営資源を配分し、最終処理コストについても削減するとともに、役員報酬削減、人件費の抑制、その他販管費の徹底的削減を図る。</p> <p>経営改善計画を円滑に遂行させるため、社長をリーダーとする再生プロジェクトチームを結成し、月次サイクル及び四半期サイクルで計画進捗状況をチェックする社内体制を構築。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>リース・割賦代金の肩代わり資金として、政府系金融機関との協調融資による長期資金を支援した結果、資金繰りが安定。計画初年度は販管費の削減を着実に履行しており、現在売上高及び利益拡大の柱となる保管庫増築工事に着手している。保管庫稼働後は売上高及び利益の拡大が見込まれ、経営改善計画の目標達成が可能な見通し。</p>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 6 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	サービス業
<b>・創業後年数（10年未満であれば）</b>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<b>・企業規模（中小企業者に該当する場合には）</b>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 婚礼部門を中心とするホテルを営業。</li> <li>・ 婚礼部門の不振が原因で資産売却、人員・経費削減等のリストラ策を実施したが3期連続で営業赤字を計上し、債務超過に陥ったことから当社自力再建は困難な状況となった。</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行はメイン行として人材派遣、再建計画中の元金返済据置による金融支援等を行ってきたが、営業赤字が続いたことより、当社の自力再建は困難と判断し、再生ファンドの活用・M &amp; A等抜本的な再建策に着手した。</li> <li>・ 当社の事業継続を前提にして、再生ファンドによる営業譲渡・資本政策、M &amp; A専門会社による営業譲渡先の斡旋、による当社再建を図った。</li> <li>・ 半年以上に及ぶ交渉の結果、雇用の維持が確保される、営業譲渡方式による事業承継スキームを提示した再生ファンドの活用を決定した。当行は、当該再生ファンドへの債権譲渡で、実質的な債権放棄を行った。</li> <li>・ 再生ファンドによるスキーム骨子： 再生ファンドが、当行及び政府系金融機関の全債権を時価で買取り、新規設立した受皿会社に事業譲受を実施するとともに、全従業員の雇用を維持し、既存2店舗の営業を継続する。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人件費・経費等削減と非営業資産である社員寮売却による借入削減。</li> <li>・ 代取自宅・別荘等個人資産処分による借入削減。</li> <li>・ 婚礼部門の売上増強のために婚礼雑誌に広告を掲載。</li> <li>・ 代取の人脈を生かした地元企業の宴会取り込み。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業譲渡を受けた新会社が従来のブランドにより既存2店舗の営業を継続している。</li> <li>・ 旧経営陣は新会社の取締役には就任せず経営責任を果たす一方、新会社での継続雇用を希望する従業員は全員再雇用した。</li> <li>・ 営業譲渡により旧会社は営業実体を喪失し、株主責任を果たした。</li> <li>・ 現在新会社によるホテルリニューアル等競争力強化に向けた施策を検討している。</li> </ul>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 7 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	サービス業
<b>・創業後年数（10年未満であれば）</b>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模（中小企業者に該当する場合には）</b>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>創業はドライブイン。ゲーム、カラオケ部門に進出し、カラオケボックス5店舗（うち3店舗は子会社所有）、ゲームセンター1店舗にて展開していたが、大手資本の参入や若者のゲームセンター離れ等により収益が悪化した。また、度重なる設備投資による有利子負債の増加や売上減少に伴うキャッシュフローの減少等により資金繰りが悪化した。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>子会社を吸収合併することにより効率的な企業運営を確保し、有利子負債に見合ったキャッシュフローを確保し3年以内の実質債務超過の解消を目指す。</p> <p>具体的施策としては、同一営業エリア内で営業している子会社のカラオケ店を閉店させるとともに、もう1ヶ店をインターネット・漫画喫茶へ転換し集客力を図った。また、既存のゲームセンターのゲーム機器を人気機種に変更するなど顧客動向を睨んだ運営を図るようアドバイスをした。</p> <p>当面の資金繰りを考慮し、貸出金のリスケジュールを実施することによりキャッシュフローの確保を図った。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>子会社を吸収合併し店舗管理の一元化を図り、固定費・管理費等の削減したほか、隣接駐車場などの不稼動資産の売却や代表者の金融資産を法人へ貸付することで一部有利子負債を圧縮する等、金利負担の軽減を図った。</p> <p>また、不採算店舗の廃止や人員の削減等、リストラ策を一層推進しローコスト化を図った。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>不採算店舗の廃止により売上は減少したが減価償却を含むキャッシュフローは大幅に改善し、債務者区分においても要管理先からその他要注意先へランクアップした。</p> <p>今後も顧客ニーズを睨んだサービスを心掛け集客力を更にアップさせ、ゲーム機器のメンテナンスを外注化し、収益体質への変換を図るもの。</p>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 8 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	サービス業
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>景気情勢により減収減益傾向にあるなか、大手同業者の出店によりさらに激しく売上が落ち込み、赤字かつ実質債務超過の状況にあった。現状のままでは資金繰りに支障が生じる恐れがあり、経営改善が必要であった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>＜ 当行の施策 ＞</p> <p>当行では経営者に対し経営計画の重要性を説明し、同時に経営についての意識改革を行ない、外部人材の登用の必要性を説いた。経営を抜本的に見直すため、当該企業に対する経営ノウハウを持った外部専門家を紹介し、そのコンサルタント会社から人材の派遣を行った。なお、財務面で既存借入金のリスケジュールを実施している。</p>	
<p>＜ 当該企業の施策 ＞</p> <p>当行の紹介したコンサルタント会社と契約を結び、集客では店舗レイアウトの変更の実施、特別企画の立案、広告戦略等の立案、また従業員の質の向上では接客や商品知識等の従業員教育等を行ない実践した。</p> <p>さらに採算面の向上を図るため不採算店舗の閉鎖を検討し、人員削減、役員報酬削減により総人件費を圧縮する等のコスト改善策を実施した。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>店舗レイアウトの変更、特別企画の立案、広告戦略等により新規顧客を獲得し売上を確保するとともに、接客や商品知識等の従業員教育を行ないリピーターの確保に努めたことで業績は回復傾向となっている。また、不採算店舗を閉鎖するとともに、人員削減、役員報酬削減により総人件費圧縮を実現し黒字基調となった。</p>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜ 9 ＞

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	サービス業（他に分類されないもの）
<b>・創業後年数（10年未満であれば）</b>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模（中小企業者に該当する場合には）</b>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国的に業界屈指の技術と実績を持ち事業拡大していたが、特許を取得した独自製品が脚光を浴びたことから、無計画な研究開発と販路拡大に傾注、過大債務発生。</li> <li>・折からのバブル崩壊による本業の売上減少と重なり、元々の採算管理・コスト管理の未整備もあって大幅な赤字決算に転落、資金繰りも逼迫。</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<b>企業実態の把握と経営改善計画の策定支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門別収益の明確化と、本業への事業集中、不採算の開発部門の完全撤退</li> <li>・部門別売上見直し、トータルコストダウンの具体化を踏まえた中期計画の策定</li> </ul> <b>組織体制の改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣の刷新</li> <li>・部門別責任者の明確化と権限委譲</li> <li>・受注別採算の検証を踏まえた業務フローの見直し</li> </ul> <b>資金繰りの支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注状況と足下の資金繰りを明確化、協調体制での融資による資金繰り支援</li> </ul> <b>知財権売却によるマッチング支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・債務圧縮のため、知財権の売却をマッチング（成約には至らず）</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績低迷の責任を取り、前社長は代表権のない会長へ、社外役員は解任。前社長に対しては、私財の提供等厳しい経営責任の遂行を要求。</li> <li>・企業のキーマンで社内の支持が厚い企画部長が社長就任。併せて前社長より株式を買取るMBOを実施し、経営権を掌握。</li> <li>・経営計画の策定、組織の改革、管理体制・業務フローの見直しを新経営陣が中心となって実施。受注の採算管理、コスト管理の徹底を社内へ指示。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・MBOによりスムーズな経営体制の転換を実現。</li> <li>・合理性のある再建計画に全社をあげて取り組み、計画第1期において売上高14%増、2年連続の大幅赤字決算から黒字転換を実現。</li> <li>・再建計画に対して、売上高101%、経常利益42%増と再建の成果は着実に上がり、来期以降も黒字基調を堅持できる見直し。</li> </ul>	

## サービス業（他に分類されないもの）<10>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	サービス業（他に分類されないもの）
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>業歴40年の当地では名の知れた老舗企業。複数の事業部門を有す。創業時からの事業が業界の市場縮小もあり、固定費の削減も進まず営業赤字が8期続いていた。約10年前より現社長が新事業部門を立ち上げ順調に成長続けるが赤字を吸収できず、また、新事業の新規出店費用もあり、当社の借入金は増加し年商以上となっていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>事業別と新事業の店舗別の損益を把握の重要性を指導し、その結果に基づき赤字事業のリストラの必要性を説明する。新事業について成長見込みがあることから、出店資金について対応する。事業別店舗別の損益報告を定例化し、業績のモニタリングを実施する。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1．不採算部門の縮小とリストラを実施するとともに、新事業の新規出店を図る。</li> <li>2．新事業の店舗別損益管理の徹底。</li> <li>3．店舗別損益管理を行う中、スクラップ・アンド・ビルドを実施。</li> <li>4．新事業では、他社がまだ多く算入していない低価格のチェーン展開を図っていく。</li> </ol>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1．売上高対前年6%増加（新規1店舗出店と既存店の収益改善...毎月の損益管理による）。</li> <li>2．不採算事業の縮小と、新事業の出店効果により増収増益となり、借入金も年商以内となった。</li> <li>3．売上高営業利益率1.6%増加、売上高経常利益率1.1%増加。</li> <li>4．総借入金返済年数10年。</li> </ol> <p>以上により、正常先に上位遷移となった。</p>	

## サービス業（他に分類されないもの）＜11＞

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	サービス業
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、土木建築のコンサルタントを手がける企業である。建設工事の減少並びに競合等により売上が減少。これに販管費の増加も加わり営業損失の計上に至った。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>＜当行の施策＞</p> <p>同社の計数管理が不十分なこともあり、当行より経営計画書の見本を提示しながら、計画書策定を依頼。営業赤字の黒字転換を目標に、経費削減の実施を同計画に織り込むよう要望した。同社からの計画書提出以後は、毎月、計画と実績の乖離状況のフォローを実施した。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>経費削減策として、役員報酬の削減、従業員給与及び手当の削減、交際費の削減等を実施。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>役員報酬を約4百万円、退職も含む従業員給与削減で5百万円、また交際費を4百万円削減した結果、経営支援年度の決算において、増収に加え、販管費比率前年比 3%と経費削減効果により営業利益が黒字に転換した。</p>	