


取組の概要	
事業者	株式会社半田工業所（鉄骨工事）
内容	<p>・現経営者の半田社長は、2010年3月に当時の社長であった祖父が急逝したことにより、急遽社長に就任した（当時33歳）こともあり、経営管理に関する知識が乏しく採算管理が不十分で赤字が続き、金融機関と相談して返済条件の緩和（条件変更）を行った。しかしながら、実質的な改善が進まないことから改めて静岡県信用保証協会から専門家派遣の利用を提案した。</p> <p>・紹介した専門家は、熱意と厳しい指導で定評のある中小企業診断士の桑迫氏であり、メインバンクの富士信金、信用保証協会も同席のもとで合計6回の診断が行われた。その中で、半田社長がきちんと参加しなかった場面もあり、その時は中小企業診断士が半田社長を叱咤した。</p> <p>・その後、半田社長は気持ちを改め、メインバンクの支援のもとで経営改善に取り組み、採算管理に関する意識を高め、従業員に対する指導を徹底していくこととなる。問題点は、経営陣に経営管理の意識が乏しく、利益率が極めて低かったことであった（工事毎の採算性が把握できていないこと、受注獲得優先であり適正価格で受注できていないこと、取引先に対する単価交渉が不足していること等）。</p> <p>・まずは収益構造の仕組みを知ることから着手した。その際、半田社長自身に過年度の決算実績をまとめさせることで、財務状況を理解させ、特に以下の計数管理の意識を高めた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕入れる鉄骨の相場変動に対応した積算に基づく見積り ・取引先に対する単価交渉（一定以下の利益率の受注は受けないこと） ・月次で収益管理の実施 ・営業エリアの拡大 <p>・診断終了から1年を迎えた2014年12月の決算報告において、8期ぶりの当期利益を計上した。その後も利益計上が続いており、まずは条件変更からの脱却することを目指してモニタリング、フォローアップを行っている。</p> <p>・半田社長からは、「専門家派遣で指導を受けたことで、意識が変わった」、「1番の改善要因は、自身の意識が変わったこと」とのこと。</p>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>半田社長</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>同社外観</p> </div> </div>

取組の概要	
事業者	尾崎漬物食品株式会社
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・京都で1902年創業の漬物店。家族経営で伝統の味を守ってきたが、立地条件が観光ルートから少し外れており、また、販売先は、スーパー、旅館、料理店等への卸売りが約7割、小売りが約3割と、利益率が高い小売りが少なく、赤字が継続している状況。 ・家族経営であることから赤字部分は人件費で吸収し、また、運転資金は適正範囲で推移していることから、条件変更のもとで生業として維持できている状況。尾崎社長を始めとする従業員の何とかこの状況を打破したいという強い意志を汲んで、メインバンクである京都信用金庫と信用保証協会は支援を行ってきている。 ・経営課題として、年商にと比べて借入金が多いこと、卸の比重が高く利益が十分に出ていないこと、立地条件が観光ルートから離れていること、プロモーションが不足（インターネットが苦手）していることが挙げられていた。 ・こうした課題に対応するためには専門家の派遣が有効と判断して、2014年に信用保証協会の専門家派遣制度を活用することとし、プロモーション戦略に定評がある中小企業診断士の中野氏を中心に経営改善に着手した。その内容は、 <ul style="list-style-type: none"> ・売上高は安定しているものの利益率が低く、少しでも利益率が高い直販の割合を増やしていくこと。 ・プロモーションに力を入れ、今のような季節商品を販売しているか、それはどのような工程・思いで製造してきたか、といったことをインターネットに掲載すること。 ・従業員自らが手書きでプロモーションのチラシを作成し、それを商品に織り込むことや、地元の新聞社にPRをしていくこと。 ・立地条件の悪さをカバーするため、当該チラシを観光ルートの一角を間借りして掲載すること。 等であった。 ・経営支援について、尾崎社長によれば「最初は信用保証協会が来るとのことではどうなることかと思っただが、自社の状況を客観的に分析し専門家を派遣してもらえることとなった。中小企業診断士の中野先生は、自分たちと同じ目線に立って親身に支援をしてくれて、手ごたえを感じるようになった。また、視野が広がり、自信を付けることができた。」とのこと。 ・今後の支援方針について、信用保証協会で行ってきた横澤氏によれば、まずは今の取組により安定して利益が出るようにメインバンクとともにフォローを続けていく。そしてもう少し利益が出るようになれば、メインバンクと調整の上、抜本的な経営改善に着手して様々なメニュー（中小企業の返済余力に応じて償還期限を長期に設定する保証等）を総動員して返済の正常化を図っていきたいとのこと。
	 <p>尾崎社長と従業員、支援に当たった信用保証協会のメンバー</p>
	 <p>従業員の手書きのチラシ</p>

取組の概要	
事業者	株式会社太良商事（業務用クリーニング機械販売等）
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・坂口社長は、昭和50年代に親戚のクリーニング店に憧れて同様にクリーニング店の起業を考えるも、地域で競合することから「クリーニング関連機器の販売事業」を立ち上げた。しかしながら、バブル期に不動産投資で失敗し過大な債務を抱えることになり、資金繰りが困難となって1999年に銀行取引停止となる。 ・坂口社長は、こうした業況が厳しい中でも毎週銀行を訪問して状況を説明し、極めて良好な関係を築いていたことから、返済停止の際にも債権者から異議は出ず、倒産の事態は回避することができた。その後は、長崎県信用保証協会に弁済をしながら事業を継続し、数年後に、信用保証協会の直接的な経営支援のもとで抜本的な事業再生に乗り出す。 ・利益率が低い部門の売却、販路拡大路線を撤回し取引先を絞り込んでのサービス提供、設備計画からメンテナンスまでの一貫した対応の実施、更には、運営面でも役員報酬の大幅カット、人員整理（他社に取引先を譲ることを前提に従業員を引き取ってもらう対応）を実施した。 ・そして信用保証協会と協議の上、2016年10月に信用保証協会の債権（求償権）を消滅させ、十八銀行をメインバンクとして金融取引の正常化を果たした。坂口社長によれば、現在68歳で承継の時期に来ており、早期に金融正常化を図りたかったとのこと。そして大手企業に勤務していたご子息自身が承継を決断し、現在承継の準備を進めているところ。 ・坂口社長は、「中小企業は価格競争をしてはいけない。オリジナルの付加価値で勝負するしかない。」という信念のもとで、オーダーメイドで徹底的に各クリーニング屋の経営相談に乗り、面接を徹底して行い、地域ナンバーワン店になる素質がある場合には、坂口社長自身が最適解を見つけて機器を販売する。逆に軌道に乗らない場合には、潮時を間違えず早期の撤退を提案することもある。 ・銀行取引については、坂口社長ご自身の経験から「銀行は最も大事な取引先の一つ。取引先には丁寧に連絡を密にするのは当たり前。業況が良い時には銀行はサイン一つで何千万円も貸してくれるが、そんな借り方をしてはいけない。」という考えのもとで、各店舗には、銀行に週1回必ず通わせて、自社の理念と状況をしっかり説明することを実践させている。
	
	坂口社長

取組の概要	
事業者	貝柄山ガレット（カフェ・レストラン）
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・現経営者の間中社長には、起業前の専業主婦であった当時からカフェを経営したいという希望があり、千葉県信用保証協会が実施した創業スクールに参加した。当初は、自宅兼店舗を住宅ローンにて建築中であり、その1階を利用して自己資金でカフェをオープンする予定であったが、当該創業スクールで専門家の支援を受けながら創業計画を練り込んでいく段階で、設備資金・運転資金の不足や開業するに当たり十分な準備が必要ということを感じた。 ・そこで信用保証協会・専門家の支援を受けつつ創業計画を更にブラッシュアップ。具体的には、3か年の収支計画を立てた上で、信用保証協会がメインバンクの候補となる民間金融機関を紹介して運転資金の調達を、また（株）日本政策金融公庫には設備資金の融資を要請して、いずれも成功した。その返済据置期間を利用しながら、厨房で料理の練習を積むなど準備を整え、2016年11月に開業した。 ・コンセプトは、地元の人たちが楽しめる地域密着型の多目的カフェであり「子ども達が大人になるまで店を続け、一緒に育てていくこと。」が間中社長の夢。 ・信用保証協会の創業支援について感じられたことは、「最初は限られた自己資金で起業することや事業内容について不安を抱いていたところ、支援により一緒に店を立ち上げていくような心強さを感じ、予算立ての問題を解消することができた。」とのこと。
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>店内の様子</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>看板メニューのガレット</p> </div> </div>