

「地域密着型金融推進計画」の進捗状況(平成17年4月～19年3月)

1. 経営の基本方針

当金庫は、地域やお客さまとの創造的・発展的な相互関係を通じて、健全な経営に基づいた、信頼度の高い、真のパートナーシップを築くことを経営の基本方針とし、今後においても、地域金融機関として、地域企業、地域経済、地域社会などとの共存共栄のもとで堅実経営、健全性を維持しつつ、信頼関係を保ち地域経済の活性化を図るべく積極的に取り組んでまいります。

2. 経営理念

「当金庫のあるべき姿を実現するために、経営にあたっての基本的な方針を定めたものです」

- ・健全な事業展開を中心に、豊かで快適な地域社会の基盤づくりに貢献します。
- ・信頼できるパートナーとして、多様化するニーズをふまえた、高品位で安心できる総合金融サービスを提供します。
- ・たゆまぬ相互研鑽と、円滑なコミュニケーションを通じ、仕事に誇りと自信を持つヒューマンな職場をつくりまします。

3. アクションプログラムに基づく大項目毎の進捗状況

(1) 事業再生・中小企業金融の円滑化

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成17年4月～19年3月の進捗状況
(1) 創業・新事業支援機能等の強化				
融資審査態勢の強化等	企業の将来性を的確に評価し、企業ニーズに応えられる融資業務態勢を確立するための本部組織改革の実施 事業資金を対象とした融資促進の実施と発展的な総合取引の推進	17年度	店質店勢に則った営業体制の推進 新規大口融資案件に対する方向性決定の迅速化 融資対応ができるお客さまからの計画等の作成と協力	営業店は地域の特質に合った業務推進を展開し、特に企業先には経営相談や財務相談ができる態勢とした融資部に経営支援課(中小企業診断士)を配置し審査課と協働して迅速かつスピーディに審査ができる態勢を整えた シンジケートローン等協調融資の有効活用、事業ローンなど新商品、特に信用格付けや目利き力発揮により担保や保証に過度に依存しない融資の取扱いにより取引の拡大を図った
		18年度	取引先への質の高いコミュニケーションの推進 シンジケートローン等協調融資推進による取引先との取引維持・強化	
産学官の更なる連携強化等	中小企業の技術力を評価し、新事業への展開を支援するために県の関係機関や大学との連携を密にし、支援機能の強化を図る	17年度	県の中小企業支援機関の活用を推進する	県立大学との情報交換の実施 ひょうご産業活性化センターへの参加 地元商工会との情報交換会の実施 新連携事業支援金融機関連絡会議への参加 (財)神戸市産業振興財団の「川上・川下ネットワーク構築事業」への参加
		18年度	支援センターや商工会と中小企業の支援強化を図る 大学との情報交換により連携の仕組みを推進	

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 19 年 3 月の進捗状況
地域におけるベンチャー企業向け業務に係る外部機関等との連携強化等	政府系金融機関とのネットワークを充実し、支援機能の強化を図っていく	17年度	政府系金融機関との情報交換会を実施し、相談案件について連携し対応していく	政府系金融機関・地元商工会等の情報交換の実施 「ひょうごベンチャーマーケット」ビジネスプラン発表企業の募集に協力 地元商工会・商工会議所のシニアアドバイザーとの情報交換 兵庫県信用保証協会経営支援課との情報交換および経営革新計画案件の取り組み実施
		18年度	政府系金融機関との勉強会（情報交換会）を実施し、相談案件について連携し対応していく	
(2)取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化				
中小企業に対するコンサルティング機能、情報提供機能の一層の強化	支店と本部が情報を共有し、講演会、経営セミナー、中小企業診断士のレポート等を通じて、中小企業に向けた情報提供や経営支援対応を進める。また、M&A、ビジネスマッチング業務を推進する。	17年度	NBC会員に対して、中小企業診断士レポートによる情報提供、景気動向調査や経営セミナーを実施する。 M&A、ビジネスマッチング業務を検討する。	中小企業診断士レポートの情報提供 人事労務レポートの情報提供 地域の景気動向調査結果の提供 経営セミナーの実施 「なかしんビジネスネットワーク」情報のNBC会員への情報提供
		18年度	NBC会員に対して、webサイトを利用した中小企業診断士レポートによる情報提供、景気動向調査や経営セミナーを実施する。M&A、ビジネスマッチング業務を実施する。	
中小企業支援スキルの向上を目的とした取組みの強化	経営支援課を中心に地域内の経営相談に対応し、また経営改善計画の策定、フォローを行い、お取引先企業の経営管理能力の向上を図っていく	17年度	経営改善計画策定とフォローの実施 財務診断、経営相談を通じ経営管理能力の向上を図る	中小企業診断士による経営支援先への相談・指導の実施（財務分析による指導・投資効果による分析・経営計画の作成支援） 経営改善先への訪問によるフォロー実施は2年間で延べ322先
		18年度	経営改善計画策定の実施とフォローの活動により、月次試算表の作成を推進し経営管理能力の向上を図る	
要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化	本部審査課、経営支援課と営業店店長との協議により、経営改善策定先を抽出し、計画の策定・フォローを通じて債権の健全化に努める 17年度経営支援先50先程度 18年度新たに20先程度を支援先に加える	17年度	支援訪問先のフォロー活動と経営管理能力を含めたランクアップの実施 融資担当者の審査課派遣による融資勉強会の実施とスキルの向上	経営支援先を抽出し、継続的に訪問を実施して経営支援にあたっている(17年度支援先61先、延べ176回の訪問活動実施) 融資業務未経験者を能力向上のための研修実施 自己査定・個人信用格付けの研修実施 担当者を対象に財務分析等の研修実施 18年度に新たに20先を追加し延べ146回の訪問支援活動を実施
		18年度	要注意先債権等の業況ヒアリングの実施 ランクダウン先の業況ヒアリングと健全化に向けた検討	
健全債権化等の強化に関する実績の公表等	健全化に向けた取組強化の実績について、わかりやすい方法で公表していく	17年度	ランクアップ等健全化債権の先数を公表していく	17年度は経営改善支援取組61先の内9先がランクアップを図れた

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 19 年 3 月の進捗状況
		18 年 度	ランクアップ等健全化債権の先数を公表していく	18年度は経営改善支援先のうち4先がランクアップを図れた
(3)事業再生に向けた積極的取組み				
事業再生の早期着手に向けた取組の促進(プリパッケージ型事業再生や私的整理ガイドラインの積極的活用等)	月次決算の作成や管理を進め、ランクダウンした先については業況を把握し、事業再生に向け着手していく	17 年 度	債務者区分がランクダウンした先の経営支援活動の実施	債務者区分がランクダウンした先に中小企業診断士による経営改善計画の指導実施(月次決算等の作成指導により改善策を図っている)
		18 年 度	ランクダウン先の業況を把握し、今後の業況見通しを把握のうえ慎重な再生計画の実施	
多様な事業再生手法の一層の活用	債務の株式化(D E S)あるいは債務の資本金劣後ローン(D D S)を活用し再生するような企業規模の取引先はない			
外部機関の事業再生機能の一層の活用	現状は取引先企業のほとんどが当庫経営支援課で対応できる企業であるが、今後においては必要に応じ中小企業再生支援協議会等の機能を有効に活用できるか検討していく			
金融実務に係る専門的人材・ノウハウの活用	地域の活性化センター等との連携により、ノウハウの活用を一部行ったが、外部人材の活用については、今後検討していく			
再生企業に対する支援融資の拡充	債務の株式化あるいはD I Pファイナンスを活用し再生するような対象先はなくあれば取組んでいく			
再生支援実績に関する情報開示の拡充、再生ノウハウ共有化の一層の推進	支援活動でランクアップした先の取組内容を職員へ示すことで情報の共有を図り、当庫の地域性をふまえ業種・業界の方向性や第二創業の事例を伝えていく	17 年 度	支援活動でランクアップした先の取組内容について、職員へ示していく	経営支援により、企業の好転した先を例題に中小企業診断士が講師となり、職員のレベル向上にむけ研修会を実施 地元商工会との連携により経営革新や第二創業の支援推進の実施 再生支援実績(成功事例等)2件を情報開示
		18 年 度	地域の業種特性や事業環境等も参考に、支援実績の実態について情報開示していく	
(4)担保・保証に過度に依存しない融資の推進等				
不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進するための手法の拡充	信用格付の活用による審査業務の高度化を図り、中小企業に対する技術評価等を検討し、担保に依存しない融資を促進していく	17 年 度	個人事業者の格付導入 「ひょうご中小企業技術評価制度」等の取扱い	個人事業者格付けの導入により、信用格付を利用した個人事業者の融資が可能となり、担保に依存しない融資を積極的に促進 「ひょうご中小企業技術評価制度」を県と業務締結法人向けおよび個人事業者を対象としたスコアリング

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 19 年 3 月の進捗状況
		18 年 度	会員組織の充実により間柄重視の関係を強化していく スコアリングによる商品の推進	による新商品の取扱いを開始 18年9月より無担保ビジネスローン「Plus 活力」の発売・推進
中小企業の資金調達手法の多様化等	信用リスクデータの整備充実により信用格付けを充実させ、企業信用リスクデータベース（SDB）も取り入れ、商品開発等融資先の資金調達の多様化を推進する	17 年 度	信用リスクデータベースを活用した新商品の推進	信用格付けによる融資商品の取扱開始 商品名「速・戦力」 「ベストパートナー」
		18 年 度	ポートフォリオを把握し、信用リスクを低減する融資手法の多様化推進	ひょうご中小企業技術評価制度の取扱開始 「中小企業支援ネットひょうご」元気企業取扱開始 保証協会保証付商品「クイックミニ」 企業信用リスクデータベース（SDB）による無担保ビジネスローン 商品名「Plus 活力」
財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資の推進	コストに合った基準金利設定が可能となり、精度の高い先については格付作業等で把握し個別に対応していく	17 年 度	精度の高い先との質の高いコミュニケーションを通じ、融資促進を行っていく	財務諸表の制度が相対的に高い事業者先を絞り込み積極的な融資推進に取り組んでいる 信用格付けによる融資商品の取扱い開始 商品名「スーパーじんそく」
		18 年 度	精度の違いに応じた貸出基準金利の設定も一部検討していく	「スーパーじんそく（設備資金対応型）」 18年度は信用格付けによる融資商品「ベストパートナー」を改定し、中小企業信用リスクデータベースの利用や信用格付けにより貸出基準金利や担保・保証条件を設定する商品として取扱を開始
(5)顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化				
顧客説明マニュアル等の内部規程の整備 営業店における実効性の確保	融資取引における連帯保証契約や根保証契約について、説明義務や説明責任の重要性がさらに必要なことから、取引先との信頼関係を深めるための実務対応を目標とする。	17 年 度	「説明態勢に係る規程」を徹底するための説明項目チェックリストを作成。 苦情、トラブル等を生かした職員に対する研修実施	「説明責任ガイドライン」を踏まえた説明態勢の整備計画・立案検討の実施 相談・苦情等の研修会の実施 信用金庫取引約定書ご説明書、用語集の取引先への交付とチェックシートによる説明態勢の徹底
		18 年 度	「説明態勢に係る規程」の徹底を図るため、説明項目チェックリストの運用開始。 苦情、トラブル等を生かした職員に対する研修実施	18年10月よりチェックシートの本部での確認と指導により説明態勢を強化
苦情等事例の分析・還元	苦情または質問について記録し、その分析結果や関係機関からの事案により研修会を行い、苦情への対応を強化整備し、苦情の早期解決により信頼回復を行い、再発防止に努める。	17 年 度	個人情報に関する苦情体制の整備および手順の策定を行う。 ホットラインによる要望および質問項目を記録するとともに、苦情分析結果による研修会を実施する	窓口やホットラインによる相談・苦情の内容分析により研修会の実施 「個人情報に関する苦情規程の制定」の実施 関係機関からの事案を元に研修会の実施

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 19 年 3 月の進捗状況
		18 年 度	ホットラインや外部関係機関に寄せられた苦情等を分析し、研修会を実施する。また関係部署と原因や対応策を協議検討し、再発防止のための対応策の計画、実施、規程の改定等を行う	
(6)人材育成	中小企業診断士等の専門職養成のための研修への派遣 なかしんカレッジ(夜間セミナー・土曜セミナー)の実施による融資能力の向上 業界団体が主催する研修会の積極的参加(融資渉外能力講座・目利き力養成等講座・財務分析講座)	17 年 度	業界団体が主催する研修会への積極的参加(融資渉外能力講座・目利き力養成等講座・財務分析講座) なかしんカレッジ(夜間セミナー・土曜セミナー)の実施	業界団体の研修に参加し集合研修の実施 「支店長講座」「融資審査講座」「目利き力養成講座」他多数受講 なかしんカレッジ(夜間セミナー・土曜セミナー)の実施 中小企業診断士資格対策講座への派遣実施 支店長立候補制度の制定・運用開始
		18 年 度	中小企業診断士等の専門職養成のための研修への派遣 なかしんカレッジ(夜間セミナー・土曜セミナー)の実施 業界団体が主催する研修会への積極的参加	

(2)経営力の強化

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月～18 年 9 月の進捗状況
(1)リスク管理態勢の充実	リスク管理の高度化に向けて、リスク計量を基に収益管理・業績評価・信用リスクデータベースの蓄積等総合リスク管理の枠組みを模索するとともに、収益管理態勢の構築を目指す(自己資本比率 18%台の確保)	17年度	収益計画における進捗状況の把握を行うと共に、ALMシステムの充実を図る(リスク管理債権額を前期末よりも減少させる)	貸借、損益についての予算・収益管理を一元管理し、リスク管理の実施 19年3月末現在 (自己資本比率 19.33%)
(2)収益管理態勢の整備と収益力の向上	金融環境が大きく変化するなかで、収益管理態勢の強化を図るために、従来の企画部を経営企画部へ改編し、財務課を新設し予算・収益の一元管理とALMの強化を図る	17年度	収益管理状況及び課題の役職員への周知徹底 信用格付と自己査定との整合性を高め融資審査の効率を高める 各営業店の予算管理・収益管理を行う	経営企画部に財務課を新設し予算管理、収益管理の一元化とALMの充実を図っている 店別損益の資料を作成し役職員に周知徹底を図っている 信用格付け研修会の実施 19年1月より新ALMシステム稼働
(3)ガバナンスの強化				
協同組織金融機関におけるガバナンスの向上(半期開示の内容充実)	経営企画部に広報課を新設し、広報に関する全てを一元化して経営姿勢を地域に広く情報発信を行う。更には地域貢献等の内容が利用者により見やすい内容に努める	17年度	ディスクロージャー誌(7月)・ミニディスクロージャー誌(11月)の発行 社会的責任や地域貢献活動の掲載内容の検討を行う	7月・11月にディスクロージャー誌を発行し、お客様により分かり易い内容とした。また、個人情報保護法や金融商品販売等に関する法律への取組みに関する事項の掲載を行った 地域貢献では「なかしんふるさと賞」「経営セミナー」等の内容を分かり易く表現し掲載した。また、当金庫の経営方針・内容を地域に広く情報発信を行った。 18年度の半期開示より新たに損益の状況(業務純益、経常利益、当期純利益)を掲載し、経営内容をより分かりやすい内容とし情報発信した
総代会に一般の会員・組合員の意見を反映させる仕組み等	総代の選考基準・選考手続きの透明性の推進をはかり総代の世代交代を推進する。また会員の意見を経営に広く反映させる体制作りの推進を図る	17年度	意見箱等による意見の収集を広く実施する一方ディスクロージャー誌により総代の選考基準、選考手続きを開示する。また総代会で総代としてのあり方を説明しそれに基づき新たな総代の選任を実施	ディスクロージャー誌に総代会の仕組みや総代の選考基準、選考手続き等について掲載した 意見書箱の設置等を行い広くお客様の意見を聞き、総代会に意見を反映させる態勢作りを行った

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 18 年 9 月の進捗状況
		18 年 度	総代としての意識・責務の意識拡大を図る一方、幅広く会員の意見を聴取する。併せてデスクロジャー誌による総代の選任方法、総代の選考基準、総代会の仕組み等を継続的に開示する。また意見箱等による意見の聴取も引き続き実施する。	
(4) 法令等遵守態勢の強化				
営業店に対する法令等遵守状況の点検強化等	営業店に対し法令等遵守を一層強化し、研修・臨店等で管理点検を行い指導管理する	17 年 度	各規程の見直し、臨店要領に基づく臨店指導・モニタリング、階層別の研修、点検チェックの実施	コンプライアンス研修会や勉強会、自己チェックの一層強化を図り点検チェック実施 階層別の研修・変化する環境に合わせた規程・マニュアルの改定等によりコンプライアンス意識の徹底を図っている。 新事業・新商品・契約書等のリーガルチェックも厳格に実施している
適切な顧客情報の管理・取扱いの確保	個人情報保護法の施行にともない、法令等の諸規定に基づく適切な取扱いの指導を徹底し管理する	17 年 度	一斉点検、安全管理に係る規程の整備、階層別の研修等を実施	個人情報保護法に関する規程の制定を行い、情報漏洩防止の徹底を図っている 個人情報チェック態勢の強化・指導強化を図っている 情報資料の管理状況を臨店チェックし、指導を強化し情報の保護態勢の徹底を図っている 個人情報に関するチェックリストによる点検を毎月実施 営業店臨店による個人情報データの管理・廃棄等の状況チェックと指導を実施
		18 年 度	チェックリストによる点検、個人情報の規程等の整備、個人データ管理および廃棄等を中心とした臨店指導・モニタリングの実施	
(5) I T の戦略的活用				
ビジネスモデル等の状況に応じた I T の戦略的活用	ネットワークのブロードバンド化による情報処理の効率化 I T を利用したリスク管理の定量化とリスク管理の高度化 システムのオープン化による顧客管理の充実	17 年 度	A L M システムの更改準備・個人信用格付システムの新規導入 ネットワーク高速化の準備	セキュリティを重視したパソコン機能の一層の充実を図った お客様の利便性に向け、A T M 機の機能向上に取り組んでいる(定期積金掛込み入金・他行カード振込取扱開始) 個人格付システムの導入実施 A T M の偽造キャッシュカード対応の強化実施 光ファイバーを利用し勘定系、情報系の統合ネットワークを開始、19年3月電話の内線 I P 化 19年3月偽造キャッシュカード対策として I C 化対応実施 業界ネットワーク(F T F ネット)を光化し、高速通
		18 年 度	A T M セキュリティの強化 勘定系、情報系ネットワークの統合、高速化開始	

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 18 年 9 月の進捗状況
				信・セキュリティ強化を実現
(6) 協同組織中央機関の機能強化	A L M 支援、ポートフォリオ分析等を通じてリスク管理能力の更なる向上を図り、投信窓販などにより役務収益の拡大を図る。 また期間限定の特別定期預金・S C B 延長特約付定期預金の預入れの検討をする	17 年度	信金中金によるポートフォリオ診断等を有効活用 S C B 延長特約付定期預金の基本契約の締結や A L M 研修、信金中金ポートフォリオ診断及び研修を実施する 投信窓販の研修会とコンプライアンス勉強会の実施	信金中金の経営分析を基に経営全般に反映すべく取組み活用している S C B 延長特約付定期預金の基本契約の締結を行った 17 年 9 月より投信窓販の取扱を開始し、説明態勢の充実を図るための研修会や勉強会を積極的に実施 投資信託コンプライアンス研修会の実施 A L M の充実を図る研修会の実施
		18 年度	信金中金によるポートフォリオ診断等を有効活用 A L M、リスク管理に関する勉強会や意見交換等の実施 投信窓販の研修会とコンプライアンス勉強会の実施	信金中金ポートフォリオ診断および研修の実施

(3)地域の利用者の利便性向上

項 目	取 組 み 方 針	スケジュール		平成 17 年 4 月 ~ 18 年 9 月の進捗状況
地域貢献等に関する情報開示	地域の中小企業に対しての資金供給や、地域の預金者に対して預金等がどのように活かされているか等を検討し業界団体の開示方法も参考にして創意工夫により情報開示を行っていく	17 年 度	地域の中小企業者や利用者の預金・貸金等が地域のためにどのように活かされているか等も含め開示に向け検討していく	ディスクロージャー誌に預金・貸金等の内容を掲載し、お客様により分かり易くした内容に心がけていく。経営支援先やランクアップ先の公表を行った 地域の当庫のネットワークや他行業態別のネットワークを掲載
充実した分かりやすい情報開示の推進	営業店における意見箱の設置やフリーダイヤルなどにより、お客様の意見を聴く体制を整え、ディスクロージャー誌や機関紙、ホームページを利用して、お客様が良質で多様な金融サービスや金融商品を選択できるように情報を提供する。	17 年 度	意見箱やフリーダイヤルによる質問や相談を記録する体制を検討し、質問や相談を記録する	意見書箱やフリーダイヤルによるお客様の声を集積し業務に反映するための研修の実施 お客様の意見のなかから、営業時間の延長希望があり要望に応えるべく、地域毎に5時及び6時までの営業時間延長を実施している
地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立	お客様へのアンケート調査を実施し、利用者満足度の把握方法等を検証のうえ分析し、職員のレベル向上や経営に反映させる施策について検討し、併せて業務改善等が必要な事項は、適切に改善を図ったうえで、その内容をできる限り公表する (アンケート調査対象先17年度3,000先程度) (18年度はすべて郵送で2,000先程度)	17 年 度	お客様へのアンケート調査を実施し、その調査結果を踏まえ、更に利用者ニーズの向上に取り組んでいく	17年度のアンケート調査は3150先を対象にお客様に幅広く意見を求め、結果分析により職員のレベル向上や経営に反映させるよう努めている。 18年度は利用者の利便性や利用者保護に関する項目を重視して、すべて郵送にて2000先を対象に実施 19年1月17日よりATMの休日利用料、本支店間の振り込み手数料の無料化開始 19年1月26日開店のウッドタウン支店は土日もフルバンキング営業
地域再生推進のための各種施策との連携等	商工会や地域支援センター等関係機関との情報交換を行い、創業や経営革新等地域再生においての連携を強化していく	17 年 度	地域再生推進の施策等に参画していく	神戸ベンチャー育成投資事業有限責任組合への出資加入により、当金庫の地域内に該当企業があれば積極的に支援していく 「街づくり起業塾」へ参加し連携を図っている 地元商工会のシニアアドバイザーとの情報交換会を実施 ひょうご産業活性化ファンド第2号投資事業有限責任組合への出資(18年12月)
		18 年 度	地域商工会や行政、各種団体と強調し融資先の経営課題を支援していく	

業種：製造業

資本金：1,000万円

従業員：20名

【相談当時の状況】

3期連続営業赤字を計上していた

営業力も低下し、受注不安もあった

【債務者区分】要注意先

< 具体的課題概要 >

当社は、経営者の強いリーダーシップと営業力に支えられ永年にわたり売上高も安定していた。しかし、近年の業界不況や営業力の低下もあり受注に波を生じ、営業赤字を連続して計上するに至った。今後の事業承継問題も含め役職員の結束力も低下していた。

< 具体的改善策 >

役職員に意識改革を求めるきっかけとして、個別ヒアリングを行った。

各部門管理者の危機意識を高めるための改善検討を行った。

< 成功のポイント >

同社は、誠実な企業風土にあり、今回の取組についても真摯に受け止め全社で真剣な改善意識に繋がった。

形式的となっていた従来の会議とは別に、経営者と部門管理者の意見交換が改めて図れ、結束力が高まった。

経営者も、事業承継を進める傍ら、これが完了するまでは全力投球する決意を示された

< 成果・効果 >

- ・ 社内の意識改革が図れた。
- ・ 営業面も積極的となった。

18年3月債務者区分
要注意先



19年3月債務者区分
正常先

業種：製造業

資本金：1,000万円

従業員：30名

【相談当時の状況】

売上低迷、連続赤字計上

債務超過の状態に陥った

【債務者区分】要注意先

< 具体的課題概要 >

過当競争が要因で単価の低下に繋がり、売上が低迷していた。営業に力を注ぐが、原価の見直しや経費の見直しが遅れ連続して赤字を継続するようになり、債務超過に陥った。

< 具体的改善策 >

原価の見直し、諸経費の見直しを行い、徹底した削減を実行した。

限界利益を考慮した原価率の限度を設けた。

営業活動の積極的な展開は継続を図るが、闇雲に行うのではなく原価や運賃といった経費を意識して単価交渉を行うこととした。

< 成功のポイント >

後継者が中心となり、経営改善に積極的に取り組んだ。

競合参入もあり厳しい環境にあるが、積極的な営業展開を粘り強く継続した。

原価および諸経費見直し削減の取り組みに対し、社員も協力的であった。

< 成果・効果 >

- ・ 二期連続売上高増加
- ・ 二期連続黒字確保
- ・ 実質債務超過解消

18年3月債務者区分

要注意先

19年3月債務者区分

正常先