

要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みにより債務者区分がランクアップした具体的事例

- ① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M & A等に関する助言を実施

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、地場中堅の印刷業者である。競合他社との厳しい価格競争により、3期連続の赤字決算を余儀なくされ、債務超過の状態に陥っている。早急な経営改善の必要性が認められる。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
競合他社との価格競争に勝ち、最新の設備を維持・更新できる経営基盤・財務体質がないために、単独での生き残りは困難と判断。当行取引先で同じような状況にある同業種の企業との合併を、当社に提案した。幸い当社と相手企業の取引先は重複していなかったことから、売上高の減少も最小限に抑えることが可能と判断された。合併までに紆余曲折はあったものの、当行の全面的な支援のもと、両社の合併が実現した。	
＜当該企業の施策＞	
合併効果を出すために、①規模拡大による仕入コストの低減、②工場稼働率の改善、③重複資産の売却によるリストラ費用の捻出、④人員の適正化による人件費の大幅な削減、⑤両社の強みの相互補完による受注力の向上、等に積極的に取り組んだ。	
経営支援後の企業の状況	
合併後、抜本的な事業の見直しを図り、人員や設備の適正化を図ったことにより、業績は順調に回復した。平成18年3月期決算で債務超過も解消し、債務者区分は、要注意先から正常先へとランクアップした。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
・支援先は昭和33年から「大手メーカーA」協力工場として電子部品組立を核に事業展開を図っていたが、親会社「大手メーカーA」の生産体制が海外にシフトされたことにより核となる部品組立が激減、過大投資等により赤字経営となる。 ・経営者の開発技術力が評価され大手企業との受注取引が構築されたものの、赤字体質の改革が進まず債務超過拡大し資金繰りを含め経営難に陥っていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
・財務内容の改革が進まず経営難ではあったものの、当社の技術力は大手企業からも高い評価を得ており、近年では液晶関連機械の受注増加となっていた。 - 特に、主要取引先である「大手メーカーB」が当社の技術力に注視している実態を踏まえ、政府系金融機関と連携を図りM&Aによる技術力継承と地元企業存続支援を実施。 ・当社の技術力継承と併せ、技術革新及び新規分野参入構想に基づき親会社100%出資の「現地法人」設立交渉を実施し実現化となる。 ・現地法人新会社に対し、事業用資産買取資金を政府系金融機関と協調融資で実施。加えて、新会社で必要とする「通常運転資金」も同時期から支援中。	
＜当該企業の施策＞	
・事業M&Aの実現化により当社の技術力が継承されるとともに、全従業員が再雇用される。	
経営支援後の企業の状況	
・親会社「大手メーカーB」の事業方針に基づき、現地新会社では新規分野の参入に着手中。 ・新規分野参入を前提に新規社員採用を随時実施しており、新卒を含む地元雇用促進の一翼を担っている。 ・加えて工場増設改裝計画中であり、設備資金対応として「県制度融資」の活用を前提に関係機関と協議中。	

業 種	小売業
経営支援前の企業の状況	
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。場当たり的な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。	
経営支援概要	
＜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増資を実施し自己資本強化を図るよう提案した。	
＜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・定期預金取崩しにより適正水準まで借入金圧縮を進めた。	
経営支援後の企業の状況	
不採算店舗3ヶ店を閉鎖したほか、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。	

業 種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
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。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 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。 譲渡会社に残った低採算店舗（7店舗）を閉鎖、休眠会社とした。	
＜当該企業の施策＞ 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組みを実施。	
経営支援後の企業の状況	
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。 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。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、他の酒造メーカーと同様、日本酒に対する消費者嗜好の変化に対応できず、減収・減益が続いたことから債務超過となり、また、製品在庫の回転期間が長く、原材料仕入資金を借入金で対応したため、借入過多状況となった。	
経営支援概要	
＜当金融機関の施策＞ ・経営実態に関する認識を銀行と経営者が共有した上で、早期再生を目指し、経営改善計画を策定することを助言するとともに、実現可能性の高い改善計画策定を支援。 ・経営改善計画の実効性を高めるため、定期的に経営会議等にオブザーバー出席し、計画の遂行策等を助言。 ・資金繰りの安定化を図るため、製品別在庫表を整備し直し、在庫回転期間に応じた運転資金対応を実施。	
＜当該企業の施策＞ ・外部コンサルタントを導入し、自社ブランドを前面に打出すとともに、市場ニーズにマッチした製品（梅酒・リキュール類）を投入。また、在庫管理を徹底し、清酒等の過剰在庫の縮減を図り債務削減に努めた。 ・経費では、人件費を中心とした固定費の削減にも取り組んだ。更に資本面の増強のため、役員資産の現物出資を実施。	
経営支援後の企業の状況	
・投入した新製品（梅酒・リキュール類）はヒット商品となり、売上高は大幅に増加（前年比60%増）。 ・売上増加に加え、新製品は回転期間も短く利益率も高いことから収益体質は好転。 ・既存製品の在庫縮減が進んだことや、資本増強を実施したことにより、財務体質も強化されつつある。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は機械部品、工具の製造販売を手がける企業である。当社は地場優良機械メーカーに販路を有しているが、営業力の弱さから新規先の獲得が進まない上、低生産性と資金、損益管理レベルの低さから計画策定以前の5ヶ年中4期営業赤字になる等、経営不振の状況が続いていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 当社との連携を密にし、利益計画の月次管理を徹底することと同時に改善施策が実行されているか定期的にモニタリングを行い、定性面の向上支援を行った。 さらに取締役役に就任した社長の子息に資金繰計画策定指導を行い、最低でも常に3ヶ月先の資金繰りまでは精緻に見通せるようにした。	
＜当該企業の施策＞ 製造担当者に見積もり価格を公表することにより、その仕事に対していくらの時間、コストで完成させないといけないか、また会社全体の利益にどの程度貢献しているかを自覚させ経営への参加意識を向上させた。また工場内に小集団を組成し、QC活動（QC：品質管理）等による、品質向上運動や5S徹底（5S：整理・整頓・清掃・清潔・躰）を図った。また週単位の利益計画を立て実行していった。 さらに自社工場の生産能力を再点検し、それを元に生産計画を後工程・顧客要求数を基準にするプル方式へ移行し受注生産型体制を強めた。他に各工程のラインバランスを向上させることで仕掛品滞留を防ぐ等、生産効率向上を図った。	
経営支援後の企業の状況	
生産現場改善により、棚卸資産回転期間がここ5年のピークである2.7ヶ月から1.4ヶ月に短縮化された。QC活動により不良率低減、品質管理が徹底されたことにより、当社が元々保有していた高い技術力が取引先にさらに評価されインストアシェアが向上した。また財務管理面で社長の子息が資金繰りを任せられ、全社的に管理能力が向上した。それが支払能力向上をもたらし、鋼材等の原材料高騰傾向にありながらも仕入先交渉力が増し利幅増強に寄与する結果となった。最終的に計画初年度で債務超過解消となった。 現場改善と営業努力がかみ合い、QCD向上（Q：品質、C：コスト、D：納期）が業績回復に結びついた例といえる。	

② 金融機関から人材を派遣して、経営改善計画策定その他の支援等を実施したケース

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
支援先は土木・建築業者として永年にわたり事業を伸長させ経営審査において徳島県の「特A」にランクされている。工事売上高は平成8年度の64億円をピークに、徐々に減少が続けているため地元公共工事への依存体質脱却を目指し県外進出及び砂船・運搬船事業の強化に取り組むこととなった。しかし、船舶投資をリースにて調達したため返済期間が短いことと砂採取販売事業のマーケット縮小、販売単価の下落、代替品（輸入砂・砕石）との競争激化等による収支の悪化と併せて資金繰りが窮屈な状態になっていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 支援先の最大の問題は、過剰な設備投資（船舶）に係る借入金負担が大きく、目標とする利益獲得が達成できないことにあった。多額の借入金をいかに速く確実に減少させていくことが急務であったため、受注環境に恵まれていた平成15年から平成18年の2～3年内において資産（船舶）の売却と、徹底した「減量経営」による「財務体質の改革」を早急に実行する必要があった。そのため当行から1名出向させ、コンサルティング会社の支援を受け、期間3年の経営改善計画を策定した。また、取引金融団との交渉調整を求めて中小企業再生支援協議会を活用することとし、取引金融団の協力を得て、プロラタ返済による支援を実施した。	
＜当該企業の施策＞ 経営改善の施策として代表者が率先し改善策の実行を図ることとした。 ・収支改善 ①人件費削減 ②販売管理費削減 ③砂部門収支改善 ・有利子負債圧縮 ①土地・船舶売却 ②有価証券売却 ・財務改善 ①役員貸付金・仮払金削減 ・資金繰り安定 ①プロラタ返済要請	
経営支援後の企業の状況	
代表者による徹底したコスト削減、船舶の売却による有利子負債の圧縮、好調であった受注状況による増収、プロラタ返済による資金繰りの安定等、3年間の経営改善計画は概ね達成することができた。依然として建設業界は供給過剰状態であるため安定した工事受注体制の維持と工事別採算管理を一層徹底させ更なる経営改善を図っている。	

③ 金融機関が紹介した外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）が業務再構築等の助言を実施

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、主としてプラント向けステンレス製品製造業者。平成14年に取引先の破綻に伴う資金繰りの悪化から民事再生法を申請、同15年に認可決定を受けている。再生計画認可決定後は、計画を上回る実績を挙げる等、業況は堅調に推移しているが、一段の業容拡大には、対外的な信用力の回復が課題となっていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 再生計画認可決定から3年経過により再生計画が終結することを契機に、対外的な信用力の回復を図る目的から、「再生債務一括弁済スキーム」を立案。内容は、ノンバンクのつなぎ融資により再生債務を弁済し名実ともに民事再生を終結させた後、地元三行がノンバンクの肩代り資金を協調融資することで、当社の対外的な信用力の回復と、金融機関取引の正常化を図るものである。 当行では、当該スキームの実施にあたり、金融機関ならびに関係者（当社経営陣・税理士・弁護士等）と調整を行うとともに、経営コンサルタントを斡旋し民事再生終結後の経営計画の策定を間接的に支援する等、民事再生終結による事業再生を包括的に支援した。	
＜当該企業の施策＞ ・スキームへの着手にあたり、筆頭株主である主要取引先のほか再生債権者から事前に了承を取り付けた。 ・民事再生終結と再生債務の一括弁済を新聞紙上で公表する等、対外的な信用力の回復に努めた。 ・経営コンサルタントと契約し経営計画を策定する等、経営管理体制の一層の強化を図った。	
経営支援後の企業の状況	
スキームの実施により名実共に「民事再生の終結」を果たしたことで、対外的な信用力の回復、金融機関取引の正常化のみならず、従業員のモラルアップも図られることとなった。 さらに、民事再生終結を公表し対外的に信用力の回復をアピールしたことで、新規取引先を獲得する等業容拡大に結び付いている。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は創業60年の老舗の加工業者である。所謂、勘・経験・度胸で経営していたため、個別製品の実際損益の把握が出来ず、受注先のコストダウンの対応についても曖昧なままの状況で対応していたこともあり、赤字基調の経営が続いていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 赤字体質から脱却するため、実際原価の把握が必要であると考え、税理士と製造業専担審査役が協力体制を整え、ライン別原価計算、さらに製品別原価計算を行いライン毎、製品毎の採算性を把握した。これに基づきライン別の今後の対応、製品投入のあり方等について提案を行った。また、製造原価のシステムの整備を行い月次損益（試算表）に連動するように構築した。（経営資源が不足している部分の支援）	
＜当該企業の施策＞ 組織改革を断行し社長交代、若いバイタリティのある新社長の下、実際原価のデータに基づき、主要客先に対して材料高騰等、現状の理解を求め単価の値上げ交渉を行った。また、採算性を考えた最低ロットの厳守等の生産管理の改革にも努め、さらに損益分岐点売上高を把握し売上高を確保するため、担当者にノルマを与える施策をとった。	
経営支援後の企業の状況	
上記の施策が功を奏し赤字基調から黒字に転換した。前期は経常利益で25百万円の改善を達成し、今期においても毎月黒字を計上、前期を上回る実績を確保している。今後はキャッシュフローが安定してきた時期を見極め、さらに収益力を高めるため、不採算部門を廃止したスペースに採算性の高い加工に対応する設備を導入する見通しである。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
創業以来、電気関係の部品等製造を担い大手メーカーなど有力取引先にも恵まれてきた。バブル時に新工場を建設し移転した後、折からの景況悪化により売上が減少し財務事情を圧迫。過大投資を起因として民事再生手続開始を申立。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 製品に定評があり大手取引先に恵まれた当社の再起は可能と判断、再生計画をバックアップした。 ①他の債権者の同意を促すためにも早期に同意表明した。 ②再生事件に長けた弁護士を紹介。 ③再生計画認可後、原価管理等コスト改善等指導を行った。	
＜当該企業の施策＞ ①監督員主導の清算貸借対照表をもとにバランスシートを時価に修正。 ②再生申立後、人員カット・原価管理の改善等を進め、再生計画・返済計画を策定しその計画を実施。	
経営支援後の企業の状況	
①製品に定評があることから、主力の取引先も引き続き当社と取引継続。 ②3年間の再生計画に対し売上はほぼ計画通り推移し、経常利益については計画の約2倍となり、再生計画も終結した。 ③来期の売上は民事再生申請前の水準に回復する見込み。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は業歴は古く、全国的に見ても業界での位置付けは高い製造業者で、販売業者を別会社として運営しているグループ企業である。これまでに一定の経営基盤を築いていたものの、事業多角化の一環として開始した不動産事業が軌道に乗らず、不動産事業向けに資金支援を続けた結果過剰債務となり、グループ連結ベースで債務超過に陥り、自助努力による再建は困難な状況にあった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 当社グループの抱える問題は、不採算事業の処理と経営管理の甘さにあった。そこで外部コンサルタントの導入と、当行から出向者を1名派遣することにより、経営管理の強化と事業のリストラに着手した。 不採算であった不動産事業は外部に売却することに成功し、借入金の大幅な圧縮につながった。しかし、売却後も依然として過剰債務の状況にあり、組織を再編し収益力の強化を図ること、収益力に見合った借入金にすること、及び経営体制を刷新し経営管理体制を強化することを内容とする再建計画の策定支援を実施した。なお、再建計画策定には中小企業再生支援協議会の支援を要請した。 再建計画策定後、取引金融機関全行協調でDESを含む金融支援を実施した。DESにより過剰債務が解消され、ガバナンスの強化にもつながったと考えている。	
＜当該企業の施策＞ 不動産事業の売却に関しては、社内でプロジェクトチームを作り購入先との交渉に臨んだ結果、適正な価格での売却が可能となった。 事業リストラに関しても、社内全体で問題点の洗い出しと改善策の検討を重ね、原価削減と経費削減を中心とする再建計画の策定を行った。また、組織再編により本業に経営資源を集中できる体制となった。 窮境の原因となった不採算事業を開始し、赤字事業のまま継続した前経営者は経営責任をとり退任し、経営体制の刷新を図った。	
経営支援後の企業の状況	
組織再編、抜本的な事業リストラの実施等により、社内で改革に向けた意識が醸成されている。ただし、業績面は素材価格の高騰等の逆風もあり計画の達成は簡単なものではないが、全社をあげて経営改革を実施している。	

業 種	運輸業
経営支援前の企業の状況	
・本業は、売上減少に対するコスト削減が追いつかず、赤字体質に陥っていた。 ・本業以外の事業不振により、資金が固定化。 ・自社にて経営改善計画を策定し、自主再建に取り組んできたが、抜本的改善に至らず、取引金融機関の足並みが揃わなくなっていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・当該企業は、地域のインフラ事業であり、抜本的な事業再生計画が必要との判断から、監査法人による財務デューデリジェンスと事業コンサルタントの実施を依頼。 ・財務デューデリジェンスでは、今後も厳しい経営環境が続く中、事業の黒字化や早期の実質債務超過解消は困難と指摘、取引金融機関の再建放棄を伴う抜本的な事業再生計画の策定が必要と報告。 ・金融支援が伴うことから、整理回収機構に対して、計画の妥当性検証、並びに、取引金融機関に対する金融支援（債権放棄・DDS）の調整を依頼。	
< 当該企業の施策 > ・監査法人の指導を受け、抜本的な事業再生計画を策定。 ・事業再生計画骨子として、①本業の挺入れ②関連事業からの完全撤退を策定し、計画実施に向け全社員一丸となって取り組んだ。 ・地場企業・行政に対して出資要請を実施。 ・整理回収機構の関与を受け、取引金融機関に対して金融支援要請を実施。	
経営支援後の企業の状況	
・当該企業は、整理回収機構の関与を受け、全取引金融機関から金融支援の合意を取り付けた。承認された事業再生計画に沿い、諸施策を実施中。 ・事業再生計画で要請された金融支援の実施により、当該企業の当行債務者区分は上位遷移。 ・当該企業から取引金融機関に対し、3ヶ月に1度、事業再生計画の進捗について報告が行われている。	

④ プリパッケージ型事業再生（民事再生法等の活用）及び私的整理ガイドライン手続きの中で再生計画等の策定に関与

業 種	小売業
経営支援前の企業の状況	
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。	
経営支援概要	
＜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・事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。	
＜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。	
経営支援後の企業の状況	
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を締結。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。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
・老朽化した生産設備により非効率な生産となり赤字基調であったことから効率的な新工場を建設したが、大型設備投資に見合う売上確保ができず、連続赤字となり、年商の2倍の借入金と償却不足による多大な含み損を抱え、大幅な債務超過状態にあった。 ・原価管理体制の構築がなされておらず、事業部門毎の採算管理もできていない状況。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・人員を派遣し内部管理体制を構築。 ・取引金融機関と協調し、残高維持、金利減免により経営改善を支援。 ・関連会社によるデューデリを実施し、事業部門毎の収益状況等の実態把握を行い、原価管理体制構築を支援。 ・子会社で行っている火薬事業、建設資材事業をMBOにより分離。新会社に事業譲渡資金を融資対応。事業譲渡後の子会社は不動産管理会社に業態転換し借入金の返済条件を変更し支援。 ・別地区の子会社は債務引受による事業譲渡により事業存続をはかった。 ・本社事業について原油高騰による燃料コスト増大による競争力低下に加え、営業力低下による売上減少に歯止めがきかない状況が続いたことから、業界大手のスポンサーに対する事業譲渡を仲介し、プリパッケージ型民事再生による事業存続、雇用確保をはかった。	
＜当該企業の施策＞ ・大幅な人員削減を含むリストラを実施し、売上高に見合う経費構造に転換。	
経営支援後の企業の状況	
・分離した子会社はそれぞれ順調に事業を継続。 ・新会社に事業譲渡した事業は、従業員の雇用も継続し、仕入業者も取引継続が図られた。 ・旧会社は遊休不動産等の資産売却をはかり清算予定。	

⑤ 企業再生ファンドの組成・活用による事業再生の実施

業 種	飲食店、宿泊業
経営支援前の企業の状況	
・温泉地における老舗旅館。 ・平成2年に借入を主体とした資金調達により施設を新築。しかし、長期消費低迷や、立地集積の集客力低下、旅行形態の変化により、売上は長期漸減し、連続赤字を計上。 ・過大債務により債務超過となり、取引各行が返済猶予により資金繰りを支える状況。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・外部監査法人による財務・ビジネスデューデリジェンスを実施。再生の可否を見極め。 ・再生支援協議会及び整理回収機構と連携、地域再生ファンドを活用した私的整理スキームを検討。 ・協議会を介した再生計画策定と、並行メインの中小公庫、並びに保証協会と調整の上、債権をファンド及び整理回収機構へ売却し、債務圧縮を支援（中小公庫による債権放棄、保証協会による求償権放棄も同時に実施）。 ・外部旅館再生コンサルタントを導入するとともに、行員を1名派遣し、再生計画の実行支援及びモニタリングを実施している。	
＜当該企業の施策＞ ・オーナーの会長・社長は退任、株式を100%減資し、経営責任を明確化。 ・長男を後継者とするが当面代表権は付与せず、再生ファンドの管理下にて再生を目指す。	
経営支援後の企業の状況	
・平成18年8月支援協議会にて全取引金融機関が再生計画を承認。 ・現在、再生ファンド及び外部コンサルの指導の下で、計画に沿った再生に向け着手。	

業 種	宿泊業
経営支援前の企業の状況	
昭和28年創業の温泉旅館。駅に近く海を臨む高台に立地し、露天風呂付客室3室を含む26室の客室で個人客から団体客までリーズナブルな価格にてサービスを提供。昭和61年に新館増築291百万、平成7年別館浴室改修工事110百万の設備投資を実施。調達は全額借入に依存。バブル崩壊以降、団体客から個人客への旅行形態の変化による客数及び単価の低下基調により、当初計画通りの売上が確保できず、さらに経費削減も追いつかないため、多額の赤字が継続した。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 中小企業再生支援協議会に持ち込み、二次対応の支援チームによる再建計画策定支援を実施するなか、地域再生支援ファンドの活用を決定。再生支援ファンドにプロパー債権を売却し、ファンドによる債権放棄にて借入負担軽減。既存株式は再生支援ファンドに無償譲渡（出資者責任の明確化）。代表取締役は退任し従業員として当社業務に携わり、女将が代表取締役に就任（経営者責任の明確化）。	
＜当該企業の施策＞ 大宴会場を個室18室の食事処に改装（改装資金はプロパー支援融資実行）し、料理の部屋だしを見直す事により人件費を中心としたコスト削減を図る。エージェント依存度の見直し、宿泊料金の見直し等により収益性の改善を図る。	
経営支援後の企業の状況	
経営者の事業再生における助言指導に対して前向きに受け入れる姿勢があり、経営者責任及び出資者責任についても抵抗無く受け入れた。中小企業再生支援協議会、再生支援ファンド及び外部専門家を活用し、総合的多面的に支援を行った。	

業 種	複合サービス事業
経営支援前の企業の状況	
観光タクシー事業を展開する傍ら、別会社で観光事業の展望台エスカレーターやみやげ物店・飲食店・ビジネスホテルの経営と多角的な経営を行ってきたが、設備投資は借入金への依存度が高く返済財源に窮する状態に陥っていた。また、景気後退から売上減少が続き、自力での再建は困難との判断に至った。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 経営改善策は年商に見合う借入金までの削減が不可欠で、中小企業再生支援協議会の指導の下、地域再生ファンドの利用により債務の圧縮と経営態勢の強化を骨子とした計画を策定し実行した。経営態勢は不採算店の閉鎖によるコア事業への集中や、代表者以下社員の業務分担と責任の明確化による組織の活性について地域再生ファンドがコンサルタントを貼り付けてファンド滞在予定の3年間で実施し、健全化を達成後に旧債権金融機関が相応の債権額をリファイナンスして、ファンドを卒業させる予定。	
＜当該企業の施策＞ 債務の圧縮は、全金融負債の70%を実質的にカット。不採算店舗はみやげ物店・飲食店4店舗中の1店舗を事業譲渡で切り離し、1店舗のレイアウト変更などを実施。人件費は役員報酬を限界まで切り詰め、業務分担に見合った額に落した。営業面では、代表者の知名度を背景に営業活動を展開する施策を徹底した。	
経営支援後の企業の状況	
再生ファンドの管理下に入って3ヶ月ほどしか経過していない為、数値としての結果は未確定であるが、ファンドからの報告では、計画どおりの経営態勢を整え営業中で特段の問題は発生していない。	

⑥ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、建設関連業者であり、宅地・リゾート・商工業地などの開発に係る建設関連業務を営んでいる。公共工事の抑制、民間設備投資の削減等経営環境が悪化する中、業務改善に取り組んでいたが、過去の役員及び関連会社への資金流出により過剰債務を抱え、抜本的な再生支援が必要な先である。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ まず、支援先のコア事業である建設関連事業を切り出し、スポンサー企業等が出資する受皿会社への分割を行う。当行及びサブ金融機関の借入金の一部を除き、事業再生ファンド（当行とファンド運営会社の業務協力協定に基づき組成された地域特化型の事業再生ファンド）が一括配当を実施。 次に、分割後の新会社に対して、当行がシンジケートローン・アレンジャー・エージェントとなりシンジケートローンを組成し、ファンド借入金のエグジットファイナンスを実行。併せて、旧会社から承継した当行借入金について、サブ金融機関と協調してDDSを実施する。	
＜当該企業の施策＞	
コスト圧縮が喫緊の課題であり、役員報酬の大幅削減他給与・手当の一部カット、及び人員減により人件費を削減する他交際費等経費全般にわたって削減を行っている。 代取社長は経営責任を取って退任し、外部より社長を招聘するとともにスポンサー企業からも役員を受け入れ、ガバナンス面の強化と併せて営業面・原価管理面での強化を図っている。組織面では、役員、各部長、社員代表の他弁護士も加えた「経営改善委員会」を新たに設置し、更なる経営合理化策を検討する体制としている。	
経営支援後の企業の状況	
18年4月の分割時は、計画を上回る売上を確保し収益面でも計画を達成している。 会社分割直後1～2ヶ月については、受注が落ち込む等の影響も見られたが、直近月では前年並みの受注を確保している。経費面はほぼ計画通り進捗中。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は精密部品・治工具を製造し、その製造技術は大手企業からも高く評価されていたが、旧経営陣の杜撰な内部管理や無計画な過大設備投資、不動産投資および関連企業への資金援助等による過剰債務で、大幅な実質債務超過に陥っていた。支援先が安定的に事業を継続するためには、早急に債務超過を脱し、過剰債務を削減する必要があった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・支援先の財務部門への人材派遣により、財務・総務管理の体制作りをサポートした。 ・支援先は実質債務超過解消に13年を要す状況であったことから、抜本的な金融支援策が必要と判断し、中小企業再生支援協議会と連携して抜本的な再建計画の策定に関与した。 ・早期に債務超過・過剰債務を脱するために、配当可能利益による償還条件を付した優先株式を当行が引受ける形で当行融資金の一部についてDESを実行した。また、残る当行融資金については、事業計画に合わせた長期約定返済へのリスケジュールを実施した。	
＜当該企業の施策＞	
・支援先は、新生産管理システム（バーコードにより、受注から納品まで管理するシステム）の本格稼動で製造原価を低減するとともに、金融支援によって生じた余力で計画的な更新設備投資を行い、外注に頼らざるを得なかった一部工程を内製化することで収益力の向上を図った。 ・高齢化した従業員の技術・技能を若手従業員に伝承させるために、従業員の多能化を図れる体制を整備した。	
経営支援後の企業の状況	
・新経営陣の下で、内部管理態勢の整備に着手するとともに、関連企業を清算し本業に回帰することで、最近2年間の営業利益は過去最高益を更新するまでに回復している。 ・新生産管理システムは予定通りに稼動し、製造原価の低減に寄与している。 ・計画に基づいた更新設備投資により外注の内製化を進めるとともに、多能化に向けた従業員の協力体制を確立した。 ・計画1年目は、計画を上回る売上・利益を達成し実質債務超過を解消、業況は順調に推移している。	

業 種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、業績も順調に推移してきたが、前社長時代の多店舗展開と不動産投資・有価証券投資の失敗により多額の借入金をもつようになった。その後、前社長の突然死とバブル崩壊後の不況により業績不振に陥った。本業は順調であるが、10億円に及ぶ実質債務超過であり、事業再生手法活用による再建を図る必要があった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 再生計画については、法的整理を実施した場合、仕入先に対しても損失が及び、商品仕入が困難となり、事業継続が困難となる。また、当行においても清算を実施した場合、債権放棄と比べると回収不能額が約4億円増加するため、私的整理により債権放棄を行って再生を図る方が経済合理性があると判断し、初めての債権放棄による事業再生を実施した。併せて、内部管理態勢強化の必要性から、当行から職員を1名出向させると共に、詳細なコベナント契約を締結し、月次ベースで再生計画進捗状況の報告を義務付け、モニタリングを行うこととした。	
＜当該企業の施策＞ 社長が社宅として使用している社有物件を売却し債務の返済に充当、また、社長の私有地を会社は無償提供を行う。事業面においては、経営力強化のための対策として、①社員のコスト意識徹底を図る、②競争入札制の採用、業務用商品の納品価格の管理により売上原価を下げ、粗利率を上げる、③物流費用の見直しを図る、④経営陣の報酬減額を実施する、⑤月次試算表作成の短縮化による問題点の発見と対策の早期実施、を行うこととした。	
経営支援後の企業の状況	
本業以外のグループ会社5社を整理し、本業中心の経営方針の明確化を行った。また、業務用部門の営業力強化のための対策として、新規顧客獲得のための専任体制の構築を図った（1名→2名）。更には、顧客別採算管理を行い、重点先管理によるサービスを強化している。また、関連商材の販売を促進し、顧客一件当りの売上額及び粗利額の増大を図っている。	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、プラントの建設およびメンテナンスを主業とする企業であるが、景気低迷からの設備産業の投資抑制および値下げ圧力により本業が低迷したことに加え、経営多角化の一環として始めた宅地分譲事業が失敗、多額の不良資産を抱え債務超過に陥った。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 人材を派遣するとともに、専担部署による再建計画の策定サポートを実施。 計画初年度における債務超過解消のためD E S（50億円、当行一行対応）、およびリスクジュール（当行は計画期間中の元金返済なし）を実施した。	
＜当該企業の施策＞ 経営体制の刷新、経営・株主責任を取らせるとともに、不良資産（宅地分譲在庫）を大手デベロッパーへ一括売却し、新体制の下再建に向けたスタートを切った。	
経営支援後の企業の状況	
景気回復による設備需要の高まりも追い風となり、売上・収益とも計画を上回って達成。2年前倒しで再建計画を終了し、18年4月には成長戦略を織り込んだ新中期経営計画をスタートした。	

⑦「中小企業再生型信託スキーム」等整理回収機構の信託機能を活用して再建計画の策定に関与

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
・支援先は、バブル期の過大な不動産投資により資産が大きく毀損したため、平成12年に不動産部門を切り離して分社し、平成16年に分社した2社の保証関係を断ち切る再編スキームを実行した。しかしながら、分社した際に、事業を継続する建設会社は資産性の乏しい多額の関連会社向け債権も引き継いだことから、再び大幅な債務超過に陥っていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・支援先の決算書、受注明細等について実態を調査した結果、多額の不良資産の存在を当社が開示したため、外部会計士による財務デューデリジェンスを実施し、財務内容・正常収益力の実態を確認した。 ・多額の不良資産を抱えており、再生には抜本的な金融支援が必要であったことから、整理回収機構と連携し、本業である建設事業部門をスポンサー企業に事業譲渡する再生スキーム策定に関与した。 ・再生スキームの実行にあたり、M&Aアドバイザーを介した入札方式によるスポンサー企業の選定を支援したほか、弁護士による法務デューデリジェンス、スキームのリーガルチェックを実施した。 ・設立した新会社への事業譲渡に際し、新会社向けに事業譲渡代金のリファイナンスを協力した。	
＜当該企業の施策＞ ・スポンサー企業への事業譲渡による再生スキームについて承諾し、事業継続・企業価値向上のためのリストラを実施した。 ・社内体制について、社長が退任し新社長を社内から選出するとともに、スポンサー企業が執行役員管理本部長、執行役員経理部長を派遣し、管理面の強化を図った。	
経営支援後の企業の状況	
・スポンサー企業が設立した新会社に事業譲渡を実施し、進行中の工事、発注先、下請先に大きな混乱はなく、従前どおりに事業を継続している。	

⑧ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与

業 種	印刷業
経営支援前の企業の状況	
支援先は、特殊印刷業者。業容拡大を目的に工場を新設したが、計画通りの売上確保できず業績悪化。主力取引先の倒産等による多額の不良資産も内包し、実質債務超過の状況にあった。リストラによる収益改善、資産処分による借入圧縮を図ってきたが、老朽化した印刷ラインの更新到来による再投資資金の確保も出来ず、今後の事業継続に支障が生じていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 当社は付加価値のある特殊印刷物を中心に中小印刷業者にはない技術力が最大の強みである。これまでも本社売却を含めた大幅な経費削減に取り組み、営業利益は安定的に確保し、約弁資金の減少・支払利息軽減によるキャッシュフローが改善されれば、再生は可能と判断。当行主導により、サブ行と協調し再生支援に取り組んだ。また、再建計画の策定に際しては、中小企業再生支援協議会の協力を得て計画内容の検証・決定を行った。その結果、①金融支援(債権放棄)による債務超過解消②資本政策によるガバナンス強化と自己資本の充実(地元企業再生ファンド・新経営陣・取引先からの出資)③工場売却による有利子負債の圧縮により再建スキームを実行した。 本件再建計画の実行により、計画3年目で実質債務超過解消が見込めることにより、計画終了時には「正常先」への債務者区分の上位遷移も可能となった。	
＜当該企業の施策＞ 具体的施策として①新規取引先の拡大(保険・通販の請求書等)②商社とタイアップした大手印刷会社への営業強化③官公庁への新規入札(郵パック伝票の入札)への取り組みを実施。加えて、原価管理においては原価シートを各製品毎に作成し、計画2年目で粗利3%の改善に取り組んでいる。また、実効性向上のため、当行の紹介により印刷業者を主とするビジネスコンサルタントからの指導を受けている。	
経営支援後の企業の状況	
再生計画の柱である①債権放棄②経営者交替③ファンド・新経営陣・取引先からの出資③工場売却による有利子負債圧縮の施策が全て実施され、計画初年度は売上・経常利益ともに概ね計画通りに推移している。現時点では3年程度で実質債務超過解消の見通しである。	

業 種	小売業
経営支援前の企業の状況	
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。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 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及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。	
＜当該企業の施策＞ 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。	
経営支援後の企業の状況	
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。	