

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

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	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は観光地に於ける小売事業及びゴルフ場事業を主たる事業としていたが、バブル経済崩壊後の諸情勢の変化、これに伴う会員権相場の急落、加えて昨今の景気低迷等の影響を受け、各ゴルフクラブの会員からの預託金の償還及び金融債務の返済が困難となり、事業継続も危ぶまれ抜本的な再生が必要な状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>事業譲渡及び特別清算による再生スキームを、支援先代理人弁護士とともに実行に移した。</p> <p>事業継続を図るべく、まず観光事業・ゴルフ場事業の各事業体を別会社に事業譲渡。ゴルフ場事業についてはスポンサー企業を選定し、完全に支援先(旧会社)と切り離し、スポンサー企業のもとで運営を継続させた。観光事業については関連企業(新会社)に事業譲渡し、これまでと同様に事業を継続させ、抜殻会社となった旧会社については法的(特別清算手続)に処理を行った。</p> <p>当行は観光事業を譲受した新会社に、サブ行とともにエグジットファイナンスとして事業用不動産の購入資金融資を実行。加えて、アレンジャー・エージェンとなりシンジケートローンを組成し、商品在庫を担保とした運転資金(ABL)を実行、財務面の安定化を図った。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>経営の方向性を、商品開発・流通開拓・販売戦略・店舗レイアウト・販売促進・顧客満足度向上・人材育成・経営監視体制の各面から検証し、実効性のある新たな経営計画を策定し、収益面の強化を図っている。</p> <p>また、組織面では取締役会の上位に「経営管理委員会」を設置し、弁護士等の社外専門家もメンバーとし定期的に会議を開催する中でガバナンスの強化を図っている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>直前期決算では相応の収益を確保しているものの、一部の店舗業績は低調推移しており営業の強化が課題となっている。また、新会社に於いては抜殻会社の清算業務も併せて行っている。エグジットファイナンスの実行が清算終了の促進に寄与すると考えられ、今後は本業への回帰・集中で営業体制の再構築も可能になると思慮される。</p>	

業種	索道業(スキー場)
経営支援前の企業の状況	
<p>当初、地元有力企業と自治体が経営母体となり設立されたスキー場。業績低迷したことから自治体が経営離脱し、地元企業が親会社となり単独で経営支援してきた。経営努力により安定した集客数あるものの、当初の過大な設備投資を償却する売上・利益水準が確保できず、長期間赤字経営が続き債務超過の解消に目処が付かない状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>債務超過解消、借入金の完済には超長期を要することから自主再建に捉われず、事業売却も視野に入れた再建スキームを提案。具体的にはスポンサー企業による「プレパッケージ型M & A」を提案し、親会社からの応諾を得た。当行でスポンサー企業を選定し、同社がデューデリを実施のうえ買取価格を提示させ、親会社が価格に満足したことから両社で「事業再生のための基本合意書」を締結させM & Aが成立した。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>当該企業はスポンサー企業からの買取代金により借入金を各金融機関に対し返済し、更に残った借入金については親会社からの保証債務履行により完済させた。スポンサー企業の100%子会社となり、従業員全員の雇用は確保された。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>スポンサー企業のマネジメントの下で営業継続中。スポンサー企業からの報告では当初計画通りの利益を上げているとのこと。</p>	

業種	鉱業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、地元土木建築業者を主要取引先とする採石業者。単年度決算では毎期、営業利益を計上しているものの、バブル期に行った大型不動産投資の失敗を主要因として、大幅な債務超過の状態にあり、企業再生のためには財務内容の早期改善を図る必要があった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>同社の安定的な事業継続を目指し、抜本的な再生計画を策定するため、当行より経営コンサルタントを紹介し、整理回収機構の企業再生部と連携して会社分割を活用した事業再生計画の策定に当初より深く関与した。</p> <p>同再生計画については、19年3月に整理回収機構再生検討委員会の承認を取得。その後、同じく19年3月に整理回収機構の債権者調整機能を活用して、全金融債権者の同意を得ており、会社分割に伴う許認可取得後の19年6月に分割実施を予定している。</p> <p>今後、会社分割実施後の事業存続会社へのエグジツファイナンスの取組み及びガバナンス強化の目的から、存続会社に対し、当行より非常勤取締役の派遣を予定している。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>会社分割を活用した再生計画に基づき、事業存続会社においては安定収益確保を目指し、更なる経費の削減を行うとともに、引き継ぐ借入金については、事業収益により19年間で返済を行う予定。</p> <p>会社分割後の旧会社は、特別清算手続きを進める中で、個人所有を含む全担保不動産を処分する各債権者に弁済し、残る債務については債権放棄の実施により、特別清算を結了する予定。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>会社分割実施は19年6月であるが、19年3月に全金融債権者より再生計画に対する同意を得ており、計画実施は確実な状況。再生計画の実施により、取引先からの信用力も増し、安定した事業継続が図れる体制となっている。新経営陣のもとで、従業員の士気も向上しており、企業内に活気が戻っている。</p> <p>同社は当地では最大手の採石業者で、地元での取引企業及び従業員も多いため、今回の再生スキームの取組みにより、当行は地域銀行として地元経済の発展に寄与できたと考えている。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は大手自動車メーカーの部品の製造を手がけている。平成2年、自動車メーカーの増産計画に先立ち、総額30億円の投資を行って本社及び工場を市内中心部から現在の郊外の工場団地に移転した。</p> <p>その後、自動車メーカーの減産により結果的に過剰債務となり財務状況は悪化、経営再建が必要な状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>工場評価損の損金計上のためにも、整理回収機構の企業再生スキームを利用を強く促し、コンサルを導入させ大手自動車メーカーと直接折衝して、再建計画を策定させた。</p> <p>製造、品質管理、営業面については、自動車メーカーに有力なその1次下請先をスポンサーとして立てさせ、実質、自動車メーカーの責任体制とすることを交渉した。</p> <p>財務面のリストラについては、取引各金融機関に債権放棄をさせることで有利子負債を圧縮するとともに、残債務を10年間で分割弁済することとした。</p> <p>また、計画スタート後は総務部門に行員を1名派遣(スポンサーは経営陣を派遣、大手自動車メーカーは製造、品質管理の責任者を派遣)することとした。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>大手自動車メーカーの1次下請企業をスポンサーとし、スポンサーからは、出資(100%減資後の増資)のほか、代表者1名、非常勤取締役2名を派遣することとした。</p> <p>計画策定に関しては大手自動車メーカーが「下請企業の保護」の観点から全面的に関与し、計画スタート後は生産管理等の責任者として役員を派遣を行うこととした。</p> <p>金融債務の免除による財務改善に伴って大手自動車メーカーからの直接受注を回復させるとともに、スポンサーの指導のもとで生産管理・採算管理・品質管理等の見直しを行ってコスト削減を行う。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>予定していた当行・大手自動車メーカーからの人材受入を実施して、再建体制を整備した。</p> <p>スポンサー企業の指導のもとで、生産管理・採算管理等の見直しに関する具体策の検討を行っている。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
大正創業の老舗、繊維製品の製造を行っていたが、バブル崩壊後の消費減退、中国製品の攻勢により、売上が減少。多品種少ロットの市場の要請に対し、当グループの大規模設備が対応できなかった。	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>私的整理ガイドラインの手続きを前提として、中核会社を再生会社とした再建計画案を提示するも否認されたため、代替案として新会社を設立(地場の取引先等の出資)後、今後、存続可能な事業及び経営資源を事業譲渡し、新会社にて事業再生を図り、債権放棄を伴い事業譲渡及び特別清算を取り入れたスキームを策定した。</p> <p>売却すべき不動産は、競売手続きではなく任意売却にて処分した。</p> <p>当行より1名を出向させ、再建にむけての活動を指導した。</p> <p>DIPファイナンスとして、割引手形による運転資金支援を実施中。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>グループ会社が持つ事業、経営資源(土地、建物、機械装置、車両等)を譲り受け、事業集約化を実施した。新会社が事業再生をすることで、取引先、商圏を維持した。</p> <p>旧代表取締役は、経営責任をとり新会社の出資者、役員のいずれにも就いていない。</p> <p>事業所の集約によりグループ全体1/3以下とした。</p> <p>事業の再編成を行い、製品製造工程のうち、原料の加工、製品の二次加工を外注とし、自社では製品織、検品箱入、販売に特化することにより効率化を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
上場企業の納入先を主体として商圏は維持できている。商品のラインナップを見直して主力商品の製造に特化することにより、効率化を進めながら再生に努力している。初年度売上高は19億円の見込みである。	
地場産業、再生会社の取引先、商圏、従業員の雇用を守り、地域経済の発展に貢献できた。	

業種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
長年酵素風呂の営業や酵素関連商品の販売を行っていたが、長期間売上げは低落傾向で推移し、赤字体質が定着していた。しかし、当社で開発した試作品が好評で将来の収益の柱とするべく商品化を目指すこととなった。	
経営支援概要	
<p>< 当金融機関の施策 ></p> <p>地元大学との産学連携(共同研究)を活用し製品の効果試験をスタート</p> <p>長期経営計画策定及び経営革新計画承認申請のサポート</p> <p>産業振興機構と連携し製品のブランド化、生産体制の整備、販路の確保等を検討</p> <p>知的財産権制度活用のサポート</p> <p>大量生産設備取得資金への融資対応</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>量産体制の構築</p> <p>販路拡大体制の構築</p> <p>商標登録、意匠登録申請(特許出願中)</p>	
経営支援後の企業の状況	
新商品の量産体制確立し、販売先も順調に拡大中。さらに販売代理店を募集し一層の拡販を推進している。	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、健康によいとされる伝統的な食品製造業である。主要取引先からのクレームおよび労災事故の影響によって売上が減少、キャッシュフローがタイトな状況で実質債務超過の状態であった。また、設備は老朽化、売上を回復するにも営業に向ける人材がいらないなど経営資源も限られており、早急に今後の経営方向性を明確にし、改善に取り組む必要が生じていた。</p>	
経営支援概要	
<p><当金融機関の施策> まず、SWOT分析により取組み課題を抽出した。そして経営者の経営課題に対する認識を共有した上で対応策を検討、経営改善計画を策定した。財務課題に対しては、月次損益の作成および制度融資を利用した新規融資の実施により資金繰り安定化を図るとともに、売上拡大を目的とした様々な手段、経営戦略を提案した。（提案内容は下記当該企業の施策のとおり） また、後継者を育成するために、各種セミナーやビジネスショーへの参加とビジネスマッチング会への参加を促した。</p> <p><当該企業の施策> 売上拡大に向けた取組みとして工場隣接地に商品紹介のため、直販施設を設置した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>健康への関心の高まりを背景として営業強化が奏効した。結果として売上、利益ともに回復、経常利益ベースでは3期連続の増収増益となり、実質債務超過を解消した。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>本業は独自に品種改良した生花の生産販売。 災害による避難後近隣地域に生産拠点を移し、生産を継続、販路は通信販売。 復興後、当該災害地域と近隣地域の両方での活動となったが、当該災害地域は生花の生産には向かず、既存借入金負担もあり今後の方向性を探っていた。</p>	
経営支援概要	
<p><当金融機関の施策> 当該災害地域の農地は公的支援による復興後、生産・収穫の期間が短く地域の気候に合ったセリ科植物の植付けがいっせいに行われ現在は農協を通じて「生葉」での出荷が主流となっているが、当先は自然食品ブームを利用しセリ科植物をお茶にした商品の製造販売に進出した。しかし、先行する他地域同業者の取引先である大手メーカー等の需要は大きいと価格的に買い叩かれる等メリットが少ない。そこで、長年にわたって培った通信販売経験により、これまで開拓した安定的通販顧客を対象とした販売計画を立案した。これに対し当組合は、新規事業ではあるが利益率が高く、地域に密着した営業を通じ将来性のある事業の発掘・育成、及び事業再生につながると判断し、支援決定した。</p> <p><当該企業の施策> セリ科植物をお茶にした商品の有用性をキャッチフレーズに既存の通販顧客をまずターゲットとし販売を開始する。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>災害地域での生花育成を断念せざるを得ないなかで、地場産業としてのセリ科植物生産の有効活用ともなる二次加工は地域自体にとっても経済支援となる。 まだ、事業開始に向けた準備段階（工場施設等）ではあるが、同業他社の状況を勘察しても十分採算がとれる事業となると見る。</p>	

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	
<p>支援先は鉄骨組立加工請負業者で大手ゼネコン等からの受注を中心に高層ビル等の鉄骨建設工事を請け負う企業である。</p> <p>数年来の建設不況による受注量の減少と、過去の設備投資(土地購入)による借入れ過多が重なり、また経営者の財務面・経理面への認識不足から資金計画は経験則を中心に行ってきた結果、実質債務超過・リスク対応の事態に陥り経営改善が必要となった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>再生支援部署である企業業務室から担当者1名を任命し、経営者との直接面談を再三実施し、経営者の頭の中にある受注計画・当社の請負能力等を聞き出し、当行で数値化したうえで再度協議を行い、経営者の採算面・資金面等の認識を変えることから着手。</p> <p>そのうえで受注工事の平準化や低採算工事の見直し、仕入コストの削減を中心とした本業のキャッシュフロー改善による有利子負債圧縮の「経営改善計画書」(三ヵ年計画)を策定し、受注面・資金面の月次管理体制を引き、計画へのモニタリングを毎月実施するとともに、受注工事見合いのプロジェクト資金対応をメイン行として全面支援することとした。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>経営者の業界における人脈は豊富であることから、大手ゼネコン筋等から当社のキャパシティに応じた安定的な受注・営業活動を社長自ら推進し、経理・財務面等の管理手法については当行担当者が当社の経理担当者に伝授・指導を行い、営業面と管理面の両輪体制を構築することとした。</p> <p>また、ゴルフ会員権や有価証券については、減債とTAX対策による返済可能キャッシュフローアップのために売却することとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>計画1期目においては、売上高80%と概ね計画どおり進捗し実質債務超過から脱却、計画2期目には都市部のビル建設需要を中心に業況回復のフォローもあり売上高100%達成、計画最終年度の当期においては売上・収益面共100%達成の見込みにあり、今後の正常化に目処がついた。</p>	

業種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>関係会社への投融資で多額の損失を抱え、総資産のうち三分の一が不良資産で大幅な債務超過であった。公共工事削減により完工高は減少傾向にありH17/6期は経常利益段階で赤字計上。H18/6期は黒字転換したものの、受注環境は厳しいままで先行きの業績に対して不安な状態であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>当社は地域経済の基盤を支える企業で、当行は抜本的な経営改善計画を策定し健全化を図る支援方針を決定。計画の十分生・客観性・衡平性を確保すること、また取引金融機関が20行以上あり調整に難航することが予想されたことから、計画の策定および同意への債権者調整を整理回収機構に委託し、整理回収機構企業再生スキームに従って健全化を図ることとした。計画の概要は、会社分割を利用しコア事業を新会社で継続し過剰債務と不稼働・遊休資産を旧会社に残して整理することとなった。</p> <p>当行は新会社の経営陣にOB1名・出向者2名を派遣して経営の透明性を確保、また事業計画の遂行・達成に向けた支援体制を組んだ。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>完工高は公共工事の発注減少トレンドを指標として減収とし、その減収以上のリストラ策を講じて利益を確保する計画とした。また、土木工事以外の建築事業分野に人員をシフトし関東地域での民間建築工事の受注に注力し、公共工事の減少による減収を補う計画とした。当社は施工技術力に定評があり、また環境事業(特に風力発電事業)に強みを有しており、これを生かして行く。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>H19/3月に全取引金融機関の同意が成立し、現在は会社分割手続き中。業況は再生計画1年目の目標値をクリアする見通しである。</p>	

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	卸売業
経営支援前の企業の状況	
<p>当社グループは、紙、文具等を取り扱う商社、販社からなるグループ会社。地場老舗企業であったが、本業マーケットの縮小に対し、従業員の高齢化、事業資産の低効率により、過剰債務、キャッシュフロー不足の状態となっていた。このことから取引金融機関の貸出縮小も相次ぎ、資金繰り懸念が発生していた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 当社経営陣と現状認識を共有すべく、監査法人系コンサル紹介し、デューデリジェンスを実施。その上で、経営改革プロジェクトチーム組成し、事業計画策定に着手。本業外の事業資産処分を進め、有利子負債を圧縮。 また、事業計画は、組織の見直し・人員削減により収益向上を図るという内容。計画の遂行には改革に要する前倒し費用が発生することもあり、取引金融機関には事業計画の十分な説明と合わせて既存借入金の約定見直しを要請した。</p> <p>< 当該企業の施策 > 事業計画の策定においては、社内に各部門から横断的に編成されたプロジェクトチームを組織し、業務改革、営業改革、組織活性化を経営に提言した。経営側も、提言を受け入れ赤字事業からの撤退、資産処分などトップダウンで遂行した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>資産処分と改善した収益とで1年間に有利子負債を25%以上削減。グループ実質経常利益も計画着手前対比340%の増益実現。有利子負債償還年数も大幅に短縮した。</p>	

業種	運輸業
経営支援前の企業の状況	
<p>1.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。 2.本業以外の事業不振により、資金が固定化。 3.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ましたが、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。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 1.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の実施を依頼。 2.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された。 3.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。</p> <p>< 当該企業の施策 > 1.監査法人の指導を受け、抜本的な事業再生計画の策定。 2.事業再生計画骨子として、本業の挺入れ 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み。 3.地場企業・行政に対して出資要請。 4.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。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>1.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ました。承認された事業再生計画に沿い、諸施策を実施。 2.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、上位遷移した。 3.当該企業からは、取引金融機関に対して、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。</p>	

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關与

業種	卸売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、卸売業として永年順調に営業していたが、実質的な関連会社を介して事業拡大を図るも、ことごとく事業失敗に終わり、また関連会社等への売掛金、貸付金が過大となり大幅な債務超過の状況となる。取引金融機関も回収一方状態で資金繰り厳しく仕入先への支払遅延が発生し風評リスクも飛び交う状況にあることから、抜本的な経営改善が必要な状態であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 1年間のリスケ実施し、各金融機関へ同様のリスケを要請した。 抜本的な経営改善が必要なことから宮崎県中小企業再生支援協議会との再建計画協議を諮り、過剰債務をカットし、適正債務での再建計画案を策定し、金融機関債権者に再生計画案に基づく金融支援の要請を実施(私的整理ガイドラインに基づく)。 再建計画案の検証を整理回収機構に依頼し、併せて金融機関の調整利用をも活用した。当行としては、損金処理のTAX面も考慮して「RCC企業再編ファンドスキーム」の活用による再建スキームとして支援協力を臨んだ。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 経費削減の必要性から、役員報酬全員一律月30万円に減額。従業員については10%～25%の人件費削減を実施した。その他の経費削減含めて年間50百万円の経費削減を実施し、利益体質へ経営改善を図る。 組織体制も改めて、事務部門を減員し、営業部門に2名増加し、営業強化を図る。売上高41億円、営業利益70百万円への利益体質を目指し、5年以内での債務超過解消を図る。 従業員の閉塞感をなくすため、若手の意見集約を実施することを新代表者の提言で、組織の活性化を復活させていく方針を打ち出す。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>売上高もH19/3期、40億円を計上できる見込みであり、売上高についてはほぼ順調に再建計画通りに推移している。利益面については、再建計画よりやや下振れ見込むも資金繰り安定してきており、仕入先への未払金は最悪時期の160百万円から10百万円程度に減少している。このことから、一時期風評悪く商品が入らない状況が見受けられたが、現状では完全に払拭できた。</p>	

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	卸売業・小売業
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30年代に法人化。低価格を重視した販売戦略とチェーン店化による販売力の獲得、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> <p>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。</p> <p>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再生ファンドによる債権買取、再生計画の合意と再生ファンドへの債権売却が実現した。</p>	
<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、品揃えの強化、需要予測の精度向上と仕入管理および在庫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。 ・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	
<p>・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0.46ポイント改善され、営業利益は増加傾向にある。</p> <p>・再生ファンドへの債権売却が完了し再生ファンドからの出資も本年8月に実施される予定であり、再生計画の実現可能性と債務超過の4年を目途とした解消から債務者区分は要注意先に上位遷移した。</p>	

業種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、地場ハウスメーカー。バブル期に業容拡大を目的に、住宅分譲用土地を銀行融資により積極的に仕入れたが、バブル崩壊と共に塩漬けとなり業績悪化、更に不動産の含み損を抱え、多額の実質債務超過の状況にあった。その後リストラによる収益改善を進め、相応の収益は確保するまでに回復したが、多額の金融債務による金利負担は重く、今後の事業継続に支障が生じていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>当社は独自の設計、商品開発により商品性、価格制の面において、大手ハウスメーカーとの商品差別化を図っていることが最大の強みである。大胆な事業リストラ、財務リストラに取組んだ結果、営業利益は安定的に確保しており、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。元々他行メインであったが、同行の債権譲渡を機に、当行主導による再生支援に取り組んだ。</p> <p>また、再建計画の策定に際しては、コンサル導入と共に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、会社分割による不振部門の分離、受け皿会社の事業スポンサー、公的ファンドによる資本政策によるガバナンス強化と自己資本の充実、会社分割による分割会社の法的整理による金融支援の確保の再建スキームを実行した。</p> <p>本件再建計画の実行により、計画初年度より黒字が見込めることにより、承継会社は「正常先」としてのスタートが可能となった。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>具体的施策として、個人住宅に特化した営業展開（一般建設部門の縮小） 自社開発商品の強化（ラインアップ商品の多様化） 事業スポンサーからの人的支援による内部統制強化の取組みを実施。その結果、計画初年度でキャッシュフローによる債務償還年数は約10年となっている。また、実効性向上のため、ファンドによるモニタリング強化、別途契約したビジネスコンサルタントからの指導を受けている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>再生計画の柱である 会社分割による実質債務免除の享受 新会社のスポンサー、ファンドからの出資によるガバナンス強化 新会社のスポンサーからの人的支援の施策が全て実施され、計画初年度のスタートは売上・経常利益ともに概ね計画通りに推移しており、計画達成の見通しである。</p>	

業種	飲食店・宿泊業
経営支援前の企業の状況	
<p>老舗温泉旅館。多額の設備投資により、高級旅館としてリニューアル。 投資直後のバブル崩壊、宿泊客の指向の多様化、団体客の減少等により売上は漸減。遊休資産の売却による債務縮減、経費削減を図りつつ、営業強化するも奏効せず。 長期間の赤字が続く、大幅な債務超過の状況。長期間に亘って経営改善支援に取り組むが、資金繰り逼迫、現経営陣も自力再建を断念。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 外部税理士法人により財務・事業デューデリジェンスを実施、再生可能性を見極めるとともに、再生策を検討。 中小企業再生支援協議会および再生ファンドを活用しつつ以下の事業譲渡スキームを検討。 ・支援先企業を「旅館事業」と「事業外・過剰債務」に会社分割。 ・「旅館事業」はスポンサーが100%出資する新会社に譲渡。 ・「事業外・過剰債務」は現存会社に残し、過剰債務は取引金融機関が金融支援（再生ファンドの活用・債権放棄）。事業外資産処分後、最終的には清算。 中小企業再生支援協議会を介し、円滑な事業譲渡のため取引金融機関による金融支援の調整、また経営実績・能力を踏まえスポンサー候補の検討を実施。</p> <p>< 当該企業の施策 > 現経営陣は自力での再建を断念。新会社への経営にも関与せず。 また現経営陣は所有資産処分により全額を債務充当し、経営責任を明確化。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>計画通り会社分割完了。スポンサーへの事業譲渡は円滑にほぼ完了。 従業員はスポンサーによる雇用継続表明を受け、希望者全員が新会社へ移籍済み。</p>	

業種	サービス業
経営支援前の企業の状況	
<p>業歴23年のスポーツ施設。平成2年、新規設備投資をするにあたり336百万円の大型投資実施。しかしながら、景気の冷え込みと同時に当初の事業計画を下回る状況が続く、返済額軽減等の対応を繰り返してきた状況にあった。有利子負債過大であり、保証人（医療法人役員）からの支援にて返済を続けていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 役員職員5名の小規模・家族企業であり経費等は既にぎりぎりまで削減実施済み。地域周辺の競合先が1社しかなく、また、代表者の地縁等から売上・償却前営業利益はほぼ横這いながら安定的に推移しているが、年商の7倍程度もあった有利子負債が当社最終収益を圧迫していた。 当社の問題点は過大な有利子負債であるが、本体収益から返済可能な負債まで圧縮することが出来れば再生可能と判断。再生ファンドを利用した再生計画を検討し、代表者子息への事業譲渡を主体とし、保証人からの保証債務履行・代表者私財提供（自宅売却）等により責任を明確化し有利子負債の圧縮計画を策定した。本件は、当初から中小企業再生支援協議会の協力を得て、財務・事業DDの実施、公認会計士によるタックスプランニング等専門家の助言を貰いながら透明性・合理性の高い計画とした。</p> <p>< 当該企業の施策 > 事業に前向きに取り組みながらも過大な有利子負債のため最終利益は赤字。代表者地縁による安定的売上はあるものの負債返済にかかるキャッシュアウトから資金繰りに窮し、上記保証人からの支援無ければ破綻の可能性はあった。代表者・保証人一体となって滞りなく返済は進んでいたもののコスト削減等は既に実施済みであり早急な改善策は無い状況であったことから、抜本的な改善を目指して中小企業再生支援協議会への相談に至った。代表者責任・保証人債務履行・私財提供を約束し、メイン行・協議会専門家スタッフの支援を仰ぎながら再生ファンドを利用した計画にて合意した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>メイン行から再生ファンドへの債権譲渡実施済み。今後保有ファンド内にて保証債務履行・私財提供による返済を行う。 また、事業を引継ぐ子息の新会社へ事業譲受資金をメイン行・地場信金と協調にて実施予定とし設備・付属設備・従業員等一体を引き受けていくことでファンドイグジットを行う。有利子負債を年間キャッシュフローの10倍（10年分）まで圧縮していくことで収益弁済は順調に進むものと予想する。</p>	

・業種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況 経営支援前は、鮮魚を中心とする仲卸売業者で平成12年度景気低迷により売上高減少し、赤字を計上、以降も損益及び資金繰りは厳しい状況が続き経費削減など実施するが金融機関借入で債務過多となり、実質債務超過多大となり非常に厳しい状況にあった。	
経営支援概要 <当金融機関の施策> 平成16年度以降も営業赤字となり利益率が低く金融負債の金利返済および事業継続も困難な状況であった。また、関連企業の冷凍食品及び水産食品の加工、卸・小売は支援先企業より商品を仕入れ利益は確保し、反面借入金個人保証もあり2社を切り離すことはできず、両社の申し出もあり中小企業再生支援協議会へ支援依頼し、当機関も企業再生の協力を実施。支援先企業は、財務精査をするとさらに厳しい状況であるが営業許認可は事業価値があることから再生を進め地域再生ファンドへ債権譲渡し、ファンドの中で過剰債務を圧縮することで関連企業との統合にて再生を図ることとした。 <当該企業の施策> 卸売市場での卸売仲売り業としての許認可の事業価値を生かし、関連企業の加工技術と販売顧客を有しており、統合メリットを最大限発揮する努力をする。	
経営支援後の企業の状況 中小企業再生支援協議会主導による経営統合後の事業計画案に基づき経常黒字を確保し、早期に債務超過を解消する計画で営業している。	

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	サービス業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は業歴90年以上の地元企業で、主に機械器具の販売およびレンタル業を営んでいたが、機械製造、海外事業、不動産事業に進出した結果、機械製造部門の赤字が続ぎ、大幅な債務超過に陥り資金繰りも悪化してしまった。さらに、一部の取引銀行が債権売却を実施したことから取引銀行の協調体制が崩れ、事業継続が危惧される状況に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>支援先の事業実態を調査した結果、既に不採算部門である機械製造部門は撤退を完了しており、また、主要な事業である機械器具のレンタル、および不動産賃貸事業は安定した収益の確保が可能であったが、債務超過の解消には長期間を要し、早期再生のためには金融支援が必要な状況であったことから、中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に着手した。</p> <p>財務基盤安定化のためDDSの活用を決定した。 整理回収機構のほか政府系金融機関と連携し、既存借入金のリスケジュールを実施した。 消極的な取引銀行の融資金について、メイン行である当行が肩代りを実施した。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>旧経営陣は退任するとともに私財提供により経営責任を明確にした。 不採算事業部門から撤退し、経営資源をコア事業に集中するとともに、遊休資産の積極的な処分により有利子負債の圧縮をはかった。 積極的にコスト削減を行うとともに、コア事業については一層の効率化による採算改善を実施した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算事業は全て撤退し、遊休資産の大半を処分したことで収益性は安定化した。 計画に基づいた新規設備投資によるコア事業部門の採算改善に注力している。</p>	

業種	小売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は業歴が古く、家庭用品の販売等を目的とした老舗小売店である。しかし、主力の繊維製品の不振に加え、量販店との競争激化から売上が漸減。その後、シルバー産業や住宅リフォーム業に参入するも、売上減少に歯止めが効かず、資金繰りに行き詰まり民事再生法申請に至ったものである。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>再生計画案は、実現可能性の高い合理的な計画であり、不採算店舗閉鎖後、残る店舗の営業継続を前提に立案されたものであった。</p> <p>店舗については、いずれも不動産を金融機関に担保提供しており、店舗確保のためには別除権協定の締結が必要であったが、一部金融機関から競売申立てがなされたことにより、認可決定が得られないおそれが生じた。 事業継続に不可欠な店舗確保のため、民事再生手続のオプション機能とも言える担保権消滅請求制度を利用させ、担保権消滅に必要な一括納付資金をDIPファイナンスとして実施した。DIPファイナンス実施に際しては、貸出期間が10年と長期にわたることから、不動産担保に加え、売掛債権を添担保として徴求することで、回収の確実性を高めた。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>売上高確保に向けて、既存顧客層のメンテナンスの徹底に加え、良好な立地条件と取扱商品の魅力を十分に活かしつつ、従来手薄であった新規顧客の開拓を積極的に実施した。 懸案事項であった営業管理体制の強化に向けて、再生実績のある営業強化部長2名を外部から受け入れることにより、組織の活性化を図った。 付加価値の高い商品を幅広い顧客に提供して粗利率の改善を目指すとともに、不採算店舗の閉鎖や早期退職実施による人員の大幅削減を柱とする大幅なリストラを断行することにより、利益率の改善を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>民事再生手続開始後、当初業況は低迷したものの、全社員が危機感を共有し目標達成に向けて徹底的にこだわった結果、再生計画1年目は売上計画を達成するとともに、リストラ効果の浸透により利益計画もほぼ達成した。 今後、セグメント別販売戦略再構築による売上高確保、および仕入先に対する支払条件緩和交渉を継続することで資金繰りの改善を図り、再生手続の早期終結を目指している。</p>	

「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	不動産業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、市街地中心部に位置する大型商業施設を運営。当初建設費が過大で、償却負担、金利負担、借入返済負担が経営を圧迫していたほか、減損会計適用もあり、自力では解消が困難な水準にまで債務超過が拡大していた。また、一部取引行が条件変更(期間延長)に応じず延滞状態にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・整理回収機構の関与を受け、財務デューデリジェンス、不動産鑑定、エンジニアリング・レポートに基づき実態精査を行った後、スポンサーからの劣後ローンの導入及び全金融機関による一部債権放棄の実施等を内容とする財務リストラ策を織り込んだ、当社再建計画の策定に関与。 ・関係者との合意形成を行い、同再建計画に基づいた支援を実行。 ・財務リストラの実施に当たっては、減損会計による資産評価損を税務上も損金算入とするため、「RCC信託スキーム」を活用することとした。 <p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・近年のリストラで収支面は改善済み。 ・スポンサーから業界事情に精通した新経営者を受け入れ、経営を強化。 ・すべての管理コストを対象に、専門家調査に基づく削減を計画。 ・スポンサーからの劣後ローン調達と増資受け入れにより財務体質を強化すると共に、株主責任履行として98.5%減資と無償譲渡を実施。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>劣後ローンの導入と一部債権放棄の実施により過剰債務が解消され、利息負担の軽減と資金繰りの安定が図られた。現状は財務改善効果が先行する状況にあるが、今後は、事業に精通した新経営者の下、更なる収支改善を図っていく予定。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先の業績は景気回復に伴い底打ちし、回復基調。だが、バブル期に行った不動産投資が当社に過剰債務をもたらし、大幅な債務超過状態に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>まず、P/Lの改善を図り安定したキャッシュフローの捻出が可能となるよう、経営体質の改善を支援。次に、債務超過状態を早期に解消すべく、第三者機関(整理回収機構)による計画承認を受けた再生スキームによる事業再構築を図った。</p> <p>整理回収機構への債権譲渡、整理回収機構が債権放棄した後リファイナンス実施併せてDES実施(優先株、財務制限条項付与)</p> <p>(含み損と債務免除益を損益通算できる税制メリットを活用することが可能。)</p> <p>なお、上記支援を実施するにあたり、保証責任や経営責任、株主責任などを明確化させることを求めた。</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>支援先は当行の要求を受け入れ、以下の形で保証・経営・株主各責任を明確化した。</p> <p>保証責任... 役員の所有資産処分により返済充当</p> <p>経営責任... 役員2名の退任</p> <p>株主責任... 既存株式につき100%減資</p> <p>3年後の実質債務超過解消を目指した事業計画を策定し、RCCから承認を受けた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>本スキーム実行後、債務超過解消年数3年・要償還債務返済年数10年程度となり、計画の実現性も高いことから、債務者区分は破綻懸念先から上方遷移。</p>	

業種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ B S E による経営環境悪化 ・ 多角化事業に伴う投資及び不採算による資金流出 ・ 経営陣の公私混同に起因する資金流出 ・ 経理関係業務のアウトソーシングによる経営管理機能の不在 ・ 条件変更対応（元金据置、金利短プラ） 	
経営支援概要	
<p>< 当金融機関の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 債権放棄による金融支援 ・ 金融支援実施までの元金据置対応の継続 ・ 元金返済については年次一括返済（プロラタ） ・ 計画不履行が発生しないことを条件に担保権の行使留保 ・ 関連会社の整理に伴う敷金返還請求権を確保するため店舗譲渡先を斡旋 <p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R C C 再生スキーム活用（債権放棄、D D S） ・ 事業リストラ、財務リストラ（本業以外の不動産売却、関連会社整理） ・ 経営責任の明確化（旧経営陣の退任） ・ 管理体制の強化、充実（社外取締役、監査役（公認会計士）の採用） 	
経営支援後の企業の状況	
直近決算期では、売上高はほぼ計画どおりの計上となり、営業利益及び当期純利益も計画を上回る実績を確保	

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	製造業
経営支援前の企業の状況 支援先は県下でも有数の食品加工業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失敗し、過剰債務に陥っていた。また、信用力の低下から衛生面に対応した新規投資も困難となり、事業継続が危ぶまれていた。再生支援面でも、取引金融機関の温度差があり、調整が難航していた。	
経営支援概要 < 当行の施策 > 本業では一定のキャッシュフローを有しながら、過剰債務問題を抱えていたため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。 新規設備投資が相当額必要となること、また、経営面のガバナンスを向上させる必要があることから、スポンサー付き事業再生を指向し、手法としては、“事業譲渡と特別清算”を選択した。 また、事業譲渡及び新規設備資金として新設会社への融資を行った。 < 当該企業の施策 > 生産性の向上と衛生面の課題解決のための新規設備投資を行うことにしている。 スポンサーは、地域の大手企業であり、業界にも通じていることから、衛生管理、生産性向上、物流面など様々なノウハウを適用し経営改善を図ることにしている。	
経営支援後の企業の状況 事業譲渡が完了し、取引先への信用も回復し、懸案の設備投資にも着手した。 経営面では、スポンサー企業から主要役員の就任がなされ、ガバナンス面の強化も図られた。 今後、スポンサー企業の支援を受け、事業計画に従いコア事業の強化と低・不採算事業の縮小を行うことにしている。	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況 当社は、食料品製造会社として消費者より高い評価を受け、業況は順調に推移していたことから業容拡大を計画し大規模な工場建設を行ったが、投資時期と大手コンビニ等の進出時期が重なり、工場が閉鎖に追い込まれた。また、同業他社との競合もあり、価格競争が熾烈化するなど、資金繰りが厳しい状況となっていた。	
経営支援概要 < 当行の施策 > 当社は取引先が多数に亘っていることから、地域への影響を勘案し中小企業再生支援協議会を活用した以下の取組みを実施。 中小企業再生支援協議会とともに譲渡先の選定、交渉。 譲渡先の内諾のもとに関係金融機関及び主要一般債務者への説明・調整。 譲渡前及び譲渡後の事務処理や個人保証に係る問題について指導・支援。 新会社に係る雇用助成金の紹介 なお、本再生事案については、コア資産をスポンサーが設立した新会社へ有償で事業譲渡するほか、一般債務について新会社が全て継承し、従業員についても原則として新会社にて全員雇用する計画とした。 < 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。	
経営支援後の企業の状況 ・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。 ・今後は、スポンサー企業の支援による仕入・製造過程の徹底管理と販路拡大により、売上高増加及び収益向上を目指す。	

業種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先企業は一般個人住宅を主体とした総合建築業者である。高級木造住宅メーカーとしての知名度は高く受注状況は安定しているものの組織としての経営管理が杜撰であるため収益性は低く実質的には長期間赤字経営が続いている状態にて経営改善が必要である。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>中小企業再生支援協議会を活用し財務デューデリジェンスを実施。平成26年を目処に実質債務超過解消、借入金のリスクスケジュールは行わず営業CFによる有利子負債の圧縮を柱とした経営改善計画を策定した。当社の問題点は、工事予算実績管理ができておらず永年にわたり慢性赤字体質が継続していることであるため、具体的な施策として「工事別採算管理表」を策定し工事別進捗管理のモニタリングを実施。工期の短縮、サービス(無償)工事・安請け合い工事の排除により目標工事総利益率を15%に設定し達成を目指すこととした。また、大型新築工事案</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>財務体質の強化を図るため増資を実施。 一般販管費の削減計画を策定。また、内部管理・施工管理の強化により工事品質向上を図り原価管理を徹底しロスを圧縮。 工事別採算管理表を活用し利益確保を目指す。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>従前から個人住宅受注状況は安定しており大型新築工事が受注できたこともあって資金繰りは安定推移。経営改善計画に基づきコスト削減及び工事総利益率15%を目指している。</p>	