

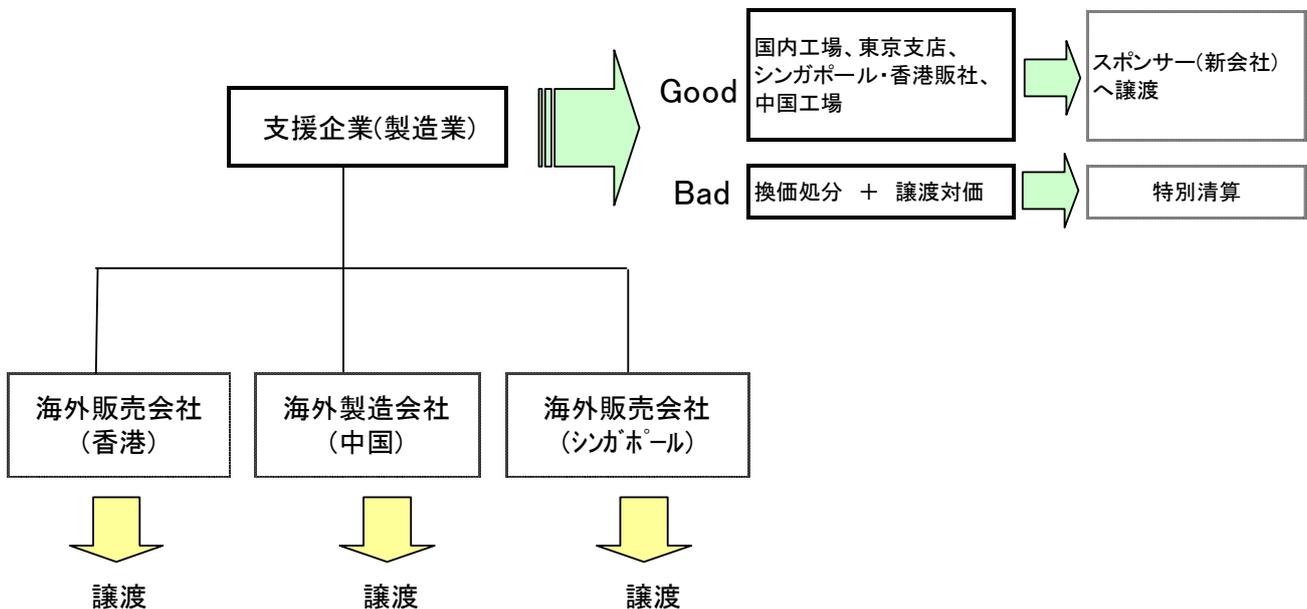
プリパッケージ型事業再生の取組み

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 山形銀行

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 当社は地元基幹企業であり、光学技術力は国内トップレベルにあるが、過剰債務を負い、金融機関から半期毎のリスケジュールの協力を得、自力再建を模索していた。</li> <li>○ 20 年後半からの世界同時不況の影響で、納入先である国内主要メーカーの大幅減産に遭い、21 年1月以降収入が急減。元金返済停止しても資金繰り目処が立たず、自力再建を断念し、スポンサー支援下での事業再生を志向していた。</li> </ul>
2. 概要	<p><b>【概要】</b> シンガポール証券取引所に上場する中国籍企業をスポンサー候補に、事業譲渡スキームによるプリパッケージ型事業再生に取組み、過剰債務の整理手段として民事再生法を活用した。</p> <p><b>【具体的取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 監査法人と協働で、見極め作業として簡易財務デューデリジェンス、国内および中国工場(含外注工場)実査、主要納入先ヒアリング等を実施し、事業再生の方向性を検討し、代表者および経営幹部との目線合わせで合意に至り、再生支援に本格着手した。</li> <li>○ 主要納入先A社へのスポンサー要請に同行。最終的にはA社の仲介・協力により、シンガポール上場中国籍企業B社の紹介を得、スポンサー選定が叶った。</li> <li>○ B社とのM&amp;A協議に際しては、外部専門家(弁護士・公認会計士ほか)を交えた再生チームの組成を進言。当行も毎回の協議に立会い、民事再生申立て前の基本合意契約締結の実現に努めた(プリパッケージ型の成立)。</li> <li>○ スポンサー支援下での事業再生(民事再生法活用)が急速に進展した中、金融債権者の理解と協力が得られよう、当社とともに並行メインの都市銀行を含む他行宛ての進捗説明を都度行い、協調体制維持の中での事案進展に努めた。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 直前期(20年3月期)年商40億円規模の事業を、事業拠点の地元据置きで新会社へ承継でき、従業員57名の雇用確保、固有技術力(特許13件ほか)の継承などが図れた。</li> <li>○ 破産配当率を上回る経済合理性(狭義)はもとより、従業員雇用確保による金融取引の継続、地元での事業継続による経済寄与など広義の経済合理性確保(損失回避)が図れた。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<p><b>【評価】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 私的再生では密行性が確保できても、時間経過による事業毀損進捗を考慮した場合の経済合理性確保が不透明だったことから、本事案では最も迅速かつ透明性、公平性を確保した整理手続きとして、また法的整理のデメリットである風評被害や利害関係人不安を軽減払拭する手段として、プリパッケージ型民事再生手法の活用が関係当事者相互にとって合理性ある最善策であったと考える。</li> <li>○ 資金不足から限られた時間での取組みであったが、本格着手からスポンサー選定を経て、約2ヶ月で再生成就の見通しがたったことは異例のスピード対応と見做す。</li> </ul> <p><b>【今後の課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○旧会社清算の早期結了支援</li> <li>○新会社の地元への早期定着支援</li> </ul>

事業譲渡スキーム概念図



複合スキームによるコア事業の再生とノンコア事業の整理

(分野) 事業再生支援

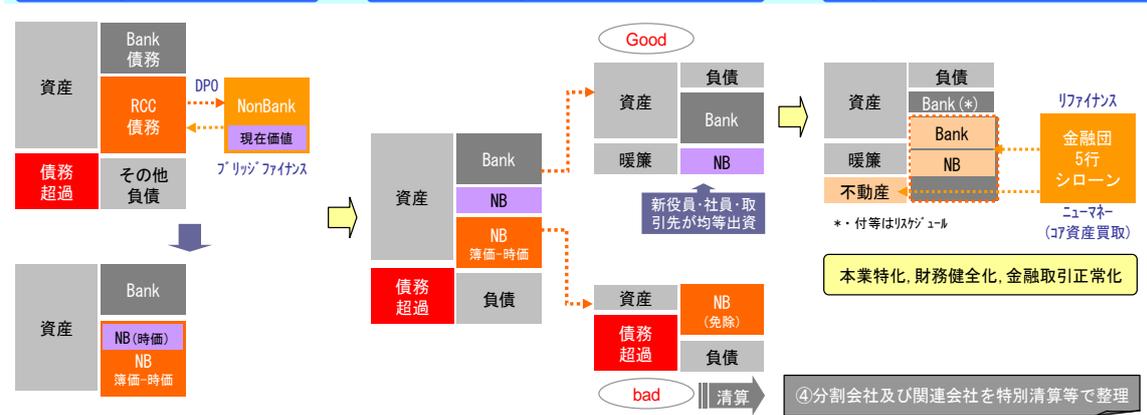
(金融機関名) 足利銀行

1. 動機(経緯)	<p>当社は地域リーディング企業として本業堅調ながら、関連会社を介した不動産事業への過剰投資により財務が大幅に毀損、他行債権の一部が整理回収機構(RCC)に譲渡される等、本業自体の事業継続への影響が危惧されていた。</p> <p>当社再建には、窮境原因の除去(関連不振会社の整理)と本業への特化、財務リストラが不可欠と判断し、外部専門家及び中小企業再生支援協議会の関与の下、抜本的な再生スキームの検討に至った。</p>
2. 概要	<p>①RCCからの卒業…ノンバンクのブリッジファイナンスによりRCC債務を現在価値で弁済(DPO)</p> <p>②会社分割… DPOに伴う債務免除益課税対策、ノンコア部門の整理、経営・資本の刷新</p> <p>③シンジケートローン… ①の Exit 資金、関連会社が所有するコア不動産の買取り資金等を協調融資</p> <p>④不採算部門の整理 … 分割 Bad 会社及び関連各社は特別清算手続等により整理</p>
3. 成果(効果)	<p>&lt;利用者側&gt;</p> <p>①本業の経営安定化…不採算部門(関連会社)の整理により資源流出が止り、本業の経営が安定。</p> <p>②財務内容の健全化…会社分割により過剰債務・不良資産を整理、財務リストラが実現。</p> <p>③金融取引の正常化…RCCからの卒業、シンジケートローンでのリファイナンスにより、信用力向上。</p> <p>&lt;債権者側&gt;</p> <p>①債務者区分の上位遷移…窮境原因除去・財務改善・実抜計画策定により、ランクアップが実現。</p> <p>②金融機関協調体制の確立…シンジケートローン組成により地元金融機関の協調支援体制が確立。</p> <p>③地域・雇用への影響回避…取引関係や雇用の維持など、地域経済への影響を回避。</p> <p>◇ 本件は、会社分割に留まらず、ブリッジファイナンスや地元金融団シンジケートローン等、複数の手法を活用することで、内在していた数種の経営課題を解決し、事業の再生・取引の正常化を図った事例。</p>
4. 今後の予定(課題)	<p>①承継会社は、再生計画を着実に履行、堅調な業績を維持している。</p> <p>②分割会社及び関連不振会社は、各々特別清算等による整理が進行中。</p> <p>◇ 引き続き、新会社の経営状態・計画履行状況等をモニタリングし、適宜必要に応じた指導を行いながら、着実な事業再生をフォローしていく。</p>

課題解決へのアプローチ



スキーム概要 (中小企業再生支援協議会が関与)



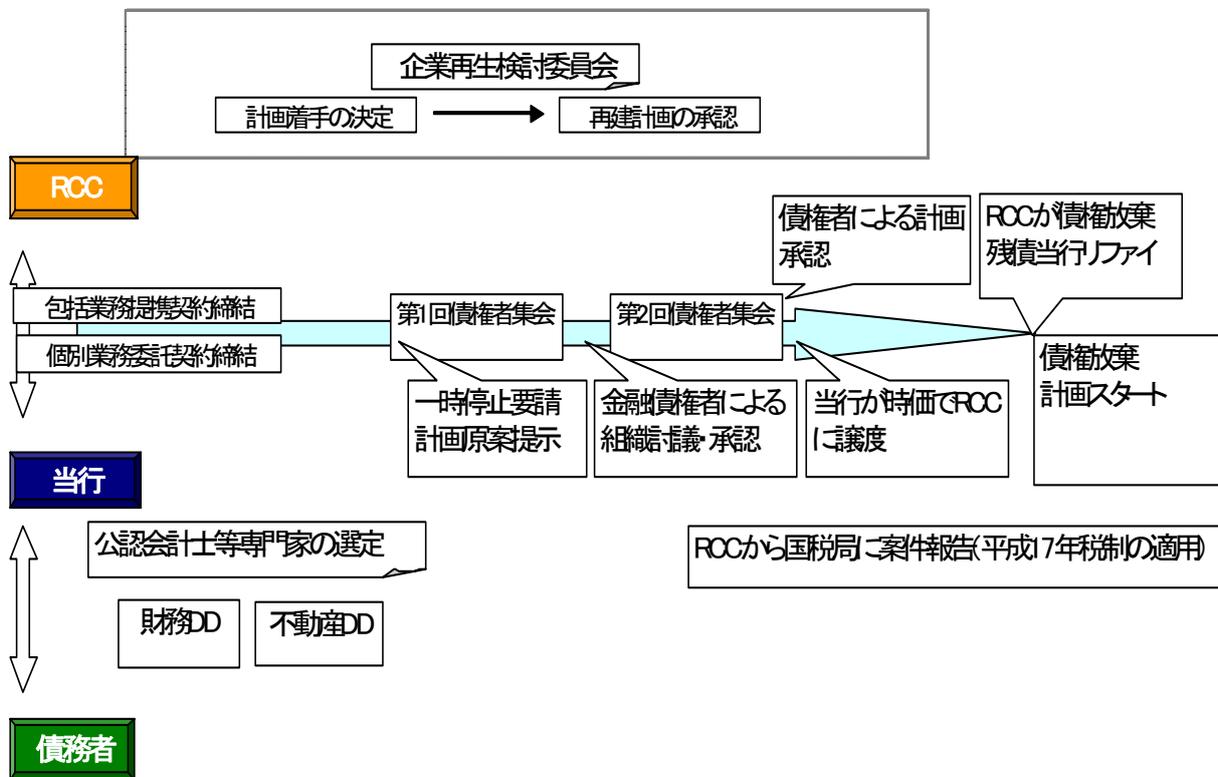
整理回収機構を活用した再生事例について

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 筑波銀行〔旧関東つくば銀行〕

1. 動機(経緯)	当社は、バブル期に出店のための店舗用地を過剰に抱え込んだが、バブル崩壊により事業化が困難となった。所有資産を処分したが、含み損が顕在化し大幅債務超過に転落し、処分によっても圧縮できなかった債務が残され、キャッシュフロー弁済が困難となり、資金繰りに窮していた。
2. 概要	リーガル面の透明性、税務面の無税処理を補完するため、整理回収機構に相談し持ち込みした。債権放棄の数年前から銀行として重点支援先に指定し、自助努力による収益の改善策を積み上げる支援をしていたことから、円滑な持込み対応がなされた。
3. 成果(効果)	当行は当社の総負債額の2/3を債権放棄。負債が1/3以下となったことで利息負担も軽減され、自助努力により存続が可能な会社に生まれ変わった。 債権放棄に先立ち、外部コンサルタントを導入し、事業デューデリジェンスを実施。経営陣のみならず現場のコア人材とも意思の交換を行い、現場からの提案を積み上げて、キャッシュフローおよび収支の改善策に落とし込んだ。 また、株式の全額減資を実行するとともに、役員職からの出資を積み上げ新たな資本とした。更に、債権放棄に伴う経営責任の一環として、社長の退陣、私財の提供支援を要請。結果として、同族的な経営感覚がなくなり、経営が近代化された。 また、整理回収機構の「再建計画検討委員会」の承認を得られたので、当行・当社ともに無税処理することができた。
4. 今後の予定(課題)	継続してモニタリングに努め、外部環境の悪化に対し前向きに対処できるような経営取組みを支援する。

【スキーム図】



## 私的整理ガイドラインに基づく再生計画の実施

(分野) 事業再生支援

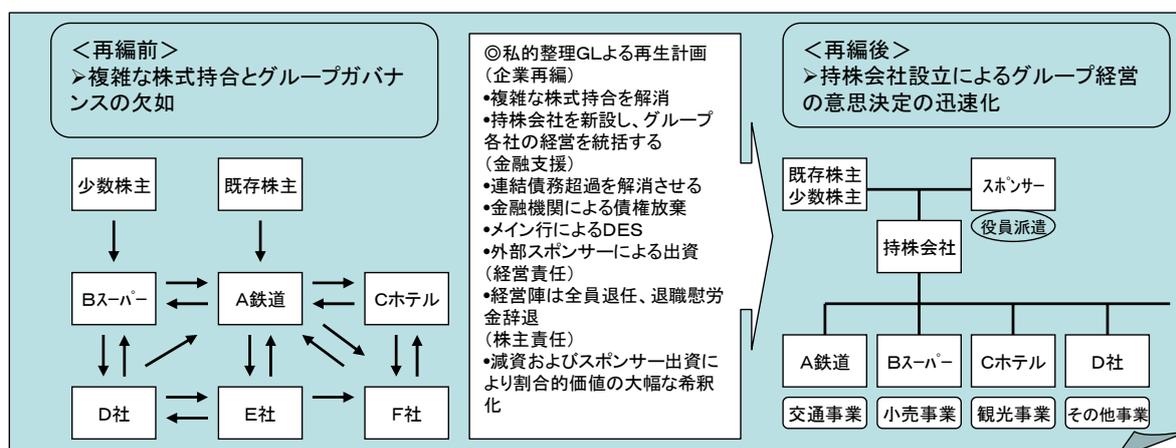
(金融機関名) 八十二銀行

1. 動機(経緯)	<p>当社グループは交通事業を中心に、小売、観光サービス等約 30 社の企業からなる地元有数の企業グループ。過去の観光部門への過大投資とグループガバナンスの欠如から業績は低迷し、グループ連結で債務超過に転落。</p>
2. 概要	<p>外部専門家のサポートを得て、私的整理ガイドラインに基づく再生計画を作成し、過剰債務の圧縮などにより事業再生を図った。</p> <p>(計画の概要)</p> <p>1. 事業方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>交通、小売、観光の3事業を柱とし、その他の事業は見直しを実施。外部人材招聘による経営陣の強化。</li> <li>交通事業:赤字路線の運行見直し。事業統合による車両、運転手の効率化</li> <li>小売事業:店舗(スーパーマーケット)のスクラップ&amp;ビルド実施による収益性の改善</li> <li>観光事業:グループシナジーを発揮できる営業面の対策強化</li> </ul> <p>2. 金融支援の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関の債権放棄額 143 億円</li> <li>当行のDES 30 億円</li> <li>外部スポンサーによる出資 50 億円</li> </ul>
3. 成果(効果)	<p>1. 破綻回避により</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>雇用の維持(グループで延 4,000 人の従業員)</li> <li>一般債権者(大半が地域の中小企業)の連鎖倒産防止</li> <li>地域社会の混乱回避(地域の足と食を担うグループ)</li> </ol> <p>2. 連結債務超過解消による財務の健全化と債務者区分の下方遷移防止</p> <p>3. 金銭出資による資金繰りの改善と成長戦略に基づく投資の実現</p> <p>4. 経営陣刷新によるグループガバナンスの強化</p>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生計画最終年度までに正常先へランクアップ</li> <li>再生計画の進捗管理徹底とExitスキームの検討</li> </ul>

## ・事業再生支援:地域交通事業者の事業再生事例

### ◎私的整理ガイドラインに基づく再生計画の実施

- (選択と集中):交通事業、小売事業、観光事業の3事業を主力事業と位置づけ、その他の事業は主力事業との親和性・代替可能性と収益性の両面から選択。
- (グループ再編):グループ全体での経営戦略を持ったガバナンス体制を構築するためにグループ統括会社(持株会社)を設立。
- (財務の抜本的改善):金融機関による債権放棄とDES、スポンサーによる新規出資。

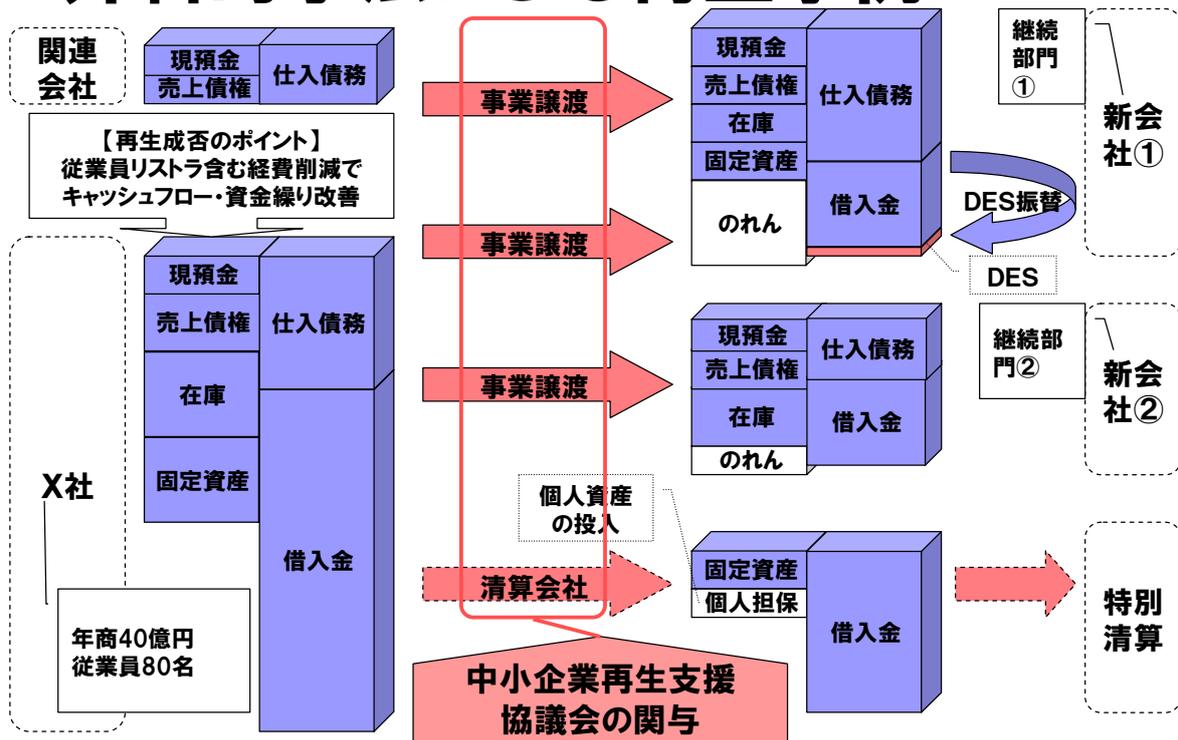




1. 動機(経緯)	地域における「伝統地場産業の中心的存在」への事業再生支援。 当社は、多角化事業戦略が失敗したことに加え、市場規模縮小の影響大きく、大幅債務超過に至る。当社が破綻した場合、当社の名に傷がつくだけでなく、地域全体への悪影響も懸念されたことから、主力行の当行が主体となって中小企業再生支援協議会を利用しつつ、私的再生スキームを策定した。
2. 概要	① 当社へ出向人員を派遣し、社内改革・事業計画策定を支援。資金繰り面での改善にも着手。 ② 安定したキャッシュフローを確保できるレベルまで損益状況は改善したが、不採算部門の見直しや不良資産・過剰債務の整理等「外科手術」への着手が急務であり、「会社分割」などを盛り込んだ抜本的な再生スキームを策定。中小企業再生支援協議会をデューデリジェンス・事業計画策定等で活用。 ③ 再生スキーム 1. 会社分割…事業継続2部門と清算会社に3分割。事業継続2部門は別途新設する新会社2社へそれぞれ事業譲渡。 2. 金融支援…当行を含む取引金融機関は、無担保債権(与信)の一定割合を支援(債権放棄)。 3. 弁済計画…新会社2社が引き継ぐ債務は10~12年で弁済する計画。 4. 資本政策…継続部門の新会社に対して当行がDES(債務の株式化)を実施。 ④ 経営・株主責任 1. 窮境の原因を作った旧経営陣は退任、私財提供。 2. 旧株主への株主責任(実質的な株式の無価値化)を追及。
3. 成果(効果)	① 当社にとって 1. 再生に不可欠である過剰債務の解消にあたり、「私的整理」の道を選択したことで、一般債権者に迷惑をかけることが回避できた。従業員のリストラも最小限度で食い止めた。 2. 「伝統地場産業の中心的存在」の名に傷がつかずに済んだ。 ② 当行にとって 本スキームの構築で、一部債権に対する事実上の「放棄」はあったものの、貸倒引当の範囲内にとどめることができ、開示債権の圧縮、引当戻入益の実現に結び付いた。
4. 今後の予定(課題)	① 再生支援協議会関与の事業計画の進捗を月次単位でフォローしていく。 ② 足元状況について、原材料単価は落ち着いたが取扱量少なく、市場の低迷も続き売上回復せず、資金繰り厳しい状況が続く。金融機関各行による協調支援体制を継続。



# 外科的手法による再生事例





条件変更実行先に対する新規与信対応

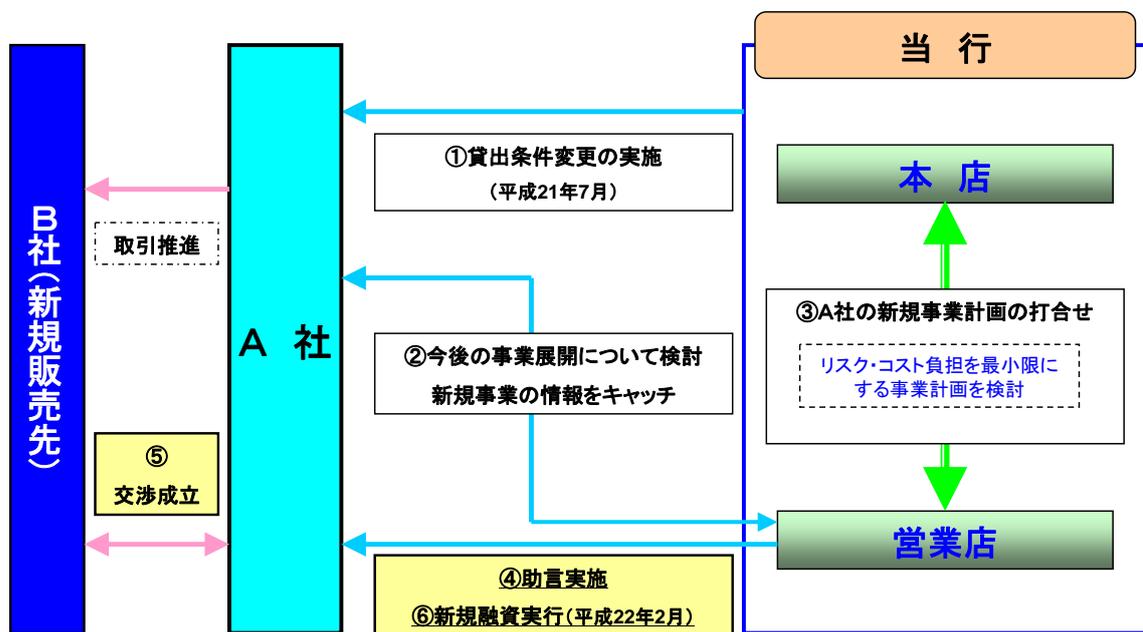
(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 関西アーバン銀行

<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>当行では、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」の施行を受け、金融円滑化推進部を設置。営業店に対しては、常に返済猶予及びニューマネーによる支援等の指導・管理等を行っていた。</p> <p>すでに条件変更実行先であったA社の事業計画進捗状況等の打合せの中で、販路拡大の為の資金需要が判明。事業再生支援として、本支店一体となり、新規融資の採り上げ検討を開始する。</p> <p>A社の経営改善計画の進捗状況などについてA社と営業店が検討を行うなかで、販路拡大の可能性が見出されたことから、当行は、顧客の立場に立って販路拡大に向けた支援を行うとともに販路拡大に必要な新規与信について検討を開始。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>A社は、大阪市内に6店舗を展開する小物雑貨の小売・卸業者であったが、景気悪化により収益状況がやや下降気味であった。また、H21年7月には、入居するテナントビルの耐震補強に伴い、収益が確保できていた2店舗の一時撤退を余儀なくされ、さらなる収益状況の後退が懸念されたことから、耐震工事完了後の再入居の実現性や不採算店舗の撤退等の経営改善計画を策定したうえで、返済金額を少額にする条件変更を実施した。</p> <p>同改善計画の進捗状況を含め、今後の事業展開や販路拡大等についてA社と営業店が検討を行うなかで、新規販売先B社との新規取引の可能性が見出された。</p> <p>これに伴い当行は、原材料の仕入れ、販売代金の回収の方法など、A社のリスクやコスト負担を最小限にとどめ、より有利な事業計画になるよう、A社の業務内容等を踏まえつつ本支店一体となって助言を行った結果、ベストチョイスの新規取引が成立したものである。</p> <p>また、この取引によって、A社の収益力が向上し、キャッシュフローの改善が図られることから、当行はH22年2月、当取引に必要な事業資金に対し新規与信を実行したものである。</p> <p>&lt;案件概要&gt; ・手形貸付(信用) 15百万円、期間1年 (3ヶ月据置後9回返済)</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益の悪化が懸念される中、顧客の実態を適切に把握し、早い段階で返済金額を引き下げ、資金面の負担を軽減したことから、新規取引先の獲得に専念できた。</li> <li>・ 販路拡大支援を行い、新規資金を許容することでA社にとっては、新規販売先の獲得が可能となり、今後、売上げ拡大が期待でき、経営改善計画の実効性確保につながる見込みが立った。(本件後、年商 36百万円、年間キャッシュフロー15百万円の増加)</li> <li>・ 本件は、条件変更先に対する支援案件であり、取引先・当行双方にとって有意義な事例であり、今後、営業店向けに事例紹介し、今後の取引先支援に役立てていく予定。</li> </ul>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>取引先に対して適時適切なアドバイス・支援ができるよう体制を強化していくことが必要であることから、営業店指導によるノウハウの蓄積・共有及び本支店一体となった取引先への支援体制を強化していく。</p>

・条件変更実行先に対する新規融資を実施した事例

貸出条件変更を実施したA社(小物雑貨の小売・卸業者)に対して、新規事業計画に関する助言を行い、経営改善に積極的に取り組むとともに、新規融資を実行した事例



## 会社分割を活用した事業再生支援

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) みなと銀行

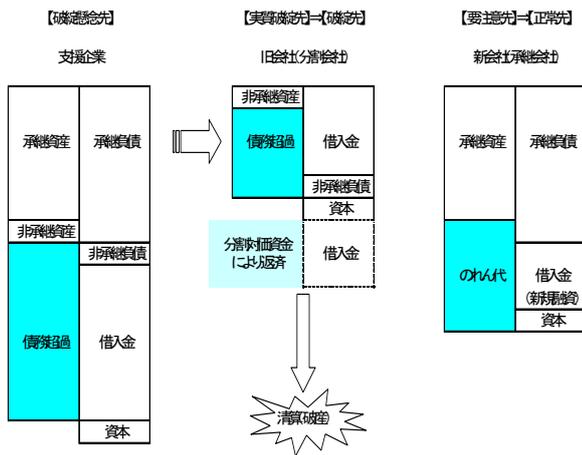
1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生支援対象企業が買収(M&amp;A)を予定していた企業が破綻。その影響を調査するため当社の企業実態調査(デューデリジェンス)を実施した結果、過大な債務超過が判明。一方で直近1年間の償却前営業利益は約4億円を計上、事業価値は認められた。</li> <li>当行の協力が得られる等の条件を前提にスポンサーからの支援表明あり。永年のメイン先であり過去からの支援経緯も踏まえ、雇用の維持(パート含む約1,150名)など社会的影響も考慮し、私的整理による事業再生に着手。</li> </ul>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>多店舗展開する小売業の事業再生。競争の激しい業界ではあるが、直近の業績は堅調に推移。</li> <li>過大な債務超過であり自力再建は困難であるが、事業自体の収益性は認められる。法的整理(民事再生)では信用力低下による事業価値の毀損、商品確保が困難になる等、事業継続へのリスクが高いことから、当行にとっても法的整理と比較して経済的な合理性が期待できる、私的整理による会社分割を活用した再生手法を選択。</li> <li>第二会社方式による事業再生。新たに設立した新会社へ小売事業部門を吸収分割により承継させ、分割会社(旧会社)は清算(破産)する再生スキーム。当行債権以外は全て新会社が承継。新会社が承継する当行債権額は当社の「のれん」価額を算出し決定。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社分割により旧会社が抱える様々なリスクを遮断。実質新会社として健全化された財務内容でスタートするため対外的信用力も強化され、「のれん」=「事業価値」を毀損することなく再生計画をスタートすることができた。</li> <li>スポンサーシップによる第二会社方式とすることで、当社再生の確実性・実現性が格段に高まった。</li> <li>結果として、当社全従業員の雇用を維持し、当行債権の回収極大化を図ることができた。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生計画第1期目の実績をみると、売上は計画を若干下回るが利益は計画以上となり、まずまずの成果。今後もデフレ環境が続く、業界内での競争が激化するなかで、安定した収益計上を持續すべく経営努力を行う。</li> </ul>

## 会社分割による再生支援スキーム



みなと銀行

### ■ 会社分割 BS(バランスシート)のイメージ図

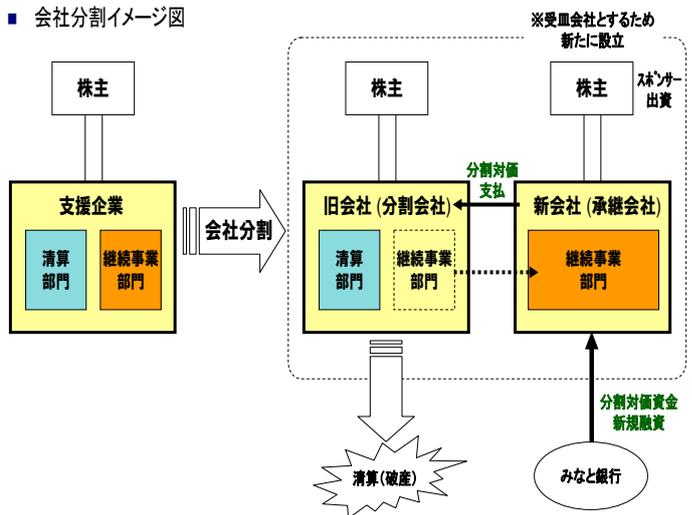


## 会社分割による再生支援スキーム



みなと銀行

### ■ 会社分割イメージ図

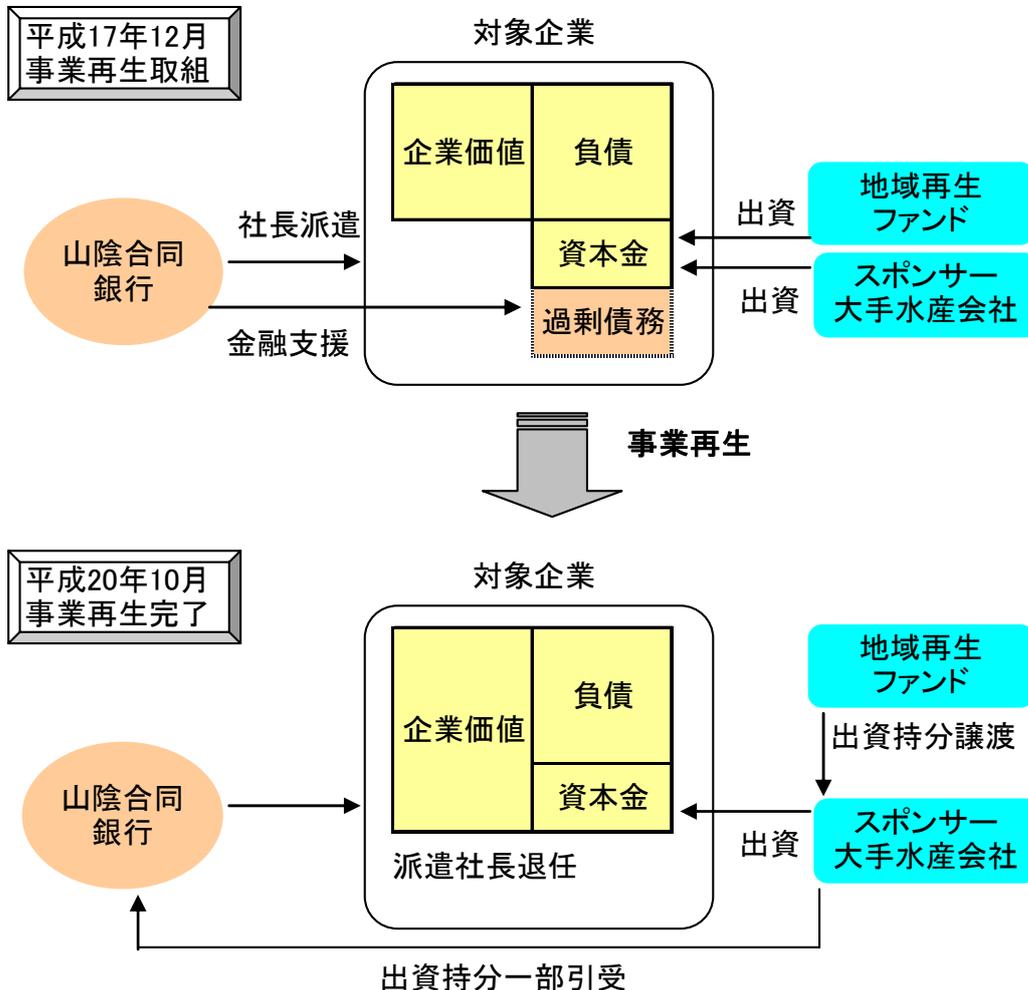


経営者を派遣して取り組んだ事業再生の成功～全国的にも稀な第一次産業（漁業）の事業再生への取り組み～

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 山陰合同銀行

1. 動機(経緯)	<p>山陰において水産業は重要な地場産業の一つであり、加工業、流通業など周辺産業の裾野が極めて幅広いという特徴がある。</p> <p>当社は全国有数の漁業基地で水産関連産業が集積している鳥取県境港の中核的漁業者であり、万一破綻する事態となれば、地域経済に甚大な影響を及ぼすことが予想された。</p> <p>このため、当行は抜本的な事業再生に着手して当社の事業を再度軌道に乗せることが地域経済にとって最も重要であると判断し、当社の事業再生に向けた取り組みを行うに至った。</p>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>当行は平成17年12月に私的整理に関するガイドラインに基づいた金融支援を実施するとともに、事業再生を完遂するため社長を派遣。また、地域再生ファンドも出資を行い事業再生に取り組んだ。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社は新社長が中心となって社内体制を改革するとともに、船団間の連携強化による漁獲能力の向上や水揚方法、流通体制再構築等の経営改善に取り組んだ結果、事業再生は順調に進み、再生計画を前倒しする形で平成19年3月には債務超過解消、平成20年3月には繰越欠損を解消した。</li> <li>損益も黒字に転じ、再建の確固たる道筋をつけることができたため、派遣社長は退任し、地域再生ファンドの出資分は再生当初からのスポンサーである大手水産会社に譲渡。また、当行も一部出資を引受けることで平成20年10月に事業再生を完了した。</li> <li>当社の経営破綻の危機は一企業の問題にとどまらず地域経済全体への波及が懸念されたが、当社の事業再生により地域経済に必要な事業の継続及び雇用の確保を図ることができた。</li> <li>当社の再生により、万一破綻した場合と比較して、当行貸出金の回収額の極大化が図れるとともに、当社を取り巻く周辺企業の連鎖的な破綻を回避し、当行貸出金の劣化防止にも繋がった。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産資源の減少、魚価の低迷、操業コストの上昇、使用漁船の老朽化等解決していかなければならない課題もあるが、抜本的な改善に取り組む成功してきた当社の更なる改善に期待するとともに、地域金融機関として今後もサポートしていく方針。</li> </ul>



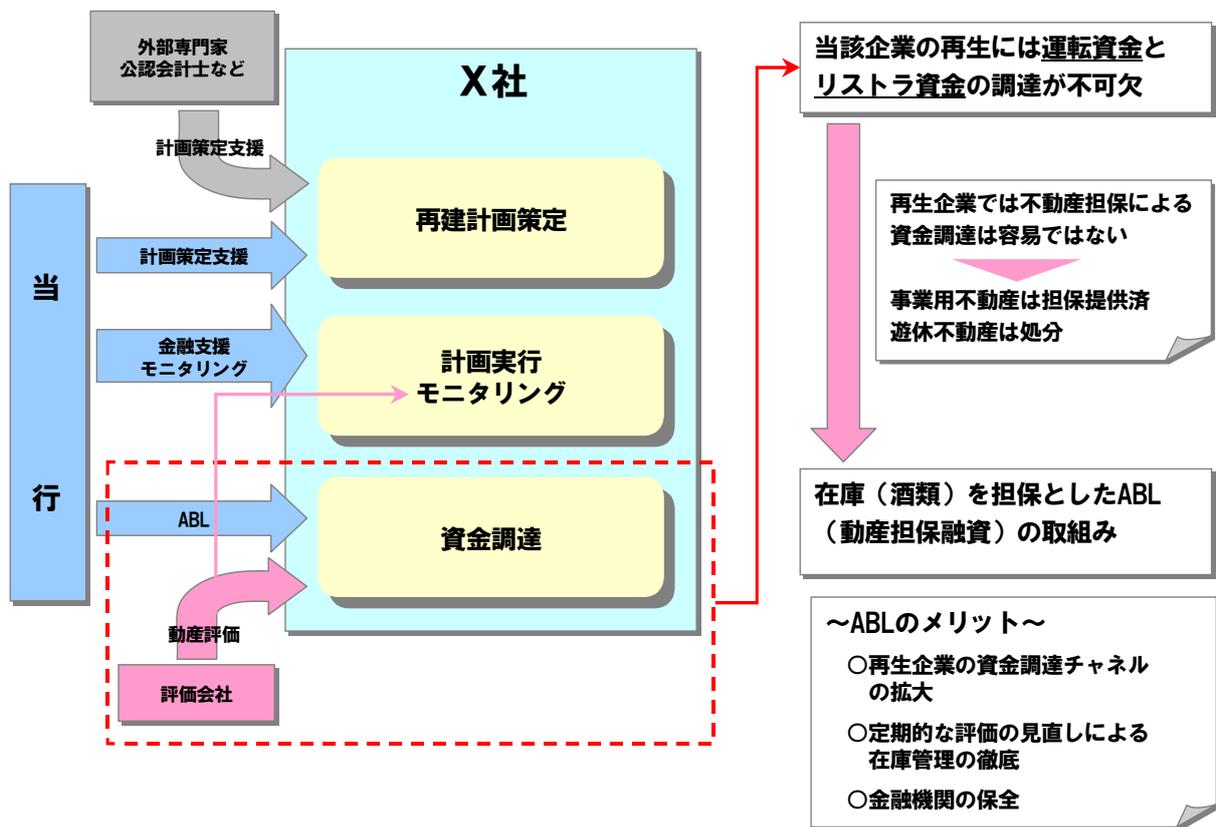
焼酎メーカーX社への事業再生・ABL取組みについて

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 福岡銀行

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 当該企業は、赤字体質かつストックの毀損が甚だしいものの、ブランド力と商品提案力に優れ、相応の事業価値を有する中小企業。</li> <li>○ 当行はフロー改善及び金融債務の圧縮ができれば再生は可能であると判断、抜本的再生支援に着手。</li> <li>○ 当該企業の再生には、運転資金とリストラ資金の調達が必要であったため、保有する在庫(酒類)に着目。</li> </ul>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 蓋然性の高い再建計画の策定                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部の公認会計士、弁護士を関与させフロー改善を含む保守的計画を策定</li> </ul> </li> <li>○ 再建計画に基づく金融支援の実施                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債務の株式化(DES)の実施</li> <li>・ キャッシュフローにあわせたリスケジュールの実施</li> </ul> </li> <li>○ 動産担保取得による資金供与・運転資金やリストラ資金を供与するにあたり、動産評価会社の評価の結果、相当の価値を有する在庫(酒類)を担保取得</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ メインバンクである当行のDESにより、財務体質強化と借入金水準の適正化が図られた。</li> <li>○ 取引行協調で実施したリスケジュールにより、企業のキャッシュフローに見合った弁済が可能となった。</li> <li>○ 動産担保融資により資金調達のチャンネルが広がるとともに、定期的な評価見直しの実施により在庫管理の徹底が図られた。</li> <li>○ 当行としても不動産に依存せずに、保全を強化することができた。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 計画の進捗管理及び在庫管理の徹底による事業価値の向上                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在庫管理の強化等により、収益管理態勢を高度化</li> <li>・ ビジネスマッチング・商談会等を活用した販路拡大支援</li> </ul> </li> </ul>

□ 事業再生企業に対する焼酎を担保としたABLの取組み



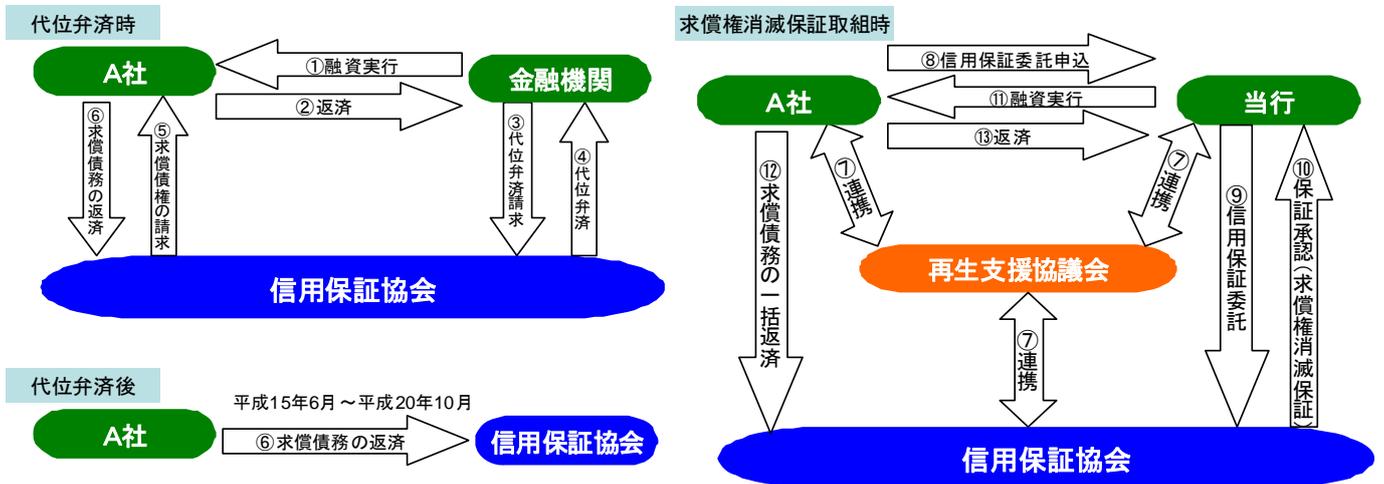
求償権消滅保証の取組みによる再生支援

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 福岡中央銀行

<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>A社は、昭和 40 年にスーパーを出店し事業を開始した。 その後、県内の他地区にも出店し、ピーク時には9店舗、年商3億円を計上する企業となった。 しかし、平成 14 年頃から出店していたスーパーの閉鎖で売上が落ち込み、また売掛金の焦付きが発生するなど危機的な状況となった。 その影響から資金繰りが著しく悪化し、返済財源の捻出も困難な状況となり、平成 15 年6月に県信用保証協会から代位弁済を受け求償権債務の履行中であった。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>【事業改善へのA社の取組み】 ①事業・業務・財務リストラを徹底的に実施 ②保証協会への求償権債務の返済を5年間履行 以上のA社の取組みが保証協会に評価され、中小企業再生支援協議会の支援の下、求償権消滅保証制度を利用して再生計画の策定を行った。 【当行の取組み】 ◆中小企業再生支援協議会からの案件 ①A社の企業価値(商品性・地域への貢献) ②A社の財務内容の改善 ③保証協会への求償権債務の返済実績 ④中小企業再生支援協議会の専門チームによる再生計画書の実現可能性の検証 ⑤事業規模から、小回りが効く金融機関をメイン行としたいA社の意向 ⑥A社は未取引先ではあるが、地元企業の事業再生という当行の地域金融機関としての使命 上記の点を検証し、「求償権消滅保証」を実行。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>【A社の成果】 ①平成 20 年 10 月…緊急経済対策資金および一般保証の融資の取扱いにより、求償権債務の一括返済を行った。 ②平成 20 年 12 月…当社が必要とする運転資金(長期安定資金)の取扱いを行った。 以上の取組みから、借入金は当行のみに集約し、毎月の約定返済も軽減できた。 現在A社は、経営革新期(平成 21/2 期～平成 23/2 月期・3ヶ年)であり、経営改善計画の数値目標に向けて努力中である。尚、平成 21 年2月期の売上高は、目標比7割の達成であった。 【評価】 ◆中小企業再生支援協議会との日頃からの情報交換 ◆事業再生に繋がる案件組成に関与 これらが、結果として地域経済の発展に貢献するという地域金融機関の役割を果たすことができた。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>◆地域金融機関の役割を果たすべく、地元企業の事業再生を積極的に支援していく体制を強化したい。</p>

求償権消滅保証の取組事例フローチャート



## A社の事業再生における金融支援について

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 親和銀行

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社の本業である運送業の収益力は、一般家庭への自動車の普及等により低迷していた。</li> <li>・ 昭和 30 年以降事業多角化を進めてきたが、バブル崩壊後の景気低迷期にレジャー部門、特にホテル事業の失敗で、A社の財務体質は大きく毀損した。</li> <li>・ 取引金融機関の一部は債権を売却し、金融機関の支援体制は瓦解していた。</li> <li>・ A社の公共性、グループ従業員の雇用等を鑑みると、破綻した場合の業界、地元経済に及ぼす影響は甚大であることから、当グループの事業再生に向けた取組みを行うに至った。</li> </ul>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンサルタントや弁護士等外部専門家との協業による事業・財務デューデリジェンスにより、実態把握を実施。</li> <li>・ 経営改善計画書を策定し、当行はその計画に基づく事業再生の可能性について精緻な検証を行った結果、蓋然性が高く事業再生は可能と判断。</li> <li>・ 金融支援としてDES・リスケジュール等を実施。併せてA社のガバナンス強化のため、当行から人材派遣も実施。</li> <li>・ 事業再生の確実性を高めるため、大手同業者から人材派遣や出資を受けた。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本件の取組みにより、当グループの事業再生が図られることで地域経済の安定化に寄与。</li> <li>・ メイン行として事業再生を主導したことで、瓦解していた金融機関の支援体制も正常化した。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界を取り巻く経営環境は厳しいが、進捗状況等モニタリングを行い、計画達成に向けた協力を継続していく。</li> </ul>

### ■金融支援までの流れ

#### (1) 外部コンサルタントを入れ実態把握

ポイント：経営者との信頼関係、専門家・外部機関とのネットワーク

- 財務デューデリジェンス
- 事業デューデリジェンス
- 債務者(経営陣)との目線合せ



#### (2) 事業再生計画策定 ～ 実現可能性の高い、抜本的な計画

ポイント：計画の透明性・蓋然性、経済合理性

##### 【計画骨子】

①収益力の向上	●本業の収益力改善、販管費の削減
②財務体質の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ノンコア資産の売却</li> <li>●グループ会社の整理</li> <li>●自己資本の増強(第三者割当増資、DES)</li> <li>●借入金削減</li> </ul>
③組織体制の強化	●外部からの役員派遣、人材派遣



#### (3) 金融支援(DES・リスケジュールほか)の実施、人材派遣、出資引き受け

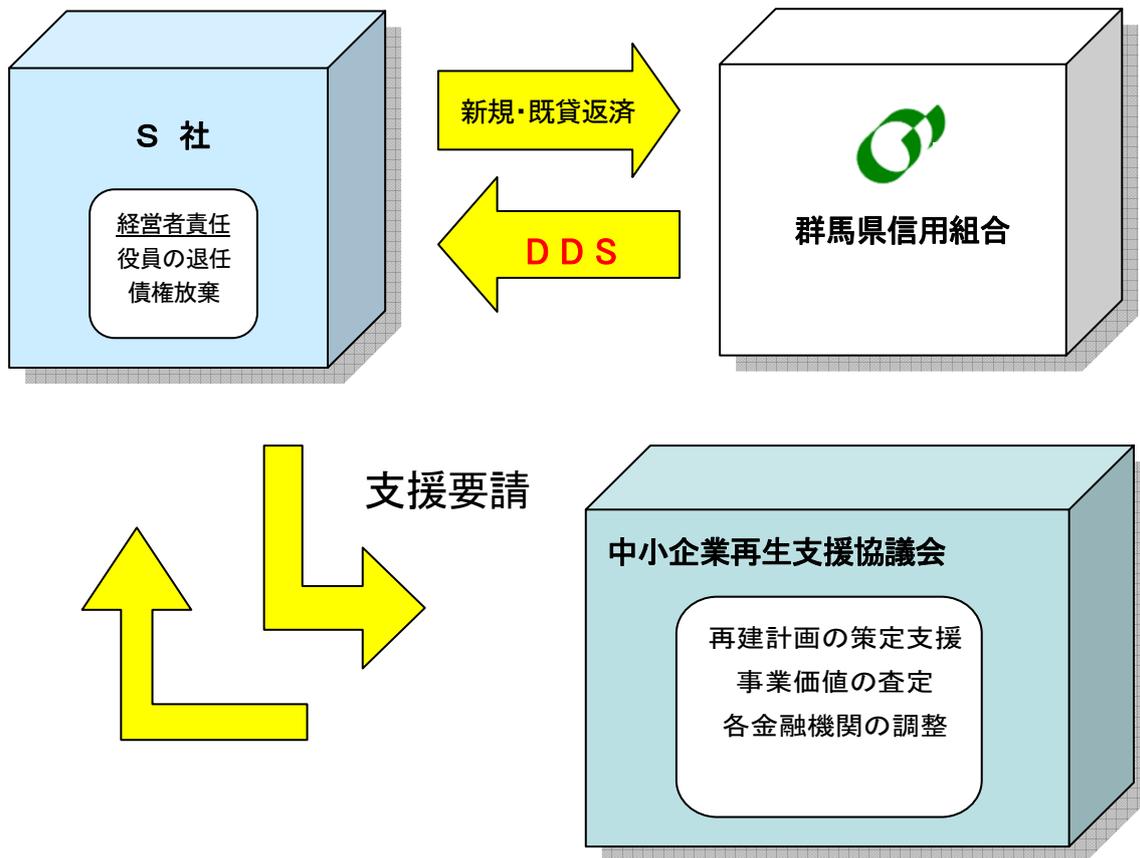
群馬県中小企業再生支援協議会との連携により、DDSを活用した再生支援

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 群馬県信用組合

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の増産体制に対応するため工場・機械設備を行ったが軌道に乗らないまま受注が激減し大幅な債務超過に陥るが財務改善に向けての具体的施策が見出せぬまま今日に至っている。</li> <li>平成 20 年 10 月、十分な資本的性質が認められる借入金を資本とみなすとの金融検査マニュアルの改定により、破綻懸念先に該当する債務者に対し、DDSによる財務改善に着手した。</li> </ul>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>当組合は同社を毎月訪問し財務改善を行なうためのヒアリングを行ってきたが、過大な債務超過の解消に向けた抜本的な改善方法は見出せない状況であった。</li> <li>金融検査マニュアルの改定により、同社の財務改善については協議会版DDSの活用が有効と判断したものの、当組合にはそのノウハウがないので、群馬県中小企業再生支援協議会へ訪問しDDS等再生手法について教示を受けた。</li> <li>2期連続利益計上していることや当社製品が工業用電池検査機器であり今後の成長が期待できる事などに着目し、再生可能と判断して、群馬県中小企業再生支援協議会と連携しDDSを活用した再生支援を開始したところである。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<p>【利用者側の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>群馬県中小企業再生支援協議会と連携により、実現可能性の高い経営改善計画と一体になった事業再生に取り組むことができる。</li> <li>DDSを活用したことで企業側のメリットを残しながら再生することができる。</li> </ul> <p>【金融機関側の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>過剰債務の一部を劣後化することによって資金繰りが安定し、デフォルトの危険性が低くなる。</li> <li>DDS契約によって、金融機関の保有する劣後ローンは自己資本とみなすことが可能となる。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本計画の実行に向け群馬県中小企業再生支援協議会と連携し進めて行く。</li> <li>今後は取引先企業の過剰債務の解消や事業の再構築など、事業再生に向けた取組を群馬県中小企業再生支援協議会と連携し企業の再生を図って行く。</li> <li>取引先企業の再生支援により地域経済の活性化に貢献する事が今後の課題であると認識している。</li> </ul>

## DDS実行までの流れ

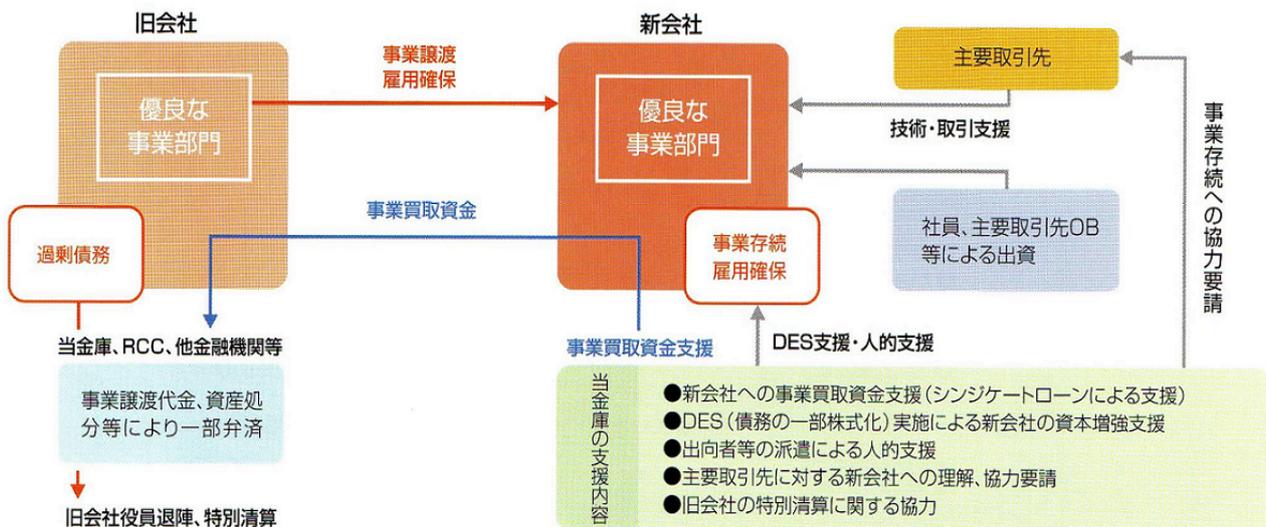


## RCC事業再生スキームを活用した再生事例について

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 栃木信用金庫

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債務者は大手メーカーを主力取引先とする金属加工業。</li> <li>・ 再生前のグループ企業数は多く、金融債務残高とも多額に上る。</li> <li>・ 従来経営に関与していない社員等を中心に新会社を設立、旧グループよりコア事業を譲受ける。</li> <li>・ 旧グループは譲渡代金による弁済、資産処分等による弁済を行った上で、特別清算にて消滅する。旧経営陣は私財処分の上、全員退陣。</li> </ul>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当庫を中心に新会社へ事業買取資金を支援を行うとともに、事業譲受後の運転資金支援を行う。</li> <li>・ 当庫は新会社へ職員出向による人的支援も行う。</li> <li>・ 他債権者は譲渡代金による弁済、資産処分等による弁済を受けた上で、旧会社債権を放棄。</li> <li>・ 新会社の資本増強のため、新会社が引き受けた当庫旧会社債権に対するDES(無議決権優先株)を実行。旧会社に残る当庫債権は、他行と同様に債権放棄。</li> <li>・ 主力取引先は新会社への技術・採算改善指導を実施。</li> </ul> <p>・ 旧会社の創業時のメインは当庫。事業規模拡大に従い政府系金融機関、地元地銀にメインが移っていった。今回の事業譲渡方式による再生に対しては、同社従業員の雇用確保、地域経済への影響回避等を鑑み、地元金融機関の立場より支援を決断した。</p> <p>・ 協調融資行は主力大手メーカーのメインバンク。本スキームに対する主力取引先の協力は、このメインバンクとの協調スキームに合意できた要素も大きい。</p>
3. 成果(効果)	<p>【利用者側の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コア事業の継続、事業体の実質継続</li> <li>・ 旧オーナー退陣による社内組織、社内風土の変革</li> <li>・ 過剰債務よりの開放、フレッシュスタートによる社内意識の向上</li> <li>・ 設備更新等の再開による企業力向上</li> <li>・ 当庫との連携による経営諸課題の改善</li> </ul> <p>【金融機関側の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域雇用の確保、地域取引先の連鎖倒産回避</li> <li>・ 債務者区分の実質ランクアップ、信用コストの軽減</li> <li>・ 協調支援行との連携による専門知識の習得、人材育成効果、成功事例の蓄積</li> <li>・ 地域内における当金庫事業再生取組への理解促進</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画実行後1年目決算は計画通り推移し、債務者区分は正常先となる。</li> <li>・ 月次役員会に当庫も出席し同社の経営改善を側面支援中。</li> <li>・ 今後の課題は老朽設備等の更新であり、再生計画に沿った支援を継続していく方針</li> </ul>

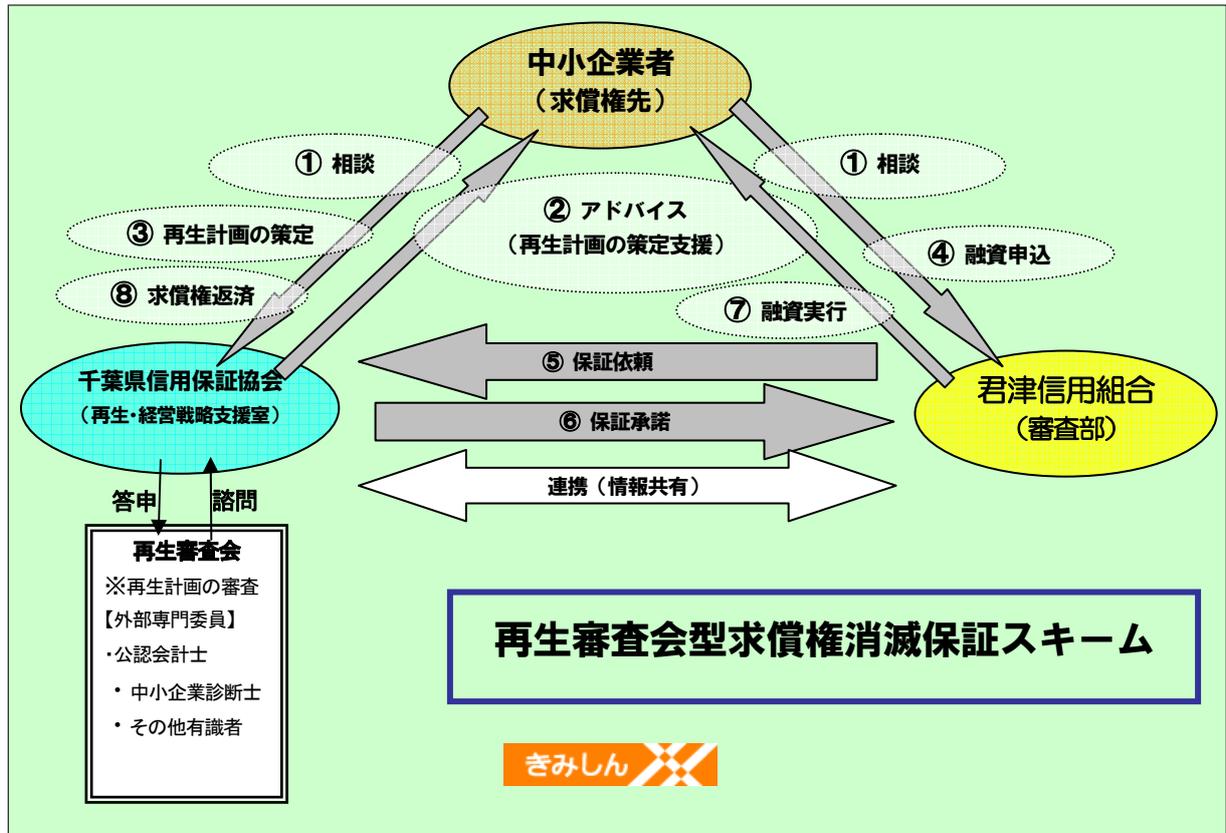


**求償権消滅保証制度を活用した事業再生事例**

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 君津信用組合

<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>事業再生企業は、業況不振にて保証協会に代位弁済を受けていたが、経営者に債務弁済および事業意欲が強く、事業を継続しており保証協会および当組合の債務について条件変更し弁済を継続していた。代位弁済を受けていたことにより債務者区分は、破綻懸念先としており新規与信については非常に厳しいものがあった。</p> <p>保証協会より、従来は求償権を返済させる保証は禁止されていたが、産業・地域活性化のために中小企業の再生が重要であるということで、平成 18 年中小企業金融公庫の包括保証保険約款の改正により求償権を消滅させる保証(求償権消滅保証=ランクアップ保証)の取扱いが可能となったとの連絡がある。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>事業再生企業の経営者と協議を重ねた結果「求償権消滅保証制度」を活用し、当該企業へ事業再生支援を行い金融面の正常化を図ることとした。</p> <p>【求償権消滅保証制度「再生審査会型」スキーム】</p> <p>①「求償権先企業の選定ならびに検討」事業を継続しており、保証協会へ求償権の返済を履行している事。                  ②「再生計画の策定」保証協会および債務者・当組合にて十分検討を行った上で再生計画を策定。                  ③「融資申込・保証依頼」事業再生計画を添付した「求償権消滅保証」申込。                  ④「再生審査会審査」公認会計士・中小企業診断士・その他学識経験者から構成された【外部専門委員】の審査。⑤「保証承諾・融資実行」保証協会の保証承諾を受け、新規融資ならびに当組合プロパー債権の条件変更実施。                  ⑥「求償権の返済」求償権消滅保証実行資金により求償権を返済。                  ⑦「融資実行後のモニタリング」支援担当部署(審査二課)・営業店・保証協会が連携したモニタリングを開始。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>《当組合》「債務者区分遷移」平成 19 年3月期破綻懸念先→20 年3月期要管理先→21 年3月期その他要注意先</p> <p>《事業再生企業》求償権消滅保証により、求償権をリファイナンスすることで金融面の正常化が図られ信用力が向上した。また、経営改善計画に基づき、売上の確保、収益の維持等に努力することにより、財務内容の改善が進み健全化が図られた。これにより資金調達も可能となり、資金繰りの安定が図られた。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>今後も保証協会に対し求償権があるが事業継続している企業に対して、保証協会と連携・協力し支援を行う方針。</p>



自動車整備会社の事業再生について

(分野) 事業再生支援

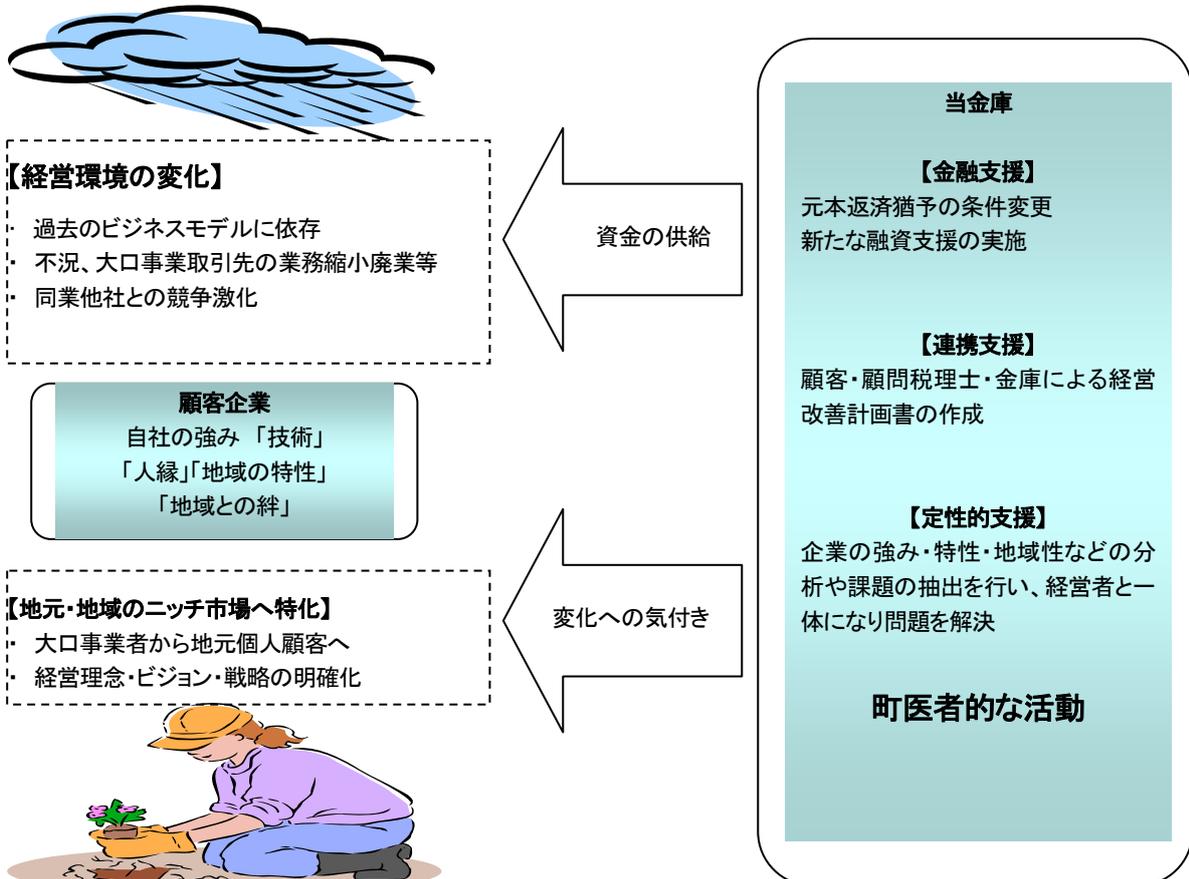
(金融機関名) 東京三協信用金庫

1. 動機(経緯)	<p>同社は、従来からの事業所を中心とした大口取引先に依存していた。 不況の煽りから取引先の縮小・廃業・倒産などピーク時の6割まで売上が減少、自宅兼整備工場取得に伴う借入が返済困難となった。 自助努力により改善に努めたが、限界となり元本返済猶予の相談となった。 同社の申入れを受け、条件変更を実施し顧客・顧問税理士・当庫の連携による経営改善支援を実施した。</p>
2. 概要	<p>①元本返済猶予の条件変更と新たな融資支援(制度資金の活用)の実施 ②顧客・顧問税理士・当庫一体となった経営改善計画の策定と実施状況の管理 ③同社の強み「技術」「人縁」「地域の特性」など定性的な情報を分析し、地域との絆を基本としたビジネスモデルを提案、大口事業取引先から地元の個人取引先へシフトした。</p>
3. 成果(効果)	<p>地元の損保代理店との取引により安定した売上を確保し、地元の顧客からの意見を参考にした広告・宣伝・HPの活用により、リピーター顧客が増加した。 大口事業取引先から地元個人取引先へシフトした事により、ピーク時の9割弱まで売上が回復した。 元本返済猶予の状況から一部元金の返済が開始された。  経営改善計画を実施していく中で、定量的な部分は結果であり、定性的な部分のプロセス(経営理念・経営ビジョン・戦略)が重要であること、同社の強み「技術」「人縁」「地域の特性」などに「気付いた」こと、環境の変化に「気付いた」こと、地域との絆に「気付いた」こと、この「気付き」と「実行力」が本件の事業再生支援の最大の成果だったと考えられる。</p>
4. 今後の予定(課題)	<p>現在の成長性を持続させて行くこと 自動車業界の変化(ハイブリット・電気自動車)に対応し、自社も変化していくこと 地域との絆をより太くすること</p>

・事業再生への取組み:自動車整備会社の再生

◎大口事業取引先から地元個人取引先への事業転換

◎自社の強みと地域との絆の再認識



中小企業再生支援協議会を活用した事業再生について

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 長岡信用金庫

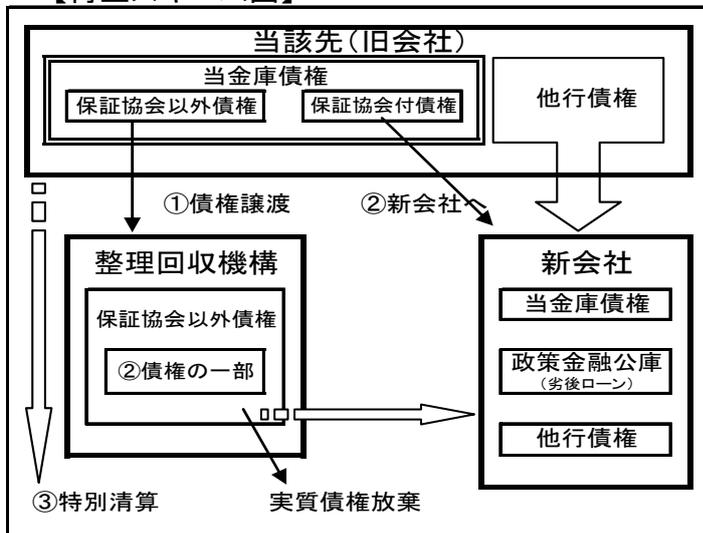
1. 動機(経緯)	<p>当該先は、本業の建設業については取引先からの信頼が厚く、受注量を豊富に抱え、毎年 20 百万円程度の営業利益を維持していた。</p> <p>前社長時代、本業と無関係の土地、建物や本社の土地、建物に多額な資金投資に加え、高額な役員報酬や接待交際費を支出していたため、過剰債務を抱えていた。また、財務内容は5年以上前から売掛金、貸付金等の不良資産を内包し、実質債務超過となり、現状のままでは自主再生は困難であると判断し、抜本的な事業再生を図ることとなった。</p>
2. 概要	<p>当金庫は、関連会社(5社)を含めた財務内容を精査するとともに、本社屋と遊休不動産の売却等を指導し、当該先の債務圧縮を実現させたことより、中小企業再生支援協議会と協議に入り、第二会社方式による再生計画案のもと、当金庫の一部債権放棄と他金融機関のリスク対応をすることで合意に至った。</p> <p>財務デュー・ディリジェンスの結果、過去の欠損金の損金性を特定することができず、直接的な債権放棄では債務免除益課税に対する対応が不確実で、当金庫においても、寄付金課税のリスクもあるため、整理回収機構に一括売却した後、新会社の財務内容に見合った借入金を当金庫および日本政策金融公庫の資本的劣後ローンでリファイナンスした。</p> <p>旧会社および関連会社5社を特別清算等により整理した。</p>
3. 成果(効果)	<p>公正中立な機関である中小企業再生支援協議会との連携により、実現可能性の高い再生計画が出来、複数の金融機関との調整が円滑に図れた。</p> <p>当該先は、社員数は小規模であるものの、外注下請先を約 100 社有しており、地域経済への影響は大きく、地域金融機関として、当該先の事業再生により地域経済に必要な事業および雇用確保を図ることが可能となった。</p> <p>整理回収機構へ債権売却・特別清算に伴い債権放棄が可能となったことより、当社の過剰債務は一掃され、多額の有利子負債を削減し、支払利息の軽減が図れ、自己査定において、その他要注意先にランクアップができた。</p> <p>日本政策金融公庫の資本的劣後ローン導入により、返済額の軽減ができ、資金繰りの弾力化が図れた。</p>
4. 今後の予定(課題)	<p>当社代表は、毎月、当金庫に対して、試算表および資金繰表を持参し、状況説明を行っており、半期毎に当社代表、中小企業支援協議会および全金融機関によるモニタリングを行い、メイン行として引き続き支援・資金応需する予定である。</p>

**事業再生のスキーム**

・再生のポイント

- ① 現代表者の経営改善意欲
- ② 中小企業再生支援協議会の協力
- ③ 第二会社方式による新会社への事業承継
- ④ 整理回収機構への債権売却による債権放棄
- ⑤ 日本政策金融公庫の資本的劣後ローン活用

【再生スキーム図】



【再生スキーム概要】

- ① 当金庫債権のうち、保証協会付債権を除く債権を整理回収機構に債権譲渡
- ② 当庫債権のうち保証協会付債権、他行債権、RCCに譲渡した債権の一部を当金庫と政策金融公庫の劣後ローンで、新会社に引き継ぐ
- ③ 旧会社を特別清算(実質債権放棄)

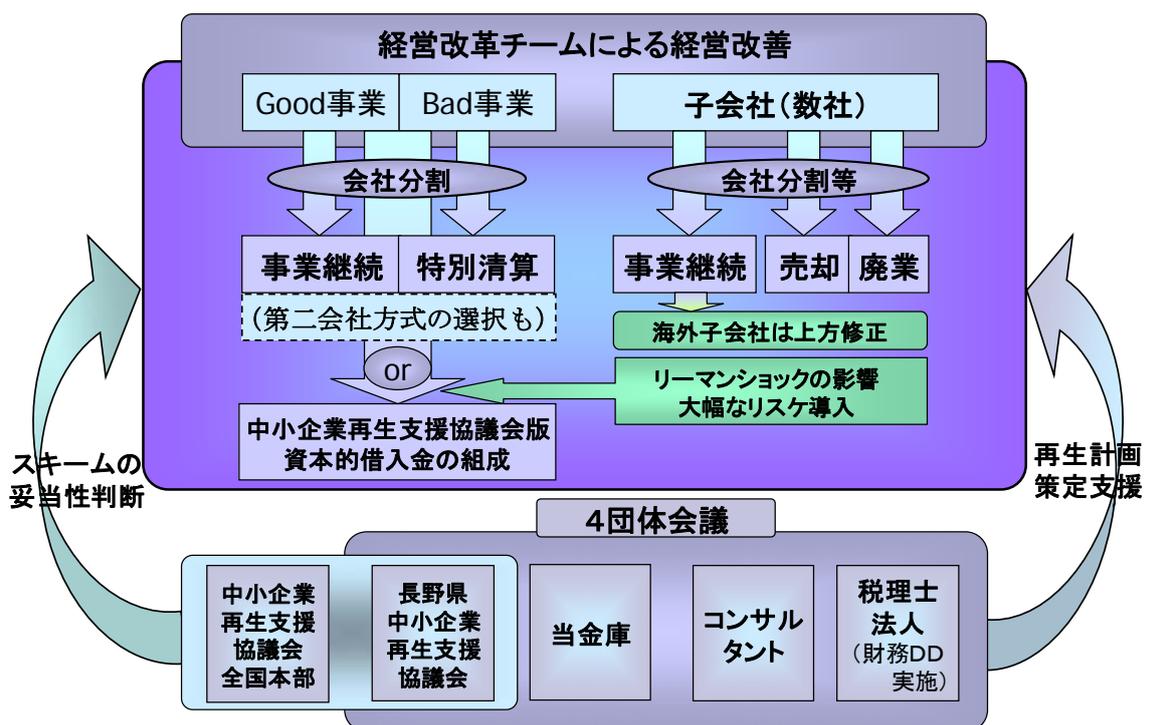
中小企業再生支援協議会との連携による事業再生について

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 長野信用金庫

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業規模および沿革から、当社所在地における雇用をはじめとした当社の地元経済に与える影響の大きさを重視した。</li> <li>・経営管理体制の構築および工程改善により再生可能性は高いと判断した。</li> <li>・金融機関にとっての経済合理性も見込まれた。</li> </ul>
2. 概要	<p>長野県中小企業再生支援協議会との連携により事業再生への取組みに対する支援を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理、工程および業務フロー改善のためにコンサルタントを導入した。</li> <li>・再生計画策定および早期改善活動実施のため、外部環境の変化に対応できる経営幹部を抜擢し、経営改革チームを編成した。</li> <li>・財務・事業デューデリジェンス(DD)を踏まえ、子会社事業の方向性を選定した。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トヨタ生産方式に準じた工程改善により在庫が大幅に削減され、リードタイム短縮も実現した。</li> <li>・実質的な意思決定機関が経営改善チームに委譲されたことにより、改善に係わる意思決定が速くなった。</li> <li>・再生に係わる4団体が継続的な支援を実施するなかで世界同時不況が重なったこともあり、経営改革チームに一層の危機感が醸成され、本質的な改善活動が構築されつつある。また、若手社員を経営改革チームに抜擢する等、組織文化の変革にも取り組んでいる。</li> <li>・遊休不動産および一定額以上の企業価値が見込まれる子会社(無関連多角化事業)の売却を実施した。</li> <li>・世界同時不況による急激で大幅な受注減少に伴い、資金繰りがひっ迫してきた。そのような状況下で、中小企業再生支援協議会全国本部に中小企業再生支援協議会版資本金の組成可能性を相談した。その際、今後の収益計画が立てられない状況での組成は避け、当面は大幅なリスクにて対応できないかとのアドバイスを受けた。</li> <li>・海外子会社の受注が急速に回復し、増産も見込める状況となった。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生計画の方向性(本社事業部毎)を確定するにあたり、オーナー経営者に対して如何に事業再生を是々非々で判断させることができるかが課題となっている。</li> <li>・再生計画の方向性に従い、以下の金融支援策等から具体策を決定する。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 中小企業再生支援協議会版資本金組成による本社全事業の再生(受注状況が回復するまで、大幅なリスクにて対応)</li> <li>② 会社分割による Good 事業の継続と Bad 事業の特別清算(第二会社方式選択の可能性もある)</li> </ol> </li> </ul>

中小企業再生支援協議会との連携による事業再生事例



## 事業再生ファンドを活用した再生事例

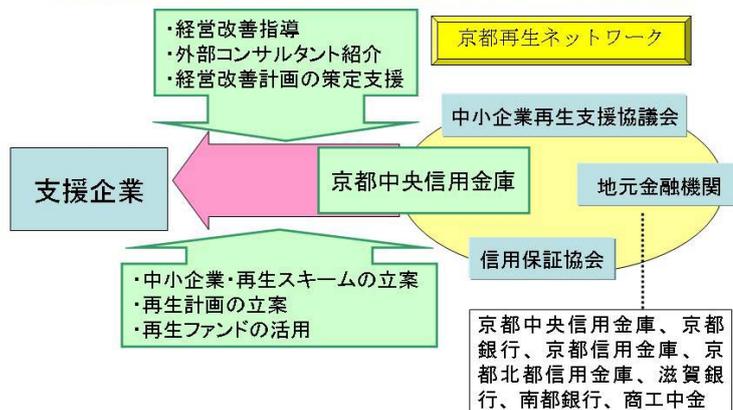
(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 京都中央信用金庫

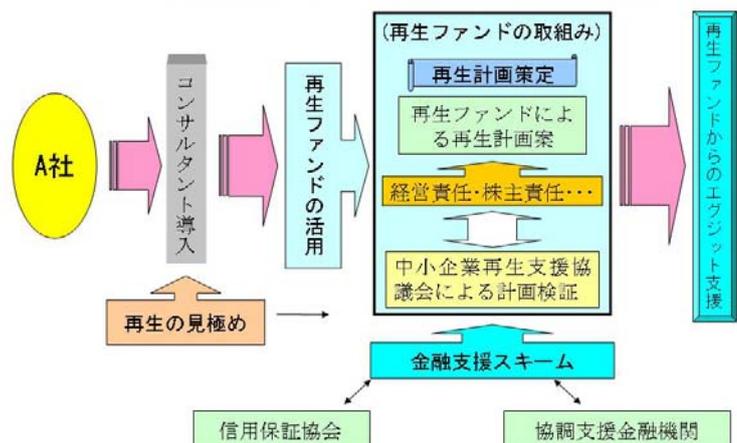
1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>当庫では平成 17 年度から始まった「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」への取組み強化から、同年9月に独自の事業再生ファンド「京都ちゅうしんリバイタルファンド」を立ち上げた。</li> <li>今回活用した企業は『京都ブランド』を有する企業。過剰債務状態から事業存続が危ぶまれる状況となっていた。同社の今日までの事業経緯、経営者の経営姿勢、従業員の雇用維持等を検討し事業再生ファンド活用による再生支援が必要と考え取り組んだもの。</li> </ul>
2. 概要	<p>(事業再生ファンド活用のプロセス)</p> <p>当庫から外部コンサルタントを同社に紹介し、事業・財務面からデューデリジェンスを行い、事業継続性や金融支援方法について検証。</p> <p>当庫内部で同社の窮境原因の検証や同社へのファンド活用による再生支援の意義について検討し、これによる支援方針決定。</p> <p>同社経営者・役員とファンド活用にあたって、メリットやデメリット(リスク)について専門家を交えて検討。経営者の十分な理解を得る。</p> <p>同社債権をファンドに譲渡後、同ファンドによる経営改善指導が始まりその中で再建計画策定が行われる。</p> <p>同社の再建計画書が当庫に提出され、この計画書の検証のため中小企業再生支援協議会に持込み計画検証を経て実抜計画認可を得る。</p> <p>「京都再生ネットワーク」による金融機関協調態勢を構築し、地元行政による制度融資「中小企業再生支援融資制度」を活用し同ファンドからのエグジット資金を支援した。</p>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファンドからのエグジット後は正常な金融取引を回復。</li> <li>業績面では昨今の経済情勢を受けて計画値を 100%達成するところまでには至っていないが、約定返済を続けながら必要な設備や什器の更新を行えるような収益は確保されている。</li> <li>同社としても今回の取組みを機に、より積極的な営業戦略を構築・実行でき、このことが現状の収益面にも寄与するなど効果が表れている。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業再生ファンドを活用する際には、企業・金融機関双方にメリットがある反面で諸々のリスクが発生する。企業側にとっては風評リスクや税務・法務リスクなど、金融機関側にとっても債務者公平性との整合性やモラルハザードなど信用リスクが発生してくる。従ってこの活用にあたっては、当該企業の再生意義を十分検討しながら、且つ双方のさまざまなリスクの存在と回避について専門家を交えた十分な協議や検討を行った上で取り組む必要がある。</li> </ul>



### ～地元金融機関等による再生ネットワークの構築～



### (事業再生ファンド取組みのイメージ図)



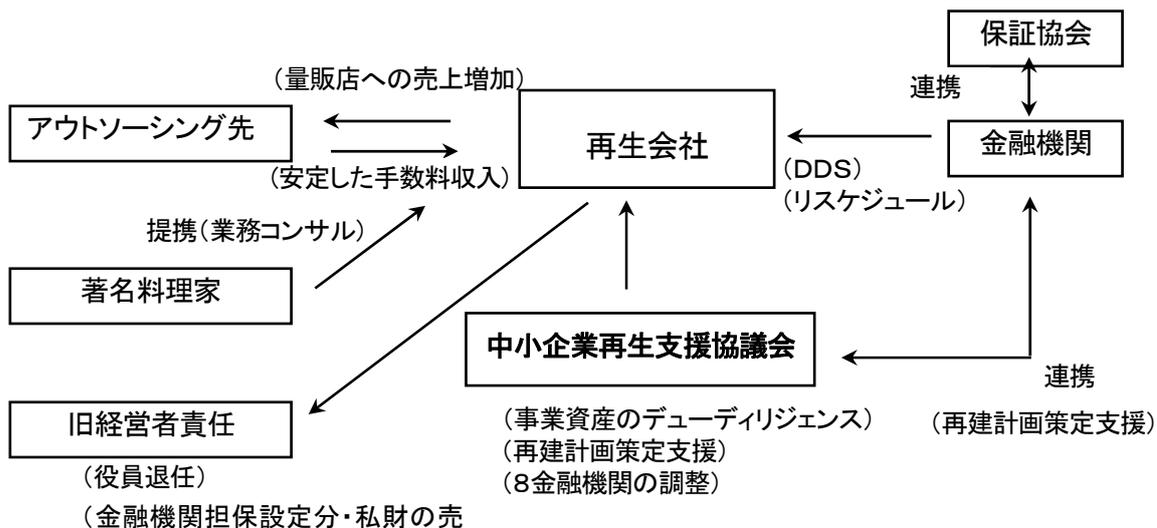
ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化について

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 観音寺信用金庫

1. 動機(経緯)	<p>支援企業は地元では有名な老舗企業である。近年は、主力商品に関しては、大手量販店の低価格要請が強いこともあり、仕入れをそのまま販売する低い粗利益のビジネスモデルとなっていた。当金庫は、地元の老舗企業を守るため中小企業再生支援協議会の協力を得てビジネスモデルの変更と、DDSの活用により事業再生に取り組む。</p>
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業再生支援協議会と連携して、当金庫及び準メインの地銀が再生計画個別支援メンバーとして計画案策定に参画する。採算割れの主力商品は、他県の会社へのアウトソーシングにより確実に手数料収益を確保するビジネスモデルを構築。</li> <li>・ 高付加価値自社製造独自商品の開発に着手。著名料理家との提携により著名料理家ブランドとして独自商品の販売が可能となり、事業再生の収益の柱として期待する。</li> <li>・ 当金庫と準メインの地銀は、遊休不動産売却まで担保評価額に相当する貸付元金の返済を求めないことを確約するとともに、メインである当金庫はDDSによる金融支援も表明した。他6金融機関についても返済猶予等の事業再生に対する協調を得られた。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当金庫及び準メイン地銀が遊休不動産売却まで担保評価額に相当する貸付元金の返済を求めないことと、当金庫のDDSによる金融支援により資金繰り破綻の危険性が極めて低くなった。</li> <li>・ 本件の事業再生計画策定が完了したポイントは、中小企業再生支援協議会の活用により、ノウハウはもとより他の金融機関の賛同も得られたことによる。</li> <li>・ 高付加価値自社製造独自商品が、販売ルートに乗れたのは著名料理家の協力を得られたためである。</li> <li>・ 当金庫は、平成20年11月7日の金融検査マニュアル〔中小企業編〕の改定により債務者区分を据え置くことが可能となった。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<p>再生支援計画の進捗状況のモニタリングはもとより、遊休不動産売却の支援・協力。高付加価値自社製造独自商品の販売ルート確保として、地元市及び県へ地元特産物として紹介支援等、ビジネスマッチング機会を提供して行く。</p>

事業再生のスキーム



中小企業再生支援協議会版DDSを用いた再生の取組みについて

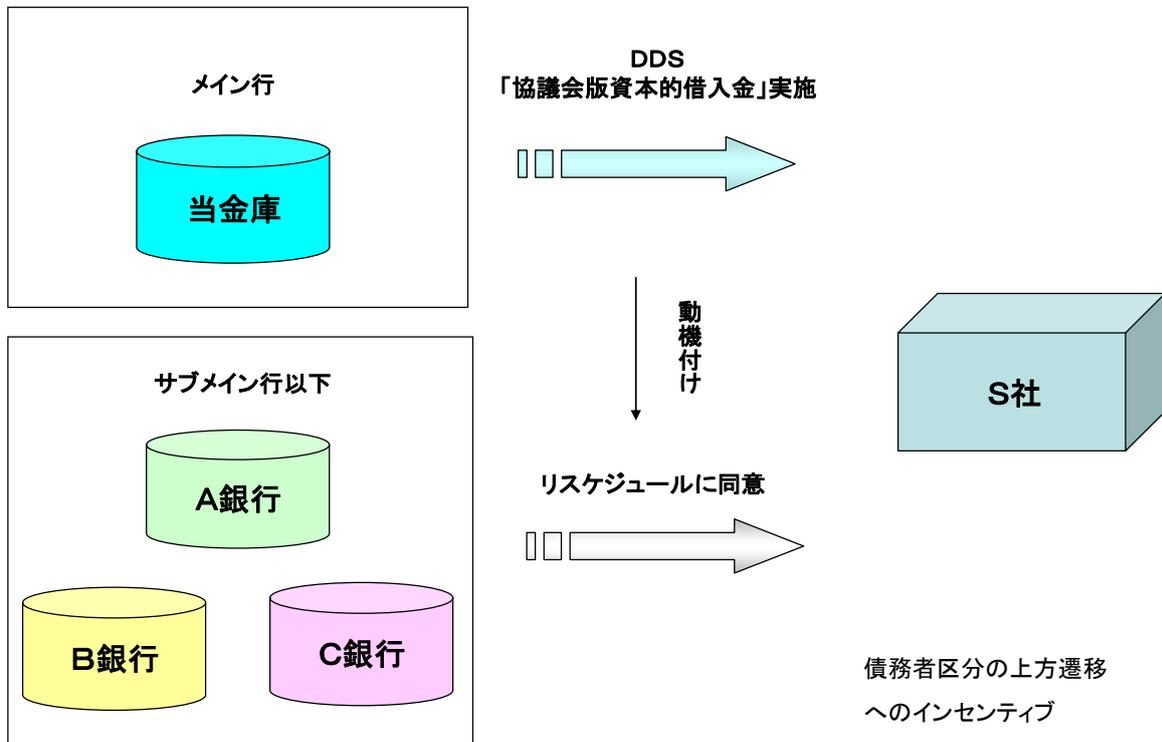
(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 福岡ひびき信用金庫

1. 動機(経緯)	債務過多であったコンクリート二次製品メーカーへ当金庫から職員を外向させ様々な財務改善策を講じたものの、公共工事の減少、改正建築基準法の施行、原材料の高騰等の外部環境悪化の速度が早く一旦は再生を断念した。その後、中小企業再生支援協議会版DDSを用いた再生支援手法が中小企業庁から公表されたことを受け、メインバンクであった当金庫がDDSを実行し、他金融機関のリスクを促し、改めて再生にむけて始動した。
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業再生支援協議会へ経営改善計画書を提出し、計画の妥当性、実現可能性について検証を受け、蓋然性が高い計画であり、事業再生は可能との認定を受けた。</li> <li>・当金庫が融資残高の相当額をDDSすることで、他金融機関の3年間元金返済を猶予するリスクを同意していただいた。</li> <li>・保証協会からも当面の運転資金支援を受けた。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DDSによる金利減免で大きく財務改善に寄与。</li> <li>・事業計画案の社内周知および再生の最終チャンスとの意識付けによる社内モチベーションアップ。</li> <li>・経営陣の一部刷新、組織体制や営業体制変革のきっかけとなった。</li> <li>・非常にタイトになっていた資金繰りからの開放。</li> <li>・DDSが行われた企業との評価(金融機関が再生支援に取り組んでいる)。</li> <li>・各種情報誌の対応変化。</li> <li>・事業戦略の転換が可能になった。</li> <li>・倒産を回避でき、100名近い社員の雇用維持は地域社会・経済への貢献度大と思慮。当金庫にとっても引き続き手形割引等が発生するので収益面で寄与。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「コンクリートから人へ」のキャッチフレーズが象徴するように業界を取り巻く経営環境は依然厳しいことが予想される。ただ、一方では業界内の再編が進み、競合相手も減少しているため、再生は十分可能と思慮する。経営改善計画における数値目標は保守的な計画としているが、計画達成に向けた進捗状況をコベナンツ条項と併せてモニタリングを行い、当社の事業再生を期待したい。</li> </ul>

スキーム図

取引金融機関



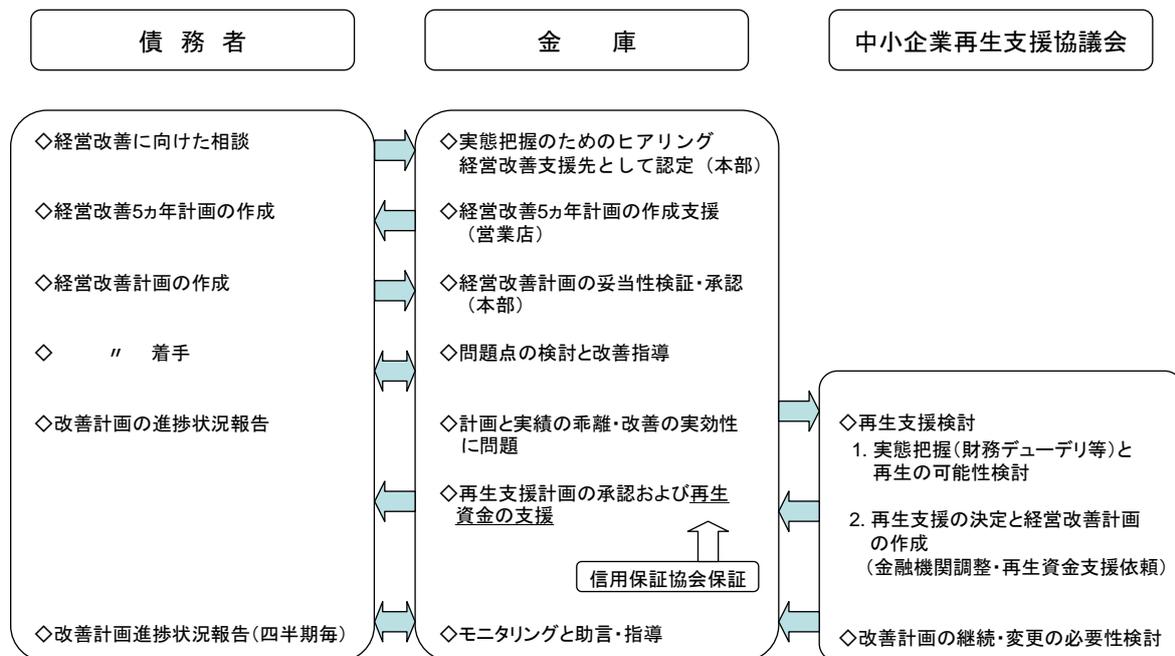
中小企業再生支援協議会との事業再生支援の連携

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 佐賀信用金庫

1. 動機(経緯)	1. 金庫独自の経営改善支援スキームでは実効性が出ない。 2. 都市銀行をはじめとした多数金融機関間の調整が必要。 3. 再生に係る資金支援の妥当性が不明。
2. 概要	1. 資産売却による債務の圧縮。 2. フリーキャッシュフロー(FCF)の90%を既存借入の返済原資とした返済条件変更。(10%を内部留保) 3. 平成27年3月期のFCF対借入金残を2.0倍とする収益計画。
3. 成果(効果)	1. 実態把握 債務者: 自社の問題点の把握と解決に向けた方向性がひらけた。 金融機関: すべてがオープンになることから企業経営者との信頼関係が深まった。 2. 経営陣の意識改革 債務者: 正確な現状把握から、これまでの対応の遅れを自覚し、重要事項決定のルール等を作成した。 金融機関: ・経営改善進捗会議等で企業の動きが良く見えるようになった。 ・支店長の交渉力向上につながった。 3. 債務圧縮の促進 債務者: 金融コストと維持コストの経費削減につながった。 金融機関: 信用コストが軽減した。
4. 今後の予定(課題)	再生支援協議会との連携は今後も必要と考えますが、金融機関のコンサルティング機能強化を図るためには再生支援協議会のような再生スキームを自前で出来るようにならない。

中小企業再生支援協議会との連携による経営改善スキーム



## 中小企業再生支援協議会との連携による事業再生支援

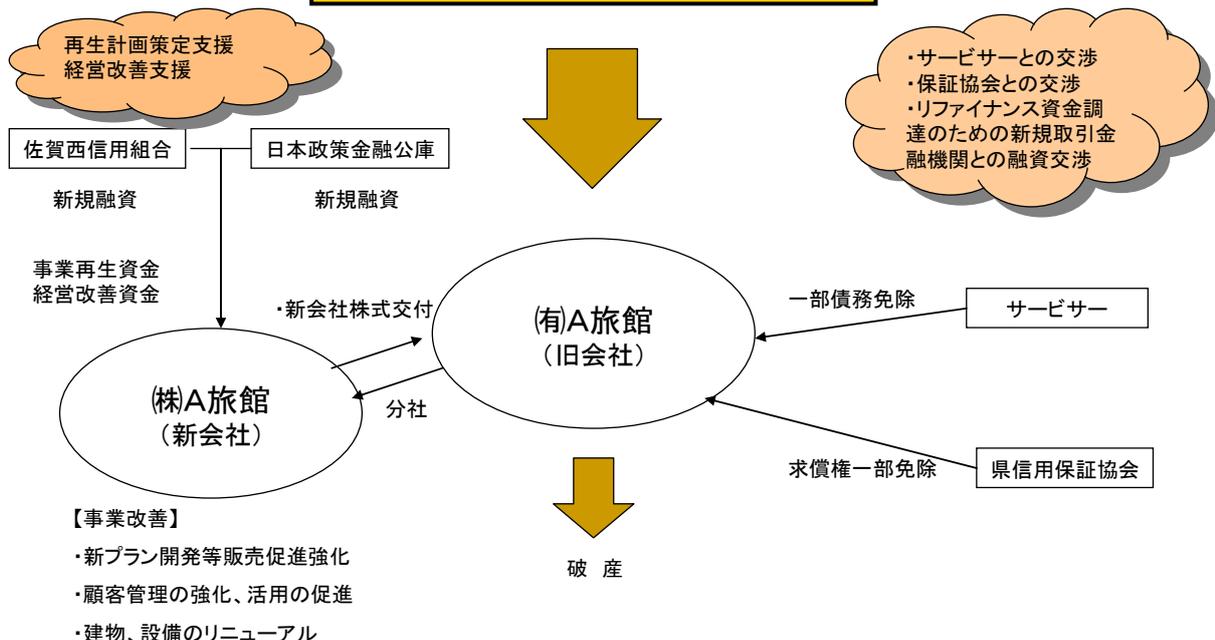
(分野) 事業再生支援

(金融機関名) 佐賀西信用組合

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・嬉野温泉では最も歴史のある旅館のひとつである。</li> <li>・おかみは旅館組合の要職にあり、地区内での影響力が大きい。</li> <li>・社長交代条件の確認ができ、過去の経営概念を払拭できる環境が整った。</li> <li>・新社長の経営戦略は貸切風呂の設置、ネット予約の増加策等長期展望も斬新的で、事業意欲が十分に認められ事業再生支援の意義はあると判断した。</li> </ul>
2. 概要	<p>中小企業再生支援協議会との連携により</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者に対して債権額の一部の債権放棄の申し出を行った。</li> <li>・分社型分割による第二会社方式を採用した。</li> <li>・新会社に事業資産、事業資産に見合う負債を移転し、旧会社は残った債務処理を行い、破綻処理を行うこととなった。</li> <li>・リファイナンス清算金、本館リニューアル資金及び運転資金を含めた資金調達は、日本政策金融公庫と当組合で協調融資を行った。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初年度事業実績の売上高達成率は98%であったが、次年度の計画は達成の見込み。</li> <li>・新社長の企画力が優れており、事業改善に継続的に取り組んでいる。</li> <li>・従業員の解雇もなく、更に社内の結束力が高まった。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社ホームページの強化(動画、メルマガ配信等)</li> <li>・メディアを利用した広告宣伝(定期的な話題づくり)</li> <li>・多種多様な宿泊プランの強化</li> <li>・PB商品の販路拡大(プリンの楽天市場出店)</li> <li>・オペレーション、料理の改善</li> </ul>

## 分社型分割による第二会社方式の再生

### 佐賀県中小企業再生支援協議会



中小企業再生支援協議会を積極的に活用した事業再生への取組み

(分野) 事業再生支援

(金融機関名) たちばな信用金庫

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社における平成 19 年度決算期の内容は資産超過であるが、財務デューデリを実施し修正を行ったところ、実質は大幅な債務超過となった。</li> <li>・ 現状は、原材料や燃料の高騰などの外部環境の変化による影響で、売上高は減少し資金繰りが急激に圧迫されている。</li> <li>・ A社は、当地では老舗企業で、地域における影響力も大きく、再生支援による事業継続は不可欠である。</li> </ul>
2. 概 要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社のメインは他行であるが、当金庫との取引期間が長いことから、当金庫主導による経営の改善を図るべく中小企業再生支援協議会へ経営改善計画策定を依頼した。</li> <li>・ 経営改善計画策定に必要な基礎的情報を把握するため、中小企業再生支援協議会の依頼のもと、税理士による企業分析と企業診断が行われた。</li> <li>・ その結果、『債務超過の解決』『借入金の完済による健全な事業体への再生』を目指した経営改善計画書が策定された。</li> <li>・ その他、遊休不動産の売却を前提とした経営改善計画を6金融機関で協議し、財務面においては、借入金返済計画の見直し、事業面においては、役員報酬を初めとした人件費や販管費、製造原価の見直し等を前提として修正、再修正を経て経営改善計画が承認された。</li> </ul>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1年間で遊休不動産を売却することを前提として、各金融機関が協調して返済元金の猶予を実施したことにより、新たな運転資金を導入することなく、資金繰りは安定している。</li> <li>・ 取引金融機関が多数存在するA社の経営改善計画の策定は、個々の金融機関主導で策定しており、他の金融機関を納得させることは困難であるため、中小企業再生支援協議会を活用した事業の再生が不可欠である。今回、当金庫主導により活用できたことは、A社及び当金庫にとっても最善であった。</li> </ul>
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社にとっては、厳しい経営環境の中、まだ課題も残っている。健全な企業へ向けての取組みについては今後も支援を継続する。</li> <li>・ 借入先には忍耐が必要となる、中小企業再生支援協議会や取引金融機関との交渉を納得させ、中小企業再生支援協議会の活用件数を今後も増加させる。</li> </ul>

中小企業再生支援協議会との連携による事業再生

