

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	運輸業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は運輸業である。過大設備投資により長期借入金償還能力が不足。加えて、大口顧客との不採算取引から、収益力にも問題があった。減価償却も実施しておらず、実質赤字決算先であり、経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>「経営改善計画」の策定を営業店から働きかけていたが、社長に危機感なく理解が得られていなかった。そのため、本部行員による渉外を実施し、計画策定の必要性を社長に説いた。また、計画策定にあたっては、当行の全面的な協力を約束した。</p> <p>その結果、社長の理解を得ることができ、「経営改善計画」を当社と一体となって策定。具体的な改善策としては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・改善の見込みの無い不採算取引先との取引解消による収益性の向上 ・遊休不動産や不稼働資産の売却による長期借入金の圧縮と資金繰りの安定化 <p>等である。なお、不動産の売却については、売却先の紹介等当行から多くの情報提供を実施。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客別取引採算性を検討し、不採算取引先は取引解消を決断。それに代わる新規取引先の開拓を社長が先頭に立って実行。 ・遊休不動産及び不稼働資産の売却を実施し、長期借入金の返済に充当。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>懸案となっていた不採算取引の見直しとそれに伴う余剰人員の削減により収益力は向上。また、長期借入金の削減により、資金繰りも改善。</p> <p>直近期決算では、減収とはなったものの前期比大幅な増益となり、キャッシュフローも正常な水準に改善できた。</p>	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は食料品製造業。粗利益率の低下、交際費を中心とする高い経費水準等を背景に収益性が低く、キャッシュフロー不足の状況にあったほか、不良資産を内包するなどの財務面での問題を抱え、経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援先の問題点、経営課題を抽出し、経営者との共有化を図った上で、課題毎に行動計画（定量的な改善目標を含む）への落とし込みを行い、同計画の進捗フォローと併せ、試算表に基づく月次管理を徹底。 ・事務所移転、工場拡張、検査施設等の前向き資金応需。 <ul style="list-style-type: none"> －増産、作業工程の効率化に加え、万全の品質管理・衛生管理を実現 －検査室新設が衛生面の評価向上に繋がり、新規先獲得に寄与 ・季節的な臨時資金応需（年末年始のおせち関連売上回収までの臨時資金等）。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・低採算先との価格改善交渉。 ・新規取引先開拓による売上高の平準化（季節要因の排除）。 ・不良化した売掛債権の処理、長期化の兆候が見られる取引先への管理強化。 ・経費削減（役員報酬削減・交際費削減）。 ・人材の育成（工場・営業とも社長への依存度高い）。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・災害など間接的影響があった中でも、営業強化により売上増加傾向。 ・既存取引先との価格交渉及び粗利益率の高い先との取引強化により、粗利益率を改善。 ・役員報酬、交際費とも削減を実施し、営業利益率上昇。 ・上記の結果、売掛金中の不良分償却後においても経常利益が計上できる体質に改善。併せてキャッシュフロー水準も改善。 	

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>同社は建設業を中心として、長年安定した営業を継続していたが、建設業の構造的不況かつ後継者不在のなかで建設業部門を事業譲渡し、不動産賃貸部門による事業継続を模索していた。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <p>当該企業より代表者が高齢化しかつ後継者がいないことから、事業の継続について相談を受けた。当行では、建設部門の後継者、従業員の処遇、取引先への影響について検討を行ない、同社の実績・技術力・営業状況から事業譲渡による建設部門の存続が最善であると判断した。建設業界の事業転換の一環として、県産業創出支援機構をはじめ国土交通省建設業再生アドバイザー他専門家と協働作業で事業譲渡スキームを検討し、事業譲渡候補先の提案及び仲介、事業譲渡手法の提案及びアドバイスをを行った。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>譲受側も営業債権債務のみの譲渡を希望したため、不動産・有価証券の処分、役員退職金の支払、退職金の未払額の積増しを行い、貸借対照表を整理した。また、M&Aをスムーズに行うため、取引先、従業員に対し調整を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>当該企業の建設部門は地元有力企業に事業譲渡され、地域の雇用の維持が確保されるとともに、当該企業の技術、実績の継承、取引先への取引・サービスの継続を行うことができた。</p>	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は業歴を有する電動機部品の製造加工業者である。大手企業及びその関連会社を主販先としているが、コストダウンの要請が厳しく、低収益の状態が続いていた。平成10年に大手企業取引を休止し、販売先の転換・収益力の改善を図るが、平成11年には売上が半減、以降赤字計上が続く。繰上・債務超過額が拡大した。調達力は限界に近く、経営者からの補填で凌いでおり、経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <p>平成16年から経営支援に着手、営業店と共に本部専担者が債務者の経営者と面談し、2年後の債務超過・繰上解消などを目標に、経営者の意識改革、債務者と当社の意志統一を図った。以降、営業店・専担者が継続的に経営者との接触を図り、情報開示、財務内容の精査等を行なう中で、問題点の把握及び経営改善策を検討した。</p> <p>代表者一族による減資、採算を確保した大企業取引の再開等の経営改善策を提案すると共に、当該企業の経営改善計画策定で経営者指導を行うこととした。さらに、債務者の資金繰り安定策として、他行肩代りを含めた資金調達と、キャッシュフローに合わせた既存借入金の返済額の適正化を提案・実施した。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>人員の削減、給料の一律20%カット等のコスト削減実施により収益力の改善を図ると共に、営業力の強化を図る為に大手企業OBを顧問として迎え、販路拡大に注力することとした。継続的な新商品の開発が必要不可欠であるため、従業員教育を継続して実施することにし、さらにアドバイザーの工学博士に加え、大学とのパイプを構築することとした。</p> <p>計画の前倒を行い、一気に繰上解消を図るべく、代表者一族による75%減資を実施することとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>営業努力による販路の拡大、産学連携による新商品の開発及び景気回復による設備投資拡大も相俟って、売上は前期比15%拡大し、粗利についてもコスト削減の成果で5ポイント改善した。収益力の改善と減資を実施した結果、繰上は解消。さらに、不良資産の償却を実施し、実質債務超過は1年以内の解消が見込めることから債務者区分は正常先へ上方遷移した。</p> <p>引続き業績は順調に改善しており、従業員に報いる為、給料の復元、ボーナス支給の再開も実施することとなった。</p>	

業 種	不動産業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、地元を営業の中心としている小規模住宅開発業者。バブル時の購入資産を処分する過程で、有利子負債、債務超過ともに過大となった。有利子負債に対する金利負担も大きく、利益面を圧迫し、業績低迷。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 早急なバランスシートの改善が必要と判断し、借入圧縮計画等をヒアリング。役員報酬等人件費や諸経費の削減提案を実施。また、代表取締役から当社への貸付金の債務免除によるバランスシートの改善を提案 ・ また、本業である住宅分譲用地購入に際して、当行の専門スタッフを派遣し、用地の事業性、収益性を分析し、アドバイスを実施。良質案件には当行より運転資金（仕入資金）を融資した。 	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行からの提案を受け、役員報酬の見直し、経費圧縮計画を作成し、計画を実施。 ・ 販売用地仕入時には、当行調査報告も参考に仕入実施し、販売計画にも活用。 ・ 代表取締役から当社への貸付金の債務免除実施。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員報酬の削減、経費圧縮により当社全体のコスト意識が向上、コスト削減に寄与している。 ・ 販売用地仕入時には、当行からのアドバイスを参考にした結果、用地の早期販売も可能となり、収益の改善に寄与した。 ・ 代表取締役からの貸付金の債務免除実行により、バランスシートが改善され、債務者区分が上昇した。 	

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	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、採算部門を主業とし、不採算部門を副業とする企業である。事業拡張を目的として副業で設備投資を行ってきたが、投資効果があられず長期間赤字経営が続いた。その結果、多額の過剰債務を抱え、資金繰りに支障が生じ、経営改善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>当行より、同社に人材を派遣し、同社の実態把握、財務デューデリジェンスを徹底的に行い、不採算部門の単なる切捨てを行うだけでなく、採算部門についても更なる収益増強を指導、助言した。</p> <p>具体的には、部門別の収益採算状況から、黒字の採算部門である主業と、赤字続きの不採算部門である副業を分離し、採算部門を新会社に営業譲渡した。同時に採算部門の財務内容改善に着手し、さらに一層の経費リストラを指導の結果、収益面の増強を実現。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>赤字の不採算部門をカバーするため、採算部門について、量的拡大施策と経費削減リストラを敢行。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算部門を分離することにより利益率が大幅に改善。同時に従業員のモチベーション高揚も重なり業績は順調に回復。その結果、償還年限については6年となり、正常先にランクアップした。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は食品加工用材料の製造業で、平成2年に工場を新設したが、当初計画していた一部の販売許可が下りず、過剰設備のままスタートした。以降、過大な借入金（設備投資）に伴う支払利息負担に耐えられず、赤字・債務超過に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>債務超過は10年間の経営改善計画でも解消できない過大な状態で、支援策は過重債務の切り離しが必要と判断し、営業譲渡を利用した再生計画を立案した。営業譲渡はグループ内の企業を受皿会社として「主たる事業」のみ譲渡、経営陣を退任させ当行OBを代表取締役につけ経営強化を図った。債務の整理は、受皿会社に対しては当行・政府系金融機関・保証協会の協調融資の実行により譲渡資産に見合う債務を引き継がせ、残余は法人の清算により処理する計画とした。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>経営改善計画の具体策は、①経営陣については、旧役員を退任させ、代表者を外部より招聘、取締役は従業員より2名を選任し刷新・強化、②会計システムは「管理型会計」に変更、計画の進捗管理を徹底して経営に還元、③営業施策は1～2年は既往先をベースにして、以降は市場動向に合わせた増収を上乗せする方針である。なお、人件費は20～30%の削減を実施し固定費は極限まで圧縮する計画。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>3ヶ月経過時点では数値に表れる効果は計れないが、経営態勢の再構築が完備しつつある状態で、事業環境の厳しさに対しては早期対策（既往先の売上高確保交渉・新規先情報獲得の営業強化）を講じており、従来の「成り行き」体質は脱却している。</p>	

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	
<p>支援先は、食品の製造・販売を手がける企業。価格競争・デフレ傾向が進む中で、原価・経費などコスト削減への対応が遅れた為、長期間赤字が続き設備償却も不足し実質債務超過の状況にある。一方で、大幅リストラの余地を残しており、本格的な再建計画の立案・実行が急務であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>外部監査法人を導入し事業・財務デューデリジェンスを実施、併せて法的整理を含めた再生スキームを検討。</p> <p>当初、大幅な債務免除を視野にプレパッケージ型民事再生を有力視したが、内部体制の見直し・効率化によっては大幅収益アップも可能と判断した。監査法人の関与による抜本的な経営改善計画を策定し、大規模な正社員・パート人員の整理、旧工場の売却などにより、ほぼ4～5年で実質債務超過を解消する計画とし、併せて再生支援協議会を活用することによりコベナンツ付でのリスケジュールを実施した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>コスト圧縮を最優先課題として取組み、人件費では前年比15%を削減し営業赤字を脱却、償却前経常利益では前年比200%を計上するまでに回復した。また地域の流通業界の淘汰が著しい中で、新たな販売ルートの開掘や大手とのOEM提携など、売上維持を図っている。</p> <p>今期は前年のリストラ効果が通期で反映されるため、更なる収益向上が期待される。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>平成16年度は計画比で、売上高101%、償却前営業利益121%、同経常利益131%の達成率。概ね計画に沿った売上高を維持する中で、原価・経費の圧縮は予想以上に進んでいる。</p> <p>近況についても、大手メーカーとのOEM生産など営業努力が奏功し、前年を上回るペースで進捗中。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>織物製造、縫製加工、卸売を営む中小企業。織物製造の拠点であった国内工場が、海外製品の台頭により価格競争力を失い不採算に陥り、近年赤字体質に。海外事業の失敗もあり、大幅な債務超過状態。資金繰りが逼迫しており、抜本的な経営改善が必要になった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>監査法人のデューデリジェンスの結果を受け、不採算の国内工場を閉鎖する計画を立案。縫製部門の生産拠点である海外子会社を生かし、繊維専門商社として再建を図ることとなった。具体的な施策としては、会社分割により商社機能を新会社に承継し、不採算であった国内工場は旧会社に残し、資産売却後特別清算を行う。一連の対応については、計画の実現可能性や透明性を高め、円滑な債権者間調整を図る目的で、中小企業再生支援協議会の関与により進めた。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>国内工場閉鎖、商社機能特化により人員の約7割削減にて固定費を大幅に圧縮。子会社を含む海外生産拠点を生かし、商社や大手小売業者等への営業強化により販路維持、拡大を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算であった国内工場を閉鎖し、取扱製品を主に海外製品（子会社を含む）に切り替えたことで、価格競争力が回復し利益体質が確立された。販路についても、商社や大手小売業者とのパイプが維持されている。現在、国内工場を含め資産処分を進めている状況。</p>	

業種	運輸業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・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	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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ティングの実施を依頼。 ・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であり、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。 ・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><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・監査法人の指導を受け、抜本的な事業再生計画の策定を行った。 ・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行った。 ・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行った。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・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付けた。承認された事業再生計画に沿い、諸施策を実施。 ・事業再生計画の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。 	

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	飲食店、宿泊業
経営支援前の企業の状況	
<p>温泉郷最大の温泉ホテルであるが、親会社の民事再生申立てに伴い信用が毀損し、当ホテルは経営危機に陥った。資金繰りの為に現金収入を求めて低価格攻勢を実施。その結果温泉郷の価格破壊による客単価低下と最大ホテルの経営危機が温泉郷全体の信用毀損を生み、入込み客数は低下傾向であったところ、当ホテルの民事再生申請により温泉郷入込み客数は激減、温泉郷全体が危機的状況に追い込まれていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>当該温泉郷の信用毀損解消と価格破壊解消の為に、当行が温泉郷内のホテルをスポンサーとして説得、任意での営業譲渡計画を策定し利害関係人の説得に当たっていたが、一部債権者の強行回収により事態が急変、民事再生により財産保全を図る事態となった。その後当ホテル担当弁護士は、再生案を公募入札。当行と地元ホテル共同で温泉郷再生をコンセプトに計画立案したところ、その趣旨に地場有力企業が賛同し出資の約束を得て公募入札に参加した。地域再生コンセプトを担当弁護士及び裁判所に高く評価いただき当行チーム案が採用され結果、プリパッケージ型民事再生に移行。平成17年5月1日にて営業譲渡完了し、当行にてエグジット資金(実質D I Pファイナンス)を実施。C S強化目的とした設備投資を支援した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>温泉郷の再生のためスポンサーに立候補。営業譲渡後は、早期に売上、毀損したイメージの回復をすべく、新生ホテルをアピールの為に、広告宣伝強化、企画力強化による各種イベントの開催や露天風呂のリニューアルを行なった。また、組織強化及びC S向上のため県内トップホテルより支配人を招聘した。これにより、ホテルのバリューアップが実現しつつあり、当該温泉郷で起きている低価格競争からの脱却が進みつつある。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>平成17年5月の当ホテルの営業譲渡による再生完了の新聞報道を期に、当ホテル及び当該温泉郷への宿泊客数は増加に反転し、トップシーズンである9～10月は温泉郷の殆どのホテルが宿泊客数増加となっている。また、当該ホテルの再生計画の骨子として価格破壊解消をうたいマーケットに呼びかけた結果、客単価は緩やかに回復しつつある。</p> <p>また、当該ホテルは前年同月比で売上10%増加、原価率2%改善、販売管理費は広告宣伝費等の営業積極経費以外について25%の圧縮を実施し、償却前営業利益は48%の増益となっている。</p>	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は住宅関連資材の製造を中心に事業を行っていたが、過剰投資と多品種少量生産による生産効率の悪化等に加え、建設不況による単価下落に効率化が追いつかず不採算となり連続赤字で大幅な債務超過に陥った。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援先に対し、多品種少量生産のため不採算事業であった大手メーカー向けOEM生産の中止を提案し、減産資金（構造転換資金）に対応。 ・ また、採算性はあるがノンコアであった事業のMBOによる営業譲渡を支援し、受け皿会社に対して買取資金を供給。 ・ 当行から支援先に人材を派遣し、部門別の原価管理、経費削減を徹底したほか、新商品の開発サポートや営業戦略の構築を支援。 ・ 外部コンサルタントとも協力し、事業計画を見直し、不採算であった自社ブランド製品を全廃し、単一製品のOEM生産の特化への業容転換を指導。 ・ 最終的に、単一OEM供給先である大手メーカーに営業譲渡の仲介及び買取資金の提供を行い、プリパッケージ型民事再生による事業の存続と雇用確保を図った。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ OEMを中止した企業とは別の大手メーカーへの単一製品のOEM生産に移行し、利益率を確保。 ・ 遊休資産を売却するなど、徹底した経費の削減を実施。 ・ 生産が安定しなかったため、OEM供給先から製造部門に人材の派遣を受け品質管理を高めるとともに、設備貸与による新規設備投資を受け、生産効率をアップ。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 新会社に営業譲渡した事業は、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行い清算の予定。 	

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	運輸業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は運輸業を主業に大手先からの安定した受注を得ている企業である。過去に経営難に陥っていた運送会社を買収し、経営の建直しを行ってきた結果、グループ全体において黒字化の定着が図れた。しかしながら、被買収会社の抱える不良資産等の解消が図れず、グループ全体において多額の債務超過の状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <p>当行からの出向者派遣によるリストラ策の実行等経営改善計画を数年に亘って進めてきたことから、支援先及び関連会社とも本業の業績は今後とも問題なく推移することが見込まれていた。課題は財務面での再生（実質債務超過の解消策）にあることから、債務超過の関連会社について第2会社方式による営業譲渡、及びその営業譲渡に伴う支援先の貸付金不良化による債務超過陥落の手当てを行った。その手当策として支援先に対する当行貸出債権の一部について企業再生ファンドへの譲渡を行い、その後DESの実施により、債務超過を解消させた。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>財務内容再生と共に更なる原価低減、販売管理費削減による収益体質の強化が必要であり、細部に亘る見直しを織り込んだ損益5ヶ年計画を策定した。売上高は大手先からの基幹運送に加え、物流倉庫所有を活かした保管荷役管理業務拡大による年50百万円の増収計画を立て達成見通しにある。収益面は人件費は優良な運転手確保のため現行以上の削減はマイナスとなることから見合わせとし、その他の原価低減に注力をさせた。具体的には備車活用による車輛リース削減3%（前年同期比）、運行路見直しによる高速費削減17%（前年同期比）を推進させ達成見通しにある。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>支援先及び営業譲渡後の関連会社の実質債務超過の解消により取引先からの信用は一段と高まり、売上高は増収推移、収益面も予想以上の燃料費高騰による影響はあるものの、その他原価は計画以上の削減効果が現れている。また、営業譲渡後の関連会社も主要先からの受注シェアが大きく高まり初年度から大幅増収増益の見通しにある。</p>	

業 種	サービス業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 婚礼部門を中心とするホテルを営業。 ・ 婚礼部門の不振が原因で資産売却、人員・経費削減等のリストラ策を実施したが3期連続で営業赤字を計上し、債務超過に陥ったことから当社の自力再建は困難な状況となった。 	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行はメイン行として人材派遣、再建計画中の元金返済据置による金融支援等を行ってきたが、営業赤字が続いたことより、当社の自力再建は困難と判断し、再生ファンドの活用・M&A等抜本的な再建策に着手した。 ・ 当社の事業継続を前提にして、①再生ファンドによる営業譲渡・資本政策、②M&A専門会社による営業譲渡先の斡旋、による当社再建を図った。 ・ 半年以上に及ぶ交渉の結果、雇用の維持が確保される、営業譲渡方式による事業承継スキームを提示した再生ファンドの活用を決定した。当行は、当該再生ファンドへの債権譲渡で、実質的な債権放棄を行った。 	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人件費・経費等削減と非営業資産である社員寮売却による借入削減。 ・ 代表取締役の自宅・別荘等個人資産処分による借入削減。 ・ 婚礼部門の売上増強のために婚礼雑誌に広告を掲載。 ・ 代表取締役の人脈を生かした地元企業の宴会取り込み。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業譲渡を受けた新会社が従来のブランドにより既存2店舗の営業を継続している。 ・ 旧経営陣は新会社の取締役には就任せず経営責任を果たす一方、新会社での継続雇用を希望する従業員は全員再雇用した。 ・ 営業譲渡により旧会社は営業実体を喪失し、株主責任を果たした。 ・ 現在新会社によるホテルリニューアル等競争力強化に向けた施策を検討している。 	

業種	飲食店、宿泊業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は消費低迷、国際イベント後の宿泊需要の減少により、計画売上を計上することが出来ず、長期間赤字経営が続き、大幅債務超過に陥った。</p> <p>リストラを継続するもサービスレベルの低下・従業員のモラルダウンが生じ更なる売上減少、キャッシュフローの捻出もままならない状態となり、事業存続が危ぶまれていた。</p>	
<当行の施策>	
<p>経営の建て直し、事業の見極めのため、当行から職員を2名出向させたほか、業種別の専担者が当該企業との接触を密にとり、再生企業のデューデリジェンスを実施、事業継続が可能と判断されたので、旧経営陣を退陣させ、スポンサーへの事業譲渡を骨子とする再建スキームを作成した。</p> <p>具体的施策として、不動産移転による不動産取得税の負担を考慮して、事業及び必要な資産を吸収分割の方法により支援先企業の子会社に移転させ、スポンサーとして名乗りを上げた有力企業に子会社株式を譲渡した。</p> <p>その後、支援先企業向け債権を再生ファンドに売却し、同社を清算した。</p> <p>本件は、中小企業再生支援協議会を活用し、計画策定関与と金融機関調整を実施した。</p>	
<当該企業の施策>	
<p>事業に必要な1名の役員を除いた役員の退任、非承継資産の処分、経営者の資産処分を実施。外部オペレーターならびに当行の指導により、サービスレベルの改善、営業施策の再構築、部門別会計の構築に向けた活動を実施。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>新スポンサー企業の指導により経営改善を実施している。必要不可欠な企業維持投資も新スポンサーにより実施している。</p> <p>リニューアル効果はこれからであるが、収益、資金繰りとも大幅改善の見通し。</p>	

業種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>空調機器の施工・販売業として永年の業歴があるものの、過去における投資損失を要因とする不良資産が重くのしかかり、多額の借入金を抱え、実質債務超過状態にあった。本業では一定の利益を確保していたが、借入金の金利負担により利益計上額と営業キャッシュフロー確保は低調で、実質債務超過解消と有利子負債償還には超長期を要する状態にあった。</p>	
経営支援概要	
<当行の施策>	
<p>メイン銀行主導による、人員削減・遊休地処分等のリストラ計画の作成が効を奏し、利益計上額と営業キャッシュフロー確保に厚みが増した。当行はメイン行からの要請に応じ、再建に向けた資金繰り支援に取り組んできた。</p> <p>そのような中、当行及びメイン行が参加する企業再生ファンドが発足した。そのため、実質債務超過の解消と、有利子負債の削減に向けて、企業再生ファンドを活用した再生スキームの立案を行うこととした。</p> <p>具体的な施策として、大手行が売却した債権を再生ファンドが買い集め、一定金額を債権カットし、カット後の債権について当行及びメイン行他がリファイナンスを実施するというものであり、その効果による債務免除益で実質債務超過が解消、かつ有利子負債償還年数も短縮化するというものであった。再三にわたる協議を踏まえ、当行及びメイン行に加え、政府系金融機関も参加の上、リファイナンスが実現、当初想定したスキーム実現に至った。</p>	
<当該企業の施策>	
<p>人員削減や遊休地処分等に積極的に取り組んできた。また役員の保有する資産の提供等により、借入金の削減等が取り組まれた。その効果により一定の営業キャッシュフロー確保が実現した。メイン銀行からも人材受け入れが実施され、当行を初めとした金融機関との連携が従前より更に強化されることとなった。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>当行、メイン行、政府系金融機関によるリファイナンスが実施され、またそのリファイナンスの取組み実績を見て、他行もリスケジュールに同意したことで、金融機関取引は正常なものとなった。同社に関しての信用不安も一掃され、営業面に更に力を入れ推進できる状態となり、現在、売上・利益とも順調に推移している。</p>	

業種	宿泊業（ホテル）
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は平成3年12月にホテルを開業したが、経済の低迷から当初の事業計画と実績に大幅な乖離が生じ、平成5年頃より延滞の状況となる。その後収支はますます悪化の一途をたどり長期間の赤字経営から大幅な債務超過となり、経営改善が必要となっていた。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <p>同社の2～3年来の収支状況から、金融債務を収益弁済するには長期間を要し過剰債務の状況にあると判断された。また大幅な債務超過の状況にあり、同社を再生するには抜本的な改善計画を実施することが必要であると判断された。具体的には事業再生ファンドへ債権を売却、ファンドにおいて会社分割の手法を使い承継会社へホテル事業を移管、分割会社へ不良資産、過剰債務などを残して事業を再生する手法を選択、実施した。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>承継会社の資本を第三者に売却し、資本を新たにし経営の刷新を図った。総合的に経費を見直し収支の改善を図った。旧経営陣の同社に対する債権を放棄させるなど、経営責任を明確にした。分割会社は清算処理した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>承継会社はリファイナンスにより資金を調達、事業再生ファンドへ債務を弁済し、ホテル事業を継続している。財務内容は抜本的に改善され、債務超過は解消、債務も収益弁済している。</p>	

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	グループ企業（ガス業、小売業、建設業、不動産業等）
経営支援前の企業の状況	
<p>コア事業であるガス業、燃料小売業、建設業では相応の収益力が認められる企業グループであったが、不採算事業である関連会社に多額の資金流出があり、金融機関からの資金調達が困難になる中、コア事業自体の資金繰りも逼迫し、グループ企業全体が存亡の危機にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ企業のうち、根幹企業については、地域のインフラを担うなど極めて公共性の高い事業を営んでおり、経営破綻に陥れば、地域経済に大きな影響を及ぼすことが懸念されたため、コア事業とノンコア事業の分離独立を目指し、収益力の認められるコア事業の存続、ノンコア事業については清算する計画を立案した。 ・信用力のあるスポンサー企業の支援を前提とした抜本的な事業再生計画を策定した。 ・具体的には、スポンサー企業への営業譲渡、会社分割を活用したスポンサー企業の導入など、M&Aを利用した本格的な事業再生スキームを実行した。 ・計画実行までの資金繰り支援として、弁済の一時停止に応じた他、メインバンクとしてプレDIPファイナンスを実行、資金繰り破綻を回避した。 ・営業譲渡、会社分割実行後の抜け殻会社については、特別清算により清算する計画であり、法的手続の中での金融債務の整理を行う予定である。 	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メインバンクである当行から派遣された出向者を中心に、代理人弁護士等専門家とも連携しながらスポンサー企業との交渉等に注力した。 ・債権者説明会の開催、個別交渉等を通じ、金融支援に対する理解、協力を求めた。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・コア事業については、スポンサー企業の人的、資金的支援を得ることができ、再生を果たした。 ・抜け殻会社、ノンコア事業については、清算手続中である。 	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>特殊機械装置のトップメーカー。景況低迷に加え、過剰設備投資、多角化失敗、災害による本社工場罹災等の要因で民事再生申し立て後、再生途上の状況。余剰資産処分、本業特化等で業績は再生計画を大幅に上回る状況となっており、早期手続き終結を検討していた。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再生債務、別除権債務の一括繰上弁済による民事再生手続繰上終結を提案。 ・経営者等の保証債務を軽減させる目的で、提携外部専門機関のファンド機能を活用して債権を集約するスキームを策定。 ・複数の地元信用金庫とシンジケートローンを組成し、ファンド保有債権買戻し資金を実行。 	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本業に於いては、技術力への評価は業界内で定着しており、大手メーカーや大手商社からの共同開発、共同販路展開の提案を受けていた状況 ・再生計画に沿った人員削減、経費削減、余剰資産売却等のリストラ策は徹底して行われており、再生に向けて努力する姿勢は十分窺え、大多数の売上先、仕入先も民事再生申し立て前後を通して取引を継続していた。 ・以上の状況で、主要取引先からも早期手続き終結が望ましい旨、要望が示されていた。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・平成17年度上期中の当社決算までに再生債務、別除権債務を一括繰上弁済し、再生手続終結決定を得た。 ・当該決算後のモニタリングにより、債務者区分は「正常先」に上方遷移。引き続き本業に特化した堅実な経営展開を行っている。 	

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、プラント建設及びメンテナンス事業を手掛ける上場企業であるが、設備産業の投資抑制・同業者間の競争激化等の影響を受け、収益性が低下。また事業多角化の一環として大規模宅地開発事業を行ったものの、過剰債務を抱え頓挫。最終的には大手ハウスメーカーへ一括売却したが、大幅な売却損を計上するとともに債務超過に転落した。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当行の施策＞</p> <p>支援先はグループ全体で約2千名の従業員を抱え地元を代表する名門企業であり、当行は融資シェアで約40%を占めるメイン行であったことから、債務超過の解消策を検討。当行は、支援先が策定した再建計画が外部専門家のデューデリジェンスに基づく蓋然性の高い計画であり、再建は可能であると判断し、金融支援の実施を決定。具体的には、D E Sおよび計画期間中の元金返済猶予に応じるとともに、必要なリストラ資金の供与および人材の派遣を実施。また、支援先は他行に対し計画期間中のリスケジュール（当行を除く金融機関の借入金残高に応じたプロラタ返済）を要請したことから、当行はメイン行としてその調整を行った。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>支援先はオーナー経営者の退任を含む経営体制の刷新を実施。また人件費を中心とした固定費の削減を行うとともに、売上重視の経営体質から収益重視の経営への転換を企図。さらに当行によるD E Sの他、資産処分およびキャッシュフローによる有利子負債の圧縮を行い、財務体質を改善。また当該再建計画については、産業活力再生特別措置法の適用を申請し、認可を受けた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>支援先は、いったんは債務超過に陥ったものの、計画初年度には予定どおり債務超過を解消。その後も業績は計画を上回る水準で推移しており、当社の株価についても大幅に回復。金融機関・取引先等の動向についても完全に落ち着きを取り戻している状況。</p>	

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	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・当地区老舗百貨店として、地域経済の活性化に寄与してきたが、バブル期の過剰投資に伴う借入増、相次ぐ競合店の進出等により、事業収益が悪化。 	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・整理回収機構の企業再生部に事前相談を開始。以後、紹介されたコンサルタントによるデューデリジェンス及び専門コンサルタントによる自力再生計画策定を受けて、当社再生の道筋を模索。 ・その後、スポンサー企業と事業の全面譲渡を前提に交渉を開始。当行は、債権者として交渉会議に継続参加すると共に、会社分割（新設物的分割）のスキーム策定に主体的に関与。 ・当行としては、最終的に会社分割後の分割法人について特別清算の中で金融支援（債権放棄）に応じる予定。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサーの引継対象外事業のMBO ・賃借物件の返還等事業合理化、経費削減策の断行 ・会社分割計画書の策定 等 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・商号、従業員等も従来通りの状態で、スポンサー企業の100%子会社として再出発。 ・現時点では、歴然とした改善効果は確認出来ないが、今後リニューアル投資も予定されていることから業況回復が見込める状況にある。 	

業種	小売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、本業での黒字は維持していたが、バブル期の不動産投資と事業多角化の失敗により多額の債務超過と借入金を抱える状態であった。また、多額の借入金約定返済を抱え資金繰りも逼迫している状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>経営支援対象先として本格的な再生支援に着手。当社・当行・コンサルタントでプロジェクトチームを組成し三位一体での取組みを行い、本社を含む遊休資産売却、オーナー経営者個人資産処分等による財務リストラや不採算事業・店舗の撤退等による事業再構築を柱とした再生計画を策定。また、取引金融機関協調体制の構築と金融支援を目的として、「整理回収機構企業再編ファンド」スキームを活用した抜本的な再生支援に取り組むこととした。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社を含む遊休資産売却、オーナー経営者個人資産処分等による財務リストラや不採算事業・店舗の撤退等による事業再構築を実施。 ・オーナー経営陣の役員退任、法人への貸付金の債権放棄、所有株式全額減資を実施。社員からの役員登用や出資を行い、社員中心の企業として再出発した。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>社員中心の企業としての再出発に併せて人事制度の改定も実施したことにより社員のモラルも大きく向上。予算管理制度等の業績管理体制も充実し、再生計画を上回る業績水準で推移している。</p>	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援先は機械部品の製造業者。 ・ ストック面では、過大な設備投資と海外進出の失敗から過剰債務を抱え、実質債務超過状態にあり、フロー面でも売上重視の偏重営業から低採算体質となっていた。 	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査法人を導入し、整理回収機構信託スキームにDDSを絡めた再生支援策を実施。 ・ 過剰債務（実質債務超過）問題の抜本的解決策として、整理回収機構信託スキームを活用し、実質的な債務免除を実施（実質債務超過を5ヵ年で解消）。 ・ 同時に、整理回収機構信託（整理回収機構への債権売却）が困難な公的金融機関からの借入相当額につき、当行でDDSを実施。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>【フロー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業スタンス（売上至上主義→利益重視）の転換と商社 ・ インターネット等の活用による販売チャネルの拡充 ・ 製造過程の見直しにより商品歩留まりを向上させ製造コストを低減 ・ 廉価商品は中国への生産委託を進め、自社生産は高付加価値商品へシフト <p>【ストック】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 非営業資産及び経営者自宅等を売却し債務圧縮 ・ 役員からの借入金等は放棄 ・ DESを実施 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 関連会社統廃合及び株主責任（経営承継者への無償譲渡） ・ 経営責任（退任等）の明確化 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ ストック面の施策は一部を残し完了。 ・ フロー面でも計画比上ぶれで順調に推移中。 	

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	卸売業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・業容拡大に伴い倉庫・物流基地が手狭となり、物流センター・新社屋を建設。その後、消費低迷、輸入品の増加等により売上が減少し、業況が悪化。 ・営業拠点の統廃合や経費削減策等を実施してきたが、現状の売上規模では固定費及び償却負担を吸収できず、過剰在庫や多額の有利子負債を抱え、自力再建は困難な状況。 	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業再生支援協議会の関与を受け、事業スポンサーへの営業譲渡を柱とする事業計画を策定（金融機関は当行、政府系金融機関他）。 ・事業スポンサー（以下、事業承継会社）には、商品群、マーケットで重複がなく、間接部門の統合効果が十分に見込まれる、同地の同業他社を選定。 ・営業譲渡の対象は、当社取扱商品、販路等の商権とし、不動産（本社、物流倉庫等）は引き継ぎせず。また、従業員の大半を事業承継会社が再雇用することで、地域における雇用を確保。 ・事業承継会社に対し、営業譲渡代金を融資。 ・営業譲渡後の会社は、不動産等の資産処分により金融債務を返済した上で、最終的に清算予定（清算時、関係金融機関は残債権について債権放棄）。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社は、営業譲渡により取扱商品、取引関係、従業員の雇用等を存続。 ・事業承継会社は、自らが有する企画開発力・商品管理力・営業力と、当社から引き継ぐ販売チャネルを組み合わせ、規模の拡大と効率化を実現。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>拠点の統合等、経費削減が図られ、業績は堅調に推移し、今後、尚一層の統合効果の顕現化が期待される。</p>	

業 種	宿泊業
経営支援前の企業の状況	
<p>著名人も逗留するなど老舗としての評価を受けている和風温泉旅館。客室から海が見えないという弱みから、平成元年に客室から海が見える新館を建設した。資金調達は金融機関からの全額借入に依存、完成当初の業績は順調に推移したものの徐々に客数・単価とも低下基調となり、現状の売上高はピーク時の45%の水準に落ち込んでいる。新館建設による減価償却負担が大きく、団体から個人への旅行形態の変化による消費額の低下に経費削減が追いつかず、多額の赤字が長期に継続した。</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した。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及びD E Sの実施にて借入負担軽減。既存株式100%減資、D E S（ファンド及び代表取締役親族による）の実施による資本増強（株主責任の明確化）。個人借入金の債務免除による資本改善（経営者責任の明確化）。1年間の元本返済据置、金利減免の取引金融機関協調支援で買掛期間を短縮し、材料仕入単価の引下げを計画。今後の事業運営資金に充てるための新規融資の実施（政府系金融機関と協調）。</p> <p>計画通りに業績推移する見通しにより、2年後にリファイナンスの見込み。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>営業面ではホームページ見直しによるインターネット集客の推進、利用客のニーズに合わせた各種プランの設定。経費面では人員の削減及びそれに伴う住居（寮）費の削減。仕入において原材料費の見直し、高級素材の代替品の活用。水道光熱費に関し節電設備の取付けや蛍光灯への入替などの諸施策を実施。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>経営者の事業再生に対する意識が高く経営者責任・出資者責任についても前向きに受け入れ、その姿勢が継続され事業再生に取り組んでいる。当行も中小企業再生支援協議会及び再生支援ファンドと連携しモニタリングを実施している。</p>	

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>売上高の減少で業績は長期的に低迷しており、過剰債務、多額の不良資産により大幅な実質債務超過状態にあった。また、債権が整理回収機構に譲渡され、金融機関からの資金調達は困難な状況にあり、資金繰りは恒常的に逼迫している状態にあった。</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て経営改善計画を策定し、財務リストラと事業リストラを実施した。まず財務面では、①当行と政府系金融機関協調による整理回収機構退出資金（エグジット・ファイナンス）および運転・設備資金の融資実行、②当行および政府系金融機関による既往借入金のリスケジュール、③不良・不健全資産の償却および役員借入金の資本組入れ（DES）による抜本的な財務改善策の実行、等の施策を実施した。整理回収機構からの退出にあたっては、整理回収機構による債権の一部放棄を伴ったことから、過剰債務の解消にもつながった。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>経営責任として創業者の代表権の返上、役員報酬のカット、及び役員借入金の資本組入れを実施した。また、人件費の削減を柱とする経費削減策を講じ、原価、販管費の改善を図っている。さらに、経営改善計画に掲げた経営全般に亘る業務の見直しを確実に実施するため、外部コンサルタントの活用を予定している。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>経営改善計画策定後1期目の計画履行状況は概ね良好である。売上および当期利益は計画比90%超、財務リストラも計画に沿って実施されており、計画の履行に向けた取組みの成果が認められる。今後の課題としては、資金繰りや収益面を適切に管理できる内部管理体制と長期的に安定した売上高を確保するための営業体制の整備があげられる。</p>	