

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	
<p>支援先はゴム製品の製造を営む企業で、中核である当社のほか製造・販売子会社の計7社によるグループを形成。不採算品（労働集約的製造工程の製品）の生産継続に加え、製販一体での管理体制が未整備であり在庫陳腐化・採算悪化が続き、債務超過の状況。対外信用力が低下するとともに、赤字を補うための資産処分が続くなど、資金繰不安定な状況（借入金の一部リスケジュール）に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>平成14年より企業経営支援室が改善支援の取組みを開始。3年での実質債務超過解消と有利子負債対キャッシュフロー倍率10倍以下を目標に掲げ、再建計画の策定支援を実施。計画確定後のモニタリングにつき、定期的報告書の徴求と随時訪問による行動施策のローリングアドバイスをを行った。</p> <p>計画の基本施策は、当行アドバイスに基づき「①不採算製品の中国協力会社への生産移管、②販売子会社の統合（重複業務の集約化と在庫の中核企業集約が狙い）、③物流システムの見直し、④購買体制見直しによる原価低減、⑤連結業績による実績管理」とし、収益・キャッシュフローの向上を図ることとした。</p> <p>財務面の改善に関しては、遊休不動産・閉鎖工場跡地の売却による債務圧縮と含み益の顕在化、オーナーによる増資、既存借入金のリスケジュールの継続支援を行った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>対象先企業内での改善推進チームの立上げと、全社的にテーマ別の施策洗い出し・実践を行った。原価低減においては、全取引先の取引条件見直しに加え、同業のOBを役員に迎え入れ工程改善に取り組んだ。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算品の中国移管（同製造子会社は清算）と原料調達価格引下げ、工程改善などにより、粗利益率は計画完了時には大幅に向上した。また、棚卸資産回転期間が短縮するなど在庫圧縮が実現した。キャッシュフローに関しても大幅向上し、現在は捻出されたキャッシュフローなどから、新製品開発や新分野へ投資も行い、将来の中核的製品の発掘にも動き始めている。</p> <p>当行のリスケジュール貸出金も完済となり、再建取組のエグジットが完了した。</p>	

業種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は県内の建築事業者である。近年における受注単価の低水準推移と主材料である鋼材価格の急騰等によるコスト高に経費削減が追いつかず赤字経営となっていた。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>早急に黒字体質を構築することを目的に、工事別原価管理の精緻化、目標予算ならびに工期の厳守等を盛り込んだ経営改善計画を建設業専担審査役が経営陣と連携し策定、実施した。</p> <p>また、利益確保を確実なものとするため、役員数削減、賃金の見直し・賞与一部カット等の提案を行うなど、支援企業主導で実施可能な施策の優先実施を提案した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>当該企業主導により実施できる提案について受け入れ、役員、賞与等の削減を実施した。</p> <p>また、鋼材価格の上昇に対する価格転嫁について発注先と継続的な交渉を重ねている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>経営改善計画に沿った各施策の実施により、前期は減収ながら経常利益を計上した。今期についても業況は順調に推移しており、繰越損失の解消も実現している。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、業歴は古く地元業界では大手である等、一定の経営基盤は有している。しかし、低価格輸入品の流入により売上高は漸減傾向にあり、収益力も大幅に低下していた。さらに、過大な設備投資や取引先の経営破綻等の影響を受け過剰債務・実質債務超過に陥り自助努力による再建は困難な状態であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>当行から出向者を派遣し経営管理の強化に努めていたが、抜本的な改革が必要との結論に至り、外部コンサルタントを導入し財務デューデリジェンスにより実態を把握のうえ、再建計画策定の支援を行った。</p> <p>事業面での改善に関しては、生産管理体制を強化し収益力を向上させるため、国内・海外の生産拠点の生産管理体制を見直すとともに、収益性の高い海外生産部門に特化することとした。</p> <p>財務面のリストラに関しては、遊休不動産の売却を進めるとともに過剰債務を圧縮するため、中小企業再生支援協議会の支援を仰ぎ、全ての取引金融機関の協調により金融支援を実施し財務バランスの改善と資金繰りの安定を図った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>海外生産に特化するため国内製造部門を縮小し、余剰人員の削減により人件費の圧縮を図った。また、あらゆる経費に着目し削減策を実施した。製造部門の改善に関しては、外部専門家を招聘し海外工場における外注を内製化したほか、工程管理を強化することにより不良品を削減するなどコストダウンを図ることとした。</p> <p>経営体制に関しては、旧経営陣は総退陣することにより経営責任を明確にし、外部から経営陣を招聘し経営管理体制の強化を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>経営陣総入れ替という抜本的な措置により、社内に改革に向けての意識が醸成され、経費削減等の効果も出つつある。海外工場については、内製化の進展や工場内の管理が強化されたことにより不良品率も低下してきており、収益の改善に結びついている。</p> <p>海外工場で新原価管理システムを導入したが、国内製造部門においても同システムを導入し、原価低減を図る予定である。</p>	

業種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
<p>当社の事業主体は酒類販売であったが、大手ディスカウント店進出により売上は每期低下を続け恒常的赤字体質に転落していた。好立地の不動産を有していたことから賃貸マンションを建設するも酒類部門の赤字が続き存続が危ぶまれる状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>コア事業の転換</p> <ul style="list-style-type: none"> ・好立地の遊休不動産を賃貸マンション建築支援により収益物件に転換。 ・当社コア事業を酒類販売から不動産賃貸に転換するようオーナー経営者の説得。 ・役員報酬の大幅カット。 ・酒類部門廃止による従業員解雇の相談に乗るとともにメンタル面のサポートを実施。 ・タックスプランの策定サポートによりキャッシュフロー増加を図った。 	
<p><当該企業の施策></p> <p>コア事業の転換</p> <ul style="list-style-type: none"> ・遊休不動産を収益物件に転換（賃貸マンション建設）。 ・不採算事業である酒類販売撤退を決断。 ・酒類部門撤退の為、従業員解雇の説得を行った。 ・役員報酬大幅カット実施により従業員に対して当社経営危機を実感させた。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>当社のコア事業を不動産賃貸に転換完了。</p> <p>酒類事業撤退により赤字体質脱却、不採算事業撤退等やタックスプラン策定によりキャッシュフローは大幅に増加しており総債務返済年数は正常域まで改善している。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は大型ダクトや集塵機等の一般製罐の製造・据付・保守やバケットやベルトコンベア等の産業用搬送装置の製造・据付・保守を手掛ける企業。受注先管理・外注先管理・積算管理や工程管理等の製造原価管理と販売管理費の管理が甘く、設備の老朽化や人材不足による生産能力の低下により収益が悪化。営業利益ベースでは3期連続毎期数千万円の赤字を計上し、繰越欠損の発生と大幅な債務超過の状態であった。また、長期滞留債権等の不良資産を抱え、短期資金や長期資金の借入による口数増加で資金繰りが逼迫しており経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当金融機関の施策＞</p> <p>税理士及び中小企業診断士の協力を得て、内包している不良資産を処理し資産内容を健全にする。</p> <p>事業計画書の作成及び受注明細・実行予算・資金繰りを指導・助言し、事業計画書の進捗管理を毎月実施することで実績と乖離の原因を掴み改善を図りながら経営者の意識改革と財務面の強化に取り組む。</p> <p>経営会議にオブザーバーとして参加し、タイムリーな実態把握に努め早期の問題点の発見や改善に繋げる。</p> <p>政府系金融機関から長期・低利の運転資金の調達と既借入金の口数をまとめ、毎月の返済金額を軽減する。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>資産の健全化のニーズに対して、長期滞留債権を貸倒損失へ計上、プレス機やゴルフ会員権等不稼働及び不要資産の売却・株主の集約を実施する。</p> <p>損益の改善のニーズに対して、受注先管理・積算管理・工程管理や経費管理のレベルアップやISO9001の取得・運用・管理の実現により品質管理を高める。</p> <p>新規受注先を年間2社以上確保する目標を掲げ売上の拡大を図る。</p> <p>大手鋼材問屋との取引の実現により風評リスクの回避に繋げる。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>受注先管理、積算管理、工程管理や経費管理のレベルアップによる工事別の収益管理・進捗管理が可能となり、またISO9001の運用・管理により品質が高まり収益性が改善する。その結果、今期経常利益を確保し、所有不動産の時価評価により債務超過を解消する。また、繰越損失も次期決算で解消が見込まれる。</p>	

業種	サービス業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、住宅清掃、住宅解体、産廃処理業等を営む企業である。同業者間の価格競争等による売上高減少や不採算部門の収益圧迫により財務内容が悪化し、債務超過の状況に陥った。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当金融機関の施策＞</p> <p>具体的な施策として、不採算部門の廃止、経費の削減等により利益の確保に努めさせることとした。また、採算部門の業務内容を絞り込み営業強化を図ることとした。当組合主導により、安定した利益の確保が図れるまで、受注工事毎の採算面を考慮し、費用対効果の検証を行っていくこととした。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>不採算部門の廃止、採算部門への専念営業により売上高の増加を図るとともに、役員報酬等の経費削減により利益の確保に努めることとした。同業者間での価格競争には厳しい面があるものの、請負工事件数を増加させ、売上高の増加を図ることとした。また、営業力強化の観点から、営業マン（経験者）を増員し、営業活動を積極的に行うこととした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算部門を廃止し、採算部門の業務内容を絞り込み営業強化が図られた。住宅解体、産業廃棄物の収集、運搬を中心に事業を営み、売上高及び利益の確保が図れた。業況も順調に推移し、債務超過も早期解消が見込め、債務者区分も改善された。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は無機工業製品を製造、3ヶ所の製造拠点と6ヶ所の販売拠点を有する企業。農業用ポリエチレン商品のウェイトが高く、景気の変動を受け難い反面、収益力は低位で過去の蓄財を取り崩していた。平成15年度には利益に比し多額の貸倒れが発生し、実質的には赤字決算に転落。少額返済を実施していた銀行借入金の一部が整理回収機構に譲渡され、金融調達の途が閉ざされる懸念が高まり、スピード感をもった改善が急務であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>整理回収機構への譲渡に関する事実を確認したのち、即座に支援先企業の資金繰確認を行うとともに、二番手以下の金融機関への事実説明を行い、換金可能な資産の早期現金化の検討を行うように支援先企業を指導した。併せて、経営者の危機意識の高まり、真摯な経営改善意欲を確認。</p> <p>平成16年度に、債務超過の解消と3年後の借入金対キャッシュフロー倍率を8倍以下にすることを主目標とした3ヶ年計画の策定を指導。営業外資産の計画的な売却を進めさせ、早い段階で政府系金融機関と協調して整理回収機構の債権を肩代りすることを他の銀行に示すことで、他行の支援継続を取り付けた。</p> <p>経営陣との面談頻度を高め、事あるごとに経営者に、一つ一つ課題を見つけ確実に実践することを説き続けた結果、小さいながらも着実に成果が眼に見える形で現れ、経営者・従業員の改善意欲の高まりと持続に繋がった。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>キャッシュフローの増大策として、全従業員の給与の一律10%カット、リースアップ後の機械設備の購入による支払手数料の抑制、在庫管理の徹底による在庫量の10%抑制等を実施。併せて、借入金削減策として、投資有価証券の売却、退職金共済の解約等を実施。</p> <p>経営者が先頭に立ち、あらゆる面での無駄・抑制可能なものをピックアップして行動に移ったところ、従業員の間にも自然とその考えが浸透し全社を挙げた動きとなった。また、販売単価の値上げ交渉に関しても、経営者が率先垂範することで営業社員に1社ずつ責任を持たせて計画的に交渉し、従来は値上げは不可能との社内の考えを一掃した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>平成17年度に整理回収機構から債務免除を受け上記施策を実行した結果、石油関連商品の数度にわたる値上げによる原価アップ要因があったにもかかわらず、同年の営業成績は粗利率は0.5ポイントの減少に留まり、営業利益率は0.6ポイント上昇した（税金支払より社員の士気を高めるべく、固定給のカットを持続しつつ、全従業員の努力に報いるため期末に特別賞与の支給を実施）。その結果、営業キャッシュフローは前年比10倍に達した。さらに、借入金残高についても、営業外資産の売却と営業キャッシュフローの増加により前年対比80.5%の水準にまで圧縮できた。</p>	

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、土木・建築工事業として県よりA級の格付けを受ける企業である。創業以来、順調に業績を伸ばしてきたが、県の格付けについて、B級から、A級に昇格させる為、工事量の確保が必要となり、代金回収に問題のある工事まで受注するようになった。その結果として、回収困難な多くの未収金が発生するようになった。また、営業強化を目的として、親族に営業専門の別会社を設立させたが、創業時の資金繰りに蹉跌を来し、経営が軌道に乗らないまま、支援先において運転資金の供給を継続した結果、不良債権化を招くこととなった。</p> <p>経営支援前の財務状況は、大幅な債務超過に加えて、工事量の確保と維持のため、採算性や内容を度外視した、利益率の低い、あるいは回収に疑問のある工事受注のウェイトが高まり、資金をまわすだけで精一杯の状態となっていた。</p>	
経営支援概要	
<p><当金融機関の施策></p> <p>7ヵ年計画で、実質債務超過解消の経営改善計画を策定し、自金庫職員を1名出向させ、財務管理に当たらせただけで、月一回のペースで、当金庫本部において、経営再建の進捗状況及び、資金繰り状況のヒヤリングを実施し、フォローアップを図った。</p> <p>具体的施策としては、長期運転資金については、保証協会保証を利用して、できるだけ低利支援とした。短期資金については、最初圧縮方針で臨んだが、受注工事の内容が好転することを見越して、6ヶ月スパンで、詳細な資金繰り計画を作成させ、細部に涉って支援先とすり合わせした上で、運転資金に詰まると判断される場合は、当金庫により、全面的な短期運転資金の供給を行うこととした。</p> <p>また、営業部門として設立した親族会社に対する資金の流れを停止し、同社との関係を裁断した他、不良化した未収金回収方法についても指導を行った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>当該企業の経営再建施策として次のことに取組んだ。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①工事受注選別による、代金回収安全性の確保 ②コスト管理徹底による収益率の改善 ③ISO取得他、有資格者の増員による工事品質アップへの取組み強化 ④個別工事について、実行予算に対する経費率の上限を設定し、個別工事ごとの採算管理レビューの導入 	
経営支援後の企業の状況	
<p>最近3ヵ年の売上高は、2年連続で2ケタ伸率を見たが、人員規模を抑えている為、飽和点に達し、今期は伸率1ケタに納まる見通し。</p> <p>利益面では、不良債権処理を積極的に推進した為、利益率は低い推移となっているが、実態では大幅な改善が図られている。</p>	

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>支援先は繊維品の製造業。キャッシュフローは確保されているものの、近年は輸入品にシェアを奪われ売上は年々減少していた。また、長年にわたり発生した不良在庫を抱え債務超過状態が続いていたことから、抜本的な財務改善策が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>3年以内での債務超過解消、有利子負債の対キャッシュフロー倍率10倍以下にする等の目標を掲げた経営改善計画を策定。当行より間接的（親密会社）に当行OBを派遣し、また本部経営支援グループを専担者として貼り付け連絡を密にしながらフォローアップを継続した。</p> <p>具体的には経費削減のための工場移転、在庫処分、生地生産のみの現状から工程を延長し新規販売ルートの開拓等の経営改善指導を行なった。</p> <p>一方、財務面においては平成18年3月に当行にてDESを実施。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>経営責任を果たすため代表者交替を含む役員構成の変更、減資、親密会社によるDESも実施した。</p> <p>また、営業強化のため都市部へ営業担当者を配置、経費削減のための工場移転、その他経済産業省の助成金を活用しキャッシュフローの改善に努めた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>当行および親密会社によるDESの実施により、翌期での債務超過解消が見込める財務内容となり、また、条件緩和債権が無くなることで債務者区分は要管理先から要注意先へランクアップした。</p> <p>また、営業面ではアパレルメーカーとの提携や都市部デパートとの共同企画販売が行なえるようになり売上高も回復しつつある。</p>	
業種	小売業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・デフレによる需要の伸び悩みに加え、価格競争の激化から収益性の低迷が続く。 ・同業他社と比較して固定費が高止まりかつ、抜本的な経費削減策等の対策もとられていない状況。 ・全国に営業網を有しているが、明確な営業戦略が欠如。管理部門の人材不足から債権焦付きも目立ち始めていた。 	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行から企業再生支援担当行員を派遣し、当社の現状を経営者に認識させ、危機意識を醸成させた。加えて、次期後継者を中心に社内若手幹部とともに経営改善プロジェクトチーム（PT）を立上げ中期経営計画の策定を支援（PT会議、ミーティングでの問題提起、助言、メンバーのモチベーション高揚、維持に努めた）。 ⇒幹部社員の経営に対する意識が顕在化し、モチベーションが高まった結果、立案した施策の進捗状況も順調に推移した。 ・策定後の経営改善計画の進捗管理（モニタリング）の実施。 	
<p><当該企業の施策></p> <p>経営改善PTにて検討を重ね、以下の具体策を策定・取組。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・責任と権限の明確化を図り、能力給を導入。 ・支店統廃合、人員削減、管理部門のスリム化による固定費削減。 ・大手メーカーとの連携による直販強化。 ・遊休資産の売却による負債圧縮。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・初年度（平成16年度）より計画値を上回り、2期目も景気回復の追風もあり計画比100%以上を確保。キャッシュフローも十分確保され債務償還年限も正常範囲内となり、正常先へのランクアップを果たした。 	

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	飲食店・宿泊業
経営支援前の企業の状況	
平成初期に大型の設備投資を実施したが、バブル崩壊後の売上の減少と、過大な有利子負債にかかる金利負担により、損益面では長期間にわたる低迷を余儀なくされ、実質大幅な債務超過となり、経営危機に直面していた。	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・取引行の政府系金融機関と協調、中小企業再生支援協議会の支援を受けて、事業再生計画の策定に関与した。 ・再生着手から完了までは約2年の期間を要したが、弁護士、監査法人等外部専門家との連携により、会社分割と特別清算を組み合わせた手法を用いて、私的再生を実現させた。 ・再生に当たり、清算会社が実施した再生会社に対するD E Sを、償還条件を付した形で取得した。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内のコア部門を再生会社を集約。 ・遊休不動産等のノンコア部分は早期売却を推進。 ・経営者は交替し、新経営者の下で再生計画を実行。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・本件によって、再生会社は債務超過を解消。有利子負債については、収益弁済可能な状況となり、今後の設備更新投資に対しても取組みが可能となった。 ・再生会社は再生計画に則って、その他の業務改善に対して取組み中である。 	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
昭和45年食肉加工業を個人にて創業。昭和52年に法人化し、平成9年ファミリーレストラン事業に進出。平成15年には地域で8店舗展開するまで至った。店舗拡大に伴い販管費が増大するも、売上はB S E・鳥インフルエンザ等の影響もあり平成12年をピークに減少し、収益構造は赤字体質となっていた。	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>ファミリーレストラン事業の食材仕入が同社食肉加工事業より安価に提供できる強みがあることから、ファミリーレストラン事業の人件費を中心としたコスト削減と、食肉加工事業の在庫管理の改善が実現できれば再生可能であると判断したため、外部コンサルタント（中小企業経営改善機構）を紹介し、改善を図ることとした。</p> <p>経営改善計画策定については、債務者、同機構、銀行が協議を重ね共通認識の上、策定に至った。</p> <p>計画進捗のモニタリングにおいても、定期的に三者にて実施し、問題点の対策等について、その場で協議し、実行の道筋をつけた。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>ファミリーレストラン部門においては、店舗別収益管理を徹底。実際に低採算店舗1店の閉店を実施し、更に現在1店舗がその対象となっている。店長には意欲ある若手を積極的に登用し、また、成功事例の共有化を図るため店長の異動を頻繁に行った。各店は売上確保のため、店質に応じ、各店独自のメニューの開発やフェアの開催を行った。</p> <p>食肉加工部門においては、製造ロスの削減のためマニュアルを作成し徹底的にロスの最小化を図るとともに、それを可能にするべく在庫管理システムを構築した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>在庫管理システム構築により、売れ筋商品の適正在庫、死に筋商品の早期処分を実現。製造ロスも最小化し、原価率の低下に繋がった。</p> <p>社員全体がコスト意識を持ち、自分の仕事にあたるようになった。</p> <p>能力があれば若手でも希望部署に配属されるケースもあり、会社全体に活気が出てきた。</p>	

業 種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援先は建設業で、先代経営者（地元有力者）が死亡し、売上高が半分に減少し債務過多・赤字に陥る。 ・ 同社は、工事請負においてどんぶり勘定と低い生産性等から赤字となり資金繰りにも支障が生じており、早期の経営改善が必要。 	
経営支援概要	
＜当金融機関の施策＞	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益力強化のため、請負工事の選別と徹底した原価管理による工事の推進。 ・ 遊休不動産処分（資材置き場を造成し、宅地として販売し債務に充当） ・ 役員報酬の削減（代表者及び家族の報酬半額）、リストラによる経費節減を目標とした経営改善案の提示。 ・ 役員・社員の意識改革、経費節減の施策実施のために、経営コンサルタント導入を勧める。 ・ 経営指導を強化し、売上・利益・経費削減等の目標を同社とともに策定し、進捗状況を分析、結果を経営に反映。 ・ 状況により、運転資金及び長期資金を融資し支援。 	
＜当該企業の施策＞	
<ul style="list-style-type: none"> ・ コスト圧縮が喫緊の課題であり、売上高に応じた人員の確保と役員及び家族の報酬の見直し（支払総額を半額程度に削減）。 ・ 請負工事別に、事業計画を作成し工事原価・利益・日程等を管理。 ・ 有利子負債削減のため、遊休不動産の処分及び役員貸付金の整理。 ・ 経営コンサルタントを導入し、役員・社員の意識改革と利益計上体質の構築。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上重視から収益第一に切り替えたことと、コンサルタント導入による体質転換が役員・社員の意識改革も進み、売上減少の中で経費削減等により利益計上となる。 ・ 経営改善が概ね計画通り進捗し、債務超過・繰越損失・赤字も改善され、前向きな取組みを推進できるようになった。 	

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	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>バブル期前後の海外現地法人への投資、財テクの失敗により、年商を超える金融負債を抱えることになり、年々、財務内容は悪化傾向にあった。同時に保有資産の含み損、過去の累積赤字等により相当の実質債務超過に陥り、必要不可欠な設備更新、借入金の約定返済が困難な状況となっていた。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>同社は、自主再建案による立て直しを図っていたものの、計画の遅延及び金融機関からの合意形成が得られず、事業継続が危ぶまれる状況となっていた。</p> <p>当行は再建当初から人材派遣を行うとともに、抜本的な改善策が必要と判断し、主導的立場によりメイン行とともに整理回収機構による仲介機能の活用に取り組んだ。</p> <p>スポンサー招聘が再建の鍵であったが、有力同業者を迎えることに成功し、各金融機関の金融支援を柱とした、新会社（スポンサー100%出資）への営業譲渡スキームを行った。</p> <p>スポンサー支援を得たことで、納入業者の信用収縮を抑え、営業基盤を維持し、当地における生産継続および雇用、永年にわたる伝統技術、ノウハウの継承が可能となった。また手続きの早期処理と透明性を確保するため、整理回収機構を活用した私的整理を行い、一連の再生処理によるクロージングを図った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>スポンサー企業とアライアンスを組み、まず原材料の共同仕入による原価圧縮、得意先への相互補完による新販路の拡大に着手している。また経理システムの向上を図り、商品別の原価管理体制を構築するなど、予算を含めた採算管理の徹底を行っている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算商品の製造を中止し、主力商品への注力を図るなど、本業への傾注が図れ、取捨選択が行える組織体制となっている。自社の持つ強みを生かせる体制へと転換しており、再生は軌道に乗りつつある。</p>	

業種	不動産業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、地元商店主らが設立したショッピングセンター（SC）のデベロッパー会社。運営、所有、テナントの全てに地元主義を貫く地元三原則に基づき設立された経緯から、主要株主＝取締役＝テナントオーナーという関係にあったため、競合する店舗誘致には消極的で、適時適切なテナントミックスが行われてこなかった。またSC運営については素人の経営者が長年運営してきたため、SCとしての魅力を失い、テナントの売上低迷から収支が悪化、大幅債務超過の状況。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>金融支援を含めた抜本的な再生計画を策定するため、中小企業再生支援協議会に相談を持ち込み、当行、協議会、監査法人、税理士法人、弁護士等のメンバーで構成されるプロジェクトチームを立ち上げて当該企業の再生支援を進めることとした。</p> <p>財務面での再生については、企業再編ストラクチャーとして会社分割（物的新設分割）を採用し、会社分割後の抜け殻会社（バッドカンパニー）の特別清算手続の中で債権放棄を実施することとした。</p> <p>新会社は、資産超過会社としてスタートするとともに、スポンサーならびに地域中小企業再生支援ファンドから出資を受け、資本強化を行った。</p> <p>また、当行も5%ルールの範囲内で新会社に出資を行うとともに、新会社の役員として当行からの出向により人材を派遣した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>既存株主の一掃とスポンサーからの出資により、主要株主＝取締役＝テナントオーナーという利益相反構造を解消するとともに、大手流通の元役員を新社長として招聘し、経営体制を刷新。SC運営を担えるプロに当SCの管理運営に関するコンサルティングを委託し、SCとしてのデベロッパー機能を確立した。</p> <p>また、SC敷地（一部）の割高な地代負担が収支悪化の一因となっていたが、地主と交渉し、周辺相場並みまで引下げとなった。</p> <p>今後、売上不振テナントの入替を促進していくとともに、リーシング・販促機能強化と設備投資の効果を享受できる変動家賃に比重を置いた賃料体系に変更し、増収を図っていく計画。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>金融支援に関する債権者間協定締結後、当該企業は会社分割により新会社を設立し、新会社に全事業を譲渡するとともに、抜け殻となった旧会社は特別清算を申立てし、開始決定を受けた。</p> <p>新会社は、スポンサーからの出資金により外壁等のリニューアル工事を実施、明るいSCのイメージに変わり、計画どおりの収支状況で順調なスタートを切った。</p>	

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	卸売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、管工機材総合卸売会社。過去の累積赤字と取引先の倒産による多額の不良資産内包により、多額の実質債務超過の状況にあった。かかる状況下、設立以来の主要仕入先であるスポンサー企業の全面的な支援の下、再建計画を策定し業績改善に注力中であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>本業の業績は黒字でかつキャッシュフローを確保するまでに回復してきており、過去の不良資産を主因とした実質債務超過解消次第で再生が十分見込めることから、当行及びスポンサー企業が協調で支援に取り組んだ。</p> <p>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、計画の内容の検証・決定を行なった。その結果、実質的な債務免除を含めた再建スキームを検討することとなり、当行は地域の企業再生ファンドを活用し、スポンサー企業はDESを実行した。</p> <p>本件再建計画の実行により、期間3年で実質債務超解消が見込めることとなり、計画終了時には『正常先』へ債務者区分の変更も可能となった。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>仕入価格テーブル作成等による適正粗利を確保する仕組みを作成、実践に移した。</p> <p>また、得意先構成の見直しとして、低採算先から小口高採算先へのシフトによる利益確保を推進することとした。</p> <p>経費削減については、給与規定の見直し（年功序列制度の廃止、新給与査定制度設定）による人件費削減を実施、その他経費についても全社一丸で削減に注力、収益力向上を推進することとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>数県を跨ぐ広域エリアに確固たる営業地盤を持ち、広範囲の商材を低価格で提供できる等、他社（同業二次卸）との差別化が図られている。引続き地場建設工事業者約400先の安定取引先を有している。</p> <p>再建計画は順調に進捗しており、平成18年3月期決算はほぼ計画通りの実績達成が見込まれる。</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"> ・地場産業の衰退により、主力の加工原料卸売事業の売上が漸減し、赤字決算を連続。 ・別会社による当該商品保管用の倉庫建設投資、飲食業への多角化投資とその失敗により、過大債務を負う。グループ全体で債務超過となり、資金調達余力も限界に近づく。 ・経営管理体制が未整備で、業績向上の見通しは低く、資金繰りも逼迫。 	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>① 資産の売却先をマッチング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・倉庫物件の売却先をマッチングし、債務の圧縮を支援。 <p>② 外部再生機関との連携による再生計画の作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業再生支援協議会を介し、外部再生機関との連携により、再生計画作成を支援。 ・不採算部門からの撤退、事業の選択と集中と、金融機関の支援を受けた債務軽減により償還力を回復させる事が計画の骨子。 <p>③ 地域再生ファンドへの債権売却</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の地域金融機関とともに、中小企業再生支援協議会にて再生計画を承認。 ・再生計画に基づき、地域再生ファンドへ債権を売却し、再生を支援。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・旧経営陣のうち、社長・専務は退陣、私財提供と減資により経営責任を明確化。 ・支援ファンドから、DESによる出資と役員派遣を受入れ、経営のガバナンス強化と経営管理体制の整備、再生計画の実行に着手。 ・不採算部門より撤退、人員削減、遊休資産の売却などの具体策を実施。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・再生計画を着実に実行中で、業績もほぼ計画通りに推移。 	

業種	建設業
経営支援前の企業の状況	
<p>業暦永く民間工事完工高が80%を占め、公共土木工事も手掛ける地方の中堅ゼネコン先。バブル以降、設備投資並びに公共土木工事の減少が続いた為、同業者間の受注競争激化が発生した事に起因し収益性が悪化、併せて本社ビル建設に伴い借入金が増し過剰債務の状態に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>当初、中小企業再生支援協議会並びに整理回収機構との連携により再生スキームを検討していたが、地方ゼネコンの受注産業という業種特性と、過去からの業界全体の受注推移を考慮すると再生計画の立案が困難との結論に達し、企業再生ファンドへ債権を売却するスキームにて処理を完了させた。</p> <p>なお、企業再生ファンド側は債権購入後に再生処理を実施すると同時に、再生後に引続き運転資金の支援を行い事業再生を行う方針としている。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>従前より当行から2名出向し、工事原価の見直しを行い不採算工事の排除・人員削減など販管理費の見直しを実施し、収益性の高い受注の確保とリストラを実施して来た。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>購入側の企業再生ファンド会社に事業再生を委ねる処理となったが、今後、当該先の決算時期は5月で、この決算資料をベースに購入したファンド会社は再生計画の検討を開始し、9月までには再生手続を完了する予定で、同時期に当該先の上位遷移は可能と見料する。</p> <p>なお、当行としては支払承諾（公共工事金銭保証）と保証協会付融資については現状維持で引続き支援方針としている。</p>	

業種	温泉旅館業
経営支援前の企業の状況	
<p>同社は、温泉郷で知名度のある老舗旅館2館とリゾートホテル1館を経営していたが、消費者嗜好の変化、団体客の減少等により売上が減少しており、それぞれのコンセプトの見直しなど立て直しが必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>当行では、温泉街の再活性化及び雇用維持の観点から、3館同時に再建する計画を立案し、準メイン行である政府系金融機関、中小企業再生支援協議会及び事業再生専門会社と協働で事業再生計画を策定した。</p> <p>旅館については、1館を新会社設立のうえ、営業譲渡した。新会社設立にあたっては、運営を外部の専門家に委託し、社長には旅館運営に精通した人物を招聘したほか、当行他役員を派遣し経営体制の確立を図った。</p> <p>また、新会社への出資は事業再生ファンド等が行い、事業再生ファンドに対しては、当行、政府系金融機関及びファンド運営会社が出資した。もう1館については、地元有力同業者への営業譲渡を行い、リゾートホテルについては、東京の事業再生専門会社へ営業譲渡し、再生を図った。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>新会社を設立した1館は、昭和40年代に作られた建物を活用しながらレトロな雰囲気を醸し出させ、数寄屋造りの部屋を食事処に改装し、吟味された食材を使った作りたての料理を一品ずつ温かく提供するなど、真のサービスにこだわった旅館として再生した。</p> <p>もう1館は、客室の多くを従来は備えていなかった露天風呂付客室に改装し、これまでと違った個人向け旅館としてリニューアルし、営業を継続していく。</p> <p>リゾートホテルは、譲渡を受けた会社が、大手ベテランホテルマンを支配人に迎え入れ、リゾートを前面に打ち出し、積極的な営業施策等でホテルの新生を進めている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>温泉旅館2館、リゾートホテル1館は希望した従業員の雇用を継続し、多くの仕入業者も取引継続が図られた。</p> <p>3館それぞれの独自のコンセプトでリニューアルし、営業継続しているもので温泉街保持・地域活性化に寄与している。</p>	

業 種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は老舗の酒類卸業者であり、不動産賃貸業へ進出する等順調な経営を行っていたが、酒類販売の規制緩和により経営環境が大きく変化したことから業績の悪化を招いた。</p> <p>事業改善策としてビール卸の特約店業務を他社に譲渡するなど、酒類卸業務の大幅な縮小を実施した。また、財務改善策として本社不動産を始めとする遊休資産の売却を実施したが、バブル崩壊による不動産価格低下の影響をまともに受けたため、多額の売却損が発生し大幅な債務超過となり、多額の過剰債務を残す結果となった。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当金融機関の施策＞</p> <p>酒類卸売部門の縮小による経営の効率化、本店不動産売却による債務の削減等の施策を実施したことにより、収支状況は回復傾向となったが、過剰債務の解消による財務体質の抜本的な改善が課題として残されたままであったことから、メインバンクと協議の結果、長年地域経済に貢献してきた当社の再生支援のためには、当金庫を含めた県内金融機関が共同で組成した、中小企業再生ファンドを活用することが最善の方法であるとの合意がされた。</p> <p>このため、当金庫への担保物件である閉店して不稼働資産となっている酒類小売店舗の売却代金回収後に、再生ファンドへ債権譲渡する方向で、中小企業再生支援協議会に再生計画の策定を依頼し、協議会の担当者と協力して再生計画を作成した。</p> <p>当金庫は、再生支援協議会により策定された再生計画に基づいて、担保不動産の売却代金回収後の残債権を再生ファンドに譲渡した。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>(1) 経営環境の厳しい酒類販売部門については、規模の縮小とあわせて、人件費等固定費削減を主眼とした営業体制の確立により、黒字体質の確立を図る。</p> <p>(2) 不動産賃貸部門については、市街中心部にある立地を活かして、顧客ターゲットを明確にした差別化対策を実施し、空室率の低減による収益改善を図る。</p> <p>(3) 不稼働不動産の売却等所有資産の売却により、債務の圧縮を図る。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>酒類卸売業については、販売先を関連会社が経営するコンビニエンスストアの他1先（合計2先）に縮小し、若干の黒字が計上されるまで収支改善している。</p> <p>不動産賃貸業については、空室をモデルルームとして活用、インターネットを使った空室情報の配信、近隣賃貸物件の市場調査による家賃の適正化等に努めた結果、入居率が改善され収益性が高まっている。</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	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は繊維関連の2社。中国製品との競合など市場環境変化により、売上高は漸減し、平成17年3月期売上高はピークの約4分の1となった。分散していた工場の統合、リストラ等の経営改善努力を続けてきたが業況はなかなか好転しなかった。過去の事業の失敗、遊休不動産の含み損を抱え、借入金過大、実質大幅債務超過の状況で、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>収支、財務内容の問題をクリアできれば同社は再生可能と判断。 事業再構築のため、2社の合併、業況が不振な子会社の清算、遊休不動産の売却、経営者による出資等を柱とする経営改善計画を策定した。これらの施策により、計画初年度に黒字転換、計画3年目には借入金償還年数10年以内を目指した。 当行はこの経営改善計画を承認し、DESを活用して有利子負債を圧縮、債務超過を解消した。また中小企業再生支援協議会と連携して計画を策定したことで、政府系金融機関から新規に運転資金を調達できた。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>財務面では、代表者及び家族が保有する不動産を現物出資し、自己資本の充実を図った。 また、受注量の安定確保と生産管理体制の強化、コスト削減を図るため、①社長のトップセールス、②SPA（※）導入アパレルとの取引比率を高め安定受注の確保、③営業と工場を一元管理、④検品・出荷作業の外部委託等による経費削減などに取り組む。</p> <p style="text-align: center;">※SPA…自ら企画、生産、店頭販売を一体化して行う業態。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>2社の合併は完了し、遊休不動産は売却処分、不振子会社は清算。個人資産の現物出資、当行DES実施により実質債務超過を解消。直近決算時の売上高は計画を若干下回ったものの、経費削減効果により計画通りの利益を確保した。</p>	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、半導体の部品加工業として創業。その後、事業拡張を目的に、食品関連の機械装置開発を行ったが、開発に相当の時間を費やし多額の資金を投資したこと、製品ニーズが限られた業種であり販路が確保できなかったことで、赤字・債務超過の状況が続き、資金繰りに支障が生じ、抜本的な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>近年は、機械装置の開発から撤退し、本業である部品加工に専念していたことから、毎年安定した売上・利益を計上していた。当行から、外部税理士による監査を実施し、決算書の検証を行った結果、決算書に相違なく、一定のキャッシュフローを計上している事が判明した。以上より中小企業再生支援協議会を活用した改善計画書の策定と政府系金融機関と協調した借入金のリスクジュールの実施、及び債務超過に相当する金額をDDSとして取扱い債務超過の解消及び資金繰りの改善の支援を行った。尚、DDSについては、債務超過の解消とコベナンツによる改善計画のモニタリング強化を目的としている。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>外部原価を抑えるために、材料の支給化を進めるとともに二交代制の導入により工場の稼働時間を8時間から20時間に変更した。また、新たな設備投資を抑制し、工程管理表の細分化により作業効率の向上、機械装置の効率的な使用により、利益率向上を図っている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>代表者を中心としたトップセールスにより、新規受注先の開拓が実現した。改善計画書の進捗状況について、銀行・顧問税理士を交えた定例会議の開催により、代表者の財務状況に関する認識が高まり、日々の改善が行える体制作りができた。リスクジュール・DDSの実施により資金繰りは安定し受注先・下請先からの信任を受けた。</p>	

業種	宿泊業
経営支援前の企業の状況	
<p>リゾート型温泉ホテル。新館建設時の借入負担が重い上に、宿泊客の減少による業績不振で平成15年9月、民事再生申立。その後は再生計画を上回る業績で推移していた。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プレパッケージ型の事業再生。民事再生申立前より再生計画案策定を支援。 ・メインバンクとして民事再生申立時にD I Pファイナンスを実施。別除権付債権弁済協定、第三者提供担保付債権弁済協定を締結。 ・人材（役員として）を2名派遣。 ・業績が再生計画を上回って回復してきたことを受けて、平成18年1月、エグジットファイナンスを実施。民事再生早期終結決定を支援。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・民事再生認可決定後、旧経営者は、経営責任をとって退陣。100%の減資・増資を実施。 ・役員人事を刷新し、新経営陣のもと、再生計画の遂行と経営改善に取り組んできた。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・民事再生申立後の売上高は、懸念された風評被害もなく堅調に推移。 ・自己資金と当社よりエグジットファイナンスによる金融支援を受けて、平成18年1月、再生債権の一括弁済を実施。裁判所から民事再生の終結決定を受けた。10ヶ年の再生計画を7年半前倒しで終結することができた。 ・平成18年2月期決算の売上高は、経営体制の強化により再生計画比で+11%を達成。 	

業種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>同社の主力は婦人服製造・販売であるが、安価な中国製品に押され売上高が激減していた。グループ全社は実質債務超過の状態に陥っており、円滑な事業継続には過剰債務の解消が必要不可欠であった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>不採算事業や不要資産を抜本的に見直し、業績の向上を図るため政府系金融機関と連携し、中小企業再生支援協議会の指導のもと経営再生計画を策定した。経営再生計画の骨子は事業再編と資本政策。当行は準メインの立場ではあるが、当地の基幹産業としての位置付けから地域金融機関として支援に応じた。</p> <p>なお、財務面での再生については、関連会社の特別清算、事業再編による余剰資産の売却で有利子負債を圧縮するとともに、DDSを活用し借入金のリスケジュールを実施した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p><利益体質の構築></p> <ol style="list-style-type: none"> ①不採算事業から撤退し、グループ会社を1社に集約 ②取引先との条件見直し ③グループ集約に伴う間接要員を削除 <p><事業面の改善></p> <ol style="list-style-type: none"> ①資材分野の販売強化 ②計数管理経営の強化 ③経営陣の退陣と強化 	
経営支援後の企業の状況	
<p>グループ会社の採算事業を継続会社に営業譲渡。同時にDDS実行。その他の不採算事業会社は清算に向け、不要資産の売却を行っている。事業再編は平成18年2月に実施しており、財務面での改善成果については今後管理を行っていく。</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、鋼材製造・加工業者。鋼材加工・亜鉛メッキ技術力に優れ、ガードレール等道路・土木用製品、波板などの建設用製品を製造。ガードレール等においては全国約15%のシェアを有する。 ・ バブル期の株式等投資の失敗により、含み損を抱え大幅債務超過に転落。当時の取引銀行は同社宛の債権の回収は困難と判断し、外資系サービス等に債権売却を実施。 	
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等と同社の再生支援スキームを検討し、エグジットファナンスを実行。支援先は、安定した顧客基盤および事業を有しており、過剰債務の問題が解決すれば、経営改善は十分可能と判断。上記過剰債務問題を解決する再生スキームは以下のとおり。 ・ 地域企業再生ファンドが外資系サービスより同社宛の債権を購入 ・ 同社はファンドより、自社宛の債権を購入。購入と同時にサービスが債務免除を実施 ・ 自社宛債権の購入にあたり、県内地元金融機関が協調融資を実行 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援先の経営改善策は以下のとおりであり、本計画により、平成18年9月期以降営業利益は直近期の約2倍を計画。 ・ 主要販売先に対する受注安定要請（主要販売先との取引条件は合意済） ・ 本業利益流出の一因となっていた関連会社の整理・統廃合による経費削減（平成16年7月） ・ 新規商品開発・新規市場開拓による売上増加 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営支援後は、債務免除益を計上し債務超過を解消。 ・ また、平成18年3月期半期決算における再建計画の達成状況は、売上高計画比98%で推移するなど、概ね順調な推移。 ・ 債務超過の解消、および現在の業績の推移状況から、今期決算において、正常先へのランクアップを見込む。 	

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	
<p>老舗の卸・小売事業者。取引先数は数百社にのぼり、安定した経営基盤を有していた。しかし、経営多角化の失敗により過大な債務を抱える状態となり、自助努力のみでは再生が困難な状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>過大な債務負担があり、かつ他行調整が必要な状況であったことから、平成17年度中小企業関係税制および調整機能の活用を目的として整理回収機構との連携による再生計画策定支援を行った。再生計画は、非中核事業からの撤退、非中核事業に関連した不動産売却、不採算店舗の撤退、グループ会社の整理・再編等を柱として、収益力の向上・債務の圧縮を図るものとした。</p> <p>なお、財務面については、整理回収機構の企業再編ファンドスキームにより金融支援を実施した。また再生計画の一環として、DDSを活用することで有利子負債を圧縮するとともに、早期正常化を可能とする合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画を策定した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>経営者の事業再生意欲が高く、社外取締役・新監査役（公認会計士）の起用など経営管理におけるリストラにも積極的な取組みを行った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>再生計画において、5期目でDDSを資本とみなした上で債務超過を解消、10年目期末で表面債務超過を解消する旨の目標を掲げ、支店担当者を中心にモニタリングを継続的に実施していくこととした。</p>	

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	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先企業は黒字ではあるものの、業績不振から実質破綻状態にある親会社に対する貸付金を査定すると大幅な債務超過に陥っていた。また、支援先企業の生産工場は当該親会社が所有し、かつ親会社の借入金の担保となっており、支援先企業の事業継続のためには、早急に親会社から分離独立する必要がある。</p>	
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と連携し、中立的な第三者のアドバイザーのもと、親会社からの分離独立を軸とした合理的な再建計画の策定に関与した。 ・ 親会社からの分離独立を実現するため、当該親会社からの生産工場買取りに係る資金について、政府系金融機関と連携して協力するとともに、当該親会社に対しては、担保権実行を留保し、保証債務の一部を免除した。 ・ 既存の当行融資金についても、再建計画に合わせた融資条件の見直しを実施した。 ・ 支援先企業の財務部門に当行から人材を派遣し、分離独立後の経営をサポートした。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 親会社を含めた3工場体制から分離独立し、主要先からの受注に特化することで、他の赤字受注を排除し、生産能力を向上させた。 ・ 中小企業再生支援協議会のアドバイザーからの提言を受け入れ、製造工程の見直し、歩留まり率の改善、人員の効率化を実施した。 ・ 計画5年目で債務超過解消、既存借入金は10年以内に償還する計画とし、親会社の旧経営陣は私財を提供するとともに新経営陣に株式を譲渡することで経営者責任を明確化した。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営の不安定要素が回避されたため、経営陣が本業に専念することが可能となり、計画初年度はほぼ計画どおりの売上高を確保した。 ・ 固定費の圧縮および赤字受注の排除により、安定的に利益確保が可能な体質に改善した。 	
業 種	運輸業
経営支援前の企業の状況	
<p>倉庫業を兼ねる運輸業者として地域トップ企業。輸送貨物と荷主の確保のため倉庫の取得に積極投資し業容を拡大してきたが、年商を上回る有利子負債や、主要取扱貨物の出荷額減少に伴う減収減益により資金繰りにも支障が生じていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取引金融機関が6行あり、金融機関の調整が困難であったことから中小企業再生支援協議会に相談。中小企業再生支援協議会の支援を得て再生計画策定及び取引金融機関協調によるリスクジュールを行った。 ・ 中小企業再生支援協議会の助言により、中小企業支援センターを活用し支援先企業の運送、倉庫業務効率化のために、管理システムを導入し経営の効率化を図った。 ・ 経営者と組織運営の見直しについて論議を重ね、できる限りオーナー型経営から組織経営への転換を助言した。 ・ 取引金融機関と連携してモニタリングを継続している。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営改善を統括するプロジェクトチームの結成。 ・ 新たな荷主を確保するための営業強化。 ・ 経営管理及び財務管理を強化するための人材確保。 ・ 非効率な倉庫の売却検討。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画の返済計画に基づき、取引金融機関に対する弁済の履行。 ・ 倉庫部門の収益力増強のために営業及び管理面を強化。 ・ 非効率な倉庫の売却交渉に着手。 ・ 運行状況管理の一元化による効率的な配車体制の検討。 ・ 事務部門の効率化等による固定費の更なる削減。 	

業 種	卸売業・小売業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は石油卸・直売の老舗企業であるが、過去の事業多角化の失敗により多額の金融債務を抱え大幅な債務超過の状況に陥った。資産処分等により債務圧縮を図ってきたが、業界特有の低収益体質及び多額の金利負担等により赤字決算が続き、現状のままでは資金繰り破綻の可能性が高くなったことから、過大債務圧縮と事業再構築の抜本的な再生手法が必要となった。</p>	
経営支援概要	
<p><当行の施策></p> <p>当行主導で外部専門家を導入し、コア事業を新会社へ営業譲渡し債務会社は資産処分後清算する再生スキームを選択することとしたが、コンプライアンス上の問題解決及び他の金融機関の合意を得るためには再生スキームの妥当性及び実現性の検証、透明性・公平性を確保することが不可欠であることから、中小企業再生支援協議会へ支援要請し支援が決定した。</p> <p>中小企業再生支援協議会専門家・当行・当行紹介の経営コンサル会社が参加し、コア事業を新会社へ営業譲渡し債務会社は資産処分後清算する抜本的な再生計画策定支援を実施。再生計画の骨子は、新会社への営業譲渡により過大債務と不採算部門を切り離し、新会社はコア事業のみを存続事業として収益体質の健全企業として営業を承継、現経営陣は経営・資本に参画せず新会社は新体制にて事業を行う。債務会社は営業譲渡後資産処分により金融債務弁済を最大限行うと伴に会社清算により株主責任を果たす(金融機関は実質債権放棄を行う)。当行は新会社の収益計画の実現性を十分検証した上で、新会社に対する営業譲渡代金の資金支援を実施。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>営業譲渡後の新会社における仕入先及び販売先の取引継続支援の取付け。従前の役職員は全員一旦解雇し(経営陣以外は退職金支給)、新会社で一部再雇用するも給与水準削減。新会社社長は外部より招聘し、債務会社の経営陣は退任(社長は新会社の経営には一切関与しないが、実務担当として携って行く)。経営陣は経営責任明確化より自宅を含めて個人資産売却し保証債務の弁済に充当する。債務会社は資産売却による金融債務弁済実施後、会社を清算し株主責任についても明確化する。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>新会社による再生計画は5ヵ年計画とするが、コア事業のみ譲受けたことから計画初年度より経常利益は黒字化見込み。外部より招聘した新会社社長による増資支援等により実質自己資本についてもプラスにてスタート。新会社の収益計画は、従前実績に比べ粗利率を厳しく計量し、人員削減効果等により販管費についても従前の55%程度で推移することから、実現性が高く目標達成可能な見通し。又、新会社は当行からの紹介により再生ノウハウを有する会計事務所を顧問として導入しており、今後月次ベースでの予算・実績管理が徹底される予定。</p>	

業 種	製造業
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、靴下製造を手がける企業である。特定先のシェアが70%を超え、取扱品目も量販商品が殆どであった。このため、特定先の海外生産移転の影響から売上減少・粗利益低下の中で、リストラ遅れも相俟って、長期間赤字経営が続き、債務超過の状況にあり、経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>＜当金融機関の施策＞</p> <p>有利子負債の削減と事業基盤の改善を目的に、営業店の支店長と本部再生支援部門の業種別担当者が主体となって、中小企業再生支援協議会との連携により、事業再生計画の策定支援を進めた。</p> <p>具体的な施策として、損益改善を図るために、高付加価値製品の開発を支援するための機械設備投資計画をはじめ、取引先別・取引製品別の事業計画やコスト削減策の策定を支援した。また、旧態依然とした財務管理体制を、管理会計制度を含めた体制への整備を進めた中で、損益・資金繰りともに安定化が図れつつある。</p> <p>一方で、財務の改善については、関連法人である不動産賃貸業を絡めた債務の削減や、個人からの借入金のDES化の検討、これに加え当庫債務のDDSへの転換により、実質債務超過の解消を図った。</p>	
<p>＜当該企業の施策＞</p> <p>中小企業再生支援協議会での事業再生計画に基づき、特定集中先以外の取引先開拓活動を行っている。また、百貨店等向けの高付加価値商品やスポーツ分野など新商品開発を進めている。また、コストダウン施策として仕入については、商社経由から順次直接仕入にシフトするとともに、外注先への資材供給方法の変更を進めている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>新規に設備した編機により開発した高付加価値商品が、18年3月に百貨店に納入されるなど、徐々にではあるが、効果・士気が上がっている。また、新規の販路も徐々に拡大が図られており、特定先・量販ものの減少をカバーでき得る内容となってきた。直近決算では、連続黒字計上が見込まれている。</p>	