

金融円滑化に係る
評価事例集

平成25年8月
金融庁検査局

＜目次＞

はじめに	1
I. 【取引先である中小零細企業等に対する経営相談・経営指導 及び経営改善計画の策定支援等の取組み等】	
1. <創業・新事業開拓>	2
2. <経営改善>	5
3. <事業再生・業種転換>	12
4. <事業承継>	23
II. 【新規融資（条件変更後の資金供給を含む。）を適切に行う ための積極的な取組み等】	
1. 積極的に顧客の資金需要を掘り起こし、新規融資を適切に行っている事例	26
2. 「ABL（動産・売掛金担保融資）」など、不動産担保や保証に依存しない融資手法を活用して、顧客ニーズに応えている事例	29
3. 顧客のニーズを綿密に把握し、適切かつきめ細かな対応を行っている事例	39

はじめに

金融庁は、平成 17 年より、金融行政の透明性・予見可能性を更に向上させるなどの観点から、指摘の内容・頻度を勘案して、金融機関が適切な管理態勢を構築する上で参考となる事例を取りまとめ、金融検査結果事例集として公表してきている。同事例集においては、中小企業金融円滑化法¹の施行以降、金融円滑化に関して、指摘事例（管理態勢に問題のある事例）だけでなく、評価事例（優良な取組事例）も数多く掲載している。

中小企業金融円滑化法については、25 年 3 月末に期限が到来したところであるが、金融機関においては、今後とも、円滑な金融仲介機能を発揮するために、個々の顧客の状況をきめ細かく把握し、関係する他の金融機関と十分連携を図りながら、適切な対応に努めることが求められている。また、日本経済がデフレから脱却し、力強い成長を実現していくためには、各金融機関が事業性を適切に分析した上で、中小・零細企業等、個々の債務者の経営改善等に向けた取組を最大限支援していくとともに、成長を目指す企業における新規の資金需要を掘り起こし、しっかりと融資を行っていくことが重要である。

このため、金融庁は、金融機関が中小・零細企業に対して金融円滑化に係る積極的な取組を行う上で参考となる評価事例を、過去に公表したものも含めて取りまとめ、公表することとした。金融庁としては、金融機関が本事例集を活用し、中小・零細企業に対して経営相談、経営指導及び経営改善計画の策定支援等を行うとともに、事業の再生や新事業の育成につながる新規融資を、適切なリスク管理の下で、更に積極的に供与することを期待している。

¹ 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（21 年 12 月 4 日施行）。

I. 【取引先である中小零細企業等に対する経営相談・経営指導及び経営改善計画の策定支援等の取組み等】

1. <創業・新事業開拓>

- 経営改善支援部門が、当行の広範な店舗ネットワークと豊富な情報量を活用し、新商品の開発に協力するとともに販路も紹介している事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

酒造業

【債務者の業況】

債務者は、老舗の酒造業者であるが、新たな販路が開拓できず、売上げが低迷している状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、当行の広範な店舗ネットワークと豊富な情報量を活用し、取引先間のニーズを結びつけ、ビジネス拡大を図るため、専任の担当者を配置している。

こうした中、同部門は、債務者に対して、パワースポットとして知られる箇所に長期間低温貯蔵した女性観光客向けの土産用純米酒を開発するよう提案するとともに、地元のコンサルタント会社、デザイン会社、瓶製造業者を紹介し、地元の宝飾店との連携により、純米酒とパワーストーンをセットにした新商品を実現させている。さらに、同部門は、地元の土産物店や居酒屋チェーンなどの販路も紹介することにより、新商品の売上げに貢献している。

- 営業推進部門が、海外に進出した融資先の子会社に対して、各国の規制情報等を提供するとともに、債務保証の信用状を発行して現地銀行から資金調達できるよう支援を行っている事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

製造業

【債務者の業況】

債務者は、海外に子会社を設立したが、現地銀行からの資金調達が課題

となっている。

【支援内容】

当金融機関は、融資先に対する海外進出支援の取組について、海外勤務の経験があり海外進出支援に関する金融実務経験を有する人材を営業推進部門の部門長として採用し、融資先から海外進出や海外事業の拡大に関する相談を受けた場合には、同部門長の海外勤務の経験や人脈を生かし、日本国内の団体、海外銀行、海外工業団地、海外人材会社等と連携し、各国の規制情報、工業団地等の不動産情報、生活情報、現地商工会議所の情報等を提供し、必要に応じて現地銀行からの資金調達や現地調査等に係る支援を行うこととしている。

こうした中、同部門において、海外に進出した債務者の子会社に対して、現地銀行との協議により、当金融機関が債務保証の信用状を発行して信用力を補完し、現地銀行から現地通貨建ての融資を受けられるよう支援している事例が認められる。

- **経営改善支援部門が、ビジネスフェアに際し、取引先の装置製造企業からのヒアリングにより溶接技術のニーズを把握し、当該技術を有している債務者をピックアップし、ビジネスマッチングに成功している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

機械溶接業

【債務者の業況】

債務者は、売上げが減少しており、受注先の拡大が必要な状況にある。

【支援内容】

当金融機関は、取引先の経営課題の発掘と解決を図るため、ビジネスマッチング担当者を全営業店に配置し、仕入・販売先、技術・業務提携先等を紹介する業務を行っており、ビジネスマッチング支援のため、製造業を中心とした「ビジネスフェア」を毎年開催している。

さらに、経営改善支援部門担当役員及び営業店長は、ビジネスフェアに出席して企業同士の仲介役を担っているほか、ビジネスマッチング担当者が企業同士の引き合わせを行っている。

こうした中、同部門は、ビジネスフェアに際し、営業店のビジネスマッチング担当者が、ビジネスフェア開催前に、取引先の装置製造企業からのヒアリングにより溶接技術のニーズを把握し、全営業店で共有化している参加企業のセールスポイントから当該技術を有している債務者をピックア

ップし、マッチングスケジュールを作成している。

こうした取組の結果、受注先を求めて出展していた債務者と装置製造企業との間で、取引が成立している。

➤ **経営改善支援部門が、新商品を開発した債務者に対して、経営革新計画承認申請のほか、アイデアの独自性を守るための実用新案登録や商標登録の提案、販路の積極的紹介といった支援を行っている事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

織物製造業

【債務者の業況】

債務者は、加工賃の下落や受注量の減少により、業況が悪化し、借入金の返済が困難となったため、条件変更を実施している。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者が、織物製造技術を活かした新製品を開発したことから、経営革新計画²承認申請のほか、アイデアの独自性を守るための実用新案登録や商標登録を提案するといった支援を行っている。

債務者は、当金融機関の支援を得て、同計画に係る県の承認を得て、販路開拓コーディネート事業³に申し込み、専門家の指導を受けている。

また、当金融機関は、地元新聞に債務者の紹介記事が掲載されるよう手配しているほか、繊維商社の紹介やビジネスマッチングへの参加提案など、販路を積極的に紹介している。

こうした取組の結果、債務者において、毛織物工業組合との協業により、新製品の商品化に向けた協議が開始されている。

² 中小企業新事業活動促進法に基づき、中小企業が新たな取組による経営の向上に取り組む計画。中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新の支援策を受けるには、経営革新計画の承認を受ける必要がある。支援措置として、補助金制度・政府系金融機関による低利融資制度・信用保険の特例・各種税制措置等が利用できる。

³ 優れた新商品（新製品・新技術・新サービス）を持つ企業の、マーケティング企画の策定等を支援する事業。

2. <経営改善>

- 経営相談部門が、賃貸マンションの1フロアを高齢者専用賃貸住宅へ転換することを提案するとともに、介護事業者に対して、同賃貸住宅の訪問介護のためのヘルパーステーションを設置するための改修資金を新規融資している事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

賃貸マンション業

【債務者の業況】

債務者は、賃貸マンションの老朽化とメンテナンス不足から入居率が低下し、さらに賃料管理の杜撰さによる収支の悪化から多額の税金も滞納している。

【支援内容】

経営相談部門は、債務者に対して、元金据置による返済負担の軽減を行うとともに、同マンションの1フロアを高齢者専用賃貸住宅へ転換することや、委託不動産会社による賃貸管理強化を提案している。

また、同部門は、グループホームを運営する介護事業者に対して、同マンションに、高齢者専用賃貸住宅の訪問介護のためのヘルパーステーションを設置するための改修資金を新規融資している。

こうした取組の結果、債務者において、賃料収入が増加するなど、経営改善が図られている。

- 融資部門が、債務者の受注状況の把握や工場の動線分析等を行い、経営改善計画の策定支援等を行うとともに、大口受注先に対して協力要請を行っている等の事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

タイル製造業

【債務者の業況】

債務者は、売上げの減少により、赤字となっている。

【支援内容】

融資部門は、債務者に対して、継続的な企業訪問を行って、債務者の受注状況の把握や作業工程などの工場の動線分析等を行い、経営改善計画の策定を支援しているほか、製品種別ごとの生産調整の指導を行っている。さらに、同部門が、債務者ととも到大口受注先に対して事業再生に向けた協力要請を行った結果、大口受注先が自社工場で生産していた製品の受注につながっている。

また、同部門は、同計画に基づく、債務者の財務面の改善状況（資産売却やコスト削減）を月次でモニタリングしている。

こうした取組の結果、債務者において、売上げが増加して赤字幅が縮小するなど、財務内容の改善が図られている。

- **審査部門等が、赤字要因の分析を行い、製造ロスを抑制するための作業工程管理の徹底、製品在庫の圧縮、原材料仕入分析の実施などの経営改善指導を行うとともに、他行と協調して金融面の支援を実施している事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

食品向けパッケージ製造・販売業

【債務者の業況】

債務者は、主な原材料であるナフサ価格高騰により業況が悪化し、連続して赤字決算に陥っている。

【支援内容】

審査部門及び経営改善支援部門は、債務者へ職員を派遣して赤字要因の分析を行い、製造ロスを抑制するための作業工程管理の徹底、製品在庫の圧縮、原材料仕入分析の実施などの経営改善指導を行っている。また、他行と協調し、融資残高を維持しているほか、条件変更を行い月々の約定弁済額を減額するなど、金融面の支援も併せて実施している。

これを受け、債務者は、社内に課長クラス会議及び役員・部長クラス会議を設置し、これらの会議において、経営改善計画の進捗状況や原価管理等について検証・分析し、経営改善に向けた検討を行うようになり、直近決算において経常利益ベースで数期振りに黒字を計上するに至っている。

➤ 営業店等が、従業員が定着しないため人件費が増大している介護施設に対して、モラルサーベイの実施及び部門別収支状況の算出を通じて、経営改善を図っている事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

介護施設経営

【債務者の業況】

債務者は、介護施設を営んでいるものの、従業員が定着せず、従業員の入換えに伴い人件費が増大している。

【支援内容】

営業店及び与信管理部門は、債務者の従業員に対してモラルサーベイ（意識調査）を実施し、離職率の改善に結びつけるとともに、勤務シフトや業務区分の見直しを図っているほか、デイサービス、訪問看護等の部門別に収支状況を算出し、不採算部門が把握できる体制を構築している。

こうした取組の結果、債務者は、直近決算期において、今まで計上できなかった減価償却費や経常利益を計上できるまでに業況が改善している。

➤ 経営改善支援部門が、税理士と連携して、経営改善計画の策定支援を行うとともに、DDSの実施等、積極的な経営支援を行っている事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

自動車修理・車検業

【債務者の業況】

債務者は、大手自動車会社の工場閉鎖に伴い、子会社の整理・統合を余儀なくされているほか、業況不振による大幅な債務超過に陥っている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者に対して、税理士と連携して、経営改善計画の策定支援を行っている。具体的には、同部門は、同計画の策定に当たり、第三者機関から修理証明書を取得することにより事故修理中古車への信用を付加して売上向上につなげることや、作業員の作業錬度の向上により材料費節減を図ることなどによって、キャッシュ・フローを確保して債

務超過解消を目指す等の提案を行っている。

また、同部門は、既往貸出について、DDS⁴を実施するとともに、低金利にて条件変更に応じているほか、当金融機関の営業部門が使用する車両の点検を債務者に依頼するなど、債務超過解消と収益状況の改善に向けて積極的な経営支援を行っている。

➤ **審査部門が、準メイン行でありながら、債務者に対して、経営コンサルタントの導入を提案するなど、経営改善計画の策定支援を行い、メイン行と協調支援を実行している事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

ホテル業

【債務者の業況】

債務者は、競合他社の影響を受けて売上げが減少しており、具体的な改善計画もないまま、業績悪化が継続している状況にある。

【支援内容】

審査部門は、メイン行の協力要請を受け、準メイン行でありながら、事業再生を手がける経営コンサルタントの導入や、中小企業再生支援協議会の活用を提案するなど、ビジネスモデルの見直しを含めた経営改善計画の策定支援を行っている。

こうした中、同計画策定後においては、営業面の支援をメイン行が、財務面の支援を当行が行うという協調支援を継続して行った結果、債務者において、客室稼働率が向上し、業況が回復するまでに至っている。

➤ **経営改善支援部門が、営業店と一体となって、債務者（代表者）のみならず、工場長や営業社員へのヒアリングを行い、経営課題を分析している等の事例**

【金融機関の業態等】

主要行等及び外国銀行支店

【債務者の業種】

⁴ Debt Debt Swap：特定の債権者の有する債権を（資本的）劣後ローンに転換すること。

菓子製造業

【債務者の業況】

債務者は、売上減少や原材料費高騰により赤字決算が続いている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、営業店と一体となって、債務者（代表者）のみならず、工場長や営業社員へのヒアリングを行い、経営課題を分析している。また、同部門は、分析した経営課題を基に、経営改善計画の策定をサポートするほか、必要に応じて、外部コンサルタントの紹介を行っている。

こうした取組の結果、債務者において、経営課題であった経費削減や営業体制の見直しが奏功し、黒字化に成功している。

➤ 復興支援部門が、非メイン行でありながら、東日本大震災で被災した債務者に対して、グループ補助金の申請などの支援を行っている等の事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

不動産管理業（グループ企業の中核会社）

【債務者の業況】

債務者は、東日本大震災により、本社事務所が全壊するなど、グループ企業を含めて甚大な被害を受けているが、震災後、メイン行による補助金申請支援等が十分に行われていない状況にある。

【支援内容】

当行は、非メイン行でありながら、復興支援部門が、営業店と連携し、債務者に対して、グループ補助金⁵の申請などの支援を行っている。具体的には、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「復興支援アドバイザー制度」⁶を利用してアドバイザーの紹介を行っているほか、同アドバイザーと共に、頻繁に債務者を訪問し、グループ補助金申請に向けた情報収集を行い、グループ企業の構成についての提案や、計画書作成の支援を行っている。

こうした中、一度は補助金申請が不採択となったものの、その後も同ア

⁵ 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業。復興のリード役となり得る「地域経済の中核」を形成する中小企業等グループが復興事業計画を作成し、都道府県の認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備について補助が行われるもの。

⁶ 東日本大震災で被災した中小企業、自治体、中小企業支援機関（商工会等）を対象に、復興を支援するための専門家を派遣する制度。

ドバイザーと共に支援を続けた結果、二度目の申請で、グループ補助金の採択を受けている。

また、同部門は、債務者及びグループ企業に対して、補助金入金までのつなぎ資金融資の相談に応じているほか、高度化スキーム貸付⁷の申請支援等を行うなど、当該グループの再建に向けて積極的な支援を行っている。

➤ **営業店が、債務者に対して、平日診療時間の延長や休日診療の開始を提案し、税理士と連携して経営改善計画の策定を支援している等の事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

審美歯科医院経営

【債務者の業況】

債務者は、審美歯科を開業したものの、歯科分野の特異性から患者数が伸び悩み、業績不振に陥っている。

【支援内容】

営業店は、債務者に対して、平日診療時間の延長や休日診療の開始を提案し、税理士と連携して経営改善計画の策定を支援しているほか、当行取引先の高齢者世帯への訪問診療をあっせんしたり、自由診療を受ける患者の支払いの利便性向上のため、クレジットカード会社を紹介したりするなど、営業面の支援も実施している。

こうした取組の結果、債務者において、患者数が増加し、保険診療収入、自由診療収入ともに増収となり、資金繰りが改善している。

➤ **経営改善支援部門が、債務者が所有する賃貸ビルの主要テナントの撤退が決定した際に、新たなテナントの入居に向けた支援を行うとともに、他行の債権を肩代わりしている等の事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

ビル賃貸業

⁷ 被災中小企業・施設整備支援事業。

【債務者の業況】

債務者は、賃貸用ビルのリニューアルに際して、当行及び他行から資金を調達したものの、その後当初想定していたキャッシュ・フローが得られず、債務超過に陥っており、当行において、条件変更を実施するに至っているが、他行が条件変更に応じないほか、主要テナントの撤退が決定し、資金繰りが困難な状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者が所有する賃貸ビルについて、主要テナントであるスーパーの撤退が決定し、地域最大のショッピングセンターが閉鎖する可能性が生じる中、小売業を営む他の取引先にテナント入居の打診を行った結果、当該スーパーの撤退前に新たなテナントの入居が決定するに至っている。

こうした取組の結果、ショッピングセンターの営業が空白期間なく継続されるとともに、賃貸契約の見直しにより賃貸料が増加し、キャッシュ・フローが改善している。

また、同部門は、他行の債権を肩代わりしているほか、地元の有力企業である債権者に対してDES⁸の提案を行い、主要株主として経営再建に協力することを要請することにより、実質債務超過の解消と金利負担の軽減を図っている。

⁸ Debt Equity Swap：債権者が持っている債権を債務者の株式に転換する手法。

3. <事業再生・業種転換>

- 経営改善支援部門が、温泉街全体の再生を図るという観点から、再生計画の策定を支援し、債権放棄を実施するとともに、他の旅館との協調等を条件にスポンサーを選定し、会社分割のスキームによる事業再生に取り組んでいる事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

温泉旅館経営

【債務者の業況】

債務者は、財務内容の悪化により大規模設備投資が困難な状況になっている。また、温泉街全体としても、施設が老朽化している旅館が多く、魅力に欠け、来客数が減少傾向にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、個々の旅館の再生にとどまらない、温泉街全体の再生を図るという観点から、温泉街への影響等を考慮し優先度の高い支援先として老舗旅館である債務者を選定している。その上で、同部門は、債務者について、再生計画の策定を支援し、債権放棄を実施するとともに、同温泉街の他の旅館との協調、雇用及び仕入先等との関係維持を条件にスポンサーを選定し、会社分割のスキームにより事業再生に取り組んだ結果、債務者の債務者区分が上方遷移している。

- 企業支援部門が、地域の再生、振興の観点から「RCC企業再生スキーム」によるリファイナンス等の融資に取り組んでいる等の事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

温泉旅館経営

【債務者の業況】

債務者は、多額の有利子負債を抱えて自主再建が困難な状況となっており、取引金融機関から、整理回収機構（RCC）への債権譲渡が行われている。

【支援内容】

企業支援部門は、地域の再生、振興のためには、債務者の再生が必要であると判断し、RCC企業再生スキーム⁹を基に再生可能性を検証の上、リファイナンスを実行した結果、当行が債務者のメイン行となっている。

さらに、同部門は、債務者のメイン行として、設備資金等を融資するほか、改善計画に対するフォローアップや経営指導を実施するなど事業再生支援に寄与している。

➤ **経営改善支援部門が、地元自治体や企業再生支援機構、事業再生ファンドと連携し、地元の基幹産業である漁業の再生に主導的に取り組んでいる事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

漁業

【債務者の業況】

債務者は、水産資源の減少に加え、漁船の老朽化等により経営が悪化し、事業継続が困難な状況となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、業況不芳な大口与信先である債務者について、地元自治体や企業再生支援機構、事業再生ファンド¹⁰と連携し、当行を含む金融機関による債権放棄、保有漁船の大規模修繕に係る補助金の導入及び不採算事業を切り離した新会社への事業再生ファンドを通じた出資を行うことにより、地元の基幹産業である漁業の再生に主導的に取り組んでいる。

⁹ 中小企業再生支援協議会の関与の下、第二会社方式により会社を分割し、特別清算会社については整理回収機構が債権放棄を行い、新会社については整理回収機構の債権をリファイナンスする再生スキーム。

¹⁰ 当行及び当行子会社の出資により組成。

- **経営改善支援部門が、中小企業再生支援協議会等の活用により、伝統的な地場産業の再生に主導的に取り組み、業界再編を図るなど、業界の面的再生に取り組んでいる事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

窯業製品業

【債務者の業況】

地域の伝統的地場産業である窯業製品業界は、市場の低迷に伴う生産量の減少に加え、地域内競合が相まって相互に体力を弱め、各中小事業者の収益力が年々低下している。当行は、このまま各社が体力の消耗により破綻することとなれば、地域経済、取引先、雇用に与える影響は大きいと懸念しており、また、同業界の製品ブランドの毀損を危惧している。

【支援内容】

経営改善支援部門は、地元金融機関として、従前から同業界の事業再生に積極的に関与し、業界再編（生産集約、合理化）のため各社経営者の合意をとり、中小企業再生支援協議会などと連携し、債権放棄を含む金融支援の実施により、同業界の面的再生に主導的に取り組んできている。

こうした取組の結果、同業界の再編がなされ、同部門が、再編された企業を経営改善支援先として選定し、経営改善計画の進捗状況のモニタリングを行っていることなどから、債務者の事業内容が改善している。

- **融資管理部門が、企業再建・承継コンサルタント協同組合を活用して経営改善計画の策定、販路拡大を推進している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

清涼飲料水製造業

【債務者の業況】

債務者は、過大な設備投資や売上げの減少により連続赤字決算となっている。

【支援内容】

融資管理部門は、当該債務者の取引金融機関が多数に及ぶことから、経

経済産業省認可団体の企業再建・承継コンサルタント協同組合を活用して経営改善計画の策定を支援している。また、同部門は、企業支援部門と連携し、地域力連携拠点事業の応援コーディネーター¹¹の協力による自社ブランド商品の開発販売や、産業支援機構の支援の下、ホテル等への販路拡大を推進している。

こうした取組の結果、債務者において、粗利益の改善等により、当期利益が同計画を上回るなど、業況が回復している。

➤ **融資部門が、バンクミーティングを通じてメイン行と緊密な連携を図り、協調融資を実施するとともに、約定弁済の停止及び貿易手形の固定化について、メイン行とともに他行の協力を要請している等の事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

建築資材輸出入業

【債務者の業況】

債務者は、リーマンショックによる売上減少及び為替デリバティブの損失により資金繰りが不安定な状況にある中、東日本大震災の影響で仕入業者が被災したことから、仕入停止による売上減少が生じ、大幅な資金不足に陥っている。

【支援内容】

融資部門は、バンクミーティングを通じてメイン行と緊密な連携を図り、債務者に対して約定弁済の停止及び協調融資を実施するとともに、取引各行に対しても約定弁済の停止を依頼している。また、同部門は、貿易手形の固定化について、メイン行とともに他行の協力を要請している。

こうした取組の結果、他行の協力が得られ、債務者において、輸入を継続することが可能となり、また、中小企業再生支援協議会の主導による経営改善計画が承認されて、業況が回復し、約定弁済を再開するに至っている。

¹¹ 経済産業省が、「経営力の向上や事業承継等」の支援を目的に、「地域力連携拠点事業」を行い、地域において、「応援コーディネーター」を配置し、中小企業に対してきめ細かな支援を行う事業。

➤ 経営改善支援部門が、他の債権保有先に対して、債権カットの要請を精力的に行うとともに、NPO法人化の助言を行っている事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

食品製造業（重度障害者雇用事業所の認定を受けている）

【債務者の業況】

債務者は、業況不芳や過剰な設備投資により借入金の返済が滞ったため、他行が債権譲渡を行うなど、存続が困難となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、メイン行として債務者の社会的必要性を考慮し、他の債権保有先に対して、債権カットの要請を精力的に行い、債務免除が実現している。また、債務者は、同部門の助言によりNPO法人となったことから助成金が増加し、キャッシュ・フローの改善につながり、債権回収会社が保有する債権について完済している。

➤ 経営改善支援部門が、経営改善計画の策定を支援しているほか、関係先への説明に同行するなど、同計画の円滑な実施を支援している等の事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

金型製造業

【債務者の業況】

債務者は、過大な設備投資により借入過多となっているほか、売上減少により資金繰りが困難となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、過剰設備となっている工場の閉鎖や遊休不動産の処分等を柱とする経営改善計画の策定を支援している。また、同部門は、遊休不動産の処分を行うため、担保権解除について、関係先への説明に同行するなど、同計画の円滑な実施を支援しているほか、月次で同計画の進捗状況の確認を行い、期末には金融機関の協調維持のため、バンクミーティングの開催を主導している。

こうした取組の結果、破綻の危機にあった債務者は、資金繰りが安定するに至っている。

- 経営改善支援部門が、貸出金の一部を、資本金借入金に切り替えるとともに、デュー・デリジェンスを再度行うためのコストを含む運転資金を融資するなど、積極的に支援している事例

【金融機関の業態等】

主要行等及び外国銀行支店

【債務者の業種】

放送機器・無線機器等の開発・製造業

【債務者の業況】

債務者は、不良資産の一括処理により大幅債務超過に陥り、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、元本返済猶予の貸付条件変更を行ったものの、計画が頓挫し、経営破綻が危ぶまれる状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者に対する貸出金の一部を、資本金借入金に切り替えるとともに、デュー・デリジェンスを再度行うためのコストを含む運転資金を融資するなど、積極的に支援する姿勢を示した結果、債務者において、経営改善計画の再策定に至っている。

- 経営改善支援部門が、債務者が高い技術力を有しており事業将来性は高いと判断し、外部専門家に協力を依頼して経営改善計画策定を支援するとともに、DDSを実施している等の事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

自動車部品製造業

【債務者の業況】

債務者は、リーマンショックの影響により、売上げが減少し、増設した工場の借入金及びリース債務の返済負担が過大となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者が高い技術力を有しており、エコカーの部品を受注するなど、事業の将来性は高いと判断したことから、経営陣と面談し、現状の財務内容が危機的であることを認識させた上で、外部専門家に協力を依頼し、経営改善計画の策定を支援している。

また、当行は、債務者に対してDDSを実施することによる効果につい

て、自ら主導して検証等を行った上で、他行にも協調してDDSを実施するよう打診した結果、その実現に至っているほか、各リース会社への債務についても、当行が窓口となって各リース会社と返済計画の調整を行っている。

こうした取組の結果、債務者は、財務内容が改善し、黒字転換を果たしている。

- **金融円滑化推進部門が、中小企業再生支援協議会やコンサルティング会社と協力し、工場の集約や本社物件売却による債務の圧縮、経費削減等を内容とする事業再生計画を策定するとともに、金融支援策としてDDSを実施している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

プラスチック成型加工製造業

【債務者の業況】

債務者は、業況が悪化しているにもかかわらず、抜本的な改善策を講じることなく、大幅債務超過に陥っている。

【支援内容】

金融円滑化推進部門は、中小企業再生支援協議会やコンサルティング会社と協力し、債務者の財務内容改善のため、工場の集約や本社物件売却による債務の圧縮、経費削減等を内容とする事業再生計画を策定している。また、同部門は、財務デュー・デリジェンスの結果、債務超過解消のためには、金融支援策としてDDSが有効と判断し、DDSを実施している。

- 経営改善支援部門が、当行が組成した復興ファンドからの長期一括返済の資金と、信用保証協会保証付復興資金を導入し、リース債務を全額返済させて資金繰りの安定化を図っている等の事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

プレス加工業

【債務者の業況】

債務者は、東日本大震災により、主力工場が全壊し、生産設備等に被害が発生している状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、震災直後から月1回～2回のペースで債務者を訪問し、借入金返済を心配する債務者の相談に乗り、当行主導で他行との条件変更の調整を行っているほか、補助金制度を紹介し、工場復旧資金を確保している。

また、同部門は、損壊したリース設備の債務返済も債務者の負担となっていることから、事業再建に当たって、当行が組成した復興ファンドからの長期一括返済の資金と、信用保証協会保証付復興資金を導入し、リース債務を全額返済させて資金繰りの安定化を図り、工場の復旧を踏まえた再建計画の策定を支援している。

こうした取組の結果、債務者において、震災後1年で事業再開が実現し、年間売上高が回復しているほか、解雇した従業員の再雇用にもつながっている。

- 経営改善支援部門が、多数の取引銀行間の調整を行い、事業再生ADRを活用して、DES等を骨子とする再建計画の実施などに取り組んでいる事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

スーパーマーケット経営

【債務者の業況】

債務者は、広域において食品スーパーを展開しているが、業績が低迷し資金繰りが悪化している状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者の取引銀行の間に、負担をめぐる大きな意見の相違がある中、広域かつ多数の取引銀行間の調整を行い、事業再生ADRを活用して、DES等を骨子とする再建計画の実施などの事業再生支援に取り組んだ結果、債務者の業績が回復し、多数の従業員の雇用維持にもつながっている。

- **経営改善支援部門が、外部環境、財務内容の実態を債務者に認識させ、外部コンサルタントと連携して経営改善計画の策定を支援し、業種転換を成功させている事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

スーパーマーケット経営

【債務者の業況】

債務者は、地域の人口減少及び大手スーパーマーケットの台頭により顧客が流出し、財務内容が悪化している。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者に、外部環境、財務内容の実態を認識させて、不動産賃貸業への業種転換の計画を進め、業種転換後の店舗の活用先として、当行の情報網を活用し、自ら交渉してスーパーマーケットを誘致するとともに、債務者が、不動産賃貸業として事業継続ができるよう、外部コンサルタントと連携して経営改善計画の策定を支援している。当行は、同計画において、業種転換前の買掛金、金融機関からの借入金等を整理するため、保証人等に債務者の社債を引き受けてもらうスキームを提案するとともに、不足分については自ら新規融資を実行している。

こうした取組の結果、業種転換後の債務者の資金繰りが安定して推移し、従業員の雇用も、新たな賃貸先であるスーパーマーケットに引き継がれている。

➤ **経営改善支援部門が、業種転換に伴う営業譲渡先の選定や雇用継続等の譲渡に当たっての条件面に係る交渉支援を行い、営業譲渡を成功させている事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

スーパーマーケット経営

【債務者の業況】

債務者は、競合他店の進出により業況が悪化し、条件変更を受けているが、売上減少に歯止めがかからず、業況改善のめどが立たない状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、売上減少が続くスーパーマーケットの営業譲渡を行い、不動産賃貸業への業種転換を図ることによる事業再生支援に取り組み、譲渡先の選定や雇用継続等の譲渡に当たっての条件面に係る交渉支援を行っている。

その際、同部門は、他の債権者に対して、担保実行や債権回収を行うことなく、貸付条件の変更を継続したまま、譲渡によって得た金銭を同社従業員の退職金等に優先して充てさせるよう要請し、協力を取りつけ営業譲渡を成功させている。

こうした取組の結果、債務者は、不動産賃貸業に業種転換し、キャッシュ・フローが安定的に推移している。また、当行は、未契約となっている債務者の他の店舗の店子の募集についても継続して支援を行っている。

➤ **営業部門が、酒類卸売業者に対して、メイン行と協調し業種転換支援を行っている事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

酒類卸売業

【債務者の業況】

債務者は、過大な債務を抱えており、抜本的な経営改善が必要な状況にある。

【支援内容】

営業部門は、継続的な訪問により経営実態を把握した上で、メイン行と協調して、債務者に対して企業再生を進めるよう積極的に働きかけ、過大な有利子負債の圧縮を図ることなどを内容とする経営改善計画の策定を支援している。

その後、債務者は、同計画に基づき、食品卸売業界大手企業との共同出資により設立した新会社に対して事業譲渡を行うとともに、食品卸売業に業種転換を行っている。その結果、新会社は、業界大手企業の信用力を背景に、酒類メーカーに抛出していた保証金の返戻を受け、これを債務返済に充てることにより大幅な債務圧縮が図られ、財務内容の大幅な改善に至っている。

- **経営改善支援部門が、中小企業再生支援協議会等と連携して、債務者の再生計画の策定を支援し、既存借入金の肩代わり及び設備資金の追加融資を行うとともに、行内情報ネットワークを活用して、当行取引先を紹介している事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

温泉旅館経営

【債務者の業況】

債務者は、温泉街の老舗温泉旅館であるが、過剰債務により経営が悪化している。

【支援内容】

経営改善支援部門は、中小企業再生支援協議会及び地域再生ファンドと連携して、債務者の再生計画の策定を支援している。

こうした中、同部門は、既存借入金の肩代わり及び設備資金の追加融資を行うとともに、行内情報ネットワーク¹²を活用して、債務者を当行の取引先である川魚の養殖・加工販売業者と引き合わせている。

こうした取組の結果、同養殖・加工販売業者の川魚を使用した料理が債務者の看板メニューとなり、売上げの増加につながっている。

¹² 営業エリア内の顧客情報等について、全営業店にて閲覧可能とした情報共有システム。

4. <事業承継>

- 営業推進部門が、後継者不在の債務者と同業者との事業再編（M&A）を支援し、事業再編に伴う融資を実行している事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、中規模

【債務者の業種】

不動産賃貸業

【債務者の業況】

債務者は、コンビニ等に店舗を賃貸しているが、後継者が不在であったことから、同業者による事業再編（M&A）を希望している。

【支援内容】

営業推進部門は、営業店からの情報を基に、経営相談に応じ、債務者と同業者との事業再編（M&A）に取り組み、事業計画の策定を支援し、債務者の他行融資を肩代わりするとともに、譲受者に対して買収資金を融資するなど、事業再編に伴う融資を実行している。

こうした取組の結果、後継者不在の債務者からの事業承継が実現している。

- 事業承継支援部門が、後継者不在の債務者に対してニーズのある業者を紹介し、M&Aを実現している事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

印刷業

【債務者の業況】

債務者は、後継者が不在であるため、今後の事業継続について、当金融機関に経営相談している。

【支援内容】

当金融機関は、事業承継支援部門を設置し、事業承継に関する知識を有する職員を配置している。同部門は、事業承継の選択肢（親族内承継、親族外承継、M&A）に応じた支援メニューを用意し相談に応じる一方で、事業承継に係る法務や税務等の高度な専門知識を要する相談には、弁護士

や公認会計士等との連携によるワンストップの対応体制を整備している。

こうした中、同部門は、後継者不在の相談があった債務者に対して、M & Aの選択肢が最良であることを説明し、アドバイザー契約を締結するとともに、印刷業務を自ら行うニーズがある業者に対して、債務者の買収を提案している。

こうした取組の結果、後継者不在の債務者からの事業承継が実現している。

➤ **経営相談部門が、事業継続が困難になった債務者に対して、事業承継や債務整理を提案・支援している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

造園土木工事業

【債務者の業況】

債務者は、全国的にも数少ない貴重な特殊技能を有する造園土木工事業者であるが、多額の個人債務を抱え事業継続が困難となっている。

【支援内容】

経営相談部門は、債務者に対して、個人債務の債務整理を行う一方で、特殊技能を有することを評価し、事業承継を図るために弁護士とともに再生スキームの策定や実行に取り組んでいる。

こうした中、同部門は、再生スキームとして、休眠会社を活用して後継者を代表者に据え、当該休眠会社を事業継続会社として事業用資産の取得資金及び運転資金を新規融資し、債務者を従業員として雇うことにより、特殊技能の存続と事業承継を支援している。

➤ **経営改善支援部門が、赤字事業の引受企業に対して、新会社設立の諸手続のアドバイスや、税理士等の紹介を行うとともに、同事業に係る情報を提供するなどのサポートを行っている等の事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

ミネラルウォーター関連業

【債務者の業況】

債務者は、主力業務に注力するため、赤字事業であるミネラルウォーター関連事業を譲渡したいとの意向がある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者から赤字事業（ミネラルウォーター関連事業）を譲渡したいとの相談を受け、赤字であるものの重要な地場産業であることから、債務者の支援に取り組むこととし、当行の取引先を含めて事業譲渡の提案を行ったところ、譲渡先候補（引受企業）が現れている。

こうした中、同部門は、引受企業に対して、新会社設立の諸手続のアドバイスや、社宅等の不動産の情報提供、税理士等の紹介を行うとともに、地方公共団体との連携協定を活用し、ミネラルウォーターの取水権の法的手続や優遇措置等の申請に係る情報を提供するなどのサポートを行っているほか、買収資金を融資している。

こうした取組の結果、同事業は、新会社により事業継続されるに至っている。

Ⅱ. 【新規融資（条件変更後の資金供給を含む。）を適切に行うための積極的な取組み等】

1. 積極的に顧客の資金需要を掘り起こし、新規融資を適切に行っている事例

➤ 経営改善支援部門が、老朽化した機械設備の更新が必要と判断し、新機械の購入資金を融資している事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

固形燃料製造販売業（園芸用肥料の製造・販売を行っていたが、廃畳・廃プラスチックを利用した固形燃料の製造・販売に事業転換）

【債務者の業況】

債務者は、事業転換の結果、業況が改善しつつあったが、借入金の返済やリースの支払いで手元資金に余裕がない中、機械が故障し、機械修理代金の支払いに窮したことから、元金返済猶予を求めるに至っている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者に対して、デュー・デリジェンスを行った結果、財務内容改善のためには、老朽化した機械設備の更新が必要と判断し、新規に証書貸付を実行して、新たな固形燃料成形機等の新機械の購入資金を融資している。

これにより、債務者において、製造時間が短縮され、固形燃料の増産が可能となるなど、事業基盤の安定化が図られ、業況が改善している。

➤ 経営改善支援部門が、債務者の製造原価の改善や製品ロスของ解消を図るため、機械設備の更新を助言し、融資に応じている等の事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、中規模

【債務者の業種】

工業製品印刷塗装業

【債務者の業況】

債務者は、生産設備の老朽化による製品ロスの発生や売上げの減少により、4期連続で赤字決算となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、多額の設備投資に慎重で、赤字解消を図った後に老朽化した機械設備を更新することを考えていた債務者に対して、製造原価の改善や製品ロスの解消を図ることが最優先であるとして、機械設備の更新を助言した上で、機械設備資金の融資に応じるとともに、月次訪問による経営指導を継続している。

こうした取組の結果、債務者において、製品ロスが激減し、当期利益が黒字転換するなど、業況が回復している。

➤ **営業店が、小麦価格の動向を調査し把握していたことから、仕入資金の相談を受けた際に、迅速に融資を実行している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

小麦粉等食品原料卸売業

【債務者の業況】

債務者は、業況が悪化したことから、貸付条件を変更し、経営改善計画を策定している。

【支援内容】

営業店は、債務者への毎月の訪問時に、経営改善計画の進捗状況をヒアリングしている。

こうした中、営業店は、小麦価格の動向を調査し把握していたことから、債務者から異常気象（ロシア干ばつ）による小麦価格高騰の懸念による仕入資金の相談を受けた際に、迅速に融資を実行している。

こうした取組の結果、債務者は、小麦価格が高騰する前の段階で仕入れを行うことができ、原価率を改善させている。

➤ **営業店が、販売管理費等の削減のために、債務者が賃借していた倉庫用地の買収を提案し、買収資金を融資している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

家電販売・修理業

【債務者の業況】

債務者は、量販店の進出に伴い売上げが減少しており、条件変更を行うとともに経営改善計画を策定している。

【支援内容】

営業店は、債務者を月次で訪問し、経営改善計画の進捗状況をフォローしている。

こうした中、営業店は、販売管理費等の削減のためには、賃借料の削減が有効であると判断して、債務者が賃借していた倉庫用地の買収を提案し、買収資金を融資している。

こうした取組の結果、債務者のキャッシュ・フローが安定し、債務者区分も上方遷移している。

2. 「ABL（動産・売掛金担保融資）」など、不動産担保や保証に依存しない融資手法を活用して、顧客ニーズに応じている事例

➤ 経営改善支援部門が、りんごの集荷資金の融資について、りんごを担保としたABLを提案している等の事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

りんごの卸売・通信販売業

【債務者の業況】

債務者は、収益率の高い通信販売で収益力を強化することとしているものの、通信販売において売掛金の回収が進まず、実質債務超過の状態にある。

【支援内容】

当行は、担保として提供し得る不動産はないものの、在庫を多く抱えている顧客を対象に、ABLの提案を行っており、営業店に、在庫管理などの状況や、担保となる在庫品の処分困難度などについて訪問調査を行わせ、その後、本部において検証を行う態勢としている。

また、当行は、担保動産の種類に応じ、原則として外部の動産評価会社による評価（以下、「動産評価」という。）を実施し、同評価を基に融資枠（貸出基準額）を決定することとしている。

こうした中、経営改善支援部門は、債務者に対するりんごの集荷資金の融資について、りんご（りんご果汁等も含む。以下同じ。）を担保としたABLで行うことを提案し、当座貸越を実行している。

融資時点においては、動産担保となるりんごが集荷前で、実際には在庫のない状態であったにもかかわらず、同部門は、過去のりんごの集荷実績や当年の集荷計画などから融資額の妥当性を検証の上で、融資を実行し、ある程度集荷計画が達成された際に動産評価を行うなど、債務者の経営実態に即した対応を行っている。

また、同部門は、ABL実行後、債務者に対する月次モニタリングにより、在庫データ及び試算表を徴求し、検証するとともに、年1回以上在庫の実査を行うことなどを通じて、本部及び営業店が一体となって債務者との緊密な関係を構築している。

さらに、りんごの加工及び販路拡大を目的として、りんご飴加工業者とのビジネスマッチングの提案を行った結果、当該業者の商品を債務者の通信販売で取り扱うに至っているほか、在庫の活用方法として「りんごチップス製造機」の導入を提案した結果、閑散期の人員活用と新商品（ながいもチップス）の開発につながっている。

➤ **融資部門が、棒鋼等の在庫（製品、半製品、原材料）を担保にしたABLの組成を行っている事例**

【金融機関の業態等】

主要行等及び外国銀行支店

【債務者の業種】

製鉄業（グループ企業の中核会社）

【債務者の業況】

債務者は、棒鋼を主力製品としているが、在庫量が、公共工事の活発化する秋から翌年春までは減る一方、上半期は増えるなど、大きく変動する傾向にあり、期中在庫量の変動に合わせた柔軟な資金調達を必要としている。

【支援内容】

融資部門は、債務者の経営課題である資金調達の安定化に加え、当行支援上の課題である保全の確保及び与信管理の強化を実現するスキームとして、棒鋼等の在庫（製品、半製品、原材料）を担保にしたABLの提案を行っている。

その際、同部門は、債務者がグループ企業の中核会社であり、商流も複雑であることから、財務分析や債務者往訪による実査（商流ヒアリング、在庫管理状況の精査等）を通じ、グループの実態把握を強化するとともに、動産評価会社の外部評価を活用し、在庫の担保価値を客観的に把握した上で、ABLを組成している。

こうした取組の結果、同部門は、グループ企業の実態を的確に把握する一方で、債務者の資金ニーズを十分に満たす極度額を設定するに至っている。

➤ **営業推進部門が、大型車両の売買予約契約付ABLのスキームを提案し、かつ第三者への対抗要件を備えるための工夫を行っている事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

建設業

【債務者の業況】

債務者は、大小様々な建設機械を保有していたが、東日本大震災において主要大型車両が被災したことから、当該車両を再取得するための資金を

必要としている。

【支援内容】

営業推進部門は、A B Lを積極的に推進しており、動産評価アドバイザー¹³の資格を持つ同部門職員が中心となり、営業店と連携した推進体制¹⁴を整備している。

また、同部門は、A B Lの全ての取扱事例を「A B Lニュース」により営業店に伝達することとしているほか、営業店の融資・営業担当職員を対象として、A B Lをテーマ¹⁵とした研修を実施している。

こうした中、同部門は、債務者に大型車両の取得資金及び長期運転資金の資金需要があることを把握し、資金の調達方法として、大型車両の売買取約契約付A B Lスキームを提案している。同スキームにおいて、当行は、業務提携先であるリース会社との間で、売買取約の期間及び金額を定めた売買取約契約を締結し、債務者のデフォルト時には、当該リース会社に担保物件の買取を実施させるものとなっている。

さらに、同部門は、当該A B Lスキームにおいて、第三者への対抗要件を備えるために、①譲渡担保契約証書に確定日付を付す、②自動車登録ファイル上での所有名義を当行に変更する、③譲渡担保物件である旨のステッカーを債務者の了解を得て貼り付ける、などの工夫を行った上で、債権管理を行っている。

➤ 営業推進部門が、収益力が低調でメイン行から新規融資を受けることができない債務者に対して、債務者の売掛金債権を担保としたA B Lを実施している事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

日用雑貨卸売業

【債務者の業況】

債務者は、日用雑貨品の価格競争の激化や、大手量販店の物流見直し(仕入先の1本化)等により、取扱高が急速に低下しているほか、化粧品事業の人員コストや物流コストの増大により、3期連続で赤字決算となっており、メイン行から新規融資を受けられない状況にある。

¹³ NPO法人日本動産鑑定が、24年4月に、金融機関の中小企業に対する目利き力を高める目的で創設した資格。

¹⁴ 経営改善支援部門は、決算書より棚卸資産・機械装置・売掛金の残高が100百万円以上の債務者のリストを作成し、営業店に、同リストからA B Lの活用が見込まれる債務者を選定させ、債務者にA B Lの活用を提案することとしている。

¹⁵ 「担保とする事業資産毎の適格性」や「譲渡担保の基礎知識」等。

【支援内容】

営業推進部門は、債務者の売掛金債権に注目し、当該売掛金を担保としたABLを実施し、化粧品等の仕入資金に応需している。

当行は、売掛金担保融資（ABL）を行う際には、債務者に対するモニタリングを重視しており、具体的には、月次で債務者とコンタクトを取り、通帳のコピーや受取手形台帳などの書類を徴求し、入金件数の減少が確認される場合には、要因等を確認する一方で、第三債務者の有する債権の有無を確認するなどの工夫を行っている。

こうした取組の結果、債務者は、化粧品取扱高の増加による粗利益の改善等により、黒字回復に至っており、メイン行等からも資金供給が再開された結果、資金繰りも安定するに至っている。

➤ 経営改善支援部門が、債務者に対して、販売手法の変更により利益率の改善を図る改善策とともに、冷凍魚介類を活用した動産担保融資（ABL）を提案し、実行している事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

鮮魚卸売業

【債務者の業況】

債務者は、中央卸売市場で鮮魚の受託販売¹⁶業を営んでいるが、同市場の取扱高減少に伴い、収益が悪化している。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者の利益率の改善を図るため、販売手法を受託販売から買付販売¹⁷に変更する改善策を提案しているが、当該改善策には、漁船水揚げ時に仕入れを行う必要があるというデメリットがあった。

一方で、同部門は、動産評価専門家の養成に努めており、動産について、流通価値や在庫処分価値など、様々な価値の算定を行うとともに、その管理状況等を正確に把握し、評価する技術を有している。

こうした中、同部門は、債務者に対して、カニ・エビ・カツオ等の冷凍魚介類を活用した動産担保融資（ABL）を提案し、実行した結果、必要な運転資金が確保され、債務者の業況が改善するに至っている。

¹⁶ 卸売業者が出荷者から委託を受けて販売し、手数料を取る販売方式。

¹⁷ 卸売業者が出荷者から買い付けた物品を販売すること。

- 経営改善支援部門が、企業再生支援機構を活用し、当行債権の放棄、DDSによる金融支援、同機構からの新規融資、及び当行からの診療報酬債権担保融資（ABL）により、債務者の資金繰りの安定化を図っている等の事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

病院

【債務者の業況】

消化器系疾患の医療において地域トップクラスの病院である債務者は、借入金の増加に伴う金利負担や業容の拡大に伴う人件費負担などにより、赤字が常態化する状況に陥っており、外部専門家を導入し、経営の改善に向けて取り組んできたものの、資金繰りの厳しい状態が継続している。

【支援内容】

経営改善支援部門は、メイン行として、企業再生支援機構（以下、「機構」という。）を活用することとし、当行債権の放棄、DDSによる金融支援、機構からの新規融資、及び当行からの診療報酬債権担保融資（ABL）により、債務者の資金繰りの安定化を図っているほか、あわせて、機構とともに、債務者に人材を派遣して、ガバナンスの強化や、業績の月次モニタリングを行っている。

- 経営改善支援部門が、経費の圧縮や借入金返済額の整理を行うとともに、診療報酬債権を担保とするABLを提案し、実行している事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、中規模

【債務者の業種】

精神科医

【債務者の業況】

債務者は、デイケア施設のある精神科の総合治療病院を開院したものの、借入金の増加に伴う金利負担等により、キャッシュ・フロー不足に陥り、健康保険からの支払いを受けるまでのつなぎ資金（増加運転資金）が必要となっている。

しかしながら、債務者は担保提供が可能な不動産を保有しておらず、信用保証協会の無担保融資枠も使い切っていることなどから、資金調達が困

難となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者について、アルコール依存、薬物依存等の患者に対する総合的治療が可能で、今後も患者数の増加が見込める一方で、経費が先行して発生し、健康保険からの支払いまでの間のキャッシュ・フロー不足の拡大が見込まれると分析し、経費の圧縮や借入金返済額の整理を行うとともに、診療報酬債権を担保とするABLを提案し、実行している。

➤ **企業支援部門が、動産評価を専門とする外部機関と連携して、動産担保融資（ABL）を提案するなどの取組を行っている事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

畜産業

【債務者の業況】

債務者は、経営規模拡大に向けた設備資金を必要としているが、不動産担保余力が乏しい状況にある。

【支援内容】

取締役会は、地域密着型金融への取組において、ABLを活用した融資の推進等を図ることとしており、動産評価を専門とする外部機関と業務委託契約を締結しているほか、外部専門家を招いてABLセミナーを開催し、融資担当職員に受講させるなどしている。

こうした中、企業支援部門は、当該外部機関と連携して、債務者の事業モデルの分析やこれまで価格算定等がネックとなっていた資産(和牛)の事業価値を算出し、保有資産を最大限に活用した動産担保融資を提案するなどの取組を行っている。

- 審査部門が、他の取引金融機関等と連携し、従業員意識調査を実施して、抜本的な経営再建計画を策定するとともに、業種特性を考慮した製品在庫担保融資（ABL）の実行による資金繰り支援等を行っている等の事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

食品製造業

【債務者の業況】

債務者は、老舗の地場産品製造業者であるが、過剰投資や多額の不良資産の発生により、財務内容が悪化している。

【支援内容】

審査部門は、他の取引金融機関等とも連携し、従業員意識調査を実施して経営上の問題点を明らかにした上で、経営者・従業員とともに抜本的な経営再建計画を策定するとともに、年末に在庫が積み上がる業種特性を考慮した製品在庫担保融資（ABL）の実行による資金繰り支援や、品評会等への出品などの販路拡大策の提案等を行っている。また、当金融機関が仲介役となり、政府系金融機関と交渉を重ねた結果、同機関から劣後ローンが供与されるに至っている。

さらに、経営再建の過程で余剰となった生産設備について、当金融機関が生産設備の更新を検討していた同業者を紹介し、賃貸借契約の締結に至っている。

こうした取組の結果、債務者において、財務体質等が改善し、安定した経営が行われるようになっている。

- 経営改善支援部門が、外部評価機関による動産担保の評価を時価として用いることにより、当座貸越極度額を動産担保の時価の範囲内まで引き上げることが可能になっている事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

光学レンズ製造業

【債務者の業況】

債務者は、不動産担保余力に乏しく、プロパー融資、信用保証協会保証付融資とともに追加融資が難しい状況にある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、信用保証協会との協働により、新たなABLスキームとして、流動資産担保融資保証制度を構築し、外部評価機関による動産担保の評価を時価として用いることにより、当座貸越極度額を動産担保の時価の範囲内まで引き上げることが可能になったとしており、同スキームを新たな資金供給ツールとして積極的に活用することとしている。

こうした中、同部門は、債務者に対して、同スキームの導入を勧め、光学レンズの在庫を時価評価して当座貸越極度額を設定している。

こうした取組の結果、債務者の資金繰りが改善しているほか、同部門においても、外部評価機関が債務者の資産を時価評価することを通じて、債務者の直近の資産実態を適切に把握することが可能になっている。

➤ 経営改善支援部門が、債務者の資金ニーズに対応するため、リース債権を担保とするABLスキームを活用し、証書貸付極度額の設定を行っている事例

【金融機関の業態等】

地域銀行、大中規模

【債務者の業種】

車両リース業

【債務者の業況】

債務者は、東日本大震災により、本社家屋が全壊し車両も一部損傷したが、仮事務所を設置し、営業を再開しており、新たな車両を購入するための資金を調達する必要がある。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者の資金ニーズに対応するため、リース債権を担保とするABLスキームを活用することとし、外部コンサルタントから、担保評価方法や担保設定方法、債務者が破綻した場合の回収方法、契約書ひな型の提供等の支援を受けている。

こうした中、同部門は、債務者のリース債権（リース等債務者に対して現在及び将来取得するリース契約上の債権、並びにこれに付帯する一切の債権）を債権譲渡登記して、証書貸付極度額を設定した結果、債務者が車両を購入することが可能となり、業績も順調に推移している。

こうした取組の結果、当行においても、債務者の支払能力の評価、リース債権の残高や回収状況の確認、リース債権の差押さえ等の異常の有無について、定期的なモニタリングを行うこととなり、債務者の実態把握の強化につながっている。

- 経営改善支援部門が、営業店に対して、「融資謝絶記録簿」に「保証会社名・保証会社の否決理由及びプロパーで対応できない理由等」を詳細に記載させることにより、保証会社等から保証拒絶等された債務者について、プロパーによる融資対応を検討させている事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

金属製品製造業

【債務者の業況】

債務者は、新規融資申込みをしたものの、保証会社等から保証拒絶されている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、営業店に対して、取引先から新規融資や条件変更の申込みを受けた際に、リスクや対応ぶりについて多面的に検討するよう指示している。

また、同部門は、「融資謝絶記録簿」について、「謝絶・取下げ理由」欄に「保証会社名・保証会社の否決理由及びプロパーで対応できない理由等」を詳細に記載させることとしており、保証会社等で新規融資や条件変更が否決された場合であっても、直ちに謝絶等の取扱いとすることなく、可能な対応を検討するよう指示している。

こうした取組の結果、営業店において、新規融資申込み時に保証会社等から保証を拒絶又は、減額された債務者について、プロパーによる融資対応が可能かどうかを十分に検討するようになり、融資の実行につながる事例が増加している。

- 営業店が、信用保証協会が保証否認した債務者に対して、発注先との面談や発注先工場の視察を通じて受注量の増加が見込まれることを把握して、新規融資を行っている事例

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

冶工具製造業（自動車関連）

【債務者の業況】

債務者は、景気悪化の影響を受け、受注が大幅に減少し、連続赤字を計

上している。

【支援内容】

営業店は、債務者に対して、1年間の元金据置の条件変更を行うとともに、資金繰り管理手法の是正を指導している。

また、航空機製造ラインの試作品冶工具を新たに受注したことによる債務者からの運転資金の融資申込みに対して、条件変更を実施していることなどを理由に信用保証協会が保証否認したことから、営業店は、発注先との面談や発注先工場の視察を行い、それらを通じて受注量の増加が見込まれることを把握し、プロパーでの新規融資を行っている。

こうした取組の結果、債務者における航空機製造会社からの受注高が大幅に増加し、資金繰りが改善したことなどにより、元金据置の条件変更を行った融資が正常化し、資金繰り逼迫時に融資した資金についても早期に回収が見込まれるに至っている。

➤ **融資部門が、他行で当座貸越契約を解約され、信用保証協会保証付融資が困難な取引先に対して、技術力等を評価して新規融資を行っている事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

自動車部品製造業

【債務者の業況】

債務者は、連続赤字決算となり、他行から当座貸越契約を解約された上、信用保証協会保証付融資も困難な状況にある。

【支援内容】

融資部門は、債務者が、「精密切削加工コンテスト」に出展し最優秀賞を受賞する技術力を持っていることや、医療分野の電子顕微鏡関連部品の受注を目指すという新規分野への進出意欲を持っていることから、その将来性を高く評価し、新規のプロパー融資を実行している。

3. 顧客のニーズを綿密に把握し、適切かつきめ細かな対応を行っている事

例

- **金融円滑化推進部門が、中小企業再生支援協議会と連携し、会社分割方式により事業再生に取り組むとともに、DDS及び再生支援融資を実行している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

家具小売業

【債務者の業況】

債務者は、在庫管理の甘さや過剰設備により、大幅な債務超過に陥っており、他行が、信用保証協会保証付融資について代位弁済を受けるなど、破綻が懸念される状況にある。

【支援内容】

金融円滑化推進部門は、中小企業再生支援協議会と連携し、会社分割方式により新会社に対して事業に必要な資産負債を引継がせるとともに、過剰債務を旧会社に残し特別清算させるなどにより事業再生に取り組んでいる。また、同部門は、金融支援としてDDSを実行しているほか、再生支援融資に応需している。

こうした取組の結果、債務者の業況が改善し、債務者区分も上方遷移している。

- **営業店が、債務者の専門的な技術力等を評価し、独立開業のために専門家を紹介しているほか、他行と交渉し協調融資の応諾を取り付けるなどの支援を行っている事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、中規模

【債務者の業種】

動物病院経営

【債務者の業況】

債務者は、業務委託契約を締結して動物病院を経営しているが、同契約に基づく設備使用料が多額であり、収益が低調であったことから、独立開業を目指して他行に融資を申し込んだものの、謝絶されたため、当金融機関に対して新規融資の申込みを行っている。

【支援内容】

営業店は、債務者がヘルニア等の手術に関して専門的な技術力を有し、県内でも競合先が少ないことを評価した上で、債務者が業務委託契約を解除し、円満に独立するために、弁護士等を紹介するとともに、医療機関と取引があり、コンサルタント機能を有する税理士を紹介している。

さらに、営業店は、他行と交渉し協調融資の応諾を取り付けるなどの支援を行っている。

こうした取組の結果、債務者は、独立開業するに至っている。

- **経営改善支援部門が、中小企業再生支援協議会と連携し、債務者企業の経営陣の刷新、不採算事業からの撤退、再生ファンドからの出資等を骨子とする再生計画の策定を支援するとともに、無担保・無保証で運転資金を融資している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、小規模

【債務者の業種】

自動車整備業

【債務者の業況】

債務者は、景気後退による売上減少や、代表者による放漫経営により、多額の金融債務を抱え、事業継続が困難な状態となっている。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者に対して、条件変更等により支援を行ってきたものの、財務状態の悪化に歯止めがかからないことから、中小企業再生支援協議会と連携し、経営陣の刷新、不採算事業からの撤退、再生ファンドからの出資、当金融機関からの出向者によるモニタリングの強化等を骨子とする再生計画の策定支援を行うとともに、無担保・無保証で運転資金を融資している。

こうした取組の結果、債務者の業況が改善し、債務者区分も上方遷移している。

- **融資部門が、債権回収専門会社に売却された他行債権を当金融機関が肩代わりする改善計画を策定支援し、さらに、運転資金等を融資するなど弾力的に対応している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

アルミ建材及びガラス販売業

【債務者の業況】

債務者は、バブル期の不動産投資などにより多額の債務を抱えているほか、不況の煽りで業績が悪化したことから、他行が、債権回収専門会社に債権売却を行う状況となっている。

【支援内容】

融資部門は、債務者に対して、債権回収専門会社に売却された他行債権を一部免除の上、当金融機関が肩代わりすることなどを骨子とした改善計画を策定支援しているほか、メイン行となりその後の運転資金等を融資するなど、弾力的な対応を行っている。

こうした取組の結果、債務者において、大幅な債務圧縮が図られ、債務者区分も上方遷移している。

- **金融円滑化推進部門が、採算管理の徹底などの助言や経営改善計画の策定を支援しているほか、運転資金を融資している等の事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、大規模

【債務者の業種】

紙裁断加工業

【債務者の業況】

債務者は、工場閉鎖等により連続の赤字決算となったことから、メイン行から運転資金の更新について難色が示され、資金繰りが困難な状況に陥っている。

【支援内容】

金融円滑化推進部門は、債務者における当金融機関の融資シェアは極めて低位であったものの、採算管理の徹底などの助言や経営改善計画の策定を支援し、運転資金を融資しているほか、月次訪問等により、計画の進捗

状況や資金繰りなどのモニタリングを継続している。

こうした取組の結果、債務者において、粗利益の改善や経費削減等が実現し、営業利益が黒字転換を果たすなど、業況が回復している。

➤ **審査部門が、延滞を発生させていた債務者に対して、経営相談等を実施するとともに、信用保証協会と連携して、求償権消滅保証制度を活用した融資を行うなどの支援に取り組んでいる事例**

【金融機関の業態等】

地域銀行、中小規模

【債務者の業種】

産業廃棄物処理業

【債務者の業況】

債務者は、業況低迷により、債務超過に陥り延滞を発生させたことから、信用保証協会保証付融資が代位弁済される状況となっている。

【支援内容】

審査部門は、債務者に対して、経営相談等を実施し、企業のスリム化など状況に応じた経営改善支援を行っているほか、メイン行との交渉を行い一部債務免除させるとともに、信用保証協会と連携して、「求償権消滅保証制度」¹⁸を活用した融資を行うなどの支援に取り組んでいる。

こうした取組の結果、債務者の財務内容が改善し、債務者区分も上方遷移している。

➤ **経営改善支援部門が、経営破綻の危機にあった債務者に対して、コア事業の転換を提案し、経営改善計画の策定を支援するとともに、金融支援等を実施している事例**

【金融機関の業態等】

信用金庫及び信用組合、中規模

【債務者の業種】

板金工事業

【債務者の業況】

¹⁸ 信用保証協会が有する求償権先(金融機関に対して、信用保証協会が代位弁済した保証付融資先)に対して、再生計画の策定を前提として当該求償権を消滅させる保証をいう。

債務者は、大幅な実質債務超過、税金滞納、債務の支払いの遅延により経営破綻の危機にあったことから、中小企業再生支援協議会へ事前相談を行っているものの、実質債務超過額が大きく、再生計画策定には至っていない。

【支援内容】

経営改善支援部門は、債務者に対して、商工会議所における専門家派遣制度の活用と併せて、板金工事業から金属加工業へのコア事業の転換を提案し、経営改善計画の策定を支援している。また、同部門は、債務者の事業の持続可能性を検証した上で、同計画に基づきプロパー資金を融資しているほか、信用保証協会と交渉し、県の制度融資保証の利用などの金融支援を実施し、資金繰りの改善を図っている。

さらに、同部門は、中小企業診断士の協力の下、自社製品の開発を含めた経営改善のための検討会議を行うなどのモニタリングを適宜実施し、資金繰り管理や収益管理などのアドバイスを行っている。