

## 要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み

「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、中小・地域金融機関に対し要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み（以下「経営改善支援」という。）を一層強化するとともに、体制整備状況、経営改善支援取組み先数、経営改善による債務者区分のランクアップ先数等の実績について公表するよう要請している。

今般、16年度までの「集中改善期間」2年間における機能強化計画の進捗状況のフォローアップの一環として、各金融機関における当該取組みについて財務局を通じてヒアリングを行い、取組みの進捗状況を取りまとめた。

### 1. 経営改善支援取組み先の選定方法

経営改善支援取組み先の選定については、各金融機関の規模等に応じて様々な選定方法が採用されているが、多くの金融機関が、自らメイン先あるいは準メイン先となっている債務者のうちから、一定の与信残高以上の先であることや、債務者区分、債務者の経営改善の可能性等を考慮して選定している。

（注）「集中改善期間」における経営改善支援取組み先数

地域銀行	44,467先	（1銀行当たり 約394先）
うち 地方銀行（※）	30,758先	（1銀行当たり 約473先）
第二地方銀行	13,709先	（1銀行当たり 約286先）
信用金庫	31,030先	（1金庫当たり 約104先）
信用組合	6,875先	（1組合当たり 約39先）
※	地方銀行には埼玉りそな銀行を含む（以下同じ）。	

### 2. 主な取組み内容

#### ■ <地域銀行>

地域銀行における経営改善支援の「取組み内容」をみると、16年度末の時点で、全ての銀行がコンサルティング機能・情報提供機能を活用して支援先の経費節減、業務再構築等に関する助言を行っている。また、多くの銀行

が、中小企業再生支援協議会と連携し、あるいは自行から人材を派遣し、再建計画の策定等の支援を行っているほか、業務再構築等の助言を行うため経営コンサルタント、公認会計士等の外部専門家を支援先に紹介している。

16年度中の動きとしては、経営改善支援のための各種「取組み内容」について実施する銀行数が着実に増加しており、経営改善支援の取組みの多様化は一層進捗している。特に、デット・エクイティ・スワップ（債務の株式化）、DIPファイナンス（再建中の企業に対する運転資金の供給）等の手法を事業再生に活用している銀行や、中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定支援を行っている銀行が増えてきている。

具体的取組み内容については、以下のとおり（対象となる銀行の総数は113行。17年3月末現在）。

取組み内容	実施銀行数
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	113 (112)
② 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	103 (75)
③ 当行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）が業務再構築等に関する助言を実施	98 (89)
④ 当行から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	79 (63)
⑤ 事業再生に当たり、デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の手法を活用	59 (25)
⑥ 企業再生ファンドの組成による事業再生のため当該ファンドに出資	50 (28)
⑦ 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	42 (19)
⑧ 産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与	15 (10)
⑨ 「中小企業再生型信託スキーム」等RCCの信託機能を活用して再建計画の策定に関与	15 (6)

（注）（ ）内は15年度末における実施銀行数。

#### ■ <信用金庫・信用組合>

信用金庫・信用組合における経営改善支援の「取組み内容」をみると、16年度末の時点で、9割強の信用金庫と約7割の信用組合がコンサルティング機能・情報提供機能を活用して支援先の経費節減、業務再構築等に関する助言を行っている。また、3割強の信用金庫と約2割の信用組合が業務再

構築等の助言を行うため経営コンサルタント、公認会計士等の外部専門家を支援先に紹介しているほか、3割強の信用金庫と1割強の信用組合が中小企業再生支援協議会と連携し、再生計画の策定等の支援を行っている。

16年度中の動きとしては、経営改善支援のための各種「取組み内容」について実施する金融機関数が着実に増加しており、経営改善支援の取組みが多様化している。特に、企業再生ファンドの組成等の取組みやデット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の手法を活用した事業再生については、信用金庫において着実に増加しているほか、信用組合において取組みがみられる。

具体的取組み内容については、以下のとおり(対象となる金融機関数は473機関(信用金庫298金庫、信用組合175組合)。17年3月末現在)。

(信用金庫)

取組み内容	実施金庫数
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	282 (271)
② 当金庫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)が業務再構築等に関する助言を実施	99 (81)
③ 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	98 (68)
④ 当金庫から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	56 (46)
⑤ 企業再生ファンドの組成による事業再生のため当該ファンドに出資	45 (20)
⑥ 事業再生に当たり、デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の手法を活用	28 (15)
⑦ 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	7 (3)
⑧ 「中小企業再生型信託スキーム」等RCCの信託機能を活用して再建計画の策定に関与	1 (0)
⑨ 産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与	0 (0)

(注) ( ) 内は15年度末における実施金庫数。

(信用組合)

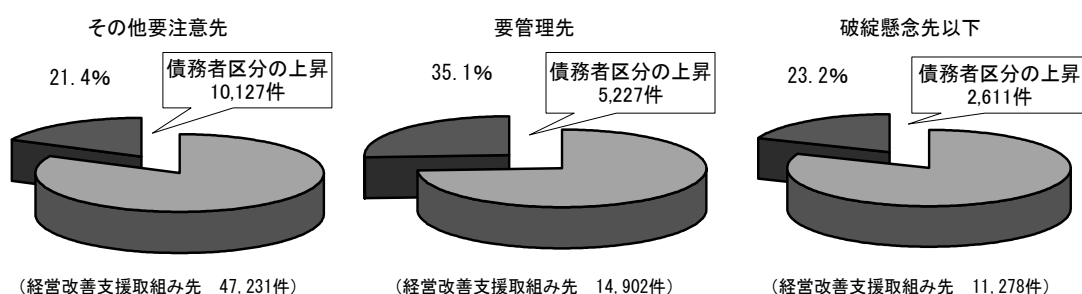
取組み内容	実施組合数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	124 (108)
② 当組合が紹介した外部専門家(経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等)が業務再構築等に関する助言を実施	37 (26)
③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	23 (19)
④ 当組合から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	10 (8)
⑤ 企業再生ファンドの組成による事業再生のため当該ファンドに出資	4 (2)
⑥ 事業再生に当たり、デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の手法を活用	4 (2)
⑦ 「中小企業再生型信託スキーム」等RCCの信託機能を活用して再建計画の策定に関与	1 (0)
⑧ 産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与	1 (0)
⑨ 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	0 (0)

(注) ( ) 内は15年度末における実施組合数。

### 3. 主な成果

#### (1) 総括

「集中改善期間」(15～16年度)において、中小・地域金融機関が経営改善支援を行った債務者は、82,372先である。また、正常先を除く経営改善支援取組み先73,411先のうち、債務者区分が上昇した先数は、17,965先(24.5%)となる。さらに、債務者区分毎にみると以下のとおり。



## 実績

➤ 経営改善支援取組み先数のうち、ランクアップ先数の割合（15年4月以降の実績）

	15年度末まで	16年度末まで
中小・地域金融機関	16.0%	⇒ 24.5%

## （2）具体的成果

### ① 債務者の意識の高まり

#### ■ <地域銀行>

経営改善支援による債務者の意識の変化をみると、銀行による信用格付等の提示、銀行・外部専門家からの助言、再建計画の策定などを通じ、財務管理の重要性、自社が抱える経営上の問題点、財務情報の開示の重要性などについて経営者の意識が高まってきており、銀行と債務者の経営改善に対する認識の共有化が着実に進んできている。

#### （主な具体的事例）

- ・ 債務者企業の経営者に対して銀行における信用格付と債務者区分及びその理由等を説明したところ、企業の現状認識や再生の必要性について理解を得ることができた。また、経営者の意識改革が図られ、改善への前向きな姿勢が現れてきた。
- ・ 取引先企業とひざを交えて問題点の分析・改善策の検討等を行う過程で、お互いに緊張感が生まれ、月々の事業計画の推進管理、資金繰り管理等の能力が向上してきた。
- ・ 銀行が認識している財務実態や現状のまま推移した場合の損益予想を債務者に提示したところ、危機意識が高まり、社内で改革プロジェクトチームを結成するなど、主体的な再建の動きが出てきた。
- ・ 経営計画策定の過程において、対象先の従業員を策定作業に積極的に参画させることにより、経営改善に取り組む意識が高まり、組織が活性化する効果があった。
- ・ 経営改善支援のアドバイスの結果、経営者が抜本的な改善策の必要性を認識し、外部コンサルタントが策定した改善策を受け入れたほか、経営者自らが従業員に対して自社の現状と経営改善計画等を説明するなどし、全社一丸となって経営改善に取り組むようになった。
- ・ 再生支援方針や再生イメージを経営者に伝えることで事業意欲が上向き、資料を提出し、助言を求める際の姿勢が変わった。

## ■ <信用金庫・信用組合>

経営改善支援による債務者の意識の変化をみると、金融機関・外部専門家からの助言や、経営改善計画の策定などを通じ、財務管理の重要性や経営上の問題点などについて、債務者の意識が高まってきており、金融機関と経営改善に対する共通の認識を有するようになってきている。

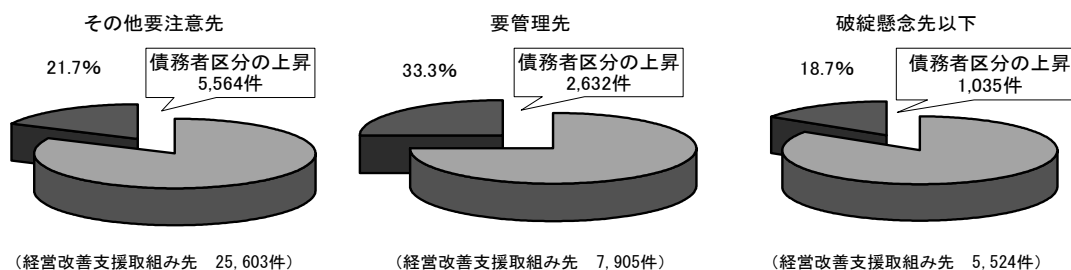
(主な具体的事例)

- ・ 債務者の財務分析等を行い、改善に向けた取組みの必要性等を説明したことで、経営上の問題点と経営改善の必要性について、債務者の認識が高まった。
- ・ 債務者に対して、債務者区分及びその理由や経営課題を説明し、今後の対応を協議したことにより、再生の必要性や財務管理の重要性について理解を得ることができた。
- ・ 経営改善計画の策定等を通じ、経営上の問題点などについて、債務者の認識が高まってきた。
- ・ 金融機関や外部専門家の助言により、債務者が具体的な改善目標を設定することができた。

## ② 債務者区分の上昇

### ■ <地域銀行>

「集中改善期間」を通じて、地域銀行が経営改善支援を行った債務者は、44,467先である。また、正常先を除く経営改善支援取組み先39,032先のうち、債務者区分が上昇した先数は、9,231先(23.6%)となる。さらに債務者区分毎にみると以下のとおり。



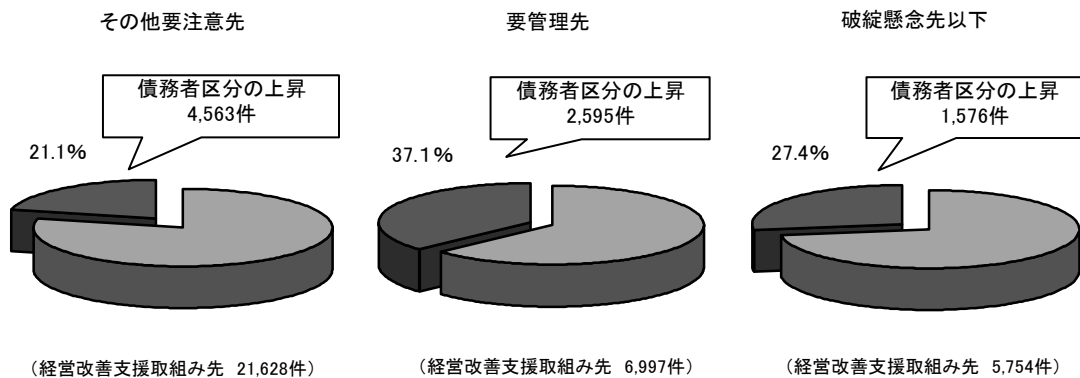
(注) 地方銀行・第二地方銀行毎の集計結果は「参考資料」を参照。

## 実績

- 経営改善支援取組み先数のうち、ランクアップ先数の割合（15年4月以降の実績）
- |      |         |         |          |         |
|------|---------|---------|----------|---------|
|      | 15年上期まで | 15年度末まで | 16年度上期まで | 16年度末まで |
| 地域銀行 | 8.4%    | ⇒ 15.2% | ⇒ 19.9%  | ⇒ 23.6% |

### ■ <信用金庫・信用組合>

「集中改善期間」を通じて、信用金庫・信用組合が経営改善支援を行った債務者は、37,905先である。また、正常先を除く経営改善支援取組み先34,379先のうち、債務者区分が上昇した先数は、8,734先（25.4%）となる。さらに債務者区分毎にみると、以下のとおり。



（注）信用金庫・信用組合毎の集計結果は「参考資料」を参照。

## 実績

- 経営改善支援取組み先数のうち、ランクアップ先数の割合（15年4月以降の実績）
- |      |         |   |         |
|------|---------|---|---------|
|      | 15年度末まで |   | 16年度末まで |
| 信用金庫 | 15.8%   | ⇒ | 24.7%   |
| 信用組合 | 23.6%   | ⇒ | 28.8%   |

### ③ 主な具体的事例

- 債務者区分が上昇したケースをみると、経営改善のためには、
- 債務者と金融機関の間で経営改善に対する共通の認識が築かれること
  - 必要に応じ積極的な財務リストラを行うとともに事業の見直しや新規事業に積極的に取り組むこと

ハ. 外部専門家や中小企業再生支援協議会等と連携して適切な経営改善計画を策定すること  
等が有効であると考えられる。

(注) 具体的事例については「別紙」を参照。

#### 4. 主な課題及び対応例

##### (1) 債務者側の事情

###### ■ <地域銀行>

###### ① 経営改善意識の不足

- ・ 経営者の危機意識が欠如している、オーナー経営者が助言に耳を貸さない等、抜本的な経営改善の必要性の意識を共有するまでに時間がかかる。
- ・ 過去の業績や経験に固執し社会的環境の変化に対応できず、改善に向けた取組みに遅れがみられる。
- ・ 銀行の支援を受けると風評が生じかねないとの考えから、銀行の助言に対し警戒感が強い。

###### 【対応例】

- ・ 経営者への定期的な訪問等密度の濃いコミュニケーションを通じ、相互理解を深め、経営改善の意識の醸成を図る。
- ・ 現在の状況が推移した場合の将来像を数値で明確に示し、経営者の意識改革を図る。
- ・ 外部専門家や中小企業再生支援協議会等の第三者の助言を活用して、経営者の意識改革や問題意識の向上を図る。

###### ② 情報開示・財務データが不十分

- ・ 財務専門担当者が不足していることや内部資料等の情報開示が十分になされていないこと等から、事業分析のための財務データ等の資料作成が困難であり、銀行としても実態把握や適切なアドバイスができない。

###### 【対応例】

- ・ 経営管理データの整備のため、取引先の顧問税理士、公認会計士等へ協力を要請する。

###### ③ 人材不足

- ・ 経営改善を実施し得る人材や後継者等が不足している。



【対応例】

- ・ 経営者の意識改革のため、経営者やその後継者を対象にセミナー等を実施する。

■ <信用金庫・信用組合>

① 経営改善意識の不足

- ・ 債務者の経営改善に対する意欲の欠如や無関心等から、経営改善の必要性の意識を共有することが困難である。
- ・ 中小零細企業の経営者の中には、金融機関からの経営上の問題点の指摘に耳を貸さない経営者がいる。

【対応例】

- ・ 債務者との面談を積み重ね企業の実態を詳細に把握し、債務者の経営改善の必要性の意識を高めていく。
- ・ 金融機関が、債務者と目線を合わせた折衝を重ねるとともに、専門家とのネットワークを活用する。

② 情報開示・財務データが不十分

- ・ 財務データの正確性に欠け、経営改善計画が作成できない。

【対応例】

- ・ 財務内容等の問題点を説明し、経営者に問題意識を持たせ、具体的に経営改善を進めていく。

③ 人材不足

- ・ 経営改善を実現するための人材や後継者等が不足している。

【対応例】

- ・ 経営者等に対し経営セミナー、研修会、講演会等を実施し、意識改革を促す。

(2) 金融機関側の事情

■ <地域銀行>

① ノウハウ・人材の不足等

- ・ 従来の財務改善の指導のほかに、企業再生ファンド等の外部機関の利用を含めた事業再構築を伴う支援策の策定も増加しているが、事業再生、税務、法務などに関する専門知識が不足している。
- ・ 事業の専門性等を踏まえた売上増加に結びつく経営戦略や営業強化

策等の経営全般にわたる助言が必要であるが、ノウハウ・人材が不足している。

- ・ 経営改善支援を行う職員の知識や能力に個人差があるほか、営業店の取組み姿勢にも温度差がある。

【対応例】

- ・ 職員のスキルアップのため、外部専門家とも提携しつつ、内部研修の充実や外部研修への派遣を実施する。
- ・ 大学、各種研究機関、政府系金融機関等と連携してネットワークを形成し、その活用を図る。
- ・ 税理士や経営コンサルタント、商工会議所等、外部専門家と連携し経営改善指導を実施する。
- ・ 業況悪化企業への出向経験者や本部の再生支援担当者を営業店に配置し、支援能力の向上を図る。

② 取引各行の支援スタンスの相違

- ・ 債務者に対する取引各行の支援スタンスが違うことから、債権者間で協調して支援する体制を構築するまで時間がかかる。

【対応例】

- ・ 中小企業再生支援協議会の活用や他の金融機関とのコミュニケーションを密にすることにより、協調関係を構築し、支援態勢の強化を図る。

■ <信用金庫・信用組合>

○ ノウハウ・人材の不足等

- ・ 経営支援に関する経験や知識が不足している。

【対応例】

- ・ ノウハウ不足を補うため、研修の継続的な実施等により職員の能力を向上させるほか、外部専門家等との連携を図る。

(以 上)

## 「3. (2) 具体的成果」の具体的事例

- 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

取組み類型	企業再編等の助言を実施したケース
業種	半導体製造装置製造業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、事業継続の危機に直面した経営不振企業のノンコア事業(不採算部門)を下請けする子会社で、軽微な債務超過の状態にあったが、当該事業の親会社の主力取引先である大手メーカーA社から、親会社の財政状態(年商規模の債務超過等)を理由に取引の中止を通告され、当社も事業継続の危機に直面した。
金融機関の対応	A社との直接取引が実現すれば収益性の確保や将来性等から事業継続に問題がないと判断し、親子関係の解消等の経営改善計画策定サポートと、親会社から賃借していた工場及びその設備の買取り資金の援助等の積極的な支援方針を打ち出し、当社と共にA社に直接取引(取引継続)を交渉した。
成果・効果	この結果、A社との直接取引(取引継続)が実現した。また、再生に対する当社と金融機関の姿勢に理解を示したA社より、積極的な発注や代金の前渡等の支援を引き出すことに成功した。計画どおり、生産設備を確保したこと等から事業が安定し、計画を上回るペースで進捗している。また、A社からの信頼も厚くなり、人材の受入れなど協力関係が構築された。
成功の要因	A社との取引をつなぎとめるため、早期に企業再編等の経営改善計画の策定をサポートしたこと。また、当該計画書とその実現に対する金融機関の支援方針を当社と共にA社に十分に理解してもらうよう対応したこと。計画どおり生産設備を確保した以降においても、定期的なモニタリングを継続し、計画の実現支援を長期間継続したこと。

取組み類型	M&A等の助言を実施したケース
業種	塗料製造販売・塗装工事業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、塗料の研究開発及び製造販売を主業としているが、営業力が弱く売上が減少したほか、貸倒れの発生等もあり、10年3月期に債務超過に転落し、その後も業績は長期低迷し債務超過額も拡大していた。その間、当社代表者は業績を商品力で克服すべく研究に注力していたが、今般、極めて独自性の高い優れた特殊塗料の開発に成功した。
金融機関の対応	金融機関主導にて本件技術を大手企業向けに紹介する中、この技術を高く評価した複数社の中から、上場企業による資本参加が決定し、今後その傘下に入ることとなった。17年1月、当該上場企業、及び金融機関関連会社を割当先とする第三者割当増資を実施した。当社は、19年に株式公開も計画しており、当該上場企業から資金面・人材面・営業面での支援を得て、更なる事業拡大が期待される企業となった。
成果・効果	第三者割当増資によるM&Aが成立。資金面での支援体制が確立し、当社の信用力が向上。また、増資による資金調達で資金繰りが安定した。
成功の要因	営業店において当社の技術力に関する目利き力が十分だったこと。また、営業店・本部が一体となり、営業店からの情報に対し本部が素早い、積極的な紹介活動を行ったこと。

取組み類型	再生支援策等の助言を実施したケース
業 種	防水工事業(個人) → 製造業(法人)
経営改善支援に至った経緯等	防水工事業(個人)を開業したが、建設業界の低迷により売上不振となった。資金繰りのため市中金融から高利で資金を調達した結果、債務過多で急速に財務内容が悪化した。他の融資先が県信用保証協会へ代位弁済を申請するなどの保全策を実行したことが確認できたため、金融機関でも債務者区分を破綻懸念先とした。他方、債務者は長年の防水工事の経験から有望な特許商品を開発しており、これを活用した再生が可能と判断された。
金融機関の対応	当該特許商品は、財団法人のベンチャー企業向け資金支援プログラムにおいて、全国からの応募総数666社中の23社に選定され助成対象になるなど、高い評価を受けていた。金融機関は当該特許商品をコアにすれば、債務者の再生は可能と判断し、県産業支援センターの支援事業や税理士を紹介するなど、再生支援策等について全面的にアドバイスを行った。
成果・効果	債務者の妻が設立した新会社(法人)へ、運転資金と債務整理に必要な資金を融資し、新会社がスタートできる環境整備を行った。 新会社は、全国に販売チャネルを持つ大手の屋根材メーカーと業務提携するなど、販売体制を確立し全国展開を視野に活動を開始している。国内の販売体制を確立した後は、中国、東南アジア、アメリカ市場など海外へ販売網を広げる予定である。
成功の要因	特許商品の将来性に着目し、新会社を設立する再生計画案や旧債務の整理、専門家の紹介などについて全面的にアドバイスを実施したこと。

取組み類型	業務再構築の助言を実施したケース
業 種	酒類販売業
経営改善支援に至った経緯等	長年酒類販売業を営んでいたが、5年にコンビニエンスストアに業態変更した。当初は大幅売上げ増となったが、近隣への相次ぐ競合店舗出店により、徐々に業績が悪化し、13年3月期に債務超過に転落した。
金融機関の対応	経費削減、業務再構築等について助言し、15年11月から経営改善計画の作成を指導して改善支援を行い、債務者は人件費削減を主とするコスト削減策を実施するとともに、別経営で売上順調の合鍵等製造業及び賃貸マンション事業を統合した。
成果・効果	コンビニエンスストアのコスト削減効果と事業部門統合により15・16年度と2期連続で利益を計上し、債務超過・繰越欠損も解消した。
成功の要因	当金融機関による経費節減、業務再構築等についての助言を受け、債務者が経営改善に前向きに取り組んだこと。

取組み類型	経費節減や資産売却の助言を実施したケース
業 種	医療業
経営改善支援に至った経緯等	少子化の影響や立地条件の悪さから、来院者の減少に伴い診療報酬が減少したうえに、経費の削減もできず、慢性的な赤字体質を抱え、債務超過に陥っていた。
金融機関の対応	借入金を圧縮させるため、遊休不動産を売却すること、また、病床数を減少させるため、病院から医院(診療所)へ変更することを助言した。 人員の一部をパート対応とすることにより、人件費等の圧縮を図ることを助言した。
成果・効果	遊休資産の売却及び経費節減により、借入金を全額完済した。
成功の要因	財務状況に対する債務者の危機意識が欠如していたが、当金融機関の助言を受け、早急な改善等を実施したこと。

② 金融機関から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施

取組み類型	金融機関から人材を派遣して、経営改善計画策定の支援等を実施したケース
業 種	運送業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、非効率な配車と安易な外注傭車が日常化していたうえ、運送原価や販管費、売掛金回収等の管理がなされていないなど、放漫経営により実質赤字体質が続き、債務超過に転落した。
金融機関の対応	当社の適切な社内管理体制を構築するため、金融機関より1名が出向し、本部と協働して経営改善に当たった。 中長期の経営改善計画書及び月次単位での計画書を策定し、チェック・フォローを徹底した。また、当社の全社員に対し当社の現状を説明した。
成果・効果	月次単位での改善計画を基に、運送原価や販管費、売掛金回収等の管理ができるようになり、計画対実績で乖離が生じた場合には、すぐに対応ができるようになった。
成功の要因	金融機関からの出向者により社内管理体制が構築できたこと。また、全社員に対し、当社の現状を情報開示したことで社員の意識改革につながったこと。

取組み類型	金融機関から人材を派遣して、経営再建計画策定の支援等を実施したケース
業 種	総合建設業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、土木工事を主体とする建設業者。最盛期には完工高80億円を計上していたが、企業設備投資の減退及び公共工事の規模縮小から、完工高は約1/3に減少。人員・経費の削減が追いつかず、過剰となった有利子負債も収益を圧迫し、経営は長らく赤字が続いていた。 自己資本が毀損し、経営継続の礎となる特定建設業免許更新も難しい状態であったが、人員・経費削減及び工事受注強化、不採算工事案件排除により黒字転換及び免許更新は可能と判断。再建支援を開始した。
金融機関の対応	デューデリジェンスを実施し、当社の正確な財務内容を把握するとともに、業務リストラ(人件費・経費支出の削減)、事業リストラ(不採算部門の閉鎖・人員再配置)、財務リストラ(資産売却・有利子負債圧縮)を柱とする経営再建計画を当社経営陣とともに策定。 金融機関担当者による集中訪問指導を実施するほか、金融機関関係者2名を役員として派遣し、経営管理体制の見直し・強化を指導。特に実行予算作成時に共通賦課費用(本社経費賦課率を工事セグメント別に定め、予め実行予算内に計上)の考え方を導入することにより、不採算工事の排除・収益の追求を徹底した。 金利減免・メイン行としての融資対応等の金融支援を実施したほか、マッチングによる建設案件情報提供等も実施。 会社再建には従業員の協力が不可欠であることから、各部門の核となる従業員をメンバーに選出しプロジェクトチームを組成。定期的に収益改善に向けた問題提起・議論を行い施策を立案させるなど、従業員参加型の会社再建態勢整備、改善意識の醸成・浸透を図った。 また、従業員のモチベーションを向上するため、地元産業創造機構の「専門家派遣制度」を活用し、人事制度の見直し(成果主義賃金体系・インセンティブの導入)を実施。
成果・効果	社内に会社再建・収益追求の意識が醸成され、経営陣・社員・金融機関が一体となって会社再建に取り組む態勢が確立された。 経営再建計画の開始初年度は、完工高が大幅に増加したこともあり計画目標の100%を達成。特定建設業免許の更新条件をクリアした。 上記結果を踏まえ、経営再建計画の上方修正を実施。次年度もほぼ目標達成見込み。
成功の要因	経営再建計画内容を社員に発表・説明し、会社の状況について十分な理解を得たうえで上記各種リストラを断行することにより、早期かつ確実な収益性向上が実現できたこと。 金融機関による集中訪問指導及び金融機関関係者2名が役員として常駐し、経営管理補佐に当たることにより、総合的な経営管理体制の強化、及び経営再建計画の進捗管理が図られたこと。

取組み類型	金融機関から人材を外向させ経営改善を図ったケース
業種	不動産業(建築工事業兼業)
経営改善支援に至った経緯等	不動産投資による過剰債務や建築工事部門の受注減少、関連会社・役員への資金流出による資金繰り不安定のため業績が悪化した。
金融機関の対応	業績回復や資産の売却、ワンマン経営の債務者の意識改革を図るため、14年より当金融機関幹部職員が外向し内部から経営管理体制を構築した。 保証協会の保証付融資を行い、キャッシュ・フローを踏まえて、借入金の返済条件を変更した。
成果・効果	内部からの経営管理強化により債務者の意識改革が進んだことで、社内管理システム制度(不動産管理、財務管理)を導入し、人員リストラが進み、コストカットが図られた。 不動産売却が大幅に進み、借入金が圧縮され、資金繰りも改善された。 建築部門は、従来大型物件主体の工事受注から小型工事やリフォーム工事に特化したことにより事業規模は縮小したが、収益力は向上した。
成功の要因	金融機関からの外向者による内部からの経営管理強化により、企業の実態把握が進み、債務者の意識改革に効果が現われたこと。 外向者と当金融機関の連携により、情報の共有化や指導が図られたこと。 当金融機関からの外向により、他の取引金融機関からも信頼を得ることができ、条件変更などで協力が図られたこと。

取組み類型	金融機関から人材を派遣して支援を実施したケース
業種	建設業
経営改善支援に至った経緯等	債務者は、ある程度の安定した受注を確保しているにもかかわらず、過去の倒産による残債務を背負った状況で営業を継続しており、債務者の危機意識の希薄さから財務内容の改善が思うように進まない状態であった。
金融機関の対応	債務者を支援するため、金融機関から経理担当役員を派遣し、当該経理担当役員が、官公庁工事受注の安定化を目的に、金融機関の取引同業者との合併・組織再編を提案した。
成果・効果	合併・組織再編に伴う業容拡大・経費削減が図られたことにより、工事受注と資金繰りが安定し、今後の返済に支障を及ぼす懸念がなくなった。
成功の要因	金融機関の職員を債務者に派遣することにより、債務者の内部からの実態把握が可能となり、的確な問題点の追求や改善策の検討が行えたこと。

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

取組み類型	ターンアラウンド・スペシャリスト(弁護士)の紹介を行ったケース
業種	旅館業(リゾート型温泉ホテル)
経営改善支援に至った経緯等	業績不振に陥った温泉ホテルに対して事業再生の経験豊かな弁護士を紹介。弁護士と連携して再生スキーム策定を支援。当社は15年9月、民事再生手続を申立。16年2月、再生計画が認可決定された。
金融機関の対応	ターンアラウンドを専門とする弁護士の紹介、DIPファイナンスの実施、人的支援、別除権協定等の締結。
成果・効果	民事再生手続の申立後、約5ヶ月で再生計画が認可決定。風評被害等の影響を極力抑えて再生を軌道に載せることができた。
成功の要因	弁護士との連携によるプリパッケージ型事業再生スキーム策定の支援と短期間での手続き遂行が行われたこと。

取組み類型	経営コンサルタントの紹介を行ったケース
業種	建設土木業
経営改善支援に至った経緯等	大幅な債務超過に陥っていたが、地元では住宅建設におけるシェア、技術力とも高く、倒産等に至った場合、地域への悪影響も懸念されたことから、経営改善支援を行うこととした。
金融機関の対応	当金融機関の企業支援相談室が中心となり、経営者に経営改善の必要性を強く認識させた。経営コンサルタントを紹介し、合理的な経営改善計画を策定させた。
成果・効果	代表者の交代により、企業体質が変化した。 不採算部門から撤退し、利益が見込める建築部門に特化した。 役員報酬の減額や人件費等の経費削減を行った。
成功の要因	経営陣に危機意識を持たせたこと。 経営コンサルタントによる経営改善指導。

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

取組み類型	プリパッケージ型事業再生(民事再生法)を活用したケース
業種	旅館業(温泉ホテル)
経営改善支援に至った経緯等	当社は、親会社であった建設会社の民事再生法適用申請に伴い信用毀損、経営危機に陥っていた。金融機関は企業支援チームの立上げを機に再生サポートに着手。
金融機関の対応	当社の自主再生は無理と判断し、営業譲渡を模索。当社に対するサービサーの回収圧力が強いことから、当社についても民事再生を選択し、事業再生案とスポンサーを募集した。 金融機関は、温泉郷の再生を目指す観点から、地元ホテルと共同で事業再生案を策定してスポンサーに立候補。当社とスポンサー子会社による営業譲渡交渉を企業再生ファンドと金融機関が仲介。企業再生ファンドが引受会社に資本参加する予定。
成果・効果	当社従業員や取引先の動揺を抑えるとともに、温泉郷の信用毀損に歯止めをかける効果があった。
成功の要因	温泉郷の信用毀損回復を訴えて、地元ホテル資本・人材による温泉郷再生をコンセプトとし、スポンサーに立候補するよう地元勝ち組ホテルの説得ができたこと。 当社経営者・代理人弁護士・裁判所の理解と支持が得られたこと。



⑤ 企業再生ファンドの組成による事業再生のため当該ファンドに出資(現物出資)

取組み類型	企業再生ファンドを活用したケース
業 種	運輸業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、地元温泉地への高速船運航事業を主力とし、高い公共性を有する企業。多角化事業の低迷、当温泉地の観光客減少による運航収入の減少により業績が低迷していた。また、船舶の更新投資に伴う過大債務を抱え、資金繰り悪化の状況にあった。
金融機関の対応	県中小企業再生支援協議会と連携し、再建計画を策定。同協議会の推薦を受け、当社再生のため債権の一部を企業再生ファンドへ売却し、再生の支援を行った。
成果・効果	主力高速船運航事業への事業集中と、経営改善による収益性向上、遊休資産の売却や私財提供を再建計画に織り込み、県中小企業再生支援協議会における了承を受けた上で具体化に着手。この結果、業績は向上。 企業再生ファンドの経営支援担当者によるモニタリングを実施。政府系金融機関を通じて、再生に伴い発生する資金需要に対応。
成功の要因	再建計画において、主力高速船運航事業への事業集中を明確化し、計画の合理性を高めたこと、及び遊休資産の売却や私財提供により財務体質の健全化を具体化したこと。 県中小企業再生支援協議会の調整機能の活用により公平性・透明性が確保できたこと。 ファンド担当者の日常的な訪問やモニタリングにより実効性が向上したこと。

取組み類型	企業再生ファンドを活用したケース
業 種	電子機器組立業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、過去の設備投資の失敗により、大幅な借入過多(年商の2倍以上)となり、借入金返済に要する期間は超長期(20年)となっていた。 当社の取引金融機関であるメガバンクから、不良債権処理の範疇で自行債権を売却する旨の申入れがあり、当社は企業存続のため、他金融機関と協議の上、県中小企業再生支援協議会に再生支援の要請を行った。 同協議会では、当社の財務デューデリジェンスの結果、企業再生ファンドがメガバンクから買い取る債権の価格、及びリファイナンス先確保等の問題をクリアすることで、再生可能と判断し、支援決定した。
金融機関の対応	当社の存続可能性にかんがみ、県中小企業再生支援協議会の機能活用が有効と考え、当社と協議の上、同協議会に支援要請を行った。 同協議会案件の枠組みの中で、企業再生ファンドを他金融機関債権の買取りという形で活用した。 企業再生ファンドが買い取った他金融機関の債権を、金融機関と政府系金融機関が協調リファイナンス(肩代わり融資)で応じた。同時に金融機関では、更なる支援策として既融資金の一部についてDDSを実施した。
成果・効果	大幅な債務圧縮が図られ、計画キャッシュフローによる要償還債務返済期間が、大幅に短縮された。 DDSを実施することで、翌年度には実質債務超過解消の目途が立った。
成功の要因	県中小企業再生支援協議会による、関係機関間の調整、専門家による経営改善計画策定の支援等の機能を活用し、実現性の高い経営改善計画が策定できたこと。 当社に対して、新規取引となる政府系金融機関の協調が得られたこと。 メイン行である金融機関がDDSを実施することで、金融機関の支援方針が明確になり、関係機関の協調が得られたこと。

取組み類型	企業再生ファンドに出資したケース
業種	金属製品製造業(鉄工所)
経営改善支援に至った経緯等	<p>度重なる設備投資による借入金の増大や、特殊要因(工場火災の発生等)により債務超過の状態となっていた。しかし、債務者は、今後、拡大が見込まれる分野における特許等を有しており、毎年営業利益は計上してきた。</p> <p>このような中、当金融機関とともに債務者に対し融資を行ってきた他金融機関より、「今後、債務者の債権処理を行う。」との話があったことから、他金融機関及び債務者とともに協議のうえ、経営改善支援を実施することを決定した。</p>
金融機関の対応	<p>当金融機関及び他金融機関が有する債務者への債権を、企業再生ファンドが廉価で買取り、その後、金融機関から融資を受けた債務者自身が同ファンドから、当該債権を買い取ることに伴って発生する債務免除益を利用し、不良資産を償却することを助言した。</p>
成果・効果	<p>債務者は、債務免除益を利用し、不良資産の償却を行い、債務超過状態を解消した。</p> <p>債務の一本化が行われたこと等から毎月の返済額が減少し、同鉄工所のキャッシュフローが改善した。</p>
成功の要因	<p>当金融機関と債務者だけではなく、同鉄工所と取引のある金融機関同士が連携して再建に向けた取組みを行ったこと。</p> <p>当金融機関が企業再生ファンドを活用した再建を行うために必要となる資金を融資し、当金融機関の助言により、債務免除益を活用した債務超過の解消等を行ったこと。</p>

⑥ 事業再生に当たり、デット・エクイティ・スワップ(DES)、デット・デット・スワップ(DDS)、DIPファイナンス等の手法を活用

取組み類型	DESを活用したケース
業種	小売業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、設備投資に係る金利負担、景気低迷、郊外型スーパーの進出等の影響により、同業他社比、事業環境面で劣勢となり、財務内容が悪化し、経営困難な状態に陥っていた。
金融機関の対応	当社の事業特性の発揮、事業環境の整備及び財務体質の強化を目的として「会社分割」を行い、新会社の「経営10カ年計画」を策定。16年3月、政府系金融機関及び地元金融機関が同計画に基づく「金融協定」を締結した。また、地元金融機関の融資シェアに応じてDESを実施した。
成果・効果	倒産の回避による雇用の確保等、地域金融機関の役割である地域経済への貢献ができ、貸出金の回収においても将来の損失見込み額の極小化が図られた。今後は、「経営10カ年計画」により、営業力の強化、コスト削減等を進め、収益力の向上を図る。
成功の要因	取引先の財務内容の改善を助言する等、日頃から親密なリレーションシップを図ったこと、及び同社再建のため地元金融機関が合意の上でDESに取り組んだこと。

取組み類型	DESを活用したケース
業種	情報・通信関連業
経営改善支援に至った経緯等	単年度での利益計上はしているが、業種柄、多額の設備投資による償却負担が大きく、債務超過に陥っていた。債務者及び自治体が、中小企業再生支援協議会へ相談を持ちかけた。
金融機関の対応	中小企業再生支援協議会と連携して再生計画を策定するとともにDESを実施した。
成果・効果	17年3月期の決算では債務超過解消となる。
成功の要因	当金融機関や自治体等の協調体制が確立されたこと。

⑦ 「中小企業再生型信託スキーム」等RCCの信託機能を活用して再建計画の策定に関与

取組み類型	RCCの信託機能を活用したケース
業種	卸・小売業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、明治時代創業の老舗企業。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多角化の失敗等により多額の債務超過と借入金を抱える状況であった。取引金融機関の足並みの乱れもあり、資金繰り逼迫に陥り、破綻に至る懸念があった。
金融機関の対応	14年4月より、経営支援対象先として、本格的な取組みを開始。コンサルティング会社も活用し、本社を含む遊休資産売却、個人資産処分等による財務リストラや不採算事業からの撤退等の事業再構築を進めさせる一方で、取引金融機関協調体制の構築を図ったが、取引金融機関の足並みは必ずしも揃わず、先行きの資金繰り見通しも厳しい状況となった。 政府系金融機関取引もあったことから、15年10月に「RCC企業再編ファンド」スキームによる抜本的な再生に取り組むこととした。RCC、コンサルティング会社とも協働して再建計画を策定。16年5月から再建計画金融機関説明会を実施し、同年8月に全金融機関の合意を得て、同年9月に金融支援を実施した。
成果・効果	5年以内での債務超過解消が実現可能となり、債務者区分が改善された。 資本、経営の両面でオーナー同族色を一掃。社員を中心とした企業として再出発することとなり、社員のモラルは大きく向上。業績も改善した。 倒産の回避により雇用が確保された。
成功の要因	「RCC企業再編ファンド」スキーム活用以前から経営改善を進めさせていたことにより、より実現可能性の高い再建計画が策定できたとともに、株主・経営責任に関するオーナー一族の理解を得ることができた。 RCCの公正・中立な立場からの金融機関調整によって、政府系金融機関も含む全金融機関の合意を得ることができた。

取組み類型	RCCの信託機能を活用したケース
業種	小売業(百貨店)
経営改善支援に至った経緯等	同社は、老舗百貨店であり、県央地域の中核商業施設として、百貨店事業を営んできた。平成10年に事業拡大を目指して大規模な増床を実施したが、個人消費の低迷に加え、競合店との競争により業績低迷が続き、大幅債務超過となった。
金融機関の対応	過剰債務の解消及び経営戦略の抜本的見直しによる事業再生を図るため、外部コンサルタントの導入を促し、再建の可能性及び再建スキームについて検討を進めた。その後、RCCの再生機能の活用を図り、RCCの再編ファンド機能の活用による金融支援(債務免除)と、DESによる優先株引受を実施した。
成果・効果	固定費削減により収益力改善。店舗改装のための設備投資を実施し、地下食品売り場を中心とした館内リニューアルオープンにより集客力がアップした。
成功の要因	早期に外部のコンサルタントを導入し、再建スキームについて検討を行ったこと。また、RCCの再生機能の活用により、公正・中立な立場で再建計画の検証、債権者間の調整・合意が行われたこと。

⑧ 産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与

取組み類型	産業再生機構を活用したケース
業 種	小売業(百貨店)
経営改善支援に至った経緯等	11年、市街地再開発事業に伴い当社老舗百貨店グループが再開発ビルを建設。当社が再開発ビルに入居したものの、郊外型商業施設との競合もあって売上高が計画比大幅な未達に止まり、赤字計上を余儀なくされ、累損は拡大の一途を辿った。 同グループの再生には、再開発ビルという過剰設備に伴う多額の有利子負債を始めとする構造的な高コスト体質の是正が不可欠と判断し、産業再生機構へ支援を要請した。
金融機関の対応	事業再生計画に則り、①債権放棄とDESを実施、②売場リニューアル資金及びフロア貸しによる売場面積の適正化を図るための工事費用を支援。
成果・効果	金融機関の債権放棄、100%減資、DES・第三者割当の実施、及びキャッシュフローの改善により債務超過解消。 安定した貸貸収入の確保、売場面積の削減による経費削減等によりキャッシュフローは改善し、事業計画は概ね順調に推移している。
成功の要因	産業再生機構による金融機関間の利害調整(債権放棄)が図られたこと。 事業計画に沿った事業遂行に不可欠な設備更新が可能となったこと。

取組み類型	産業再生機構を活用したケース
業 種	瓦製造・販売業
経営改善支援に至った経緯等	他産地瓦の攻勢を受け、単価・数量とも減少傾向が続いていた。過去の設備投資により、過剰債務を抱え、また、稼働率低下による高コストの原因になっていた。 製造・販売9社による分業体制からなるグループを形成していたが、製造重視によるマーケティング不足に加え、企業間の連携に問題があった。
金融機関の対応	グループ統合による経営の効率化と過剰債務圧縮により再建可能と判断。高度化資金を含む多数の債権者の調整が特に重要であると考え、県中小企業再生支援協議会及び産業再生機構の活用を決定。両機関の協力を得て再生計画を策定した。
成果・効果	産業再生機構による債権買取実施、地域再生ファンドと産業再生機構による出資、及び金融機関によるDES等による金融支援が完了。また、再生計画に基づくグループ統合も実現した。 現在、外部から招聘した新経営陣による新たな体制もスタートし、経営改善は概ね順調に進んでいる。
成功の要因	地元自治体のスタンスが極めて協力的であったこと。 当社の説得、金融機関の調整に第三者機関である産業再生機構、県中小企業再生支援協議会が重要な役割を發揮したこと。 産業再生機構の協力により大掛かりなデューデリジェンスが実施され、専門家の助言が得られた結果、合理的な再生計画の策定ができたこと。

⑨ 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

取組み類型	中小企業再生支援協議会と連携し、再建計画の策定に関与したケース
業種	土木・建設業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、公共工事への依存度が高く、公共工事減少に伴い民間工事へのシフトを進めたが、採算が確保できず、また売掛債権の焦げつき等多額の不良債権も発生したことにより、15年9月期に繰越欠損を計上し、16年9月期には債務超過に転落するに至った。
金融機関の対応	建設業を廃業し、子会社の倉庫業を活かす再建案を提言。一方、他金融機関と協調して残高維持、金利減免の支援を実施。また、リストラに必要な資金についても協力を行うとともに、県中小企業再生支援協議会にも相談して再建計画を策定。
成果・効果	リストラ実施により経費を削減。また、再建計画に基づき実質同一会社の含み益を実現させ、適格合併することにより、債務超過を解消。併せて、倉庫業の事業展開による長期弁済計画も策定し、借入金返済の目途をつけた。
成功の要因	早期に再建に着手し、再建に向けて協調姿勢がとれたこと、また、県中小企業再生支援協議会を活用することにより、再建計画策定に際して税理士、弁護士等専門家のアドバイスを受けられたこと。

取組み類型	中小企業再生支援協議会と連携し、再建計画の策定に関与したケース
業種	鉄骨加工業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、資本金200万円の鉄骨加工業者であり、4年に収益拡大のため新工場を建設したが、バブル崩壊による受注高の激減と加工単価の低下により赤字体質に陥り、7年7月期には債務超過に転落し、最終的には実質債務超過に陥っていた。 8年より現在の主力販売先である商社の支援を受けることとなり、同商社の協力で取引形態を委託加工方式に変更したこと等により、13年7月期以降は連続黒字を計上し、年間600万円程度のキャッシュフローを確保。これにより、損益面の改善は図れたものの、資金繰り面では依然不安定な状況が続いたため、金融機関の返済猶予支援に加え、同商社の前倒し検収による支援により資金繰り破綻を回避していた。しかし、同商社において、このような関係は商社と下請との関係を逸脱しており、前倒し検収による支援を継続することは困難と判断され、存続が危ぶまれる状態となったため、抜本的な事業再生計画の策定に着手した。
金融機関の対応	事業再生計画は県中小企業再生支援協議会、民間企業再生ファンド、及び商社と連携して策定したもので、当社の事業を第二会社(営業の受皿会社)に営業譲渡し、その後事業実態のなくなった同社を整理することで、存続価値のある現在の事業を再生するというもので、他の金融機関と協調して16年10月に実施済み。 金融機関は、最終的な債務免除の他、第二会社に対する営業用資産購入資金融資及び運転資金融資、経理・総務を担当する人員の出向、非常勤取締役の派遣等を実施。
成果・効果	不良資産を旧会社に残し、営業用の資産・負債のみを第二会社へ譲渡したことで、第二会社は資産超過の状態となり、金利負担の減少による業績及び資金繰りの改善が図られた。 金融債務を除く一般債務は全て第二会社が引き継いだため、地元取引業者への影響は一切なく、旧会社の従業員についても第二会社が全て再雇用したことで、地域経済への影響は回避された。
成功の要因	金融機関主導により、県中小企業再生支援協議会等と連携したことで、他の金融機関とも協調して計画が進められたこと。 第二会社へ営業譲渡を行う際に、一般債権者に債権放棄等の負担を求めなかったため、取引窓口が第二会社に変更されることに関する混乱等もなく、従来どおりの営業が維持できたこと。

取組み類型	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したケース
業種	テキスタイル製造業
経営改善支援に至った経緯等	債務者は、売上低迷により、年々財務内容が悪化し、設備過剰、借入過多、多額の減価償却不足などから、実質債務超過の状態となっていた。
金融機関の対応	金融機関、債務者側の公認会計士及び中小企業再生支援協議会が連携し、債務者の会社分割を前提とした経営改善計画書を作成した。 金融機関が債務者に対して、会社分割による事業再編等の改善策を指導するとともに、職員を派遣した。 遊休土地の有効利用策として、債務者に対し、金融機関取引先の運送会社を紹介するとともに、倉庫新築資金を支援することにより、債務者は、運送会社向けの倉庫を建設・賃貸し、安定した収入を確保した。
成果・効果	会社分割による事業再編やリストラなどによって、グループ間の収益力が向上し、債務超過を解消した。また、借入金の返済方法見直しにより資金繰りが安定し、債務者区分も改善された。
成功の要因	債務者の危機意識が高まったこと。 中小企業再生支援協議会への案件持込によって、経営改善計画書の作成・実行ができたこと。 不動産賃貸先として当金融機関取引先を紹介した結果、賃貸契約が締結でき、グループの収益力のアップに結びついたこと。

⑩ その他

取組み類型	リスクスケジュール対応による支援を実施したケース
業 種	化学製品製造業
経営改善支援に至った経緯等	当社は、関連会社の事業失敗による財務内容の悪化に伴い、資金繰りが逼迫する中、返済条件の変更により対応してきた。また、当社社長の急逝による社内の混乱や他の取引金融機関の返済要求から経営が圧迫されていた。
金融機関の対応	メイン行として、9年よりリスクスケジュール対応による支援を行いながら事業計画の策定(新規事業、リストラ)に関与。計画の遂行(リストラ)による利益確保をまず行ったが、売上は新規事業の立遅れから伸び悩み、15年には売上利益計画の修正を余儀なくされた。 しかし、金融機関は同社の新規事業が環境問題に対応しており、今後の当社事業の柱になる可能性が高いと考え、リスクスケジュール支援を続行した。
成果・効果	15年後半から、主業であるフラットヤーン事業の競合他社の撤退により売上が反転し、加えて16年に入り、新規事業であるラミネート事業について目論見どおり大幅に引き合いが増加、既存の設備では受注に対応しきれないほどの状況となった。 このため、受注に対応すべく新工場建設の検討に入り、採算性・キャッシュフローの検証を中心にアドバイスを行い、新たな経営改善計画書を同社とともに策定した。この結果、新規借入れは約7年で償還可能と判断されたため、設備資金への支援を決定し、政府系金融機関と協調で新規融資を行った。
成功の要因	当社の新規事業の将来性と経営者の資質に着目して早い段階から指導に着手し、当社が一番苦しい時期(13~15年)にも計画の修正を行いつつ、長期間に亘り金融機関からの的確なアドバイスを行い続けたこと。 現在、新工場の稼働により、24時間操業での受注に対応した生産体制が構築され、さらなる増収増益による業績の改善が見込まれる結果となった。



## 15年4月～17年3月の経営改善支援の取組み実績

(15年4月～17年3月)

【地域金融機関 計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	上位遷移率		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$	$(\beta/\alpha)$		
正常先	3,668,822	8,961			3,997	
要注意先	うちその他要注意先	516,654	47,231	10,127	21.4%	28,582
	うち要管理先	74,124	14,902	5,227	35.1%	6,069
破綻懸念先	105,604	10,303	2,341	22.7%	5,897	
実質破綻先	81,170	783	216	27.6%	400	
破綻先	45,548	192	54	28.1%	79	
合計	4,491,922	82,372	17,965		45,024	
要注意先以下の上位遷移率		73,411	17,965	24.5%		

注) ①債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。

②「期初」とは、15年4月当初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は15年4月当初時点で整理したもの。

③ $\beta$ には、当期末(17年3月末)の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は $\alpha$ に含めるものの $\beta$ に含めない。

また、「要注意先以下の上位遷移率」とは、要注意先以下の経営改善支援取組み先のうち、上位遷移したものの率を算出したもの。

④期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は $\beta$ に含める。

⑤期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者

者

⑥期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。

⑦ $\gamma$ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。

⑧みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

【地域銀行 113行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	上位遷移率		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$	$(\beta/\alpha)$		
正常先	1,804,706	5,435			1,881	
要注意先	うちその他要注意先	276,022	25,603	5,564	21.7%	14,392
	うち要管理先	34,819	7,905	2,632	33.3%	2,992
破綻懸念先	52,051	5,083	928	18.3%	2,889	
実質破綻先	34,687	312	76	24.4%	151	
破綻先	18,384	129	31	24.0%	56	
合計	2,220,669	44,467	9,231		22,361	
要注意先以下の上位遷移率		39,032	9,231	23.6%		

【信用金庫・信用組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	上位遷移率		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$	$(\beta/\alpha)$		
正常先	1,864,116	3,526			2,116	
要注意先	うちその他要注意先	240,632	21,628	4,563	21.1%	14,190
	うち要管理先	39,305	6,997	2,595	37.1%	3,077
破綻懸念先	53,553	5,220	1,413	27.1%	3,008	
実質破綻先	46,483	471	140	29.7%	249	
破綻先	27,164	63	23	36.5%	23	
合計	2,271,253	37,905	8,734		22,663	
要注意先以下の上位遷移率		34,379	8,734	25.4%		

15年4月～17年3月の経営改善支援の取組み実績

【地方銀行 65行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
			上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )		
正常先	1,331,711	4,012			1314
要注意先	うちその他要注意先	181,800	3,741	21.7%	9,410
	うち要管理先	25,553	2,042	35.2%	2,119
破綻懸念先	35,299	3,400	593	17.4%	1,996
実質破綻先	23,007	223	55	24.7%	111
破綻先	11,520	60	16	26.7%	27
合計	1,608,890	30,758	6,447		14,977
要注意先以下の上位遷移率		26,746	6,447	24.1%	

注) 埼玉りそな銀行は地方銀行として計上している。

【第二地方銀行 48行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
			上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )		
正常先	472,995	1,423			567
要注意先	うちその他要注意先	94,222	1,823	21.9%	4,982
	うち要管理先	9,266	590	27.9%	873
破綻懸念先	16,752	1,683	335	19.9%	893
実質破綻先	11,680	89	21	23.6%	40
破綻先	6,864	69	15	21.7%	29
合計	611,779	13,709	2,784		7,384
要注意先以下の上位遷移率		12,286	2,784	22.7%	

【信用金庫 298金庫計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
			上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )		
正常先	1,431,867	2,613			1,410
要注意先	うちその他要注意先	208,040	3,773	20.8%	11,805
	うち要管理先	30,752	2,075	36.6%	2,471
破綻懸念先	44,886	4,247	1,067	25.1%	2,510
実質破綻先	36,984	309	87	28.2%	159
破綻先	21,425	42	14	33.3%	15
合計	1,773,954	31,030	7,016		18,370
要注意先以下の上位遷移率		28,417	7,016	24.7%	

【信用組合 175組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
			上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )		
正常先	432,249	913			706
要注意先	うちその他要注意先	32,592	790	22.7%	2,385
	うち要管理先	8,553	520	39.1%	606
破綻懸念先	8,667	973	340	35.6%	498
実質破綻先	9,499	162	53	32.7%	90
破綻先	5,739	21	9	42.9%	8
合計	497,299	6,875	1,718		4,293
要注意先以下の上位遷移率		5,962	1,718	28.8%	

16年度(通期)の経営改善支援の取組み実績

(16年4月～17年3月)

【地域金融機関 計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			上位遷移率 $(\beta/\alpha)$			
正常先	3,536,009	5,246			3,807	
要注意先	うちその他要注意先	502,675	39,085	6,585	16.8%	28,390
	うち要管理先	55,948	11,786	3,139	26.6%	6,861
破綻懸念先	105,038	10,910	1,722	15.8%	7,559	
実質破綻先	79,668	817	119	14.6%	522	
破綻先	39,673	226	26	11.5%	137	
合計	4,319,011	68,070	11,591		47,276	
要注意先以下の上位遷移率		62,824	11,591	18.4%		

- 注) ①債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。  
 ②「期初」とは、16年4月当初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は16年4月当初時点で整理したもの。  
 ③ $\beta$ には、当期末(17年3月末)の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。  
 なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は $\alpha$ に含めるものの $\beta$ に含めない。  
 また、「要注意先以下の上位遷移率」とは、要注意先以下の経営改善支援取組み先のうち、上位遷移したものの率を算出したもの。  
 ④期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は $\beta$ に含める。  
 ⑤期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者  
 ⑥期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。  
 ⑦ $\gamma$ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。  
 ⑧みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

【地域銀行 113行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			上位遷移率 $(\beta/\alpha)$			
正常先	1,735,179	2,923			1,913	
要注意先	うちその他要注意先	267,232	20,462	3,513	17.2%	14,579
	うち要管理先	27,890	6,905	1,775	25.7%	3,907
破綻懸念先	53,295	6,299	869	13.8%	4,306	
実質破綻先	33,233	411	40	9.7%	247	
破綻先	15,008	139	15	10.8%	75	
合計	2,131,837	37,139	6,212		25,027	
要注意先以下の上位遷移率		34,216	6,212	18.2%		

【信用金庫・信用組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			上位遷移率 $(\beta/\alpha)$			
正常先	1,800,830	2,323			1,894	
要注意先	うちその他要注意先	235,443	18,623	3,072	16.5%	13,811
	うち要管理先	28,058	4,881	1,364	27.9%	2,954
破綻懸念先	51,743	4,611	853	18.5%	3,253	
実質破綻先	46,435	406	79	19.5%	275	
破綻先	24,665	87	11	12.6%	62	
合計	2,187,174	30,931	5,379		22,249	
要注意先以下の上位遷移率		28,608	5,379	18.8%		

16年度(通期)の経営改善支援の取組み実績

【地方銀行 65行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
				上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	
正常先	1,270,609	2,278			1,493
要注意先	うちその他要注意先	178,885	2,351	17.5%	9,515
	うち要管理先	20,639	1,418	26.9%	2,987
破綻懸念先	36,877	4,989	698	14.0%	3,411
実質破綻先	22,052	330	25	7.6%	199
破綻先	9,399	96	9	9.4%	55
合計	1,538,461	26,370	4,501		17,660
要注意先以下の上位遷移率		24,092	4,501	18.7%	

注) 埼玉りそな銀行は地方銀行として計上している。

【第二地方銀行 48行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
				上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	
正常先	464,570	645			420
要注意先	うちその他要注意先	88,347	1,162	16.5%	5,064
	うち要管理先	7,251	357	21.9%	920
破綻懸念先	16,418	1,310	171	13.1%	895
実質破綻先	11,181	81	15	18.5%	48
破綻先	5,609	43	6	14.0%	20
合計	593,376	10,769	1,711		7,367
要注意先以下の上位遷移率		10,124	1,711	16.9%	

【信用金庫 298金庫計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
				上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	
正常先	1,379,047	1,485			1,173
要注意先	うちその他要注意先	201,397	2,615	16.7%	11,526
	うち要管理先	21,829	1,099	27.9%	2,319
破綻懸念先	43,126	3,761	661	17.6%	2,682
実質破綻先	36,591	269	48	17.8%	180
破綻先	18,851	70	7	10.0%	53
合計	1,700,841	25,141	4,430		17,933
要注意先以下の上位遷移率		23,656	4,430	18.7%	

【信用組合 175組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$
				上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	
正常先	421,783	838			721
要注意先	うちその他要注意先	34,046	457	15.2%	2,285
	うち要管理先	6,229	265	28.2%	635
破綻懸念先	8,617	850	192	22.6%	571
実質破綻先	9,844	137	31	22.6%	95
破綻先	5,814	17	4	23.5%	9
合計	486,333	5,790	949		4,316
要注意先以下の上位遷移率		4,952	949	19.2%	

16年度下期の経営改善支援の取組み実績

(16年10月～17年3月)

【地域銀行 113行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			上位遷移率 $(\beta/\alpha)$			
正常先	1,701,427	2,900			2,559	
要注意先	うちその他要注意先	270,627	18,014	1,699	9.4%	15,090
	うち要管理先	23,382	5,849	936	16.0%	4,349
破綻懸念先	52,559	6,223	684	11.0%	4,904	
実質破綻先	32,695	446	24	5.4%	347	
破綻先	14,022	156	7	4.5%	110	
合計	2,094,712	33,588	3,350		27,359	
要注意先以下の上位遷移率		30,688	3,350	10.9%		

- 注) ①債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。  
 ②「期初」とは、16年10月初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は16年10月初時点で整理したもの。  
 ③ $\beta$ には、当期末(17年3月末)の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。  
 なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は $\alpha$ に含めるものの $\beta$ に含めない。  
 また、「要注意先以下の上位遷移率」とは、要注意先以下の経営改善支援取組み先のうち、上位遷移したものの率を算出したもの。  
 ④期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は $\beta$ に含める。  
 ⑤期初に付託した債務者(期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者)については、既に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても、期初の債務者区分に従って整理することとしている。  
 ⑥期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。  
 ⑦ $\gamma$ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。  
 ⑧みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

【地方銀行 65行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			上位遷移率 $(\beta/\alpha)$			
正常先	1,242,593	2,305			2,039	
要注意先	うちその他要注意先	181,894	12,029	1,187	9.9%	10,073
	うち要管理先	17,381	4,444	727	16.4%	3,367
破綻懸念先	36,632	5,067	590	11.6%	3,985	
実質破綻先	21,218	365	16	4.4%	283	
破綻先	8,605	126	3	2.4%	92	
合計	1,508,323	24,336	2,523		19,839	
要注意先以下の上位遷移率		22,031	2,523	11.5%		

注) 埼玉りそな銀行は地方銀行として計上している。

【第二地方銀行 48行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が上昇した先数 $\beta$		$\alpha$ のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			上位遷移率 $(\beta/\alpha)$			
正常先	458,834	595			520	
要注意先	うちその他要注意先	88,733	5,985	512	8.6%	5,017
	うち要管理先	6,001	1,405	209	14.9%	982
破綻懸念先	15,927	1,156	94	8.1%	919	
実質破綻先	11,477	81	8	9.9%	64	
破綻先	5,417	30	4	13.3%	18	
合計	586,389	9,252	827		7,520	
要注意先以下の上位遷移率		8,657	827	9.6%		