

「経営改善、事業再生・業種転換が必要な取引先サポート」の事例(全32事例)

銀行名	事例名	頁
みちのく	抜本スキーム構築及び経営者保証ガイドライン一体整理事例(協議会利用)	1
みちのく	当行ハンズオン事例	3
七十七	みやぎ復興・地域活性化支援ファンドを活用した地元温泉旅館に対する資金支援	5
山形	事業性評価に基づいた新規融資(肩代わり)と経営改善支援	7
筑波	外部機関との連携による再生支援	8
筑波	保証協会との連携による再生支援	9
足利	再生ファンドの活用による事業の再構築	10
群馬	(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)を活用した事業再生	12
千葉	漁業協同組合の抜本的再生をつうじ地域の再生と経済活性化に貢献	13
東京都民	官民ファンドを活用した事業再生の取組について	14
横浜	【事業再生が必要とされる顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮】 地元老舗旅館に対する事業再生(事業譲渡・保証債務整理)の取組み	15
北國	行員派遣による事業再生事例	16
大垣共立	地域中核的企業(ローカルスーパー)の事業再生	17
十六	中小企業再生支援協議会の関与のもと、プロパー債権D D Sおよび保証協会保証付D D Sを導入した抜本再生支援事例	18
静岡	震災に被災した事業者への事業再生支援	19
三重	外部専門家を活用した経営改善計画の策定と業績改善による当行債権の正常化	20
近畿大阪	「外部機関活用による取引先企業の技術評価を実施し、事業継続性を含めた抜本的再生に繋げている事例」	21
南都	ABL、外部支援機関を活用した事業再生支援	22
紀陽	経営改善、事業再生が必要な取引先サポートによるABLを活用した資金供給	23
鳥取	格付開示によるコンサルティング機能の発揮と関係強化	24
中国	事業性評価先へのABL活用	25
百十四	ABLを活用した経営改善・資金繰り支援	26
伊予	メザニンファンド「伊予成長支援ファンド」組成	27
福岡	中小企業再生支援協議会と連携した取引先の再生支援	29
北九州	再生ファンドを活用し、経営改善計画を策定した事例	30
北九州	会社清算型スキームによる事業再編	31
佐賀	地域密着型金融の取組み推進 ～お取引先現場での実地研修等による行員の事業性評価力養成～	32
肥後	事業性評価による経営安定化支援事例	33
肥後	経営改善途上の企業に対する成長資金導入ならびに事業計画策定支援	34
肥後	再生ファンドの活用による事業存続に向けた取り組み	35
宮崎	第二会社方式による私的整理と、経営者保証ガイドラインを活用した経営者保証解除の事例	36
琉球	会社分割(第二会社方式)による事業再生事例	37

銀行名	みちのく銀行
タイトル	抜本スキーム構築及び経営者保証ガイドライン一体整理事例（協議会利用）
取組み内容	<p>事業再生事例（県内水産物大卸業者）</p> <p>サマリー</p> <p>県内中核都市の水産物大卸業者 放漫経営に加えて卸業者の脱卸等、構造的問題を抱え収益弁済可能以上の債務を抱えるに至る 地元大卸業としての事業性及び公共的使命、雇用等から平成 25 年より事業再生に取組み、平成 25 年 11 月青森県中小事業者再生協議会（以下再生協）を利用して暫定計画を策定。 改善施策であるグループ再編、量販店への営業活動、不採算取引からの撤退等が成果を挙げ、計画を上回る実績を残した。 暫定計画が順調な推移であることを受けて平成 27 年抜本的再生計画に着手。 抜本策では収益が回復しても尚、過剰となっている債務のカット及び劣後化を柱とした金融支援を盛り込み、大卸としての機能の他、暫定計画において順調に推移した量販店販売及び選択と集中を、更に推し進める内容となっている。 本件については平成 27 年 11 月に取引金融機関全行合意し、金融支援は平成 28 年 2 月に実行した。</p> <p>《詳細》</p> <p>窮境原因</p> <p>【構造的問題】</p> <p>産地市場ではない 小売量販店の中抜き（卸売離れ） 人口減少と高齢化による需要減 海外水産物の確保が難しくなっている</p> <p>【放漫経営とグループ企業】</p> <p>同業種傘下として便利に使われ資金流出も発生 グループ会社に仲買も多く資金援助も多額 経営者の管理が不十分で趣味に投資も行った</p> <p>自力再生理由</p> <p>【公共的使命】</p> <p>産地市場ではないが地方卸売市場として市民の台所を担っている 従業員は 64 名であるが仲買業者及び家族を含めると数百人の従業員に影響する 年商は 64 億円を数え地元企業として影響力大きい</p> <p>【相応の収益力を回復】</p> <p>平成 25 年に策定した暫定計画はグループ再編を含む厳しい内容であった 金融団、再生協及び外部コンサルの強い指導の下、計画を上回る実績をあげた スポンサースキームも検討したが産地市場でない事もあり探索が困難と判断</p>

	<p>収益力も一定の回復を見たことから事業価値相応にあると判断し(事業性評価)自力抜本再生を選択</p> <p>【再生の具体的内容】</p> <p>直接債権放棄及び DDS (劣後ローン) を伴う抜本的事業再生 直接放棄額は金融機関合計で 479M、DDS は 200M の合計 679M うち当行は放棄 214M と DDS93M の合計 307M の金融支援 私的整理ガイドラインに則し計画期間 10 年 経営者保証ガイドラインも適用し一体型整理を適用 社長及び役員の交代 プロダクトアウト型営業スタイルからマーケットイン型の営業スタイル 確立 高付加価値商品を開発し他地域へ売り込んでいく 戦略的営業でスケールメリットを追求し長期的には営業マンの増員を図る</p> <p>当行支援方針</p> <p>当社は地区において流通の要を担う企業であり雇用も含め経済貢献度が大きい 暫定計画の進捗状況が良好で自力再生可能と判断 他行調整において金融支援の衡平性があり経済合理性に問題ない 何よりも地域金融機関において地元企業を支えて事業再生を行う主旨に合致している</p>
--	--

銀行名	みちのく銀行
タイトル	当行ハンズオン事例
取組み内容	<p>経営改善事例（地元自動車ディーラー）</p> <p>サマリー</p> <p>創業 70 年を数える老舗自動車販売社 長年ヒット車に恵まれず赤字が累積し資産売却で資金繰りを凌ぎ、設備投資も行われてこなかった 先代が若くして亡くなり、現代表者は若くして後継となった事で経験が浅くガバナンスが脆弱で人事も硬直化 平成 24 年に当行関与の下で事業改善計画を策定し、顧客管理の徹底と継続的な採算管理を柱に据えた経営改善計画書を策定。 時を同じく平成 24 年に発売した新型車が大ヒットし売上が上昇に転じ追い風が吹いてくるが資金繰りは厳しい状況が続いていた 当行以外の金融機関は長年の業績低迷から回収方針を明確にしておりキャッシュフローを上回る返済を求めている 平成 26 年、他行調整を目的に当行は再生協議会の利用を提案し、平成 24 年策定の計画をブラッシュアップする事と金融調整を依頼した 平成 26 年 8 月、『顧客管理の徹底 基盤収益の強化 サービス部門の収益率アップ 顧客満足度向上』以上を骨子とした再生計画に同意 全金融機関が計画キャッシュフローに則したプロラタ返済として資金繰りを安定させ、設備投資も每期実施する計画 <u>同時に当行より 1 名出向しガバナンスの強化を図りターンオーバーを強化</u> 以上の施策実行が新型車のヒット効果を最大限発揮させ、売上及び収益ともに計画以上の実績となり、平成 27 年 12 期決算では追加弁済も実施 収益性改善によりプロラタ返済を解消すべく他行肩代わりを含むファイナンスを実施し再生協議会のモニタリングを卒業 再生協議会におけるモニタリング期間内の卒業は、青森県で 2 件目となる成功事例である</p> <p>成功のポイント</p> <p>本件は外部コンサルタントを利用せず全てハンズオンで事業及び財務デューデリを実施し当社の強みと弱みを正確に把握（<u>事業性評価</u>） 最初のキックオフからイグジットまで 3 年を要したが経営者と信頼関係が深化した 当初、他行の金融調整が難航し困難を極めたことで再生協議会の利用を促したことが結果的に有効であった 当行出向者が総務部長としてガバナンス構築と経理体制の指導が非常に有効であった <u>KPI 管理をしっかりと行った事でヒット車による増収効果を最大限に活かせた</u></p> <p>本件から学ぶ経営改善支援（まとめ）</p> <p>当初は経営者との信頼関係が薄く、また経営者自身も自信を失っており会社の存続も危ぶまれる状況であった。ここ 10 年間は創出キャッシュフロー以上の返</p>

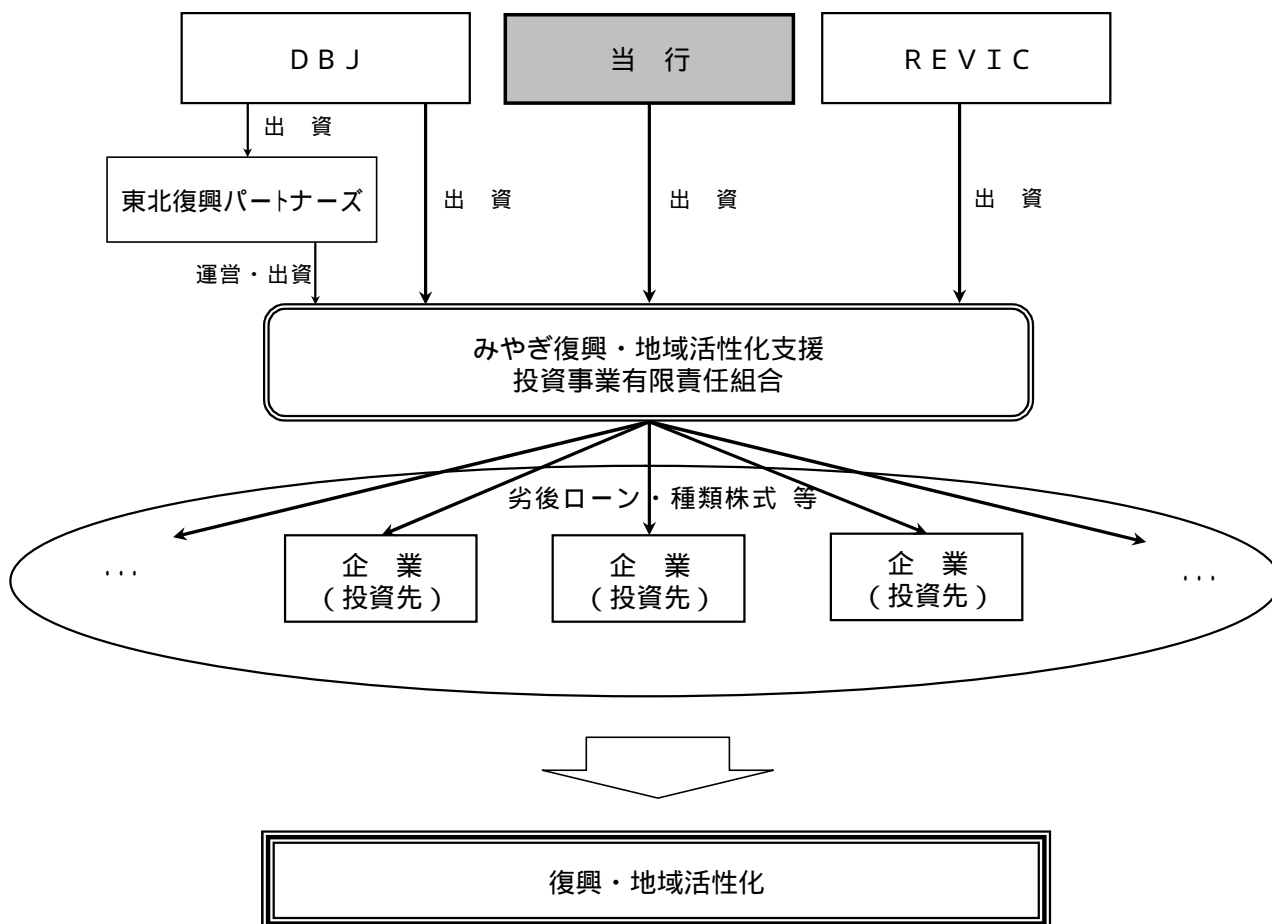
済を金融機関から求められており、経営者一族の法人・個人の資産売却で凌いでいる状況でいた。

当行は永年の取引及び経営改善支援を強化すべく再生債権として本部管理とし、抜本的な再生に着手し足掛3年で収益性及び資金繰りを改善し無事卒業させるに至るが、途中、従業員の不正発覚など困難を極める場面もあり、それを当行行員の出向で乗り切るなど、本支店及び当社一体となり成功させた事例である。

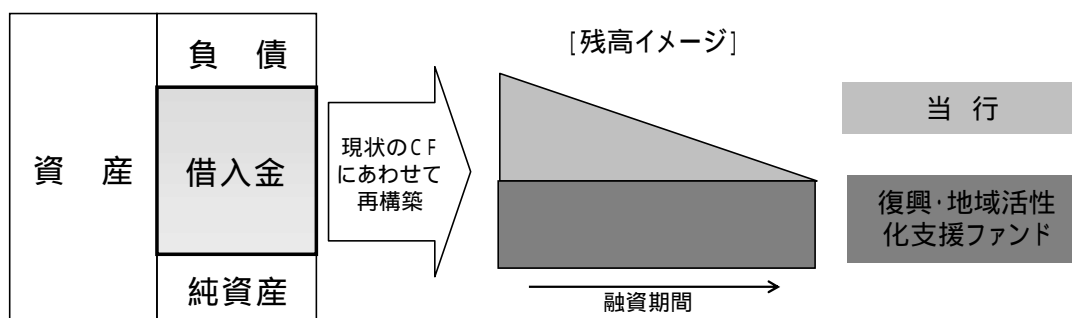
事業性評価を通じた計画策定を素早く行い、実行支援は信頼関係を構築しながら多少時間を掛けて行う事が、改善支援により有効であることを示している。

銀行名	七十七銀行
タイトル	みやぎ復興・地域活性化支援ファンドを活用した地元温泉旅館に対する資金支援
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ C社は、宮城県の代表的な温泉地である秋保温泉において、大型旅館および純和風の小規模高級旅館を運営しており、露天風呂等が高い評価を得ていた。 ・ 一方、C社は震災前に調達した借入金の返済と現状のキャッシュフローとの間に資金ギャップが生じており、資金繰りがタイトな状況となっていたほか、財務基盤強化という大きな課題も抱えていた。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行は、C社の事業性評価をベースにした中期経営計画の策定支援に継続的に取組むなか、課題解決策として「みやぎ復興・地域活性化支援ファンド（以下、「ファンド」という。）」から長期一括の資金を導入し、資金調達と財務安定性向上を両立させることを提案。 ・ ファンドは、魅力ある旅館づくりを積極的に進めるC社の中期経営計画をファイナンス面から支援することが、宮城県の観光業の復興・活性化に寄与するものと判断し、ファンドの設立趣旨に沿って投資を決定。 ・ 平成27年5月、ファンドは、C社との間で5億円のローン契約（実行可能期間付）を締結し、同月に期日一括のローン2億円を実行した。 <p>【取組みの効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ C社は、「感動していただける食事と空間」、「豊かで美しい温泉」、「高品質のおもてなし」に磨きをかけ、お客さまに更なる感動を提供するため、中期経営計画「Challenge2018」を策定。地元の食材を活かした料理の提供に加え、多様な研修等を通じた接客力の向上、WEB予約を活用した新規顧客の獲得等、新たな施策を積極的にすすめている。 <p>・ 「みやぎ復興・地域活性化支援ファンド（正式名称「みやぎ復興・地域活性化支援投資事業有限責任組合）」は、当行が、平成26年12月に、東日本大震災からの復興および地域活性化を支援するため、株式会社日本政策投資銀行（以下、「DBJ」という。）および株式会社地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という。）と共同して設立したものである。</p> <p>本ファンドは、被災地域の復興や成長に資する事業を行う企業に対して、劣後ローン等により資金を供給するとともに、当行やDBJの持つネットワークやノウハウを活用したビジネスマッチングや事業化支援、またREVICの持つ専門家派遣機能を活用した経営支援等を行うことを目的としている。</p>

1. みやぎ復興・地域活性化支援ファンドのスキーム図



2. ファンド活用による既存借入金の再構築イメージ図



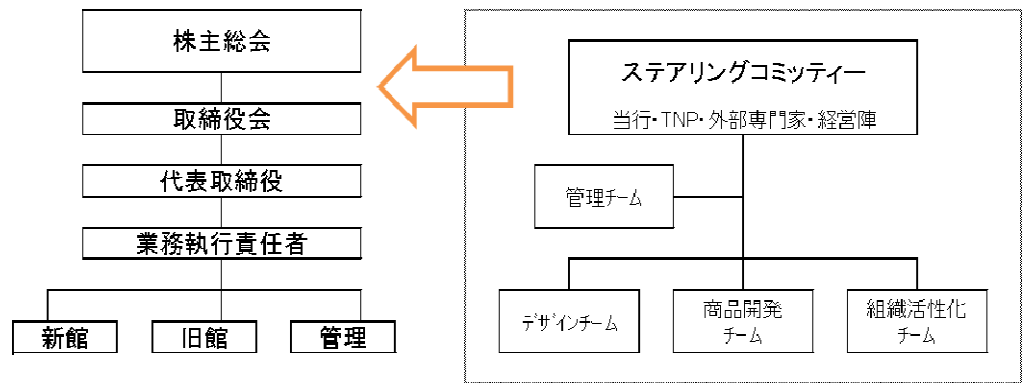
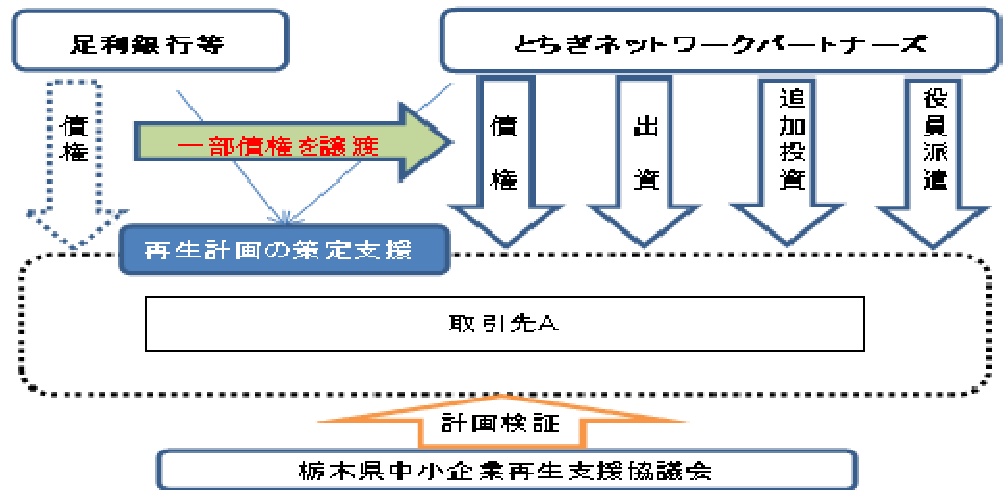
銀行名	山形銀行
タイトル	事業性評価に基づいた新規融資(肩代わり)と経営改善支援
取組内容	<p>【経緯】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先A社は地域を代表する人気高級旅館で、高い稼働率と単価を確保していた。 ・ 事業自体は勝ち組と言えるレベルにあったが、原価、光熱費、設備投資といった旅館の主要コストに対する計画的管理が甘くキャッシュフローが恒常的に不足していた。また、過去の債務が大きくキャッシュフローに対し過剰債務状態であった。経営者から事業承継を前に債務問題を解決したいとの相談があり積極的に取り組んだ。 <p>【取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決策を「経営管理の強化」と「過剰債務是正」の2つと判断し、次のとおり解決策を提案・支援した。 <p>高収益旅館に向けた構造改革や他社(成功企業)のコスト管理を導入するため旅館専門コンサルを導入し事業デューデリジェンスを実施。高級旅館の品質とA社の魅力を維持しながら経営管理を高める計画策定(改善策立案)を支援。</p> <p>計画に基づいて借入金の肩代わりを実施。通常借入金(15年キャッシュフロー返済)と資本金劣後ローン(7年一括)の組み合わせにより過剰債務を解消、資金繰り改善を実現。当行が幹事行となり政府系金融機関と協調体制を構築したことで金融取引の安定化にも繋がった。</p> <p>【取り組みの成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営方針、戦略が明確になり、経営陣の経営改善に取り組む意識が高まっている。A社成長により地元温泉街のけん引となることも期待される。 ・ A社、コンサルタント、当行による月1回のモニタリングによりPDCAサイクルが回り始めている。A社単独で改善を考えるより外部の専門的かつ客観的な助言を得ることで検討内容のレベルが高まった。後継者育成の機会としても有効に働いている。

銀行名	筑波銀行
タイトル	外部機関との連携による再生支援
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行メイン取引先である廃棄物処理事業者であるA社は、過去の投資の失敗による不良資産を内包するとともに、経営管理体制の未整備により経費のコントロールが出来なかったことなどから連続赤字を計上し、多額の債務超過に陥りました。 ・ 当行では返済額軽減による金融支援を実施し、継続的なモニタリングによりA社の経営改善を支援してきました。一方で、A社自身も事業構造の改善に取り組み、黒字転換を果たすことに成功しました。A社は自助努力により一定の経営改善を果たしつつあるものの、経営資源不足から自社単独での計画書の策定は困難であったことから、当行は中小企業再生支援協議会の支援を要請し、経営改善計画書の策定支援を開始いたしました。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A社は自助努力により一定の経営改善を果たしつつあるものの、経営資源不足から自社単独での計画書の策定は困難であったため、当行は今年度に中小企業再生支援協議会の支援を要請し、経営改善計画書の策定支援を開始いたしました。 ・ 経営改善計画において、A社のこれまでの経営改善への取り組みの効果を明らかにした上で課題を抽出したところ、債務超過が多額であり、その解消には長期を要すること、設備投資資金の不足から設備のリース料の負担が重くなっていること、老朽化している設備の入れ替えが必要となっていることが判明いたしました。 ・ そこで、当行では債務超過の解消と抜本的な経営改善を支援するために、既往債務20百万円を資本性借入金へと転換することとし、メイン行の支援姿勢を明確にした上で、日本政策金融公庫に協調支援を要請いたしました。その結果、同公庫の挑戦支援資本強化特例制度6百万円を活用するとともに、シニアローン導入7百万円の計13百万円による新たな設備投資を計画に織り込むことが出来ました。 ・ その後、計画は中小企業再生支援協議会の認定を受け、債権者調整を図り、全行の合意形成に至りました。 <p>【成果（効果）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本事例においては、日本政策金融公庫との連携により新たな設備投資を実施したことで収益性の改善にも繋がり、また、資本性借入金の活用による抜本的な事業再生支援により、地元中小企業の事業継続に貢献することが出来ました。 <p>【取組み状況に対する評価および今後の課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本性借入金については、平成23年度以降、累計で55件、1,951百万円を実行しております。債権の劣後化によって資金繰りの安定化を支援するとともに、企業の事業性を見極め、成長分野への投資に向けた資金調達手法を提案することで、事業の継続性を高めた事例であります。 ・ 地域の産業の活性化に向け外部連携で培った専門的知識の共有・活用等により各種情報提供を進め、抜本的な改善に向けた経営改善策をサポートしていくことが持続性のある関係維持につながることから、一層の連携強化を図ってまいります。

銀行名	筑波銀行
タイトル	保証協会との連携による再生支援
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・酒類の卸売・小売業を営む中小企業B。平成26年3月に外部専門家を活用し、D D S 27百万円を金融支援策に含む経営改善計画を策定し、保証協会の経営サポート会議により金融機関調整を行いました。 ・計画策定以降、当行にてモニタリングを実施する中、当初は計画どおり順調な業績にて推移していたものの、B社の販売先となる飲食店の業績低迷や新規事業が計画通り進捗せず、返済計画の履行が困難な状況にありました。そのため、債務者および保証協会と協議した結果、修正計画を策定しました。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保証協会の専門家派遣事業を活用し、B社の事業性の把握と、今後の改善方針の検討を行い、改善策は従前の計画を踏襲する方針とし、売上増加策としてB社の強みである付加価値の高いキャラクター商品の販売強化や地元自治体と連携したイベント企画など、B社独自の取り組みを継続していく方針としました。 ・外部専門家により経営改善計画書を策定し、経営サポート会議を開催の上、現状のキャッシュフローに見合った返済計画の同意取り付けを行いました。 ・当行では悪化していた資金繰りの改善を図るため、保証協会と連携し経営サポート保証制度を活用し、新規資金8百万円の協調融資を検討いたしました。 <p>【成果（効果）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・B社の改善に向けた取り組みを経営改善計画として再度明確にし、金融機関に提示したことで、各金融機関から返済計画に基づく返済見直しの支援を取り付け、新規融資も実行されたことで、B社の資金繰りが改善し、本業である営業活動に注力できるようになりました。 ・新たな改善策にも積極的に取り組んでおり、業界動向が低迷するなかでも、B社独自の商品やサービスを提供し差別化を図っております。今後も定期的なモニタリング実施により、B社の業況や資金繰りを把握し、B社と一体となって経営改善支援に取り組んでまいります。 <p>【取組み状況に対する評価および今後の課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業再生の可能性を事業性評価の観点から検証し、強みである当社独自の商品やサービスを提供するビジネスモデルの展開を進める内容を織り込んだ経営計画書を外部機関のサポートを活用し策定しました。 ・足元の不安定な資金繰りの改善のため、保証制度を利用した新規の与信の対応を実施し、資金繰り面でのサポートを行いました。 ・今後の定期的なモニタリング実施により、当社の業況推移や資金繰りおよび改善策の実施状況を把握し、更なる抜本的支援策の検討を進めるなど、当社と一体となって経営改善支援に取り組んでまいります。

銀行名	足利銀行
タイトル	再生ファンドの活用による事業の再構築
取組み内容	<p>【経緯】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・古くからビジネスホテルを経営するA社は、ホテル3棟保有に加え、チャペルの併設などを施しコミュニティホテルとして体制を整えた。 ・一方で、全国ホテルチェーンの出店が相次ぎ、競争激化。結婚式も形態多様化し取り込み鈍化、過去の設備投資に向けた借入金が過剰債務化していった。 ・過剰債務解消に向け、平成22年にDDS（デット・デット・スワップ）100百万円の金融支援を行ったものの、直後に東日本大震災が発生し事態は一層深刻化した。 <p>【支援の内容】</p> <p>当社は地域での有用性（規模、観光拠点、雇用）高く不可欠な事業体であることから、債権放棄以外に再生の途はないと考えた。</p> <p>中小企業再生支援協議会、外部専門家、中小企業再生ファンド（とちぎネットワークパートナーズ、以下「TNP」という。）に支援要請を行い、当行とともに以下の主導的な役割を果たした。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ・再生計画の策定を支援（スキーム：第二会社方式） ・TNPが再生に必要なリニューアルに向けた設備投資資金を対応 ・TNPが取引全行のプロパー債権を購入 ・経営責任をとって辞任した代表者に代わり新たな代表者および役員を派遣 ・通常の組織体制に加え、当行、TNP、外部専門家、経営陣で組成する「ステアリングコミッティー（図参照）」を組成し、計画施策の履行に向け関与継続中。 ・オーナー一族に対し、TNPが保有する承継会社株式についてEXIT時には「先取権」を付与することでモチベーションを維持。 </div> <p>【効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A社への一連の支援を通して、事業の継続につなげ、地域における雇用の維持に貢献した。 ・A社が観光地に与える影響は大きいものがあり、観光地の維持・発展の観点からも有意義な支援となった。

【俯瞰図、ステアリングコミッティーイメージ】



銀行名	群馬銀行
タイトル	(株)地域経済活性化支援機構(R E V I C)を活用した事業再生
取組み内容	<p>1. 動機（経緯）</p> <p>A社は、群馬県及び周辺地域に複合書店を展開し高い認知度を有している。しかし、同業他社の進出や販売チャネルの多様化による競争の激化、活字離れによる市場の縮小等を原因として減収が続いていた。収益性の悪化による恒常的な資金不足から在庫投資や設備更新が不十分となり、更なる業績悪化を引き起こす悪循環に陥っていた。当行主導による事業・財務DDの実施、及びスポンサーの選定を経て、抜本的な事業再建を図るため R E V I C への申込に至った。スポンサーは、A社の仕入先で業界トップクラスの企業。事業に精通しており、高い店舗運営ノウハウも有していることが選定要因である。</p> <p>2. 内容</p> <p>(1) 事業再生計画の骨子</p> <ul style="list-style-type: none"> 店舗のスクラップアンドビルド 顧客ニーズに見合う各種投資の実行（在庫、設備等） スポンサーからの役職員派遣によるガバナンス強化 <p>(2) 再生スキーム</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存株式を 100%減資した後にスポンサーが増資することで経営権を移譲 取引金融機関による金融支援 <p>3. 成果（お客様にとっての効果）</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 地域における書籍流通の一翼を維持することができた。 (2) 従業員の雇用を守ることができた。 (3) 店舗の魅力向上への投資が可能となり、業績の改善が期待できる。

銀行名	千葉銀行
タイトル	漁業協同組合の抜本的再生をつうじ地域の再生と経済活性化に貢献
取組み内容	<p>1．経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ F は老舗の漁業協同組合。組合向けの食堂を一般に開放した直営の漁師料理店がメディア等に取上げられ知名度が向上、年間 30 万人の来訪者を集める町の主要な観光施設となっている。 ・ しかし、他に新規参入した複数の事業は順調に進捗しておらず多額の損失を計上、債務も増大した。また、好調であった食堂事業も、東日本大震災以降は売上減少と競合激化により業績が悪化し、資金繰りが逼迫する事態となった。 ・ F では、経営悪化に起因して執行部が交替し、新執行部から取引金融機関に対して強硬な債権放棄要請がなされたこと等から、協調して事業再生に取り組む状況にはなかった。 <p>2．支援内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 26 年、当行が主導して取引金融機関の協調体制を構築し F との真摯な話し合いを継続。その結果、要請は取り下げられ、本格的な経営改善支援に着手する環境が整った。 ・ 当行は取引金融機関を取りまとめ、千葉県産業復興相談センターと連携するとともに、千葉県が運営する経営改善計画推進委員会とも協力して事業再生計画の策定を支援。平成 28 年 3 月に事業再生計画が成立した。 ・ 当該計画には、D D S 取組みをつうじた財務体質の改善、不採算事業からの撤退や縮小、核となる食堂事業の運営方法見直し、店舗改装による売上回復、オペレーションの効率化等を盛り込んだ。 <p>3．成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本件は、メイン銀行が金融団、公的支援機関、行政と連携しながら、漁業協同組合の抜本的な再生を支援した全国初の事例。 ・ F の事業は、関係する住民が地域人口の 1 割、食堂事業の売上が地域飲食店売上の 3 割と、当該地域の経済において大きなウェイトを占めることから、本件取組は、当行貸出資産の健全化のみならず、地域における雇用と主要な観光資源の維持をつうじて、地域の再生と経済活性化に大きく寄与することとなった。

銀行名	東京都民銀行
タイトル	官民ファンドを活用した事業再生の取組について
取組み内容	<p>とうきょう中小企業支援ファンドは、平成 25 年 1 月に設立、中小企業基盤整備機構が 50%出資、その他当行、八千代銀行他都内の地域金融機関計 12 行が出資し、ファンド総額 25 億円の、いわゆる「官民ファンド」である。本ファンドは、過剰債務により経営不振となっているものの、優良な経営資源を有する都内の中小企業の再生計画の策定・実行を支援し、更にハンズオンで経営支援に取り組むことを目的としている。</p> <p>平成 28 年 3 月末までに当ファンドにて 5 件 1,086 百万円（下記事例を含む）を実行している。</p> <p>< 具体的事例 ></p> <p>A 社は、不動産購入による借入過多、関連会社貸付金や売掛金の不良性等により多額の債務超過に陥っていた。しかしながら、相応の利益計上を継続していた。当行は長年のメイン取引であり、事業再生について支援を継続、今般官民ファンドに当行債権を売却し、実質債権放棄を実施すると共に、不動産売却を織り込んだ事業再生計画策定を支援した。</p> <p>これにより、当社の過剰債務の課題は解決し、今後も官民ファンドと協力し、当社のモニタリングおよびハンズオンの実施につき、支援を継続していく方針である。</p>

銀行名	横浜銀行
タイトル	【事業再生が必要とされる顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮】 地元老舗旅館に対する事業再生(事業譲渡・保証債務整理)の取組み
取組み内容	<p>【動機(経緯)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業 300 年超の老舗温泉旅館。10 年ほど前に、大規模リニューアル工事を行い、当行は当該工事の資金協力にて取引を開始。 ・しかし、経営陣の力量不足という問題を内包しており、現場従業員に対する変更後の旅館コンセプトの浸透不足やインターネットなどによる営業活動の不足などから、集客増につながらず売上が伸び悩み赤字に陥る一方で、借入負担が重くなっていた。 ・その後も赤字決算から自力での脱却ができず、直近期では不動産の含み損を含めると大幅な債務超過となっていた。 ・こうした中、当社存続のため中小企業再生支援協議会(以下、支援協)を活用、旅館コンサルによる常駐管理などの経営改善に着手。 ・上記コンサル等の活用による経営改善策により、一時は業績が回復したものの、最終的には箱根大涌谷における噴火警戒レベルの引上げ等、外部環境の急激な変化に対応できずに、全館休館となった。 <p>【主な取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援協を活用した、同業者による事業承継および経営者保証ガイドラインによる保証債務整理。 ・平成 27 年 12 月に同箱根地区で旅館を経営する A 社と事業譲渡契約を締結し、譲渡対価は約 2 億円で着地。 ・支援協主導のもと、事業譲渡にて事業再生することとなった。 ・経営者保証ガイドラインに基づき保証債務は主たる債務との一体整理を実施。 ・経営者責任として、現経営陣は全て退任し、A 社の役員にも就任せず。また、当社に対する役員借入金及び担保物件売却に伴い発生する求償権について債権放棄を行う予定。 <p>【成果(効果)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業譲渡により、創業 300 年超を誇る当社旅館ブランドを維持することができたうえ、スポンサー企業による従業員の再雇用や既存取引先の取引継続の意向もあり、地域経済への悪影響は極小化が図れた。 ・金融機関としても、破産配当(配当ゼロ)より多くの回収(事業譲渡代金の一部)が見込まれることから、経済合理性が認められる。

銀行名	北國銀行
タイトル	行員派遣による事業再生事例
取組み内容	<p>【経緯】 A社は、昭和初期に創業し、地元根差した営業で当地中堅規模まで業容を拡大してきた。しかし、売上至上主義の営業体質や内部管理体制の未整備などが重なり、収益が悪化、資金繰りにも窮するようになった。</p> <p>【当行の取組み】 メイン行として当面の運転資金融資と同時に、事業内容を再検証した。その結果、再生可能と判断し、行員を派遣。資金繰り管理に加え、組織の再編、セグメント毎の採算管理の徹底等、内部管理体制を構築した。</p> <p>【成果】 損益はV字回復し、また中小企業再生支援協議会との連携により資本政策も実施、経営の安定化が図られた。結果として倒産による地元への悪影響を回避し、100人程度の雇用も守られた。</p>

銀行名	大垣共立銀行
タイトル	地域中核的企業（ローカルスーパー）の事業再生
取組み内容	<p>【動機（経緯・きっかけ等）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社は、岐阜県下の大垣市・岐阜市を中心に、合計22店舗の店舗網を有し、有用な経営資源を有していた。また、中小規模の店舗を面的に展開しており、地域住民の重要な生活必需品購入機会となっていた。 ・近年、商圈での競合出店が相次いだことにより、売上高は徐々に低下、ピーク時の約2分の1となった。また、売上低下に伴い赤字が恒常化、借入金が増加し、資金繰りが次第に逼迫しつつあった。 ・このような状況下、当社への事業再生を支援することとした。 <p>【取組み内容（具体的内容・特徴）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行は事業性を評価した結果、抜本的金融支援策を講じ、当社事業を再生する意義が大きいと判断。スポンサーの支援による再建を目指し、当行ら金融機関及びスポンサーと協議の上で、REVICへの申込に至った。 ・店舗改革による売上の向上、組織改革・従業員教育の徹底によるサービス向上・店舗オペレーションの効率化、財務管理体制の構築等による管理体制の徹底等を事業計画の骨子とし、再生に臨んだ。 ・再生スキームとしては、第二会社方式を採用した。 <p>【成果（効果）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全店舗の営業継続により、引き続き消費者の信用を集めており、地域住民の重要な生活必需品購入機会を維持することができた。また、仕入先は地元卸売業者が中心であり、地域経済の維持・発展に寄与していることに加え、約700名の従業員も雇用が継続されている。 ・同社の再生は地域雇用の安定、商取引の維持に貢献、ひいては地方創生に資する取組として認識している。



銀行名	十六銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会の関与のもと、プロパー債権 D D S および保証協会保証付 D D S を導入した抜本再生支援事例
取組み内容	<p>【取引先】 A社（事務用品製造業）</p> <p>【案件概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A社は、昭和36年2月に現代表者の父が創業した事務用品製造業者であり、大手事務機メーカーのOEMを中心に事務用品の製造受託を主業としている。 ・ バブル崩壊前までは、計画的に設備投資を行いながら順調に事業を拡大してきたものの、バブル崩壊を機に、受注の減少や取引先の倒産といった外部環境要因に加え、自社工場の火災による休業という不測の事態が起きたため、当社の経営が急速に悪化した。加えて、事業拡大時の設備投資による借入負担が重く、実質債務超過に陥った。 ・ このため、平成17年5月に中小企業再生支援協議会の関与のもと、外部専門家の支援を受けて経営改善計画を策定し、金融機関からリスク支援を継続的に受けながら経営改善を進めてきた。 ・ 事業に関しては、経営改善の取組みにより収益性が改善され、キャッシュフローが確保できるようになった。ただし、過大債務による債務超過については早期解消の目処が立たず、経営改善の出口が見えてこない状況であった。 ・ こうした状況を踏まえ、出口戦略の抜本支援策として金融機関債権を劣後化（D D S）することにより、財務体質を改善させるとともに再生スピードを加速させることが必要であると判断した。 ・ D D S 導入を検討するにあたり、当社にとって債権の劣後化による財務体質効果を得るには当行プロパー債権のみではなく、政府系金融機関の債権さらには保証協会保証付き債権についても劣後化することが必要であることが判明した。これまで信用保証付き債権の劣後化の実績はなく、また政府系金融機関および信用保証協会と協調して取り組む必要があったことから、改めて中小企業再生支援協議会に案件を持ち込むこととした。 ・ 上記を踏まえ、営業店が本部と連携して債務者と協働し、政府系金融機関および信用保証協会と交渉を重ねた結果、中小企業再生支援協議会関与のもとD D S 導入を盛り込んだ実抜計画を策定した。 ・ 計画に基づき、当行プロパー債権、政府系金融機関債権に加え、信用保証付き債権についても劣後化し、信用格付についても破綻懸念先から要注意先へ格上げした。

銀行名	三重銀行
タイトル	外部専門家を活用した経営改善計画の策定と業績改善による当行債権の正常化
取組み内容	<p>【動機(経緯)】 C社(当行主力先)は主販売先がトヨタ自動車である産業用搬送機器の製造・メンテナンス業、リーマンショック後売上急減しその後4期連続の赤字計上に至る。当行主導で外部専門家を活用した経営改善計画の策定と事業改善に着手する。</p> <p>【取組内容】 当行紹介の外部専門家コンサルタントとC社の課長以上の経営幹部を交えた同社の「課題」についてのミーティングを集合合宿含め複数回実施した。「課題」を見える化したことで同社の経営幹部内で「課題」に対する共通認識を持ち、外部専門家コンサルタントの指導のもと経営改善計画の策定を行った。</p> <p>【効果】 C社はもともとベルトコンベアやモノを移動させる技術に秀でていたことから、食品製造業界、日用雑貨製造業界や運輸倉庫業に販売先を拡大することを計画。当行はC社へ当行取引先の紹介も行った。販売先を増やし過去施工した先のメンテナンス受注にも注力した結果黒字化。2015年11月期に要注意先から正常先に遷移した。</p>

銀行名	近畿大阪銀行
タイトル	「外部機関活用による取引先企業の技術評価を実施し、事業継続性を含めた抜本的再生に繋げている事例」
取組み内容	<p>動機（きっかけ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社圧倒的メインの製造業。 ・当社主導で再生に向けた支援を実施していたが、他社への継承（M&A を含む）も検討。 ・非財務情報として、同社保有の特殊技術等の第三者による可視化の必要性あり。 ・「一般社団法人 知財経営ネットワーク（以下 IPN という）」に紹介し技術評価実施。 <p>取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社より、外部機関である IPN を紹介。既存事業については「技術評価書」、新規（再開）事業については「技術市場評価書」実施。 ・革新的な同社技術力は、特許を取得していないものの、特許と同程度の技術レベルに達しており、大学や公設試等との連携等ソリューション案が見つかった。 ・当社としても、再生支援方針を継続し、抜本的な再生を図るべく地域経済活性化支援機構（以下 REVIC という）に相談し関与が決定。 ・技術評価書は、M&A に活用可能となり、既に上場企業の 1 社が検討を開始し、REVIC においてもスポンサー候補選定作業に入っている。 ・REVIC を通じて M&A を実施する目的で、対象企業と候補の上場企業 1 社との面談が終了。今後この上場企業と具体的に DD を進めていくが、技術力に関する協議は「技術評価書」を用いて実施する予定である。 <p>効果</p> <p>同社の成果（効果）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非財務情報である企業固有の技術力の可視化が実現。 ・自社の技術水準を把握し、経営計画等への策定への活用が可能となった。 ・雇用の維持が図れ、特殊技能の伝承が可能となった。

銀行名	南都銀行
タイトル	A B L、外部支援機関を活用した事業再生支援
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○老舗清酒業者のA社は、清酒消費量減退の影響から売上が減少、過去の設備投資等の借入返済負担が重く、資金繰りも悪化したため、平成24年に再生支援協議会関与の下、当行主導にて長期リスクを含む再生計画を策定。 ○販売施策には、これまで主業としていた清酒に加えて、市場の拡大が見込まれたリキュール商品の販売に力を入れることとした。 ○以降、モニタリングを継続する中、主要施策としたリキュール商品の売上が好調に推移し、直近2期連続で好決算となった。 <p>【取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○業績回復を受け、リスク取引の正常化を含む前向きな取組として、認定支援機関を活用した事業計画の再策定を提案。 ○季節資金を含め運転資金需要に柔軟に応えるため、リスク債権の内、経常運転資金部分については、動産担保融資（A B L）を活用し、当座貸越枠を設定。 ○また、資金繰り安定化と財務強化を図るべく、政府系金融機関の資本性ローンを紹介し、当行と協調で長期のニューマネーを提供。 <p>【取組みの成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○業績低迷時にも、取引先との密接なコミュニケーションの下、経営課題を共有し、収益増強策を共に考え、実行することで業績改善に結びつけた。 ○経営改善支援の結果、業績好転した際には、A B L・資本性ローンを有効に活用し、リスク債権の正常取引化、新規資金の調達を実現。更なる業績進展に向け、円滑な資金調達ができる態勢を構築することができた。

行名	紀陽銀行
タイトル	経営改善、事業再生が必要な取引先サポートによるABLを活用した資金供給
	<p>取組みに至った経緯</p> <p>F社はホワイトボードや木工機などの製造を営んでおり、最終ユーザーは公共機関が大部分を占めている。そのため受注が春先に集中する傾向があり、年間を通じての資金繰りが不安定であるのが課題であった。当行は過去より経営改善が必要な先として経営改善計画の策定支援や、仕入資金を約定弁済付手貸や長期資金にて対応を行っていたが、より資金繰りを安定させF社の経営改善計画達成に資するべく、在庫を担保取得し短期継続融資を実行した。手元資金が充実したことで、F社は受注予測に対応した仕入・製造をよりスムーズかつ確実に行うことができるようになった。</p> <p>また、当行は従来の資金繰り表や試算表での業況把握に加え、在庫状況を継続的に確認出来るようになったため、業績モニタリングの精度向上に繋がった。</p> <p>取組みの具体的内容</p> <p>G社は当地にて防虫剤、殺虫剤、人体用忌避剤の製造を営む企業。過去より経営改善が必要な先とし経営改善計画を策定、必要運転資金について長期資金にて対応していた。</p> <p>今般メイン取引先からの受注減少が続き、業況低迷。経営改善計画との乖離が発生していた中、修正計画の策定に伴い事業DDを実施。事業DDを行う中で正常な運転資金額が明確となった。また当該事業について今後の事業性も確認できたため、今後事業を安定的に経営する為、ABLを取組（在庫担保）し、借入金の組み換えを実施した。本件取組によりG社は資金繰りの改善が図れ、事業に投下できる資金の確保が可能となり、経営改善計画の実現可能性がより高まった。また当行はG社の業績について、試算表だけでなく在庫状況の推移からも確認することが可能となり、業績モニタリングの精度向上に繋がった。</p>

銀行名	鳥取銀行
タイトル	格付開示によるコンサルティング機能の発揮と関係強化
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・携帯電話販売業を営むA社は、地域内で一定の市場を確保していたが、親会社から借入や仕入先へのマージン（手数料）支払が収益を圧迫していた。 ・当行では、平成25年12月より、コンサルティング機能の発揮とお取引先企業との関係強化を目指して、当行が統一的な尺度で評価した格付をお取引先に対して開示する「格付開示サービス」を開始。 ・「格付開示サービス」は、格付の開示のみならず、特徴的な財務指標をピックアップして解説させていただくことで、財務内容の改善や課題解決に役立ててもらおうことを目指している。 ・「格付開示サービス」の開始と同時に、取組時より格付が改善した場合に金利を引き下げする融資商品「ビジネスパートナーズローン」の取扱いを開始した。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行は、A社に対して「格付開示サービス」に基づいて格付を開示するとともに、財務内容についてより踏み込んで協議した。その結果、経営課題として、財務内容の改善に継続して取組んでいくこととなった。 ・同時に「ビジネスパートナーズローン」を取組み、複数の借入を一本化し、資金繰りを緩和した。さらに、収益圧迫の要因となっていた支払マージンを削減するため、当面の在庫手当資金として「ビジネスパートナーズローン」による追加融資を取組んだ。 <p>【成果（効果）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・融資取組みの結果、A社の資金繰りは緩和されるとともに、同社の収益性も改善し、債務者区分も上方遷移した。 ・格付として、当行の評価を伝えるだけでなく、その背景となる財務内容や経営課題を共有することにより、強固な信頼関係を構築することができた。 <div data-bbox="443 1601 1098 2056" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">〇×〇〇×〇〇×〇〇×〇〇×〇株式会社 御中 御社様 9999年99月99日</p> <hr/> <p style="text-align: center;">とろぎん 格付開示サービス 格付開示資料</p> <p style="text-align: center;">当行における御社の評価・財務面からの現状認識</p> <p style="text-align: center;">1. 格付開示資料 2. その他</p> <div style="text-align: right;">  <p>鳥取銀行</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="font-size: small;"> ※本資料の一部または全部の複製・複製・引用等については、その形態を問わずお断りいたします。ご利用は、御社様限りでお断りいたします。 ※本資料は私企業としての株式会社鳥取銀行が、独自の判断に基づいて決定・作成したものであり、何ら御社の格付等を表明または保証するものではありません。 ※万一、本資料に起因して御社または第三者に損害が生じても、当行は何ら責任を負うものではありません。 </p> </div>

銀行名	中国銀行
タイトル	事業性評価先へのA B L活用
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大口の当行メイン取引先であるA社の格付ランクアップを目的とし、事業性評価を実施。 ・これにより「材料歩留り」「内部管理体制の向上」が当社の経営課題であると認識された。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A B Lを活用した資金調達枠の確保、問題解決を提案。 ・提案を機に、自社の内部管理体制の問題点を再認識。 （A B Lの担保評価では整備された在庫データが必要となるが、データ資料の作成・提出に苦戦したことから、自社の内部化管理体制上の問題点を改めて認識した。） ・最終的には在庫管理システムの導入を検討し、当社から内部管理体制向上のための情報提供依頼を受けた。 ・ビジネスモデルや経営課題、改善の方向性について共通認識が醸成された。 ・当行からは、動産評価会社による情報提供を実施。実地調査時に評価会社から同業他社の管理方法について当社に情報を提供。 ・動産評価会社が作成した「動産評価報告書」を当社へ開示し、問題点の洗い出しを行った。 <p>【取組みの効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A B Lを業績悪化先や再生支援先に対する保全措置では無く、経営課題に関する取引先企業との共通認識の醸成、問題解決の端緒として活用を検討した点がポイント。 ・動産評価会社に協力を要請し、当行だけでは対応出来ない同業他社の管理体制やシステム整備等の情報提供を得ることが出来た。 ・第三者からの客観評価を取引先企業と共有し、在庫管理の厳正化に関する目線を統一することができた。 ・今後は動産評価会社による再評価（1年毎）や継続的な在庫モニタリングを実施する事により、低評価項目の改善状況の可視化、点検が可能となり、企業モニタリングレベルの向上、取引先企業との関係強化にも繋がった。 ・与信面においては、新規の当座貸越枠を設定し、円滑な資金供給を実現できた。

銀行名	百十四銀行
タイトル	A B Lを活用した経営改善・資金繰り支援
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医療法人A会は、地域を代表する総合病院。 ・近年、近隣総合病院からの入院患者受入数が減少傾向にあり赤字体質に陥っていたものの、役員からの借入金等による対応に終始し、抜本的な経営改善を先送りしている状態にあった。 ・徐々にキャッシュフローの赤字幅が拡大する中、それまでの急場しのぎの対応では耐えられず、資金繰りが逼迫。当行は地元メイン行として資金繰り支援が必要な状況となった。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規での資金対応には、早期にキャッシュフロー赤字の状態に歯止めをかける必要があり、当行医療チームが医療コンサル会社と連携し、経営改善計画の策定に着手した。しかしながら、経営改善計画を策定の上、融資判断をするには相応の時間を要することが必至であり、たちまちの支援策としてリスク対応についても行内で協議を進めた。 ・一方で、資金繰りを精査した結果、当面の資金不足は、毎月10日の諸払いから20日の診療報酬受取りまでの間に発生する短期的なものであることを確認。また、不動産等の担保余力は乏しいものの、回収確実性の高い診療報酬債権が担保提供されていない点に着目。 ・当行としては、現時点でのリスクによりその後の資金対応の方向性を限定させてしまうより、当初約定に基づく弁済履行を行いつつ、経営改善計画策定進捗状況、資金繰り状況等に応じて、最善の資金対応を選択する可能性を残しておくことが得策と判断。最終的に、A B Lを活用し、診療報酬債権の担保取得により保全を図りつつ、新規で当貸枠を開設することで資金対応を行った。 <p>【成果（効果）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A会としては、経営改善計画策定前における、通常では資金調達が困難な状況の中、A B Lによる機動的な資金調達枠を確保。当面の資金繰りが安定化し、経営改善計画の策定に注力できる体制となった。 ・当行としても、本件A B Lは保有する診療報酬債権残高に応じた借入可能限度額を設定することで与信リスクをコントロールする仕立てとしており、保全を図りつつ、地元メイン行としてA会の資金繰り支援を実現。また、A B L導入に伴い、毎月の診療報酬債権金額をモニタリングする過程で、当行の積極的な経営への関与に繋がり、A会とのリレーション向上に寄与している。 ・その他、A B L検討過程において、国保・社保宛の診療報酬請求（レセプト請求）の管理体制に改善の余地があることが判明。その後、医療コンサル会社による「レセプト診断」を導入し、診療報酬請求体系の見直しや従業員向けの勉強会を実施した。結果として、診療報酬の請求漏れが減少し、A B Lでモニタリングしている診療報酬債権金額は「レセプト診断」導入前に比し増加。経営改善に一部効果を発揮している。

銀行名	伊予銀行																				
タイトル	メザニンファンド「伊予成長支援ファンド」組成																				
取組み内容	<p>取引先の多様な資金調達ニーズ（負債再構築、成長資金、過小資本解消の信用補完等）に対応するため、日本政策投資銀行（DBJ）との共同出資により、「伊予成長支援ファンド」を組成した。</p> <p>【ファンド概要】</p> <table border="1" data-bbox="443 593 1468 1086"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>設立日</td> <td>平成 28 年 1 月 8 日</td> </tr> <tr> <td>名称</td> <td>伊予成長支援投資事業有限責任組合</td> </tr> <tr> <td>設立形態</td> <td>投資事業有限責任組合</td> </tr> <tr> <td>組成額</td> <td>10 億円</td> </tr> <tr> <td>出資者</td> <td>当行、DBJ</td> </tr> <tr> <td>運営会社</td> <td>HSK&Dパートナーズ(株) (税理士法人平成会計社とDBJの共同出資会社)</td> </tr> <tr> <td>存続期間</td> <td>8 年間</td> </tr> <tr> <td>投融資機関</td> <td>3 年間</td> </tr> <tr> <td>特徴</td> <td>主に優先株式や劣後ローン等を引き受けることを想定</td> </tr> </tbody> </table>	項目	内容	設立日	平成 28 年 1 月 8 日	名称	伊予成長支援投資事業有限責任組合	設立形態	投資事業有限責任組合	組成額	10 億円	出資者	当行、DBJ	運営会社	HSK&Dパートナーズ(株) (税理士法人平成会計社とDBJの共同出資会社)	存続期間	8 年間	投融資機関	3 年間	特徴	主に優先株式や劣後ローン等を引き受けることを想定
項目	内容																				
設立日	平成 28 年 1 月 8 日																				
名称	伊予成長支援投資事業有限責任組合																				
設立形態	投資事業有限責任組合																				
組成額	10 億円																				
出資者	当行、DBJ																				
運営会社	HSK&Dパートナーズ(株) (税理士法人平成会計社とDBJの共同出資会社)																				
存続期間	8 年間																				
投融資機関	3 年間																				
特徴	主に優先株式や劣後ローン等を引き受けることを想定																				

番町記者クラブ各位

平成28年1月8日
No. 16-001
株式会社 伊予銀行

四国の地方銀行で初！日本政策投資銀行と共同出資し「伊予成長支援ファンド」を設立！

～地域の中堅・中小企業の成長や事業承継を幅広くサポート～

株式会社伊予銀行（頭取 大塚 岩男）は、株式会社日本政策投資銀行（代表取締役社長 柳 正憲、以下「DBJ」）と共同で「伊予成長支援ファンド」を設立しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

このファンドは、当行とDBJが共同で出資するもので、通常の借入と異なる多様な資金調達手段をご提供し、新規事業の展開や事業承継、事業再生に取り組む場合など収益を上げるのに長期間を要する場合などに活用することで、お客さまの資金繰りの安定に繋がります。

愛媛県およびその近隣エリアに顧客基盤を持つ当行とDBJが連携することで、それぞれのネットワークや知見を活かし、地域の中堅・中小企業の成長や事業承継を幅広くサポートいたします。

なお、このようなファンドの取扱いは、四国の地方銀行で初めてとなります。

記

「伊予成長支援ファンド」

項目	内容
設立日	平成28年1月8日（金）
名称	伊予成長支援投資事業有限責任組合
設立形態	投資事業有限責任組合
組成額	10億円
出資者	当行、DBJ
運営会社	HSK&Dパートナーズ株式会社 （税理士法人平成会計社とDBJの共同出資会社）
存続期間	8年間
投融資期間	3年間
特徴	主に配当や償還分配が普通株式より優先する優先株式や、返済順位が銀行借入より劣後する劣後ローン等を引き受けることを想定しているファンドです。

以上

本件についてのご照会は以下までお願いします。
ソリューション営業部：金澤・鈴木 TEL089-941-1141 （内線：2823・2812）

銀行名	福岡銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会と連携した取引先の再生支援
取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業を営むD社グループは、取引先の工場閉鎖等の影響により収益が急速に悪化し、大幅な債務超過の状況にあった。 ・金融支援要請を受けた当行は、 <ul style="list-style-type: none"> D社が希望するリスケジュールでは抜本的な解決が図れないこと 主要取引先である大手企業による営業面、人材面での再生支援があること 計画は主要取引先からの発注計画を基に作成され蓋然性が高いこと などから、取引金融機関との交渉をスムーズに進めるため、中小企業再生支援協議会へ相談。 ・D社への支援スキームは以下の通り。 <ul style="list-style-type: none"> 取引行協調でのDDSによる支援 残債の一本化 設備投資資金の実行 ・取引行各行の負担の衡平性を確保するため、DDSは残高プロラタでの取り組みとした。 ・主導して中小企業再生支援協議会へ相談をするとともに、D社の再建を積極的に支援し、D社の今後の再チャレンジに大きく寄与することとなった。

銀行名	北九州銀行
タイトル	再生ファンドを活用し、経営改善計画を策定した事例
取組み内容	<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 土木工事業、基礎杭打工事業C社。 ・ 公共工事減少、過去の設備投資過多により、業況悪化・資金繰り逼迫し、平成14年8月延滞発生。当時の並行メインを含む他行がサービサーへの債権売却、保証協会代位弁済、担保不動産処分等により回収を図ったことで、事実上経営破綻に至った。その後、金融機関から新規借入等の正常な取引が出来ない中、保有資産（重機）の取引先へのセール&リースバックによる資金調達を行いながら、一定の受注・CFを確保し、取引先等の支援もあり事業を継続しながら、借入金の返済を進めていた。 ・ 杭打工事については、相応の技術力を有し、近年では受注環境が好転したことや、不採算であった公共工事部門から撤退する等により、相応の売上高を計上し、採算性向上への取組みも図られていたが、過去のセール&リースバックによるリース料の過大な支払い負担や金融機関から資金調達ができないことによる目先の資金繰り確保のための不採算工事の受注が当社の課題となっていた。 <p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部専門家の関与による事業DD、財務DDの結果を踏まえ、過大な債務超過の状態にあるものの、金融支援と各種改善策の取組みにより、経営改善の可能性は高いと判断した。 ・ 中小企業診断士・会計士・再生ファンドと連携し、窮境原因である遅延損害金を含めた過大債務や収支悪化の要因であったセール&リースバック取引の解消を行うこととした、経営改善計画策定に関与。 ・ 他行と協調の上、遅延損害金及び未払利息の減免を実施。 ・ 再生ファンドにて重機買取資金（ニューマネー）を対応（社債引受け方式） ・ 過去代位弁済を受けていた債務について、信用保証協会制度融資「求償権消滅保証」を利用した当行新規融資により、代位弁済債務消滅。 ・ 経営者保証ガイドラインに照らし、現状経営に関与していない創業者一族を保証人から脱退させた。 ・ 商手及びスポット資金への対応による資金繰り支援を継続中。 <p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 多額のリース料支払い負担が解消され、大きく収支が改善した。 ・ 未払利息・遅延損害金等の解消により、金融機関からの資金調達が可能となった。 ・ 再生ファンドも交えた継続的な指導により、社内管理（採算、工事進捗等）体制の構築がなされた。 <p style="text-align: right;">以上</p>

銀行名	北九州銀行
タイトル	会社清算型スキームによる事業再編
取組み内容	<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 摩棒鋼製造業D社。 ・ 過去の主要取引先の倒産による売掛金の回収不能や、これまでの累積赤字により大幅な債務超過となっている。 ・ 磨棒製造はもともと薄利の中、市場縮小により、売上高は低下傾向。 ・ 設備の老朽化により生産効率の低下、品質の低下を招いているが、設備更新投資には多額の資金が必要であり、市場縮小している状況から投資回収も難しく、設備投資に踏み切れない状況。 ・ 本社は空港に隣接する広大な敷地上にあり、近年の不動産価値の上昇により、売却による債務返済が可能な水準であったが、簿価が低く多額の売却益計上に伴う税負担の発生が懸念され、売却に踏み切れずにいた。 <p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の取引先の1社がスポンサー意向を表明したことで、スポンサーによる支援を前提とした当社の今後の再建にかかるスポンサーとの交渉、専門家紹介、関係者間調整を行った。 ・ 本社土地・建物の売却について不動産仲介業者と連携し買い手探索。 ・ 多額の不動産売却益の税負担軽減のため、経営再建に精通している税理士を紹介し、会社分割による再建案を提示。 ・ 売却対象土地内の工場に賃借人がいたが、売却に伴う退去に際し代替用地の探索等行うことで、円滑な不動産売却を支援。 <p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不動産売却代金により、借入金全額を完済し、実質債務超過も解消。 ・ 新会社には一部従業員が引き継がれ、スポンサーの販売部門として特化し事業継続することで、地域雇用の継続に寄与した。 <p style="text-align: right;">以 上</p>

銀行名	佐賀銀行
タイトル	地域密着型金融の取組み推進 ～お取引先現場での実地研修等による行員の事業性評価力養成～
取組み内容	<p>当行は、コンサルティング機能の発揮を目的として、行員向けに定期的にお取引先の協力をいただき事業現場における実地研修等を行っています。</p> <p>そのひとつとして、お取引先の工場等の事業現場を見学させていただく行員向け休日セミナーを継続して取組んでいます。このセミナーでは、決算書等の財務資料のみで企業を理解するのではなく、実際に現場で商品の製造工程を拝見したり、お取引先の社員様へ質問をさせていただくことで、企業の様々な工夫や技術力、業界動向などを踏まえた将来性に目を向けることで、行員の目利き力向上を目指しています。</p> <p>このセミナーは平成23年1月より開始以降半年ごとに実施しており、現在では11回(11社様)の開催に及んでいます。1回あたりの参加人数は30～40名程度と限定的にはなりますが、日頃接していない製造部門等の企業担当者の方から説明を受けることなどを通して、お取引先に対する理解を深める機会となっています。</p> <p>また、お取引先の協力の下で、「企業コンサルティング研修」を毎年1回の頻度で実施しています。この研修では行員が対象企業の経営状況や経営環境等を様々に調査・分析することで、企業実態を把握する力や経営課題に対する解決策の提案能力を養成しています。具体的には、期間を5ヶ月程度設けて、対象先企業の店舗等現場の視察、顧客動線調査、顧客アンケート調査、市場環境調査、従業員意識調査、組織運営態勢並びに財務状況等調査を行員がチームを組んで実施し、最終的に「事業計画書」の形式でお取引先へ提案するという実技形式の研修としています。この研修は、昭和56年度から平成27年度まで累計34回を重ね、当行では歴史ある研修のひとつとなっております。</p> <p>以上のような研修については、お取引先の事業性を適切に評価できる人材育成のために今後も継続していく予定です。</p>

銀行名	肥後銀行
タイトル	事業性評価による経営安定化支援事例
取組み内容	<p>【経緯】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人Cは、高齢化が進む阿蘇地域において病院と介護施設を運営し、高齢者医療及び介護サービス提供の中心的な役割を担っている。 ・近年、介護施設等への積極的な設備投資により事業規模拡大するも、借入額の増加及び人件費高騰により、資金繰りが悪化していた。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メインバンクである当行より経営安定化支援策として、リファイナンスを提案 ・阿蘇地域における医療・介護分野の市場動向及び法人Cのポジショニングを分析し、事業性評価を実施し、事業継続性・成長性に問題ないことを確認。 ・現状のキャッシュフローに応じた返済額にする為、既存借入金の本化と長期化による年間返済額軽減の提案を実施。 ・先方理事長との面談において、法人Cの阿蘇地域における役割及び業績推移等について協議し、資金繰り悪化となった要因について共通認識を醸成。 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間返済額軽減により資金繰りの安定化を実現するとともに、地域医療・介護の提供体制維持に貢献。 ・経営安定化ならびに業績改善に向けた経営計画を協働で策定中。

銀行名	肥後銀行
タイトル	経営改善途上の企業に対する成長資金導入ならびに事業計画策定支援
取組み内容	<p>【経緯】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ D社は、県内有数の酪農業社。 ・ これまで積極的な設備投資により事業規模拡大するも搾乳技術他オペレーションが十分に機能せず業績悪化。 ・ 過去の設備投資に伴う借入金の返済負担も大きく、取引金融機関各行に対してプロラタ返済を実施。 ・ 経営改善着手により足下の業績は改善基調となり、更なる業績改善に向けた成長資金の導入が必須であったが、取引金融機関各行の同意が得られず、業績改善途上にて停滞していた。 ・ かかる中、これまで与信取引の無かった当行に対し当社より支援要請があった。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行は、当社の収益構造並びにマーケット指標等、事業性評価を徹底的に実施。 ・ 社長が考える成長戦略に基づき事業計画策定を支援。 ・ K P I 指標を明確にすることにより、事業計画の実現可能性をより高めた。 ・ 事業計画策定支援の結果、当社の更なる業績改善の為に、成長資金の導入が必須と判断。酪農牛を担保とする A B L により追加融資を行うと共に、計画的な借入金圧縮の為に、既存借入金のリファイナンスを実施した。 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成長資金を活用し、酪農牛を増頭。適正なオペレーションにより、増収とともに収益力も改善基調。 ・ 事業計画達成の為に K P I 指標のモニタリングを常時行うことにより、より的確な経営判断が可能となった。 ・ 現在、後継者への事業承継へ向け、当行にて事業計画策定支援システムの構築等、I T ソリューションを継続実施中。

銀行名	肥後銀行
タイトル	再生ファンドの活用による事業存続に向けた取り組み
取組み内容	<p>【経緯】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E社は、印刷物・段ボール製造業者。 ・ 大口取引先向け受注拡大を目指し大規模設備投資を実施したが、デジタル化進展による印刷物減少の煽りを受け受注は減少。また汎用性のない機械設備であったため、結果として過剰設備となったことや、事業多角化失敗により多額の有利子負債を内包。 ・ 上記要因より事業継続は困難な状況であったが、従業員の雇用維持や一般債権者への影響等を考慮し、官民ファンドを活用した金融支援を柱とした抜本的再生計画を策定。 <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融債権者は信用プロラタにて損失を計上し、全債権を官民ファンドへ売却。 ・ 代表者の保証債務の整理については、経営者保証ガイドラインに則した対応を実施。 ・ 創業者一族らが保有する全株式を官民ファンドへ備忘価格にて譲渡。 <p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 官民ファンドへの債権売却により、過大な有利子負債の削減並びに支払利息負担の軽減など、財務内容の抜本的な改善を実現。 ・ 事業継続による雇用維持、一般債権者保護など、地域経済の活性化に貢献。

銀行名	宮崎銀行
タイトル	第二会社方式による私的整理と、経営者保証ガイドラインを活用した経営者保証解除の事例
取組み内容	<p>1. 取組み経緯</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規開業当初から運営する介護施設の業績低迷。 ・行政の監査で事務不備を再三指摘され、一部介護事業の指定停止および介護報酬返還の行政処分を受け収益圧迫。 ・経営陣の経営能力不足から事務不備再発のリスクを内包。行政監査にて再度、事務不備指摘の場合は介護事業の指定取り消しの可能性大。 ・以上の状況を踏まえ、事業を適正に運営できる事業者（スポンサー）へ事業を譲渡することが最善策と再生支援協議会の下で判断。 <p>2. 取組み内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債務者については第二会社方式による私的整理案を、保証人については経営者保証ガイドラインを活用した保証債務整理案（再生計画一体型）の検討を開始。 ・複数のスポンサー候補があったが最終的に1社に絞られ、第二会社方式による私的整理スキームにて債務者の事業全部をスポンサー企業へ譲渡。譲渡代金にて金融債務等の返済を行った後、特別清算申し立て。 ・主債務の私的整理と並行して連帯保証人の保証債務免除も進捗。 ・表明保証による所有資産は自由財産の範囲内で弁済なし。主債務の私的整理の中で、担保差し入れしていた保証人親族が所有する非事業性資産については、担保評価相当額を金融機関へ弁済し担保解除。 <p>3. 取組み成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私的整理によりスムーズにスポンサーに事業譲渡が行われ、雇用の確保および介護施設入所者の生活が守られた。 ・再生支援協議会関与の下、経営者保証ガイドラインに基づき、表明保証を徴求し、全金融機関が同意の上、保証債務免除。

銀行名	琉球銀行
タイトル	会社分割（第二会社方式）による事業再生事例
取組み内容	<p>1. 経緯</p> <p>(1) 県内で旅行斡旋業を営む A 社は不採算事業による大幅赤字計上および団体ツアーから個人ツアーへの旅スタイル変化の対応が遅れ売上減少、大幅な債務超過を抱えていた。</p> <p>(2) 債務超過の状態では旅行業免許更新ができないため、更新時期を控え事業継続が危ぶまれていたが、欧米人を中心としたインバウンドの取組みや独自ツアーの展開など事業の方向性が見えつつあったことから再生は十分可能と判断、再生手法として第二会社方式による会社分割を選択した。</p> <p>2. 取組み内容</p> <p>(1) 支援協議会への持込と並行して、スポンサー候補先との面談を重ねた結果、(株)沖縄債権回収サービス（通称：おきなわサービサー）が名乗りを上げた事から新会社のスポンサー（出資額 10M）として選定。新会社を設立し、新規で旅行業免許を取得した。</p> <p>(2) 支援協議会での計画に基づき、営業用資産・負債を新会社へ承継。旧会社には不動産のみを残し数年かけて売却、その後特別清算を実施予定。</p> <p>(3) また、沖縄活性化ファンド（REVIC、県内 4 行庫による出資）へも新会社に対する出資を要請し、50M の出資が決定した（H28.6.3）</p> <p>3. 取組みの効果</p> <p>(1) 新会社による事業継続ができたことで 18 名の雇用が維持できた。</p> <p>(2) REVIC やおきなわサービサーから役員を 1 名ずつ受入れることでより一層の社内管理・ガバナンス体制の確立が期待できる。</p> <p>(3) 組織体制の変更により、風通しの良い職場環境になったことから、従業員のモチベーションが高まり新規取引先も増加している。</p>