

## 建設業 < 1 >

支援先企業の概要			
・業種	建設業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況			
<p>当社は、「不動産業」を営む関連会社を有しながら、従たる事業として「不動産業」を営んでいる。グループ内での非効率な事業展開に加え、関連会社への長年にわたる流出資金が不良化し、資金繰りを圧迫。関連会社への資金提供を主として借入金にて賄ってきたことから、相当額が貸出条件緩和債権として固定化、ランクアップの阻害要因となっていた。</p>			
経営支援概要			
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>当行では、当社の合理化・効率化のためには、不動産部門を分離し関連会社へ統合することが必要であると判断、同部門の関連会社への営業譲渡を当社に提案した。また、この提案を実行に移す過程で、グループ全体の負債の整理方法や返済方法などに関し具体的なアドバイスを行うとともに、税理士の全面的なバックアップの下、譲渡計画を構築させた。さらに関連会社に対し、営業譲渡にあたって必要となる資金を融資した。</p>			
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>計画に従い不動産事業部門を分離、同部門にかかる資産、負債を関連会社へ譲渡するなど、事業の再構築を実施した。</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>上記の結果、不良資産は大幅に圧縮され資産超過となるとともに、経費の削減により損益も大幅に改善、債務者区分は「要管理先」から「その他要注意先」へとランクアップした。また、今後財務内容の改善による経営事項審査の評点上昇により、公共工事中心に更なる受注の増加が期待される。</p> <p>関連会社についても、グループとして不動産事業への経営資源集中による効率化が図られたことを一因として、収益が改善していくことが見込まれる。</p>			

## 建設業 < 2 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・業種	建設業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input checked="" type="radio"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
・支援先は地場の中堅ゼネコン。地元での知名度は高く、施工技術にも定評はあるものの、工事採算管理の甘さから本業での赤字が長期間続き、このままでは債務超過に陥る可能性が高く経営改善が必要な状況であった。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
・当行から複数名の人材を派遣し、赤字受注排除のための受注・採算管理体制の構築を指導するとともに、本部経費削減による固定費の圧縮に取り組んだ。また、営業支援の一環として取引先の紹介を実施した。			
・バブル期に本業外投資を行っていなかったことから、含み資産を多数保有しており、資産処分による財務体質改善が可能と判断し、遊休資産処分による借入金の圧縮を進めた。			
< 当該企業の施策 >			
・工事採算改善のため、営業部と積算部の連携を高め、受注時における赤字工事受注を排除。			
・固定費圧縮のため従業員をピーク時の3分の2程度まで削減。			
・有価証券および資材センターの売却により借入金を削減。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
・赤字受注は激減し工事利益率は3%台から6%台へ改善した。			
・人員削減に着手し、希望退職制度の実施等で固定費は1億円程度削減した。一方で営業担当者には実績に応じた報奨金制度を導入しモチベーションの維持を図った。			
・資産処分については計画通り実施し借入金を削減、財務体質は大幅に改善した。			

## 建設業 < 3 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、経常利益は毎期黒字だが、販売用不動産評価損等の特別損失計上により連続最終赤字。</li> <li>・ 一旦黒字転換できたものの、販売用不動産の強制評価減等から、債務超過転落が避けられない見通しとなった。</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 想定された繰越損失の解消=債務超過解消のため、並行メインの当行及びB銀行にてDES(債務の株式化)を実施。</li> <li>・ 当社提出の「経営改善計画」の中身につきB銀行と協調して精査。優先株内容につき設計した証券会社を招聘し当社と3者協議会を実施し、中身の詰めを実施。</li> <li>・ DES実施後の当社の期中運転資金等の支援につき、B銀行との協調支援体制を確認。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代表取締役社長の退任、役員数削減、役員報酬削減等により経営責任明確化。</li> <li>・ 減資実施による株主責任明確化。</li> <li>・ 人員スリム化、退職金制度見直し、遊休資産売却による有利子負債圧縮策など自助努力を織り込んだ計画の策定と実施。</li> <li>・ リニューアル部門の強化、土壌汚染処理などをツールとした土木部門の強化による利益体質構築。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画の営業利益、経常利益の各利益はほぼ見込み通り達成し、今後も計画の実現可能性は極めて高い。</li> </ul>	

## 建設業 < 4 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・業種	建設業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
・支援先C社は土木工事業、副業として温泉施設からの賃貸収入（温泉経営は関連会社D社）あり。温泉施設から安定した賃料収入があるものの、景気低迷、公共工事の減少により本業の土木部門は赤字が続き、賃料収入を含めてもCFが足りない状況であった。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
・C社は土木部門の赤字を脱却するべく人件費削減を進めてきたが、公共工事の縮小から、売上の落込みをカバーすることが難しい状況にあり、当行はC社に対して、土木部門廃止、温泉部門へ特化することを提案した。			
・C社は土木部門の売却を検討し、当行も協力して売却先探しを開始した。その結果、当行取引先であるE社がC社の土木部門を引受けるに至った。			
・吸収分割の方法によりC社の温泉施設および借入金を温泉経営会社のD社へ移転し、その後C社の全株式をE社代取が取得した。			
< 当該企業の施策 >			
・赤字の土木工事部門売却に向けた負債の整理等。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
・C社は借入負担が大幅に減少、E社傘下で受注増加が見込まれる状況にある。			
・借入金を引き受けたD社も、C社への賃料支払負担が軽減され、相応のCFを確保できる体制となった。			

## 建設業 < 5 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・業種	建設業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
同社は建設業を中心として、長年安定した営業を継続していたが、建設業の構造的不況かつ後継者不在のなかで建設業部門を事業譲渡し、不動産賃貸部門による事業継続を模索していた。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
当該企業より代表者が高齢化しかつ後継者がいないことから、事業の継続について相談を受けた。当行では、建設部門の後継者、従業員の処遇、取引先への影響について検討を行ない、同社の実績・技術力・営業状況から事業譲渡による建設部門の存続が最善であると判断した。建設業界の事業転換の一環として、産業創出支援機構をはじめ国土交通省建設業再生アドバイザー他専門家と協働作業で事業譲渡スキームを検討し、事業譲渡候補先の提案及び仲介、事業譲渡手法の提案及びアドバイスを行った。			
< 当該企業の施策 >			
譲受側も営業債権債務のみの譲渡を希望したため、不動産・有価証券の処分、役員退職金の支払、退職金の未払額の積増し、貸借対照表を整理した。また、M & Aをスムーズに行うため、取引先、従業員に対し調整を図った。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
当該企業の建設部門は地元有力企業に事業譲渡され、地域の雇用の維持確保されるとともに、当該企業の技術、実績の継承、取引先への取引・サービスの継続を行うことができた。			

## 建設業 < 6 >

支援先企業の概要			
・業種	建設業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況			
他行メイン・当行サブの取引先。公共投資や民間設備投資の減退から受注が減少し、直近決算期の売上高が前年比半減、大幅赤字となり、借入金の返済負担により資金繰りに支障を来す状況となっていた。経営者には改善意欲があったが、メイン銀行への支援交渉が不調に終わり、サブである当行に相談が寄せられた。			
経営支援概要			
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b> 当行では公的機関に相談、専門家・中小企業診断士による再生計画の策定が開始され、併行して公的機関によりメイン行始め取引銀行に対し預金相殺や運転資金の協調支援、既存貸出金のリスケジュールが要請され、政府系金融機関の紹介などが実施された。当行では経営改善計画の策定とともに預金相殺による約定返済額の圧縮や、他行との協調により工事案件に対応する運転資金支援を実施した。			
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b> 経営改善計画の骨子として、売上重視から利益重視への方針転換、工事原価や採算管理の徹底、月次損益管理の実施、役員報酬や従業員給与、販管費の削減等が実施された。			
経営支援後の企業の状況			
個別工事の採算管理の結果、利益率が好転し、黒字計上、借入金の返済に見合うキャッシュフローも確保され資金繰りは安定した。			

## 建設業 < 7 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先企業は地方公共団体及び民間企業を受注先とする建設業者である。業歴、技術力は看られるものの、経営管理が不在で、永年下請け等に対する値引き交渉も行われていなかったため、競合激化による採算悪化で赤字が続き債務超過に転落。また、メガバンク（準メイン）の与信後退で担保余力を残したまま資金調達にも支障をきたしていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>経営改善支援チームの担当者が企業と接触、企業再生に早期着手するよう経営指導を行うと同時に「経営者向けセミナー」や「コンサル」の紹介などにより経営者の意識改革を促した。企業側の経営改革着手後は、中小企業再生支援協議会へ持込み再生計画づくりに協力すると共に信用保証協会と連携しその間の資金調達に協力した。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>自社の顧問税理士を変更し、同税理士紹介のコンサルタントと契約し、経営改善に着手。役員交替を含む組織変更により役割・責任分担を明確化、下請業者、材料供給業者に対する相見積り実施により原価引下げによる粗利の7%改善及び役員報酬を中心に人件費削減を図ることとした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>現在再生支援協議会が関与し、コンサル指導により再建計画を策定中だが、組織変更による責任の明確化、相見積り等の実施により6ヶ月試算表では経常利益6百万円の黒字。計画策定完了後、計画キャッシュフローの範囲内で借入返済を組み直す予定。</p>	

## 建設業 < 8 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・業種	建設業（鉄骨加工業）		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
建築物件の減少、受注単価の下落等による売上減少と鋼材単価の不安定を主因として赤字計上に陥った。また、財務リストラへの取組みが遅れたことなどにより、効率等も悪化して赤字体質の企業となり要注意先となった。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
上記の状態に陥ったことから、財務リストラ（ロボット工場の活用、作業の効率化、経費の削減）について助言を開始するとともに、具体的な経営改善計画の作成に参与した。なお、設備は必要に応じ更新されていたことから、金融支援に対する施策を策定する必要はなかったが、引き続きメイン行として運転資金へ対応した。			
< 当該企業の施策 >			
銀行からの強力な指導を受け、経営者の経営改善に向けた期待感も高まった。その期待感を経営改善計画に盛り込み、経費削減、作業効率の改善等に真剣に取り組むとともに、営業部門を強化させて売上増加に向けて社員全員が一丸となって努力を開始した。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
財務リストラによる経営体質の改善が図られるとともに、2期連続して売上目標を達成できた。上記の改善により利益体質の企業へ生まれ変わることができ、債務者区分も要注意先から正常先へランクアップした。			



## 建設業 < 9 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>・支援先は、建設業（公共土木工事が主体）をコア事業とし、不動産分譲等をサブ事業とする、建設業者としては地元大手の中の1社。近時、サブ事業である不動産分譲の長期化に加え、コア事業の受注減少により、業績は悪化の一途を辿り、実質債務超過に陥るとともに「経審」ランクダウンの危険性も孕んでいたことから、抜本的な経営改善を必要としていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>・経営の抜本的な改善を企図し、経営資源の「集中と選択」を行う為、経営コンサルタントの力も借りる中で「会社分割」を柱とした経営改善計画を策定。コア事業とサブ事業に会社分割を行い、コア事業は人員削減も含めた改善施策の実施により収益力を強化し、結果として「経審」の維持を企図、またサブ事業は資産売却を中心にして借入金圧縮を指向する計画とした。尚、会社分割に対する金融機関の同意取り付けにあたっては、当行もメイン行として交渉に直接関与した。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>・コア事業については、人的リストラ実施の他、実行予算管理を含めた管理体制の強化、事前積算制度の再構築による不採算受注の排除、住宅建築部門への注力等を主要施策として計画を策定。サブ事業については、機動的な不動産の処分を行い2か年での売却計画を策定することとした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>・分社体制がスタートし、経営改善諸施策を実行中。当行ではモニタリングの為、社内会議へのオブザーバー出席を実施。受注環境は引き続き厳しいものの、改善実績も徐々に現れつつある。</p>	

## 建設業 < 10 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、プラント建設およびメンテナンス事業を手掛ける上場企業であるが、設備産業の投資抑制・同業者間の競争激化等の影響を受け、収益性が低下。また事業多角化の一環として大規模宅地開発事業を行ったものの、過剰債務を抱え頓挫。最終的には大手ハウスメーカーへ一括売却したが、大幅な売却損を計上するとともに債務超過に転落した。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>支援先はグループ全体で約2千名の従業員を抱え地元を代表する名門企業であり、当行は融資シェアで約40%を占めるメイン行であったことから、債務超過の解消策を検討。当行は、支援先が策定した再建計画が外部専門家のデューデリジェンスに基づく蓋然性の高い計画であり、再建は可能であると判断し、金融支援の実施を決定。具体的には、DESおよび計画期間中の元金返済猶予に応じるとともに、必要なリストラ資金の供与および人材の派遣を実施。また、支援先は他行に対し計画期間中のリスケジュール（当行を除く金融機関の借入金残高に依じたプロラタ返済）を要請したことから、当行はメイン行としてその調整を行った。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>支援先はオーナー経営者の退任を含む経営体制の刷新を実施。また人件費を中心とした固定費の削減を行うとともに、売上重視の経営体質から収益重視の経営への転換を企図。さらに当行によるDESの他、資産処分およびキャッシュフローによる有利子負債の圧縮を行い、財務体質を改善。また当該再建計画については、産業活力再生特別措置法の適用を申請し、認可を受けることによって国からのお墨付きを得ることができた。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>支援先は、一旦は債務超過に陥ったものの、計画初年度には予定どおり債務超過を解消。その後も業績は計画を上回る水準で推移しており、当社の株価についても大幅に回復。金融機関・取引先等の動向についても完全に落ち着きを取り戻している状況。</p>	

## 建設業 < 11 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	建設業（設備工事業）
・創業後年数（10年未満であれば）	10年超
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務状況 売上高はほぼ横這いであるが、借入金が高（売上高とほぼ同じ数値）で有利子負債過大、工事受注割合は公共工事 80%。経営不振の関連会社に対する貸付金等多額になり、同社の財務内容悪化の一因となった。実態判断で債務超過。ただし、収益力は安定しており、直近決算まで 7 期連続黒字を計上。</li> <li>・事業概要 消防関係の通信システム、防災関係のダム・上下水道の維持管理システム、航空関係の空港保安システム・航空管制システム等の受注を行っている。また、防衛庁・海上自衛隊など軍事システム機器の設置工事・納入を行って</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>資本的劣後ローン（DDS）の導入。          新規融資・リスケジュール・・・有          経営改善計画策定支援・・・中小企業再生支援協議会          同社が経営改善計画に取り組むことへの同意：地銀 2 行（含む当行）、都銀 1 行</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上・収益面 消防、空港、防衛関係の需要の拡大 民間工事受注体制の構築 工事原価管理体制の構築 経営体制の見直し、役員報酬の削減</li> <li>・負債圧縮策 関連会社の整理統合 私財提供（個人・法人） 資産処分（個人・法人）</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善計画の達成状況（初年度） 計画達成率・・・売上高 90%、営業利益 105%、経常利益 80%、CF 85%</li> <li>・民間工事受注計画については達成。 消防、防災、防衛関係の受注も計画通りに受注。</li> </ul>	

## 建設業 < 12 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	E . 建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援取組先は、設立以来木材製品の生産・販売に専念したが、新素材への代替が急速に進む中で、多角化の一環として不動産業及び土木建築業へ進出。その後事業の主軸となった建設部門の収益環境の悪化と、不動産事業の不振により5期連続損失計上、厳しい業況に陥った。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>実態把握のため、中小企業診断士3名を含む5名で臨時的に当社診断チームを組成し、実態調査(財務・事業・組織)を実施。診断報告書を作成し経営改善にかかる提言を当社経営陣を交えて報告会を実施。その後「経営改善計画書」を策定し、不採算営業所の撤退、部門の統廃合、原価管理構築、経費圧縮、社内規定提案、資産売却等の取組みを開始。</p> <p>その後、抜本的な財務改善に取り組むべく、県中小企業再生支援協議会に支援を要請。支援協議会へは当行行員が支援メンバーとして参画、販売用不動産の鑑定士評価・公認会計士による資産査定等の作業を経て、支援協議会の「経営改善計画書」を策定。取引金融機関全行の計画書同意を得た上で、計画書に則って当行はD D Sを活用、同時に借入金の長短バランスを是正することで、資金繰りの安定化と有利子負債圧縮に向けた中長期的なビジョンを提示するに至った。また、コベナンツ条項をD D S契約に織込み、財務内容や在庫処分について月次報告を求めることとした。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>当行支援着手前の段階で大幅な役員の交代等を実施し、経営陣の若返りを図った。同時にガバナンス強化のため地場企業の役員を、社外取締役として迎えた上で、形骸化していた取締役会の機能強化に取り組み途上であった。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>当行提案及び支援協議会からのさまざまな提案について、逐一忠実に取組を行った。社内の組織体制は従来の部門構成を約半減し、組織のスリム化を図った。株主構成の是正、社内チェック体制の構築等を実施しており、コスト削減結果として前年対比で、半年間で約40百万円のコスト削減を実現した。</p>	

## 建設業 < 13 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・業種	建設業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
支援先は建設業では中堅の企業である。事業の拡張について、建設業関連として拡大した実質子会社の業況が不芳。折からの公共工事減少により、関連会社を含むと実態は債務超過状態。経営改善に着手したもの。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
まず、業況不芳の実質子会社を整理し、グループの損失確定。3年程度での債務超過解消と有利子負債の圧縮を目標にして、外部コンサルタント活用。具体的な施策としては、業況不芳な実質子会社の民事再生法申請。債務超過解消策として本社・社宅の売却、工事原価管理体制の構築、再生債権の回収、及び安定した収益を計上している部門の適格分割によるグループ再編を指導。建設業は実質長期償還年数10年程度、子会社は実質長期償還年数15年程度を目指している。			
< 当該企業の施策 >			
建設業であることから、安定した受注体制と徹底した工事原価管理を行わせ、建設業を主とする会社と安定した収益により負債圧縮する会社に分離。本社売却で従業員にも危機意識が向上し、経費圧縮に努めた。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
不稼動資産売却物件がまだ若干存在するも、主たる物件の売却終了し実質債務超過解消。今期の収益状況を見た上での債務者区分ランクアップを目指している。			