

「経営改善、事業再生・業種転換が必要となる取引先へのサポート」の事例(全61事例)

銀行名	事例名	頁
みちのく	(株)東日本大震災事業者再生支援機構の債権買取を利用した事業再生支援	1
岩手	事業承継やM & A 支援への取組み	2
岩手	震災で被災した旅館業者に対し、様々な外部機関等と連携して温泉ホテルの新設を支援した事例	3
七十七	外部専門家の本部駐在による取引先の経営改善計画策定支援に向けた取組み	5
七十七	本部駐在の外部専門家と連携し中小企業再生支援協議会を活用した事業再生支援	6
七十七	本部駐在の外部専門家と連携し東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生支援	7
七十七	地域産業を支える造船会社に対する事業再生支援	8
北都	日本政策金融公庫・保証協会と連携した老舗料亭の再生	9
山形	老舗企業に対する再生支援協議会を活用した不採算部門撤退・業種転換	10
東邦	「東邦・動産担保ローン」への取組み	11
東邦	「グループ内複数企業を対象とする第二会社方式(共同吸収分割)による事業再生」事例	12
常陽	東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生支援取組み	14
筑波	事業再生支援活動と外部連携強化	15
筑波	早期経営改善の取組み、計画策定支援活動	16
足利	外部専門家との連携により経営改善計画策定支援を進めた事例	17
足利	経営改善に資する新規融資の取組み事例	18
群馬	群馬県中小企業再生支援協議会(以下、支援協)と㈱地域経済活性化支援機構(以下、REVIC)の連携による私的再生	19
群馬	外部コンサルタントを活用したDDSによる財務改善と新規与信を組み合わせた企業支援	20
群馬	業績不振先に対するABLを活用した金融支援事例	21
千葉	第二会社方式を活用した事業再生支援	22
千葉興業	売上増加を図るための顧客紹介と顧客紹介するための財務体質改善への取組	24
千葉興業	千葉県中小企業再生支援協議会の策定支援を受けた経営改善計画に基づくDDS支援及び在庫資金肩代わりによる経営改善支援	25
東京都民	再生支援協議会活用による取引先の事業再生支援	26
東京都民	多様な金融手法を活用したサービスの提供	27
横浜	外部専門家を活用した経営改善計画策定および診療報酬債権担保ローンを利用した新規融資の事例について	28
八十二	専門家派遣事業を活用した法人営業の人材育成	29
八十二	中小企業再生支援協議会を活用した経営改善支援とセットでの新規融資の対応	30
福井	外部専門家との連携による事業再生支援(再生支援協議会、中小企業診断士との連携)	31
十六	中小企業再生支援協議会関与を受け、抜本的な金融支援として一部債権を劣後化(DDS)を行うことで、実抜計画策定に至り格上げをした事例	34
スルガ	行政、弁護士、外部機関と連携して学校法人の経営改善を支援	35
スルガ	保証協会専門家派遣制度ならびに経営改善支援センターを活用した収益改善支援	36
百五	地域事業再生ファンド設立による取引先への支援	37
滋賀	取引先の経営改善・事業再生サポート	39
近畿大阪	過大投資により条件変更を行った先に再生支援を実施しシンジケートローンで金融取引正常化を果たした事例	40
近畿大阪	再生支援協議会による金融機関調整力活用並びに専門家派遣によるコンサルティング機能の発揮	41
池田泉州	事業再生子会社と日本政策金融公庫により協調融資を実施し、設備更新による経営支援を実施した事例	42
南都	金融機関協調リファイナンスによる事業再生支援	43
紀陽	外部機関との連携等を活かした経営改善支援・事業再生支援	44
山陰合同	地域再生ファンドの設立	45
中国	条件変更借入金リファイナンス資金	47
中国	金融支援先に対する新規与信対応	48

銀行名	事例名	頁
広島	「せとみらいファンド」を活用した抜本策による企業再生支援	49
広島	外航船貸渡業に対する経営改善支援	50
広島	船舶ファンド(せとうち経済圏・シップ・パートナーズ・ファンドへの出資)	51
広島	産学連携の仲介をきっかけとした融資	52
山口	金融機関調整機能の提供により支援を取組んだ事例	53
山口	グループ銀行の連携・協力体制による経営改善の事例	54
阿波	AWA企業再生ファンドを活用し、企業再生支援に取り組んでいます	55
百十四	医療機関の事業再生を通じて地域経済の活性化に貢献	56
伊予	ABLを活用した老舗酒蔵の再生事案	58
伊予	外部専門家と連携した経営改善への取組み	60
福岡	医療法人に対するM&Aの活用によるトップライン改善	62
西日本シティ	特別清算を活用したスポンサースキームによるお取引先の事業再生支援	63
北九州	事業転換に関する支援を取組んだ事例	65
北九州	中小企業経営改善・金融サポート会議(経営サポート会議)ほか外部専門機関を活用した経営改善支援	66
十八	地域活性化ファンドを活用した新規融資先への取組み	67
十八	補助金制度を活用したトップライン支援	69
肥後	自社株買取り支援により経営安定化に至った事例	71
肥後	事業再生ADR手続きを活用した抜本的事業再生支援	73
鹿児島	専門性の高い外部コンサル導入により経営改善の迅速化が図られた事例	75
琉球	外部専門家と金融機関による経営改善計画策定支援	76

銀行名	みちのく銀行
タイトル	(株)東日本大震災事業者再生支援機構の債権買取を利用した事業再生支援
取組み内容	<p><b>【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】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は昭和27年創業、八戸市を拠点として近年は不動産賃貸業を営み、全盛期には同市中心街に賃貸ビル2棟、駐車場、ボウリング場を有していた。</li> <li>・ しかしながら同市内の景況悪化に起因し、賃貸ビルのテナント業績不振、サブリース先の業績悪化で賃料収入が減少、資金繰りに困窮する事態となった。</li> <li>・ 再開発が進む中心市街地にある当社の有する立体駐車場は、活性化維持に必要不可欠であり再生が必要と判断。</li> </ul> <p><b>【当該取組みの具体的内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の選択と集中を行うべく平成20年に非稼働資産である賃貸ビル1棟売却、平成22年には設備更新が滞っていたボウリング場及び隣地駐車場を売却し、事業資産はパチンコ店へ建物及び駐車場賃貸のみとした。</li> <li>・ 資産売却に伴い多額の売却損を計上し債務超過に至ったが、外部コンサルとともに事業計画を策定、創出キャッシュフローに則したりスケジュールを行い事業継続を図ってきた。</li> <li>・ しかし賃貸先であるパチンコ店と平成26年12月の契約更改で賃料減額が決定。現状の元利金の返済を継続した場合、資金繰り破綻が予想され抜本策の必要性に迫られた。</li> <li>・ 当行は外部コンサルとともに(株)東日本大震災事業者支援機構（以下震災支援機構）と事前相談を重ね、震災支援機構スキームが検討可能との判断を取り付ける。</li> <li>・ 震災支援機構の枠組みと利用し、当行実質的債権放棄及び機構買取にて大幅な利息軽減で、事業のゴーイングコンサーンを図る再生計画を導入した。</li> </ul> <p><b>【当該取組みの成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は被災地である八戸市に貢献出来る企業であり、当行支援の下、震災機構の利用を行い支払利息の軽減を行うことで、資金繰りの安定化が図られ事業継続に道筋を付けた。</li> <li>・ 当社事業継続により、中心街活性化を図る上で必要な駐車場を残すことが可能となり、牽いては集客力維持に繋がる。</li> </ul>

銀行名	岩手銀行
タイトル	事業承継やM & A支援への取組み
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）：外部要因】</b></p> <p>(1) 少子高齢化・人口減少等の影響により当行の営業基盤であるマーケットが縮小する中、企業の存続と発展を図るためのM &amp; A業務を推進している。</p> <p>(2) M &amp; Aは企業の成長戦略や事業承継問題の解決策となるほか、買収資金の融資や譲渡代金の受入れ等、既存取引の拡大や新規顧客の獲得に繋がるものである。</p> <p><b>【取組内容】</b></p> <p>(1) 概要 円滑な事業承継や企業の成長戦略としてのM &amp; A業務の定着化 事業承継コンサルティングの実行による派生取引ニーズの発掘</p> <p>(2) 具体的な内容 当行提携先との連携強化によるM &amp; A情報の入手 営業店からの譲渡希望先企業の情報収集、およびアプローチ 簿価純資産100百万円以上先への事業承継コンサルティングの実施 いわぎん次世代経営塾参加企業からの事業承継相談の取込み</p> <p><b>【取組効果】</b></p> <p>(1) 取引先にとっての成果 譲渡側 企業の存続・従業員の継続雇用・創業者利潤の確保・連帯保証の解除等 譲受側 相乗効果・コスト削減・販路拡大・規模拡大等</p> <p>(2) 当行にとっての成果 フィー収入の獲得 取引先との関係強化 地域企業存続による営業基盤の確保</p> <p><b>【これまでの評価と今後の課題】</b></p> <p>(1) 評価 地域経済の復興・発展に資するM &amp; A案件に積極的に取り組んでいる。</p> <p>(2) 今後の課題 被災企業に対する復興再生支援の一環としてのM &amp; A業務の推進 地域企業間の事業承継型M &amp; Aの推進</p>

銀行名	岩手銀行
タイトル	震災で被災した旅館業者に対し、様々な外部機関等と連携して温泉ホテルの新設を支援した事例
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <p>(1) 岩手県沿岸地区で個人事業として旅館を営んでいた事業者が、東日本大震災により経営していて2館のうち1館が甚大な被害を受けた。</p> <p>(2) 一方、当地は復興需要により宿泊場所が恒常的に不足している状況であることから、宿泊需要の受け皿を拡大すべく、被害を受けた1館を復旧させるとともに、(株) 荘という会社を新設して事業を法人化し、新たに温泉ホテルを立ち上げて事業の再建・拡張に取り組むこととなった。</p> <p>(3) しかしながら、多額の投資を要する事業である故、資金調達に苦慮している状況にあったことから、当行が主体となって投資計画の妥当性を検証するとともに、他行・各種ファンド・公的機関と連携を図りながら、本件に活用できる助成制度の発掘や、資金調達方法の組み立てを検討することとなった。</p> <p><b>【取組内容】</b></p> <p>(1) (株) 荘による温泉ホテル新設に対する総投資額は、1,377百万円である。これについて、金融機関による融資、ファンド性の出資および投資、地域総合整備財団によるふるさと融資、県の林業再生基金事業補助金での調達という枠組みとなり、自己資金負担は70百万円と大幅に軽減されることとなった。</p> <p>(2) 金融機関による融資は、当行のほか、A銀行・B信金・C政府系金融機関、D政府系金融機関（一部劣後ローン）で対応、ファンド性の資金は、岩手元気いっぱいファンド（日本政策投資銀行と当行の連携ファンド）、三菱商事復興支援財団、民間都市開発推進機構（MINTO機構）の3者が応需した。さらに、復興庁や市と連携し、復興特区支援利子補給制度も活用することとなった。</p> <p><b>【取組効果】</b></p> <p>(1) 当社の温泉ホテルは、地域にとっても復興のシンボルとして、地域再生および地域活性化の拠点としての機能を担うとともに、震災復興事業の担い手にとっても宿泊の受け皿が増え、今後の復興事業の加速に寄与すると期待される。</p> <p>(2) 本件の案件組成に参画した各事業体にとっても、広範かつ広域的な連携モデルが構築されたことにより、今後の更なる協調連携関係の深化につながった。</p>

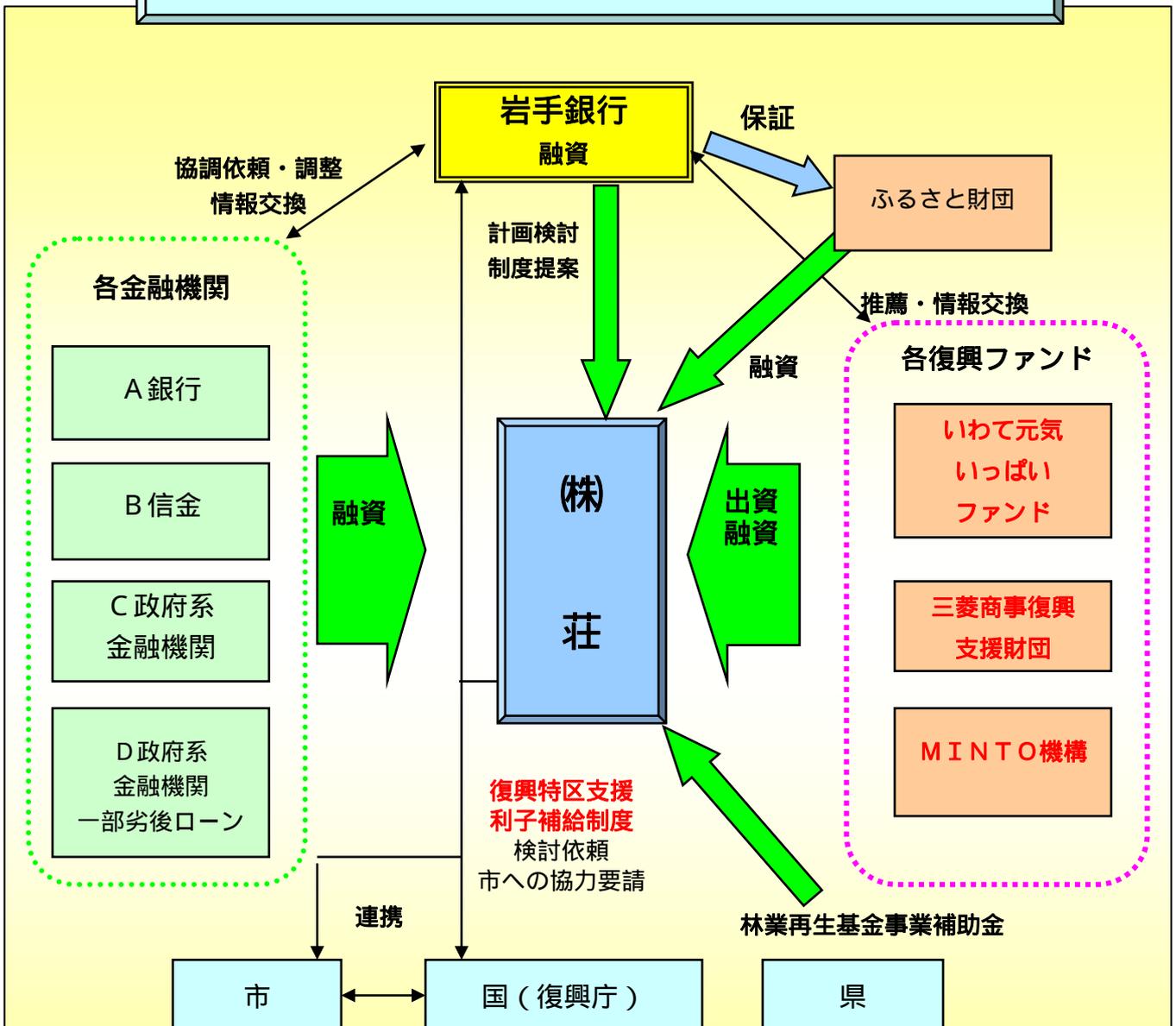
資料1 岩手銀行：支援事例の紹介

各種ファンドや助成制度を活用し他金融機関と連携して  
温泉ホテルの新設を支援した事例

当行の岩手県沿岸地区支店では、取引先が温泉ホテルの新設を検討しているという情報を入手し、計画策定段階から企業財務支援室や地域サポート部と連携しながら、各種ファンドや助成制度の活用を提案してきました。

さらに、各金融機関と連携したニューマネー支援要請、各種ファンドへの出資要請、また復興特区支援利子補給制度や民間都市開発推進機構（MINTO機構）などの公的制度の活用に向け市や国など行政への働きかけなど精力的に取り組み、地域の復旧・復興に資する大型案件が実現しました。

温泉ホテル新設に対するスキーム概要 ... 総投資額 1,377 百万円



そのほか、復興特区特例における再投資準備金制度、地方税の特例による不動産取得税や固定資産税の減免措置や、雇用創出助成金活用なども提案し、活用を検討しています。

銀行名	七十七銀行
タイトル	外部専門家の本部駐在による取引先の経営改善計画策定支援に向けた取組み
取組み内容 < 動機（経緯、きっかけ等）成果（効果）>	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行では、事業再生・経営改善計画策定の必要性や、二重債務問題を抱えているものの、費用面で外部専門家の支援を受けられてない小規模事業者等の取引先を全面的にサポートするため、平成 25 年 4 月から審査部内へ高度な事業再生ノウハウを持つ外部専門家の常駐を開始した。</li> <li>・ 平成 25 年度下半期から、常駐の外部専門家を当初の 3 名から 6 名まで増員し、再生支援協議会等を活用した経営改善支援の活用見込先の掘り起こし活動などを強化している。</li> <li>・ 本部主導による営業店支援を行っている中で、県内で精肉の卸・小売業を営む D 社より、同業他社との競合により連続営業赤字を計上し資金繰りも不安定な状況が続いていることから、当面の必要資金(約 15 百万円)および経営・財務面の抜本的な改善に向けた相談を営業店にて受けた。</li> <li>・ D 社から相談を受けた営業店は、早急に D 社の経営の建て直しを図る必要があったことから、本部(審査部企業支援室)と相談し、常駐外部専門家との連携の下、D 社の経営改善支援に取り組むこととなった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行では、外部専門家と審査部行員が帯同で取引先を訪問し、経営改善計画の策定支援や東日本機構等の活用を含む二重ローン問題解消に向けた提案を行うなど、経営改善・事業再生に取り組んでいる。</li> <li>・ また、専門家の支援手法を習得する機会として、営業店の行員を帯同させる等の取組みを通じ、目利き能力向上に役立てている。</li> <li>・ 本件に関しては、常駐外部専門家と連携しつつ、営業店が D 社の事業分析を行った結果、厳格な採算管理が徹底されていないことや、円安の影響を受け高騰した大手食品メーカーからの仕入単価の値上がり分を販売価格に転嫁できていないことなどが、D 社の窮境原因であると判明したため、外部専門家の指導のもと、経営改善計画の策定に向けて、当社経営陣と協議を継続してきた。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行は、今般策定した経営改善計画を「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」と認定し、D 社の債務者区分をランクアップ(要管理先から要注意先)することができた。</li> <li>・ 本計画をもとに経営力強化保証関連融資(30 百万円：うち貸増し分 14 百万円)を長期運転資金として実行した。</li> <li>・ 当社の事業継続の見通しがたったことから、高齢である代取から専務職にある長男にスムーズな事業承継が行われた。</li> <li>・ 高度なノウハウを持つ外部専門家と共に経営改善計画を策定したことにより、営業店担当者の目利き力等の向上が図られた。</li> </ul>

銀行名	七十七銀行
タイトル	本部駐在の外部専門家と連携し中小企業再生支援協議会を活用した事業再生支援
<p>取組み内容          &lt; 動機（経緯、          きっかけ等）成          果（効果）&gt;</p>	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オーディオ機器や車載部品などの外装部品加工を行うE社は、円高等の影響により受注が激減するとともに、過去の設備投資による償却コストや人件費の負担から、慢性的な赤字体質となるなど業況不振に陥っていた。</li> <li>・ E社から相談を受けた営業店は、審査部企業支援室に相談した結果、E社の再生のために審査部に常駐する外部専門家と連携のうえ、中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という。）の「政策パッケージ」を活用した再生スキームの提案を行うこととした。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行は、E社および常駐の外部専門家とともに、次の内容を骨子とする経営改善計画を策定のうえ、協議会に対して支援を要請した。</li> </ul> <p>（１）受注増加を図るための営業体制の強化          （２）労務費削減を図るための従業員配置の適正化          （３）顧客や商品等セグメント別の採算管理を実施するための体制整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協議会によるE社の取引金融機関の調整を経て、当行をはじめとする全取引金融機関が本件経営改善計画に同意し、E社への支援体制を固めることができた。</li> <li>・ 当行は、この経営改善計画を「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」に認定し、営業店と本部が連携のうえ、E社の業況を定期的にモニタリングしている。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部専門家が事前に関与することで、詳細なデューデリジェンスに基づく客観的かつ妥当な経営改善計画案を策定できるとともに、本件計画をもとに公的機関との間の事前調整等により、迅速な支援決定が可能となった。</li> <li>・ 直近の業況では、売上が計画を上回るとともに、単月の収支もプラスに転じ、利益率が改善する等、経営改善計画履行の効果が現われている。</li> </ul>

銀行名	七十七銀行
タイトル	本部駐在の外部専門家と連携し東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生支援
<p>取組み内容          &lt; 動機（経緯、きっかけ等） 成果（効果） &gt;</p>	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 沿岸部で建設業を営むF社は、東日本大震災の津波により事務所兼倉庫が全壊し、車輛・設備機械も流出する等甚大な被害を受けた。そのためF社は建物建築等について「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」による補助金活用や当行の借入金利用を視野に入れ事業の再建を進めてきたが、震災前の借入金が負担となっており、いわゆる二重ローンが問題となっていた。</li> <li>・ F社は、代表者がほぼ1人で事業を行っており、上記の問題を抱えながらも現場での事業を優先せざるを得ない状況下にあったことから、問題解決に向けた相談のための時間的余裕の創出も困難な状況にあった。</li> <li>・ 当行では、審査部企業支援室の担当者が常駐する外部専門家と帯同して被災地の営業店を訪問し、事業再生支援を必要とする取引先の掘り起こし活動を行っているが、その中で、F社の再生支援には震災前債権の買取機能を有する、東日本大震災事業者再生支援機構（以下「東日本機構」という。）の活用が最も適当であると判断し、東日本機構を活用した再生スキームの提案を行うこととした。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行は、本部・営業店の担当者と常駐の外部専門家が連携して、多忙なF社代表者の都合に合わせた訪問を繰り返しながら、採算性を重視した工事費管理や今後需要が見込まれる工事受注を目指した営業施策の構築等を柱とする事業再生計画を策定のうえ東日本機構に支援を申請し、支援決定を受けるに至った。</li> <li>・ 当行は、東日本機構に対し債権売却を完了しているが、今後の復旧資金等の対応に備えて本件事業再生計画を「合理的で実現可能性の高い経営改善計画」として管理していく予定である。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部専門家が事前に関与することで、詳細なデューデリジェンスに基づく客観的かつ妥当な経営改善計画案を策定できるとともに、本件計画をもとに公的機関との間の事前調整等により、円滑な支援決定につながった。</li> <li>・ 当行からの働き掛けが契機となり、負担となっていた二重ローン問題解消の道筋が立つとともに、従来からの課題であった採算性確保に対する対応策を見出すことができた。</li> </ul>

銀行名	七十七銀行
タイトル	地域産業を支える造船会社に対する事業再生支援
<p>取組み内容          &lt; 動機（経緯、きっかけ等） 成果（効果） &gt;</p>	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ G社は、創業90年を超える地元有数の造船会社として、多数の地元企業と取引関係を持ち、地域の雇用と経済を支える役割を担っていたが、津波により生産設備に甚大な被害を受け、約1年間の操業停止を余儀なくされた。</li> <li>・ 当行は、G社が再生を果たすためには多額の費用を投じて生産設備を復旧する必要があること、多数の取引金融機関の調整を図る必要があることから、企業再生支援機構（平成25年3月、地域経済活性化支援機構に商号変更）に対し、G社と連名により支援を要請した。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成24年2月、企業再生支援機構は、G社・当行とともに策定した事業再生計画に基づき、G社への支援を決定した。また、金融機関による債権放棄を含む事業再生計画に全取引金融機関が同意したことから、支援スキームが成立した。</li> <li>・ 一方で、G社の再生可能性をさらに高めるためには、新造船事業とともに造船業の両輪をなす修繕事業の再開が必要と判断した当行とG社は、東日本大震災事業者再生支援機構に対し支援を要請した。</li> <li>・ 平成24年11月、東日本大震災事業者再生支援機構は、既存計画を元にG社・当行とともに新たな事業再生計画を策定し、修繕設備復旧資金の出資等によるG社への支援を決定した。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 修繕設備の柱となる修繕ドックの復旧工事が完了し、本格稼動したことにより、新造船部門と併せ、造船業としての体制が整備された。当行は新たな事業再生計画において、G社に対する運転資金の貸出など、支援を継続していくことについて同意しており、新たな運転資金についても対応している。また、当行から役職員3名を派遣しており、人的な面からも支援を行なっている。現在、G社の新造船および修繕船の受注については、概ね計画通りに推移している。</li> <li>・ 当行は、今後とも地域の復興に向け最大限の支援を行うべく、G社の事業再生に向けた取組みを継続していく。</li> </ul>

銀行名	北都銀行
タイトル	日本政策金融公庫・保証協会と連携した老舗料亭の再生
取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大正7年創業、秋田県内屈指の老舗料亭。デフレ経済下における法人顧客の接待利用の減少等で秋田市内の料亭のほとんどが閉店を余儀なくされ、同社においても、収益を計上できる売上確保が困難な状況に陥っていた。</li> <li>・ 秋田市内屈指の老舗料亭として秋田市の中心繁華街の顔的な存在であり、秋田市中心繁華街のにぎわい創出のためにも料亭のスタイルを一新した改革、リニューアルに賛同し、当行はホテル・料亭等の再生に実績のあるコンサルタントを紹介し、再生計画に基づく資金支援を行うなど経営改善支援に取り組んだ。</li> <li>・ コンサルタントからの提案に資料基づいて当該料亭と当行が検討、事業のスキームを確定。</li> <li>・ 料亭のみの営業に、ブライダルとランチ、大衆向飲食部門を追加。伝統ある建築物を活かした改修を行った。</li> <li>・ 以上を行うため、当行は既存貸出108百万円について1年間元金返済据置の条件変更を行い、料亭改修資金等130百万円について、日本政策金融公庫と保証協会と連携した資金支援を行った。</li> <li>・ リニューアルグランドオープン後、集客・結婚式の予約は順調に推移している。</li> </ul>

銀行名	山形銀行
タイトル	老舗企業に対する再生支援協議会を活用した不採算部門撤退・業種転換
取組み内容	<p><b>【経緯、動機】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先 A 社は、卸売、小売、不動産賃貸を行う老舗企業。顧客嗜好変化、大型量販店進出等の外部環境変化に対し、経営者は経験と勘に頼った経営を続けたことから業績が低迷していった。</li> <li>直近決算で債務超過転落。役員借入で凌いでもいずれ限界となり、今後の資金繰りも懸念された。しかし現状では個人資産等過去の蓄えがあり、事業リストラ等の踏み込んだ改善策があれば事業再生の可能性が高いと考えられた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メイン行として当社を経営改善支援先とし、再生支援の方向性を協議した。</li> <li>卸・小売部門が赤字だが不動産賃貸部門は黒字確保（総体で赤字）の構造であるため、卸部門撤退を含めた抜本策を検討した。</li> <li>卸部門について営業強化や経費削減等単純な経営改善では再生困難と考え、再生支援協議会を活用し外部専門家による事業 D D を基にした事業方向性検討を当社に提案、経営陣は理解した。</li> <li>事業 D D の結果、当行が想定していた卸の撤退、不動産事業継続の方向性が示され、経営陣とも十分な話し合いを経て合意形成ができた。</li> <li>事業 D D に基づき経営改善計画を策定（計画骨子は、1．卸撤退、2．小売マーケティング見直しによる強化、3．テナントビル入居者増加、設備修繕）。</li> </ul> <p><b>【当該取組みの成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社財務状態悪化をうけ、個人資産がまだ残っている今が事業再生実現のラストチャンスと捉え、営業店・本部が一丸となり事業リストラ支援を実施できた。結果として当社の事業再生策が明確となった。</li> <li>事業再生策を基に実現可能性の高い経営改善計画策定を実施できた。採算性が高まり、計画 3 年目で営業黒字転換、債務償還年数も 10 年以内となることから合算計画の水準となっている。</li> <li>今後の当社事業の核となるテナントビル設備修繕について、当行にて修繕資金を対応予定である。当社事業再生に向け資金面での支援も行う。</li> </ul>

銀行名	東邦銀行
タイトル	「東邦・動産担保ローン」への取組み
取組み内容	<p><b>【動機】</b>  地域密着型金融推進計画における不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資手法としてABL（動産・売掛金担保融資）への取組み強化を図る。</p> <p>「東邦・動産担保ローン」（平成24年7月20日取扱開始）  機械・車両等（個別動産）を対象とした保証会社付商品は以前より取扱いを開始していたが在庫（集合動産）を対象としたABLの取扱を商品として明確化し取組むもの。</p> <p>ABL有資格者（動産評価アドバイザー）の配置  動産評価アドバイザーを本部に5名配置し、営業店担当者と帯同訪問を行い、ABLの仕組みやメリット等について丁寧に説明するなど、きめ細かな対応を実施。</p> <p><b>【成果】（累計実績）</b>  動産・債権譲渡担保融資実績：25件 / 3,644百万円</p>

銀行名	東邦銀行
タイトル	「グループ内複数企業を対象とする第二会社方式(共同吸収分割)による事業再生」事例
取組み内容	<p>1. 動機(経緯)</p> <p>(1) A社(骨材採取) B社(骨材販売) C社(セメント商社) D社(生コン製造・販売) 4社でグループを構成する地場有数の窯業・土石製品関連企業。</p> <p>(2) 金融機関からの資金調達により、昭和63年頃から多数の不動産投資を行ったが、ほとんどの投資物件で含み損を抱える結果となり、窮境に陥った。</p> <p>(3) 平成10年以降、メイン行紹介の税理士指導の下で各種合理化策を進めてきたが、これ以上の自力再建は困難との判断から、抜本的な事業再生策の検討をメイン行に要請した。</p> <p>2. 取組内容</p> <p>(1) メイン行は、事業再生に精通する弁護士を紹介し、同時に、中小企業再生支援協議会の活用を提案。以後、監査法人、税理士法人等と協働でデューデリジェンス・事業計画策定支援を開始。</p> <p>(2) その後、デューデリジェンス結果を受け、財務毀損の大きいA・B2社を対象に第二会社方式を採用、骨材事業に特化する承継会社を新設した上で、2社の継続事業を共同吸収分割により新会社に承継させるスキームを構築した。</p> <p>(3) スキーム構築にあたって重要なポイントとなった、創業経営者によるトップダウン体制からの脱却(ガバナンス体制の刷新)については、メイン行OBを代表取締役とする役員体制により整備。株主構成についても、種類株式発行により創業家の議決権を制限し、新代表取締役・弁護士・税理士が議決権を掌握する体制とした。</p> <p>(4) 更に、第三者チェック体制構築を図る観点から、再生ファンドによる出資・社債引受けも実施、社外役員の派遣を受けることとした。</p> <p>3. 成果(効果)</p> <p>長年に亘る経営支援を通じて築いた創業経営者との信頼関係を基に、経営責任を伴う事業再生計画が実施され、地域インフラ維持と震災復興に不可欠な企業群の経営安定化が図られた。</p>

## 第二会社方式（共同吸収分割）による事業再生事例

別添1

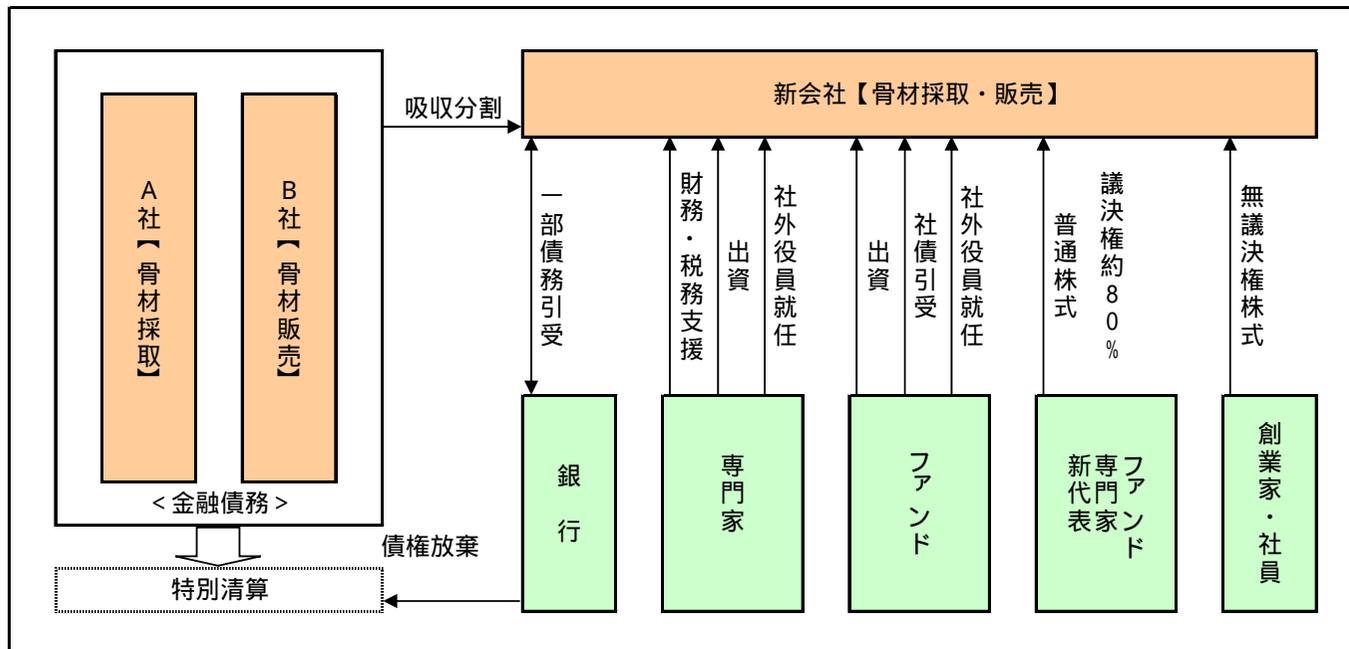
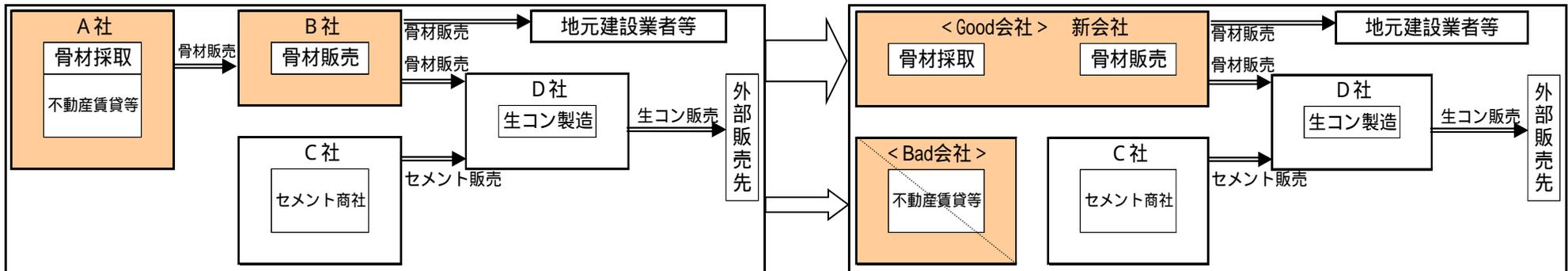
A社【骨材採取】・B社【骨材販売】・C社【セメント商社】・D社【生コン製造・販売】4社でグループを構成。

昭和63年頃から多額の不動産投資を行い、多くが不良化。

財務毀損の大きいA・B2社を対象に第二会社方式を採用、骨材事業に特化する承継会社を新設した上で共同吸収分割を実施。

商圏が限定される業種（重量物・生コン）であった為、スポンサー探索は難航。

創業社長のトップダウン体質を刷新するガバナンス体制をスポンサースキームによらず構築。



**役員構成**  
 ・建設会社勤務経験豊富なメイン行OBが代表就任。  
 ・専門家（税理士、弁護士）が社外役員等に就任。

**株主構成**  
 ・第三者チェック体制構築を図る観点より検討。  
 ・種類株式発行。創業家・社員の議決権を制限。  
 ・新代表・専門家・ファンドが議決権を掌握。

**再生ファンド活用**  
 ・出資、社債引受。  
 ・社外役員派遣。

**金融支援**  
 ・旧会社（A・B社）特別清算手続きの中で、債権放棄を実施。

銀行名	常陽銀行
タイトル	東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生支援取組み
取組み内容	<p><b>【取組み概要】</b></p> <p>債務会社は、明治創業の食品製造業者。福島第一原子力発電所の事故による風評被害等の影響から業績不振に陥り、事業再生支援に取り組んだ事例。</p> <p>風評被害の影響を受けながらも、一部製品については、その影響が限定的なことから、当該製品を中心とした事業計画をもとに採算改善を図ることとした。また、毀損したバランスシートの回復に向け、東日本大震災事業者再生支援機構（以下、機構）と連携し、機構によるサブメイン行以下10行の貸出債権ならびに当行貸出債権の一部買取りを通じた過大債務の除去、さらには、地域の事業再生ファンドを引き受け手とする第三者割当増資による資本回復を図る事業再生計画の合意形成を進めた。また、社内に新たに設置した「経営諮問委員会」への人材派遣を行うなど、事業再生計画の遂行力を高めるための人的支援も行っている。</p> <p><b>【取組み結果】</b></p> <p>計画初年度において経常利益が黒字転換を果たすなど、債務会社の経営改善が進んでおり、地域の雇用維持にもつながるなど、震災復興にも資することとなった。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>

銀行名	筑波銀行
タイトル	事業再生支援活動と外部連携強化
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業金融円滑化法の終了に伴い、企業の経営体質強化、経営改善に向けた取組みとしてコンサルティング機能の一層の発揮を期待されるなか、当行としても、経済的困窮状態にある取引先でも、経営改善意欲が高く自助努力も相当と認められる先については、事業価値が毀損する前に対応を図る必要があると認識しており、真の意味での経営改善に繋がる支援策を推進しています。</li> <li>・ 特に震災による直接的または間接的影響が甚大で、迅速かつ最適な対応を必要とするケースも多くなってきており、取引先の状況に応じた最適な改善策を提案しています。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業価値を有する企業に対しては、債務超過を解消するための抜本的な改善策として資本性借入金（DDS）の取組みを推進しました。</li> <li>・ 条件変更等を行った中小企業に対する真に実効性のある経営再建計画の策定支援と進捗状況のフォローをするため、中小企業再生支援協議会、経営サポート会議等の外部専門機関の活用を推進しました。</li> <li>・ 東日本大震災からの復興に向けた金融面からの対応として、茨城県産業復興相談センター、東日本大震災事業者再生支援機構を積極的に活用し、被災事業者の事業再生に取組みました。</li> </ul> <p><b>【成果（効果）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実現可能性の高い抜本的な計画策定支援と共に資本性借入金（DDS）を導入した再生スキームを積極的に活用し、平成 25 年度は 13 件 719 百万円の DDS を実施しました。</li> <li>・ 外部専門機関の活用を積極的に取組んだことから、平成 25 年度は中小企業再生支援協議会 15 件、経営サポート会議 4 件の活用を実施しました。</li> <li>・ 被災事業者への事業再生支援策として茨城県産業復興相談センターを活用し、これまでに支援が完了した案件は 9 件、支援が決定している案件が 1 件、検討中の案件が 2 件となっています。また、東日本大震災事業者再生支援機構を活用し支援が完了した案件は 4 件、支援が決定している案件が 3 件、検討中の案件が 12 件となっています。</li> </ul> <p><b>【取組み状況に対する評価及び今後の課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資本性借入金（DDS）については、平成 23 年度以降、累計で 49 件、1,761 百万円を実行し、また外部専門機関等の活用実施状況においても平成 24 年度に比べ増加しており一定の成果が得られているものと認識しています。</li> <li>・ 今後においても外部連携で培った専門的知識の蓄積及び共有化・活用等により、スピーディーで最適な改善案の提示ができるよう一層の連携強化を図っていきます。</li> </ul>

銀行名	筑波銀行
タイトル	早期経営改善の取組み、計画策定支援活動
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災の影響を含め、地元中小企業の経営環境は大きく変化しています。加えて、中小企業金融円滑化法終了後は、地域金融機関として顧客企業の経営体質強化、経営改善に向けた取組みを本格化させることが重要であると認識しています。</li> <li>・中小企業金融円滑化法終了後は資金繰り支援から事業再生支援に舵を切り替え、顧客企業のライフステージ等に応じた最適なソリューションの提案や実行により、コンサルティング機能の強化に取組みながら中小企業に対する金融面での一層の充実に努めていきます。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善支援・事業再生支援については、融資部企業支援グループを中心に取り組んでいます。経営支援先については、「企業支援検討シート」により本部・営業店が共通認識を持って「重点支援先」「一般支援先」「その他支援先」に分類選定し、基本的に本支店間で役割分担のうえ対応しています。平成 25 年度は、経営支援先として選定した 604 先（重点支援先 150 先、一般支援先 171 先、その他支援先 283 先）に対し、四半期に一度の定期的なモニタリング、計画策定支援、外部専門機関の活用等による経営改善支援に取り組みました。</li> </ul> <p><b>【成果（効果）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業再生支援協議会や外部コンサルタントとの連携も活用しながら計画策定支援を実施しています。また、実抜計画の基準を満たす計画が策定困難な債務者に関しても、自主的な計画策定を支援し、事業計画として本部が承認した上でモニタリングを実施しながら債務者の業況把握を継続し、計画達成状況の把握と計画実現性の検証に努めています。平成 25 年度は、89 件の実抜計画策定支援を実施し、33 件の自主計画について「事業計画」として承認しています。なお、経営改善計画書策定等により 64 先の債務者区分が上方遷移しました。</li> <li>・また、平成 25 年度より「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に係る補助金の支給が開始されたことから、当行がメインまたは準メインの事業者に対する計画策定支援に伴い補助金活用の提案を行ってきました。平成 25 年度は、13 件の補助金申請を受理しています。</li> </ul> <p><b>【取組み状況に対する評価及び今後の課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・計画策定支援活動については、外部専門機関との連携も図りながら一定の成果が出ているものと認識しています。</li> <li>・今後、計画未達成となった先については、機械的に債務者区分を変更することなく、事業再生の可能性を定量・定性の両面から実態分析し、修正計画策定の可否判断や更なる抜本的支援策の検討も行っていきます。</li> </ul>

銀行名	足利銀行
タイトル	外部専門家との連携により経営改善計画策定支援を進めた事例
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流業を営む当社は長年の業歴から優良顧客を多数確保し業績は安定的に推移しているが、 現有設備の経年劣化、 既存事業のみでは将来キャッシュフローの向上に不安、 グループ企業が多く経営管理が煩雑、 などの経営課題を抱えていた。</li> <li>・課題解決のためには、 外部専門家による精緻な経営改善計画の策定が必要であることから、 民間コンサルを紹介し計画策定に着手した。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建物修繕に強い不動産総合管理会社から取得した現有設備のエンジニアリングレポートをもとに、 民間コンサル会社にて長期修繕投資計画を策定。</li> <li>・マーケット需要予測を調査した上で、 新規エリア内での事業展開とそれに伴う新規設備投資の必要性、 妥当性が確認できたことから、 新規設備投資計画の策定と資金調達のための協調融資体制の整備を図った。</li> <li>・さらに、 将来のグループ会社の再編を前提として、 上記投資計画を含むグループ経営改善計画を策定し、 現有設備に係る借入金のリスクと新規設備資金に対する協調融資を実行した。</li> </ul> <p><b>【取組みの結果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産総合管理会社を活用することで、 会計系コンサルでは困難である精緻な修繕計画の策定を促し、 今後の必要投資額の予測や長期に渡る設備価値の維持が可能となった。</li> <li>・新規設備投資を進めることで事業エリアの拡大や顧客開拓が可能となり、 既存事業では頭打ちだった収益増強策が確立できた。</li> <li>・再編を意識したグループ計画を策定することで、 グループ各社の実態把握が容易になったほか、 将来の合理化に向けた経営管理が加速するようになった。</li> </ul>

銀行名	足利銀行
タイトル	経営改善に資する新規融資の取組み事例
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は工作機械メーカーを主要販売先とするアルミ鋳造業者であり、売上高の約5割を国内大手メーカ - 1社に依存している状況にあった。</li> <li>・ その後、リーマンショックや中国尖閣問題等、外部環境の変化により、急激な減収と赤字転落を余儀なくされ、設備投資をすべて借入金で賄っていたこともあって、資金繰りの悪化を招き、全金融機関による弁済条件緩和(元金棚上)支援を実施していた。</li> <li>・ 当社の課題は、販売先集中、過剰債務、収益管理体制の未整備であり、特に を最重要課題と捉え、新技術の開発による自動車業界への本格参入を目指す事とした。しかし一方で、量産体制の構築には、機械設備など新たな投資が必須で、その是非・資金調達方法等の慎重な検討が必要な状況であった。</li> <li>・ 課題解決のために、外部専門家による実態分析と経営改善計画の策定に着手し、メイン行としては、当社の経営改善の方向性を検証の上、下記の取組みを実施した。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行では当社の経営改善の方向性を検証した結果、新たな設備投資が収益改善のみならず、販売先分散による経営リスクの軽減にも寄与するものと判断し投資計画を許容。</li> <li>・ 資金調達については「ものづくり補助金」の活用を提案すると共に、既存借入の元金棚上を維持したまま、補助金で賄えない部分の新規融資を実行した。(当該機械設備に譲渡担保設定)</li> <li>・ 一方、新規事業計画を含む経営改善計画を、再生支援協議会および外部専門家と連携して策定。併せて協議会とも協力しながら他行調整を主導し、全金融機関の協調支援態勢を構築した。</li> </ul> <p><b>【取組みの結果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車業界への納入が実現し、販売比率の分散およびトップラインの増加、収益の改善が図られている。</li> <li>・ 新製品の他分野への応用を模索しており、今後の事業展開に広がりをもたらす一因となる。</li> <li>・ 業績は計画を上回る水準で推移しており、今後更なる改善が見込まれる。</li> </ul>

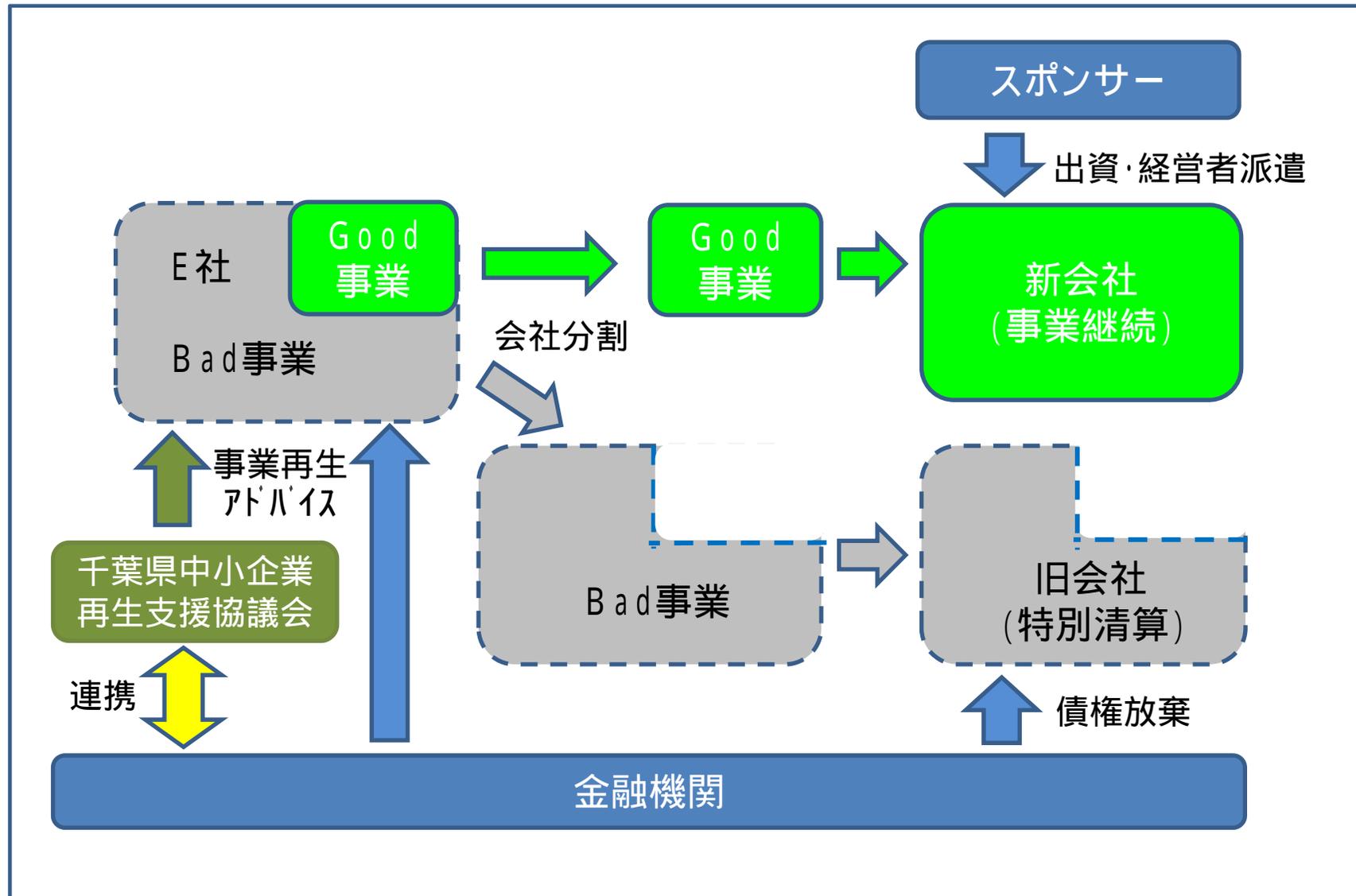
銀行名	群馬銀行
タイトル	群馬県中小企業再生支援協議会（以下、支援協）と(株)地域経済活性化支援機構（以下、REVIC）の連携による私的再生
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <p>当病院は平成元年に個人で開業。開業資金のほぼ全額を借入金で賄ったことに加え、開業以来の赤字資金を借入金で調達したことからピーク時の平成 8 年には 12 億円超の借入を抱えることになった（当行一取引先）</p> <p>開業後 6 年目以降は、地域医療機関としての認知度が向上するとともに経営も軌道に乗り、借入金は約 7 億円まで減少した。</p> <p>しかしながら、ここ数年は入院件数の伸び悩み等から売上・キャッシュフローが減少基調にあり、毎年見直している年間返済額も減少傾向にあった。</p> <p>平成 24 年 9 月、当行は債務者の顧問会計士とも協議のうえ、重い借入金の利息支払いを軽減するため、資本金借入金（DDS）実行による経営改善計画案を策定し債務者に提案した。一方、債務者は当行とは別にアドバイザー（弁護士、会計士、税理士）とともに債権カットの検討を進め、DDS の提案ではメリットが薄いと判断し、債権カットを要請してきた。債権カットに応じない場合には法的破綻も辞さないとの発言を受けため、当行は弁護士を代理人として交渉を進めるとともに REVIC へ相談した。</p> <p>REVIC とともに債務者の説得に努め、債務者も納得したため上記アドバイザーとの契約は解除となった。</p> <p>&lt;再生スキーム&gt;</p> <p>医療法人を新規に設立し、病院事業を個人から法人へ承継する。</p> <p>当行は院長個人の債権を「ぐんま中小企業ファンド」に時価（病院不動産相当額）で売却する（当行債権放棄額約 4 億円）</p> <p>当行は新規医療法人に病院不動産買取資金を融資（実質リファイナンス）する。</p> <p>医療法人は当該資金により病院不動産を買い取る。院長は病院不動産売却代金によりファンド債権の一部を弁済する。</p> <p>院長個人は破産申立を行い、ファンドは残債権の免責を得る。</p> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <p>新規医療法人への病院事業の承継により地域医療機関として患者及び病院職員の雇用を守ることができた。</p> <p>当行債権放棄（約 4 億円）の実施により支払利息の大幅軽減が図れた。</p>

銀行名	群馬銀行
タイトル	外部コンサルタントを活用したD D Sによる財務改善と新規与信を組み合わせた企業支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <p>T社は、住宅建材関連の製造業者。リーマンショック以降の住宅市場の低迷の中、主力先のT M工業からの受注が半減、売上高が大幅に減少し、H22年3月期に営業赤字、債務超過に転落し、H23年3月期には、赤字幅がさらに拡大した。</p> <p>また、内的要因では、各部門・現場で責任者を配置しているが管理体制が脆弱で、各現場の責任者の資質・技量に採算が左右され、横断的な管理体制ができていなかった。</p> <p>そこで、債務超過にある同社の存続を支援するため、当行と外部コンサルタントが連携し、デューデリを実施。</p> <p>管理体制の見直し及びD D Sによる財務改善と、新規受注に必要な設備投資への融資を、組み合わせた実抜計画を策定した。</p> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <p>設備投資資金の資金繰りを懸念することなく、新規受注を獲得することができ、D D Sにより財務改善が図られた。</p> <p>計画実行についても、引続き、外部コンサルタントが関与することとなり、改善指導が進んでいる。</p>

銀行名	群馬銀行
タイトル	業績不振先に対するABLを活用した金融支援事例
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <p>S社は国内自動車メーカーの一次下請けに位置するプレス金型設計・製造業者であり、当行シェア40%超のメイン先。</p> <p>H19年に総額4億円（当社年商規模）の大型設備投資を実施するも、H20年8月のリーマンショックの影響で受注減少、過剰設備に陥り、決算上は黒字を維持するも、資金繰りは逼迫し、H25年5月に再生支援協議会（支援協）へ支援を要請し、同時に全行の元金弁済停止の措置を講じ、資金繰りを維持した。</p> <p>H25年9月に外部コンサルタントによるデューデリを実施したところ、売上計上方法などを含め全般的に管理が杜撰で、実態は大幅債務超過に陥っていることが判明したため、支援協を交え、経営改善計画策定に着手した。</p> <p>早期の黒字化・債務超過解消は難しい状態であったが、足元の受注及び採算性は改善傾向にあることから、単年度黒字化を第一目標とする3ヶ年の暫定計画を策定した。</p> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <p>計画には、機械設備を導入し外注費を抑制する案があり、当行はメイン行として、導入する機械（マシニングセンタ）を動産担保としたABLに取り組んだ。</p> <p>また、一時的資金不足に備え、売掛債権・在庫を担保とするABLによるバックアップラインも準備し支援を行うこととした。</p> <p>自動車関連業界の業績改善、新規設備投資効果もあり、業績は計画を上回る状況にある。</p> <p>今後、黒字化定着のタイミングを図り、抜本計画の策定に移行する予定。</p>

銀行名	千葉銀行
タイトル	第二会社方式を活用した事業再生支援
取組み内容	<p>&lt;経緯&gt;  D社は地場の老舗印刷会社ですが、近年の紙広告市場の縮小傾向の中で、過去に実施した設備投資負担が大きく、実質的な債務超過先となっていました。売上が減少する中、抜本的な経営改善が図られず、自力での再建が困難な状況に陥っていました。</p> <p>&lt;支援内容&gt;  当行主導で千葉県中小企業再生支援協議会に支援の相談をした結果、同協議会より第二会社方式による再生スキームが提示され、同スキームについて全金融機関が合意しました。具体的には、会社分割後の新会社がスポンサー企業の出資を受けて主たる事業を引き継ぎ、旧会社を特別清算するとともに、特別清算の実施に伴い金融機関は債権放棄を行いました。</p> <p>&lt;成果&gt;  全金融機関による合意の下で会社分割が実施され、事業が新会社に継承されるとともに、50名を超える全従業員の雇用も維持され、地域経済への影響を回避することができました。</p>

## 第二会社方式による事業再生(スキーム図)



銀行名	千葉興業銀行
タイトル	「売上増加を図るための顧客紹介と顧客紹介するための財務体質改善への取り組み」
取り組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社（出版業）代取は、ロハス（健康や環境問題に関心が高い人のライフスタイル）分野での第一人者。A社代取は、知名度も高く、A社及び代取への紹介ニーズは非常に高かった。ただ代取は繁忙でアポイントが取りにくく、顧客紹介を依頼しても優先度は低く、実現が容易でなかった。</li> <li>・ A社は収益性、自己資本に弱みがあり悩みとなっていた。金融機関との折衝も代取が説明する等、中長期での経営計画も無かった。</li> <li>・ 収益性向上策、自己資本増強策を検討し、潜在ニーズに応え、取引深化を図る事を目指した。</li> </ul> <p><b>【取り組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業以来の顧問税理士の報酬は高く、高齢であり、当社のニーズに対応出来ていない事が判明 当行B M先の税理士事務所の紹介。</li> <li>・ 政府系金融機関からの資本金劣後ローンの調達提案 日本政策金融公庫の担当者を紹介、当社の課題でもある『中期経営計画書』の策定が最低必要条件として必要となる。</li> <li>・ 紹介した税理士事務所と連携し、事業計画の策定 上記B M先との契約を締結、年間税務報酬コストが半額となる。併せて税理士事務所に新規取引開始の流れから事業計画書の策定を報酬無しで対応頂く。</li> <li>・ B M先との契約による税務報酬コストダウン、事業計画の策定、資本金劣後ローンの調達の全てが履行される。</li> <li>・ 当行主力取引先のB社（広告代理業）を紹介し、A社出版物でのB社とのコラボを提案中。</li> </ul> <p><b>【取り組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行B M先の税理士法人は、A社より顧問契約委託を受ける。</li> <li>・ 税理士を含めた各種報酬削減努力により、毎月5～6M（年間60～70M）の経費削減に成功。</li> <li>・ 資本金ローン 100M調達と当行長期資金により、内部留保及び資金繰りが大幅に良化。</li> <li>・ 取引先B社とは、新企画締結となり、A社・B社ともに増収につながる。B社からもシェア以上の資金調達を当行から頂く。 A社、B社、当行、B M先税理士、政策公庫、の5関係者がWINWINとなる取り組みとなった。</li> </ul>

銀行名	千葉興業銀行
タイトル	千葉県中小企業再生支援協議会の策定支援を受けた経営改善計画に基づく D D S 支援及び在庫資金肩代わりによる経営改善支援
取組み内容	<p><b>【会社概要】</b>      当社は昭和39年設立の貴金属製品製造加工業。ネックレスチェーンやマリッジリングを原材料仕入れから製品製造まで、一貫して生産が可能な国内有数の企業として製品デザイン力は市場の高評価を得ている事業者。</p> <p><b>【経緯】</b>      過大な設備投資と貸倒れ債権の発生、原価管理の不備及び宝飾業界を取り巻く外部環境の変化等の影響により業績が悪化、債務超過額も大きく千葉県中小企業再生支援協議会へ持ち込み、D D S 支援を織り込んだ再生スキームを検討する事としました。      平成23年3月に計画骨子案の提出を受け、抜本的な事業再生を進める事となりましたが、23年3月11日の東日本大震災の発生により、足元業績が急激に悪化し先行きが不透明となった為、一旦3年間の暫定リスク計画を策定する事に変更し、23年11月に暫定計画を承認、その間に経営体制や管理体制等を見直して収益力を改善させ、再生スキームを再度構築する事としました。      暫定計画承認後、会社側も実施すべき事を実施し、且つ宝飾業界も序々に回復してきた為、平成24年1月から元金返済が再開となりました。その後業績回復状況が確実なものとなってきた為、25年度に再度再生支援協議会版D D S スキームを織り込んだ抜本的な事業再生計画を立案、それに加え商社等在庫分の肩代わり資金支援も合わせて検討する事としました。</p> <p><b>【支援内容】</b>      過大となっている実質債務超過の解消策として「D D S 支援」を取引上位3行で協調支援、当行は与信シェア分をD D S 支援する事とし、26年3月に実行しました。      また、当社に対する在庫肩代わり資金をメイン行として全額支援しました。</p> <p><b>【取組効果】</b>      「D D S 支援」により計画的な実質債務超過解消が見込まれ「金融収支の安定化」に繋がりました。また商社等金・プラチナ在庫肩代わり資金の増額支援により、生産効率化がアップし収益向上に貢献、資金繰り安定にも寄与しました。      D D S 支援を織り込んだ実現性の高い計画の策定により債務者区分の上位遷移を果たし、新たな資金調達が可能になりました。      また、地域経済及び従業員・パート約135名の雇用確保にも大きく貢献しました。</p>

銀行名	東京都民銀行
タイトル	再生支援協議会活用による取引先の事業再生支援
取組み内容	<p>A社は、水産物輸入業者であったが2008年9月以降のリーマン・ショックや景気低迷等の影響により、売上減少、大幅な債務超過、過剰債務となり、抜本的な事業再生計画策定が早急に必要となった。</p> <p>メイン行、準メイン行が具体的な対応に苦慮している中、当行は積極的に関与、金融ADR制度の活用によるデリバティブ取引の解決、再生に強いコンサルの紹介、東京都中小企業再生支援協議会の紹介等を行った。結果的には、再生支援協議会で事業再生案を検討することとなり、DDSを含む事業再生計画案が提示され、全行合意となるに至った。</p> <p>結果、大幅債務超過、過剰債務の問題は概ね解消、売上は増加傾向にあり、現状ほぼ再生計画通りに業績は推移している。今後も当社とのリレーションを深め、モニタリングを継続していく方針。</p>

銀行名	東京都民銀行
タイトル	多様な金融手法を活用したサービスの提供
取組み内容	<p>A社は外食産業向けの食材(果物、野菜の缶詰等)を輸入する業者であったが、リーマンショック以降の為替相場の変動等により、多額の損失を抱えるに至った。</p> <p>状況の悪化に伴い、メイン行で設定していた外為極度融資が利用出来なくなり、間接輸入による仕入比率が上昇、結果利益率が低下し、事業継続に大きな支障が生じた。</p> <p>当行としては、当社は販売先が比較的大手の先が多く、仕入ルートも確立されていたため、商流をしっかりと把握すればファイナンスの可能性が残っているのではないかと判断し、当社の事業継続のため、外為極度融資枠を復活させるべく、メイン行と交渉を行った。併せて顧客の紹介や外部専門家(コンサルティング業者)を活用し、事業計画の策定支援にも取組んだ。</p> <p>また、新たなファイナンスとして、ABLを検討し、当行と提携関係にある動産評価分野における大手専門機関を紹介。大手外食産業向けの食材の輸入販売について、当該商品在庫を担保取得することを前提に、新規外為融資枠を設定した。今後は、現在商品を保管する倉庫会社、ABL管理ソフトを有するデータ管理会社との交渉を行うことで、在庫情報が直接当行に送信されるスキームを確立する予定となっている。</p> <p>結果、当社は事業継続に大きな支障が生じた状態から脱却。精緻な事業計画を策定することで、取引先の見直しや経費削減に向けた取組みに着手し、再建に向け事業継続中である。</p>

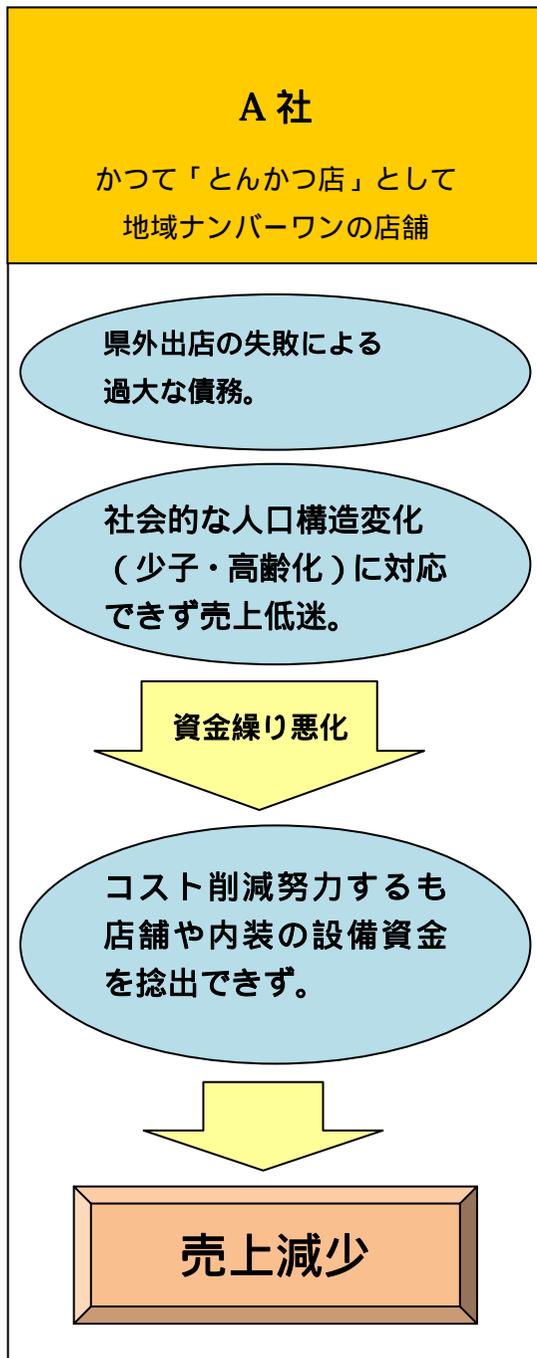
銀行名	横浜銀行
タイトル	外部専門家を活用した経営改善計画策定および診療報酬債権担保ローン（ABL）を利用した新規融資の事例について
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お取引先は病床数約 100 床を有する特定急性期病院。</li> <li>・高額医療機器導入による借入負担のほか、ガバナンスの混乱や人員配置不足に起因する売上減少により、業績が低迷、資金繰りも悪化。当行はメイン行として、返済条件の変更を実施し、資金繰り面の支援を行っていた。</li> <li>・当病院は、特定の手術において日本有数の技術を持つ病院であることから、メイン行として経営改善に繋がる支援策を検討していた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス混乱の要因となっていた理事長が交代したタイミングを捉え、当行より新理事長ほか経営陣に対し、経営改善に向けた取り組みの必要性を粘り強く説得した。新理事長も、急務である収支改善への取り組み・ガバナンスの整備に向けて、客観的な現状分析を必要としていたため、当行は外部専門家の導入を提案した。</li> <li>・この結果、外部専門家として医療コンサルティング会社の活用が決定、客観的な事業デューデリジェンスに基づく実態把握が行われ、改善策が示されたことにより、経営体制の再構築および経営改善計画の策定が実施された。</li> <li>・経営改善計画の策定を完了し、実抜計画として認定。その後、計画の実行がすすむと、改善実績が表れ、資金繰りも安定した。さらに、診療報酬債権担保ローン（ABL）を利用して、資金繰り不安の解消を図った。</li> </ul> <p><b>【成果(効果)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療専門のコンサルティング会社の導入により、経営改善に対する職員の理解・浸透が早まったため、実現可能性の高い経営改善計画が策定され、経営改善への取り組み効果が早期に表れた。</li> <li>・さらに、診療報酬債権担保ローンを利用するなど、一層の資金繰り安定化が図れたことにより、実抜計画どおりの返済再開に至った。また、他行に対しても当行の支援姿勢が明確となったため、資金調達の正常化が実現し、事業を継続するうえでの資金面の不安は解消した。</li> <li>・結果として、外部専門家の活用と新規融資への協力により、事業価値を毀損することなく早期の経営改善を果たすことができた。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>

銀行名	八十二銀行
タイトル	専門家派遣事業を活用した法人営業の人材育成
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先企業の経営課題解決にあたっては、財務面のアプローチに偏りがちで、非財務面まで含めた経営課題を把握し、コンサルティング機能を発揮する取組みが不足していた。</li> <li>・国の専門家派遣事業の活用による取引先支援を進める中で、本事業を活用したOJTが法人営業の人材育成に有効と判断し、若手行員の同事業専門家への帯同を開始した。</li> </ul> <p><b>【取組みの内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当行の場合、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（以下「専門家派遣事業」）を活用した専門家派遣は、当行関連会社を窓口として実施している。（25年度は54先への専門家派遣を実施）</li> <li>・毎期7月～1月の間、若手行員1名を当行関連会社に出向させ、専門家派遣事業における専門家（製造業担当）への常時帯同を実施。専門家は、取引先支援と同時に、行員の目利き力向上に向けたOJTを実施している。</li> <li>・これまでに5人の行員が研修出向を経験し、営業店へと戻っている。</li> <li>・本年度（26年度）も1名派遣予定。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業店に戻った行員の営業スタイルに変化が見られる。</li> <li>・取引先企業に対し、コンサルティング機能を発揮する意識が高まっており、成果にもつながっている。</li> <li>・所属営業店における同僚・後輩指導等の場面においても、出向経験が活かされている。</li> </ul>

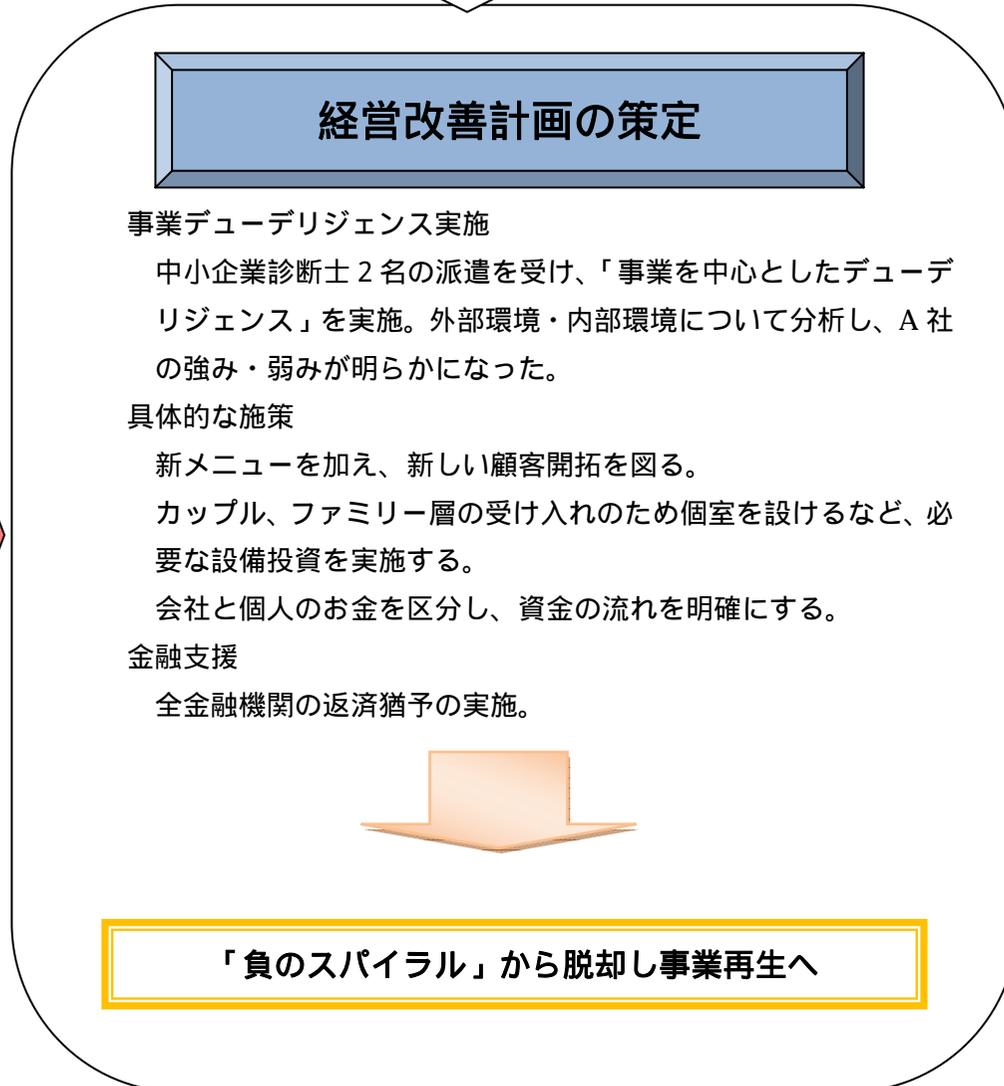
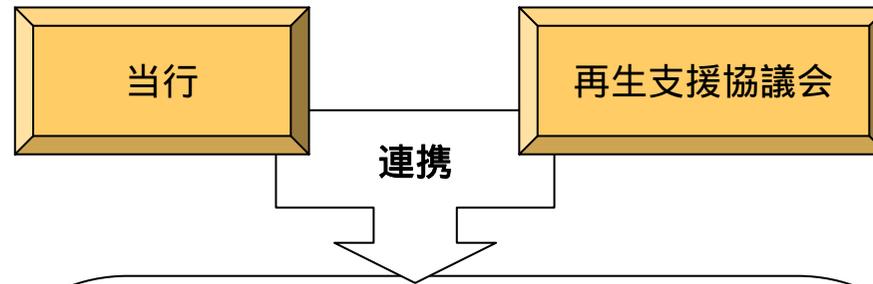
銀行名	八十二銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会を活用した経営改善支援とセットでの新規融資の対応
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A 旅館はB 温泉郷で旅館を経営。過去、団体旅行客主体であったが、旅行形態の変化や景気低迷により売上が減少。</li> <li>・ 事業で創出する CF は金融機関への返済に充てられ、設備維持投資が満足にできず、設備老朽化が進んでいた。</li> <li>・ 担当店では老朽化設備の更新は、積極的な売上増強効果はないものの、中長期的な顧客離れを防ぐものと考え、本部と一体で対応検討を開始。当行はメインBKとして、お借入れ条件の変更とともに、設備更新の資金対応を検討した。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A 旅館社長だけでなく、女将および後継者を交えて協議を開始。</li> <li>・ 他行を巻き込んだお借入れ条件の変更が必須であり、当行が計画策定支援を実施し、中小企業再生支援協議会を活用することを提案。</li> <li>・ 計画策定にあたり、従来よりも踏込んだヒアリングを実施。発電機の入替(重油 ガス)により、ランニングコストを低減できることを把握した。</li> <li>・ 当行は、老朽化している設備の更新に加え、中長期的な経営改善のために、上記発電機設備の更新を提言。結果、単純な老朽化設備の更新投資に留まらず、PL改善に寄与する設備更新に対応する資金として、新規融資への対応を応諾。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PL改善に寄与する効率化投資の実施。</li> <li>・ 経営改善計画の策定を当行で支援。従前の銀行窓口は社長のみであったが、現場での専従度が高い女将と後継者の関与を得たことで、実現可能性の高い経営改善計画策定が可能となった。</li> <li>・ 中小企業再生支援協議会を関与させたことで、経営陣の危機意識の醸成と経営改善計画に対する当社の取組意識を高めることができた。</li> <li>・ 中小企業再生支援協議会の活用により、円滑な金融機関の調整が円滑に行われた。</li> </ul>

銀行名	福井銀行
タイトル	外部専門家との連携による事業再生支援（再生支援協議会、中小企業診断士との連携）
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、かつて「とんかつ店」として地域ナンバーワンの店舗であったが、社会的な人口構造の変化（少子高齢化による若い世代の客数減少）による消費者動向や飲食店の変化に対応しきれず、売上は下降線を辿っている。</li> <li>・ 規模拡大を狙って県外に新店舗を出店するも売上不振により3年程度で撤退を余儀なくされる。店舗売却により投資した資金の回収を図ったが、初期投資額の半分以上の回収に留まり、過大な負債を抱えることとなった。</li> <li>・ 会社の借入に加えて経営者個人の借入（県外進出の資金）もあり資金繰りは厳しい状態が続いている。県外店舗撤退以降は、店舗や内装に設備投資を行えず、お客から苦情となっていた。</li> <li>・ 財務改善（コスト削減）については、これまでも可能な限り実施してきており、経営者自身も同社の業績回復のためには、売上の増加策が必要であり第三者コンサルを利用したいニーズがあったことから、再生支援協議会へ相談し取り組むこととなった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、売上の低迷から借入金返済資金が不足し条件変更を繰り返してきたところ、最近の景気回復の恩恵により売上に持ち直しの兆候が出てきた。当行は、このタイミングを捉えて事業再生に踏み込んだ提案のため、A社のニーズを受けて中小企業再生支援協議会と連携を開始。</li> <li>・ 中小企業診断士2名の派遣を受け、「事業を中心としたデューデリジェンス」に着手、外部環境・内部環境について分析を実施。当社の強み・弱みが明らかになると共に、これまで取組んできた財務改善（コスト削減努力）について評価を受ける。</li> <li>・ 分析を基に、新メニュー導入、個室の設置など売上増加の具体的な対策を中心としたアクションプランを盛り込んだ経営改善計画を策定。</li> </ul> <p><b>【取組みの成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業DDを通じて、自社の強み・弱みが明らかになり、取組むべき課題が明確になると共に、これまで取組んできた施策（販促活動、コスト削減）の評価を受けることで、経営者（社長、後継者（長男））の経営改善に取り組む意識が更に向上。心配された消費税増税後の影響も少なく、計画にある売上増加策実施前にも関わらず売上・利益とも計画を上回る水準で推移している。</li> <li>・ 会社と個人とが一体となって資金の流れの実態が見えにくい状態であったが、経営改善計画の策定にあたり会社と個人の資金を区別し資金の流れが明確なことで、会社および個人の貸出条件変更（金利引下げ、返済猶予）の対応が検討可能となった。</li> <li>・ 経営改善計画の策定により受けられる金融支援が明らかになり、同社は、条件変更の都度行っていた金融機関との交渉から解放され企業再生の取組みに集中できるようになるとともに、売上の増加および返済据え置きによって必要な設備投資の資金を確保できた。</li> <li>・ 支援協派遣により、今まで無縁であった診断士とのパイプができ、当該診断士の</li> </ul>

	<p>アドバイスの下デザイナーの派遣を受け、各種補助金を活用した、新メニュー表の制作や広告制作に取り組める環境となった。 ⇒ 外部の知見を経営に生かせる環境を手に入れた。</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------



経営改善支援



銀行名	十六銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会関与を受け、抜本的な金融支援として一部債権を劣後化（DDS）を行うことで、実抜計画策定に至り格上げをした事例
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バブル期に過大な設備投資を借入金にて調達したものの、その後の旅行形態や販売形態の変化等により全般的に客単価が減少するなか、当初想定したような収益が上がらず、返済負担が重くなっていた。また、当業界では集客力維持のために定期的な設備更新及び修繕投資が必要であるが、当社の平成25年決算時点の金融債務は83%と高く、償却前営業利益に対する支払利息比率は約60%に達していた。</li> <li>・借入過多による収益圧迫により本来必要な設備再投資資金が捻出できず、設備老朽化に歯止めがかからないことで顧客満足度・ブランド価値の低下が起り、その結果客単価下落による収益低下という悪循環に陥っていた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家による財務DDの結果、実質債務超過額が多額と判明、抜本的金融支援策を盛り込んだ経営改善計画策定を検討し、再生支援協議会に案件持ち込みした。再生支援協議会とも協議を重ね、P/Lの将来予測も加味してDDSの金額を決定した。</li> <li>・経営改善計画では、ネットプランを充実させることで直予約比率を高めエージェント手数料を削減すること、每期継続して設備投資を行うことでハード面での顧客満足度を高めること、従業員教育により外注人件費の削減を図ること等を主要施策として取組みすることとしている。なお、平成26年の売上高は4期ぶりにリーマンショック前の水準にまで回復した。</li> <li>・平成26年3月に支援協議会主導によるバンクミーティング開催を経て計画合意となり、要注意先へ格上げとなった。</li> </ul> <p><b>【取組みの成果、お取引先にとっての効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①精緻な財務DDを行った結果、実態債務超過額が多額であると判明したことで経営者の危機意識が醸成され、企業側・金融機関側の再生に向けたベクトルが揃ったこと</li> <li>②経営改善計画で定めた施策の実行により、継続的に適正な設備投資が可能となりブランド維持、顧客満足度アップが図られたこと</li> <li>③メイン行である当行が再生支援協議会に案件を持ち込み、再生支援協議会による金融機関調整が実施されたことで、これまで再生に消極的であった他行が協力姿勢に変わったこと</li> <li>④抜本的な金融支援策としてDDSを導入したことで、再生の実現性・速度が高まったこと</li> </ol>

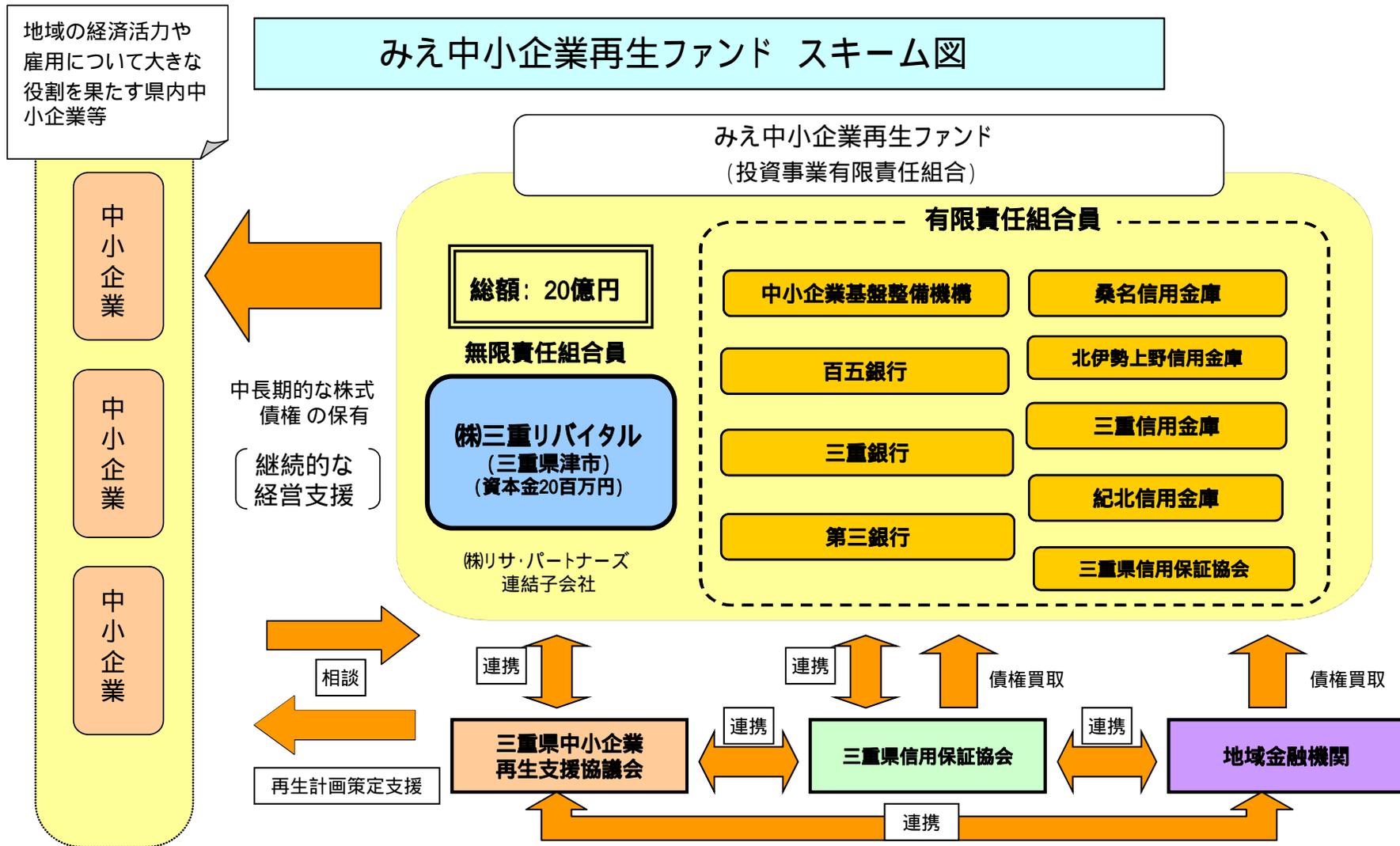
銀行名	スルガ銀行
タイトル	行政、弁護士、外部機関と連携して学校法人の経営改善を支援
取組み内容	<p><b>【対象先の状況】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門課程（調理師養成：1年）ならびに高等課程（高等学校卒業資格＋調理師免許取得：3年）の2つの課程を有する学校法人。</li> <li>・ 平成23年頃から、少子化と公立高校無償化の影響により、生徒募集状況が芳しくない状況が続き、大幅に収入が減少した。平成25年に同校の資金繰りがさらに悪化し、事業承継等について検討を始めることとなった。</li> </ul> <p><b>【取り組みの具体的内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成25年2月、(旧)企業再生支援機構と連携した経営改善指導により、経費削減方法、資金繰り管理について改善を図るとともに、同年3月、事業引継ぎ支援センターを通して事業承継先（スポンサー）への支援要請を行なった。</li> <li>・ 廃業の場合には、高等課程（3年制）の学生を受け入れる先の確保が課題であり、受け入れ先の確保には時間を要することから、理事長、弁護士等と共に県の私学振興課や厚生局に対応相談に出向き、当年度の事業継続を前提とした補助金の申請ならびに将来的な事業承継を念頭においた受け入れ先の紹介依頼を行なった。</li> <li>・ 関係各先（行政、弁護士、外部機関、当社）の紹介によるスポンサー交渉と並行し、同年10月にファンドを活用した資金調達を行ない、年度末迄の事業継続が可能となった。</li> <li>・ スポンサー交渉が難航する中、新年度の事業継続にあたっては、理事長自らが生徒の募集活動を行なった。</li> </ul> <p><b>【相手方の成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営改善指導により経費の無駄が省かれ、目標募集定員を確保したことから、安定した資金繰りとなった。</li> </ul>

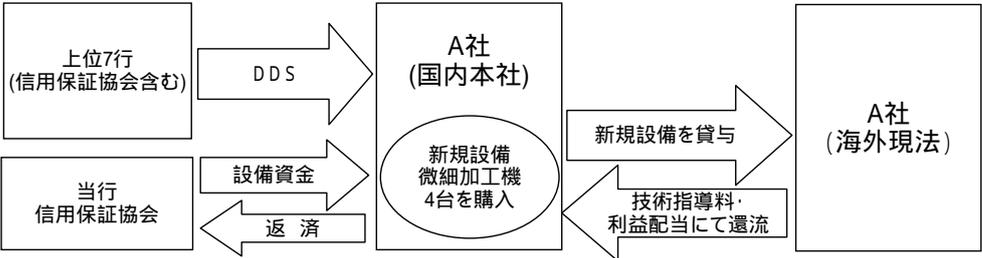
銀行名	スルガ銀行
タイトル	保証協会専門家派遣制度ならびに経営改善支援センターを活用した収益改善支援
取組み内容	<p><b>【対象先の状況】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主に観光土産用菓子のOEM生産を手がける菓子製造業。</li> <li>・平成20年に新本社工場の建設と設備の更新を実施した。これに伴い経費、借入金が大幅に増加し、資金繰りを圧迫した。</li> <li>・リーマンショックや東日本大震災の影響により売上が半減し、赤字決算に陥る。その後の自助努力で売上は徐々に回復してきたが、原価管理等に問題があり、収益性の改善が急務な状況であった。</li> </ul> <p><b>【取り組みの具体的内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同社の生産する観光土産用菓子は、需要は高いものの効率化が図れないことから大手が取り組んでいない洋菓子製造が9割を占める。当社は、同社の生産の効率化が図れれば、収益改善の可能性は高いと判断し、生産現場に強いコンサルタントを派遣した。平成26年3月、経営改善支援センターへ利用申請を行ない、経営改善計画の策定に着手した。</li> </ul> <p><b>【相手方にとっての成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタントの指導により、主要原料（小麦粉、ショートニング）の値下げ交渉や、ロスを減少させるための生産工程の改善等を実施。原価率改善に向けた体制が構築された。</li> </ul>

銀行名	百五銀行
タイトル	地域事業再生ファンド設立による取引先への支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b>  地元中小企業の事業再生と地域経済活性化への取組みを目的として、中小企業基盤整備機構、三重県信用保証協会、三重県内金融機関と共同で官民一体の事業再生ファンドを設立した。</p> <p><b>【ファンドの概要】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・名称                    みえ中小企業再生ファンド投資事業有限責任組合  （通称 みえ中小企業再生ファンド）</li> <li>・投資対象                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等再生が期待できる主に三重県およびその周辺地域を基盤とする中小企業</li> <li>・ファンド出資者        百五銀行、三重銀行、第三銀行、桑名信金、北伊勢上野信金、三重信金、紀北信金、(株)三重リバイタル、三重県信用保証協会  中小企業基盤整備機構</li> <li>・ファンド運営者        (株)三重リバイタル（当行出資 10%、2 百万円）</li> <li>・その他                    地元企業の再生支援、再生ノウハウの蓄積などを目的として  ファンド運営会社(株)三重リバイタルに行員を 1 名派遣した。</li> </ul> <p><b>【成果（効果）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内初の官民一体ファンドの設立であり、事業再生の促進が図られた。平成 26 年 5 月に第一号案件を実行。</li> <li>・ 本ファンド設立により、中小企業基盤整備機構等外部機関との連携強化が図られ事業再生の態勢が強化された。</li> </ul>

地域の経済活力や雇用について大きな役割を果たす県内中小企業等

## みえ中小企業再生ファンド スキーム図



銀行名	滋賀銀行
タイトル	取引先の経営改善・事業再生サポート
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先 A 社は、半導体検査装置製造業で、中小企業再生支援協議会を通じて事業再生計画を策定し、経営改善に取り組んできた取引先。</li> <li>当初計画では、デジタル家電を主なターゲットとして、日系メーカーとの取引を通じ、その需要を取り込む方針であった。</li> <li>しかし、日系企業のモノづくりがアジア等への海外シフトが進行する中、収益計画に乖離が生じ、再度、中小企業再生支援協議会の関与の下で修正計画策定に着手した。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>計画骨子策定に際して、国内生産はダウンサイジングによる黒字化、今後成長の見込める海外での受注、生産強化を図る方向性に対する助言を行った。</li> <li>また、国内の人員削減等できる限りの経営努力を求める一方、取引金融機関上位7行（信用保証協会含む）にて、DDS の導入による金融支援を導入した。</li> <li>さらに、成長支援の観点から海外現法において生産能力、技術力アップを図るため、微細加工機 4 台を導入予定であり、設備資金は当行と信用保証協会協調にて対応予定。</li> </ul> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産の海外シフトを主とする激しい事業環境の変化に対応するため、ビジネスモデルの転換が可能となる。</li> <li>財務・収益性の改善を図り、事業維持成長・雇用維持が可能となる。</li> </ul> 

銀行名	近畿大阪銀行
タイトル	過大投資により条件変更を行った先に再生支援を実施しシンジケートローンで金融取引正常化を果たした事例
取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社がメイン銀行の調味料製造業B社は、新たな食品関連の事業に投資を行ったものの、投資した事業の販売先との取引が解消されたため、金融機関借入を契約通りに返済することができず、条件変更となった</li> <li>・その後、投資事業の不動産の売却や関連会社の清算、人件費の削減、外注の内製化などにより、業況は改善してきた</li> <li>・しかしながら、金融機関取引は依然として条件変更中で、新たな調達が見みにくい状況であった</li> <li>・加えて、すべての取引金融機関に1年毎に融資契約を締結しなおす事務負担も重荷となっていた</li>   <li>・そこで、当社がアレジャー、りそな銀行がジョイントアレジャーとなるシンジケートローンのスキームを新たに制定</li> <li>・現状の収益力と返済負担が見合うようなスキームで組成額12億円のシンジケートローンを組成し、現在の総借入をすべて返済（当社は6億円参加）</li>   <li>・本シンジケートローン取り組みにより、以下の効果が生まれた <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 金融機関取引正常化により、資金調達がしやすくなった</li> <li>➤ 取引金融機関との取引は維持しながら、借入を一本化することができ、事務負担が減少した</li> <li>➤ 借入金利についても、条件変更時よりも低くすることで、金利負担が減少、収益力の増加に繋がった</li> <li>➤ シンジケートローンの組成額目標12億円に対し、参加総額は大幅に上回り、C社は条件変更中の努力を各金融機関が評価したことに対し、非常に喜ばれた</li> </ul> </li>   <li>・また、当社としても、グループであるりそな銀行のシンジケートローンにおけるノウハウを取得・蓄積できる体制が構築でき、事業再生における手段が拡大できた</li> </ul>

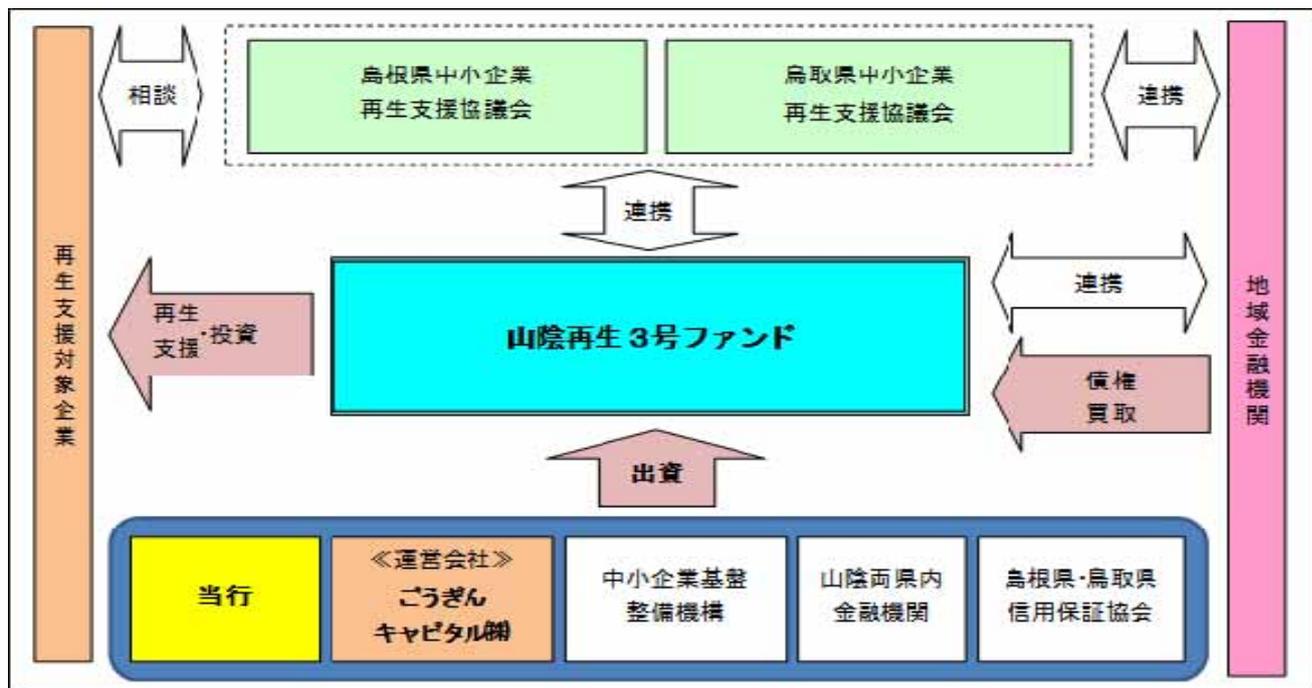
銀行名	近畿大阪銀行
タイトル	『再生支援協議会による金融機関調整力活用並びに専門家派遣によるコンサルティング機能の発揮』
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先E社は当社メインの住設機器製造業者。</li> <li>・資産に大きな毀損が内包されている懸念があり、財務改善を強く指導。 当社が紹介した大手監査法人系のコンサル会社による財務DD中に、過年度からの決算操作が判明し、取引金融機関も多く金融機関調整の難航が予想されたことから、当社より再生支援協議会関与による再生スキームを同社に提案した。</li> <li>・当社が計画策定に深く関与したことで、社内管理体制や原価管理体制に問題を抱えていることが判明した。</li> </ul> <p><b>【取組内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・二次対応決定前に、一部金融機関から期限利益喪失通知が送達されるなど、予想通り金融機関調整が難航したが、再生支援協議会の積極的な個別調整もあり2013年3月に全行合意に至った。</li> <li>・経営陣だけでなく、工場長や施工管理担当者へのヒアリングを繰り返す事で同社の課題について認識を共有。利益管理体制の課題及び改善策について当社より提案を実施。施策の実行には第三者かつ専門的知見の活用を提案し、当社よりビジネス創造支援事業の専門家制度を説明し、中小企業診断士を派遣し、制度終了後も個別契約による診断士の関与を継続し計画の実効性を高めている。</li> <li>・月次のモニタリングにより、施策の実施状況を確認、必要に応じて指導・助言を行なうことにより、実効性の向上を図っている。</li> <li>・社内体制面の改善・強化のため、当社より人材を2名派出する人的支援を実施。また、人事制度構築のため、コンサル会社を紹介し体制面の再生（再構築）も支援している。</li> </ul> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・再生支援協議会を活用する事で、早期に全行合意体制が成されたことで、取引先企業が再生への施策取組に集中することが可能となった。計画初年度の決算において、売上高・利益とも達成している。</li> <li>・改善施策の実行に向けて立ち上げたPJに若手社員を登用することおよび、人事制度の構築のキックオフもあり、従業員のモチベーションが向上している。</li> <li>・利益（原価）管理については、システム化に向けスタートを切り、2014年7月より稼働予定で、システム化による『見える化』が実現する見込みである。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>

銀行名	池田泉州銀行
タイトル	事業再生子会社と日本政策金融公庫により協調融資を実施し、設備更新による経営支援を実施した事例
取組み内容	<p>&lt;概要&gt;  所管：当行事業再生子会社移管先  地位：メイン先  業種：肥料製造販売  売上：10億円</p> <p>&lt;状況&gt;  オレンジ輸入自由化を背景に主力のみかん農家 向けの売上が減少、設備老朽化による効率の悪化も起因し、収益力の改善が必要な状況であった。  また当社については25年3月に、当行事業再生子会社へ移管しハンズオン支援を実施。</p> <p>&lt;支援内容&gt;  日本政策金融公庫と協調融資を実行し、更なる設備投資を支援近時の安定的な業績推移を背景に老朽化設備の段階的な更新投資を計画、平成25年7月設備機械の入替のため、事業再生子会社にて設備資金を対応。  また日本政策金融公庫にてDDSを実行し、更なる設備投資を支援。</p> <p>⇒設備投資効果、不採算部門縮小、リストラ効果具現化により収益力の改善が着実に進捗。</p> <p>◆スキーム図</p> 

銀行名	南都銀行
タイトル	金融機関協調リファイナンスによる事業再生支援
取組内容	<p><b>【動機(経緯)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先 A 社は、地域で有数の建設業者。</li> <li>・業容拡大のため新規プラント建設に着手したものの、設備稼働に関する許認可取得が当初予定より遅延。不稼働期間中の新規設備に関する経費負担が増加し赤字となる。</li> <li>・収益管理や営業活動に関する体制が確立されないまま経営を行っており、経営体制の確立が急務であった。</li> <li>・また、他行から調達していた借入金(設備資金)について弁済期日が到来するためリファイナンスが必要となっていた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善計画立案および金融機関調整を目的とし、中小企業再生支援協議会に支援を要請。</li> <li>・協議会関与の計画に基づき、全行がリスクスケジュールに応じるとともに、当行が運転資金対応を実施。また、経営管理体制の構築のため、当行より人員を派遣。</li> <li>・他行から調達していた借入金について当行と政府系金融機関が協調で、動産担保融資、資本性借入金を導入しリファイナンスを実施した。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協議会の関与により経営陣の経営改善に対する認識が変化し、経営改善施策の履行が迅速に行われた。</li> <li>・部門別収益管理体制が構築され、高収益部門へシフトした結果、収益状況が改善し黒字転換となった。また、営業体制の確立による大手企業からの受注実績が、更なる新規受注に繋がり好循環となった。</li> <li>・金融機関協調のリファイナンスにより、設備資金として長期の安定調達が可能となった。</li> </ul>

銀行名	紀陽銀行
タイトル	外部機関との連携等を活かした経営改善支援・事業再生支援
取組み内容	<p>【動機（経緯）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ プラスチック製造業のE社は、業歴が長く安定した経営を行ってきたが、売上高が減少し、在庫、品質、原価管理も不十分であったため、収益力が低下し、実質的に債務超過の状態となっていた。</li> <li>○ 当行は、メイン行として経営改善に向けて、経営コンサルタントを導入し、中小企業再生支援協議会関与のもと、金融支援を伴う抜本的な再生計画の策定に着手しました。</li> <li>○ 策定された再生計画に基づき、売上高の維持・拡大、収益力を向上させるとともに、資金繰りを安定させるべく、資産処分による借入金返済、借入金返済スケジュールの変更を行いました。さらに、当行はE社に対し、DDSを行ったことにより、財務面で改善が図られた。</li> </ul> <p>【E社にとっての効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 再生計画の実施によって、売上高の維持・拡大と収益力の向上を実現することができ、資金繰りを安定させることができた。</li> <li>○ 当行のDDSにより、財務面で改善が図られ事業の継続性を確実なものとする事ができた。</li> </ul>

銀行名	山陰合同銀行														
タイトル	地域再生ファンドの設立														
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b>          当行及び当行関連会社のごうぎんキャピタル株式会社を中心となり、『山陰中小企業支援3号投資事業有限責任組合（通称：山陰再生3号ファンド）』を設立した。          当行は、平成25年3月末で期限到来した金融円滑化法の出口戦略に対する有効な手段として、本ファンドの活用等により、山陰両県を中心とした地域の中小企業の再生支援を強化し、地域経済の活性化を目指している。</p> <p><b>【ファンド概要】</b></p> <table border="1"> <tr> <td>運営会社</td> <td>ごうぎんキャピタル株式会社</td> </tr> <tr> <td>組成年月日</td> <td>平成25年1月17日</td> </tr> <tr> <td>ファンド総額</td> <td>30億円</td> </tr> <tr> <td>投資対象の地域・業種</td> <td>島根県及び鳥取県に本店または事務所、営業所を置き、地域経済の活力再生と雇用の確保に資する中小企業を対象とする。 業種についての限定はない（ただし、公序良俗に反しない企業）。</td> </tr> <tr> <td>運営方針</td> <td>中長期的に債権・株式を保有し、ごうぎんキャピタル株式会社による役員派遣等を通じて経営に参画し、継続的に支援を行う。</td> </tr> <tr> <td>投資手法</td> <td>金融機関の貸出債権買収、社債や株式引受等の投資</td> </tr> <tr> <td>出資者</td> <td>当行、島根・鳥取両県内の地域金融機関、独立行政法人中小企業基盤整備機構、島根県信用保証協会、鳥取県信用保証協会</td> </tr> </table> <p><b>【成果（効果）】</b>          島根・鳥取両県の中小企業再生支援協議会と連携し、再生に必要な資金の供給及び人的派遣を通し、継続的な経営支援を行うことにより、地域の経済活力や雇用について大きく貢献し、中小企業の事業再生を実現する。</p> <p><b>【評価】</b>          山陰地方を一つとした2県にまたがる広域ファンドとして組成。          本ファンド設立により再生手法が多様化し、企業の経営改善につながる再生戦略を構築出来る。</p> <p><b>【今後の課題】</b>          出資者を中心に、ファンドを活用し再生へ繋がる案件の持込を進めている状況。</p>	運営会社	ごうぎんキャピタル株式会社	組成年月日	平成25年1月17日	ファンド総額	30億円	投資対象の地域・業種	島根県及び鳥取県に本店または事務所、営業所を置き、地域経済の活力再生と雇用の確保に資する中小企業を対象とする。 業種についての限定はない（ただし、公序良俗に反しない企業）。	運営方針	中長期的に債権・株式を保有し、ごうぎんキャピタル株式会社による役員派遣等を通じて経営に参画し、継続的に支援を行う。	投資手法	金融機関の貸出債権買収、社債や株式引受等の投資	出資者	当行、島根・鳥取両県内の地域金融機関、独立行政法人中小企業基盤整備機構、島根県信用保証協会、鳥取県信用保証協会
運営会社	ごうぎんキャピタル株式会社														
組成年月日	平成25年1月17日														
ファンド総額	30億円														
投資対象の地域・業種	島根県及び鳥取県に本店または事務所、営業所を置き、地域経済の活力再生と雇用の確保に資する中小企業を対象とする。 業種についての限定はない（ただし、公序良俗に反しない企業）。														
運営方針	中長期的に債権・株式を保有し、ごうぎんキャピタル株式会社による役員派遣等を通じて経営に参画し、継続的に支援を行う。														
投資手法	金融機関の貸出債権買収、社債や株式引受等の投資														
出資者	当行、島根・鳥取両県内の地域金融機関、独立行政法人中小企業基盤整備機構、島根県信用保証協会、鳥取県信用保証協会														



銀行名	中国銀行
タイトル	条件変更借入金リファイナンス資金
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、中古輸入高級腕時計の販売（買取）をなす業者。創業以来、業績堅調に推移するも、平成24年4月期に多額の回収不能が発生し、大幅な債務超過に陥り、平成24年7月より全行条件変更対応を実施。</li> <li>・ 改善計画を着実に実行し、業況も安定推移していたことから、金融円滑化の卒業を視野に、メイン行に対し、リファイナンス等による金融取引の正常化を打診するも、応諾が得られずにいた。</li> <li>・ 条件変更が足かせとなり、成長投資の抑制を余儀なくされていた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社へのモニタリングの中で、リファイナンスニーズを把握。今後のA社成長のためには、金融取引の正常化が不可欠であると判断し、当行での対応を協議。</li> <li>・ 本業は堅調に推移し、債務超過解消の目処がついていることに加えて、当行の融資シェアは9.7%と取引下位行であったものの、金融取引の正常化に向けた代表者との共通認識が醸成された。</li> <li>・ また、情報開示についても適切に行われ、十分な償還能力を有していることが確認できたため、制度上リファイナンスが不可能なメイン行のセーフティネット保証付融資を除く全額のリファイナンス資金を実行。</li> <li>・ 同時に、運転資金必要時のバックアップラインとして、当座貸越枠の設定を実施。保全強化策として、ABL活用による棚卸資産の担保取得を実施。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本件により、キャッシュフローの範囲内での返済が可能となったことに加えて、バックアップラインとして当座貸越枠の設定を行ったため、資金繰り状況が好転した。</li> <li>・ また、条件変更債権の完済により、債務者区分は正常先にランクアップしており、金融取引の正常化を評価した既存取引行より、新規融資実行の打診があるなど、A社の資金調達能力は大きく向上しており、今後適時必要な投資が実施できることから、成長軌道への復帰を期待している。</li> <li>・ ABL活用による棚卸資産の担保取得に伴い、在庫状況のモニタリング態勢が構築されたことにより、仕入れ販売状況の確認が随時可能となり、保全強化のみではなく、与信管理精度の向上が実現した。</li> <li>・ 当行は、取引下位行であったものの、A社の立場に立って、経営課題に応じた最適なソリューションを提案し、適切な新規与信供与を行うことにより、経営改善に資する対応が行えた。</li> </ul>

銀行名	中国銀行
タイトル	金融支援先に対する新規与信対応
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療法人Bは病院及び老健の運営を為す医療法人で、当行メイン先。</li> <li>・ 医師・看護師の離散による売上減少、設備投資等による過大な有利子負債、等により、大幅な実質債務超過に陥っていた。更に、病院の建物は建築後相当年数経過しており、継続的な医療行為の提供のためには近い将来の建替えが不可避な状況であった。</li> <li>・ 現理事長が病院経営に関与して以降、病院組織・人員体制の立直しにより業績は急回復するも創業家と実質的な経営者との間で事業再生に対する足並みが揃わず、抜本的な事業再生を図るためには問題点が多かった。</li> <li>・ 当行はB病院と協議のうえ、企業再生支援機構（現、地域活性化支援機構、以下「ETIC」）の関与による再生支援に着手。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ H24年4月ETICによる支援決定。同年6月買取等決定。</li> <li>・ 取引金融機関は再生計画に基づいて、将来的な新病院の建設に向けて財務状態を再構築することを目的としてDDSを取組み。</li> <li>・ 金融支援後の病院の業績は再生計画を大幅に上回っていることより、金融支援前より問題と認識していた新病院建設の検討に着手。</li> <li>・ 当行はB病院と協議のうえ、アドバイザー会社の活用を提案。同アドバイザー会社の関与のもと、新病院建設にかかる事業計画を策定するとともに、モニタリングを主目的に当行から病院に1名人材を派遣。</li> <li>・ 事業計画策定を並行してDDSを含めた既存融資金についてリファイナンス実施するとともに、新病棟にかかる設備資金は当行がアレンジャーとなり地元金融機関にてシンジケートローンを組成。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再生支援の実施によって、B病院の財務状態の改善・旧経営陣等との関係整理に寄与。</li> <li>・ 外部専門家が計画策定に関与した結果、新病院建設にかかる設備資金調達の円滑化に繋がるとともに、既存借入金についてもCFの範囲内にて返済可能な内容へのリファイナンスが可能となった。</li> <li>・ また、企業価値を毀損することなく再生支援・設備投資への取組みを実行できたことから、持続的な医療行為の提供が可能となったとともに、当行にとっても債権回収の極大化に加えて新たなビジネスチャンスに繋げることができた。</li> </ul>

銀行名	広島銀行
タイトル	「せとみらいファンド」を活用した抜本策による企業再生支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水産物地方卸売市場の荷受会社であった A 社は、過去の小売業への進出を企図した投資等の失敗により多額の不良資産を抱え、実質債務超過額は約 10 億円に上っていた。（但し毎期一定のキャッシュフローは確保）</li> <li>・ 公共性が高く、地域に必要不可欠な卸売市場の存続（地元販売者・生産者への影響回避）と雇用維持（約 50 名）を図るため、H20/7 月に広島県再生支援協議会（以下支援協という）が関与し抜本的な事業再生計画策定を開始。</li> <li>・ 支援協が関与し約 10 億円の債務超過部分の債権放棄や D D S 化による再生計画案を提案するも、いずれも他行（B 行・C 行）の応諾得られず不成立となり、H22/9 月に抜本策を棚上げとした期間 15 年の暫定リスケ計画にて一旦全行で同意。</li> <li>・ H24/12 月の「せとみらいファンド」設立を機に、当行より他行（2 行）へファンド活用による抜本策（金融支援）実施による早期再生を提案。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各金融機関が「せとみらいファンド」に債権売却。（各行が実質債務超過額相当を売却損計上）</li> <li>・ 同ファンドにて、当社への事業改善指導を行うなか、Good 会社と Bad 会社への会社分割を実施。その後、取引各行が Good 会社に対するリファイナンスを行い（各行正常先を想定）、Bad 会社は同ファンド内にて清算実施。（ファンド売却 3 年後を目処）</li> <li>・ 尚、当卸売市場を所有管理する D 市に対しても、当行より強い働き掛けを行ったことから、当社に対しこれまで通り賃料維持や冷蔵倉庫等の設備更新面での側方支援継続見込。</li> </ul> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ H25/9 月当行が同ファンドに債権売却。その後 H25/11 月 B 行も同様に売却済。</li> <li>・ 残る C 行も債権売却を検討中であり、今後、上記の通りファンド内での抜本策実行により、当社の早期再生、事業継続を進め、地域経済の安定化に寄与。</li> </ul>

銀行名	広島銀行
タイトル	外航船貸渡業に対する経営改善支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外航船貸渡業の取引先が市況悪化により資金繰りに窮し、リスクに陥り、当行へ支援要請があった</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 船舶管理能力の強化を骨子とした中期経営計画の策定支援</li> <li>・ 上記中期経営計画を軸とした金融機関間の調整</li> <li>・ 経営の承継に対するアドバイス</li> <li>・ 売船による資金繰り改善へのアドバイス</li> </ul> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中期経営計画の策定、アクションプラン・資金繰りのモニタリング体制の確立</li> <li>・ 銀行間の円滑な資金融通体制の確立</li> <li>・ 売船により、リスクの解消</li> </ul>

銀行名	広島銀行
タイトル	船舶ファンド(せとうち経済圏・シップ・パートナーズ・ファンドへの出資)
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ H24 年頃まで世界経済の低迷と新造船大量竣工により海運マーケットは低迷。加えて、長期の円高により、当行取引先においても、円高の影響で計画船の自己資金が不足し、キャンセルとなる事案が発生</li> <li>・ 上記経緯から、利害関係者が応分のリスクを負担し、瀬戸内船主・造船所を面で支援する体制の構築が必要であると考えた</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己資金不足の船主、受注に苦しむ造船所に対する支援を目的に、(株)リサ・パートナーズが設立した「せとうち経済圏・シップ・パートナーズ・ファンド」に出資</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画船の自己資金が不足した船主に対し、船舶ファンドを受け皿とした案件で融資を実行</li> <li>・ 取引先船主の計画船キャンセルを防止</li> </ul>

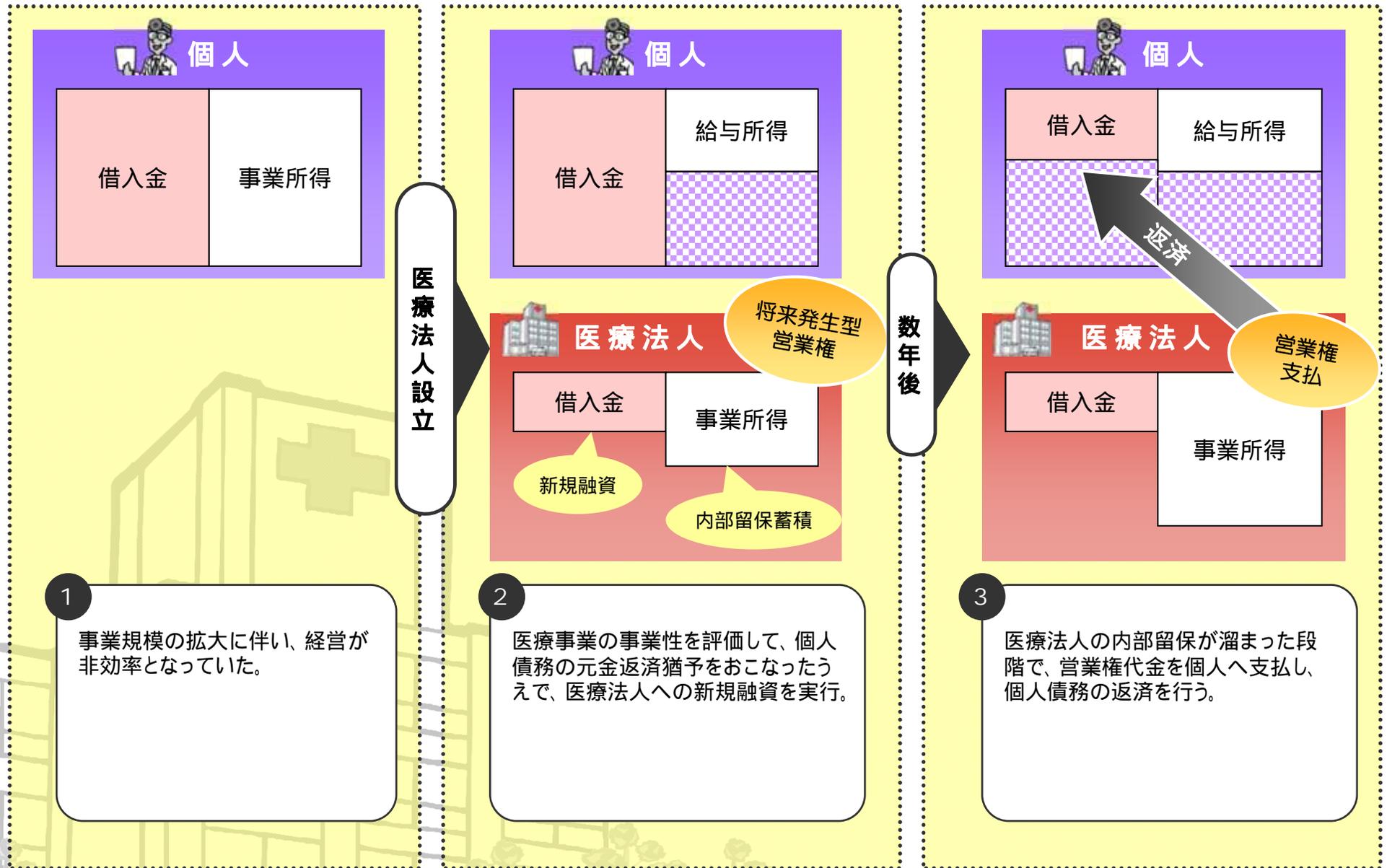
銀行名	広島銀行
タイトル	産学連携の仲介をきっかけとした融資
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工具製造業であった A 社は近年売上が伸び悩んでおり、新製品・新技術の開発に取り組んでいた。</li> <li>・ 独自に取組を進めていたものの、単独では解決できない技術的課題に直面し、大学との連携のために当行へ仲介依頼。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行を通じて、広島大学の研究者を紹介。</li> <li>・ 相談の末、課題解決へ向けた共同研究を実施することとなった（現在は研究実施中）。</li> <li>・ 開発資金については、地域の補助金を獲得。</li> </ul> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ つなぎ融資（90万円）実行。</li> <li>・ 同社から、大学の仲介について感謝を述べられた。</li> </ul>

銀行名	山口銀行
タイトル	金融機関調整機能の提供により支援を取組んだ事例
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、当地区を営業基盤とする代表的な小売業で、当行他複数の金融機関との取引を行っていた。</li> <li>・ 中期経営計画を策定し経営改善を図った結果、売上は微減ながら収支・財務内容は改善されてきた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は次期中期経営計画、返済計画を策定し、主要行に協力を要請した。</li> <li>・ 当行グループは理解を示したものの、返済計画案に対し一部主要行の理解が得られず、次期中期経営計画はスタートできない状況となった。</li> <li>・ A社は、取引行の協力の下、次期中期経営計画を円滑にスタートし遂行することが最重要課題と判断し、下位行を含めた取引行の再編を行うこととし、当行グループに対し銀行借入の組替えと一時肩代りの申し出を行った。</li> <li>・ 当行グループは、次期中期経営計画の円滑なスタートがA社の業績向上と借入金の圧縮に必要と判断し、再編までのつなぎ資金を実行した後、銀行再編案に従って融資の組替えを行った。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社の次期中期経営計画は円滑にスタートし本業に集中できる体制が整った。業績は計画を上回る水準で推移し借入金返済も順調に進んでいる。</li> <li>・ 当行グループはメインとして、A社の定期的なモニタリングを通じきめ細かい支援を継続しており、強い協力体制が確保されている。</li> </ul>

銀行名	山口銀行
タイトル	グループ銀行の連携・協力体制による経営改善の事例
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、県内で4ヶ所の病院を運営し、知名度は高い。</li> <li>・ これまで順調だった約定弁済に突如延滞が発生。代表者は資金管理が出来ていなかったことを深く反省し、状況解明・改善に向けての強い意思を持ち、取引金融機関の協力のもと資金を何とか繰り回したいという真摯な姿勢で各取引金融機関に支援を要請した。</li> <li>・ A社は、メイン行に対し幾度となく計画策定や金融機関調整の働きかけを行ったが、具体的な進捗はなかった。このためA社は当行に相談を持ちかけるようになり、当行主導による事業再生を進めていくようになった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信頼できる会計事務所や顧問弁護士との契約が必要であったことから、弁護士、税理士、司法書士等を擁する、当行グループ銀行の取引先の会計事務所を紹介し、デューデリジェンスを実施、実態把握と再建の可能性について検証し、経営再建計画を策定した。</li> <li>・ 会計事務所の指導のもと、決裁権限や社内規定の整備による経営管理体制の確立を図った。</li> <li>・ 債務圧縮を目的とした資産売却を行った（売却先は当行取引先）。</li> <li>・ スポンサーを模索する中で、当行取引先からの申し入れに対し適切な情報提供を行い、最終的に当該スポンサーからの融資により借入金を完済した。</li> <li>・ 預金取引および融資取引を集約することで、資金管理の効率化を図った。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取引行集約により資金を集中したことで、A社のみならず当行も業況や資金繰りの確認が継続的かつリアルタイムで行える体制が確立され、あわせて会計事務所による適時適切なサポートが受けられる体制となった。</li> <li>・ スポンサーからの融資の返済を完了し、A社の業況は、多額のキャッシュフローを有するまで順調に改善している。</li> </ul>

銀行名	阿波銀行
タイトル	AWA企業再生ファンドを活用し、企業再生支援に取り組んでいます
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は地域の総合集客施設を営んでおり、利用件数の減少により売上高が縮小傾向にありました。加えて実権者が病気で離脱したため、大幅に営業力が低下し、資金繰りが逼迫するなど実質破綻の状態に陥っていました。</li> <li>・ 再生支援のため、当行が組成した「AWA企業再生ファンド」を活用して、再生計画策定の可能性を探ることとなりました。</li> <li>・ スポンサーの参画により事業収益は大幅に改善を見せ始め、今後の収支見通しも一定の改善が見込まれることが明らかとなったため、スポンサーによる資金拠出と金融債務の実質カットを盛り込んだ再生計画が中小企業再生支援協議会にて検証され、各金融機関の合意に至りました。</li> </ul> <p><b>【内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行はメイン行として再生支援を主導し、外部コンサルタント・中小企業再生支援協議会等と協力して再生計画を策定しました。</li> <li>・ 当行・政府系金融機関等が実質債権放棄を行い、スポンサーの資金により設立した新会社が当社資産を分割して承継しました。新会社に対しては、当行がリファイナンスを供与し、適性負債の状態でのスタートを支援しました。</li> </ul> <p><b>【成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は地域で最大規模の収容人数を誇る施設を運営しており、一定の知名度も有しています。本再生計画によりA社のブランドは維持され、破綻を回避するとともに、従業員の雇用も確保されました。</li> <li>・ 新スポンサーの参画により、社内の風通しが良くなり、支配人はじめ従業員が一丸となって再生に取り組んでいます。</li> </ul> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>当行がメイン行として再生支援を主導 → 支援要請 → 再生支援協議会・外部コンサルタント</p> <p>連携して再生を支援</p> </div> <p><b>再生スキーム図</b></p> <p>The diagram illustrates the regeneration process. On the left, a grey box labeled '旧会社' (Old Company) contains '過剰負債' (Over-indebted). A thought bubble indicates '利用件数の減少' (Decrease in number of users) and '後継者不在' (No successor). A yellow arrow labeled '会社分割' (Company division) points to a blue box labeled '新会社' (New Company) containing '適正負債' (Properly Debted), '施設存続' (Facility continuation), and '従業員承継' (Employee succession). To the right, a green box 'スポンサー' (Sponsor) provides '出資・貸付' (Investment/Lending), and a dark blue box '阿波銀行' (Awa Bank) provides 'リファイナンス' (Refinancing). Below, a dark blue box '阿波銀行' (Awa Bank) provides '債権譲渡' (Debt assignment) to a purple box 'AWA企業再生ファンド' (AWA Enterprise Regeneration Fund). A light blue arrow labeled '債権放棄' (Debt forgiveness) points from the Old Company to the Fund, and another labeled '返済' (Repayment) points from the New Company to the Fund.</p>

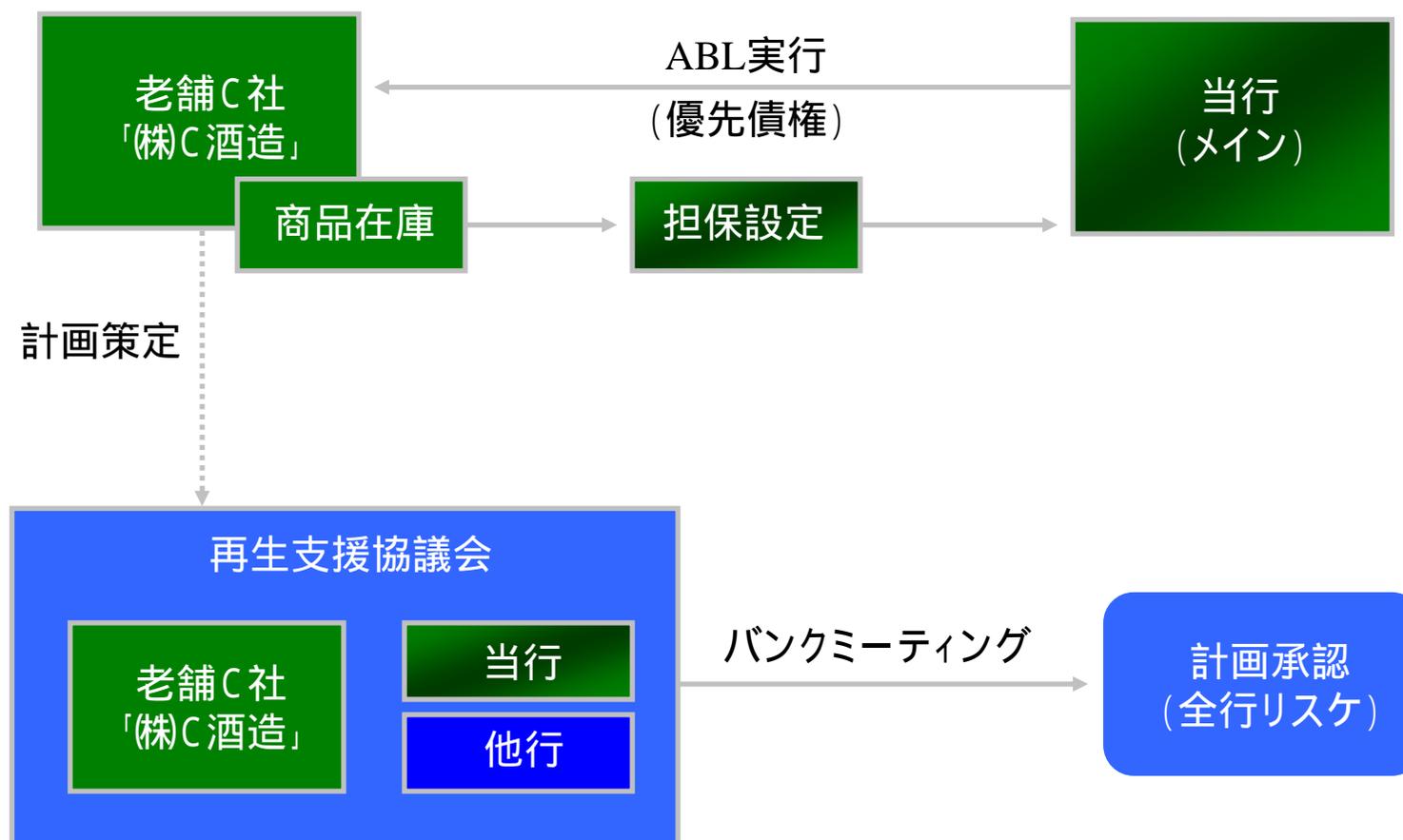
銀行名	百十四銀行
タイトル	医療機関の事業再生を通じて地域経済の活性化に貢献
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先A氏は、地域の中核医療機関を営む個人開業医。事業規模の拡大に伴い経営が非効率となっていたことに加え、A氏の年齢も高齢に差し掛かっており、事業の立て直しと将来の事業承継に備えて医療法人への移行を検討していた。しかし、既存債務と法人としての運転資金調達について下記の問題があったため、当行に相談があったもの。</li> </ul> <p>（問題点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県による医療法人の設立認可時には、原則として医療行為に係る設備およびその設備に係る借入金以外は、医療法人の引受債務として認められないという制約があることから、銀行借入金の大半を運転資金として調達していたため、法人成りした後も医療事業にかかる借入金が個人に残ること。</li> <li>○ 事業規模の拡大とともに銀行借入金が増大しており、法人立ち上げ資金や運転資金の資金調達が困難な状況にあること。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療分野に強みをもつコンサル会社と連携し、コンサル会社が法人成りスキームを策定し、当行は、法人成り後の事業計画を策定した。</li> <li>・従来であれば、個人債務の元本返済猶予を行うと新規融資の対応が難しくなるが、A氏の医療機関は当地唯一の透析医療を行う総合病院であり、当地における優位性は当面保たれる蓋然性が高いため、売上の安定推移が見込まれるうえに、法人組織となることで法人と個人の所得が分離され、税負担も軽減されることで内部留保の極大化が図られることを評価し、個人債務の元本返済猶予と法人への新規融資を行った。</li> <li>○ 個人債務の返済スキーム 個人債務の元金返済猶予を行うことによりA氏への役員報酬を抑えることを可能とし、当面は医療法人経営の安定を優先した。その上で、医療法人の内部留保が増加する数年後に、医療法人からA氏へ営業権代金を支払うことで個人債務を一括返済する。</li> <li>○ 法人立ち上げ資金の調達 当行が認定経営革新等支援機関として経営計画を策定するとともに、継続的な経営支援を行うことで信用保証協会の「経営力強化保証」を利用し、新規融資で調達した。</li> <li>○ 運転資金の調達 不動産等は個人借入の担保として提供しており固定資産の資産余力が少ないこと、および、経営計画の進捗状況をモニタリングするうえで診療報酬債権の動きを把握しておく必要があることから、診療報酬債権を担保とする協保付ABLを導入することとした。本来であれば1年程度の取引実績が必要なため、法人成り直後に導入することは困難であったが、個人事業での実績があることから、信用保証協会と粘り強く交渉し、医療法人としての2ヶ月間の実績と個人事業時の実績をもとに協保付ABL導入を可能とした。また、医療法人として2ヶ月間の実績ができるまでのつなぎ資金については、プロパー貸出で対応した。</li> </ul> <p><b>【成果（効果）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民の安全・安心を担う中核医療機関の経営安定を通じ、地域経済の活性化に貢献する取組みとなった。</li> </ul>



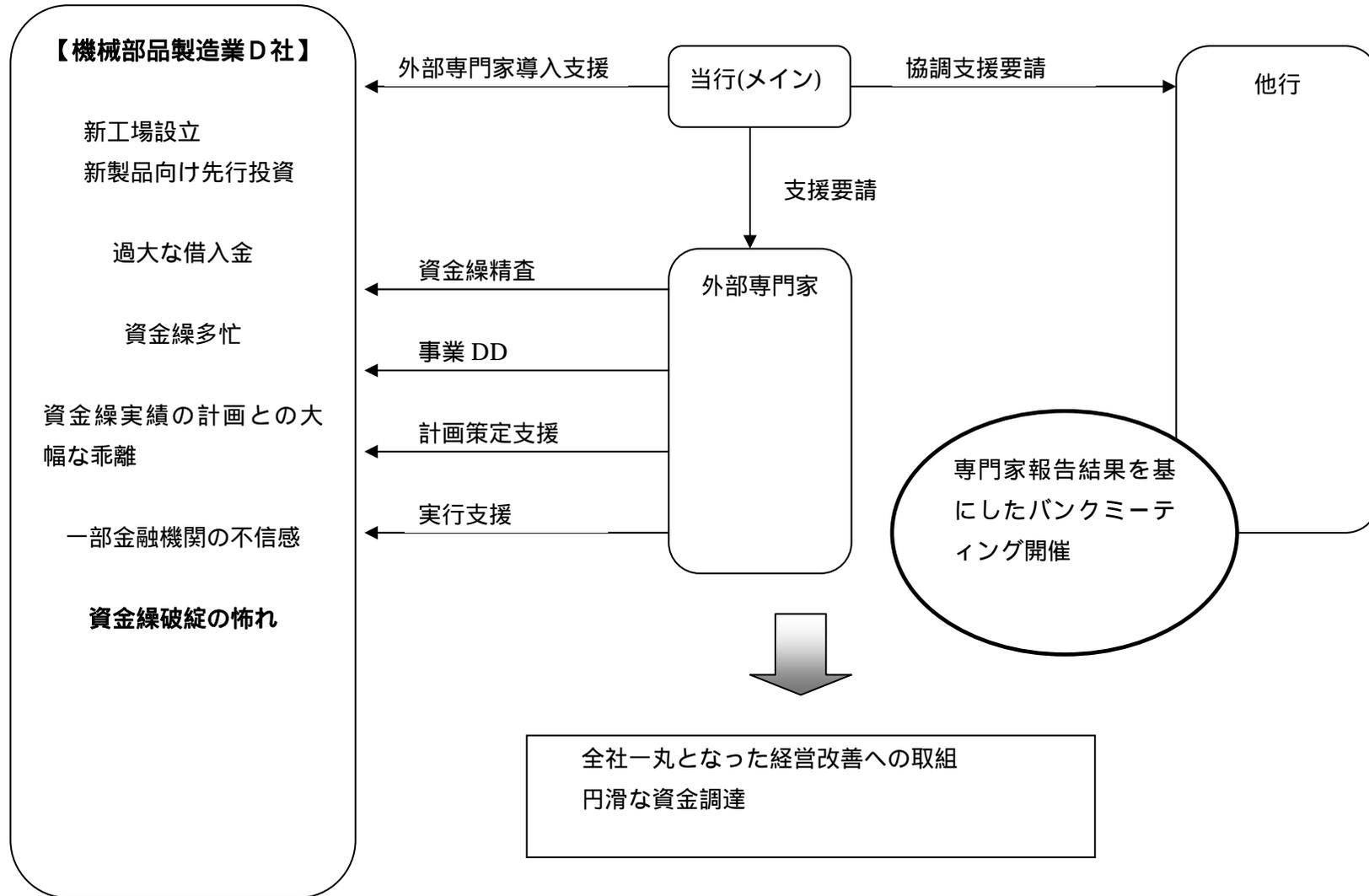
銀行名	伊予銀行
タイトル	A B L を活用した老舗酒蔵の再生事業
取組み内容	<p>【動機(経緯)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 老舗酒造メーカーC社は、長年に渡り地域住民から親しまれている有力ブランドである。</li> <li>・ 近年、売上が減少するなど業況低迷が続いており、また過去に行った海外投資事業の失敗を原因とした過剰債務の問題もあり、抜本的な経営改善が求められていた。</li> <li>・ そこで、再生支援協議会で再生計画を策定することとなったが、長年に渡り経営管理体制に不備があったこともあり、外部専門家も交えて経営改善に着手した。</li> <li>・ ところが、計画策定の最中、前年度に製造したOEM焼酎が販売不振に陥り、過剰在庫を抱えるとともに、資金ショート懸念が生じた。</li> <li>・ 既に一般担保(不動産等)には余力が無く、当行は再生計画の蓋然性を検証するとともに債権保全の方法を検討することとなった。そのなかで、製品在庫に担保設定すべく調査、交渉を行い融資支援の方法を策定した。</li> </ul> <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再生に向けて当社の主な課題は、製造・販売計画の精緻化、販管費リストラ、不良在庫の解消、の3点であったことから、認定支援機関(会計士)の人的支援も受けつつ、脆弱であった経営管理体制を再構築することから着手した</li> <li>・ 再生支援協議会にて再生計画案がほぼでき上がる見通しであったが、一方で足元の資金繰りがショートする懸念が生じたため、メイン行として、焼酎の原料、商品在庫を対象としたABLにより、融資支援を行った。        計画策定時に資金難に陥るケースは他の事案でも多々見受けられ、本件も、消費財とはいえ換価性に乏しく在庫管理への負荷も重い案件ではあったが、計画の実現可能性を検証した結果、合理的と判断、メイン行として支援するに至った。</li> <li>・ その後、再生計画は再生支援協議会にて承認され、全行リスク対応するとともに、本件ABLも優先債権として認められた。</li> </ul> <p>【お取引先にとっての効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ABLを活用した融資支援により当面の資金ショートを回避することができたことで、再生計画の承認に結びつき、早期に具体的な計画実行に着手することができた。</li> <li>・ これにより、お取引先の事業継続を後押ししただけでなく、協調を仰いでいた他行にも支援姿勢を表明することができた。</li> <li>・ これまでの経営管理体制は、家業の域を出ないレベルであったが、経営者のみならず従業員の問題意識も高まり、徐々にではあるが経営改善の成果も出始めている。</li> </ul>

## ABLを活用した老舗酒蔵の事業再生

老舗C社の商品在庫を担保徴収(ABL)のうえ融資支援することで、再生計画の円滑な策定と実行を推進した事案



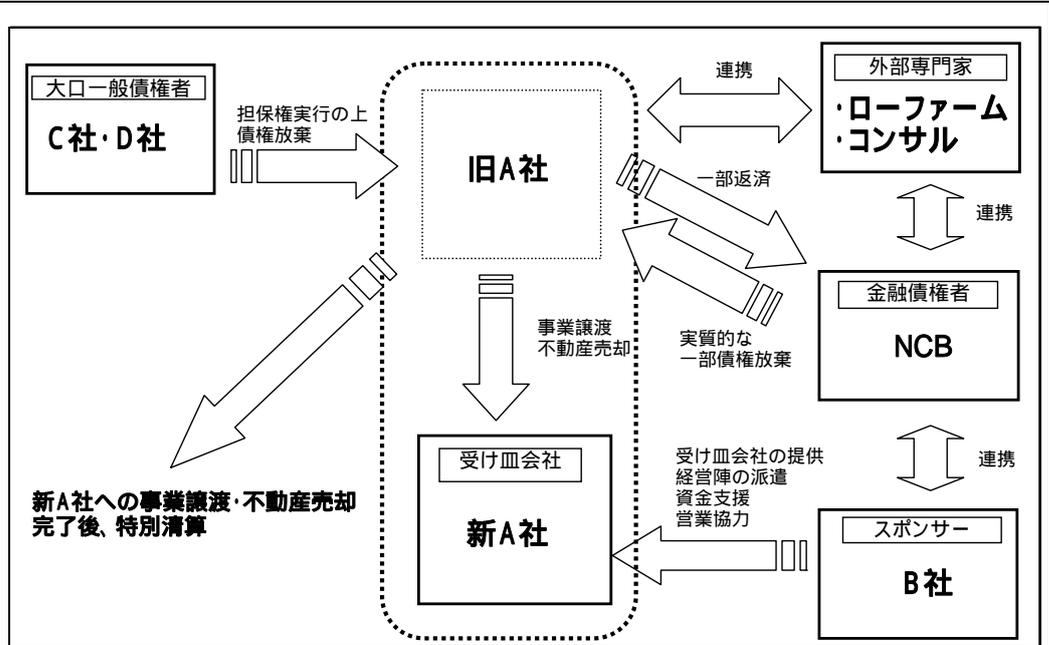
銀行名	伊予銀行
タイトル	外部専門家と連携した経営改善への取組み
取組み内容	<p>【動機(経緯)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機械部品製造業者D社は、過去における新工場への投資負担や、新製品生産体制確立のための先行投資により、資金繰りは非常にタイトで、複数の取引金融機関から定期的に資金調達が必要な状況であった。</li> <li>・ この状況下、D社の管理不足により資金繰りの計画と実績が大幅に乖離し、不信感を抱いた一部の取引金融機関から資金が調達できなくなる事態にまで至った。</li> <li>・ 当業界の性質上、先行投資の回収は長期間に亘るため、元々金融機関としては不安感を抱きながらの資金対応が過去続いていた。このことから、当行では外部専門家による「資金繰り精査」「中期経営改善計画の策定」が有効と判断し、他の主力行の同意を得たうえで、本部と営業店が一体となって外部専門家の導入を交渉し、当社の応諾を得た。</li> </ul> <p>【取組み内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金繰り破綻の恐れもあったため、当行からの要請により、短期集中型での「資金繰り計画の精査」「事業デューデリジェンス」「中期経営改善計画の策定」を外部専門家が実施した。</li> <li>・ この結果、外部専門家の調査により、当面の資金繰りが良好に推移することが明らかとなり、また「事業デューデリジェンス」により業界内でのD社の優位性も確認することができた。一方で、管理不足による無駄な支出も大きかったことから、管理強化によるコスト削減案をベースとした「中期経営改善計画の策定」も実施した。</li> <li>・ これらの外部専門家の報告結果を踏まえ、バンクミーティングを開催し、金融機関からの資金調達の再開が実現した。</li> <li>・ 中期経営改善計画の策定後、改善施策の実行性を高めるため、D社は外部専門家と再契約し、管理体制強化のための各種指導を受けた。その指導内容を基に、現在、D社は自助努力で改善施策に取組み中である。</li> </ul> <p>【お取引先にとっての効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部専門家の導入により、当社の「強み」「弱み」が明確になり、全社一丸となった経営改善への取組みの契機となった。</li> <li>・ 複雑なビジネス構造を持つ業界に関しては、金融機関での独自分析には限界がある。今回のケースでは、外部専門家の導入により、D社に対する金融機関の理解が深まり、同社への円滑な資金調達が可能となった。</li> </ul>



銀行名	福岡銀行
タイトル	医療法人に対するM & Aの活用によるトップライン改善
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は病院・介護施設を運営する医療法人。診療報酬改定による医業収入減、設備老朽化による患者数の低下等により、連続赤字の状態が続き、債務超過寸前の状態にあった。この現況を打開するための医業経営を担うスタッフもおらず、今後の病院経営に活路を見出せない状態にあった。</li> <li>・ さらに、理事長の後継者が不在で、将来への事業承継の問題も内包、業況とともに事業継続上の課題を抱えていた。</li> <li>・ A社の抱える上記課題を解決するためには、経営力・体力のある医療法人によるM &amp; Aの活用がベストシナリオと判断、理事長に提案し応諾を得たため、当行がアドバイザーとなりアプローチを開始。</li> </ul> <p><b>【取組内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ まず、業況堅調かつ事業拡大志向の強い同業者をピックアップ。その中で、M &amp; A条件・経営実績等に優れた医療法人Bと当行の仲介により、M &amp; Aが成約。医療法人Bの買収ファイナンスは当行で対応。</li> <li>・ 医療法人Bは、M &amp; Aクロージング後、経営改善に着手。まず、トップライン改善策として、病床稼働率アップのための近隣急性期病院との連携に着手、急性期治療後の療養が必要な患者受入れ強化に始まり、また健診等の取り込み強化を行い、市内企業の健診獲得営業（当行も自行の健診病院に追加）を行い、増収を実現。</li> <li>・ また、人事制度改革に着手し、能力制度導入による従業員のモチベーション向上を図り、結果生産性が向上し、収益アップに貢献。</li> <li>・ M &amp; A後、初年度で黒字回復を達成、以後、每期安定して利益計上可能な経営体質に改善した。</li> </ul> <p><b>【効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業継続上の大きな課題を抱えた医療法人が当行主導によるM &amp; Aにより再生、従業員の雇用・地域医療の維持が図られるとともに、業況回復により、債務者区分もアップ。</li> <li>・ その後、老朽化した病棟を移転・建替えし、設備資金の新規融資も当行で対応した。</li> </ul>

銀行名	西日本シティ銀行
タイトル	特別清算を活用したスポンサースキームによるお取引先の事業再生支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海産物加工品の製造業を営んでいたA社は、海外に生産拠点を新設したものの、国内産を志向する消費者に受け入れられず撤退した。</li> <li>・ 多額の損失が発生したことに加え、国内市場の縮小による業界内競合の激化、原材料価格の高騰等が続いたことにより過剰債務・大幅債務超過状態に陥り、事業継続の為に、抜本的な再建スキームの構築が不可欠な状況となっていた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社と当行は、A社の主要取引先である業界大手企業B社を交え、弁護士、大手コンサル等外部専門家を活用して抜本的な再建スキームを検討した結果、B社によるスポンサー支援の下での第二会社方式による事業譲渡・特別清算を行うこととした。</li> <li>・ 具体的には、B社が受け皿となる新会社を用意し、経営陣を派遣。旧A社は新会社に本社工場等不動産売却・事業譲渡を行って負債の返済に充当。残債は特別清算により処理する形式を採用した。</li> <li>・ 弁護士を介して金融債権者及び大口一般債権者への説明・交渉を実施し、スキームについて大筋の合意が得られたことから、新会社への事業譲渡、旧会社の特別清算といった同時並行的に進めなければならない手続き及びその過程で発生する様々な問題について、外部専門家と十分な連携を図りながら処理・解決した。</li> </ul> <p><b>【お取引先にとっての効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取引金融機関、大口債権者による実質的な債権放棄を受け、債務超過の圧縮・既存債務の返済軽減が行われたこと、業界大手企業B社のスポンサー就任により企業信用力の向上、営業体制・ガバナンスの強化が図られたことから、今後、B社グループの一社として安定した事業継続が見込まれる。</li> </ul>

次頁に概要図

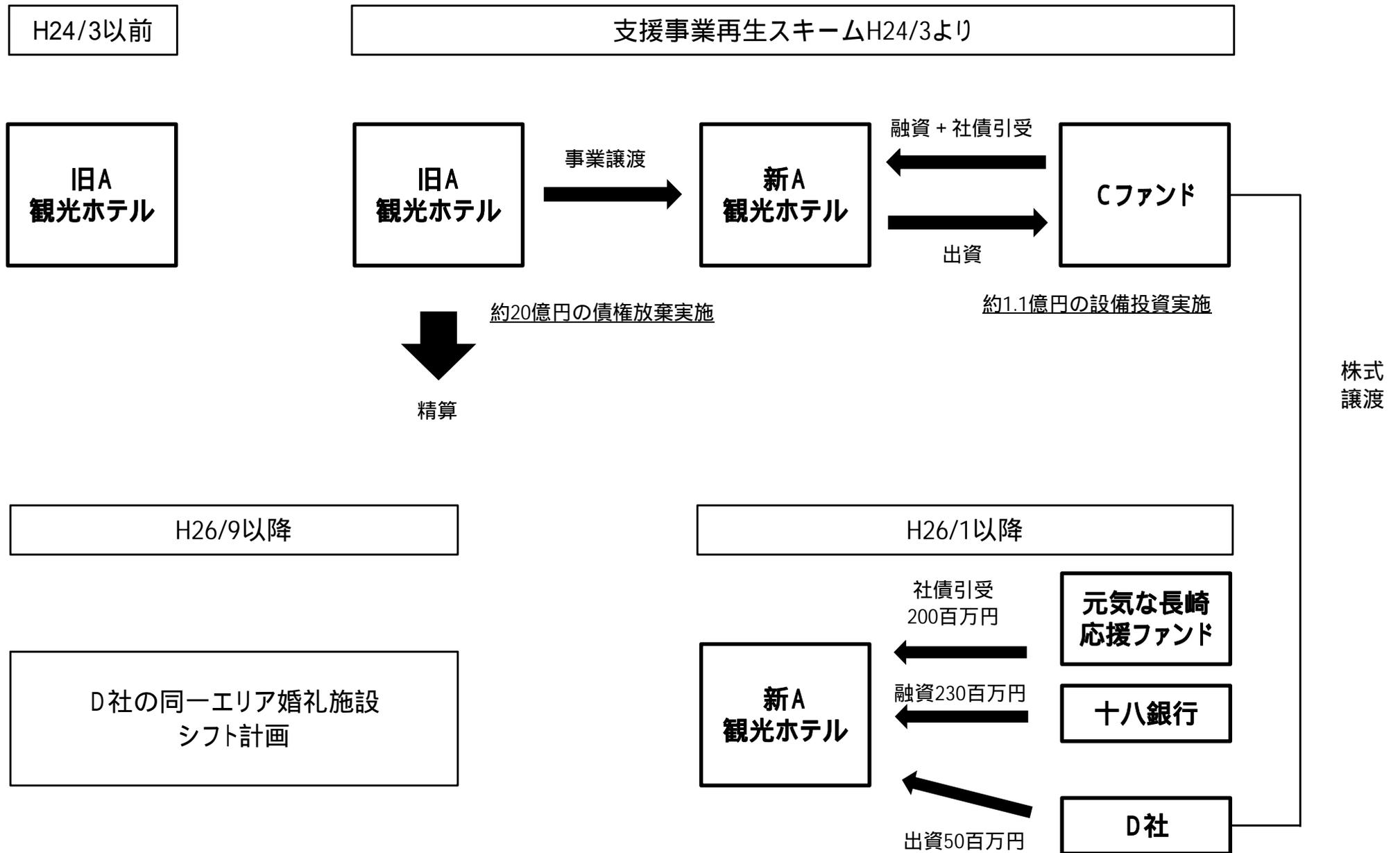


銀行名	北九州銀行
タイトル	事業転換に関する支援を取組んだ事例
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、数十年前にビジネスホテルを開業、地場中堅クラスのホテル業者であった。数年前に、事業拡大を図るため、2棟目のビジネスホテル建設を計画し、当行融資により建設用地を取得した。</li> <li>・ その後、競合他社の進出による既存ホテルの稼働率低迷等、事業環境の悪化により、ビジネスホテル建設計画を見直さざるを得なくなった。協議の結果、最終的に住宅型老人ホーム兼賃貸ビル建設に計画を変更、一昨年に当行融資により建物完成し、新規事業を開始した。</li> <li>・ しかしながら、新規事業の実績は、当初計画を下回ってスタート、更に、既存ビジネスホテルは老朽化しており、当該事業継続のためには、耐震補強を含めた更新投資が必要不可欠で、新規事業に専念するため、事業転換が必要な状況にあった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <p>メイン行として再生支援を主導し、当社の意向に基づき、以下の取組みを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○事業計画変更支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>介護事業及び賃貸ビル事業への計画変更について、当社と協議を重ね、情報提供、助言等を行い、ファイナンスを含め事業スタートに向けた支援を実施。</li> </ul> </li> <li>○外部専門家との連携 <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の選定した外部専門家と連携し、住宅型老人ホーム事業計画について、事業再生計画を策定。</li> </ul> </li> <li>○金融支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画遅延に伴う条件変更（期限延長）対応、新規融資（住宅型老人ホーム兼賃貸ビル建設資金）を取組。</li> </ul> </li> <li>○テナント等の紹介 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業開始前から、テナントを含む入居者の紹介等の支援を実施。</li> </ul> </li> <li>○モニタリングの実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング会議を毎月2回実施し、入居状況を含む計画進捗、営業施策の対応状況を確認し、対応策の助言、入居者の紹介等を実施。業績が不安定なホテル事業については、売却による財務改善策を継続的に協議。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業開始時、老人ホーム部門入居率は、計画を大きく下回ってスタートしたが、当初の約定返済が可能な水準まで収支が改善した。</li> <li>・ ホテル事業については、その後、従業員の再雇用を前提に事業を売却。有利子負債の圧縮等により、財務内容・収支が改善した。</li> <li>・ 円滑な事業転換により、債務返済、事業継続の目処が立ち、経営改善意欲の一層の醸成が図られた。</li> </ul>

銀行名	北九州銀行
タイトル	中小企業経営改善・金融サポート会議（経営サポート会議）ほか外部専門機関を活用した経営改善支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は製紙用木材チップ、菌床用木材チップの製造およびシイタケの生産販売に取り組んでいる小規模事業者。</li> <li>・ 過去、木材チップに係る大規模設備投資を行った直後に木材チップ価格が暴落する等の外部環境の影響を受けるとともに、菌床用チップ部門における価格競争やシイタケ生産販売部門における人件費等の高コスト体質を主因に事業収益が圧迫される等、諸問題を抱えていた。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製紙用・菌床用木材チップ製造に加え、近年は、菌床の自家生産・シイタケ栽培に取り組む等、農業・食品分野の収益を強化していたことから、当行は、外部専門家の知見を活用した経営改善計画の策定をA社に提案した。</li> <li>・ 外部専門家の導入に当たっては、福岡県信用保証協会と事前に経営改善方向性等について協議を重ねたうえで、中小企業経営改善・金融サポート会議（経営サポート会議、通称“ふくおかサポート会議”）による専門家派遣事業を活用し、食品分野にも精通した中小企業診断士の派遣を行なった。</li> <li>・ 菌床用チップ製造の収益性向上、シイタケ栽培コストの削減、シイタケの販売戦略（商品差別化、食の安全志向ほか）、経営者が考えている経営改善策の有効性等について、専門家との協議・分析を踏まえ、アクションプランの作成を行った。</li> <li>・ シイタケ栽培について、夏場の栽培生産性減退、温度・湿度・水等の最適栽培環境の開発、品質の更なる向上等、技術面の問題解決を図るため、当行は、北九州市の外郭団体で支援機関の北九州産業学術推進機構（「FAIS」）、福岡県の外郭団体で支援機関の福岡県産業・科学技術振興財団（「IST」）を活用した問題解決をA社に提案。</li> <li>・ 上記研究機関の地域コーディネーターから繋いだ大学より、湿度・温度と生産量・品質の相関関係を究明し最適な栽培室内環境の技術を開発することで、通年で安定した生産量の確保に貢献したいとの提案があり、現在、共同研究に向けたアドバイスをを行っている。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取引先が属する業界に詳しい外部専門家の知見を取り入れることで、具体的かつ実践的な経営改善提案が可能となり、実現可能性の高い経営改善計画の策定支援が可能となった。</li> <li>・ 経営サポート会議では解決困難な技術的な経営課題については、外部研究機関を活用し、深度あるサポートが可能となった。</li> <li>・ 信用保証協会との事前相談、経営者へのヒアリング、A社の現地調査、また、中小企業庁の「高度実践型支援人材育成事業」を活用した（社）福岡県中小企業診断士協会による当行向け研修の事例にA社を取り入れるなど、外部専門機関の活用を通じてOJT効果が発揮され、営業店・本部分行員の目利き能力向上に繋がった。</li> </ul>

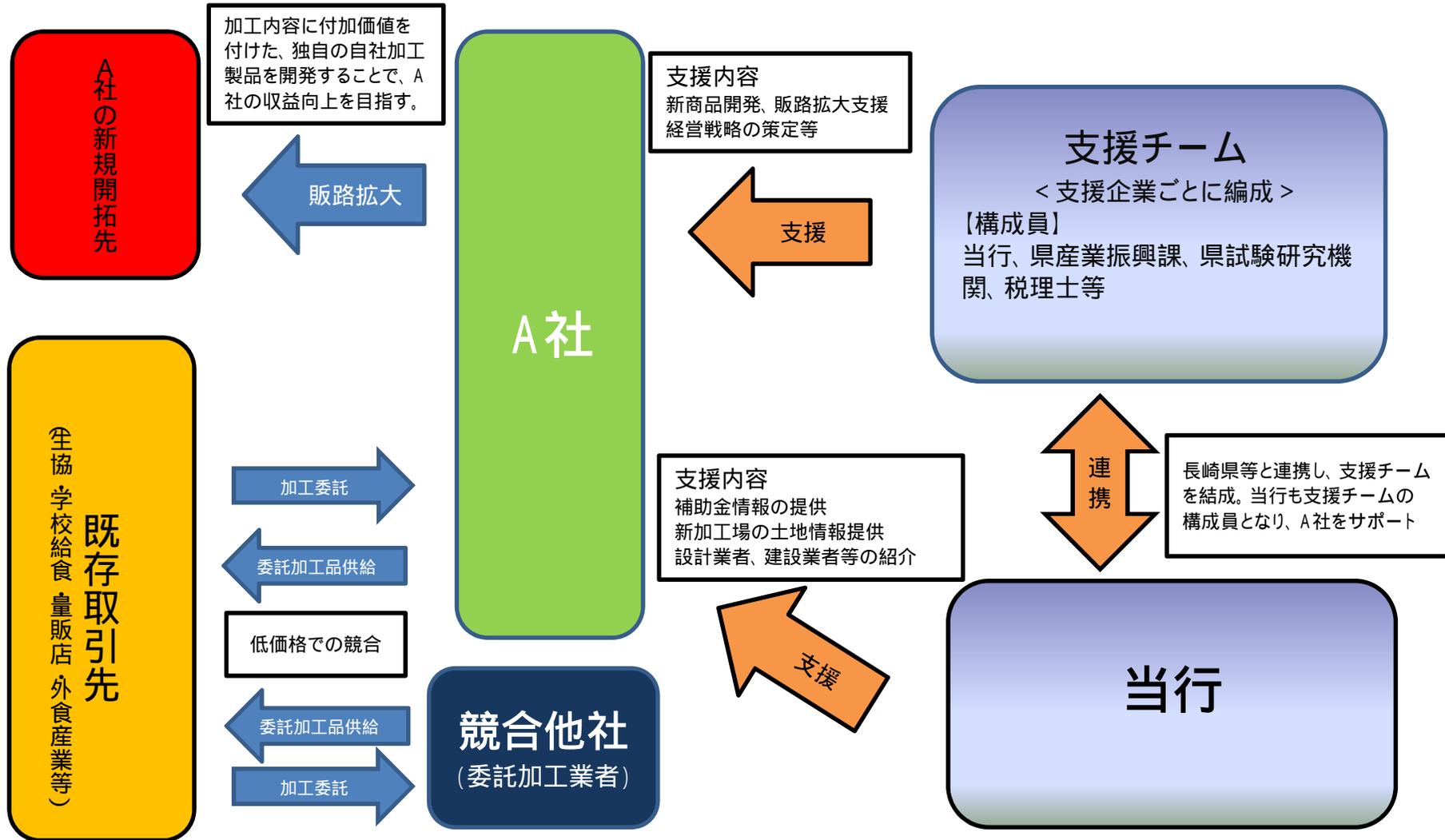
銀行名	十八銀行
タイトル	地域活性化ファンドを活用した新規融資先への取り組み
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A観光ホテルはB銀行(以下B行)メインで当行との与信取引はなかったが、平成24年B行より債権放棄を受け、支援協議会の再生案件スキームでCファンドをスポンサーとして事業再生を目指していた。 そのような状況下、Cファンドより当行へ「最終的には長崎県内のホテル運営業者へA観光ホテルの株式を譲渡したい」との相談あり、平成25年上期より支援協議会のモニタリング会議へオブザーバーとして参加。</li> <li>・ 当ホテルは地元有数の歴史ある老舗ホテルで、地域には必要な施設であるとの認識ではあったが、大幅な債権放棄を受けて事業再生を図っているとはいえ、財務基盤は脆弱かつ設備の老朽化は否めず他社との競争も激しい状況では単独での生き残りは難しく、有力な事業スポンサーとの連携が急務であると判断。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行内で当ホテルのスポンサー候補先について検討の結果、D社へ打診。 地域での営業拡大を図りたいD社と株式を売却したいCファンドのニーズが合致、平成25年12月当行がD社のアドバイザーとなり詳細調査を実施・交渉の上、CファンドよりA観光ホテル株式を50百万円で買収し、100%子会社化。 併せて、Cファンド及び政府金融機関からの借入金約200百万円を全額肩代わり。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 買収と同時にロビーや飲食店などホテル内施設を大幅改装。今後も宿泊施設などについても大幅リニューアル予定、またD社と連携し婚礼及び法事の受注を強化、同業他社との差別化を図っている。</li> <li>・ また、当行が運営する「『元気な長崎』応援P.J.」を活用し銀行融資と併せて、地域活性化ファンドによる「社債引受」と「事業モニタリング」を実施、経営実態の把握を務めるとともに、今後の経営について親会社を含めて支援していく方針。</li> </ul>

# A観光ホテルの変遷



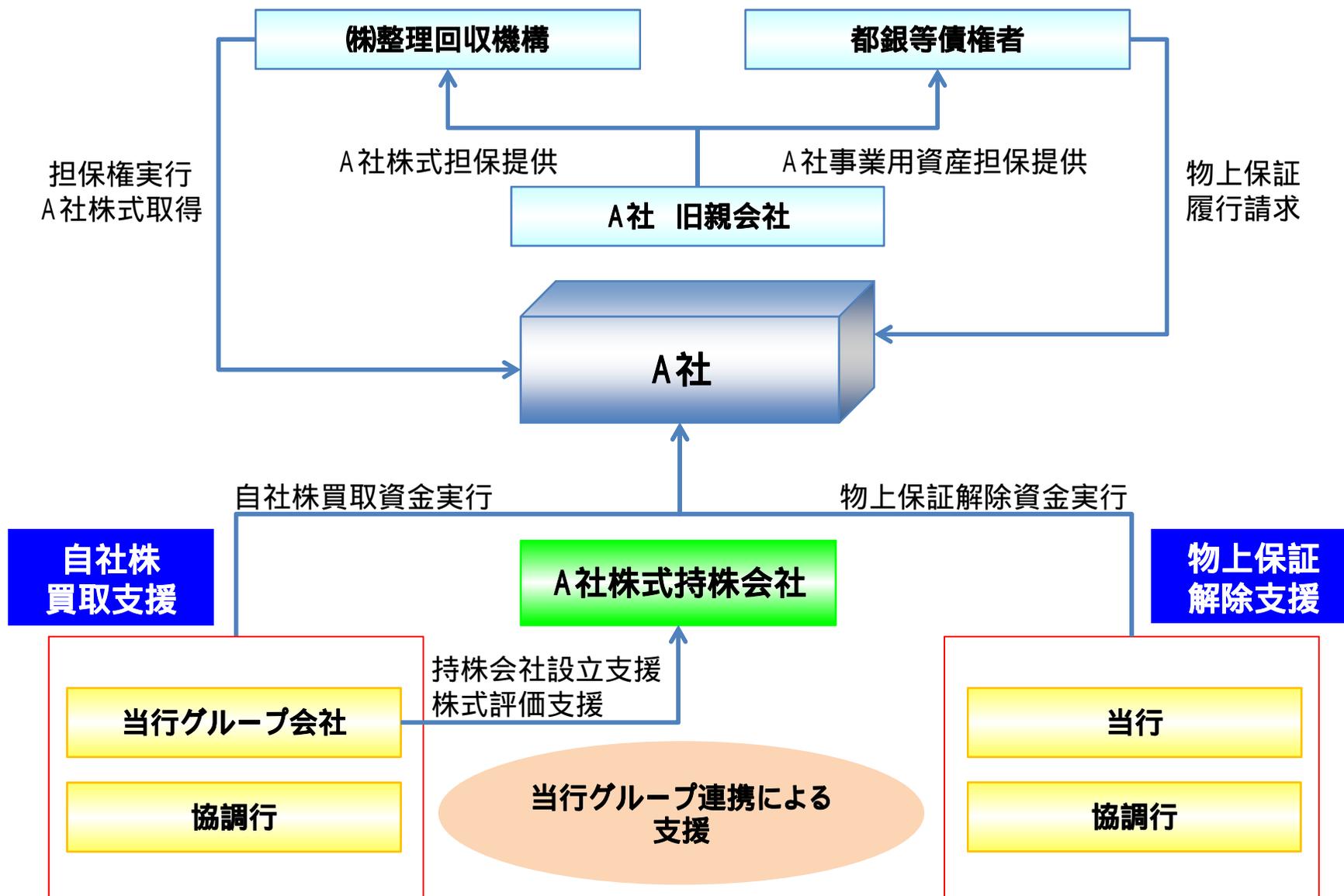
銀行名	十八銀行
タイトル	補助金制度を活用したトップライン支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、「加工委託」が主である水産加工品製造業者。取引先は県外中心であり、生協・学校給食・量販店・外食産業等。</li> <li>・ 自社加工製品よりも粗利率が低い委託加工製品が当社売上の中心である為、当社粗利率が低位推移している状況。</li> <li>・ 加工（処理）内容に付加価値を付け収益向上が必要であり、自社加工製品の売上高増加による粗利益率の向上を図る必要あり。</li> <li>・ 上記問題を抱える中、既存の加工場は賃借中であり、自社加工製品製造スペースの確保や、衛生面強化（ハサップ取得等）の為には、自社での新加工場取得意向があった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社が抱えている問題や打開策としての新加工場建設ニーズについて、当行がヒアリング実施。</li> <li>・ 資金負担の軽減策として、県の補助金「長崎県食の総合産業化プロジェクト」の活用を提案。</li> <li>・ 新加工場建設に伴い、当行から設計業者及び建設業者を当社へ紹介実施。</li> <li>・ 当社の販路拡大を図っていく中で、インターネット等ホームページを活用した販売形態がなく、ホームページ作成を提案。 ホームページ作成業者を当社へ紹介。</li> <li>・ 新加工場建設地として、当社近隣の土地情報を提供。</li> <li>・ 補助金活用に伴い県と連携し、本プロジェクトの支援チームを結成（当行・県産業振興課・県試験研究機関・税理士で構成）し、商品開発等を支援。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行、事業者、長崎県等と連携し支援チームを結成することで、スムーズに県の補助金交付の決定を受けることができ、総投資金額を軽減した上で、独自の加工品開発に取り組むことができている。</li> </ul>

本業の収益改善(トップライン支援)に関する取組み事例



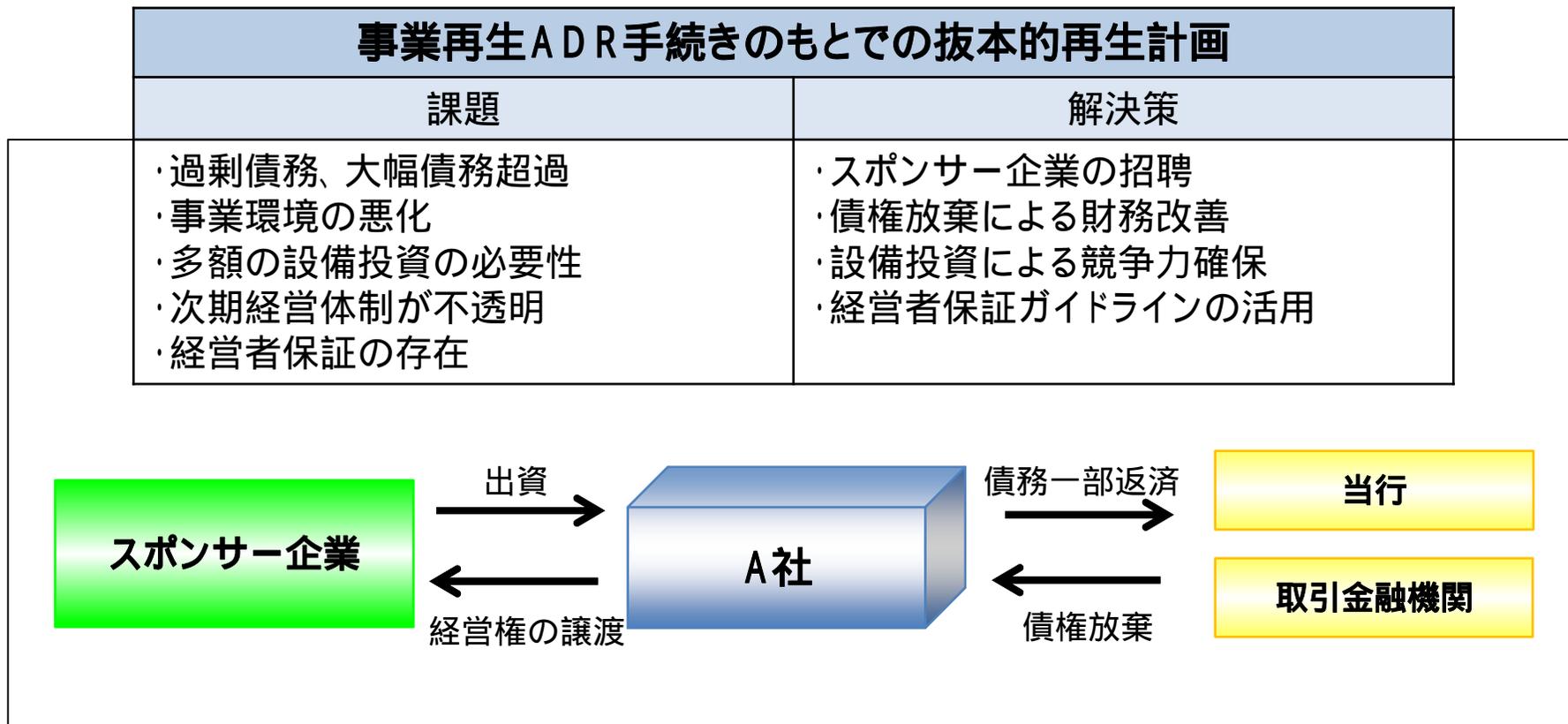
銀行名	肥後銀行
タイトル	自社株買取り支援により経営安定化に至った事例
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社は、地元大手の青果物荷受卸売業者。業況は安定的に推移していたものの、県外企業である親会社が経営難の状況にあった。</li> <li>・ その後、親会社は民事再生手続きを申請するも破産手続きに移行。親会社は自社債務の担保としてA社株式を(株)整理回収機構に質権設定していたことから、質権実行により(株)整理回収機構がA社株式の過半数を取得するに至った。</li> <li>・ さらに、親会社はA社の事業用不動産についても都銀等の債権者に担保提供しており、物上保証債務の履行請求によりA社は事業存続が困難な状況に陥った。</li> <li>・ 業界内におけるA社の信用不安も急速に拡大し、旧親会社関連債務の清算が急務となったことから、当行は当行グループ会社や他行と連携のうえ、自社株買取りによる経営安定化を柱とした支援を開始。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行グループ会社がA社の株式評価や自社株買取り法人の設立等を支援。また、自社株買取り資金としてA社発行の普通社債を引受。あわせて政府系金融機関が劣後ローンを実行し、A社株式は(株)整理回収機構からA社グループに移転し資本の独立を達成。</li> <li>・ 当行は、A社の物上保証債務の履行を支援するため複数行と協調融資を調整。当行および協力行の協調融資実行により物上保証も解除され、旧親会社関連債務はすべて清算されるに至った。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A社グループでの自社株買取りによる資本の独立、旧親会社関連債務の清算により経営が安定化。</li> <li>・ また、業界内の信用不安も解消し、対外的信用力が向上。</li> <li>・ A社の事業存続により雇用や取引業者への影響を回避するとともに、青果物業界における流通の安定確保や健全な競争環境の維持が図られた。</li> </ul>

# 自社株買取り支援により経営安定化に至った事例



銀行名	肥後銀行
タイトル	事業再生ADR手続きを活用した抜本的事業再生支援
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先A社は地場のホテル事業者。過去の大型設備投資等から過剰債務および大幅債務超過。また、競合他社の進出や、建物老朽化に伴う多額の設備投資の必要性、経営陣高齢化（後継者不在）により、当社単独での事業存続は困難な状況であった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A社の抜本的な再生には、競争力確保に向けた設備投資を支援し、かつ次期経営体制を確固たるものとするスポンサーの招聘や、財務改善に向けた取引金融機関の金融支援が不可欠であったが、金融機関調整が難航したことから、当行は外部専門機関を活用した事業再生スキームの構築が必要と判断。</li> <li>当行は、スポンサーの招聘を決断したA社の意向を踏まえ、取引金融機関に対して抜本的な事業再生の必要性を粘り強く説明するとともに、事業再生スキームの透明性、公平性を図るため、取引金融機関の了承を得て、事業再生ADR手続きのもとで以下の内容の事業再生スキームを構築。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 第三者割当増資を実施し、スポンサーがA社株式の90%を取得。</li> <li>- 全役員が退任。既存株主の議決権は第三者割当増資により10分の1に希釈化。</li> <li>- 取引金融機関はスポンサーの出資金等により債権を一部回収し、残額を放棄。</li> <li>- 経営者の決断を促すため、経営者の保証債務について経営者保証ガイドラインを活用。保証債務を一部履行後、残存保証債務について全額免除。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業再生ADR手続きによって再生スキームの透明性、公平性が担保されたことにより、全行がスポンサーの招聘および債権放棄を含む事業再生計画に同意。</li> <li>A社は債権放棄によって財務内容が大幅に改善。全従業員の雇用維持、一般債権者の保護等により地域経済の活性化に貢献。</li> </ul>

## 事業再生ADRを活用した抜本的事業再生支援の事例



事業再生ADRの活用により、計画の妥当性、手続きの透明性・公平性を確保

銀行名	鹿児島銀行
タイトル	専門性の高い外部コンサル導入により経営改善の迅速化が図られた事例
取組み内容	<p><b>【経緯】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先 A 社は、特殊大型工事の受注力を持ち、大手ゼネコンとのパイプも太い地元の建設業者。</li> <li>・連続の営業赤字を計上しており、受注力はあるものの工事採算等管理体制がずさんな結果、近年は売上総利益段階で赤字を計上。</li> <li>・工事の採算管理体制の構築のため、建設業現場に精通した外部コンサルを導入。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上総利益率改善による利益体質の構築（受注金額・実行予算策定・原価管理赤字現場の損失補填交渉等）</li> <li>・月次決算体制（会計事務所の変更による試算表作成を迅速化）、営業キャッシュフローの確保による自前の資金繰り体制の構築</li> <li>・現場責任者の管理意識の向上</li> <li>・外部コンサルとともに当行も毎月のモニタリング会議に参加</li> <li>・メインバンクとして、月次損益の内容検証や工事進捗管理報告と工事現況調書の比較検証を行うなど、会議内容のレベルアップや精緻な資料の作成に関与</li> </ul> <p><b>【成果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社長をはじめ管理職全員参加で、毎月経営改善会議を開催。各工事毎の進捗、予算消化状況等を各責任者が説明。会社全体の月次損益状況が、担当会計事務所の変更により、翌 10 日頃には把握できる体制となり、各現場の状況が会社にどのような影響を与えているかを全員が理解できる体制を構築。</li> <li>・大手ゼネコンとのパイプが太いことが強みである一方で利益率が低く、社長自ら利益率改善の交渉をするなど、役員の意識改革が進んだ結果、経営改善が図られ、資金繰りの安定化や債務圧縮につながっている。</li> </ul> <p><b>【本事例の特徴】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性の高い外部コンサルを紹介したこと、コンサル任せにならずに営業店担当者が懸命に経営者に働きかけたこと、以上により問題解決が迅速に図られ、モニタリング体制も構築でき、経営陣の経営改善意欲も大幅に高まった事例。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>

銀行名	琉球銀行
タイトル	外部専門家と金融機関による経営改善計画策定支援
取組み内容	<p><b>【動機（経緯）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内でも高いシェアを有するクリーニング業者C社は、工場を新設したが、予定していた効果が上がらず赤字に陥っていた。</li> <li>・ 地域的に排水が時間的に制限されていたために新工場の稼働率が思うように上がらず、早期出勤のため人件費も増加していたことが主な要因であった。</li> </ul> <p><b>【取組み内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行は同社の業況等を確認し、資金繰りが急速に悪化していたことから、関係金融機関に当面元金支払の据置を提案し協調してリスケジュールを行った。</li> <li>・ 中小企業再生支援協議会の活用を提案するが、中小企業に該当せず中小企業支援協議会案件の対象外であったため、当行より中小企業診断士を紹介して計画策定に着手した。</li> <li>・ 当行より給排水問題を改善するために浄化槽を設置することを提案し、他行へ協調融資を持ち掛けて了解を得た。</li> <li>・ グループ会社の役員を集めて、問題意識の統一とグループ全体で経営改善に取り組む必要性を説明した結果、グループ間取引の条件見直しを行うことになった。</li> <li>・ 新規融資と新たな設備資金を盛り込んだ改善計画を中小企業診断士と協同で策定し、他行と協調融資を実行した。</li> </ul> <p><b>【取組みの効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関係金融機関のリスケジュールで、資金繰り破綻を回避することができ、約400名の雇用が維持できた。</li> <li>・ 浄化槽を設置したことで稼働率が向上し、排水をリサイクル活用できるようになった。</li> <li>・ 改善計画の諸施策を実施し、黒字転換した。</li> <li>・ グループ会社を含めて経営改善への意欲が高まった。</li> </ul>