

「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36事例)

銀行名	事例名	頁
みちのく	中小企業再生支援協議会を利用した事業再生支援	1
七十七	認定支援機関および外部専門家と連携した取引先への経営改善計画策定支援	2
秋田	事業性評価を重視した融資への取り組み	3
北都	ベンチャーキャピタルを活用した共同企業設立支援	4
山形	地域ブランドの向上につながる地元老舗企業の事業構造改革支援	5
東邦	売掛債権譲渡担保（ＡＢＬ）を活用した運転資金対応	6
筑波	外部機関との連携による再生支援	8
筑波	事業再生支援活動と外部連携強化	9
筑波	早期経営改善の取り組み、計画策定支援活動	10
足利	ＡＢＬを活用した経営改善支援事例	11
群馬	中小企業再生支援協議会を活用したＤＤＳによる企業支援	13
群馬	整理回収機構の企業再生スキームによる私的再生	14
千葉	再生ファンドを活用して地域内の業界再編を実現、必要資金も供給し事業再生を支援	15
千葉興業	総額５億円のＤＤＳ実行による事業再生支援	16
東京都民	「とうきょう活性化支援ファンド」の取り組み	17
東京都民	東京都ＡＢＬ制度融資の活用	18
第四	「事業性評価」に係る取り組み	19
北陸	「第二会社方式」による再生スキームの実施	20
大垣共立	「ＯＫＢ企業ドック」サービスを利用した経営改善支援業務の推進	21
十六	地元の基幹産業に対するグループ企業再編と外部連携による抜本的事業再生支援	22
静岡	「事業の選択と集中」による転業支援	23
静岡	事業性評価用コベナンツ付き融資の取扱い開始	24
スルガ	破綻懸念先の新規事業展開にあたり、経営改善計画の策定と資金面での支援を実施した事例	25
三重	三重県中小企業再生支援協議会を活用した経営改善計画の策定及び当行債権の正常化	26
近畿大阪	行員の企業評価力（目利き力）の向上・企業評価ツールに関する取り組み等	27
紀陽	事業性評価による取組	28
鳥取	大型設備投資を伴う経営改善支援	29
阿波	従来の資本性借入金（ＤＤＳ）に加えて、保証協会付ＤＤＳに取組んでいます	30
福岡	地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した事業再生支援	31
西日本シティ	「ＮＣＢ九州活性化ファンド」の組成	32
西日本シティ	中小企業再生支援協議会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	33
北九州	グループ内コンサルティング会社を活用した経営改善支援	34
佐賀	公益財団法人佐賀県地域産業支援センターとの連携・協力に関する包括連携協定について（地域活性化の取り組み）	35
肥後	外部専門家と連携した経営改善に向けた事業計画策定支援	36
肥後	再生ファンドの活用による事業譲渡に向けた取り組み	37
宮崎	「特定調停スキーム」活用による私的整理、及び「経営者保証ガイドライン」を活用して経営者保証を解除した事例	38

銀行名	みちのく銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会を利用した事業再生支援
取組み内容	【動機（経緯）】 ・ A社は弘前市を拠点に、青森市、八戸市で自動車学校を経営。県内トップシェアを誇る。また関連子会社で自動車部品卸売事業のB社、自動車関連商品小売FC事業のC社、ビデオレンタルFC事業のD社を営む弘前市を代表する企業グループである。 ・ A社は、少子高齢化によるターゲット人口の減少、また飲食部門の恒常的な赤字により収益力が低下しており、各教習所の施策の見直し等の必要性に迫られていた。 ・ またビデオレンタルFCのD社は、競合の出店、インターネットの普及によるビジネスモデルの変化や高コスト体質を要因として経営不振に陥っており、A社からの資金支援が多額に上っていた。 ・ そこで、不振に陥っているD社の抜本的改善を含めたA社の再生支援の取組みを開始した。 【具体的内容】 ・ D社の事業継続性判断は、A社の事業計画、特に資金計画に対して大きな影響がある。故に、2社一体となった取組みが必要であると判断し、事業再生支援として中小企業再生支援協議会に事前相談。A社の事業再生の一環としてD社を取り組む事が可能との判断の下、中小企業再生支援協議会の二次対応を開始。 ・ 外部専門家を登用し事業DD及び財務DDを実施の上、当行、中小企業再生支援協議会、外部専門家、A社の4者で度重なる協議を重ね、D社の事業継続を断念し事業譲渡を決定。 ・ 債務継承及び従業員雇用等を考慮の上、A社とD社の合併を盛り込んだ事業再生を策定。 ・ D社は地元小売業に事業売却を決定し、平成27年度内に店舗閉鎖とA社との合併が終了予定である。 【取組成果】 ・ A社は、業種柄設備の再投資が必要不可欠。今回の事業再生計画は、恒常的設備投資、及びD社の引受債務の償還も全て織込んでおり、資金繰りの安定化が図られたことにより事業継続への疑念が払拭された。 ・ A社は県内各教習所、また経営する飲食店に対する改善施策を策定。モニタリングしながらKPIを管理し、ターンアラウンドを強化している。 ・ D社従業員は、事業譲渡する企業での引受の他、A、B、C社での再雇用も図られるなど、雇用維持の観点からも有用であった。 ・ 当行としては、準メイン行と協調で大幅なリスケジュールを実施後も季節資金を供与継続している他、D社の事業清算資金にも対応し、積極的支援を行っている。

銀行名	七十七銀行
タイトル	認定支援機関および外部専門家と連携した取引先への経営改善計画策定支援
取組み内容	【動機（経緯）】 ・ 地場中小ゼネコンであるA社は、東日本大震災以降、復興特需により公共工事受注が一定程度回復したものの、原材料価格や人件費の高騰等により利益率が低下するとともに、残土リサイクル設備への過大投資により資金繰りが窮屈な状態が続いていた。 ・ A社から相談を受けた営業店は、A社の顧問税理士が認定支援機関であることに着目し、企業支援室に相談のうえ、A社に対し中小企業庁の「経営改善計画策定支援事業」（以下、「中企庁事業」という。）の活用を粘り強く提案した結果、顧問税理士および本部常駐の外部専門家との連携のもと、A社の計画策定支援に取り組むこととなった。 【取組み内容】 ・ 営業店、顧問税理士および本部常駐の外部専門家が、A社の事業分析を行った結果、入札制度の改正による公共工事の受注額減少と、リサイクル事業に対する多額の投資が収益悪化を招いていることが判明したため、次の内容を骨子とする計画の策定を支援した。 - 特定工事業の許可取得による、市場規模が大きくかつ競合他社が少ない橋梁工事分野の受注拡大 - 産業廃棄物処理の許可取得による、汚泥等処理可能領域の拡大および残土リサイクル設備の稼働率の向上 ・ 営業店では、宮城県信用保証協会の「経営サポート会議」を活用し、取引金融機関等と合意形成を図ることにより、本計画の支援体制をより強固なものとすることができた。 ・ 当行は、本計画を「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」に認定し、顧問税理士と営業店が連携のうえ、A社の業況を定期的にモニタリングしている。 【取組みの効果】 ・ 営業店は、今次策定された経営改善計画（以下、「計画」という。）に基づき、工事未取下げ金を引当とした短期運転資金等について機動的に対応している。 ・ 営業店は、業況が悪化していたA社に対して、計画策定の必要性を粘り強く説明し、計画策定に消極的であったA社の意識を変えることができたほか、顧問税理士および常駐コンサルと連携を図ったことで、より迅速かつ効果的な計画策定支援につながった。 ・ A社の顧問税理士が認定支援機関であることに着目した営業店では、A社に対して、中企庁事業の活用により計画策定費用の一部が国および宮城県信用保証協会より補助されることを提案することで、計画策定にかかるA社の費用負担を軽減することができた。

銀行名	秋田銀行
タイトル	事業性評価を重視した融資への取り組み
取り組み内容	【経緯】 ・当社は地域温泉郷の中核的ホテルであり、温泉郷全体の宿泊客数の減少、施設の老朽化、団体客主体のビジネスモデルからの転換の遅れ等により業績悪化に歯止めがかからず、5年前に中小企業再生支援協議会による事業再生計画を策定し、経営再建に取り組んできた。 ・その後、大震災発生にもかかわらず業績は概ね順調に推移してきたが、現施設では当社の標榜する「個人顧客への質の高いサービス提供」は限界があり、懸案のバリアフリー対応も含め、県・市へ助成に関する相談をしていたところ、総務省の「地域経済循環創造事業交付金」活用の提案を受けたため、当該交付金を活用してホテルをリニューアルしたいとの相談があった（交付金事業は地元銀行の融資が条件）。 【事業性評価のポイント】 ・本リニューアル計画は、当社の追求するビジネスモデルに対応した施設にリニューアルすることで、客単価引上げによる業績向上が見込まれること、大規模改修にかかる所要資金 162 百万円に対し、交付金 50 百万円、当行借入 100 百万円と、金融債務の増加を相当抑制できること、温泉郷内では大半のホテル・旅館が老朽化した施設でのローコストオペレーションで凌いでおり、温泉郷のイメージ低下は否めない状況にあるが、当社の取り組みが呼び水となり温泉郷のイメージ向上が期待できることなどから、抜本的な金融支援を実施した先ではあるが支援すべきと判断した。 【金融支援】 ・総投資額 162 百万円に対し、調達は交付金 50 百万円、当行貸出 100 百万円 ・本件については、事業性を評価のうえ、無担保・無保証人の与信とした。 【その他の支援】 ・事前相談の段階から設備投資内容、ターゲットとする顧客、価格設定、業績計画の妥当性等について、当社と協議・検証を重ね、事業計画策定を支援した。また、事業計画策定時に招聘した非常勤監査役はホテル・旅館業のコンサルタントでもあり、リニューアルのコンセプト策定にあたっては、その知見を活用することができた。本交付金事業は、8月6日に総務省から市に連絡があり、9月10日まで申請するという非常にタイトなスケジュールであったが、交付金交付決定ならびに融資実行まで漕ぎ着けた。 【地域経済循環創造事業交付金】 ・本交付金事業は、地域金融機関に対して、事業の目利き機能や事業継続時の民間事業者に対するコンサルティング機能等を期待されている事業である。特に、「金融機関が、当該事業により将来にわたって生み出されるキャッシュフローを評価して融資等を行うとともに、事業継続のコンサルティング機能を果たす地域金融機関が企画段階から参画し、事業計画をより現実的なものにしていくことが重要である」と総務省のガイドラインに定められている。

銀行名	北都銀行
タイトル	ベンチャーキャピタルを活用した共同企業設立支援
取組み内容	A社は、同一の卸売市場内の卸と中卸の3社が共同で総合卸売企業を設立した全国初のチャレンジ。会社設立の構想段階より当行がサポート役として関与しており、フィデア中小企業応援ファンドを紹介した。 新会社の役割として、3社全体の戦略発動や経営管理・マネジメントがあり、ITソフトの共通化・配送や加工業務の一本化等による効率化、合同仕入によるスケールメリットや各社ブランドの有効活用等による営業力強化 管理部門を統合することでの営業特化体制の確立および県内生産物の販路拡大策等 があり、これを評価し、平成27年3月に同ファンドより3百万円を出資。 平成27年4月に新会社が設立され、魅力ある秋田の青果物の消費拡大のレール作りと、生産者と消費者に役立つ企業を目指した活動が開始されている。

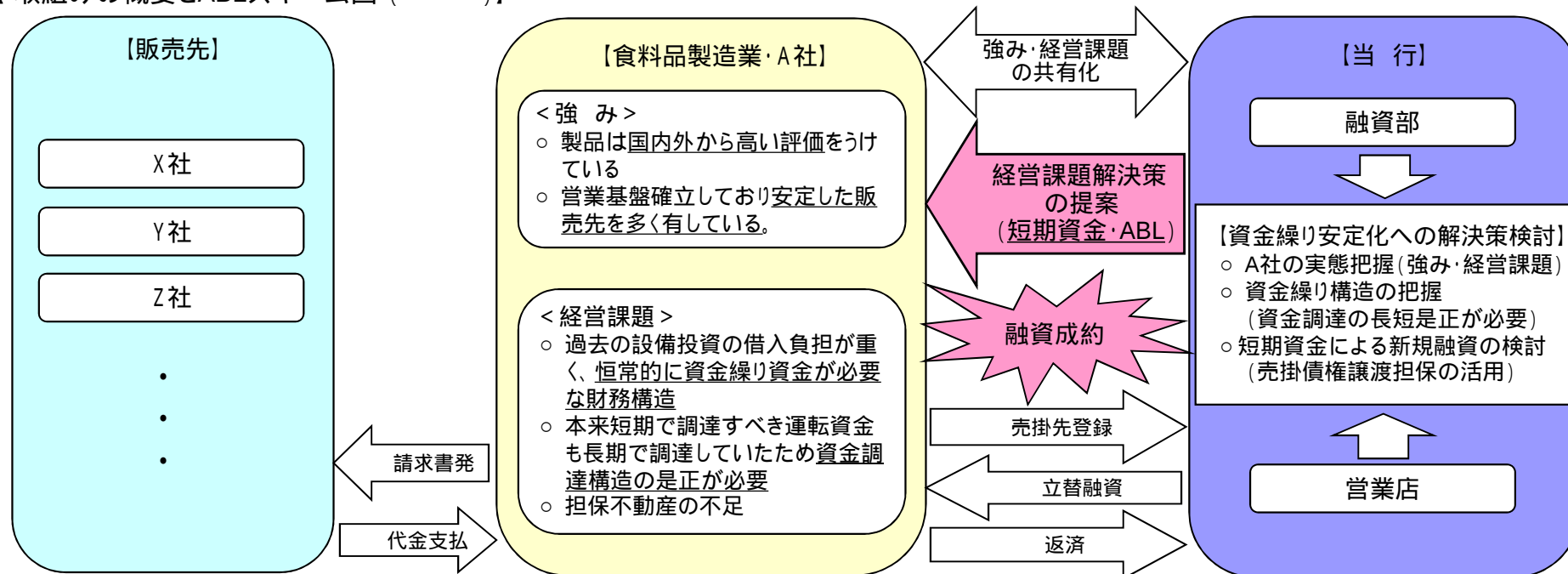
銀行名	山形銀行
タイトル	地域ブランドの向上につながる地元老舗企業の事業構造改革支援
取組み内容	【動機・経緯】 ・ 取引先 A 社は、昭和 10 年の創業以降、独自の手織り技術を活かした高級絨毯を生産し、迎賓館やパチカン宮殿にも納入してきた老舗企業。当社は織物が盛んな地域に立地し、当地産業を代表する企業のひとつ。 ・ 受注主体が法人のため、景気変動や企業の設備動向の影響を受けやすく、安定した収益を確保できず業績が低迷。当社の業績不振は地域産業衰退にもつながることから、メイン行として経営改善支援に取り組んだ。 【取組み内容】 ・ 当社は、以前より法人主体の受注から個人向け戦略への移行を模索。個人向けのブランドを地元有名デザイナーと立ち上げた中、大手高級家具店から評価を得て、個人向け販売（ホームユース）が徐々に展開しつつあった。これに着目し、ホームユースを事業の柱とする事業構造改革で、将来的な成長戦略を図ることを当社と検討。 ・ 正確な事業の検証および事業改革の着実な進展を図るため、中小企業再生支援協議会関与のもと外部専門家を導入。 ・ 事業 DD により、ホームユースは法人受注と比較し、受注の波が小さく採算性が高いことを確認。予定通り、ホームユースへの事業構造改革を骨子とする経営改善計画を平成 27 年 3 月に策定。 【当該取組みの成果】 ・ 目指すべき経営方針、戦略が明確となり、経営陣や社員の経営改善に取り組む意識が高まっている。当社成長により地域産業のけん引となることも期待される。 ・ ホームユースブランドの浸透を早めるため、県内ものづくり企業数社とともに一般および観光客向けに工場見学できる企画を立ち上げた。当社製品の情報発信に加え、地域産業の PR につながることも期待される。 ・ 毎月のモニタリング会議により計画の進捗管理を実施。計画 1 期目前半は計画比プラスで推移し、業績の面でも順調にスタートしている。

銀行名	東邦銀行
タイトル	売掛債権譲渡担保（ABL）を活用した運転資金対応
取組み内容	1．当該取組に至った経緯 （１）Ａ社は、福島県を代表する清酒メーカーであり、震災の影響を受けながらも積極的な営業活動を展開している企業。 （２）Ａ社は過去の設備投資（工場新設）の借入負担重く、恒常的に資金繰り資金が必要な財務構造。経常運転資金も含め長期で調達してきたため、調達構造の是正が必要であった。 （３）Ａ社の業況、財務内容等を鑑み、本支店による協議の結果、売掛債権譲渡担保融資（ＡＢＬ）を活用した当座貸越による長短是正を提案した。 2．当該取組みの具体的内容 【提案内容】 貸出種類：当座貸越 金額：100 百万円 金 利：2.000％（短期プライムレート連動） 使 途：運転資金 担保：売掛債権譲渡担保 （１）Ａ社は収益力弱く純資産も薄い財務体質にあり、担保となる不動産もない状況から資金対応方法の検討が必要であった。 （２）Ａ社は安定した販売先を有していたことから、従来調達に未活用であった売掛債権譲渡担保融資に着目。 （３）一般的な売掛債権譲渡担保は、対象売掛債権毎の個別評価のため売上高上位３先程度となり調達金額も限定されるが、本件では業種特性を勘案し、集合債権として将来発生する売掛債権を一括で評価する売掛金モニタリングサービスを活用した。 3．当該取組みの成果 （１）新たな資金調達手段の活用により資金調達の間口を広げるとともに、Ａ社の調達構造の是正につながった。 （２）当社の事業収益資産を評価、担保取得したことにより、当社の商流等、企業の実態を把握することが可能となり、お客さまとの信頼関係の構築につながった。

・ 経営支援先に対し売掛債権譲渡担保（ A B L ）を活用した融資取組み事例

過去の設備投資や収支低調により借入返済負担が重く恒常的に資金繰り資金が必要なお客様に対し、売掛債権譲渡担保（ A B L ）を活用した当座貸越の融資提案・成約により資金繰り安定化が図られた事例

【取組みの概要とABLスキーム図（ ～ ）】



< 売掛債権譲渡担保（ A B L ）のポイント >

一般的な売掛債権譲渡担保は、販売先を個別評価することから売上高上位3先程度となり調達金額も限定されるが、A社の業種特性を勘案し集合債権として将来発生する売掛債権を一括で評価するスキームを活用した。

モニタリング方法についても毎月売掛金の入金通帳と翌月入金予定資料を A B L 評価会社へ送付するのみで A 社の事務負担軽減

< 売掛債権譲渡担保（ A B L ）取組みによる成果 >

新たな資金調達手段の活用により資金調達の間口を広げるとともに、短期資金調達により A 社の調達構造の是正につながった。

A 社の事業収益資産を評価、担保取得したことにより、A 社の商流等、企業の実態を把握することが可能となりお客さまとの更なる信頼関係構築につながった。

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	【動機（経緯）】 ・花卉球根の生産販売、園芸用品小売のほか造園工事業を行う中小企業 A 社について、平成 23 年に茨城県中小企業再生支援協議会（以下「支援協」という。）による支援を受け経営改善計画を策定し改善に取り組んでおりました。 ・計画策定以降、支援協および当行にて定期的にモニタリングを実施する中、業績については不採算店舗廃止や経費削減等の効果から良好な推移となっておりましたが、関連会社への不良貸付金の回収が進まず、それを返済原資に組み込んだ返済計画履行の負担は重く、当社の資金繰り圧迫の要因となっておりました。 ・上記を踏まえて、経営改善計画の見直しを行うべく、再度支援協議会へ相談を行うこととなりました。 【取組み内容】 ・A 社業績改善が順調に進んでいることを踏まえ、収益計画については従前の計画を踏襲することとし、一方で返済額については、当社単体の収益力をベースとした返済額に見直しを図ることとしました。 ・関連会社への貸付金等の不良資産を内包するため実態財務は大幅な債務超過の状況にあることから、当行債権の一部を D D S 化し、計画期間中の財務基盤の安定性を保つこととしました。 ・また、各金融機関への返済割合について、従前の計画においては、メイン金融機関、残高中位金融機関、下位金融機関で差をつけ下位金融機関の割合を高く設定していましたが、各債権者の衡平性から残高プロラタとする必要もありました。 ・総返済額を減額することで下位金融機関への影響が相対的に大きくなることに配慮し、D D S を実施することで下位金融機関への負担を軽減し、支援金融機関各行に納得性のある計画としました。 【成果（効果）】 ・業績改善が良好であることからメインとして D D S による支援を表明し、各金融機関に配慮した返済計画としたことで、円滑な計画合意に結びつきました。 ・A 社の懸案であった返済負担の適正化と資金繰り安定化に繋がり、業績改善に経営力を集中させることが可能となりました。 【取組み状況に対する評価及び今後の課題】 ・A 社の収益力を踏まえた返済計画としたことで資金繰りが安定化し A 社の悩みが排除され、営業強化に注力することができ、足元の業況についても順調な改善が進んでおります。 ・また、好業績から仕入量も増加してきたことから短期仕入資金にも応需することで、前向きな営業に取組む好循環が生れております。 ・今後も定期的なモニタリング実施により A 社の現状を捉え、A 社と一体となって経営改善に取り組んでいきます。

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	【動機（経緯）】 ・平成 25 年 3 月の金融円滑化法の終了に伴い、資金繰り支援から事業再生支援に舵を切替え、真に経営改善に繋がる支援を実施していく取組みが重要であると認識し、コンサルティング機能の強化に努めております。 ・財務的に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取引先については、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、経営改善に繋がる支援策を推進しております。 ・また、震災から 4 年が経過しておりますが、当行の地盤である茨城県においては、未だ風評被害も残っており、迅速かつ最適な対応を必要とするケースも多く存在していることから、取引先の状況に応じた最適な改善策を提案しております。 【取組み内容】 ・財務の毀損度は大きいものの、経営改善が見込まれる企業に対しては、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）の取組みを推進しております。 ・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ております。 ・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り組んでおります。 【成果（効果）】 ・実現可能性の高い抜本的な計画策定支援とともに資本性借入金（DDS）を導入した再生スキームを積極的に活用し、平成 26 年度は 4 件 100 百万円の DDS を実施しております。 ・外部専門機関の活用を積極的に取組み、平成 26 年度は当行主導にて中小企業再生支援協議会 19 件、経営サポート会議 13 件の活用を実施しております。 ・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 12 件となっております。 ・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 13 件、支援決定となっている案件が 4 件、検討中の案件が 10 件となっております。 【取組み状況に対する評価及び今後の課題】 ・資本性借入金（DDS）については、平成 23 年度以降、累計 53 件 1,861 百万円を実行しております。 ・外部専門機関等の活用実施状況においても平成 25 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おります。 ・今後についても、外部連携で培った専門的知識の蓄積および共有化・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まいります。

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	【動機（経緯）】 ・東日本大震災からの復興も途上であり、中小企業の経営環境は未だ厳しい状況が続いております。当行で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的に実践させていくことが重要であると認識しております。 ・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金融の一層の充実に努めております。 【取組み内容】 ・経営改善支援および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組んでおります。 ・経営支援先については、「企業支援検討シート」により本部および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、本支店間で役割分担しつつ効果的な支援業務が展開できるように対応しております。 【成果（効果）】 ・中小企業再生支援協議会や外部専門家との連携も活用しながら計画策定支援を実施し、「実抜・合実計画」の基準を満たす計画が策定困難な債務者に関しても、自主的な計画策定の支援を行っております。 ・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、計画の進捗状況の把握と経営改善の実現性を検証した上で効果的な支援策の提供に努めております。 ・平成26年度は、70件の「実抜・合実計画」策定の支援を実施し、42件について「事業計画」として承認しております。経営改善計画書策定等により48先の債務者区分が上方遷移しております。 【取組み状況に対する評価及び今後の課題】 ・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おります。 ・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事業性評価の視点を取入れた中で分析し、修正計画策定の可否判断や更なる抜本的支援策の検討を行ってまいります。

銀行名	足利銀行
タイトル	A B L を活用した経営改善支援事例
取組み内容	< 事例 1 > 【経緯】 ・食品製造業（年商 50 億円、業歴 42 年）を営む A 社は、借入過多から債務超過となり前年まで事業再生支援先であったが、今期は債務超過解消を受けて次なる事業革新（新工場建設）を視野に入れていた。 ・しかし、流動資産 10 億円に対し流動負債 5 億円と経常運転資金が必要な状況下、取引金融機関 9 行からの借入金 10 億円の全てを長期で調達していたことから、常時借り換えが発生し、不動産担保枠も保証協会枠も一杯で新規調達余力は限られていた（年間約定返済額 260 百万円 > 当社キャッシュフロー 130 百万円）。 ・結果、資金繰り多忙となり支払利息負担から業績改善が遅れる一方、業績改善に向けた工場新設を検討するも資金繰り多忙を背景に新規調達に二の足を踏んでいた。 ・また、事業承継後間もないなか、新社長は 10 億円の個人保証を重責に感じていた。 【取組内容】 ・事業継続を前提とした課題解決型 ABL の提案を行い、在庫評価に関して応諾を得た。 ・簿価 200 百万円に対し、流通価格 537 百万円、処分価格 250 百万円の評価結果を得たことから、ABL を活用したシ・ローン組成により借入金の長短バランス改善、取引金融機関集約をはかり、キャッシュフロー弁済実現を支援した（ABL 実施後年間返済額 100 百万円 < 当社キャッシュフロー 130 百万円）。ABL 取り組みにより預金担保解除も可能となり、資金効率の向上もはかることができた。 ・結果として、新社長は積極経営に転じ事業革新資金調達導入の具体的検討を行うに至り、ABL 実行に伴う個人保証解除は事業承継後のスムーズな事業継続を可能とした。 【所見】 ・今回の事例はメイン行不在の中、多くの金融機関から担保・保証に過度に依存した長期資金を調達してしまった中小企業に対し、真正面から向き合い、事業性評価に基づくソリューションを提案し、事業革新、事業継続発展を強力に後押しした事例。地域中小企業の活性が支援から地方創生につながる取組みでもある。

取組み内容

< 事例 2 >

【経緯】

- ・ A 社は某耐久消費財の小売業者。取扱商品は昨今「良品の高額化」「普及品の低品質化・値崩れ」の両極化が進んでいる。
- ・ A 社は黒字基調・資産超過だが、良品の品揃えのため借入金が多額となるとともに収益は低迷、更に分割返済条件の借入金増加が資金繰りを圧迫し、金融機関に元金返済の一時棚上げ要請をするに至った。

【内容】

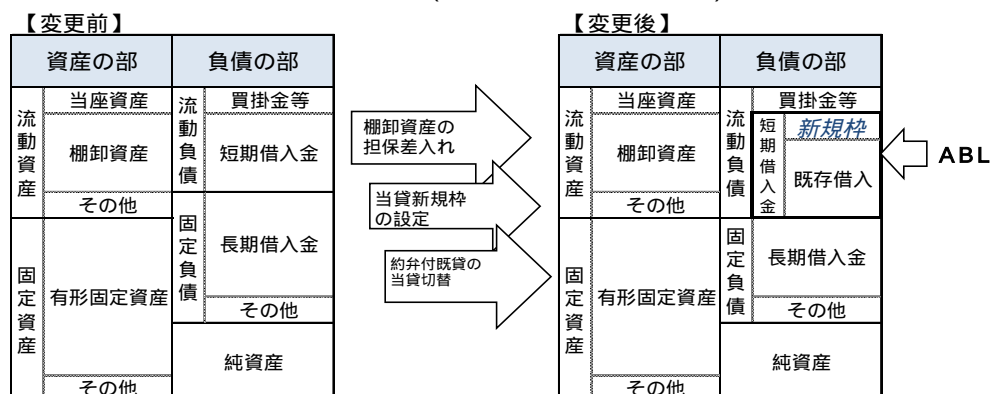
- ・ 棚卸資産の圧縮を申し出た A 社に、当行は「強みである良品を品薄にして良いか？」との疑問をもち「棚卸資産の評価取得」を提案。A 社は初め外部機関の関与に懐疑的だったが、検討の結果「商品戦略に活かせる」と了承。
- ・ 評価会社による棚卸資産の評価は「売り急がず適正価格で販売した場合には十分に価値が認められる」ものであった。当行は ABL により得られる情報の「商品戦略への活用」に加え「既存借入金の当座貸越への切替えによる返済軽減」および「季節商材仕入等に対応する新規与信枠設定」を提案、A 社快諾の上でそれらを含む経営改善計画の作成を支援することになった。

【結果】

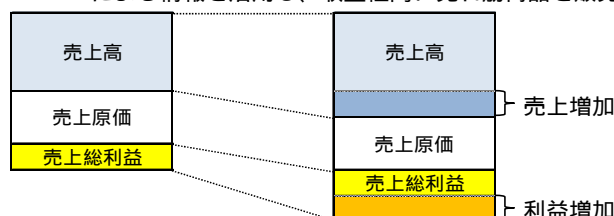
- ・ ABL の活用により、ストック（バランスシート）の改善を即時実施するとともに、モニタリングから得られる情報を商品戦略に活かすことでフロー（損益）の改善を図る仕組みを構築。
- ・ 当行はメイン企業である A 社との信頼関係強化とともに、信用格付の回復による債権劣化防止と信用コスト低減をそれぞれ実現することができた。

< 取組みイメージ >

- ・ ABLにより、新規当座貸越枠設定および既貸の経常扱当座貸越切替を実施
効果： 新たな与信枠の設定
約定返済金額の軽減
長短バランスの実質的な改善(流動比率、固定長期適合率)



- ・ ABLによる情報を活用し、収益性高い売れ筋商品を販売強化



銀行名	群馬銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会を活用したＤＤＳによる企業支援
取組み内容	１．動機（経緯） Ｔ社は当地の有力温泉地で 30 年以上営業する大型旅館で、当行の融資シェアは 70%を超えるメイン先。 バブル崩壊後温泉ブームが下火となり、平成 4 年をピークに宿泊客数、売上高ともに徐々に減少が続き、業績は長期に低迷していた。 代表者が交替した 10 年前から本業の収益力はますますの水準まで改善したが、過剰債務を抱えており、設備の競争力を維持するための更新費用や改正耐震改修促進法に対応するための工事費用捻出に目途が立たない状況にあった。 H25 年 11 月当行が中小企業再生支援協議会（以下、支援協）へ案件持込みし、抜本的な金融支援を伴う事業再生策を検討することとなった。 ２．内容 （１）支援協が委託した外部専門家による調査の結果、10 億円を超える実質債務超過と工事費用は 6 億円を要する事が判明した。 「経営改善計画の骨子」 当行が単独で 7 億円の ＤＤＳ を実施、同時に長期リスクを行う。 他行は合計 2 億円の超長期リスクと金利の引き下げを行う。 支払利息の軽減と、経費削減により収益を改善し 10 年間で実質債務超過を解消する。 毎期のキャッシュフローの積上げにより設備費用を捻出する。 （２）ＤＤＳ の実施は融資シェアの圧倒的に高い当行のみとすることで他行の協力を得て、H27 年 2 月全行同意により計画は成立した。 ３．成果（お客様にとっての効果） 10 年間の経営改善計画に設備計画を盛り込むことで、施設の競争力を維持するための更新投資と耐震化工事問題への対応が計画的に実施可能となった。 資金繰り、設備投資に関する不安がなくなり、経営陣が本業のサービス改善や販売営業に専念することが可能となった。

銀行名	群馬銀行																
タイトル	整理回収機構の企業再生スキームによる私的再生																
取組み内容	1．動機（経緯） 当社は、昭和 31 年に建築資材の製造に業務転換し、その後、着実な業績を積み上げ、総合エクステリア企業として業務範囲を広げ、業界屈指の企業として基盤を固め順調に業容を拡大してきたが、外部環境の悪化もあり売上高は年々減少。平成 18 年には大幅赤字を計上したことから、当行主導で、経営コンサルタントを提案し経営改善に着手した。 改善策は一定の効果を上げたが、自助努力で行った長期に渡るコスト削減は、従業員モチベーションの低下、設備の老朽化をもたらし、結果として製品の顧客満足度を低下させ、更なる業績悪化を引き起こす悪循環に陥った。 平成 24 年に他行との取引状況や資金繰りを勘案し、当行から人材を派遣し更なる経営支援を企図。平成 25 年には過剰債務についても踏み込んだ抜本的な再建策検討も視野に新たなコンサルタント導入を提案した。事業・財務ＤＤを実施したところ、再建計画の策定にあたっては債権放棄による債務カットが必要と考えられ、整理回収機構（以下、ＲＣＣ）に相談。コンサルタントが策定した再生計画をＲＣＣが検証し、ＲＣＣの企業再生スキーム利用による事業再生計画を策定した。 2．計画案の骨子 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th><th>内容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画期間</td><td>平成 26 年をゼロ期として平成 29 年までの 4 年間</td></tr> <tr> <td>財務・事業改善の概要</td><td>「顧客満足度の回復」「選択的コスト削減」「財務・事業構造の転換」を軸とした施策の実施。</td></tr> <tr> <td>経営責任・保証責任</td><td>会長、社長並びに他の取締役全員が退任。</td></tr> <tr> <td>株主責任</td><td>株式は 100%減資を行い、株主責任を明確化を図る。</td></tr> <tr> <td>新経営体制</td><td>親族であるが別会社の社長が新社長に就任・出資役員は当社から 2 名、当行から 1 名就任。</td></tr> <tr> <td>数値目標</td><td>平成 29 年：営業 2.6 億円、経常 1.9 億円 借入金残高 26 億円</td></tr> <tr> <td>金融支援</td><td>31 億円を債務免除(当行 9 億円)</td></tr> </tbody> </table> 3．成果（効果） （１）平成 26 年 8 月、事業再生計画の全行同意成立。 （２）取引先や従業員の雇用を守ることができた。 （３）当社の窮境原因であった過剰債務が解消。新社長は業界経験が豊富であること、また強いリーダーシップの発揮により足元業績は改善基調で推移している。	項目	内容	計画期間	平成 26 年をゼロ期として平成 29 年までの 4 年間	財務・事業改善の概要	「顧客満足度の回復」「選択的コスト削減」「財務・事業構造の転換」を軸とした施策の実施。	経営責任・保証責任	会長、社長並びに他の取締役全員が退任。	株主責任	株式は 100%減資を行い、株主責任を明確化を図る。	新経営体制	親族であるが別会社の社長が新社長に就任・出資役員は当社から 2 名、当行から 1 名就任。	数値目標	平成 29 年：営業 2.6 億円、経常 1.9 億円 借入金残高 26 億円	金融支援	31 億円を債務免除(当行 9 億円)
項目	内容																
計画期間	平成 26 年をゼロ期として平成 29 年までの 4 年間																
財務・事業改善の概要	「顧客満足度の回復」「選択的コスト削減」「財務・事業構造の転換」を軸とした施策の実施。																
経営責任・保証責任	会長、社長並びに他の取締役全員が退任。																
株主責任	株式は 100%減資を行い、株主責任を明確化を図る。																
新経営体制	親族であるが別会社の社長が新社長に就任・出資役員は当社から 2 名、当行から 1 名就任。																
数値目標	平成 29 年：営業 2.6 億円、経常 1.9 億円 借入金残高 26 億円																
金融支援	31 億円を債務免除(当行 9 億円)																

銀行名	千葉銀行
タイトル	再生ファンドを活用して地域内の業界再編を実現、必要資金も供給し事業再生を支援
取組み内容	<経緯> ・ A社とB社は、いずれも千葉県内を地盤とする老舗の楽器販売業者であり、音楽教室を併営。 ・ メインターゲット層である 15 歳未満の人口が減少し売上が長期減少傾向にある中、財務バランスが悪化し資金繰りが逼迫したことから、返済条件の緩和を繰り返し受けてきた。このような状況下、両社は店舗のスクラップアンドビルド等、売上高を維持するための打開策を打てていなかった。 ・ また、長引く景気低迷と東日本大震災による被害の影響から、両社は大幅な実質債務超過となったことに加え、営業地域の音楽教室対象年齢人口は今後も更に減少することが見込まれるため、事業の再生は極めて困難な状況であった。 ・ しかし、A社とB社は、ともに大手楽器メーカーの特約店として、併せて約 6,000 名の生徒と 60 名の従業員を抱えることから、両社の音楽教室事業を再生し、音楽を学ぶ場と雇用を維持することは、地域にとって大きな意義があった。 <支援内容> ・ このままでは事業継続が困難であることを、メインバンクである当行が両社の経営陣と他の金融機関に説明・説得し、抜本的な経営改善計画策定に着手。両社の単独再生は困難であることを再確認し、取引金融機関、千葉県信用保証協会、千葉県中小企業再生支援協議会、千葉県産業復興相談センター及び主要取引先である大手楽器メーカーと連携し、A社とB社の Good 事業を新設のC社が吸収する形の「第二会社方式」を盛り込んだ計画を策定した。 ・ C社の設立に当たっては、当行関連会社のちばぎんキャピタルがGPとして運営する千葉中小企業再生ファンド2号が全額を出資。同ファンドは、C社が承継した金融機関からの全借入金を時価で買い取り、役員派遣によるハンズオン支援を実施。 ・ 当行では、M&A担当が事業の吸収分割に係る事務手続きを支援、C社の週次ミーティングにも行員を派遣し、事業統合の進捗や計画の進捗状況に係るきめ細かい指導を継続実施している。また、日本政策金融公庫、千葉県信用保証協会と連携して営業拠点の改廃に必要な新規資金にも対応した。 <成果> ・ 債権放棄等の金融支援のみでは、中長期的な事業再生のシナリオを描くことは困難であったが、「地域内の業界再編による競合状態の緩和」、「規模拡大・事業所集約による効率アップ」、「人口増加地域への新規出店による生徒数の増加」等をつうじて、事業の収益力改善の見通しがついた。 ・ また、地域住民にとっても音楽を学ぶ機会が確保され、地域の機能喪失を防止することができた。 ・ 新規出店に必要な資金は、一部は大手楽器メーカーから支援を受け、残額は当行が日本政策金融公庫と千葉県信用保証協会と連携して融資を実施した。 ・ 本件の取組事例は、人口減少に起因する同様の問題を抱える他地域の他業種にとっても事業再生のモデルケースになると考えられ、今後の再生支援活動に活かしていける事案となった。

銀行名	千葉興業銀行
タイトル	総額 5 億円の D D S 実行による事業再生支援
取組み内容	【会社概要】 明治 3 0 年創業の砂利・砂・碎石の採取及び販売業者。 千葉県・茨城県に 3 営業所を展開し、4 0 人弱を雇用している事業者です。 【経緯】 各営業所による独立採算制をしいていた為、営業所を統括する担当取締役の 独断専横により財務基盤が大きく毀損し、長らく債務超過の状態が 続いていました。 そのため、返済条件緩和対応による資金繰り支援を行ってありました。 【支援内容】 総額 5 億円の D D S の実行。 事業再生計画策定支援。 ・ 自社採取の山砂に付加価値をつけ、収益力の向上を図る。 ・ 遊休不動産（担保・非担保）の売却促進による有利子負債の削減など 仕入先に対する支払承諾を支援。 【取組効果】 足元業績は震災復旧や首都圏のインフラ整備などの需要増加により堅調に 推移しています。加えて、不動産市況の好転もあり、遊休不動産の売却が 想定以上に進み、計画数値を大幅に上回るピッチで有利子負債の削減が 図れています。 今後とも、事業者と相談し必要な設備資金などのニーズに応えていく方針です。

銀行名	東京都民銀行
タイトル	「とうきょう活性化支援ファンド」の取組み
取組み内容	< 取組み経緯 > 債務超過等財務は毀損しているが、足許のキャッシュフローが十分確保されており、事業性があると判断される。 メイン行や準メイン行は再生支援の取組みを実質的にしていない。 (リスク以上の支援がない) 上記のような企業に対し、当行として「取引シェアが低くても資金供給を行い、事業性の更なる向上を支援できないか。」という考えから、平成 26 年 9 月に、当行、株式会社日本政策投資銀行および株式会社リサ・パートナーズが協働し、「とうきょう活性化支援ファンド」を組成した。 本ファンドは、今後の成長に向かう確かな事業性を有するあらゆるステージにある首都圏の中堅・中小企業に対し、事業基盤の改善・強化や一層の拡大・成長を支援するため、ABL や劣後ローン等多様な金融サービスを組み合わせ、段階的・複合的に資金の供給を行う新しい枠組のファンドである。 尚、当ファンドの実績は、平成 27 年 3 月末時点で 4 先、融資総額 10.5 億円となっている。 < 具体的事例 > A 社は財務面に課題があり、リスクを継続中で新規の調達に難しい状況であった。一方、当社の事業は収益性が高く、十分なキャッシュフローを有していたことから、金融機関からの借入に頼らず事業展開していたが、結果的に売上や現預金の減少を招く結果となった。 当行の取引シェアは低かったが、A 社の確かな事業性に着目し、新規資金があれば売上・利益が増加し、事業性の向上につながると判断、活性化支援ファンドを活用し、ABL で運転資金の融資を実行した。これにより、新たな商品仕入れを行い、A 社の売上・利益は向上。今後もファンドを活用した、更なる資金支援を検討している。

銀行名	東京都民銀行
タイトル	東京都A B L 制度融資の活用
取組み内容	C社は、プラスチック容器を主力製品とする中堅メーカー。大手食品メーカーと共同で食品の鮮度が落ちない特殊蓋を開発し特許を取得するなど技術力を有し足元の業績は好調である。しかしながら、数年前に民事再生法の適用を受けた経歴があり、他行からの調達も含めて新規資金調達は困難な状況が続いていた。 当行はC社の技術力に着目し、外部評価機関の協力を得て、製品価値だけでなく、技術力や製造工程、商品管理等、C社全体の事業性評価を実施したうえで、東京都A B L 制度融資の活用を提案した。 C社の製品や技術力、製造工程・商品管理等は東京都からも高い評価を得られ、新規の運転資金として100百万円の与信を実行することができた。これによってC社は大手食品メーカーからの追加受注を獲得し、当行はC社の業績向上に大きく貢献することができた。

銀行名	第四銀行
タイトル	「事業性評価」に係る取組み
取組み内容	・ 当行は「コンサルティング機能の進化」に向けて、取引先企業の本質的な事業課題・ニーズを発掘し、最適なソリューションを提供するための「事業性評価」の活用や「目利き能力」の向上を図るため、平成 26 年度より、「現場把握力向上アクション」を全行的な取組みとして展開している。 ・ 具体的には、下図のとおり、日々の渉外活動等を通じて見聞きする情報から、企業の実態を把握するための仮説思考を身につけ、課題・ニーズを把握するまでの一連のサイクルを継続して実践している。 「現場把握力向上アクション」の展開 【取組内容】 ・ 「現場把握力向上アクション」では業種別の「実態把握シート」や、取引先企業の経営課題等を共有・整理し、優先課題を導き出すための「汎用提案書」を制定、リレーション強化や実態把握に活用している。 ・ 従前より使用している「ビジネスモデル図」を改定し、マーケット環境や経営方針など、さまざまな観点から、取引先の実態把握を行う仕組みとしている。 ・ また、取引先へのヒアリングポイントをまとめた「ヒアリングシート（実態把握の着眼点）」も制定し、ヒアリング結果をレーダーチャート化することで、取引先の強み・弱みを理解し易くするような工夫を行っている。 ・ さらに、「企業のライフステージ別の課題・ニーズに応じた当行コンサルティング機能一覧表」も制定。「顧客の課題・ニーズ」「ソリューション提供項目」「ライフステージ別アプローチ」を一覧表にまとめたことで、お客様に対するアプローチを分かり易くしている。 ・ 人材育成面では、「目利き能力」の向上を図るため、「目利き能力向上研修」を継続して開催。講義・事例研究主体のスキル向上編と工場実査を行う体験型の実査編の２部で構成し、研修の実効性を高める工夫を行っている。

銀行名	北陸銀行
タイトル	「第二会社方式」による再生スキームの実施
取組み内容	<経緯> ・ A社は当行主力の地場有力建設業者。 ・ 関連会社 B社破綻により、貸付金が回収不能となり、債務超過に陥った。 <取組み内容> ・ 再生支援協議会の関与のもと、休眠子会社が建設業許可を取得し、G o o d会社として本業資産負債を吸収分割により承継、残りの資産負債を B a d 会社に分割する「第二会社方式」を活用した抜本的再生を取り組み。 ・ B a d 会社は特別清算申立により、実質債権放棄を行い、保証債務については経営者保証 G L に基づき整理。 <成果> ・ G o o d 会社で新たに発生する繋ぎ資金は地元信用金庫と協調、保証協会および政策金融公庫の提携ローン活用で支援予定。 ・ 当社は除雪等地元災害対策を担っていることや、今後北陸新幹線延伸工事の受注も見込まれ、順調な再生が期待できる。 以 上

銀行名	大垣共立銀行						
タイトル	「OKB企業ドック」サービスを利用した経営改善支援業務の推進						
取組み内容	【OKB企業ドックとは】 平成25年4月に開始した「企業診断書」を提供する有償サービス。 当行が保有する財務情報（C A S T E R システム）を活用し、決算状況をグラフ化、財務情報を用いて企業の課題を整理をする「基本診断」と、売上高や利益率を過去10 期までのライフサイクル分析ができる「オプション診断」とがある。 当サービスは、当行の融資先（または融資見込先）中小企業を対象にしている。 【経営改善支援業務への活用】 当行では経営改善支援業務を行っているが、支援先企業に対し、経営改善への意識醸成や改善課題具体化への足がかりをつけていくことが、業務を効果的に進めるポイントとなる。 かかる経営改善支援先を対象とした業務推進、進捗を図るツールとしても、当サービスを活用している。 上記の通り、当サービスは有償が原則だが、経営改善支援先はメイン先が中心で相応の採算が保たれていること、改善期間中の費用抑制に協力していく必要性から、かかる目的で当行側から作成する場合は無償としている。 < 作成数要約 > <table><tr><td></td><td>顧客依頼に拠る 作成数</td><td>経営改善支援業務の推進 目的での作成数</td></tr><tr><td>サービス開始 からの累計</td><td>128 先</td><td>165 先</td></tr></table> 【取組の効果】 経営改善への意識醸成がなされ、支援業務の進捗が見られる先も増え、経営改善計画の策定ができた先も見られるようになった。 経営改善ツールとして一定の効果が期待できるものと評価している。		顧客依頼に拠る 作成数	経営改善支援業務の推進 目的での作成数	サービス開始 からの累計	128 先	165 先
	顧客依頼に拠る 作成数	経営改善支援業務の推進 目的での作成数					
サービス開始 からの累計	128 先	165 先					

銀行名	十六銀行
タイトル	地元の基幹産業に対するグループ企業再編と外部連携による抜本的事業再生支援
取組み内容	【取引先】 B 社(婦人服製造業) 【案件概要】 ・ B 社は、昭和 39 年 2 月に設立し、レディースフォーマル製造業を営んでいる。リーマンショック前に販売部門を M & A により取得するなどして業容を拡大してきたものの、M & A で取得した販売部門の不振に加え、得意先からの販売条件見直し等により、平成 26 年 5 月期決算では前期比で大幅減収となり、多額の当期損失を計上するなど急激に業績が悪化していた。 ・ 一方で、B 社は毎月の約定弁済資金を取引各行から毎月調達する資金繰りを組み、C F を超える約定返済を行っていた。しかし、平成 26 年 5 月期決算以降も業績悪化が続き、資金繰りがタイトになり約定弁済が困難となったため、平成 26 年 9 月下旬に全取引行に対し 1 年間の返済猶予要請に至った。メインである当行は、公的機関に支援を要請した結果、金融調整がスムーズに行われ、他行も返済猶予に応じるようになった。 ・ 計画策定にあたり、当社の経営上の問題点を抽出し、公的機関・外部専門家(経営コンサルタント)・当行が三位一体となり計画策定支援を行った。 ・ その中で重要視されたのが、本社土地建物を保有しているグループ会社 C 社は、B 社から賃料を得ているだけで欠損金も無いことから、税金等が社外流出してしまい、B 社とグループ連結の自己資本回復が遅れ、事業再生スピードが遅くなる可能性があることであった。 ・ そこで、B 社が C 社を吸収合併することで、税金等の社外流出を防止し、キャッシュの内部留保額、自己資本回復ピッチの改善などがはかれることを提案し、2 社合併が計画に折り込まれることになった。 ・ 結果として、平成 27 年 3 月初旬に事業再生計画に対し同意要請を行い、平成 27 年 3 月下旬に全行から計画の同意を得られたため、当社は本格的に事業再生を開始することになった。

銀行名	静岡銀行
タイトル	「事業の選択と集中」による転業支援
取組み内容	○取り組みのきっかけ A社は4つの事業部門（B部門、C部門、D部門、不動産賃貸）を有していたが、主要な事業であるB部門の市場縮小および市況高騰など、外部環境の悪化から減収に歯止めがかからない状況となっていた。手元資金を取り崩して凌いでいたが、更に赤字が続いたため資金余力も枯渇し、資金繰りが逼迫した。静岡銀行では、事業部門の「選択と集中」により自力再生が可能と判断し、転業支援に着手した。 ○取り組み内容 静岡銀行では、資金繰り対策として、他の金融機関と協調して元本の返済を猶予したうえで、中小企業再生支援協議会および外部コンサルティング会社と連携して再生計画を策定。 再生計画は、「事業の選択と集中」を骨子として、A社の4事業部門のうち、B部門の事業譲渡、D部門の撤退・売却にあたり譲渡先の斡旋等を実施したほか、事業譲渡等により捻出した資金で有利子負債を大幅に圧縮したうえで、残る有利子負債をC部門および不動産賃貸業での安定したキャッシュフローにより長期間で弁済する実抜性の高い計画とした。 また、事業譲渡等において従業員の再雇用を交渉した結果、一定の雇用を確保することができた。 <スキーム図>

銀行名	静岡銀行
タイトル	事業性評価用コベナンツ付き融資の取扱い開始
取組み内容	・ 当行では、地域の中小企業に対して、財務・担保・保証に過度に依存せず、事業から生じるキャッシュフローを重視した案件取上げを推進するため、事業性評価用コベナンツ付き融資の取扱いを平成 27 年 6 月より開始。 ・ 同融資では、コベナンツを中小企業も利用しやすい簡易な契約書で約定する方法を採用。また、実際に適用するコベナンツ内容は返済財源等の財務指標のほか、雇用人数や工事受注件数など、事業計画の中で用いる数値目標を使用することを特徴としている。 ・ 同融資の取扱いは、事業計画、コベナンツを取引先とともに作成し、数値目標を共有化すること、並びに銀行のモニタリングを通じ、事業計画に対する取引先のモチベーションを維持することを目的としている。また、事業計画、コベナンツを検討する過程において、取引先の事業リスク、課題等を理解・分析することで、行員の取引先実態把握力の強化にも役立てている。

銀行名	スルガ銀行
タイトル	破綻懸念先の新規事業展開にあたり、経営改善計画の策定と資金面での支援を実施した事例
取組み内容	【対象先の状況】 ・ 県東部を地盤とする建設業。木造建築工事ならびに土木工事の請負を中心に事業を拡大。 大手賃貸物件メーカーの建築工事下請けをメインに事業を行っていた。 ・ 東日本大震災以降、大手賃貸物件メーカーからの工事が減少したうえ、採算面でこれまでより厳しい案件が増加したため、下請関係を解消。結果、売上高が減少し、赤字幅が拡大、債務超過額も増加。 ・ 社長は息子に交代し、採算の取れる注文住宅建築、リフォーム等に営業をシフトするも改善途上の段階であった。 【取り組みの具体的内容】 1．経営改善支援センターならびに専門家と連携した経営改善計画の策定支援 ・ 社長は、注文住宅建築、リフォームの営業を展開するにあたって、自社単独の営業活動では限界があるため、他社との連携による営業力の強化を目的に、地場の同業2社との業務提携に基づく新たなブランド組成による営業展開を検討していた。 ・ 当社は、同社の業務提携による新ブランドの展開は、営業力の強化のみならず、技術力の向上や、建材の共同仕入による利益面での改善が将来的に見込める取り組みであると評価。同社が営業展開を進めるにあたり、財務体質の改善を盛り込んだ経営改善計画の策定を提案。当社より紹介した専門家（中小企業診断士）による調査で、同社の課題・改善点を明確にしたうえで、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。 2．営業展開をサポートするため、当社が資金面でもサポート ・ 当社は、計画策定期間中の元金返済の猶予とともに、同社の事業性を評価し、売掛金担保融資にて運転資金を融資することで資金面での支援も実施。 【当社ならびに相手方の成果】 1．相手方にとっての成果 ・ 売掛金担保融資を活用した運転資金の供給により、同社の資金繰りが安定し、業務提携に基づく新ブランド設立のための動きが具体化した。売上・利益面での改善が図れた。 2．当社にとっての成果 ・ 経営改善計画に基づいた資金管理指導と新ブランド展開による業績回復により、財務面での改善が図られ、債務者区分がランクアップした。

銀行名	三重銀行
タイトル	三重県中小企業再生支援協議会を活用した経営改善計画の策定及び当行債権の正常化
取組み内容	【動機(経緯)】 A社(当行主力先)は耐震工事に強みを持つ鉄骨加工・工事業者。過去業績不振で赤字が続いており、実態の純資産は多額の債務超過であった。 【取組み内容】 今後の業績改善及び債務超過解消を図るべく、当行持込みの下、三重県中小企業再生支援協議会を活用して経営改善計画を策定し、当社、コンサル、当行で度々打合せを実施。 従来、大手の鋼材商社との取引に偏重しており、選別受注の余地が少なかったが、採算を確認の上で、積極的に受注を行なった他、工場内での作業工程も徹底管理し製造原価の抑制も図った。 【効 果】 その結果、計画初年度は売上高、経常利益ともに計画を大きく過達。当行の格付もランクアップし、足許は大手ゼネコン等との取引も増加。売上高、経常利益ともに大きく増加した。 また、三重県信用保証協会と相談の上、借入のリファイナンスを行い、リスクを解消。債務超過、リスクが解消されたため、前倒しで三重県中小企業再生支援協議会のスキームから外すことができた。

銀行名	近畿大阪銀行
タイトル	行員の企業評価力（目利き力）の向上・企業評価ツールに関する取組み等
取組み内容	1．向上施策・評価ツール取組み実績 （1）社員の目利き力向上に向けた施策 2014 年 12 月地域経済活性化支援機構（以下 REVIC）と特定専門家派遣契約締結し、審査部門・融資関連部、営業部門等本部各部担当者向けにガイダンスを含め計 6 回の勉強会を開催 【REVIC との連携】 ・当社取引先に対するコンサル機能を強化する必要があり、事業再生業務において関わりを持っていた REVIC に相談。REVIC より専門家派遣制度についての説明があり、行員の目利き力強化にも繋がると考え、同制度を活用 ・専門家派遣による勉強会を通じて、REVIC から企業評価ツールの提案を受け「事業性評価・課題（仮説）検討シート」の制定も実施した 【勉強会実施内容】 2015 年 1 月 本部役員・部長宛ガイダンス実施 2015 年 2 月 ヘルスケア部門の事業性評価について 2015 年 3 月 当社取引先事例に基づく事業性評価について 2015 年 4 月 上記当社取引先へ REVIC 担当者と帯同訪問しアドバイス実施 2015 年 5 月 事業性評価事例発表会実施（当社より発表） 2015 年 7 月 当社取引先事例（総合病院）に基づく協議実施 営業店支店長、融資担当課長・渉外課長向けに、経営共創基盤・フロンティアマネジメント等外部講師による、業種別の事業性評価の研修を 5 月以降毎月 1 回開催（5 月飲食業、6 月製造業、7 月小売業、8 月卸売業） 6 月より、営業店渉外課担当課長による自店取引先の事業性評価を題材に、融資部による事業性評価指導研修を実施 （2）企業評価ツール ・2015 年 4 月 REVIC の提案を受け、事業性評価および取引先の課題を抽出するための分析ツール・取引先とのコミュニケーションを図るツールとして「事業性評価・課題（仮説）検討シート」を制定 ・2015 年 6 月営業店の任意の取引先に係る同シートを作成し、営業店・融資関連部による事業性評価協議会を開催。取引先の企業評価や課題抽出を実施した。 2．効果 ・専門的知見と経験を積んだ REVIC 担当者による勉強会を重ねる事で、行員全体の目利き力の向上が図れており、事業性評価に基づく「成長支援」の取組みの強化に繋がっている ・目利き力が向上した本部社員と営業店支店長による事業性評価協議会を開催した事で目線の統一化が図れ、また融資部による営業店担当者を対象にした研修を実施することで銀行全体の目利き力の向上・目線の統一化が図れた

銀行名	紀陽銀行
タイトル	事業性評価による取組
取組み内容	○地域金融機関には、顧客や地域の発展に貢献するため、お取引先をよく知り、事業性評価を行う能力（目利き力）を高め、ライフステージに応じた適切なソリューションや融資を提供することが求められている。 ○平成27年4月には、「事業性評価」の本部支援機能強化の一環として、地域振興部内に「産業調査室」を新設した。同室は地域経済動向や、企業および企業群に関する情報収集・分析と情報発信を行うことにより、当行の事業性評価に基づく融資に資するべく活動している。 ○事業性評価に基づく融資取組については、各階層毎の行員を対象とした研修を通じ、お取引先の情報蓄積、ライフステージの把握、SWOT分析などに基づく事業性評価能力の向上を図っており、実態を把握し、成長可能性・持続可能性を評価した融資取組に努めている。 <pre> graph TD subgraph TopBox [] direction TB A[業界 ・市場規模 ・業界動向 ・業界地位 ・成長性 ・商習慣 ・販売先 ・仕入先 ・新規参入企業 ・競合企業 ・代替品 など] B[顧客情報蓄積 ・<ヒト> ・経営者の経営力 ・従業員 ・株主 など] C[<モノ> ・モノの魅力 ・在庫管理（物流） ・仕入先・販売先 ・商流 など] D[<カネ> ・規模・成長性 ・収益性・安全性 ・BS、PL ・資金調達力 など] A --> B B --> C B --> D C <--> D end TopBox --> E[情報の整理分析 ・ライフステージの把握 ・SWOT分析 ・課題・問題点の抽出と対策] E --> F[事業性評価 ・持続可能性 ・成長可能性 の判断] F --> G[・ソリューションの提供 ・融資取組] G --> H((好循環)) H --> I[顧客・地域の成長・発展] I --> J[安定的な収益確保] J --> G </pre> The diagram illustrates the business evaluation process. It starts with 'Industry' (業界) information, which feeds into 'Customer Information Accumulation' (顧客情報蓄積). This accumulation is divided into 'People' (<ヒト>), 'Things' (<モノ>), and 'Money' (<カネ>). 'People' and 'Things' are interconnected, as are 'Things' and 'Money'. The accumulated information leads to 'Information Organization and Analysis' (情報の整理分析), which then leads to 'Business Evaluation' (事業性評価). The evaluation results in 'Solution Provision and Financing' (ソリューションの提供・融資取組), which enters a 'Good Cycle' (好循環) leading to 'Customer and Regional Growth and Development' (顧客・地域の成長・発展) and 'Stable Profit Securing' (安定的な収益確保), which then feeds back into the solution provision. ■事業性評価イメージ図

銀行名	鳥取銀行
タイトル	大型設備投資を伴う経営改善支援
取組み内容	【動機（経緯）】 ・ A社は業暦の長い鉄骨加工・建築業で、受注は堅調であったものの、過去の赤字等により実質債務超過の状態が継続していた。 ・ また、工場設備の老朽化の問題を抱え、受注先のニーズに十分に対応できていない状況にあった。そのようななか、工場移転と設備更新を伴う大型の設備投資を検討していた。 【取組み内容】 ・ 当社と当行及び信用保証協会で、現状の問題点や今後の戦略等を十分に確認するとともに、工場移転と設備更新による投資効果の検証や改善計画の策定、修正を支援した。 ・ その結果、当社に対して工場移転と設備更新に伴う金融支援を行ったが、同時に今後の資金繰り等も踏まえて、既存借入のとりまとめ等の措置も実施した。 【成果（効果）】 ・ 工場移転・設備投資による効果 ➢大型受注に対応できるようになったほか、大手受注先の評価が高まり、受注件数が増加。 ➢新工場での自社加工が可能となり、外注費等の経費削減、受注先ニーズに迅速に対応することができるようになった。 ➢従業員に対して、安全面等の労働環境改善し、新たな雇用拡大につながった。 ・ 大型設備投資後、当社は利益計上するとともに、十分なキャッシュフローを確保し、実質債務超過を解消。今後も一定水準の受注確保が見込まれることから、債務者区分のランクアップが実現した。

銀行名	阿波銀行
タイトル	従来の資本性借入金（ＤＤＳ）に加えて、保証協会付ＤＤＳに取り組んでいます
取組み内容	< 経緯 > ・ A社は地場産品を中心とした特徴のある食品小売業を営んでいますが、過去の事業における借入金負担があまりに大きく、自助努力のみでは根本的な経営改善が不可能な状況にありました。 ・ 外部コンサルタントを紹介し、事業再生計画を策定する中で、ＤＤＳによる金融支援が不可欠となり、プロパー部分にとどまらず保証協会付について、従来の求償権ＤＤＳではなく、新たな仕組みである保証付ＤＤＳでの支援を検討することとなりました。 ・ 保証付ＤＤＳは本県では前例がありませんでしたが、保証協会や中小企業再生支援全国本部の協力を得て、各金融機関の合意に至りました。 < 内容 > ・ 求償権ＤＤＳの場合には、保証協会の代位弁済を要することから、再生期間中の保証協会付融資が極めて困難であることや、根抵当権の一部移転による風評リスクの懸念もあり、保証付ＤＤＳを選択しました。 ・ 当行・政府系金融機関・保証協会が協調してＤＤＳ支援をすることで、他の金融機関も金利引下げ等で支援してもらうことが可能となりました。 < 成果 > ・ A社は、一般消費者に一定の知名度があり、仕入先として地元生産者も多数契約しています。本事業再生によりA社のブランドは維持され、破綻を回避するとともに、多数の地元雇用も確保されました。 ・ 計画に沿って全社一丸となって改善施策に取り組んでおり、計画策定後まだ数ヶ月ながら、既に効果が現れてきています。 <pre> graph TD A[当行がメイン行として再生支援を主導] -- 支援要請 --> B[再生支援協議会 外部コンサルタント] B -- 連携して再生を支援 --> C[実態バランス] subgraph C [実態バランス] direction LR subgraph BalanceBox [] direction TB A1[資産] A2[負債] A1 -- 債務超過 --> A2 end A2 -- 金融支援 --> D[適正負債] subgraph DBox [] direction TB D1[DDS] D2[DDS] end D1 --- D2 end D --- E[各期のCFに応じてプロラタ返済] D1 --- F[プロパーDDS] D2 --- G[協会付DDS] </pre>

銀行名	福岡銀行
タイトル	地域経済活性化支援機構（ＲＥＶＩＣ）を活用した事業再生支援
取組み内容	【動機（背景）】 ・ Ａ社グループは、事業拡大に伴う過大投資等により経営不振となっていた。 【取組み内容】 ・ 当行は、債権放棄を含む抜本的な金融支援が必要であること、政府系も含めた取引金融機関間の調整が必要であること等から、地域経済活性化支援機構（以下、ＲＥＶＩＣ）を活用することが有効と判断。 ・ ＲＥＶＩＣ支援決定後、債権放棄を含む再建計画に取引全行が合意した。 ・ 支援スキームは以下の通り。 ✓ Ａ社グループの事業受皿会社として 100％出資子会社Ｂ社を設立し、ＲＥＶＩＣがＢ社の全株式を取得。会社分割によりＡ社グループの事業用資産等をＢ社へ譲渡しＡ社は清算。 ✓ Ｂ社の社長は外部招聘、ＲＥＶＩＣからも複数の取締役を派遣し、経営体制を強化。 【取組みの効果】 ・ メイン行として、地元従業員の雇用維持に貢献したほか、経営者保証に関するガイドラインに基づいた保証債務の整理により、保証人の生計維持および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	西日本シティ銀行
タイトル	「NCB九州活性化ファンド」の組成
取組み内容	【動機（経緯）】 - 平成26年6月に公表された『日本再興戦略』改訂2014 - 未来への挑戦 - のアクションプランに基づき、九州経済の活性化に資する地場企業を対象に、事業基盤の改善・強化から成長・拡大および事業承継までを一貫して支援することを目的に、株式会社地域経済活性化支援機構（以下、REVIC）株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）及び株式会社ドーガン（以下、DGN）と共同で「NCB九州活性化ファンド」（以下、本ファンド）を組成し、本ファンドの運営を担うNCBキャピタル株式会社（以下、当社）を設立した。 【取組み内容、期待できる効果】 - 本ファンドのファンド総額は50億円、存続期間は7年間。 - 地域金融機関として九州地域に強固な顧客基盤を有する当行を中心として、先進的なファイナンス実績を有するDBJ、専門家派遣機能等の経営支援能力を有するREVICおよび九州地域において様々なソリューション提供を行ってきたDGNが協働して当社の運営に携わり、より高度かつ効果的なソリューションを提供し、地場企業の成長に向けた取組み等を幅広く支援することで、九州経済の活性化に幅広い貢献ができる。

銀行名	西日本シティ銀行
タイトル	中小企業再生支援協議会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	【動機（経緯）】 ・ 建設業を営んでいたA社は、本業外の事業や不動産へ投資を行ったが、企図した収益が得られなかった結果、過剰債務・大幅債務超過となり、自主再建が困難な状況に陥っていた。 ・ 一方、A社の商品開発力や業界知名度は高かったことから、地場大手企業B社が支援を表明し、メインである当行へ抜本的な再生計画の策定に関する相談があった。 【取組み内容】 ・ 当行は、計画の透明性・衡平性・蓋然性を確保して他の金融債権者の同意のもと金融支援を行うため、中小企業再生支援協議会を活用した抜本的な再建スキームを検討することとした。 ・ 具体的には、同協議会関与の下で、第二会社方式による金融支援（特別清算を活用した実質的な債権放棄）スポンサースキーム、再生ファンドによる債権買取等を骨子とする事業再生計画を策定。全行同意を得て成立し、施策の実行・手続きを進めた。 【お取引先にとっての効果】 ・ 取引金融機関による実質的な債権放棄を受け、債務超過の解消・既存債務の返済軽減が行われたこと、地場業界大手企業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。 ・ A社代表者の経営者保証に関しては、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った債務整理を行った。 計画に同意のうえ、債権の継続保有を希望しない金融機関については、再生ファンドで債権買取を実施。

銀行名	北九州銀行
タイトル	グループ内コンサルティング会社を活用した経営改善支援
取組み内容	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 ・ 当社は親会社（履物製造業）の荷役管理のために設立された運送会社であり、親会社からの受注が大半を占めていた。 ・ 平成 10 年、親会社が経営破綻し、親会社に対する売掛金（約 200 百万円）が回収不能となった。当社は多額の不良債権発生、主要取引先倒産による受注減により、債務超過に陥り資金繰りは逼迫した。 ・ 当行を含めた取引行 5 行は元金返済猶予の支援を実施した。 ・ 当社は会長のリーダーシップのもと新規取引先を開拓し業績を回復しつつあったが、平成 22 年会長が死亡した。後継者の社長の経験不足から社内がまとまらず、当社は早急に社内体制強化・取引先との関係強化を図る必要に迫られた。 2. 当該取組みの具体的内容 当行はメイン行として経営改善・社内体制強化のため、以下の取組みを実施した。 ・ グループ内コンサルティング会社の活用 当行は経営改善促進・社内体制強化のため、当行グループ内コンサルティング会社の活用を提案。平成 24 年 10 月、当社はコンサルティング会社関与により「営業力強化による収益改善、効率的な作業体制整備およびコスト削減、安定した組織づくり・管理体制構築」を骨子とした事業計画（10 年計画）を策定した。 ・ 借入金の組み換えを実施 平成 25 年 6 月、当行は他行・政府系金融機関と強調し 3 行で当社の借入金の組み換えを実施した。当社の事業計画、CF 見込み、設備投資見込みを勘案し、長期貸出・短期貸出のバランスに配慮した内容とした。 3. 当該取組みの成果 ・ 毎月開催する責任者のミーティングにより、事業計画進捗状況の管理徹底、改善意識の共有化が図られた。 ・ 管理体制構築により当社は営業力強化に注力し、住宅メーカー等の新規先を開拓することができた。 ・ 平成 26 年 1 月期、平成 27 年 1 月期ともに売上高・利益は計画を上回っており、経営改善は進んでいる。 ・ 当行の当社格付はランクアップし、再生支援先から卒業した。 ・ 当社はコンサルティング会社との契約を継続しており、コンサルティング会社は引き続き業績伸張に向けたアドバイスを行なっている。 以 上

銀行名	佐賀銀行
タイトル	公益財団法人佐賀県地域産業支援センターとの連携・協力に関する包括連携協定について（地域活性化の取組み）
	【動機（経緯）】 ・当行は地域経済の活性化の取組として、各自治体や大学、外部機関等との連携を強化している。 ・佐賀県内企業の振興に寄与する事業を推進、地域経済の発展を図ることを目的として、平成 26 年 10 月に公益財団法人佐賀県地域産業支援センターと「連携・協力に関する包括連携協定」を締結。 【連携・取組み内容】 （１）販路開拓・取引拡大に関すること ・県内外の取引拡大を目指す企業間の商談会開催支援等 （２）研究開発の促進に関すること ・大学、公設試験研究機関が有する優れた研究シーズと、県内企業が有する優れた研究ニーズをマッチング支援等 （３）経営革新、経営基盤の強化に関すること ・起業を目指す方、経営革新に積極的な企業、ベンチャー企業等への支援 （４）６次産業化の促進に関すること ・県内１次産業者への６次化に関わる支援、融資相談、ファンド活用等 （５）海外展開の促進に関すること ・海外展開を模索する県内企業への支援等 （６）知的財産の活用促進に関すること ・県内企業の特許、商標等の知的財産に関する課題への支援等 （主な支援策） ○ 販路拡大支援（商談会開催） ○ 経営改善計画策定アドバイス・実行支援 ○ 6次産業化への支援 ○ 海外展開支援 佐賀県内産業の振興に寄与する事業を推進、地域経済の発展を図る 【お取引先にとっての効果】 ・平成 27 年 3 月、発注企業と佐賀県内の機械金属受注企業が一堂に会する「佐賀県受発注商談会」を共催し、製造業者の支援に取組んだ。（参加受注企業 35 社） ・現在、大手企業が保有する休眠特許と佐賀県企業とのマッチングを目的とした「知財ビジネスマッチング」を 12 月共催に向け協議を行い、佐賀県内の機械金属製造業者の新たな事業への取組を支援していく。

銀行名	肥後銀行
タイトル	外部専門家と連携した経営改善に向けた事業計画策定支援
取組み内容	【経緯】 ・ B社は、県内有数の運輸会社グループで、エリア毎にグループ3社を展開。 ・ 燃料費高騰や競合激化等によりB社を取巻く環境は厳しく、収益は低下基調であった。社内で様々な改善計画等を立案していたが、なかなか実現できず、抜本的な改革が必要な状況であった。 ・ また、業歴が長く、先代社長が保有する株式評価額が高いことから、自社株の承継においても課題があった。 【取組み内容】 ・ 当行本部の事業承継チームにて資本政策について提案を実施。 ・ しかし、目先の収益改善が急務であったことから、経営改善に向けた対応を優先。 ・ B社内部での対応のみでは、計画の実現性が低いことから、提携コンサルティング会社を紹介。 ・ コンサルティング契約を締結し、グループ全体の収益改善という新たな視点から提案を行い、以下の取組みを実施。 - マーケット分析、財務分析等 - 事業計画の策定支援、給与などの労務アドバイス - 事業計画のモニタリング、プロジェクトチームの運営支援 【成果】 ・ 社内の問題点の顕在化、および社員の意識向上に寄与。 ・ 外部専門家を導入したことにより、計画の実効性が高まった。現在、収益改善に向けて、策定した事業計画をもとに経営陣と社員が一体となった取組みを実施中。

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譲渡に向けた取組み
取組み内容	【経緯】 ・ E 社は、地場大手の醤油・味噌製造業者。 ・ 食文化の変化に伴う醤油消費量減少に加え、地場スーパーの破綻により直販主体から問屋売り主体となり収益力が低下。 ・ 本社工場および多角化への投資は十分な効果が得られず、過剰な債務を抱えたうえに、海外子会社の業績不振による資金流出から資金繰りが逼迫。 ・ E 社単独での事業継続は困難であったが、従業員の雇用維持、一般債権者への影響等を考慮。E 社は地場で相応の知名度があることから、スポンサーの招聘および、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。 【取組み内容】 ・ 醤油・味噌の製造販売事業を、地場の食品メーカー F 社に事業譲渡。 ・ 事業譲渡後、E 社を特別清算することで既存株主は権利を喪失。 ・ 代表権を有していた E 社の社長及び副社長は、経営責任の履行として役員貸付債権の放棄および経営者保証ガイドラインに則り、個人財産を抛出。 ・ 金融債権者は全債権を一律の損失負担にて官民ファンドへ譲渡することにより、実質的な債権放棄を実施。 【取組みの成果】 ・ スポンサーである F 社による事業継続により、従業員の雇用維持、一般債権者の保護など、地域経済への悪影響を抑制。

銀行名	宮崎銀行
タイトル	「特定調停スキーム」活用による私的整理、及び「経営者保証ガイドライン」を活用して経営者保証を解除した事例
取組み内容	1．取組経緯 ・地元建設会社。高い技術力を持ち大手ゼネコンの下請け中心に業容を拡大するも、新規事業投資の失敗や収益管理体制の甘さから資金繰り悪化。元請中心に転換して収益改善図るも、競合関係となった大手ゼネコンからの下請受注減から更に業況悪化。 2．取組内容 ・RCC 関与で県外のスポンサー支援により再生図るも、スポンサーの支援未履行により再生計画ブレイク。 ・RCC スキームブレイク後、中小企業再生支援協議会への持込み実施。 ・当社と RCC スキームのスポンサー会社との問題に対し支援協と連携して会社分割スキームでの解決に努めるも、解決できず支援協スキームも破綻。 ・民事再生等法的破綻も予想される中、当社弁護士により各行宛「特定調停スキーム」提示。新スポンサーによる再生計画書提示あり、最終的に全行同意にて裁判所での特定調停成立。 3．取組成果 ・私的整理で決着できたことで当社の信用毀損を免れ、高い技術力を持つ地元建設業の再生と優秀な技術者の流失を防衛でき、地域経済活性化に資する取組みとなった。 ・再生支援協議会関与により、経営者保証ガイドラインに基づき、表明保証を徴求して保証人を解除。