

建設業< 1 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、公共土木工事を中心に土木・建築工事全般を手がける企業である。公共工事減少に伴う売上減少、受注競争の激化から収益力の低下が続き財務内容が悪化した。場当たりの経費削減のみでは利益計上困難であり、計画に則った経営改善が必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>必要最小限の完工高規模でも一定の利益を維持できる収益体質への転換を図り、単年度収支黒字化の目標を掲げ経営改善の指導を行った。</p> <p>具体的な施策として、選別受注と原価低減による粗利益率向上、人件費等の徹底した経費削減、社内体制の整備等を促した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>コスト圧縮が喫緊の課題であり、人員の20%削減、役員報酬の35%削減等により総人件費を圧縮するほか、原価管理の高度化による売上原価の低減等を推進することとした。また、情報収集システムの確立、差別化した商品・サービスの開発により営業力強化を図ることとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>経営支援着手時には要注意先であったが、計画策定と並行して経費削減等改善に取り組み、直近の決算期で黒字転換を果たし正常先にランクアップしている。</p>	

建設業< 2 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>公共工事の減少と業界内の競争激化により、ピーク時に1,000百万円を超えていた売上高が400百万円まで減少。原価の低減、経費削減が遅れたことから、収益力が低下。17年度決算では500百万円の赤字を計上し、債務者区分も要注意先にランクダウンした。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・バランスシートのスリム化を提案。預貸金の相殺、遊休資産の処分をサポート。 ・キャッシュフロー向上を目的として、労務費、外注費の見直しと経費削減について、具体的に提言するなど、経営改善計画の策定をサポート。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営改善計画を策定し、原価低減、経費削減に速やかに着手。役員報酬についても減額し、能動的に経営改善に取り組んだ。 ・預金と貸出金の相殺や、遊休資産の処分についても積極的に取り組んだ。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・売上高は500百万円程度と大きくは回復してはいないが、粗利益率が3% 16%に大きく向上。 ・18年度において、当期利益20百万円、キャッシュフロー50百万円を確保。 ・有利子負債を120百万円圧縮し、キャッシュフロー倍率が約5倍と適正な水準となった。 ・以上により、直近時の自己査定においては、要注意先 正常先へのランクアップを果たした。 	

建設業< 3 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、地場ハウスメーカー。バブル期に業容拡大を目的に、住宅分譲用土地を銀行融資により積極的に仕入れたが、バブル崩壊と共に塩漬けとなり業績悪化、更に不動産の含み損を抱え、多額の実質債務超過の状況にあった。その後リストラによる収益改善を進め、相応の損益は確保するまでに回復したが、多額の金融債務による金利負担は重く、今後の事業継続に支障が生じていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>同社は独自の設計、商品開発により商品性、価格の面において、大手ハウスメーカーとの商品差別化を図っていることが最大の強みである。大胆な事業リストラ、財務リストラに取り組んだ結果、営業利益は安定的に確保しており、支払利息軽減によりキャッシュフローが改善されれば、再生は可能と判断。元々他行メインであったが、同行の債権譲渡を機に、当行主導による再生支援に取り組んだ。また、再建計画の策定に際しては、コンサル導入とともに中小企業再生支援協議会の協力を得て計画内容の検証・決定を行った。その結果、会社分割による不振部門の分離、受け皿会社の事業スポンサー、公的ファンドによる資本政策によるガバナンス強化と自己資本の充実、会社分割による分割会社の法的整理による金融支援の確保の再建スキームを実行した。</p> <p>本件再建計画の実行により、計画初年度より黒字が見込めることにより、承継会社は「正常先」としてのスタートが可能となった。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>具体的施策として、個人住宅に特化した営業展開（一般建設部門の縮小）、自社開発商品の強化（ラインアップ商品の多様化）、事業スポンサーからの人的支援による内部統制強化の取組みを実施。その結果、計画初年度でキャッシュフローによる債務償還年数は約10年となっている。また、実効性向上のため、ファンドによるモニタリング強化、別途契約したビジネスコンサルタントからの指導を受けている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>再生計画の柱である会社分割による実質債務免除の享受、新会社のスポンサー、ファンドからの出資によるガバナンス強化、新会社のスポンサーからの人的支援の施策が全て実施され、計画初年度のスタートは売上・経常利益ともに概ね計画通りに推移しており、計画達成の見通しである。</p>	

建設業< 4 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・地場大手建設業者として地元での知名度高く、100億円を超える売上高を維持していた。 ・過去、受注に伴い第三者へ多額の債務保証を行ったり、関連会社への投資等により資金負担が増加、一方で公共工事の大幅縮小、競争激化による利益率低下等経営環境が悪化する中で経営困難な状況に陥っていた。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・RCCの信託機能を活用した再生計画策定を決定し、併行メイン行とともにRCCへ持込みを行った。 ・計画策定は大手コンサル企業が担当し、策定過程においては、メイン行として助言を行った。 ・計画成立後は、メイン行から各1名取締役を派遣し、経営管理を実施。 ・必要な運転資金、リストラ資金等計画遂行上必要な資金はメイン行2行で対応する。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・関連会社の整理。 ・人員削減。 ・遊休不動産の売却。 ・民間工事受注を強化、予算管理の厳格化による利益向上。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・18年6月より計画スタート。現状は新経営体制の構築、安定化に注力中。 ・受注は、業界環境が厳しさを増す中、前年並みの実績で推移中。 	

建設業< 5 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は建材卸として永年営業。また近年主力は内装工事を手がける専門工事業者。事業拡大を目指し、バブル期に賃貸マンション、貸駐車場等の不動産事業への参入を図るも、本格稼働と同時にバブルが崩壊。毎期赤字計上が続き、本業の資金繰りにも影響が及んでいたほか、財務的にも繰欠、大幅実態債務超過の状態にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・本業での経費削減、CF増強策の実施と併せ、副業の不動産事業からの撤退と関連資産の売却、更には創業家による私財投入の検討も含めた財務改善策の実施を提言。 ・同社経営者と協議を重ねた結果、後記の不動産事業の効率化ならびに資本増強に係る施策が具体化し、主に運転資金の対応を通じて、同施策の実行をサポートした。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務改善策（繰欠解消、実態債務超過幅圧縮）として、創業家が所有不動産（同社賃貸不動産底地等）を同社へ売却し、同売却代金をもって増減資を実施。 ・併せて、同社が自社運営していた不動産事業の一部を専門業者へ外部委託することで、管理コストの削減を図り、同事業収支の赤字幅を縮小させることとした。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>本業の内装工事は売上減少ながらもコスト削減を重ね、部門利益は堅調に推移。また、遊休地の一部有効活用や運営の外部委託を進めたことで、不動産事業部門での事業収支赤字幅を縮小し、総体での利益は相応に確保されている状況。</p> <p>資本施策の実行と、効率化による収益力改善を通じて、財務的にも繰欠解消と併せ、実質債務超過の大幅圧縮が図られたが、その一方で不動産事業に係る資産および借入金は依然として残る状態にあり、安定した収益体質の確立には、引き続き同資産の売却による負担軽減に取り組み、なお一層の効率化を進めることが必要。</p>	

建設業< 6 >

支援先企業の概要	
・業種	土木工事
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 50px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援先は土木工事・民間建築を得意とする地場建設業者。 ・ 新分野として進出した臨海土木事業の着手が計画より遅れたこと、採石開発に対する負担が借入増加を招き、過剰債務状態となっていた。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社に対しては、当行のみならず地元2行と歩調を合わせて金融支援を実施。 ・ リストラの必要性を認識させ、実行に移すことを指導。また、個別工事損益の把握のため、実行予算（予定売上原価）を工事請負高と照合することをアドバイス。 ・ 事業計画の進捗フォローを定期的実施した。臨海土木事業の稼働状況、個別工事の進展状況についての月毎のチェックも併せて実施。 	
< 当該企業の施策 >	
<p>同社は、損益状況の改善を図るべく以下について取り組んだ。</p> <ul style="list-style-type: none"> 高年齢社員を中心に人員削減、役員報酬の削減 不採算工事受注（県外など）の削減 臨海土木事業の本格稼働（在庫の減少にも寄与） 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨海土木事業の本格稼働という追い風もあったが、リストラによる経費節減効果もあり安定した利益を確保できる企業体質に変貌。 ・ 同社の事業計画が「実現可能性の高い」ものであると判断でき、要注意先（その他）に債務者区分ランクアップとなった。 	

建設業< 7 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・支援先は、土木建設業。 ・過去の不良資産等により収益力弱く、返済条件緩和実施。 ・特殊な部門に特化し、受注は底堅いも、財務体質改善せず。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・別の企業再編支援で切り離された不動産開発管理事業（企業）のM & Aを斡旋。 ・当行より人材2名（内1名は役員として）を派遣。 ・買収資金をプロジェクトファイナンスに準じた形で融資実行。 ・M & Aを前提とした長期経営改善計画策定を指導。 ・経営相談、モニタリングを継続。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・紹介企業は同社にとってシナジー効果や新たな業容拡大が見込まれることから買収を決定（落札）。 ・新規事業参入のための人材確保と経営陣の若返りを図った。 ・収益力と財務体質の改善を目指す長期経営計画策定。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・これまでの技術をコアとしながら、従来の受注業務とは異なる事業領域への進出により、収益力の強化と安定化が図られた。 ・本業と新規事業の補完により計画的な財務体質の改善が見込まれる。 ・総合採算の改善により、要管理先から要注意先へランクアップした。 	

建設業< 8 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は鉄骨組立加工請負業者で大手ゼネコン等からの受注を中心に高層ビル等の鉄骨建設工事を請け負う企業である。</p> <p>数年来の建設不況による受注量の減少と、過去の設備投資（土地購入）による借入れ過多が重なり、また経営者の財務面・経理面への認識不足から資金計画は経験則のみで行ってきた結果、実質債務超過・リスク対応の事態に陥り経営改善が必要となった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>再生支援部署である企業業務室から担当者1名を任命し、経営者との直接面談を再三実施し、経営者の頭の中にある受注計画・同社の請負能力等を聞き出し、当行で数値化したうえで再度協議を行い、経営者の採算面・資金面等の認識を変えることから着手。</p> <p>そのうえで受注工事の平準化や低採算工事の見直し、仕入コストの削減を中心とした本業のCF改善による有利子負債圧縮の「経営改善計画書」（3ヵ年計画）を策定し、受注面・資金面の月次管理体制を敷き、計画へのモニタリングを毎月実施するとともに、受注工事見合いのPJ資金対応をメイン行として全面支援することとした。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>経営者の業界における人脈は豊富であることから、大手ゼネコン筋等から当社のキャパシティに応じた安定的な受注・営業活動を社長自ら推進し、経理・財務面等の管理手法については当行担当者が同社の経理担当者に伝授・指導を行い、営業面と管理面の両輪体制を構築することとした。</p> <p>また、ゴルフ会員権や有価証券については、減債とTAX対策による返済可能CFアップのために売却させることとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>計画1期目においては、売上高80%と概ね計画どおり進捗し実質債務超過から脱却、計画2期目には都市部のビル建設需要を中心に業況回復のフォローもあり売上高100%達成、計画最終年度の当期においては売上・収益面とも100%達成の見込みにあり、今後の正常化に目処がついた。</p>	

建設業< 9 >

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）
経営支援前の企業の状況	
<p>関係会社への投融資で多額の損失を抱え、総資産のうち3分の1が不良資産で大幅な債務超過であった。公共工事削減により完工高は減少傾向にあり平成17年6月期は経常利益段階で赤字計上。平成18年6月期は黒字転換したものの、受注環境は厳しいままで先行きの業績に対して不安な状態であった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>同社は地域経済の基盤を支える企業で、当行は抜本的な経営改善計画を策定し健全化を図る支援方針を決定。計画の十分性・客観性・衡平性を確保すること、また取引金融機関が20行以上あり調整に難航することが予想されたことから、計画の策定および同意への債権者調整をRCCに委託し、RCC企業再生スキームに従って健全化を図ることにした。計画の概要は、会社分割を利用しコア事業を新会社で継続し過剰債務と不稼働・遊休資産を旧会社に残して整理することとなった。当行は新会社の経営陣にOB 1名・出向者 2 名を派遣して経営の透明性を確保、また事業計画の遂行・達成に向けた支援体制を組んだ。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>完工高は公共工事の発注減少トレンドを指標として減収とし、その減収以上のリストラ策を講じて利益を確保する計画とした。また、土木工事以外の建築事業分野に人員をシフトし関東地域での民間建築工事の受注に注力し、公共工事の減少による減収を補う計画とした。同社は施工技術力に定評があり、また環境事業（特に風力発電事業）に強みを有しており、これを生かして行く。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>平成19年3月に全取引金融機関の同意が成立し、現在は会社分割手続き中。業況は再生計画1年目の目標値をクリアする見通しである。</p>	

建設業<10>

支援先企業の概要	
・業種	建設業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>公共工事の減少や補正予算の減額等により、本業である土木建設工事が低迷したことに加え、経営多角化を目指し設立した関連会社への投融資の失敗により、多額の不良資産を抱え債務超過に陥った。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>当社策定の経営改善計画に基づき、初年度で債務超過を解消すべく10億円のD E Sを実施。さらに、計画期間中の貸出金のリスケジュール（当行は計画期間中も残高維持）を行った。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>経営体制の刷新（オーナー一族の退任）、株主責任の一環として50%の減資を実施。さらに、収益性改善策として、営業力の強化（県内の営業体制強化）、不採算事業からの撤退および不採算子会社の切り離し、組織の集約化等により人件費を中心とした販管費の削減等を実施することとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>公共・土木建設工事需要減少の中、低収益事業からの撤退、本業への営業リソースの集中投下、コスト削減等が奏功し、3年前倒しで再建計画を終了。平成18年10月には成長戦略を織り込んだ新中期経営計画をスタート。</p>	