

製造業< 1 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業(印刷業)
・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、商業用印刷を主とする地場老舗印刷業者。旧経営陣による業況不芳関連会社への多額の資金流出が原因で資金繰りに窮し、平成10年5月和議申請。元来技術力を有し事業基盤は安定していたことから、和議認可後の業況は概ね堅調に推移。しかしながら一方で、和議債務弁済のため十分な設備維持更新投資が図られず、商品の品質低下と競争力の低下が懸念されていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>日本政策投資銀行が主導する和議早期終結のための私的整理案に、策定段階から地元金融機関として積極的に関与。</p> <p>私的整理案の内容は、会社分割にて設立する新会社に営業を譲渡し、営業譲渡代金にて和議債務を一部弁済した後、特別清算手続きにて旧会社を清算するものである。</p> <p>当行では、私的整理案に同意するとともに、新会社の営業用資産購入資金として組成されたシンジケートローン(実質エグジットファイナンス)に参加、当社和議早期終結に対し、日本政策投資銀行とともに、中心的な役割を果たした。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・社内に「債務対策室」を新設し、会社組織として最優先の経営課題との認識の下、和議早期終結に積極的に取り組むとともに、債権者会議を複数回開催する等、債権者の了承取付けに努めた。 ・旧会社の株主は特別清算に同意することで、株主責任を履行した。 ・和議終結を、新聞紙上で公表する等、対外的な信用力の回復に努めた。 ・和議終結にあたり、新たに事業計画を策定し、更なる事業基盤の整備に努めた。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・対外的な信用力が回復するとともに、金融環境も正常化し、懸案であった必要かつ十分な設備維持更新投資が可能となり、事業の継続性が確保された。 ・事業存続により、200名余の地元雇用の維持と老舗印刷業者としての技術力の継承が図られた。 	

製造業< 2 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>支援先は半導体部品の製造業。支援前は特定先1社からの受注が70%超であり、受注が大幅に減少したことにより赤字となり、加えて決算の粉飾も発覚、大幅な債務超過となった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 経営支援取組み直後は、同社自身にて正確な財務状況が把握出来ていなかったことから、当行より公認会計士を紹介し正確な決算書を作成。公認会計士のアドバイスを得ながら、当行経営支援グループにて経営改善計画策定に着手。製造業だけに設備負担も大きいことから概ね10年内での債務超過解消と、有利子負債に対する要償還年数を10年以内とすることを目標とした。また、金融機関調整の支援を行い、財務に長けた支店長経験のある当行OBを派遣し、財務管理支援を行った。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 1社集中取引の反省を踏まえ、1社当たりの取引シェア20%以下を目標とし、取引先の分散および販路拡大に取り組んだ。 また、部品生産のみの受注体制から、部品生産から製品組立までを担う体制を取ることにより受注範囲の拡大を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>半導体装置全体での受注が可能となり、内製・外注を見極めることにより利益体質を確立。改善計画初年度より売上・利益ともに計画以上の実績。2年目には受注先は倍増、1社当たりの取引シェアも20%前後に受注分散を図りながら、計画策定後4年連続で計画キャッシュフローを確保。有利子負債に対する要償還年数も10年以内に圧縮された。</p>	

製造業< 3 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>・建設不況から業界パイが縮小。技術力は高いものの、営業力が弱く下請けが多かった同社は受注量が不安定な状況に陥った。加えて、安値競争の激化から低採算が余儀なく、当社収益性も低下傾向にあった。このような状況下、売上高維持を図るべく新規下請等を拡大するも、取引条件の悪さから資金繰り悪化や貸倒損失を招いた。</p> <p>・これらを要因として大幅赤字に転落し、キャッシュフローがマイナスとなった。債務者区分は「要注意先」。</p>	
< 当行の施策 >	
<p>・これまで生産工程を見直してこなかったことから、売上が減少しても黒字を確保できる生産体制を構築することが最優先であると指導。</p> <p>・次に、技術力には定評があったことから、営業力を強化すれば「優良取引先の確保」や「付加価値を必要とする高レベル案件の受注」につながるのではないかと提案。</p> <p>・苦しい資金繰りであり、信用度の低い取引先も多かったことから、「入金予定の記載のある受注明細一覧」の作成を要請し、毎月同社と当行で「取引先毎の信用度を加味した受注限度の検討」を実施した。</p> <p>・上記3事項を柱とした経営改善の進捗状況を管理するため、会計事務所と連携しモニタリング会議を四半期毎に開催。当行企業支援室も参加し、あらゆる角度から経営改善を支援する仕組みを構築した。</p> <p>・経営改善の目標を明確にするため短期計画の策定を要請。同業黒字企業の経営指標を提示する等 実現可能性のある計画となるよう支援した。また、会議ではこれらの達成状況確認および対策の検討を行った。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>・経営改善に消極的な役員をリストラし、トップ主導で生産工程改善を断行、生産性向上を図った。また、I E コンサルも導入するなど、生産体制構築に向け抜本的な取組みを行った。</p> <p>・安値受注を繰り返していた営業の意識改革を図り、代表者長男の主導で大手優良サブコンへの営業を強化した。病院建設の大口受注で、同社の高い技術が評判となったこともフォローとなり、急速に（2～3年で）大手からの受注が拡大した。</p> <p>・信用度の低い先の取引を縮小したことで、生産能力を大手案件に振り向けることが出き、V E（コストダウン等につながる設計の逆提案）や納期短縮を実現。大手の評判が一層高まり、営業活動も軌道に乗った。</p> <p>・経営計画を策定し、四半期毎に会議を開催。進捗状況を金融機関や会計事務所に報告。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>・2期連続黒字（17/9期、18/9期）。借入に見合うキャッシュフローも創出できるようになった。</p> <p>・これまでの不良化した売掛債権等も償却し、不健全資産一掃。自己資本比率29%確保。</p> <p>・今年度も売上高、利益とも堅調に推移中。</p> <p>・恒常的に改善を検討する仕組みが構築され、社内に経営改善が定着したと判断。</p> <p>以上から、債務者区分「正常先」へランクアップ。</p>	

製造業< 4 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>技術力を有する部品メーカーであり業績拡大基調で推移していたが、完成品マーケットの大きな技術的变化にさらされたことから旧来型製品の売上が激変。新商品にあわせたシフトを進めるも、技術的な問題や生産トラブル等により、2期連続大幅な赤字を計上。足下の資金繰りが逼迫し、企業存亡の岐路に立っていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同社自身が主要大手取引先に対し現状を説明し、受注条件改善・新規受注確保できる運びとなったことから、資金繰り破綻を回避すべく、機械装置・金型等の動産を譲渡担保とし、他行協調の上で資金支援を実施。 ・ 中小企業再生支援協議会に案件を持ち込み、外部専門家による財務・事業のデューデリジェンスに着手。並行して同社主催で取引金融機関7行・再生支援協議会・保証協会を参加者とする経営改善会議を毎月1回継続実施。業績・資金繰り、事業上のトピックス、金融機関意見を議論する場とした。 ・ デューデリジェンス・経営改善計画の策定を進める中で、同社の技術力を中心とするコアコンピタンス、事業の将来性、新規分野への技術展開可能性等が高いことが明らかとなった。計画1期目での経常黒字転換、計画2期目の実質債務超過解消が見込まれ、有利子負債は概ね15年程度で完済するペースで償還可能と判断されたことから、每期発生する設備資金需要はメイン・準メインにて新規融資するとともに、中位・下位金融機関がリスケジュールを行う計画が策定された。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>【事業面】 事業ドメインの明確化・競争戦略の見直し、主力商品の安定受注確保、新規販売先の開拓・新規分野の開発、不採算事業・需要縮小分野の撤退</p> <p>【オペレーション面】 部材のコストダウン・良品率改善・物流費ダウン・在庫削減等、不採算事業撤退に伴う人材シフト・人件費削減、従業員のモチベーション向上につながる責任と対価が明確な全体最適の組織体制構築</p> <p>【財務面】 非営業用資産処分による有利子負債圧縮、キャッシュフロー重視の経営への転換（KPI等の設定）、関連会社の吸収合併等</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>【事業面】 既存分野の新モデル受注確保、新規部門の受注確保・量産化移行、見込生産から受注生産への段階的シフト、受注単価の引上げ等が実現。</p> <p>【財務面】 リスケジュールによる資金繰り安定、設備投資需要に対する円滑なファイナンス、メイン行による追加的支援策として、償還条件付DES（社債型優先株式）の取組みを検討中。</p>	

製造業< 5 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>・自動車部品の製造業者。工場新築と多額な機械設備後の減価償却負担から赤字が累積し債務超過に陥った時期に、大口販売先の倒産による売掛金焦げ付きが生じ資金繰り悪化。</p> <p>・倒産の危機に直面したが、同社の技術力を評価した大手メーカーの取引継続を踏まえ、当行の緊急資金支援により資金繰り破綻を回避。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>直近では期間利益を計上しており、今後とも安定した事業収益が見込めるため次の支援を実施。</p> <p>当行が単独でD E Sを実施し財務の毀損を補填。 人的支援として出向者を1名派遣し取締役とした。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>再生コンサルタントと中小企業再生支援協議会のサポートにより、上記の当行支援の他に下記の内容の再建策を提示し、長期約弁による借入金返済計画に対し、全ての取引金融機関から貸出条件変更の承諾を得た。</p> <p>大手仕入メーカーから出資と人的支援（取締役）を受ける。 販売取引先からも出資を受け資本増強。 代表取締役は経営責任をとり取締役辞任。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>・再建計画スタート後の決算において計画利益を達成。</p> <p>・今期も受注は計画どおりであるが、ステンレス鋼材市場高騰による材料費比率上昇のため製造原価率が計画を上回り、他の製造経費削減に努めるも計画利益を未達成の懸念あり。</p> <p>・再建計画策定時に想定できなかった材料費値上、当面は再建計画に基づく支援継続。</p>	

製造業< 6 >

支援先企業の概要			
・業種	製造業		
・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			
大型店の出店等により売上減少、材料費・労務費のアップにより利益率も低下し、キャッシュフロー不足に陥っていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 経費削減・商品販売価格の引上げを柱とした経営改善計画書の策定支援を実施するとともに、売上増加が期待できる新店舗の改装資金を実行。			
< 当該企業の施策 > 主要商品の販売単価の引上げおよび経費削減の実施と新たな顧客が獲得できる新店舗のオープン。			
経営支援後の企業の状況			
改善策の実施により収益力が強化された他、新店舗の売上も順調に推移し、財務内容の改善および資金繰りの安定が図れた。			

製造業< 7 >

支援先企業の概要			
・業種	製造業		
・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			
支援先は、老舗の惣菜製造販売を手がける企業である。売上増加傾向にあった中で、事業拡張を目的に工場を移転・拡張したが、旧工場の売却が遅延したうえ、景気の悪化と他社との競合から売上の減少が続き、過剰債務の状態に陥っていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 >			
中小企業診断士のコンサルタントを紹介し、長年にわたって経営改善を指導。 旧工場を含めた不稼動資産売却、原価削減対策として仕入先の見直し等のアドバイスを実施。			
< 当該企業の施策 >			
経営改善策の実施に際し、中堅管理職によるワーキングチームを編成し、従業員とともに改善に取り組んだ。			
経営支援後の企業の状況			
有利子負債の削減と原価の見直しにより赤字体質から脱却。売上増加に向けてユーザーニーズの発掘を主眼に新製品の開発に取り組んでいる。			

製造業< 8 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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、各種織編物の染色整理を手掛けて、工賃収入を得ている企業である。中肉厚地の婦人ファッションを主力としてきたが、輸入品の増加、市況低迷から業容縮小を余儀なくされ、旧親会社破綻による損害や、地震等の自然災害も被ったことから、財務内容が大幅に悪化していた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>当初、29名の人員削減、材料費削減などを内容とする9か年計画を中小企業再生支援協議会とともにたて、計画初年度からの黒字転換を目指した。しかし、主力先からの受注落込み、重油価格上昇によるコストアップにより一段と業況が悪化したため、8か年の修正計画書を再作成した。</p> <p>計画の内容は、人員整理、賃金カット等のリストラ、遊休不動産の有効活用、加工単価の引上げ、生産工程の効率化、燃料ガス化による加工コスト削減などからなる。</p> <p>財務面での再生については、DDSを活用して財務の安定化を図るとともに、商工中金、中小企業金融公庫と連携し、既存借入金のリスケジュールを実施した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>採算確保のための加工賃引上げとコスト削減が喫緊の課題であり、減産覚悟の不退転の気持ちで加工賃の引上げ交渉を実施。受取手形サイトを短縮する回収条件の改善にも着手した。</p> <p>経費面では、17名の人員整理と賃金カット（社長50%、管理職3%）等により人件費を削減。また燃料をガスに切り替えることにより変動費の削減をはかった。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>経営改善施策は着実に実施され、加工賃の前年比9%アップのほか、遊休不動産賃貸による収入増、リストラ実施による経費削減などから、今期の経常利益は計画どおり黒字転換の見込み。</p>	

製造業< 9 >

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>同社の業績は景気回復に伴い底打ちし、回復基調。だが、バブル期に行った不動産投資が同社に過剰債務をもたらし、大幅な債務超過状態に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・まず、同社のP/Lの改善を図り安定したCFの捻出が可能となるよう、経営体質の改善を支援。 ・次に、同社の債務超過状態を早期に解消すべく、第三者機関（RCC）による計画承認を受けた再生スキームによる事業再構築を図った。 RCCへの債権譲渡、RCCが債権放棄した後リファイナンス実施。 併せてDES実施（優先株、財務制限条項付与）。 （同社の含み損と債務免除益を損益通算できる税制メリットを活用する目的で行った。） ・なお、上記支援を実施するにあたり、保証責任や経営責任、株主責任などを明確化させることを同社に求めた。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・同社は当行の要求を受け入れ、以下の形で保証・経営・株主各責任を明確化した。 保証責任... 役員の所有資産処分により返済充当。 経営責任... 役員2名の退任。 株主責任... 既存株式につき100%減資。 ・3年後の実質債務超過解消を目指した事業計画を策定し、RCCから承認を受けた。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>本スキーム実行後、同社の債務超過解消年数3年・要償還債務返済年数10年程度となり、計画の実現性も高いことから、同社の債務者区分は破綻懸念先 要注意先（その他）へと変わった。</p>	

製造業<10>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>同社は、制御盤製造を営む中小企業である。近年は、受注先からの度重なる単価の引下げやリストラ対応の遅れにより恒常的な赤字体質となっており抜本的な売上増加策、コスト削減策が必要であった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>現在稼働しているパンチプレス機は、老朽化が進み、生産能力が低下していると同時に年々メンテナンス費用が嵩んでいることから、新規設備投資のための金融支援を実施することで生産能力・品質向上を図った。</p> <p>また、設備投資により、製造製品の大幅な品質向上が図れることから新規受注先の獲得に注力することと、過大となっていた棚卸資産の適正化や利益率の管理など体制面でのアドバイスを実施した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>新規設備投資により生産能力・品質向上が図れ、競争力が高まり、新規受注先や既存取引先への積極的なセールスを実施したことにより大口受注獲得に繋がったほか、併せて製造原価の見直しや徹底した利益管理により近年最高の増収・増益となり経営再建を図ることができた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>利益率の改善、売上増加、棚卸資産の適正化を推し進めた結果、営業活動によるキャッシュフローが増加し、借入依存率が15年度68.6%、16年度57.8%、17年度43.5%、18年度40.7%と大幅改善した。併せて自己資本比率も充実し、赤字体質も脱却することができた。</p>	

製造業<11>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>A社は、技術力やノウハウがあるものの、ここ数年公共工事の減少から主力製品の受注が安定せず、また営業力不足も影響し、業況低迷を続けていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>B支店では、下請部門の充実を図るため、新規取引先を紹介するなど積極的に事業再生を試みた。しかし肝心の社長の動きが鈍く、思うように経営改善が進まない状況にあった。また金利負担軽減の観点から預金相殺なども提案していたが、売上のさらなる落込みもあり、かねてより窮屈であった資金繰りがいよいよ厳しくなった。そこでA社の経営者は親戚で、かつ発注先でもあるC社（B支店取引先）社長に、資金面での支援を依頼するとともに、A社の経営をC社社長に委ねることを決断した。</p> <p>C社へ経営を委ねるにあたり、当行、A社、C社、および会計士が協働で、A社の事業再構築の検討を開始した。その結果、赤字部門ではあるが主力部門は大手受注先があり、技術力やノウハウもあることから、同業者への事業譲渡を検討した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>主力部門は、同業者であるD社へ事業譲渡を行い、A社は下請部門で営業を行うこととなった。</p> <p>また、この事業譲渡により遊休化する工場を、近隣に位置するE社（B支店取引先・工場増設を検討していた）に紹介。またゴルフ会員権、不要機械等資産処分を行うなど財務リストラを行った。同社従業員も21名中5名はE社で引受され、11名はその他に転籍し、5名はA社で雇用するなど雇用の安定も同時に行った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>A社では事業部門整理により、役員の解雇を含むリストラを行ったものの、事業は毀損することなく継続され、また有利子負債の圧縮が図られ、収益体質に転換できた。</p>	

製造業<12>

支援先企業の概要			
・業種	製造業		
・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			
全国営業展開を目指し不動産先行投資を行ったことが負担となり、借入過多の状況になり支払利息負担が収益を圧迫。また含み損、減価償却不足等を考慮すると実質債務超過の状況であった。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 出向者の派遣を実施。遊休不動産の売却、経費削減（変動費圧縮を中心とした）による経営改善計画書の策定支援、ならびに以後の進捗管理、資金繰り円滑化のための資金対応等を実施。			
< 当該企業の施策 > <ul style="list-style-type: none">・売上増加策の実施（型枠部門に強みを有したが、他分野（板金・特機部門）も開拓）。・経費削減策の実行。・遊休不動産の売却による借入金圧縮等を改善計画に沿って取組み。			
経営支援後の企業の状況			
業況は安定推移しており、長短借入金も減少傾向。実質長期借入金の償還年数も12年まで改善。さらに遊休資産売却等による借入金圧縮を進め体質強化に取り組んでいる。			

製造業<13>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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、上場企業の下請受注を中心としたメッキ加工業者。少ないながらもキャッシュフローを計上していたものの、それを上回る借入返済の約定を組んでおり、資金繰り不安定であった。経営者は職人気質であり数字に明るくなく、売上獲得を至上とする考えに固執していた。受注対応を優先させた結果、設備（借入）過多の状況にあった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>下記の施策を提案した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営陣のコミュニケーション円滑化、危機意識醸成 ・100種以上ある製品の採算性分析 ・分析を踏まえた「選択と集中」施策の立案 ・保証協会の制度融資を活用した分割返済負担是正 ・資金繰りの「見える化」 ・繁閑に応じた労働形態の導入、役員報酬削減による人件費削減 ・事業計画策定 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップによる主受注先の生産量・単価交渉実施、引上げに成功 ・海外研修生の活用 ・人員削減（役員退職） ・不採算部門（二輪車部品メッキ）の閉鎖 	
経営支援後の企業の状況	
<p>原価・経費の削減、および主受注先への単価引上げ交渉が効を奏し増収・増益。キャッシュフローも大きく増加した。債務償還年数も10年以下にまで短縮された。</p> <p>メッキ原料の材料費高騰により厳しい環境が続いているが、社内では採算への意識が高まり、単価交渉等収益確保への取組みが続いている。</p>	

製造業<14>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>自動車メーカーの一次下請として自動車用部品を製造。同社の規模としてはデメリットとなっていた製造拠点、本社機能分散の現状からコスト負担は大きく、また原材料（鋼材）高を主要因とした外部環境の変化により、大幅な赤字に陥り、債務超過に転落した。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>業績好調な自動車メーカーの一次下請として、確固たる地位を築いていたことから、財務を中心に見直しを図れば、早期の経営改善が可能であると判断し、経営支援に取り組んだ。</p> <p>当初は経営改善計画の策定支援において、利益率の改善に着手したものの、同社関連会社として本社および工場等の不動産を統括し、相当の自己資本を有する資産管理会社が並存していたことから、経営陣との協議を重ね、有効性のある合併策を提案する。株主構成等のハードルもあったものの、今後得意先との受注拡大が見込まれ、強固な財務基盤も必要となっていたことから、当方のアドバイス等を受け入れ、会社合併が実現した。</p> <p>経営改善においては、製造拠点統合による物流コストの削減、仕入形態の見直しを含めた材料費圧縮の指導を行い、利益体質構築への手立てをバックアップし、メイン行としてのサポート活動に取り組んだ。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>従来、分散されていた製造拠点および本社機能を1か所に集約することで、恒常的なコスト削減を図った。また材料費の圧縮において、鋼材メーカーとの年間契約により安定価格での調達が可能となるなど、支出面の見直しを含めた採算管理の徹底を行っている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>既存取引先との関係も強化され、新規受注先との開拓にも意欲的に取り組んでいる。組織の活性化とともに、コスト削減による利益体質への転換が図られ、黒字化が定着傾向にある。</p>	

製造業<15>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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、鋸螺関係部品の製造業者で、バブル期に事業拡張を目的に本社事務所と工場を購入したが、過大投資と事業計画の失敗にバブル崩壊と業績悪化が複合的に作用し、過剰債務を抱えていたところに取引銀行の破綻等も重なって債権をRCC等に売却されていた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>・ 当行の渉外担当者が新規開拓訪問のなかで同社と接触。同社に事業再生にかける強い意志・意欲があったこと、事業再生の根拠となる事業の将来性についても外部機関による具体的な事業再生計画で確認でき、検証の結果妥当性があると判断できたこと、また、足元の業績やキャッシュフローについても安定したものであったことから、財務バランスの適正化を図れば事業再生が可能と判断した。</p> <p>・ また、地元の従業員を多く抱えていたことから事業再生支援を行うことが従業員の雇用の確保、地域貢献にも繋がると判断した。</p> <p>・ 同社に個別サービスと債権放棄について交渉を進めさせるとともに、債権放棄後の借入金については当行で一本化してエグジットファイナンスの取組みを行って、債務超過を解消させ事業再生へのスタートとした。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>同社の取引先は大手中心で固まっており、この数年は安定した当期利益、キャッシュフローを計上していた。同社は、財務バランスが毀損している状況を一扫できれば事業再生はできると考えており、自己資金と金融機関からのリファイナンスによりサービスから債権放棄を受けることで一気に債務超過を無くし、取引先の信用回復に繋がりたいとしていた。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>エグジットファイナンス取組み後の同社の業績は右肩上がり推移しており、次回決算次第では「正常先」となる可能性が高い。</p>	

製造業<16>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>支援先は工作機械の製造販売を営む企業である。売上至上主義で採算面・生産面における管理体制も不十分であったことから、製品の手離れは悪く生産現場も混乱、納期遅れと同時に適性利益も確保できず、業績は低迷していた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>過去から実施している当行からの人員派遣（経理部門）を継続。 生産面における工程管理の改善を目的として外部コンサルタントを活用、従業員の採算に対する意識改革・受注から設計・資材調達・生産等各工程における問題点の改善指導を実施した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>改善に対し消極的な幹部社員を更迭、意欲的な社員を幹部として登用し体制面の整備を行った。経費面についても見直しを実施。 コンサルタントの指導に基づき、受注決定におけるルール化や設計の標準化、生産計画の策定と実践など各種工程における効率化ならびに改善に取り組んでいる。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>自社努力に加え、業界需要の好転も寄与し黒字が定着。16年7月期をピークに借入債務は減少傾向にあり財務体質も改善している。17年6月期には国内大手自動車メーカーの標準機として指定登録されるなど、業界内での地位向上につながった。</p>	

製造業<17>

支援先企業の概要	
・業種	食品製造業
・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、贈答品需要の減少・食習慣の変化から売上が長期間低迷する一方、売上伸張時に拡大させたデリバリー拠点等の再編が進まず、固定費が高止まりし、連続して大幅赤字の状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・固定費削減が課題であったが、赤字幅が大きかったため、単純な人員削減や給与削減では従業員のモチベーション維持に支障が生じる恐れがあり、業務プロセスの見直しによる経費圧縮が不可欠との認識に至り、外部コンサルタントの活用を検討した。 ・コンサルタントの選定に際しては、地域経済に詳しく、また中小企業診断士等の専門家を擁していることから、当行の友好法人でもあるシンクタンクを紹介した。 ・資金繰り面では、当行のコンサルティング機能を活用し、資金繰り管理手法の確立を支援するとともに、必要な在庫備蓄資金については、円滑な融資対応を行った。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントからの提言を受け、デリバリー拠点の統合や業務プロセスの見直しに着手するなど業務の合理化に取り組んだ。 ・また、広告宣伝戦略を見直し、マス媒体によるイメージ広告を削減するとともに、売上に直結するカタログ等への掲載広告を、費用対効果を十分に検討・検証しつつ出稿する体制を整えた。 	
経営支援後の企業業況	
<ul style="list-style-type: none"> ・売上は横這いながらも、固定費の大幅削減により計画を上回る利益を確保した。 ・具体的には、業務プロセスの見直しによる合理化の結果、臨時従業員の労働時間減少等により人件費が17%減少、広告宣伝戦略の見直しにより広告宣伝費が15%減少した。 ・また、資金繰り管理を精緻化したことにより、資金効率が上がるとともに、経営力の強化にもつながったことから、今後さらなる業績進展が見込まれる。 	

製造業<18>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>地場大手の取引先を中心に受注は安定しているものの、取引先が生産拠点を中国等海外へシフトしていく中で、単価引下げによる収益性の悪化が顕在化してきている。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > 経営改善計画の作成に関与するとともに、その進捗状況を把握しながら、必要な資金（担保・第三者保証に過度に依存しない融資を活用）を適時対応し、改善指導を行った。 また、地域の商工会議所と連携し、企業の後継者に財務面の実態・問題点を改めて認識させるとともに、財務指導の専門家の派遣を促し、改善指導を強化した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > コスト圧縮が喫緊の課題であり、役員報酬の削減、人員の3割程度削減等により総人件費を圧縮するほか、特定の取引先に偏重した販売比率を是正すべく自社商品の開発を図ることとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>人員について従業員を4割程度削減（パートへの切替えを含む）し、直近決算における営業利益率が大幅に増加した。 また、新商品開発についても、第二創業分野展開で試行錯誤を繰り返すなかで、納入実績が出始めた商品（既存の主力商品とは全く異なる分野の商品）もあり、引合いも多いことから、今後の増収が見込まれる。</p>	

製造業<19>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>同社は、食料品製造会社として消費者より高い評価を受け、業況は順調に推移していたことから業容拡大を計画し大規模な工場建設を行ったが、投資時期と大手コンビニ等の進出時期が重なり、工場が閉鎖に追い込まれた。また、同業他社との競合もあり、価格競争が熾烈化するなど、資金繰りが厳しい状況となっていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>同社は取引先が多岐に亘っていることから、地域への影響を勘案し中小企業再生支援協議会を活用した以下の取組みを実施。</p> <p style="margin-left: 20px;">中小企業再生支援協議会とともに譲渡先の選定、交渉。 譲渡先の内諾のもとに関係金融機関および主要一般債務者への説明・調整。 譲渡前および譲渡後の事務処理や個人保証に係る問題について指導・支援。 新会社に係る雇用助成金の紹介</p> <p>なお、本再生事案については、コア資産をスポンサーが設立した新会社へ有償で事業譲渡するほか、一般債務について新会社が全て継承し、従業員についても原則として新会社にて全員雇用する計画とした。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>企業の経営方針や収益に対する従業員意識に大きな課題があり、再生後の企業運営を確実なものにすることから、事業譲渡方式により一度全従業員を解雇したうえで、譲受会社と新雇用契約を締結。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・従業員も同条件によりほぼ全員雇用、地元仕入先等との取引継続、全店舗の事業継続により地域経済へも大きく貢献。 ・今後は、スポンサー企業の支援による仕入・製造過程の徹底管理と販路拡大により、売上高増加および収益向上を目指す。 	

製造業<20>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>支援先は県下でも有数の食品加工業で安定した事業基盤を有しているが、昭和50年代から行った多角化投資に失敗し、過剰債務に陥っていた。また、信用力の低下から衛生面に対応した新規投資も困難となり、事業継続が危ぶまれていた。</p> <p>再生支援面でも、取引金融機関の温度差があり、調整が難航していた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>本業では一定のキャッシュフローを有しながら、過剰債務問題を抱えていたため中小企業再生支援協議会と連携して同社の再生支援を進めることとした。</p> <p>新規設備投資が相当額必要となること、また、経営面のガバナンスを向上させる必要があることから、スポンサー付き事業再生を指向し、手法としては、事業譲渡と特別清算を選択した。</p> <p>また、事業譲渡および新規設備資金として新設会社への融資を行った。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>生産性の向上と衛生面の課題解決のための新規設備投資を行うことにしている。</p> <p>スポンサーは、地域の大手企業であり、業界にも通じていることから、衛生管理、生産性向上、物流面など様々なノウハウを適用し経営改善を図ることにしている。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>事業譲渡が完了し、取引先への信用も回復し、懸案の設備投資にも着手した。</p> <p>経営面では、スポンサー企業から主要役員の就任がなされ、ガバナンス面の強化も図られた。</p> <p>今後、スポンサー企業の支援を受け、事業計画に従いコア事業の強化と低・不採算事業の縮小を行うことにしている。</p>	

製造業<21>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>支援先は製造業を主とする親会社、不動産事業の子会社からなるグループ企業。過去の子会社の事業失敗による不良資産を抱え、グループ全体で債務超過の状態。親会社の税引後キャッシュフローにて子会社の資金繰り支援を続けており、このままでは親会社の業況次第で債務超過の解消に相当期間を要する状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 > グループ合算での実態 B/S を提示し、実質債務超過についての現状と改善に向けての共通認識を図ることとした。また、不良資産を抱えている子会社およびグループの今後の方向性について投げかけた。当該企業よりグループの再編（合併）を視野に入れ進めて行きたいので、コンサル等の外部専門家の紹介と側面支援の要請を受け、外部専門家を紹介。当行としてもスキームについて別の公認会計士等に確認を取りながら進捗状況を見守っていった。</p>	
<p>< 当該企業の施策 > 親会社の利益を共有化するための抜本的なグループ再編（合併）を図り、含み益資産の処分益による不良資産処理と安定したキャッシュフローの維持にて債務超過の解消を目指す。安定したキャッシュフローを目指すために、各部門から積み上げた売上増強計画と役員報酬の平成18年3月期比15百万円減を中心とした人件費比率1.5%削減等による経費圧縮を図り、不良資産処理スキームと併せて、計画期間の5年以内での債務超過解消を図ることとした。グループ再編に当たり、コンサル等の外部専門家を導入し、財務・税務・法務面での課題をクリアできる体制を図ることとした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>グループの再編（合併）を行ったことで、税金等のキャッシュアウトなく親会社が持っていた含み益資産の処分益を子会社が持っていた不良資産の処理に直接充当することができた。更にはリストラ効果も加わって、実質のキャッシュフローも増加し、有利負債償還年限も10年以内と大幅に縮めることができ、計画期間内での債務超過の解消の目処も立ってきた。</p>	

製造業<22>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>支援先の業歴は古く、上場メーカーの下請企業として県内でも有数の地位にある企業である。しかしながら、多角化の一環として進めた新規事業において成果を出すことができず、キャッシュフローの低下と過剰債務を招いたことから、資金繰りに窮することとなった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>中小企業再生支援協議会の支援を得て、外部コンサルタントを導入し財務デューデリジェンスと事業再生計画の策定を行った。</p> <p>事業再生計画の策定においては、同社、再生支援協議会、外部コンサルタントおよび当行において随時会合を開催し、当行としても再生支援に関わる実績をもとに様々なアドバイスを実施した。</p> <p>再生計画における金融支援としては、主要取引金融機関協調による条件変更を実施し、取引金融機関の足並みを揃えた。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>事業再生計画に基づき各方面からのリストラ策を展開することとしている。</p> <p>事業リストラとしては、不採算先から好採算先への取引先の入替えを実施、業務リストラとしては外部コンサルタントの指導のもと生産管理・在庫管理についての基本からの見直し、および軌道に乗るまでの間の役員報酬の削減、財務リストラとして遊休不動産の売却による借入金の圧縮を計画している。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>現在、社内において各施策に取り組んでいるところであり、また、従来不十分であった月次での管理体制についても根付いてきているなど、業績改善に向けての意識が高まってきている。</p>	

製造業<23>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>支援先は大手自動車メーカーの部品の製造を手がけている。平成2年、自動車メーカーの増産計画に先立ち、総額30億円の投資を行って本社および工場を市内中心部から現在の郊外の工場団地に移転した。その後、自動車メーカーの減産により結果的に過剰債務となり財務状況は悪化、経営再建が必要な状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>工場評価損の損金計上のためにも、RCCの企業再生スキームの利用を強く促し、コンサルを導入させ大手自動車メーカーと直接折衝して、再建計画を策定させた。</p> <p>製造、品質管理、営業面については、自動車メーカーに有力なその1次下請先をスポンサーとして立てさせ、実質、自動車メーカーの責任体制とすることを交渉した。</p> <p>財務面のリストラについては、取引各金融機関に債権放棄をさせることで有利子負債を圧縮するとともに、残債務を10年間で分割弁済することとした。</p> <p>また、計画スタート後は総務部門に行員を1名派遣（スポンサーは経営陣を派遣、大手自動車メーカーは製造、品質管理の責任者を派遣）することとした。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>大手自動車メーカーの1次下請企業をスポンサーとし、スポンサーからは、出資（100%減資後の増資）のほか、代表者1名、非常勤取締役2名を派遣することとした。</p> <p>計画策定に関しては大手自動車メーカーが「下請企業の保護」の観点から全面的に関与し、計画スタート後は生産管理等の責任者として役員を派遣を行うこととした。</p> <p>金融債務の免除による財務改善に伴って大手自動車メーカーからの直接受注を回復させるとともに、スポンサーの指導のもとで生産管理・採算管理・品質管理等の見直しを行ってコスト削減を行う。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>予定していた当行・大手自動車メーカーからの人材受入を実施して、再建体制を整備した。スポンサー企業の指導のもとで、生産管理・採算管理等の見直しに関する具体策の検討を行っている。</p>	

製造業<24>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>本業の製造部門は黒字であるが、経営多角化のため過去多額の投資を行い立ち上げた他事業部門が不採算で本業を圧迫し、早急な改善が必要な状況であった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・不採算事業施設の売却支援。 ・不採算事業施設の売却損による債務超過解消のため、他行協調でD D Sを実施。 ・本業の製造部門の抜本的な再建計画の策定支援。 ・再建計画の履行および経営体制確立のための人材派遣。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・不採算事業施設売却による事業撤退 ・本業の再建計画策定 ・遊休不動産の売却 ・経営者一族の経営責任の明確化 <ul style="list-style-type: none"> 代表者の退任 役員貸付金の放棄、役員私財の提供 関連会社を含めた役員報酬の大幅削減 	
経営支援後の企業の状況	
<p>役員の債権放棄や私財提供は計画通り履行され、協調金融機関によるD D S実施と残存借入金のプロラタ協調もスムーズに行われた。</p> <p>ほぼ再建計画通りの利益が確保される中、遊休不動産の売却も計画に沿って進捗しており、スキーム実施後3年間での債務超過解消が見込まれる。</p> <p>赤字部門への資金流出の歯止めと本業での着実なC F積上げが実現でき、資金的にも極めて安定した事業運営がなされている。</p>	

製造業<25>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・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>経営改善計画を策定し、取引各行が協調して残高維持対応を行ってきたが、売上減少傾向が継続し、計画に対して大幅な下方乖離となり、取引金融機関の足並みも揃わず資金繰りが逼迫。このままでは破綻に至る可能性が極めて大きい状況にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人員を派遣し内部管理体制を構築。 ・ 監査法人系コンサルティング会社を紹介し、デューデリを実施。コンサルティング会社と協調して、遊休資産の売却、関連子会社の整理、物流オペレーション改善を中心としたコスト削減策を柱とする抜本的再建策を策定。 ・ 中小企業再生支援協議会の活用により、取引金融機関との調整を行い、上位3行でのDDSの実施、全取引金融機関によるプロラタ返済・金利減免を実施。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 外部からの人材投入による営業体制強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先企業から合計4名を招聘。 ・ 営業エリア拡充。 2. コスト削減による収益確保 <ul style="list-style-type: none"> ・ 物流オペレーション変更による運送費削減等、子会社整理を含む経費削減策の実施。 3. 資産売却による有利子負債圧縮 <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地売却、子会社株式売却。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融支援により資金繰りが安定。 ・ コスト削減と営業強化により、収益状況も回復傾向にあり、計画通り業績進展中。 	

製造業<26>

支援先企業の概要	
・業種	製造業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、糖類製造および内水面魚養殖を手がける企業である。糖類製造においては政府の助成対策のもと収益を確保していたものの、原料調達不調、製品歩留低下による減収から赤字計上。また、養殖部門においてもどんぶり勘定と低い生産性等から、長期間赤字経営が続き在庫の評価損を内包。以上勘案すれば、実質債務超過の状況。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>1年以内に実質債務超過解消するとともに、経費削減、原価管理徹底による収益確保を目標に掲げ、改善スキームを策定。具体的な施策として代表者一族の個人金融資産を投入(みなし資本)して実質赤字資金見合いの貸出を回収することにより金利負担を軽減。養殖部門については、単位当りの原価管理体制構築を進言するとともに、販売先の紹介を行い売上増加をサポート。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>原価管理体制の構築とともに、コスト削減が喫緊の課題であり人件費を主体とする固定費を圧縮。養殖部門においては生産性向上を目的に設備投資を実施。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>原料調達量回復による増収、経費削減により赤字幅縮小。原価管理体制の構築、および養殖部門においては設備投資効果から生産性ならびに収益性向上が見込まれ、正常先へのランクアップを指向する。</p>	