

## 卸売業・小売業<1>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>同社グループは、紙、文具等を取り扱う商社、販社からなるグループ会社。地場老舗企業であったが、本業マーケットの縮小に対し、従業員の高齢化、事業資産の低効率により、過剰債務、キャッシュフロー不足の状態となっていた。このことから取引金融機関の貸出縮小も相次ぎ、資金繰り懸念が発生していた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>同社経営陣と現状認識を共有すべく、監査法人系コンサル紹介し、デューデリジェンスを実施。その上で、経営改革プロジェクトチーム組成し、事業計画策定に着手。本業以外の事業資産処分を進め、有利子負債を圧縮。</p> <p>また、事業計画は、組織の見直し・人員削減により収益向上を図るという内容。計画の遂行には改革に要する前倒し費用が発生することもあり、取引金融機関には事業計画の十分な説明と合わせて既存借入金の約定見直しを要請した。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>事業計画の策定においては、社内に各部門から横断的に編成されたプロジェクトチームを組織し、業務改革、営業改革、組織活性化を経営に提言した。経営側も、提言を受け入れ赤字事業からの撤退、資産処分などをトップダウンで遂行した。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>資産処分と改善した収益とで1年間に有利子負債を25%以上削減。グループ実質経常利益も計画着手前対比340%の増益実現。有利子負債償還年数も大幅に短縮した。</p>	

## 卸売業・小売業< 2 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>同社は先代社長の個人創業から昭和39年に法人成り。低価格を重視した販売戦略とチェーン店化によるバイイングパワーの獲得、昭和60年代以降の消費拡大の追い風も受け急速に事業を拡大。ピーク時は38店舗、売上170億円を計上したものの、その後不況による消費減退に加え、先代社長の死去もあり売上はピークの半分に減少。大規模なリストラ実施などの自助努力も及ばず出店に伴う借入金および金利負担が収益状況を圧迫し経常赤字が恒常化した。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自助努力によって営業利益ベースでは大幅に改善している事実から、同社の再生可能性が高いと判断。</li> <li>・当行専門チームが同社と協力のうえ財務・事業デューデリジェンスを実施し、経営資源の選択と集中による同社再生を図るべく再生計画を策定。</li> <li>・債務者と同社で策定した再生計画をRCCに持ち込み、大手監査法人による計画妥当性の検証、大手コンサルの改善指導、スポンサーとなるファンドからの出資取付けによって再生計画をブラッシュアップ。</li> <li>・RCCの再生検討委員会の正式承認を得て、金融債権者への再生計画開示と再生ファンドによる債権買取、再生計画の合意と再生ファンドへの債権売却が実現した。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算店舗の閉店と遊休資産の処分による負債の圧縮と資産効率の改善。</li> <li>・商品構成の見直し、品揃えの強化、需要予測の精度向上と仕入管理および在庫管理の徹底による売上総利益率の改善。</li> <li>・業務負荷の平準化と部門間の情報共有化によって経営資源の有効活用が可能となる組織改革を実施。</li> <li>・社長の退任と私財提供、既存株主の100%減資を実施予定。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算店舗の閉店によって売上は減少傾向にあるものの、品揃えの改善や仕入管理の徹底の効果が現れており売上総利益率は前年比で0.46ポイント改善され、営業利益は増加傾向にある。</li> <li>・再生ファンドへの債権売却が完了し、再生ファンドからの出資も本年8月に実施される予定であり、再生計画の実現可能性と債務超過の4年以内の解消から債務者区分は要注意先に上位遷移した。</li> </ul>	

## 卸売業・小売業<3>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業、小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、地域一円をエリアとする建設機械卸売業者で、過年度における旧オーナーの放漫経営により多額の債務超過状態に陥ったが、旧オーナー家放逐後は、新経営陣の企業努力により黒字体質を維持。しかし、ここ数年は厳しい業界環境から低収益体質を余儀なくされており、自助努力のみでの債務超過解消には長期間が必要。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>支援先は当行一行取引先であり、底溜まり資金を長期棚上げし（テールヘビー）、約定弁済額の軽減による資金繰り支援等を行ってきたが、過剰債務の金利負担重く、債務者区分の上位遷移も到底困難な状況にあった。ただし、旧オーナー家一掃後の現経営陣の真摯な経営改善努力は十分評価できることから、事業存続・雇用の維持を第一義として、抜本策を検討した。</p> <p>具体的には、業務提携している銀行系サービサーに協力を求め、対応策について協議を重ねた結果、企業再生ファンドの活用が最適との結論に至った。本ファンドスキームの特徴点として、想定される債務免除益を吸収可能な税務上の繰越損失を有していないことから、債権譲渡後に、ファンドによるDDSを実施することで、実質的な過剰債務圧縮をはかることとした。</p> <p>なお、当行一行取引先であることから、透明性や経済合理性の確保には細心の注意を払ったほか、営業力持続の観点から現経営陣の続投は容認したものの、一定の保証責任履行を求め、モラルハザード対策も講じた。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>事業計画そのものは、従来の方針踏襲。ただし、企業再生ファンド活用にあたっては、同社自体は有価証券売却や手元資金による債務充当を実施。役員個人も担保提供している定期預金の相殺に応じたほか、同じく担保提供している自宅の処分計画に同意。保証責任の履行とともに、債務圧縮の銀行要請にも真摯に対応した。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>平成19年3月末の債権譲渡実施であり、効果等を確認できる段階にはない。</p> <p>将来的に、経営の安定化が確認できた段階では、当行によるリファイナンスも想定している。</p>	

## 卸売業・小売業<4>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は観光地における小売事業およびゴルフ場事業を主たる事業としていたが、バブル経済崩壊後の諸情勢の変化、これに伴う会員権相場の急落、加えて昨今の景気低迷等の影響を受け、各ゴルフクラブの会員への預託金の償還および金融債務の返済が困難となり、事業継続も危ぶまれ抜本的な再生が必要な状況であった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <p>事業譲渡 + 特別清算による再生スキームを支援先代理人弁護士とともに実行に移した。事業継続を図るべく、まず観光事業・ゴルフ場事業の各事業体を別会社に事業譲渡。ゴルフ場事業についてはスポンサー企業を選定し、完全に支援先（旧会社）と切り離し、スポンサー企業のもとで運営を継続させた。観光事業については関連企業（新会社）に事業譲渡し、これまでと同様に事業を継続させ、抜殻会社となった旧会社については法的（特別清算手続）に処理を行った。</p> <p>当行は観光事業を譲受した新会社に、サブ行とともにエグジットファイナンスとして事業用不動産の購入資金融資を実行。加えて、アレンジャー・エージェントとなりシンジケートローンを組成し、商品在庫を担保とした運転資金（A B L）を実行し、財務面の安定化を図った。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <p>経営の方向性を、商品開発・流通開拓・販売戦略・店舗レイアウト・販売促進・顧客満足度向上・人材育成・経営監視体制の各面から検証し、実効性のある新たな経営計画を策定し、収益面の強化を図っている。</p> <p>また、組織面では取締役会の上位に「経営管理委員会」を設置し、弁護士等の社外専門家もメンバーとし定期的に会議を開催する中でガバナンスの強化を図っている。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>平成18年12月期決算では相応の収益を確保しているものの、一部の店舗業績は低調に推移しており営業の強化が課題となっている。</p> <p>また、新会社に於いては抜殻会社の清算業務も併せて行っている。エグジットファイナンスの実行が清算結了の促進に寄与すると考えられ、今後は本業への回帰・集中で営業体制の再構築も可能になると思われる。</p>	

## 卸売業・小売業< 5 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、県内の主力木材販売業者の出資により設立された木材販売会社である。当社の主な取引先（製材所、木材店等）が同社の株主であり、経営陣も取引先から選出される等の制約要因もあり、正常な商取引ができない構造にあった。近年では消費者の木材離れもあり、取扱高も減少傾向にあり、また、ホテル事業への過大投資から、過剰債務に陥っており、早急な事業リストラへの取組みが必要とされていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <p>同社は当地の木材販売業者として多数の仕入先（製材所）、販売先（木材店）を有するなど相応の市場を確保しており、経営体制の再構築およびホテル事業等からの撤退により再生可能と判断した。まず、再建計画への取組みの必要性を認識させるために、経営陣に対して、同社の問題点と今後取り組むべき方向性についてプレゼンを行った。</p> <p>現状で推移した場合の成り行きシュミレーションと、再建計画の実現によるシュミレーションの説明等を行い、取組みの必要性が認識された。結果、旧経営陣は退任、新経営陣による再建計画の実行に着手した。</p> <p>〔取組施策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル事業の売却</li> <li>アライアンス先の発掘</li> </ul>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <p>再建計画への取組みに抵抗していた旧経営陣の更迭と新経営陣による再建計画への取組体制の構築および財務リストラへの取組み</p> <p>〔取組施策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンスを前提に株主との調整を行った（資本と取引先との分離）。</li> <li>役員報酬の見直し、人件費の削減。</li> <li>販売先の与信管理の強化等。</li> <li>ホテル事業および所有不動産売却による有利子負債の圧縮。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>ホテル事業の売却および所有資産売却により、有利子負債が圧縮されたとともに、売却益により繰損の解消が実現された。また、上場会社とのアライアンスの実現により、当社の課題（資本と取引先との分離）も解決され、正常な商取引が可能な環境になった。</p> <p>現在は、親会社の指導により、本業部門の経営改善に取り組んでおり、業績も改善されつつある。</p>	

## 卸売業・小売業<6>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>地場食品スーパー。一定の利益は計上していたものの、店舗戦略の失敗と多角化戦略の失敗により過剰債務体質となり、店舗施設や人材育成に資金投下ができず、競争力の維持が困難な状況となった。また、過剰な金融債務のため元金返済の履行も困難な状況となっていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過剰債務の状況ではあったが、地域生活に根付いた地場食品スーパーであり、一定のキャッシュフローは計上していた。また、撤退店舗不動産の有効活用を図るため不動産賃貸業も営業していたが、撤退店舗不動産の売却が進まなかった事が過剰債務の大きな要因であった。よって、過剰債務の抜本的な解決のため、会社分割によりコア事業であるスーパー事業を切り出して、有力なスポンサーへ営業譲渡を図る事業再生を検討した。</li> <li>・事業譲渡先を入札により選定することを前提に、スキームの透明性・公平性・妥当性を確保するため、RCC企業再生部へ案件を持ち込んだ。RCC関与のもと、再生担当弁護士や監査法人・外部コンサルタントの協力を得て事業再生計画を作成し、入札手続を実施した。</li> <li>・そのほか当行としては、入札に参加する事業スポンサーの紹介およびノンコア不動産の売却先の紹介を行った。</li> </ul>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同社と同社関連会社がそれぞれコア事業の不動産とノンコア事業である賃貸用不動産を所有し、当社と関連会社との間で、債務保証・担保提供・保証金の差入などの権利関係が錯綜していたことから、関連会社も一体となった事業再生計画を策定した。</li> <li>・入札の結果、地域再生ファンドを中心とする陣営に事業スポンサーが決定。受け皿会社を設立し、コア事業に関する資産と、営業債務・敷金保証金債務・退職給付債務等、および資産に見合った金融債務を承継。全店舗と全従業員も引き継いだ。</li> <li>・役員は経営責任をとり退任した。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p><b>&lt;旧会社&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特別清算により処理予定。</li> </ul> <p><b>&lt;新会社&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会長と社長はマネジメントに精通した専門家を外部より招聘。ファンドからも取締役・監査役を派遣し、ガバナンスを一新。</li> <li>・全店舗・全従業員を承継し、カンバン・仕入先等も当面は維持継続していく方針。</li> </ul>	

## 卸売業・小売業<7>

支援先企業の概要			
・業種	卸売業・小売業		
・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			
販売先に対する保証債務が原因で債務超過の状態に陥っていた。本業の収益体質は確立されており安定したキャッシュフローはあるものの、自己資本の増強を柱とした経営改善が必要であった。			
経営支援概要			
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b> コンサルティング会社を紹介 コンサルが実施した事業評価により、経営改善の必要性が共通認識となった。 経営改善計画の承認とDDSの実行 DDSを前提とした経営改善計画を検証・承認し、DDSの実行を決定した。			
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b> 販売先の新規保証の停止と不良化した既保証債務の整理・回収促進。 代表者・役員の私財提供と役員報酬等の経費削減を実施。 債務超過額の圧縮とキャッシュフローの増加を図った。			
経営支援後の企業の状況			
債務超過の解消に向けて、経営改善計画を進めている。			

## 卸売業・小売業< 8 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は水産物加工・卸業者で、その加工技術・品質水準は高く評価され地場産業の中心的な企業であった。品質向上と効率化を目指し加工設備の拡充をはかったが、主力取引先の内製化による受注の大幅な減少や、リストラの遅れ、また不良資産処理により大幅な債務超過に陥っていた。事業を継続するためには、早期に債務超過を脱するとともに過剰債務を削減する必要があった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援先の財務部門への人材派遣により、財務・総務管理の体制作りをサポートした。</li> <li>・ 支援先の債務超過解消までには長期間を要す状況であったことから、金融支援策が必要と判断し、中小企業再生支援協議会と連携して抜本的な再建計画の策定に関与した。</li> <li>・ 早期に債務超過・過剰債務を脱するために、既存融資金の一部についてDDSを実施した。</li> <li>・ 既存融資金の適用金利を引き下げるとともに事業計画に合わせたリスケジュールを実施した。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援先は、自社設備と高い加工技術を有しており、顧客ニーズへの対応は臨機応変に可能だったことから、委託加工部門を維持しながら、自社加工部門の拡充をはかった。</li> <li>・ 約2年前から県の専門人材派遣制度を利用した社内外のコンサルを実施した。</li> <li>・ 収益力向上に向けた改善策として 営業担当者の原価計算レベルと取引先への提案力の向上のための体制強化、 インターネット販売の開始、 歩留まり率の向上による製販両面での効果的な改善をはかった。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部管理態勢の整備に着手するとともに、コンサルタントの指導で最近2年間の営業利益は黒字を確保するまでに回復している。</li> <li>・ 自社加工部門の売上向上には時間を要しているが、徐々に成果が現れている。</li> <li>・ 計画4年目には、実質債務超過の解消を見込んでいる。</li> </ul>	



## 卸売業・小売業<9>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	サービス業
・創業後年数（10年未満であれば）	[ ]
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	○
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は業歴90年以上の地元企業で、主に機械器具の販売およびレンタル業を営んでいたが、機械製造、海外事業、不動産事業に進出した結果、機械製造部門の赤字が続き、大幅な債務超過に陥り、資金繰りも悪化した。さらに、一部の取引銀行が債権売却を実施したことから取引銀行の協調体制が崩れ、事業継続が危惧される状況に陥っていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援先の事業実態を調査した結果、既に不採算部門である機械製造部門は撤退を完了しており、また、主要な事業である機械器具のレンタル、および不動産賃貸事業は安定した収益の確保が可能であったが、債務超過の解消には長期間を要し、早期再生のためには金融支援が必要な状況であったことから、中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に着手した。</li> <li>・ 財務基盤安定化のためDDSの活用を決定した（平成19年度上期実施予定）。</li> <li>・ R C Cのほか政府系金融機関と連携し、既存借入金のリスケジュールを実施した。</li> <li>・ 消極的な取引銀行の融資金について、メイン行である当行が肩代りを実施した。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旧経営陣は退任するとともに私財提供により経営責任を明確にした。</li> <li>・ 不採算事業部門から撤退し、経営資源をコア事業に集中するとともに、遊休資産の積極的な処分により有利子負債の圧縮をはかった。</li> <li>・ 積極的にコスト削減を行うとともに、コア事業については一層の効率化による採算改善を実施した。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不採算事業は全て撤退し、遊休資産の大半を処分したことで収益性は安定化した。</li> <li>・ 計画に基づいた新規設備投資によるコア事業部門の採算改善に注力している。</li> </ul>	

## 卸売業・小売業<10>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は地元大手食品卸業者。地域卸業者が合併してきた経緯から内部管理に問題を抱える。業況面でも地場小売店主体の取引から大手スーパー等の量販店向け取引に軸足が移る中で粗利率が年々悪化。大手量販店のニーズに応えるため、数年前に大型の物流センターを建設し借入過多状態となっていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>実効性の高い改善計画を作成するために当行より出向者を2名派遣。1年で黒字転換するとともに、3年後には有利子負債の対キャッシュフロー倍率を10倍以下にする内容の改善計画を作成。</p> <p>具体的な施策として、部門別の収支管理の高度化、遊休資産の処理、在庫管理の徹底、取引先の与信管理の強化、不採算取引先の見直し等を実施。合わせて、企業としての将来を見据えコンプライアンス遵守の体制も整備した。</p> <p>出向者が中心となって社内での進捗管理の強化もあって大幅な収支改善が図られた。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>人件費を中心に経費削減を徹底的に実施。事業部間の人員配置の見直し等、効率的な運営に取り組んだ他、取引先ごとの採算管理も強化。</p> <p>従来、事業部間での連携が悪かった面もあり、営業統括的なセクションの権限を強化。次期社長と期待される役員をその部門のトップに配置し会社全体としての営業推進体制のレベルアップを図った。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>前期比で5%程度の経費圧縮の結果、営業利益ベースで黒字転換、キャッシュフローも大幅改善し、借入圧縮も進んだ。</p> <p>今後は、物流面での改善にも上記の営業統括セクションが中心となって部門の壁を越えた改革に着手するなど経営改善に向けた自助努力が進んでいる。</p>	

## 卸売業・小売業<11>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、県内に多店舗展開しているサービス小売業であるが、近年は同業者間の競合や県外資本の進出が相次ぎ、既存店の売上高は年々5～10%ずつ減少している状況であった。売上高減少に伴い、赤字経営が続き、資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要な状況となった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <p>同社の経営改善すべき問題点（不採算店の撤退、効率的な品揃えや陳列法、人件費比率の引下げ）を指摘し、コンサルタント・当行・同社で改善を話し合い、それぞれ連携して経営改善を図ることとした。</p> <p>なお、当行では資金繰り面で既存借入金のリスケジュールを実施した。</p> <p>また、コンサルタントと協働でモニタリングし、試算表等の財務情報やその他、客観的な視点での報告が得られており、経営改善の進捗状況が把握しやすい。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタントは、経営者および従業員全員とそれぞれ直接面談して個々のコストに対する意識改革を促し、新労務管理体制（仕事・責任に応じた職位等級連動制給与体系）を導入し、変動費型人件費構造への転換を行うことができた。</li> <li>・不採算店については、不採算の原因、店舗の効率的配置等を調査した。その上で、同社の地域密着した店舗経営を実現するため、設備の入替を行い、一部の店舗は閉鎖も行った。</li> <li>・地域密着の店舗運営は、近隣利用者の嗜好を勘案し、売れ筋の選択、非日常の演出等、それぞれの店に特色を持たせることにより、売上高減少対策を進めた。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>不採算店2か店を閉鎖し、店内のレイアウト等も変更され、改善の兆しが見えている。</p>	

## 卸売業・小売業<12>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>日配品卸売業者であるが、主要販売先の仕入先変更により売上激減、赤字に陥る。経営者高齢、加えて不良資産を内包しており債務超過の状況であること、キャッシュフロー不足から資金繰り困難な状況であること、また同社が毀損した場合、商品納入が他地域の業者に替わられることとなり、同社経由で商品を納入していた地場産品製造業者への影響が大きいと判断、経営支援開始に至る。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業サポート部再生支援先に指定し、本部担当者が定期的に訪問指導。営業店とも連携し、収益向上に向け、売上増加に向けた営業強化や経費削減を提案。また経営管理体制の見直し、月次実績の管理指導、ならびに販売先の紹介等のビジネスマッチングを行う。</li> <li>・同社の再生にあたりスポンサー企業を模索し、同社へ商品を納入していた当行取引先地元有力水産業者がスポンサーとして名乗りをあげる。収益の早期改善、過剰債務の解決が再生に向けた大きな課題となっていたため、早期事業再生手法の適用が必要と判断。当行主導で中小企業再生支援協議会案件とし、同社経営陣、取引金融機関、保証協会、スポンサー企業との調整と早期事業再生スキームを盛り込んだ再建計画の策定に取り組む。</li> <li>・諸関係者との条件調整後、協調して地域再生ファンドへの債権売却による有利子負債の圧縮を実施。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業からの経営陣派遣を受け、営業力強化・売上高の増加を図るため、社内組織変更、指示命令系統の確立、営業担当者のスキルアップ等、経営管理体制強化を図る。</li> <li>・在庫削減に向け在庫管理システムの再構築、商品構成の点検を実施。</li> <li>・スポンサー企業や関係企業と共同配送を実現し、物流コスト削減を図る。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・借入金月商倍率は4.4か月 2.7か月へと縮小。スポンサー企業の経営陣派遣もあり、経営管理体制・営業力・収益力の強化を実現。</li> <li>・在庫についても削減実現しているが、共同配送についてはまだ実現に至っておらず、販管経費は計画より増加傾向にあるが、初年度利益計画目標を達成の見込み。</li> </ul>	

## 卸売業・小売業<13>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は大手自動車メーカーの関連企業を主な販売先とする鉄鋼製品の卸売業者である。過去の大口引掛りによる繰越損失があり債務超過、収益も低調に推移していた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>                      金融機関から見た同社の財務上の問題点を経営者に説明、遊休資産売却（益出し）による債務超過の解消、個人資産の処分代金を会社へ投入することによる実質的な資本勘定の増強と資金繰り安定を促した。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>                      営業努力による新規取引先開拓ならびに採算管理による収益力強化を図った。また、会社の遊休資産処分および個人資産売却代金を会社へ貸し付けることで有利子負債を削減し、財務内容の健全化を進めた。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>有利子負債を、経営者個人からの借入に置き換えたことで実質的な資本勘定が充実、今後金利費用の削減、資金繰り安定が見込まれる。                      また、同社の主受注先である自動車関連業界の業績が好調なことから、今期も増収増益を見込んでいる。</p>	

## 卸売業・小売業<14>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>ここ数年来の建設業界の不況により、建設機械販売を主業とする同社は、その影響を受け、業績を悪化させてきた。収益面においては、3期連続の経常赤字、財務面では不良資産を内包し、実質債務超過の状態であった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <p>関連会社を含めた事業展開の再構築。利益の上がる事業に人・物・金を集中配分するためにグループ3社を1社へ吸収合併を行うなど事業再編。          永年の経理士を変更させ、社内のO A化による体制の再構築。          外部コンサル導入による経営者の意識改革。          全県にある営業所の再配置（営業推進体制の見直し）。          その他資産売却による有利子負債の削減。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売・リース部門を一体化させた営業展開。</li> <li>・バランスシートの改善（資産売却による借入金の圧縮）。</li> <li>・売掛金・リース債権の回収強化とITシステム導入による営業体制のシステム化。</li> <li>・コスト管理面（収益管理ルール）の確立。</li> <li>・人事・労務管理（人員の削減とパート化・人材教育スキルアップ支援）の強化。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>資産売却による有利子負債の圧縮・コストダウンによるキャッシュフロー確保を徹底し、2期連続で経常利益黒字を確保し、収益体質を改善した。また、同時に財務面での債務超過状態を脱却、正常先としてランクアップを図った。</p>	

## 卸売業・小売業<15>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	○
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は50年以上の業歴を有する和装関連の製造卸売業者。市況の低迷により売上減少が続 き、また、取引先に対する貸付金、過剰な在庫負担等により過剰債務の状態である。返済負担 が重く、資金繰りにも支障が生じており、抜本的な経営改善が必要である。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従来より不採算の関連会社の清算等を指導してきたが、今般、収益面の改善と合わせ、本社 不動産の売却による大幅な借入金削減を織り込んだ再生計画の策定を指導した。</li> <li>・メイン行として当行が主導して取引金融機関の協調支援体制を再構築した。</li> <li>・同時に資金繰りの安定化を図るため、当該地域の自治体独自の制度融資である「中小企業再 生支援融資制度」を活用して与信構成の見直しを実施、返済額を計画キャッシュ・フローの範 囲内になるよう、返済負担の軽減を図った。</li> </ul>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所有不動産の売却による借入金的大幅削減を織り込んだ再生計画を再策定。</li> <li>・不動産処分と合わせ、長期間滞留している在庫を一齐処分し、過去の膿を出し切った。</li> <li>・在庫管理方法の見直し、人件費の削減等の施策を実施することにより収益力の向上を図る。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産処分により借入金は2分の1の水準まで削減。</li> <li>・取引金融機関の協調体制が構築され、事業に専念できる体制が整った。</li> <li>・経営に若手社員を参画させることで経営陣および従業員の再生に向けた意識も向上、士気も 高まりつつある。</li> </ul>	

## 卸売業・小売業<16>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	○
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は貴金属の販売業者。過去の積極的な出店による設備投資の結果、過剰債務を抱え、かつ大幅債務超過に陥った。またメインバンクの破綻に伴い、RCCへ債権移管が行われた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業再生支援協議会と連携して、RCC債権の「企業再生支援ファンド」への債権譲渡、および再生ファンドからのエグジット時の債務免除による大幅な債務削減を織り込んだ再生計画を策定。</li> <li>・ 同時に資金繰りの安定化を図るべく「中小企業再生支援融資制度」を支援し、返済額を計画キャッシュフローに収めるべく返済負担の軽減を実施するとともに、運転資金の支援を実施した。</li> </ul>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生え抜き幹部に代表権を付与するとともに、現代表者の子息を含めた後継者の育成に着手。</li> <li>・ 不採算店舗の撤退、売却。</li> <li>・ 業績管理および資金繰管理体制の強化を図った。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>再生支援融資により再生ファンドからのエグジットを果し、再生ファンドの債務免除により債務超過は解消。また再生計画策定により、B/S・P/Lの両面において改善に取り組む体制が整った。</p>	



## 卸売業・小売業<17>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>業歴が古い卸売・小売業で安定した販売先を持っていたが、仕入商品の高騰を販売価格に十分転嫁できず、収益力は年々低下していた。直前期では赤字に転落し、過去に発生した不良資産も大きく、実質債務超過の状況に陥っていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>                  当行は、事業再生に向けた取組みとして、創業者一族と主力仕入先との間で定期的な会議を開催してきた。会議の中では両者のアドバイザーとなり、様々な助言を行った。また、仕入先に子会社化された同社に対し、新規融資を実行することにより資金繰りの安定化を図った。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>                  仕入先の一社に創業者一族の株式を譲渡し、その企業の子会社となった。それにより、従業員の雇用を守りながら、営業面の強化、経費削減を進めた。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>増収増益基調であり、今期黒字転換する見込みとなっている。</p>	

## 卸売業・小売業<18>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は業歴が古く、家庭用品の販売等を目的とした老舗小売店である。しかし、主力の繊維製品の不振に加え、量販店との競争激化から売上が漸減。その後、シルバー産業や住宅リフォーム業に参入するも、売上減少に歯止めが効かず、資金繰りに行き詰まり民事再生法申請に至ったものである。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <p>再生計画案は、実現可能性の高い合理的な計画であり、不採算店舗閉鎖後、残る店舗の営業継続を前提に立案されたものであった。</p> <p>店舗については、いずれも不動産を金融機関に担保提供しており、店舗確保のためには別除権協定の締結が必要であったが、一部金融機関から競売申立てがなされたことにより、認可決定が得られないおそれが生じた。</p> <p>事業継続に不可欠な店舗確保のため、民事再生手続のオプション機能とも言える担保権消滅請求制度を利用させ、担保権消滅に必要な一括納付資金をDIPファイナンスとして実施した。DIPファイナンス実施に際しては、貸出期間が10年と長期にわたることから、不動産担保に加え、売掛債権を添担保として徴求することで、回収の確実性を高めた。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <p>売上高確保に向けて、既存顧客層のメンテナンスの徹底に加え、良好な立地条件と取扱商品の魅力を十分に活かしつつ、従来手薄であった新規顧客の開拓を積極的に実施した。</p> <p>懸案事項であった営業管理体制の強化に向けて、再生実績のある営業強化部長2名を外部から受け入れることにより、組織の活性化を図った。</p> <p>付加価値の高い商品を幅広い顧客に提供して粗利率の改善を目指すとともに、不採算店舗の閉鎖や早期退職実施による人員の大幅削減を柱とする大幅なリストラを断行することにより、利益率の改善を図った。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>民事再生手続開始後、当初業況は低迷したものの、全社員が危機感を共有し目標達成に向けて徹底的にこだわった結果、再生計画1年目は売上計画を達成するとともに、リストラ効果の浸透により利益計画もほぼ達成した。</p> <p>今後、セグメント別販売戦術再構築による売上高確保、および仕入先に対する支払条件緩和交渉を継続することで資金繰りの改善を図り、再生手続の早期終結を目指している。</p>	

## 卸売業・小売業<19>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先企業は昭和10年設立のスーパーマーケットでピーク時7店舗にて営業を展開していた。地方へ大型店を出店させたが、出店後10年で閉鎖した。10年間の設備・赤字資金を借入金にて賄っていたため、閉鎖時には多額の負債を抱え、債務超過の状況に陥った。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>大型地方店以外の不採算店舗も閉鎖、閉鎖後は所有不動産の売却または賃貸を行い、B / S、P / L改善を実施。所有不動産のうち、中心市街地の物件が高値での売却が可能となり、売却代金の一部を本店のリニューアル資金として使用。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>本店はリニューアルと同時にコンサル会社のアドバイスを受け、集客力のあるテナントの選定、自社販売のテナントへの変更や空きスペースの賃貸等、収益改善計画を作成し取り組んでいる。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>不動産売却による借入金圧縮や改善計画実施による収益力の確保に注力中であり、黒字・キャッシュフローの確保できる体質になりつつある。今期の決算にて要注意先へのランクアップを検討する。</p>	

## 卸売業・小売業<20>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	卸売業・小売業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、酒類・衣類・生活雑貨の販売を直営店・F C店にて行う小売業である。直近の配達業務の拡大などで売上高は持ち直すも、量販店の廉価販売による影響で利益率は低下している。過去の社屋建設等による債務が負担となり、収益力の低下による財源不足を招いており、低収益の決算期における減価償却不足額が累積し、実質債務超過状態となっていた。</p>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>中小企業再生支援協議会を活用し、実現可能性の高い経営改善計画書を作成することにより以下の施策を実施する(中小企業再生支援協議会承認済み)。</p> <p>実質債務超過の圧縮 減価償却の適正実施および収益力の向上により、実質債務超過の解消を行う。</p> <p>計画的借入金の圧縮 キャッシュフローを考慮し、元金据置中となっている既往借入金の償還額調整を行う。</p> <p>資金繰りの安定化 資金繰り円滑化保証の活用により、旧債償還および運転資金を手当てする。</p> <p>既往短期借入金に関し、貸出金利の引下げを行う。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>収益力の向上を図りながら、配送委託業務等の可能な経費の圧縮を押し進める。</p> <p>人件費についても削減を図り、役員報酬(社長)を5年間は年間20%カットする。</p> <p>減価償却費の適正計上および収益力向上により、債務超過圧縮を図る。</p> <p>本社機能および店舗管理向上、仕入強化、人員配置の見直しを行い、売上高の維持・向上のため店長教育の徹底を図る。</p> <p>店舗展開については慎重に行い、財務改善に目処をつけることを優先する。また、既存店舗について業績向上を図り、今後2年間での店舗の存続・撤退のためのチェックを行っていく。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>当行の施策・リスケジュールにより資金繰りの安定化が図れた。</p> <p>不採算店舗2店舗を閉鎖した他、店舗整備を実施することにより、収益力強化の意識が向上した。</p>	