

卸売、小売業＜ 1 ＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	小売業
・創業後年数（10年未満であれば○）	39年
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には○）	
経営支援前の企業の状況	
支援先企業は、グループに同業種、他業種企業を多数抱える、地元有名グループ。しかしながら、子会社数社以外は、業績不振、休眠、営業停止時期確定等により、資金繰りも逼迫し、そのままではグループ全体が破綻必至の状況であった。また、オーナー経営者も、経営責任の認識が十分ではなく、他役員、社員間の意思疎通も十分ではなかったため、士気も低迷している状況にあった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
・グループ総体でのコンサルが必要と判断し、コンサル会社との契約をオーナーに要請、説得、了解を取り付けた。 ・グループ再編案を策定し、各社毎方針を決め、当社、コンサルと一体となり、各利害関係者と交渉した。 ・親会社については、最大債権者にも支援を要請、事業計画への積極的関与と、人材派遣を実現させ、営業面の挺入れを行い、それに伴う損益計画により、5年で実質債務超過解消の再生計画を策定させた。また、金融機関調整も行い、金融支援策を取纏め、子会社支援資金等の必要資金も支援した。 ・他業種子会社は、営業全面停止時期が間近に迫っていたことから、他社への譲渡を当行より提案。主要営業資産の約半数の譲渡に成功し、不足していた清算資金の一部を確保させた。その後、金融機関残債務は短期間での返済に約定変更し、順次任意整理していく事とした。 ・業績好調の子会社は、オーナーの株主・経営責任履行の一環で、同氏の持株を、他企業グループへ譲渡し、資本背景、経営者を変更する事により、格付正常化が実現した。 ・他の実質休眠会社についても、本案件を進める過程で、資産売却により借入金全額返済となった。	
＜当該企業の施策＞	
当行指導により、コンサル導入を決定し、主体的に再生計画を策定。当行、コンサルの協力の下、最大債権者への支援要請（人材派遣、営業面支援等）、大幅人員削減、遊休資産の処分、子会社整理等決定、実施した。 また、オーナーについては、本件進める過程において、経営責任・株主責任を認識し、個人資産抛出、持株譲渡（含む家族名義）、取締役退任等を確実に履行し、主要企業の経営から退いた。	
経営支援後の企業の状況	
新オーナー、役員から全社員に再生計画を説明し理解を求めた事、最大債権者から人材を招聘できた事等により、社員士気改善し、営業実績向上に繋がった。また、金融機関調整も完了し、新年度より金融支援策がスタートしたところ。 尚、再生計画に対し、全金融機関の合意を得たため、債務者区分は破綻懸念先に下方遷移することなく、要注意先を維持する結果となった。	

卸売、小売業＜ 2 ＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
・老舗卸売業者で、地元では知名度が高かったが、規制緩和等による競争激化、取引小売店の淘汰もあり減収・赤字経営が続いて多額の債務超過に陥り、単独での再生は極めて難しい状況となっていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・再生スキームの策定についてアドバイスをを行い、他債権者からの理解を得るため、中小企業再生支援協議会と連携して進めるよう指導した。 ・再生スキームにおいては、主要仕入先からの出資及び役員派遣等の支援を受けて、新会社を設立し、コア事業である卸売業の営業譲渡を実施した。 ・卸売業の営業譲渡に伴い、譲渡資産相当分の金融債務を新会社へ移行するとともに、リスケジュールを実施した。 ・経営者は経営責任を明確にするため退任し、新会社の経営体制の刷新を図るよう指導した。	
＜当該企業の施策＞ ・新会社は、従業員の雇用を継続し、経費の大幅な削減により収益の改善を図る。 ・また支援仕入先の指導・管理のもと、社内にプロジェクトチームを立ち上げ、販売強化策、業務効率化策、経理体制等の問題点を洗い出し、改革を進めている。 ・仕入支援先との業務提携等での効率化策についても検討していく予定。	
経営支援後の企業の状況	
・仕入先の指導・管理による業務効率化、販売強化の効果から、収益面は改善基調にある。	

卸売、小売業＜３＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○） ○
経営支援前の企業の状況	
・当社は、繊維品卸・小売業者である。繊維品業界の構造的不況による減収と長年に亘る役員一族への断続的な資金流出とが相俟って、収益性財務内容ともに悪化の一途を辿り実質債務超過に陥っていた。 ・早急な経営改善計画の策定、着手が不可欠となる中、経営陣の経営に対する危機意識の欠如と中小企業特有の人材不足を主因として、経営改善計画への取組みが遅々として進まなかった。	
経営支援概要	
<当行の施策> ・上記状況を踏まえ、「本業の黒字体質の構築」、「資金繰りの安定化」を骨子とした経営改善計画の策定に能動的に関与、具体的施策として「不採算事業の切り出し（営業譲渡）」による収支改善と資金繰り安定化」ならびに「不動産売却による借入金圧縮」を実施させた。 ・その間、季節的な運転資金に都度対応するとともに、「年間資金繰表」の作成支援等管理面での指導を継続し、経営改善計画の遂行をバックアップした。	
<当該企業の施策> ・経営改善計画に基づき、事業再編に着手。不採算事業をスポンサーへ営業譲渡すると同時に、余剰人員について希望退職者を募る等リストラ諸策を実施、事業の効率化を図った。 ・借入金圧縮を促進する観点から、役員を含めた所有不動産の売却を実施。売却代金にて借入金を大幅に圧縮することで、財務内容の健全化を果たした。	
経営支援後の企業の状況	
・収益性、財務内容ともに改善。結果、次回決算時には実質債務超過解消見込みである。 ・不動産売却代金にて貸出条件緩和債権を完済することで、債務者区分は「要管理先」から「その他要注意先」へランクアップした。 ・また、不採算事業の排除、支払利息負担軽減による収益性の改善を主因として、資金繰りも安定的に推移している。	

卸売、小売業＜４＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	
経営支援前の企業の状況	
支援先は、県内に百貨店・ショッピングセンターを展開する企業だが、業績低迷に歯止めが掛からず、過年度の不動産投資等に起因する過剰債務の償還に支障を来すようになった。 このため、金融団では5か年の協調支援体制をもって既貸出の償還緩和に応じてきたが、償還能力の低下見通しから、新たな支援体制の継続は困難となり、当社は窮地に陥った。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ このままの状態を放置すれば、最悪の事態も想定される状況となったことから、当社には抜本策の検討を促したが、他金融機関からの同意取得も可能な再建策の策定には至らなかった。 当行では、当社の現経営体制では手詰まり感があるとの判断から、当行が業務提携している企業再生ファンド運営会社を紹介し、当社側も同運営会社に協力を求めるに至った。 当社側では、私的整理の枠組みの中で、過剰債務の圧縮に向けた抜本策の検討を進め、企業再生ファンド活用によるグループ企業一体での再生計画を立案し、各金融機関に対し、ファンドへの債権譲渡要請とともに、当該計画を提示した。計画には、旧経営陣の退陣と新たな経営者の外部招聘も盛り込まれた。 当行としては、地域経済に与える影響も考慮し、メイン行として、当社の事業と雇用の継続をはかるべく、グループ企業とともに企業再生ファンドへの債権譲渡に応諾した。	
＜当該企業の施策＞ 企業再生ファンドへの債権譲渡要請に際し、オーナー家では①経営からの退陣、②所有株式のファンドへの無償譲渡を行うなど、一定の経営責任を履行した。 再生計画は、基本的に現店舗での営業継続を想定したものであり、抜本的な見直しは、新代取ほか、新たな経営陣に委ねることとしている。	
経営支援後の企業の状況	
6取引金融機関中、18年3月末までに債権譲渡に応じたのは当行のみであり、ファンド運営会社では、現在も、残る5金融機関との譲渡交渉を継続している。 仮に、シェア上位金融機関との交渉が不調に終わった場合は、プレパッケージ型民事再生の申立ても視野に入れ、最終的に事業・雇用の継続を持続していく方針である。	

卸売、小売業＜5＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
・支援先は、創業明治18年当初から「教育図書」を核とした事業展開を図っていたが、外部環境の変化に即応すべく郊外店舗営業にも進出し事業の拡大策を講じたが、集客等事業計画に対し大幅な未達が生じ一部郊外店舗廃止を決断。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・事業リストラを実施した結果、収益力が回復し単年度黒字確保の体制が構築されたことを踏まえ事業再生支援の検討を実施。 ・経営者側の事業継続は意欲的であり、経営責任の明確化も示されており、企業存続の妥当性は高いものから再生支援を図ることとした。 ・課題となっている実質債務超過解消策を盛込んだ「企業再生計画」を当行独自の再生ファンド活用し、財務内容改善と経営指導を実施。 (みずほコーポレート銀行及び船井総研からの経営指導)	
＜当該企業の施策＞	
・企業再生計画策定は船井総研指導の下、商品構成及び配列変更等を中心に改善を実施。 ①売れ筋書籍の選定(過去実績に基づく分析実施) ②売れ筋CDの選定(新譜情報の活用) ③レンタル企画の実施(ショッピングモールとしての集客力活用策) ④中古商品の販売促進(レンタル企画に併せCD・ビデオ償却済商品販売) ⑤同敷地内の他店舗とイベント協賛開催	
経営支援後の企業の状況	
・事業リストラに伴う経営資源の集中により、収益改善は確実に図られている。 ・商品構成や陳列配置の変更により、店舗改装に近いイメージ効果が得られ集客力増加。 ・レンタル企画を定期的に実施し、顧客の定着化が図られ他商品の販売促進効果となる。 ・従前ショッピングモールとしての活用が図られていなかったが、イベント協賛開催により他店舗にも相乗効果が現れ活気づいてきた。(外部専門家の事業DD効果)	

卸売、小売業＜6＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☒
経営支援前の企業の状況	
・支援先は、ガソリンスタンドを数店舗経営する企業。 ・競争の激化と薄利構造により営業赤字。自己資本は相応に有するものの競争力低下が懸念され、早期黒字化への経営改善が急務となっていた。 ・債務者区分は「要注意先」。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ・本店がセルフスタンド化により人件費削減の効果があったことから、ロードサイド店舗のセルフ化について提案。 ・薄利でも収益確保できるよう人件費の圧縮に加え、広告費等の経費削減も指導。 ・セルフスタンドプリペイドカードを本店・ロードサイド店舗の両店で使用可能となるようにし、普及および利用頻度が上昇するよう提案。 ・メンテナンス業務の拡充を行うなど、収益拡大につながる対策を提案。合わせて顧客斡旋も実施。	
＜当該企業の施策＞ ・ロードサイド店舗のセルフ化を実施。 ・プリペイドカードから各店舗共用のカードを導入し、顧客囲い込み対策を実施。 ・車検整備に加え、フィルム張替え、ガラスコーティング等の事業を開始するなど、メンテナンス業務の拡充を実施。	
経営支援後の企業の状況	
・17/4期は、増収増益で黒字転換、自己資本比率25%。薄利業種ながらCF償還期間も約10年と適正。 ・財務正常化したことから、債務者区分を「正常先」へ引き上げ。	

卸売、小売業＜ 7 ＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
・過去における分譲販売用不動産の固定化と、それに対する借入金利息負担が問題視されてきた企業。 ・加えて昨今では、コア事業の飲料販売なかでも主力商品の販売力が低下し、売上高ジリ貧・収益力低下が顕著となり、特殊要因もあるものの、直近2期は最終赤字決算となっていた。 ・また、減収減益を主要因とし、資金繰りも徐々にタイトになったことから、経営支援に着手。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
①経営陣と従業員の意識の溝を埋めるため、モラルサーベイを実施。 ②経営改善のためのプロジェクトチームを結成。同チームメンバーを中心に、経営改善協議会を多数実施。当社の現状の問題点の洗い出しを行った。 ③当行側では、定量面を中心に現状分析（部門別・商品別・地域別等のセグメントによる収益力分析、ベンチマーク企業との収益力比較等による低収益体質の原因分析）を行い、改善の方向性について企業側へ提示。粗利率・限界利益率の改善策を指導。 ④以上の作業を再三繰り返し、当該企業の問題点・経営課題を絞り込んだ。	
＜当該企業の施策＞	
①「経営理念・経営ビジョン」を明確にし、全職員の一体感を醸成。 ②売上至上主義から収益至上主義への意識変革のため、選択と集中の観点から組織をスリム化・改組。あわせて、従業員3名を関連会社へ出向させ、人件費削減に注力。 ③主力高収益商品の販売力強化（構成比・販売量アップ）のための施策立案。 ④営業部隊のバックアップ体制の強化策立案。 ⑤人件費以外の固定費の削減。	
経営支援後の企業の状況	
①今般策定した「経営改善計画書」に基づき、モニタリングに注力中。 ②増収・収益力アップ策については、計画数値達成・実現化に向け営業活動展開している。 ③即対応可能な固定費の削減については実施済みで、相応の成果は発現している。 ④「経営理念・経営ビジョン」を明確にしたことにより、全職員の一体感が醸成され、経営改善に向けての意欲が向上している。	

卸売、小売業＜ 8 ＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	卸売業
・創業後年数（10年未満であれば○	41年
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には○）	○
経営支援前の企業の状況	
支援先は、管工機材総合卸売会社。過去の累積赤字と取引先の倒産による多額の不良資産内包により、多額の実質債務超過の状況にあった。かかる状況下、設立以来の主要仕入先であるスポンサー企業の全面的な支援の下、再建計画を策定し業績改善に注力中であった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 本業の業績は黒字で且つキャッシュフローを確保するまでに回復してきており、過去の不良資産を主因とした実質債務超過解消次第で再生が十分見込めることから、当行及びスポンサー企業が協調で支援に取り組んだ。 また、再建計画を策定に際しては、中小企業再生支援協議会の協力を得て、計画の内容の検証・決定を行なった。その結果、実質的な債務免除を含めた再建スキームを検討することとなり、当行は地域の企業再生ファンドを活用し、スポンサー企業はD E S（債務の株式化）を実行した。 本件再建計画の実行により、期間3年で実質債務超過解消が見込めることとなり、計画終了時には『正常先』へ債務者区分の変更も可能となった。	
＜当該企業の施策＞ 仕入価格テーブル作成等による適正粗利を確保する仕組みを作成、実践に移した。 また、得意先構成の見直しとして、低採算先から小口高採算先へのシフトによる利益確保を推進することとした。 経費削減については、給与規定の見直し（年功序列制度の廃止、新給与査定制度設定）による人件費削減を実施、その他経費についても全社一丸と削減に注力、収益力向上を推進することとした。	
経営支援後の企業の状況	
数県を跨ぐ広域エリアに確固たる営業地盤を持ち、広範囲の商材を低価格で提供できる等、他社（同業2次卸）との差別化が図られている。引続き地場建設工事業者約400先の安定取引先を有している。 再建計画は順調に進捗しており、18年3月期決算はほぼ計画通りの実績達成が見込まれる。	

卸売、小売業＜ 9 ＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
支援先は石油卸・直売の老舗企業であるが、過去の事業多角化の失敗により多額の金融債務を抱え大幅な債務超過の状況に陥った。資産処分等により債務圧縮を図ってきたが、業界特有の低収益体質及び多額の金利負担等により赤字決算が続き、現状のままでは資金繰り破綻の可能性が高くなったことから、過大債務圧縮と事業再構築の抜本的な再生手法が必要となった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
当行主導で外部専門家を導入し、コア事業を新会社へ営業譲渡し債務会社は資産処分後清算する再生スキームを選択することとしたが、コンプライアンス上の問題解決及び他の金融機関の合意を得るためには再生スキームの妥当性及び実現性の検証、透明性・公平性を確保することが不可欠であることから、中小企業再生支援協議会へ支援要請し支援が決定した。 再生支援協議会専門家・当行・当行紹介の経営コンサル会社が参加し、コア事業を新会社へ営業譲渡し債務会社は資産処分後清算する抜本的な再生計画策定支援を実施。再生計画の骨子は、新会社への営業譲渡により過大債務と不採算部門を切り離し、新会社はコア事業のみを存続事業として収益体質の健全企業として営業を承継、現経営陣は経営・資本に参画せず新会社は新体制にて事業を行う。債務会社は営業譲渡後資産処分により金融債務弁済を最大限行うと伴に会社清算により株主責任を果たす（金融機関は実質債権放棄を行う）。当行は新会社の収益計画の実現性を十分検証した上で、新会社に対する営業譲渡代金の資金支援を実施。	
＜当該企業の施策＞	
営業譲渡後の新会社における仕入先及び販売先の取引継続支援の取り付け。従前の役職員は全員一旦解雇し（経営陣以外は退職金支給）、新会社で一部再雇用するも給与水準削減。新会社社長は外部より招聘し、債務会社の経営陣は退任（社長は新会社の経営には一切関与しないが、実務担当として携って行く）。経営陣は経営責任明確化より自宅含めて個人資産売却し保証債務の弁済に充当する。債務会社は資産売却による金融債務弁済実施後、会社を清算し株主責任についても明確化する。	
経営支援後の企業の状況	
新会社による再生計画は5ヶ年計画とするが、コア事業のみ譲受けたことから計画初年度より経常利益は黒字化見込み。外部より招聘した新会社社長による増資支援等により実質自己資本についてもプラスにてスタート。新会社の収益計画は、従前実績に比べ粗利率を厳しく計量し、人員削減効果等により販管費についても従前の55%程度で推移することから、実現性が高く目標達成可能な見通し。又、新会社は当行からの紹介により再生ノウハウを有する会計事務所を顧問として導入しており、今後月次ベースでの予算・実績管理が徹底される予定。	

卸売、小売業＜10＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	小売業(食品スーパー)
・創業後年数(10年未満であれば○)	・企業規模(中小企業者 ^(注2) に該当する場合には○)
経営支援前の企業の状況	
支援先は業暦42年の地元食品スーパーであるが、関連会社の食料品卸売会社が恒常的な赤字体質且つ債務超過に陥っており、支援先のCFが関連会社の赤字補填資金に流用されている。支援先は関連会社への貸付金が回収不能なため実質債務超過となり、仕入先への支払遅延が増加、品揃え不備より顧客が流出し売上減少。関連会社含めた抜本的な改善策が必要となる。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 当行主導で外部専門家を導入し、コア事業を新会社へ営業譲渡し債務会社は資産処分後清算する再生スキームを選択することとしたが、コンプライアンス上の問題解決及び他の金融機関の合意を得るためには再生スキームの妥当性及び実現性の検証、透明性・公平性を確保することが不可欠であることから、中小企業再生支援協議会へ支援要請し支援が決定した。 再生支援協議会専門家・当行・当行紹介の経営コンサル会社が参加し、コア事業を新会社へ営業譲渡し債務会社は資産処分後清算する抜本的な再生計画策定支援を実施。再生計画の骨子は、新会社への営業譲渡により過大債務と不採算部門を切り離し、新会社はコア事業のみを存続事業として収益体質の健全企業として営業を承継、現経営陣は経営・資本に参画せず新会社は新体制にて事業を行う。債務会社は営業譲渡後資産処分により金融債務弁済を最大限行うと伴に会社清算により株主責任を果たす(金融機関は実質債権放棄を行う)。当行は新会社の収益計画の実現性を十分検証した上で、新会社に対する営業譲渡代金の資金支援を実施。	
＜当該企業の施策＞ 後継者である専務・常務が生鮮産品に特色のある同業他社の研修会に参加し経営ノウハウを習得。生鮮三品の鮮度に絞った品揃えを開始。役員報酬削減・従業員給与水準見直し・パート人員見直し等の人件費削減策を実施(労働分配率を48%から40%以下へ削減)。公告宣伝費・賃借料等の徹底的な見直し。	
経営支援後の企業の状況	
関連会社の卸事業からの撤退及び合併等により赤字補填のための資金流出は防止された。金融機関の残高維持支援及び資産売却等により支払遅延額の清算はほぼ完了。後継者の同業他社への研修会参加の効果、研修先からの経営指導、生鮮産品の品揃え強化等により来店客は前年度比増加に転じ初年度計画は概ね達成可能な見通し。	

卸売、小売業＜11＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☒
経営支援前の企業の状況	
・多店舗展開を進めていた当社は、不採算店舗の閉鎖を行い営業規模を縮小。その結果、過大な債務が残り、本業の小売部門についても赤字解消にいたらず、不動産賃貸部門の黒字で補う営業を続けていた。過大な債務はキャッシュフローで償還不能な状況にあり、債務の圧縮と本業の黒字化が課題であった。	
＜当行の施策＞ ①不動産売却による債務圧縮と本業利益の確保の指導を実施。 （通販部門の立ち上げ、不採算営業部門の改善指導等） ②通販部門の立ち上げ後、3ヵ年経営計画の策定を指導。 ③3ヵ年計画を初年度で達成、新3ヵ年経営計画の策定指導。	
＜当該企業の施策＞ ①代取が退任し、常務取締役が新代取に就任。従業員および債権者に対して、当社の経営改善計画を示し、とりわけ従業員の意識改革を促した。 ②資産（賃貸不動産）とそれに見合う負債を会社分割し、本業の小売部門を承継分割会社に引き継ぐことにより債務の大幅な圧縮を図った。 ③不採算の外商部の改善のために、当社新代取が当部署の責任者となり営業体制を見直した。 ④インターネットを利用した通信販売を開始し、経費率の低い高採算な営業新部門を確保・拡大した。	
経営支援後の企業の状況	
①賃貸不動産の売却で含み益を利用して債務を大幅に圧縮できた。 ②インターネットを利用した通販部門が順調に伸展し、当社売上の1割強、営業利益の5割強を占めるに至った。更に不採算であった外商部の売上・営業利益も回復し、当社全体の利益水準・キャッシュフローが大幅に改善した。 ③なお残る実質債務超過については、新3ヵ年計画の利益から解消の計画である。	

卸売、小売業＜12＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）
経営支援前の企業の状況	
支援先は30年以上地域密着型のディスカунストアを2店舗営んでおり、地元の多種多様な需要に応えてきたが、昨今の消費者のライフスタイルの変化や大型量販店の近隣への出店など経営環境の変化により来店客は減少傾向で売上低下が止まらず3期連続して赤字が続いており、このままでは2店舗とも立ち行かなくなる状況にあった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
当社に経営改善計画を作成させてリストラに取り組むも、業況好転せず赤字決算が続く。 事業の継続には抜本的な対策が必要であることから、顧問税理士も入れて経営改善計画について度重なる協議を行い「経営者個人資産の投入と1店舗の事業譲渡による債務圧縮と、商品構成見直しによる粗利益率の改善」を柱とした新たな経営改善計画を策定させた。 営業店と本部担当が協調して経営改善計画をもとに計画実績対比を随時モニタリングして足元の資金繰りと業況を把握する一方で、対象店舗の事業譲渡について候補先企業に打診を行った。 事業譲渡については打診先企業の小売業継続に対する否定的意見から、店舗閉鎖と不動産売却による債務圧縮計画への変更を提案した。	
＜当該企業の施策＞	
粗利率の向上と固定費削減が最大の課題であり、利益率を考慮した取扱商品の見直しと、債務圧縮に加え、不採算売場の縮小による人員削減を実施した。	
経営支援後の企業の状況	
個人資産の投入、店舗閉鎖による不動産売却の実行により債務の約70%、支払利息の85%が削減となり、人件費についても、リストラおよび1店舗化に伴う追加削減の実施により約75%減と固定費負担が大幅に軽減され財務内容の大幅改善が図られた。（いずれも当初計画作成時の実績との比較） また、粗利益率についても3.5ポイントの改善が実現でき、長年続いていた赤字経営も次年度には黒字転換が見込まれるまでとなった。	

卸売、小売業<13>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
支援先は建設鋼材の卸売りを営む。公共工事、民間設備工事が減少する中、売上を確保するため利幅の薄い大口取引が増加する傾向にあったほか、明治の創業以来人件費の見直しが行われておらず、いわば「聖域」と化していたことを主因に固定費の削減も進まず、CF不足の状況にあった。	
経営支援概要	
<当行の施策>	
- 支援先の問題点、経営課題を抽出し、経営者と危機感を共有。その上で改善計画を策定し月次管理を徹底。 - 債務圧縮に向けた遊休不動産の売却・運用を提案。	
<当該企業の施策>	
- 今まで「聖域」となっていた人件費の見直しに着手。 - 収益重視の観点から、利益率の高い小口先へ販売先をシフト。 - 新規取引先の開拓。	
経営支援後の企業の状況	
15年度から17年度の3年間で人件費を8.4%削減。 - 小口先への販売先シフトにより、売上高は前年比24.8%の減少となったが、売上高総利益率が2.4ポイント改善し、前年を上回る利益水準を確保。 - 以上の結果、CFによる実質長期借入金の返済可能年限は9.4年と10年を下回る水準に改善した。	

卸売、小売業<14>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	卸売業
・創業後年数（10年未満であれば○）	33年
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には○）	○
経営支援前の企業の状況	
・支援先は総合食品卸売業で給食弁当等の販売子会社も有する。流通システムの変革により収益力低下。連結ベースでは赤字であり債務超過の状況。大手コンサルティング会社の指導により中期計画を策定するも、業界動向や経営実態に合わず計画と実績が乖離。都銀から取引条件の見直しを示唆されるなど早期に経営改善する必要性に迫られていた。	
経営支援概要	
<当行の施策> ・メインバンクである当行指導のもと実現可能な修正計画を当社で作成。修正計画の妥当性および透明性を高めるため中小企業再生支援協議会の認定を取得。また、中小企業再生支援協議会の金融機関調整機能を活用し、中小公庫および商工中金、信用保証協会と協調して当社へ運転資金の与信対応を行った。月1回の経営会議にオブザーバーとして参加し、予実管理のモニタリングを継続的に行っている。	
<当該企業の施策> ・主力である卸売部門では低採算商品を見直すと同時に既存取引先の営業強化を行った。また、役員報酬を中心とした人件費の削減及び販管費支出の管理体制を強化することでコスト圧縮を行い収益改善を図った。 ・グループ会社では食品製造部門の人員および製造体制を見直すことにより労働生産性の向上を図った。	
経営支援後の企業の状況	
・モニタリングを月次ベースで実施することで経営者の経営改善に対する意識が大幅に改善し、常に計画及び実績を意識するようになり社内へも浸透していった。 ・管理部門の強化により労働生産性が向上、また営業努力および販管費の圧縮により収益が改善傾向にある。連結ベースで、今期黒字転換する見込みである。	

卸売、小売業<15>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
業暦長い地場建築資材卸売業者。公共事業の大幅削減や住宅着工件数の低迷から事業環境の悪化、過当競争の激化により、売上半減、粗利率の低下で営業赤字体質となる。販売先の倒産も相次ぎ、不良債権も増大し、大幅な債務超過に陥った。	
経営支援概要	
<当行の施策> 主要仕入先の建材商社から地域での商権、商圈を守るため、相応の負担も辞さないとの強い意向があったため、中小企業再生支援協議会を活用し、金融支援を含む再生スキームに着手。当行がスポンサー企業をマッチングさせ、事業および必要な資産を会社分割によりスポンサー企業の子会社として移転させた。支援企業は特別清算手続きに移行し、残余財産を処分、分配を実施した。本件は中小企業再生支援協議会を活用し、金融機関のみならず主要仕入先に対しても無担保部分に対して金融支援を実現させた案件である。	
<当該企業の施策> スポンサー企業から代表取締役会長を派遣、社長にはオーナー家長男が就任し、対外的な混乱を最小限に止めるとともに、前経営者及びオーナー家の資産処分を実施。非承継資産は任意売却をすることで市場価格で処分ができた。	
経営支援後の企業の状況	
スポンサー企業の強力なマネジメントの下で営業方法や取扱品目を見直し、業績は順調に推移中。	

卸売、小売業<16>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	身の廻り品卸売業
・創業後年数（10年未満であれば○）	
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
支援先A社は、経営再建には取り組んできたものの、業界全体の市場が縮小するなか、売上がジリ貧傾向にあり有利子負債の圧縮が進まない状況にあった。A社を含むグループ3社合算で実質債務超過に陥っており、また実質的な後継者が不在であるなど今後の経営管理能力が不安視される状況にあったことから経営再建施策の実行が必要であった。	
経営支援概要	
<当行の施策> 当行は、平成15年11月策定の「経営改善計画」に基づく金利減免、タスクフォースの派遣などの再生支援活動を行う中で、A社の自力再建は難しいと判断。早期に過剰債務、債務超過を解消する抜本的な再建が必要であると考え以下の再生スキームを検討するに至った。利害関係者は、支援先A社、債権者当行、債権譲渡先B社、協調金融機関C銀行、企業支援会社D社の5社である。 ①当行は、A社に対する貸金債権の大半をB社へ債権譲渡。②B社は新A社を設立し、旧A社の事業を新A社へ営業譲渡。③旧A社に対する貸金債権の一部を新A社が引き継ぎ、D E Sを実施、優先株に切替え。④旧A社は、今後清算方向で検討。⑤新A社に対するリファイナンスについては、C銀行と協調し、シンジケートローンを実行。⑥新A社の経営は、D社が担当し企業価値を高めていく方針。	
<当該企業の施策> 平成15年11月策定の「経営改善計画」に基づき、経営再建に取り組んできたものの、計画達成は難しい状況に追い込まれた。これを受け、A社は経営者責任（旧経営陣は退陣）、株主責任（旧経営陣持分株式はB社へ無償譲渡）を明確にしたうえで、当行に協調して抜本的な経営改善計画を策定した。	
経営支援後の企業の状況	
・消費関連業種の再生のプロであるD社が、新会社の経営に参画することで、内部から抜本的な事業リストラが可能になった。 ・新会社の債務償還年数は、10年以内になる見通しである。 ・新会社に対するリファイナンスについてもC銀行との協調融資が実現し、与信リスクの分散化が図られた。	

卸売、小売業<17>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
同社は、日用雑貨品等の販売を行う業暦も古い企業であり、これまで代表者の経営手腕による販路の拡大により売上高が増加してきた。しかし、近年県外大手資本の出店に伴い、売上高及び利益率が減少するとともに、販売先の倒産が相次ぎ赤字経営となり債務超過となった。これらのことより、資金繰りに支障が生じ、経営改善が必要となった。	
経営支援概要	
<当行の施策> 過当競争が激しい環境下ではあるが収益力の強化を最重要課題として、企業財務支援グループと営業店が一体となって当該企業とのリレーションを十分行い、支援アドバイスをすることとした。 具体的な施策としては、売上総利益率20%確保を厳守とする売上増加よりも利益重視の方針に基づいた改善計画目標を設定し取り組むこととした。 また、キャッシュフロー増加策として、売掛債権の早期回収化や商品在庫の管理強化による在庫の圧縮、商品の仕入価格の見直し交渉、保険積立金の見直し等を同社に対して指導した。	
<当該企業の施策> 取引先の倒産による不良債権発生は、売上増強のみを主眼とした営業方針と併せて販売先の信用状況の確認が不十分であったことが要因であり、以後、これまでの約束手形による販売代金回収を中止し、現金回収のみとした。 利益確保が最重要課題とし、仕入コスト削減のため、主要仕入先に代表者自らが値引き交渉を行うとともに、他の役員も一丸となって、仕入・在庫管理の強化による売上原価の低減等を推進することとした。	
経営支援後の企業の状況	
仕入価格の見直しや諸経費の削減に取り組んだ結果、17%～18%で推移していた売上総利益率は20%を確保でき、これにより単年度黒字を達成することができた。売上増加が見込めない環境下であることから、今後も利幅確保を主眼とした営業方針により早期債務超過を図るもの。	

卸売、小売業＜18＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）
経営支援前の企業の状況	
同社は地域一般顧客、官公庁・企業向けに家具小売業を営んでいたが、個人向け家具販売は大型店・ディスカウント店の相次ぐ進出の影響、オフィス家具販売は価格競争により減収減益が続き、借入金の一部が整理回収機構（R C C）に譲渡されていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 当行では中小企業再生支援協議会と協議の上、販売戦略の立案および営業方法の指導を行い、R C C 債務の調整を含む再生計画を策定した。 現状分析の結果、同社では良質かつオリジナリティの高い商品を幅広く取扱いしており、これらの商品を婚礼家具として訴求する戦略をとった。	
＜当該企業の施策＞ 新規顧客獲得およびオリジナル商品の認知のため、従来の会員向けDMに加え、若い女性向けの結婚雑誌・テレビ・新聞への広告戦略、ホームページの開設を実施。 商品品質保証制度を導入し、購入後のアフターサービスを充実。	
経営支援後の企業の状況	
地域周辺はもとより県外からの新規顧客増加に繋がった。 粗利の高い婚礼家具に経営資源を集中することで収益改善となっている。	

卸売、小売業<19>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
○デフレによる需要の伸び悩みに加え、価格競争の激化から収益性の低迷が続く。 ○同業他社と比較して固定費が高止まりかつ、抜本的な経費削減策等の対策もとられていない状況。 ○全国に営業網を有しているが、明確な営業戦略が欠如。管理部門の人材不足から債権焦付きも目立ち始めていた。	
経営支援概要	
<当行の施策> ○当社の現状を経営者に認識させ、危機意識を醸成させた。加えて、次期後継者を中心に社内若手幹部とともに経営改善プロジェクトチーム（以下PT）を立上げ中期経営計画の策定を支援（PT会議、ミーティングでの問題提起、助言、メンバーのモチベーション高揚、維持に努めた）。 ⇒幹部社員の経営に対する意識が顕在化し、モチベーションが高まった結果、立案した施策の進捗状況も順調に推移した。 ○策定後の経営改善計画の進捗管理（モニタリング）の実施。	
<当該企業の施策> ○経営改善PTにて検討を重ね、以下の具体策を策定・取組。 ・責任と権限の明確化を図り、能力給を導入。 ・支店統廃合、人員削減、管理部門のスリム化による固定費削減。 ・大手メーカーとの連携による直販強化。 ・遊休資産の売却による負債圧縮。	
経営支援後の企業の状況	
○初年度（H16年度）より計画値を上回り、2期目も景気回復の追風もあり計画比100%以上を確保。CFも十分確保され債務償還年限も正常範囲内となり、正常先へのランクアップを果たした。	

卸売、小売業＜20＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☒
経営支援前の企業の状況	
・地場産業の衰退により、主力の加工原料卸売事業の売上が漸減し、赤字決算を連続。 ・別会社による当該商品保管用の倉庫建設投資、飲食業への多角化投資とその失敗により、過大債務を負う。グループ全体で債務超過となり、資金調達余力も限界に近づく。 ・経営管理体制が未整備で、業績向上の見通しは低く、資金繰りも逼迫。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
① 資産の売却先をマッチング ・倉庫物件の売却先をマッチングし、債務の圧縮を支援。 ② 外部再生機関との連携による再生計画の作成 ・中小企業再生支援協議会を介し、外部再生機関との連携により、再生計画作成を支援。 ・不採算部門からの撤退、事業の選択と集中と、金融機関の支援を受けた債務軽減により償還力を回復させる事が計画の骨子。 ③ 地域再生ファンドへの債権売却 ・他の地域金融機関とともに、中小企業再生支援協議会にて再生計画を承認。 ・再生計画に基づき、地域再生ファンドへ債権を売却し、再生を支援。	
＜当該企業の施策＞	
・旧経営陣のうち、社長・専務は退陣、私財提供と減資により経営責任を明確化。 ・支援ファンドから、DESによる出資と役員派遣を受入れ、経営のガバナンス強化と経営管理体制の整備、再生計画の実行に着手。 ・不採算部門より撤退、人員削減、遊休資産の売却などの具体策を実施。	
経営支援後の企業の状況	
・再生計画を着実に実行中で、業績もほぼ計画通りに推移。	

卸売、小売業＜21＞

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☒
経営支援前の企業の状況	
支援先は小売業を個人で営んでいた。バブル期に、賃借していた店舗を金融機関からの借入により取得。その後、取引金融機関の破綻に伴い債権がR C Cへ譲渡されたが、年商を大きく超える借入水準のため返済負担が大きく、資金繰りが厳しい状態であった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ ○中小企業再生支援協議会と連携して、R C Cからの債務免除を織り込んだ再生計画を策定。 ○「中小企業再生支援融資制度」を活用し、R C Cへの返済資金を支援。債務の一部について免除を受けることによりR C Cからのイグジットを果たした。 ○その際、既存分を含めて貸出金を一本化。融資期間を長期間とすることにより、返済負担をキャッシュ・フローの範囲内に収め、資金繰りの安定化を図った。	
＜当該企業の施策＞ ○再生計画に基づき、組織体制整備、および管理体制構築のため法人成りを行った。 ○経営責任の一環として、法人の代表者には後継者が就任。また、個人所有の事業資産は法人に譲渡した。	
経営支援後の企業の状況	
「中小企業再生支援融資制度」を活用し、R C Cへの返済金を含め既往借入金を一本化したことにより資金繰りが安定した。また、法人成りにより組織体制および管理体制の強化が図られ、業績も堅調に推移している。	

卸売、小売業<22>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
支援先は地場大手の婦人服小売業者であり、多店舗展開していた。新しい大型商業施設への相次ぐ出店にもかかわらず長引く不況で売上減少傾向になり、多店舗展開による借入金負担が重く、赤字・債務超過の状況につき経営改善が必要となった。	
経営支援概要	
<当行の施策> 中小企業再生支援協議会主導による経営改善計画を作成し、当社の経営改善を図る中で、当行は金融支援として資金的劣後ローン300百万円を実施し実質債務超過解消した。低金利の資金的劣後ローン実施により、支払利息軽減が図られ財務改善と借入金圧縮を進めた。 メイン行として積極的に経営改善計画書策定に関わることにより、経営者の経営責任を含めた経営改革に対する意識改革を図り、改善施策のモニタリングを強化することにより、計画の実現化を図るようにしている。	
<当該企業の施策> 利益体質への改善によるキャッシュフロー確保と借入金の圧縮が当社の最大の課題であり、売上高の早急な改善が難しいことから、不採算店舗の廃止とそれに伴う人件費削減、役員報酬の削減、関連会社への支払家賃削減など経費削減策を徹底した。また、遊休不動産売却、関連会社、役員に対する貸付金回収による財務内容改善を図ることとした。	
経営支援後の企業の状況	
不採算店舗を閉鎖したため、計画1年目のH18年1月期は売上高計画比96%であったが、経費削減の効果により当期利益101%と計画達成し順調にスタートした。 また、更なる改善として有価証券売却・関連会社との合併による経費削減を推進している。	

卸売、小売業<23>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	卸売小売業
・創業後年数（10年未満であれば○）	
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
卸小売業で、流動資産に不良資産を抱え、有利子負債比率が高く実態債務超過状態。	
経営支援概要	
<当行の施策>	
経営者に企業実態を理解させ、当社の有する土地含み益の実現と新本社の効率化によるコスト削減の経営改善計画を策定し、遊休資産の売却も絡めて有利子負債の削減と収益向上の実現	
<当該企業の施策>	
社内プロジェクトチームの立ち上げと遊休不動産・旧本社売却と新本社でのピッキングシステム導入によるコスト削減	
経営支援後の企業の状況	
遊休不動産売却がタイムスケジュールから若干遅れ気味であるが、新本社移転・旧本社売却は完了済み。今後は遊休不動産の売却と収益管理の予実管理を徹底し、正常先へのランクアップを目指す。	

卸売、小売業<24>

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には○）	☐
経営支援前の企業の状況	
支援先は、業暦34年の洋菓子パン製造販売の企業である。事業拡張を目的に、工場兼店舗の設備投資を行ったが、同業者の増加により計画通りの売上を上げることが出来ず収益力が低下した。その結果財政状態が悪化し実質債務超過且つ借入過多の状態となり、債務償還困難な状況が続いていた。	
経営支援概要	
<当行の施策> 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・実施することにより以下の施策を行う。（中小企業再生支援協議会承認済） ①実質債務超過の解消（D D S実施） D D Sを実施することにより5年以内に債務超過を解消する。 ②再生資金の導入 再生資金の活用により、これまで資金繰り悪化により未整備であった店舗の整備を行い営業体制の強化を図る。 ③資金繰りの安定化 D D S導入後の借入金をリスケジュールすることにより資金繰りの安定化を図る。	
<当該企業の施策> ①経営責任として、役員借入のD E Sを実施し負債の資本組入れを行う。 ②所有不動産を売却し、借入金の圧縮を行う。 ③再生資金の活用により、これまで資金繰り悪化により未整備であった店舗の整備を行い営業体制を整える。 ④製造部門と販売部門の連携を強化するため総括担当を配置する。 ⑤商品開発推進の為、顧客の意見が反映しやすい各店舗へ工場機能を分散化する。	
経営支援後の企業の状況	
①当行の施策により資金繰りの安定化が図れた。 ②店舗整備を行ったことにより売上向上が図れた。 ③役員借入金のD E S実施により資本が増強した。	