

製造業 < 1 >

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			
支援先は、修理を主業とする製造業。不況・国内外での競争激化に加え社内管理体制のあまさら恒常的低収益体質、更に不採算新規製造受注で大幅赤字計上し実質債務超過目前の状況まで財務内容は悪化した。取引金融機関も主力行の当行以外は与信圧縮方針をとり資金繰りも悪化の一途をたどることとなった。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 同社経営陣・担当者にはアリソグを行い問題点を明確化、有利子負債に対するキャッシュフロー倍率10倍確保を目標とした5カ年計画を策定、会社全体の危機意識醸成、赤字工事排除、コスト削減を推進、定期的に会社訪問した。具体的には、赤字の要因である新規製造受注を避け、コア事業である修繕部門に特化し経営資源投入、工事毎個別原価計算徹底し営業・工場・財務の連携・責任明確化徹底(以前は営業が売上確保の為赤字工事受注したり、工場でも原価管理意識希薄から赤字発生を招いていた。) 合理化推進の為「全社会議」開催し社長から社員に至るまで危機意識醸成・赤字撲滅・経費節減に対する共通認識持たせる。資本構成は正資金を導入し資金繰り安定化を図る。			
< 当該企業の施策 > 同社では、毎月各部門長と役員による原価会議を開催、事業計画の進捗分析 原価計算に基づき工事の受注可否 工程管理進捗のチェック 売掛金の回収状況確認 営業-工場-財務-経営の連携・共通意識を深め、受注工事の完全黒字化を目指した。また、従来商慣行・社内体制等で不採算となっている事項を抽出、全社挙げて改善に取り組み、仕入先選定・売掛金回収遅延先の分割回収・リース斡旋、信用調査の徹底 人件費において人員・給与削減・高齢社員の子会社転籍・アウトソーシング等を実施 下請会社の工程管理・個別原価計算を徹底化させた。			
経営支援後の企業の状況			
計画策定3年目で黒字定着・キャッシュフロー倍率10倍確保し格付正常化となる。事業計画推進により原価管理体制が構築、赤字工事が無くなり、当初、計画で除外していた新造船についても黒字受注が可能となった。全社的に危機意識が醸成された結果、組合も協力的となり給与カット(15～20%、役員は30%)・子会社転籍もスムーズに進んだ。また、風評被害を打消すべく当行で私募債が取組まれた。同社では次なる課題として 事業計画の継続と上方修正 人材育成 マインドの維持向上 他社との差別化を上げており更に積極的に組織改革に臨む方針で取り組んでいる。			

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			
支援先は、主としてプラント向けステンレス製品製造業者。平成14年に取引先の破綻に伴う資金繰りの悪化から民事再生法を申請、同15年に認可決定を受けている。再生計画認可決定後は、計画を上回る実績を挙げる等、業況は堅調に推移しているが、一段の業容拡大には、対外的な信用力の回復が課題となっていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 再生計画認可決定から3年経過により再生計画が終結することを契機に、対外的な信用力の回復を図る目的から、「再生債務一括弁済スキーム」を立案。内容は、ノンバンクのつなぎ融資により再生債務を弁済し名実ともに民事再生を終結させた後、地元三行がノンバンクの肩代り資金を協調融資することで、当社の対外的な信用力の回復と、金融機関取引の正常化を図るものである。 当行では、当該スキームの実施にあたり、金融機関ならびに関係者（当社経営陣・税理士・弁護士等）と調整を行うとともに、経営コンサルタントを斡旋し民事再生終結後の経営計画の策定を間接的に支援する等、民事再生終結による事業再生を包括的に支援した。			
< 当該企業の施策 > ・スキームへの着手にあたり、筆頭株主である主要取引先のほか再生債権者から事前に了承を取り付けた。 ・民事再生終結と再生債務の一括弁済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。 ・経営コンサルタントと契約し経営計画を策定する等、経営管理体制の一層の強化を図った。			
経営支援後の企業の状況			
スキームの実施により名実共に「民事再生の終結」を果たしたことで、対外的な信用力の回復、金融機関取引の正常化のみならず、従業員のモラルアップも図られることとなった。 さらに、民事再生終結を公表し対外的に信用力の回復をアピールしたことで、新規取引先を獲得する等業容拡大に結び付いている。			

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○）	
・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	
支援先は、商業用印刷を主とする印刷業者。不採算の関連会社への長年に亘る資金流出が不良・固定化し、実質債務超過の状況にあるとともに、近年は構造的な要因から収益性の悪化に歯止め掛からず、連続赤字計上。財務内容の悪化が顕著となる中、抜本的な経営改善計画の策定が喫緊の課題となっていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 抜本的な経営改善には、経営改善計画の策定・履行のみならず、営業体制・管理体制の整備にかかる指導・助言も不可欠と判断。メイン行として県中小企業再生支援協議会と連携、「5年以内での実質債務超過解消」、「（所要運転資金相当額を除く）有利子負債償還可能年数10年以内」を目的とした「経営改善計画」の策定を支援した。加えて、当該計画に基づきサブ行と協調して返済条件の緩和に応じ、計画期間中の資金繰り安定化のための支援を実施した。	
< 当該企業の施策 > 計画の柱である不採算の関連会社の再編に着手するとともに、営業力の強化・採算管理の徹底を図るべく、社内体制を刷新。新規開拓専担部門を設置する等営業力強化を図る一方で、工場を中心に徹底したコスト削減に着手した。	
経営支援後の企業の状況	
計画の実施により前年同期を上回る利益水準で推移しており、次回決算期には黒字転換が見込まれる。計画の履行により問題点が解消されることで、将来に亘る事業の継続と、財務内容の良化、資金繰りの安定化が見込まれる。	

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	
支援先は、集成材製造業であり、技術面では他社と比較して優位性があるものの、主製品の用途が公共施設や特殊な商業施設等に限定されるため、受注に安定性を欠き、内部管理粗漏もあって、実質債務超過状態にあった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 当行では、経営改善計画策定指導により、主に内部管理体制の強化をもって、今後予想される受注の範囲内で事業継続が可能となるよう提言したほか、約定弁済額の緩和等により、資金繰り支援を行ってきた。しかし、これらの施策をもってしても、抜本的な解決策とはなり得ず、新たな方策について、支援先との協議を続けてきた。 今般、主力取引先（株式公開企業）より、当社株式の取得、代表者ほか経営陣の派遣、販路斡旋等も行いながら、支援先を子会社化したいとの提案があり、当行では、他金融機関債権の肩代わりも含めた与信再編をもって、M & A を応諾・支援することとした。	
< 当該企業の施策 > 当社がM & A の対象となり得た背景には、高い技術力と、一定レベルの管理体制を保持していたことがあり、これが対外的に認められたことが、成約の重要なポイントとなった。原価（粗利）管理等、当行とともに策定した経営改善計画への真摯な取り組みが、主力取引先から高く評価されたものと判断している。	
経営支援後の企業の状況	
ガバナンスの刷新と受注・金融支援により経営は安定し、事業継続に支障のないレベルまで改善がはかられた。	

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	
・ 支援先は昭和33年から「大手メーカーA」協力工場として電子部品組立を核に事業展開を図っていたが、親会社「大手メーカーA」の生産体制が海外にシフトされたことにより核となる部品組立が激減し工場閉鎖等過大投資による赤字経営となる。 ・ 経営者の開発技術力が評価され大手企業との受注取引が構築されたものの、赤字体質の改革が進まず債務超過拡大し資金繰りを含め経営難に陥っていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・ 財務内容の改革が進まず経営難ではあったものの、当社の技術力は大手企業からも高い評価を得ており、近年では液晶関連機械の受注増加となっていた。 特に、主要取引先である「大手メーカーB」が当社の技術力に注視している実態を踏まえ、政策投資銀行と連携を図りM&Aによる技術力継承と地元企業存続支援を実施。 ・ 当社の技術力継承と併せ、技術革新及び新規分野参入構想に基づき親会社100%出資の「現地法人」設立交渉を実施し実現化となる。 ・ 現地法人新会社に対し、事業用資産買取資金を政策投資銀行と協調支援を実施。 加えて、新会社で必要とする「通常運転資金」も同時期から支援中。	
< 当該企業の施策 >	
・ 事業M&Aの実現化により当社の技術力が継承されるとともに、全従業員が再雇用される。	
経営支援後の企業の状況	
・ 親会社「大手メーカーB」の事業方針に基づき、現地新会社では新規分野の参入に着手中。 ・ 新規分野参入を前提に新規社員採用を随時実施しており、新卒を含む地元雇用促進の一翼を担っている。 ・ 加えて工場増設改装計画中であり、設備資金対応として「県制度融資」の活用を前提に関係機関と協議中。	

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○）	
・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	
支援先は半導体部品の製造業。支援前は特定先一社からの受注が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。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 経営支援取組直後は、当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が10年以内を目標とした。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。	
< 当該企業の施策 > 1社集中取引の反省を踏まえ、1社当りの取引シェア20%以下を目標とし、取引先の分散及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でより受注範囲の拡大を図った。	
経営支援後の企業の状況	
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・利益共に計画以上の実績。2年目には受注先は倍増、1社当りの取引シェアも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。	

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○）	
・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	
支援先は、総製造販売数量の約半分を普通酒が占める清酒メーカー。過去の新工場建設が当初は生産力・増収に寄与したが、健康志向・嗜好の多様化等に伴う日本酒消費減少のトレンド通りの減収傾向をたどり、出荷ラインとの2工場体制での固定費負担により連続赤字計上。設備投資に伴う借入金負担重く、手元資金も年々減少しており、経営改善支援が必要となった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 経営者の改善意欲は認められ、経営改善に向け社長を中心とする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。当社の課題・問題点を洗い出した。 収支実績の定量的な現状分析(変動損益分析・製品別限界利益・製造工程工数分解等)を行い、内在する課題・問題点を明確にし、改善の方向性について企業側と協議。 売上増強に向けた各営業担当者の役割・担当地域、販売先、日次・月次予実管理方法を見直した。 適正在庫の見直しによる変動費削減策と短期的な固定費削減策の検討を指導。 中長期的な製造効率アップと人員見直し等を目的に、工場統合に係る費用対効果シミュレーションによる効果測定と検証。	
< 当該企業の施策 > 「経営理念・経営ビジョン」を明確に、全職員の一体感による改善意識を醸成し、管理強化に向け社内組織体制を見直した。 短期的な売上増強策として製品別月次目標を設定するとともに、月次販売数量に基づく製造・適正在庫計画による変動費削減と部門別月次固定費計画をまとめた「単年度経営改善計画」策定・実施。 一貫生産体制構築による製造効率アップを目的に、時間軸を明確にした現有2工場の1工場への「工場統合計画」を含む「中期経営改善計画」策定・実施。	
経営支援後の企業の状況	
今般策定した「単年度経営改善計画」「中期経営改善計画」に基づき、進捗状況モニタリング中。 即対応可能な固定費削減については実施済み、売上は目標を若干下回るものの、月次販売数量に基づく製造・在庫管理により、相応の成果は発現している。 「工場統合計画」に沿って工場集約地の自治体協議は進捗中。統合に伴う工場移転投資額に対し自己資金比率を最大限とするため、撤退工場跡地売却(経営者自宅含め)に向け注力中。	

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	
・支援先は、地場大手食品会社数社の下請けとして食品製造業を営む企業であった。受注元の大手食品会社がたて続けに倒産し、売上債権が不良化かつ販路を失うという事態に陥った。倒産直後に資金繰支援の融資を行うと同時に条件緩和支援を実施した。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・2年で実質債務超過脱却を図るとともに、有利子負債C F 倍率6倍以下にする目標を掲げ、茨城県中小企業再生支援協議会の協力を受け抜本的改善計画の策定支援を行った。 具体的施策としては、販売先の多角化、生産管理強化による粗利益の改善、役員借入金のDESによる増資、人員の再配置による最適化を実施し売上と経費の両面からの改善を進めることとした。 ・財務面での支援は当面の運転資金の実行と協議会の認定を受けた計画に則り既往借入金のリスケジュールを実施した。	
< 当該企業の施策 >	
・倒産による売上機会減少分を補填すべく経営者自らによる新規開拓を実施し、売上先を確保する。 ・コストカットの施策として外注委託部分の内製化、役員報酬をはじめとした人件費の圧縮、製造ラインの見直し等によるリードタイムの短縮による生産性向上による人員削減を実施する。 ・成り行き管理からデータ重視の科学的な管理手法を導入し月次損益の早期把握態勢を確保し、目標比未達成名場合の経営陣のフォローを迅速化する。	
経営支援後の企業の状況	
・経営陣を筆頭に真摯な取り組みにより、翌期決算で売上高で過去最高を達成することはほぼ確実となった。当期利益目標に対しては300%近くの達成率を見せている。 ・この水準で今後順調に推移した場合には「正常先」も窺える状況となっている。	

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	
・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。 ・倒産の危機に直面したが、当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。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・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。 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。	
< 当該企業の施策 > ・再生コンサルタントと県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。 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 代取は経営責任を取り取締役辞任	
経営支援後の企業の状況	
・再建計画スタート後の決算において計画利益を達成。今後も再建計画の達成が見込まれる状況である。	

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	
売上増加を見込んで地方工場を新設したが、販売先の海外調達シフトの影響等から売上が低迷し、設備償却負担および金利負担が重く赤字体質となっていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > コンサルを紹介し、本社不動産売却や社内管理体制強化などを指導。 新製品開発・販売拡大をベースとした経営改善計画策定を促した。 月次で進捗状況を管理し、製品売上構成の見直しをアドバイスした。 新市場開拓については、業務提携等も視野に取引先紹介なども行った。	
< 当該企業の施策 > 本社不動産売却により借入金を削減。 従業員大幅削減を主としたリストラを実施。 新市場開拓に向けた研究開発要員・営業要員を採用し体制強化を図った。	
経営支援後の企業の状況	
生産現場におけるコスト意識が強化されたこと、利益率の高い新製品の売上が寄与してきたことにより粗利率が上昇。従来主製品に頼らない体制が確立しつつある。 新製品開発が実を結んできており、売上低迷期から脱することに成功した。	

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			
創業以来、電気関係の部品等製造を担い大手メーカーなど有力取引先にも恵まれてきた。バブル時に新工場を建設し移転した後、折からの景況悪化により売上が減少し財務事情を圧迫。 過大投資を起因として民事再生手続開始を申立。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 商品に定評があり大手取引先に恵まれた当社の再起は可能と判断、再生計画をバックアップした。 他の債権者の同意を促すためにも早期に同意表明した。 再生事件に長けた弁護士を紹介。 再生計画認可後、原価管理等コスト改善等指導を行った。			
< 当該企業の施策 > 監督員主導の清算貸借対照表をもとにバランスシートを時価に修正。 再生申立後、人員カット・原価管理の改善等を進め、再生計画・返済計画を策定しその計画を実施。			
経営支援後の企業の状況			
製品に定評のあることから、主力の取引先も引き続き当社と取引継続。 3年間の再生計画に対し売上はほぼ計画通り推移し、経常利益については計画の約2倍となり、再生計画も終結した。 来期の売上は民事再生申請前の水準に回復する見込み。			

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○）	○
・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	
支援先は精密部品・治工具を製造し、その製造技術は大手企業からも高く評価されていたが、旧経営陣の杜撰な内部管理や無計画な過大設備投資、不動産投資および関連企業への資金援助等による過剰債務で、大幅な実質債務超過に陥っていた。支援先が安定的に事業を継続するためには、早急に債務超過を脱し、過剰債務を削減する必要があった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・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。 ・支援先は実質債務超過解消に13年を要す状況であったことから、抜本的な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。 ・早期に債務超過・過剰債務を脱するために、配当可能利益による償還条件を付した優先株式を当行が引受ける形で当行融資金の一部についてD E Sを実行した。また、残る当行融資金については、事業計画に合わせた長期約定返済へのリスケジュールを実施した。	
< 当該企業の施策 > ・支援先は、新生産管理システム（バーコードにより、受注から納品まで管理するシステム）の本格稼働で製造原価を低減するとともに、金融支援によって生じた余力で計画的な更新設備投資を行い、外注に頼らざるを得なかった一部工程を内製化することで収益力の向上を図った。 ・高齢化した従業員の技術・技能を若手従業員に伝承させるために、従業員の多能化が図れる体制を整備した。	
経営支援後の企業の状況	
・新経営陣のもとで、内部管理態勢の整備に着手するとともに、関連企業を清算し本業に回帰することで、最近2年間の営業利益は過去最高益を更新するまでに回復している。 ・新生産管理システムは予定通りに稼働し、製造原価の低減に寄与している。 ・計画にもとづいた更新設備投資により外注の内製化を進めるとともに、多能化に向けた従業員の協力体制を確立した。 ・計画1年目は、計画を上回る売上・利益を達成し実質債務超過を解消、業況は順調に推移している。	

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	
支援先は、生コン・同二次製品製造、不動産賃貸等を手がけるグループ企業である。同社の前身は建設業者であり、関連会社を通じて生コン・同二次製品製造を行っていたが、過剰人員の整理が進まなかったこと、販路拡大を目指し県外市場に進出したが採算が確保できなかったこと等を要因に、関連会社は赤字が拡大、大幅な債務超過の状況となり、グループ内での経営改善が必要であった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 前身のA建設(株)は公共事業減少の状況下、生き残りをかけるべく、地元中堅建設業数社とともに協同会社を設立。これにより、A建設(株)は土木・建設・建築部門を協同会社へ移管し、不動産賃貸等の事業内容となる。 同協同会社の設立を契機に、グループ全体の改善を図るため、生コン・同二次製品製造ほかを営む関連会社2社の吸収合併による組織再編を提案し、合併差益の計上により債務超過を解消。また、問題の本質にあった経費構造の見直しを図るべく、リストラの断行を含む予算管理の徹底(予実面談の定期化)、遊休不動産の処分による有利子負債の圧縮をサポートした。	
< 当該企業の施策 > コスト圧縮が喫緊の課題であり、生コン部門と二次製品部門の原価管理の徹底と生産管理者の配置(生コン部門と二次製品部門の人員の多能化)により、労働生産性(労働分配率)を改善。役員報酬や管理者人件費の削減を率先し、従業員の意識改革を後押しした。また、営業力強化の観点から、設立済の協同会社とタイアップした営業展開により、売上の強化を図った。	
経営支援後の企業の状況	
組織再編実施後の初年度である前期は、特殊要因により表面財務では増収増益となるも、実態では減収、経常赤字を脱せず。 今期になって、漸くこれまでの改善取組が成果として芽生え、前期比20%の増収、粗利率も5%以上改善し、黒字に転換。今後も利益計上が見込まれる状況。	

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	
支援企業は半導体製造装置の製造販売を行っていた。シリコンサイクルの波により安定した売上が確保できない他、在庫増加、東南アジアユーザーのコストダウン要請による収益低下、新規立ち上げた海外工場や他社から買収した新規事業が採算ベースに乗らない等の悩みを抱え、連続赤字に陥っていた。	
< 当行の施策 > ・経営能力に劣り、独断的であった当時の社長（他社から招聘）は経営失敗の責任を取り退陣し、他の役員（当行OB含む）の合議による経営に転換した。 ・当行職員を1名出向させ、人事制度を含む中期的な改善策に着手した。しかし、業績の悪化スピードは関係者の予想より速く、急遽、人員削減を含む再生計画の策定・実行が必要となった。再生計画策定実行は当行OB、出向者を含むメンバーにより行われ、また、本部職員も再生計画策定作業に携わった。 ・管理職の再生へのやる気を確認し、引き出すために、当行本部職員と支店担当者により、管理職面談を実施した。	
< 当該企業の施策 > ・再生計画では、コア事業を絞り込みむと同時に今後のコア売上を想定した。これにあわせて経営体制の強化、人員削減、新規事業からの撤退、販売先の国内ユーザーへのシフト（採算取りやすい）、発注方法の改善、資産売却等が計画された。 ・再生計画は細かいアクションプランに落とし込まれ、当行出向者が進捗チェックに当たった。進捗状況は社員全員が見られるようにし、やる気に持続性を持たせた。	
経営支援後の企業の状況	
・事業撤退等の特別損失を計上し、一旦は赤字が拡大したが、次年度は再生計画が奏功し、黒字転換した。 ・生産体制は一旦縮小したが、受注は回復しており、フル回転の状況。また、販売先を見直したことから、収益性は大きく向上。	

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	
・支援先は、H15/3～H16/3期にかけて、受注を優先した企業体質、採算管理体制の不備、加えて、自社技術に対する過信もあり、赤字工事や補償工事（補償期間中に発生した不具合を直す工事）を相次いで発生させた。その結果、多額の赤字を抱え、債務超過の状態に陥った。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・ 当行では、H15/12の社長交代を機に、「受注を優先した企業体質から利益を重視した企業体質への転換」を図らせるために、本支店協力のもと、支援先とともに下記の施策を実行した。 5カ年の「再建計画書」を策定（H16/2～6） 受注時における技術面のリスクを排除するため、「リスク管理面チェックシート」を制定 H16/7～月次ベースで「業績進捗管理会議」を実施し、業績のフォローアップ体制を整備 H17/8～ 再生支援協議会導入（専門家チーム組成） 公認会計士による財務DD実施、中小企業診断士による（修正）事業計画書の検証実施 ・ その結果、支援先は売上面、収益面において、再建計画1年目、2年目（=H17/3、H18/3期）の数値目標を達成した。当行は、支援先の業績が順調に推移している（=キャッシュフローが安定してきた）ことを受けて、支援先のB/S改善策（=資本政策、DES 6億円）を実行した。	
< 当該企業の施策 > ・ 支援先は、償還条件付きDES実行に向けて、下記施策を実行した。 H16/3～H18/3期 人員リストラ▲32名、固定費▲82百万円の経費削減を実施 株主責任として、90%減資（減資相当額は資本準備金に振替）を実施 旧経営者2名への役員退職慰労金減額と不支給、現経営者の役員報酬減額継続を実施	
経営支援後の企業の状況	
・ 「受注を優先した企業体質から、収益を重視した企業体質」への変革が進み、当社の業績は、「再建計画書」の数値を上回る実績（売上面、収益面）で推移している。 ・ 経営陣をはじめとする従業員の「企業再建」に向けた意識改革も進んだ。 ・ 月次の業績進捗管理会議は、引き続き実施しており、都度、P・D・C・Aのサイクルが機能している。	

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	
支援先は金属製品を製造する大企業。国内の製造業の低迷、中国産の安価な製品の台頭などの要因で受注は低迷。しかしながら、自己資本比率が31%（H15/3期末）と財務基盤が厚く、大株主から社長が送られていたこともあり、社内の危機感が乏しく、H11/3期～16/3期の6期中5期が経常赤字を計上。よって経営改善が必要と判断。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 経営者との面談・工場見学を重ねるなかで問題点を、危機意識の欠如、採算軽視、人件費への負担が大きい、外注依存度が高い、と抽出。分析を支援先に実施させただけで、2期目（H17/3期）黒字化、と3期目（H18/3期）復配を目標とした3年間の中期経営計画の策定を求めた。 特に社長および管理部長との面談を重視し、その中で経営陣の社内的な求心力が低下していることを指摘。経営の管理面強化を軸とした長期的な戦略を構築し、全社的に取り組むよう依頼した。 また、経営再建計画の進捗状況を把握する中で、鋼材等の素材インフレが大幅に進行したため、その変動に対処し得るよう中期計画を変更するよう要請した。 役員・役席者・現場従業員の各層とコンタクトを取ることで、全社的な実態を把握することに努め、同時に計画の進捗管理を密に行うこととした。	
< 当該企業の施策 > 支援先では計画の基本施策として、企業体質改善チーム（部門横断的）の結成、販売戦略の見直し、役員人事の刷新、の3点を柱とし、改善策を全社で策定し着手。 主な個別施策として、大手自動車メーカー系列のコンサルの導入による生産性の改善、内製化の設備投資による合理化、全取引先への販売価格5%値上げ交渉の実施、海外戦略の見直し、新製品（地元大手企業との共同開発）の注力、古参役員の一掃などを実施してきた。	
経営支援後の企業の状況	
H18/3期には5期ぶりの黒字を回復。国内の好調な設備投資動向の追い風に加え、販売価格の改善が収益性の向上に大きく貢献している。内製化の設備投資実施で外注依存度の低下など効率改善が進み、当面の素材インフレや受注減少に耐えうる収益構造が構築され、繰越損失解消の目処がついた。 就任4年で社長に対する求心力が高まり、経営管理面は強化されてきた。また再生に向けた経営改善活動が社内に緊張感を生み、個々の従業員に「改善」への強い意識が浸透した。	

製造業 < 17 >

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	
同社は、建設用金属製品製造を営む中堅企業である。また業暦も古く、優良受注先を多く有していることから業況においても安定していた。しかしながら、売上高の約40%占める主力受注先の倒産により、多額の不良債権が発生し業況が急激に悪化した。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 受注先の倒産による多額の不良債権発生による今後の資金繰り計画、売上確保策、製造原価の見直しを中心に指導を行った。 また、当面の資金繰りの安定化を図るため、貸出金の条件変更を行い財務キャッシュフローの改善を図った。 他の金融機関との今後の支援方針を協議し、新規貸出における協調融資を行った。	
< 当該企業の施策 > 製造原価の削減策として、人件費の見直し、および内製化を推し進め外注費の削減を図ったことにより、収益力が大幅に改善した。 倒産した受注先の元受先へ直接受注できるよう交渉をすすめた結果、商談が成立し売上を近年同水準へと回復することができ、また、直接受注により利幅改善に繋がった。	
経営支援後の企業の状況	
製造原価の見直しや諸経費の削減に取り組んだ結果、過去15%～19%程度にて推移していた売上総利益率が20%以上を確保でき、これにより単年度黒字を計上し、また不良債権の全額処理を達成することができた。 今後は、利幅確保を最優先とし、主要受注先の定期的な信用調査を行うことでリスク回避を図る体制とするもの。	

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○）	57年
・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	
・同社は、全国に販売会社（代理店）を持つ機械製造会社であるが、環境の変化でユーザーの再編が進み、アイテム数増加、原価計算の複雑化で、業績不振の原因となっていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・当行では、同社が経営改善を進めていく上で、販売活動・生産活動の中でどの部分に問題があるのかを十分に把握できない状況であったことから、外部コンサルタントによる販売管理・生産管理の改善指導を提案した。	
< 当該企業の施策 > ・同社は、外部コンサルタントを導入し、以下の指導を受け、実施中である。 経営者、従業員の個々のコストに対する意識改革 販売部門は、全国各営業所を視察し、各営業所でニーズに応じた製品戦略を策定 生産部門は在庫数量、製品原価の把握が曖昧であり、製品マスターを統一化し、製品ごとの製造コストの明確化 売上・仕入・在庫の一元管理システム導入で、二重発注の防止、月次ごとの計画進捗状況の正確把握など	
経営支援後の企業の状況	
・コンサルタントの指導過程において、従業員全員が全製品にナンバリング作業を実施したり、生産過程を再調査した。これにより、一部の従業員には全製品を把握し、製品の効率的活用の意識が出てくるなど、従業員の行動にも変化が出てきている。 ・コンサルタントの指導が始まって間もないが、社内全体でコストに対する意識改革が行われ、同社の業績は前年比較でプラスに転じている。	

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○）	○
・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	
支援先は、食品製造、自社工場で生産・販売を手がける企業である。売上拡張を目的に東海地方を中心とした地域から遠方（関東、関西エリア）地域まで、売上拡大路線を図ったが、販売コスト及び個社別粗利益管理・検証が充分にされず、赤字経営が続き、債務超過に転落した。毎月の資金繰りが厳しい中、抜本的な経営改善が必要な状況となる。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 1. 単年度黒字化を目標に抜本的経営改善に着手した。具体的には、販売先毎の粗利益管理を行い、不採算取引先を整理・削減 取扱い商品の縮小、不採算製品の中止と高粗利益製品の拡販を推進 輸送方法と輸送業者の改革を提案し、物流費の低減を指導 主原材料包装材のコスト低減を図る為、廉価購買を指導 諸経費の削減を推進 を指導した。 2. 経営者に危機感を与え、売上至上主義から収益至上主義への移行に本気で取り組むよう毎月の経営指導を強化したサポートを行った。 3. 財務面については、運転資金を固定（条件緩和）し、金繰り安定化を実施した。 4. 直近決算での黒字化を確認後、5ヵ年事業計画策定に入り、2年以内で実質債務超過解消、緩和債権回収、（正常運転資金除く）5年後の債務償還年数3年以内の目標を設定。	
< 当該企業の施策 > 1. 経営責任として、役員報酬の削減、出荷人員の削減、取り扱い製品削減（不採算）に伴う製造労務費の削減、諸経費の見直し等を行い、固定費を大幅に圧縮した。 2. 製造については、品質部長クラスを外部から導入、品質管理を強化、工程内不良半減に取り組む。 3. 営業戦略を見直し、粗利益の低い他社商品販売を低下、不採算を排除した自社製品販売の比率を高めた、粗利益の向上施策に取り組む。	
経営支援後の企業の状況	
1. 不採算他社（取り売り）商品を大幅に削減、また、自社の低粗利益製品の大幅見直しと削減に着手。その結果、製造工程の大幅効率化・不良比率の削減にも繋がり、売上総利益の大幅増加に成功。 2. また、取引先顧客の整理・削減による物流費圧縮を主とする販売管理費の削減により、営業利益が大幅に増加した。	

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	
大手企業の協力会社として創業し、技術力には定評があったものの、主力取引先の海外進出と内製化により受注が減少するなか、需要が望める新規受注の採算性の検討不足や経営者の認識の甘さから改善への着手が遅れ、実質債務超過の状態に陥っていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 後継者を交えた協議を行い、受注減少により一部過剰となっていた工場売却の方向性を検討したほか、取引先別の採算性をモニタリングし受注方針決定に関するアドバイスを実施、工場移転に必要な資金面の支援も検討し移転計画を後押しした。工場移転のためのつなぎ資金を支援するとともに、検討中の改善策の効果を検証し計数計画を精緻化すべく中小企業再生支援協議会を活用し、経営改善計画を策定した。その後、収益力に併せて借入金返済条件の見直しを実施し、資金繰りの安定を支援した。	
< 当該企業の施策 > 取引先別の採算性を検討し需要の望める新規取引先の受注拡大を決定するとともに、主力取引先とも一定の受注確保を成約。代表者を後継者に交替し経営の刷新と役員報酬の大幅削減を実施しつつ、旧代表者の退職金も投入し財務の建て直しを図った。売却検討中であった工場の賃貸案が浮上し収益面を増強するとともに、新工場への移転に伴う工場レイアウトや生産体制の見直しにより製造原価を圧縮した。	
経営支援後の企業の状況	
新規取引先の受注が増加し、損益面が改善するとともに実質債務超過が解消され、収益力に合わせた金融機関の返済条件見直しにより資金繰りの安定も図られ、業績は回復傾向にある。	

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	
・弁当等製造販売および不動産賃貸業。 ・子会社の不動産賃貸業は駅前ビルを一棟貸しするもテナント撤退により返済条件緩和実施。 ・親会社の弁当等製造販売会社はギリ貧の状態に加え新規出店した惣菜テナント・そば屋も不振であり、赤字決算が続いていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・人材2名（内1名は役員）派遣。 ・経営改善計画書策定を依頼。 ・テナントの入居状況をモニタリング実施。 ・人的リストラを指導。 ・原価率改善のため、仕入れ単価及び仕入れ先の見直し指導。 ・改善状況確認のためのモニタリング実施。	
< 当該企業の施策 > ・テナントの募集。 ・人的リストラを実施。 ・長時間パートタイマーの見直しを実施。 ・仕入れ担当を新人女性に変更し、引下げ交渉実施。 ・新商品開発担当を新人女性に変更。 ・不採算の惣菜店、そば店を閉鎖。 ・不動産賃貸子会社を合併。	
経営支援後の企業の状況	
・時勢や地域にマッチした新製品を開発し、販売。 ・弁当事業は不採算店の閉鎖、リストラ等により黒字転換する。 ・不動産事業はテナントの入居率もほぼ100%となり、かつての一棟貸しの水準を上回った。 ・約定返済額を増額し、要管理先より要注意先にランクアップした。	

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	
自動車・二輪向けホイールの製造を生業とする。主要取引メーカーの製品調達は安価な海外生産品に移行。技術力はあるが、価格競争激化により売上・収益ともに減少。新製品開発・製造のため設備投資を実施したものの、同製品に対するメーカーの受注開始時期が予定より2年ほどずれ込んだこともありキャッシュフローも不足。短期的な資金繰りにも支障を来しかねず、経営支援が必要な状況であった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・短期的な資金繰り改善のためリスク・リターン対応並びに運転資金供与がまず必要であると考え、中小企業再生支援協議会にて作成された計画をもとに、当行を含む主要取引行によりリスク・リターンを実施。当行においては約定返済について全額返済猶予するとともに、当面の資金繰り解決のための運転資金融資と手形割引対応を実施。 ・経営者は技術畑出身者であるため、経営管理に関する意識が薄い傾向にあり。中小企業再生支援協議会と連携し、経営課題の抽出と改善施策の提案を行うとともに、月次実績管理の徹底を図った。売上の拡大、生産性の向上、材料コスト削減、固定経費の削減、を主な施策として経営改善に取り組む中、特に原価経費の削減、過度の設備投資抑制について積極的に指導を図った。	
< 当該企業の施策 > ・売上・収益の拡大に向け、大手メーカーとの結びつきを強化し、新たな受注方式での新規規格ホイールの契約を締結し、売上増加、材料費削減を実現。合わせて利益率高い二輪向けホイールの強化を図るとともに、四輪に比し高い収率の改善に取り組む。 ・低採算先の受注を大幅縮小し、同社向け製品の生産ラインを上記大手メーカー向けにシフト。一部設備改良を要したものの、低コストで増産体制を確立。 ・上記大手メーカーより人材を招聘。受注及び経理関係のデータを整備し、月次実績並びに経費支出管理を行う体制を確立。	
経営支援後の企業の状況	
・平成18年度の売上高は、前年比21.9%増加見込。アルミ地金価格高騰の影響を受けたものの、原価経費削減効果により粗利益率が2.5%、経常利益率が4%改善。最終利益も黒字転換し、簡易キャッシュフローは前年比107.6%増加見込。 ・平成18年度の決算予想・キャッシュフロー改善を背景に、返済猶予を受けていた金融機関借入金について約定返済を一部復活。また経営者一族による増資も予定しており、実質債務超過・繰越損失解消については目処が立ちつつある。	

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○）	○
・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	
・造船会社及び工作機械メーカー向けの鉄鋼加工業者であり、バブル崩壊以降、取引先から受注減の影響を受け、売上はピーク時の60%まで減少していた。 ・財務内容は過去の過剰投資及び受注の低迷から、年商を超える借入金となり、大幅な実質債務超過に陥っていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > キャッシュフローが改善傾向にあったことから、財務の再構築を図れば、再生の見通しがあると判断し、中小企業再生支援協議会の支援を受け、合理的な再生計画の策定に取り組んだ。 過剰な金融債務による財務毀損が、安定的な事業運営に必要な資金調達等の障壁になっており、DDS導入を主体とする再生支援に着手する。DDS活用による財務再構築とともに、計画初年度には長期の資金繰りの安定を図るため、新規融資（サポート資金）を実行し、設備投資についても競争力維持の目的から、一定時期に実施する施策を取った。 非財務面におけるバックアップとして、製造関連に精通した外部コンサルを紹介し、生産効率の改善による安定した利益体質構築への手立てを講じるなど、メイン行として財務面・事業面の両面から再生支援に取り組んだ。	
< 当該企業の施策 > 業績低迷を受け平成12年に代表者交代、新代表者のもと人件費を主体とした大幅なコスト削減、原価管理に取り組む。 市況の回復から、2～3年先までの受注確保の見通しが立っていると同時に、原材料の価格変動リスクの対策として、得意先との交渉により材料支給への切り替えを図るなど、安定した業績確保に取り組んでいる。	
経営支援後の企業の状況	
再生計画に沿った経費等支出面の管理、製造現場における生産効率の改善に取り組み、利益項目は計画を上回る状況にあり、再生は軌道に乗りつつある。	

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	
・同社は、金属製品製造業で、業界全体の市場縮小および競合他社の事業参入により売上減少となる。その中で、経費リストラを中心とする収益構造の改善が遅れ有利子負債に対するCFの改善が課題となっていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・収益力の増強と有利子負債の削減によりCFを高めるため、生産工場の統合と効率化を指導し、特に労務賃金を中心とする、製造原価の削減を指導してきた。	
< 当該企業の施策 > ・当行の指導を受けて生産性向上を約束、工場を3工場に削減、加えて競争力を高めるため、製造原価を削減した。併せて、営業力の強化をはかるため、東京の人材を適正配置し増収増益の骨子で経営計画を推進してきた。	
経営支援後の企業の状況	
・資産圧縮を図ると同時に、経費を約10%削減しCFは当初の3倍に増加。実質長期借入金の償還年限が50年から12年に短縮、正常化するに至った。	

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	
支援先は繊維製品を製造、大手ホームセンター等へ販売を手がける企業である。事業拡張・製造コストの低減を目的に生産拠点の海外移転を図ったが、十分な生産移転計画の策定とカントリーリスクの十分な検証がなされず経営者の経験則のみで実行に移したことで、支援していたメイン商社のドロップもあり移転時期が大幅にずれ込み、海外移転コストと国内との2重の生産コストがかさみ過剰債務、資金繰りに支障が生じ経営改善が必要である。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 外部コンサルも導入し当社の製造コストを検証した結果、生産拠点は海外に完全移転することで当該企業と合意。 そのうえで海外移転による収益改善、有利子負債5割圧縮を目標に4ヵ年の経営改善計画書を策定、また当行OBを財務部長として1名派遣させたほか、当行再生部署の専担者が当該企業との接触を密に取ることとした。 具体的な施策として、国内生産拠点の閉鎖と海外生産拠点へ100%移行、閉鎖した国内拠点の資産処分による有利子負債の圧縮。 なお、メイン商社のドロップによる資金繰り面については、当行を中心に商工中金も支援体制を敷いた。	
< 当該企業の施策 > 海外生産拠点の完全稼働が喫緊の課題であり、年内での完全移転を目指して社長自ら推進するほか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。 また、生産・財務等管理面強化の観点から取締役1名を任命し体制の整備を図ることとした。	
経営支援後の企業の状況	
海外生産拠点の移転は年内完了に目処がつき、これにより当期の製造原価は約4%削減、また商社への備蓄コスト削減により営業利益は4%改善に目処がついた。 但し、近時原材料が高騰してきているため、在庫・流通コストの見直しや販売価格への転嫁を進め、策定した経営改善計画の利益目標の必達を全社あげて推進している。	

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○）	70年
・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	
・支援先は、他の酒造メーカーと同様、日本酒に対する消費者嗜好の変化に対応できず、減収・減益が続いたことから債務超過となり、また、製品在庫の回転期間が長く、原材料仕入資金を借入金で対応したため、借入過多状況となった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・経営実態に関する認識を銀行と経営者が共有した上で、早期再生を目指し、経営改善計画を策定することを助言するとともに、実現可能性の高い改善計画策定を支援。 ・経営改善計画の実効性を高めるため、定期的に経営会議等にオブザーバー出席し、計画の遂行策等を助言。 ・資金繰りの安定化を図るため、製品別在庫表を整備し直し、在庫回転期間に応じた運転資金対応を実施。	
< 当該企業の施策 > ・外部コンサルタントを導入し、自社ブランドを前面に打出すとともに、市場ニーズにマッチした製品（梅酒・リキュール類）を投入。また、在庫管理を徹底し、清酒等の過剰在庫の縮減を図り債務削減に努めた。 ・経費では、人件費を中心とした固定費の削減にも取り組んだ。更に資本面の増強のため、役員資産の現物出資を実施。	
経営支援後の企業業況	
・投入した新製品（梅酒・リキュール類）はヒット商品となり、売上高は大幅に増加。（前年比60%増） ・売上増加に加え、新製品は回転期間も短く利益率も高いことから収益体質は好転。 ・既存製品の在庫縮減が進んだことや、資本増強を実施したことにより、財務体質も強化されつつある。	

製造業 < 27 >

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○）	44
・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	
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、単価引き下げによる収益性の悪化が顕在化してきている。	
経営支援概要	
< 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・第三者保証人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。	
< 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。	
経営支援後の企業の状況	
人員について従業員を4割程度削減（パートへの切り替えを含む）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、引き合いも多いことから、今後の増収が見込まれる。	

製造業 < 28 >

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	
・支援先は、物置製造・卸をコア事業とする地元有力企業で、業界でも確固たる地位を持つ。 ・平成10年、ノウハウ事業として開始したショッピングセンター運営事業等に失敗、多額の債務超過発生。 ・一方、その間もコア事業は堅調に推移していたことから、抜本的な「再建計画」の策定により再建が可能と判断できる状況であった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・抜本的な再建策を必要としたため、経営コンサルタント及び中小企業再生支援協議会を活用し実現可能性の高い「再建計画」を策定。 ・当行及び並行メイン行から経営企画部門等へ各1名人材を派遣した。 ・モニタリング体制を強化し、定期的に報告会を開催させた。 ・銀行ネットワークを活用した営業斡旋を積極的に実施した。	
< 当該企業の施策 > ・中小企業再生支援協議会並びに経営コンサルタントによる「再建計画」骨子は以下の通り。 - 組織再編によるコア事業への特化（ノウハウ事業からの完全撤退） - DES実施後3年以内の債務超過解消 - 経営体制の刷新（旧経営陣及び株主の責任明確化） - 生産工程改善、人員の適正配置、販路拡大等により、事業計画を実現	
経営支援後の企業の状況	
・新経営体制のもと経営改善諸施策を実施中。 ・銀行営業斡旋による新規取引を獲得。 ・経営コンサルタント、銀行出向者を交えた戦略会議を、毎週定期的に行う。 ・3ヵ月毎の銀行向け定期報告会を開催。	

製造業 < 29 >

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○）	50年
・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	
支援先は機械部品、工具の製造販売を手がける企業である。当社は地場優良機械メーカーに販路を有しているが、営業力の弱さから新規先の獲得が進まない上、低生産性と資金、損益管理レベルの低さから計画策定以前の5ヵ年中4期営業赤字になる等、経営不振の状況が続いていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 当社との連携を密にし、利益計画の月次管理を徹底することと同時に改善施策が実行されているか定期的にモニタリングを行い、定性面向上支援を行った。 さらに取締役役に就任した社長の子息に資金繰計画策定指導を行い、最低でも常に3ヶ月先の資金繰までは精緻に見通せるようにした。	
< 当該企業の施策 >	
製造担当者に見積もり価格を公表することにより、その仕事に対していくらの時間、コストで完成させないといけないうか、また会社全体の利益にどの程度貢献しているかを自覚させ経営への参加意識を向上させた。また工場内に小集団を組成し、QC活動等による、品質向上運動や5S徹底を図った。また週単位の利益計画を立て実行していった。 さらに自社工場の生産能力を再点検し、それを元に生産計画を後工程・顧客要求数を基準にするプル方式へ移行し受注生産型体制を強めた。他に各工程のラインバランスを向上させることで仕掛品滞留を防ぐ等、生産効率向上を図った。	
経営支援後の企業の状況	
生産現場改善により、棚卸資産回転期間がここ5年のピークである2.7ヶ月から1.4ヶ月に短縮化された。QC活動により不良率低減、品質管理が徹底されたことにより、当社が元々保有していた高い技術力が取引先にさらに評価されインストアシェアが向上した。また財務管理面で社長の子息が資金繰を任され、全社的に管理能力が向上した。それが支払能力向上をもたらし、鋼材等の原材料高騰傾向にありながらも仕入先交渉力が増し利幅増強に寄与する結果となった。最終的に計画初年度で債務超過解消となった。 現場改善と営業努力がかみ合い、QCD向上が業績回復に結びついた例といえる。	

製造業 < 30 >

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	
1. 大手企業のOEMという位置付けの中、不採算の受注により大幅な赤字計上。 2. 大手企業の製造拠点の海外シフトにより受注が減少、販路開拓により主要取引先への販売依存度を低下させる方針で臨む。 3. 経費削減に着手	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 1. 当社の将来目指すべき方向性 自社の完成度の高い商品力をベースとした自社ブランドの確立。 営業力強化による販路拡大。 生産効率の向上に伴う期間CFの増加・財務内容の改善。 等を経営改善計画の骨子とするよう指導。 2. 金融面の対応 資金繰り・収益力を勘案した融資スタイル・条件の見直し実施。 計画実行にともなう新規資金需要に対する融資実行。	
< 当該企業の施策 > 1. 自立化を目指し自社ブランドを確立させる 売上高対OEM比率を低下させる。 販売チャネルの拡大を目指す。 2. 製造現場の見直しにて売上高総利益率を改善する	
経営支援後の企業の状況	
1. マンション分野、リフォーム分野の受注が拡大し売上は大幅に増加。 2. 新商品開発の分野で大手企業との関係強化を実施している。 3. 製造現場の効率化により前期比売上高総利益率の2ポイント改善を実現。	

製造業 < 31 >

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	
・過剰ノルマの設定による押し込み販売、貸倒可能性の高い先への販売等による不良債権の発生、海外事業の失敗による多額の貸倒発生により、営業赤字・債務超過に陥った。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・(株)整理回収機構（以下RCCという）に持ち込み再生手続を開始。 ・手続開始と共に人材を派遣。 ・DIPファイナンス実施により資金繰りの安定化を図った。 ・当行貸出金について債権放棄を実施（10月実施）。	
< 当該企業の施策 > ・複数の投資家候補先から1社をスポンサーに選定。 ・第三者割当増資によりスポンサーが出資（本件後議決権比率9割超）。 ・経営陣の総入れ替え及びスポンサー企業から役員派遣を受け、ガバナンス体制を再構築。 ・希望退職制度に基づき従業員の大幅削減を計り、コスト構造の改善を実現。 ・集中と選択の観点から経営資源の重点的集中を計り、早期黒字化の目処を付ける。	
経営支援後の企業の状況	
・スポンサー企業より常勤役員1名の派遣を受け、強固な経営支援体制を構築することにより上記施策を実現し、収益構造の抜本的改善を計っている状況。	

製造業 < 32 >

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	
支援先は業歴は古く、全国的に見ても業界での位置付けは高い製造業者で、販売業者を別会社として運営しているグループ企業である。これまでに一定の経営基盤を築いていたものの、事業多角化の一環として開始した不動産事業が軌道に乗らず、不動産事業向けに資金支援を続けた結果過剰債務となり、グループ連結ベースで債務超過に陥り、自助努力による再建は困難な状況にあった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 当社グループの抱える問題は、不採算事業の処理と経営管理の甘さにあった。そこで外部コンサルタントの導入と、当行から出向者を1名派遣することにより、経営管理の強化と事業のリストラに着手した。 不採算であった不動産事業は外部に売却することに成功し、借入金的大幅な圧縮につながった。しかし、売却後も依然として過剰債務の状況にあり、組織を再編し収益力の強化を図ること、収益力に見合った借入金にすること、及び経営体制を刷新し経営管理体制を強化することを内容とする再建計画の策定支援を実施した。なお、再建計画策定には中小企業再生支援協議会の支援を要請した。 再建計画策定後、取引金融機関全行協調でD E Sを含む金融支援を実施した。D E Sにより過剰債務が解消され、ガバナンスの強化にもつながったと考えている。	
< 当該企業の施策 > 不動産事業の売却に関しては、社内プロジェクトチームを作り購入先との交渉に臨んだ結果、適正な価格での売却が可能となった。 事業リストラに関しても、社内全体で問題点の洗い出しと改善策の検討を重ね、原価削減と経費削減を中心とする再建計画の策定を行った。また、組織再編により本業に経営資源を集中できる体制となった。 窮境の原因となった不採算事業を開始し、赤字事業のまま継続した前経営者は経営責任をとり退任し、経営体制の刷新を図った。	
経営支援後の企業の状況	
組織再編、抜本的な事業リストラの実施等により、社内改革に向けた意識が醸成されている。ただし、業績面は素材価格の高騰等の逆風もあり計画の達成は簡単なものではないが、全社をあげて経営改革を実施している。	

製造業 < 33 >

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			
支援先は地元業界では老舗で、一定の規模を誇る製造業者である。新鋭工場に多額の設備投資を実施したが、需要予測に失敗し営業赤字の状況が数年間続いた。また、本社工場においても設備老朽化が進行しており、不良品率が悪化したことから黒字転換のための改革が喫緊の課題であった。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 中小企業再生支援協議会の協力を得て、内科的療法に実績のある外部コンサルタントを導入し、生産管理体制の強化を含む再建計画の策定支援を行った。 再建計画の骨子は、不採算である本社工場に重点を置き、製造ラインの分析を踏まえて老朽設備を計画的に更新し、不良品率の大幅低減を指導した。採算性の著しく低い製品は受注生産の中止まで視野に入れ、原価管理の徹底と販売先との交渉により販売価格の引上げに成功したことから、採算性は格段に向上した。 製造ラインの改善と資金繰り安定のため、取引金融機関4行が協調して新規融資を実施した。			
< 当該企業の施策 > 社内に改革推進部署を設置し不採算受注の抑制、品目別原価管理の徹底、従業員一人当たりの生産性向上のための施策を実施した。具体的には、品質管理セクションの強化、営業から製造までの生産情報の共有化、不良品発生の原因調査と対策実施の徹底を当社・外部コンサルタント・当行が月次管理することとした。 専任の営業マンを配置し、品目別原価管理データを基に価格交渉を実施した。製造ラインの見直しに伴い市場競争力が回復したことから、新規顧客の開拓に努めた結果、大手2社との取引開始に成功した。			
経営支援後の企業の状況			
創業者を失い求心力を欠いていたが、経営体制の強化が社内の意識改革につながり信頼を回復した。改善施策に対するモニタリングは関係者の協力により月次で実施することができ、問題点はその都度修正を行った。 経費節減、外注の内製化、不良率低減等の効果が現れ、早期に黒字転換したことから正常先に上位遷移した。			

製造業 < 34 >

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	
支援先は業歴が古く、高い技術力を有し、業界内でも大手である等、一定の経営基盤は有している。しかし、主力商品に依存した営業を続けていたため流通市場の変化に気づかず、競合業者の台頭から主力製品の売上が大幅に減少した。製造効率向上のための生産過剰と、売上減少を起因とする在庫調整の遅れが、業績に影響し資金繰りを圧迫する状況に陥った。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 中小企業再生支援協議会の協力を得て外部コンサルタントを導入し、全社的な業務の再構築を基本とする再建計画の策定支援を行った。 部門別に分析したところ、各部門が効率を追及するあまり部分最適が全体最適を阻害していることが判明した。そのため、各部門を横断的に網羅する管理部署を設置し、全体最適を追求するための改善施策を指導した。 商品構成を見直す中で、自社製品の低収益性に着目し、新商品の開発や付加価値の高い商品の販売強化による収益性の改善を指導した。 改善期間中の資金繰り安定のため、政府系金融機関と協調して新規融資を実施した。	
< 当該企業の施策 > 商品ライン見直しのため大幅な組織改正を行い、自社製品の開発に重点を置く方針とした。その結果、10数アイテムの新商品を企画し、新商品の発表会も実施した。 営業体制もエリア・チャネル別に見直し担当を明確にするとともに、品質保証体制を確立し顧客満足度の向上も図ることとした。 原材料仕入の最適化、在庫管理体制の構築、生産経費の低減が月次管理できる仕組みを作った。	
経営支援後の企業の状況	
毎月、経営改善進捗会議を実施し、諸施策の実行を徹底管理した。計画初年度は、高い利益目標には届かなかったものの前年比5倍の経常利益を達成した。 資金繰りも安定し業績も改善したことから、正常先に上位遷移した。	

製造業 < 35 >

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	
支援先は、プラントの建設およびメンテナンスを主業とする企業であるが、景気低迷からの設備産業の投資抑制および値下げ圧力により本業が低迷したことに加え、経営多角化の一環として始めた宅地分譲事業が失敗、多額の不良資産を抱え債務超過に陥った。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 人材を派遣するとともに、専担部署による再建計画の策定サポートを実施。計画初年度における債務超過解消のためデットエクイティスワップ（50億円、当行一行対応）、およびリスケジュール（当行は計画期間中の元金返済なし）を実施した。	
< 当該企業の施策 > 経営体制の刷新、経営・株主責任を取らせるとともに、不良資産（宅地分譲在庫）を大手デベロッパーへ一括売却し、新体制の下再建に向けたスタートを切った。	
経営支援後の企業の状況	
景気回復による設備需要の高まりも追い風となり、売上・収益とも計画を上回って達成。2年前倒しで再建計画を終了し、H18/4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した。	

製造業 < 36 >

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	
支援先は、コンクリート二次製品の製造業者。株式公開時期を挟んで積極的な拡大策を推進し、本州への商圏拡大を図ったが、景気の長期低迷、競争激化、コスト競争力の低下等により本州の三工場は毎年営業利益段階から赤字状態。その後、本州工場の撤退を実施するものの、多額の撤退費用および減損会計の早期適用により債務超過へ転落。早急な経営改善策が必要であった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 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6億円の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、残高維持）およびリストラ等資金の供与（当行のみ）、人材派遣（2名）を実施した。	
< 当該企業の施策 > 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（九州域内への特化）、生産性向上・工場間接業務の効率化による原価引き下げ、人件費削減を中心とした諸経費の削減を実施することとした。	
経営支援後の企業の状況	
公共工事、建設需要の縮減の中、九州域内における営業リソースの集中投下、コスト管理の徹底等が奏功し、2期連続で経営改善計画数値を超過達成。計画3年目の今期をもって、2年前倒しで、経営改善計画を達成見込み。	

製造業 < 37 >

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○）	69年	・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			
支援先は発電所用の制御盤や継電器盤、鉱山保安用電気機器の製作会社である。バブル期に本来蓄積すべきであった余剰資金を有価証券投資等に振り向けた結果、多額の含み損を抱えることになり、加えて大口取引先である電力会社からの受注が、電力自由化による設備投資抑制の影響により激減、経営の体質改善が喫緊の課題となっていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 水力・風力発電所向けの大型電力制御盤等に相応の技術力を有していたことから、事業の存続は可能であるものと判断。受注高に対して過剰となっていた本社工場の売却による債務圧縮を提案し、同時に売却先の斡旋や移転先の確保を行った。また今後の事業の安定化を図るため、他のリストラ策を含めた経営改善計画書の策定を支援した。この改善計画の内容としては、不動産売却、投資有価証券の売却、受注に対応した人員体制の確保、外注費を含む製造原価管理の徹底、トップセールスによる受注の確保などの諸策により次年度の営業キャッシュフロー黒字化、3年後の債務超過解消を目標としたものである。			
< 当該企業の施策 > 今後の事業運営・組織運営について全社会議を開催し全社員の経営改善に対する意志統一を図る。部門間の垣根を無くし全社員をセールスエンジニアリング化することで、一般企業に対する営業強化及び繁忙期の対策とする。製造原価対策としては「安価な材料で良い製品を短い期間で」を合言葉に各製品毎に目標を設定していく。			
経営支援後の企業の状況			
初年度の売上高は目標の117%を達成。本社不動産売却・投資有価証券売却も完了し有利子負債を約4億円圧縮し、年間12百万円程度の金利負担軽減を実現した。本社工場の移転もスムーズに完了しており、今後も改善計画に基づき社内体制の強化を図り、今年度の営業キャッシュフロー黒字転換を目指している。			

製造業 < 38 >

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	
・老朽化した生産設備により非効率な生産となり赤字基調であったことから効率的な新工場を建設したが、大型設備投資に見合う売上確保ができず、連続赤字となり、年商の2倍の借入金と償却不足による多大な含み損を抱え、大幅な債務超過状態にあった。 ・原価管理体制の構築がなされておらず、事業部門毎の採算管理もできていない状況。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・人員を派遣し内部管理体制を構築。 ・取引金融機関と協調し、残高維持、金利減免により経営改善を支援。 ・関連会社によるデューデリを実施し、事業部門毎の収益状況等の実態把握を行い、原価管理体制構築を支援。 ・子会社で行っている火薬事業、建設資材事業をMBOにより分離。新会社に事業譲渡資金を融資対応。事業譲渡後の子会社は不動産管理会社に業態転換し借入金の返済条件を変更し支援。 ・別地区の子会社は債務引受による事業譲渡により事業存続をはかった。 ・本社事業について原油高騰による燃料コスト増大による競争力低下に加え、営業力低下による売上減少に歯止めがきかない状況が続いたことから、業界大手のスポンサーに対する事業譲渡を仲介し、プリパッケージ型民事再生による事業存続、雇用確保をはかった。	
< 当該企業の施策 > ・大幅な人員削減を含むリストラを実施し、売上高に見合う経費構造に転換。	
経営支援後の企業の状況	
・分離した子会社はそれぞれ順調に事業を継続 ・新会社に事業譲渡した事業は、従業員の雇用も継続し、仕入業者も取引継続がはかられた。 ・旧会社は遊休不動産等の資産売却をはかり清算予定。	

製造業 < 39 >

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	
支援先企業は昭和52年設立の納豆製造を主としている食料品製造業である。創業以来業況は順調であったが、昭和63年に事業拡大の為、豆腐製造業の別会社を設立し県外進出を行った。進出3年目に業況悪化、工場を閉鎖、会社を清算した。多額の負債を抱えたままでの清算であった為、債務保証をしていた支援先企業も多額の保証債務を抱えることとなった。大幅な実質債務超過となり、金融機関からの資金調達ができない状況となった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
県外進出失敗後、別会社の債権はメイン行が保証機関の代位弁済を受けた。当行も同時期に保証機関の代位弁済を受けた。支援先企業は金融機関からの資金調達ができない中、取引先支援により事業を継続していたが保証機関に対する保証債務は同社の事業継続には足かせであった。納豆製造業の業況は順調であり、キャッシュフローも十分に確保できる状況になっていた。当行は保証債務の問題を解決する為、県中小企業再生支援協議会を通し保証機関求償権の債務免除の交渉を依頼した。結果、一括弁済にて債務免除が可能となり一括弁済資金を当行で対応した。	
< 当該企業の施策 >	
県中小企業再生支援協議会を通して作成した改善計画に沿って、経営改善に取り組んでいる。納豆製造業は順調に推移しているが、工場稼働状況が限界に達しており、新たな設備投資を計画し、投資効果によるキャッシュフローの増加を目指している。金融機関からの調達ができない時期の支援先へ支払いが残っており資金繰りには余力がない。長期資金の導入を検討している。	
経営支援後の企業の状況	
債務免除による実態バランスの改善・将来キャッシュフローの妥当性を判断し、要注意先へランクアップさせた。 支援後も業況は順調であり、資金繰り改善のための長期資金を対応した。 3年後の21年6月期に債務超過解消予定、正常先へのランクアップを見込む。	