

## 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）	<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			
支援先は機械製造業者で、ここ数年の受注減少に対して具体的対策がなされず、数年にわたり赤字経営が続き（特に直近4期は営業利益段階で赤字）、直近の決算では総資本の3割におよぶ実質債務超過の状況。資金繰りにも支障を生じており、経営改善が急務であった。			
経営支援概要			
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b> ここ1～2年で実質債務超過解消するとともに、有利子負債の対キャッシュフロー倍率10倍以下にする旨の目標を掲げ、担当営業店のみならず本部企業経営支援部門と共同で当該企業に直接経営指導にあたることとした。具体的な施策として、不採算部門の廃止ならびに外注分の内製化等により原価・経費を徹底的に見直した。また、財務面の再生については、遊休不動産の売却ならびに関連会社からの増資実施で有利子負債の早期圧縮をはかることとした。同時に、当面の資金繰りを安定させるため、既存長期資金の貸出条件を大幅に緩和した。			
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b> コスト削減が喫緊の課題であり、人員の15%削減、役員報酬を含む給与・労務費の7%削減により総人件費を圧縮するほか、その他経費の低減を強力に推進することとした。また、人員減少に対する対策として、工員の多技能習熟のため「スキルアッププラン」を策定するとともに、経費圧縮等経営改善を推進する「改善推進委員会」を社内に立ち上げた。			
経営支援後の企業の状況			
前述の「当行の施策」ならびに「当該企業の施策」を織り込んだ経営改善計画策定し、当該計画の諸施策（不採算部門からの撤退、人員の削減ならびに人件費の7%カット、遊休資産の売却、関連企業からの増資）を忠実に遂行した結果、支援着手1年（1期目）で実質債務超過解消、単年度損益も黒字転換、大幅な債務圧縮により有利子負債の対キャッシュフロー倍率も10倍以下となった。			

## 製造業 < 2 >

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	製造業
<b>・創業後年数</b> （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模</b> （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は老舗の製造業であるがITバブルが一段落したことで売上が大幅に低下し、経常赤字状態が続いていた。短期借入金が増加し赤字資金として滞留し資金繰りが悪化、また原価、販売費及び一般管理費も業界平均値に比べ劣後していた。しかし経営陣が私財を提供することで赤字のまま事業が継続されてきた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>当行企業支援部の本部専担者と支店がタイアップし当該企業の担当となり、中小企業再生支援協議会の協力を得て「経営改善計画」の策定支援を行った。</p> <p>具体的施策として、生産性アップのための新規設備投資、原価・販売費及び一般管理費を業種平均値まで改善するための業務リストラの実施等により、粗利益を回復した。支援先企業が継続的に改善を実施する組織作りを行い初年度は計画以上の結果を残した。</p> <p>なお、財務面での再生支援については、DDSを活用することで有利子負債を圧縮するとともに、中小企業金融公庫の協力を得てキャッシュフローの範囲まで条件緩和を実施した。また新規設備資金や他行からのメイン寄せ資金を融資実行し再生計画の骨子部分を積極的に支援した。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>社内に企業再生のための原因分析と対策策定を目的とした社長直轄のプロジェクトチームを組織した。その中で原価、販売費及び一般管理費とも業種平均（中小企業庁）をベンチマークとして削減可能項目を見直し、減少した売上でも収益の出る体質の会社への転換を図った。</p> <p>具体的には、新規機械投資を実施し人員を圧縮、更に製造工程の見直しと標準化管理を徹底する等の合理化により人件費削減を企図した。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>材料の高騰にも拘わらず、原価率は微減、販売費及び一般管理費は大きく引下げることが出来た。</p> <p>新規設備投資により大量生産と少量多品種生産の同時並行生産が可能となり、生産性を改善させた事が大きく寄与し結果としてキャッシュフローを対前期比で大きく増加させることが出来た。</p>	

## 製造業 < 3 >

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	製造業
<b>・創業後年数</b> （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模</b> （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は老舗の製造業であるが、上場一社のみ取引だった。近年単価の低い外国への生産移転が進展し売上が年々減少、ピーク時の1/5以下に落込んだ。最新機械投資することで付加価値の向上を狙ったが思うような成果は得られず、過剰債務を抱えて資金繰りに窮していた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>当行企業支援部の本部専担者と支店がタイアップし当該企業を担当し、中小企業再生支援協議会の協力を得て「経営改善計画」の策定支援を行った。</p> <p>具体的施策として、自社工場の大幅縮小を実施し取引先大手企業への人材派遣を主要事業に切り換えたことで、経費削減が可能となり、派遣による手間賃収入が主体となり赤字が解消された。</p> <p>なお、財務面の支援については過剰債務をD D Sに変更することで有利子負債を圧縮した。さらに資金繰りに詰まっていることから他行の借入を全て当行で長期一本化し、当行の既往債務とあわせてリスケジュールを実施した。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>自社の努力だけでは生産の海外シフトに対抗できないことから、受注先と直談判することで解決策を見出した。</p> <p>上場企業自身もリストラを計画していたことから、上場会社の勸奨退職者を当社で再雇用し、当社が先方に人材派遣し従来業務に従事させるというプランを見出すことが可能となった。</p> <p>また、赤字に苦しんで徹底的な人員削減を行っていたことも成功の要因となった。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>上場企業のリストラは未だ進展途上にあり、当社は徐々に受け皿として人員の受入が進められている。人材派遣の形態のため収支は良好に推移している。</p>	

## 製造業 < 4 >

支援先企業の概要			
・業種	貴金属製品製造業		
・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			
債務会社は貴金属製品の製造販売を主業としている。売上規模は業界第2位の実績があり、毎期安定した期間利益も計上していたが、過剰な商品在庫に起因して過剰債務の状況に陥っていた。具体的な改善策が見出せないまま、在庫見合いの運転資金が実質固定化している状況にあった。			
経営支援概要			
< 当行の施策 >			
< 当行の施策 >			
・当行は融資シェア90%という圧倒的メイン行として、当社の再建策を検討。			
・過剰な商品在庫の実態解明が不可欠との判断より、公正な第三者機関として、中小企業再生支援協議会を活用し、財務DDの実施及び事業計画の策定を行った。			
・当行は、当該事業計画に基づき、既存貸出金についてリスケジュールを実施した。			
・上記に伴い、これまで定期的に対応していた借換資金が不要となり、資金繰りの改善が図れた。			
< 当該企業の施策 >			
< 当該企業の施策 >			
・自社ブランド商品の開発による売上及び利益の増強。			
・借入金の削減（年間180百万円×計画期間5年＝900百万円）。			
・在庫の削減（年間100百万円×計画期間5年＝500百万円）。			
・コスト削減（計画期間5年計69百万円の人件費削減）。			
経営支援後の企業の状況			
・第三者機関を活用したことで、債務会社も在庫及び債務圧縮の必要性を再認識し、現在全社一丸となって計画達成に向け努力している。			
・計画策定後の業績も順調であり、初年度計画は達成の見込。			
・本件対応により債務者区分も「要管理先」から「要注意先」へランクアップが図れた。			

## 製造業 < 5 >

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	なめし革・同製品・毛皮製造業
<b>・創業後年数</b> （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模</b> （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>債務会社はタンニンなめし製法による皮革製造では国内生産の8割を有するトップメーカーであるが、事業拡大のための企業買収が失敗に終わり、多額の支援資金が不良化したため大幅な債務超過に陥った。海外商品との差別化で一定のマーケットを確保するも、グループ会社の経営悪化により信用力が低下、多額の負債を抱えて倒産の危機にあった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ会社は20社に上り、再生可能会社と清算会社を選別。7社を再生対象として産業再生機構及び整理回収機構に対し支援を要請。（債務会社は産業再生機構担当）</li> <li>・産業再生機構と共同で再建策の検討を開始。財務・事業・設備デューデリジェンスを経て、再生計画策定に着手した。</li> <li>・新会社に営業譲渡を行い、過剰債務削減のため債権放棄を実施。新会社には再生機構と地元再生ファンドが出資・転換社債の引受を行った。</li> <li>・当行は老朽化した設備更新のため新規融資を実施した。</li> <li>・再生計画のフォローのため、行員2名を派遣。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・採算管理のために原価計算システムを導入し、正確な製造原価の把握と正常取引金額の設定による収益改善を図った。</li> <li>・メーカーに対する企画提案型への営業のため、営業部門の強化を図った。</li> <li>・研究開発を強化し、新分野への進出を進めている。また、加工メーカーと共同開発した一般消費者向けクラフトキットの販売を開始。</li> <li>・Webサイトを立ち上げ、積極的な情報開示と情報発信を行っている。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>再建計画1年目は売上・利益とも計画を達成。 債務者区分は破綻懸念先からその他要注意先にランクアップし、2年目の状況で正常先を目指す段階にある。</p>	

## 製造業 < 6 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>・本業の業績は安定していたが、将来的に事業の拡大が見込めないことから、新規事業のため子会社を設立。</li><li>・ノウハウ不足等により新規事業が不調に終わり債務超過となり、資金負担の限界も見えだし、新規事業からの撤退について検討が開始されていた。</li></ul>			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"><li>・事業撤退にあたり、清算に比べてコスト負担、従業員の雇用継続等においてメリットのある子会社の第三者への売却をすすめた。</li><li>・売却先の発掘、売却の進め方等に関わるM &amp; Aアドバイスを実施。</li></ul>			
< 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"><li>・子会社の配送システムの合理化等により赤字幅を縮小。</li><li>・当行のアドバイスを受け、子会社売却を決定。</li></ul>			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>・第三者への子会社売却が成約し、子会社従業員の雇用が継続できた。</li><li>・配送システム合理化もあり、当社の損失負担を軽減できた。</li></ul>			

## 製造業 < 7 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>・不況による売上減少に、主力販売先の海外生産移転に伴う受注減が重なり売上激減。</li><li>・人員削減による固定費圧縮などリストラを進めるが、開発資金の調達に苦慮。</li></ul>			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"><li>・新製品開発を含めた経営改善計画の作成についてアドバイス。</li><li>・経営改善計画に基づき、『再生サポート資金』を申請。</li><li>・新製品投入後も月次で、資金繰り等についてのアドバイスを実施。</li></ul>			
< 当該企業の施策 >			
<ul style="list-style-type: none"><li>・『再生サポート資金』をもとに新製品を開発し投入。</li><li>・従来の販売ルートに加え、新製品についてはEU、中国向け販売を強化。</li></ul>			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>・従来製品に新製品の売上が順調に加わり、売上回復基調となる。</li><li>・同時に収益も回復したことにより次の新製品開発へ向けて前向きな事業活動が続いている。</li></ul>			

## 製造業 < 8 >

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	製造業
<b>・創業後年数</b> （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模</b> （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成16年3月期基準で減損会計を織り込むと、債務超過に転落し、上場廃止基準に抵触する可能性があった。</li> <li>・自力での債務超過解消は困難であり、法的整理に追い込まれる可能性もあるため、早急に抜本的な再建計画の策定が必要であった。</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要債権者として「私的整理に関するガイドライン」に基づく再建計画の策定に関与した。</li> <li>・当行は債権放棄（D E Sを含む）を平成16年度下期に実施し、他行は借入金の残高維持と金利引下げを実施した。</li> <li>・筆頭株主には、第三者割当増資の引受を依頼するとともに、減資、株式併合およびその後の増資により既存株主の権利を希薄化させ、株主責任を明確化させた。</li> <li>・経営者には、支援先企業再建のため筆頭株主と当行から派遣していることから経営者責任は求めず、計画初年度での単体債務超過解消、単体・連結ともに経常黒字化を実現させることを目標とした。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成18年3月期を初年度とする5ヵ年の再建計画を策定。</li> </ul>	
<b>[具体的な施策]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>収益力の強化（計画的な設備投資、歩留り率の向上、新商品の拡充、同業他社との事業交流）</li> <li>コスト削減（子会社の見直し、労務費削減、資産処分による借入金削減）</li> <li>経営基盤の強化（99%減資、株式併合、第三者割当増資、債務免除、借入金残高維持と金利引き下げ）</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、計画初年度第2四半期が終了した。前期好調だった電子部品向け製品が伸び悩み、単体売上高は計画比マイナスとなったが、人員削減の前倒しによる人件費の圧縮や支払利息の減少などにより経常利益は計画比プラスを達成した。</li> <li>・保有有価証券の売却により借入金の削減を実施した。</li> <li>・同業他社との事業交流も進展し、業務提携包括契約を締結するに至った。</li> </ul>	

## 製造業 < 9 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援先は食料品製造を営む。</li> <li>・粗利益率の低下、交際費を中心とする高い経費水準等を背景に収益性が低く、キャッシュフロー不足の状況にあったほか、不良資産を内包するなどの財務面での問題を抱え、経営改善が必要であった。</li> </ul>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援先の問題点、経営課題を抽出し、経営者との共有化を図った上で、課題毎に行動計画（定量的な改善目標を含む）への落とし込みを行い、同計画の進捗把握と併せ、試算表に基づく月次管理を徹底</li> <li>・事務所移転、工場拡張、検査施設等の前向き資金応需             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 増産、作業工程の効率化に加え、万全の品質管理・衛生管理を実現。</li> <li>- 検査室新設が衛生面の評価向上に繋がり、新規先獲得に寄与。</li> </ul> </li> <li>・季節的な臨時資金応需（年末年始のおせち関連売上回収までの臨時資金等）</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・低採算先との価格改善交渉</li> <li>・新規取引先開拓による売上高の平準化（季節要因の排除）</li> <li>・不良化した売掛債権の処理、長期化の兆候が見られる取引先への管理強化</li> <li>・経費削減（役員報酬削減・交際費削減）</li> <li>・人材の育成（工場・営業とも社長への依存度高い）</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害など間接的影響があった中でも、営業強化により売上増加傾向。</li> <li>・既存取引先との価格交渉及び粗利益率の高い先との取引強化により、粗利益率を改善。</li> <li>・役員報酬、交際費とも削減を実施し、営業利益率上昇。</li> <li>・上記の結果、売掛金中の不良分償却後においても経常利益が計上できる体質に改善。併せてキャッシュフロー水準も改善。</li> </ul>	

## 製造業 < 10 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
主要2社の受注が8割を占め、受注先の業績の影響を強く受けていた。受注単価の引下げにより不採算受注となっていたところ、そのうち1社から更なる単価の引下げ要求があった。当該要求に応じれば更に大幅な赤字が予想。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
このままでは、事業継続が困難となることから、受注打ち切り及び新規受注先の獲得を計画した。同社の技術力・機械設備・ノウハウを調査し、取引先の紹介をする一方で、工場の縮小による固定費の削減および資産売却を盛り込んだ計画書を作成。計画実行のために、営業方法を指導、5S運動の推進、ムダ取りを実践させ、社員教育・納期管理についてもアドバイスをを行った。			
< 当該企業の施策 >			
新規受注先訪問に際しては、社長自らが技術者を同伴し、極力設計者の意図を理解することを念頭に営業活動を行い、設計者から信頼と評価を得ることに成功し、約2年間の営業活動で新規受注先の売上が5割程度を占めるに至った。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
受注先を分散化することで安定した受注を確保するとともに、受注先別の採算管理を行った。その結果、同社にとって付加価値の高い受注先を選別することが可能となり、受注交渉も優位にすすめることができ利益向上に繋がった。			

## 製造業 < 11 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
東南アジアからの安価な輸入品の台頭と、デフレによる国内消費低迷の影響等により売上高の減少が顕著。また、本社工場の新築移転の設備投資負担も大きく実質債務超過の状況。固定費を中心とした経費についても高止まり（リストラの遅れ）が指摘されていた。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
経営改善計画書の進捗状況に対するモニタリングを強化（営業店担当者が当社との関係を密接に維持）し、適宜助言等を行ってきた。 当社の運転資金需要への対応、長期運転資金の折り返し対応等、資金面でのサポートを行ってきた。			
< 当該企業の施策 >			
収益改善策 不採算品の受注停止、自社製品の用途転換、により収益性を底上げを図るとともに準備工程と生産工程の能力均衡により外注依存度を低下させ、生産効率向上を図った。当社の「強み」を活かし製品を絞り込み差別化を図った。自販部門・受託部門におけるシナジーを追求し、効率的な開発・販売を行った。 経営改善を全部署での共通認識とし経営以下、社員一人一人の意識改革を浸透させた。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
直近期決算（H16/12期）計画策定前年比、売上高104%、営業利益180%とリストラを含めた経費削減と、商品構成見直し等により業績は順調に回復し、実質債務超過も解消。総借入金の償還年限も10年以内の水準となった。 当初改善計画年度を満了後も単年度計画を策定し行動しており順調に推移している状況。			

## 製造業 < 12 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>・建設業者を受注先としてオフィス家具、病院、公共施設のイス、机他の家具類の調達、据付を主業種とし受注減少の中、無理な不採算受注が重なり約1億円の累積赤字により債務超過の状況。加えて、バブル期に購入のゴルフ会員権の含み損により実態B/Sは大きく毀損していた。仕入先からも支払条件を手形から現金へ変更されるなど資金繰りも厳しい状況であった。</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>・審査部主導の経営革新支援対象先として指定し、問題点の洗い出し、経営改善計画の策定、採算管理、資金繰表作成指導を行い、毎月面談により計画の進捗について予・実管理を継続実施。</li> <li>・どんぶり勘定となっていた資金繰りを是正、毎月の資金管理を明確化させ資金繰安定化策として中小公庫からの長期運転資金を導入、短期運転資金については都度当行支援の方針で応じた。</li> </ul>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表者変更（改革意欲を持った後継者への世代交代）、個人資産の現物出資による資本増強（＝債務超過解消）、採算重視への受注方針の転換、他社既製品納入から自社生産への切替え、間伐材を利用した新事業展開、社内活性化策として人事制度（給与体系）の変更。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>・経営改善着手2期目で経常利益12百万円計上、現物出資および減資による特別利益計上により繰越損失、債務超過を解消し対外的信用を回復、3期目で経常利益35百万円計上。</p>	

## 製造業 < 13 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
・資産の強制評価減（減損会計）を実施したことによる財務体質の大幅な悪化及び過剰債務を解消するため、抜本的な改善を早期に実施しなければならない状況であった。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
・当社は人材を派遣 ・事業の改善計画策定を支援 ・同社の策定した新3ヶ年事業構築計画に基づき、金融支援（債権放棄、DES）を実施			
< 当該企業の施策 >			
・優位性のある事業分野への経営資源の集中。新商品・新サービスの提供による収益力の強化、並びに、遊休資産売却による資産効率の向上を目的とした、新3ヶ年事業構築計画により、債務圧縮を図り、財務基盤を強固なものとする			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
・債務超過を解消 ・事業再構築の過渡期であり、平成18年3月期中間決算では、売上高が前年同期比で8.9%の減収となったものの、経常利益ベースでは同4.0%の増益となった			

## 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）	<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			
支援先は過去の事業失敗に伴う過剰債務を抱え、資産処分による債務圧縮と事業の集中による収益建直しを柱とした再建計画を立案したが、実績が計画比下振れしたこと及び多数ある金融機関の調整が出来ず事業継続が難しくなっていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 > 金融機関の調整及び事業再生計画の妥当性検証の為、地元行と協力しRCCへ持ち込み、主力事業をスポンサー企業へ営業譲渡後、特別清算に至る事業再生計画に同意した。			
< 当該企業の施策 > 主力部門への事業集約、スポンサー企業との業務提携並びに遊休資産の処分による債務圧縮を柱とした自主再建計画を実施したが、計画遂行が困難となり主力事業をスポンサー企業へ営業譲渡することとなった。			
経営支援後の企業の状況			
主力部門はスポンサー企業への営業譲渡を完了し従来通り事業を継続している。			

## 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）	<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、採算部門を主業とし、不採算部門を副業とする企業であります。事業拡張を目的として副業で設備投資を行ってきましたが投資効果があられず長期間赤字経営が続いていました。その結果、多額の過剰債務を抱え、資金繰りに支障が生じており経営改善が必要な状況でありました。</p>			
経営支援概要			
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>部門別の収益採算状況から、黒字の採算部門である主業と、赤字続きの不採算部門である副業を分離し、採算部門を新会社に営業譲渡しました。同時に採算部門の財務内容改善に着手しさらに一層の経費リストラを指導の結果、収益面の増強を実現させました。</p>			
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>赤字の不採算部門をカバーするため、採算部門について、量的拡大施策と経費削減リストラを敢行しました。</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>不採算部門を分離することにより利益率が大幅に改善しました。同時に従業員のモチベーション高揚も重なり業績は順調に回復しました。その結果、償還年限については6年となり、正常先にランクアップいたしました。</p>			

## 製造業 < 16 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は包装資材の製造業者。受注の大半を大手企業に依存し、社長も代々当該企業より派遣されていた。当該企業の生産拠点が中国へシフトする中、大幅な受注減少となり、社長も引き上げた。生え抜き社員が社長に就任するが、経営者としての準備も不足し、業績が急速に悪化。法的整理も視野に入れなければならない状況に陥った。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>○経営支援対象先として本格的な再生支援に着手。資金繰を確保するため元本返済を猶予するとともに、外部コンサルを導入。当社・当行・コンサルでプロジェクトチームを組成し三位一体で再生に取り組むこととした。</p> <p>○実態調査により、生産ライン、営業体制、人事労務制度等全てが前述の大手企業の枠組みの中で作られたものであったことから、経営自体を自律型に再構築するとともに、調査の結果赤字であった主力製品ラインの閉鎖と主力工場の処分、本社工場の一部売却、不採算子会社の整理統合等の大幅リストラを骨子とした再生計画を策定し実行に着手した。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>○再生計画に基づき、不採算事業からの撤退等の一連の収益構造改革に着手。</p> <p>○資産売却による借入金的大幅圧縮による財務内容の改善を実施。</p> <p>○コンサルの指導に基づき、自律型の経営管理の仕組みを構築。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>再生計画に盛り込まれたとおり、不採算事業からは完全に撤退。資産売却による借入金的大幅削減も実施し、キャッシュ・フローで借入金の返済が出来る水準にまで改善した。現在では債務者区分の正常先化も視野に入る状況となり、また、懸案であった設備更新も前向きに検討できる状況となった。</p>	

## 製造業 < 17 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は業歴を有する電動機部品の製造加工業者である。大手企業及びその関連会社を主販売先としコストダウン要請が厳しく、低収益の状態が続いていた。H10年大手企業取引を休止し、販売先の転換・収益力の改善を図るが、H11年売上が半減、以降赤字計上が続き繰上・債務超過額が拡大した。調達力は限界に近く、経営者からの補填で凌いでおり、経営改善が必要であった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>平成16年から経営支援に着手、営業店と共に本部専担者が債務者の経営者と面談し、2年後の債務超過・繰上解消などを目標に経営者の意識改革、債務者と当社の意志統一を図った。以降、営業店・専担者が継続的に経営者との接触を図り、情報開示、財務内容の精査等を行なう中で、問題点の把握及び経営改善策を検討した。</p> <p>代表者一族による減資、採算を確保した大企業取引の再開等の経営改善策を提案すると共に、当該企業の経営改善計画策定で経営者指導を行うこととした。さらに、債務者の資金繰り安定策として、他行肩代りを含めた資金調達と、CFに合わせた既存借入金の返済額の適正化を提案・実施した。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>人員の削減、給料の一律20%カット等のコスト削減実施により収益力の改善を図ると共に、営業力の強化を図る為に大手企業OBを顧問として迎え、販路拡大に注力することとした。</p> <p>継続的な新商品の開発が必要不可欠であり、従業員教育を継続して実施することにし、さらにアドバイザーの工学博士に加え、大学とのパイプを構築することとした。</p> <p>計画の前倒を行い、一気に繰上解消を図るべく、経営者一族による75%減資を実施することとした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>営業努力による販路の拡大、産学連携による新商品の開発、及び、景気回復による設備投資拡大も相俟って、売上は前期比15%拡大し、粗利についてもコスト削減の成果で5ポイント改善した。収益力の改善と減資を実施した結果、繰上は解消。さらに、不良資産の償却を実施し、実質債務超過は1年以内の解消が見込めることから債務者区分は正常先へ上方遷移した。</p> <p>引続き業績は順調に改善しており、従業員に報いる為、給料の復元、ボーナス支給の再開も実施することとなった。</p>	

## 製造業 < 18 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
支援先は土木関係製品の製造業を営む企業である。過去の工場移転時及び本業外の土地開発に過剰な投資を行い借入過多となり、工場の維持のために採算を度外視した拡販により債務超過状態に陥り資金繰りが逼迫。			
<b>経営支援概要</b>			
< 当行の施策 >			
5年以内の実質債務超過解消とEBITDA比率10倍以内を目標に経営改善計画書の策定に着手、その際入口での外部機関による財務DDを実施し、また外部環境要因等の調査については地域再生ファンドの専門家にも協力を仰いだ。 なお、当該計画は策定後外部機関（ファンド事業）による第三者の客観評価による認定も取得した。 計画の骨子は、共販組合加入による販売単価の是正、受注の平準化に伴う製造コスト削減と経営資源の新規部門への投入による拡販での営業CFの改善。 財務面においては、DDS、DES、地域再生ファンドからの出資、緊急再生支援融資の取組を行なうことで資本構成の改善、資金繰りの安定化を行なった。 管理面においても地域再生ファンドから取締役、監査役各1名を派遣した。			
< 当該企業の施策 >			
受注の安定化と製造コストの圧縮によるCFの極大化が再生の柱であり、労務費の10%削減、役員報酬の20%削減のほか安定受注ルート確保による在庫の圧縮に伴う資金効率の向上を計画した。 また、既存製品の受注ルート変更・安定化により余剰となった営業人員を新規部門へ投入する体制整備を図ることとした。 経営責任として、経営者一族による出資、その後減資による自己資本の改善を実施した。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
これまでの不安定なアウトター販売から共販組合へ加入し受注の安定化を図った結果、不採算販売が解消し、製造部門の平準化による労務費の削減も計画通り進捗している。 また、新規部門においては計画に基づき経営資源を投入し、今後の当社のビジネスの柱として育成すべく全社的なコンセンサスのもと推進している。			

## 製造業 < 19 >

<b>支援先企業の概要</b>	
<b>・業種</b>	製造業
<b>・創業後年数</b> （10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>・企業規模</b> （中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、有機肥料の製造を手がける企業である。肥料業界全体低迷の中、工場の集約化（2工場 1工場へ）や無機肥料の製造中止（有機へ特化）、人員リストラの推進等、縮小均衡による経営改善努力を図り一定の効果は現れているものの、過年度の負債・繰越損失を解消するには未だ長期間を有する状況である。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>メーカーとして、収益力の原点となる製造部門（工場）を外部コンサルタントとも同行の上、数度視察。その結果、製品の品質改良、歩留まり、工程等を徹底して見直すことによる改善が可能と判断。</p> <p>具体的な進め方として、上記ポイントを中心に「中期経営改善計画」の策定を指導。計画については、当行の他、外部コンサルタントのアドバイスも交えながら策定を行った。</p> <p>計画の骨子は以下のとおり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>徹底した製造部門改善（歩留まり率、時間出来高、稼働率の目標数値を具体的に設定）</li> <li>改善に必要な設備投資、改修計画（必要資金額、効果の算出。当行による資金対応）</li> <li>注力中の付加価値品（土壌改良材等）による新規取引先の拡大</li> <li>計画終了となる3年後の繰越損失解消（ランクアップ）</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>策定した「中期経営改善計画」を当行のみならず、主要仕入・販売先に対しても説明し、計画への協力を依頼すると共に、計画の形骸化を防いでいる。</p> <p>工場の改善については、同業大手メーカーを退社した人員の採用を行い、体制面の整備を行っている。また、付加価値品の販売については、需要の多い地域を中心に営業を展開し、大手一社での採用が予定されている。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>月次毎に当行と進捗のモニタリング会議を開催中。製造部門の改善項目については、歩留まり率の改善が技術的な面で図れていない状況であったため、当行より産業振興機構を紹介。現在専門家の継続指導を受けている。設備投資・改修については、順次進行中。現在までの段階で、売上高や利益面での具体的な改善効果は現れていないが、需要期である春期、秋期での改善効果が期待できる状況にある。</p>	

## 製造業 < 20 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>平成4年に約9億円をかけ新工場を建設したが、バブル崩壊による受注激減等で赤字体質となり、大幅な実質債務超過の状態にあった。その後、主要取引先の商社の支援を受け、取引形態の変更等で平成12年度以降は黒字となり、年60百万円程度のCFを確保していた。資金繰りでも同商社による前倒し検収で支援を受けたが、同商社内で支援方法に問題があるとされたため、存続が危ぶまれる状況となった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;          同社は安定的にCFを確保していたため、同社の事業を存続させる目的で、中小企業再生支援協議会、民間再生ファンド、および上記商社等と連携して、16年度上期に抜本的な事業再生計画の策定に着手。          事業再生計画は同社の事業を第二会社に営業譲渡し、その後に事業実態のなくなった同社を整理することで、存続価値のある現在の事業を再生するというもので、他の金融機関と協調して16年下期に営業譲渡を実施。          当行の具体的な支援内容は、最終的な債務免除の他、第二会社に対する営業用資産購入資金融資および運転資金融資、経理・総務を担当する人員の出向、非常勤取締役の派遣等である。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>スムーズに営業譲渡を行うため、金融機関を除く一般債権は全額を新会社に譲渡することとし、事前に主要取引先に周知徹底することで、営業譲渡に伴う混乱を回避させた。          新会社において従来どおりの営業を継続するため、従業員に対しても事前に営業譲渡の主旨を説明し、全員を再雇用することで現場の混乱を避けた。          経営責任を明確にするため、新会社の代表者は旧会社の代表者の長男とし、旧会社の代表者は技術顧問として経営には参画させない形を取っている。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>本件については前期に再生に着手した事例であるが、17年上期に旧会社の特別清算の申立を行い、最終的な処理を進めている。          営業譲渡の形態で再生を図ったため、金融機関を除く一般債権は新会社に全額引き継がれ、従業員についても全員が再雇用されるなど、地元経済へは全く影響を与えずに抜本的な再生を完了させることができたと考えている。          また17年上期には、従来リースで対応してきた機械設備の更新資金として55百万円の新規融資にも取り組んでいる。</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）	<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>過去の下請加工業時代から独自技術・独自商品による開発型製造業への転換を目指す過程において、累積損失が発生し債務超過の状態となっていた。もともとのづくりに強みのあった当社は、新素材を使用した商品で複数の大手企業との取引が実現し、今後の成長が大きく期待できる水準にあったが、財務の毀損が新規事業の更なる飛躍に重しとなっている状態であった。</p>			
経営支援概要			
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>当社の事業支援にあたり、中小企業基盤整備機構及び地元金融機関が出資し、当行関連会社のキャピタル会社が運営する中小企業再生ファンド（平成16年12月設立）を活用することとした。</p> <p>再生計画は、再生ファンドが当社と協力し作り上げ、減資ならびに再生ファンド引受けによる増資を実施し、財務の再構築を行った。</p>			
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>増資により調達した資金を営業拠点、研究開発拠点の新設、生産能力拡大のための設備増強に充てた。</p> <p>また、再生ファンドから取締役の派遣を受けマネジメント体制の整備を行った。</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>再生計画の実行によって、大手企業案件および自社開発案件へのビジネス機会の損失が減少し、販売戦略が好循環してきている。</p> <p>また、当社が位置する山間地での雇用増加という地域貢献の面でも期待が大きい。</p>			

## 製造業 < 22 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	製造業
・創業後年数（10年未満であれば）	132年
・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>	
織物製造、縫製加工、卸売を営む中小企業。織物製造の拠点であった国内工場が、海外製品の台頭により価格競争力を失い不採算に陥り、近年赤字体質に。海外事業の失敗もあり、大幅な債務超過状態。資金繰りが逼迫しており、抜本的な経営改善が必要になった。	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
監査法人のデューデリジェンスの結果を受け、不採算の国内工場を閉鎖する計画を立案。縫製部門の生産拠点である海外子会社を生かし、繊維専門商社として再建を図ることとなった。具体的な施策としては、会社分割（吸収分割）により商社機能を新会社に承継し、不採算であった国内工場は旧会社に残し、資産売却後特別清算を行う内容。一連の対応について、計画の実現可能性や透明性を高め、円滑な債権者間調整を図る目的で、中小企業再生支援協議会の関与により進めた。	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
国内工場閉鎖、商社機能特化により人員の約7割削減にて固定費を大幅に圧縮。子会社を含む海外生産拠点を生かし、商社や大手小売業者等への営業強化により販路維持、拡大を図った。	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
不採算であった国内工場を閉鎖し、取扱製品を主に海外製品（子会社を含む）に切り替えたことで、価格競争力が回復し利益体質が確立された。販路についても、商社や大手小売業者とのパイプが維持されている。現在、国内工場を含め資産処分を進めている状況。	

## 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 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、地場で一定の規模を誇る製造業者である。本業の収益力は低下傾向にあり、関連会社も経営不振で当社の資金繰りを圧迫する中、主要販売先の倒産により経営危機が一気に表面化した。実質債務超過への転落と従来のだんぶり勘定から、取引金融機関の支援は得られず、銀行借入金は延滞の状況が続いていた。</p>			
経営支援概要			
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>商圏の縮小にあわせたスリム化を図るため、中小企業再生支援協議会の協力を仰ぎながら、各種リストラ計画を策定した（具体的施策は、以下の&lt; 当該企業の施策 &gt;参照）。また、当社顧問税理士にも協力を要請し財務管理体制の充実を図る。資金繰りについては、政府系金融機関等の取引行と協調してリスケジュールを実施するとともに、運転資金部分についても従来取引残高の維持を確認した。以上の施策により、5年で債務超過の解消を図る計画である。</p>			
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>不採算の製造工場の閉鎖、関連会社の廃業、これに伴う人員整理と削減、遊休不動産の売却、諸経費の削減等を実施する。</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>遊休不動産の売却計画は未実現の状況であるが他の施策は順次展開されており、収益状況は回復基調にある。リスケジュール後は約定通りの返済状況であり、資金繰りも落ち着きを取り戻している。引き続きモニタリングを実施しながら、計画よりも早期に債務超過解消を目指す方針である。</p>			

## 製造業 < 24 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、部品の加工業者である。資金繰りのための赤字販売継続の結果大幅な債務超過に陥り、抜本的な経営改善が必要であった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>過剰債務の早期解消と自己資本の充実を図るため、中小企業再生支援協議会支援のもと、当行主導により策定した抜本的な再生スキームを全取引金融機関、及び最大の仕入れ業者に対し説明し、同意を得た上で金融支援を実施した。</p> <p>再生スキームの概要として、経営責任明確化のため役員借入金についてのD E Sおよび前代表者の私財提供、企業再編制度による土地含み益の実現、最大の仕入れ業者による一部債権放棄の実施、新会社に対する金融支援として、他行と連携し借入金の一部をD D Sによる劣後化により、3年以内での実質債務超過解消を可能とした。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>主要販売先との取引終了により、売上高が減少しても利益が確保できる体制を構築することが喫緊の課題であり、人員削減、役員報酬カット等の人件費削減を実施するとともに、外注先への加工を社内製作へ切り替えることで操業度を高め、原価率の改善を図ることとした。また、売上高確保のため、首都圏での新規営業活動に注力することとした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>新規営業活動の結果、取引終了となった主要販売先と同程度の売上高が安定的に確保でき、売上高は計画を上回る見通しである。</p> <p>収益面においては、想定以上の原油高による運搬費上昇というコストアップ要因によりスタートは出遅れたものの、売上高の回復とともに収益状況も改善傾向にあり、最終的には計画通りの収益が確保出来る見通しである。</p>	

## 製造業 < 25 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	[ ]
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、日用品の製造会社である。バブル期に実施した設備投資に失敗、その後の低価格化の浸透に対しては、大手と同様の低価格戦略を挑んだことにより企業体力をさらに消耗させた。長期間赤字が継続し、実質的には大幅な債務超過、銀行借入金に対しては利払のみで精一杯の状況である。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>中小企業再生支援協議会の協力を仰ぎながら、企業再生計画を策定し、その過程の中で金融支援を実施した。スキーム完了後は、恒常運転資金部分を除く借入金の債務償還年数が約11年となり、3年後には債務超過解消し正常化を図る計画である。資産の売却も同時に進め、再生資金については、政府系金融機関との協調にて対応した。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>役員報酬を含めた人件費総額の圧縮を実施するとともに、不十分であった営業管理体制の見直しに着手した。また、資産売却により、固定資産税が軽減されるとともに、大幅かつ確実な製造経費削減策も折り込んでいる。なお、旧代表取締役は退任し、一族以外の取締役である者が新代表取締役に就任した。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>再生支援を実施した直後であり、計画数値と実績の対比はこれからの状況である。月次損益状況を見守りながら、本部・営業店が一体となって各種施策の実施状況をモニタリングしていく方針である。</p>	

## 製造業 < 26 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は食品加工用乾燥麴の製造業で、平成2年に工場を新設したが、当初計画していた一部の販売許可が下りず、過剰設備のままスタートした。以降、過大な借入金（設備投資）に伴う支払利息負担に耐えられず、赤字・債務超過に陥っていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>債務超過は10年間の経営改善計画でも解消できない過大な状態で、支援策は過重債務の切り離しが必要と判断し、営業譲渡を利用した再生計画を立案した。営業譲渡はグループ内の企業を受皿会社として「主たる事業」のみ譲渡、経営陣は退任させを代表取締役につけ経営強化を図った。債務の整理は、受皿会社に対しては当行・中小公庫・保証協会の協調融資の実行により譲渡資産に見合う債務を引き継がせ、残余は法人の清算により処理する計画とした。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>経営改善計画の具体策は、経営陣は、旧役員は退任させ代表者を外部より招聘、取締役は従業員より2名を選任し刷新・強化 会計システムは「管理型会計」に変更、計画の進捗管理を徹底して経営に還元 営業施策は1～2年は既往先をベースにして、以降は市場動向に合わせた増収を上乗せする方針。なお、人件費は20～30%の削減を実施し固定費は極限まで圧縮する計画。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>3ヶ月経過時点では数値に表れる効果は計れないが、経営態勢の再構築が完備しつつある状態で、事業環境の厳しさに対しては早期対策（既往先の売上高確保交渉・新規先情報獲得の営業強化）を講じており、従来の「成り行き」体質は脱却している。</p>	

## 製造業 < 27 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は機械部品の製造業者。                  ストック面では、過大な設備投資と海外進出の失敗から過剰債務を抱え、実質債務超過状態にあり、フロー面でも売上重視の偏重営業から低採算体質となっていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;                  監査法人を導入し、RCC信託スキームにDDSを絡めた再生支援策を実施。・ 過剰債務（実質債務超過）問題の抜本的解決策として、RCC信託スキームを活用し、実質的な債務免除を実施。（実質債務超過を5年で解消）・ 同時に、RCC信託（RCCへの債権売却）が困難な公的金融機関からの借入相当額につき、当行でDDSを実施。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;                  【フロー】・ 営業スタンス（売上至上主義 利益重視）の転換と商社 ・ インターネット等の活用による販売チャネルの拡充 ・ 製造過程の見直しにより商品歩留まりを向上させ製造コストを低減 ・ 廉価商品は中国への生産委託を進め、自社生産は高付加価値商品へシフト                  【ストック】・ 非営業資産並びに経営者自宅等を売却し債務圧縮 ・ 役員からの借入金等は放棄・ DESを実施                  【その他】・ 関連会社統廃合 ・ 株主責任（経営承継者への無償譲渡） ・ 経営責任（退任等）の明確化</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>・ ストック面の施策は一部を残し完了。                  ・ フロー面でも計画比上ぶれで順調に推移中。</p>	

## 製造業 < 28 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、食品を製造、自前店舗や百貨店等での販売を手がける企業である。事業拡張を目的に新工場・本社社屋建設し店舗網の拡大を図ったが、競合他社の攻勢や生産性の低さ等から計画売上を確保できずに不良在庫、ロスを重ね、債務超過転落。キャッシュフロー確保も厳しい状況で資金繰りに支障が生じており、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> <p>5～6年での実質債務超過解消を目標に掲げ、中小企業再生支援協議会へ案件持込。支援決定を受け、その再建計画に基づきメイン行として新規運転資金を融資するとともに、取引金融機関8行による既存借入金のリスケジュールを実施した。</p>	
<p>&lt; 当該企業の施策 &gt;</p> <p>不採算店の閉鎖と人員削減による経費圧縮が喫緊の課題であり、3店舗閉店と数ヶ店のFC化、生産部門含めた全体で24名の人員削減等により経費圧縮を実現するほか、生産部内の原価管理を徹底的に見直し、製造原価の低減等を推進することとした。また、社宅の売却により借入金の圧縮もあわせて行う。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>中小企業再生支援協議会の支援決定に基づき各金融機関の協力が得られた事から、資金繰りが安定し、事業改善の見通しがたった。現在、改善策を着実に実行に移しながら順調に改善中。</p> <p>（改善策実施状況）</p> <p>不採算店2店舗閉鎖とそれに関わる人員削減、当社社宅の売却等実行済みで、その他の改善策についても着手済み。</p>	

## 製造業 < 29 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は住宅関連資材の製造を中心に事業を行っていたが、過剰投資と多品種少量生産による生産効率の悪化等に加え、建設不況による単価下落に効率化が追いつかず不採算となり連続赤字で大幅な債務超過に陥った。</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>・支援先に対し、多品種少量生産のため不採算事業であった大手メーカー向けOEM生産の中止を提案し、減産資金（構造転換資金）に対応した。</li> <li>・また、採算性はあるがノンコアであった事業のMBOによる営業譲渡を支援し、受け皿会社に対して買取資金を供給。</li> <li>・当行から支援先に人材を派遣し、部門別の原価管理、経費削減を徹底したほか、新商品の開発サポートや営業戦略の構築を支援した。</li> <li>・外部コンサルとも協力し、事業計画を見直し、不採算であった自社ブランド製品を全廃し、単一製品のOEM生産の特化への業容転換を指導。</li> <li>・最終的に、単一OEM供給先である大手メーカーに営業譲渡の仲介及び買取資金の提供を行い、プリパッケージ型民事再生による事業の存続と雇用確保を図った。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・OEMを中止した企業とは別の大手メーカーへの単一製品のOEM生産に移行し、利益率を確保した。</li> <li>・遊休資産を売却するなど、徹底した経費の削減を実施。</li> <li>・生産が安定しなかったため、OEM供給先から製造部門に人材の派遣を受け品質管理を高めるとともに、設備貸与による新規設備投資を受け、生産効率をアップさせた。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新会社に営業譲渡した事業は、従業員の雇用も継続し、仕入業者も取引継続が図られた。</li> <li>・旧会社は遊休不動産等の資産売却を行い清算の予定。</li> </ul>	

## 製造業 < 30 >

<b>支援先企業の概要</b>			
・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"/>
<b>経営支援前の企業の状況</b>			
支援先は、工場等の新設・設備の増設等多額の設備投資を行ってきたが、十分な計画策定と費用対効果の検証を行わなかった為、その後の資金繰りに無理を来し、高金利の借入りに依存する等結果的に債務超過の状態が続いていた。			
<b>経営支援概要</b>			
< 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）			
実質債務超過の解消（DDS実施）			
DDSを実施することにより2年1ヶ月で債務超過を解消する。			
資金繰りの安定化			
DDS導入後の借入金をリスケジュールするとともに、再生資金を導入し個人借入金等を整理することにより資金繰りの安定化を図る。			
借入金の圧縮			
中小企業再生支援協議会承認の改善計画に基づいた借入金圧縮計画より、総借入金（DDSを除く）の返済は11年とする。			
< 当該企業の施策 >			
従業員が目標をもって働ける環境づくりに向け、会社の考え方や方針を明確にし、従業員への周知徹底を行う。			
営業基盤拡充のための情報収集、管理・活用を徹底し販売先の新規開拓を推し進めていく。			
経営状況数値をタイムリーに把握できる体制を構築する。			
<b>経営支援後の企業の状況</b>			
当行の施策により資金繰りの安定化が図れた。			
経営状況が安定し本業に専念することにより、差別化商品による新規開拓を推進している。			
顧問税理士とのタイアップにより毎月の業績把握がタイムリーに行われている。			

## 製造業 < 31 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
平成7年の新工場建設が当初は生産力アップ・増収に寄与したが、その後は年々減収傾向となり、借入金負担が収支・資金繰りを圧迫する状況となった。一時は公的金融機関から返済条件緩和（期限付き）を受け企業維持に努力したが、売上減少に歯止めが掛からない中、条件緩和の期限も到来したため、来期以降の見通しが立たない状況にまでなった。	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>経営者の改善意欲は認められるものの、危機意識が低いとの判断から従業員へのモラルサーベイを実施し、士気・勤労意欲を確認するとともに、当社の課題・問題点を洗い出した。売上増強のため各営業担当者の役割・担当地域、日次・月次予実管理方法を見直した。粗利率の改善策指導：材料仕入れ方法、包装資材の仕入先、価格の見直し等。固定費削減策の検討を指導。返済条件緩和を受けるためのバンクミーティング支援。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>売上増強策：営業担当者毎に得意先の売上目標を設定し、関東圏競合先への提案強化。PB商品の提案、ギフト商品の再検討。原材料の仕入れ価格値下げ交渉。社内組織体制の見直しと、工場意見集約会議の定期的な開催。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>バンクミーティングの開催により当社の改善意欲・改善策については一定の評価を得たが、半年後の実績確認後リスケジュールを決定することとなり、改善に向け努力中。即対応可能な固定費の削減については実施済みで、相応の成果は現れている。当社の経営ビジョン・目標が明確になり、従業員の意欲が向上した。</p>	