

サービス業＜１＞

支援先企業の概要	
・業種	サービス業（他に分類されないもの）
・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	
支援先は自社食品を製造、自前ドライブイン店舗での販売を手がける企業である。本業は順調に推移しているが、グループ企業に業績悪化会社があり、その支援のために資金が流失。業績悪化会社は多額の借入金の処理に目処がつかないため清算もできず、支援が長期間続いたことから、実質債務超過の状況。支援負担により資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要である。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 業績悪化関連会社の清算により、当社の収益とキャッシュフローを正常化する目標を立て、中小企業再生支援協議会と再生計画の策定に着手。3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、外部コンサルタントとともに、本部担当が当該企業との接触を密にとることとした。 具体的な施策として、業績悪化会社の清算、採算事業の拡大等に営業力を集中すること等により売上高を確保。財務面での再生については、資金支援を打ち切りし、キャッシュフローを正常化することで有利子負債を圧縮する計画を策定した。	
＜当該企業の施策＞ 業績悪化関連会社の清算と本業人員のパート化促進、役員報酬の削減等により総人件費を圧縮するほか、一般経費削減にも取り組んでいる。非営業用資産の処分により有利子負債の圧縮も計画。また、内部管理体制整備の観点から、各店舗毎の収益管理と再生計画の履行状況、ガバナンス体制強化の体制整備を図ることとした。	
経営支援後の企業の状況	
業績悪化企業への資金支援を中止し不採算事業から完全撤退し、損失処理を実施した。人員についてもパートタイマーへ切替・役員報酬削減を実施した。収益とキャッシュフローの正常化により今期の営業利益は前年比232%の予定である。 また、売上改善策については、子会社である観光農場の業務拡大によるシナジーも見込まれ、他社との差別化も図れる見込みである。	

サービス業＜２＞

支援先企業の概要	
・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○）
経営支援前の企業の状況	
過去に行った設備投資負担や業務管理の問題等から過剰債務を抱えており、抜本的な再建が必要となっていた。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞	
中小企業再生支援協議会とともに策定支援した経営改善計画書及び整理回収機構の企業再編ファンドスキームに則り、シンジケートローンを組成しエグジットファイナンスを実行。	
＜当該企業の施策＞	
会社分割スキームを活用し、事業資産と適正な負債額を新会社へ承継したうえで、旧会社は清算。また、社外より監査役・顧問の人材招聘を行い、社内管理体制の整備を図った。	
経営支援後の企業の状況	
エグジットファイナンスにより、既存の借入金を返済し、財務内容の改善及び資金繰りの安定が図れ、これまでできなかった製造設備の更新投資が可能となった。	

サービス業＜ 3 ＞

支援先企業の概要	
・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○）
経営支援前の企業の状況	
2つの別事業を行なっている企業で、設備過大及び株式投資失敗により債務超過に陥っており、一方の事業の許認可継続のためにも早急に財務改善を図らなければならない状況であった。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 債務超過の解消及び利益体質への改善のため、以下のことを実施した。 1. 会社分割による営業譲渡スキームに同意し、新会社（事業継承会社）へDESを導入、及び旧会社に残る借入金について債権放棄予約に同意した。 2. 経営改善計画書の策定支援。 3. 改善計画の履行及び新会社の経営体制確立のための人材派遣。	
＜当該企業の施策＞ 1. 抜本的な組織体制の見直しと、コスト削減策を骨子とした経営改善計画書の策定。 2. オーナー族の経営責任の明確化。 ①役員からの退任。 ②旧会社の出資金を全額減資。 ③私財の提供。 ④会社への貸付金の債権放棄。	
経営支援後の企業の状況	
事業継承した新会社はスキーム実施により資産超過となった。 また、新経営陣のもと経営改善計画書に基づくコスト削減や遊休不動産の売却に鋭意取り組んでおり、初年度計画通りの利益確保が見込まれている。	

サービス業＜４＞

支援先企業の概要	
・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○）
経営支援前の企業の状況	
支援先は、建設コンサルタント業を主業とし、県内斯業界において完工高は上位5位内に位置していた。しかし、業務拡大を意図して平成12年に開業したリゾートホテルが、開業以来連続して赤字を計上し、本業の建設関連の不況もあって業績は急激に悪化し、債務超過の状況。資金繰りにも支障が生じており、経営改善が必要である。	
経営支援概要	
＜当行の施策＞ 平成16年に県中小企業再生支援協議会関与による経営改善計画を策定したが、不採算部門のホテル売却が遅延したことで、計画と実績が大きく乖離。よって、平成18年3月に中小企業基盤整備機構および地元4金融機関が出資して設立された中小企業再生ファンドへの債権譲渡による再生スキームを採用。債権者（金融機関）である弊行と政府系金融機関の債権を同ファンドに債権譲渡し、同ファンドは譲渡後2年後に債権カットを実施。これにより債務超過は3年以内での解消が可能となった。また、資金繰り支援においても、債権譲渡前に県の再生資金制度（信用保証協会保証）を活用して弊行にて融資を実行し、同債権を等価譲渡することで、同社の再生期間中の資金繰り対応が図れた。	
＜当該企業の施策＞ 経営責任の実施（旧経営者の株式を会社に譲渡）。再生期間中、さらなるコスト圧縮および実行予算管理体制の強化を図る。	
経営支援後の企業の状況	
建設関連業界を取り巻く環境は依然厳しいものの、コスト削減・金融費用削減による収益効果により、黒字転換を目指している。	