

運輸業 < 1 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	運輸業
・創業後年数（10年未満であれば○）	36
・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、運輸部門、産廃処理部門、その他受託部門の3部門を手がける企業であった。創立時の事業が運輸業であったため、常態的な赤字を垂れ流しながら、トータル的に黒字を維持してきた。しかしながら軽油価格高騰を受けトータルでも大幅赤字に転落し資金繰りに困窮していた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 部門別収支の作成を依頼し、赤字の根本原因の究明に努めた。結果として運輸部門の赤字が大幅で、残る2部門の黒字を食いつぶしていることが判明した。 当社と協議を重ね、不採算部門の撤退、それにとりまう事業拠点の売却処分を柱とした再建策の策定を行った。 なお、財務面では中小企業再生支援協議会の調整機能を活用し、取引金融機関に対しキャッシュフローに応じた返済までの緩和を要請した。また、リストラ経費を支援すべく資金の融資を行った。さらに金融機関が強調し金利の引下げを実施した。	
< 当該企業の施策 > 役員報酬の50%引下げ、撤退部門の人員削減、コストカットを積み上げた。また、収益部門については人員の増加雇用を行い、営業力の強化を含め態勢整備を実施した。さらに経理部門について経理経験者を新たに雇用し、財務改善を継続して行うことが可能な態勢を整備した。	
経営支援後の企業の状況	
赤字部門の撤退で月次資金繰りは赤字から黒字に改善をした。事業拠点の売却も進展しつつあり、有利子負債の削減を行うことで他金融機関の支援継続を得ている。 現在改善の途上にあり、モニタリングにより問題点の抽出と対応策を日々協議しながら、改善に取り組んでいる。	

運輸業 < 2 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	運輸業
・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	
1. 支援先は、船舶貸渡業者で、船舶2隻を保有し事業を展開。船舶建造に多額の資金を要し借入負担が大きかった。また用船料が安定しておらず、資金繰りが不安定な状態が続いていた。 2. 資金繰りの悪化に対して、借入金の返済条件を変更することで対応しており、経営改善が必要な状態であった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 1. 船別の収支実態の把握により収益構造を分析した結果、低採算の小型船舶の売却が必要であることを説明。売船の後、もう一隻の船舶での収支で残借入金の返済が可能である点も説明する。 2. 定例的な用船料のモニタリングを実施、又経費面での削減指導の実施により、その効果・進捗の状況を分析し、業績の改善推移を確認した。	
< 当該企業の施策 > 1. 保有船の売却を実施し、採算改善、債務の大幅な圧縮を行った。 2. 用船料について定期的交渉を実施。 3. 経費面において細部まで見直しを図り合理化を図った。	
経営支援後の企業の状況	
1. 大幅な借入金の削減により、支払利息低減、資金繰りが大幅に改善する。 2. 低採算の船舶の売却により採算が改善する。 3. 上記要因により経常利益率が改善（+4.50ポイント）。 4. 総借入金償還年数9年。	

運輸業 < 3 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	運輸業
・創業後年数（10年未満であれば○）	42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	
倉庫業を兼ねる運輸業者として地域のトップ企業。輸送貨物と荷主の確保のため倉庫の取得に積極投資し業容を拡大してきたが、年商を上回る有利子負債や、主要取扱貨物の出荷額減少に伴う減収減益により資金繰りにも支障が生じていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・取引金融機関が6行あり、金融機関の調整が困難であったことから中小企業再生支援協議会に相談。中小企業再生支援協議会の支援を得て再生計画策定及び取引金融機関協調によるリスケジュールを行った。 ・中小企業再生支援協議会の助言により、中小企業支援センターを活用し支援先企業の運送、倉庫業務効率化のために、管理システムを導入し経営の効率化を図った。 ・経営者と組織運営の見直しについて論議を重ね、出来得る限りオーナー型経営から組織経営への転換を助言した。 ・取引金融機関と連携してモニタリングを継続している。	
< 当該企業の施策 > ・経営改善を統括するプロジェクトチームの結成。 ・新たな荷主を確保するための営業強化。 ・経営管理及び財務管理を強化するための人材確保。 ・非効率な倉庫の売却検討。	
経営支援後の企業の状況	
・中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画の返済計画に基づき、取引金融機関に対す弁済の履行。 ・倉庫部門の収益力増強のために営業及び管理面を強化。 ・非効率な倉庫の売却交渉に着手。 ・運行状況管理の一元化による効率的な配車体制の検討。 ・事務部門の効率化等による固定費の更なる削減。	

運輸業 < 4 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	運輸業
・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	
・事業の多角化を行っていたが事業別の収益管理ができておらず、関連会社向け支援金等資金流出もあり、年商を超える過大な借入金を抱えていた。 ・経営陣の現状認識が弱く、危機意識が希薄であった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > ・会社の現状、今後の業界動向予想をもとに、経営者に経営改善策の必要性を認識させた。 ・外部コンサルを紹介し、コンサルと協力してデューデリジェンスを行い、事業別のB / S、P / Lを作成。 ・事業別の収益状況を把握後、事業の将来性を鑑み、赤字部門の撤退等による事業の選択と集中を行うことにより、人員削減、遊休資産等の圧縮を図ることを提言。 ・上記施策にタイムスケジュールを折り込んだ計画策定を支援。 ・関連会社の事業をテナント化し不動産賃貸業に業種転換を促し、キャッシュフローに見合う返済条件へ変更した。	
< 当該企業の施策 > ・赤字部門の事業廃止と本業のリストラにより収益性を改善。 ・計画に沿った不動産、有価証券の売却を実施し有利子負債を圧縮。 ・関連会社の事業をテナント化し不動産賃貸業に業種転換することにより、親会社からの資金流出を止めた。	
経営支援後の企業の状況	
・事業の選択と集中により本業に経営資源を集め、収益性は改善し、有利子負債も計画通り進んでおり、B / S、P / Lも改善している。 ・ただし、原油高騰による燃料費上昇等の外部環境変化によるコストアップ要因があり、今後、計画の進捗状況をモニタリングを継続し、対応策を検討していく必要がある。	

運輸業 < 5 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	運輸業
・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	
1. 本業は、売上減少に対するコスト削減が追いつかず、赤字体質に陥っていました。 2. 本業以外の事業不振により、資金が固定化していました。 3. 自社にて経営改善計画を策定し、自主再建に取り組んでいましたが、抜本的改善に至らず、取引金融機関の足並みが揃わなくなっていました。	
経営支援概要	
< 当行の施策 > 1. 当該企業は、地域のインフラ事業であり、抜本的な事業再生計画が必要との判断から、監査法人による財務デューデリジェンスと事業コンサルの実施を依頼しました。 2. 財務デューデリジェンスでは、今後も厳しい経営環境が続く中、事業の黒字化や早期の実質債務超過解消は困難と指摘、取引金融機関の再建放棄を伴う抜本的な事業再生計画の策定が必要と報告されました。 3. 金融支援が伴うことから、整理回収機構（RCC）に対して、計画の妥当性検証、並びに、取引金融機関に対する金融支援（債権放棄・DDS）の調整を依頼しました。	
< 当該企業の施策 > 1. 監査法人の指導を受け、抜本的な事業再生計画の策定を行いました。 2. 事業再生計画骨子として、本業の挺入れ 関連事業からの完全撤退を策定し、計画実施に向け全社員一丸となって取り組みました。 3. 地場企業・行政に対して出資要請を行いました。 4. 整理回収機構（RCC）の関与を受け、取引金融機関に対して金融支援要請を行いました。	
経営支援後の企業の状況	
1. 当該企業は、整理回収機構（RCC）の関与を受け、全取引金融機関から、金融支援の合意を取付けました。承認された事業再生計画に沿い、諸施策を実施しています。 2. 事業再生計画で要請された金融支援の実施により、当該企業の当行債務者区分は、上位遷移しました。 3. 当該企業からは、取引金融機関に対して、3ヶ月に1度、事業再生計画の進捗について報告が行われています。	