「経営改善、事業再生等が必要なお客さまへのサポート」の事例（全53事例）

銀行名	事例名	頁
北海道銀行	ロゴマーク・商品パッケージの刷新によるブランド力向上	1
青森銀行	企業の早期再生と再生持続可能性のある事業再構築	2
みちのく銀行	ＲＣＣスキームを活用した地域医療機関再生支援	3
七十七銀行	ビジネスマッチングを活用した在庫管理システムの導入およびＡＢＬによる資金供給	4
七十七銀行	外部コンサルタントとの連携による経営改善支援の取組み	5
北都銀行	再生子会社によるＤＤＳを積極活用した企業再生	6
山形銀行	中小企業再生支援協議会を関与させた事業再生支援	7
筑波銀行	早期経営改善の取組み、計画策定支援活動	8
筑波銀行	事業承継、Ｍ＆Ａへの支援	9
筑波銀行	事業再生支援活動と外部連携強化	10
足利銀行	会社分割およびＤＤＳ（准資本型）を活用した事業再生支援	11
足利銀行	協議会版ＤＤＳを活用した再生事例	13
武蔵野銀行	ソフトウェア開発会社の雇用維持のための農業参入支援	14
武蔵野銀行	エコプロジェクト事業に伴う追加設備投資のスポンサー探索支援	15
武蔵野銀行	埼玉県中小企業再生支援協議会と協調で経営改善計画策定支援	16
武蔵野銀行	規格外野菜の販路開拓	17
千葉銀行	外部支援機関を活用した中小企業支援の取組み	18
千葉興業銀行	一般病床中心のＡ総合病院と療養病床中心のＢ病院の経営改善	19
第四銀行	取引先企業向け「経営力増進セミナー」の開催	20
山梨中央銀行	外部支援機関との連携による地域中小企業の経営改善支援	21
八十二銀行	当行取引先に対する経営改善計画の作成および進捗管理（個社事例）	23
北陸銀行	老舗建設関連業者の経営統合サポート	24
北陸銀行	コンサルティング機能の発揮による経営改善	25
十六銀行	岐阜県中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画に基づく第２会社方式による企業再生	26
十六銀行	岐阜県中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画に基づく官民ファンドを活用した企業再生	27
静岡銀行	日本政策金融公庫の挑戦支援資本強化特例制度（劣後ローン）を活用したＤＤＳの実施による事業再生	29
清水銀行	外部専門家との協働による経営改善指導	31
三重銀行	会社分割を活用した地元企業への再生支援	32
近畿大阪銀行	中小企業応援センター事業	33
南都銀行	ＳＷＯＴ分析に基づく経営改善計画策定支援	34
紀陽銀行	地元アルミサッシ販売・工事業の経営改善への取り組み	35
山陰合同銀行	経営統合によるスキー場運営事業の一体再生	37
中国銀行	事業再生・経営改善支援への取組み（ＡＢＬを活用した事業再生への取組み）	38
山口銀行	㈱リマーケット・エージェンシーとの業務提携	39
山口銀行	コンサルティング機能の発揮に向けた人材育成	40
山口銀行	取引先の経営改善支援	41
伊予銀行	外部コンサルタントと連携した事業再生への取組み	43
四国銀行	「高知県産業振興計画」との包括協定に基づく取組み	44
筑邦銀行	「(社)中小企業診断協会福岡県支部」との提携や「中小企業応援センター福岡」の活用による取引先の課題解決支援	45
西日本シティ銀行	事業再生ＡＤＲを活用した企業再生支援への取組み	47
佐賀銀行	地場企業に対する長期的な経営改善支援への取組み	48
親和銀行	地場旅客運送業A社に対する経営改善計画書の策定サポート	50
肥後銀行	「くまもとアグリ・フードフェア2011」の開催	51
肥後銀行	「2011くまもと産業ビジネスフェア」の開催	52
大分銀行	ＤＤＳ導入による経営改善	53
宮崎銀行	自然災害からの復興に向けた取組み	55
宮崎銀行	医業分野の継続的な取組み	58
鹿児島銀行	スポンサー参加による事業再生	61
鹿児島銀行	資金繰り安定化・財務改善支援	62
鹿児島銀行	外部専門家連携による経営改善支援（Ｃ社～旅館業）	63
鹿児島銀行	在庫価値評価算定による資金調達で、グループ企業間の資金貸借解消	64
琉球銀行	会社分割による事業再生事例	65
琉球銀行	ＤＥＳ（債務の株式化）による事業再生事例	66

※１つの事例が複数の分野に掲載されている場合があります。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　北海道銀行）

タイトル	ロゴマーク・商品パッケージの刷新によるブランド力向上
動機（経緯）	・平成 20 年度より道内中堅食品メーカーであるＡ社の経営改善指導を開始。その中で、課題の１つとして「ブランド力向上」があげられ、高価格帯商品のロゴマーク・パッケージ刷新に着手。
取組み内容	・ブランディングコンサルタントのＢ社を紹介。同社の協力のもと、高価格帯商品を新たな統一ブランドに再編。 ・ストーリー性を高めた商品デザインの採用により、ブランド力は確実に向上した。
成果（効果）	・道内外の百貨店や都内高級スーパーへの販路拡大が実現し、売上・利益の増加につながった。 ・有力なブランドの確立により、商談においてもアピールしやすくなり、結果的に低価格帯商品の営業活動がスムーズになった。 ・当行与信上においても、正常先へのランクアップが実現した。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　青森銀行）

タイトル	企業の早期再生と再生持続可能性のある事業再構築
動機（経緯）	企業の早期再生と再生持続可能性のある事業再構築について支援強化を図る
取組み内容	【概要】 （１）事業再生支援の強化 【具体的取組み内容】 （１）中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構、ＲＣＣ（整理回収機構）等の活用を図りながら、実効性の確保を追及していく。 （２）各種ファンドの活用により、企業再生を促進する。 （３）ＤＥＳ（債務圧縮のための貸出債権と株式の交換）、ＤＤＳ（財務状態の実質的な改善を目的とする貸出債権の資本的劣後ローンへの転換）について、個別案件毎の活用を検討する。 （４）経営コンサルタント等の外部専門家と連携した取組により、事業再構築を提案する。
成果（効果）	（１）再生手続完了案件・・・３件 ①　第２会社方式（実質債務免除）を活用した再生支援案件　２件 ②　中小企業再生支援協議会を活用した再生支援案件　１件 （２）再生取組継続・仕掛り案件・・・１１件 ①　企業再生支援機構を活用した再生取組案件　３件 ②　中小企業再生支援協議会を活用した再生取組案件　３件 ③　外部コンサル等との連携による再生取組案件　５件

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　みちのく銀行）

タイトル	RCC スキームを活用した地域医療機関再生支援
動機（経緯）	・青森県内に約 500 床を有す医療機関は、過度な債務負担と医療機器更新対応から資金繰りに困窮。また、医師及び看護職員を含め人的限界にあり、地域医療維持確保が困難視されていた。
取組み内容	・病院が抱える問題点を主要医師との面談を通じ抽出し、当該問題点に対し抜本的に改善出来うるスポンサーを探索。スポンサーとの提携に向け、病院内 PT を立上げ、具体的改善策を構築しつつ融和を図った。 ・人的限界を是正すべく、全国区での医師探索を行うとともに、メディカルソーシャルワーカーの招聘を行い、病床稼働率向上と地域が求める病床機能の明確化を図った。
成果（効果）	・過度な設備投資により抱えた多額の負債については、RCC を活用することで、資産評価税制の利用から一部債権放棄を実施。 ・恒常化していた赤字体質を脱却し、病床機能の明確化、医師増員及び地域連携室の立上げから、地域に信頼される医療を確立しつつある。 ・医療機器更新に際しては、スポンサーの関与により円滑化されている。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　七十七銀行）

タイトル	ビジネスマッチングを活用した在庫管理システムの導入およびＡＢＬによる資金供給
動機（経緯）	・肥料・培養土を製造・販売している当行の取引先Ｇ社は、オリジナル商品の知名度が高く安定した販路を確保しているものの、在庫管理が徹底されていないことが経営課題であった。 ・同社の経営課題を解決するため、システム開発を行なうＨ社を紹介したところ、在庫管理システムの導入が実現。
取組み内容	・同社の取扱商品は季節的な変動が大きく、在庫管理が徹底されていないことで資金繰りが繁忙となっていた。 ・在庫管理を中心とした財務面の指導を行うとともに、在庫の入出庫を一体管理できるシステムの導入を提案。システム開発会社Ｈ社とのビジネスマッチングを支援し在庫管理を徹底することに成功した。
成果（効果）	・在庫管理システムの導入により経営課題を解決することができ、同社の経営管理についても強化することができた。 ・システム化が図られたことで精緻な在庫管理およびデータ出力が可能となり、在庫の季節変動にあわせ機動的に資金調達するＡＢＬの導入も実現した。 ・財務内容の更なる改善、強化に向け、経営コンサルとのビジネスマッチングについても支援し導入に至った。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　七十七銀行）

タイトル	外部コンサルタントとの連携による経営改善支援の取組み
動機（経緯）	・海産物加工を主力とする水産加工業者Ｉ社が、当時の食品ブームによる需要増加を見込み、設備増加および中国産原料の在庫積み上げを図っていたが、中国産原料へのイメージ悪化等による需要減退に伴い、過大設備および過剰在庫を抱え、資金繰りも急速に悪化していた。 ・深刻な経営上の問題を打開するため、外部コンサルタントと連携した経営改善支援策を実施した。
取組み内容	・Ｉ社は、経営上の有効なアドバイスをタイミングよく行ってくれる明確なメイン銀行を有していなかったが、Ｉ社が与える地域経済への影響を考慮するとともに、ブランド商品を有する当社の事業価値に着目し、他の金融機関が有効な支援策を打ち出せない中、積極的に次のような経営支援を行った。 ①当面の収支均衡を確保するための在庫圧縮および遊休資産の処分 ②外部コンサルタントの導入による商品別採算管理、在庫管理および生産管理上の問題点の洗い出し ③上記問題点に対する改善策を盛り込んだ経営改善計画の策定支援
成果（効果）	・関係者間での徹底的な議論を通して、経営陣の目標達成意欲が高まり、計画策定後においては月次の経常収支目標を毎月達成するようになった。 ・更に、Ｉ社が従来より抱えていた為替リスクを抑制するための社内規定の整備にも着手し、経営課題に対する解決策を提示することができた。 ・経営陣と緊密なコミュニケーションを図り、危機意識および問題点の共有化に成功したことで、Ｉ社と歩調を合わせて経営危機に正面から向き合う態勢を構築することができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　北都銀行）

タイトル	再生子会社による DDS を積極活用した企業再生
動機（経緯）	・取引先企業への経営支援体制の強化と開示債権の削減を通じた財務健全化を達成するため、会社分割の手法により当行 100%出資子会社を平成 21 年 2 月に本格稼動し、DDS を積極的に活用した企業再生を展開。
取組み内容	・再生スキームの策定と金融債権者からの同意取付のため、RCC や中小企業再生支援協議会を有効活用。 ・再建不能と見極めた先について、不動産担保の早期処分と保証債務の履行等スキームの確定とスケジュール化を図った。 ・平成 22 年度は 4 社 1 グループの抜本的な再生計画の策定を行った。(RCC 活用 3 社 1 グループ、中小企業再生支援協議会活用 1 社)
成果（効果）	・再生計画策定取引先企業について事業再生が図られ、債務者区分は破綻懸念先から要注意先にランクアップとなり信用力がアップ。 ・再生子会社の活動により 4 社 1 グループのランクアップ（債務者区分）が図られ、開示債権(連結)5,248 百万円を削減。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　山形銀行）

タイトル	中小企業再生支援協議会を関与させた事業再生支援
動機（経緯）	・A 社は地域中堅の総合建設業。関連会社への資金繰り支援を重ねて不健全資産を増加させ、本業でも低収益工事受注の繰り返しにより赤字が発生し、自己資本を毀損してきた。 ・A 社では平成 20 年 7 月に独自で経営改善計画策定も、計画 1 期目から大幅未達となった。そのため、当行は当社独力での経営改善は困難と判断し、平成 21 年 9 月に山形県中小企業再生支援協議会に持ち込んだ。
取組み内容	・計画策定ミーティングに本部担当者、営業店担当者が出席し、山形県中小企業再生支援協議会および外部専門家と協働して計画策定に積極的に関与。平成 22 年 5 月に計画策定完了し、7 月よりモニタリング会議スタートさせ、現在は進捗管理を徹底している。 ・平成 22 年 4 月より出向者 1 名派遣。 【計画の骨子】 ・既存市場からの受注の絶対額確保と原価低減 ・既存市場及び新規市場（民間建築・住宅修繕）の事業拡大 ・組織体制と関連会社事業の見直し
成果（効果）	・平成 23 年 5 月期（計画 1 年目）は受注増加および採算管理改善により、本業についてはほぼ計画どおり進捗。 ・計画策定前は会議体が確立していなかったが、経営幹部会、部長会、各部門管理、全体会議を定例開催するようになって、指示命令系統が確立し、業務改善に向けた取り組みに着手することが出来た。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　筑波銀行）

タイトル	早期経営改善の取組み、計画策定支援活動
動機（経緯）	東北地方太平洋沖地震の影響を含め、地元中小企業の経営環境は大きく変化している。金融円滑化の期限延長等社会的責任を踏まえ、より積極的に経営改善支援・コンサルティング機能の強化に取組みながら中小企業金融の一層の充実に努めた。
取組み内容	お取引先毎の対応方針を明確にし、本部が主体的に経営改善に取組む重点支援先（２２２先）及び営業店が主体的に取組む一般支援先（７４先）の合計２９６先を経営支援先として選定した。更に金融円滑化法等による経営改善計画書作成支援先として各営業店行員一人ひとりが主体的に経営改善活動に取組む先として３０１先を選定し合計５９７先を経営改善取組先として活動した。 また、東北地方太平洋沖地震の被災地金融機関として地元中小企業をはじめとするお取引先の経営環境に与える直接的又は間接的影響を鑑みながら実態把握に努め、迅速で柔軟な対応を実施した。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・実態把握、経営課題洗出を踏まえた早期経営改善取組みができた。 ・震災影響等踏まえた資金繰り確保と改善見通しの早期確認ができた。 【当行にとっての成果】 ・経営改善計画書作成等により３２先の債務者区分が上方遷移した。 ・密なリレーションを通じお取引先との信頼関係が一層強化できた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　筑波銀行）

タイトル	事業承継、Ｍ＆Ａへの支援
動機（経緯）	中小企業経営者の高齢化により、企業を次の経営者に円滑に承継させ、事業や雇用等を守っていくことが問題になってきている。また、事業承継の出口の一手段としてのＭ＆Ａに加え、事業再構築のためのＭ＆Ａの必要性も高まってきている。それら問題を解決するために企業の事業承継、Ｍ＆Ａを支援するもの。
取組み内容	平成２２年６月に、ビジネスソリューション室を発足させ、次の取組みを行う。 （１）事業承継、Ｍ＆Ａ支援 ・営業店から寄せられた事業承継、Ｍ＆Ａに関する情報をもとに、ビジネスソリューション室が取引先企業に訪問し、コンサルティングを行う体制を整備し、活動を行った。 ・定期的にコンサルティング会社との会議、勉強会を開催し、事業承継・Ｍ＆Ａに関するノウハウの習得を図った。 （２）事業再生・再構築支援 ・取引先企業のＭ＆Ａを用いた事業再構築支援の可能性を追求するために、融資部、ビジネスソリューション室が定期的な会議を開催した。 ・事業再構築支援の一環として非営利法人のＭ＆Ａの実現を支援した。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・事業承継・Ｍ＆Ａのコンサルティングを行うことにより、相手方は事業承継・Ｍ＆Ａにかかる問題を明確に認識することができ、具体的な事業承継対策のきっかけを掴んだり、Ｍ＆Ａを行うことができた。 【当行にとっての成果】 ・事業承継問題をかかえる先に対して、その問題点を明確にし、事業承継対策への道筋を示すことにより、取引先企業の不安を解消し、当行との取引関係を強化することができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

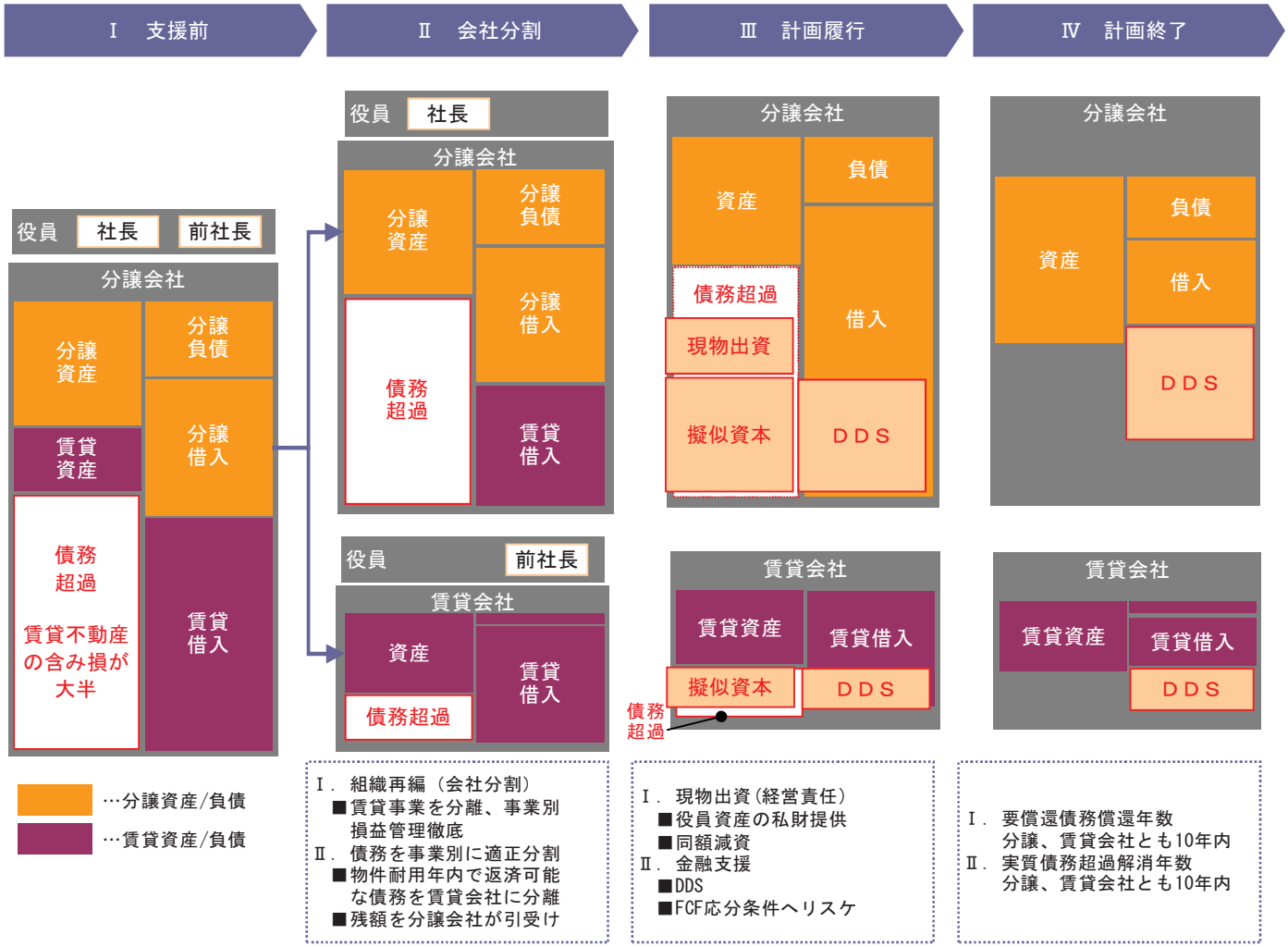
（銀行名　筑波銀行）

タイトル	事業再生支援活動と外部連携強化
動機（経緯）	経済的困窮状態にあるお取引先でも、経営改善意欲が高く自助努力も相当と認められる先については、事業価値が毀損する前に対応を図る必要がある。 特に震災による直接的又は間接的影響が甚大で、迅速かつ最適な対応を必要とするケースも多くなってきており、外部専門家との適切な連携も積極的に活用・強化している。
取組み内容	事業価値毀損前の事業再生を実現させるために、日頃のモニタリング活動は勿論のこと、組織的経営支援体制の一層の強化及び再生スキルの向上に努めている。 また、事業再生支援を積極的かつ最適に取組むために、取引先の顧問税理士や中小企業再生支援協議会等の外部専門家との連携を図りながら、取引先の状況に応じた最適な改善策を提案している。さらに、実現可能性の高い抜本的な計画のもとＤＤＳ（デット・デット・スワップ　債務の資本的劣後ローン）等のスキームを積極的に活用しながら早期事業再生に取組んでいる。 特に東北地方太平洋沖地震により直接間接を問わず甚大な影響で事業継続が困難となっている取引先には資金繰り面を踏まえた迅速で最適な事業再生を検討・提案していく。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・事業価値が毀損する前に抜本的改善が図られ信用力回復につながる。 【当行にとっての成果】 ・外部専門家連携により、当該事業再生の税務リスクや法令リスク等の検証を専門家目線で確認できること、当行ノウハウ補完が可能となること。 ・公平な立場で作成された計画に基づく金融調整機能が期待できること。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　足利銀行）

タイトル	会社分割およびＤＤＳ（准資本型）を活用した事業再生支援
動機（経緯）	・地域最大手の不動産分譲・賃貸会社。地権者の取り纏めや、市および当地進出企業の不動産アドバイザーとなる等、地域活性化に関する中心的存在である。 ・前代表者が過去に賃貸物件を借入によって取得したが、市況低迷により賃料収入からの返済が困難となり、堅調な分譲事業から資金補填を続けてきた。賃貸物件を売却しても多額の債務が残る見通しで、過大な利息負担が分譲事業収益を圧迫する状況が打開できないことから、賃貸事業の分離とＤＤＳによる財務健全化を骨子とする再建計画策定に至る。
取組み内容	【再生スキーム】①組織再編（会社分割）…賃貸事業を適正債務（賃貸物件耐用年数内に償還可能な水準）と共に分離することで、事業毎の債務負担水準の適正化と損益・資金の分断を図る。②資本増強…役員による現物出資のほか、サブメイン行と協調でＤＤＳ支援。 【経営責任】代表者は有責性が低いため現物出資による私財投入。窮境要因である前代表者は過去に私財を投じてきており資産背景が乏しいため、分譲会社役員を退任し賃貸事業会社の役員となることで返済責任を負担する。（本業の経営にはタッチしない） 【透明性・公平性】利害関係の無い第三者弁護士に、スキームおよび計画の検証を依頼。意見書を取得し透明性・公平性を確保。
成果（効果）	・窮境要因である過去の賃貸債務問題が解決し、コア分譲事業の再生が進められた。 ・債務を事業別に適正分離し、事業計画に沿った返済条件とすることで、返済の確実性が高められた。


Ⅰ　支援前
Ⅱ　会社分割
Ⅲ　計画履行
Ⅳ　計画終了
役員
社長
前社長
分譲会社
分譲資産
分譲負債
賃貸資産
分譲借入
債務超過
賃貸不動産の含み損が大半
賃貸借入
役員
社長
分譲会社
分譲資産
分譲負債
分譲借入
債務超過
賃貸借入
役員
前社長
賃貸会社
資産
債務超過
賃貸借入
分譲会社
資産
負債
債務超過
借入
現物出資
擬似資本
ＤＤＳ
賃貸会社
賃貸資産
賃貸借入
擬似資本
ＤＤＳ
債務超過
分譲会社
資産
負債
借入
ＤＤＳ
賃貸会社
賃貸資産
賃貸借入
ＤＤＳ
…分譲資産/負債
…賃貸資産/負債
Ⅰ．組織再編（会社分割）
■賃貸事業を分離、事業別損益管理徹底
Ⅱ．債務を事業別に適正分割
■物件耐用年内で返済可能な債務を賃貸会社に分離
■残額を分譲会社が引受け
Ⅰ．現物出資（経営責任）
■役員資産の私財提供
■同額減資
Ⅱ．金融支援
■DDS
■FCF応分条件へリスケ
Ⅰ．要償還債務償還年数
分譲、賃貸会社とも10年内
Ⅱ．実質債務超過解消年数
分譲、賃貸会社とも10年内

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　足利銀行）

タイトル	協議会版 DDS を活用した再生事例
動機（経緯）	・当社は創業 400 年を超える老舗で、当地における代表的な温泉旅館。 ・相当以前より債務超過状態に陥っていたが、一定のキャッシュフローを有していたことから、運転資金の新規調達にて資金繰りを賄ってきた。しかしながら売上減少に歯止めがかからず、資金調達窓口も細くなり資金繰りが逼迫したことから、支援スキームを構築することとなった。
取組み内容	【スキーム骨子】 ①協議会版 DDS（小額債権者を除く全行、保証協会も参加） ②保証協会分の DDS 実行に際し、求償権消滅保証を活用（当行にて対応） ③国税庁事前相談制度を活用し、私財提供に関して個人の見做し譲渡課税のクリア、事業者の受贈益に期限切れ繰越欠損金の復活等の対応を行った。（非課税） ④ガバナンス強化のため外部専門家の役員招聘
成果（効果）	・金融負債が整理されたことから、資金繰りが安定し、設備投資資金が捻出出来る様になった。老朽化した露天風呂の改装や足湯の設置を行い相応の効果が上がっている。 ・私財提供等を行い旅館底地の譲渡を行ったことから、今後の相続税等発生がなくなり、長期安定的な経営が可能となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）

（銀行名　武蔵野銀行）

タイトル	ソフトウェア開発会社の雇用維持のための農業参入支援
動機（経緯）	・ソフトウェア開発を手がけるＡ社は、加齢による視力低下の影響で作業効率が落ち、退職せざる得ない社員の雇用の場を確保すべく、異業種参入を検討しており、当行へ相談あったもの。 ・Ａ社の地盤とする地域は農業の生産が盛んであり、またＡ社が市より住基ネットシステムの開発・管理を受託していることから、異業種参入でも農地を確保出来る可能性が高く、農業へ参入することとなった。
取組み内容	・Ａ社の農業参入の際、当行からも参入経緯などを県、市、農業会議へ説明。Ａ社はスムーズに農地賃借が認可され、農業法人Ｂ社を設立した。 ・農業の実績が無く、制度融資利用が難しいＢ社に対し、当行はプロパー資金にて、運転・設備資金を融資する。 ・販売先を紹介するとともに、近隣の有力な農業法人を紹介。農業技術を相談出来る「プロ」を身近に置き、規格外品の削減を図る。
成果（効果）	・参入後、１年で農地８.５haを有する農業法人へ成長。県内の異業種農業参入の代表格となり、Ａ社・Ｂ社とも知名度向上した。 ・現在、年商３０百万程度だが、２年後、年商１００百万円を目指す。 ・また、当行に於いても、農業参入支援に対するＰＲに繋がり、農業参入の相談が増加した。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　武蔵野銀行）

タイトル	エコプロジェクト事業に伴う追加設備投資のスポンサー探索支援
動機（経緯）	・平成 17 年にエコプロジェクトの一環としてＢＤＦ(Bio Diesel Fuel)事業に着手したが、事業計画の甘さと法規制の強化で本格生産に入れず業績低迷を続けていた。
取組み内容	・ BDF 精製追加設備投資のスポンサー探索で数社候補者があったが、最終的に当社業績不安がネックとなり前進を見なかった。当行は、当社業績向上に向け経営改善計画策定に着手すると共に、スポンサー企業への働きかけによる BDF 供給に関する協定書締結実施。販売･仕入先の確保・新規開拓先獲得指導する。
成果（効果）	・Ｍ社(東証一部上場)との BDF 供給に関する協定書締結し BDF 精製追加設備の実施。 ・Ｓ社との精製販売協定締結。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　武蔵野銀行）

タイトル	埼玉県中小企業再生支援協議会と協調で経営改善計画策定支援
動機（経緯）	・リーマンショック後の経済状況の悪化により、売上激減･収益悪化、経営判断の甘さから業績低迷し資金繰りが悪化。平成 21 年 10 月、全行一斉に元本返済棚上げし、再生支援協議会へ計画策定依頼。
取組み内容	・外部コンサルタントによる財務ＤＤ、事業ＤＤを実施するともに、再生支援協議会との連携を図る。 ・工場の統廃合に伴う遊休資産売却で有利子負債を圧縮し、キャシュフロー内での返済実施。 ・P/L 計画は、1 年目に経常黒字を、B/S 計画は、6 年目に債務超過解消を実現。
成果（効果）	・平成 22 年 12 月、再生計画スタート。製造コスト削減効果もあり、売上利益とも計画を上回る実績で推移している。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　武蔵野銀行）

タイトル	規格外野菜の販路開拓
動機（経緯）	・三芳町の農家 14 名で構成される農業生産法人Ａ社は、生協関係への出荷が 9 割を占めており、販売先の多角化及び、規格外野菜の取扱が課題であったことから、当行へ相談となる。
取組み内容	・Ａ社近隣にある、コンビニ向けサラダ製造会社Ｂ社を紹介。 ・Ｂ社は猛暑の影響により、野菜の調達に苦労したことから、既存のルート（野菜卸業者）以外の仕入を検討していた。 ・面談の結果、両者のニーズが合致、条件面で折合がついた事から、生産量の多い大根から取引を開始。 ・野菜はカットされる為、正規品だけでなく、規定外品も取扱いが可能となった。
成果（効果）	・Ａ社については、販売先の多角化、規定外野菜の販路が開拓となり、売上の増加に繋がった。 ・Ｂ社については、規定外品の取扱により、仕入れコストの低下、仕入先の多様化に繋がった。 ・当行に於いても、顧客の信頼度向上に繋がり、売上金の入金指定、与信取引の開始となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）

（銀行名　千葉銀行）

タイトル	外部支援機関を活用した中小企業支援の取組み
動機（経緯）	中小企業の経営者は、新商品の開発や新技術開発、人材育成など様々な経営課題を抱えている。地域金融機関として顧客との長期的な信頼関係を構築し、地域経済の発展に貢献するために、国、県、市、大学、研究機関など外部支援機関を積極的に活用し、これらの経営課題解決支援を行っている。
取組み内容	①独立行政法人中小企業基盤整備機構の外部専門家派遣事業の活用に加え、公益財団法人千葉県産業振興センターや地域の商工会議所等との連携により、顧客の経営革新計画の承認取得や農商工連携の認定取得等の支援を実施。 ②産学連携活動においては、従来の千葉大学（国立大）に加え、千葉工業大学（私立大）とも新たに「連携協力に関する協定書」を締結し、顧客の技術相談や共同研究の相談に対し、連携して解決に取組んでいる。
成果（効果）	【相手方（顧客）にとっての成果】 経営革新計画承認取得6件、農商工連携の認定取得3件、6次産業化事業認定取得5件の支援実績あり。一般的に公的支援制度は複雑で、興味は持っているものの活用しきれていない企業や、情報不足のため制度の存在そのものを知らない企業もあるなか、本件のような取組みにより経営課題に適した支援機関の紹介を受け活用することができる。 【当行にとっての成果】 ノウハウ蓄積により顧客のニーズや規模などに応じた様々な支援策の提案が可能となったほか、必要資金の提供を通じて取引関係の強化につながった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　千葉興業銀行）

タイトル	一般病床中心のＡ総合病院と療養病床中心のＢ病院の経営改善
動機（経緯）	平成 18 年 4 月の診療報酬マイナス改定、看護師不足による病床稼働率低下により業績悪化、2 期連続赤字決算。平成 19 年 9 月期の要注意先から破綻懸念先へランクダウン。
取組み内容	老朽化したＢ病院を全床療養型へ転換し、看護師等の経営資源をＡ総合病院へ集約する経営改善 3 ヵ年計画（21/3 期～23/3 期）を医療に精通した公認会計士と連携し策定。23/3 月には老朽化し低収益のＢ病院の売却による有利子負債圧縮と経営資源のＡ総合病院へ集約、サービサー債権買戻しによる有利子有利子負債圧縮を含む新経営改善 3 ヵ年計画を策定し、担当者として病床稼働率及び単価の改善状況等を月次モニタリング中。
成果（効果）	21/3 期～23/3 期の 3 ヵ年計画は概ね計画目標を達成。有利子負削減は計画を上回る実績を上げた。23/3 月に要注意先へランクアップ。新 3 ヵ年計画もＢ病院売却、サービサー債権買戻し（債務免除益 417M）も実現し有利子負債の大幅削減、計画目標数値も概ね達成している。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　第四銀行）

タイトル	取引先企業向け「経営力増進セミナー」の開催
動機（経緯）	・金融機関と取引先企業との情報の非対称性を解消し、相互の理解度を高める必要がある。 ・経営改善に着手しようとする意欲のある取引先企業に対して、経営分析や事業計画策定の手法を提供する。 ・併せて、経営相談の機会も提供し、顧客サービスの拡充を図る。
取組み内容	「経営改善セミナー」の開催 ＜対象＞ ・経営改善に着手しようとする意欲のある取引先 ＜内容＞ 2 日間の日程で開催（3 会場） ・中小企業金融円滑化法の趣旨と経営再建の進め方 ・資金繰り表の作成と資金管理 ・機会費用の発見と経営改善計画の立案 ・経営改善計画の策定（個別実習） ＜目的＞ ・取引先企業を、その取引店および審査部でマンツーマン指導することで、単なる講演会ではなく、実践を重視したカリキュラムとし実効性を高める。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・「銀行でなければできないセミナー」、「資金繰りの重要性を再認識した。」、「経営の優先順位が見えてきた。」など好評であった。 【当行にとっての成果】 ・46 社 51 名の参加を得て開催。取引先企業の経営改善意識の高揚に繋がるとともに、リレーションの強化も図られた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　山梨中央銀行）

タイトル	外部支援機関との連携による地域中小企業の経営改善支援
動機（経緯）	・当行は、外部支援機関である、やまなし産業支援機構、中小企業基盤整備機構との３者による「連携ソリューション会議」を平成２１年２月に創設。山梨県経済を担う潜在能力と意欲のある有望企業の成長・発展を支援するため、定期的に会議を開催している。 ・山梨県にて食品卸業を営むＷ社は、自社で策定した中期経営計画の実現に向けて経営改善に取組んでいた。しかし、克服すべき課題の多くは社内の人材のみで対応できるものでなく、その進捗度合は必ずしも順調ではなかった。 ・そのような中、同社からの要請があり、第三者の視点をもって中期経営計画の実現に向けた取組みを支援すべく、「連携ソリューション会議」において検討することとなった。
取組み内容	・検討の結果、同社の中期経営計画における最重要課題であった「物流コスト削減」をテーマに支援することとし、中小企業基盤整備機構が物流に関する専門家を同社へ派遣した。 ・Ｗ社は社内にプロジェクトチームを発足し、同専門家の指導のもと「物流コスト削減」に取り組んだ。
成果（効果）	・約半年にわたり、①配送ルートの見直し②配送品のカゴ詰め作業を配送業者へ委託③検品・棚卸の簡素化などを実施した。その結果、約４．４％の物流費削減に成功した。 ・これと並行して W 社の自社商品開発事業にかかる支援を実施。一連の支援の結果、当該事業に係る設備取得資金を当行が与信対応した。

「連携ソリューション会議」を中核とした支援スキームのフロー

②支援方針検討

中小企業基盤整備機構

連携ソリューション会議

場　　所：当行
メンバー：当行
　　やまなし産業支援機構
　　中小機構　他
頻　　度：3ヶ月に1回程度

●各機関からの推薦企業について右の項目で議論
●支援対象企業の進捗報告
●推薦基準、発掘方法の検討

①支援担当者によるプレゼン
企業概要、これまでの支援履歴・結果、目指すべき姿

②支援方針の議論・最適な支援方策の検討

③支援の役割分担の決定
右の項目1．2．3．を組み合わせることも可能

③支援実施

1．中小機構で支援
IPO等トータルな支援を要する案件、広域支援案件、県の重点事業に合致する案件等について、「専門家派遣」等、最適なメニューを選択し、支援する

→推薦機関の担当者は必要に応じて専門家派遣のプロセスに同行

2．やまなし産業支援機構で支援
やまなし産業支援機構の支援メニューを活用して支援する

3．当行で支援
当行の支援メニューを活用して支援する

①発掘

推薦

当　行

有望なアイデアや優れた技術力を有し、将来、山梨発の日本を代表する企業として成長・発展が期待される中小企業をピックアップ

ブロック・ソリューション会議

推薦

やまなし産業支援機構

事業可能性評価や専門家派遣先等、やまなし産業支援機構の支援先から、「山梨を代表する企業」へ成長が期待できる企業をピックアップ

④フォローアップ

←推薦機関がフォローアップ
必要に応じて中小機構プロジェクトマネージャー等によるサポートも可能
←継続支援終了後、再度「連携ソリューション会議」への提出も可能

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　八十二銀行）

タイトル	当行取引先に対する経営改善計画の作成および進捗管理（個社事例）
動機（経緯）	・　Ａ社は難加工材の研磨業者。過去に実施した海外生産現法への多額の投資負担により借入過多となる中、技術革新により、Ａ社が得意とする研磨技術の優位性が後退し受注が激減。業績不振に陥りメインバンクとしてのサポートが必要と判断した。
取組み内容	①経営管理部門の責任者として出向者を派遣し、以下の内容の計画作成 （P/L 面） ・リストラ計画の作成（人員配置の適正化、工場の統廃合） ・生産性の改善のため工場への外部コンサル導入 ・営業体制の強化（生産部門との連携強化と営業情報の社内共有化） （B/S 面） ・遊休不動産、有価証券、不振海外現法の売却 ②進捗管理用資料のフォーマットを当行で作成し、毎月の提出と報告会の開催を徹底。
成果（効果）	・　Ａ社にとっては毎月の進捗管理資料の作成と銀行への報告により経営管理体制のレベルアップが実現。 ・　当行にとっては、債務者区分の上位遷移が実現。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　北陸銀行）

タイトル	老舗建設関連業者の経営統合サポート
動機（経緯）	・地場大手の左官業者Ａ社は技術と資産はあるが営業力が弱く、同じく地場大手Ｂグループの一社であるタイル施工業者Ｃ社は財務内容が不冴だが営業力は相応にあり、経営統合により互いに補完効果が期待できた
取組み内容	・両社ともに地位もプライドもあり交渉は難航したが、双方のメリットのみならず、デメリットを炙り出しながら、定期的に両社および弁護士を交えて交渉を継続
成果（効果）	・経営統合によって、双方の取引先の紹介を行うことにより、顧客の増加効果あり ・Ｃ社は、地場Ｂグループの１社であったことから、グループ脱退によりＢグループの資金繰り枠改善にも寄与 ・当行にとっても、Ｃ社の格付ランクアップ等、資産健全化効果あり。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）

（銀行名　北陸銀行）

タイトル	コンサルティング機能の発揮による経営改善
動機（経緯）	・Ａ社は、売上規模80億円のメーカー。 ・損益は黒字だがキャッシュ捻出できない点から、本支店一体となった経営改善に取組み。当行要請による財務デューデリジェンスにより、実態債務超過であることが判明。格付「要管理先」にランクダウン。 ・繰り返し代取の意識改革を行った結果、半期決算をベースに実抜計画を策定し、ランクアップを果たした。
取組み内容	【社長の意識改革に向けた取組み】 ・他行は資金供給体制を崩しておらず、「なぜ北陸銀行だけそんなことを言ってくるのか」と当初懐疑的であった ・当行から支店長、本部部長、役員と、本支店一体となって工場見学や社長面談を繰り返し実施。 【事業計画策定の取組み】 ・「改善後のあるべき姿（具体的な数値目標）」と「具体的な問題点（収支、過剰運転資金、借入過多）」、「実現可能な改善策」を、Ａ社、当行間で何度もキャッチボールして、実現可能かつ抜本的な事業計画の策定に取組み。
成果（効果）	【当行にとっての成果】 ・平成23年3月に、格付「要管理先」から「要注意先」にランクアップ。 【Ａ社にとっての成果】 ・事業再生が可能である段階での事業計画策定により、問題点を明らかにし、改善に対する具体的な行動に移ることができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　十六銀行）

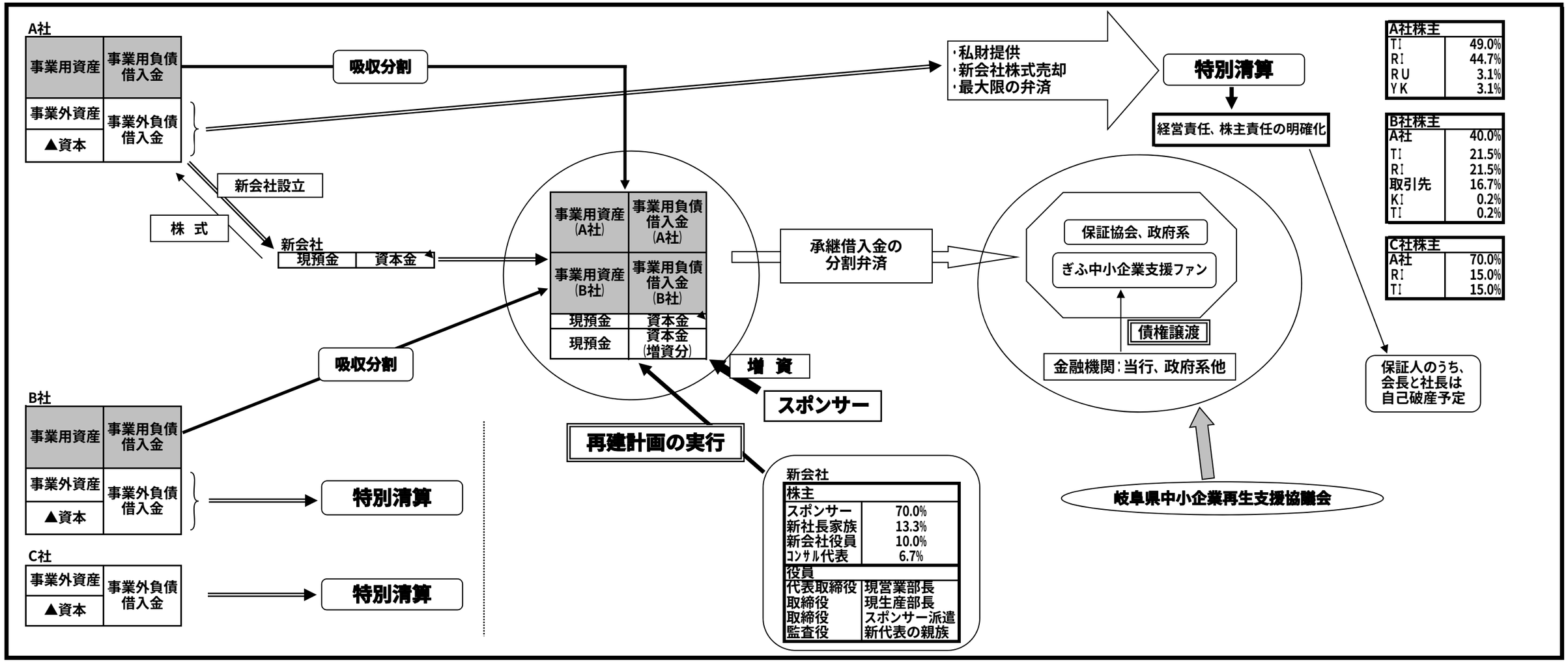
タイトル	岐阜県中小企業再生支援協議会（以下、「支援協」という。）が策定支援した再生計画に基づく第２会社方式による企業再生
動機（経緯）	Ａ社は、関係会社への資金提供（造林事業資金と有価証券投資資金）を金融機関からの借入金で調達したことから過剰債務状態となり、金利負担が本業の資金繰りを圧迫。また本業についても、売上高確保のため薄利ＰＢ商品供給等を増加させたため収益力低下が続き、財務体質悪化と資金繰り悪化を招いた。
取組み内容	平成１８年４月から支援協の支援のもと再生計画策定を開始するとともに、全金融機関が協調して元本返済猶予を実施した。しかし、一旦はスポンサースキームによる計画案が提示されたものの、スポンサー候補の辞退により計画遂行が困難な状況となり、平成２１年７月に支援協は支援打ち切りを決定した。その後、改めてスポンサー探しと再生計画策定を行った結果、新スポンサー候補と合意し、これを踏まえた再生計画案が策定された。当該再生計画は、第 2 会社方式による会社分割によりＡ社から収益部門を切り離し、スポンサーが新会社を設立し吸収分割を行うこと、他方でＡ社は会社分割後に特別清算を行い、最終的に債権債務関係の処理を図ろうとするもの。（私的ガイドラインに基づく再生計画の実施：金融機関の債権放棄額 825 百万円）
成果（効果）	＜Ａ社＞ ①地域の雇用が２０数名（パート含む）守られたこと。 ②第２会社方式とすることで当社再生の確実性・実現性が高まった。 ③老舗企業ののれんが守られたこと。 ＜当行＞ ①当行債権の実質的な一部放棄はあったものの、２次ロスが発生せず、開示債権の圧縮・引当戻入益の実現ができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　十六銀行）

タイトル	岐阜県中小企業再生支援協議会（以下、「支援協」という。）が策定支援した再生計画に基づく、官民ファンドを活用した企業再生
動機（経緯）	Ａ社は昭和２０年代創業の菓子製造会社。過去に実施した多角化や出店の失敗、看板商品の売上減少等により、資金不足が慢性化、過剰債務状態となった。資金繰り逼迫から平成１８年１０月に全行同調して１年間の元本返済猶予を実施した。その間に起死回生策として着手した健康食品の売上が急増したが、短期間で下火となり、製造部門への投資負担が残る結果となり、資金繰りが急速に悪化、再開した元本返済を再度停止し、自力で策定した再建計画策定の進捗も芳しくなく、資金繰り逼迫を招いた。
取組み内容	平成２１年６月から支援協の支援により再生計画策定を開始し、全行協調して元本返済猶予実施した。その後、平成２２年４月に、スポンサースキームによる事業再生計画が提示された。具体的には、 ①旧会社は、主要販売先をスポンサーとして設立する新会社に、収益部門の吸収分割を行う。 ②新会社は、事業収益に見合う債務を承継、旧会社に残る金融債務を対象として、各行が金融支援を実施する。 ③旧会社は、分割実施後に特別清算により債権債務を処理する。 というものである。金融支援実施に際しては、事前に官民ファンドに時価で債権譲渡を行う方式を基本とした。（金融支援総額：４３９百万円）
成果（効果）	＜Ａ社＞ ①雇用確保８０数名（パート含む）が実現したこと。 ②新会社による再生および事業継続の確実性・実現性が高まったこと。 ③老舗企業および当地区の代表的銘菓が守られたこと。 ＜当行＞ ①当行債権の実質的な一部放棄はあったものの、２次ロスは発生せず、開示債権の圧縮・引当金戻入益計上が実現したこと。

㈱A社グループ事業再生スキーム



1．事業再生の手法

事業再生スキームにおいては、第二会社方式による事業再生を図るものです。すなわち、㈱A社および㈱B社は会社分割を行い、分割新会社では事業再生計画の実行により事業再生を図る一方、会社分割実施後の㈱A社と㈱B社は可能な限りの弁済を行った後に、特別清算を行います。
なお、㈱C社は、すでに清算にむけて準備中であり、そのまま特別清算を行います。
具体的な実施内容は以下のとおりです。

①㈱A社は、分割準備会社として出資金1，000千円で新会社を設立します。㈱A社および㈱B社は、事業用資産および事業用負債を対価ゼロで新会社に吸収分割を行います。スポンサーを中心とする新株主は、吸収分割実施後に㈱A社の所有する新会社株式を買取るとともに、14，000千円の増資払い込みを行います。
新会社は、再生計画の遂行により、承継借入金の弁済を行うものです。

②新会社においては、主力取引先である観光問屋をスポンサーとし、商品開発、販売強化および経営管理面での支援をえることになります。そのため、新会社への70％出資と非常勤役員の派遣を仰ぐ計画です。
新会社の代表取締役には現営業部長（現会長の長男）が、取締役に現生産部長が就任する予定ですが、いずれもこれまでの経営意思決定に関与していないことから、就任に支障はないものと判断します。また、新会社はスポンサーによる特別決議が可能となっており、債権者委員会の設置とあわせてガバナンスは確保されます。
以上の体制により、新会社は再建計画を実行し、承継した借入金を分割弁済していくこととなります。

③旧会社は、残余の全資産を換金処分して可能な限りの弁済を行った後に、特別清算を申し立てます。各金融債権者は、清算配当後の残債権を放棄することとなります。

2．株主責任、経営責任および保証責任

①本再生計画においては、会社分割後の旧会社は特別清算を実施するため、株主価値はゼロになります。これにより株主責任は果たされます。
②現会社の代表取締役である会長と社長はじめ全役員が退任し、新会社の経営陣にも加わらないことで、経営責任を果たすことになります。
③保証人である会長と社長は、生活に必要な最低限の資産を除く私財の提供を行ったうえ、自己破産することで経営責任とともに保証責任も果たします。会長の長男が一部借入金の保証人となっていますが、新会社の代表取締役として、全承継金融債務の保証を行う予定です。

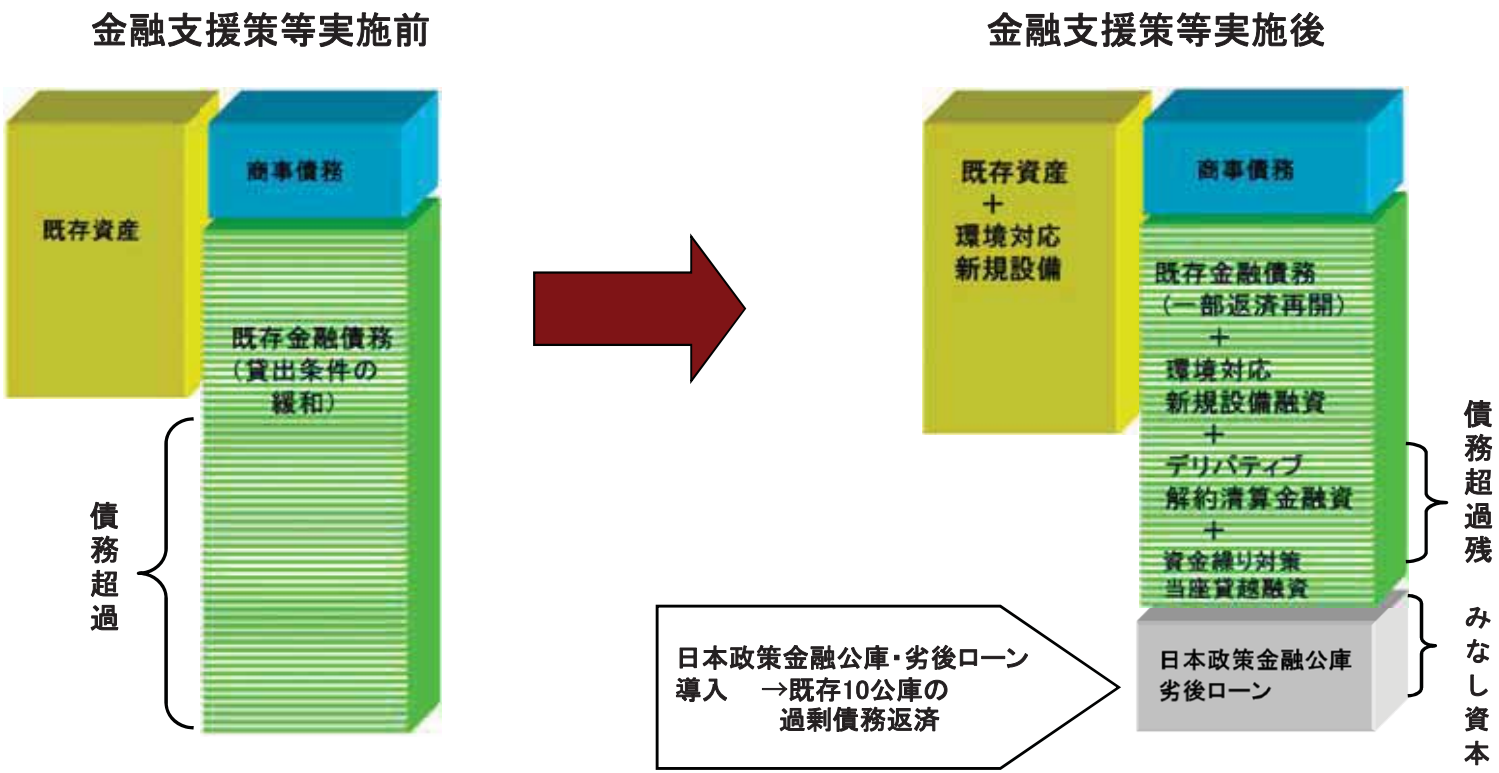
3．会社分割について
会社分割は吸収分割とし、新会社（準備会社）を事前に設立して必要な許認可を取得後、㈱A社および㈱B社から吸収分割により事業承継を行います。
なお、旧会社と新会社で行われる会社分割は、グループ内組織再編や共同事業による組織再編には該当しないため、税制上の税制非適格会社分割となり、承継される資産･負債は時価により移転されます。
本事業再生スキームにおいて旧会社から新会社への事業承継を事業譲渡でなく会社分割を採用したのは、会社分割による場合は不動産取得税が課税されないことが最大の要因であります。
事業譲渡による場合は、不動産取得税が新会社に課税されることとなります。これを回避して、債権者への弁済原資を少しでも多くすることが可能となります。
また、新会社設立により現在の㈱A社が取得する株式については、吸収分割実行後に新株主に売却します。この代金は、特別清算に伴う配当原資の一部となります。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　静岡銀行）

タイトル	日本政策金融公庫の挑戦支援資本強化特例制度（劣後ローン）を活用したＤＤＳの実施による事業再生
動機（経緯）	・トラック運送業を営むＡ社では、主力の自動車部品の荷動きがリーマンショック以降激減し売上が急減したため、資金繰りが悪化。当行は取引金融機関 17 行庫を取りまとめ、協調して貸出条件の緩和に対応。 ・しかしながら、Ａ社の部門別採算管理の不在を主因とする恒常的な赤字体質と、デリバティブ差損などにより資金繰りが安定せず、加えて、多額の不良債権内包により実質債務超過が多額に上ることが判明し、協調体制の維持が困難になった。
取組み内容	・当行は中小企業再生支援協議会、日本政策金融公庫と連携し、抜本的な事業再生に着手。まず、中小企業再生支援協議会とともに、全金融機関に対し貸出条件緩和の継続を依頼。さらに、コンサルティング会社の指導のもと、原価管理体制の構築を図った。 ・過剰債務、多額の実質債務超過の対策として、日本政策金融公庫より挑戦支援資本強化特例制度（劣後ローン）を導入した。 ・当行は、燃費対応(燃費削減、廃ガス減少)のため新規設備融資、デリバティブ解約清算金融資、資金繰り対策として当座貸越を設定し対応した。
成果（効果）	・取引金融機関による金融支援を維持・継続しつつ、実現可能性の高い抜本的な事業再生計画を策定。これにより全金融機関の支持を取り付け、協調体制を強固にしたことで、資金繰りが安定。 ・車両別・運転手別・部門別採算分析体制を構築し原価管理を徹底。加えて、新規設備の燃料費削減、差損の大きいデリバティブの解約により、赤字体質を脱却し黒字体質を構築。 ・日本政策金融公庫の挑戦支援資本強化特例制度（劣後ローン）を活用し、取引金融機関 10 行庫分の過剰債務を完済。みなし資本として債務超過早期解消対策となった。 ・同社破綻回避により、従業員 111 名の雇用確保、地域経済への悪影響を回避した。

【バランスシートの推移】



【金融支援策】

金融機関	金融支援策	効果等
当　行	① 燃費対応（燃費削減、廃ガス減少）新規設備資金融資 ② デリバティブ解約清算金融資 ③ 資金繰り対策として当座貸越の設定	①燃料費10%（前年比）削減 ②キャッシュアウト（年25百万円）防止、資金繰り安定化 ③東日本大震災の影響による売上減少時、資金繰り対策資金として利用
日本政策金融公庫	①挑戦支援資本強化特例制度（劣後ローン）融資 ②貸出条件の緩和…既存融資（劣後ローン以外）につき半年後返済開始	① 既存10金融機関の過剰債務返済。金融機関数は7に減少 ② みなし資本としてこの分の債務超過解消
その他既存金融機関	貸出条件の緩和の継続…2年後返済再開	資金繰り安定化

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　清水銀行）

タイトル	外部専門家との協働による経営改善指導
動機（経緯）	・　カジュアル衣料を販売するＡ社の業績悪化を受け、金融支援とともに経営改善指導を行った。Ａ社は現代表者が一代で複数県にまたがり多店舗展開するまでに成長を果たしたが、その一方で、代表者の経験と勘による意思決定や代表者への多額の貸付金などワンマン経営の弊害により業績の悪化と財務内容に問題が発生していた。 ・　抜本的な改善を果たすため、外部専門家と協働。代表者の意識改革を促すとともに、外部専門家のノウハウを活用し、経営改善策、経営管理手法を実施・導入。経営者層、管理者層の営業マインド醸成にも取り組んだ。
取組み内容	①　リストラ策の実施 ・　代表者の経営姿勢を抜本的に改革するため、役員報酬削減や法人からの受取家賃の減額、株式など個人資産の売却による借入金返済などの財務内容改善策を実施した。 ・　また、店舗別の業績推移や事業環境を改めて分析し、回復見込みのない不採算店舗の閉鎖や人件費の削減といったリストラ策を実施した。 ・　また仕入方法の見直しによる棚卸資産削減など資金効率の改善策を実施した。 ②　改革会議及び店長会議の実施 ・　スピード感と一体感を持った改善を進めるため、店舗別の月次業績を翌月初に把握し、会社の課題や方向性について経営者層と管理者層が共有できるよう月次会議を実施した。 ・　また、赤字店舗の早期黒字化のため、店長の経営者意識の醸成、店舗経営手法の指導を目的に月次会議を開催した。優績店の店長による発表や店長自身が自店の目標達成のための施策を立案し、実行、結果の検証を繰り返し行うことで赤字幅が縮小するなどの成果が見られた。
成果（効果）	・　4 期連続しての赤字計上で債務超過転落が目前であったが、経営改善取組み 1 期目において黒字転換見込みとなった。 ・　経営者層、管理者層、各店店長の意識改革が浸透するとともに、目標達成のために店長が積極的に意見具申をするなど社内の風通しの変化といった副次的な効果も見られた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　三重銀行）

タイトル	会社分割を活用した地元企業への再生支援
動機（経緯）	建設業のＡ社、不動産賃貸業のＢ社からなる企業グループ。 競争激化に伴い採算が悪化したＡ社の赤字を止めさせ、金融債務を 上記２社が所有する不動産の収益で返済すべく会社分割を活用。
取組み内容	当行が紹介したコンサルの指導で不採算のＡ社（建設業）を縮小し、 グループの金融債務を上記２社の賃貸収益で償還する再建計画を 会社と当行が協議のうえ策定。 上記計画に基づきＢ社へ賃貸不動産とグループの金融債務を集約し、 Ａ社は小規模な建設業者として残す会社分割を実施した。
成果（効果）	会社分割後Ａ社は事業分野を特定分野に絞り込み、小規模ながら順調に 収益を上げている。 またＢ社も当行が CF を考慮した返済への貸金の組替を行ったことで 着実に金融債務の返済を続けている。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　近畿大阪銀行）

タイトル	中小企業応援センター事業
動機（経緯）	・平成 21 年度「地域力連携拠点事業」の受託につづき、平成 22 年度は「中小企業応援センター事業」を受託（近畿経済産業局管内の地方銀行で唯一） ・地域密着型金融において、従来から展開している「情報リレーション活動」の情報集積力との相乗効果により、更に高度な課題解決機能を提供
取組み内容	・中小企業の抱える経営課題の解決に向けて、最適な専門家（中小企業診断士等）を派遣。特に、経営革新計画の承認取得に向けたサポートに注力 ・コンソーシアムメンバーである関西大学・大阪工業大学ならびにりそな総合研究所と連携して中小企業向けセミナーを開催 ・地域密着型金融に注力する広島銀行、伊予銀行、埼玉りそな銀行と銀行間ネットワーク（広域ネットワーク会議）を構築し、「食」をテーマとした商談会を開催（「第 1 回ネットワーク商談会ＩＮ大阪」）
成果（効果）	・相談件数 1,761 件（前年 1,064 件）、専門家派遣件数 386 回（同 298 回）、セミナー開催 35 件（同 4 件）、経営革新計画の承認件数 19 件（同 19 件）の実績あげ、多くの取引先の経営課題の解決をサポート ・「第 1 回ネットワーク商談会ＩＮ大阪」では売り手企業 33 社、買い手企業 24 社が参加し、151 件の個別商談を実施 ・当社としても、「経営革新計画」において作成する資金計画に基づく新たな資金需要に対する融資（14 件、6 億 27 百万円）を実行

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　南都銀行）

タイトル	SWOT分析に基づく経営改善計画策定支援
動機（経緯）	・リーマンショックにより受注環境が一変し、売上が急減。大幅な赤字発生により債務超過に陥るほか、資金繰りも急速に悪化する。
取組み内容	・SWOT 分析の中で自社の「強み」や「機会」等を検証・整理した上で、市場・顧客の切り口と製品・技術力の切り口から「強み」を活かした営業戦略を立案し、売上拡大策等の計画策定支援を行った。 ・準メイン行や政府系金融機関に顧客と帯同で訪問し、直接当行の支援スタンス等を説明するなど、メイン行として積極的に他行調整に関与し、全行協調リスケの支援スタンスを引き出した。
成果（効果）	・営業戦略を明確化し、トップセールスを強化したことで、売上増・販路拡大に繋がった。 ・月次モニタリングを通じて、計数管理を徹底させ、計画進捗に応じ絶えず牽制を働きかけたことで、経営者並びに従業員の意識改革が図れ、経費抑制等も必然的に働き、収支改善に繋がった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　紀陽銀行）

タイトル	地元アルミサッシ販売・工事業の経営改善への取り組み
動機（経緯）	Ａ社は、当行営業エリア内の大阪市において、昭和４７年の設立以来、長きに渡り事業を継続しているが、近年の建設不況による売上減少、受注単価低下に伴い業績が悪化し、大幅な債務超過状態に陥る。
取組み内容	平成２１年３月の経営改善計画、２２年３月の修正計画策定を指導。しかし、経費の削減、受注単価交渉による収益改善策を確実に実行するも、売上減少に歯止めがかからず、計画は未達に終わったが、粘り強く経営者と問題点を再検証し、平成２３年２月に再度の修正計画策定に取り組むとともに、収支改善までの資金繰り支援を行った。
成果（効果）	過去２回の計画は未達となったが、２年に渡り計画策定、進捗管理に深く関与したことで、Ａ社の問題点を細部まで把握した結果、改善項目がより明確なものとなり、更に深く構造的問題（受注・製造の内部体制の整備不足、原価管理の不徹底等のオペレーション面）を抽出し、改善に取り組むことが出来た。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　山陰合同銀行）

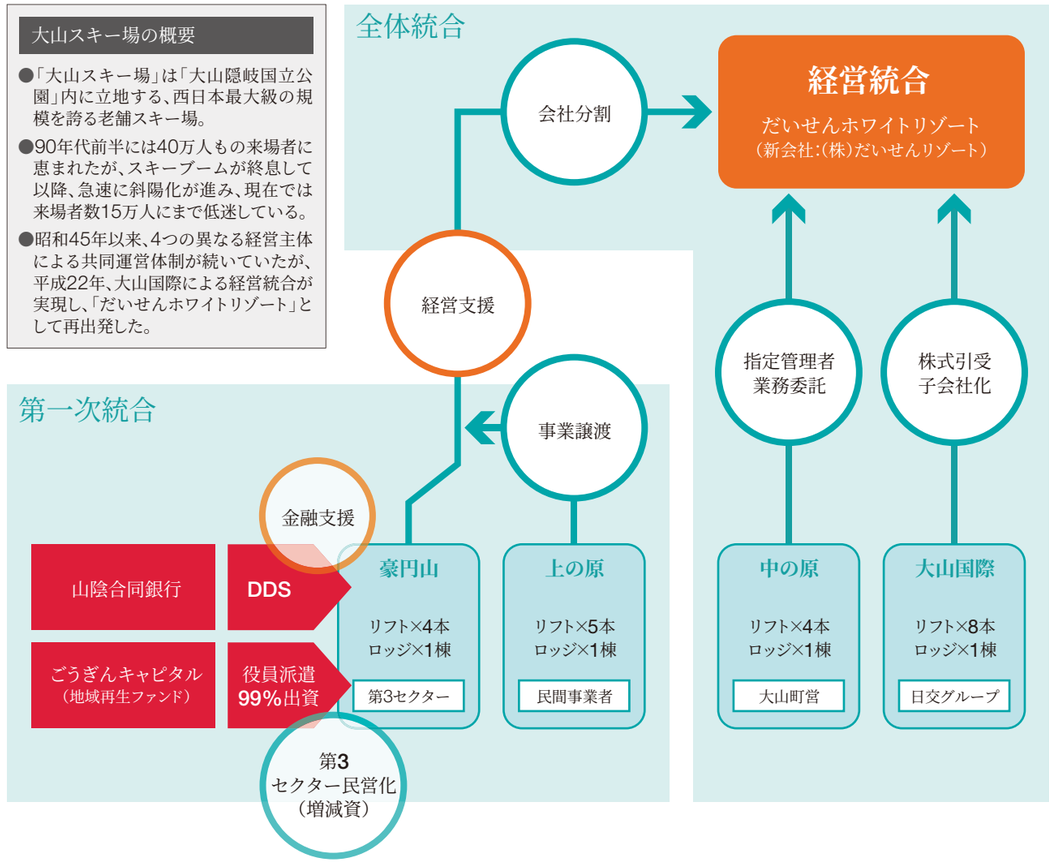
タイトル	経営統合によるスキー場運営事業の一体再生
動機（経緯）	・鳥取県大山町にある 4 つのスキー場（「豪円山」「上の原」「中の原」「大山国際」）の運営統合による町の冬場の基幹産業の再生支援。 ・平成 19 年に「豪円山」と「上の原」の統合を実現し、その後平成 22 年 8 月に残る 2 つの運営統合も実現し今冬から運営を開始した。
取組み内容	・平成 19 年に、「上の原」の「豪円山」への営業譲渡による統合を行った。 ・その際に「豪円山」を運営する第三セクターは増減資による実質民営化を実行、当行は関連会社の運営する地域再生ファンドより増資部分を引受、同時に既存債務 140 百万円のＤＤＳによる金融支援を実施した。 ・再生ファンドから派遣した取締役を窓口として、残る「中の原」（大山町営）、「大山国際」（民間）との統合に向けた協議を継続しながら経営効率化を促進した。 ・降雪不足によりスキー場全体が深刻な営業不振に陥ったことから、抜本的な解決に向けての動きが強まり、「豪円山」及び「上の原」事業は会社分割により分離、「大山国際」がスポンサーとなり子会社化を実現、「中の原」は町が指定管理者として「大山国際」を指定することによる運営委託が実現し、「大山国際」を中心とした運営一体化を実現した。 ・当行は、会社分割後の抜け殻会社の特別精算手続きの中で、債権放棄による金融支援を行う予定である。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・大山町の冬場の基幹産業の再生が実現できた。 ・運営オペレーションの効率化による収益性の維持向上が図られる。 【当行にとっての成果】 ・地域再生への貢献による地元との信頼関係の強化。 ・スポンサー企業との取引拡大期待。 ・債権回収の極大化。

大山スキー場を再生せよ!

地域再生ファンドの活用、行政・地元企業グループとの連携により4ゲレンデ統合を実現。

大山スキー場の概要

- 「大山スキー場」は「大山隠岐国立公園」内に立地する、西日本最大級の規模を誇る老舗スキー場。
- 90年代前半には40万人もの来場者に恵まれたが、スキーブームが終息して以降、急速に斜陽化が進み、現在では来場者数15万人にまで低迷している。
- 昭和45年以来、4つの異なる経営主体による共同運営体制が続いていたが、平成22年、大山国際による経営統合が実現し、「だいせんホワイトリゾート」として再出発した。



場内競合が作り出した様々な過剰、「少雪⇒少客時代」への対応を阻む構造的な問題

設備

21本のリフトと4棟のロッジ
- 4事業者が競って設備投資を行った結果、他のスキー場と比較してリフト数が極端に多い。場内競合の存在が、来場客数減少に対応したダウンサイジングを阻んでいる。

組織体制

非効率・不合理な人員配置
- 過剰設備が過剰な人員配置を生む状態に。各ゲレンデ毎にフルサービス機能を持つ等の非効率な面に加え、4者間のリフト売上配分の為にリフト毎にカウント要員を置く等の不合理な運営体制。
- 従業員間の行き過ぎた競合意識が足の引っ張り合いを招く。

借入金

降り積もった多額の借入金
- リフト等のスキー場設備は、安全運行管理上厳格なメンテナンスが求められることから、設備維持に多額のコストを要する。売上減少による収支悪化も相俟って、過大な借入金を抱えることに。

競合から融合へ 大山スキー場全体の最適化を実現

リフト間引き運行実施・不採算なロッジの閉鎖
- 全てのリフトを稼働させるのではなく、毎日の来場客の状況に応じて稼働リフトを決定し、効率的な運行を行う。
- 不採算ロッジを閉鎖。

意識改革の断行・重複機能排除による効率化
- 無為な競合意識を排し、スキー場全体の顧客満足を追求する組織に。
- 過剰設備状態の是正、スキー場内で重複していた機能の統一化等、組織体制を全面的に見直し、効率的な人員配置を実現。

スキー事業と過去の借入金を分離
- 「豪円山+上の原」が抱えていた過去の過大な借入金を、会社分割により切り離し、スキー事業に関連する資産・負債のみを新会社へ承継させることで、借入金負担を大幅に軽減。

スキーブームの終焉・・・『大山スキー場』存続の危機

- 鳥取県随一の観光エリアを形成する「大山隠岐国立公園」周辺地域には、旅館・ペンション等を含め数多くの観光関連施設が集積しており、大山町の基幹産業のひとつである観光業を支えています。
- 中でも「大山スキー場」は最大にして冬季唯一の誘客装置であり、当地域の観光事業者にとって、スキー事業は通年で最も大きな収益機会を生む重要事業となっています。
- また、農業が盛んな大山町の農業従事者にとって、スキー場は冬季の貴重な雇用の場でもあります。
- しかし、時代の変遷に伴いスキー産業の斜陽化が急速に進み、来場者数が激減したことから、一部ゲレンデ事業者が破綻の危機に直面しました。
- 大山スキー場は4事業者の共同運営体制であったことから、この問題は大山スキー場全体の危機へと発展しました。

第一次統合『豪円山』と『上の原』の統合

- 事態を重く見た鳥取県からの要請もあり、「ごうぎん」は大山スキー場の実態調査を行うとともに再生支援策の検討を行い、その結果「大山スキー場は複数事業者の混在という構造問題を抱えており、売上減少トレンドへの自律的な最適化対応ができない」「しかし、全体統合を実現し、経営を一本化すれば再生の可能性がある」という結論を導き出しました。
- そこで、ごうぎんキャピタルが運営する地域再生ファンドを活用し、「豪円山」を運営する第3セクターを増減資により実質的に民間企業に転換した上で、その企業へ「上の原」を事業譲渡することで事業存続させ、破綻の危機を回避しました。
- 同時に、ごうぎんは同企業に対してDDS(劣後ローン化)による金融支援も行いました。
- その後、地域再生ファンドが中心となって「豪円山+上の原」への経営支援を行うとともに、大山スキー場全体統合に向けての活動を開始しました。

全体統合『だいせんホワイトリゾート』誕生

- 第一次統合後、地域再生ファンドは、「豪円山+上の原」へ新たな経営者を派遣し、様々な経営合理化の実施・夏シーズン営業対策・ノンコア事業の切離し等の経営支援を実施しました。
- しかし、暖冬化の影響と思われる深刻な降雪不足状態が続き、各事業者とも営業不振に陥り、大山スキー場を取り巻く事業環境は一層困難なものとなっていきました。
- そこで、抜本的な解決を図るべく、ごうぎん・大山町(中の原)・日本交通(大山国際)の3者で協議を重ねた結果、最終的に、大山国際による大山スキー場の経営統合が実現しました。
- 「だいせんホワイトリゾート」と名称も改定し、体制一新して臨んだ統合初年度は、記録的な豪雪に見舞われるというアクシデントにも関わらず、前年対比来場者数が15%アップし、黒字化を果たすという順調なスタートをきりました。

今後の課題

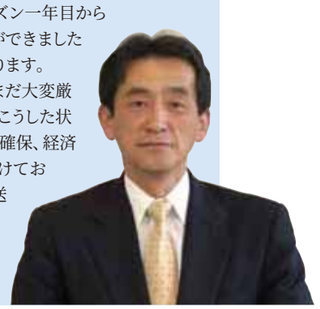
- 多様化する顧客ニーズへの対応 ／ 新たな商品メニューの開発
- ゲレンデオペレーションの見直し ／ 不要ロッジを解体しゲレンデ造成
- 降雪不足に対応した新たな設備投資 ／ 人工降雪機等の導入
- ゲレンデへのアクセス改善 ／ 駐車場問題の解決

だいせんホワイトリゾート誕生に寄せて

大山町長　森田(もりた) 増範(ますのり)

時代の流れと一言で片付けるのは易しいものの、多くの制約下で厳しい経営を余儀なくされてきておりました大山スキー場の再生策の根幹を成す事業統合が、ごうぎんキャピタル様を中心とする多くの関係者の皆さま、運営を担っていただくこととなりました日本交通グループ様のご理解とご尽力、そしてご英断により、実質的な経営統合が図られ、シーズン一年目から目に見える大きな成果を生むことができましたこと、地元町長として大変喜んでおります。

スキー場を取り巻く環境はまだまだ大変厳しい状況が続くものと思われます。こうした状況を継続して乗り越え、地域の雇用確保、経済活性化を図るべく懸命の努力を続けておられる関係各位に深甚なる敬意を送りますとともに、大山町といたしましても可能な限りの支援をさせていただく所存にございます。



「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）

（銀行名　中国銀行）

タイトル	事業再生・経営改善支援への取組み（ＡＢＬを活用した事業再生への取組み）
動機（経緯）	Ａ社は玩具卸を主とする中小企業。業績低調であり、かつ取引行多数あるため再生支援協議会を活用し、事業再生に着手。計画策定期間中、季節資金の返済が困難となったことを踏まえ、ＡＢＬ（動産担保取得）を活用し、金融機関取引を継続。また、同時に、在庫管理が十分できておらず、長期滞留在庫の発生等が課題となっていたこともあり、在庫の資金化・在庫の管理体制を整備。
取組み内容	【　取組み事例：ＡＢＬを活用し、取引先の資金繰り支援　】 ・　再生支援協議会が中心となり金融機関を調整。ＡＢＬの活用により、金融機関取引を継続させ、再生に向けた取組を強化。また、その後の在庫の資金化等の取組みにより、資金繰りについても改善。 【　取組み事例：動産担保評価会社との連携により取引先支援　】 ①　動産担保評価会社を活用し、在庫内容を分析・精査を実施。 （ＧＯＯＤアセットとＢＡＤアセットを明確にする。） ②　ＢＡＤアセットについては、謝恩セール等の特売を実施し、店頭での換価を実施。 （動産担保評価会社も販売に参加し、販売の支援。） ③　ＧＯＯＤアセットについては、担保取得。 （店別・カテゴリー別の在庫状況が把握できるように管理表を作成。 月別に当行へ管理表を提出させることで、管理の重要性を醸成。店頭在庫についても、在庫の不良化を防止。）
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・　ＡＢＬ活用により金融機関取引を継続　・　在庫の資金化による資金繰りの安定。 ・　在庫管理体制の整備。 【当行にとっての成果】 ・　ＡＢＬを再生局面でも活用　・　外部専門家との連携による取引先支援の具体化。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　山口銀行）

タイトル	㈱リマーケット・エージェンシーとの業務提携
動機（経緯）	取引先において、在庫処分のニーズは強く、中古品・新古品・規格外品等種類も多岐にわたる。㈱リマーケットエージェンシー（以下、「RMA」という）が運営する動産の流通市場を利用すれば、全国規模でマッチングを行うことが可能であり、取引先のニーズに幅広く更に効率に対応するために、平成 22 年 12 月から提携を開始した。
取組み内容	【提携内容】 対象先　：在庫品等の売却または購入の検討している法人及び個人事業主。 対象商品：動産全般（新品、新古品、中古品、規格外品等問わない。） 紹介方法：取引先からＲＭＡの紹介依頼を受けた際は、情報共有にかかる同意書受領し、ＲＭＡに紹介。その後は、ＲＭＡから当該取引先に説明等を実施する。 【個別案件（A 社）の取組事例】 A 社は、山口県内の時計・宝石販売店である。後継者が不在であることから平成 22 年 12 月に閉店しており、在庫処分のニーズがあったところ、当方からＲＭＡが運営する動産の流通市場を活用した在庫処分を説明、A 社から紹介希望があったため、紹介を行い、在庫処分が成約したもの。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・取引先企業は、在庫処分により資金繰りの安定化を図れる。 ・A 社においても閉店に伴う在庫処分を実現した。（売買金額約 20 百万円） 【当行にとっての成果】 ・取引先企業のニーズに効率的に対応することができる。 ・なお、A 社の事例で当行の紹介手数料は 52,600 円

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）
（銀行名　山口銀行）

タイトル	コンサルティング機能の発揮に向けた人材育成
動機（経緯）	中期経営計画に掲げる「個人ＦＰ力・法人融資力と経営コンサルティング力の強化」により多様化するお客様ニーズに対応し、収益力強化を目指す。
取組み内容	（１）研修・トレーニーの実施、他業種・専門機関等への研修派遣の実施 ① 融資渉外強化研修Ⅰ～Ⅳ（全４回インターバル研修、行内）の実施 ② 審査トレーニー・法人営業トレーニー（行内）の実施 ③ 経営コンサルタント養成講座・中小企業診断士養成課程（日本生産性本部）への継続派遣 （２）相談能力向上を目的とした公的資格取得の推進 行員の上位職位への昇格条件にＦＰ資格取得を追加 （３）自己啓発の推進 ① 通信講座（金融円滑化、アグリビジネス、医療・介護関連他）の採用 ② 休日セミナーの拡充
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 顧客は、研修・トレーニーで専門的な知識を身につけた行員による質の高いコンサルティングを受けることができる。 【当行にとっての成果】 （１）平成２２年度実施の「融資渉外強化研修Ⅰ～Ⅳ」受講者（３４名）について、必須課題の通信講座「法人融資渉外基礎コース」は全員修了認定となり、一定の知識習得が認められる。 （２）平成２３年３月現在のＦＰ資格取得者数は１，１４６名であり、平成２１年度の９７３名から１７３名増加しており、堅調な推移が認められる。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　山口銀行）

タイトル	取引先の経営改善支援
動機（経緯）	・金融円滑化法施行後のコンサルティング機能の強化に対応するため。 （経営改善計画策定支援、問題点の抽出・分析、改善アドバイス等）
取組み内容	（１）経営改善計画策定支援 ・ 再生支援先支援業務にかかる表計算ソフト等を変更（「経営改善計画策定簡易版」、「5 期連続定量評価試算表」、「再生支援先管理表」）し、再生支援先の経営改善に向けた経営改善計画策定等の支援を実施。 ・ 「経営改善計画検証シート」により、数値計画中身の検証を実施し、実現可能性の判定や、計画に問題点がある場合、問題点の抽出および取引先へのアドバイスを実施し計画の修正を取引先と共に実施している。 （２）中間管理・モニタリング活動 ・ 「モニタリングの実施ポイント」「モニタリングチェックシート」を制定し、効果的なモニタリングの実施を図り、月次でのモニタリング活動を定着化。 ・ 「経営改善計画月次予実管理表」を制定し、月次での中間管理の強化と要因、問題点の分析を実施、取引先へのアドバイスを実施している。 （３）コンサルティング機能の発揮 ・ 「コンサルティング機能の発揮自己診断シート」を制定し、再生支援活動、特にコンサルティング機能の発揮において、月次での把握や今後の活動方針の設定等、効果的な再生支援活動を展開するためのツールとして活用している。 コンサルティング機能の発揮項目…問題点の抽出、計画策定支援、改善アドバイス、営業協力・斡旋、幹部社員等指導、他機関との連携 （４）本部行員による再生支援活動 ・ 再生支援先の中で、特に与信額が多く経営に与える影響が大きい先については、本部支援先に指定し、与信管理、再生支援活動を本部主導で営業店と共に実施している。 ・ 再生支援活動では上記中間管理の他、取引先の組織、体制等にまで踏み込み、特に抜本的な金融支援が必要な先については、実態把握の上、専門コンサルティング会社の紹介や条件変更等の支援を実施している。 （５）本部での管理 ・ 四半期報告 再生支援先管理表、経営改善計画月次予実管理表、コンサルティン

	グ機能の発揮自己診断シート ・ 再生支援活動の情報システムへの入力（月 1 回以上）を毎月確認するとともに、営業店の再生支援活動をアドバイスしている。 ・ 半期ごとに、再生支援活動の臨店指導を実施、再生支援先毎の再生支援状況や効果等を営業店とともに検証、本部行員によるアドバイス、指導を実施している。
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・ 企業にとって外部組織である金融機関による経営改善計画の策定支援により、数値計画の他、経営改善施策を織り込んだ実現可能性の高い計画を策定できる。（計画の問題点等を金融機関と共有化することで、計画の修正に向けた効果的な活動が可能） ・ 月次の業績分析による問題点を金融機関から指摘されることで（問題点の共有化）、対応策や施策の見直し等を実施することができ、再生に向けての活動を強化することができる。また、実態を金融機関と共有化することで、営業斡旋等の協力も得やすくなっている。 ・ 経営改善に対する意識の向上が図られ易い。 【当行にとっての成果】 ・ 取引先と一体になった再生支援活動が可能となる。 ・ 再生支援先の格付ランクアップによる与信費用の圧縮あるいは与信費用増加の未然防止が可能となる。 ・ 再生支援に対する行員の意識の醸成が定着する。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　伊予銀行）

タイトル	外部コンサルタントと連携した事業再生への取組み
動機（経緯）	Ａ社は製造業を営む中小企業。中核事業の不採算が続き、抜本的な事業改革を検討することとなった。
取組み内容	当行より外部コンサルティング会社を紹介し、連携しながら「事業の方向性」や「海外への製造移管」「負債の圧縮」等を検討。検討の過程において、当行は事業移転計画、損益計画、資金計画等の策定をサポート。 最終的に、中核事業の国内製造部門の採算確立は困難との結論に至り、製造部門を海外へ移管することを決定。本社工場地は売却、移転。
成果（効果）	中核事業の製造部門の海外移管に伴い、製品の価格競争力を高めることで損益改善が図られ、採算確立が見込まれている。また、本社工場地売却代金の一部を借入金返済に充当することで、大幅な債務圧縮、財務体質の改善も図られる見込みである。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　四国銀行）

タイトル	「高知県産業振興計画」との包括協定に基づく取組み
動機（経緯）	・ 当行では、県外に多数の店舗を有する当行の強みを活かし、情報力、ビジネスマッチングやコンサルティング機能を活用して、地域経済への貢献を行ってきた。 ・ 平成 22 年 3 月には高知県と産業振興に関する包括協定を締結し、行政と一体となって地域経済の活性化に取り組んでいる。具体的な事例として下記の事案がある。
取組み内容	・ 高知県内の有力企業Ａ社が事業の選択と集中の為、海洋深層水事業から撤退を検討。「室戸海洋深層水」は関連を含め 120 億円を超える売上げがある上、多くの加工食品にも使用されている。有力企業撤退によるブランドイメージ低下は、「食」を切り口に産業育成を図る高知県経済への影響が大きく、高知県と連携し、Ｍ＆Ａによる事業の承継をサポートした。 ・ 当行はＭ＆Ａ業務の提携先と連携の上、引受企業Ｂ社の発掘、交渉を行った。高知県へ初めての進出となるＢ社に対しても、新会社設立の諸手続き、不動産情報提供等のサポートを行った。 ・ 「産業振興にかかる包括協定」により、高知県から海洋深層水事業に関するＢ社の許認可、各種法律への対応等、行政面のサポートを得られ、円滑なクロージングが実現できた。
成果（効果）	・ Ａ社はノンコア事業の切り離しにより、主力事業に注力できる態勢整備ができた。 ・ Ｂ社は飲料水ボトリング事業という、新事業進出に繋がった。 ・ 地域ブランドのイメージ低下を防ぎ、新規企業の参入により、新たなマーケット開拓の可能性を創出できた他、雇用維持にも貢献できた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　筑邦銀行）

タイトル	「(社)中小企業診断協会福岡県支部」との提携や「中小企業応援センター福岡」の活用による取引先の課題解決支援
動機（経緯）	平成 22 年 4 月より「中小企業応援センター福岡（※)」の支援機関として久留米商工会議所等と連携を図り、中小企業への専門家派遣やビジネスマッチングなどに取組み、中小企業の課題解決支援を行っている。
取組み内容	・平成 22 年 11 月、「中小企業応援センター福岡」との共催にて「第 3 回ちくごビジネス交流会 2010 in KURUME」を開催し、当行取引先 35 社を含む全 70 社が参加した ・「中小企業応援センター福岡」が実施する専門家派遣事業を活用し、外部専門家を取引先に派遣し、下記のような相談に対応している ①新事業展開　②創業、事業再生及び再チャレンジ　③事業承継 ④ものづくり支援　⑤新たな経営手法への取組み
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・ビジネス交流会に参加した企業から商談の機会を持つことで、ビジネスチャンスが広がったとの評価を得た ・中小企業診断士等の外部専門家による無料経営相談の機会が拡充された 【当行にとっての成果】 ・「(社)中小企業診断協会福岡県支部」と提携し実施している「経営相談については、取引先の経営改善支援についての相談が中心であったが、本事業への参画により、取引先の経営課題に対してより多面的で柔軟な対応が可能となり、取引先との関係強化に繋がった。 ・「中小企業応援センター福岡」を活用することにより、外部専門家との連携が強化された

秘密厳守 高度専門家の実践的なアドバイスを受けてみませんか？

専門家派遣事業のご案内

中小企業応援センター事業

筑邦銀行では、経営に関するさまざまな課題について、中小企業診断士・税理士・社会保険労務士・弁護士などの高度専門家が皆様の事業所へ**無料で訪問し**、実践的なアドバイスを行い問題解決のお役に立つ事業をご紹介しております。
秘密は厳守いたします。どうぞ、この機会にお気軽にご相談ください。

相談・派遣無料

専門家派遣事業 申込書

事業所名	業種
所在地	代表者名
TEL. FAX.	担当者名

〔相談内容〕 ※ご希望の欄に○印をつけてください。（複数相談可）

1		売上が伸び悩んでおり具体的な改善策について相談したい
2		中小企業経営革新計画（県知事承認）を作成し各種支援策（融資等）を受けたい
3		新商品の開発について相談したい
4		新しい販売方式の導入について相談したい
5		農林水産業者と連携（農商工等連携）して新商品開発等を行いたい
6		地域の農林水産物、観光資源（地域資源）を活用し新たな事業展開を行いたい
7		異業種と連携（新連携）して新商品開発等を行いたい
8		事業承継（親族内承継、従業員等への事業承継）について相談したい
9		販路開拓・販売促進の企画について相談したい
10		生産管理・品質管理について相談したい
11		法人化について相談したい
12		その他（　　）

お申込方法 申込書にご記入の上、最寄りの当行窓口までお申込みください。
追って日程調整等のご連絡をいたします。

【お問合せ先】 筑邦銀行　ソリューション事業部
TEL0942－32－5460 FAX0942－37－0853
〒830－0037　久留米市諏訪野町2456－1

【主　　催】 中小企業応援センター福岡

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

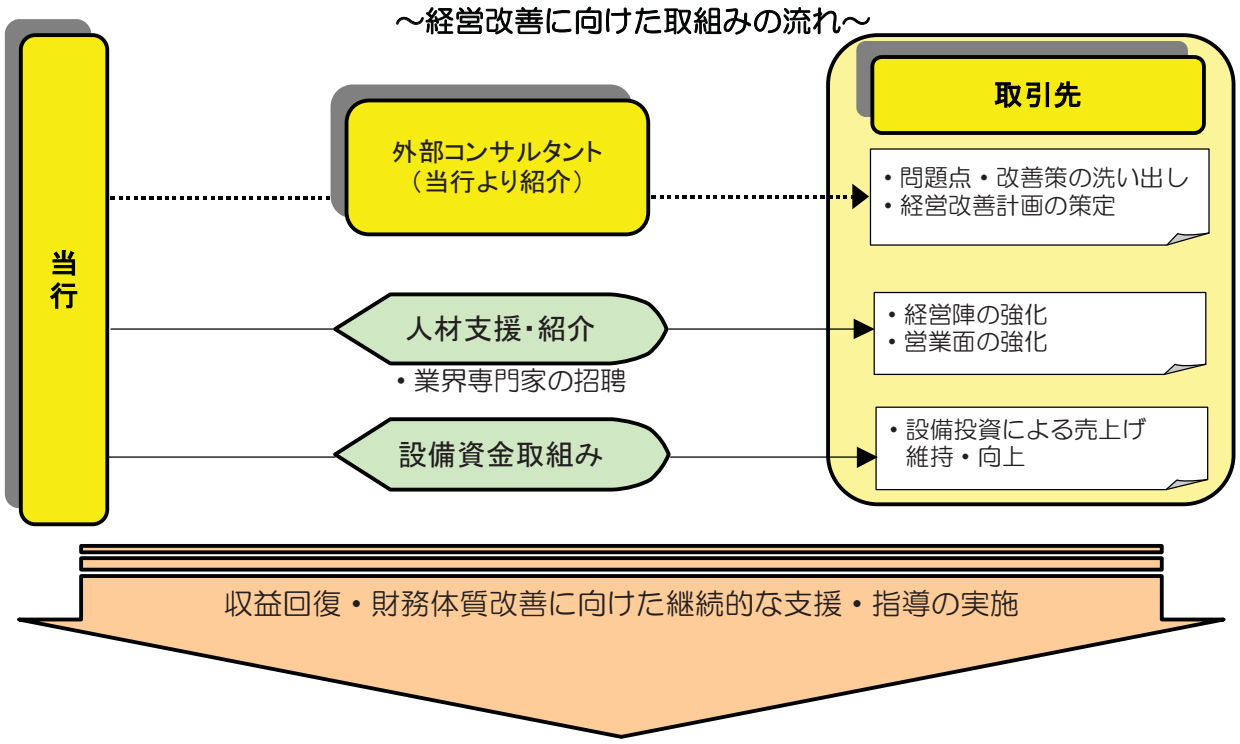
（銀行名　西日本シティ銀行）

タイトル	事業再生 ADR を活用した企業再生支援への取組み
動機（経緯）	Ａ社は地域密着の老舗企業。業績の悪化に伴い、他県にある同業者Ｂ社との資本提携を行いグループ企業となる。当行も人材派遣を含めた支援を続けるが、計画通りの業績が残せず、グループ一体の事業再生計画の策定に着手する。
取組み内容	・多岐に渡る問題点や要解決事項があったことから、関係者間で度重なる協議・検討を実施した上で、複数の専門家アドバイザーのほか、事業再生 ADR を活用することを選択した。 ・事業再生 ADR 活用決定後、プレ DIP ファイナンスを実行。二社の合併、金融機関による DES、レイターDIP ファイナンスを織り込んだ経営改善計画を策定。
成果（効果）	・事業再生 ADR の活用メリット 本業を継続しながら金融機関との協議で解決策を探ることができた。 公的機関の要件を満たした実務家（弁護士・公認会計士）による調整・監督のもとで、衡平性・中立性・計画実現の蓋然性を確保することができた。 結果、透明性の確保に大きく寄与した上、付加価値創造型再生の実現に繋がった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　佐賀銀行）

タイトル	地場企業に対する長期的な経営改善支援への取組み
動機（経緯）	・　当行は長期間に亘って、メイン行として同社経営陣を交え実績検討会を開催し、月次での経営改善指導を実施してきた。 ・　しかしながら、近年の景気の落ち込みや他社との競争激化により売上高は年々低下傾向にあり、収益環境は益々悪化してきていたため、同社及び当行とも抜本的な経営改善を図る必要性を認識していた。
取組み内容	（１）外部機関の導入・外部人材の招聘等による経営改善取組み ①　財務面からの収益改善を図るために、外部コンサルタントを導入した。 ②　営業面では、業界に精通している専門家に対して当行から経営指導を要請し、営業体制を強化した。 ③　経営陣についても、社内及び外部からの抜擢等により、スリム化と強化が図れた。 ・　コンサル関与のもとで当行も協力し経営改善計画を策定。計画に沿って人員リストラまで含めた各種施策を順次実施し、原価及び販管費の徹底した削減努力による収益体質への転換を進めた。 （２）設備資金への対応 ・　設備の老朽化も目立つ中で今後の売上確保は難しいと考えられることから、売上の維持・向上効果を見込み、設備投資を計画。 ・　メイン行である当行にて当該設備資金に応需。
成果（効果）	・　リストラを含む大幅な経費削減の断行により収益向上が実現した。 ・　設備投資により、売上減少に歯止めがかかってきた。 ・　設備投資効果が今後も継続して認められ改善計画の達成が確認できれば、債務者区分の上位遷移も期待できる。


～経営改善に向けた取組みの流れ～
当行
外部コンサルタント
（当行より紹介）
取引先
・問題点・改善策の洗い出し
・経営改善計画の策定
人材支援･紹介
・業界専門家の招聘
・経営陣の強化
・営業面の強化
設備資金取組み
・設備投資による売上げ
維持・向上
収益回復・財務体質改善に向けた継続的な支援・指導の実施

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）

（銀行名　　親和銀行）

タイトル	地場旅客運送業Ａ社に対する経営改善計画書の策定サポート
動機（経緯）	○ 金融機関への約定返済（５～６億円）が年間ＣＦ（１億円）を超えており資金繰りが煩雑な状況であったから、同社から貸出金の組替申出あり。
取組み内容	○ 地元Ｂ行との並行取引先。これまでの自主計画と足元の業績に乖離あり。上記申出を受け、２行から同社に対し新たな経営改善計画書の提出を要請。 →当行融資部「中小企業支援チーム」とＢ行・法人ソリューション部が協業、計画策定をサポート。
成果（効果）	【相手側】 ○ 計画策定やモニタリング実施により、同社と金融機関間で情報共有化が進み、また同社経営陣の経営改善に向け意識改革も浸透。 【当行側】 ○ 上席の指導の下、短期トレーニーが計画策定支援に関与。経理担当者とのやりとりも含め計画策定に携わったことで、経営改善に対する意識向上スキルアップなど人財育成に繋がった。 →トレーニー終了後、営業店へ異動。営業店でも即戦力として業務に取組むと共に、部下行員への指導も実施中。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　肥後銀行）

タイトル	「くまもとアグリ・フードフェア 2011」の開催
動機（経緯）	・お客様のニーズに応じた経営情報や広範なビジネスマッチング情報の提供等による経営改善支援の実現 ・特にお客様の販路拡大ニーズに対し平成 19 年に食品関連企業の商談会「くまもと食の商談会」開催 ・平成 22 年 11 月に規模・内容を拡大し「くまもとアグリ・フードフェア 2011」を開催。
取組み内容	（1）開催日：平成 22 年 11 月 17 日 （2）出展社：100 社（前回比＋41 社） （3）来場バイヤー：102 社（前回比＋40 社） （4）商談数：1,624 件（前回比＋835 社） （5）成約数：56 件（前回比＋14 社） （6）会場内にて、当行が連携する大学や各種支援機関が情報発信ブースを出展、参加企業の商品開発等に関する技術的アドバイス等を実施
成果（効果）	（1）出展社の成果（効果） ①商談成立：56 件（※開催後のアンケートによる） ②継続商談：423 件（※開催後のアンケートによる） （2）当行の成果 ①出展企業、来場バイヤー、各種支援機関とのネットワーク拡大

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

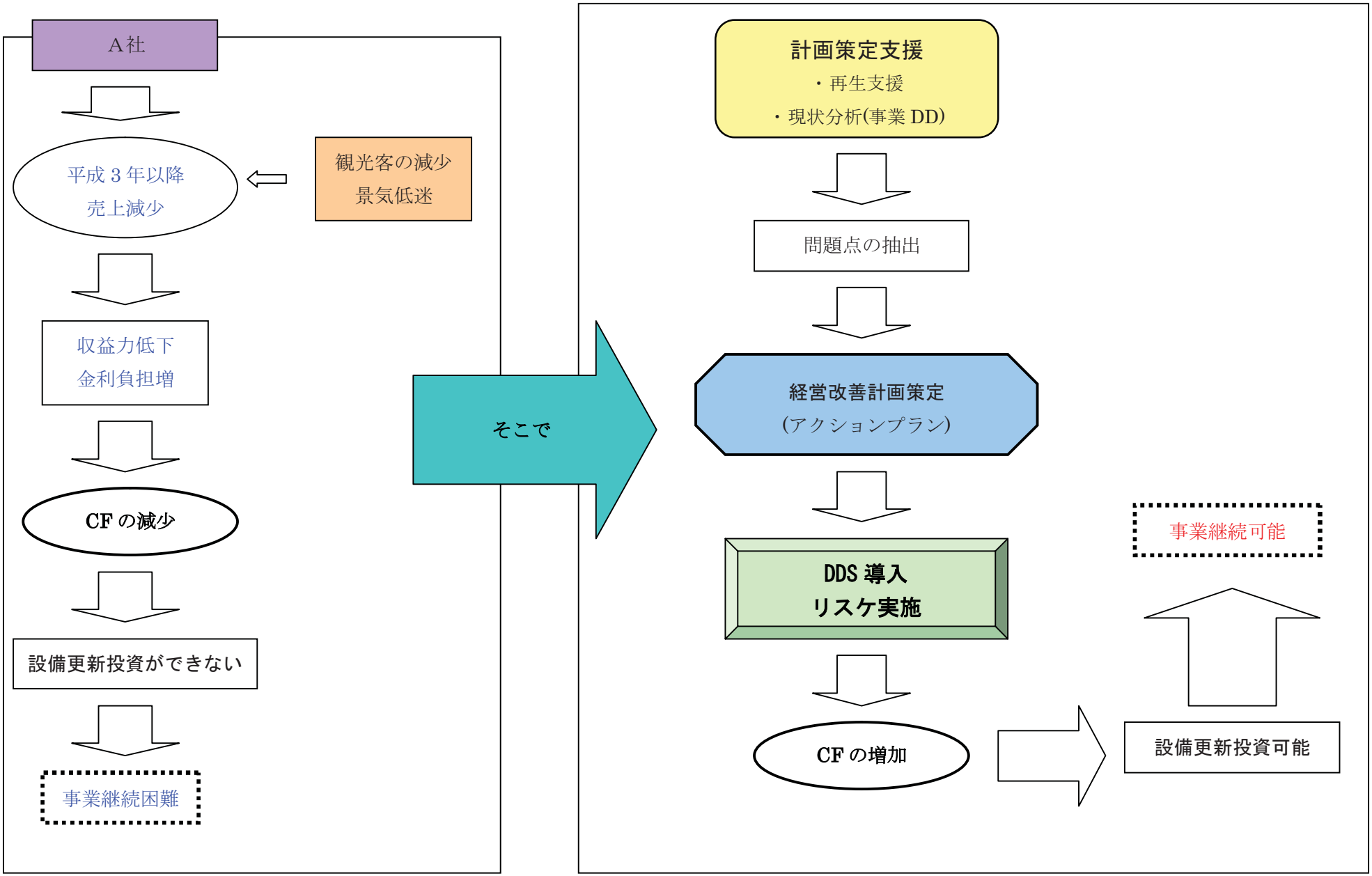
（銀行名　肥後銀行）

タイトル	「2011 くまもと産業ビジネスフェア」の開催
動機（経緯）	熊本県は半導体関連企業が古くから集積。近年、北部九州への自動車関連メーカー集積に伴い、生産連携・異業種交流の必要性が高まったことを受け、平成 20 年に製造業を対象とした展示・商談会「くまもと産業ビジネスフェア」を開催、平成 23 年 2 月に第 4 回目を開催。
取組み内容	（1）開催日：平成 23 年 2 月 9 日～10 日（2 日間） （2）来場者：10,078 名（前回比：＋872 名） （3）出展社：140 社・団体（前回比：＋1 社） （4）商談数：344 件（前回比：＋52 件） （5）成約数：21 件（前回比＋16 件） （6）フェア会場にて事前に組合せによる商談会を開催 ①くまもとものづくり商談会 （7）医工連携による開発事例の展示を実施
成果（効果）	（1）出展社の成果（効果） ①商談成立：21 件（※23 年 7 月末でのヒアリングベース） ②継続商談：19 件（※23 年 7 月末でのヒアリングベース） （2）当行の成果 ①出展企業、各種支援団体、大学、行政等とのネットワークの拡大

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22年４月～23年３月）

（銀行名　　大分銀行）

タイトル	DDS導入による経営改善
動機（経緯）	・観光客の減少や景気低迷による経営環境の悪化でH3年以降売上減少が続き、借入金に依存した体質の見直しが遅れたため、金利負担が重く、収益力が悪化。事業継続には設備更新投資が不可欠であるが、収益力の低下、金利負担などからCFが減少し設備更新投資が実施できておらず、事業継続が困難となる可能性があり、抜本的な再生計画の策定が必要であった。
取組み内容	・抜本的な再生支援スキームの検討に向け、H22年RCCへ再生案件として、計画検証および金融機関調整に関する個別業務委託契約を締結した。 ・財務DD、事業DDの結果から事業性があり一定の実態収益力は確保できると判断。監査法人とタイアップし事業計画策定支援を行うと同時にメイン行として金融機関の調整をRCCと協力して行った。
成果（効果）	・DDSの導入とリスケにより金融債務負担を軽減。設備更新投資により事業継続が可能となった。


A社
平成３年以降
売上減少
観光客の減少
景気低迷
収益力低下
金利負担増
CF の減少
設備更新投資ができない
事業継続困難
そこで
計画策定支援
・再生支援
・現状分析(事業 DD)
問題点の抽出
経営改善計画策定
(アクションプラン)
DDS 導入
リスケ実施
CF の増加
設備更新投資可能
事業継続可能

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　宮崎銀行）

タイトル	自然災害からの復興に向けた取組み
動機（経緯）	口蹄疫、鳥インフルエンザについて資金相談、感染拡大防止に向けた取り組みをいち早く実施。新燃岳噴火を含め、金融面だけではなく、地域社会の一員として復興へ向けた取り組みを強化した。
取組み内容	・「宮崎復興ファンド」を創設 ・口蹄疫、鳥インフルエンザ、新燃岳噴火の影響による 金融円滑化（条件変更）対応　317 件　95 億円（Ｈ23.3 末） （事業性・住宅資金を含む受付ベース） ・「『がんばろう宮崎』復興支援通販カタログ」を企画、全国地方銀行 60 行に協力を要請、「みやざきブランド」の消費拡大を推進。
成果（効果）	・「宮崎復興ファンド」を創設 ・「『がんばろう宮崎』復興支援通販カタログ」 掲載企業 48 社　販売実績　9,694 件　売上金 36 百万円 （売り上げの 10%を県に寄付）

平成 22 年 7 月 27 日

各　位

株式会社　宮崎銀行

「宮崎復興ファンド」の新設について

口蹄疫発生により影響を受けられた皆さま方へ、心からお見舞い申し上げます。

株式会社宮崎銀行（頭取　小池　光一）は、口蹄疫の発生により影響を受けられた皆さまの事業復興支援策として、下記の通りファンドを創設いたしますので、お知らせします。

記

1．目的

口蹄疫発生により、直接的または間接的に影響を受けられた地域産業の復興を図ってまいります。

2．商品概要

項　目	内　容
ファンド名	宮崎復興ファンド
ファンド枠	総額 500 億円
融資対象者	口蹄疫の影響を受けられた方で、宮崎県に本社、事業所、工場を有する法人、個人事業主。
資金使途	事業資金全般
融資利率	当行所定金利から最大 0.5%を割り引きます。
融資期間	資金使途、事業計画等をふまえ決定します。
保証人	
取扱店	宮崎県内営業店
取扱期間	平成 22 年 8 月 2 日から平成 23 年 3 月 31 日まで。

※本商品のご利用につきましては当行所定の審査がございます。

本件に関するお問い合わせ先
担当：株式会社宮崎銀行　営業統括部　田原
TEL：0985-32-8223

宮崎銀行

平成２２年７月３０日

各　位

株式会社宮崎銀行

「『がんばろう宮崎』口蹄疫復興支援通販カタログ」を通じた支援について

口蹄疫発生により、影響を受けられた皆さま方へ、心からお見舞い申し上げます。

株式会社宮崎銀行（頭取　小池　光一）は、宮崎県（知事　東国原　英夫）および社団法人宮崎県物産貿易振興センター（会長　佐多　芳大）と協同で、宮崎県産の食料品を掲載した通信販売用冊子「『がんばろう宮崎』口蹄疫復興支援通販カタログ」を作成いたしました。

つきましては、復興支援策の一環として、下記の通り対応いたしますのでご案内します。

記

＜カタログ概要＞

１．企画　：宮崎銀行
２．発行　：宮崎県物産貿易振興センター
３．協力　：宮崎県
４．内容　：カタログを通じ「みやざきブランド」の復興を図ると同時に、売上金の１０％を口蹄疫被害における復興支援金として宮崎県へ寄付いたします。
５．掲載商品　：宮崎県産の食料品１０２商品（畜産物、農産物、加工食品、焼酎 等）
６．販売期間　：平成２２年８月２日（月）から平成２２年１２月２０日（月）まで

＜支援内容＞

１．当行の全営業店にカタログを設置いたします。
２．当行全行員に購入を呼び掛けます。

＜参考＞

本カタログは、当行から全国の地方銀行６０行へ協力を呼び掛けし、すでに複数行から応諾いただいているほか、弘前市役所より、本県の口蹄疫復興支援として、市役所全職員、農協および関係団体、市民に購入協力を呼び掛けることを表明していただくなど、支援の輪が全国に広がっています。

＜カタログ設置場所＞

当行全営業店、県内金融機関（宮崎太陽銀行、宮崎信用金庫、都城信用金庫、延岡信用金庫、高鍋信用金庫、南郷信用金庫）、みやざき物産館、新宿・天神みやざきＫＯＮＮＥ館、ＳＮＡ空港カウンター、ＪＲ宮崎駅 等

なお、本カタログは、宮崎県物産貿易振興センターのホームページでもご覧いただけます。（http://www.m-tokusan.or.jp/）

以上

＜本件に関するお問い合わせ先＞
復興支援対策本部（営業統括部内に設置）
株式会社宮崎銀行　営業統括部
担当：田原　　TEL：0985-32-8223

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　宮崎銀行）

タイトル	医業分野への継続的な取組み
動機（経緯）	宮崎県は全国平均より 5 年程度早いペースで高齢化が進んでおり、近い将来、県民の 3 人に 1 人が高齢者という超高齢化社会の到来が見込まれる。こうした状況を踏まえ、今後更にニーズが見込まれる地元医療（介護）業界を支援、育成することで、地域経済の活性化に資する。
取組み内容	①新規開業サポート 診療圏調査、建設・設計業者紹介、事業計画策定支援、開業地情報提供等 ②医療機関向けセミナー開催（H22/4）～参加者 33 名。 医療機関への情報提供や新事業（介護事業）への進出支援セミナーを開催。 ③みやぎん介護事業支援ファンドの創設（H22/3 リリース、4 月より取扱開始）
成果（効果）	介護事業への参入支援により、新たな雇用創出にも貢献。

平成 22 年 3 月 31 日

各　　位

株式会社　宮崎銀行

みやぎん介護事業支援ファンドの創設について

株式会社宮崎銀行（頭取　小池光一）は、宮崎県および鹿児島県の介護事業を育成するために、総額１００億円の**「みやぎん介護事業支援ファンド」**を創設いたしますのでお知らせします。

全国的に少子・高齢化が進む中で、特に宮崎県は全国平均よりも５年程度早いペースで高齢化が進んでいます。本ファンドにより介護事業へ積極的に資金供給することで、介護事業参入を促進し、高齢者の暮しを支える介護サービス基盤の整備を支援してまいります。

また産業構造の変化に伴い、これまでの業態を見直して介護事業へ進出したり、独立して新たに介護事業を始めるなど、介護分野へ進出する動きが活発化しています。こうした介護事業への参入を支援することで新たな雇用創出にも貢献したいと考えております。

記

１．ファンド概要

（１）ファンド名	みやぎん介護事業支援ファンド
（２）形　態	貸付
（３）対象者	宮崎県または鹿児島県に本社もしくは事業所を有する法人および個人の方
（４）資金使途	以下の取り組みに必要な設備資金・運転資金および同一使途での借換資金 ① 介護保険サービスを提供するのに必要な施設の建設・改修および業務の運営に係る費用 ② 高齢者向け住宅施設（有料老人ホーム・高齢者専用賃貸住宅・高齢者優良賃貸住宅など）の建設・改修費用 ③ 上記①・②の介護事業者への賃貸を目的とした施設の建設・改修費用
（５）ファンド枠	総額１００億円
（６）利　率	当行基準金利から 0.5%以上の割り引き
（７）返済方法	資金使途、事業計画などを踏まえ決定
（８）期　間	
（９）担保/保証人	
（１０）サポート体制	介護事業サポートデスクの設置

※ 貸付に際しましては、当行所定の審査を実施させていただきます。

宮崎銀行

2．ファンドの特徴

当行営業支援部内に介護事業サポートデスクを設置し、質の高い介護サービスが提供できるよう、事業運営をサポートいたします。

3．介護事業サポートデスクについて

（1）設置の目的

質の高い介護サービスの提供を継続するには、経営の安定が欠かせません。当デスクでは「みやぎん介護事業支援ファンド」のご利用者（ご利用予定者も含む）を対象に事業運営上、必要となる各種サポートを行ないます。

（2）サポート内容

事業運営サポート	① 財務面 新事業開始 6 ヵ月後、12 ヵ月後に事業計画書へのモニタリングを行い、問題点や課題解決へのアドバイスをいたします。 ② 運営面 各種セミナー、勉強会の開催
新規開業・ 事業拡大サポート	① 市場調査 ② 収支シミュレーション作成 ③ 介護保険制度や政策動向の調査　など
資金調達	① 新規開業、増改築資金　など
その他	① 事業承継、M＆A、退職金制度 ② 介護保険制度等の関連情報調査　など

以上

＜本件に関するお問い合わせ先＞
株式会社宮崎銀行　営業支援部　担当/　中西・二宮・中原（TEL:0985-32-8329）

宮崎銀行

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　鹿児島銀行）

タイトル	スポンサー参加による事業再生
動機（経緯）	養豚業を営むＡ社は、過剰投資による借入負担の増加、飼料高騰、枝肉相場低迷、事故率増加により、経営難の状態にあった。業種柄、外部環境の影響大きく、自力での再生が困難な状態にあったため、スポンサーを招聘し、事業再生を探る運びとなった。
取組み内容	・飼料会社の技術指導及びスポンサー主導にて生産管理体制を再構築し、事故率改善に取組んだ。 ・また、スケールメリットにより飼料価格、運送費等、コスト面の圧縮に取組んだ。
成果（効果）	・生産体制の再構築により出荷頭数、枝肉重量が安定。コスト削減の効果もあり、単年度で黒字転換済。 ・事業の継続性を確保することにより、従業員の雇用維持に繋がった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　鹿児島銀行）

タイトル	資金繰り安定化・財務改善支援
動機（経緯）	B 社は家具小売業として県内と県外に複数店舗を運営。順調に推移してきたが県外大手の進出や景気低迷を要因に、H17 年 5 月期は前期比売上▲700 百万円、前期比経常損益▲373 百万円と大幅な減収減益で推移し要注意先へﾗﾝｸﾀﾞｳﾝ。取引金融機関の対応が変化し、資金繰りに窮する状況となった。
取組み内容	・ 経営改善計画策定をサポート。減収に耐えうる経費の見直しを指導。 ・ 計画策定後、債務者に同行し、他行に計画の実現可能性を説明。折返し資金による資金対応を要請。 ・ 在庫の実態把握を行い、在庫の保有サイトの短縮化について指導を行うと共に、「カイゼンマイスター」を導入し、全社員に対し在庫管理の重要性を指導。
成果（効果）	・ 抜本的な経費見直しを行い、会社全体に在庫管理の重要性が浸透し収益性の改善に繋がった結果、H22 年 5 月期は前期比売上高▲400 百万円と減収ながら前期比経常損益は＋543 百万円と黒字転換。正常先へﾗﾝｸｱｯﾌﾟとなる。 ・ 他行も資金対応を実施し、資金繰りの安定化が図れた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　　鹿児島銀行）

タイトル	外部専門家連携による経営改善支援（Ｃ社～旅館業）
動機（経緯）	・　外部環境悪化により業況急激に悪化。租税を含む滞留債務を抱える状況となり、資金繰り状況の調査及び対策の指導を実施。 ・　旅館業の特殊性から、業界に強い専門家の招聘が必須と判断し、中小企業再生支援協議会に相談の上、コンサルと連携を開始。
取組み内容	・　売上対策～直販戦略強化・リピート対策の実施。 ・　経費対策～食材原価及び固定費の削減実施。 ・　設備対策～老朽化が著しく、専門家による調査実施、エンジニアリングリポート作成。緊急性の高い修繕の実施。（資金対応） ・　一般債権者を含む債務弁済計画の策定。（資金対応）
成果（効果）	・　資金管理が杜撰であったが、管理可能な体制が構築された。 ・　経営陣の刷新を実施。意識改革が進み、組織体制も変革されつつある。代表者率先し、経営改善努力中である。 ・　様々な対策を実行し、Ｃ社の強みである「料理」・「おもてなし」が更に強化されつつある。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年４月～23 年３月）

（銀行名　鹿児島銀行）

タイトル	在庫価値評価算定による資金調達で、グループ企業間の資金貸借解消
動機（経緯）	長期熟成黒酢を製造しているＤ社を訪問した際、増加していく在庫資金をグループ会社から調達しており、事業の独立性を確保するため、自社調達をしたいとの相談があり、動産評価による市場価値評価を実施。
取組み内容	・ 業界後発で始めた黒酢事業であったため、他社との差別化を図る中で長期間熟成による商品化を実現。商品化の過程で在庫資金のニーズが発生したものの金融機関が正当な在庫評価が難しく、Ｄ社の親会社からの調達により資金繰りを行なっていた。 ・ 今後、「健康商品」として販路拡大の可能性がある当社に対して、動産評価機関を紹介、市場流通価格及び処分価格を第三者目線で評価し、一定の評価を得たため、在庫見合い資金を対応することができた。
成果（効果）	・ 親会社との資金貸借も解消し、　Ｄ社のニーズである、事業の独立性を担保した。 ・ また、ほぼ同時期に、長期熟成黒酢について、全国展開をしているドラッグストアーチェーンとの販売協定契約の締結となり、グループ内での収益の柱になる可能性がでてきた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年 4 月～23 年 3 月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	会社分割による事業再生事例
動機（経緯）	1. 県内では老舗で知名度も高い建設業を営む A 社は、営業許可及び経営事項審査の更新年度に当たる次期決算で赤字が見込まれていた。 2. 建設業でのランクダウンによる工事受注額の減少が予想され、会社の存続が危ぶまれる事態となっていた。
取組み内容	1. 建設業を承継する「承継会社」と所有不動産の売却により債務圧縮を図る「分割会社」に会社を分割。負債の多くを「分割会社」に残すことにより事業再生を図れるスキームとした。 2. 専門家（弁護士、税理士、経営コンサルタント）を活用することにより短期間で会社分割のスキームを実行した。
成果（効果）	1. 会社分割による特例措置（前年度の決算内容で経営審査事項の更新を申請できる等）適用により、承継会社で事業継続可能となった。 2. 会社分割と平行して進行基準ベースでの月次決算できる仕組みを構築。当社の課題であった赤字工事等の発生がなくなり、業績も回復した。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（22 年 4 月～23 年 3 月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	DES（債務の株式化）による事業再生事例
動機（経緯）	・ 県内業者が中心となって設立された B 社は、景気の悪化や公共工事の削減、過去の経営管理体制の杜撰さも一因とする累積赤字の蓄積等により債務超過に陥り、メイン行である当行への支援要請に至った。
取組み内容	弁護士および公認会計士との連携により、以下の経営改善計画を策定。 （１）不動産含み益を持つ関連会社との合併等による債務超過の解消 ・長期借入金の一部（２00 百万円）を株式化（DES）する。 （２）主責任および経営責任の履行 ・経営者の一部が代表権を返上、且つ留任する役員の報酬カットを継続。
成果（効果）	【B 社にとっての成果】 ・財務健全化を達成した状態で再建計画をスタートすることができた。 【当行にとっての成果】 ・メイン行として、B 社の再生に寄与するとともに、弁護士、公認会計士との連携による B 社の支援態勢の確立が実現した。