「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	会社分割を活用し企業再生を行った事例	1
青森銀行	企業再生支援機構を活用した事業再生支援	2
みちのく銀行	資本的劣後ローンによる事業再生への取組事例	3
秋田銀行	外部機関との連携強化	4
北都銀行	休耕田への活用支援	5
北都銀行	地元公認会計士と連携した経営改善支援	6
山形銀行	中小企業再生支援協議会を関与させた経営改善支援	7
東邦銀行	全店への目利き機能向上サポート態勢の構築	8
東邦銀行	震災復興ファンド「ふくしま応援ファンド」の活用	10
筑波銀行	早期経営改善の取組み、計画策定支援活動	11
筑波銀行	事業再生支援活動と外部連携強化	12
足利銀行	メインバンクとしてコンサルティング機能を発揮し、経営改善計画策定支援～他行調整(同意形成)～計画諸施策の実行支援等、一連の手続きを主導した案件	13
群馬銀行	経営改善計画策定指導	14
武蔵野銀行	劣後ローン（ＤＤＳ）の導入による事業再生支援	15
千葉銀行	㈱整理回収機構を活用した会社分割スキームによる企業再生	16
千葉興業銀行	シティーホテルへの資金繰り支援と経営改善指導	17
東京都民銀行	関連会社清算とパチンコホールの賃貸化により、業種転換した事例	18
第四銀行	取引先企業向け「経営力増進セミナー」の開催	19
八十二銀行	事業リストラを骨子とした事業再生支援の取組み	20
北陸銀行	再生支援協議会を活用した、会社分割スキームによる企業再生事例	21
福井銀行	火災による工場罹災企業への融資対応	22
大垣共立銀行	愛知県信用保証協会が行う「経営診断」事業の活用	23
十六銀行	事業の存続が困難な企業に対する「廃業」に向けた取組み	24
十六銀行	過剰債務を有する企業（食品スーパー）に対して、中小企業再生企業支援協議会と連携し、第2会社方式による事業再生を図った事例	25
十六銀行	ABLによる資金供給	26
静岡銀行	既存の金融債務の「資本性借入金」への切替（ＤＤＳ）による事業再生支援	27
清水銀行	中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与した取組み	28
三重銀行	専門家による指導を交えた三重県信用保証協会との協働による建設業者A社の再生	29
百五銀行	公的支援制度の有効活用によるコンサルティング	30
京都銀行	外部機関・資本性借入金を活用した事業再生支援	31
南都銀行	中小企業再生支援協議会活用による修正計画の策定支援	32
紀陽銀行	地元清涼飲料受託製造業者への取り組み	33
山陰合同銀行	地域の基幹産業である漁業（浜田漁港の沖合底引き網漁業）の再生	34
中国銀行	債権放棄・ＤＥＳ・准資本型ＤＤＳを活用した財務基盤再構築	36
広島銀行	広島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スキー場事業の一体再生	37
山口銀行	取引先の経営改善支援	38
百十四銀行	「経営相談会」の開催	40
伊予銀行	ＤＥＳ・ＤＤＳを活用した事業再生への取組み	42
四国銀行	コンサルティング機能の発揮による経営改善	43
西日本シティ銀行	粉飾決算先に対する事業再生支援	44
北九州銀行	グループ内コンサルティング会社を活用した取引先の経営改善支援	45
親和銀行	地域大手ゼネコン企業に対する事業再生支援（DES株式の出口戦略）	46
肥後銀行	外部コンサルタントと連携した再生計画策定支援	47
肥後銀行	老舗温泉旅館の強みを活かした経営支援	48
大分銀行	コスト処理している産業廃棄物（おから）のコスト削減支援	49
宮崎銀行	会社分割による事業再生事例	50
鹿児島銀行	事業再生支援	51
琉球銀行	外部専門家との連携による顧客企業の経営課題解決支援	52
琉球銀行	不動産業を営む子会社への資産譲渡による再生事例	53
琉球銀行	中小企業再生支援協議会と連携し経営改善計画を策定した事例	54
琉球銀行	外部専門家及び関係金融機関が連携した経営改善計画策定	55
琉球銀行	当行が紹介した外部専門家との連携による改善計画策定の事例	56
沖縄銀行	病院の経営改善	57

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　北海道銀行）

タイトル	会社分割を活用し企業再生を行った事例
動機（経緯）	当社は当行主力の地場中堅建設業者。 近年、業況低下が続いており、単独での生き残りが困難な状況になっていた。 こうした中、当行が主体となり再生スキームの構築を進める事となった。
取組み内容	1．まずは当行より経営コンサルを紹介。再生スキーム・事業計画の検討開始。 2．再生スキームは会社分割を活用。新会社は当社建設事業を継承し再生。旧会社は不動産管理会社として賃料収入と不動産処分により借入金を完済。 3．新会社には、道内他地域の有力建設業者がスポンサーとなり、人材の派遣、出資を引受。スポンサー交渉にあたっては当行がサポートを実施。
成果（効果）	1．新会社は正常先にランクアップを果たした。 2．業暦 90 年以上の価値ある事業・技術力や、約 100 名の従業員の雇用を守り、下請業者等地域への影響を回避できた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　青森銀行）

タイトル	企業再生支援機構を活用した事業再生支援
動機（経緯）	（１）従来より業績不振であり抜本的な再生策を検討するなか、震災被害もあり財務内容が毀損。企業再生支援機構によるグループ 3 社の経営統合を柱とした再生案件に着手。 （２）地場の基幹産業の維持および雇用確保等、地域における経済的意義が高く、また地元企業がスポンサーとして参画する面的な再生支援である。
取組み内容	（１）グループ 3 社による吸収分割を実施。 （２）当行、企業再生支援機構、スポンサーにて人材および資金対応。 （３）分割会社は特別清算し、債権放棄による金融支援を実施。
成果（効果）	地元経済への影響、地元一次産業の活性化の観点から、有用な経営資源を有している企業の再生を支援することは、地域経済の活性化につながった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　みちのく銀行）

タイトル	資本的劣後ローンによる事業再生への取組事例
動機（経緯）	収支計画策定支援などの経営改善支援活動を行ってきたが業況改善に至らず、債務償還含む資金繰りに窮している状況から、中小企業再生支援協議会を活用した抜本的な事業再生へ向けた取組みを開始した。
取組み内容	平成 22 年 10 月より、中小企業再生支援協議会及び外部コンサルを介した事業再生への取組みを開始。財務・事業デューデリにより、関連会社への不適切な投融資及び在庫等の粉飾から多額の実態債務超過にあることが判明。一方、関連会社の整理と再生計画に則した適切な事業改善施策の実行によって、安定したキャッシュフロー創出による有利子負債償還は可能と判断し、「協議会版資本的劣後ローン」を活用した実抜計画を策定、事業再生を図った。
成果（効果）	貴金属小売業である A 社は、業歴と信用力から安定した顧客基盤を有する一方で、販売施策による改善が行われていなかった。事業再生計画に基づく金融支援や経費削減効果に加え、顧客管理システムの導入、粗利率の高い自社商品の強化、他業種からの相互顧客紹介、など店舗販売力を強化するための施策を行うことにより、収益基盤の安定とキャッシュフローの増加が図られつつある。

地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　秋田銀行）

タイトル	外部機関との連携強化
動機（経緯）	コンサルティング機能充実の観点から、秋田県信用保証協会とともに、秋田県中小企業の企業力強化に向けた金融と経営支援の一体的な推進のため、平成２３年１０月より共同活動を行うワーキンググループを立ち上げ、相互連携を強化
取組み内容	当行と秋田県信用保証協会は共同で地元企業を訪問のうえ、資金ニーズのほか、さまざまな経営課題についてヒアリングを行い、双方のノウハウ、ネットワーク等を有効に活用し、地元企業の課題解決と業績向上支援および地域密着型金融の一層の推進に取り組んでいる。
成果（効果）	２３年度は協調対応選定先１１先のうち８先に対して共同実査を実施し、協調対応選定先の実態把握とともに経営改善に向けた協議を行った。資金対応面では、１社に対しプロパー・保証協会保証の協調融資を実施、２４年度は１社へのＡＢＬ活用を見込んでいる。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　北都銀行）

タイトル	休耕田への活用支援
動機（経緯）	休耕田の活用方法の模索。
取組み内容	・　休耕田を活用しドジョウの養殖事業を検討。 ・　中小企業支援ネットワーク強化事業にて専門家派遣を行う。
成果（効果）	・秋田県の農商工応援ファンドに採択される。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　北都銀行）

タイトル	地元公認会計士と連携した経営改善支援
動機（経緯）	・リーマンショック以降、売上が急減、急激な収益低下と業績不振の関連会社への資金流出等もあり、資金繰りが急速に悪化。 ・金融円滑化法を活用し、1 年間の元本返済猶予を実施、実抜計画を策定する事とした。
取組み内容	・会社側が、強気な経営姿勢により楽観的な見方をしていたが、第三者による財務及び事業 DD を提案、最初抵抗したが、地元公認会計士の活用により DD 実施。 ・DD 実施により関連会社を含むグループ全体で大幅な実質債務超過である事が判明、収益力も低下傾向にあり早期に抜本的な経営改善に着手しなければ、窮地に陥る可能性がある事を会社側が認識。 ・地元公認会計士と連携し、経営改善計画策定。
成果（効果）	・当行がメイン先として会社側と協同し、実抜計画による返済計画に基づき、取引行６行に対しリスケ案を提示、金融団の合意を得、約定返済を再開した。 ・取引先との長い歴史の中で培われたしがらみ等により適切なアドバイス等が甘く捉われがちだが、第三者の客観的な企業診断による指摘により、危機意識問題意識を強く持つようになった。

地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 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経営改善支援
動機（経緯）	・A 社は地域中堅の製造業。1 社傾注の受注生産を行ってきたが、主力先の業況不振とリーマンショックの影響により業況悪化。以降、業況改善せず、平成 23 年 6 月期において債務超過転落見込みとなった。 ・雇用状況等、地域経済に与える影響大きく、抜本的な経営改善を要するものと判断し、平成 23 年 6 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	・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 24 年 2 月に計画策定完了し、3 月に全行同意。4 月から毎月モニタリング会議を開始した。 【計画の骨子】 ・「短期的施策」: 受注単価引上げ、外注費の抑制、人件費の削減 ・「中･長期的施策」: 営業体制の構築、部門別採算管理体制の構築、原価管理体制の構築、在庫戦略の構築
成果（効果）	・計画 1 年目がスタートする平成 24 年 7 月に向け、平成 24 年 6 月期着地見込みについては、予定通りに業績進捗中。 ・計画策定着手後は、受注先への単価交渉や仕入原価の見直し等採算に対する意識が向上。また、これまで機能していなかった営業体制を見直すことで新規受注も確保でき、引き合いも増加傾向にある。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　東邦銀行）

タイトル	全店への目利き機能向上サポート態勢の構築
動機（経緯）	１．「目利き能力」の向上により、事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給方法や経営支援に向けた取組みについて、十分な理解と実践が行える人材を継続的に育成する。 ２．併せて、当該人材を経営支援部門に配置することで、全店への指導・レベルアップが図られる態勢を構築していく。
取組み内容	１．取組みの概要 （１）大学院への派遣によるＭＢＡ取得、専門知識の取得（修士号取得） （２）その他、各種業界団体や民間団体、民間企業等への研修派遣によるノウハウ取得（企業再生等） （３）これら「目利き能力」を有する人材の経営支援部門の配置による、全行的なノウハウ共有化を進めることによるレベルアップの実施 ２．取組みの具体的内容 （１）人事部にて「地域密着型金融推進計画における対応研修実施計画書」を策定、計画的に目利き能力向上等に向けた人材育成の取り組みを進めている。 （２）取り組みにあたっては、実効性の高い内容となるよう、経営支援部門である法人営業部や融資部、融資管理部等と都度協議したうえで対応を進めている。 ３．大学院への派遣 （１）平成２３年度は下記大学院への派遣を実施 Ａ．都内私立大学　１名：派遣期間　22/4～24/3　２年間 Ｂ．平成２３年３月末に派遣が終了した１名は、経営課題提案型営業を指導・推進する法人営業部に配置することで、目利き能力向上に向けた全店への指導等に取組んでいる。また、ＭＢＡも取得しており、より高度な専門知識をもって経営支援に取り組んでいる。 ４．経営支援部門への目利き人材の配置 中小企業診断士の資格を取得した人材については、融資審査部門や営業店現場の融資担当者とする等、その知識とスキルを有効に活用できる部門に配置することで、取引先に対する目利き機能が適切に発揮される態勢を構築している。 ５．その他 （１）地域経済活性化に向けた行政との連携強化を図る観点から福島県の企業立地部門に、企業の国際取引支援強化を図る観点から福島県上海事務所に、それぞれ出向者を派遣する等、各種団体への派遣も実施している。 （２）コア人材（対象：本部審査担当者や法人営業担当者等）については、研修派遣等により知識・能力の向上を図るとともに、行内指導者としても養成している。 （３）融資渉外担当者（対象：営業店役席、担当者）については、通信講座導入、集合研修等により教育を行っている。 （４）女性行員については、個人ローンや事業性融資を中心とした融資の集合研修を実施し「目利き」人材の育成に努めている。 （５）また、事業性融資への人材育成として女性行員をメガバンクへ長期研修に派遣している。

	（６）地域社会の持続的発展のため、新たなニーズに応えることのできる幅広い分野での中長期的な人材を育成する観点から、大学院や各種外部機関に当行職員を派遣しているが、今後も継続的に取組んでいくこととしている。
成果（効果）	１．行内研修の開催 融資管理実務・融資部留学等講座の受講 合　計１２９名 ２．業界団体等への派遣 （１）地方銀行協会研修やメガバンク等への派遣 合　計　２７名 （２）大学院への派遣 合　計　１名 （３）福島県への出向 合　計　３名

地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　東邦銀行）

<table>
<tr><td>タイトル</td><td>震災復興ファンド「ふくしま応援ファンド」の活用</td></tr>
<tr><td>動機（経緯）</td><td>東日本大震災により被害を受けられたお客さまの復興を支援するため、㈱日本政策投資銀行と共同でファンドを設立し、シニアローン・劣後ローンや優先株出資等により震災復興資金（ニューマネー）を供給し、復興支援を行う。</td></tr>
<tr><td>取組み内容</td><td>東日本大震災及びこれに伴う原発事故等による災害により、直接又は間接に被害を受けた影響により一時的な資金不足及び資本不足に陥っている企業に対し、新規資金を供給することにより企業の事業継続及び復興支援を行った。
１．ファンドの概要
（1）設立日　：　平成２３年８月３日
（2）名　　称　：　「ふくしま応援ファンド」
（3）投資規模　：　　５０億円
（4）存続期間　：　　１０年
（5）投資期間　：　　３年
２．投資実績　：　５先／１，９５０百万円
<table>
<tr><th>対象企業</th><th>業　種</th></tr>
<tr><td>株式会社ダイユーエイト　様</td><td>ホームセンター</td></tr>
<tr><td>常磐興産株式会社　様</td><td>ホテル・観光</td></tr>
<tr><td>株式会社栄楽館　様</td><td>旅館業</td></tr>
<tr><td>株式会社木村管工　様</td><td>管工事業</td></tr>
<tr><td>株式会社いわき市観光物産センター　様</td><td>観光施設</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>成果（効果）</td><td>震災からの復興を目指すお客様に対し、本件「震災復興ファンド」や「復興支援私募債」の取り扱いにより、被災により損傷した設備の改修や工場の移転等の資金的な支援の取組を行うことにより、復興支援を図った。</td></tr>
</table>

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 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ます。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ていきます。
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（214 先）及び営業店が主体的に取組む一般支援先（97 先）の合計 311 先を経営支援先として選定しました。 更に震災や急激な円高等の影響により、業況が悪化しているお取引先に対し、経営改善計画書作成支援等を行う 188 先を含む合計 499 先を経営改善取組先とし活動しました。 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また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ました。
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ました。 ・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ました。 【当行にとっての成果】 ・経営改善計画書作成等により３６先の債務者区分が上方遷移しました。 ・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ました。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 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ります。 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・強化していきます。
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ます。 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、産業復興相談センター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ます。 更に、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ます。 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の検討・提案を行うとともに、廃業も見据えた助言・提案も行っています。
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繋がりました。 ・無理な事業継続による負債増幅を避けた決断に繋がりました。 【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、当行ノウハウの補完が可能となりました。 ・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されます。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　足利銀行）

タイトル	メインバンクとしてコンサルティング機能を発揮し、経営改善計画策定支援～他行調整(同意形成)～計画諸施策の実行支援等、一連の手続きを主導した案件
動機（経緯）	・地場最大の小売業。当地での知名度や商品アイテムは他社に比べ圧倒的に優位。 ・県内各地へ順次出店を図り順調に業容拡大してきたが、リーマンショック以降の個人消費減退で売上急減、一転営業赤字に転落したことから、抜本的な店舗及び人員のリストラを骨子とする経営改善計画の策定に至る。
取組み内容	【再建スキーム】以下を骨子とする抜本的再建スキームを確立した。 １．経営管理強化…役員縮小および刷新、本部機能スリム化。 ２．店舗・人員リストラ…不採算店舗閉鎖・人員削減で、採算店へ資源を集中。 ３．人件費削減…役員報酬、管理職給与削減、パート比率引上げ、早期退職。 ４．金融機関支援…主要行にて、①リストラ資金②季節的増加運転資金（ＡＢＬ）等のニューマネー対応、及び③キャッシュフロー相応の返済条件へリスケ支援。 【金融機関調整】メガバンクから信金信組まで、十数行に及ぶ金融債権者調整の必要あり。中小企業に該当しないため支援協議会の活用を断念、メインである当行主導で金融機関調整を進めた。
成果（効果）	・不採算店舗の撤退と、撤退店舗人員のリストラを推し進めることで、大幅な収益改善が図られた。 ・経営体制の刷新で組織機能の充実や経営意思決定の迅速化が進んだ。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　群馬銀行）

タイトル	経営改善計画策定指導
動機（経緯）	1．S57 年創業の成型業者。H20/5 月業績悪化のため約弁軽減実施。 2．20／9 月当行主導により支援協に持込するも、20/8 期決算の債務超過解消目処立たず却下となる。 3．その後もメイン行として計画策定に関与を続けてきた。
取組み内容	1．代表者と面談を継続し、経営改善計画策定の必要性を説いた。 2．会社として具体的に出来ること明示してもらい、当行も検証を重ね計画策定に関与。 3．返済計画に関しても具体的に記載。
成果（効果）	1．策定した経営改善計画を取引金融機関に提出し、同意を得る。 2．具体的な返済計画を明示し、計画に基づいた返済を実施。金融機関からの信頼を得られた。 3．経営陣も計画達成の重要性を認識するようになった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　武蔵野銀行）

タイトル	劣後ローン（ＤＤＳ）の導入による事業再生支援
動機（経緯）	・経営環境の悪化に伴い業績が低迷し、実質 4 期以上に亘り赤字を計上し債務超過に陥った。
取組み内容	・外部コンサルタントによる財務デューデリジュンスを実施するとともに改善計画を策定し、実質債務超過額に見合った分の劣後ローン導入。
成果（効果）	・営業体制の強化による受注の確保。 ・材料費等コスト削減。 ・人件費を中心とした経費削減。 ・所有資産の売却による債務圧縮。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　千葉銀行）

タイトル	㈱整理回収機構を活用した会社分割スキームによる企業再生
動機（経緯）	・Ａ社は、当行メインで業歴の長い地場大手企業。リーマンショック後の急速な景気後退等により売上が大幅に減少したものの、人件費削減等の経費削減が追いつかず恒常的に赤字計上する状況に陥った。 ・コンサルティング会社による財務デューデリジェンス、事業デューデリジェンスの結果、大幅債務超過であるものの、営業体制や人材面で同業他社比、相対的に優位との評価がなされたことから、経営破たんした場合の地域経済に与える影響の大きさも勘案し、事業再生の検討に着手することとした。
取組み内容	・事業再生を前提に㈱整理回収機構(以下「ＲＣＣ」)に相談案件として持ち込み、事業再生スキームの検討に着手。ＲＣＣ関与のもと「私的整理のガイドライン」に沿った会社分割による再建計画が策定された。 ・その後、他の取引銀行に対し計画概要を説明し、同意が得られたことから、会社分割を実施。本業を新会社に継承させ、不良債権及び本業に不要な資産を旧会社に残すスキームを実行した。
成果（効果）	・本スキームの実行により、法的整理に伴う仕入先の債権カット等が回避され、当社の事業継続が可能となった。また、新会社のキャッシュフロー増加により、債務の圧縮が促進された。 ・当社の取引先の債権及び大半の従業員の雇用が維持されたことにより、地元経済への悪影響を回避するとともに、これら取引先に対する金融機関の事業向け融資及び従業員に対する住宅ローンの信用リスク顕在化が回避された。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　千葉興業銀行）

タイトル	シティーホテルへの資金繰り支援と経営改善指導
動機（経緯）	駅前でシティーホテルを経営する企業。中小企業再生支援協議会の再生案件として、平成 19 年 3 月に会社分割スキームの受け皿会社に、Ａ金融機関と共に融資し取引開始。23 年 3 月の東日本大震災影響により資金繰りが急激に悪化した。
取組み内容	大震災の影響により、宿泊や宴会等のキャンセルが続き資金繰りが逼迫した為、23 年 4 月に元金返済の猶予を実施。更にＡ金融機関及び公的な機関が資金繰り支援の新規融資対応を謝絶する中、当行は当面の資金繰り支援の為に新規融資（短期運転資金）を実行し、資金繰りを安定させた中で修正計画策定支援。経営改善計画策定に向けリネン業者の見直しや送迎バスの減便等によるコスト削減を指導。ランチのみの営業であったレストランの夜間活用等経営改善指導に取組み、23 年 9 月に修正計画を承認し、顧客との共通認識の下経営改善に着手した。
成果（効果）	経営改善の効果もあり、23 年 11 月には前年同月比プラスに転換し、資金繰り支援の為に融資した短期運転資金も計画通り 24 年 1 月に返済。又、返済猶予していた元金も 24 年 3 月から返済再開となった。現在の足元実績も堅調であり、新たな法人企業との長期宿泊契約も今後予定されている。現状も売上・経常利益は前年実績に対しプラスで推移している。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　東京都民銀行）

タイトル	関連会社清算とパチンコホールの賃貸化により、業種転換した事例
動機（経緯）	関連会社 2 社（ホテル経営、地ビール製造・ビアホール経営）に対する貸付金の不良化と、当社のパチンコホール不振により資金繰り悪化した
取組み内容	コンサルタント紹介により、事業性の見極め実施し、ホテル、地ビール・ビアホール売却により、関連会社清算、パチンコホールについては、自社運営は難しいと判断し、同業者に賃貸化の実施
成果（効果）	関連会社の清算により、債務超過とはなったが、パチンコホール賃貸化することにより、収支･資金繰りとも安定し、合実計画は、計画通りに推移している。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 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）	・取引先への経営相談機会の提供を通じた相互理解の深化とリレーションの強化。 ・取引先の事業計画の策定・実行策支援。 ・経営改善計画策定済の取引先に対しては、現状を踏まえた計画の再策定支援。
取組み内容	「経営改善セミナー」の開催　＊県内 3 会場で各々1 回、計 3 回開催 ＜対象＞ ・取引先支援活動対象先を主な対象先とし、計画未策定先や計画の進捗状況が不振（再計画策定が必要）な先を優先。38 社 44 名の参加実績。 ＜内容＞ ・経営改善計画の重要性とフレームワークを活用した経営実態の確認。 ・機会費用の発見と経営改善計画の策定。 ・経営改善計画の実行と進捗管理。
成果（効果）	【取引先にとっての成果】 ・「ベンチマークの数字と比較して改善のヒントがつかめた」、「経営の現状、問題点を認識できた」、「収益を上げるヒントをいただいた」、など好評であった。 【当行にとっての成果】 ・取引先企業の経営改善意識の高揚に繋がった。 ・支店担当者も同席し問題や課題を共有、リレーション強化も図られた。

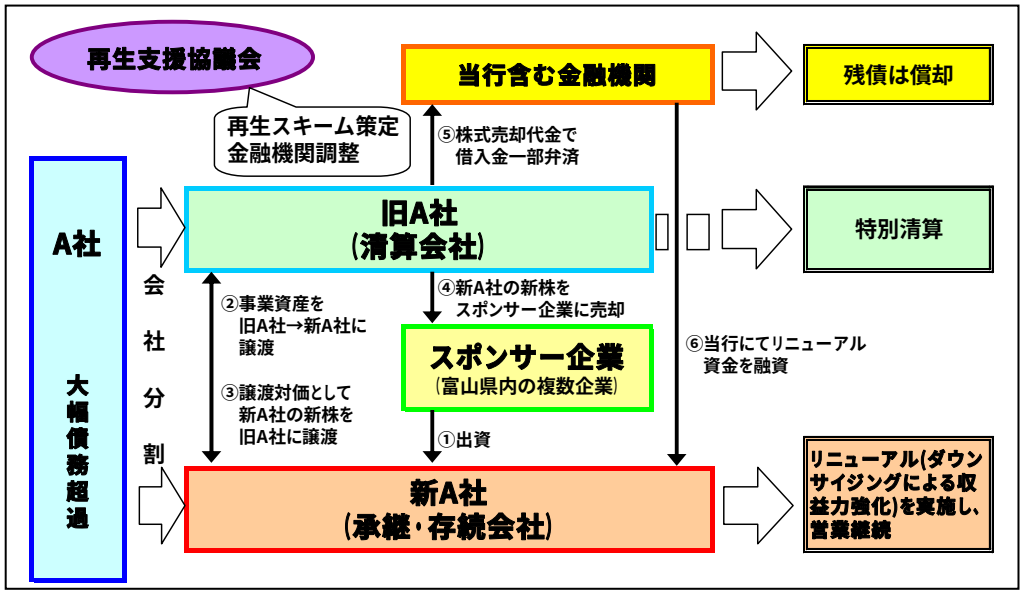
「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　八十二銀行）

タイトル	事業リストラを骨子とした事業再生支援の取組み
動機（経緯）	・ 日用品製造、飲食店、不動産賃貸を行う地元有数の取引先。当初日用品製造でスタートした会社であるが、同事業が不採算で恒常的な赤字体質と借入過多の状態に陥っていた。 ・ 再三にわたり経営改善計画に取組んだ経緯があるが、計画未達により破綻懸念先にランクダウン。抜本的な事業再編が必要と判断した。
取組み内容	① 弊行企業実査により実態把握を行い、現状分析と課題抽出をサポート。外部専門化の協力を得て経営改善計画を再策定。 ② 不採算事業からの完全撤退を実行。 ③ 事業撤退資金捻出のため、全行協調で元金据置による資金繰り支援を実施。
成果（効果）	・不採算事業からの撤退に抵抗があり長年実現しなかったが、企業実査を踏まえて現状の課題・問題点を指摘し、改善困難であることを納得頂いて撤退が決定。 ・不採算事業撤退について、従業員の雇用等地域への影響を最小限に止めるため、スポンサーへの事業譲渡を企図。有力スポンサーへの事業譲渡を成就させ、不採算事業からの撤退と従業員の雇用維持が実現した。 ・事業リストラと不動産売却を骨子とした実現可能性が高い経営改善計画を完成させたことより、全金融機関より元金据置支援同意を取り付けることができた。 ・当行による経営改善計画のサポートにより、事業の黒字化が図られ、計画期間内のランクアップが展望できる状態となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　北陸銀行）

タイトル	再生支援協議会を活用した、会社分割スキームによる企業再生事例
動機（経緯）	抜本的な再生手法により、お取引先の事業継続を図るため取組み
取組み内容	・　A 社は、地元企業出資によりオープンしたロイヤルホテルで当行メイン先 ・　過去に、借入金を原資とした増設投資を実施する一方、収支がついていかず、直近時点で大幅な債務超過 ・　リストラを中心とした自力再建を図っていたが、将来的に収益は更には厳しい状況が予想された為、抜本的な再生スキームの構築が必要とされた ・　そこで、再生支援協議会の支援のもと、会社分割による再生スキームを構築し、他行などステークホルダーにも応諾を得た ・　A 社は、ダウンサイジングによって収益力を強化し、新 A 社として再スタートを切ることに成功した  ①富山県内企業の出資により、新 A 社を設立 ②新 A 社は、旧 A 社より、事業に係る資産負債を時価で取得（借入金は含まない） ③新 A 社は、資産代金として、新株を旧 A 社に譲渡 ④旧 A 社は、譲受した新 A 社の新株を、スポンサー企業に売却 ⑤旧 A 社は、スポンサー企業から受領した売却代金で、金融機関借入金を一部返済 ⑥当行は、新 A 社に対し、ホテルリニューアル資金を融資
成果（効果）	【相手方にとっての成果】 ・　会社分割により、事業を継続しつつ、整理を進めることが出来た ・　新会社へのリニューアル資金調達ができたことにより、収益力が高まる見通し 【当行にとっての成果】 ・　不良債権の圧縮 ・　支援協議会の活用により、金融機関調整等をスムーズに行うことができた

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　福井銀行）

タイトル	火災による工場罹災企業への融資対応
動機（経緯）	・昭和 24 年創業の老舗機械部品鋳造業者であるが、長年厳しい経営状況が続き、当行は条件変更による支援を実施してきた。 ・近年は経費削減等の自助努力が奏功し、黒字転換の兆しが出ていたが、平成 22 年 11 月に火災で工場が半焼、生産不能状態となり、経営危機に陥った。
取組み内容	・罹災後も事業継続への意欲は強く、主力販売先の協力を得て、機械を借用することで受注に対応していたが、本格的な再建のためには、自社での電気炉の購入が必要との結論に至り、新規融資の相談を受けた。 ・条件変更対応中であったことから、当行および担当会計事務所の指導にて「経営改善計画書」を策定。最終的に、設備計画は合理性があるものと判断し、メインバンクとして他金融機関と協調での融資を実施。
成果（効果）	・購入する電気炉を資金負担の関係で中古物件としたため、メンテナンスに時間を要し当初予定より稼動が遅れたが、平成 24 年 4 月より稼動開始。経営改善計画の達成に向け、新規先からの受注も始まり、当行もモニタリングを通じ適切なアドバイス等行っていく。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　大垣共立銀行）

タイトル	愛知県信用保証協会が行う「経営診断」事業の活用
動機（経緯）	経営改善へのヒント、事業計画策定、ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝ具体化への基礎作りを進めるため、費用負担なく中小企業診断士を活用できる「経営診断」事業を積極的に活用。
取組み内容	A 社は工作機械を製造するメイン先中小企業。平成 21 年度の決算で売上高 6 割減、震災影響もあり受注回復も遅く、連続営業赤字計上。平成 23 年 2 月より再生支援対象に選定し助言に臨む。平成 23 年 8 月「経営診断」を紹介、愛知県保証協会へ申込、3 回の診断を経て同年 11 月に診断報告書作成に至った。 当報告書を通じ、組織見直し、原価・経費管理強化、納期管理適正化、財務リストラなどを担当診断士とともに提言。
成果（効果）	平成 24 年 3 月（半期経過）時点、期間益・キャッシュフローとも黒字化。 採算管理強化策実施後の個別受注 17 件のうち、16 件が黒字確保しており、1 件の赤字受注についても少額にとどまる等、改善が進んだ。 返済負担を足許のキャッシュフロー範囲内とすべく、当行が調整役を担い、全金融機関でリスケジュール実施。 当社は担当診断士を評価、別途契約を結び、継続的に助言を受けることとした。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　十六銀行）

タイトル	事業の存続が困難な企業に対する「廃業」に向けた取組み
動機（経緯）	10 年以上の長期にわたる不動産賃貸収入により、借入金の圧縮を行うこととしていたが、契約解除となり返済不能となった。
取組み内容	取引先との面談の結果、会社・個人所有のすべての資産を売却し、借入金を返済したい意向が示されたことから、約定返済を全額猶予するとともに、売却先の紹介にとりかかる一方、数億にのぼる会社・個人所有の不動産を売却せざるを得ないことから、その後の生活に影響が出ないよう税額等を試算するため、資産税に強い税理士を紹介した。
成果（効果）	売却先も見つかり、借入金を全額返済でき、経営者の生活も守られた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　十六銀行）

タイトル	過剰債務を有する企業（食品スーパー）に対して、中小企業再生企業支援協議会と連携し、第 2 会社方式による事業再生を図った事例
動機（経緯）	過大投資による出店失敗や競合店舗との競争激化による売上減少等の要因から、財務体質悪化と収益力低下が続き、資金繰りも悪化していた。
取組み内容	支援協関与のもと再生計画の策定を進めるとともに、スポンサー企業招聘による事業再生も検討したが、過剰債務や店舗規模・店舗数が小ぶりであることが障壁となり成立しなかった。 このような経緯をたどるなか、最終的には第二会社方式により不採算部門を切り離すことで、事業再生を図った。
成果（効果）	地域の雇用が 70 名程度守られた。 第二会社方式とすることで、当社再生の確実性・実現性が高まり、その事業活動の再生が可能となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　十六銀行）

タイトル	ABL による資金供給
動機（経緯）	・高山市内の文房具小売業から商品仕入資金ニーズを入手。新規融資が困難であるなか不動産担保の補完として、商品在庫を動産担保として設定することで融資が実現。
取組み内容	・在庫担保を設定し運転資金１０百万円の融資を実行。在庫担保の非担保債権が過去実行したものに及んだため、当初は他行が難色を示すも「万が一担保実行した際は、債権額に応じて分配する」旨の協定書を締結したことで他行の理解が得られ、融資実行につながった。
成果（効果）	・不動産担保や個人保証に過度に依存しない ABL を上手く活用することにより、資金ニーズに対応した好事例案件となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　静岡銀行）

タイトル	既存の金融債務の「資本性借入金」への切替（ＤＤＳ）による事業再生支援
動機（経緯）	・電設資材卸売業のＡ社は、多額の売掛金・貸付金債権が不良化。損益計算書は黒字ながら、不良化した売掛金・貸付金債権の回収に目処が立たず、資金繰りが圧迫した状態に陥り、実質債務超過となっていた。
取組み内容	・当行を含む金融機関は、元金返済猶予の対応中。 ・主要仕入先Ｂ社と当行が協調して再生計画策定を支援。Ｂ社より新社長および総務・管理担当者を迎え入れ、Ｂ社の支援のもと収益構造の改善を図り、早期再生を目指す。 ・当行はメイン金融機関として、実質債務超過相当額の既存金融債務について、資本性借入金※への切替（ＤＤＳ）を実施し、協調他行に対して実質債務超過解消を通知することで、協調体制の維持を図った。 ※平成 23 年 11 月 22 日、金融庁より金融検査マニュアルの運用の明確化が示された。
成果（効果）	・現時点では、業績は計画を上回って推移。 ・再生計画策定、資本性借入金の導入による実質債務超過解消により、金融機関の協調体制が維持された。 ・貸付金債権の回収については、前代表者が弁護士と連携して取り組んでおり、計画以上に進捗している。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　清水銀行）

タイトル	中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与した取組み
動機（経緯）	・ 主要取引先からの受注が 95%以上を占める。 ・ 景気や取引先の状況に大きく左右される現状を少しでも改善し、赤字経営体質からの脱却を図るため、中小企業再生支援協議会関与の取組みに至った。
取組み内容	・ 平成 23 年 6 月、中小企業再生支援協議会および各金融機関がＴ社支援チームを結成し、再生計画をスタート。具体的改善施策立案や、計数目標等についての協議を重ね、平成 24 年 1 月に再生計画書が完成。 ・ ①品質基準の厳格化に対する製品のミスロス率削減、②製品・商品毎の収益率、コスト等の管理、③人件費を中心としたコスト削減策、④新規受注先の獲得等の改善施策を立案し、月次モニタリングを行う体制を構築。
成果（効果）	・ 再生計画書に沿ったモニタリング開始は平成 24 年 1 月以降となっているが、平成 24 年 1 月以降単月ベースにて営業利益を計上できる財務体質に変わり始めている。 ・ 経費削減については具体的項目毎の進捗管理を実施し、新規受注先についても本格稼動に向けて動き始めている。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　三重銀行）

タイトル	専門家による指導を交えた三重県信用保証協会との協働による建設業者Ａ社の再生
動機（経緯）	Ａ社は前社長の放漫経営に起因するリスケがあり、マル保新規の利用（復枠）ができなかった。
取組み内容	新社長の事業再生に対する真摯な取組状況をメイン行である当行が三重県信用保証協会（以下、協会）に説明・相談。協会が選定した公認会計士の指導で再建計画を策定のうえ、Ａ社の再生支援に取組んだ（「マル保ミニ再生」の活用）。
成果（効果）	策定した計画に基づき、取引金融機関が対応を検討。A 社の再生に非協力的な金融機関の保証協会保証付貸金は、当行が肩代りするなどして金融機関の取引全体を調整。 その後各金融機関が協会の提示した返済案に沿いリファイナンスを実行した。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　百五銀行）

タイトル	公的支援制度の有効活用によるコンサルティング
動機（経緯）	・　三重県中小企業再生支援協議会による再生計画に基づき事業再生中のお取引先Ａに対しては、継続的にモニタリングを行う中で、過去の窮境原因として、受注先の偏りによりリスク分散ができていなかったことを勘案し、中長期課題は取扱商品（製造商品）及び販路の拡大にあると捉えていた。 ・　Ａは、技術開発において相応に実力もあることから、将来性のある製品開発及び幅広い受注先確保を目指していたが、資金調達余力は乏しく、開発資金捻出が厳しい状況にあった。
取組み内容	・　Ａに有効な公的支援制度について調査したところ、新規開発検討中の自動車用ＬＥＤ事業が、三重県農水商工部所管の「補助金」対象に該当する可能性があることがわかり、三重県農水商工部担当課へ紹介した。 ・　Ａは、過去に同様の経験が無く、申請方法など不明な点が多かったため、三重県産業支援センターにて申請方法等アドバイスを受けるよう手配を行った。
成果（効果）	・　Ａは、三重県へのプレゼン等も実施して各種審査を受けた結果、補助金の受給が決定した（開発資金の２分の１）。Ａの置かれている立場から、本資金調達は非常に有効であり、事業に対する前向きな意識高揚に繋がるものとなった。 ・　また、補助金決定企業として、三重県ＨＰにも掲載されたことから、Ａの技術力、先見性がアピールでき、販路拡大にも有効であった。 ・　今回の支援制度活用によって、三重県や三重県産業支援センター等の活用方法が理解され、今後の事業展開にも有効な機会となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　京都銀行）

タイトル	外部機関・資本性借入金を活用した事業再生支援
動機（経緯）	・A 社は地域中堅のスーパーであるが、関係会社への資金流失と京都府外に新規出店した大型店舗が開業以降赤字を発生させ続けたことから資金繰りに支障を来たしていた。 ・当行も参画し経営改善計画を策定したものの、取引金融機関数も多く、金融調整の難航が予想されたため、再生支援協議会を活用することとした。
取組み内容	・再生支援協議会、外部コンサルと連携し、再度当社の実態把握を行う中で、実質的には多額の債務超過の状態であることが判明。利益計画だけでは早期の債務超過解消は困難であり、メイン行としての姿勢を示し、協調体制の構築を図るために資本性借入金を導入し資本増強を図った。 ・管理体制については、引続き外部コンサルが関与することで、ガバナンスを維持することとした。
成果（効果）	・地域の中核的スーパーであり、雇用面も含め地域には多大な影響を与える可能性のある企業に対して、再生支援協議会の活用によりスムーズな他行調整と、透明性・公平な再生に向けての道筋をつけることができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　南都銀行）

タイトル	中小企業再生支援協議会活用による修正計画の策定支援
動機（経緯）	西日本全域を営業エリアとする建築設計業者であり、以前より、経営改善計画に基づきメイン行主導で経営改善支援を実施していた。しかし、公共工事の減少等により計画の進捗が不芳になるとともに、金融機関調整も不調となる。
取組み内容	・特定分野の設計技術には定評があり、経営陣の意識改革を含めた経営管理体制が確立すれば再建は可能と判断し、第三者機関として中小企業再生支援協議会を活用し修正計画策定に取組む。 ・営業エリアが広く、遠隔地の金融機関との取引もあるため、中小企業再生支援協議会の金融機関調整機能を活用した。
成果（効果）	・第三者機関として中小企業再生支援協議会が関与することにより経営陣の認識が大きく変化し、営業所の集約や採算管理の徹底等の改善施策の履行が迅速に行われた結果、収益が改善し黒字転換が図られた。 ・中小企業再生支援協議会の金融機関調整により、遠隔地を含む複数の金融機関と計画に基づき協調での金融支援（運転資金対応・リスケジュール）を実施できた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　紀陽銀行）

タイトル	地元清涼飲料受託製造業者への取り組み
動機（経緯）	・Ｊ社は地元建設業者Ｍグループの関連会社として平成２年に飲料メーカーの専属工場という位置づけで設立されたが、平成１９年に同社から契約が打ち切られ、一旦操業停止に追い込まれた。加えて多額の設備資金借入負担が大きく債務超過の状態に陥っていた。
取組み内容	・平成２１年１月、中小企業再生支援協議会にＭグループの支援を要請。 デューデリの結果、当社への追加融資が必要との判断となったが、これ以上の追加融資は不可能であったため、当社はグループから切り離し、事業譲渡を含めた自助努力での生き残りを模索することとなった。 ・その後、営業努力の結果、業績が一部回復したため、平成２２年６月㈱企業再生支援機構に支援要請を行い、現有設備での再生が可能であるとの評価を受け、再生スキームの実施に至った。
成果（効果）	・２４年３月、㈱企業再生支援機構の再生スキームに則り、第二会社方式による再生手続きを実施。 ・現在価値相当額を通常債務とし、将来価値相当額をＤＤＳとして存続会社に対して新規融資を行った。 ・旧会社には売却予定の不動産のみを残し、不動産の売却が完了すれば早期に清算を行う予定。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　山陰合同銀行）

タイトル	地域の基幹産業である漁業（浜田漁港の沖合底引き網漁業）の再生
動機（経緯）	株式会社室崎商店「以下室崎商店」は、大正１３年の創業以来、漁業を営み、その後、缶詰加工事業、窯業事業等に従事しました。しかし、経営環境の悪化から、缶詰加工事業及び窯業事業は事業撤退せざるを得なくなり、その結果、多額の負債を抱える結果となりました。一方で、漁業事業は、浜田・下関で計３船団を所有し、漁獲高は安定していましたが、いずれの船団も漁船の老朽化問題を抱えるも更新投資が困難であり、近い将来に事業廃止を余儀なくされる可能性がありました。かかる状況において、室崎商店ならびに当行は、コア事業である漁業事業について、リシップ（※）による事業存続を図り、事業・財務体質の改善による事業再生を図るため、株式会社企業再生支援機構へ支援を要請しました。 ※リシップとは、既存漁船を大規模修繕工事によって新船並みの状態に回復させ、漁船の長寿命化を図る手法。
取組み内容	漁業事業を事業譲渡により新会社へ承継し、新会社において再生を図ります。事業譲渡後に、その他所有資産を売却し、法的整理を予定しています。（添付資料あり）
成果（効果）	再生計画に基づき、平成２３年１２月に事業譲渡が完了し、新会社による操業を開始しました。今秋にはリシップ工事を終えた漁船による操業を開始予定です。

＜企業再生支援機構を活用した事業再生事例＞
～地域の基幹産業である漁業（浜田漁港の沖合底びき網漁業）の再生～

島根県内最大の漁業基地浜田漁港周辺地域の現状

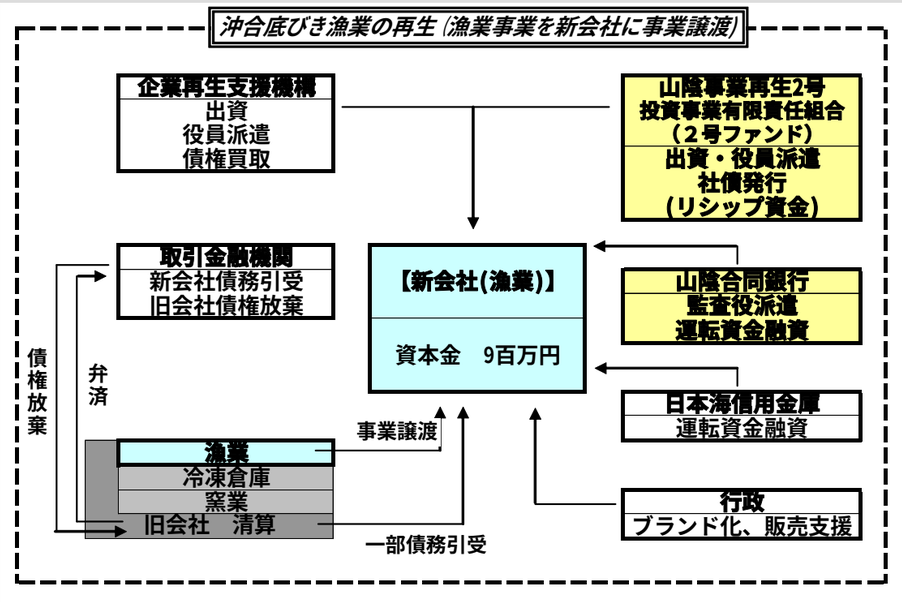
・漁業と漁港周辺の水産加工業が地域経済を支えている
・古くから盛んな沖合底びき網漁業、最盛期には４０船団近く操業していたが、経営環境悪化により現在５船団にまで減少

漁業事業者が抱える問題

・他事業の経営環境悪化による多額の負債
・漁船の老朽化問題を抱え、近い将来に事業停止の懸念

当行の取組み

・企業再生支援機構を活用した事業再生に取組み、漁業部門を引き継ぐ新会社を設立
・新会社は大規模修繕（リシップ）により漁船老朽化に対応し、存続を図る
・安定した水揚げを維持することで、地域経済の発展に貢献していく



◆島根県浜田市の浜田漁港は、県内最大の漁業基地で、漁港周辺には水産物加工業者が多数集積し、漁業と水産加工業が一体となって地域経済を支えています。
浜田漁港の沖合底びき網漁業は古くから盛んで、カレイ・ノドグロ等地域の代表的な特産品である塩干加工品の原材料を多く漁獲しています。

◆沖合底びき網漁業は、２隻で１船団を形成し、各船に船員が１０名程度ずつ乗り組み、１つの底びき網をひき底魚を獲る漁法です。最盛期には４０船団近く操業していましたが、漁場競合や水産資源の低下に加え、漁船の老朽化、乗組員の高齢化等により経営環境が悪化し、現在では５船団にまで減少しました。

◆漁船の老朽化問題については、新船建造費用が年々高騰し、漁業者が事業を継続していく上での負担となっていましたが、その中で、行政より大規模修繕（リシップ）による既存漁船の長寿命化、増加する修繕費抑制、鮮度保持能力向上など機能強化の考え方が示され、事業者、行政、金融機関が協力して検討を行いました。その結果、少なくともリシップ後１０年は操業可能となり、その間に魚価の向上に努めることで、次の新造船に必要な資金を蓄えることができると判断しました。

◆当行が事業再生に取り組んだ株式会社室崎商店（以下、「室崎商店」という）は、大正１３年創業以来、漁業事業を営み、その後、缶詰加工事業、窯業事業（石州瓦）等に従事しました。しかし、経営環境の悪化から、缶詰加工事業及び窯業事業は事業撤退せざるを得なくなり、その結果、多額の負債を抱える結果となりました。

◆一方で、漁業事業は、浜田漁港で２船団、下関漁港で１船団の計３船団を所有し、漁獲高は安定していましたが、いずれの船団も船齢が２０年前後で漁船の老朽化問題を抱えていました。しかし、他部門で抱えた借入返済負担等により、新造船に必要な内部留保の蓄えはなく、近い将来に事業停止を余儀なくされる可能性が高い状況にありました。

◆５船団中２船団を保有する室崎商店の事業停止は、浜田漁港の水揚げに大きな影響を与えるだけでなく、川下の水産物流通業者、加工業者等を含めた地元水産業界に大きな混乱を招く恐れがあり、地域経済の衰退、雇用面等の重大な悪影響を回避する必要がありました。かかる状況下で、室崎商店ならびに当行は、コア事業である漁業事業についてリシップによる事業存続を図り、事業・財務体質の改善による事業再生を図るため、企業再生支援機構（以下、「機構」という）へ支援を要請しました。

◆再生計画に基づき、平成２３年１２月に事業譲渡が完了し、新会社による操業を開始しました。また、漁船老朽化問題は、国の支援事業「もうかる漁業創設支援事業」の実証船に選定され、リシップ工事をすることが決定しました。

◆今秋にはリシップ工事を終えた漁船による操業を開始予定で、これからも安定した水揚げを維持することで、地域経済の発展に貢献をしていくものと考えています。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　中国銀行）

タイトル	債権放棄・ＤＥＳ・准資本型ＤＤＳを活用した財務基盤再構築
動機（経緯）	・地元有力企業のＡ社は、高い技術力を背景に一定の事業基盤を有する一方、過大な設備投資に伴う借入金の増大や為替デリバティブ損失の拡大により、財務基盤は大きく毀損していた。 ・専門家によるＤＤの結果、多額の実質債務超過であることが判明。既往貸出金の条件変更のみでは事業再生は困難と判断し、抜本的再生に着手。
取組み内容	・金融支援を前提に、㈱整理回収機構及び外部専門家を活用した「改善計画策定」及び「金融機関調整」を企図。 ・改善計画は「債権放棄等による財務基盤強化」及び「一定の自助努力・効率化等による収益力の向上」を主軸に策定。また、債権者間協定等により経営監視機能を高め、加えて、当行からも人材を派遣しガバナンス強化を実現。 ・主要取引先や金融機関に対して複数回の説明及び協力要請を実施することでコンセンサスの醸成を図り、当初計画通りの金融支援を実施した。
成果（効果）	・金融支援により財務内容は大きく改善（実質債務超過解消年数５年等）され信用力が向上。また、金融支援後の残債権は、実績ＣＦに基づく弁済方法へ変更しており、資金繰りは大きく改善している。 ・成長分野への傾斜配分による事業効率の改善や、主要取引先による協力も見込まれており、収支の着実な改善が期待される。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　広島銀行）

タイトル	広島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スキー場事業の一体再生
動機（経緯）	広島県Ａ町の 2 社スキー場は、暖冬の影響等による利用客減少から、それぞれ単独での事業継続が困難となり、平成 22 年 8 月より支援協支援のもと 2 社スキー場事業の統合を柱とした再生計画策定を開始。
取組み内容	平成 22 年 8 月　支援協にて 2 社の事業・財務ＤＤに着手。 平成 23 年 5 月　再生計画最終案策定。 平成 23 年 6 月　取引金融機関全行同意。 平成 23 年 10 月 新会社へスキー場事業を事業譲渡実施。 【再生計画案概要】 ① 2 社のスキー場事業を地元有志が出資する新会社へ事業譲渡。 ② 新会社は、スキー場事業の事業価値相当額の金融債務を承継し分割弁済。 ③ 旧会社 2 社は、特別清算手続きのなかで金融機関に対し債権放棄を要請。
成果（効果）	① 当スキー場はＡ町の貴重な観光資源であり、冬場の基幹産業として地元雇用も維持できた。 ② 金融機関にとっては債権放棄を伴うものの、第 2 会社方式による再生を図ることで、当スキー場再生の確実性が高まった。 ③ 町をあげての再生案件であり、地元金融機関として地域再生への貢献ができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 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 ・ 再生支援業務に係る表計算ソフト（経営改善計画策定簡易版、5 期連続定量評価試算表）を制定しており、再生支援先の経営改善に向けた経営改善計画策定に対する支援を実施。 ・ 経営改善計画検証シートにより数値計画の検証を行い、実現可能性の判定や、計画に問題のある場合に問題点を抽出し、取引先に対し計画の修正についてアドバイスを行っている。 2. 中間管理・モニタリング活動 ・ 再生支援先に対しては原則毎月モニタリングを実施しており、経営改善計画予実管理表、連続試算表、長期財務推移表等を制定し、再生支援先の業績推移を月次でフォローしている。 ・ 計画の進捗状況が芳しくない場合には要因分析を行い、再生支援先に対し対策を講じるようアドバイスを行っている。 ・ 四半期毎に再生支援先管理表による本部への報告を行っており、状況について本部と営業店で共有している。 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、月次での活動状況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。 4. 本部行員による再生支援活動 ・ 再生支援先の中で、特に与信額が大きく経営に与える影響が大きい再生支援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実施している。 ・ 再生支援活動においては、モニタリングの他、取引先の組織・体制等に踏み込んで実施している。また、抜本的な改善が必要な再生支援先に対しては、必要に応じ専門コンサルティング会社の紹介を行っている。 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についてのアドバイスを行っている。 ・ 半期毎に再生支援活動の臨店指導を実施しており、再生支援先に対する活動状況や効果等を検証するとともに、本部行員によるアドバイスや指導を行っている。

成果（効果）	【再生支援先にとっての成果（効果）】 ・ 再生支援先にとって、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。 ・ 月次でのモニタリング活動において、計画遂行の問題点を金融機関から指摘されることにより、対策の見直しが可能となり、再生支援活動を強化できる。 ・ 金融機関からの営業斡旋等の協力が得られやすい。 ・ 経営改善に対する意識の向上を図ることができる。 【当行にとっての成果（効果）】 ・ 取引先と一体と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、また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を図ることができる。

「「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　百十四銀行）

タイトル	「経営相談会」の開催
動機（経緯）	地域金融機関のコンサルティング機能の発揮に向け、経営課題に対する積極的な支援を図る。
取組み内容	経営に関する課題について解決を図るべく、中小企業診断士 2 名による個別相談を実施。融資部経営サポートグループと協働し、融資部がリストアップした経営改善を要する取引先を対象とした経営相談会を開催。 ・経営改善が必要な企業に対しては、中小企業診断士、税理士等が、事業リストラ･財務リストラ等の経営課題の解決策に対する助言・提案に加え、当行はビジネスマッチングや販路開拓等の支援を行っている。 ・中小企業支援ネットワーク強化事業、商工会議所エキスパートバンクの活用により、従業員を対象としたＰＯＰ指導、メニュー更新アドバイス等による販売促進策のサポートをしている。
成果（効果）	経営相談会は、平成 21 年 7 月より開始（毎月 1 回）。平成 24 年 3 月までに計 34 回開催し、支援先の経営改善や事業転換を実現した。

（３）成熟期以降のお取引先へのサポート

⑤経営相談会から多面的な事業再生支援への展開

百十四銀行

お客さまの業績改善に向けて、「経営相談会」を開催しています。

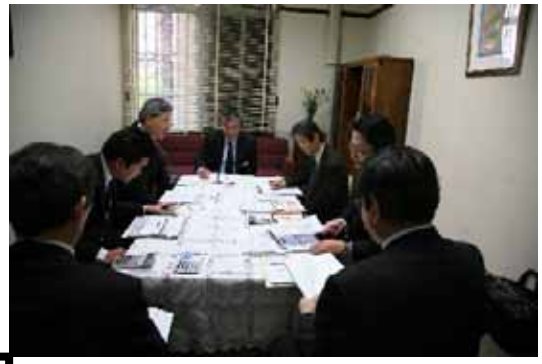
お客さまの経営改善支援（営業店自主開催型経営改善会議・ビジネスマッチング等）を継続的に実施しています。

営業統括部
地域コンサルティンググループ
（平成22年4月新設）
「経営相談会」の開催・課題解決策販路開拓支援

営業店

お客さま

融資部
経営サポートグループ
（平成22年11月新設）
お客さまの経営改善支援業務



経営相談会の様子

問題解決策の具体的な施策の提案による実行事例

「百十四経営相談会」開催

・お客さまの経営課題の抽出

事業インストラ、財務インストラ、業務インストラ等

「不採算店舗の撤退を提言」

人員削減、賃借料軽減効果

お客さまの事業内容

・飲食業

3店舗出店

不採算店舗の撤退

経営改善支援先の抽出

・事業再生支援のスタート

販売促進支援

・中小企業支援ネットワーク強化事業

⇒商工会議所エキスペートバンクの活用

「販売促進策指導、ＰＯＰ、メニュー更新等売上増強策を提案し、具体化」

お客さまの事業内容

・3店舗⇒2店舗

人員削減、賃借料軽減を目的として、2店舗体制で、経営改善を目指す

・個別経営改善支援

・「営業店自主開催型経営改善会議」の営業店サポート

「営業店自主開催型経営改善会議」開催

業績改善に向け、継続的な企業努力を実施

平成23年度
経営相談会開催実績

18ケ店　28社

相談内容

✓業績改善　24社
✓事業承継　1社
✓財務面　3社

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　伊予銀行）

タイトル	ＤＥＳ･ＤＤＳを活用した事業再生への取組み
動機（経緯）	・ Ａ社は当行メインである地場有力企業グループの 1 社であるが、事業多角化の失敗、不動産への過大投資、管理不足による赤字発生など財務面･経営面での課題を抱えていた。取引金融機関の支援体制に支障を来たすおそれがあり、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。
取組み内容	・ 当行から第三者調整機関として㈱整理回収機構への持ち込みを図り、同機構や外部コンサルティング会社と連携しつつ、当行主導で金融支援を含む経営改善計画の策定を支援した。 ・ Ａ社がこれまで行っていなかった抜本的なグループ企業の再編や資産処分を行い、有利子負債の圧縮に努めた。 ・ 旧経営者の私財提供による経営責任の履行はもちろん、親会社についても保証債務により一定の経営責任を果すこととした。 ・ こうした中、抜本的かつ合理的な金融支援として、取引金融機関がＤＥＳ･ＤＤＳでの協調支援を行うことで合意した。
成果（効果）	・ 上記金融支援の実行により計画実施期間中の債務者区分の上位遷移を図ることができ、取引金融機関の支援体制の確立につながった。 ・ Ａ社の事業の存続と雇用の確保につながっただけでなく、グループ企業への信用不安の波及を食い止めることができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　四国銀行）

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１０億円のメーカー。 ・　損益は黒字だが経費過大等で十分なキャッシュフローが捻出できず、債務償還力に課題を抱えていた。 ・　抜本的な改善を果たすため、現状の課題について認識の共通化を図り、代表者の意識改革を促すとともに、経営改善に取組んでいく必要があると判断した。
取組み内容	・　適切な実態把握による当社課題に対する認識の共有化を図るため、外部専門家の経営診断を導入。 ・　実態把握にもとづいて、実現可能性が高く、抜本的な改善計画を当行関与のもと策定。 ・　当行本部と支店が一体となったコンサルティング活動を継続するなか、計画に基づく各種施策を順次実施し、収益体質への転換を進めた。
成果（効果）	【Ａ社にとっての成果】 ・　在庫管理の重要度が浸透し、売上総利益の改善、資金繰りの改善につながった。 ・　Ａ社単独では対応が難しかった人事制度の改革など、経営体質の改善にかかる抜本的な対応に取組むことができた。 【当行にとっての成果】 債務者区分が「要注意先」から「正常先」にランクアップ。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　西日本シティ銀行）

タイトル	粉飾決算先に対する事業再生支援
動機（経緯）	平成 23 年 3 月、過去 13 年間に亘る粉飾決算が発覚。債務超過▲10 億円となった債務者に対する再生取組。
取組み内容	・ コンサルタント導入による事業 DD、財務 DD の実施。 ・ 関連会社(粉飾の原因となった会社)の清算。 ・ 遊休不動産の売却による債務圧縮。 ・ 以上を行った上での経営改善計画策定。 ・ PL 計画を担保するために、主要販売先への販売協力の取り付け。 ・ 当行からの人材派遣(取締役)。 ・ 主要販売先代表者の非常勤監査役就任。
成果（効果）	・ 事業 DD・財務 DD の結果を受け、関連会社清算を含め徹底的な効率化を図った結果、収益構造の改善に繋がり、返済可能性の見込が立った。 ・ 主要販売先に対して、真摯に窮境の状況を説明した結果、全面的な協力が得られ、代表者に非常勤監査役を引き受けて頂いた。併せて、当行からの人材派遣を行い、事業面・財務面双方のガバナンスを強化した。
添付資料	

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　北九州銀行）

タイトル	グループ内コンサルティング会社を活用した取引先の経営改善支援
動機（経緯）	経営の実権を掌握していた取引先 B 社（運送業）の社長が急死した。B 社では以下のニーズがあることを把握し、新社長を中心とする組織の再構築が必要であるとの問題意識が当行と取引先で一致したことから、コンサルティング活動に着手した。 【B 社のニーズ】 ・ 先代社長の急死により組織が動揺している。新社長の下で、早急に体制づくりを行いたい。 ・ 組織の再構築と共に経営改善に向けた具体策について、第三者の目でアドバイスして欲しい。
取組み内容	1．グループ内コンサルティング会社の活用 ・ B 社のニーズを踏まえるとコーポレートガバナンスを含む総合的な経営改善支援が必要と判断し、当行とグループ内コンサルティング会社ワイエムコンサルティング㈱（以下、「YMCC」という。）が連携し、初期相談を実施した。 ・ YMCC より「組織の安定化支援」「経営改善計画の策定および実行支援」についてコンサルティング導入を当社へ提案した結果、有料コンサルティング契約が成立した。 2．YMCC によるコンサルティングの状況 ・ YMCC は、財務資料・内部管理資料を分析のうえ、役員・従業員への個別ヒアリングを実施し、現状の問題点を把握した。 ・ ヒアリング結果報告を踏まえ、B 社・YMCC・当行とで経営課題を共有した。 ・ 喫緊の課題として、以下に取り組むこととしている。 ① 本社および営業所の存在意義の洗い直しおよび人・車両の配置を含めた全社戦略の再構築 ② 車両別、顧客別、部門別収益を正確に把握できる体制づくり ③ 役員・従業員の役割分担と意識改革
成果（効果）	【取引先にとっての成果（効果）】 コンサルティングの過程にあるものの、コンサルティング導入により、事業部門間で活発な連携や、不採算営業所のテコ入れの動きが出るなど社内改革に向けての役員・従業員の動機付けの効果が現れ始めている。 【当行にとっての成果（効果）】 現時点では特段の成果はないものの、B 社の抜本的な改革が成功すれば債務者区分のランクアップによる資産の良質化が見込める。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　親和銀行）

タイトル	地域大手ゼネコン企業に対する事業再生支援（DES 株式の出口戦略）
動機（経緯）	・ 平成 20 年 5 月、事業再生支援のため、当行主導で RCC を活用した事業再生スキームを活用。グループ会社含む総額 60 億円の金融支援（うち当行 47.3 億円：債権放棄 45.7 億円、DES1.6 億円）を実施。 ・ 再生計画（期間 5 ヵ年）スタート後、計画を大幅に上回る利益を計上。 ・ 業績回復基調にあり、計画完了前ではあるが、当社から当行 DES 株式を取得したい旨申出あり。
取組み内容	・ 当行は金融支援と併せ、人材派遣やモニタリング会議出席による業態管理など当社の事業再生を継続支援。 ・ DES 株式の出口戦略にあたり、譲渡価格の妥当性や今後の事業計画など蓋然性を確保するため、当行および当社はそれぞれコンサルタントを活用。また法務面や税務面など問題がないか、弁護士や税理士と連携しながら DES 株式の出口戦略を検討したもの。
成果（効果）	・ 23 年 12 月、当行 DES 株式を当社へ 5.2 億円にて全部譲渡。本件出口戦略は完了。 ・ 本件は当行にとって DES 株式の出口戦略まで完了した最初の事案であり、当行における事業再生の出口戦略の 1 つとしてノウハウ蓄積にも繋がったもの。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　肥後銀行）

タイトル	外部コンサルタントと連携した再生計画策定支援
動機（経緯）	Ａ社は本業（建材卸）の業績が低迷する状況下、役員一族への多額の資金流出等、経営陣の経営改善意識の欠如が資金繰り悪化を招いていた。
取組み内容	外部コンサルタント導入を提案し、改善計画策定支援を実施。 〔改善計画骨子〕 ・経営体制の刷新（同族役員の入替ほか） ・役員貸付金等の整理 ・事業承継対策としての株主集約 ・管理統制機能強化（コンサルタントとアドバイザリー契約） ・収益力強化（従業員削減等）、財務健全化（不動産売却による不良債権処理）
成果（効果）	改善計画の確実な実践により資金繰りは安定し、借入金返済の正常化を見込む。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　肥後銀行）

タイトル	老舗温泉旅館の強みを活かした経営支援
動機（経緯）	長引く景気低迷とコスト削減の遅れ等で業績が低迷していた老舗旅館Ｂ社に対し、当行より経営改善の提案を行った。
取組み内容	当行より収益改善策を提案し、改善計画の策定を支援 [改善計画骨子] ・入湯料の引上げ（泉質、知名度から価格設定）。 ・旅行雑誌を広告媒体として活用。 ・不採算部門である食事処の昼間営業の中止。 ・パートタイマーの有効活用等による人件費削減。
成果（効果）	売上高が増加し、収益も改善。 資金繰りは改善し、据置きしていた元金返済の一部返済開始に至った。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　大分銀行）

タイトル	コスト処理している産業廃棄物（おから）のコスト削減支援
動機（経緯）	・月次ＢＭＴ開催の経営支援先。 ・コスト削減はここ数年の各種施策により限界となっているが、大豆製造時に大量（@50ｔ/月）に発生する「おから」をコスト処理していることに気付く。 ・年間 3 百万円以上のコスト処理費用がかかっており、当行のネットワークで解決出来ないか？
取組み内容	・部内にて情報を共有。 ・他地域の「養豚業」「肥料・飼料製造業」に商談提案出来ないか？との意見に基づき、2 社を訪問。 ・養豚業者　…　飼料原価を下げるために、飼料液体化リキッドフィーディングシステムを導入しており、同システムに混合可能な、安価で単一原料の食品残渣を納入可能な食品メーカーを探していた。 ・肥料・飼料製造業者　…　現状、大手商社を通じ焼酎粕を仕入。仕入先は大手商社につき、安定確保は可能ながら、中間マージンが高く、製造原価が高止まりしていることを悩み。補完的仕入先を探していた。
成果（効果）	・養豚業者、肥料、飼料業者ともに有料での買取にて商談成立。 ・産業廃棄物として年間 3 百万円のコスト処理をしていた「おから」が、コスト削減出来ただけではなく、有料販売により、僅少ながら「お金を生む商品」となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　宮崎銀行）

タイトル	会社分割による事業再生事例
動機（経緯）	1.　Ａ社本業については業界大手の生産委託会社であり売上等安定推移していたが、子会社Ａ社の事業がノウハウ不足・事業計画の甘さから不調、資金流出が多額にのぼりＡ社財務内容が大幅に毀損。 2.　平成 19 年 5 月宮崎県中小企業再生支援協議会関与し 5 ヵ年計画策定。その計画の中で平成 24 年 3 月計画終了時に子会社の整理について言及あり(当初は税制適格合併を予定)。
取組み内容	1.子会社Ｂ社の事業を会社分割し、親会社Ａ社へ吸収分割実施。Ｂ社は会社分割(吸収分割)後、特別清算実施。 2.当初担当税理士のみで検討していたものの経験無かったため、当行から紹介した監査法人も活用することにより、税リスク低減を図り上記での会社分割スキームを実行した。
成果（効果）	税制適格合併ではＢ社の繰欠を引き継ぐのみであったが、子会社清算を実施すると貸付金・売掛金の損金処理が可能となった。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　鹿児島銀行）

タイトル	事業再生支援
動機（経緯）	Ａ社は水産物卸売の優良企業であったが、水産物製品製造部門への参入後連続赤字・大幅債務超過へ転落。平成 17 年 12 月期において破綻懸念先へランクダウン。経営改善に向け指導を継続するも、目線の共有化が図れず経営改善が遅々として進まない状況にあった。
取組み内容	ランクダウンした後も「赤字部門からの撤退」及び「本業回帰」を繰り返し訴えた結果、6 年後の平成 23 年、赤字部門からの撤退を決断、同年 2 工場の閉鎖を実施。工場閉鎖（赤字部門からの撤退）により赤字額は大幅に減少し、黒字転換には至らずとも、黒字転換へ向けたスタートを切った。 顧客の英断を受け改善計画策定支援を実施、計画（ドラフト）まで策定完了。さらに計画の実現可能性を高める為、第三者専門家に財務ＤＤ及び再生計画策定を依頼、黒字転換前提に金融支援についても実施予定。
成果（効果）	経営改善支援を行う上での前提条件は①経営改善の意思が強い、②経営改善に向けた目線の共有化、③経営再建に向けた経営資源を有することが重要、本事例は目線の共有化に長期を有した例であるが、営業店・本部（含む役員）一体となり、継続的に訴えたことにより債務者の経営改善への意識を高めた事例。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	外部専門家との連携による顧客企業の経営課題解決支援
動機（経緯）	1．当行は顧客企業の経営課題を発見し、解決を支援することにより、顧客企業とともに持続的な成長を図ることを目指している。 2．顧客企業の経営課題解決を図ることを目的として外部専門家と連携した「経営相談会」、「専門家派遣サービス」を行っている。
取組み内容	1．営業ブロック毎に取引先の経営課題の解決を図る目的で外部専門家(会計士・税理士・中小企業診断士・社会保険労務士・行政書士)を１日派遣し、事前予約型の経営相談会を実施した。 2．相談時間は 1 先あたり１時間程度を目処とするが、引き続きの対応が必要な先に対しては営業店または主管部であるコンサルティング営業部若しくは担当専門家との連携により対応した。 3．専門家と顧客企業の面談時には営業店行員の同席を原則とし、ソリューション営業のスキル向上を図っている。
成果（効果）	1．各ブロックにおいて計 19 回の「経営相談会」を開催し 145 件の経営相談に対応した。 2．「専門家派遣サービス」については 22 回の専門家派遣を行った。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	不動産業を営む子会社への資産譲渡による再生事例
動機（経緯）	・ 建設業 A 社は工事受注の減少や赤字工事累積により資金繰りが悪化していた。 ・ 積算能力の向上と原価管理体制の改善が遅れ、工事受注もできない状態が続いており、子会社 B 社より資金が流出し両社とも存続が危ぶまれていた。 ・ その状況下で代表者が引責辞任し、常務が代表者となり新体制で事業再生を目指すこととなり、当行が再生スキームを提案し公認会計士及び弁護士との連携で同スキームを実現した。
取組み内容	・ 不動産業と小売業を営む B 社に A 社の不動産を移し、A 社は休眠とした。 ・ B 社は A 社から買取った不動産の売却と、B 社自身のキャッシュフローの改善により借入金の返済を行なう経営改善計画を公認会計士と弁護士との連携により策定した。 ・ 当行は同計画に基づき、B 社に対して不動産買取資金の融資を実行した。 併せて期限延長による再リスケ等の資金繰り支援を行なった。
成果（効果）	・ 上記スキームの実行により B 社の資金流出に歯止めをかけ B 社の再生が大きく前進した。 ・ A 社を表立って破綻させることを回避し、B 社の再生をソフトランディングさせることができた。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	中小企業再生支援協議会と連携し経営改善計画を策定した事例
動機（経緯）	・ ショピングセンターの老舗として業暦長く知名度が高いＡ社は、近隣商業地域の衰退や郊外大型店の出店等により売上が減少し債務超過に陥り、抜本的な経営改善を必要としていたため、沖縄県中小企業支援協議会の活用を提言した。
取組み内容	・ 平成 21 年 12 月に支援協議会での二次対応がスタートし、平成 23 年 4 月に改善計画が完成した。当行は支援協議会とともに計画策定のアドバイスを行った。 ・ 改善策として、①集客戦略室の設置・利益責任者の明確化等の組織力強化、②新ブランドの導入・仕入計画の立案等商品力強化、③顧客参加型イベント・広告宣伝費予算増・ブランドイメージ再構築等集客力強化等の施策を実施している。 ・ 改善計画に基づき、沖縄公庫および当行との協調により、金利引き下げ・リスケ等の金融支援を行った。
成果（効果）	・ 金融支援の効果により資金繰りが改善した。 ・ 商品力・集客力の強化等改善施策の実施により売上が増加に転じた。 ・ 値引き率の抑制等により粗利益率が改善した。 ・ 直近決算期は増収増益となり黒字転換を果たした。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	外部専門家及び関係金融機関が連携した経営改善計画策定
動機（経緯）	関連会社の倒産により資金繰りが悪化したA社(大型商業施設を運営)を含めたグループ企業 3 社(何れも不動産賃貸業がメイン)について、中小企業再生支援協議会へ再建支援の相談を行ったが、業種が不動産賃貸業ということから謝絶。当行が外部専門家を紹介し、関係金融機関共同で実抜計画を策定、グループ企業の再建に取り組んだ。
取組み内容	・ 財務 DD を関係金融機関で実施後、事業 DD を中小企業診断士にて実施。 ・ バンクミーティングを重ね、テナントリーシング力強化による稼働率の改善、不採算部門の廃止による収支の改善、3 社の経理部門統合による事務コストの削減、3 社合併による課税対策を骨子とした経営改善計画を策定。 ・ 資金繰り支援のため、関係金融機関は、計画キャッシュフローの約 70%まで約定返済額を低減した。
成果（効果）	・ 税金滞納を解消するとともに関連会社の破綻処理の影響を回避し、再建に取り組むことができた。 ・ 元金返済を猶予していた債権について、一部返済を開始した。 ・ 関係金融機関のテナント紹介や自助努力により商業施設の稼働率が改善した。 ・ 中小企業診断士のアドバイスにより事務コストを低減した。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　琉球銀行）

タイトル	当行が紹介した外部専門家との連携による改善計画策定の事例
動機（経緯）	・ 当行メインの県内建設業者 C 社は、公共工事受注競争の激化等により売上高が伸び悩み、また、採算管理体制の不十分さから収益力が悪化し、実質債務超過の状態にあった。 ・ 借入金の償還力も不足しており、取引金融機関（当行他 3 行）の協調による資金繰り支援が必要であった。
取組み内容	・ 当行が外部専門家（中小企業診断士）を紹介し、連携のもと、①得意分野（米軍工事等）を生かした売上高維持、②採算管理体制の構築による収益力改善、③資金繰り安定のための関係金融機関による返済据置、等を骨子とする改善計画を策定した。 ・ 当行及び関係金融機関は、計画に基づく返済据置（1 年）を実施した。また当行は、計画の進捗状況を毎月の資料徴求及び都度の報告会でフォローしており、工事見返り資金等の資金繰り対応を行っている。
成果（効果）	・ 当行のアドバイスにより個別工事の損益管理、月次決算を行う体制を構築した。 ・ 計画 1 年目の達成状況良好で、24 年 5 月期には黒字転換が見込まれる。

「地域密着型金融」に関する取組み事例（23 年４月～24 年３月）

（銀行名　沖縄銀行）

タイトル	病院の経営改善
動機（経緯）	2 期連続で大幅な損失（赤字）を計上し、資金繰りも急速に悪化、債務超過となり病院の経営が危ぶまれる状態にあり、財務改善が喫緊の課題となっていた。
取組み内容	病院経営診断の実施。 外部環境分析、内部環境分析、診療機能分析の 3 つに分けて経営診断を行った。 外部環境分析では、医療体制・環境、患者構成や近隣の競合状況等を分析。内部環境分析では、安全性・収益性・生産性等を検証、また同機能病院との比較で分析。 診療機能分析では、入院・外来収益、患者数、診療単価等を分析した。
成果（効果）	病院経営診断をすることで、当病院における課題が明確となった。 財務改善で必要な運転資金は適時に投入した。 課題に対する改善策をアドバイス、病院の経営者側とリレーションをはかったほか、職員のモチベーションを下げない対策等も行い、大幅に財務改善し、経常利益ベースで黒字へ転換した。