

(別添5 -)

特徴的な取組み事例
 <「3. 早期事業再生に向けた積極的取組み」について>

	体制整備等にかかる特徴的な取組み事例
(1) 中小企業の過剰債務構造の解消・再生の取組み	<p>1. 当行における企業再生の取組みは、経営者面談・実調を重視し財務改善及び収支改善まで踏み込んだ改善計画策定等「債務者と一体」での取組み支援が主体である。他方、最大の課題である「過剰債務圧縮」については、自内のみでの対応にも限界があり、これまで外部専門機関との情報交換等を通じノウハウを蓄積してきたところである。この結果16年度下期においてRCC・中小企業再生支援協議会等に対し、その機能活用を図るべく個別案件を持ち込み再生取組みに着手した。【青森】</p> <p>経営支援専門チームを設置し、経営改善計画の策定支援、改善計画に基づく業務リストラ・事業リストラの実施の他、DDS・再生ファンドの活用等、抜本的な企業再生のサポート体制を整備した。【荘内】</p> <p>再生に難色を示す大手金融機関が保有する貸出債権を地元行が中心となる取引協調金融機関にて買取り(流動化)を実施。【山形】</p> <p>・福島県の主要産業である温泉旅館業の再生に向けて、これまでの1企業「点」に対する経営支援のみならず、温泉街全体といった「面」の再生を目指し、「21世紀の東北の温泉街を考えるシンポジウム」を主催。 ・メイン行として、債務者側の代理人弁護士とコミュニケーションを重視した協議、提案による事業再生計画への関与。 ・政府系金融機関(特にDBJ)との連携強化による取組み。 ・事業再生と保証人の保証債務問題の取扱方法。事業再生優先の取扱。(保証債務問題は事業再生の見通しがついた時点で問題解決。)【東邦】</p> <p>・平成15年10月に企業再生の専任部署である審査二部内に設置した「企業戦略支援チーム」を中心として、経済合理性、地域経済への影響等を十分に考慮し、外部機関との連携等を図り、再生支援を実施。【千葉】</p> <p>・事業再編(営業譲渡・会社分割)による再生を5先実施。(うち2先については、それぞれ新潟県中小企業再生支援協議会、民間再生ファンドと連携。) ・また、私的整理カイトライツを活用した会社分割スキームによる再生に1先着手し、債権者会議による合意形成を完了。(合意に基づく分割手続き、債権放棄は17年度上期中に完了予定。)(第四)</p> <p>・過剰債務企業に対し、私的整理ガイドラインを活用した企業再生を図った。 ・外部ネットワーク(中小企業再生支援協議会、経営コンサルタント、弁護士、公認会計士等)の構築を進めた。【北越】</p> <p>「早期事業再生への取組方針」を策定し、各種再生手法を活用する際の運用基準を明確にするとともに、早期事業再生の取組みを加速するため、企業再生ファンドを設立した。会社分割・営業譲渡を活用した再生案件に対し、他行と協調した支援を実施した。【山梨中央】</p> <p>1. 私的整理ガイドラインを活用した負債再構築 2. 上記企業にて産業活力再生特別措置法認定を受けDES実行 3. 営業譲渡方式によるプレパッケージ型民事再生取組み【大垣共立】</p> <p>・営業店渉外担当者が一人一社以上の経営改善を行う「一人一社運動」に取組み、営業店の現場における経営改善への取組みを強化し、対象先646社全社が経営改善計画の策定を完了した。 ・また、「静岡中小企業支援ファンド“パートナー”」を設立し、静岡県中小企業再生支援協議会と連携し、買取実績4件の実績をあげた。【静岡】</p> <p>的確かつ経済的合理性の最適な再生を支援する。ヒアリングやアンケート調査等により経営実態やニーズを把握する 最終処理方針や再生スキーム案の立案をアドバイスする DIPファイナンスを活用し再生を支援する【スルガ】</p> <p>DDS導入による早期再生【泉州】</p> <p>・経営改善支援先への人材派遣13先 ・中小企業・ベンチャー総合支援センター経由を含め中小企業診断士紹介6先 ・提携税理士法人を活用して、会社分割3先、デット・デット・スワップ1先の取組。【池田】</p>

	<p>地域経済への影響や経営者の責任等の再生支援に対する基準を明確化したうえで、個別企業ごとに実効性の高い再生計画の立案・実行に向けた支援を行った。【紀陽】</p> <p>プリパッケージ型事業再生等について研究を進める。審査担当者等を地銀協主催の研修会へ派遣する。【但馬】</p> <p>再生支援対象先を本部関与型と営業店主導型に区分し推進した。 本部では再生支援部署である融資部経営支援室とM & A、ビジネスマッチング等の担当部署である地域振興部が連携して取組んだ。【山陰合同】</p> <p>平成15年7月に新設した「企業コンサルティング部」が中心となって、営業譲渡・特別清算スキームや私的整理ガイドラインならびにDDS・DES等の各種再生スキームを活用するなど、中小企業の過剰債務構造の解消・再生に積極的に取り組んだ。【伊予】</p> <p>・私的整理ガイドラインに基づき、事業分割・営業譲渡による事業再生に取り組んでいる事例。 (1)大口債権先(グループ企業3社とも破綻懸念先にて、自力での事業継続は不可能な先)の再建策を検討する中、債務者との間で私的整理ガイドラインに沿った手続の下で事業再生へ取組むことについて合意ができて着手した。 (2)第三者専門家による妥当性・実現性の検証を受けた再生計画を以って関係金融機関へ説明した結果、17/3月末現在、同意が得られていない政府系金融機関1行と調整中。 (3)なお、近々合意に達する見込みであり、17/上期中の再生完了を目指す。【四国】</p> <p>・地域型事業再生ファンドの立上げ(売却85先、売却元本543億円)・DES実施3件 計66億円、DDS実施1件 計10億円 ・その他、RCC信託、中小企業再生支援協議会の活用等、再生メニューを概ね網羅。【福岡】</p> <p>・中小企業再生支援協議会の活用・中小企業支援センターの活用【筑邦】</p> <p>・早期事業再生ガイドラインに基づき、外部専門家を積極的に活用したDES、DDSおよび企業分割等の再生スキームの実行、企業再生ファンドの組成したほか、事業再生に向けた専担部署を設置しました。【親和】</p> <p>・外部専門家等との連携を強化し、経営改善を支援する。 ・事業の継続可能性を十分検討し、再建計画の策定支援を行う。 ・不採算部門の分離・スポンサー支援によるM & A等を検討する。【肥後】</p> <p>1. 平成15年4月に、大口取引先の事業再生を目的とする「経営サポート室」を設置、また、15年10月には、中小の取引先の経営改善に営業店と一体になって取り組む「経営改善支援チーム」を設置した。 2. 企業の再生支援を強化する観点から16年6月末に「経営改善支援チーム」を「企業支援部」へ組織再編した。 3. 14年～16年度は573先の経営改善支援取り組みに対し、145先の債務者区分良化実績があった。【琉球】</p> <p>他行との協調による「私的整理ガイドライン」のほか、中小企業支援協議会の活用による会社分割を活用した再生支援を実施【広島】</p>
(2)地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成の取組み	<p>過剰債務処理や事業の再構築を必要としている地域企業に対して、再生支援を行い「地域経済の活性化」に繋げていくことを狙いに、青森銀行・秋田銀行と連携し、企業再生ファンド「北東北がんばるファンド」を設立しました。【岩手】</p> <p>地元中小企業の再生のため、茨城県、中小企業総合事業団(現:中小企業基盤整備機構)及び地元金融機関と連携して、地域版再生ファンド「茨城いきいきファンド」(総額30億円)を創設し、8億円を出資した。同ファンドにおいて、16年下期に第1号案件に取り組んだ。【常陽】</p> <p>・行政、他金融機関と協調し、16年8月に地域の中堅企業を対象とする「とちぎ地域企業再生ファンド」を、同年10月に中小企業を対象とする「とちぎ中小企業再生ファンド」を設立。当行も出資。 ・再生可能な企業の選定を行い、再生に向けた取組みを開始。産業再生機構の活用により11社の支援決定。【足利】</p> <p>「早期事業再生への取組方針」を策定し、各種再生手法を活用する際の運用基準を明確にするとともに、早期事業再生の取組みを加速するため、企業再生ファンドを設立した。 会社分割・営業譲渡を活用した再生案件に対し、他行と協調した支援を実施した。【山梨中央】</p>

	<p>・プリパッケージ型事業再生を実施。 ・中小企業支援協議会との連携により、地域再生ファンドを活用した事業再生のほか、過剰債務解消のための会社分割やEXITファイナンスの実施、DDSの活用等により事業再生を実現した。【八十二】</p>
	<p>事業分割事例 3先企業合併事例 1先プリパッケージ型民事再生 2先【北陸】</p>
	<p>・平成16年3月、中小企業基盤整備機構及び県内金融機関(当行含む)の出資により、「静岡中小企業支援ファンド～パートナー～」を設立し、地元中小企業の再生に取り組んできた。平成17年3月、サブメイン1先の再生計画が全取引引の間で合意したため、ファンドの活用が決定し、債権売却を実施した。【清水】</p>
	<p>・16年7月、「しが事業再生ファンド」を組成し、(株)リサ・パートナーズと業務提携を行った。 ・当ファンドは、早期事業再生スキームによる地域中小企業の再生を目的とし、将来は近隣金融機関の参加も可能な「地域特化型事業再生支援ファンド」に発展する機能を持たせている。【滋賀】</p>
	<p>・16/3月におおぞら銀行グループと提携し、信託を利用した企業再生ファンドを組成。同ファンドへ、機能強化計画期間中に95先を譲渡しました。 ・「元気出せ大阪ファンド」に関して、営業店へ内容示達を行うとともに、本部受付窓口を設置。同ファンドの承認を得て、緊急再生資金保証制度による資金支援を実施しました。【近畿大阪】</p>
	<p>平成16年11月、「なら再生支援ファンド」を組成。同ファンドは、日本政策投資銀行等が出資する親ファンドから出資を受け、組成。ファンドの運営・管理には(株)ジェイ・ウィル・パートナーズがあたり、同社と当行が双方の持つ再生ノウハウを活用し、対象企業の再生を支援。【南都】</p>
	<p>・企業再生ファンドの組成を検討し、早期に対応する。 ・アドバイザー等との連携を行なう。【中国】</p>
	<p>16年10月、地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドを、地元金融機関、日本政策投資銀行、信金中央金庫、オリックス株式会社と設立。香川県中小企業再生支援協議会とも連携したスキームとした。17年3月には、当ファンドを活用し地元企業の再生支援に取り組んだ。【百十四】</p>
	<p>・平成16年1月に当行、中小企業総合事業団および地元企業の出資により「大分企業支援ファンド」を設立した。また、平成16年6月に広域の連携を行うため「九州広域企業再生ファンド」に参加した。【大分】</p>
(3) デット・エクイティ・スワップ(DES)、デット・デット・スワップ(DDS)、DIPファイナンス等の活用	<p>中小企業再生支援協議会との連携でDDSを実行(2先/110百万円)【関東つくば】</p>
	<p>DIPファイナンス実行により、取引先の早期事業再生を支援。【東京都民】</p>
	<p>・DESは上場企業、中小企業でそれぞれ1件実行、DDSについては地元中小企業で実施した。中小企業の事例は、不振企業の新分野進出に伴う資本の増強をベンチャーキャピタルとの連携によりおこなったもの。 ・DIPファイナンスについては、約定を行なったものの、資金繰り好転のため現状未実施【北國】</p>
	<p>取引先に対して産業再生機構を活用した支援を実施し、同時にデット・エクイティ・スワップを実行した。この取組みによって外部ネットワークを構築でき、再生スキームのノウハウも蓄積できた。【百五】</p>
	<p>1.政府系金融機関との連携、外部研修参加等によりDES、DDS、DIPファイナンスを実行できる行内体制を整備した。 2.中小企業再生支援協議会、政府系金融機関と連携し経営改善計画を策定、その計画に基づきDDSを実施した。【阿波】</p>
	<p>・DES、DIPファイナンスの取組みに向けて行内の態勢整備を行う。 ・外部の専門家や他金融機関とのリレーションを図り、ノウハウを構築する。 ・DES、DIPファイナンスの手法を用いて事業再生が見込める先について活用していく。【沖縄】</p>
(4) 「中小企業再生型信託スキーム」等、RCCの信託機能の活用	<p>取引先の早期事業再生を図るため、RCCの企業再生スキームを活用した再建計画を策定し、実施。【群馬】</p>
	<p>RCCと勉強会や情報交換を進めるとともに、「RCC企業再編ファンドスキーム」や「RCC企業再生スキーム」などのRCCの企業再生機能を積極的に活用することで、民間金融機関だけでは再生が不可能であった先について再生を果たすことができた。【十六】</p>
	<p>17年3月にRCCと業務委託契約を締結、RCCの信託機能を活用し再生を図るため、地場産業である水産加工業者の案件を持ち込み協議を続けている。【鳥取】</p>

(5)産業再生機構の活用	<p>産業再生機構による支援決定1先、事業再生計画に基づきDES1億円実施日【秋田】</p> <p>・行政、他金融機関と協調し、16年8月に地域の中堅企業を対象とする「とちぎ地域企業再生ファンド」を、同年10月に中小企業を対象とする「とちぎ中小企業再生ファンド」を設立。当行も出資。 ・再生可能な企業の選定を行い、再生に向けた取組みを開始。産業再生機構の活用により11社の支援決定。【足利】</p> <p>取引先に対して産業再生機構を活用した支援を実施し、同時にデット・エクイティ・スワップを実行した。この取組みによって外部ネットワークを構築でき、再生スキームのノウハウも蓄積できた。【百五】</p> <p>産業再生機構への支援要請にあたり、県主導にて組成した中小企業等支援ファンドからの出資も有効に活用することにより、複数のスキームを組み合わせた再生支援策に成功。【宮崎】</p>
(6)中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用	<p>要注意先、破綻懸念先に区分される債務者の中で、複数の利害関係者が存在し調整・支援が必要不可欠となる企業について、中立的な中小企業再生支援協議会への相談、指導により、精度の高い再生計画の策定が期待できる。加えて企業、協議会、銀行が共通の認識にたった企業再生の実行を支援して行く。【みちのく】</p> <p>・協議会の機能を活用することに適した案件については、個別に積極的に協議会を活用していく。 ・協議会と協調しながら、個別企業の抜本的な経営改善計画の策定に取り組んでいく。【東北】</p> <p>宮城県中小企業再生支援協議会を有効活用。当行ランクアップチームは対象先の取引営業店と共通認識のもと、宮城県中小企業再生支援協議会と連携し、対象先の再生に向けた側面支援を実施。当行は再建計画の策定に関与しながら、主に経営者の意識改革とモチベーションの維持に注力。【七十七】</p> <p>1. (1)2年間に渡り、役席向け企業再生実務研修や本部職員等参加者を特定した専門知識修得に係るセミナーを実施し、人材育成を進めた。 (2)本部実施の再生処理案件等を活用し行内研修の場で、人材育成に努めた。 2. (1)職員向けセミナーを2年間に渡り計10回実施した。ほくほくFGの統合を踏まえ、合同セミナーを5回実施した。また、総論のみならず人事、賃金に係るセミナー等各論へのアプローチにも目を向け実施した。 (2)全店長会議時にも支店長向け企業再生セミナーを実施し組織における地域企業再生の意識の高揚に努めた。 (3)DDS等新手法の知識取得、実施のために企業支援グループ、審査グループ等専門部署向けのセミナーも随時、実施した。【北海道】</p> <p>過剰債務とメイン銀行の破綻から、メイン行不在となり資金繰り逼迫していた先。「中小企業再生支援協議会」を活用し「経営改善5ヵ年計画」を策定。当行主導による政府系金融機関と連携した高コストのメイン行の肩代わり実施。県制度「企業再生資金」の活用。資産の一部売却。固定費削減等の経営改善策の実施。結果、企業再生が図られた。【武蔵野】</p> <p>企業再生の取組みとして千葉県中小企業再生支援協議会との連携を強化。2年間のリレバン期間における当行主導による再生支援協議会支援決定先5先、うち3先の計画策定完了。支援決定先2先の再生スキーム策定において、政府系金融機関との連携（協調融資等）を実施。再生手法としてDDS等の金融支援の実績は無かったものの、1先について会社分割の手法を活用。【千葉興業】</p> <p>・神奈川県からの要請に基づき、同協議会への支援業務責任者ほか1名を派遣（当行OBを派遣）。・個別企業の事前相談を実施し、その後、同協議会の支援チームとの継続的な協議を実施。【横浜】</p> <p>・当行取引先でメイン、債務超過、与信額50百万円以上の企業を対象とし、当行一行では対応不可能な先を中小企業再生支援協議会を窓口として利用し中小企業の再生に取り組む。【富山】</p> <p>・事業再生専門部署の設置。・対象企業の選定と早期着手。 ・外部専門家との連携強化による法務・税務等リスクの極小化。 ・対象企業への説得及びスポンサー確保機能の強化。上記組織体制・取組方針のもとで、対象企業別に最適なアライアンス先の選定、再生手法の選定を行う中で、本項目に取組み。【福井】</p> <p>企業再生支援チーム担当先の経営改善支援に中小企業再生支援協議会を活用し、より妥当性、実現性の高い経営改善計画を策定。【三重】</p>

	<p>・支援協議会を核として、地域金融機関等の再生担当者会議を16年9月以降定例的に開催。地域における事業再生についての勉強会を実施。 ・支援協議会の協力を得て、RCCが保有する破綻金融機関からの買取債権に対するエグジット・ファイナンスを取組み。【京都】</p>
	<p>「集中改善期間」中の相談社数16社(うち2社は他行相談の協力案件)、またその半数に当たる9社の対応手続きが完了し、中小企業再生支援協議会の機能を活用できたと認識しております。【西日本シティ】</p>
	<p>中小企業再生支援協議会による2年間のトータルの取組先数は26先と満足できるレベルではありませんでしたが、佐賀県中小企業再生支援協議会での平成16年度の活用先数は平成15年度の3先から21先へ大きく増加し、また福岡県再生支援協議会の活用実績が2先上がるなど、取り組んできた成果は徐々に出てきています。また当行取引先の再生事例が経産省より発表されたことも大きな反響を呼びましたが、このことも平成16年度に取り組んだ件数が大きく伸びた 平成10年9月、他行に先駆けて審査部内に経営改善指導班(レスキュー隊)を立上げ。県中小企業再生支援協議会、外部コンサルタント、当行グループ会社(株)鹿児島地域経済研究所等との連携を密にして、対象企業の再生に取り組んでいる。15年4月時点の対象先294先のうち、債務者区分が上昇した先は75先。【鹿児島】</p>
<p>(7)企業再生支援に関する人材(ターンアラウンド・スペシャリスト)の育成を目的とした研修の実施</p>	

(別添5 -)

個別企業に対する取組み事例
 <「3. 早期事業再生に向けた積極的取組み」について>

	再生先の業種	経営改善に至った経緯等	取組み内容、活用した手法等	成果・効果
北海道	菓子製造業	主力製品である和菓子の売上増強を図るために日持ちさせる冷凍技術をいち早く開発したが、品質のばらつきにより返品が発生。特損を余儀なくされ、債務超過へ転落。技術面の改善を図ったものの財務の精査を行ったところ、過年度の不良在庫が発覚し、結果として設備投資等に伴う返済源資が不足する事態となった。	CF不足であるため、金融機関へリスケの要請をするにあたって、当行の指導により再建計画の策定と実施を進めた。規模に比し取引行が多い上に地元行、一部政府系金融機関が支援を拒否し、難航したが、最終的に合意し、返済額の減額、金利の軽減、仕入資金の協調融資が実現した。	当初は社長の認識甘く進展なかったが、息子である専務への社長交代を機に、各行の協調が進みリスケ及び改善計画の実施に至った。特筆すべき点として在庫管理の実施が上げられる。在庫管理がロジスティクス全体に予想を超える好影響あり、利益面において計画超の推移。3年以内の債務超過解消が見込まれる。
青森	ホテル業	競争激化で収益後退の中、設備投資負担から減価償却不足内包。債務超過が続く中、借入過大での推移にあり要注意先認定。	当行よりの人材派遣・関与のもと、リニューアル含めた営業戦略策定他低収益改善に向け、債務者と一体での取組みにより経営改善を図ってきた。	客単価の上昇効果により、直近増収となる。相応の収益・CFの確保が可能となったことにより、債務超過解消の目処が立つ水準まで業績が回復した。
東北	製造業	過去に関連会社の倒産により、多額の保証債務を引き受けしたため、大幅な債務超過の状況に陥っているが、本業部分では毎期安定したキャッシュフローを確保している県内中小企業である。	ほぼ当行専一先であり、安定したキャッシュフローの確保が今後も望めることから支援方針とし、抜本的な経営改善計画の策定のため岩手県中小企業再生支援協議会に協調支援要請し、DDS600百万円の実施を軸とした計画を策定、実行した。	本件実行により1～2年以内での実質債務超過解消の目処が立ち、当行債務者区分は要管理先 要注意先に上位遷移し、今後の設備投資における資金調達も可能な状況となった。
七十七	味噌・醤油製造業	当社は経営者が経営改善意欲に乏しいことに起因し赤字体質が改善されず、債務超過が拡大傾向にあった。当行は当社の経営改善を実施するにあたり、宮城県中小企業再生支援協議会と連携、端緒として経営者の意識改革に着手した。	当行は経営者に対し経営改善の重要性・必要性について継続して啓蒙を実施。並行して宮城県中小企業再生支援協議会は、当社に対し採算管理の徹底を柱とした「経営改善計画」の策定を支援。	経営者は当行からの助言を真摯に受け止め、中小企業再生支援協議会の支援のもと策定した「経営改善計画」の履行に本格着手。結果、17年2月期決算ではそれまでの四期連続赤字決算から脱却、黒字転換を達成するに至った。
秋田	百貨店	郊外型商業施設との競合から大幅な赤字計上を余儀なくされ、累積拡大。過剰設備、多額の有利子負債など構造的な高コスト体質の是正が不可欠であった。	産業再生機構への支援要請・事業再生計画の策定債権放棄とDESの実施、売場リニューアル資金等の支援	安定した賃料収入の確保、売場面積の削減による経費削減効果などによりCFの改善、債務超過解消
荘内	機械部品製造業	半導体製造装置部品製造のため、業績が半導体の業界動向に左右され赤字転落	得意先開拓支援、経費節減策の助言	売上げ増加と経費削減により増収増益確保。
山形	ホテル業	売上減少によるCF不足が顕著となり、取引金融機関で協調団を組成、支援中。H.16.10、当行が中心となり中期経営改善計画策定をサポート。各種リストラを展開中。	貸出債権の買取り(流動化)	中期経営改善計画に沿ったCF内での返済を実現。
東邦	温泉旅館業	・産業再生機構による債権放棄による過剰債務の圧縮。 ・最終スポンサーを前提とした新オペレーター導入による経営体制の刷新。	・保証債務問題解決の為、全金融機関債権を一旦IRCJへ譲渡し、事業価値相当額をシンジケートローンにてファイナンス。同時にDESも実施。	・債権放棄実施による債務者区分ランクアップ。PL改善の効果が現れるのは17年秋頃の見込。温泉街全体の3割以上の集客を担う旅館の再生により、温泉街の地盤沈下を回避。温泉街活性化運動も継続中。
常陽	サービス業	・当該企業による赤字子会社への支援により実質債務超過に陥っていた。資金繰りも逼迫し、本業の業績も悪化傾向にあった。	・事業リストラ(赤字子会社の清算、本業特化)と再生ファンド活用による財務リストラを実行した。	・赤字子会社の清算により、本業への経営資源の投入が可能となり、業績が大幅に改善された。また、倒産が回避できたことにより雇用の確保が図れた。
関東つくば	飲食業	バブル期の店舗展開による過剰債務、放漫経営による収益減少	経営改善計画書策定及びDDS導入	成り行き経営から管理経営へ移行しキャッシュフロー改善。DDS導入により実質債務超過削減。債務者区分の要管理先から要注意先へのランクアップ。

足利	温泉地ホテル	債務者は法人団体需要の落ち込みにより売上減少が続き大幅な債務超過に陥っていた。当社の再建のためには更なる設備投資・リニューアル投資が必要であること、根本的な過剰債務問題の解決には金融期間の金融支援が不可欠であることから、産業再生機構に支援申込みをするに至った。	産業再生機構買取・当行債権放棄	格付のランクアップ
群馬	小売業	売上の伸び悩み	債権放棄、RCC信託機能	債務者区分のランクアップ(実質破綻先 その他要注意先)
武蔵野	自動車部品加工業	外資系自動車部品関連先との取引を基盤として業容拡大を図ってきたが、杜撰な経営により、不良債権が顕在化し債務超過となる。同関連先からの人材派遣、営業支援により黒字体質に転換したが、債務超過解消には長期間要する先であった。債務超過企業では新規受注等の獲得が難しく、また設備投資も実施できず安定した業績を堅持していくには早期に債務超過解消する必要性に迫られ、経営改善計画の策定を余儀なくされた。	(株)整理回収機構主導による経営改善計画を策定、骨子は取引金融機関に実質債権放棄を求め債務超過及び繰越損失を早期に解消させるもの。「金融再生法」第53条により同機構が全取引の債権買取りし、債権放棄を実施後当行ほか取引継続行がリファイナンス(肩代りを含む)に応じた。	(株)整理回収機構 主導で策定された再建計画であり、合理的かつ再建確実性が高く5年以内に債務超過が解消できることから、債務者区分を上位変遷することが出来た。主要取引先からの「再建計画」に対するの評価も高く、取引先区分の遷移も実現、取引拡大が具現化しつつある。
千葉	生鮮スーパー	過去の過大な不動産投資や積極的な店舗展開により過剰債務を抱え、ここ数年は本業の業績も低迷していたことから、当行主導で経営改善を支援。	産業再生機構を活用し、M & A や債権放棄スキームを組入れ。	仕入先など地域の取引先への影響を回避、また、従業員の雇用を確保。
千葉興業	貴金属製品製造	主力取引先の倒産と保証先の倒産が同時期に発生。売掛債権625百万円の回収不能と保証債務681百万円を抱え、13年12月期決算において赤字計上。その結果、実質債務超過となり経営再建のため、14年3月経営改善計画を策定した。	資金ショートを避ける為、割引手形の買戻資金他債権焦げ付き分の補填資金を支援。その後、当行主導による経営改善計画を策定し、財務リストラ、経費削減等の改善指導を実施。その間、保証債務の履行資金およびRCC肩代り資金を支援し、債権及び保証債務の免除を取付け、大幅な財務改善を図った。	業況および財務内容が改善。累損・実質債務超過解消し、債務者区分も良性化した。
東京都民	金属プレス加工	平成5年の本社工場設備による借入金負担に加えて、平成12年に売上の3割を占めていた主力先の仕事がなくなり、返済条件の緩和を実施。	・不動産売却、人員削減、代表者よりの債務免除の実施。 ・生産体制の再構築(グループ制による生産体制へ)、多能工化の強化。 ・代表者、工場長、顧問税理士、銀行が意見交換を繰返し実施。	・債務超過の回避。返済の正常化(当初約定へ戻る。)。・15/3 要管理先 15/9 要注意先
横浜	食品スーパー	出店投資負担重く財務体質悪化。大型店進出等の影響で店舗損益も悪化。返済困難となり再建計画の策定に着手。	不採算店舗撤退、店舗オペレーションの見直しを実施。計画期間中、取引金融機関は元金返済据置に応じる。	個別店舗のオペレーションの見直しにより収支改善。不採算店舗の売却に着手。
第四	・鉄鋼業(ステンレス加工)	・子会社への貸付金・出資金、不良資産等により大幅実質債務超過の状況にあり、信用不安が発生。 ・再建計画を策定し、子会社の整理統合・リストラ・合理化を進めた結果、黒字転換を達成するも、当社を取り巻くステンレス業界において再編・統合が進んだことにより、更なる改善が必要と判断。	・民間再生ファンド(出資・投資型)をスポンサーに決定し、再建計画を策定。 ・再建計画について産業活力再生特別措置法の認定を受け、営業譲渡による事業再編を実施。(営業譲渡後の旧会社は資産処分の後、特別清算の方針。) ・上記スキームを実施する中で、コベナンツ付シンジケートローン、コミットメントラインを活用。	・営業譲渡により、(新会社の)財務体質が改善・強化されたほか、利益率の高い製品に経営資源を集中させたことで、収益力・キャッシュフロー水準も改善。 ・また、営業譲渡時の従業員全員が新会社に引き継がれ、地域における雇用が確保された。
北越	・鉄鋼業(棒鋼製造)	・好況期に新工場建設投資を行ったが、工場完成直後から市況悪化が続き、過剰債務および債務超過に陥った。	・再生計画策定に積極的に関与 ・債権放棄70億円(当行47億円)、DES10億円(全額当行) ・当行役員OBを社長として派遣	・業績は急回復し計画を大幅に上回る状況。計画を2年前倒して経常黒字化と繰越解消を達成。 効果:債務者区分は破綻懸念先から要注意先にランクアップ 従業員190人の雇用を確保
山梨中央	食品卸	減収減益基調が続くなか、準メインの金融機関が、回収方針に転じたこともあり、経営改善の必要性を認識し、取組みを開始する。	外部コンサルタント中小企業支援協議会、及び当行が連携して経営計画の策定を支援した。さらに回収方針にある金融機関の融資金を一部肩代りし、資金繰りの安定化を図った。	中小企業支援協議会の調整機能を活用することにより、政府系金融機関との連携を深め、協調支援体制を構築することができた。
八十二	電機機械器具卸売業	平成9年6月、会社更生法申立(負債総額330億円)。当行は幹事として日本政策投資銀行、県内金融機関3行と協調融資団を組成し、EXITファイナンス実行し更生計画最終させた。	日本政策投資銀行のノウハウ活用。地域金融機関による協調融資。債権回収会社の活用。	更生計画最終により、業績および財務内容が改善し債務者区分がランクアップ。雇用250名の確保。

北陸	和菓子製造小売	設備過剰により和議申し、その後、経営改善に努力	オリックスと協調して和議履行金を一括融資	ブランド力、信用力が向上し、業績回復に弾みがつくとともに、債務者区分のランクアップが実現
富山	・機械部品加工業	・景気の悪化による売上減少・過当競争による単価引下げ	・利率率の高い部門への人員配置等、労働分配率の効率化を指導 ・収益力の強化策として、内製化によるコスト削減、不採算取引先の見直しを指示 ・借入依存率改善を期待し、遊休資産売却、キャッシュフロー改善を提言	・本先の粗利の高い環境部門である空気清浄機部門への人員配置、営業力強化により大手企業からの新規受注獲得に成功し売上増加となった。 ・粗利改善は、環境部門へのシフトにより平成14年度20.7%、15年度27.7%、16年度31.7%と着実に改善した。
北國	機械部品製造	過去の赤字計上による大幅な債務超過状態にあるものの、今後受注先の要請による設備投資の必要性も考えられ債務超過解消策の策定が必要であったため	DDS新規受注、経費削減、既存設備のメンテ及び工夫などの指導により業績は回復。中期経営計画書の作成支援	ランクアップ、財務内容の改善設備投資の柔軟な対応が可能
福井	建設業	公共事業を中心とした建設業で公共工事の激減と収益環境悪化から財務内容も悪化。組織マネジメントも弱く、社員のモチベーションも徐々に悪化する悪循環に陥った。	当行企業再生支援チームが関与し、経営改善計画書策定を指導。福井県中小企業再生支援協議会2次案件として承認を得る。	経営者の経営改善への意識改革に大きなプラスとなり、社内の経営改善へのベクトルの統一化が図られた。平成17年3月末債務者区分ランクアップ。
大垣共立	大理石製造	現状放置すれば破綻しかねない老舗企業に対し、同社東京営業所設立時に由来のある取引先がスポンサーとなり、スキームを具体化。	民事再生法(再生計画によらない営業譲渡方式)、産業活力再生特別措置法(経営資源再活用計画)、商工組合中央金庫との協調融資	製販一体化によるGOOD部門の経営資源移転・強化、および雇用を確保。企業ではなく事業を再生させる社会的合理性と、経済合理性の両面を充足。
十六	刃物卸業	バブル期の財テク、海外投資の失敗により過剰債務を抱え、大幅債務超過に陥る。	「RCC企業再生スキーム」を活用し、政府系金融機関2行と当行が協調し、エグジティブファイナンスを取り扱うスキームを実行。	同社は毎期安定した営業利益を計上していたことから、同社および当行、RCC、中小企業再生支援協議会で協議を行い、5年後に債務超過を解消する経営改善計画を策定。この計画に沿って、RCCの企業再生スキームを活用し、サービサーの債権放棄と合わせて当行を含む3行がエグジティブファイナンスを取り扱うスキームを実行した。これにより過剰債務解消による同社再生は十分可能と判断し債務者区分も破綻懸念先から要注意先へ格上げとなった。
静岡	運輸業	・該当企業は、伊豆地区への高速船定期運行事業を主力とし、高い公共性を有する企業である。 ・多角化事業の低迷、当地区への観光客減少による運行収入減少による業績の低迷に加え、船舶の更新投資に伴う過大債務を抱え、資金繰りが悪化していた。	・静岡県中小企業再生支援協議会と連携して再建計画を策定。 ・同協議会の推薦を受け、当社再生のため一部債権を静岡中小企業支援ファンド”パートナー”へ売却し、再生を支援した。	・主力高速船運行事業への事業集中と、経営改善による収益性向上、遊休資産の売却を再建計画に織込み、同協議会における了承を受け具体的再生に着手。 ・ファンドの経営支援担当者によるモニタリングを実施し、業績は向上している。 ・政府系金融機関を通じて、再建に伴う資金需要に対応している。
スルガ	旅館業(温泉旅館)	業績不振で民事再生に至った老舗温泉旅館について、旅館業の営業譲渡を受けて再生を図った受け皿会社に対し、政府系金融機関との連携により、特定再生ファンドを組成し、支援を実施	政府系金融機関との連携による、特定再生ファンドの組成と出資(直接出資額3百万円)	ファンド募集は、15年9月に第1次、16年11月から17年3月にかけて第2次と2回に分けて実施された。政府系金融機関との連携による特定再生ファンドの組成決定が資金確保の呼び水となって、受け皿会社は、合計で133百万円の長期安定資金を確保できた
清水	機械製造業(木工・工作・産業用精密機械等)	市場でも評価の高い技術力を背景に事業を拡大してきたが、市場収縮・売上偏重によるコスト削減対応の遅れから業績悪化。売上高約30億円に対し、金融債務30億円弱、実質債務超過額は20億円弱に達することとなった。	・自主再生を目指し、経営改善計画に沿った改善施策を実施。経営は黒字転換を果たしたが、過年度の過剰債務が足枷となり、金融債務の完済・実質債務超過の解消には相当年数が必要な状態であった。 ・メイン行より同社の早期事業再生に向け、静岡県中小企業支援ファンドの活用提案あり。各金融機関協議の結果、中小企業再生支援協議会策定の再建計画の妥当性・再生ファンド活用による同社の早期再生可能性を鑑み、債権放棄もしくはファンドへの時価での債権譲渡を応諾。金融機関全体で15億円弱の債権放棄を実施する事となり(内当行1.5億円)、金融債務は15億円弱とほぼ半分にまで減少。残債についても一部リスケジュールを実施するなど、各行協調にて金融支援を実施している。	・静岡県中小企業支援ファンドへの時価債権譲渡・債権放棄による資本増強策により、実質債務超過解消に要する年数を4年間に短縮。また金融費用の低減による収益向上も図られている。 ・経営者責任を明示するため、特許使用料・退職慰労金その他経営者が会社に対して有する求償権は全額放棄。また同社の発行済株式数の40%を同ファンドが譲受。経営のインシアチブをとっており、経営改善計画の確実な進捗管理が図られている。 ・当行での債務者区分は現状破綻懸念先であるが、改善計画の初年度達成をもってランクアップ予定。
三重	建材販売業	本業のキャッシュフローは有するものの、過去のレジャー開発事業に伴う過剰債務の返済負担が資金繰りを圧迫していた。	中小企業再生支援協議会へ持込み、専門家の指導により作成された再建計画に基づき、金融機関4行が協調してリスク支援を行った。	各行の支援により資金繰りは改善した。17年3月期には、信用保証協会の中小企業サポート保証を活用し、資金支援を行った。

百五	百貨店	郊外型商業施設に対抗するべく売場面積を2倍にする増床を行ったが、バブル崩壊による個人消費の長期低迷等のため、売上が当初計画を大幅に下回った。一方で有利子負債が財務状況を悪化させたことから、過剰債務の解消及び経営戦略の抜本的な見直しによる事業再生を図ることとなった。	産業再生機構の活用デット・エクイティ・スワップの活用	百貨店というブランドイメージの維持、また地域経済の活性化の観点から、効果的な再生に着手できた。
滋賀	製造業	大きな不採算部門を抱える一方で、他部門の業績は堅調に推移していた。	堅調な部門を新会社に営業譲渡し、採算部門と不採算部門を分離した。	堅調な事業部門の存続及び雇用の継続。
京都	石油製品等販売	バブル期の関連会社での不動産投資の失敗により多額の債務超過、借入金を抱えるに至った。	コンサル会社紹介、導入による事業改善の実施。RCC企業再編ファンド活用により、総額19億円の実質債権放棄を実施。	株主・経営者を一新、オーナー企業から脱皮。5年以内での債務超過解消が可能となり、破綻懸念先から要注意先へランクアップした。倒産回避により、従業員等225名の雇用が確保された。
近畿大阪	塗装工事業	主販先に対する大口の不良債権が発生し、大幅な繰上・債務超過に陥り、金融機関からの新規調達に厳しくなり、第一回不渡が発生。	「元気出せ大阪ファンド」の支援決定を受け、緊急再生資金保証制度に基づき1億円の支援融資を実行。	支援融資を活用し、長期未払金を清算、一部債権放棄を交渉する予定。「元気だせ大阪ファンド」の支援決定、支援融資の実行により破綻懸念先から要管理先へ債務者区分の上方遷移が図れる見込み。
泉州	鉄鋼製品製造業	過去の海外進出の失敗により財務内容が悪化、債務超過となり経営が圧迫された。	元気出せ大阪ファンド事業の第4号再生支援決定を取得のうえ、DDSを実行。また上記支援決定に基づき緊急再生資金保証制度を活用して新規融資を実施。	DDSの実行により同社の自己資本がDDS実行分だけ増加し、債務者区分が上位に遷移することにより、今後の資金調達が安定的に見通せるようになった。同社は黒字化して本業に特化して計画を遂行できる。
池田	建築業	財務内容悪化	会社分割とデット・デット・スワップ	財務内容の改善、債務者区分のランクアップ
南都	電子機器組立	過去の設備投資の失敗により、大幅な借入過多(年商の2倍以上)となり、借入金返済に要する期間は超長期となっていた。取引銀行から、不良債権処理の範疇で、同社債権を売却したいとの意向があり、当行と協議の上、企業存続のため「奈良県中小企業再生支援協議会」に企業再生支援の要請をした。	「奈良県中小企業再生支援協議会」案件の枠組の中で、「なら再生支援ファンド(平成16年11月組成)」を、他行債権の買取、即時リファイナンス(商工中金と協調)という形で活用した。同時に、当行においては、DDSを実施した。	大幅な債務圧縮が図られ、債務者区分が破綻懸念先から要管理先へ上方遷移し、さらにDDSを実施することで、再生計画の実現性が一層高まり、通常ローン部分は要注意債権となった。
紀陽	鉄骨加工業	・対象債務者は、売上高1,000百万円、資本金200百万円の鉄骨加工業者で、ここ数年は600百万円程度のキャッシュフローをコンスタントに確保しているものの、バブル期に行った工場新設投資に伴う借入金負担が大きく、1,200百万円程度の実質債務超過に陥っていた。 ・同社の主力販売先であり大口の債権者でもある商社と連携のうえ、同社の抜本的な事業再生計画の策定に着手した。	・同社の事業を第二会社に営業譲渡し、その後には事業実態のなくなった同社を整理することにより、存続価値のある現在の事業を再生するというものであり、和歌山県中小企業再生支援協議会、民間再生ファンドとも協調のうえ、他の金融機関とともにスキームを実施した。 ・当行が実施した具体的な支援は、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意向、非常勤取締役の派遣等である。	・不良資産を旧会社に残し、営業用の資産・負債のみを第二会社へ譲渡したため、第二会社は資産超過となり、金利負担減少による業績および資金繰りの改善が図られた。 ・金融債務を除く一般債務は全て第二会社が引き継いだため、地元取引業者への影響は一切なく、従業員も全員が再雇用された。 ・債務者区分は、破綻懸念先→正常先(17年3月期)
鳥取	旅館業(温泉旅館)	集客者のジリ貧状態が続いていたことから、業況が悪化傾向にあったため、新館建設プロジェクトを財務面で支援	顧客ニーズの変化に対応するため、高付加価値浴場を備えた新館建設をメイン行として支援。現在3名出向派遣	新館オープン以後は、客数が順調に推移。直近2期ともキャッシュフローは200百万円確保、16年度には繰上も解消
山陰合同	地場産業である石州瓦の製造・販売業	他産地との競合激化、設備投資の失敗による過剰債務による収益力・財務内容の悪化。	製造・販売9社の統合と設備集約による効率化。債権放棄、DES、地域再生ファンド等からの出資等の金融支援。	石州瓦業界の中核グループの破綻を回避し、地域産業の再活性化と雇用の維持に貢献。産業再生機構、中小企業再生支援協議会、地元自治体、政府系金融機関、地域銀行、再生ファンド等の幅広い協力が得られ計画は順調に実施されている。また、外部から経営陣を招聘、企業内部の体質改善も図られた。
中国	物流資材製造	事業の多角化を行なった結果、不採算事業の赤字が本業収益を圧迫。資金調達を金融機関借入に依存していたため、過剰債務となる。本業は事業基盤を有していること、地域経済への影響が大きいことを考慮し、再生計画の策定に着手した。	不採算部門からの撤退、事業再編による本業の強化及び不動産処分による過剰債務の削減を骨子とした再生計画を策定。再生計画に基づき「再生ファンドへの債権売却」、「DES」を行い、過剰債務の解消、収益の安定化を図った。	再生ファンド活用により、ガバナンスが強化され、本業の収益性が改善となる。過剰債務も解消され、財務内容良化となる。
広島	総合物流業	コア業務(物流)は良好であったものの、過大な有価証券投資の失敗により実質債務超過となった	事業再構築による事業再生スキーム策定を助言。債権放棄により実質債務超過を解消。物流業に特化した親会社に対し正常資産負債を継承させた。	早期に金融機関3行での協調体制による支援を構築し、破綻懸念先から要注意先へランクアップ

山口	百貨店	事業拡大を目指して大規模な増床を実施したが、個人消費の低迷に加え、競合店との競争により業績低迷が続く、大幅債務超過。こうした状況下、過剰債務の解消並びに経営戦略の抜本的見直しによる事業再生を図るため、整理回収機構のアドバイスを受け、再建計画が決定。	RCC再編ファンド機能活用による金融支援(債務免除)約48億円、DESによる優先株引受18.4億円。	・債務者区分が、破綻懸念先から要管理先にランクアップ。 ・固定費削減により収益力改善。館内リニューアルオープンにより集客力がアップ・地元商店街の集客力向上、山口県中央地域経済の発展、活性化に繋がった。
阿波	飲食・小売業	過剰債務等の問題点があるが、基幹となる事業部門を有しており、DDSを活用した経営改善計画の実行により事業再生が可能と判断。	中小企業再生支援協議会、政府系金融機関と連携し経営改善計画を策定、その計画に基づきDDSを実施した。	DDSの活用により財務内容が改善されランクアップが図れた。今後、経営改善計画の実行を徹底することにより業績向上を目指していく。
百十四	食品製造販売	売上減少と過去の多店舗展開による過剰債務を主因として経営改善に至った。	中小企業再生支援協議会の活用による再生を提案。当行もプロジェクトメンバーに参加し再生計画の策定を支援。過剰債務と債務超過の早期解消のため企業再生ファンド利用による再生に取組んだ。	倒産の回避により雇用が確保できた。商店街の老舗企業を再生させることで、今後、地域経済活性化への寄与が期待できる。
伊予	物流業	実態ベースのバランスシートは大幅な債務超過であり、年商以上の借入金を抱える状態であった。	中核事業である物流業に特化し事業価値を高め、私的整理ガイドラインにより債権放棄を実施し過剰債務の解消を図った。また、金融支援として、債権放棄のほか、当行を含む主要債権者がDESを実施した。	事業再生支援により、キャッシュフロー・財務内容の大幅な改善に結びつけるとともに、従業員の雇用維持および地域経済の活性化に寄与することができたものと認識している。また、これらにより、債務者区分は「破綻懸念先」から「その他要注意先」へアップした。
四国	土木工事業	公共工事の減少に伴ない売上・粗利とも漸減の中、経費削減が追いつかず15/6期大幅赤字となった。また、役員・関連会社に対する貸付金が固定化するなど、B/S改善も手付かずの状態であった。	・経営者に対し腹を割った説明の下、意識改革を促したうえ、経営改善計画策定等の指導・支援を実施。債務者企業は忠実に履行した。 (1)15/8月営業店に対し不良資産等の実態説明を指示、営業店は経営者の意識改革を促し、資料の提出を受けて精査した結果、痛み具合は軽度にとどまることが判明。その過程で浮彫りにした問題点解決のため、経費圧縮・遊休不動産売却・固定化した貸付金回収策等の具体策を織込んだ経営改善計画の策定を指導した。 (2)それと同時に、当行貸付金について、「正常運転資金相当分」と「改善計画に基づくCFにより回収すべき実質長期借入金相当分」に対応する貸付金科目への組替えを実施した。	経営者は当行指導を受入れ、忠実に実行した。16/6期決算は、3%の減収(計画達成率94.5%)にも拘らず、経費削減22M効果から収益力回復、黒字転換、CF計画達成率124%。債務者区分は「要注意先」、「正常先」へ上位遷移した。
福岡	飲食チェーン	借入金に頼った店舗網急拡大策の失敗により、不採算店舗が増加、フローの悪化と店舗の含み損拡大による実質債務超過状態を招いた。	財務体質改善のため合理的かつ実現性が高い経営改善計画と一体でDDSを実施。実施の過程では中小企業再生支援協議会の支援、中小企業金融公庫との連携という外部機関との協力も実現した。	当支援により、当社は本業に注力可能となりフローは改善、従業員の雇用も守られた。財務内容改善をうけ当行での債務者区分は要管理先から要注意先へランクアップした。
筑邦	貨物運送業運輸業2社、倉庫業2社、不動産業1社の5社でグループを形成。	積極的な業容拡大に伴う過剰債務と出荷額減少に伴う減収減益により資金繰り逼迫。	業務改善や取引金融機関との調整により再生は可能と判断するも、難航が予想されたため、中小企業再生支援協議会へ相談。	中小企業再生支援協議会の再生計画策定支援により取引金融機関6行による既存借入金のリスケジュールや滞納税額の解消が行われ、結果として従業員80名の雇用確保、地域物流拠点の維持が実現できた。(第122号案件)
佐賀	建設業(マンションディベロッパー)	不良在庫債務過剰	DESの活用による会社分割(事業分割)	グッドカンパニーの債務者区分ランクアップ。地域でのブランド維持
親和	電機通信設備工事	関連会社への資金流出(貸付、仮払金)による実質債務超過の状態	経営改善計画の策定、個人資産の私財提供、DDSの活用、遊休資産売却による債務圧縮	キャッシュフローの改善、実質債務超過の圧縮
肥後	木材市場	・子会社の業況悪化に伴う支援負担増による資金繰り悪化 ・経営陣の現状認識の甘さと管理不足による不良資産の増加。	・資産売却による財務リストラ及びグループ全体の事業再構築、業務リストラを実施	・債務圧縮を図り、各金融機関協調のもと借入金の組み替えを実施したことにより資金繰りが大幅に改善。現在改善計画は順調に推移中。債務者区分は要注意先から正常先へランクアップ。
大分	総合建設業(海洋土木)	・同社は海洋土木に九州有数の技術を有する総合建設業者であったが、土地先行取得・施主借入に対する保証が不良化し、実質債務超過が拡大した。 ・公共工事減少により減収が顕著となり、急速に資金繰りが悪化した。	・当行および大分県再生支援協議会の調整により私的整理ガイドラインに準じた再生スキームを策定した。 ・再生スキームに沿った内容で取引金融機関の債権放棄の合意が形成された。 ・スポンサー探しと大分企業支援ファンドへの支援要請を当行主導で行った。	・海洋土木事業のみを譲渡する形で新会社を設立。事業を再生できたことで同社の協力会社への影響も抑えられ、また、約百名の雇用が確保できた。

宮崎	航空会社	開業後の事業計画下振れ、放漫経営	産業再生機構及び宮崎県中小企業等支援ファンドからの出資、親会社によるDES、取引金融団による既往貸出金へのリスクジュール、当行からの人材派遣	再生機構の主導のもと、計画に沿った経営改善を実施するとともに新たなスポンサーを模索中。
鹿児島	食肉加工業	グループ会社3社において、事業部門が混在し、効率が悪く、また資金貸借の滞留化などの問題を内包。グループ再編に着手した。	グループ会社再編に伴う資金対応および保全強化・債務超過の不動産賃貸会社の保有資産をグループ会社へ売却のうえ、当社を清算・売却代金にてグループ内資金貸借を一部清算(親会社の貸倒損失発生、無税償却・繰越控除の適用)・資産購入資金応需。畜舎内の豚について集合物譲渡担保契約を締結し、保全強化	・財務改善(グループ内資金貸借の是正、キャッシュフロー改善)・税務効果(無税償却、繰越控除の適用)・事業承継面の効果(純資産減による株価引下げ)
琉球	建設業	当行より出向者を派遣し、その指導のもと経営改善計画を策定した。究極的なリストラを実施、不採算部門の統廃合など本格的な経営改善に取り組んだことで、利益を確保できる体制を整えた。	DDS実行により既往借入金の一部を劣後ローンに転換した。	・実質債務超過の解消期間(10年間)を5年に短縮出来る。・元金返済の猶予により、資金繰りが改善される。
沖縄	百貨店事業	対象企業が過剰債務を抱え経営困難である中、負担できるだけの債務を新会社へ承継させ、事業再建を図ることに経済合理性はあるとして地元金融機関が経営改善策を承認する。	対象企業の事業特性の発揮、事業環境の整備、財務体質の強化を目的として「会社分割」及び「DES」を活用する。	地域金融機関の役割である地域経済への貢献・雇用確保等及び、貸出金の回収においても将来の損失見込み額の極少化が図られた。

(別添5 -)

「機能強化計画期間中の評価」および「今後の課題」
 <「3. 早期事業再生に向けた積極的取組み」について>

	機能強化計画期間中 (2年間)の評価	今後の課題
北海道	<p>1. 企業再生の取組実績</p> <p>(1) 経営改善指導先に対するランクアップ実績は16年度ランクアップ実績131件、ランクダウン実績40件、2年間の累計178件(達成率178%)、ランクダウン実績80件と大きく目標を超過した。また、大口先に対するランクダウン阻止事例等数字にあらわれない成果も見られた。</p> <p>(2) 再生処理先に対しては、2年間の処理リストアップ先20社のうち、15社に対し目処をつけた。また、対象先外である2社について スポンサーの発掘によるM&A、ファンドに対する債権売却等を用い、決着を見出した。</p> <p>2. 成果を上げている再生手法の変化</p> <p>(1) 経営改善指導先に対してはリレバン開始当初は、財務アプローチ、あるいは経費削減を中心とするリストラ促進といった基礎的改善による指導が大半であった(現在においてもこの指導は最も多い)。その後、実態把握が進み、抜本的な改善を要する、特殊な業種である、ランクアップ数の増強等の要因が生じるに従い、外部機関(コンサル、再生支援協議会、地域再生ファンド等)を活用し、早期の処理かつ処理数の増強につながった。また、着実な成果を指向し、企業再生支援活動を進めるべく共通の活動手法と進捗管理の仕組を制定し、活動を効果的に進めるよう努めた。</p> <p>(2) 再生処理については、初年度は「私的整理ガイドライン」に基づき、再生を進めた。DES等のノウハウの蓄積が進んだことと全体の不良債権比率の改善をスピードアップするために、スポンサーの発掘によるM&A、外部機関(産業再生機構、地域再生ファンド等)の活用等を促進し、不良債権比率の大幅下落等の成果を上げた。</p>	<p>1. リレバン2年間の実績を踏まえ、17年度は総員15名体制から11名とし、活動を進める。17年度は引き続き引当金の圧縮や不良債権比率の改善という最終目標を掲げては行くが、1にある通り相当程度の成果を達成しており、債権売却等再生処理ではなく再生支援に力点を置き、進めていく。また、地域再生の観点からメイン以外の先を含め実態把握、積極的関与を進めていく。</p> <p>2. 17年度は経営改善指導先と再生処理先に分けた枠組みを廃止し、再生支援活動を進めていく。本部の活動については10億円超の大口先に絞り、実態把握強化にも努める。一方、10億円以下の先は支店主導による活動とし、今後、企業再生支援業務が支店業務において定着化するような活動としていく。</p>
青森	<p>1. 債務者区分ランクアップ目標を20先として取組み、実績は22先と計画を上回り一定の成果は達成されたものと評価する。</p>	<p>1. 債務者区分ランクアップに至らなかったが、着実に改善傾向にある先も見られフォローアップしていく。また、経営者の意識も着実に変わりつつあり、その意識改革が業績改善につながるようにサポート体制を継続していく。</p>
みちのく	<p>中小企業再生支援協議会主催の勉強会に出席し、活用例紹介・情報交換を行い、活用候補先6社をリストアップ、1社持込となった。ただし、早期事業再生については、総じて進捗状況が思わしくないのが実状であるが、実績としては、県支援協議会への持込により、他行との調整もスムーズに行われ、経営改善指導の活動により成果をあげているものもある。</p>	<p>今後は、企業再生支援体制の更なる強化・見直しを行った上で、積極的にDDS等の金融手法を導入した企業再生を展開して行く。</p>
岩手 東北	<p>企業再生手法を多様化する観点から、北東北3行連携による地域型再生ファンドを創設した。</p> <p>・各種研修会への積極的な参加と外部専門家との実務における交流を通じて、行内における事業再生の知識と実務レベルは大きく向上した。</p> <p>・個別の事業再生への取り組みは、未了の案件もあるものの、概ね計画通りに進捗しており、一定の評価を与えることができる。</p>	<p>今後とも企業再生手法の多様化に取組む。</p> <p>・一案件あたりに要するマンパワーがかなり大きく、着手から完結までには相当の期間が必要となっているのが現状である。外部の経営資源を有効に活用しながら、案件処理のスピードアップを図っていくことが今後の課題であると捉えている。</p>
七十七	<p>ランクアップチームによる経営改善指導について相応の実績を残すことができた。また、行外の機関(宮城県中小企業再生支援協議会)との連携による取引先経営改善は着実に実績を上げることができた。</p>	<p>問題の程度が重い先に対する長期的視野に立った取組強化。</p>
秋田	<p>早期事業再生に向けた取組みにあたっては、大口案件1件を産業再生機構に持ち込みしたほか、中小企業再生支援協議会との連携により各社の再生計画を立案した。また、広域企業再生ファンド「北東北がんばるファンド」を創設するなど体制面も充実させた。</p>	<p>企業再生ファンドを活用した再生の実績化および整理回収機構との連携など新たな再生手法の活用が課題と捉えている。</p>
北都	<p>県中小企業再生支援協議会を積極活用。</p>	<p>県中小企業再生支援協議会の機能を更に活用するとともに各種再生スキームへの取組みを強化。</p>

庄内	経営支援専門チームによる経営改善サポート体制の整備が進展。ノウハウを集約かつ共有しながら事業再生を着実に進めている。	早期の事業再生を企図しているものの、地方銀行としての事業再生支援は、時間をかけながら支援先企業の体質そのものを良くしていく取り組みも不可欠である。このため、企業の再生計画により深く噛み込み、息の長いフォローアップを継続していく。
山形	1. 外部研修参加等により、本部担当者の法的手続き等に関する企業再生ノウハウの積上げが図られた。 2. 先進行との勉強会実施や外部研修参加等により、DIPファイナンス・DES・DDSに関する情報蓄積が図られた。	1. DIPファイナンスについては、民事再生等法的整理手続により再生を図る事案が発生した場合、個別対応を検討する。 2. DES・DDSについては、情報収集を継続する。
東邦	・ 過剰債務に喘ぐ地域経済の中核企業の事業継続に対する支援により、当行自身の経済合理性と将来のお取引先の確保と共に、地域へのインパクトを最小限に抑えられた点。 ・ 事業再生へ取組む中で様々なスキームの活用を通じて再生手法ノウハウを取得できたこと。	・ 事業毀損が大きくなる前に、債務者企業に対する的確な提言を如何に可能とするか。 ・ 事業再生を進めていく中で、透明性確保の為の再生費用が高額となりやすく、地域の中小企業再生をする上で障害となってきた点の解決。
常陽	「企業経営支援室」と営業拠点が一体となった取組みにより、平成15年度、16年度の2年間に於いて、経営改善取組先企業の約2割・600先について、経営改善・債務者区分の上昇が図られた。お取引先企業の経営改善が進むと同時に、当行においても資産の健全化が進み、不良債権開示額・不良債権比率とも、中期経営計画で目標とした水準以下へ低下した。	地域経済の先行きはなお予断を許さない状況にあり、お取引先企業の経営改善支援は継続的に取り組むべき課題である。様々な再生スキームを検討し、財務リストラにとどまらず、より踏み込んだ対応を行い、最適な再生手法を選択していく中で、お取引先企業の経営改善・事業再生に向けた取組みをより一層強化していく。
関東つくば	当初は経営計画書の策定による経費削減等の財務面の改善指導が活動の中心であったが、それだけでは限界もあり時間もかかるといった反省から、平成16年下期からは、外部アドバイザーを積極的に活用するとともに、中小企業再生支援協議会や企業再生ファンド、DDSを中心とした早期事業再生スキームを活用し、事業再生業務のスピードアップを図ってきた。	今後も早期事業再生スキーム策定のスピードアップとスキルアップ及び法務・税務面等の検証のため、外部アドバイザーを積極的に活用し、引続き中小企業再生支援協議会と企業再生ファンド、DDSを中心に、私的整理ガイドラインを活用した過剰債務解消スキームなど迅速な再生を図るための取組みを積極的に行っていきたい。
足利	産業再生機構、整理回収機構、中小企業再生支援協議会等の公的機関の活用、行政等と協力した制度融資の活用などに積極的に取組み、地域経済の活性化につとめることができた。公的機関を活用した企業再生は、債務者区分のランクアップにもつながるなど、当行の資産健全化に寄与した。	再生の見通しを検討する上で必要な、対象業界の専門的知識の取得等
群馬	・ 再生手法の研究や個別案件の検討を通じて、事業再生ノウハウの蓄積が図れ、具体的再生案件への適用により成果も現れてきている。	・ 様々な再生手法の中から、個別案件ごとに最適と考えられる手法を活用し、企業再生を結実させる。
武蔵野	・ 本部、営業店が一体となり債務者区分ランクアップに向け積極的に取組んだ結果、経営改善支援対象先780先のうち328先がランクアップし、相応の実績が上がったものと認識している。支援対象先の多くが自社の問題点を直視し、経営改善に取組み始めるなど支援活動の成果があらわれた。 ・ 個社別に活用したスキームはそれぞれ異なるが、特徴的なものとしては、分割会社に対するDDS導入・政府系金融機関との提携による再生支援・中小企業再生支援協議会の機能活用による取組支援・外部コンサルタントとの連携による再生計画案の提言等、着実に事業再生の効果が上がった。	・ 地域金融機関として経営困難に陥った先について、まずオファバランス化ありきではなく、第一義的には経営をどう立て直していくかを取引先と一緒に考えて考え、支援していくことが極めて重要であり最優先すべきであると認識している。当行では、M&Aや会社分割を含めた財務や経営面のアドバイス、営業支援のノウハウ等の実績が積み上がってきており、再生に向けた支援を通じて地域経済の活性化に貢献していきたい。
千葉	本部・営業店体制の見直しを実施したほか、外部機関の活用も進むなど態勢整備が強化され、相応の成果があがったものと評価する。	平成17年4月に、県内全ブロックの再生支援先の集約を完了したが、今後は本部と営業店間の連携強化など、その実効性を高めていく必要がある。今後とも、ファンド運営会社、中小企業再生支援協議会、外部コンサルタントなど、外部機関との個別案件での連携強化が必要である。

千葉興業	経営改善支援への取組みの中心を「経営改善計画」の策定支援に置いて取組んだ結果、「経営改善計画」については半期40先・累計250先の策定目標を達成し、経営改善計画策定先の累計は280先に至った。 経営改善の取組みノウハウを営業店レベルまで高めるため、「経営改善計画策定支援実践研修会」を、インターバル方式(3日間)で2年間累計4回実施し、経営改善計画策定を含む経営改善支援力の育成および強化に繋げ、この取組みを全営業店に拡大することができた。 事業再生については、企業支援室内に企業再生チームを立上げることにより体制を整備し、各種再生手法の活用を検討・対応できるようにした。再生案件は「千葉県中小企業再生支援協議会」との連携が中心となり、当行持込み先のうち5先について支援決定し、うち3先について計画が承認された。また、再生支援協議会支援決定先の再生スキーム検討の中で、2先について政府系金融機関との連携(協調融資等)を実施した。	DDS・DES等の再生手法及び現在組成検討中の地域再生ファンドの活用により、企業再生への取組みを強化し、当行の資産の健全化および地域経済の活性化を促進する。
東京都民	事業再生手法について研究を進め、活用を検討した結果、DIPファイナンスにより、早期事業再生を支援することができた。	・DIPファイナンスに加え、他の手法の活用を引き続き検討。
横浜	・支援業務責任者やスタッフの派遣に加え、発足後比較的早い段階で個別企業の事前相談会を開催するなど積極的な案件持込を実施。その結果、これまで協議会にて計画策定済みの案件のうち、当行が持ち込んだ案件は7割弱を占めている。	・引き続き、相談案件は「早期着手」「迅速再生」を念頭に、間口を広げた形で地元行として積極的に実施していく。また、通常支援に加え、DDSおよび再生ファンドを併用した抜本支援についての相談案件の持ち込みも進めていく。
第四	・体制面の整備、外部機関との連携強化、ノウハウの蓄積を図りながら、地域経済に対する影響度等を考慮の上、対象企業それぞれについて最適な再生スキームの策定に着手。各種再生手法を活用し(再生ファンドの組成・活用を含む)、着実に合意形成・実行に結びつけてきたもので計画はほぼ達成できたものとする。	・各取引金融機関の債務者区分がまちまちであり、対応に温度差がある。 ・大企業と異なり、地方中小企業は以下の点が問題であり、これを踏まえた再生スキームの検討が必要である。 ・周辺企業、地域への波及(モラルハザード) ・バブル期の投資が足枷となっている企業はほとんどなく、本業が痛んでいる ・再生企業を指揮できる人材不足・再生ファンドを活用した企業の再生には、所要運転資金の確保、保証協会との調整等、様々な課題があり、同課題を一つ一つ解決しながら取り組むことが必要。 ・RCC、中小企業再生支援協議会の機能活用に当たっては、再生企業に対する風評リスクや企業が持つ抵抗感を十分に分析する必要がある。
北越	・私的整理ガイドライン適用企業の業績が順調に推移しており、早期事業再生の取組みにおいて大きな成果と捉えている。	・再建の可能性がある企業に対して、各種手法を使い事業再建を積極的に支援する。 ・そのためにも、外部ネットワークの構築、各種研修プログラムへの参加等により更なるノウハウの蓄積を図る方針。
山梨中央	「早期事業再生への取組方針」を策定し、各種再生手法を活用する際の運用基準を明確にするとともに、早期事業再生の取組みを加速するため、企業再生ファンドを設立し、体制を整備した。また個別企業に対しても、外部コンサルタント、政府系金融機関、及び中小企業支援協議会との連携を深めるなか、再生支援への取組みを強化できた。	早期事業再生に向けた体制は整備できたことから、今後は、「早期事業再生への取組方針」に基づき、対象先を選定し、ファンド等を活用した再生スキームを具体化していく。
八十二	抜本的再生策の実行により、破綻した場合地域への影響が大きい企業の過剰債務の解消や企業再生が進展した。	企業再生能力アップ、再生ノウハウの蓄積等により、企業再生および資産改良スピードの加速が課題である。
北陸	ランクアップ件数は十分でなかったものの、取引先への訪問頻度の増加と、実態把握の強化、経営改善支援セクションの拡充・強化、コンサルタント等外部機関との連携強化など、態勢整備がなされた。DES等新手法のノウハウも蓄積できた点は評価できる。	中小企業再生支援協議会を軸とした地域重要案件の再生モデル定着 業種別審査体制を活かし、経営改善アドバイスに努め、倒産予防に力を入れる。
富山	・政府系金融機関との業務締結により実践的な連携を構築できた。 ・富山県中小企業再生協議会へ再生案件を持ち込し、また同協議会指導の再生案件にも参加した。	・当行メイン先で富山県中小企業再生協議会の利用を前提に再生支援先の見直しを行い具体的な成果を上げること。 ・個別再生債務者の再建計画のモニタリングを通し事例研究を継続して、政府系金融機関との協調融資、DDSやDESなどの手法を活用した具体的成果のある支援方法を実施すること。
北國	DES(2件)、DDSを実行、その他、メイン先ではないが、私的整理ガイドラインを利用したRCCスキームに同意、信託機能の活用し債権売却・リファイナンスを行なった。上記実行により、専門家との接触も増えノウハウの蓄積ができた。	再生支援手法の高度化から弁護士、監査法人等の外部専門家とさらなる連携が必要となっている。今後、DES、DIP、DDSのほかRCC信託機能、ファンド、会社分割、M&Aなどの研究し地域性を考慮の上活用していく

福井	<ul style="list-style-type: none"> 再生支援協議会立上げの段階で行員1名を派遣し、業務管理システムを構築し運用 開始(H15年3月)。 全国初となる再生支援協議会認定企業(1号案件、衣料小売業)が決定し、同時に中小公庫との協調融資取組(H15年4月)。 以後、平成17年3月までの期間中正式に一次・二次案件となった先は合計10先。うち「福井県中小企業再生支援資金」については、合計5件217万円を利用。 協議会との情報交換会については、上記個別案件検討会のときや必要に応じて、随時 情報交換を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 協議会を利用することで、経営者の意識改革が図れるとともに事業再生の具体的提案を受け取れること、また公的第三者機関として複数金融機関に対する調整機能効果が大きいこと等のメリットを十分アピールするとともに、さらに実績を積み重ねることで、より多くの企業が協議会を利用しやすい環境を整えていく必要があると考える。
大垣共立	<ul style="list-style-type: none"> 個別案件を通じ、外部の専門家との協働により、対応手法・ノウハウを吸収出来た。特殊手法による早期事業再生の推進センターとして、経営革新サポートセンターの機能の高度化が図られ、一定の成果が得られたものと評価している。 	<ul style="list-style-type: none"> 抜本的な事業再構築が必要な再生未成案件の早期完了を目指す。
十六	<ul style="list-style-type: none"> 事業の再生過程においては複数金融機関の利害が対立することが多く、再生が難航するケースが多くあったが、産業再生機構やRCC、中小企業再生支援協議会の公平性・中立性による金融機関間の調整機能を活用することにより、早期事業再生が可能となった。 平成17年1月に「岐阜中小企業再生ファンド」を県内7金融機関(現在は関信金が参加し8金融機関)で創設しており、地域金融機関が相互に協力することで積極的な事業再生ができる体制となった。 	<ul style="list-style-type: none"> DES、DDSについては、これまで研究を進めてきているが、活用実績がないことから、今後、対象見込先を絞り込み、具体的なスキームの実行に結び付ける必要がある。(但し、地域金融機関の取引先においてDESの取扱いは困難と思料される) 今後、「岐阜中小企業再生ファンド」を活用し、事業再生を進めるに当たってはモラルハザードの問題に十分配慮しながら活用する必要がある。
静岡	<ul style="list-style-type: none"> 経営改善支援については、企業サポート部の活動にあわせ、上記「一人一社運動」を展開し、全行レベルで取組みに注力した結果、計画期間中136先の債務者区分が上昇するなど、企業再生・事業再生に向けた新たな再生手法への取組みと合わせ、地域経済の活性化に貢献したものと評価している。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営改善支援については、長期継続的な取組みが必要であることを前提として、引き続き営業店における経営改善支援の実効性向上を課題とし、本部に蓄積したノウハウや知識の還元を図る。 企業再生・事業再生については、地域に有用な先に対し、個別に実効性の高い再生手法の検討を行い、具体的な活用実績の積上げを図る。
スルガ	<ul style="list-style-type: none"> 日本政策投資銀行との提携により特定温泉旅館再生ファンドを組成し、伊豆の老舗旅館の再生に寄与することができた。 DIPファイナンスの実施により、リゾート型温泉ホテルの事業再生を図ることができた。 静岡県内の金融機関と共同で静岡中小企業支援ファンドへ出資し、静岡県中小企業再生 支援協議会に参画し、地域経済の維持と活性化が図れた。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業に対する早期の事業再生については、継続して人材を投入し、経営改善支援先の経営実態やニーズの把握に努め多様な事業再生手法を活用し、さらには再生企業に対する支援融資も拡充していく。 静岡県中小企業再生支援協議会への参画をさらに深め、地域企業再生ファンド等の活用を継続的に推進し、実効性のある態勢を強化していく。
清水	<ul style="list-style-type: none"> 企業再生ファンドの活用と共に、他行主導ではあったが産業再生機構、私的整理ガイドラインを活用した再生スキームについて取組みが図れ、再生ノウハウの蓄積が図れたものと判断している。整理回収機構の信託スキームの活用、DDSについても活用の実績こそ無かったが、対象先企業の抽出および活用シミュレーションを実施し、活用の検討を行ったが、前提条件未充足、業種、CFの不足、経済合理性等の理由から取上げに至らなかった。 早期事業再生に関するスキームについては、他行主導にて行われたものもあったが、情報収集・事例の検討分析を実施し、総じてアクションプログラムにある早期事業再生手法については、ほぼ網羅的に対応・活用、ノウハウ蓄積が図れたものと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> 当行の企業再生支援活動は、業務・財務のリストラ及び、外部機関・専門家と連携した各種経営支援を絡めた自主再生のスタンスが主流であり、外部コンサルタントとの業務契約を締結するなど、効果的かつ迅速な自主再生を実現すべく企業再生支援活動を強化してきている。 しかし中には痛み度合激しく、改善に相当年数を要する先や、自主再生を見極めざるを得ない先も存在しており、これらの先について、必要に応じてアクションプログラムにある早期事業再生手法の活用を検討する必要があると考えている。 また早期事業再生に係る手法は高度な知識・経営改善計画策定能力・ノウハウを要するため、これまで以上に中小企業再生支援協議会・専門コンサルタント等との連携を強めていく必要がある。
三重	<ul style="list-style-type: none"> 三重県中小企業再生支援協議会の支援機能の活用を図り、企業再生支援の手段を広げることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 三重県中小企業再生支援協議会の委員メンバーとなっているほか、サブマネージャーを派遣している。引き続き、支援協議会への協力、個別先での活用検討を行う。
百五	<ul style="list-style-type: none"> 順調に進捗した。 	<ul style="list-style-type: none"> 現状の取組みを継続・高度化し、早期事業再生に向けた取組みの更なる強化を図っていく。
滋賀	<ul style="list-style-type: none"> 「企業経営支援室」を新設し、経営改善指導、再生支援活動に積極的に取り組んだ結果2年間のランクアップ先数は61先となった。取引先に対する経営改善指導のほか、プリパッケージ型事業再生、DIPファイナンス、地域再生ファンドの組成、中小企業再生支援協議会との連携等計画に掲げた項目に取り組み、実施できたことは評価している。 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先への経営改善指導、再生支援活動については、さらなるスピードアップが必要と考える。また、経営者と意思疎通ができ、経営改善に積極的な先は、具体的な効果が現れていることから、当行と経営者が、共同で改善に向けて取り組むことが必要であるといえる。
京都	<ul style="list-style-type: none"> RCC企業再編ファンドの活用、プリパッケージ型民事再生に準じた取組み、当行独自の「きょうと企業再生支援ファンド」の組成・活用、DDSの活用(中小企業再生支援協議会案件)等、取引先の状況に応じ積極的な取組みを行い、着実な成果が得られた。 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行側の経営支援スキルと相談機能の更なる向上。・取引先企業経営者の経営改善・再生の必要性についての意識改革。・法的再生企業に対するDIPファイナンス、エグジット・ファイナンスへの対応強化。

近畿大阪	新たな再生手法の活用を意識し、コンサル会社との提携による経営指導、DDSの取組を前提とした財務デューデリの実施、再生ファンドの組成、産業再生機構への個別相談、元気出せ大阪ファンド・中小企業再生支援協議会の活用、等を行いました。事業価値の毀損を防ぎ、短期間で事業再生を成し遂げる手法の習得に努め、積極的に実行に移しました。	再生手法としてDDSの活用を図ります。再生ファンドにおける譲渡先の再生状況をウォッチし、再生が完了した先に対するリファイナンスの枠組みを検討してまいります。
泉州	DIP、DDS、エグジティブファイナンス等の新たな手法への取組を強化し、相応の取組ができた。 DIP 5件160百万円 DDS 1件 20百万円 エグジティブファイナンス 3件3,091百万円 ノンコースローン 1件1,000百万円 ストラクチャードファイナンス 1件20百万円	DIP、DDS等の取組に際しては、経営者の資質や取組姿勢と地域理解等の前提条件の整備が継続課題
池田	経営改善計画に基づく債務圧縮、事業再生、コンサルの活用、人材派遣等経営支援「迅速再生」を図っており、一定の成果が得られました。	事業再生への早期着手のため、より多くの手法を取り入れてまいります。
南都	0期間中の累計252先のランクアップ実績については、13年10月に「企業財務サポート室」を設置し、早くから本部と営業店が一体となって、ランクアップ活動に取組んできた結果が大きな成果としてあらわれたと評価している。 0政府系金融機関、奈良県中小企業再生支援協議会等、関係機関との連携強化も図り、「なら再生支援ファンド」、「DDS」等、新たな再生支援ノウハウも蓄積されてきていることから、今後はさらに再生支援手法の幅も広がるものと考えている。	0ランクアップ取組みについては、引き続き、本部と営業店が一体となって積極的な活動を展開していくとともに、経営改善計画進行中の企業に対するモニタリング態勢の整備強化を図ります。また、目利きやコンサルティング能力の向上等、人材育成への取組も継続的な課題と認識している。
紀陽	本部・営業店一体となった支援態勢は構築できたと考える。今後は、支援スキルの向上と本部と営業店のより一層の連携が必要となる。支援対象先のほぼ全先について経営改善計画の策定を行っているが、経営者の意識改革という点では一定の効果があつたと考えている。	策定済みの計画については、単年度のリストラ項目の羅列に止まっているものも散見され、今後は計画実施による経営改善効果を検証し、より合理的な計画へと精度を高めていく必要があると考えている。
但馬	外部研修への参加により、事業再生についての研究を深めたが、具体的な事例がなかったことから、情報収集を継続するに留まった。	当行主導で事業再生に着手すべき取引先はないと認識しているが、今後、発生する可能性がないとも限らないので、継続して再生実務にかかる経営改善手法等の業務知識の習得に努める。
鳥取	会社合併、M & AやMBO的手法等も取り入れてきたが、支援の中心は、物件売却や経費削減等の財務面の支援が中心となった。	再生可能と判断される先については、DDS等の抜本的な施策についても取り入れていく必要があると考えている。
山陰合同	企業再生にかかる専担部署・専担者の設置と経営改善支援先を選定した重点的な再生支援取組により、態勢の整備強化と営業との連携強化が図られた。 経営改善支援先の中には事業の毀損が重度の先も多く、ランクアップの成果は少ないが、各先への再生支援の取組を通じて、ランクダウン防止も含めた一定の成果を上げることができた。	引き続き、本部と営業店が連携して効率的な企業再生支援活動に取り組むとともに、経営改善支援の早期着手および迅速な企業再生を図るため、事業再生機能を有する外部機関との連携、ならびに専門的人材・ノウハウの活用を今後も積極的に行っていく方針。
中国	・地域企業再生ファンド活用の仕組みを整備。 ・私的整理ガイドライン、再生ファンド及びDES・DDS等の再生手法を織込んだ再生計画を支援。 ・RCC、中小企業再生支援協議会及び弁護士・公認会計士等の外部専門家を活用することにより事業再編、税務・会計等のノウハウを蓄積。 以上から、早期事業再生に向けての体制整備及び取組み実績は、概ね計画を達成している。	・改善・再生ノウハウの高度化・改善・再生の迅速化 上記の課題を「外部専門家の活用」、「各種研修への参加」及び「行内研修の実施」により解決を図っていく方針。
広島	当行グループ内のノウハウを結集する場として設置した「企業再生関連連絡会」を通じ、各部連携による個別案件ごとに最も適した再建・再生手法の選択・実施が可能となった。	引き続きDES、DIPファイナンスをはじめ、私的整理の枠組みによる企業再生への取組を進める中で、平成17年1月に立ち上げた「地域型再生ファンド」の積極的な活用を図る
山口	・本部支援先に加え、営業店支援先の指定により全行一丸となった企業再生取組の体制が確立できた。一連の再生スキームを手掛けることにより、営業店行員のスキルアップにも繋がった。17 / 3期本部支援先51社、営業店支援先181社。 ・債務者区分ランクアップ数は、15年度14先、16年度37先と増加した。 ・外部機関との連携により、多面的支援体制が確立。経営コンサルタント等外部機関の活用による再生支援先累計18社。中小企業再生支援協議会活用先11件、内10件計画策定済み。	・再生支援先には、債務超過等バランスシートが著しく毀損している先が多く含まれている。まずは、対象先の自力再生を促しているが、実際には経営者の改善意欲醸成に手間取り、思うように改善効果が現れていない。今後、経営者の意識改革を前提として、真にやむを得ないと認められる場合は、外部機関との連携により、金融支援を視野に入れた計画策定を進めていく方針。 ・企業再生ファンドの組成については、外部機関との連携により個別案件について実効性を求めた取組を検討している。

阿波	審査部法人室を中心に、徳島県中小企業再生支援協議会との連携を図りつつ、再生支援に積極的に取り組んできた。当行取引先8社について、徳島県中小企業再生支援協議会と連携し、経営改善計画の策定を完了した。うち、1社については経営改善計画に基づきDDSを実施した。経営改善支援組み先(278先)のうち、債務者区分が上昇した先(ランクアップ先)が122社となるなど、着実に成果をあげてきている。	引き続き中小企業再生支援協議会、政府系金融機関との連携を図りつつ、DDS・再生ファンド等の再生手法を検討・活用しながら、積極的に再生支援に取り組んでいきたい。
百十四	中小企業再生支援協議会との連携、RCCの企業再編ファンドの活用を通して、企業再生のノウハウが蓄積できた。県下の全地域金融機関と地域中小企業限定の再生ファンドを組成した。積極的な活用により、地域経済の活性化と中小企業再生に寄与するものと考えている。	事業再生の早期化が課題。お取引先の企業価値の劣化を防ぐために、再生案件取組の迅速化が必要。
伊予	企業再生に向けた施策の実施等を取引先企業に積極的に働きかけることによって、経営者の認識が変化するとともに、企業自身の自助努力による改善効果が現れつつある企業がある。また、企業再生に関する制度面の充実や新しい手法の出現などによって、抜本的な手法の活用が可能となっており、これらを活用することによって一定の成果を得ることができたものと考えている。	破綻懸念先、要管理先の一部の取引先については、各種スキームを活用することで再生の目処がついたものと考えているが、本業が毀損している企業が多く、事業面・人材面等で抜本的な改善策が必要なものと認識し、再生ファンドの活用等も検討している。また、要管理先についても、短期間での再生は難しく地道な努力が必要なものと認識している。
四国	<p>1. 15年度の経営改善支援組み先の選定と支援活動は、成果への即効性を優先して比較的ランクアップが容易な先から実施した結果、融資残高の大きな先に対する取組みが手薄となった。また、支援先への対応方針・再建施策進捗状況等は「問題債権先管理カード」により時系列管理を行ない、営業店から3カ月ごとに報告させているが、モニタリングが充分とは言えず時宜を得た指示に繋がっていないかった。</p> <p>2. 前記反省を踏まえ、16年度から支援先の見直しを行なうとともに、本部体制を変更した。</p> <p>(1)地域経済ならびに当行経営への影響が大きい与信残高5億円以上の問題債権先について再生の可否を見極めたうえ、48先を「集中支援先」として選定し、本部と営業店の役割分担とスケジュール(経営者の意識改革と問題点の共有化・改善計画書策定・実績フォロー・修正等)を明確にして経営改善支援に取組むこととした。</p> <p>(2)集中支援先以外の一般支援先に対しては、営業店主体の取組みを継続して実施することとし、臨店による指導と進捗状況のモニタリングを強化した。</p> <p>(3)課題への取組み強化のため、16年4月より企業再建支援チーム・営業店支援チームを発展的に一体化して再生支援チームとし、さらに16年8月より稟議チーム・再生支援チームを一体化のうえ再生支援チームとして再編し充実を図った。</p> <p>3. その成果として、特に集中支援先について取組み方針を確立・実行し(経営改善計画の策定支援・資産処分による財務内容改善指導・営業譲渡による事業再生等による健全債権化や再生見込みのない先に対するバルクセール等)、集中改善期間終了時点では未だ結果に繋がっていない先もあるが、金融再生法による開示債権比率は大幅に低下した。</p>	<p>1. 日頃の債務者との間の密度の濃いコミュニケーションを通じた経営実態の適切な把握などの確かな債務者管理については、営業店によるバラツキも見られ、リレバン主旨の一層の徹底を図る必要がある。</p> <p>2. 問題債権先管理カードによるモニタリングについても、確かな問題点把握とそれに基づく適切な管理・債務者指導は十分なレベルとは言えず、更なる強化に取組んで行く。</p> <p>3. 今後一層の健全債権化を図るためには、大口先への取組みと並行して、小口先に対する取組み方針確立を加速する必要があることから、これまでの健全化手法を継承しつつ、更なる本部体制変更も視野に入れて着実な取組みを実施する。</p>
福岡	債権放棄、会社分割、DES、DDS、再生ファンド、RCC信託等、再生メニューを積極的に実施、早期事業再生について成果をあげた。	今後、事業再生の対象は零細小口化していくことが予想されるが、その際課題としては 中小零細企業の経営実態の把握は一層のリレーション強化が必要であること 計画策定には専門家のアドバイスが欠かせないが、中小企業にはコスト負担が大きすぎる。よって中小企業再生支援協議会の機能強化等、銀行以外の支援体制強化も望まれること。等があげられる。
筑邦	審査部門の専門性を高めるため融資部から、融資管理部を独立させたほか、審査のシステムを整備するなど、審査機能の強化に努めている。また、日本政策投資銀行、中小企業金融公庫等との連携強化や中小企業支援センターの専門家派遣事業を活用したコンサルティングの強化を図るほか、行員の「目利き」や「コンサルティング」能力向上のための内外研修を実施。	「目利き」能力等の向上を図り中小企業金融の円滑化に向けた人材育成を行っていく。
西日本シティ	事業再生支援への取組みに向けた態勢整備の充実と併せて、選定先に対する取組みは順調であったと評価しております。	外部機関との更なる連携強化や新たな再生スキームの検討が今後の課題と認識しております。

佐賀	従来にはなかった新しい企業再生手法のノウハウを行内に蓄積することができ、また再生の取組実績も上げることができたと評価しています。	これまでは専門の部署(審査第二部・企業支援グループ)が企業支援の中心になってきましたが、これからは多くの取引先の支援を行うために営業店レベルで相当部分ができるようにならなければならないと考えております。
十八	早期再生手段の一環として、日興シティグループ証券株式会社および同社のグループ会社であるシティグループ・プリンシパル・インベストメンツ・ジャパン・リミテッドと「ながさき企業再生ファンド」を設立し、同ファンドへの債権売却を実施しました。(16年3月)地域企業再生支援への取組を一層強化することを目的として、審査部内にあった企業支援室を独立・拡充させ「企業支援部」を新設しました。(15年10月)〔現在30名を配置。うち20名が再建支援のため取引先へ出向中〕「あおぞら銀行」「日本政策投資銀行」「中小企業金融公庫」「商工組合中央公庫」「産業再生機構」「トーマツ」等34の外部専門機関と業務提携し、具体的な案件について協議を進めております。中小企業再生支援協議会についても積極的に活用しており、現在までに28先について協議を行い、7先の計画を策定しました。また、RCCを活用したスキームにより1先の企業再生を実施しました。また、長崎県との連携により中小企業リバイバルプラン事業により63先の計画を策定しました。企業再生支援に関する人材の育成を図るべく当行、佐賀銀行、筑邦銀行と共同でボストンコンサルティンググループによる合同セミナーを開催し、当行より5名を派遣しました。そのほか各種研修への参加、通信講座の受講促進を積極的に行いました。(17年3月までのべ923名が受講、融資担当担当者の約154%に相当)以上、早期事業再生に向けた積極的な取組を行った結果、2年間で66先のランクアップが図れました。	今後も、地域経済の活性化に寄与するため、再生支援への取組を引き続き実施してまいります。
親和	・外部専門家等を積極活用しDES、DDSや会社分割などの企業再生手法を採り入れたほか、複数の地銀が参加する広域型企業再生ファンドを活用し、事業再生の実績化を図るなど、当初計画どおりに進捗したものと評価しています。	・「早期事業再生」の積極的に取り組んできましたが、地元経済の景気低迷が長期化していることと相俟って、成果が顕在化するまでに時間を要しています。引き続き、地域の特性等を踏まえ「事業再生」への取組を更にレベルアップすることで地域経済をしっかりと支えていきます。
肥後	・企業再生及び不良債権の新規発生防止のための態勢は強化された。 ・専任部署「特定審査支援チーム」に蓄積したノウハウの営業店への移転を目的に研修を実施し、事例集を還元。 ・外部機関とのネットワークも拡大し、取引先の再生支援は確実に進展。	・営業店への再生支援のノウハウ移転と定着化。 ・問題先に対する経営課題の提示、及び改善具体策提案の継続実施。 ・再生した企業の改善計画進捗管理と経営指導・助言の継続性。
大分	・審査部「経営支援室」を「企業サポート部」として独立させ機能強化を図り、経営改善支援の体制が整備できた。 ・企業再生ファンドの組成・活用等により、事業再生支援の取組みが推進できた。	・事業再生はその具体的な成果がでるまでに時間を要するため、今後も継続した取組みが必要である。
宮崎	産業再生機構の支援決定が2社(グループ)、中小企業再生支援協議会との連携による改善計画策定完了が5社と、当地の経済、雇用に大きな影響を及ぼす地域中核の不振企業についてはひととおり再生への道筋をつけられたものと評価する。また、その他の中小企業についても、支援対象先のうち2年間で合計98社がランクアップするなど、取組みについて着実に効果が現れたものと評価する。	再生機構支援先については新たなスポンサーの模索、その他の改善計画策定先については計画の進捗チェック(計画期間満了後のランクアップ)が課題である。
鹿児島	審査部・経営改善指導班(レスキュー隊)が中心となり、県中小企業再生支援協議会や外部コンサルタント等専門機関のノウハウも活用しながら、当初計画通り、早期事業再生に係る各種取組を実施。債務者区分のランクアップについて、一定の成果を上げた。	今後も現在の取組みを継続するとともに、各種再生手法を研究し、適格な対象案件に対応するなど、早期事業再生に係る支援活動を強化していく。
琉球	企業の再生支援を強化する観点から16年6月に「企業支援部」を設置、14年～16年度は573先の経営改善取組みに対し、145先の債務者区分良化実績が上がるなど、概ね評価できる内容となった。	今後とも、人材の育成、新たなスキーム等の活用により、早期事業再生を積極的に進め地域経済の活性化を図っていきたい。
沖縄	過剰債務構造の企業に対し、M&A手法(営業譲渡・会社分割)による過剰債務の圧縮を図った他、DESやDDSの実施を通じて早期事業再生に取り組んだ。また、外部専門家等との連携の下、事業再生ファンド及び中小企業再生支援協議会の活用にも積極的に取り組んだ結果、再生スキームに関するノウハウの構築が図られた。	外部専門家等との勉強会を通じて構築された事業再生に関するノウハウを行内全体に還元し、全体的な取組みの強化・定着化を図るとともに、再生支援に関する人材育成を行っていく。また、再生支援を行っている取引先に対し定期的なモニタリングを実施するなどフォローアップの徹底を図り、着実な事業再生に繋げていく必要がある。