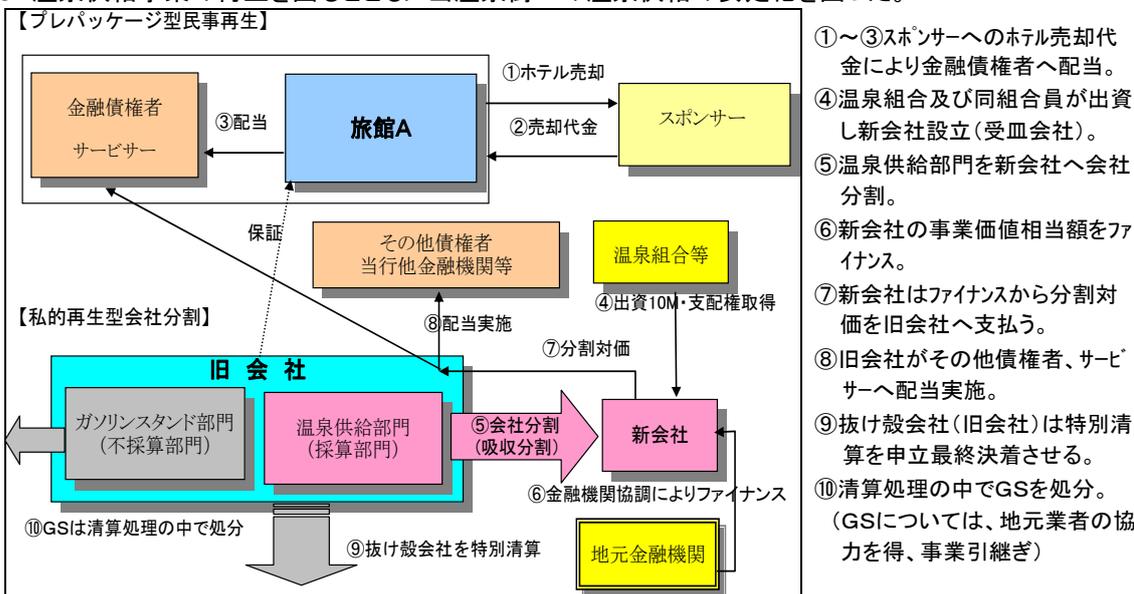


<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>保証参加していた温泉旅館の破綻により多額の保証債務が顕在化し、破綻に瀕した当地区唯一の温泉供給会社の温泉供給事業を維持するため、私的再生スキームで再生を図った。</p> <p>当社が破綻した場合、当温泉街への温泉の安定供給に支障をきたし、地域全体への悪影響も懸念される状況にあったことから、当行は非メイン行であったが、地元・他行からの要請もあり温泉街全体、地域再生という観点から当行が主体となり事業再生に着手した。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>① 法的再生による温泉街全体のイメージ毀損を避けるため、スキームは私的再生型会社分割(会社分割+特別清算)を採用。</p> <p>② 旅館組合及び有力組合員が出資設立した新会社に温泉供給事業を会社分割によって承継させ、新会社より同事業の価値相当の分割対価を旧会社に交付。旧会社は特別清算により清算。</p> <p>再生支援協議会関与の下、約1年半に亘り代理人弁護士及び他債権者等との協議を重ね、最終的に当行は新会社に対し、協調行の参加を募り地元行3行により分割対価支払資金を融資し、温泉供給事業の再生を図るとともに当温泉街への温泉供給の安定化を図ったもの。</p> <p>1. 当社は当地唯一の源泉保有者として安定的に年間70百万円程度の温泉使用料収入を得ており、相応の事業価値を安定して維持していたことから、過剰債務と不採算部門の切り離しを行えば単独での存続が十分可能と判断できた。</p> <p>2. 温泉権の評価、事業引受会社の形態、サービサーへの対応等諸問題をクリアし、最終的には本件再建計画に全債権者の同意を得た。</p> <p>3. 当行は無担保債権者で非メイン行であったが、当温泉街には当社以外の取引先も有していた。当社の破綻による地域経済へのインパクト、更には当行取引先への影響を勘案し、当行の経済合理性を担保。</p> <p>4. 当行及び温泉組合を通じ行政にも協力を要請し、資金面・環境整備面での行政の支援を取り付けることができた。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>1. 本件スキーム実行により、当温泉街唯一の源泉は、地元温泉組合等が出資して設立された公共性の高い新会社の所有となり、温泉街全体への温泉安定供給が確保された。</p> <p>2. 温泉供給事業は、相応の収益が期待できる事業であり、将来的には、その収益力を温泉街全体の活性化に活かしていく(新会社がプラットホームとなる)。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>温泉供給設備の計画的な維持投資、業況低迷している旅館への対応(使用料の設定等)</p>

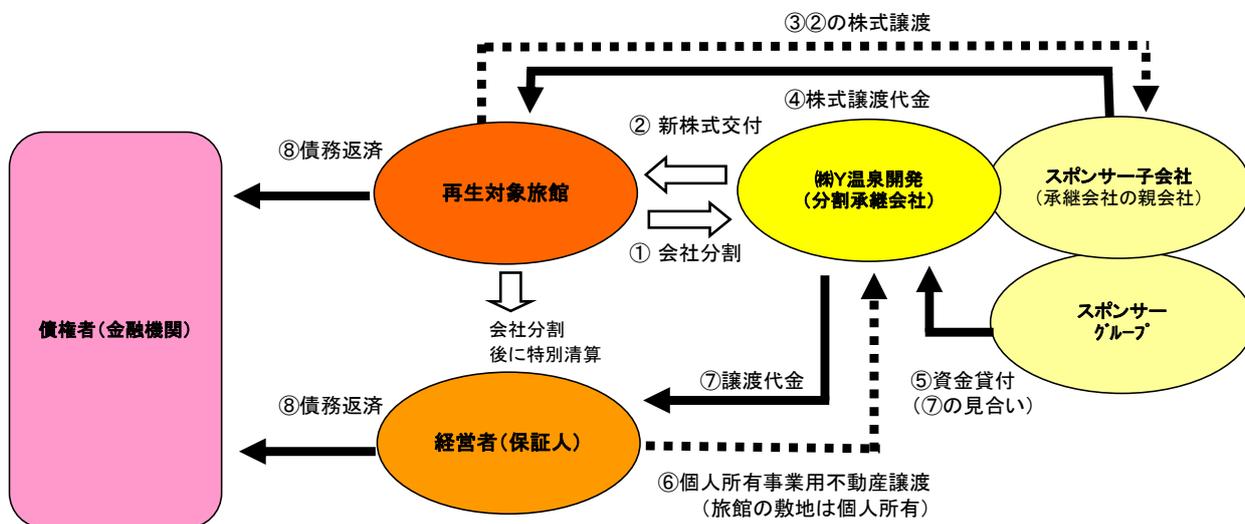
温泉供給事業の再生

1. 法的再生による温泉街全体のイメージの毀損を避けるため、スキームは私的再生型会社分割(会社分割+特別清算)を採用。
2. 旅館組合及び有力組合員が出資設立した新会社に旧会社の温泉供給事業を会社分割によって承継させ、新会社より同事業の価値相当の分割対価を旧会社に交付。
3. 温泉供給事業の再生を図るとともに当温泉街への温泉供給の安定化を図った。



<p>1. 動機(経緯)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 山陰における観光業は重要な地域産業であり、中でも「皆生温泉」は山陰の3大温泉地のひとつである。一方、業種特性として、労働集約型産業で、雇用を多く抱え、食材を中心に地元産品を扱う仕入先等、地域経済への影響が広範囲に及ぶという特徴がある。 ○ 当旅館は、「皆生温泉」を代表する老舗旅館として永年にわたり地域の発展に貢献してきたが、近年のレジャーの多様化、旅行形態の変化、地域間競争の激化などの経営環境の大きな変化により、宿泊客数の減少、過去の設備投資に起因する過大な有利子負債から窮境に至っていた。 ○ 経営体制と過剰債務の抜本的見直しによる事業再生を行うべく鳥取県中小企業再生支援協議会に支援要請し、事業再構築計画を作成。全取引金融機関に対し支援要請を行った。 ○ メイン銀行である当行は、当旅館の「事業再構築計画」を総合的に判断し、計画の実現の可能性、地域経済にとっての必要性ありと判断し、金融支援を実施するに至った。
<p>2. 概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 金融支援の取組: 当行債権の一部免除。 ② 新設会社(スポンサーとなる投資銀行グループが出資)を受け皿とする会社分割を実施し、当社の事業を新会社に移転。 ③ 新設会社は、スポンサーおよび、旅館再生で有名なコンサル会社の共同設立するマネージメント会社と業務提携し、旅館運営を行う。 ④ 分割会社(旧会社)は、特別清算を申し立てる。 ⑤ 当行は、金融支援の対象債権者間で締結した「債権者間の協定書」に基づき、当社が行う特別清算手続きにおいて債権放棄を行う。
<p>3. 成果(効果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 当旅館の再生が、地域の基幹産業である観光業を担う、「皆生温泉」の活性化につながった。 ○ 従業員の雇用の維持や、仕入先等の取引債権が保護されたこと等により、地域経済への悪影響を回避することができた。
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>今後は集客を促進していくための投資計画を予定。</p>

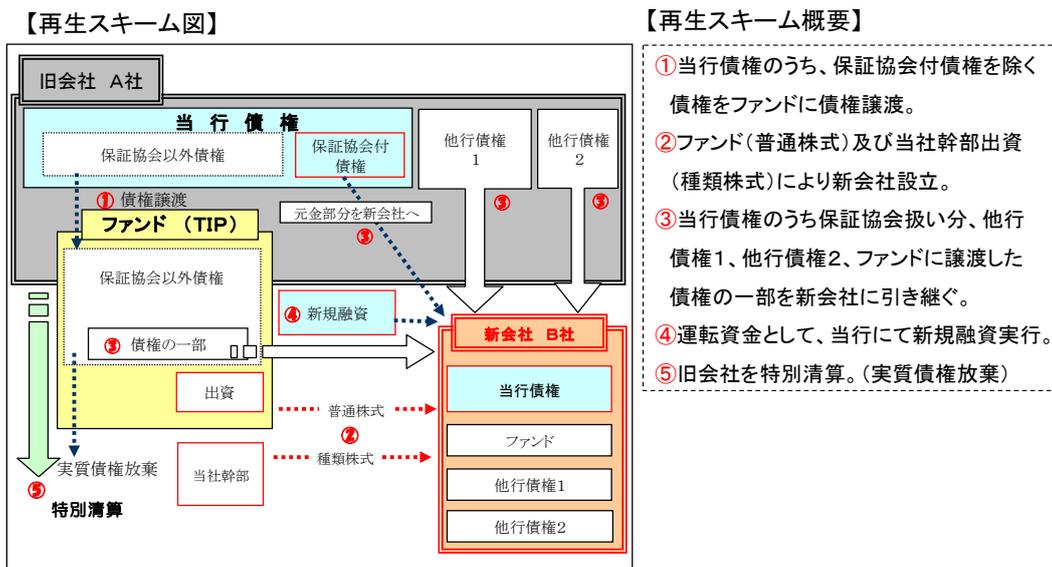
中小企業再生支援協議会を活用した温泉旅館の会社分割による事業譲渡の取組



※従業員は従業員雇用会社(株)Yマネージメント:スポンサーが別途設立)が雇用し、(株)Y温泉開発へ出向させる

<p>1. 動機(経緯)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当社は、従業員数百名規模の製造業。数年前に生産能力向上を目的に新工場を設立。生産力はアップしたが、無計画な見込み生産によりロスが増加。また、新設した工場の稼働率を確保すべく売上偏重の低利益率販売を行っていたため、赤字計上が続く大幅な債務超過となっていた。 取引先見直し、ロスの削減等を指導してきたが、家業的な経営体質のなか収益改善が図れない状態。また、過剰な設備投資により年商を超える多額の有利子負債を抱えており、現状のままでは自主再生は困難であると判断。地域雇用確保の観点からも金融支援を含んだ抜本的な事業再生を図ることとなった。
<p>2. 概要</p>	<p><再生スキーム></p> <ul style="list-style-type: none"> 会社分割によりコア部門を新会社へ移し、ノンコア部門及び過剰債務を旧会社に残存。旧会社の特別清算により実質債権放棄を実施。 新会社は外部より新代表者を招聘し経営体制を強化。また、地域企業再生ファンドより過半数以上の出資を行うとともに、取締役2名を派遣し新会社のガバナンスを強化。 再生計画の基本方針「得意先の再構築・製造コスト削減・運賃の改革による収益基盤の確立」 <p><経営責任・株主責任></p> <ul style="list-style-type: none"> 株主責任として旧会社は100%減資。経営責任の観点から、旧経営陣は全員退任、等。 <p><外部専門機関の活用></p> <ul style="list-style-type: none"> コンサルタントと連携し、TIP(とちぎインベストメントパートナーズ)のファンド機能(デット型・エクイティ型)を活用した会社分割スキームによる再生計画策定を支援。また、中小企業再生支援協議会を活用し、計画の実現可能性を検証するとともに取引金融機関の調整を実施。
<p>3. 成果(効果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域金融機関として、当社の事業再生により地域経済に必要な事業の継続及び雇用確保を図ることが可能となった。また、特別清算に伴い実質債権放棄が可能となったことから、多額の有利子負債を削減し、支払利息負担を軽減。 新代表者の招聘、ファンドからの取締役派遣等経営体制の強化により、家族的経営から脱却。製造ロスの削減、不採算取引の見直し及び運送費等経費を削減、収益改善が図れた。また、長年苦慮していた廃棄物処理も、当行紹介の地元企業が廃棄物を活用することとなり、費用計上していたものを売上としてプラスに転じることができた。収益改善によるCF余力から新規設備投資が可能となり、生産効率の向上・新規取引先の獲得に結びついている。
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 再生計画の継続的なモニタリング実施策として、月1回の経営戦略会議を開催し進捗状況を確認するとともに、取引先・商品別の採算管理の徹底等、経営管理の高度化を指導。また、老朽化が進んでいる設備の入替や環境対策設備等の新たな設備投資が不可欠であり、今後もメイン行として計画の進捗及び業績に応じた支援が必要。 当行としては、今後も積極的に中小企業再生支援協議会の活用及び外部専門家(コンサルタント・弁護士・公認会計士等)との連携により、案件毎に適切な再生スキームを構築していく予定。事業再生支援にあたっての各種再生スキーム活用は、単なる金融支援に留まらず、事業そのものの再生を念頭に再生支援に取り組んでいきたい。

《会社分割スキームによる事業再生事例》 (業種: 製造業)



- ・地域経済への影響及び雇用確保の観点から事業再生支援を実施。
- ・会社分割スキームによる過剰債務の圧縮。
- ・地域企業再生ファンドを活用しガバナンスを強化。

1. 動機(経緯)	<ul style="list-style-type: none"> コア事業は相応の収益力を回復してきたが、過去の事業多角化による負債を抱え財務状況悪化の状態にあった。 非効率な事業体制を継続すれば、早晚信用不安が顕在化し、コア事業も毀損してしまう可能性を内包。 事業が継続出来なくなった場合、従業員の雇用や取引先等関係者への影響を勘案すると、業界・地元経済に及ぼす影響は甚大であることから、当グループの事業再生に向けた取組を行うに至った。
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタント、公認会計士、税理士等による事業・財務デューデリジェンスにより、実態把握を実施。 経営改善計画書を策定し、当行はその計画に基づく事業再生の可能性について精緻な検証を行った。その結果、蓋然性の高い計画であり事業再生は実現可能と判断。 産活法を活用することにより、計画の蓋然性を補完。併せて税務メリットを享受。 金融支援(債権放棄、DES)を行うとともに、併せて再生企業のガバナンス強化と人材派遣も実施。
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> 当グループにとっては、金融支援の実施により有利子負債圧縮等の財務改善が図られることに加え、グループ事業の再編を行い、関連性の高い事業同士を組み合わせることによる収益力の強化などの効果が見込まれる。 本件の取組みにより、当グループの事業再生が図られることで、地域経済、一般債権者に与える影響は軽微なものに止まる。
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> 業界を取り巻く経営環境は厳しく、経営改善計画における数値目標は保守的な計画としているが、計画達成に向けた進捗状況をコベナンツ条項と併せてモニタリングを行い、当グループの事業成功を目指して行く。

金融支援の流れ・事業再生を成功させるためのポイント

コンサル、公認会計士、税理士等による財務・事業(マーケット)デューデリジェンスにより実態把握

ポイント：経営者との信頼関係、専門家・外部機関とのネットワーク

- 債務者(経営陣)との目線合わせ(事業再生のスタート)
- 各分野の専門家を招聘、総勢30名を超すプロジェクトチームを組成し、まずは精緻な実態把握を実施。



経営改善計画の策定 ⇒ ストレス耐性ある保守的な数値計画とガバナンス強化(実現可能性の高い計画)
数値計画に沿って、必要・十分な金融支援策を検討(抜本的な計画)

ポイント：銀行内のスピーディーな意思決定、人材、情報管理、適正な格付と引当金

- 改善計画の策定にあたっては、マーケット分析に始まり経費削減まで細部に亘って行い、プロジェクトメンバーが専門家として様々な角度より検証。
- ストレス耐性ある保守的な数値計画と経営体制の見直しによるガバナンスの強化により実現可能性高い計画へ。
- 会計・税務・法務面での専門家のチェック。
- 責任の所在を明確にし、銀行からの人材派遣も実施。



産業活力再生特別措置法(産活法)を活用し、税務メリットの享受と計画の客観性を確保

ポイント：体制・スキル・ノウハウ

- 産活法を活用した理由
 - ・ 税務メリット(資産評価損の損金参入、登録免許税の軽減等)の享受と計画の客観性を確保
 - ・ 他のスキームと比べ、より前向きなイメージ



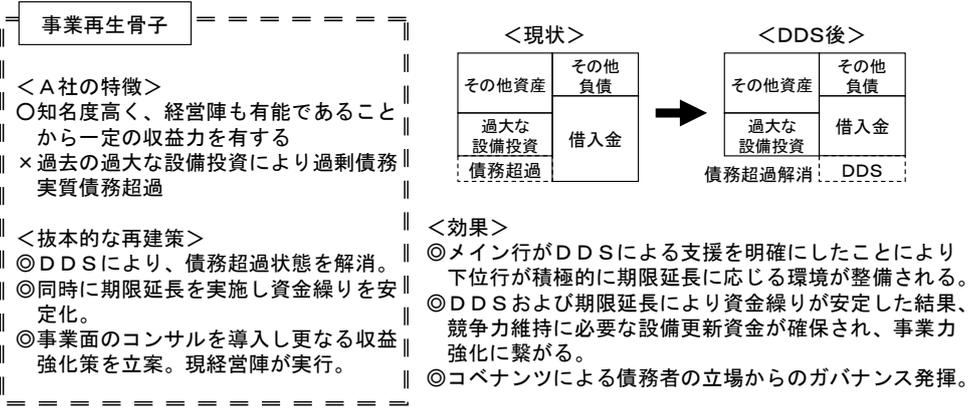
金融支援(債権放棄、DES)を実施

1. 動機(経緯)	<p>観光旅館は、設備投資負担が大きく過剰債務に陥りやすい傾向がある。一方で競争力を維持するためには継続した設備更新が必要であり、事業継続には根雪的な借入金の適切な処理が不可欠である。</p> <p>平成 20 年 10 月、十分な資本的性質が認められる借入金を資本とみなす旨、検査マニュアル上、明確に記載されたことに伴い、破綻懸念先に該当する債務者に対し、DDS による財務改善に着手したものである。</p>
2. 概要	<p><現況></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A 社は地域随一の収容力を誇る観光旅館を営業。知名度があり、経営陣が有効な事業運営をしていることから一定の収益力を維持しているものの、過去の過大設備投資のため過剰債務状態で、返済・利払負担が大きく、顧客ニーズの変化に対応するために必要な設備更新資金の確保が困難となっていた。 ○ 当行は、A 社の実質債務超過の状況等から債務者区分を破綻懸念先とし、事業継続のために財務面改善の必要性を認識していたが、今後とも相当のキャッシュフローが見込まれるなか、債務免除による償還請求権の放棄までは判断しかねる状況であった。 <p><取組></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 今般、A 社に対する財務改善手法として DDS が有効と判断。再生支援協議会の協力により経営改善計画を策定し、取引金融機関間の調整を開始したところである。 ○ 経営改善計画は、財務面において DDS および貸出条件変更(期限延長)により、資金繰りを安定させ必要な設備資金の確保を図るとともに、事業面においてインターネット販売等による売上維持、および人員配置の効率化により、収益力強化を図るものである。 ○ 事業面強化の諸施策は既に実施済みで効果が出ており、収益改善を確認。DDS を資本とみなせば 5 年後に正常先目線となることから、金融機関の協調支援体制により当該事業計画は合理的かつ実現可能性が高いものと判断している。 ○ 当該事業計画に基づく DDS は、協議会版資本的借入金(協議会 DDS)の取組を予定している。転換後債権の内容は、15 年一括償還(当初 10 年間は期限前返済禁止)、適用金利 0.4%、他の全ての債権に対し償還順位を劣後化させるものとする。
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 取引金融機関間の調整を進めているところであり DDS 実行には至っていないが、従来財務支援に応じることが困難であった債務者に対してもスキームの幅が広がったと認識する。 ○ 当該観光旅館に対する当行貸出債権の劣化防止にとどまらず、雇用確保等、地域経済への貢献により、当該地域全体での当行貸出債権の劣化をも事前に回避できたものとする。
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 本計画の合意に向け、支援協議会と協力し、取引金融機関の合意に向けた調整を進めている。 ○ 計画合意後は、DDS に付するコベナンツにより、債務者の立場からガバナンスを発揮させ、事業計画の進捗状況管理を通じて、更なるリレーションシップ向上を図る。 ○ 従来、財務改善が必要な支援については、その特殊性から本部主導で対応してきたが、営業店でも一次的な対応が必要となることも考えられ、条件変更への対応も含めて一層の周知が必要と認識している。

資本的劣後ローンを活用した事業再生

◎資本的劣後ローン(准資本型)とは

- ◇新規融資や既存融資を十分な資本的性質が認められる借入金に振り替えることにより、債務超過状態を実質的に解消する手法
- ◇設備型産業等で、事業インフラを支える根雪的な資金を多額の借入金で賄っている場合などに有効



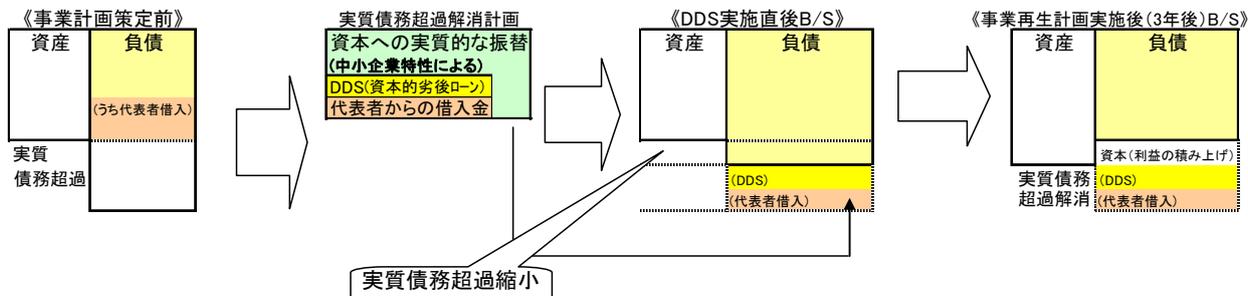
1. 動機(経緯)	機械メーカーとして設備拡張するも、過大設備投資による借入負担残存。設備処分するも債務削減進まず債務超過となる。当社のCFでは返済および債務超過解消困難と判断され、社長と対応協議し中小企業再生支援協議会の支援を得て事業再生を目指すこととした。
2. 概要	①事業再生計画取上事由(企業存続の意義を見出し取上) <ul style="list-style-type: none"> 代表者の経営改善および債務弁済への真摯な取組姿勢 当社製品はシンプルかつ完成度が高く、二次加工機として汎用性と耐久性に優れメンテナンスも容易で、その技術力は顧客の高い評価を得ており、信頼も厚く、受注へと結びついている。 ②経営上の問題の改善(中小企業診断士等専門家による問題点洗い出し) <ul style="list-style-type: none"> 管理体制未整備(資金繰、受注契約整備)、営業体制確立、コスト管理、適正水準までの債務減少(要償還債務算出) ③計画骨子(自主再建型事業再生を目指す) <ul style="list-style-type: none"> 中小企業再生支援協議会版 DDS 利用にて3年で実質債務超過解消を目指す
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> 金融検査マニュアル改定に伴い、事業再生手法の選択肢が広がり、中小企業再生支援協議会版 DDS の利用にて3年で債務超過解消が可能となる計画立案実現 中立的機関である中小企業再生支援協議会が計画策定と具体的取組に関与することで、計画に客観性が確保され、また、中小企業診断士、公認会計士の指導により経営管理の重要性を代表者が認識し、債務者側も計画に対して積極的に取組み
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> DDS 契約同意事項(コベナンツ)管理を含めて、計画実現のための継続的なモニタリングが重要 円滑な事業承継および承継基盤の確立(後継者育成)

・中小企業再生支援協議会を活用した具体的な事業再生計画への取組

◎中小企業再生支援協議会の活用により「中小企業の特長」を最大限生かした事業再生計画の立案 → 自主再建型再生計画

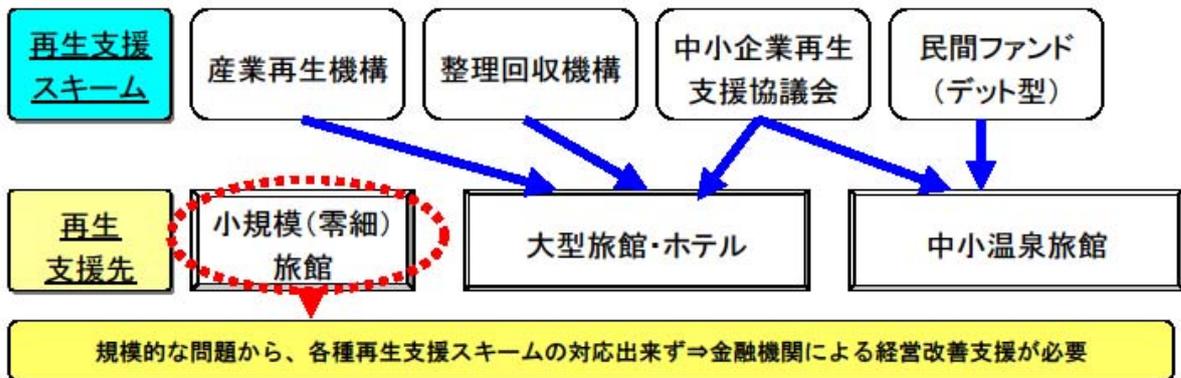
- ◇ 中小企業再生支援協議会版DDSの活用
 - ◇ 企業と代表者等とを一体的に評価する中小企業の特長により、代表者からの借入金を資本相当とみなせる
 - ◇ 中小企業の特長に合わせた再生計画の立案
- } 実質債務超過早期解消へ
- 計画実現の確実性確保

《中小企業再生支援協議会版DDSの計画スキーム》



1. 動機(経緯)	産業再生機構スキーム・整理回収機構スキーム等で大型旅館を再生、民間ファンド(デット型)を活用して中小温泉旅館の再生を進めてきたが、規模的な問題等からこれらのスキームを活用した再生のメスが入らなかった小規模(零細)温泉の再生・経営改善の必要性が高まっている。
2. 概要	①「簡易版経営改善計画」策定支援 経営資源に限界があり、「計画」策定に金融機関の支援が必要。但し、大掛かりな計画ではなく記載項目を絞るなど、小規模(零細)旅館に見合った計画を経営者とコミュニケーションを取りながら作成。今後の経営の道しるべとなる実態に則した計画とする。 ②「計画書」に基づく金融支援(制度融資活用・返済条件緩和支援) ③「計画書」の事後フォロー・モニタリング 経営者とのコミュニケーションツールとして有効に活用。リアルタイムへの変化を補足。
3. 成果(効果)	① 経営の道しるべたる「計画書」を軸として、経営者が業績の変化を計数として捉えることが出来るようになり、経営者の計数管理能力の向上、数的管理の強化が進んだ。 ② 小規模(零細)旅館の特性を生かし、小回りを利かせた経営が出来るような環境が整った。
4. 今後の予定(課題)	① 更なる経済環境の悪化に対応し、金融機関として事業者の情報(変化)を見極め、対応への処方箋を出す「町医者」としての機能を強化。 ② 地域金融機関として取引先とは運命共同体であり、更なる関係強化が課題。

【温泉旅館・ホテル業の再生支援「簡易版経営改善計画策定支援」】



＜当行における支援＞

- ◎「簡易版経営改善計画書」の策定支援
⇒経営者とのコミュニケーションをはかりつつ、小規模旅館に見合った計画の策定を支援
- ◎「計画書」に基づく金融支援
⇒制度融資の活用、返済条件の緩和
- ◎「計画書」の事後フォロー・モニタリング
⇒定期的に、資金繰り・設備・集客施策・料理等の状況を把握→リアルタイムで変化を補足

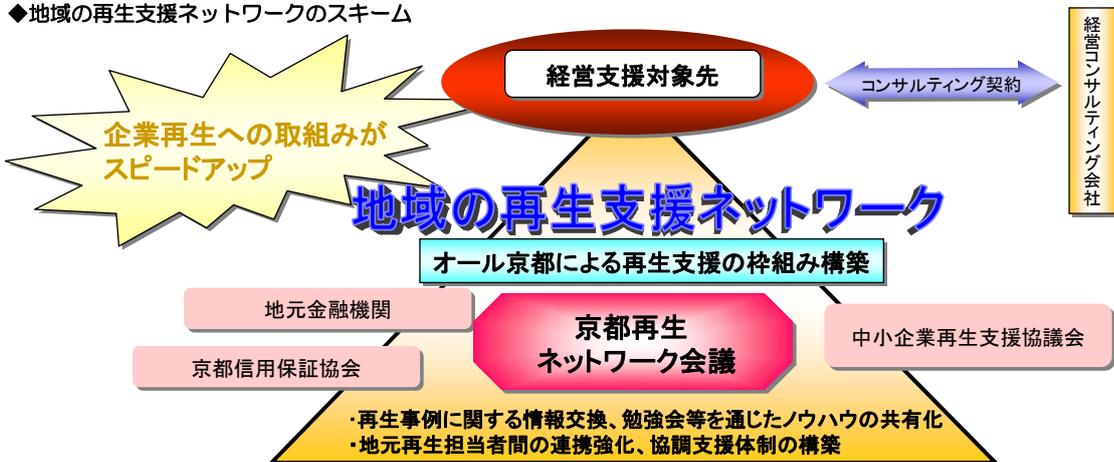
＜副次的な効果＞

- ◎経営者による計数管理の向上(経営者が業績の変化を計数として捉えることが可能となる)
- ◎小規模であることの特性を生かし、小回りを利かせた経営ができる環境の整備

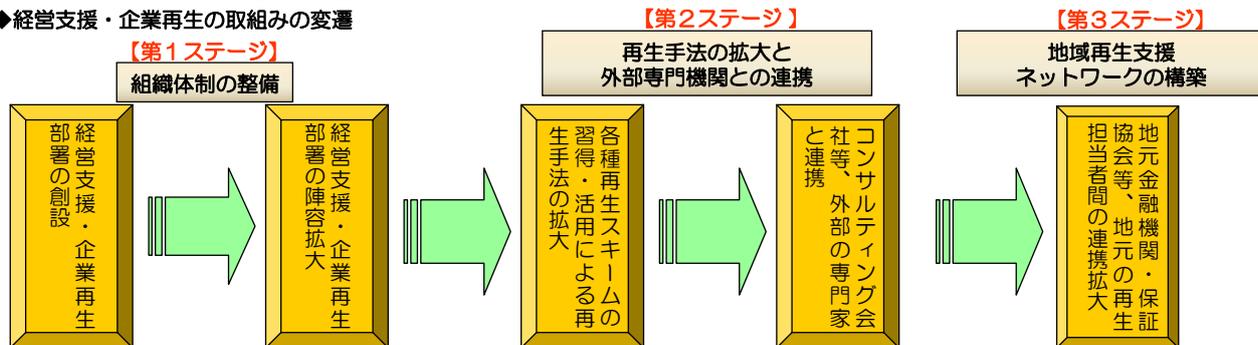
<p>1. 動機(経緯)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「地元企業を1社でも多く再生させたい」との思いは金融機関にとって共通のものであるが、複数の金融機関取引がある場合、金融機関調整に時間を要し、企業再生の取組みに支障をきたしているという課題があった。 この課題を克服し企業再生への取組みをスムーズに進めるべく、地元金融機関、信用保証協会等が企業再生に対する考え方や認識を共有化する事により、「オール京都」による再生支援ネットワークの枠組みを構築した。
<p>2. 概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域における再生支援のネットワークの中核組織として、京都信用保証協会を事務局とする「京都再生ネットワーク会議」を設置。 当会議は、企業再生に携わる地元金融機関、京都信用保証協会、中小企業再生支援協議会、RCC、公的金融機関等の担当者が一堂に会する場である。 <p>再生事例に関する情報交換を通じたノウハウの共有化、勉強会の開催等による再生知識・手法の修得に加え、再生担当者の定期的な交流を通じて各金融機関の企業再生に対する考え方・認識について共有化を図っている。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 再生案件に際して各金融機関の取組み方の違いはあるものの、地元企業の再生にとって何が一番重要かという点で共通認識を持つことができた結果、スムーズな金融機関調整が可能となり、再生に向けた取組みがスピードアップされた。 また、地元金融機関による協調支援体制の構築も容易となった。
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 業績不振企業に対する取組みについては、再生ネットワークの活用による枠組みが構築された。今後は昨今の景気悪化を踏まえ、正常先企業に対する早期支援においてもこの枠組を有効的に活用していきたい。

地域における再生支援ネットワークの構築

◆地域の再生支援ネットワークのスキーム



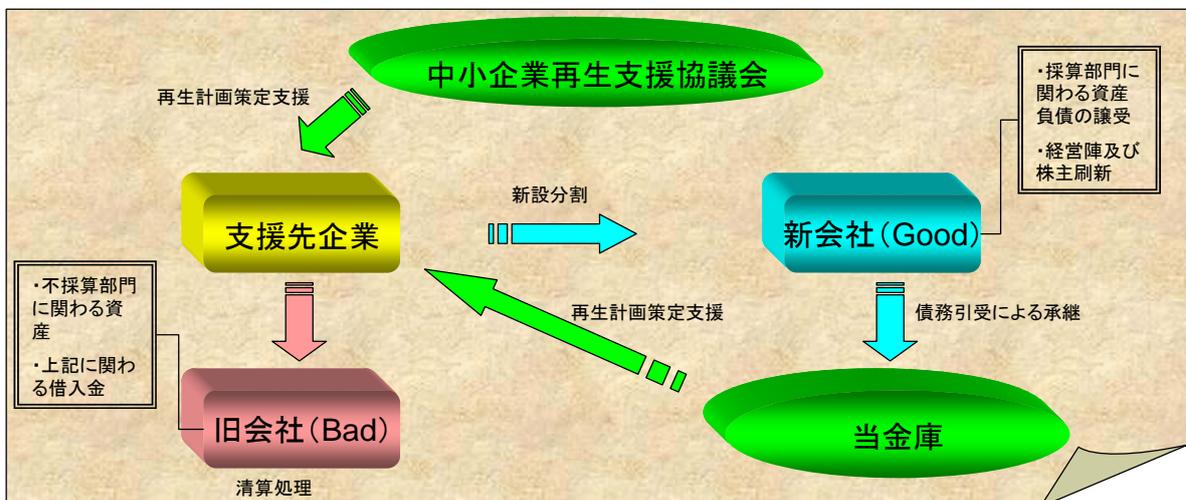
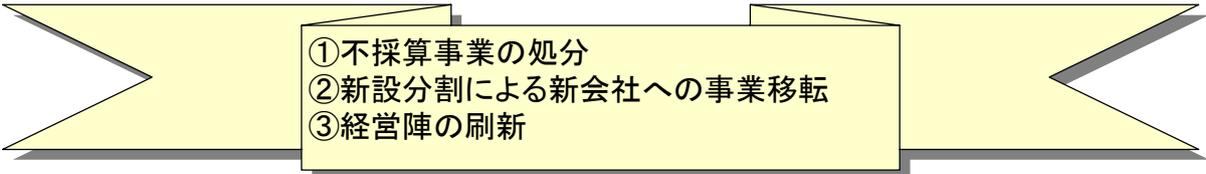
◆経営支援・企業再生の取組みの変遷



<p>1. 動機(経緯)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は地域で唯一の事業を行っており、その公共性から事業継続が必要不可欠であった。 ・窮境原因の除去ができれば、コア事業を持つ当社の再生可能性は高いと判断した。 ・金融機関にとっての経済合理性が見込まれた。
<p>2. 概要</p>	<p>中小企業再生支援協議会との連携により、再生計画策定支援を行った。</p> <p>①不採算事業の処分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・窮境に陥った最大の原因である不採算事業の停止、不採算関連不動産の売却 <p>②新設分割による新会社への事業移転</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Good: 採算事業と、Bad: 不採算事業を会社分割、コア事業に集中、特化する事で事業継続を図る <p>③経営陣の刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・旧経営陣は全員退任、経営陣及び株主刷新、従業員全員の雇用は維持
<p>3. 成果(効果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算事業撤退による固定費削減 ・更なる経費削減により、営業活動によるCFが改善 ・借入金削減により、財務活動によるCFが改善
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・厳しい経営環境の中で売上の拡大は見込めないが、継続的に粗利益率の維持・向上を図る事が重要課題 ・金融機関としては月例モニタリングの実施を継続

中小企業再生支援協議会との連携による事業再生

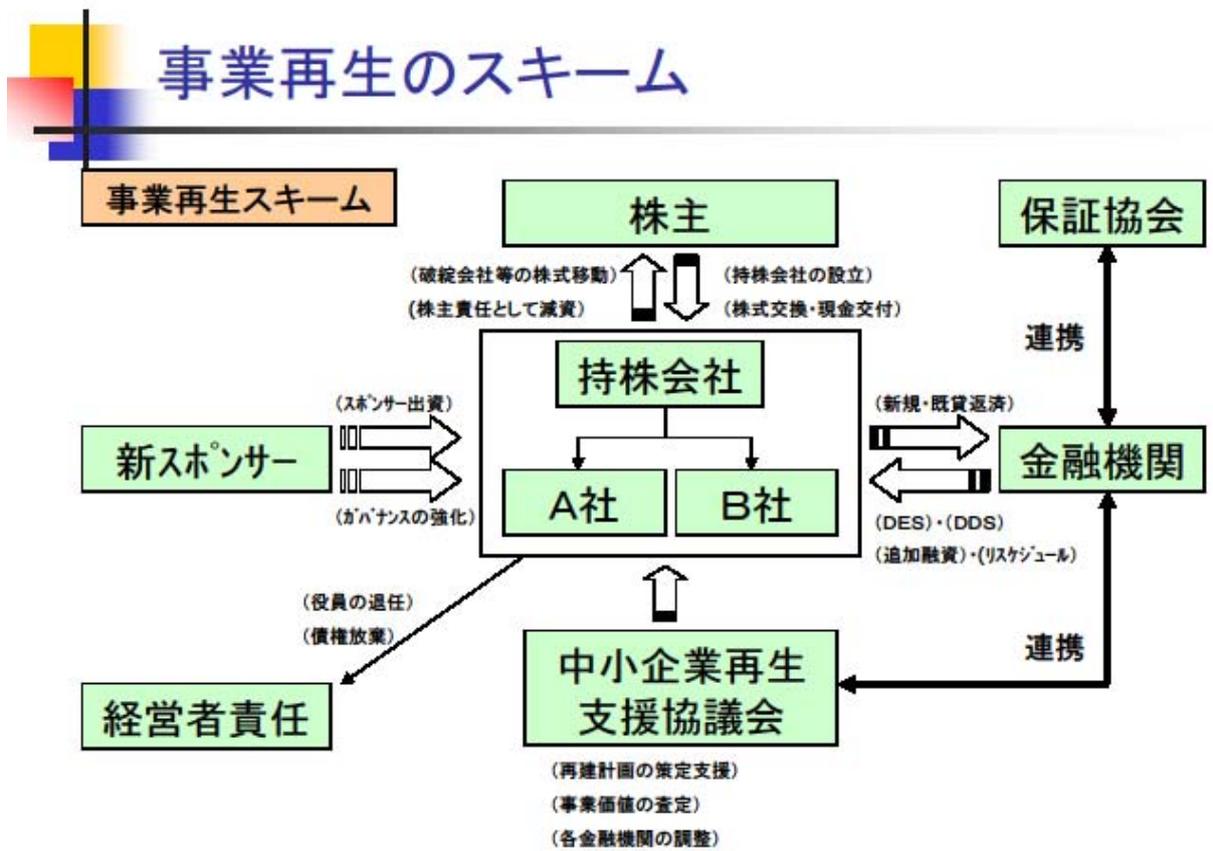
・再生のポイント



中小企業再生支援協議会等との連携により、DDSを活用し業務が相互依存関係にある
企業を一体で再生支援を行った事例

(金融機関名) 茨城県信用組合

1. 動機(経緯)	同一オーナーが支配する企業グループ内において、バブル期の過剰投資が原因で各社が実質債務超過となっていたが、再生計画策定時に利益を確保しているグループ内の事業体に着目し、グループから分離することで再生可能と判断、DDSを活用するに至った。
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業再生支援協議会と連携して再生計画を進めていた中小企業 2 社に対し、商工中金及び旧中小企業金融公庫と以下の条件による協調融資を実施し、その 1 社に対して、当組合がDDSを活用した再生支援を行った。 当組合は、本件再生計画について計画策定段階から関与し、中小企業再生支援協議会と連携しながら各取引金融機関との調整を進め、再生への金融支援体制を構築した上で、DDSを実行した。 <p>【支援方法】◎ 当組合: DDS ◎ 商工中金: 新規融資、DES ◎ 旧中小企業金融公庫: DDS</p> <ul style="list-style-type: none"> DDSは債権放棄によるモラルハザードの問題等の回避につながることから、当組合として前向きに取り組んでいる。
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業再生支援協議会等との連携により、実現可能性の高い経営改善計画と一体となった事業再生に取り組むことができた。 DDS契約によって、金融機関が保有する劣後ローンは(所定の条件を満たす場合には)自己資本と見なすことが可能となった。 過剰債務の一部を劣後化することによって資金繰りが安定し、デフォルトの危険性が低くなった。 DDSを活用したことで中小企業側のメリットを残しながら再生することができた。
4. 今後の予定(課題)	取引先企業の過剰債務の解消や社会ニーズの変化に対応した事業の再構築など、事業再生に向けた取組みを効果的・効率的に実施することで、具体的な成果を早期に実現させ、地域経済の活性化に貢献することが今後の課題であると認識している。



<p>1. 動機(経緯)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・従来、保証協会から代位弁済を受けた企業は金融機関から敗者のレッテルを貼られ、「新規の資金調達が出来ず」再生できない大きな要因となっていた。また、代位弁済を受けた企業の債務者区分は破綻懸念先以下であり、個別の引当金を積んで融資をすることになるため新規の取引には大変厳しいものがあった。 ・平成 18 年より「信用補完制度改革」の一環として求償権を消滅させる「求償権消滅保証(ランクアップ保証)」制度の取扱いが可能となった。
<p>2. 概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「求償権消滅保証(ランクアップ保証)」制度を活用し、中小企業への再生支援を行い、金融取引の正常化を図る。 ・事務手続きの流れ <ol style="list-style-type: none"> ①(対象企業の選定・検討) 事業を継続し、税務申告をしており、保証協会の求償権への返済を続けていること。 ②(再生計画の策定) 保証協会の再生支援室を中心に、債務者と当組合とで十分な協議を行い再生計画を策定。 ③(再生審査会の審査) 税理士、中小企業診断士、学識経験者からなる外部の専門家による審査。 ④(求償権消滅保証の実行) 保証協会の保証を得て、新規融資を実行し、求償権残高を完済。 ⑤(モニタリング) 保証協会及び営業店長の定例訪問による進捗状況のモニタリングを実施。
<p>3. 成果(効果)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・18年度(19年1月)に1社、19年度(19年4月)に1社、19年度(20年3月)に1社(合計3社)の「求償権消滅保証」を実行。 ・それぞれが経営改善努力(取引先依存度の適正化、人員削減、経費削減等)により、順調に売上が回復し、確実にキャッシュフローが出せる体質へと改善。
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業が借入する際に「保証」を行って資金繰りをサポートする「保証協会」と協力し、「経営支援・再生支援・創業支援」に取組む方針。

求償権消滅保証(ランクアップ保証)事務フロー図

対象企業の選定・検討

代弁後も同じ事業を継続中であること。毎期申告書を作成し、税務申告をしていること。保証協会の求償権へ返済を続けていること。

再生計画の策定

保証協会の再生支援室を中心に、債務者、金融機関とで十分な協議から再生計画を策定する。

再生審査会の審査

外部の専門家3名(税理士、中小企業診断士、学識経験者)による審査を受ける。

求償権消滅保証の実行

保証協会の保証を得て、新規融資を実行し求償権を完済する。
金融取引正常化からランクアップへ。

モニタリング

保証協会及び店長の定例訪問による事業計画の進捗状況等のモニタリングの実施。

1. 動機(経緯)	<p>A社は優れた研磨技術を持つ地元大手企業であったが、経営悪化に伴いB社の傘下に入り経営再建を試みた。しかしその後経営は著しく悪化。</p> <p>同社顧問弁護士の呼びかけに応える形で当組合が中心となり、関係金融機関、商工会議所、保証協会と連携して事業再生に取り組んだ。</p>
2. 概要	<p>優れた研磨技術を持つA社に対し、再生スキームを策定。関係金融機関に加え、弁護士、会計士や商工会議所等の連携による経営監視委員会を設け、再生の先行きを確実なものとした。</p> <p>主な支援事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 既往債権に対する元金返済の条件緩和 ② 既往債権に対する金利見直し(金利引下げ) ③ 再建に伴う新規機械設備資金の貸出(平成 16 年 9 月) ④ 機械設備老朽化に伴う新規機械設備資金の協力(平成 18 年 5 月) ⑤ 機械設備老朽化に伴う新規機械設備資金の協力(平成 19 年 9 月) ⑥ 毎月の経営状況の検証および指導 ⑦ その他、諸施策に対する相談等
3. 成果(効果)	<p>再生支援の効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 売上高の改善 ② 経常利益の改善 ③ 債務超過の改善 ④ 借入金残高の改善 ⑤ その他
4. 今後の予定(課題)	<p>今後の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 合意書(新再建計画)に基づく継続支援 ② 販路開拓支援(地域力連携拠点事業) ③ 海外パートナー企業獲得支援(ジェトロ 地域間交流支援プログラム)

『専門家等との連携による事業再生』

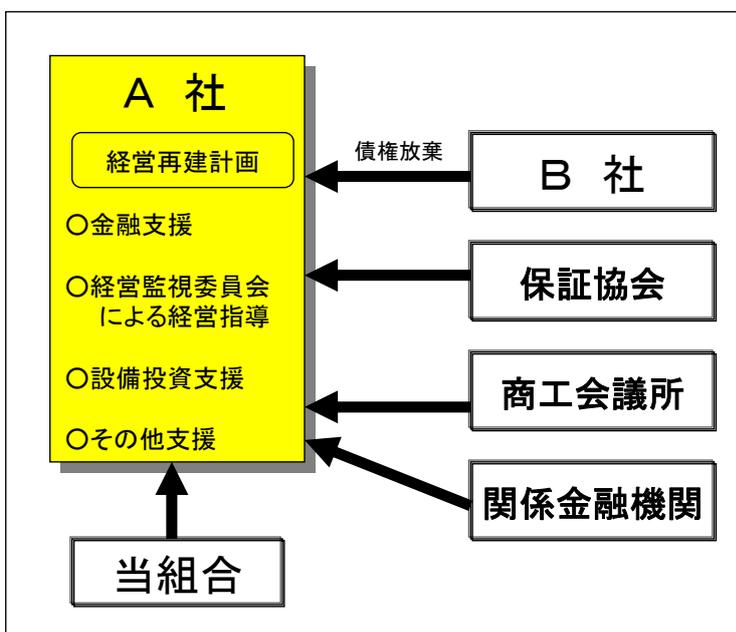
◆ 企業再生計画策定から実行、管理までを支援するスキーム

主な支援事項

- ① 既往債権に対する元金返済の条件緩和及び金利の見直し
- ② 再建に伴う新規機械設備資金の貸出
- ③ 機械設備老朽化に伴う新規機械設備資金の協力
- ④ 毎月の経営状況の検証および指導(経営監視委員会の開催)
- ⑤ その他、諸施策に対する相談等

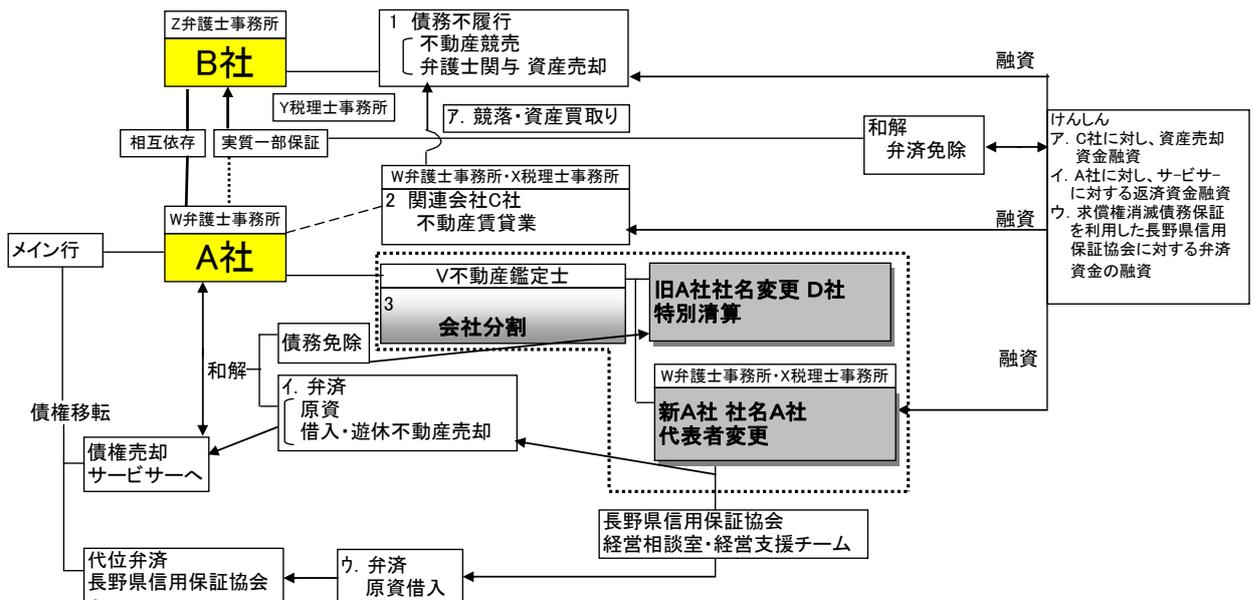
今後の支援

- ① 合意書(新再建計画)に基づく継続支援
- ② 販路開拓支援(地域力連携拠点事業)
- ③ 海外パートナー企業獲得支援



<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>当地域(以下、E 地域という)の当該事業にとって両社(以下、A 社、B 社という)は必要不可欠であり、A 社 B 社の事業が止まった場合、同地域で営業する同業者の営業継続も困難となることが予想され、A 社 B 社の事業再生は地域経済にとって重要であった。具体的には、E 地域での当該事業の存続には A 社及び B 社の負っている過剰債務の整理が必要であった。 当組合にとっては、事業再生を図ることにより債権の極大回収を図ることが可能。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>A 社、A 社代理人弁護士事務所、A 社顧問税理士法人、当組合は、A 社と B 社を一体とした事業再生の必要性で認識が一致し、弁護士事務所及び税理士法人と連携し再生事業に取り組んだ。 A 社に対しては、弁護士事務所及び税理士法人が中心となり作成した分社型新設分割(非適格型)を用いた再生事業計画に基づき、サービサーへの債務弁済資金及び信用保証協会経営相談室経営支援チームの協力により保証を得て求償権消滅資金を融資。 B 社に対しては、B 社等の所有する営業用不動産の競売及び営業用不動産のデューデリ価格による任意売却を骨子とした再生計画を、弁護士事務所及び税理士法人が中心となり作成し、当該再生計画に基づき営業用不動産及び動産の買取資金を A 社の関連会社に融資。この結果、A 社と B 社の経営は実質的に一体化された。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>A 社 B 社の事業再生への上記取組により、旧 A 社及び B 社が負担していた金融負債は、新 A 社の CF による償還可能額まで大幅に減少し、過剰債務カットによる財務リストラが実現した。 また、A 社 B 社の経営一体化による効率化やその他収益向上策により収益力向上を図った結果、CF の改善につながり、今後 10 年間で金融負債償還後、相当額の手持ち現金の増加が図れる予定となった。 この結果、事業は継続され E 地域の当該事業にも資することとなった。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>財務リストラは実現したが、事業再生計画に基づく収益改善に向けての取組みは現在も実践されている。今後、A 社代理人弁護士事務所及び A 社顧問税理士法人と一層の連携を図り、A 社のフォローアップを図ることが重要であると考えている。</p>

専門家との連携による企業再生スキーム (事業継続概念図)



1. 動機(経緯)	・売上高減少と在庫が多額にあり、負債、収益力の低下から赤字体質が続いていた。資金繰りに支障が生じており、経営改善が必要となる。
2. 概要	・大手スーパーが低価格の商品(靴等)を販売したことから、当該企業(靴製造)の販売手法である斡旋販売が打撃を受け、同社継続取引先である学校に他社が売り込みを始めた。又、委託販売先からの返品と旧型モデルの廃棄分が多額にある。このような状況から当該企業の収益面・財務面での同社の置かれている現状を正しく理解させ、経営改善の早期着手を粘り強く促し、認識を共有した。 ・本部専担者と店舗長が当該企業に対して、面談を繰り返し、その企業の技術等の「強み」「弱み」、諸経費削減、財務体質の強化を図るべく経営指導、アドバイスを行った。
3. 成果(効果)	・諸経費の圧縮、特に仕入れ、在庫について経理部門が管理することにより管理強化した。 ・在庫処分の方法として特価での在庫処分実施。 ・一部所有資産売却、当金庫のリスケジュールにより資金繰りが安定した。 ・自社ブランド製品をネットを通じて立ち上げた。 ・当該企業に危機意識が芽生え、本気になって取り組んだことが大きい。今年度は赤字決算から脱却し、黒字決算の見込みである。
4. 今後の予定(課題)	・若手登用など内部改革にも着手している。 ・商品をアピールするため、ショールーム開設等、アイデアを重視して、更なる業績回復に意欲的である。 ・エリア別担当者を配置、年間を通じての販売促進訪問活動の推進。 ・現在数ヶ所ある倉庫を順次閉鎖し、最低限に留める計画。