

平成17年7月

会員銀行における企業再生・ランクアップ事例

社団法人 第二地方銀行協会

はじめに

○金融庁が本年3月29日に公表した「新アクションプログラム」(平成17～18年度)では、「事業再生に向けた積極的な取組み」の中で、各金融機関に対し、可能な限り、再生支援実績や再生ノウハウについて、具体性を持たせた形で情報開示すること、また、業界団体に対し、各金融機関の再生事例等を取りまとめた上、特色ある事例として公表することが要請されている。

○既に、当協会では、金融庁が平成15年3月28日に公表した「旧アクションプログラム」にもとづき、会員行の「早期事業再生に向けた積極的取組み」に対応するため、平成15年9月より協会のインターネットホームページの会員ページにおいて、会員行の経営改善・事業再生事例を掲示してきた。これまでの総掲載情報件数は、経営改善事例171件、事業再生事例30件、会員行の総アクセス件数は、1,104件となっている。

○今般、当協会では、新アクションプログラムの要請を踏まえ、これまで掲載した会員行の経営改善・事業再生事例のうち、主だった事例を再編集し、公表することとした。本事例では、企業の概要及び改善前の問題点、改善策・再生策、実施上の問題点等の説明に加え、改善前の状況と実施した改善策・再生策のそれぞれについて図解し、平易に表現した。本事例が事業再生に向けた積極的な取組みの一助になることを期待している。また、当協会では、引き続き、会員行の経営改善・事業再生事例を掲示するので、今回公表した事例以外に特色ある事例が見られる場合には、機会を見て、参考に供したい。

【事例から見た特徴】

- ①RCCに関連する再生では、地域金融機関が、メイン銀行からRCCに債権譲渡された地元企業から相談をうけ、RCCと積極的に交渉し再生を進めるケースで、キャッシュフロー、RCCの債権放棄、肩代わり融資がポイントとなっている。手法としては、単純な肩代わり、再生型信託、企業再編ファンドのスキームや債権放棄とDESを組み合わせた方法等がみられる。
- ②中小企業再生支援協議会の活用では、協議会が実現可能性の高い経営改善計画を策定するところが評価されており、また、セーフティネット保証や企業再建資金等の公的資金の組合わせも併用されている。
- ③金融機関からサービサーや外資系投資家への債権譲渡に係わる再生では、地域金融機関が公的金融機関や他の金融機関と協調(ファンド組成)して肩代わり資金を融資している。
- ④プリパッケージ型事業再生、M&A、DES、DDSおよび企業分割では、地域金融機関が経営コンサルタントや地元の弁護士等の専門家を活用し、再生を進めるのが効率的かつ効果的となっており、こうしたことによりノウハウを構築している姿がうかがえる。また、再生を進めるにあたり、経営者の姿勢とスポンサーの出現がポイントとなっている。
- ⑤全般的に、企業再生は、企業にキャッシュフローがある、またはキャッシュフローを作れることが前提となる。このため、できるだけ早く再生に向けた組織的な取組みをするとともに、経営者の再生に向けた強い意識と決断(リストラ、遊休資産の売却、私財提供等)が大きく作用している。

【事例の見方】

上半分に企業の業種・規模、企業の概要及び改善前の問題点の説明のほか、改善前の関係を図解し、原因と再生後の概要を二重枠内に簡記。下半分に実施した改善策・再生策、実施上の問題点・成功のポイントの説明のほか、改善策・再生策を「改善前の関係」図の上に図解。

図解中の  は、改善前の状況について、また  は、改善策・再生策に係るものに使用している。

事業再生事例目次

I.RCCに関連する再生

- 1.RCCの融資肩代わりによる事業再生(不動産業) 3
- 2.RCCの融資肩代わりによる事業再生(製造業) 4
- 3.RCC信託スキームの活用(卸売業) 5
- 4.RCC主導による企業再編ファンドスキームを活用した事業再生
(サービス業) 6

II.中小企業再生支援協議会に関連する再生

- 5.中小企業再生支援協議会活用による事業再生(運輸・土木) . . . 7
- 6.中小企業再生支援協議会活用による事業再生(卸売業) . . . 8
- 7.中小企業再生支援協議会活用による早期事業再生(小売業) . . . 9

III.サビサーに関連する再生

- 8.サビサー債権(大手行が売却)を肩替り、本業存続を図る(小売業)
. . . . 10

IV.企業再生ファンド、DDS、DES等の手法を使用した再生

- 9.プリパッケージ型事業再生事例(サービス業) 11
- 10.経営再建及びM&Aの支援(サービス業) 12
- 11.企業再生ファンド活用による債権買戻しスキームの構築
(サービス業) 13
- 12.DES実施による事業再生(運輸・通信業) 14
- 13.会社分割・DESによる事業再生(小売業) 15
- 14.DDS活用による事業再生(小売業) 16
- 15.DDS活用による事業再生(サービス業) 17

V.分社化、営業譲渡

- 16.優良事業部門の分社化による事業再生(サービス業) 18
- 17.事業分割営業譲渡による事業再生(製造業) 19

【参考1】ランクアップ事例

【参考2】用語説明

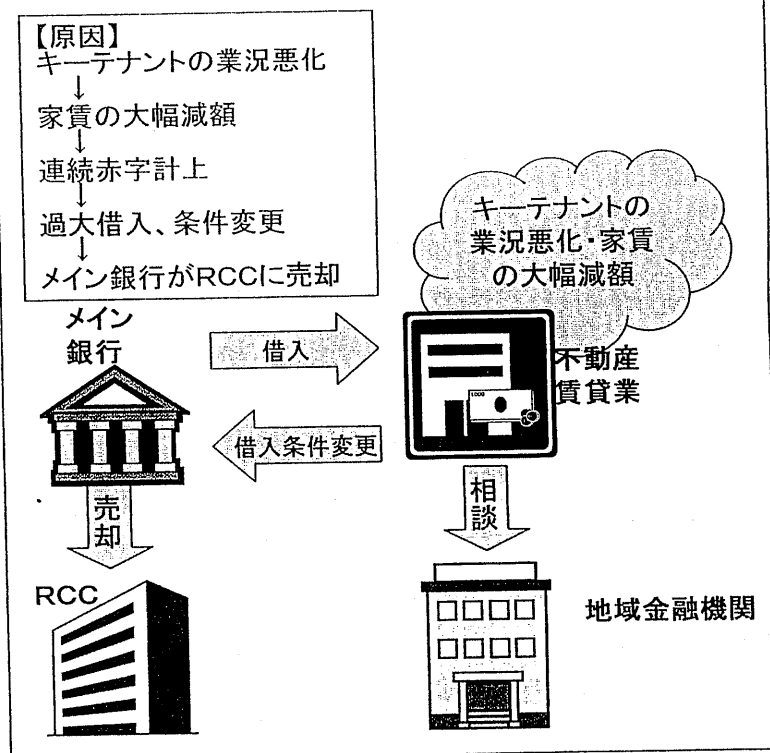
1.RCCの融資肩代わりによる事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
不動産賃貸業	テナントビル賃貸	株式会社	50	600	5

- ・企業から相談を受けた地域金融機関がRCCと6ヶ月程度の協議を重ねて、RCCが一部債権放棄し、企業が肩代わり資金により債権の買取を実施。
- ・テナントの賃料も増額され、償却期間内にキャッシュフローでの約定返済が可能となったことで業況は大幅に改善。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・キーテナントの業況悪化により家賃を大幅に減額したため連続赤字を計上、もともと借入金は過大でありキャッシュフローもないことから大幅な条件変更を余儀なくされた。
- ・メイン行からの借入はRCCへ売却された。

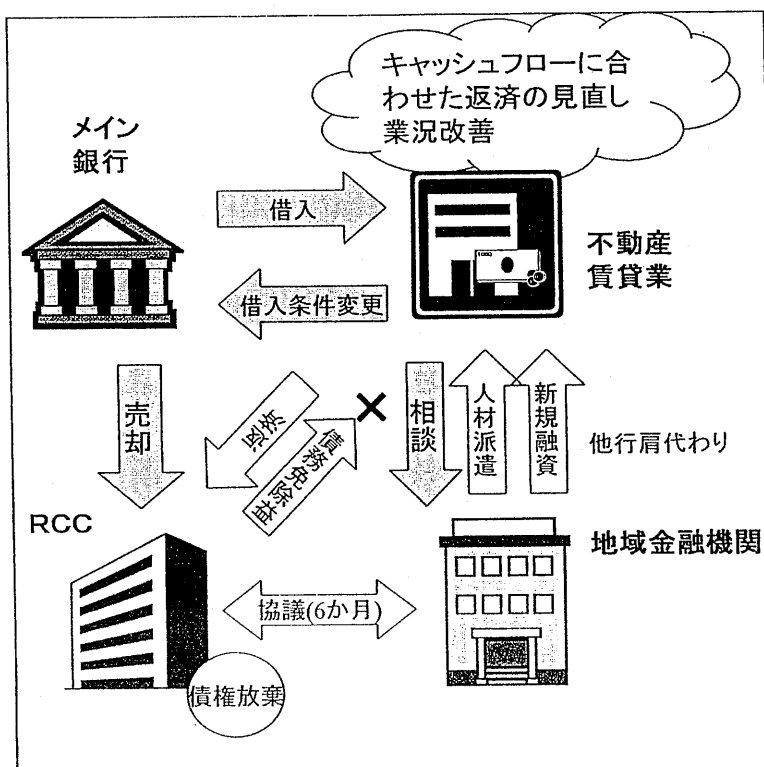


実施した改善策・再生策

- ・他行肩代りを実施、大幅な債務の圧縮が図れ、キャッシュフローに合わせた返済の見直しが可能となった。
- ・銀行より人材を派遣し関係の強化を図った。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・多額な債務免除益が発生するため税金対策が不可欠であり、事前に税務当局の内諾を得たうえでの対応となった(不動産の価値は下落しており子会社への不動産売却による評価損を利用)。
- ・当該企業とRCCとの直接交渉はせず、銀行とRCCが6ヶ月程度の協議を重ねて、RCCが債権放棄するスキームが出来上がった。



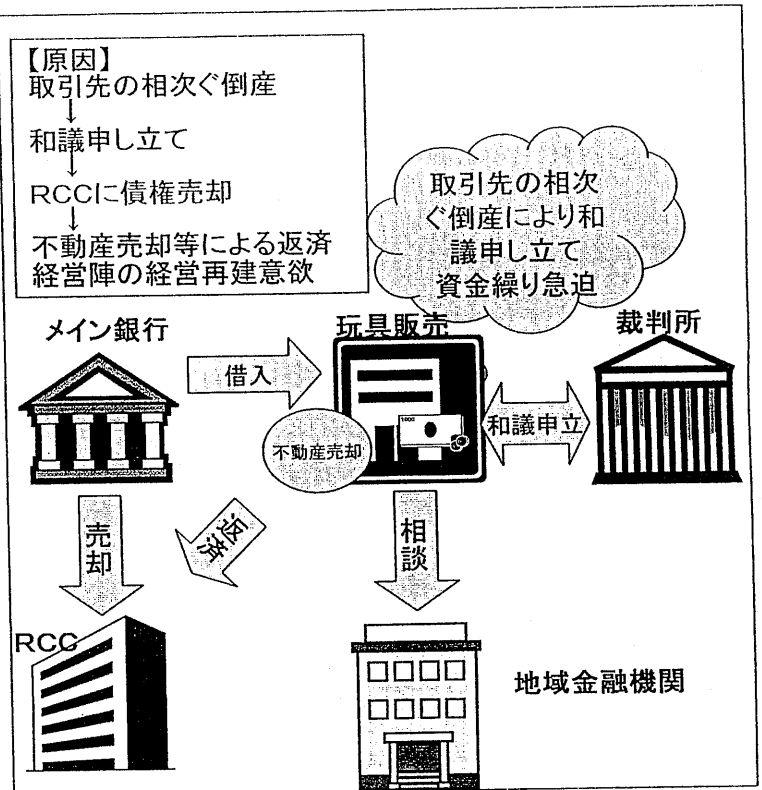
2.RCCの融資肩代わりによる事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
製造業	雛人形・5月人形	株式会社	200	1,200	80

- ・企業から相談を受けた地域金融機関が、企業のキャッシュフローを注目するとともに経営陣の経営再建意欲を評価、企業が肩代わり資金により債務を返済。
- ・一度は経営破綻した企業であるが、自ら経営の建て直しを図っており、地元金融機関としてその企業努力を評価し、再建に貢献。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・取引先の相次ぐ倒産により昭和55年に和議申立をしていた。
- ・取扱商品の市場は少子化の影響、消費の低迷により厳しい状況にあるものの、每期安定した利益を計上。
- ・金融支援が得られない状況で高利での割引を行なう等資金繰りに窮していた。

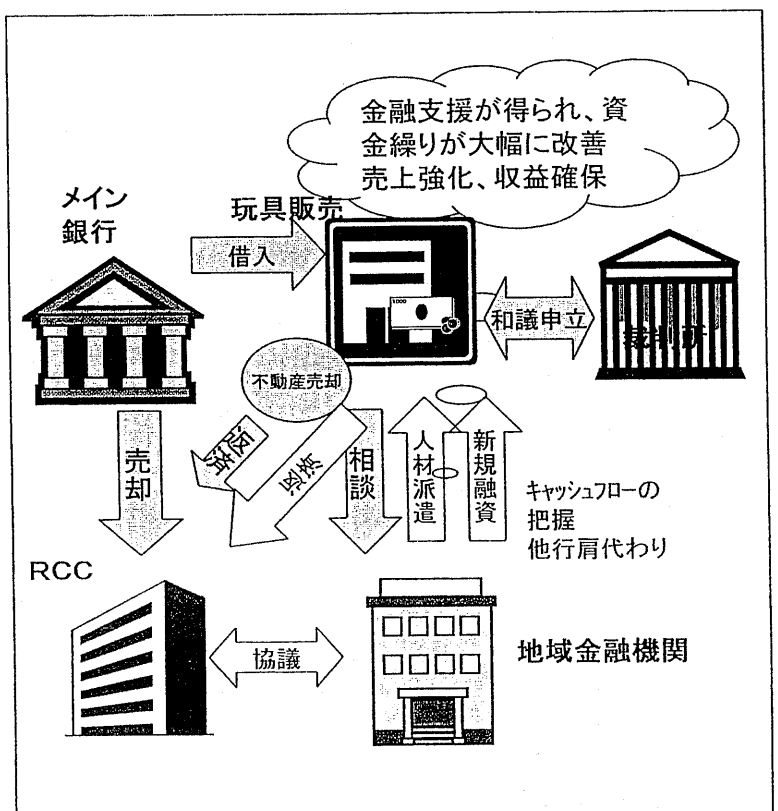


実施した改善策・再生策

- ・RCC及び他行借入等債務の全面肩代わりを実施。
- ・融資取組と同時に銀行より人材を派遣し関係強化を図るとともに人的支援を行なった。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・和議以降も事業継続しながら、債権者の協力の下、自主計画により不動産売却等をすすめ債務の返済を続けていた。
- ・経営陣は経営立直しに真剣に取り組んでおり、信頼のおける人物であった。
- ・輸入商品・部品の調達による価格競争力のある商品の提供により、売上強化・収益確保が見込まれた。
- ・破綻企業という目で見ないでキャッシュフローに注目した。
- ・最終的には経営者の人柄を信用した。



3.RCC信託スキームの活用

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
卸売業		法人	30		

- ・本業は安定推移しているものの、借入過多・多額の含み損、主力行不在の状況で事業展開に制約が生じつつあるなか、RCC信託スキームを活用により約40%の金融債務圧縮。
- ・結果として破綻懸念先⇒要管理先にランクアップ…更に1年後には要注意先にランクアップを見込む。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・バブル期の有価証券投資失敗による多額の含み損を内包(総資産の50%超)。
- ・本業は安定推移しているものの、競争が激しい業界において、借入過多・多額の含み損が足枷となり、事業展開に制約が生じつつある。
- ・過大な実質債務超過の状況で、従来の利益水準での実質債務超過解消可能期間は30年超であり、破綻懸念先に分類。
- ・取引金融機関の支援姿勢も乱れており、主力不在の状況。

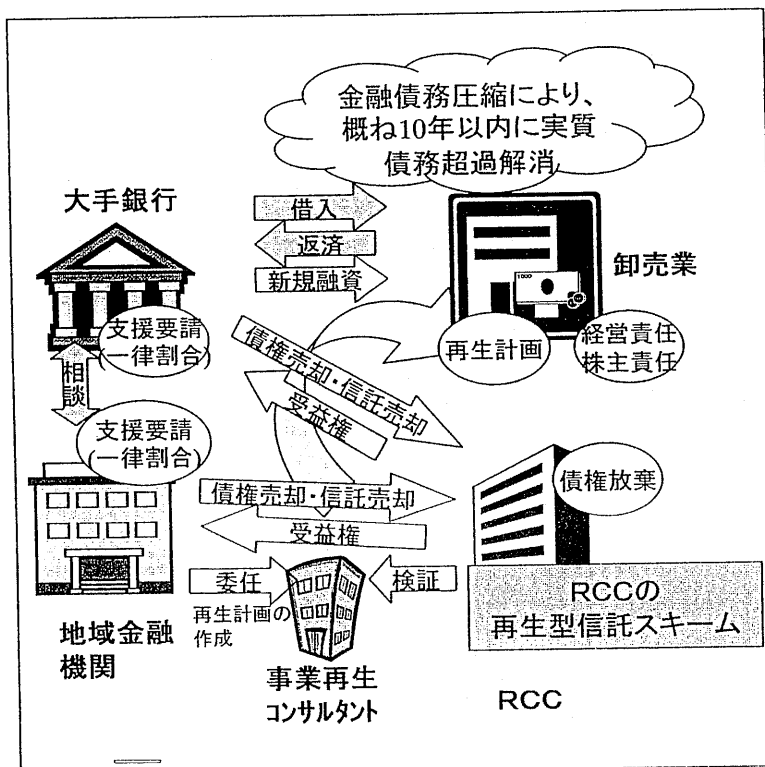


実施した改善策・再生策

- ・RCC信託スキームを活用した約40%の金融債務圧縮により、概ね10年以内に実質債務超過を解消。
- ・事業再生専門のアドバイザリー会社に債権計画策定を委任。RCCが再建計画の検証と、取引金融機関の意見調整に直接関与。
- ・本件スキームを経由することで、従来の債務者区分と隔離される。(「オフバランス化に繋がる措置」とみなされる為)。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・本業が行き詰まる前の段階で、事業再生コンサルタント・RCCが関与する体制で再建計画を立案(早期事業再生)。
- ・準主力の大手行の仕掛けによる案件。当行は下位取引であり、協調止む無しの状況であったが、それ故に理論構成には慎重を期した。



4.RCC主導による企業再編ファンド型スキームを活用した事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
娯楽・飲食・物販	パチンコ・飲食・家電等	株式会社	100	9,500	200

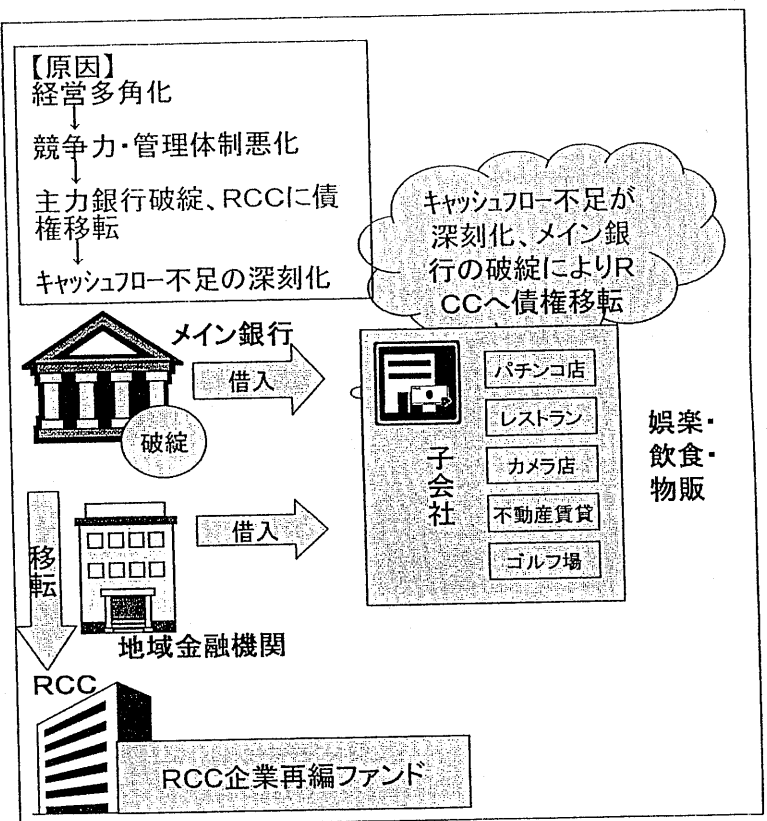
- ・経営の多角化による経営資源の拡散から競争力、管理体制が低下し、顧客離れが拡大、キャッシュフロー不足が深刻化するなか、主力銀行の破綻や債権売却により、債権がRCCに移転。
- ・RCC主導による企業再生ファンド型スキームを活用し、グループ会社の清算を含めた組織再編を行うことにより、債務者区分も破綻懸念先から上位遷移した。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・娯楽、飲食、物販、ゴルフ場、グループ会社への不動産賃貸などそれぞれ別会社組織として幅広く経営してきた。

経営の多角化(事業セグメント面拡大や不動産投資の失敗)による経営資源の拡散から競争力、管理体制が低下し、顧客離れが拡大。結果キャッシュフロー不足が深刻化した。

- ・主力銀行の破綻や債権売却により、債権がRCCに移行したことをきっかけとして、私的整理による再生スキームが形成された(約114億円の債権放棄を要請)。



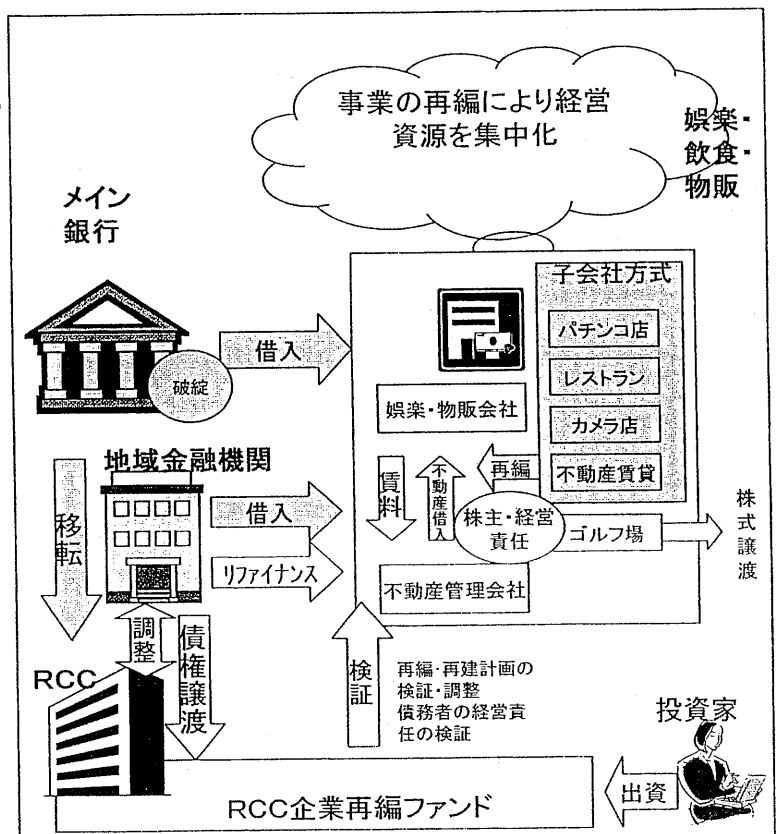
実施した改善策・再生策

- ・不採算店舗の閉鎖、娯楽・物販部門の集中立地、ゴルフ事業の分離、グループ会社の清算を含めた組織再編。管理すべき店舗は適正数となって社長の現場指導力は強化され現場スタッフのモチベーションは向上。
- ・当社は不採算会社のGood部門を吸収し、残されたBad部門は会社清算による処理を実施(DESの実施)。ゴルフ場は、社長所有の株式を譲渡し、当社グループから切離し。
- ・組織再編後の債務者は当社と不動産管理会社になり、不動産管理会社は当社からの不動産賃貸収入をもとに営業。
- ・再生計画のもと再生の可能性を検証した結果、今回のスキームによるファンドを投資家に売却した後の取引継続をリファイナンスによって実行。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・RCCが主導権を握って債権者間の交渉に当たること、ファンドへの売却スキームがスムーズに展開した。
- ・当行で扱う事業再生としては新しい手法であった為、スキーム内容を理解したり実務を実施するのに時間を要した。

無断転載禁止



5. 中小企業再生支援協議会活用による事業再生

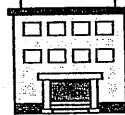
業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
土木・運輸	重機輸送・道路舗装	株式会社	20	1,000	50

- ・地域金融機関のメイン先が、業況の悪化と不採算部門への投資の偏重により、有利子負債が増加し債務超過となった。
- ・CFを捻出するため、関係金融機関への約定返済ストップするリスケジュール化するとともに、社長はじめ役員との交渉により改善計画作成。
- ・役職員は再生に無関心であったが、粘り強く交渉した結果、再生意欲が醸成された。
- ・バンクミーティングにより各行の協力を得られ、計画どおりのCFがでた、借入増加による運転資金必要なくなり、現状順調に推移。「その他要注意」に格上げ予定。

【原因】
公共工事減少による業況悪化
↓
温泉部門への過度の投資
↓
有利子負債の増加による債務超過
↓
キャッシュフロー不足が顕在化

業況の悪化と不採算部門への投資の偏重により、有利子負債の増加による債務超過
会社の再生に無関心

地域金融機関(メイン)



借入



重機輸送・道路舗装

重機輸送部門50%

土木部門41%

温泉部門10%

企業の概要及び改善前の問題点

- ・重機輸送(運搬用重機の運搬)(52%)、土木部門(41%)、温泉部門(7%)の売上構成がある企業で公共工事の減少に伴い業況が悪化、債務超過となった。また、収益の見込めない温泉部門へ過度の投資により、有利子負債の負担が大きくなっている。

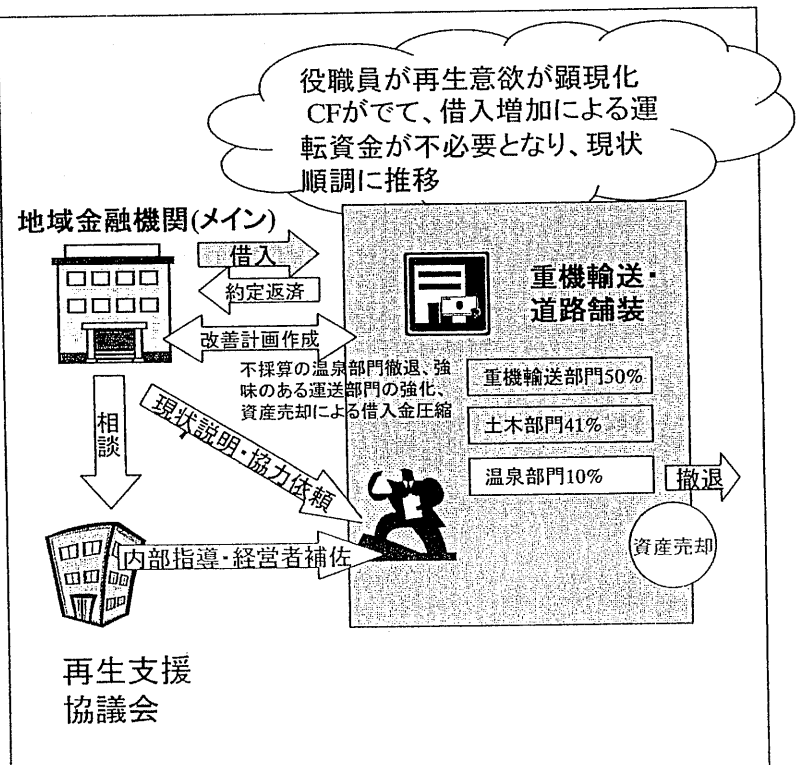
実施した改善策・再生策

- ・CFを捻出するためにメインの当行はじめ、各行へ約定返済ストップするスケジュールをした。
- ・当行と社長はじめ役員との交渉により改善計画作成に着手し、経費削減、不採算部門の温泉部門撤退を主体とした10年計画を作成。
- ・本計画をすすめるうえで、役員、従業員へ現状(再生策)を説明し、全員の協力体制を仰いだ(不採算である温泉部門撤退、県内でも強味のある運送部門の強化増収による収益率の改善を主体とし、資産売却による借入金圧縮、経常利益率の大幅改善による債務超過解消が内容)。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・同族会社の為、会社組織の機能をしていない。社長以外現状の問題点、同社の再生に無関心。営業力増強の意欲なし。受注等による単体の利益管理意識なし等、経営に対する取組が最大の問題点となった。
- ・当行担当者が経営者に粘り強い現状認識等を説明したことにより、強い協力意欲へと変化したこと。
- ・再生支援協議会の内部指導による経営責任追求と具体的指導、計画による改善の可能性について経営者を補佐してくれることになった。

無断転載禁止



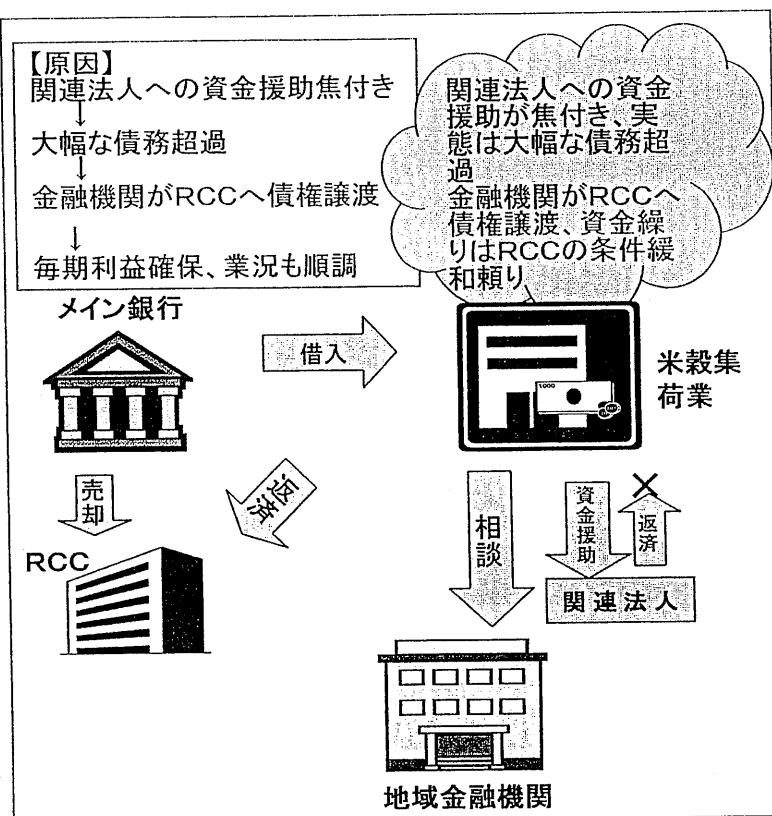
6. 中小企業再生支援協議会活用による事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
卸売業	米穀集荷業	株式会社		250	

- ・メイン銀行からRCCへ債権譲渡され、資金繰りはRCCの条件緩和頼りの状況にあった。
- ・企業から相談をうけた地域金融機関が企業のキャッシュフローを注目するとともに、実現可能性の高い経営改善計画書策定のため、中小企業再生支援協議会の活用を決定、計画書を策定し、RCCとも連携して再建。
- ・債務超過解消・金融負債の軽減が図られ、資金繰りも改善された。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・本業の収益性は高く、毎期利益確保。ただし、関連法人への資金援助が焦げ付き、実態は大幅な債務超過。
- ・他行の債権はRCCに譲渡され、資金繰りはRCCの条件緩和頼りという厳しい状況にあり、要注意先に区分。
- ・厳しい資金繰り状況にあったが、RCC側は業況改善基調と判断、一部債務免除を前提に引受け金融機関を探していた。
- ・当社代表者より、RCC肩替り相談受付。

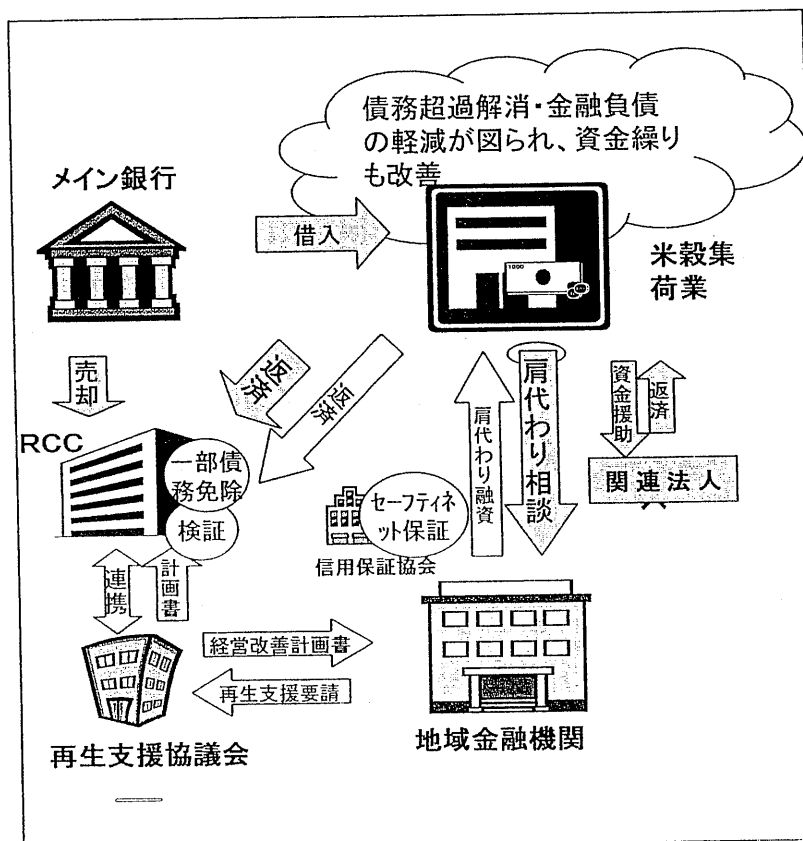


実施した改善策・再生策

- ・実現可能性の高い経営改善計画書策定のため、中小企業再生支援協議会の活用を決定、計画書を策定した。
- ・RCCも計画書の妥当性を認め、一部債務免除を実施、当社債務超過解消。保証協会の支援も受け残債の肩替り実施。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・中小企業再生支援協議会及びRCCとの連絡を密にした素早い対応が成功に繋がった。
- ・中小企業再生支援協議会を利用することにより、RCC側としては、一部債務免除における公的な検証資料として、当行としても肩代わり案件の検証資料としての活用も可能となり、迅速な対応が可能となった。



7. 中小企業再生支援協議会活用による早期事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
衣料販売	婦人服	有限会社	10	1,045	55

- ・地域の老舗である。
- ・地域金融機関が、再生支援協議会主導にて作成された再建スキームを支持し、自ら貸付金の一部債権放棄を行い、企業を再生、地域商店街への影響も微小。
- ・債務超過解消・金融負債の軽減が図られ、資金繰りも改善された。

企業の概要及び改善前の問題点

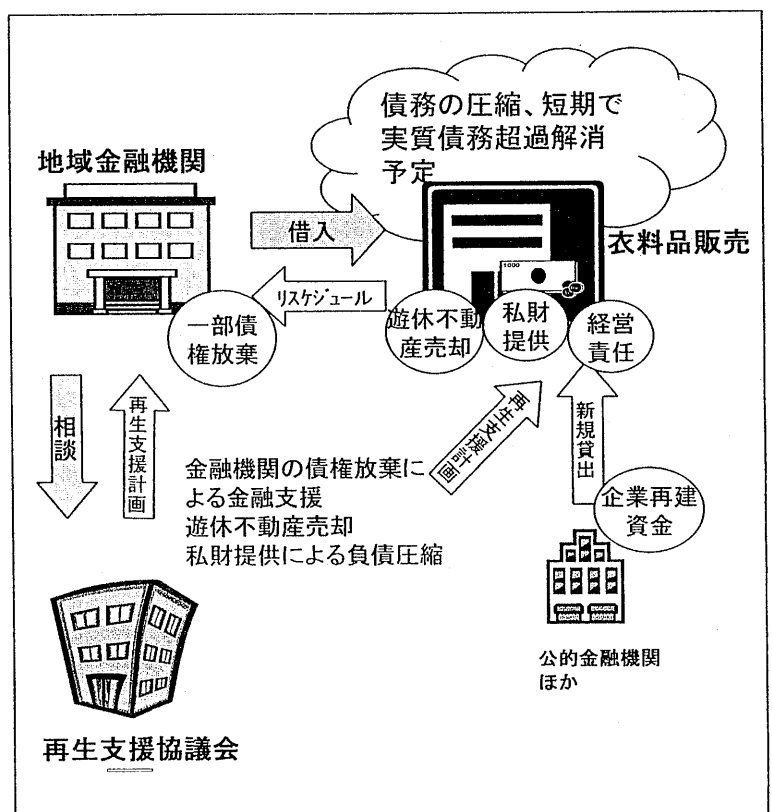
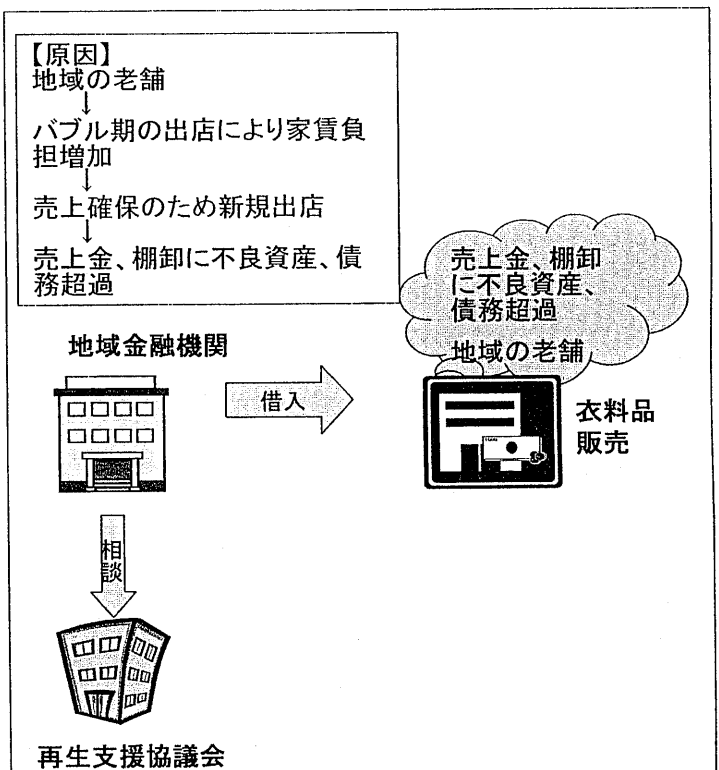
- ・衣料品販売において「地域一番店」の老舗である。しかしながら売掛金、棚卸に不良資産内包しており大幅な債務超過の状態であった。仕入・在庫管理等の内部体制も構築されておらず、資金繰り圧迫する主要因との認識を持ちながら何ら解決の為の方針を打っていない。

実施した改善策・再生策

- ・再生支援協議会主導にて再建スキーム作成。主力金融機関の債権放棄による金融支援を実施。遊休不動産売却、私財提供により負債の圧縮を図り3年以内の債務超過解消を目指す。
- ・新たに公的金融機関の企業再建資金を利用。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・取組当初から経営者と協議を重ね「経営者責任」について十分な理解を得られていたことが成功のポイントである。また、計画作成に当行も深く携わり販管費の圧縮を確定させた。実施上の問題点として、国税対応に時間を要したことである。法人税法59条および法人税基本通達9-4-2の適用が絶対条件であった為相当の労力を要した。



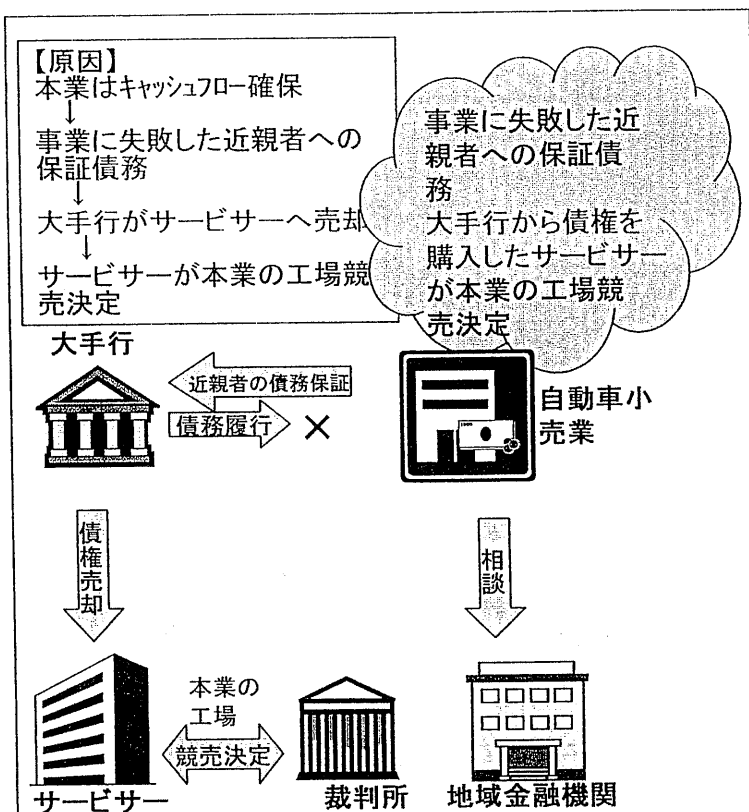
8. サービス債権(大手行が売却)を肩替り、本業存続を図る

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
小売業	自動車	株式会社	20	2,500	50

- ・本業は、キャッシュフローを確保しているが、事業に失敗した近親者への保証債務を大手行に負っていたが、これがサービスに売却され、本業の工場の競売決定がなされた。
- ・企業から相談を受けた地域金融機関が、公的金融機関と連携し、サービスと交渉をかさね、本業の存続を確保するスキームを推進した。
- ・B/Sは正常化、返済もキャッシュフローにより15年で完済予定。中期改善計画書では債務償還年数は7.6年となり、正常化した。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・当社本業である自動車小売は、例年70～90百万円のキャッシュフローを確保している。
- ・不良資産として、事業に失敗した弟への貸付金に対するメガバンクへの多額の保証債務を抱えている。
- ・大手行はこの債権をサービスに売却し、サービスは本業工場の競売を決定。

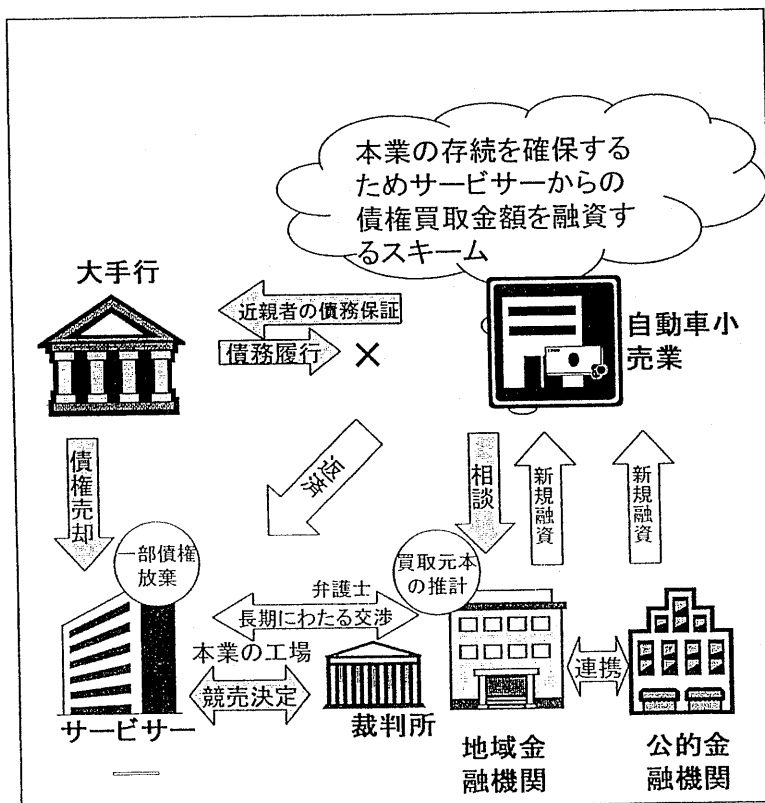


実施した改善策・再生策

- ・当行として、サービスの債権を買い取り(肩替り)、本業の存続を確保するスキームをたてた。
- ・サービスに対しては買い取り(肩替り)価格と、残額の放棄について弁護士間での交渉を開始。
- ・サブメインである公的金融機関に対しサービスからの肩替りについて協力要請の交渉を開始。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・交渉が4ヶ月に亘り、その間の経営者の大手行に対する憤慨を宥めること、事業意欲の維持に腐心したこと。
- ・実質的に当企業の過剰債務をオフバラ化できる得がたい機会であると捉え、本部・営業店一丸となって目的を遂行したことが成功につながった。



9.プリパッケージ型事業再生事例

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
ゴルフ場		法人	400	400	50

- ・地元ゴルフ場、キャッシュフローが見込める先で地元会員が9割を占める。親会社の会社更生手続きと併せて同手続きを申請、外資の支援による権利の僅少化と将来の事業継続の不安から、メンバーが民事再生の手続きに変更し、再建を進める。
- ・スポンサーも現れ、スポンサーからの増資を受け設備投資の充実を図り、利用者の増加を目指す。利用者の大幅な減少はなくキャッシュフローは安定している。

企業の概要及び改善前の問題点

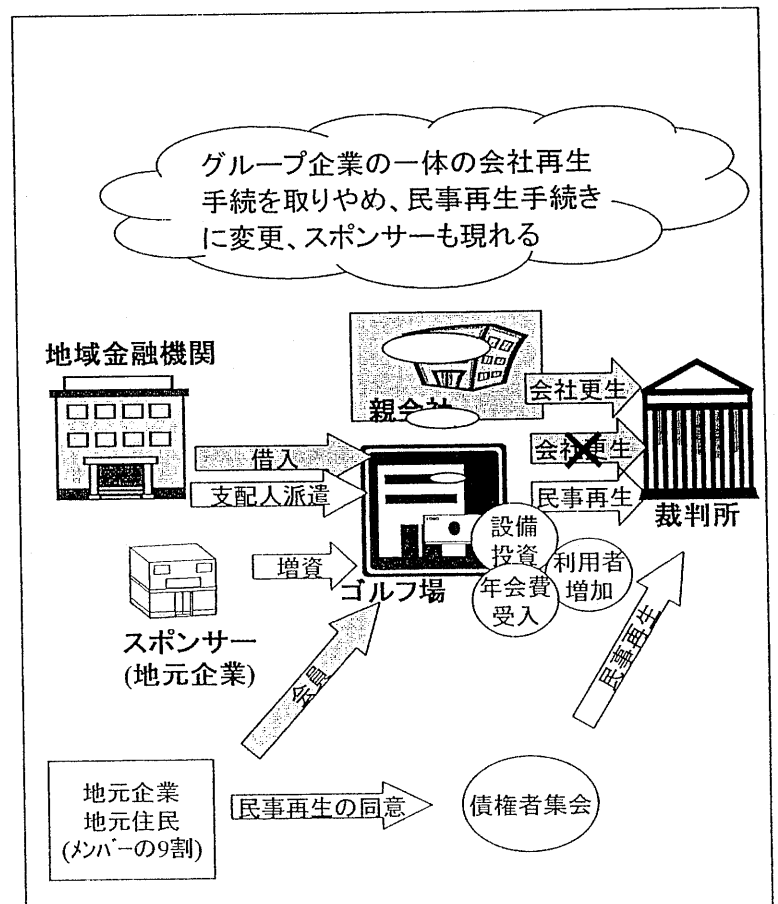
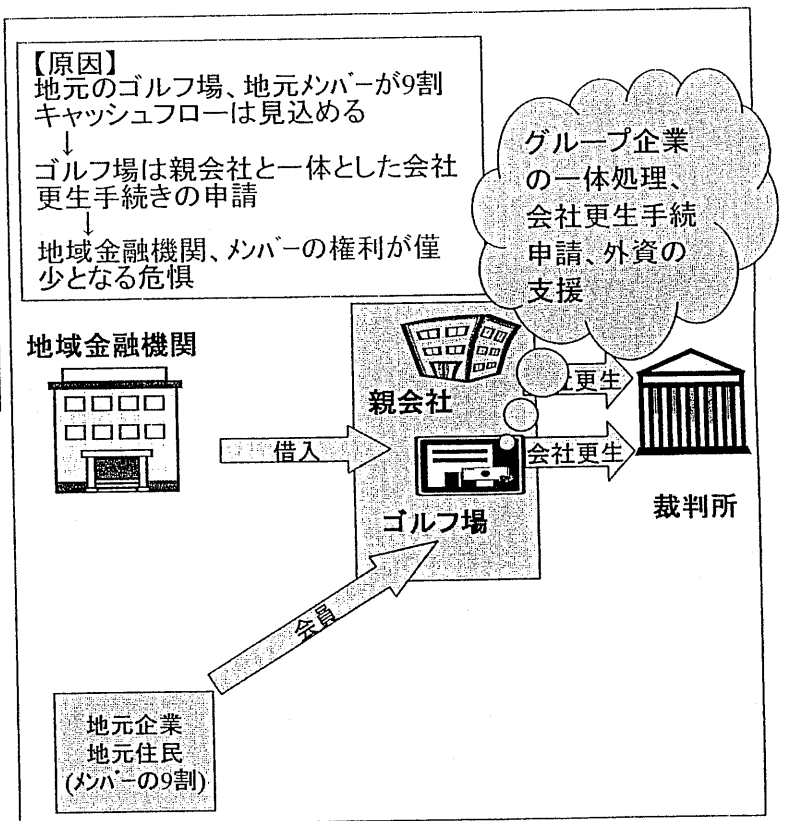
- ・地元ゴルフ場、親会社の会社更生手続きと併せて同手続きを申請。更正案は、外資の支援によるグループ企業一体処理となっていたが、当ゴルフ場単体ではキャッシュフローが見込める先であった。
- ・地元の法人・個人がメンバーの9割を占めているが、外資の支援となれば金融機関及びメンバーの権利が僅少なものとなり、将来の事業継続についても不安が残る恐れがあった。

実施した改善策・再生策

- ・スポンサーとして将来にわたり金融機関が支援可能な地元企業を選定した。
- ・会社更生手続きを廃止し、民事再生手続きへ移行させ債務者自らが再生手続きを行う。
- ・当行より支配人を派遣し民主的なゴルフ事業の改革を実施し新態勢を構築した。
- ・スポンサーからの増資を受け設備投資の充実を図り、利用者の増加を目指す。永年の課題であった未払年会費の処理を進め、年会費の受入による収益の増強を図る。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・当行の支援を得た地元企業によるメンバーに開かれたゴルフ場経営を目指した再生計画が、過半数を大幅に上回るメンバーの同意を得た。
- ・法的手続きによる破綻後も利用者の大幅な減少はなくキャッシュフローは安定している。



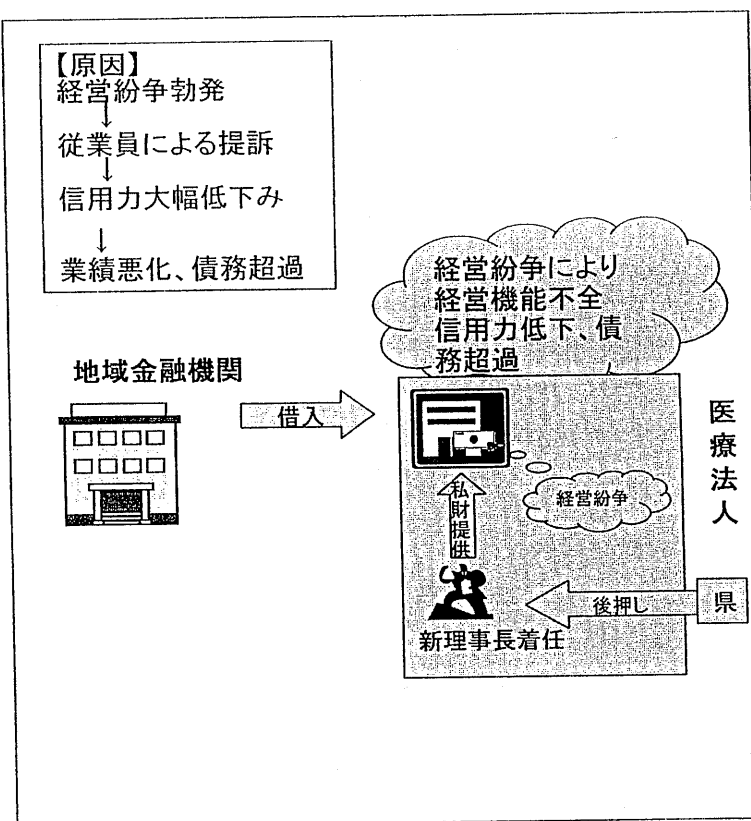
10.経営再建及びM&Aの支援

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
総合病院		医療法人	20	1,000	112

- ・地域金融機関が、新理事長の私財提供した行為を、評価、再生資金を支援した。
- ・企業は支援2年目より業績は回復、従業員モチベーション向上、3年目より営業利益を5期連続確保まで改善された。
- ・病院の後継者問題解決のためM&Aにも協力し、グループ合算では、年商、経常利益面も上がり、総債務返済年数7年と完全に勝組みとなった。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・経営権取得に関わる経営紛争勃発、経営機能不全の状況に陥り従業員による提訴も続き信用力大幅低下、業績は悪化の一途となり債務超過に陥った。
- ・その後、県の後押しにより新理事長就任、再建を試みるも旧経営陣による訴訟合戦に巻き込まれ更に財務悪化となった。

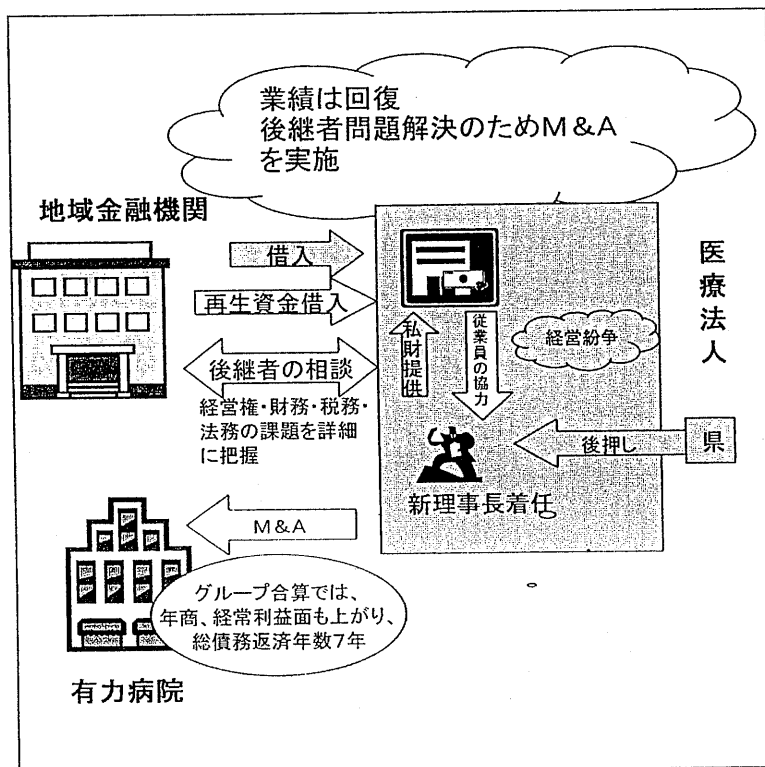


実施した改善策・再生策

- ・新理事長が多額の私財を注ぎ込んで再生に着手した行為を、地域金融機関が評価、再生資金を支援した。
- 支援2年目より業績は徐々に回復、従業員モチベーション向上、3年目より営業利益を5期連続確保まで改善された。
- ・理事長は、後継者問題に悩んでおり、経営の安定した病院にM&Aを行いたい意向である。
- ・理事長が経営に関する法的問題、財務・税制面の問題を抽出した。
- ・M&A先の選定のサポート、情報収集により有力病院の引合を発掘した。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・目先の利益を越えた、経営再建の信念を持って実行する人材を確保できた事が最大の要因。
- ・新理事長が多額の私財を注ぎこんだことが、過激な従業員組合を再建協力の方向に向かわせた。
- ・理事長による経営権・財務・税務・法務の課題を詳細に把握したことがM&Aを成功させた。



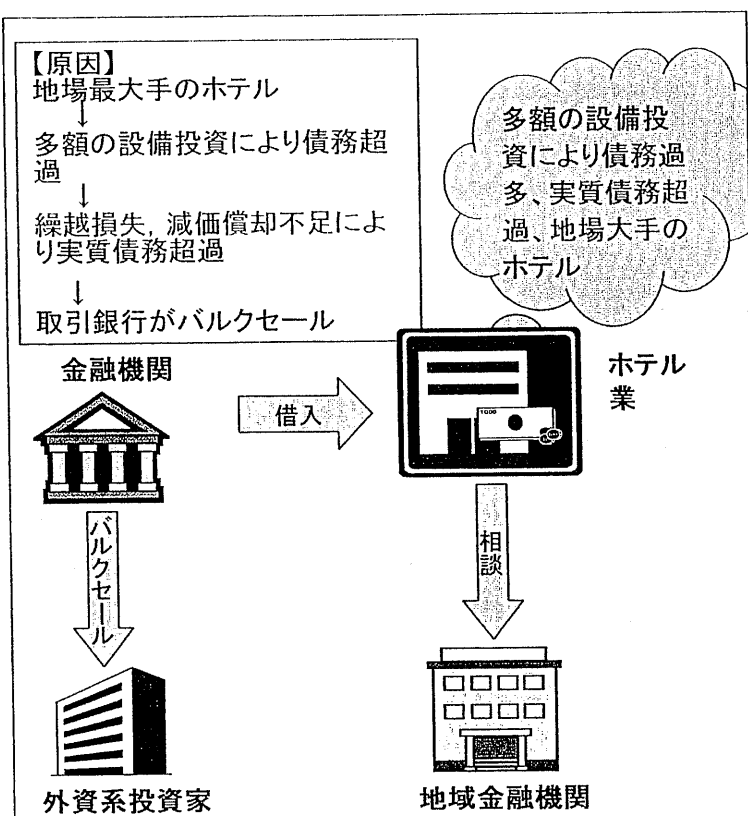
11.企業再生ファンドを活用したバルク債権買戻スキームの構築

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
ホテル業		株式会社	420	1,100	100

- ・地場最大手のホテルであるが、多額の設備投資により債務過多となっていた。
- ・取引金融機関数行が外資系投資家へ債権バルクセールを実施。
- ・協調支援金融団、再生ファンド組成し、サービス及び外資系投資家と交渉し、バルク債権の買戻しに成功、劣後債権DDS実施により債務超過の70%を解消した。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・対象企業は地場最大手のホテルであるが、多額の設備投資により債務過多となっていた。
- ・繰越損失、減価償却不足により実質債務超過の状態。
- ・取引金融機関数行が外資系投資家へ債権バルクセール実施。
- ・強硬姿勢をとる外資系投資家対策と収益改善計画立案が必要となっていた。

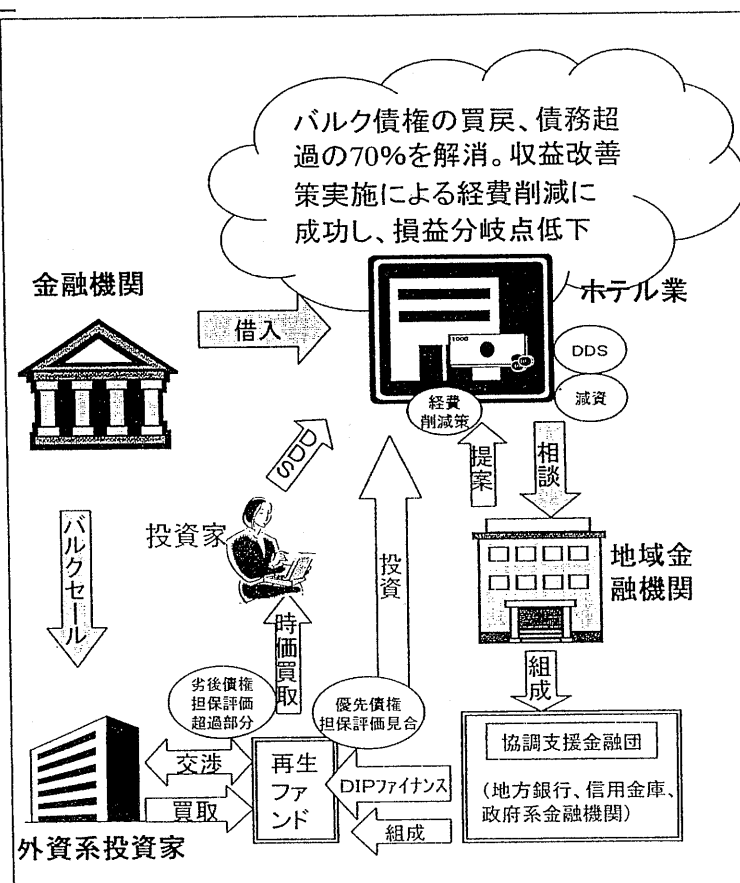


実施した改善策・再生策

- ・企業再生ファンドを組成し、バルク債権のロートレディング実施。企業再生ファンドからの買取債権について、表面債権額と買取価格の差額を利用、表面債権額を担保評価見合いの優先債権と実質無価値である劣後債権に分離。優先債権は協調支援金融団DIPファイナンスにより買取、劣後債権はホテル再生を目指す投資家が時価で買取、DDSを実施。
- ・原価・販管費削減プロジェクトチーム立上げ、役職員のモラルアップを図るとともに、モチベーション向上を促し意識改革を徹底。販管費削減手法として、地域金融機関の仲介により、ベンチャー企業を利用した共同仕入システムの構築、同業者共同での合見積制度導入等を指導した。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・サービス及び外資系投資家の交渉が難航した。
- ・最新の金融手法を用いた再生スキームであり、十分な検証作業を行った。
- ・協調支援金融団(地方銀行、信用金庫、政府系金融機関)を組成したほか、再生ファンド組成し、サービス及び外資系投資家と交渉させた。
- ・オーナー責任として貸付金のDDS実施、持分株式減資、現社長更迭しモラルハザードをクリア。



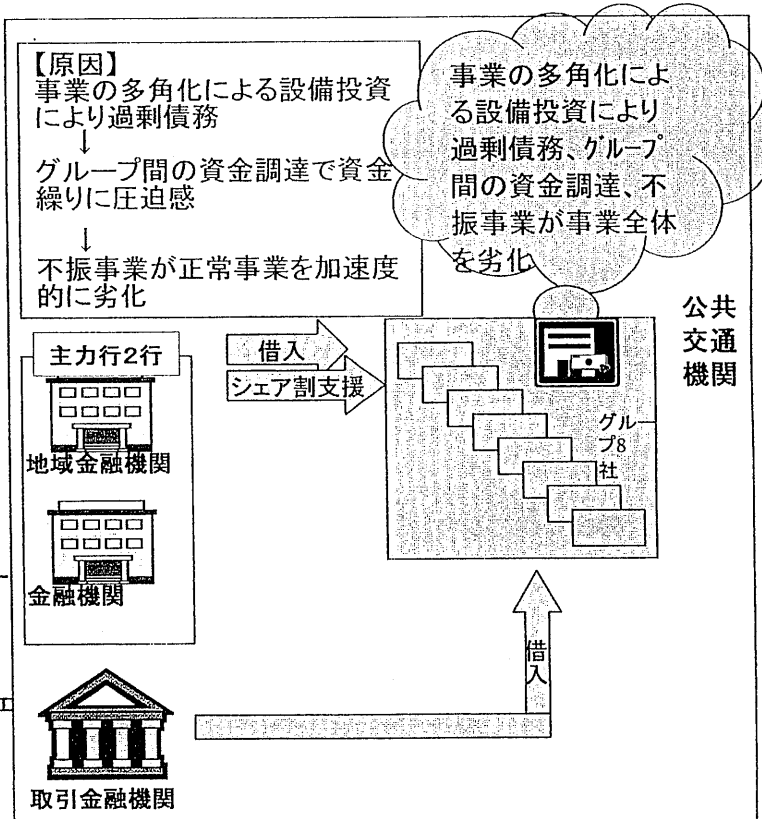
12.DES(債務の株式化)実施による事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
運輸業	公共交通機関	株式会社	700	26,000	1,400

- ・事業の多角化による設備投資により過剰債務となり、不振事業の業績が正常な事業を加速度的に劣化させ、取引各行の貸出支援のバランスが崩れる懸念があった。
- ・主力行である地域金融機関は、他の主力行と連携し、経営コンサルタントに財務デューデリ、再建計画の検討を依頼し、再建計画を実現性の高いものと評価し、事業主の賛同を得て、DESを実施した。第1期目が経過し、グループ全体の営業利益、EBITDAはクリアしている。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・公共性の高い運輸事業を中心に、関連事業(各種運輸業)の展開を図ってきたが、事業の多角化(レジャー部門、自動車販売ディーラー等)に伴う多額設備投資により過剰債務の状態に陥った。グループ間における資金調達の恒常化から、本業の資金繰りに圧迫感が見られるようになった。
- ・主力行2行で、グループ各社に対して可能な限りシェア割支援を実施してきたが、そのままの状態では、不振事業の業績が正常な事業を加速度的に劣化させ、取引各行の貸出支援のバランスが大きく崩れてしまう懸念があった。

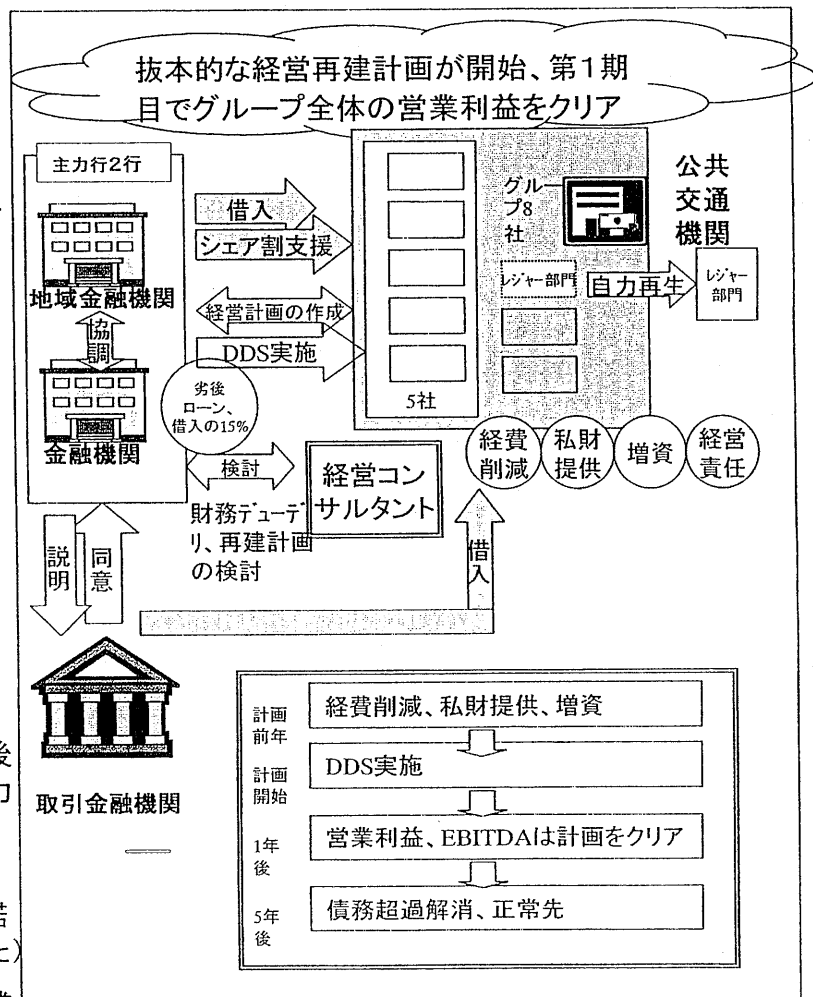


実施した改善策・再生策

- ・外部から経営コンサルタントを招き、抜本的再生策の検討を行った。
- ①財務デューデリジェンスを実施し、グループ8社のEBITDA、実質自己資本を算定した。
- ②一層の経費削減等による収益力向上、経営者財提供や増資など、最大限の自助努力を要求した。解消しきれない債務超過部分については、主要2行によってDESを実施する経営再建計画を策定した。
- ・グループ8社のうち5社に対し、主要取引2行合わせて金融機関借入金の15%に相当するDESを実施する、抜本的な経営再建計画が開始された。5年後の計画期間終了時には、債務超過は解消、正常化が実現する。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・主要取引2行は、債務者グループの存続につき最大限の支援を提案し、代表者は提案を理解し応諾した。
- ・グループ8社のうち、再建の可能性について最後まで議論のあった1社は、代表者が留任して自力再建を目指し、他7社の代表職を全て辞した。
- ・取引金融機関は20先の残債はプロラタ返済としたが、各行への状況説明、経営再建計画の承諾取付けに時間を要した。(同意書の提出を受けた)
- ・経営再建計画の第1期目でグループ全体の営業利益、EBITDAは計画をクリアしている。



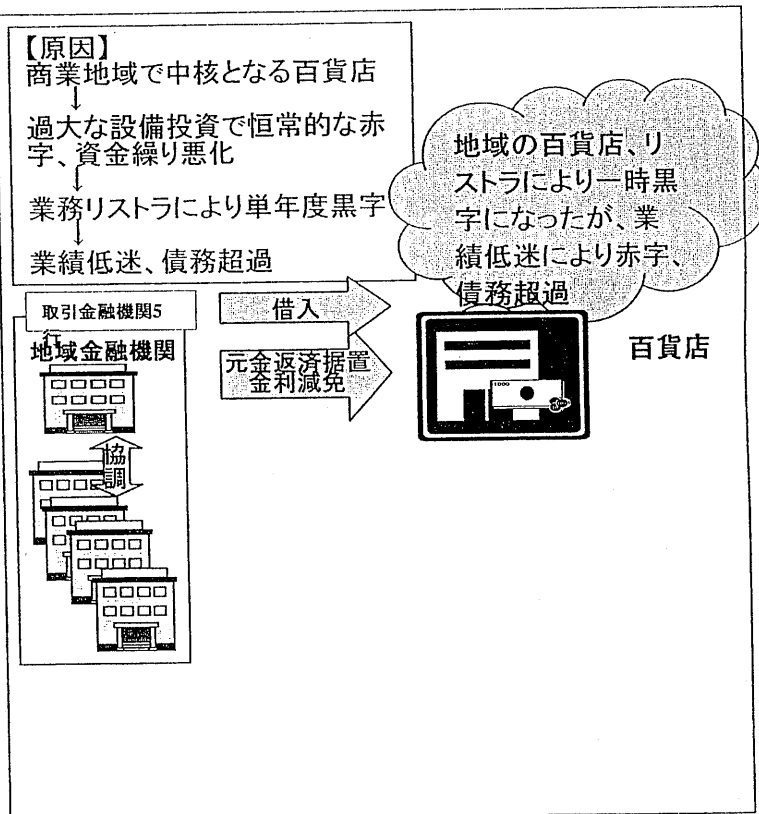
13.会社分割・DESによる事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
百貨店	衣料品・身の回り品・食品	法人	280	11,000	120

- ・地域の中核となる百貨店、店舗増床、リニューアルによる過大な設備投資により借入負担増加。減価償却費・金利負担増加等により恒常的な赤字企業となる。資金繰りも悪化。業務リストラ開始、僅かながら単年度黒字化。
- ・地域経済再生の位置づけで各方面の支持が得られ、株主総会において会社分割が承認された。会社分割、DES実施により事業再生完了、現在は経営計画実施中。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・当社は商業地域における中核として位置づけられてきた。
- ・店舗増床、リニューアルによる過大な設備投資により借入負担増加。増床後の実績が計画より大幅に乖離、減価償却費・金利負担増加等により恒常的な赤字企業となる。資金繰りも悪化。業務リストラ開始、僅かながら単年度黒字化。
- ・その後景気低迷により業績は徐々に下降、累積赤字、債務超過の状態。しかし償却前営業利益は業務リストラにより確保されていた。

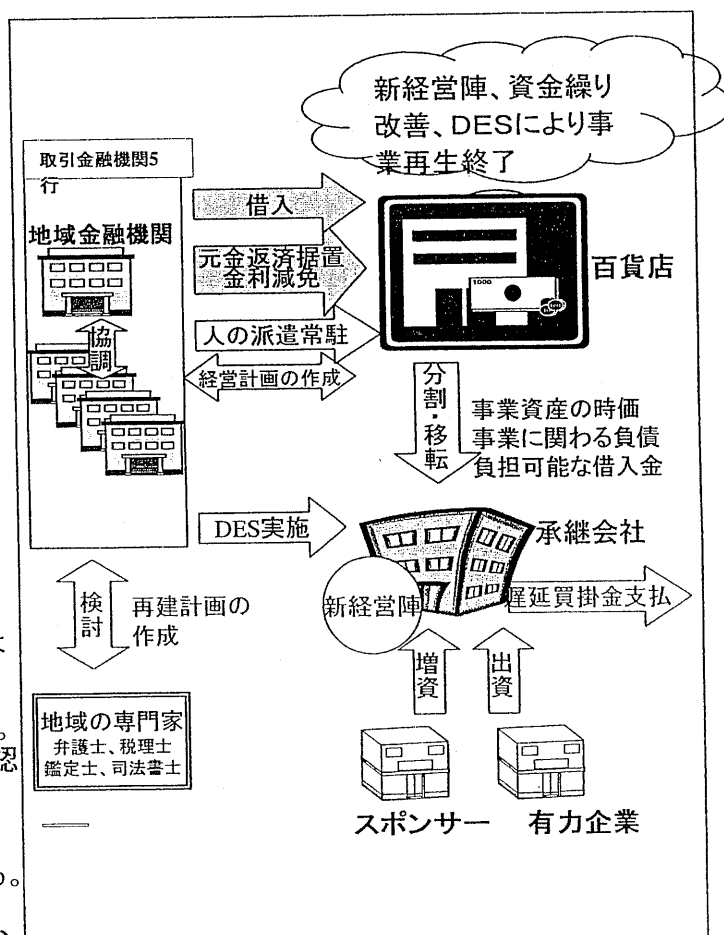


実施した改善策・再生策

- ・金融機関5行により元金返済据置、金利低減により資金繰り支援を実施。分割に向けた取組を行う。
- ・会社分割により事業資産を承継会社へ時価移転、負債も事業に関わる部分と負担可能な金融機関借入金を移転。
- ・新スポンサーによる増資により資金繰りを改善。(遅延買掛金を支払)
- ・新会社へ分割後にデットエクイティスワップで債務の一部を株式化し、資本の充実を図る。
- ・経営陣を刷新、系列本社より代表者を迎える。経営計画実施-収益力強化へ向けた取組を行う。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・旧会社の株主対策-当初強硬に反対する株主もいた、スポンサー選定に時間を要した、人材不足(金融機関より2名常駐し作業を行う)が問題であった。
- ・地域経済再生の位置づけで各方面の支持が得られた。既存株主の理解も得られ株主総会において分割が承認された。地域の有力企業数社の出資が得られた。
- ・系列本社より出資、人材派遣による支援が得られた。今後も営業全般、人材育成に向けた支援が期待される。
- ・地域における専門家(弁護士、税理士、不動産鑑定士、司法書士)スタッフが充実していた。



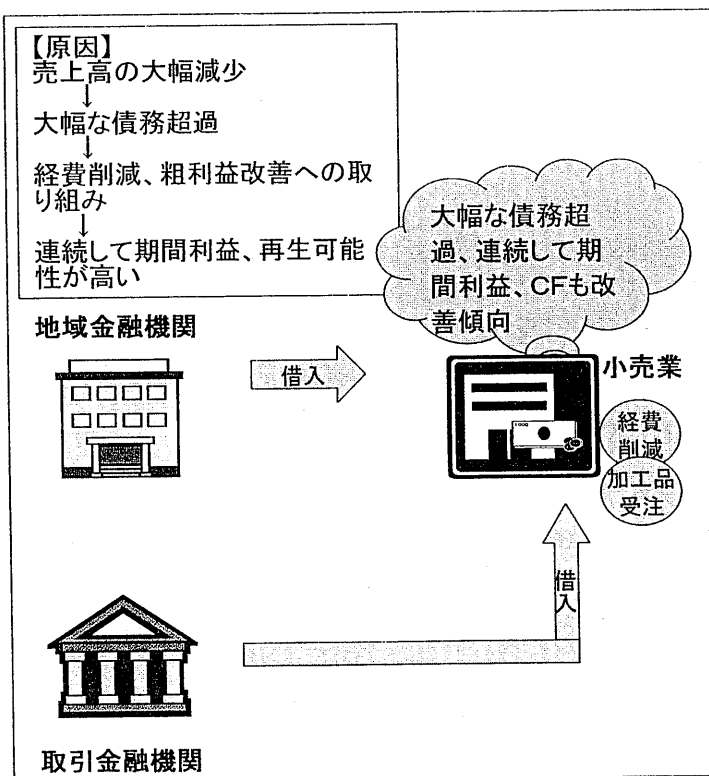
14.DDS活用による事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
小売業	鉱物金属材料	株式会社	20	5,300	40

・国内需要の低迷と海外生産移転それによる需要の減少等により売上高の大幅減少、大幅な債務超過となっていたが、連続して期間利益を上げている状況から、地域金融機関が再生可能性が高いと判断し、DDS研究会を立ち上げ、具体的に検討、DDSを実施した。3年後には正常先になる。

企業の概要及び改善前の問題点

・売上高は100億円に到達。しかし、国内需要の低迷と大口需要家の海外生産移転、それによる需要の減少及び価格の低迷により売上高はその半分まで低下した。主力商品は鉱物金属材料であるが、周辺機器の販売等も手掛け、近年では、需要家側の要請もあり、粗利の高い加工品の受注に力を入れていた。大幅な実質債務超過にあるものの、経費削減、粗利率の改善に取り組んだ結果、過去、連続して期間利益を計上しており、CFも改善傾向にあることから要管理先と判定していた。実現可能性の高い経営改善計画と一体でDDSを実施することにより、3年後に劣後ローンを資本とみなした場合に正常先になる計画が策定可能であり、再生可能性は極めて高い。

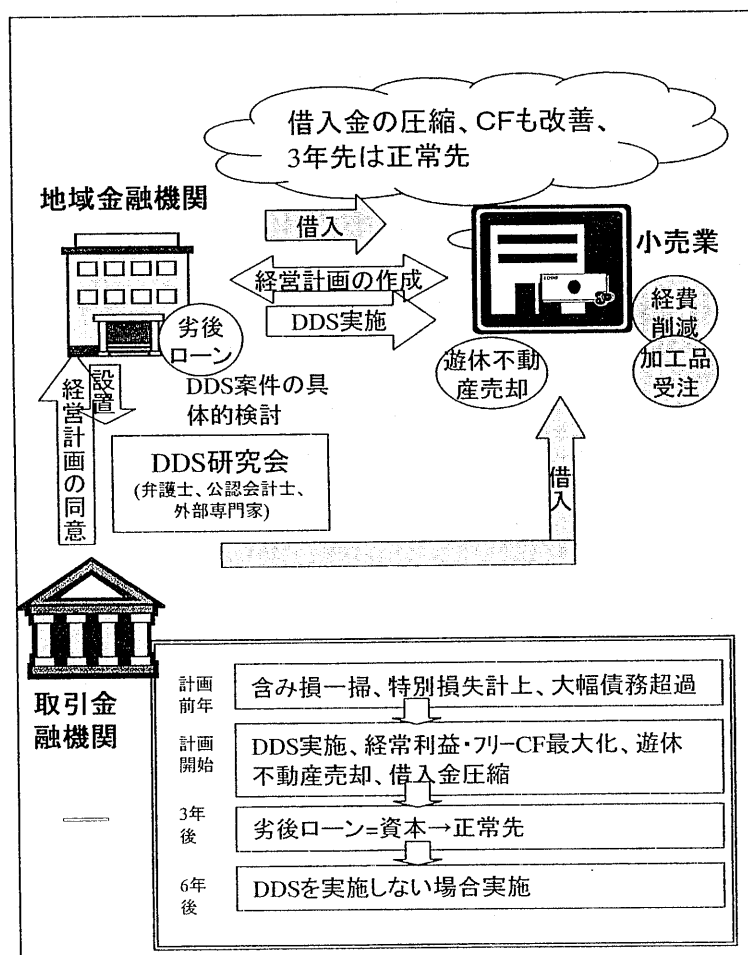


実施した改善策・再生策

- ・経営改善計画は5年間、3年間を集中改善期間。
- ・過去の含み損を一掃、特別損失に計上。大幅債務超過となるため、抜本的な再生手法が必要。
- ・抜本的な再生手法としてDDSを実施した。売上高、粗利益を維持し、売上債権の回収と与信管理に重点を置き、経常利益とフリーCFの最大化を企図した。
- ・遊休不動産等の営業に直接関係ない資産を積極的に売却し、借入金の圧縮に努める。
- ・DDSの実施により、3年後には劣後ローンを資本とみなした場合、正常先となる見込み。DDSを実施しない場合に比べると、3年短縮で正常化できる。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・DDS実施の重要事項は、既存の融資の法律構成を資本性の金融商品に転換することと、金融検査マニュアルに対応することであるが、これまでにない手法でありノウハウはなかった。
- ・当行主催で、弁護士、公認会計士など外部専門家をメンバーとした「DDS研究会」を立ち上げた。
- ・研究会では、実際の案件にもとづき、当該債務者へDDSを実施することを前提に検討を行ったことが成功のポイントであると考えます。
- ・実現可能性の高い経営改善計画とするため、取引金融機関の計画への同意を書面で提出するよう要請したが、同意書の文面等の調整に難航した。

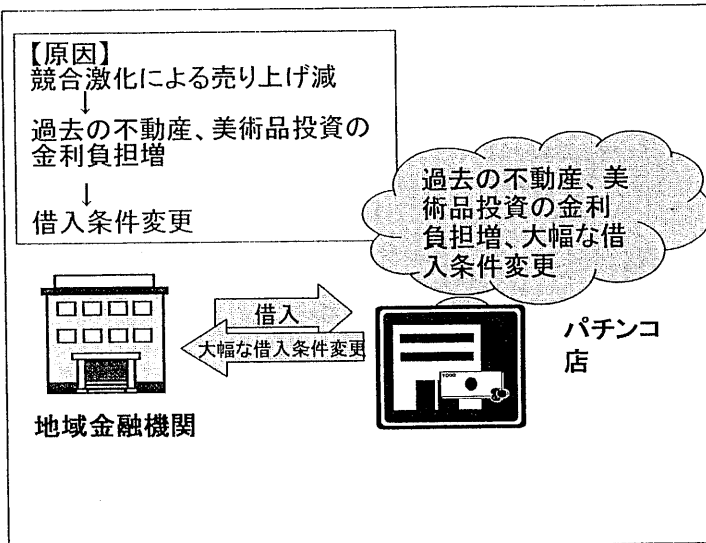


15.DDS活用による事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
遊技場経営	パチンコ店	株式会社	10	6,500	30

・競合の激化等により年々売上が減少、過去の本業以外の投資(不動産・美術品)による借入金の負担が大きく大幅な条件変更を余儀なくされていた。

・当行より派遣した役員を中心に大幅な経費削減を実施したうえで、多少売上が減少してもキャッシュフローが確保できる実現性の高い改善計画書を作成しDDSを導入した。キャッシュフローの増大により資金繰り改善している。



企業の概要及び改善前の問題点

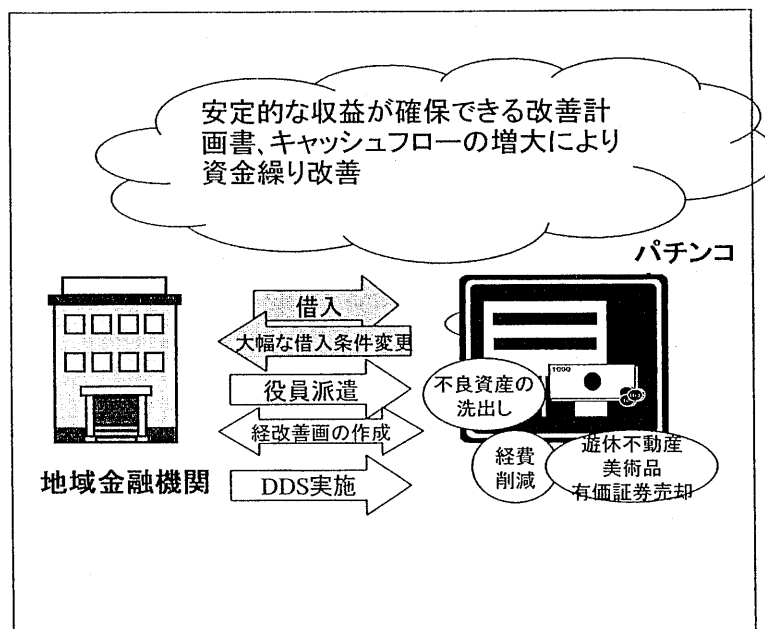
・景気の低迷、競合の激化等により年々売上が減少するなか、過去の本業以外の投資(不動産・美術品)による借入金の負担が大きく大幅な条件変更を余儀なくされていた。

実施した改善策・再生策

・遊休不動産・美術品・有価証券について売却を促進、当行より派遣した役員を中心に大幅な経費削減を実施したうえで、多少売上が減少してもキャッシュフローが確保できる実現性の高い改善計画書を作成しDDSを導入した。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・コスト意識が薄く、無駄な経費支出を見直すことで相当額のキャッシュフローを確保することが可能となり安定的な収益計上が見込める。
- ・不良資産を徹底的に洗い出すことにより、実態のバランスを共有することが可能となり、改善への取組意欲が向上した。
- ・当行からの出向者が中心となり、経営者サイドからも改善に対する協力が得られたが、先代の経営者が超ワンマンな人物であったため改善着手に相当の期間を要した。



16.優良事業部門の分社化による事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
サービス業	遊技場	法人	20	6,000	

- ・含み損失を保有する遊休資産を抱え、それに絡む借入金も多額にのぼる状態にあった。一部の店の赤字額が大きく、このままの状態では全店がいきづまりかねない状態にあった。
- ・県内と県外の2地区の責任者を代表者とする法人を設立し、その法人に県内店と県外店の優良店舗を営業譲渡(MBO方式)することにより、事業を再生した。2法人は現在も正常に営業中である。

企業の概要及び改善前の問題点

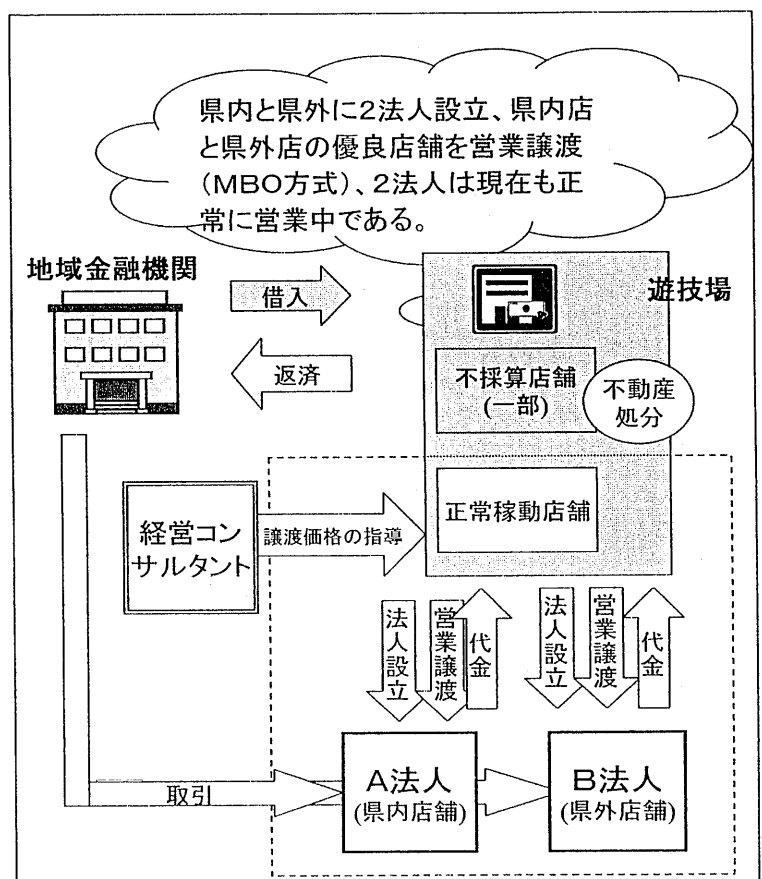
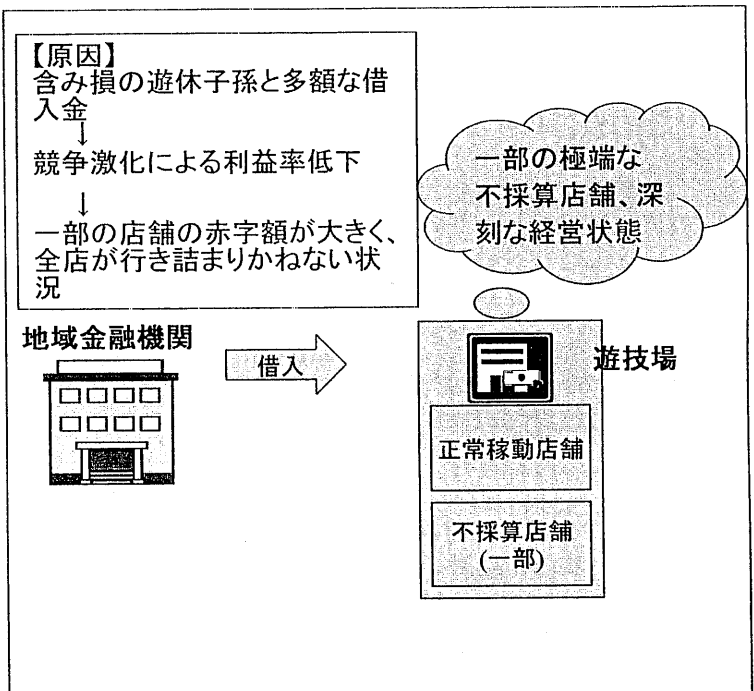
- ・含み損失を保有する遊休資産を抱え、それに絡む借入金も多額にのぼる状態にあった。
- 業界間の競争も年々激化し、利益率の低下を余儀なくされ、多額の借入金と合せて、深刻な経営状態にあった。
- ・店舗を県内外に所有し、大部分は正常に稼働しているが、一部の店の赤字額が大きく、このままの状態では全店がいきづまりかねない状態にあった。

実施した改善策・再生策

- ・県内と県外の2地区の責任者を代表者とする法人を設立し、その法人に県内店と県外店の優良店舗を営業譲渡した(MBO方式)。譲渡代金は当社の返済金へ充当された。
- ・2法人は正常に運営されており、当行貸出金の健全化が進むこととなった。
- ・当社には業況不良の一部の店が残ったが、不動産処分等により最終処理を行なっている最中である。
- ・当社は実質破綻先と区分することとなったが、業績良好な2法人は正常先へと区分することとなった。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・当社の各店の業績についてきめ細かに分析を行い、良好部門とそうでない部門の区分けを行なった(実態調査の徹底)。
- ・譲渡価格の判定については、専門的な知識が必要であり、経営コンサルタント等の指導を仰ぎながら決定された。



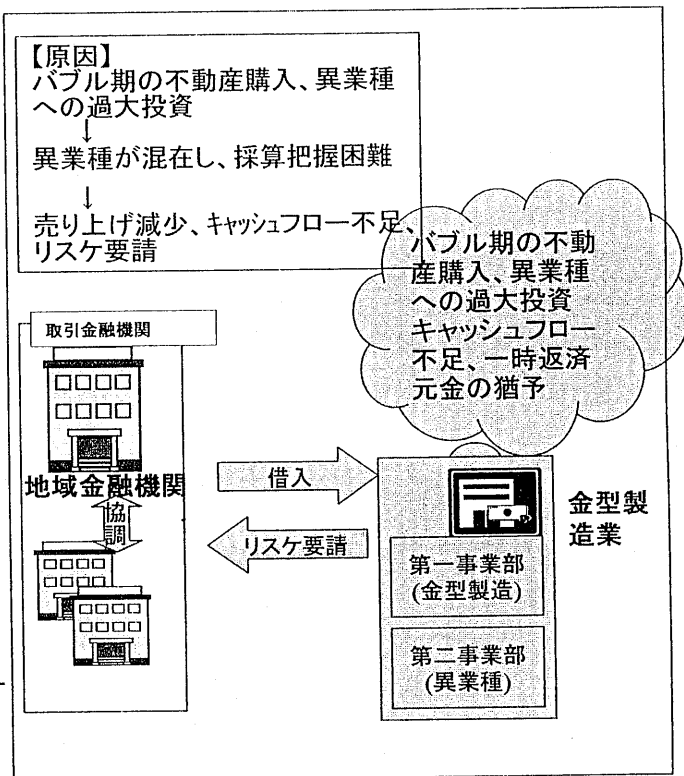
17.事業分割営業譲渡による事業再生

業種	取扱商品	企業形態	資本金(百万円)	売上高(百万円)	従業員
金型製造業	自動車部品用金型	株式会社	50	1,400	90

- ・バブル期の不動産購入および異業種への過大な投資により資金繰面や事業収益面の悪化を招き、事業別採算についての把握も困難な現況にあった。本業および異業種の売上も減少しキャッシュフロー不足が顕在化し、リスケジュールの要請がなされた。
- ・異業種を営業譲渡し、遊休不動産売却、分散している工場を本社に統合し、各種リストラを早期に実施したことで、キャッシュフローも捻出され、銀行借入金の元金返済も再開する見通しが立った。

企業の概要及び改善前の問題点

- ・本業の金型製造業(第一事業部)と異業種の第二事業部が混在する事業形態。
- ・バブル期の不動産購入および第二事業部への過大な投資が借入過大となり資金繰面や事業収益面の悪化を招いている。
- ・異業種が混在し事業別採算についての把握が困難な現況。
- ・本業および第二事業部の売上も減少しキャッシュフロー不足が顕在化、多額な債務の返済に窮しリスケジュールの要請がなされた。
- ・取引金融機関の協調で一時返済元金猶予を承認。

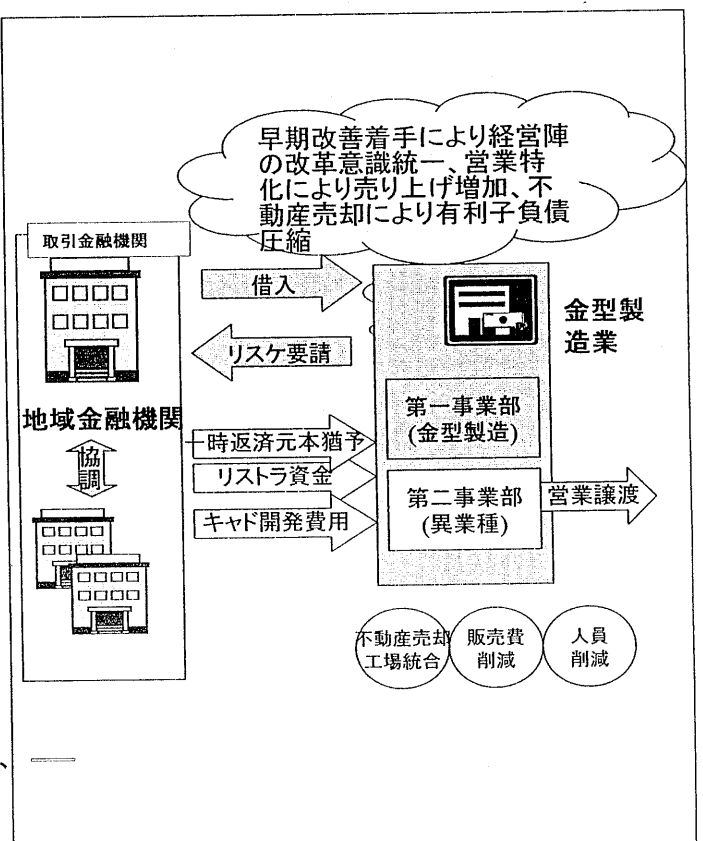


実施した改善策・再生策

- ・本業一本に絞り、不採算事業である第二事業部を売却。
- ・生産性の低下している工場を本社内に吸収し、跡地を売却、バブル時に投資用に購入した他市内の賃貸マンション1棟を売却により、過大な金融債務を圧縮する。
- ・本業に営業力を傾注、売上増加と安定受注確保を図る。
- ・製造コストに見合う販売単価の見直し、徹底した販管費の削減を実行。
- ・希望退職を募り20名余の人員削減、技術部門の人員削減に伴い設計ソフトのレベルアップを図る。
- ・リストラ資金およびキャドソフト開発費用等の資金供給。

実施上の問題点・成功のポイント

- ・銀行借入金の返済猶予で事業維持する考え方を一掃、事業が活況の時に築いた資産の債務圧縮のための売却、大幅な人員削減等、リストラを断行するに当たっての当面のリストラ資金の確保、代表取締役で創業者である会長の説得等が問題であった。
- ・事業の急激な悪化に伴い早期改善に着手したことで、経営陣の改善意識の統一が図れた。
- ・事業部門を本業一本に絞込み営業に特化できたことで、安定した受注体制が確立され売上増加が図れた。
- ・不採算部門の整理売却により人員配置の効率化と販管費削減を含めたリストラを加速することができた。
- ・工場およびマンションの売却等により有利子負債約30%の圧縮が可能となる。



【参考1】 会員行が取り組んだランクアップ事例（例）

1. 先端技術分野への展開、中国進出による売上増加		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
油剤製造業 資本金 10 百万円 ・ 景気低迷の中、売上減少にて赤字計上となる。 ・ 設立当時からの従業員が停年退職時期となり、毎期退職金支払が持続し欠損発生により要注意先となる。	・ 当行は、経営体質改善策の作成を社長に提案した。 ・ 社長も現状を認識し当行のアドバイスの下、経営体質改善策の作成に着手した。 ・ 当社の高い技術力を生かし、産学共同・異業種とのコラボレートによる最先端分野への幅広い製品開発を視野に入れた営業を展開。 ・ 大手商社とジョイントし、中国にストックヤードを持ち積極的な中国進出に着手。 ・ 差別化商品の開発を喚起。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・ 業歴 40 年の実績の中、高い技術力による安定した業績を残してきていたため、この数年の売上減少、赤字計上に対する現状を社長に認識させるのに時間を要した。 ・ 社長が現状を認識し、積極的に経営体質改善案の作成に取り掛かったことにより、従来からの高い技術力をバックに改善案に着手。 ・ 高い技術力による最先端分野への営業展開、積極的な中国進出、又、同業他社の倒産によるシェアの拡大により、売上増、当期利益計上となった。	

1

2. 徹底した収益管理の推進		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
広告代理店 資本金 30 百万円 ・ 主要顧客は地元企業・県内外の大手スーパー等である。 ・ 県外資本の大手スーパーからのチラシ発注がなくなったことによる売上高の大幅な減少により欠損計上となったため、要注意先となった。	・ 当行は会計事務所を含め、経営改善計画書の策定を指導した。 ・ 実施した改善策は次のとおりである。 ①人件費の削減 ②経費の削減 ③地元の利を生かしたきめ細かい営業活動の推進 ④経営改善委員会の設置	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・ 月次の試算表に基づき会計事務所を交えて、毎月経営改善計画の進捗状況をフォローした結果、 ①数名の退職、給与の見直し等により、人件費を削減した。 ②電気、電話等の各項目ごとの月別目標予算を作り、経営改善委員会で毎月チェックを行った結果、経費が削減した。 ③大手企業との新規取引が開始され、売上高は増加した。 ④社内に経営改善委員会を設置したことから、役職員一体となって経営改善に真剣に取り組むことができた。 ・ 人員整理による退職金支払が増加したものの、売上増加および経費削減により利益計上できたことから、正常先へランクアップした。	

2

3. グループ企業再編による債務超過解消		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
スーパー 資本金 50 百万円 ・地場食料品スーパー。 ・売上高が落込み、経常赤字計上。 ・当行および当行関連のコンサルティング会社が連携して経営改善に関与し、不採算店舗の見直し、人員削減等のリストラ等を指導。経常利益の計上、キャッシュフロー確保、償還期間短縮。債務超過の解消が課題。	・当行および当行関連のコンサルティング会社主導で資産（土地）の含み益の実現と組織の機動力向上を目的としてグループ企業再編を企画提案した。 ①子会社 2 社をそれぞれ親会社に吸収合併する。 ②親会社から店舗形態に応じて、関連会社 5 社に分社する。 ③監査法人によるグループ会計監査を受ける。 ・合併によって、吸収会社の資産再評価差額金を資本準備金に計上する等した結果、再編後のグループ企業 9 社の連結自己資本は充実し、債務超過解消を実現した。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・業況悪化の直後から、当行メイン先としてコンサルティング会社とともに経営改善指導を開始し「早期治療」できたことが最大の成功ポイント。 ・不採算店舗の見直し等から本業のスーパー事業の業績回復効果が早くから現れたことも、取引先からの信頼度を高めた。 ・グループ再編は最後の仕上げとしての位置づけであり、これに先立つ下記施策が全体効果を高めた。 ・不採算店舗見直しに伴う従業員の配置転換（人員削減含む） ・保有株式等資産の処分による借入金返済 ・効率化最優先とする業務プロセス、オペレーションの見直し結果ないし経過	

4. 保証協会・商工会議所との協調による経営再建		遷移後:要注意先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
建設業 資本金 20 百万円 ・5 期連続赤字計上で大幅債務超過。 ・赤字補填は、代表者及び家族からの借入金で賄われている状態。 ・資金繰りは破綻寸前で、破綻懸念先に区分していた。 ・受注量は、地元公共工事を確保しており維持・増加レベルにあった。	・地元商工会議所・県保証協会との連携。企業再建資金導入を実現した。キャッシュフロー不足の解消。 ・銀行・会議所・協会の 3 者が一体となって、毎月検討会を開催、対策を練った(継続実施)。 ・県の経営アドバイザー派遣制度を利用。外部専門家の意見を取り入れた。 ・経営実態の調査は、3 者合同で実施。多面的なものの見方で実体把握を行った。 ・個人からの借入金は返済凍結及び資本組入れ。 ・責任の明確化・体制整備を指導。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・業界環境は厳しいが、受注量が確保されていた。 ・銀行との協力体制が構築できた。 ・原価管理について、専門家の意見により書式やソフト等管理フローの確立ができた。 ・経営者の意識改善。改善意欲があり、意見受け入れがスムーズにいった。 ・役員含む資金調達先の資本組入れ案に同意が得られた。 ・計画通り利益確保でき、原価コストも軽減し、改善傾向にある。	

5. 収益体質の改善による債務超過の解消		ランクアップ
企業の概要・問題点	実施した改善策	
製材業 資本金 60 百万円 ・市況低下、需要の低迷により、赤字決算、繰越欠損を計上し、債務超過。 ・国・県・町の補助金を受け、地元企業 5 業者を中心に設立された。 ・主力商品である乾燥材は、内装工事に使用され、知名度が高かった。	・当行主導により、理事全員・各部門担当参事・税理士等を招集の上、改善会議を開催し、①各セクションの連携強化の必要性、②代表理事からの借入金債務免除による債務超過改善の必要性、③過剰在庫の改善の必要性、④営業戦略の見直しの必要性、等の取組みを指摘した。 ・参加者全員からも理解が示され、改善に向けて取組む意思が表示された。 ・代表理事による債権放棄が実現し債務超過が解消し、在庫圧縮に取組んだ結果、資金繰りが大幅に改善された。また主力品である乾燥材の品質を活かし、木材市場を介しての販売体制から、ハウスメーカー等への直売へウエイトを高め、収益面が改善された。 ・財務面・資金繰り面・損益面とも改善が図られ、債務者区分のランクアップが実現した。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・各セクションの責任者が思い通りの営業を行うなど、営業方針に足並みが揃っていなかった。 ・改善会議で、問題点と改善策の必要性を訴えたことが、当事者間に認識を深めさせることにつながった。税理士からもバックアップする発言があり、出席者の現状認識を更に深めさせることにつながった。	

5

6. 再生支援協議会と連携しての経営改善		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
段ボール製造業 資本金 10 百万円 ・直近 3 期売上低減傾向止まらず、利益は何とか黒字にするも、減価償却不足により実質赤字。 ・過大な借入による金利負担の増加。 ・関連会社への貸付金、利息の滞留。 ・製造原価の膨張	・再生支援協議会に持ち込み、二次対応案件となり、再生計画書の作成とフォローアップ。 ・再生支援協議会より、生産管理コンサルタントを派遣し、工場の徹底的な原価圧縮を指導。 ・個人保険金の解約及び個人自宅売却による借入金の圧縮。 ・問題点チェックポイント、経営改善要望書、販売費及び一般管理費、試算表資金移動表、短期改善計画書等の有効活用により、管理体制強化。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・再生支援協議会との連携により、売上が低くても、コスト構造の見直しにより、利益がでる体質になる中期経営改善計画を策定し、実践した。 ・代表者の意識改革に成功し、個人の自宅、保険金の解約により借入金を大幅圧縮。 ・再生支援協議会との連携により、製造原価の見直しのために、生産管理コンサルタントによる効果的な生産現場の見直しが実施された。 ・経営改善計画実行に向けて、定期的な訪問により進捗管理を実践した。	

7. 外部公的機関を活用してのランクアップ		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
楽器小売業 資本金 40 百万円 ・ 3 期連続売上減少、2 期連続赤字計上。 ・ 償還力有するが、償還遅延。	・ 業界動向の分析及び、当社の業界位置の把握及びその認識の共有化。 ・ 業界のベンチマーク企業との比較における当社の特色把握、認識の共有。 ・ 現状の経費構造を前提とした、当期収益シュミレーション。 ・ 役員報酬ほか経費削減。 ・ 経営革新支援法による経営革新計画申請。 ・ 県の中小企業支援センターの専門家派遣制度を活用し、製造原価の見直し。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・ 役員報酬ほかの固定経費の削減による、損益分岐点の引下げ。 ・ 外部専門家の活用。 ・ 経営革新支援法による経営革新計画の承認。 ・ 商品別、部門別の採算管理を実施し、収益力の高い部門の強化を実施。	

7

8. 市場ニーズの変化に対応し独自路線を開拓		ランクアップ
企業の概要・問題点	実施した改善策	
温泉旅館 資本金 10 百万円 ・ 過去の設備投資で、償却不足、実質大幅債務超過。 ・ 団体客、エージェン트에依存した集客スタイル。 ・ 宿泊単価が低下。 ・ 観光客動向、市のイベントにより業況が左右される。 ・ 設備の老朽化 ・ 従業員の高齢化と若年層の定着率の低さ。	・ 現状認識と問題点、改善点についてアンケートを実施、経営者と従業員の意思統一を図った。 ・ 全国的に流行っている温泉旅館を視察した。設備・接客・料理・動線をポイントにおいた。 ・ 温泉旅館再生を実行した民間コンサルタントに依頼した。 当社、公認会計士、当行の三者で上記 3 点を踏まえ、今後の展開を協議し、①団体から個人・グループ向け旅館へ転換、②屋号変更によるインパクト効果を導入、③特徴ある部屋づくりを実施(改装に着手)、④従業員施設・バックヤード、福利厚生面等の改善（施設整備と若年層の雇用を実現）、⑤マスメディアのフル活用（取材により広告宣伝費を削減・ネットの利用）、等を実施した。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・ 資産の含み益を活用し、役員による増資を原資とし、不良資産の処理を実施。 ・ 平日でも部屋別稼働率が 100%となる日も少なくなく、宿泊単価は上昇（エージェンとの契約解消）。 ・ また、館内消費を高めるため、エステを導入した。 ・ 新卒も採用。若返りは進行中。 ・ 公認会計士、銀行、当社による定例会議は継続。タイムリーに業況把握と対策が講じられる仕組みをとっている。	

9. 借り換え保証利用による返済額軽減によるランクアップ		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
製造業 資本金 30 百万円 ・大口取引先からの受注がリピート生産から、単品受注生産になったことや、採算割れ受注が増加したことなどから、赤字計上し債務超過	・収支安定のため、借換え保証等により、月々返済額の軽減を実施 ・設計段階における積算の改善。 ①設計部門における責任と権限の明確化 ②営業部門においては、設計部門による正確な積算のもとに受注契約を締結する。 ③外注先への交渉は積算見積に基づき行うことを徹底する。 ・事業計画の策定を実施し、各人売上目標に基づく年間売り上げ目標の設定をする。 ・増資を行う	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・保証協会のセーフティーネットによる長期資金の導入が図れた。 ・営業部門が単独で契約することを防ぐため、社長による一元管理とした。 ・従業員にも資本参加を求めた。 ・社長の強い方針から、人員削減、給与カットはしないことを宣言し、事業計画案骨子を全従業員に理解させた。 ・変動比率改善、固定費管理の徹底が会社に浸透し、経常利益増加、繰上償却、債務超過解消	

10. リストラ・IT化等による改善		遷移後:正常先
企業の概要・問題点	実施した改善策	
鉄骨工事業 資本金 10 百万円 ・近年の景気低迷により、公共工事の減少および同業者間のダンピング競争等による粗利益低下のため、収益力が悪化し赤字傾向となった。 ・従来より自己資本は脆弱であったこともあり、借入金も増大し資金繰りはタイトであった。	・不採算であった地方営業所の廃止・人員削減を実施し組織のスリム化を図るとともに、省力化機械導入により二次加工部門を新設し収益力の向上を図った。 ・パソコンソフトの導入により、自社による損益・資金繰り・受注工事管理等迅速かつ計画的な経営管理を実施した。 ・役員借入金の一部放棄により財務バランスの改善を図った。 ・県の自社特許技術の認定を受け、県および自社のホームページに掲載することで販売チャネルの拡大を図った。	
	実施上の問題点・成功のポイント	
	・経営改善に対する意識改革に相当の期間を要したが、理解を得られてからは全社員一体となったスピーディな改善の取組ができた。 特に、社員の高齢化による管理部門のIT化の実施が懸念されたが、後継者の積極的な応援が得られ、比較的スムーズな管理体制の構築が可能となった。 ・改善計画は順調に進捗しており、繰上償却の解消が図れた。	

【参考 2】用語説明

用 語	内 容
RCCの中小企業再生型信託	整理回収機構（RCC）の信託機能等を活用し、再生可能性のある中小企業等の不良債権をRCCに信託または集約し、再生をサポートするスキーム。
RCCの企業再編ファンド	整理回収機構の債務者企業グループ再編・再建方法。RCCがグループ再編・再建計画の検証、調整等に積極的に関与し、債権者全体の合意を取り付け、金融機関の債権を、提携した投資家からの出資を得たファンドで買い上げ、過剰債務を整理することにより、グループ再編・再建を行う。
会社更生	経済的に行き詰まった株式会社について、会社債権者等の利害関係者の多数の同意のもとに更生計画を策定し遂行することにより、利害関係者の利害を適切に調整しつつ会社の事業の再建を図る手続。
会社分割	会社が、その経営する営業の一部門を、独立の法人格を有する会社として分離・独立させ、かつ、親会社の個々の株主が、一定の割合で、分離・独立した会社の株式を取得すること。
株式会社産業再生機構	産業の再生と金融機関等の不良債権処理の促進による信用秩序のため、過大な債務を負っている事業者に対し、雇用の安定等に配慮しつつ、事業再生をしている。平成 15 年 5 月から平成 17 年 3 月末まで 41 件の支援決定、買取った債権等は 3 年以内の売却等に向けて事業の再生をする。
企業再建資金	経営改善、経営再建等に取り組んでいる中小企業を対象とした公的融資制度であり、妥当な経営改善計画の策定、債務の要償還年数の短縮、主要取引金融機関の協力等が要件になる。中小公庫、国民公庫、商工中金等が取扱い。
競売	債権者（抵当権者等）が債務不履行状態になった債権を回収するための法的手続きであり、債権者（抵当権者等）の申し立てにより裁判所を通じて、その担保を強制的に処分する。
再生ファンド	過剰債務に陥った企業の再建のため、投資家から集めた資金を企業に投資するファンド。外資系のリップルウッド、ローンスター等、日本政策投資銀行のもの、銀行系や証券会社系の投資会社、ベ

用 語	内 容
	ンチャーキャピタル、投資顧問会社、商社などの企業ファンド等がある。
サービサー（債権回収会社）	債権管理回収業に関する特別措置法により、法務大臣から許可を受け、弁護士法の特例として業として特定金銭債権の管理及び回収をする債権回収会社をいう（現在 94 社）。
セーフティネット保証	信用保証協会が、中小企業信用保険法第 2 条第 3 項にもとづき、取引先等の再生手続等の申請や事業活動の制限、災害、取引金融機関の破綻等により経営の安定に支障を生じている中小企業者について、保証限度額の別枠化等を行う信用補完制度。
私的整理ガイドライン	法的手続き（破産法、会社更生法、民事再生法、会社整理（商法）、特別清算（商法））によらず、債権放棄などの手法を用いて私的に会社を整理する際の指針。全国銀行協会等が中心となって 2001 年 9 月にとりまとめた。
中小企業再生支援協議会	中小企業の再生を進めるために、産業活力再生特別措置法に基づき各都道府県に設置された組織で、多様性、地域性といった中小企業の特性を踏まえ、常駐する専門家が再生に関する相談を受け付け、助言や再生計画策定支援を行っている。
中小企業支援センター	創業予定者や経営革新等の課題を有する地域の中小企業者等に対して相談を受ける支援拠点として、全国に「地域中小企業支援センター」が設置されており、企業経営について十分な知見を有する専任のコーディネーターがきめ細かに相談に応じている。
デット・エクイティ・スワップ（DES）	債務（Debt）を株式（Equity）に交換（Swap）すること（債務の株式化）。銀行が債務者企業の再建支援のために、貸出債権の一部を株式に転換することによって、債務者企業の過剰債務を圧縮し、自己資本比率を改善させることができる。
デット・デット・スワップ（DDS）	債務（Debt）を資本的劣後ローン（Debt）に交換（Swap）すること（債務の資本的劣後ローン化）。合理的かつ実現可能性が高い経営改善計画に基づき、貸出金の一部を資本的劣後ローンに転換することにより、実質的に債務者の財務状態を改善し、再建可能性を高めることができる。

用 語	内 容
D I Pファイナンス	民事再生法、会社更正法等の手続申立て後、再建計画の認可決定までの間の融資をいう。一時的な運転資金を速やかに融資して、その間の事業価値の著しい劣化を防ぐための手段。
プリパッケージ型事業再生	主要な債権者から債権放棄の合意を得ていながら、一部債権者の反対のために私的整理が難しい場合に、法的整理による倒産手続きに移行し、事前に作成した再建計画を関係者間の多数決により成立させることにより、企業価値の毀損を必要最低限に抑える再生方法。
民事再生	原則として、債務者自身（従来の経営陣）が引き続き事業を継続しながら、主体的に債権者に対する弁済計画やリストラの方法を定めた「再生計画案」を作成し、債権者の多数決による承認を得て、承認された計画に従って再建する手続き。
和議	破産の原因（支払不能、債務超過）がある場合に、債務者が裁判所に申立てて、債務返済について債権者全員と集団的に和議（示談）する手続。
EBITDA	EBITDA（Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization）【利払い前・税引き前・減価償却前・その他償却前利益】。支払利息、税金、有形固定資産の減価償却費、無形固定資産の償却費を差し引く前の利益（営業キャッシュフロー）。大規模リストラ・増資・買収費用などによって利益の落ちている企業のキャッシュフローを見る尺度。
M&A	M&A（Merger and Acquisition）。企業の買収・合併。相手企業の発行株式の過半を買い取ることによって、その企業の経営権を獲得すること。
MBO	MBO(Management Buy-Out)。M&A の一手法。企業の経営者等が、銀行や投資ファンド等の協力を得て、その会社の発行している株式を親会社やオーナーなどから買い取り独立すること。企業内の一事業部門の責任者が同様の手法で分離・独立することも、MBO の一種。