

会員行における「地域密着型金融推進計画」の進捗状況について

〔平成19年7月12日〕
〔(社)第二地方銀行協会〕

当協会では、金融庁の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」に基づき、会員行が作成した「地域密着型金融推進計画」の進捗状況を取りまとめましたので、別添のとおり公表します。

以 上

【本件に関するお問合せ先】

企画部：井出、秋葉、鹿毛

TEL 03-3262-2451・2472・2509

会員行における「地域密着型金融推進計画」の進捗状況

(概要)

〔平成19年7月12日
(社)第二地方銀行協会〕

1. 全体の進捗状況

重点強化期間(平成17年4月～19年3月)における地域密着型金融の取組みは、多くの項目において、その実績が集中改善期間(平成15年4月～17年3月)の実績を上回るなど、地域密着型金融が着実に浸透し、その成果をあげている。

2. 個別項目の進捗状況

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

創業支援融資商品による実績は集中改善期間の3.1倍と着実に増加している。

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

経営改善支援の実績について、期初債務者に対する経営改善支援取組先数の比率をみると、要注意先以下はで9.9%(集中改善期間比+1.1%ポイント)、破綻懸念先以下では6.2%(同+1.0%ポイント)となっている。また、経営改善支援取組先数に対する債務者区分上昇先数の比率をみると、要注意先以下では22.3%と、集中改善期間比△0.3%ポイント低下しているものの、抜本的な再生を要する破綻懸念先以下では26.0%と、同+5.9%ポイント上昇している。

また、ビジネスマッチング成約件数は5.3倍と大幅に増加している。

(3) 事業再生に向けた積極的取組み

エグジット・ファイナンス、企業再生ファンドへの出資および中小企業再生支援協議会への持込案件は、いずれも集中改善期間比で増加している。また、DIPファイナンス等(DES、DDSを含む)の実績はほぼ横ばいであるものの、その取組み行数は拡大(19行⇒27行)している。

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

財務制限条項を活用した融資は集中改善期間の3.0倍、財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資は同2.1倍と着実に増加している。また、機械設備、事業車両、肉牛等を担保とした動産担保融資も実績としてあがっている。

以 上

会員行における「地域密着型金融推進計画」 の進捗状況について

当協会では、平成 17 年 3 月 29 日に金融庁から公表された「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成 17～18 年度）」に基づき、会員行（46 行：平成 19 年 3 月末現在）が作成した「地域密着型金融推進計画」の平成 17 年 4 月～19 年 3 月における進捗状況を取りまとめました。

平成 19 年 7 月 12 日
社団法人 第二地方銀行協会

目 次

	<u>頁</u>
I. 全体の進捗状況	1
II. 個別項目の進捗状況	2
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化	2
(1) 創業・新事業支援機能等の強化	2
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	4
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	9
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	11
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	13
(6) 人材の育成	13
2. 経営力の強化	14
3. 地域の利用者の利便性向上	15
(別添 1) 会員行における特徴的な取組み事例	
(別添 2) 新アクションプログラムにおける当協会の対応	
(別添 3) 特徴的な経営支援（経営改善・事業再生）事例	

I. 全体の進捗状況

会員行では、平成15年4月以降、4年間にわたり、アクションプログラムにもとづき、各行の地域の特性や利用者ニーズに応じた地域密着型金融の取組みを推進している。

その結果、重点強化期間（平成17年4月～19年3月）における地域密着型金融の取組みは、多くの項目において、その実績が集中改善期間（平成15年4月～17年3月）の実績を上回るなど、地域密着型金融が着実に浸透しており、その成果が現れている。

Ⅱ. 個別項目の進捗状況

1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

会員行では、政府系金融機関や大学等の外部機関との連携強化による融資の推進や新商品開発が進められるとともに、ベンチャーファンドを活用した支援を推進するなど、積極的な創業・新事業支援を実施している。その結果、重点強化期間の実績を集中改善期間の実績と比較すると、創業支援融資商品の取扱金額は3.1倍（件数は3.5倍）、企業育成ファンドへの出資額は2.3倍となっている。

	(集中改善期間)		(重点強化期間)
➤ 創業支援融資商品：	543件 59億円	⇒	1,912件 184億円
➤ 企業育成ファンドへの出資：	32億円	⇒	75億円
➤ 政府系金融機関との協調投融資：	133件 144億円	⇒	207件 166億円

※ 1. 会員行における特徴的な取組み事例は別添1、特徴的な経営支援（経営改善・事業再生）事例は別添3参照。

2. 集中改善期間の実績も46行ベースで算出している（以下同じ）。

【具体的な施策の実績】

① 創業支援融資商品等の実績

(単位:件、百万円)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)				(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数	
			うち18年度			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
産業クラスターサポートローン	14	226	6	78	10	207
新連携事業に対する支援 ※	25	1,301	9	377		
メザニン投融資	5	3,855	3	3,015		
創業支援融資商品	1,912	18,390	916	10,382	543	5,856
企業育成ファンドへの出資		7,504		3,288		3,196

※ 新連携事業とは、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」(中小企業新事業活動促進法)に基づく中小企業間の新たな連携のことである。

② 政府系金融機関等との協調投融資の実績

(単位:件、百万円)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)				(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数	
			うち18年度			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
日本政策投資銀行	20	1,986	4	990	16	2,170
中小企業金融公庫	32	4,809	18	1,988	41	6,547
商工組合中央金庫	40	7,634	9	4,107	23	2,899
国民生活金融公庫	44	721	31	461	28	739
その他	71	1,475	37	851	25	2,048
合計	207	16,625	99	8,397	133	14,403

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

会員行では、取引先企業に対する経営相談・支援機能を強化しており、ビジネスマッチング成約件数は、集中改善期間比 5.3 倍と大幅に増加している。

(集中改善期間)

(重点強化期間)

➤ ビジネスマッチング成約件数： 756 件 ⇒ 3,996 件

要注意先以下の期初債務者数に占める経営改善支援取組先数の割合（経営改善支援取組率）は、集中改善期間比+1.1%ポイントの 9.9%となり、破綻懸念先以下の経営改善支援取組率も同+1.0%ポイントの 6.2%となっている。また、経営改善支援取組先数に占める債務者区分上昇先数の割合（ランクアップ率）をみると、要注意先以下では集中改善期間比△0.3%ポイントの 22.3%と若干低下しているものの、抜本的な再生を要する破綻懸念先以下では同+5.9%ポイントの 26.0%に上昇している。

(集中改善期間)

(重点強化期間)

➤ 破綻懸念先以下のランクアップ率（先）： 20.1%（366 先） ⇒ 26.0%（502 先）

【具体的な施策の実績】

① 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

(単位:件数)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)		(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数
		うち18年度	
ビジネスマッチング成約件数	3,996	2,653	756
株式公開支援実績	7	2	
社債発行支援実績	1,443	746	
M&A支援実績	70	43	

② ランクアップ率等の推移

	重点強化期間	集中改善期間
経営改善支援取組率(経営改善支援取組先数/期初債務者数)		
要注意先以下	9.9%	8.8%
うち破綻懸念先以下	6.2%	5.2%
ランクアップ率(ランクアップ先数/経営改善支援取組先数)		
要注意先以下	22.3%	22.6%
うち破綻懸念先以下	26.0%	20.1%

経営改善支援取組み実績（平成17年4月～19年3月）

（単位：先数）

		期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先 α	α のうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数 β	ランクアップ率 (β / α)	α のうち期末に債 務者区分が変化し なかった先 γ
正常先		453,302	1,115			391
要 注 意 先	うちその他要注意先	85,380	8,623	1,714	19.9%	5,416
	うち要管理先	5,336	1,503	474	31.5%	540
破綻懸念先		16,142	1,771	452	25.5%	800
実質破綻先		10,406	121	32	26.4%	59
破綻先		4,543	41	18	43.9%	16
合 計		575,109	13,174	2,690		7,222
要注意先以下のランクアップ率			12,059	2,690	22.3%	
破綻懸念先以下のランクアップ率			1,933	502	26.0%	

- (注)・期初債務者数および債務者区分は平成17年4月当初時点で整理。
- ・債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業（個人事業主を含む。）数であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - ・ β には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含むものの β に含まない。
 - ・期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は β に含む。
 - ・期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については（仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても）期初の債務者区分に従って整理。
 - ・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含まない。
 - ・ γ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

経営改善支援取組み実績（平成18年度）

（単位：先数）

		期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先 α	α のうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数 β	ランクアップ率 (β / α)	α のうち期末に債 務者区分が変化し なかった先 γ
正常先		444,212	651			364
要 注 意 先	うちその他要注意先	87,771	7,144	904	12.7%	5,430
	うち要管理先	4,379	1,137	233	20.5%	663
破綻懸念先		16,329	1,584	251	15.8%	967
実質破綻先		9,694	142	17	12.0%	90
破綻先		3,673	41	9	22.0%	26
合 計		566,058	10,699	1,414		7,540
要注意先以下のランクアップ率			10,048	1,414	14.1%	
破綻懸念先以下のランクアップ率			1,767	277	15.7%	

- (注)・期初債務者数および債務者区分は平成18年4月当初時点で整理。
- ・債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)数であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - ・ β には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含むものの β に含まない。
 - ・期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は β に含む。
 - ・期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理。
 - ・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含まない。
 - ・ γ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

経営改善支援取組み実績（平成18年度下期）

（単位：先数）

		期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先 α	α のうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数 β	ランクアップ率 (β / α)	α のうち期末に債 務者区分が変化し なかった先 γ
正常先		440,951	471			414
要 注 意 先	うちその他要注意先	90,029	6,163	383	6.2%	5,389
	うち要管理先	4,479	1,038	130	12.5%	738
破綻懸念先		16,232	1,445	120	8.3%	1,066
実質破綻先		8,922	150	10	6.7%	106
破綻先		3,426	47	3	6.4%	37
合 計		564,039	9,314	646		7,750
要注意先以下のランクアップ率			8,843	646	7.3%	
破綻懸念先以下のランクアップ率			1,642	133	8.1%	

- (注)・期初債務者数および債務者区分は平成18年10月当初時点で整理。
- ・債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)数であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - ・ β には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含むものの β に含まない。
 - ・期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は β に含む。
 - ・期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理。
 - ・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含まない。
 - ・ γ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

(3) 事業再生に向けた積極的取組み

会員行では、専担部署の設置などによる態勢強化に努めるとともに、中小企業の過剰債務の解消や事業の再構築などによる事業再生に積極的に取り組んでいる。その結果、エグジット・ファイナンスの取扱金額は集中改善期間と比べると 8.4 倍（件数は 4.9 倍）となるほか、企業再生ファンドへの出資も増加している。

また、事業再生に取り組むに当たっては、中小企業再生支援協議会と事業再生ファンドの連携による再生に取り組んだり、整理回収機構（RCC）の企業再生スキームの活用等も進んでいる。

	(集中改善期間)		(重点強化期間)
➤ エグジット・ファイナンス	: 9 件 37 億円	⇒	44 件 312 億円
➤ 企業再生ファンドへの出資	: 1,863 百万円	⇒	2,691 百万円
➤ 中小企業再生支援協議会への案件持込み	: 296 件	⇒	365 件
➤ DIP ファイナンス等（DES、DDS を含む）	: 102 件 696 億円	⇒	101 件 236 億円

【具体的な施策の実績】

① 企業再生ファンド、デット・デット・スワップ（DDS）等の活用

（単位：件、百万円）

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)				(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数	
			うち18年度			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
プリパッケージ型事業再生	14		8		20	
企業再生ファンドへの出資		2,691		1,130		1,863
デット・エクイティ・スワップ	10	7,664	5	2,347	12	4,072
デット・デット・スワップ	23	6,355	11	3,627	15	8,580
DIPファイナンス	68	9,630	44	4,537	75	56,947
エグジット・ファイナンス	44	31,194	24	15,106	9	3,720

② 中小企業再生支援協議会等の活用

（単位：件、百万円）

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)						(参考) 集中改善期間 (H15.4～17.3) の案件持込み 件数
	案件持込み 件数	支援(再生計画策定)決定		案件持込み 件数	支援(再生計画策定)決定		
		件数	金額		件数	金額	
中小企業再生支援協議会の活用	365	217	85,979	172	107	37,701	296
うちメイン行としての実績	250	123	62,507	123	66	30,485	
RCCの活用	73	41	35,482	43	28	18,175	
うちメイン行としての実績	39	10	18,298	22	7	11,272	

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等

会員行では、不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進するとともに、中小企業の資金調達手法の多様化等に向けた様々な取組みを推進しており、集中改善期間と比べると、財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資の取扱金額は2.1倍（件数は2.0倍）、財務制限条項を活用した融資の取扱金額は3.0倍（件数は1.5倍）となっている。

また、機械設備、事業車輛、肉牛等を担保とした動産担保融資の実績も着実に現れ始めている。

	（集中改善期間）		（重点強化期間）	
➤ スコアリングモデルを活用した融資	101千件	8,110億円	⇒	139千件 12,785億円
➤ 財務諸表の精度が相対的に 高い中小企業に対する融資	: 7,026件	1,341億円	⇒	14,393件 2,815億円
➤ 財務制限条項を活用した融資	: 444件	229億円	⇒	650件 677億円
➤ 私募債の取扱い	: 797件	1,188億円	⇒	1,480件 1,448億円
➤ シンジケートローン	: 2,428件	7,439億円	⇒	3,781件 10,840億円

【具体的な施策の実績】

① 不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進

(単位:件、百万円)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)				(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数	
			うち18年度		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
スコアリングモデルを活用した融資	138,934	1,278,506	58,420	629,480	100,695	810,957
財務制限条項を活用した融資	650	67,690	196	31,953	444	22,893

② 中小企業の資金調達手法の多様化等

(単位:件、百万円)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)				(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数	
			うち18年度		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
債権流動化、証券化の実績	724	68,860	305	35,089	915	36,154
うちCLOの実績	619	15,888	281	7,589	844	23,198
動産・債権譲渡担保融資の実績	7,788	81,528	3,287	37,981	6,688	69,596
うち売掛債権担保融資	7,766	79,150	3,267	36,053	6,688	69,596
うち動産担保融資	27	2,378	25	1,928	0	0
私募債の実績	1,480	144,810	785	71,710	797	118,783
知的財産担保融資の実績	5	547	3	510	3	220
ノン・リコースローンの実績	218	247,276	66	94,371	195	297,874
財務諸表の精度が相対的に高い中小企業 に対する融資	14,393	281,462	8,964	162,026	7,026	134,089
TKCとの連携による融資	131	921	53	328	189	1,393
独自の商品による融資	14,262	280,541	8,911	161,698	6,837	132,696
シンジケートローン	3,781	1,084,036	1,949	546,435	2,428	743,882
うちアレンジャーとして	153	104,769	83	66,120	99	68,904
うち融資団として	3,628	979,267	1,866	480,315	2,329	674,978

(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

会員行では、融資説明に関する顧客アンケートを実施するなど顧客への説明態勢の整備に取り組んでいる。また、「偽造カード・盗難カード被害対応マニュアル」を制定し、被害者への相談・救済にも対応するなど、苦情処理態勢の強化を進めている。

(6) 人材の育成

会員行では、資格取得者数や研修受講者数を数値目標として挙げているところも多く、職員の資格取得の推奨やそれに向けた研修の実施等を積極的に実施している。

【具体的な施策の実績】

(単位:人)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)		(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数
		うち18年度	
外部研修への参加・派遣	1,526	660	2,558
内部研修への参加	27,654	13,467	37,618
通信教育の受講	4,590	1,859	23,307

2. 経営力の強化

会員行では、経営力の強化に向けた各種取組みを実施しており、以下のような取組みを実施している会員行もある。

(1) リスク管理態勢の充実

- 自行のデータを用いて独自に構築した格付モデルを内蔵した新格付・自己査定制度を導入し、業態・業種別にモデル構築を行うとともに、格付対象の範囲を拡大した。

(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

- 営業店別の損益管理を「経常利益ベース（信用コストおよびA B C原価計算による原価コストを控除）」に変更し、正式に営業店の業績評価制度に組み込み、その定着化を推進した。

(3) ガバナンスの強化

- 「決算業務」、「融資審査業務」、「資金証券業務」の3業務を対象としてリスクアセスメントに基づく「監査チェックシート」を作成し、経営陣を含めてモニタリング(監査)報告を実施した。

(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化

- 個人情報保護法に対する内部管理態勢について、役職員の9割超に個人情報関連資格を取得させるなど、全行的な意識の向上に努めた。

(5) I Tの戦略的活用

- 営業圏が広域という特性への対応として、遠隔地の営業店の指示等が迅速・的確に行えるようテレビ電話会議システムを導入した。

3. 地域の利用者の利便性向上

会員行では、地域の特性や利用者の意向を踏まえ、地域の利用者の利便性向上を図る様々な取組みを実施している。また、地域活性化へも積極的に取組んでおり、PFIの実績も着実に増加している。

(集中改善期間) (重点強化期間)

➤ PFIの取組み実績： 10件 32億円 ⇒ 18件 73億円

【具体的な施策の実績】

(単位:件、百万円)

	重点強化期間(平成17年4月～19年3月)				(参考)集中改善期間 (H15.4～17.3)の計数	
			うち18年度		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
PFIへの取組み	18	7,280	11	3,718	10	3,184

会員行における特徴的な取組み事例

項 目	具体的な取組み事例
<p>1. 事業再生・中小企業金融の円滑化</p> <p>(1) 創業・新事業支援機能等の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 産業創造センターと共同で、地域で事業規模の拡大や新規事業分野への進出を目指す中小企業のサポート等を行う「起業家支援プログラム」を実施しており、重点強化期間中に56件の支援を実施した。 ○ 創業・新事業支援の一層の強化に向け、「目利きアドバイザー」13名を配置し、県産業支援センターや政府系金融機関との連携・協力体制を深めた結果、新連携取組1先、経営革新取組24先と取引先企業への経営支援に成果がみられた。 ○ シルバー重視を掲げる経営理念に基づいた活動の一環として、「介護サービス事業審査ハンドブック」を作成し、「目利き」能力の向上に努めたほか、新規取引先開拓のため「介護事業取引ハンドブック」を作成し、営業担当への徹底を図るなど、シルバー関連事業のノウハウ蓄積に努めた。 ○ 創業・新事業を支援するため地元大学と共同で「産学連携支援CD（コーディネータ）養成講座」プログラムを開発し、産学連携支援CDを養成するとともに、「技術相談会」の開催等により地元企業の技術ニーズを把握し、地元大学との共同研究等に結び付けるコーディネートに積極的に取組んだ。 ○ 社会的意義のある「病院・社会福祉事業施設」と専門的な技術力を持つ「製造業」を重点業種に選定し、「創業・新事業支援委員会」を設置し、積極的に推進した結果、病院・社会福祉事業施設については、27件77億円の融資実績をあげることができた。 ○ 県産業振興公社、県内優良企業等と「ベンチャー育成ファンド」を設立し、アグリバイオ事業の研究開発を行っている2社に計80百万円の出資を行った。 ○ 融資審査態勢の強化を図るために、融資業務支援システムに「680業種の融資審査ガイド」を導入し、各業種の業界動向、業態研究、流通・資金経路図・営業推進のポイント・融資判断のポイント、所要運転資金の計算機能について、行内ネットワークで全行員が利用できる体制を構築した。 ○ これから創業する予定の起業家や創業間もない中小企業の創業準備から創業期における様々な問題を解決するため、創業支援メニューをパッケージ化した商品の取扱いを開始し、116先の取引先に提案を行い、41先と成約した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公募制投資ファンドの募集を行い、地元企業の創業支援や新事業支援を実施すべく 13 社の投資を決定した。 ○ ファンドを活用し、有望な技術・製品を有する地元企業を支援した（18 年度下期までの支援実績 7 社）。 ○ 地域の特性を活かした新しい第一次産業のビジネスモデルを支援するためのファンドを設立し、2 先に対して 41 百万円を投資した。 ○ 業種別審査を実施している 6 業種（医療・介護、スーパーマーケット、造船、タオル、海面養殖、遠洋・近海漁業）について、取引先の業種毎のデータを基に、主要財務指標を同業他社と比較分析できるシステムを構築した。 ○ 薫煙熱処理材の製造業者の高い技術力を評価し、需要増加に対応する設備増強資金に対して、政府系金融機関との連携により協調融資を実行した。
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ ビジネス交流会の継続開催に加え、「食」など業種を特化した商談会の開催や地域特産品の利活用に対する取組み（ヤマブドウほか地産地消の商品開発仲介）などの実績が評価され、ビジネス交流会に県と産業振興センターの後援をうけることとなった。 ○ 本部と営業店の役割明確化や貸出先管理方法の整備、各営業店での一層の取組みを促すための表彰制度の導入など、経営改善支援活動の定着化と実効性の向上に取組み、重点強化期間中のランクアップ先数は 133 先となった。 ○ 17 年度から開始している総合的企業支援「ビジネスサポートサービス」に私募債発行支援サービス、ビジネス情報交換制度（ビジネスマッチング・ネット）、退職金・年金制度コンサルティングサービスを追加し、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化を図った。 ○ 支援部署の人員体制の強化や外部専門会社等との業務提携を通じて、より効率的な債権健全化に努めた結果、50 先のランクアップにつながった。 ○ 地場企業のアジアへ向けた食品輸出や販路拡大に役立てるために、タイ食品商社との商談会や貿易担当者対象の相談会を開催した。 ○ 企業の各種相談に対応する「中小企業ご相談窓口」を営業店に設置した（平成 19 年 3 月末現在 65 カ店に設置）。 ○ 総合商社との業務協力協定により、中小企業の販路先拡大に資する商社ルートを確立するとともに、近隣 3 行によるビジネス商談会等を通じ、取引先企業の広域的なビジネスチャンスの提供を実施した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 取引先に対するコンサルティング機能を強化するため、財務診断サービスを開始し、265 先への助言活動を実施した。 ○ 地場産業である海運・造船業に対する取組みを強化するため「船舶ファイナンス室」を審査部内に新設し、県外海運会社への出向者 2 名を含め、5 人体制でスタートした。 ○ 地元企業と本州（東京）企業とのビジネスマッチング・情報提供態勢を強化するため「東京情報サービス室」を設置するとともに、東京での商談会を開催するなどの取組みを実施した結果、104 件の地元企業と本州（東京）企業とのビジネスマッチングが成約した。 ○ 集中改善期間の経営改善支援先が特定店舗に集中する傾向があったことを踏まえ、経営改善支援取組先の見直しを行い、全営業店行員のコンサルティング能力向上につながることも目的とし、渉外行員「一人一社」担当を基準として、対象先を 260 社から 300 社に拡大した。
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	<ul style="list-style-type: none"> ○ 取引先の事業実態を把握し、財務・事業の再構築の支援に取り組む中で、多様な事業再生手法を活用した（18 年度下期は、D I Pファイナンス 3 先、私的再生 1 先、M & A 2 先、プリパッケージ型再生 4 先、中小企業再生支援協議会への持込 1 先などの取組みを実施）。 ○ 再生支援実績（成功事例等）や再生ノウハウをもとに企業再生支援マニュアルを策定し、活用先として営業店専担支援先 146 社を選定した。 ○ バイアウトファンドとの連携により、MB0/LB0手法を用いたファイナンスを実施した。 ○ 不良債権比率および再生対象債権比率が高い地域を企業再生の重点地区とし、地域の活性化、企業の再生を重点施策として推進するため、ハンズオン型再生（職員が取引先企業に出向き、内情に踏み込んだ問題点の調査や改善策の策定を行う）の手法を取り入れるなど、顧客と一緒に再生に向けた取組みを進めている。 ○ 経営改善支援を目的として債務者の業種に対応した専門コンサルタントを紹介し、協同で事業再生に取り組んだ。 ○ 中小企業再生支援協議会への持込は 32 件で、経営改善計画策定完了案件は 16 件となった。

項 目	具体的な取組み事例
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自動審査システムやスコアリングを活用した商品の拡販に加え、地元企業の新卒者採用と人材育成支援を目的とした「人材育成サポートプラン」の発売などを実施した。 ○ 商工中金との協調でABLを導入し、牛を担保としたABLを実施するとともに、リース会社と提携して機械および車両を担保としたABLを実行した。 ○ リース会社と提携し、機械を担保とする機械活用ローンを開始したほか、営業用車両を担保とした融資商品を開発している。 ○ 国内初のスキームとして「野菜を担保とした新型融資（ABL）」を開発したほか、「個人保証を不要とした融資商品」、「診療報酬債権や完成工事未収入金債権等の売掛債権を活用した金融商品」を開発・提供した。 ○ 肉牛や豚を担保に融資枠を設定（譲渡担保契約融資）、稲育成者権担保による融資（知的財産権担保融資）、銀行保証付私募債の推進、中小企業金融公庫との連携によるCLOの取扱い、医療機関債の発行受託など、新しい発想で中小企業金融の円滑化を図った。 ○ 地区の税理士協同組合と提携し、「中小会社会計基準適用に関するチェックリスト」を作成することにより、財務諸表の精度が相対的に高く、組合員の関与度も高い顧問先企業に対する提携ローンの取扱いを開始した。
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「偽造カード・盗難カード被害対応マニュアル」を制定し、被害者の相談・救済に対応した。 ○ 融資説明に関する顧客アンケートを継続的に実施している。 ○ 「クレーム対応支援システム」による苦情事例等のデータベース化を実施し、同システムを活用した苦情等再発防止策および苦情事例の営業店、業務担当部署への周知徹底を図った。 ○ 苦情、相談、要望等について、毎月行内LANにおいて事例の紹介と分析結果の公表を行い、再発防止に努めた。
(6) 人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○ 融資渉外担当者を対象とした、融資開拓プロセス（情報の活用と初回アプローチ、ニーズ発掘・決算書入手交渉、提案・交渉等）・業種別攻略（製造業他）等の内容について、外部講師を招聘しての集合研修を実施した。 ○ 企業評価や与信判断を含めた「法人渉外能力の向上」を図るべく、人材育成研修プログラムを見直し、「法人渉外行内認定制度」の創設や「審査・外為トレーニー制度」の拡充を実施した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 渉外担当者が提案能力を身に付けるため、企業実態や業界動向を深く掘り下げ、提案書を作成する「一人一社深掘り運動」を実施した。 ○ 「融資寺子屋」、「融資実践塾」、「フィナンシャル大学校」、「中小企業診断士養成セミナー」等の行内研修の実施により、専門的知識を有する人材の育成と公的資格取得奨励に努め、融資審査態勢を強化した。
<p>2. 経営力の強化</p> <p>(1) リスク管理態勢の充実</p> <p>(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市場リスク管理については、将来的に VaR(バリューアットリスク)を用いた管理・運用手法の検討・導入を行なうに当たり、BPV(ベースポイントバリュー)及び VaR によって計測したリスク量のリスク管理委員会への報告を開始した。 ○ 自行のデータを用いて独自に構築した格付モデルを内蔵した新格付・自己査定制度を導入し、業態・業種別にモデル構築を行い、ソブリンや個人事業主、特殊業種についても格付付与対象として、格付対象の範囲を拡大した。 ○ 債務者格付の精緻化に向け、中小企業クレジットモデル(SR モデル)を導入し、格付スコアリングモデルの改定(統計的手法モデル導入)を実施した。 ○ 収益管理態勢の整備のため、新原価・収益管理システムの導入作業を進め、部門・店別収益管理が可能となったほか、A B C原価計算による個社別採算管理も可能となった。 ○ 信用リスクを加味した収益管理態勢の構築に向け、格付毎、営業店毎の信用リスクデータの整備を実施した。 ○ 貸出金金利規程、貸出権限規程を見直し、金利・期間等において、信用格付に基づく店長専決の範囲拡大を図った。 ○ 営業店別の損益管理を「経常利益ベース(信用コストおよびA B C原価計算による原価コストを控除)」に変更するとともに、正式に営業店の業績評価制度に組み込み、その定着化を推進した。 ○ 顧客採算システムを使用した「顧客採算シミュレーション」を与信業務へ有効活用したほか、「融資稟議システム」により、保全データの精緻化と審査業務フローの効率化に注力した。

項 目	具体的な取組み事例
(3) ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ コンサルタントを導入して「決算業務」、「融資審査業務」、「資金証券業務」の3業務を対象としてリスクアセスメントに基づく「監査チェックシート」を作成し、経営陣を含めてモニタリング（監査）報告を実施した。 ○ 本部主要会議に営業店職員が出席する「オブザーバー制度」の導入、意欲のある人材を積極登用する「支店長公募制度」など、経営方針にも掲げる風通しの良い職場づくりの実践を進めている。
(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成18年3月から誤郵送防止システム（名寄検索システム）を、同年6月からFAX誤送信防止システムを稼働させた。 ○ 個人情報保護法に対する内部管理態勢について、役職員の9割超に個人情報関連資格を取得させるなど、全行的な意識の向上に努めた。 ○ 店内検査、内部監査およびコンプライアンスに係る特別監査を実施したほか、コンプライアンスに係る自己チェックを全職員（臨時、パートを含む）に実施した。 ○ 不祥事件、不正行為等の早期発見および未然防止を目的として、顧問弁護士を受付機関とする社外通報制度を開始した。 ○ 「不祥事の起こらない店作り」をテーマとして女性行員によるサークル活動を実施した。
(5) ITの戦略的活用	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成18年3月より、ATMによる引出し限度額設定およびATMによる暗証番号変更をATM画面の「口座安心メニュー」というメニューから操作できるよう変更し、顧客への意識付けを図った。 ○ 指血流認証システムを利用した貸金庫を2カ店で稼働した。 ○ 遠隔地のコミュニケーションのためのシステムを導入し、当該システムを活用した年金相談会の試行を開始した。 ○ 営業圏が広域という特性への対応として、遠隔地の営業店の指示等が迅速・的確に行えるようテレビ電話会議システムを導入した。 ○ ホームページ分析ツールを導入し、顧客の遷移動向を把握した。特に利用が多い店舗情報地図をベクトル地図に変更するなど視認性を向上させた。 ○ 定量・定性の両面によりITの投資効率を検証するため、「システム開発効果測定表」を作成した。

項 目	具体的な取組み事例
3. 地域の利用者の利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地公体の実施する「環境金融プロジェクト」に参加し、企業や住民の環境配慮行動を金融面からバックアップする取組みに協力しており、企業向けにはディーゼル車の排気ガス規制に対応する「NoxPm 法」対策融資、個人向けには「エコカー」購入時に金利優遇を実施するローンの取扱いを開始した。 ○ 被災地域の店舗を対象とする「災害関連審査担当」を配置したほか、災害復旧特別融資の実績は 1,264 件、109 億円となり、被災地域の経済基盤安定化や被災者の復興に貢献した。その他、水害や豪雪に対する特別融資を新設し、災害からの復旧を支援した。 ○ より身近で便利な銀行であるために店舗ネットワークの充実と利便性の向上に努め、平成 17 年 4 月から平成 19 年 3 月までの間に営業店を 7 カ店（うち 1 カ店は出張所からの昇格）新設したほか、より利便性の高い JR 駅や空港到着ロビー等の交通の拠点に新たに A T M を設置した。 ○ 県内のお客様 1,000 先、県外のお客様 300 先、合計 1,300 先に対して、「お客さま満足度調査」を実施し、調査結果を地元大学との共同研究により分析を行い、地域利用者の満足度向上に向けた対応策を策定することとしている。 ○ 投資信託「県応援ファンド」の取扱いを開始し、当ファンドを通じた地元企業への投資や信託報酬の一部を県の社会福祉のために寄付するなど、地域活性化への支援に努めた。 ○ 地域への貢献として、「地域の次代を担う子供達を対象とした金融教育の実施」、「地域経済振興に向けた提言」等についても積極的に取組み、こうした地域への貢献活動を利用者にわかりやすくお伝えできるように「地域貢献に関する小冊子」を作成（平成 18 年 5 月）し、店頭で交付した。 ○ 豪雪災害のローン・融資商品等被災者に配慮した商品の取扱いや、地域の安全・安心に向けて「駆け込み A T M」の指定等、地域の利用者の目線に立った施策を実施した。 ○ 「豊かなシルバー社会を応援する」という経営理念の下、N P O 法人の活動に継続参加し、産官学連携・協業による新事業創出や地域活性化に向けた取組みを推進するとともに、シルバー関連の諸施策の P D C A を実施することを狙いとして「シルバー P T」を立上げ、取組みの充実に努めた。

以 上

新アクションプログラムにおける当協会の対応

項 目	具体的な対応
<p>1. 事業再生・中小企業金融の円滑化</p> <p>(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化</p> <p>(3) 事業再生に向けた積極的取り組み</p>	<p>○ 「会員行における『地域密着型金融推進計画』の進捗状況および当協会の対応について」において、会員行のランクアップ実績および特徴的な経営支援（経営改善・事業再生）事例を平成18年1月、7月、12月に公表した。</p> <p>○ 会員行の「M&Aに関する業務」への取組みをサポートするという観点から、平成15年11月に立ち上げた「M&A研究会」を平成17年4月～19年3月に4回開催した。</p> <p>○ 会員行取引先に対する経営情報やビジネス・マッチング情報の提供に関する業界ベースでの仕組みとして、平成15年12月に開始した「第二地銀協加盟行ビジネス情報交換制度」（B-net）では、平成17年4月～19年3月に41件の情報が発受信されている。</p> <p>○ 会員行における、取引先中小企業の抱える課題に対して相談支援する体制を整え、取引先中小企業との関係強化および顧客満足度の向上を図る観点から、平成18年6月に立ち上げた「経営相談・支援機能強化研究会」を19年3月までに4回開催した。</p> <p>○ 平成15年9月から実施している「経営改善・事業再生事例の業界内情報交換」制度で掲載した事例のうち、主だった事例を再編集し、「会員銀行における企業再生・ランクアップ事例」として取りまとめ、平成17年7月に公表した。</p> <p>なお、「経営改善・事業再生事例の業界内情報交換」制度では、6ヵ月毎に最新事例を追加している（現在、経営改善事例：246事例、事業再生事例62事例、その他3事例を掲載）。</p> <p>○ 金融庁および民間金融5団体（全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会及び全国信用組合中央協会）の連携により、個別金融機関が業態横断的に外部人材の積極的活用を図ろうとする場合に、そのニーズを他の業態に打診するための「人材ネットワーク」を平成17年8月に構築した。</p> <p>○ 協会研修において高い評価を得た優秀な講師（専門家）等を会員行に紹介することにより、会員行における人材育成や取引先セミナー等がより一層効率的・効果的なものとなるよう支援するため、「研修講師等紹介制度」を平成17年8月から開始した。</p> <p>○ 事業再生促進の観点から、再生企業の状況や業種特性等を踏まえたコベンツの活用策および活用にあたっての留意点を整理した報告書「事業再生促進のためのコベンツの活用策」を平成18年2月に取りまとめた。</p>

項 目	具体的な対応																
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	<p>○ 金融ビジネス研究講座において以下の研修を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「財務制限条項（コベナンツ）の活用とアセット・ベースト・レンディング（ＡＢＬ）」（H18.3.9～10） <p>○ 「動産・債権譲渡担保融資」、「知的財産担保融資」、「プロジェクトファイナンス」について、先進的・特徴的な事例を紹介するとともに、具体的な活用策について整理した報告書「不動産担保・保証に過度に依存しない中小企業金融のあり方～中小企業の資金調達手法の多様化に向けて～」を平成17年9月に取りまとめた。</p> <p>○ 会員行がノンリコースローン、プロジェクトファイナンスおよびPFIに取組む際の参考に資するため、5月23日～24日、「中小企業の資金調達手法の多様化等に関する説明会」を開催した。</p> <p>○ ノンリコースローンおよびプロジェクトファイナンスについて、会員行が具体的に取組む際に必要な実務面の対応および留意点等について整理した報告書「中小企業の資金調達手法の多様化に向けたノンリコースローン及びプロジェクトファイナンスの実務的取扱いについて～取組みの課題と対応策～」を平成17年12月に取りまとめた。</p> <p>○ 信用リスク分散への取組の意義と課題について整理するとともに、具体的な与信集中リスクの把握方法や地域集中リスク軽減のための各種信用リスク分散手法の活用等について整理した報告書「信用リスク分散のための方策～地域集中リスクの軽減に向けて～」を平成17年12月に取りまとめた。</p> <p>○ 金融ビジネス研究講座において以下の研修を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「地域金融機関におけるＣＬＯ融資の取組みについて」（H17.7.8） ・ 「知的財産権担保融資の理論と実務」（H17.12.19～20） ・ 「ノンリコースローンの実務と活用」（H18.2.23～24） ・ 「財務制限条項（コベナンツ）の活用とアセット・ベースト・レンディング（ＡＢＬ）」（H18.3.9～10） 																
(6) 人材の育成	<p>○ 平成17年4月～19年3月に以下の研修を開催した。</p> <table border="1" data-bbox="759 1075 1872 1249"> <thead> <tr> <th>講 座 名</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目利き能力強化研修（基礎講座・応用講座） 19回開催</td> <td>567名</td> </tr> <tr> <td>経営支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 14回開催</td> <td>340名</td> </tr> <tr> <td>再生支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 10回開催</td> <td>184名</td> </tr> </tbody> </table> <p>○ 平成17年4月～19年3月に以下の通信教育を実施した。</p> <table border="1" data-bbox="759 1299 1899 1471"> <thead> <tr> <th>講 座 名</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>創業・新事業支援コース</td> <td>1,397名</td> </tr> <tr> <td>経営改善支援コース</td> <td>1,381名</td> </tr> <tr> <td>企業再生支援者養成コース</td> <td>510名</td> </tr> </tbody> </table>	講 座 名	受講者数	目利き能力強化研修（基礎講座・応用講座） 19回開催	567名	経営支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 14回開催	340名	再生支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 10回開催	184名	講 座 名	受講者数	創業・新事業支援コース	1,397名	経営改善支援コース	1,381名	企業再生支援者養成コース	510名
講 座 名	受講者数																
目利き能力強化研修（基礎講座・応用講座） 19回開催	567名																
経営支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 14回開催	340名																
再生支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 10回開催	184名																
講 座 名	受講者数																
創業・新事業支援コース	1,397名																
経営改善支援コース	1,381名																
企業再生支援者養成コース	510名																

項 目	具体的な対応
<p>2. 経営力の強化</p> <p>(1) リスク管理態勢の充実</p> <p>(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上</p> <p>(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化</p> <p>(5) ITの戦略的活用</p>	<p>○ 19年3月末からのバーゼルⅡ（新しい自己資本比率規制）の導入に備え、会員行における自己資本比率の算出方法の精緻化、リスク管理の高度化、情報開示の充実に係る適切な態勢整備に資するよう、平成17年10月に会員行担当者による「リスク管理高度化実務対応研究会」を設置し、19年3月までに11回開催した。</p> <p>○ 地域金融機関を巡る競争環境の変化を展望したうえで、他行との差別化戦略のあり方・考え方について、多くの事例・ビジネスモデルを織り込んだ報告書「収益力の強化策」を平成17年12月に取りまとめた。</p> <p>○ 不祥事件の未然防止・早期発見のための実効性ある内部管理態勢構築のための具体的強化策を中心に整理した報告書「不祥事件の未然防止・早期発見のための内部管理態勢のあり方」を平成17年10月に取りまとめた。</p> <p>○ ITをビジネスモデルや経営戦略を支援するための道具と捉え、自行の経営戦略を実行するためにITをどのように活用できるのかについて整理した報告書「ITの戦略的活用策」を平成17年7月に取りまとめた。</p> <p>○ 会員行におけるIT投資の適正性の判断に資するため、従来の「実務担当者向けのITクリニック」（平成17年4月～19年3月に103件の利用）のほかに、平成17年5月に「会員行トップ向けのITクリニック」を新設（6地区で開催し、40行が参加）するなど、ITクリニックの拡充を図った。</p>
<p>3. 地域の利用者の利便性向上</p>	<p>○ 会員行等における地域貢献に関する情報開示例を整理するとともに、よりわかりやすい情報開示とするための留意点について整理した報告書「地域貢献に関するわかりやすい情報開示に向けて」を平成17年5月に取りまとめた。</p>
<p>4. 進捗状況の公表</p>	<p>○ 「会員行における『地域密着型金融推進計画』の進捗状況および当協会の対応について」を取りまとめ、平成18年1月、7月および12月に公表した。</p>

以 上

特徴的な経営支援(経営改善・事業再生)事例

① 再生ファンドを活用したケース
(ケース1)

業種	飲食・宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は、業歴50年を超える宿泊・宴会施設を有する都市型ホテルである。周辺地域に宿泊特化型ホテルなどの進出・開業が相次いだことから、営業面の競争が激化し、売上高は減少傾向が続き、収益面でも厳しい状況にあった。また、設備資金の大部分を金融機関からの借入金で調達したことから、売上規模と比較して過剰債務の状況にあった。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>①中小企業再生支援協議会と連携して再生計画および再生スキームを策定した。同協議会の活用によって、再生計画の妥当性および客観性の確保を図った。</p> <p>②抜本的な財務改善と事業再生を図ることを目的に当行債権を事業再生ファンドへ譲渡した。債権譲渡によって支援先の過剰債務は軽減され、経営改善に大きく寄与するものと考えている。</p> <p>③同ファンドによるハンズオン支援を継続的に実施することで、顧客サービスの質的向上や業務全般の効率化を図る計画である。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>①資産売却による資金捻出でホテルのリニューアルを実施する。リニューアルによって、ハード面から競争力の強化を図り、稼働率アップと客単価水準の維持を図る計画である。</p> <p>②業務全般の見直しにより、サービスの質的向上やオペレーションの改善を図る。これによって、ソフト面から競争力の強化を図り、顧客満足の向上を図る計画である。また、オペレーションの改善によって業務全般の効率化を図る計画である。</p> <p>③シーズン、時間帯にあわせた人員配置の最適化で人件費の抑制を図っている。</p> <p>④役員借入金の資本組入によって経営責任の明確化を図った。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
ファンドによるハンズオン支援の下、ホテルコンセプトの再構築や、業務全般の見直しによるオペレーションの改善に取り組んでいるところである。今後これらの取り組みによって、稼働率のアップや損益の改善が図られ、早期に事業再生が実現できるものと考えている。また、債権譲渡以降、経営陣以下全社的に危機感が醸成され、当初計画通り4年以内でのファンドからの退出を目指し、全社一丸となって経営の改善に取り組んでいる。	

(ケース2)

業種	宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は、県下西部の市で宿泊業を営んでいる企業である。旧来より地元名士で結婚式場、大規模宴会場を兼ね備えた施設は西部地区ではトップクラスであったが、設備投資後観光客の減少、交通インフラ整備による宿泊数の減少、婚礼形態の変化で売上逓減傾向に歯どめが掛からず、借入金負担が重く、大幅な債務超過に陥っていた。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>平成7年に先代社長死亡後、長男があとを継いで再建に取り組んできたが、平成5年に4億円を投資して建設した大型結婚式場の設備負担が重く、売上ピークの186百万円から110百万円まで落ち込んでいた。そのような中、有利子負債404百万円の一部延滞が発生し、自力再生では厳しく、早晚破綻に陥る可能性が高くなったことから、中小企業再生支援協議会への持ち込みを提案した。地域再生ファンドの活用を前提に、大幅な債権カットを実施して有利子負債をキャッシュフローの5期計画終了後の10倍以内に収まるスキームの策定に取り組んだ。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>回転ずしの不稼働設備を売却して、赤字続きの中華レストラン部門を廃止し、人員1名をカットした。自前での婚礼プランの企画を専門のウエディングプランナーに委託し、婚礼形態の多様化に対応できるようにした。経営理念である「味覚と人情」をスローガンに経営者、従業員の意識改革を行い、地元宴会の確保、少年スポーツ団体等への営業力の強化により現状の売上は最低限確保していく計画とした。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
地域再生ファンドを活用して同ファンドから5百万円の出資を受け、会社分割により事業譲渡する新会社を設立した。中小企業金融公庫、国民金融公庫の無担保債権の91.5%(金額256百万円)をカットし、新たな設備資金20百万円含め借入金総額165百万円に対し、今後の平均キャッシュフロー12.7百万円、13年で債務償還が可能な再生計画書を策定し、ファンドの経営関与のもと、平成18年11月再スタートした。	

(ケース3)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>当社はバブル崩壊後、取引先の大倒産や原価管理の不徹底によるコスト削減への対応の遅れなどにより業績悪化を招き、減価償却不足等を加味すると債務超過に陥っていた。しかし、低価格帯の一部家具製品においては市場シェア業界トップクラスにあり、企業価値は認められていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>平成16年12月、中小企業再生支援協議会二次対応による支援チームを立ち上げ、抜本的再生支援策として、中小企業再生支援ファンドの活用を図る再生計画策定に着手した。平成17年2月に再生計画策定完了し、再生支援ファンドにプロパー債権売却を実施した。過剰債務削減を図り、この時点で要管理先からその他要注意先にランクアップが図れた。その後、月次の経営会議に参加し助言支援活動を行い、再生計画のモニタリングを継続実施してきた。経営者の再生にかけける前向きな姿勢とそれを支える工場長他従業員のQC活動等の協力態勢により、計画を上回る実績を上げてきた。19年3月、実質債務超過解消および今後の計画達成も確認でき、大手小売業者を始めとする受注先も安定していることから、計画を前倒して再生支援ファンドから債権を買い戻す『リファイナンス』を実行した。債務者区分は正常先にランクアップし、再生支援の完了となる。中小企業基盤整備機構が出資する再生支援ファンドとしては初の『リファイナンス』事例となった。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>再生計画を実施するにあたり、経営者自ら全従業員に計画の概要を説明し、協力を仰いだ。従業員の原価管理に対する意識を高めることにより、仕入単価の値下交渉・内製比率の向上による外注加工費の削減とそれによる品質管理能力の向上、および、製品発送に係るオペレーションを見直すことによる発送配達料の削減等により、徹底した原価管理を実施した。月次の経営会議においても進捗状況を開示し、提案助言には素直に受け入れる姿勢が見られた。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>当社業績は、債務超過から脱却し、黒字化基調にて安定しつつあり、今後もより一層営業強化に努め、事業の安定成長を目指していく方針である。当面の間、月次の経営会議を継続し、見直した中期経営計画に基づく計数管理を実施していく。</p>	

(ケース4)

業種	サービス業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>年商5億円程度のブライダル部門を擁したホテル業で、コンベンションホールは600人を収容出来る施設も保有していた。婚礼施設は老朽化し、結婚式場施設は周辺に同業他社の進出や既存先においては新たな設備改修を行なった影響で売上高は年々減少し、大幅な債務超過の赤字企業であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>当行は永年に亘りOBや行員を出向させ財務内容の改善を行なってきた。また、婚礼施設の老朽化に伴い、婚礼部門売上高の回復を図るべく全面改装資金を支援した結果、近時婚礼部門売上高は回復し、遡増して来たものの更なる抜本的な事業再生を行うべく、当初はRCCと連携し企業再生税制を活用したスキームを検討した。しかしながら、当行からの出向者による経営指導には限界があり、今後設備は整備されたものの、営業力を強化するためには当行債権を事業再生ファンドに売却し、ファンドから委託されたホテル運営専門会社と本先がマスターリース契約方式で運営させた方が一番の事業再生の近道と考え、事業再生目線でのファンドへの債権売却を行った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>抜本的な事業再生手続を行う前に、県内の著名なホテルでの支配人経験のある人材を本先の代表者に招聘した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>現状はホテル運営会社がスタッフを本先に派遣し、本先の事業DDを行い、営業力強化へ向けてのスタッフの養成や企画の策定を行っている。</p>	

② 中小企業再生支援協議会を活用したケース
(ケース5)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は、一般的に難削材といわれる素材を加工する技術力を有し、半導体製造部品製造を主力事業とする企業である。会社設立以後、半導体需要に支えられ、業績は堅調に推移し、半導体市場が過去最大となった2000年決算期においては過去最高の売上高を計上した。</p> <p>しかし、2001年以後のIT不況による半導体市場の急激な縮小は、企業の業績にも多大な影響を及ぼした。同年の決算は売上高前期比40%超の大幅な減収となり、翌2002年決算では営業赤字を計上、2003年決算には債務超過に転落した。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>当該企業の高い技術力、地域経済に与える影響を考慮し、弊行は再生支援を模索した。業績の悪化から、資金繰りが極めて窮屈な状態となっており、資金繰りの安定化が喫緊の課題として挙げられた。加えて、半導体関連製品への偏重の是正・新たな販路の開拓の問題、品質管理・納期等生産管理体制の問題等、専門的な見地からの経営のサポート役が必要と考えられた。また、複数の金融機関との取引があり、金融機関との個別交渉、金融機関同士の調整も難航した。これらの状況を総合的に勘案した上で、企業の再生に向けた支援体制を固めるため、中小企業再生支援協議会に支援要請を行った。</p> <p>中小企業再生支援協議会の支援によって、計画遂行後3年を目途とした債務超過解消、生産性向上や作業効率等を図るための具体的な改善策が盛り込まれた実現性の高い事業計画が策定された。この計画に沿った形で、資金繰りの安定化を目的とする全取引金融機関のリスケジュールが実施された。</p> <p>弊行は、メイン行として中小企業再生支援協議会との連携を密にし、支援先の業況把握並びに資金繰りの精査等モニタリングを実施した。</p>	
<当該企業の施策>	
<p>1.生産性の向上・原価管理体制の整備・コスト低減対策の実施：目標生産額を設定し、作業日報・現品票を見直すなど原価・作業時間を徹底把握した。また機械操作者の多台持ちの体制を整備した。</p> <p>2.事務処理の効率化：会計ソフトを導入し、情報連携による手作業管理を排除した。</p> <p>3.営業体制の整備：公的機関の取引斡旋機能を積極的に活用し、受注先を開拓した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>2004年からスタートした再生計画は順調に推移し、受注先の確保、専門家派遣による生産性の改善により、計画初年度から増収増益を実現した。特に、支援先の強みである難削材素材の加工能力を全面アピールした営業活動は目標売上を確保し、同時に固定費の削減も相成って損益分岐点は大幅に改善した。リスケジュールも計画通り約半年間の期間で終了となり、必要運転資金の確保に繋がった。早期着手が功を奏し、計画着手2期目で債務超過解消を成し遂げ、安定した業績の推移から「正常先」に上位遷移となった。</p>	

(ケース6)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>10年前に大型鋳物製造ライン投資を実施し、当初業績は良好に推移したが、安価な中国製品が国内にでまわり、価格競争力で劣る当社は業績が低迷、現況脱却のため厨房用鋳物・工芸鋳物への多様化を図り、一部回復の兆しがあるものの、借入過大・債務超過により資金繰り破綻の危機にあった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>経営者面談により再生意志を確認し、社長交代を含めた意識改革を実施するとともに、追詰められた精神状態を常態にするためにメンタル面を徹底してフォロー、計画完成まで実施した。</p> <p>資金繰り実態の把握、支援枠組み完成までの繋ぎ資金を支援した。</p> <p>部門別損益、財務デューデリ実施により再生計画概要を作成した。</p> <p>政府系金融機関、保証協会に再生の可能性を説明のうえ、協調支援を依頼した。</p> <p>当該企業と当行により金融支援依頼概要を作成した。</p> <p>当行呼び掛けの再生枠組みに中小企業再生支援協議会の参加要請した。</p> <p>中小企業支援協議会による承認計画書に基づき再生繋ぎ運転資金支援した。</p> <p>19年5月頃に特許権担保融資を実施する予定である。</p>	
<当該企業の施策>	
<p>常務を中心に経費・人員削減などの経営改革を実施した。</p> <p>大型鋳造から厨房鋳物で技術特許取得により独自色を出した。</p> <p>工芸鋳物については一流のライフワークアドバイザーとの交流を頻繁に行い、高い評価を勝ち取るとともに販路を着実に拡大し、ヨーロッパを中心に海外販路も確保していた。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>経営側の意識改革と資金繰り安定化により経営陣による販売営業活動時間が大幅に増加したことにより、海外での営業活動も実施、売上・収益とも計画を上回り良好に推移している。</p>	

(ケース7)

業種	不動産業
【経営支援前の企業の状況】	
当社は昭和30年台前半に事業者向け金融業として設立した業歴の長い企業であるが、競争激化による収益減少、不良債権の発生等の理由で、平成13年に同事業から撤退し、当社が所有する好立地物件の賃収を収益の源泉とする業態へ変更した。しかし、主として長年の金融事業により調達した借入金の総額が総資産約90億円に対し約80億円に上り、約定返済額に対するキャッシュフローが不足し、債務の圧縮が困難な状況にあり、経営改善が必要であった。	
【経営支援概要】	
＜当行の施策＞ 平成16年11月に当社が策定した経営改善計画に基づき、長期借入金につき現状の営業キャッシュフローにより計画的な弁済を行うべく、担保預金との相殺および、返済方法について条件変更(期日延期による約定返済額の軽減)を実施した。 また、所有不動産の売却による大幅な債務の圧縮が可能と判断されたこともあり、当行主導により平成18年9月に中小企業再生支援協議会に再生支援の要請を行い、再生支援協議会は一時診断に着手し再生の骨子を決定後、平成19年1月に二次診断へ移行し、平成19年3月に具体的な経営改善計画が策定された。当社は固定資産売却等により平成16年の経営改善計画以上の債務を圧縮させており、また残された収益物件から生じる営業キャッシュフローにより一定期間内での債務の返済計画が評価されたこともあり、各金融機関は支援協議会が策定した今回の経営計画書に基づきプラタ返済による支援を実施した。	

＜当該企業の施策＞ 賃貸用不動産の計画的修理費計上とメンテナンスを実施した。 不動産部門の中期事業計画書を作成した。 所有ホテルを賃貸方式へ円滑に移行した。	
【経営支援後の企業の状況】	
平成19年3月支援協議会にて全取引金融機関が再生計画を承認した。 現在、計画に沿った再生に向け着手している。	

(ケース8)

業種	飲食、宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は旅館と飲食店を経営している企業である。昭和35年に日本旅館として開業し、高度成長期を経て平成初期までは好業績が続いたが、バブル崩壊後はレジャーの多様化や消費マインドの低迷、団体旅行の減少により同社の業績は下降線を辿っていった。この状況を打開して業績を回復すべく大規模な設備投資を行なったが、計画通りに業績は回復せず、過剰債務のために大幅な債務超過に陥り、資金繰りにも支障が生じ、事業再生が必要な状況であった。	
【経営支援概要】	
＜当行の施策＞ 中小企業再生支援協議会に事業再生支援を依頼した。同時に事業再生支援プロジェクトチームの専担者1名を当該企業の担当者としてハンズオン型再生に取り組んだ。 具体的な施策として、飲食店部門の撤退、旅館の改修(ロビー、客室、レストラン)、低価格料金による集客の廃止、設備改修による新料金設定、ネットエージェントの利用等を実施することとした。 財務面での再生については、当行およびサブメイン行による債務免除を実施した。関係金融機関による既存借入金のリスケジュール、当行と他行による新規設備にかかる新規融資を信用保証協会の制度融資である「資金繰り安定資金(再生枠)」を一部利用して実施した。	

＜当該企業の施策＞ 再生計画の策定に伴い社内に再生委員会を立ち上げ、経費削減、業務の見直しなどに着手した。また、客室・レストランの改修に合わせ、新料金の設定、メニューの見直し、レストランでのもてなし方の変更等を実施した。 集客については、既存のエージェントからネットエージェントへの移行や自社ホームページからの予約等収益性向上に向けた取組みを図っている。	
【経営支援後の企業の状況】	
会社分割により新会社を設立し事業承継したため、顧客基盤に大きな変動はないが、設備投資による顧客ターゲット、料金の見直しに着手していくため、今後暫らくの間は売上高の急激な増加は見込めない。 平成19年4月下旬より、新規設備と新料金による新たな顧客開拓が開始される。新会社の初年度決算については、事業再生計画を上回る実績で推移している。	

(ケース9)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先企業は一般個人住宅を主体とした総合建築業者である。高級木造住宅メーカーとしての知名度は高く受注状況は安定しているものの、組織としての経営管理が杜撰であるため収益性は低く、実質的には長期間赤字経営が続いている状態にて経営改善が必要であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>中小企業再生支援協議会を活用し、財務デューデリジェンスを実施した。平成26年を目処に実質債務超過解消、借入金のリスケジュールは行わず、営業キャッシュフローによる有利子負債の圧縮を柱とした経営改善計画を策定した。当社の問題点は、工事予算実績管理ができておらず永年にわたり慢性赤字体質が継続していることであるため、具体的な施策として「工事別採算管理表」を策定し、工事別進捗管理のモニタリングを実施した。工期の短縮、サービス(無償)工事・安請け合い工事の排除により目標工事総利益率を15%に設定し、達成を目指すこととした。また、大型新築工事案件の受注について、当行が側面からサポートし、成約に結びつけ資金繰りの安定を図った。</p>	
<p>-----</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>①財務体質の強化を図るため、増資(26百万円→46百万円)を実施した。 ②一般販管費の削減計画を策定した。また、内部管理・施工管理を強化し、工物品質向上を図ることにより原価管理を徹底し、ロスを圧縮した。 ③工事別採算管理表を活用し利益確保を目指す。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>従前から個人住宅受注状況は安定しており、大型新築工事が受注できたこともあって資金繰りは安定推移している。経営改善計画に基づきコスト削減および工事総利益率15%を目指している。</p>	

(ケース10)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は、鋳鉄鋳物製造業で、各種産業用鋳物製品およびダイカスト金型を製造している企業である。技術面においては設備・ノウハウ・技術者共に高い水準にあり、優良取引先も多く売上も安定していた。しかし、流動資産の不良化および投資の失敗が顕在化し、実質債務超過に陥り、各金融機関からの円滑な資金調達が困難となり、経営改善が急務となった。</p>	
【経営支援概要】	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>実質債務超過額が多額であったため、8年で債務超過を解消できる再建計画を中小企業再生支援協議会の支援のもと策定した。また、複数金融機関との取引調整を協議会と共に実施し、各行の協力を得ることができた。未払人件費および一部高レートでの借入金を解消するための運転資金を支援した。既存の債権については、元金返済を当面の間ストップし、資金繰りの安定化を図った。また、支援企業の経営会議に出席し、改善状況の即時把握に努める等のモニタリングを実施した。</p>	
<p>-----</p> <p>< 当該企業の施策 ></p> <p>全社的な改善活動を実施し、定期的な会議を開催した。経営者は役員報酬未払金を放棄し、財務面の透明性を目的に、毎月各金融機関に業況および計画と実績の検証についての説明を定期的に行なった。不採算の取引先も見直し、当社の強みである品質・コスト・納期を活かした営業を更に展開することとした。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>全社的な改善活動が功を奏し、社内の無駄排除、不良率低下が実現できた。受注金額自体は計画より下回ったものの、利益率が計画を上回り、不良債権・不良資産の損失処理を前倒しで実施でき、当初実質債務超過解消を8年で計画していたが、5年以内の解消も現実的な状況となった。</p>	

③ RCCを活用したケース

(ケース11)

業種	飲食業、宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>比較的規模の大きな旅館で、営業面では平均客室稼働率が80%程度を維持している。過去の設備や遊休不動産への過大投資により、債務過多となっており、現状のキャッシュフローでは債務償還年数が長期となり、新規設備投資が行えない状況にあった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>風評リスクや旅館業という業種を考慮し、RCC関与であるが自主再建型での再生取り組みとした。経営者に対し、「RCC企業再生ファンドスキーム」の利用を説得し、本業以外の遊休資産売却による借入返済および、「RCC企業再生スキーム」を利用し、取引行による債務免除により過剰債務の解消を行った。メイン行の当行は再生期間中の同社へのガバナンス強化のために債権放棄と合せてDESも実施した。出向者による人的な面での支援も継続している。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>前経営者は経営責任を取り、保証債務履行のために私財提供を行った上で退任し、株主も100%減資により責任を果たした。再生税制により、不動産を中心とする評価損と債務免除益を相殺するとともに、本業に必要な資産以外は保証人の私財提供分も含めて全て売却する計画としている。</p> <p>営業面ではネットによる自社集客の増加、エージェント評点の向上などによる単価の引上げなどを行い、設備面でも再生計画期間中に2回に分けて客室のリニューアルを行うことを計画に盛り込んでいる。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>もともと本業は比較的順調であり、計画どおりの損益状況で推移している。</p>	

(ケース12)

業種	卸売業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は、卸売業として永年順調に営業していたが、実質的な関連会社を介して事業拡大を図るも、ことごとく事業失敗に終わり、また関連会社等への売掛金、貸付金が過大となり大幅な債務超過の状況となる。取引金融機関も回収一方の状態、資金繰りが厳しく、仕入先への支払遅延が発生し、風評リスクも飛び交う状況にあることから、抜本的な経営改善が必要な状態であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>①1年間のリスケを実施し、各金融機関へ同様のリスケ要請を依頼した。 ②抜本的な経営改善が必要なことから、中小企業再生支援協議会との再建計画協議を諮り、過剰債務をカットし、適正債務での再建計画案を策定し、金融機関債権者に再生計画案に基づく金融支援の要請を実施した。(私的整理ガイドラインに基づく) ③再建計画案の検証をRCCIに依頼し、併せて金融機関の調整利用をも活用した。当行としては、損金処理の税制面も考慮して『RCC企業再編ファンドスキーム』の活用による再建スキームとして支援協力を臨んだ。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>①経費削減の必要性から、役員報酬全員一律月30万円に減額した。従業員については10%～25%の人員費削減を実施した。その他の経費削減含めて年間50百万円の経費削減を実施し、利益体質へ経営改善を図る。 ②組織体制も改めて、事務部門を減員し、営業部門を2名増加し、営業強化を図る。売上高41億円、営業利益70百万円への利益体質を目指し、5年以内での債務超過解消を図る。 ③従業員の閉塞感をなくすため、新代表者の提言で若手の意見集約を実施し、組織の活性化を復活させていく方針を打ち出す。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>売上高も平成19年3月期、40億円を計上できる見込みであり、売上高についてはほぼ順調に再建計画通りに推移している。利益面については、再建計画よりやや下振れを見込むも資金繰りは安定してきており、仕入先への未払金は最悪時期の160百万円から10百万円程度に減少している。このことから、一時期風評が悪く商品が入らない状況が見受けられたが、現状では完全に払拭できた。</p>	

- ④銀行がコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費削減、資産売却、業務再構築、組織再編・M&A等の助言を実施

(ケース13)

業種	宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>温泉地区において観光ホテル3施設を所有運営しているが、施設の老朽化もあり単価下落に歯止めがかからず、費用面においても有利子負債にあった利益水準を確保することが難しく、現在の経営手法や慣習を維持する限り企業存続ができない状況であった。現在の経営陣、人材の事業継続を前提としていたのでは外内部要因からの脱却できないとの判断に至った。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策> 事業再生アドバイザー会社を紹介した。事業提携先として同業他社を選定した。財務デューデリジェンス、不動産デューデリジェンスの実施による実質債務超過額を把握し、戦略投資を含めた事業計画を策定した。 抜本的な再建計画を前提に実質債務超過額に見合う債権放棄額を算出した。 事業提携先が私的整理を前提としていたこと、当行の貸出シェアが76%であったことから、地元再生ファンドを利用(当行貸出金を売却)した。並行して主要施設を同ファンドが設立した特定目的会社に売却した。 債権売却後の運転資金を融資した。計画の達成を前提とし、3年後を目処に戦略投資資金を融資予定である。</p>	

<p><当該企業の施策> 一定の従業員リストラを実施した。 共同仕入れの実施、エージェント交渉、商品企画等、事業提携先主導による改善を実施した。 現経営陣は全員退任した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>実施後4ヶ月を経過しているが月次単位で計画を上回っている。</p>	

(ケース14)

業種	飲食店・宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>ここ2～3年は、常務が中心となり人件費等を中心に経費削減努力を続けた結果、キャッシュフローは改善方向にあったものの、実質債務超過・借入過大の現況から設備修繕等の資本的投資が出来ない状態から、徐々にホテルのイメージ毀損が進むとともに仕入先の信用不安・固定資産税延滞等により経営は危機的な状況になりつつあった。</p>	
【経営支援概要】	
<p>ホテル再生コンサル会社招聘により事業再生の可能性を分析実施し、その結果を持って地域行政機関に対して観光振興の観点から(地域内観光客宿泊の60%を占める一番館)、ホテル買取による観光客受け皿確保を提案したが、行政の財政上の都合から提案を断念するに至った。しかし事業再生の可能性が高い事は当行企業支援チームおよび再生コンサル評価から明らかであったため、オーナー経営責任を明確にするモラルハザードクリアを条件に事業再生を模索した結果、下記再生案を実施した。 常務の改革手腕により経営改善が進んでいた事から、常務が設立した新設会社を受け皿としたM&A(MBO)を計画、『マーケット活性化・再生は地域内資本と人材・地域金融機関が連携してマーケット再生を目指す事が理想』との大儀を掲げ県内勝組ホテル10数社に資本参加と経営ノウハウ支援ため外部役員派遣を常務と呼び掛けた。結果として県内ホテルや地元財界人等10数社から資本参加および外部役員就任の了解を得て、19年3月末にM&A合意、年度明の5月末にクロージングすることで合意した。</p>	

<p><当該企業の施策> 常務を中心に経費・人員削減などの経営改革を実施した。 オーナー兼経営者は経営責任の一環として、全個人資産の売却による借入返済申出た。 当行に地域行政機関へホテル売却提案を依頼した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>本件事業再生計画は地域内の取引先の知るところとなり、信用は短期間で回復、旅行エージェント会社からも歓迎され、エージェント取引企業団体役員に推薦されるなど急ピッチで信用回復が進むなか、従業員においてもモチベーションが一気に向上、従業員持株会設立にて資本参加、労使一体による経営基盤が完成した。 地域行政機関から地域議会へ本件計画を報告されるなど、地元からも歓迎する旨のコメントを得た。</p>	

⑤その他
(ケース15)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>昭和43年設立の住宅建築会社であり、企画販売会社と建築会社にて住宅建築販売事業を展開していた。関連会社である企画販売会社の業績不振により、同社へ建築費等の未収入金が拡大し実質債務超過に至る。財務状況の悪化により、平成17年より土地仕入れが思うようにできなくなり、業績が悪化する悪循環となっていた。また、グループ会社で機能が重複しており非効率な状態であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>中小企業再生支援協議会を活用し、当行、コンサルタント、担当経理士連携による売上増加(150棟販売体制の確立)、債務超過の早期解消と経営の効率化を柱とする再建計画を策定した。具体的改善策とし、仕入資金支援により3年間で150棟販売体制を確立した。グループ会社の整理統合を行い、重複していた機能を集約し効率的な経営により経費を削減した。また、金融支援としDDS実施により実質債務超過を5年で解消する再生スキームを構築した。</p> <p>計画実行に際し、経営責任・株主責任を明確にした。経営責任については、旧経営陣の退任により創業者一族以外で取締役の過半数を占める体制とし、監査役には外部から公認会計士を招聘することで企業がバナンスを強化。株主責任については、創業者の持ち株について無償譲渡を行った。また、DDSコベナンツにより、売上入金額の指定や資産売却に対する制限などキャッシュフローに対し一定の関与を可能にし、在庫状況・財務報告により債務者のモニタリングを実施し経営指導、管理を行っていく体制を構築した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>再建計画の売上高達成に必要な年間150棟販売体制確立のため「オール電化住宅」「太陽光発電」を積極的に推進し、環境に配慮することで他社との差別化を図り販売力を強化した。また、既存顧客のデータを活用しリフォーム、住み替え、建て替え等の需要を創造する営業を展開した。経費面では、リストラの実施により人員を20名削減する等、販管費96百万円を削減した。建築コストについても取引先の見直し、工期管理の徹底によりコスト低減を図っている。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>平成18年12月にグループ会社の合併を実施した。重複していた機能集約により20百万円の経費を削減し、人員削減を含む人件費削減等76百万円により販管費96百万円を削減した。また、グループ間の繁雑な取引が解消、外部監査役を招聘し透明性のある経営体制を構築した。</p> <p>平成18年3月時点では実質債務超過1,285百万円であったが、平成19年3月にDDS800百万円実行により、5年後には自己資本78百万円となり実質債務超過解消の見込み。</p>	