

Turn Around

～日本公庫の中小企業再生支援～ Vol.2



日本政策金融公庫
中小企業事業

はじめに

地域経済を支えながらも苦境に陥っている中小企業者が健全な経営状態へと再生を果たすことは、地域における雇用の維持・創出や中核技術の継承等に大きな効果をもたらします。また、地域ネットワークを形成する企業にも間接的に経済効果をもたらし、地域の活性化にもつながります。

しかしながら、事業再生は、中小企業者単独では成立し得ず、地域経済を支える地域金融機関や公的再生支援機関、その他再生支援の担い手が連携体制を整えて同じ方向に向かって事業再生に取り組んでいくことが必要と考えています。

そのため、関係者の皆さんに、日本公庫がこれまで地域金融機関と協働で取り組んできた再生支援事例を知って頂くことで、一層の連携強化や再生支援の推進につなげていきたいと考え、平成30年1月に事例集として取り纏めて発行致しました。

今般発行することになりました本事例集は、前回発行してから2年が経過し、その間に日本公庫が取り組んできた再生支援事例を新しく18事例追加した第二弾の位置づけとなります。事業再生には一つとして同じものはなく、より多くの事例を知つていただくことで連携強化の深度を高めていきたいと考えています。

本事例集では、日本公庫が地域金融機関との協働により中小企業者の「よさ・強み」を評価しながら再生をサポートした事例について、日本公庫が有する再生手法毎にまとめていますので、再生支援の担い手の方々に参考にしていただけますと幸甚に存じます。

今後も、日本公庫は、地域金融機関を補完する役割を担うことにより、地域金融機関をはじめ関係者の皆さんとの連携を一層強化し、地域経済活性化の役割を担う中小企業者への再生支援に取り組んでいきます。

タイトル「Turn Around(ターンアラウンド)」について

Turn Aroundとは直訳すると方向転換や好転という意味ですが、一般的には事業再生のことを指します。関係者の皆さんと共に、中小企業者を良い方向に転換し、事業の再生に取組んでいきたいという想いから、本事例集のタイトルを「Turn Around～日本公庫の中小企業再生支援～」としました。

Turn Around

～日本公庫の中小企業再生支援～ Vol.2

目次

再生支援手法	
資金繰りの安定化	事例 1 メイン行と連携しながら超長期資金等により資金繰りの安定化に取り組んだ事例 1
金融取引の安定化	事例 2 メイン行と協調して金融取引の安定化に取り組んだ事例 2
金融取引の正常化	事例 3 資本性ローンを含む再生貸付支援により金融取引の正常化等を支援した事例 3
	事例 4 メイン行及び再生ファンドと共に金融取引の正常化等を支援した事例 4
	事例 5 ★ 公庫の経営改善支援に始まり、経営者の意欲を高めて金融取引正常化を支援した事例 5
	事例 6 ★ 新たな経営者に事業承継を図った旅館の改修資金をメイン行と協調して支援した事例 6
EXIT 資金	事例 7 復興支援機関からの EXIT 向けて複数の金融機関と協調融資に取り組んだ事例 7
	事例 8 メイン行のリスクパートナーとして再生からの EXIT 資金に取り組んだ事例 8
	事例 9 ★ 抜本再生当時から支援をしていたメイン行と連携して、EXIT 資金に取り組んだ事例 9
資本性ローン	事例 10 メイン行と連携した外部専門家紹介及び資本性ローンにより経営改善を支援した事例 10
	事例 11 資本性ローンにより抜本的な再生計画の成立を支援した事例 11
	事例 12 ★ 第二会社方式による再生支援先に対し、資本性ローン等を新規で融資した事例 12
シンジケートローン	事例 13 ★ 公庫で早めの検討に尽力し、シンジケートローンの組成に貢献した事例 13
	事例 14 ★ メイン行が組成したシンジケートローンに参加し、抜本再生支援先の EXIT に貢献した事例 14
DES	事例 15 メイン行と協調した DES 等により再生支援に取り組んだ事例 15
	事例 16 メイン行等との協調体制を構築し DES 等により再生支援に取り組んだ事例 16
	事例 17 ★ 再生ファンドを活用して DES 等により再生支援に取り組んだ事例 17
	事例 18 ★ DES 等の再生支援によりサプライチェーンの維持等に貢献した事例 18

▶用語について

資本性ローン（制度名：挑戦支援資本強化特例）

融資先企業が法的倒産した場合、本制度による債務の償還順位が他の全ての債務に劣後するとの特例が付されたローンのこと。取引金融機関において金融検査上、自己資本とみなされます。

DES (Debt Equity Swap)

債権者が債権（貸付金）を現物出資し、債務者の株式を取得することによって、債務者の過剰債務を削減し、財務内容を改善させる手法。

DDS (Debt Debt Swap)

債権者が保有する貸出金の一部を他の債権よりも返済順位の低い「劣後債権」に転換する手法。DDSは一定の要件を満たした場合に、金融機関の自己査定における債務者区分の判断において自己資本とみなすことができます。

債権の不等価譲渡

債権者が債権を地域再生ファンド等へ額面より低い価格（時価）で譲渡する手法。その後、大口債権者の立場から再生企業の再生支援を行います。

第二会社方式

収益性のある事業を会社分割または事業譲渡によって切り離して他の事業者等に承継させ、過剰債務部分は不採算事業とともに元の会社に残して特別清算等の法的整理によって債務免除を受ける方法。

債権放棄

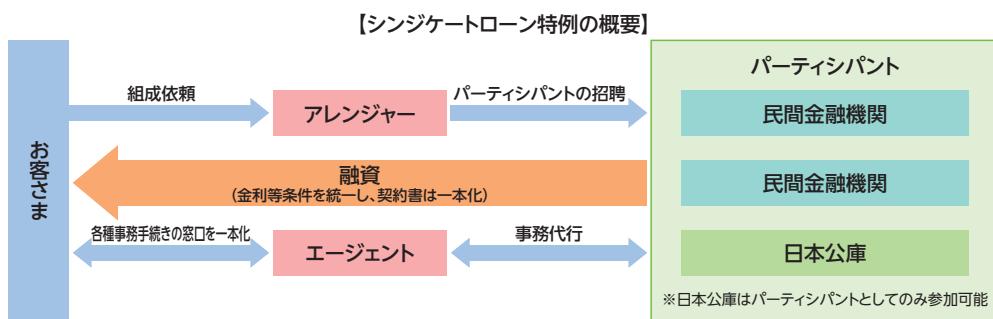
債権者が債権の一部を放棄することによって、再生企業のキャッシュフロー及び財務内容を改善させる手法。

再生支援手法	
DDS	事例19 メイン行等と役割分担を明確にしたうえで DDS 等による再生を支援した事例 19
	事例20 公庫単独で DDS が取引行の積極的な支援につながった事例 20
	事例21★ 取引金融機関と協調して DDS を実施し、多くの雇用維持に貢献した事例 21
	事例22★ DDS 実施先に対して、メイン行と協調して設備資金を融資した事例 22
	事例23★ DDS 実施先に対して、メイン行と協調して貸付正常化を実現した事例 23
債権の不等価譲渡	事例24 再生ファンドを活用した不等価譲渡により当社の再生に取り組んだ事例 24
	事例25 復興支援機関やメイン行と共に被災企業の震災復興を支援した事例 25
	事例26★ 多数の金融機関取引のある再生企業に対して、不等価譲渡での再生支援に取り組んだ事例 26
第二会社方式	事例27 メイン行と連携して第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例 27
	事例28 再生ファンド等とも協働し第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例 28
	事例29★ 事業存続のために第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例 29
	事例30★ メイン行との連携を深めて第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例 30
	事例31★ 裁判所の特定調停スキームを活用して第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例 31
	事例32★ スポンサー関与の再生スキームを構築し、第二会社方式による再生を支援した事例 32
	事例33★ 第二会社方式と不等価譲渡の二つの手法を併用して、再生支援に取り組んだ事例 33
	事例34★ DDS 実施後、第二会社方式と不等価譲渡を併用して、長期で再生支援に取り組んだ事例 34
債権放棄	事例35 メイン行と協働して創業家との面談を重ね債権放棄等による再生に取り組んだ事例 35
	事例36 スポンサー関与の再生スキームを構築し債権放棄による再生を支援した事例 36

※後記各事例は、対象企業の匿名性を確保するため、数値データ等を一部変更しています。
 ※後記各事例の写真は、業種のイメージとして掲載しているもので、対象企業のものではありません。
 ※事例番号右の★は今回新しく追加した事例です。

▶「シンジケートローン特例」の概要

日本公庫中小企業事業は、平成 30 年 4 月より「シンジケートローン特例」の取扱いを開始しました。経営再建に取り組む中小企業者の皆さまを対象として、民間金融機関と連携し、「シンジケートローン特例」を活用した支援に取り組みます。



事例

1

メイン行と連携しながら超長期資金等により
資金繰りの安定化に取り組んだ事例

事	例
概	要

- 当社は、出版社向け書籍関連サービスの伸長により、一定の収益を確保していましたが、社長は、先行きに対し強い危機感を持ち、早期に財務内容を含めた経営全般の見直しを考えていました。
- そうした中、社長は経営改善計画の策定に着手。公庫はメイン行等と共に実現可能性の高い計画策定に向けたアドバイスを行うとともに、資金繰り安定化等に向けて超長期資金等の融資を実施しました。

業種	その他の事業サービス業	従業員数	80名
支援手法	超長期資金（期間20年）、資本性ローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	超長期資金の導入等により、資金繰り安定化や財務体質改善に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、古紙卸売業者として創業後、出版社向け書籍関連サービスを手掛け事業を拡大。特に書籍関連サービスは顧客から高く評価され、業界内の厳しさが増す中、新規顧客を着実に獲得するなどで、相応の事業基盤を築いています。
- しかしながら、社長は先行きを楽観視しておらず、将来的な受注遞減による収支悪化を懸念していたため、財務的にも比較的余裕のある現段階で、資金繰り面を中心に財務体質の改善に取り組むことを決意しました。



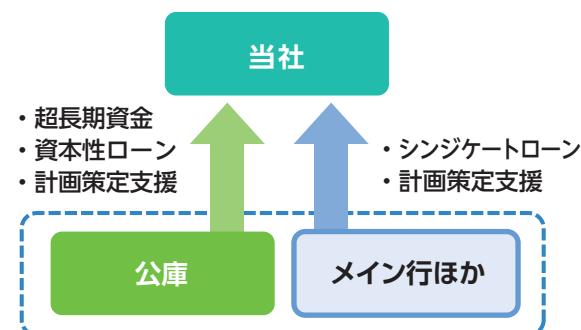
支援検討の背景

- メイン行が中心となり、資金繰り安定化等を目的に複数の金融機関を束ねたシンジケートローン組成を検討。超長期でのタームローン（証書貸付）により、返済負担の軽減を企図しました。
- しかしそれだけではなく、より一層の資金繰り安定化やシンジケート団による円滑な支援に向けた財務体質の改善（自己資本の補強）が必要な状態になりました。そこで社長とメイン行は、これにつながる公庫の超長期資金（期間20年）や資本性ローンに着目し、公庫に相談することにしました。

支援実施に至ったポイント

- 社長の経営改善に向けた真摯な取組み姿勢
- 実現可能性の高い経営改善計画の策定
- 当社の事業安定化に向けた取引金融機関の前向きな支援方針

スキーム図



スキームの概要

- 公庫の積極的なサポートによる経営改善計画の策定
- 超長期資金（期間20年）及び資本性ローンの導入
- メイン行を中心としたシンジケートローン

支援の検討から実施まで

- 経営改善計画策定に真摯に取り組む社長に対し、公庫は、社内外の事業環境分析、収支計画、財務計画及び資金繰り計画等を策定する際のポイントをアドバイス。
- 併せて、シンジケートローンを組成するメイン行と公庫にて今後の事業見通しや、それを踏まえた支援方針等について議論を重ね、協調による支援方針を確認。
- 上記を踏まえて、当社の資金繰り安定化及び財務体質の改善を図るため、超長期資金及び資本性ローンの必要性を検討。
- その結果、メイン行等と歩調を合わせて、超長期資金（期間20年）及び資本性ローンによる支援を決定しました。

融資による効果・成果

- 実現可能性の高い経営改善計画策定による経営者の改善意欲増進
- 超長期資金による資金繰り安定化及び資本性ローン導入による財務体質強化
- 公庫の協調融資によりシンジケート団の円滑な支援が実現

支援先のコメント

今回の取り組みで資金繰りの改善、財務体質の強化が図られたので、新規顧客の獲得など営業面に一層注力できます。

事例

2

メイン行と協調して 金融取引の安定化に取り組んだ事例

事
例
概
要

- 当社は、当該地域では知名度を有するセレクトショップなどを展開していましたが、在庫負担などから資金繰りの繁忙化を余儀なくされており、社長個人からの借入れに依存せざるを得ない状況が続いていました。
- 危機意識を強めた社長は、税理士やメイン行と共に経営改善計画を策定するなど経営改善に着手。メイン行と公庫は当社とも協議を重ね、財務再建に資する協調融資体制を構築し、金融取引の安定化につなげました。

業種	婦人服小売業	従業員数	10名
支援手法	金融取引の集約化、資本性ローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫（新規融資）		
公庫の支援意義	メイン行からの新規紹介により、公庫が協調支援を実施し、金融取引の安定化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、女性向けを中心としたセレクトショップ及びネットショップを展開するなどで、当該地域においては一定の知名度を有しており、地域に根を下ろして事業を継続してきました。
- しかしながら、在庫負担や過去の設備等に係る借入返済負担が重く、資金繰りが非常に繁忙化してきており、社長個人がカードローンで資金を調達し、当社に貸付を行うなどで何とか繰り回している状況でした。



支援検討の背景

- 何とか繰り回している状況が続いたことから、当社は危機意識を強め、税理士やメイン行と相談しながら詳細な実行計画を含む経営改善計画を策定。メイン行は社長の真摯な改善姿勢を評価し、社長個人の借入整理を含めた財務再建の計画作りに着手し始めました。
- その中で、メイン行は、資金繰りの安定化等につながる公庫の資本性ローンに着目し、当社に資本性ローンの導入を打診。当社も金融取引等の強化につながると考え、公庫への相談に至りました。

支援の検討から実施まで

- 公庫は、当社と新規の取引となりましたが、社長の経営改善に真摯に取り組む姿勢や当社を全力で支えたいというメイン行の支援方針に共感し、金融取引の安定化に役立つ資本性ローンについて前向きに検討しました。
- 当社、メイン行及び公庫は、経営改善計画等に基づき財務の再構築について何度も打合せを重ね、メイン行は社長の個人借入分を含めた肩代わり資金を、公庫は当社の資金調達の一部を引き受ける形で資本性ローンを実行するプランを作成し、メイン行と公庫による協調融資が実現しました。

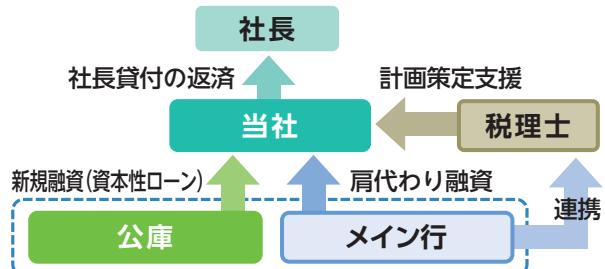
融資による効果・成果

- 経営改善計画に織り込んだ改善施策の着実な取り組みによる収支改善
- メイン行及び公庫の新規融資による金融取引及び資金繰りの安定化
- 資本性ローン導入による財務体質の強化

支援実施に至ったポイント

- 経営改善に注力する社長の真摯な姿勢
- 地域の中小企業を全力で支えるメイン行の支援方針
- メイン行と公庫による協調融資体制の構築

スキーム図



スキームの概要

- メイン行と協調した公庫の資本性ローンの導入
- 金融取引の安定化を目的にした、メイン行による社長個人借入(カードローン)等の肩代わり融資
- 詳細な実行計画を含む経営改善計画を税理士やメイン行と共同で策定

公庫担当者のコメント

融資後は、毎期安定した収益を計上し着実な経営改善が見られています。社長の熱意と金融機関の連携が実を結んだ取組みになりました。

事例 3

資本性ローンを含む再生貸付支援により 金融取引の正常化等を支援した事例

事 例 概 要

- 当社は、経済危機に伴う受注減少等から、取引全行が条件変更により資金繰り支援を継続していましたが、地道な営業努力や採算管理の徹底等により、近年は一定の利益を確保するまでに回復していました。
- メイン行と公庫は、受注基盤や社長の改善意欲等を評価し、融資による正常化を検討。再生貸付による条件変更口の正常化と同時に、財務体質の強化を図る資本性ローンを導入することで金融取引の正常化が実現しました。

業種	製版業	従業員数	30名
支援手法	再生貸付による正常化、資本性ローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、公庫		
公庫の支援意義	経営改善計画の策定支援を通じた事業基盤の強化及び再生貸付による金融取引の正常化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、大手印刷会社等と直接取引する製版業者で、受注先顧客への同行営業や印刷物での即時納品が可能であること等を強みに受注基盤を築いてきました。
- 営業戦略上、地方都市から首都圏に本社を移転しましたが、移転直後の経済危機に伴う受注減少や移転費用の発生、不良資産の処理等により債務超過に陥ることになり、条件変更を余儀なくされました。



支援検討の背景

- 取引全行からの条件変更支援を受けつつ、本社移転と同時に就任した現社長（就任当時30代）を中心に地道な営業努力や採算管理を徹底させることで、事業環境が厳しい中でも近年は毎期一定の利益を確保するまでに回復させてきました。
- 公庫は、当社の受注基盤や社長の経営改善意欲等を評価し、中長期的な設備投資の必要性を考えれば、早期の金融取引の正常化が必要であると考え、メイン行などの支援姿勢等を確認のうえ、融資による正常化を検討することにしました。

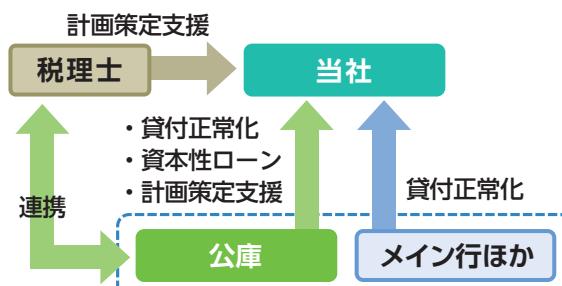
支援実施に至ったポイント

- 当社の受注基盤や社長の経営改善意欲
- 実効性のある経営改善計画策定をサポート
- 資金繰り負担を考慮した協調融資スキームの構築

支援の検討から実施まで

- 当社が条件変更見直しに伴う返済負担増加を不安視していたことから、公庫は、当社の資金繰りに合わせるため、資本性ローンを組み合わせた融資スキームを提示し、金融取引の正常化を行うメリットを丁寧に説明することで、当社の理解を得ました。
- 当社は、これまで部門別収支等を盛り込んだ実効性のある経営改善計画を策定していなかったことから、正常化の検討の過程で、税理士とも連携して部門別採算管理の方法をアドバイスするなど、公庫が計画策定をサポートしました。
- また、資本性ローン導入により実質債務超過解消の見通しが立つことをメイン行などに説明し、取引全行での協調による貸付正常化の後押しを実施しました。

スキーム図



スキームの概要

- 条件変更口の再生貸付による正常化
- 財務体質強化を図った資本性ローンの導入
- 経営者の改善意欲を後押しし、実効性のある経営改善計画を策定

融資による効果・成果

- メイン行等と協調した金融取引の正常化が実現
- 資本性ローン導入による財務体質の強化
- 収支改善等に寄与する実効性のある経営改善計画を策定

公庫担当者のコメント

計画策定を通じて、社長の改善意欲が一層高まり、メイン行をはじめ取引各行の正常化対応が可能となりました。融資後も改善策を着実に実施し業績は順調です。

事例

4

メイン行及び再生ファンドと共に 金融取引の正常化等を支援した事例

事
例
概
要

- 当社は、過去の設備投資負担が重く、取引全行が条件変更による資金繰り支援を継続していましたが、魅力的な宿泊プランの策定や自社ホームページによる集客強化等を図ったことにより、収益面は改善基調でした。
- 公庫は、当社が更なる集客力強化を図るために設備投資を検討していたことなどから、メイン行等と共に金融取引の正常化を実現すると同時に、集客力強化を目指した設備投資への新規融資を実施しました。

業種	旅館業	従業員数	80名
支援手法	再生貸付による正常化、設備資金		
取引金融機関	信金（メイン）、地銀、公庫		
公庫の支援意義	金融取引の正常化と同時に、老朽化している設備の改裝資金を支援することで地域活力の維持・活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、有名な観光地区の老舗旅館として賑わいをみせていましたが、団体宿泊客等の減少や過去の設備投資負担等による財務体質の悪化から、資金繰り緩和のための暫定的な再生計画に基づき、条件変更の支援を受けていました。
- 一方、個人客や訪日客向けを中心とした魅力的な宿泊プランの策定や自社ホームページによる集客強化策に注力するなどで収支改善に取り組み、収益は改善基調にありました。



支援検討の背景

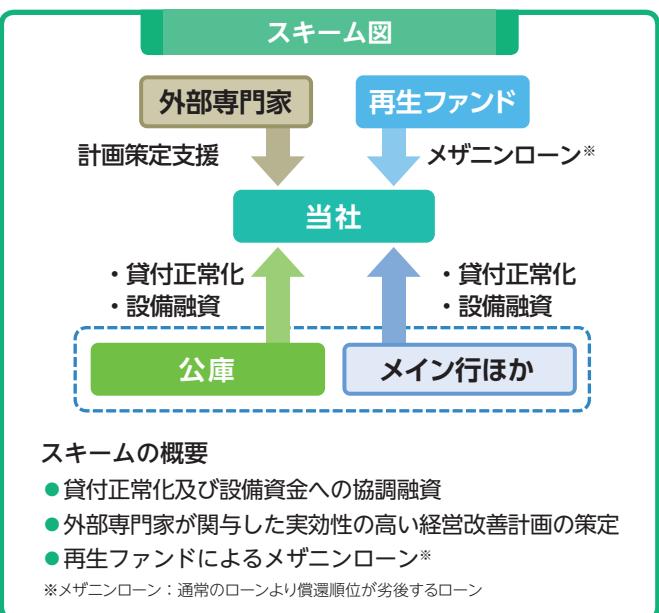
- 新たな資金調達ができない中で小さな修繕等は行っていましたが、設備の老朽化が目立つようになり、更なる集客アップを図るために、客室改装による客単価向上やリピート率改善を図り、付加価値を高める必要性が高まっていました。
- 設備投資の必要性を理解していたメイン行と公庫は、当社の経営改善努力を高く評価していたため、金融取引の正常化及び設備資金の融資検討を始めることにしました。

支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は対応方針について打合せを重ね、取引全行による金融取引の正常化及び主要行による設備投資への対応を行うの方針を策定しました。
- その際、設備投資後も当社が安定した成長を図るためにも、外部専門家が関与した実効性の高い経営改善計画の策定や経営管理体制の強化を目的とする再生ファンドの関与を社長に対して提案。社長も経営計画高度化の必要性を感じていたため、商圈分析等に基づいた投資効果やIT活用による利益率改善策などを織り込んだ計画を外部専門家と共に策定しました。
- その後、当社、メイン行、外部専門家及び公庫は、本融資スキーム等の必要性等について取引各行への説明を行い、金融取引の正常化及び設備投資への新規融資を実施しました。

支援実施に至ったポイント

- 当社の経営改善に向けた取組み姿勢
- 外部専門家が関与した経営改善計画の策定
- メイン行等との協調融資体制の構築



融資による効果・成果

- 客室改装による集客力強化
- 実効性の高い経営改善計画策定に基づく更なる成長
- 再生ファンドの関与による経営管理体制の強化

公庫担当者のコメント

社長から明確にビジョンが示されたことが、円滑な協調体制の構築につながったと思います。

事例 5

★今回追加事例

公庫の経営改善支援に始まり、経営者の意欲を高めて金融取引正常化を支援した事例

事	例
概	要

- 当社は、電気めっき業者として高い技術力を有していましたが、過剰な設備投資やリーマンショックの影響などで大幅に収支は悪化しており、金融機関への返済は延滞となっていました。
- 今後の企業維持に必要な金融取引の正常化に向けて、公庫は経営改善計画の策定に必要なアドバイスを行うとともにリファイナンスを行う新たなメイン行と協調して融資を実施しました。

業種	電気めっき業	従業員数	50名
支援手法	再生貸付による正常化		
取引金融機関	公庫、サービスー等（メイン行不在）		
公庫の支援意義	金融取引の正常化に向けて、経営者の経営改善意欲を高め、経営課題の抽出や改善策の検討等各種アドバイスを実施		

■事業の変遷

- 当社は、電気めっき業者として自動車部品等の各種メッキ加工を手掛けており、取引先から技術面を評価されていました。
- しかしながら、過剰な設備投資の失敗に加えてリーマンショック後の収支低迷が続いたことから資金繰りも悪化し、金融機関への返済は延滞となっていました。



支援検討の背景

- 近年の業況は、受注が増えてきたことにより改善基調にありますでしたが、延滞が長期に及んでいたため、債権回収会社（サービスー）が債権者となっており、中核となる金融機関が不在の状況になっていました。
- 今後の企業維持には、金融取引の正常化が必要であるものの社長はどのように検討していくかわからなかったため、公庫に対して経営改善計画書の作成に向けたアドバイスの依頼がありました。

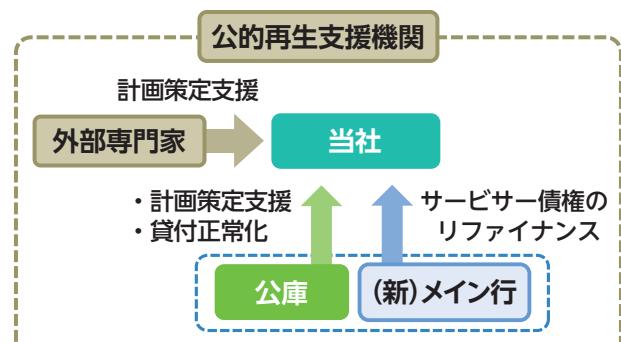
支援実施に至ったポイント

- 経営改善に向けた社長の強い意欲
- 公的再生支援機関の関与を受け、実現可能性の高い計画を策定できたこと
- リファイナンス行（新メイン行）からの支援

支援の検討から実施まで

- 公庫は、社長及び外部専門家の3者で今後に必要な取組みの打合せを行い、過剰債務の解消に向けて認識を共有しました。加えて、生産体制の効率化を図るために遊休化していた工場や設備の処分等で財務内容を改善することによる、金融取引の正常化を目指して経営改善計画書の策定を進めました。
- 策定した計画書に基づき、リファイナンスを行う新たなメイン行を探しつつ、公的再生支援機関にも関与を求め、金融取引正常化に向けて協議を行う当社を公庫は積極的にサポート。
- 新たなメイン行探しには時間がかかり、社長も一度は諦めかけましたが、ここまで努力してきたことを振り返り、再度奮起し、ようやく支援意向のある金融機関が現れました。
- こうして公庫は新たなメイン行と協調して金融取引の正常化を実現しました。

スキーム図



スキームの概要

- 公庫及び外部専門家による経営改善計画策定支援
- 公的再生支援機関の関与
- 新メイン行と公庫で協調して貸付正常化を実施

支援先のコメント

厳しい時に多くの助言を頂き感謝しています。ここまで奮起して取り組んできることを忘れずに頑張っていきたいです。

融資による効果・成果

- 新メイン行及び公庫の融資による金融取引及び資金繰りの安定化
- 実効性のある経営改善計画の着実な取組みによる今後の収支改善

事例 6

★今回追加事例

新たな経営者に事業承継を図った旅館の改修資金をメイン行と協調して支援した事例



- 当社は、地域旅館として趣のある部屋と料理等のサービスを強みに宿泊客の高い満足を得ていましたが、今後の事業承継が困難になり、同業者へのオーナーチェンジを図りました。
- 新経営者は、旅館のリニューアルオープンを行う計画を検討しており、公庫はメイン行と協調して旅館設備の改修資金を支援することに併せ、条件変更口の正常化を図りました。

業種	旅館業	従業員数	50名
支援手法	設備資金貸付に併せて既往債務の正常化		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	オーナーチェンジにより事業継続を図る地域旅館に対して、リニューアルオープンに必要な資金等をメイン行と協調して支援し、地域活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は地域旅館を営んでおり、和風を基調とした施設に地元食材や銘酒を活かした食事を強みに、宿泊客からは「くつろぎやすい」と評判でリピーター客も多く、根強い人気を得ていました。
- しかしながら、旅館業を取り巻く環境は、団体客から個人客へのシフト、価格競争等により、収支は年々細っていき、一部、震災の影響による宿泊キャンセルが影響し、資金繰りが急速に悪化となりました。
- こうした厳しい状況の中、取引各行から条件変更支援を受け、収支改善に向けて努力していましたが、改善効果は出ず、抜本的な再生支援に向けて公的再生支援機関への相談を予定していました。



支援検討の背景

- 当社では後継者が不在な中で、自助努力による再生の方策を検討していましたが、やはり厳しいということで関係先に相談して事業を継続してくれる先を探してきました。その甲斐あって同業者が名乗りを上げて、同社に対するオーナーチェンジを決意。必要な手続を行い、経営者が交代となりました。
- 事業承継先は、今後に向けてリニューアルオープン等の再建築をまとめ、それに伴い既存旅館の改修にかかる借入を検討する必要がありました。

支援の検討から実施まで

- 既存旅館の改修資金について当社はメイン行に相談しました。設備投資に必要な金額が大きいことから、今回の検討をメイン行だけでなく、公庫でも協調して検討してもらう意向を固め、また、メイン行、公庫ともに既往の借入が条件変更中であったため、貸付正常化も依頼することにしました。
- 公庫は当社からの申出を受けて、今回の計画書を受領し、リニューアルオープンに向けた取組姿勢や収支の見通しを検討するとともに、貸付正常化の妥当性も検討しました。
- 経営者からお話をじっくり聞き、メイン行とも打合せを重ねて今回の計画は収支・財務の改善が期待できる妥当な取組みであると判断し、公庫はメイン行と協調して今回の融資検討に応諾することとなりました。

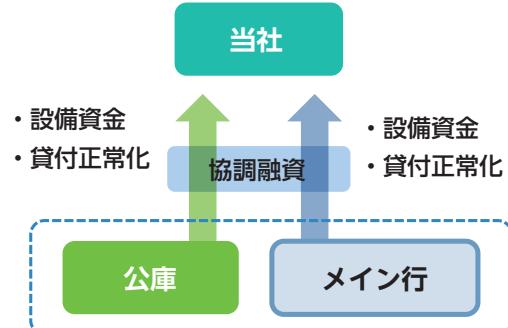
再生支援による効果・成果

- 今次融資による設備改修
- 資金繰りの安定化
- 取引各行の協調体制の深化

支援実施に至ったポイント

- 当社事業を引き継いだ新経営者による再建に向けた姿勢
- 今次融資検討をメイン行と連携して検討し、協調支援体制を構築

スキーム図



スキームの概要

- メイン行と公庫の既往債務の正常化
- 旅館改修のための設備資金を融資
- 設備資金についてもメイン行と協調して支援

公庫担当者のコメント

今回の融資検討の中で、リニューアルオープン実施の実現可能性を経営者とひざ詰めで対話できたことが印象に残っています。

事例

7

復興支援機関からの EXIT に向けて 複数の金融機関と協調融資に取り組んだ事例

事
例
概
要

- 震災後の再生手続に伴い復興支援機関が買い取った債権を一括返済し、金融取引の正常化につなげるため、公庫はメイン行等と連携して協調融資体制の構築を検討しました。
- メイン行による調整を積極的にサポートすることで再生ファンドを含む複数機関による協調融資が実現し、雇用維持や地域の復興に貢献しました。

業種	不動産賃貸業	従業員数	20名
支援手法	再生貸付による EXIT 資金、資本性ローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、第二地銀、公庫		
公庫の支援意義	住民の生活インフラ及び雇用の維持を図るため、再生貸付による EXIT 資金を供給し、震災復興に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、当該地区最大のショッピングセンターを運営していましたが、東日本大震災により壊滅的な被害を受けて一時営業休止を余儀なくされました。
- 自力での再建は困難であり、廃業も検討するほどでしたが、再開を望む地元住民の声が多く、復興支援機関による債権買取等の金融支援を受けて営業を再開。しかしながら、財務面では震災の影響により、大幅な債務超過に陥っていました。



支援検討の背景

- 当社施設は地元住民の生活インフラとして欠かせないものであり、地域経済の活性化に重要な役割を果たしていました。商圈内の人口減少や大手競合店の進出等により、事業環境は厳しいものでしたが、地域での知名度は抜群で一定の集客力があり、最近は経費削減等の効果により、相応の収益を確保していました。
- 加えて、今般の復興支援機関からの EXIT 資金として公庫の資本性ローンにより財務体質が強化されることで再生が促進されるものと考え、融資検討を行いました。

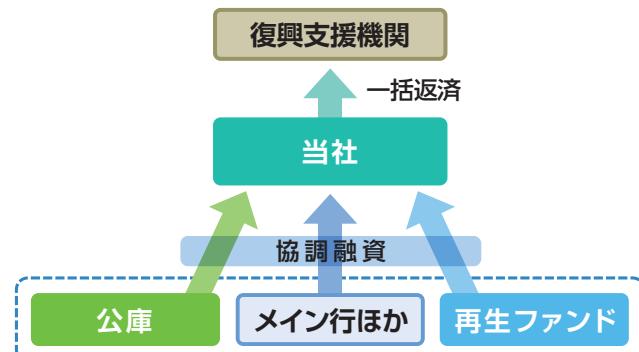
支援実施に至ったポイント

- 地元住民の生活インフラとしての重要性、地域の復興に果たす役割を評価
- メイン行と連携して協調融資体制を構築

支援の検討から実施まで

- メイン行から協調融資の打診を受けた公庫は、当社の事業基盤や地域の復興のシンボルとしての当社の重要性等を勘案し、前向きに検討することとしました。
- 当社に対しては、資本性ローン導入による財務体質の強化や資金繰りの安定化といった、当社の再生につながるポイント等を丁寧に説明。
- また、当社及びメイン行と連携し、再生ファンドを含む複数機関に及ぶ協調融資体制の確立を積極的にサポートすることで、協調融資が実現しました。

スキーム図



スキームの概要

- 復興支援機関が保有する債権を一括返済し、再生段階からの脱却
- メイン行、再生ファンド及び公庫等による協調融資

融資による効果・成果

- EXIT 資金による金融取引の正常化
- 資本性ローン導入による財務体質の強化及び資金繰りの安定化
- ショッピングセンターで働く従業員を含む約 300 名の雇用維持

公庫担当者のコメント

今後も、民間金融機関や再生ファンド等と連携し、被災企業の支援、被災地域の復興・発展を支援していきたいです。

事例 8

メイン行のリスクパートナーとして 再生からの EXIT 資金に取り組んだ事例

事
例
概
要

- 当社は、赤字受注による収支悪化や貸付金の回収不能等により資金繰りが悪化し、事業存続が危ぶまれる中、メイン行が中心となり、第二会社方式による再生計画を策定・実行し、早期再建を図っていました。
- そうした中、再建に向けた各種施策による改善が進み収支回復の目処がつきつつあったことから、再生段階からの脱却を図るため、公庫がメイン行のリスクパートナーとして新規融資による支援を実施しました。

業種	土木工事業	従業員数	50名
支援手法	再生貸付による EXIT 資金、運転資金		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫（新規融資）		
公庫の支援意義	抜本的な金融支援を受けて再建を目指す企業に対し、公庫がメイン行のリスクパートナーとして再生に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、地元では有数の土木工事業者として、大手ゼネコン等から厚い信頼を得て、安定的な事業基盤を築いていました。
- ところが、近年は公共工事の減少等により受注競争が激化し赤字受注が続いていたこと、関連会社への多額の貸付金の回収不能が発生したこと等から、資金繰りの悪化を余儀なくされ、事業存続が危ぶまれる状況に陥っていました。



支援検討の背景

- 事業存続が危ぶまれる中、メイン行が中心となり、公的再生支援機関関与のもと、抜本的な金融支援（第二会社方式による実質債権放棄）を含む再生計画を策定。当社は同計画に基づき新会社として再スタートし、社長は不退転の決意で立て直しに挑んでいました。
- その結果、再建に向けた各種施策による改善が進み、収支改善の目処がつきつつあったことから、ここで長期資金導入により財務面の安定化を図り、再生からの EXIT を果たすため、公庫への融資相談に至りました。

支援の検討から実施まで

- 公庫は、当社との取引はありませんでしたが、社長の再建に向けた取組み姿勢、これまでの取組み成果及びメイン行を中心とした既存取引行の積極的な支援スタンスに共感。再生段階から再成長段階につなげるため、融資相談について前向きに検討を始めました。
- 当社と公庫は、まず、策定された再生計画の実施状況の振り返りや、今後の対策についてお互いに確認。
- 今後の収支見通しや資金繰り見通しについて入念に議論・検討を重ねる中で、メイン行と公庫の協調融資により再生段階からの脱却が図られると判断し、メイン行と共に新規融資を実施しました。

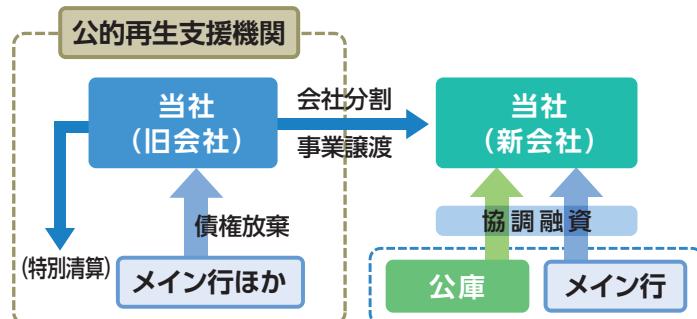
融資による効果・成果

- 再生段階からの脱却に向けた取組みの円滑な実施に貢献
- 金融支援を実施した民間金融機関への補完的役割の発揮

支援実施に至ったポイント

- 社長の経営改善に向けた真摯な取組み姿勢
- 再生計画の着実な遂行
- 当社の確実な再建に向けたメイン行をはじめとする取引各行の積極的な支援方針

スキーム図



スキームの概要

- 再生計画の検証や今後の見通し等について関係者が情報共有しながら協調支援体制を確立
- 計画の実現可能性及び事業性を評価し、再生段階からの脱却を目的とした新規融資を実施

公庫担当者のコメント

当社の再生を加速する EXIT 資金を融資できたことで、メイン行のリスクパートナーになることができました。

事例 9

★今回追加事例

抜本再生当時から支援をしていたメイン行と連携して、EXIT資金に取り組んだ事例

事	例
概	要

- 当社は地場の生菓子製造業者で一定の知名度を有していましたが、消費低迷、店舗投資の失敗等で大幅に収支が悪化し、自力再生が困難な状況に陥ったものの、第二会社方式による再建を図った先です。
- 再建の中で金融機関債務を集約した再生ファンドのもとで業績改善を果たし、再生段階からの脱却を図るため、抜本再生当時の取引行に加えて新規に公庫に EXIT 資金の要請があり、各行で連携して支援しました。

業種	生菓子製造業	従業員数	50名
支援手法	再生貸付による EXIT 資金		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫（新規融資）		
公庫の支援意義	抜本再生当時から支援をしていたメイン行等と連携して、公庫は新規融資により支援し、金融取引の正常化等に貢献		

■事業の変遷

- 当社は地場の生菓子製造業者として、観光地の土産物向けに商品を揃えており、一定の知名度を有していましたが、消費低迷、店舗投資の失敗等により年々収支は悪化していました。
- 過剰債務により事業存続が危ぶまれたため、公的再生支援機関の関与のもとで再生計画を策定。第二会社方式による再建を図るとともに、新会社の金融機関借入について再生ファンドへの譲渡が行われたことにより債権の集約が図られました。こうした抜本再生支援を受け、財務体質を改善しました。



支援検討の背景

- 当社（新会社）は着実に再建を進め、業績の改善がなされたため、今後の事業展開を見据え、再生ファンドからの EXIT 資金を当時再生支援に協力してくれた取引金融機関にお願いしたいと考えました。
- そのため、これまで取り組んできた再生計画をベースに、近時の業況、今回の融資支援等を踏まえて修正計画を策定しました。その計画に基づいて抜本再生当時の取引金融機関へ融資を相談するとともに、当時の抜本再生時には取引のなかった公庫へも協調融資の打診がありました。

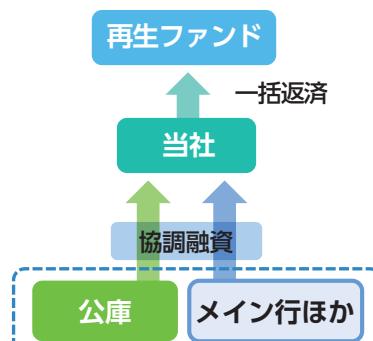
支援の検討から実施まで

- 打診を受けた取引各行は検討を始め、新会社としてスタートしてからの業績回復やそれに伴う再建に向けた各種施策の取組効果を中心に検討を進めました。
- 公庫は公的再生支援機関や再生ファンド、主力行へ当時の状況や今回の融資検討に対する対応方針を確認しつつ、今次リファイナンスに伴う今後の収支及び資金繰り見通し等を検討しました。
- 当社は、再生に向けてとても努力していて、取引各行も今回の要請に応諾し、今後も支援をしていく方針であることを確認でき、公庫でも協調融資に応じる方針を固めました。
- こうして取引金融機関で協調して当社の求める再生ファンドからの EXIT を実現できることになりました。

支援実施に至ったポイント

- 再生ファンド関与のもと業績改善を果たした当社の経営管理体制
- リファイナンスに向けて取引各行で協調体制を構築できること

スキーム図



スキームの概要

- (当時①) 第二会社方式による実質債権放棄
- (当時②) 再生ファンドに債権を集約
- (今回) 再生ファンドが有する債権のリファイナンス

再生支援による効果・成果

- リファイナンスによる金融取引の正常化
- 取引各行による今後の継続支援
- 計画遂行による財務・収支基盤の強化

公庫担当者のコメント

当時の抜本再生から踏み込んだ支援をしていたメイン行と協調して、公庫もリファイナンスのサポートを行いました。

事例 10

メイン行と連携した外部専門家紹介及び 資本性ローンにより経営改善を支援した事例

事
概
例
要

- 当社は、大手有力メーカーとの信頼関係を構築し、当該地域では一手に配達を引き受けるなど一定の受注基盤を築いていましたが、経営管理体制には甘い面があり収支低迷を余儀なくされていました。
- メイン行と公庫は、収支改善を図るために管理体制の強化が必要と考え、当社に外部専門家を紹介。公庫は、当社が経営改善に注力できるよう、資金繰り安定化などに役立つ資本性ローンによる支援を実施しました。

業種	一般貨物自動車運送業	従業員数	30名
支援手法	資本性ローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	経営改善計画策定のサポート等を通じた事業基盤の強化及び資本性ローン導入による財務体質の強化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、大手有力メーカーとの信頼関係を構築することで継続した取引につなげ、また、大手住宅メーカーとの取引深耕等を図ることで事業規模を拡大させるなど、一定の受注基盤を築いていました。
- しかしながら、投資効果の検証が不十分な中で設備投資を行うなど経営管理体制が甘かったことなどから、ここ数年は十分な収益を確保できませんでした。



支援検討の背景

- 公庫は、長きにわたり大手有力メーカーと取引し得る受注基盤などを高く評価しており、管理体制の強化を図れば、収支改善の可能性が大きく高まると考え、同分野に強い外部専門家の紹介を検討。メイン行も公庫と同様の認識を持っていたため、メイン行と連携して当社に外部専門家を紹介することにしました。
- 当社に適した外部専門家に関与してもらうため、当社、メイン行、公庫はひざを突き合わせて選定の議論を重ねました。その中で決定した外部専門家と共に経営改善計画の策定に取り組み始めました。

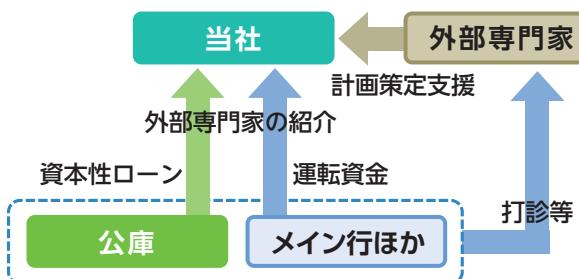
支援の検討から実施まで

- 公庫は、経営改善計画の策定をサポートするとともに、資金繰りの安定化を図るために、当面は利払いのみとなる資本性ローンによる新規融資の検討を始めました。
- 当社及び外部専門家も計画を策定する中で、予想以上に傷んでいた財務面の補強、資金繰りに追われず各改善策に注力できる体制を整えるため、公庫の資本性ローン導入を検討していました。
- そこで、公庫は、メイン行をはじめ各金融機関がより前向きに新規融資が検討できるよう、計画の策定が完了した段階で、先陣を切って資本性ローンによる支援を実施しました。

支援実施に至ったポイント

- メイン行と連携し、経営改善の必要性を丁寧に説明するなど、経営者の意識改革を実施
- 外部専門家の紹介など経営改善計画の策定をサポート
- メイン行等との協調体制を構築

スキーム図



スキームの概要

- 財務体質強化及び資金繰り安定化を図るための資本性ローンの導入
- 経費削減及び内部管理体制の構築
- 投資効果を踏まえた設備投資計画の策定
- 上記を実現させるためのアクションプランの策定

融資による効果・成果

- 改善策の明確化及び経営管理体制の強化
- 資本性ローン導入による財務体質の強化及び資金繰りの安定化
- 各金融機関との協調体制を確立

公庫担当者のコメント

経営改善へ早期着手するとともに、外部専門家関与による計画策定により、取引各行の協調支援体制がスムーズに構築されました。

事例 11

資本性ローンにより 抜本的な再生計画の成立を支援した事例



- 当社は、生産設備への過大投資と経済危機以降の受注減少により自主再建は困難な状況であり、メイン行が公的再生支援機関を活用した抜本的な再生を模索する中で公庫に資本性ローンによる支援を要請。
- メイン行の踏み込んだ支援姿勢に加えて、公庫の資本性ローンがスポンサー支援を引き出す呼び水となり、既存取引行の債権放棄を含む抜本的な再生計画の成立を後押ししました。

業種	機器製造業	従業員数	110名
支援手法	資本性ローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、公庫（新規融資）		
公庫の支援意義	資本性ローン導入による財務基盤の強化及び信用力の強化がスponサー支援を引き出す呼び水となり、再生計画の成立を後押し		

■事業の変遷

- 当社は、精密機器関連装置メーカーとして高い技術力やオーダーメイド製品の開発力を有しており、各地に生産工場を取得し事業規模を拡大させてきました。
- しかし、技術革新の早い業界にあって大規模投資を実施するも所期の成果が得られず、経済危機以降、受注環境が大幅に悪化し業績は低迷。度重なる買収投資の失敗もあり、大幅な債務超過で自主再建は困難な状況に陥っていました。



支援検討の背景

- 近年は、円安による事業環境の好転や新製品の受注が伸び始めたことによって、収支面は最悪状態を脱しつつありました。そこでメイン行は、当社が高度な技術力を有しており、新製品の市場拡大も期待できることから、抜本的な再生が可能と判断し、公的再生支援機関との再生計画の策定に着手しました。
- そうした状況の中で、金融支援体制を補完し、再生計画を成立させるため、メイン行などから公庫に融資検討の依頼がありました。

支援実施に至ったポイント

- 当社の高度な技術力等
- メイン行の踏み込んだ支援姿勢
- 資本性ローン導入がスponサー支援を引き出す呼び水効果を發揮

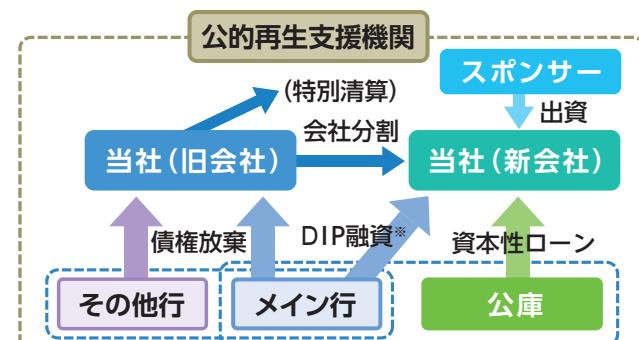
支援の検討から実施まで

- 再生計画案は、スponサー支援を引き出し、第二会社方式により過剰債務を整理するもので、新会社の財務体質強化や資金繰り安定化のため、公庫の資本性ローンを導入するものでした。
- 公庫は、当社の高度な技術力を評価するとともに、メイン行が再生計画の成立に向けて資金繰り支援を含め最大限の支援姿勢を表明していたことから、前向きに検討することになりました。
- これを受けスponサーは、公庫の資本性ローン導入により存続会社の財務体質等の強化が図られ、再生計画の実現可能性が高まる判断し、支援参加を表明。公庫の支援表明がスponサー支援を引き出す呼び水効果を發揮したこと、再生計画が成立しました。

融資による効果・成果

- 資本性ローン導入による財務体質の強化及び金融支援体制の強化がスponサー支援の呼び水効果を發揮
- 公庫の資本性ローン導入によりスponサー支援が確立されたことで、再生計画が成立

スキーム図



スキームの概要

- 新会社(存続会社)はコア事業に特化し、一部債務を承継
- スponサーによる出資と人的支援、業務提携
- 旧会社は過剰債務を特別清算で整理

*DIP融資：再生手続き中の事業継続に不可欠な資金の融資

公庫担当者のコメント

改善策の着実な実施により、計画の進捗は順調です。取引のなかった銀行からも資金調達ができるようになりました。

事例 12

★今回追加事例

第二会社方式による再生支援先に対し、資本性ローン等を新規で融資した事例



- 当社は、当該地域で知名度のある和・洋菓子の製造販売業者として地域の顧客に親しまれていましたが、市場の縮小等の影響で収支は悪化し、多角化経営を企図した投資負担も重く、厳しい状況に置かれていました。
- 再建を図るために、公的再生支援機関とメイン行等取引行の支援を得て第二会社方式による抜本的な再生計画を策定し、公庫は新会社としてスタートした当社へ新規に資本性ローン等を融資しました。

業種	菓子製造業	従業員数	250名
支援手法	抜本再生先への貸付		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫（新規融資）		
公庫の支援意義	第二会社方式による再生支援先に対し、公庫の資本性ローンを含めた運転資金の新規融資により資金繰りの安定化と財務基盤の強化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、当該地域で和・洋菓子の製造販売を行っており、幅広い製品と販売網を有し、一定の知名度もあったことから、地域に根を下ろして事業を伸長させてきました。
- しかしながら、段々と地場商圈が縮小し、減収基調となり、採算が悪化。生産体制の強化と経営の多角化を企図して実施した設備投資にも失敗して、大幅な債務超過で自主再建は困難な状況に陥っていました。



支援検討の背景

- そうした状況の中で、当社は公的再生支援機関及びメイン行等取引行と共に抜本的な再生に向けて検討を開始しました。経営者を交代し、生産体制の効率化や不採算店舗の閉鎖等に取り組み、取引金融機関の過剰債務は第二会社方式による実質債権放棄の支援を行う再生計画が策定、成立し、新会社として再スタートしました。
- その後、メイン行及び当社から公庫に対して、公庫の資本性ローンを導入して、一層の財務基盤強化と資金繰りの安定化に向けた融資検討の依頼がありました。

支援の検討から実施まで

- 公庫は、それまで当社と取引がなかったため、当社及びメイン行から、策定した再生計画及び抜本的な金融支援スキームの説明を受け、新規融資に向けた検討を始めました。
- 計画については、再策定することなく融資の検討を進め、経営者に対して実行体制をはじめ、今後の収支見通しや資金繰り見通しを確認し、中長期的な実現可能性は評価できると判断しました。
- メイン行とは隨時情報交換をしつつ、今後の支援方針を確認するとともに、今次支援後のモニタリングについても連携して取り組んでいくこととし、協調支援体制を構築。
- 以上により、公庫の資本性ローンを導入することで新会社の財務体質等の強化が図られ、再生計画の実現可能性が高まると判断し、新規融資を実施しました。

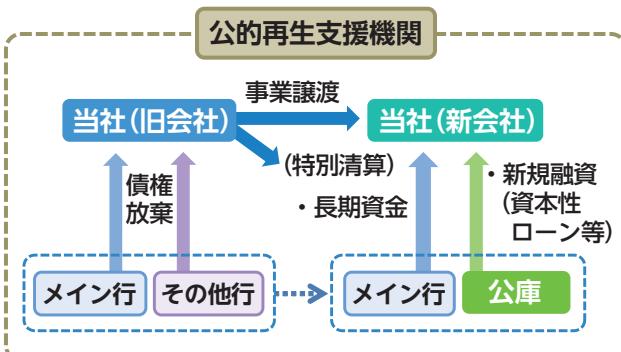
融資による効果・成果

- 資本性ローン導入による資金繰りの安定化
- 実現可能性の高い計画に基づく収益の改善
- メイン行との協調体制を確立

支援実施に至ったポイント

- 実現可能性の高い再生計画の策定
- メイン行の踏み込んだ支援姿勢
- 新規融資に向けて検討する上でメイン行と協調体制を構築

スキーム図



スキームの概要

- 公的再生支援機関関与のもとで第二会社方式による再生支援
- 公庫は、新会社に資本性ローン等の新規融資

支援先のコメント

第二会社による再生に取り組む中で、新しく登場いただいた公庫にはメイン行と一緒に知恵を出し合ってもらっています。

事例 13

★今回追加事例

公庫で早めの検討に尽力し、 シンジケートローンの組成に貢献した事例



- 当社は、金属容器製品の製造業者として、一貫した生産体制を有していることを強みに事業を伸長させてきましたが、国内需要の低迷等により業績悪化となっていました。
- 近年は地道な経営改善により、収支は改善しつつあることからシンジケートローンを組成するべくアレンジャーの取引金融機関からの打診を受け、早めの検討に尽力し、シンジケートローンの組成に貢献した事例です。

業種	金属製品製造業	従業員数	80名
支援手法	シンジケートローン		
取引金融機関	都銀（メイン）、地銀、公庫等		
公庫の支援意義	シンジケートローンの参加打診に対して、途中で増額の打診があったものの、早めの検討に尽力し、シンジケートローン組成に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、金属容器製品の製造業者として、一貫した生産体制を有していることを強みに事業を伸長させてきました。
- リーマンショックや震災による国内需要の低迷、加えて工場の立ち上げの遅れから業績が悪化し、資金繰りも厳しくなったため、取引各行から条件変更による支援を受けていましたが、地道な経営改善に努め、近年は大手先からの安定した受注や配送ルートの効率化を図り、収支は改善基調にありました。



支援検討の背景

- こうした状況から、社長は条件変更となっていた借入を正常化したいという意向があり、将来的には老朽化した工場を建て直し、労働環境を改善し、更なる収支向上を図りたい意向も持っていました。
- 取引行の多くは、当社の資金繰り状況から貸付正常化にはしばらく時間がかかるのではないかとの目線を持ち、このタイミングでの正常化に二の足を踏んでいた中、ある取引行が当社の意向に沿ったシンジケートローンを組成するべくアレンジャーとして公庫を含めた取引金融機関に打診を行うことになりました。

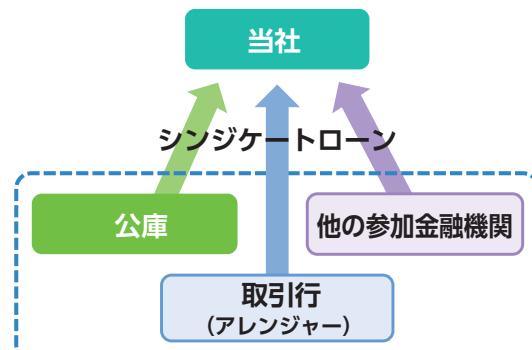
支援の検討から実施まで

- アレンジャーからのシンジケートローンへの招聘を受けて、公庫で検討を進めていたところ、他の招聘金融機関の方針が不透明なため、当初要請額から増額の打診を受けました。
- 公庫は、増額の打診を受けて、他行の進捗を隨時確認しながら、経営者と面談を重ね、今後の収支改善に向けた取組みや資金繰りの見通しを検討しました。
- こうした検討をスピードに行い、アレンジャーからの増額要請に応諾することを決定し、他行に先駆けて参加を表明しました。
- 公庫の参加表明が、他の金融機関の呼び水となり、最終的には招聘した金融機関の全てが参加することになりました。
- アレンジャーから公庫に対しては、参加表明どおりの金額での参加も可能である旨打診されましたが、最終的には既往の融資残高相当額で参加することとし、無事にシンジケートローンが組成されました。

支援実施に至ったポイント

- シンジケートローン参加に向けて各行の方針が一致したこと
- 公庫もシンジケートローン組成に協力するため、早めの検討に向けて努力したこと

スキーム図



スキームの概要

- シンジケートローンを組成
- 貸付正常化を実現

融資による効果・成果

- 取引各行で協調して金融取引の正常化が実現
- 民間金融機関の補完的役割の発揮
- 将来の設備投資に向けて改善施策の着実な取組みによる収支改善

アレンジャー金融機関担当者の一言

早々に検討結果の返事を頂いたおかげで、各行の呼び水となつた面があり、感謝します。

事例 14

★今回追加事例

メイン行が組成したシンジケートローンに参加し、 抜本再生支援先の EXIT に貢献した事例

事
概
例
要

- 当社は、地域有数の内装・外装工事業者でしたが、収益面の悪化が大きく、自力での再建が困難となり、第二会社方式による抜本的な再生計画が成立し、取引各行から一部の債権カット等の金融支援を受けました。
- 当社（新会社）の地道な経営改善努力の成果もあり、計画を上回るペースで業績改善を遂げていたことから、再生からの EXIT としてメイン行組成のシンジケートローンに公庫も参加し、金融取引の正常化を実現しました。

業種	内外装工事業	従業員数	50名
支援手法	シンジケートローン		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫等		
公庫の支援意義	抜本的な再生支援の出口として、メイン行の組成したシンジケートローンに参加し、金融取引の正常化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、建築物の内装・外装工事業者として地域有数の工事規模を有していましたが、主力取引先の倒産に加えて採算管理が不十分で赤字受注も多かったことにより、収益面は大幅に悪化していました。
- この状況を開拓するため、公的再生支援機関を活用し、再生ファンドの協力を得ながらメイン行・公庫を含めた取引各行は第二会社方式による抜本的な再生支援を実施しました。再生支援後の新会社では、地道な経営改善努力の成果があつて、計画を上回るペースで業績改善が進んでいました。



支援検討の背景

- こうした状況の中で、メイン行から、シンジケートローンを組成し、金融取引の正常化を図りたいとの打診を受けました。当時の抜本再生支援にて公庫を含めた取引各行は一部の債権カットを行い、新会社にて承継する債権を再生ファンドへ譲渡していました。今般のシンジケートローンは、再生ファンドが有する債権等の借換を行い、金融取引の正常化を図り、抜本再生からの出口を目指すものです。
- 公庫は、ここまで経営を立て直した経営者の手腕を評価し、今後の事業展開を考えれば金融取引の正常化が必要であるとの認識を共有し、シンジケートローンの参加に向けて検討することにしました。

支援の検討から実施まで

- アレンジャーであるメイン行から招聘を受け、公庫は検討を開始することにしました。
- アレンジャーから今般のシンジケートローンの条件を確認し、調整・協議を重ねるとともに、金融取引の正常化が可能かどうか審査を実施。具体的には、収支悪化に至った要因の分析及びその要因に対するこれまでの経営改善の成果、今後の収益及び資金繰り見通しを確認してきました。
- 当社は、取引各行からの抜本再生支援後、地道な経営改善に取り組み収支改善を果たし、また今般の金融取引の正常化を機に、一層の収支改善に向けた取り組み強化を表明していました。
- 取引各行も当社のこれまでの努力を評価するとともに、今次支援に前向きな方針でした。
- 最終的には、公庫を含めた招聘金融機関全行の参加が決定し、無事にシンジケートローンが組成されました。

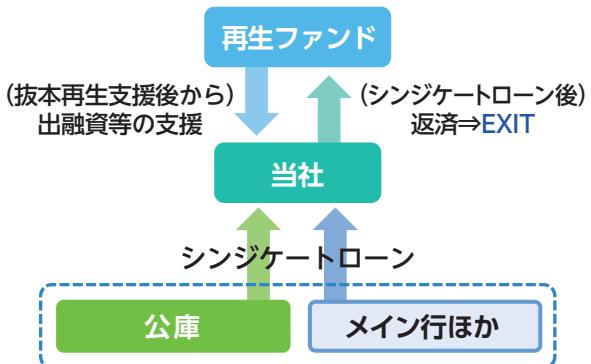
融資による効果・成果

- シンジケートローンによる金融取引の正常化
- 一部債権カット等の抜本的な再生支援からの出口に到達

支援実施に至ったポイント

- 抜本再生支援後、地道な経営改善に努めた当社の姿勢
- メイン行がシンジケートローンを組成し、協調支援体制を構築

スキーム図



スキームの概要

- (抜本的な再生支援) ①第二会社方式による過剰債務の切り離し（旧会社は特別清算）、②新会社承継債権を再生ファンドへ不等価譲渡。
- (今回) メイン行組成のシンジケートローンにより、再生ファンドが有する債権を借換え

支援先のコメント

今回の支援により、今後、攻めの経営を行うとともに事業承継にも真剣に取り組んでいきたいです。

事例 15

メイン行と協調したDES等により再生支援に取り組んだ事例



- 当社は、地区内で随一の規模を誇る老舗旅館でしたが、団体客や訪日客の減少に加え、過去の設備投資に係る過剰債務が重荷となっていましたため、メイン行と公庫は連携して公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援を模索しました。
- メイン行と公庫は、再生計画の策定を積極的にサポートしつつ、ガバナンス体制の強化を図る目的でDESによる再生支援を主導することで抜本的な再生計画の成立につなげました。

業種	旅館業	従業員数	110名
支援手法	DES、第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、公庫		
公庫の支援意義	DES等の再生支援により、地域の代表的な旅館の事業継続につなげることで、温泉街の活性化及び雇用維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は当該温泉地区の老舗旅館で、地区内で随一の規模を誇っていましたが、旅行形態の変化による団体旅行客の落ち込みにより収支低迷を余儀なくされていました。
- 先代から引き継いだ現社長は海外への営業活動を積極的に行い、訪日旅行者の集客面で一定の成果が現れましたが、その矢先、経済危機等が発生したことで国内外の需要が急速に減退し、取引各行は条件変更により当社を支援することとなりました。



支援検討の背景

- 取引各行が条件変更による資金繰り支援を行う中、社長のトップセールスや外部環境の鎮静化等により訪日客の宿泊が戻ってきたことに加え、諸経費の削減を進めた結果、一定の利益を確保するまでに回復してきました。
- しかしながら、過去に実施した設備投資に起因する過剰な債務により自主再建は困難な状況であり、一方で当旅館の存続は地域活性化に必要不可欠であったため、公庫はメイン行と連携して抜本的な再生支援を検討することにしました。

支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、課税リスクを抑えたうえで大幅な債務超過を解消するため、第二会社方式による抜本的な再生支援が必要であるとの対応方針を策定。その方針を当社に対し繰り返し丁寧に説明したうえでメイン行と共に公的再生支援機関に相談を行いました。
- また、その中で新会社の経営体制について検討した結果、苦境に陥った原因に関与していない社長が続投することはやむを得ないと考えましたが、経営管理体制を強化する観点から、DESや再生ファンドの出資による一定の株式保有が必要との結論に至りました。
- 金融支援の負担が重く、取引各行との調整に時間を要しましたが、粘り強く説明することで賛同者が徐々に増え、最終的に取引全行の同意につなげました。

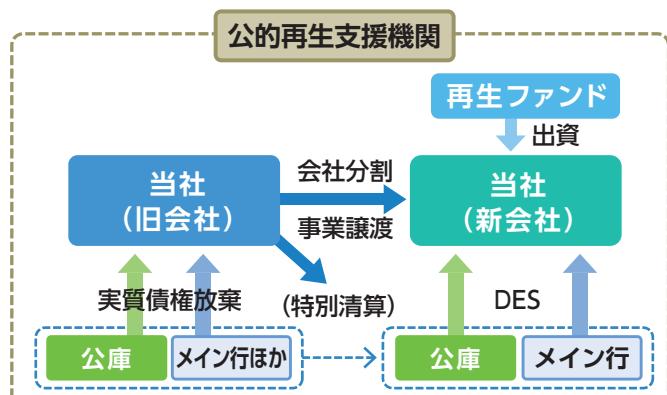
再生支援による効果・成果

- 設備投資再開による企業活力の強化
- 株主（メイン行及び公庫）による経営管理体制の強化
- 当該温泉地区の代表的な旅館の継続による温泉街の活性化

支援実施に至ったポイント

- メイン行と共同して公的再生支援機関への相談を実施
- DESの実施などメイン行と連携して再生計画の策定を積極的に支援
- 当該温泉地区の活性化に必要不可欠な旅館

スキーム図



スキームの概要

- 第二会社方式による過剰債務の切り離し（旧会社は特別清算）
- メイン行と協調したDESによる経営管理体制の強化
- 集客力の強化、施設維持を図った設備投資

支援先のコメント

公庫のアドバイスをはじめ各金融機関の協力なくして、当社の再生は実現できませんでした。

事例 16

メイン行等との協調体制を構築し DES 等により再生支援に取り組んだ事例

事
概
例
要

- 当社は、消費者の嗜好の変化に伴う清酒・焼酎売上の低迷により、収益面の悪化を余儀なくされており、公庫は早期に当社の再生支援が必要と判断し、公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援を模索しました。
- メイン行及び外部専門家と共に目線合わせを重ねながら、抜本的な再生支援を検討。新会社におけるガバナンス体制を強化するため、メイン行と協調して DES を含む金融支援を実施しました。

業種	酒類製造業	従業員数	50名
支援手法	DES、第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	DES 等の再生支援により、地元では主要な老舗酒造メーカーの事業継続につなげることで、地域活性化及び雇用維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、地域の主要な酒類製造業者として、清酒、焼酎をはじめ、リキュール等幅広い種類の酒を製造・販売し、成長してきました。
- ところが、焼酎ブーム以降は消費者の嗜好の変化により主要商品の販売が低迷していました。更に、商品の差別化、商品別原価管理などの実施が遅れたこと等から、抜本的な再建への道筋がつけられない状況が続いていました。



支援検討の背景

- このままの状況が続くと経営破綻に陥ることも想定される一方、当社は地域経済振興に必要な事業を営み、一定の雇用効果もあるため、公庫は早急に抜本的な再生支援が必要と判断。
- メイン行と公庫は、公的再生支援機関を活用しながら、抜本的な再生支援を目指す方向で検討することを合意。再生支援を実施するためには、①商品差別化による高収益体質への転換、②経営資源の選択と集中、③抜本的な財務改善施策を柱とする再生計画の策定に加え、当社を含む関係者との調整が必要と考えました。

支援の検討から実施まで

- そのため、メイン行と公庫は、当社に対して、抜本的な金融支援による事業再生の意義・必要性を繰り返し丁寧に説明し、経営陣の納得が得られるよう努めることで、抜本的な再生支援を目指すこととなりました。
- 金融支援内容については、メイン・サブ行及び公庫が協議を重ね、多額の実質債権放棄を実施するとともに、ガバナンス強化を図るため経営に一定程度関与する必要があると判断し、メイン行と公庫が DES による支援も実施しました。
- メイン行及び外部専門家と共に再生に向けた目線合わせを重ねて、関係者一体で抜本再生に向けて取り組む体制を構築することで再生計画の成立につなげました。

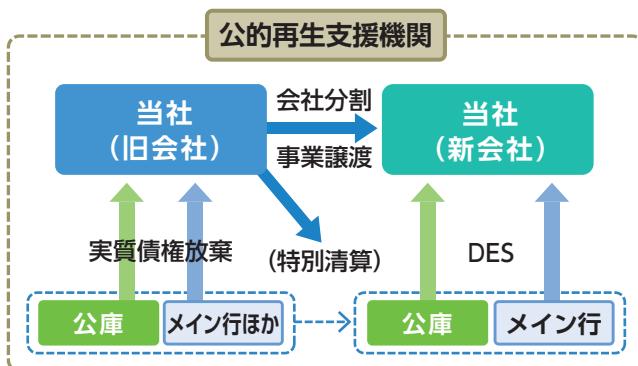
再生支援による効果・成果

- 第二会社方式併用による財務体質の改善
- 株主（メイン行及び公庫）による経営管理体制の強化
- 地場産業を担う当社の事業継続による地域活力の維持、活性化

支援実施に至ったポイント

- メイン行や外部専門家等の関係者一体で抜本再生に向けて取り組む体制を構築
- 当社の地域経済への貢献度合い及び経営陣の改善意欲の高さを評価

スキーム図



スキームの概要

- 新会社において雇用の維持及び事業の承継（旧会社は特別清算）
- ガバナンス強化を目的に、メイン行及び公庫がDESを実施

公庫担当者のコメント

本再生計画の成立要因は、地域経済の活性化には当社が必要であるという想いをメイン行等と共有でき、密な連携関係を築けたことだと思います。

事例

17

★今回追加事例



- 当社は、当該地域で知名度があり、ロケーションの良い客室を特徴とした旅館でしたが、近年の競争激化、低価格化による宿泊客数の減少を余儀なくされて長らく収支が低迷していました。
- 公的再生支援機関関与の下で何度も計画を策定し、粘り強く経営改善に取り組み、収支が改善してきたタイミングで抜本的な再生支援を受け、ガバナンス強化、円滑な事業承継を図った事例です。

業種	旅館業	従業員数	40名
支援手法	DES、第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	地域の観光産業の一翼を担う事業であり、雇用維持に加え、地域経済の維持・活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は地域温泉街で中堅上位の規模の旅館として、ロケーションの良い客室を特徴とし、地域の観光産業を支える存在として事業を開拓してきました。近年の景気低迷からの団体客から個人客への変化、宿泊料金の低価格化により、同業者間の競争が厳しく、宿泊客数は大きく減少していました。
- 長年の収支低迷により、十分な旅館施設の改修を実施できず、老朽化してきた当社旅館では収支の改善が厳しい状況になっていました。その状況を打破するべく、公庫を含めた取引各行は条件変更にて資金繰りの支援を行うと同時に当社も経営改善に努めたものの、収支改善にはつながりませんでした。



支援検討の背景

- 当社は、収支改善に向けて10年ほど前から公的再生支援機関に相談し、金融機関返済の条件変更を必要とする経営改善計画を策定しました。厳しい状況が続き、計画を何度も策定し直し、その都度金融機関からの条件変更支援を受けながら努力を重ねた結果、ようやく効果が出るようになってきました。
- しかしながら、改善は道半ばでまだ長期の収支改善の取組みが必要な状況にあったこと、社内の後継者候補としてきた役員が成長してきたことから、公的再生支援機関、取引金融機関と連携し抜本的な再生支援に向けて検討していくことを決意しました。

支援の検討から実施まで

- 公的再生支援機関関与の下、バンクミーティングを重ね、事業再生計画の策定に向けて検討を進めました。
- 当社では今回の再生を機に経営者を交代することとしており、閑散期となるシーズンの稼働率向上やインバウンド客の獲得強化等具体的な取組みを行うことを計画に盛り込みました。
- 公庫を含めた取引金融機関は過剰債務を解消する金融支援スキームを検討し、第二会社方式により多額の実質債権放棄を実施するとともに、公庫はDESによる支援、他の取引行の債権は再生ファンドに債権を不等価譲渡し、債権の譲渡を受けた再生ファンドは、公庫と同様にDESによる支援を行うこととしました。
- こうして策定された計画を各行にて検討し、取引全行の合意を得て成立となりました。

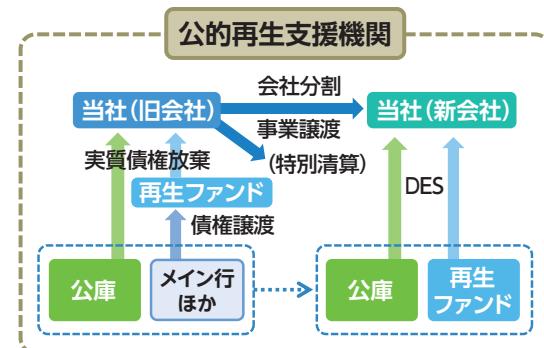
再生支援による効果・成果

- 40名の雇用継続。温泉街の活気の維持
- 新社長への円滑な事業承継
- 株主（公庫及び再生ファンド）による経営管理体制の強化

支援実施に至ったポイント

- 長い間厳しい経営状態にありながら、粘り強く経営改善に努めた当社の経営姿勢
- 再生計画の策定を機に事業承継を実施

スキーム図



スキームの概要

- 第二会社方式による過剰債務の切り離し
- 公庫以外の債権を再生ファンドに集約
- 新会社承継債務の一部にDESを実施

支援先のコメント

長い間収支低迷し、多くの苦労がありましたが、再生に向けて踏み出させてよかったです。

事例 18

★今回追加事例

DES 等の再生支援により サプライチェーンの維持等に貢献した事例

事
例
概
要

- 当社は、大手量販店向けに各種衣料品を供給して事業を拡大してきましたが、海外での製造コストの上昇や厳しい価格競争により、収支は低迷し、資金繰りも悪化していました。
- 各種衣料品のサプライチェーンを維持するために、メイン行と公庫はDESによりガバナンスの強化を図るとともに、その他の取引行も債権放棄を実施することを含めた再生計画の成立に至った事例です。

業種	各種衣料品製造業	従業員数	40名
支援手法	DES、債権放棄		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	DES等の再生支援により、地場有力の繊維製造業者の事業存続とサプライチェーンの維持、加えて雇用の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は各種衣料品の製造業者として大手量販店向けに供給していました。取引先からの当社製品に対する評価は高く、市場での販売シェアを高め、事業を拡大してきました。
- しかしながら、海外での生産コストの上昇や市場の悪化等により収支が悪化し、資金繰りも厳しい状況となりました。経営改善に努めましたが、厳しい価格競争等当社を取り巻く環境は一層悪化し、取引各行から条件変更による支援を受けて何とか資金繰りをつけていた状況となっていました。



支援検討の背景

- 厳しい資金繰りの状況で、現状のままでは事業の継続が危ぶまれる可能性も高くなってきたため、当社は取引各行との間で今後の方針を協議してきました。
- 過剰債務で事業環境も不透明なため、自力での再生は厳しい状態でした。地区有数の規模があり、サプライチェーンに与える影響も極めて大きいことから公的再生支援機関に相談し、抜本的な再生に向けた検討を行うことにしました。

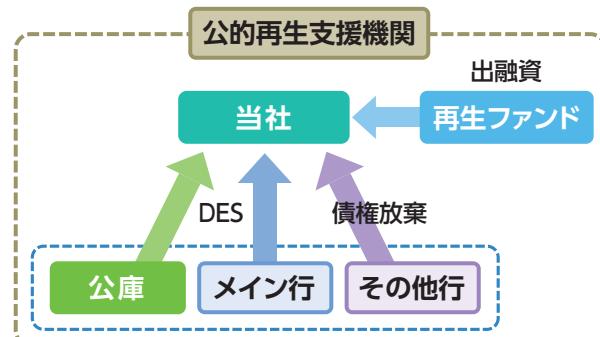
支援の検討から実施まで

- 事業の立て直しに向け、営業体制の整備、採算管理の徹底に努めると共に主力取引先と新しい流通ルートを展開する取組みを検討しました。
- それでも大幅な債務超過を解消するためには、過剰債務のカット等が必要であり、また、抜本的な再生支援後のガバナンス強化も課題でした。
- 公庫はメイン行を含めた取引行や公的再生支援機関等と再生スキームについて協議を重ね、メイン行と公庫はDESによる支援、他の取引行は債権放棄による支援を行うことにするなど、役割を分けて、支援を検討することになりました。
- 今後の事業展開に必要な資金は再生ファンドから運転資金を調達できることになり、再生計画の策定が完了し、取引全行の合意に至りました。

支援実施に至ったポイント

- 取引各行による協調支援体制の構築
- 新しい流通ルートを展開していく主力取引先からの協力

スキーム図



スキームの概要

- 公庫とメイン行がDESを実施
- 他の取引行は債権放棄を実施
- 再生ファンドから運転資金を調達

再生支援による効果・成果

- 従業員の雇用維持と事業の継続
- DESによるガバナンスの強化
- 取扱製品のサプライチェーンの維持

公庫担当者のコメント

メイン行の担当者とは何度も打合せを重ねたことで、その後のモニタリングも連携して実施できています。

事例 19

メイン行等と役割分担を明確にしたうえで DDS等による再生を支援した事例



- 当社は、条件変更支援を受けながら経営改善に取り組んでいましたが、日々の資金繰りに追われる中で改善が進まず資金繰り破綻の懼れもあったため、公庫は公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援の検討を始めました。
- 公庫は、公的再生支援機関関与のもとで、精緻なアクションプランを盛り込んだ再生計画の策定を支援。金融支援は一律でなく、取引各行で役割分担する抜本的なものとなり、計画実施により資金繰り破たんを回避し業績は改善しました。

業種	自動車部品製造業	従業員数	120名
支援手法	DDS		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	抜本的な金融支援により、当該地域の重要産業を担う事業を存続させることで地域活力の維持・活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、自動車用部品の切削加工業者として大手有力メーカーとの取引に注力することにより事業を成長させてきましたが、同有力メーカーの海外生産シフト等により収支面が大幅に悪化するとともに、海外現地法人への資金流出等により資金繰りも厳しい状況になってしまいました。
- この状況を開拓するため、取引各行から条件変更支援を受けつつ、外部専門家の指導等も受けながら、経営改善に取り組むこととしました。



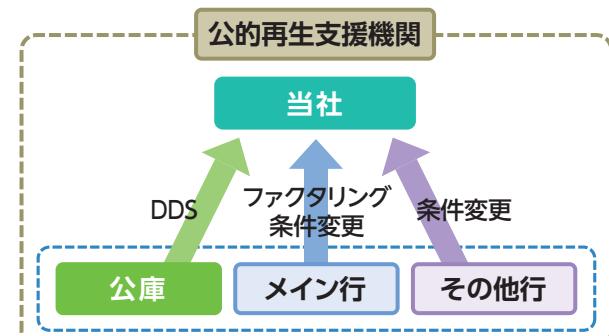
支援検討の背景

- 外部専門家が関与して策定した経営改善計画に基づいて、新規取引先の獲得及び原価管理体制の構築等に取り組みましたが、日々の資金繰りに追われる中で改善は進まず、事業継続のために必要な手形割引・ファクタリング等の金融支援の継続も難しい状態となりました。
- 120名の雇用を抱えるなど地元経済にとって当社の存続は非常に重要であったことから、公庫は、より実現可能性の高い抜本的な金融手法を活用した再生支援が必要と考え、メイン行と連携して再生スキームを検討することにしました。

支援実施に至ったポイント

- 資金繰り破たん回避のため、公的再生支援機関の再生計画策定を積極的にサポート
- 取引各行における役割分担の明確化
- 地域の重要産業を担う事業を評価

スキーム図



スキームの概要

- 精緻なアクションプランを織り込んで再生計画を見直し
- 役割分担を明確にして再生手法を実施
公庫：DDS、メイン行：ファクタリング・条件変更、その他行：条件変更

支援の検討から実施まで

- 公庫は、当社に対してこれまでの経営改善努力を評価する一方、企業存続には抜本的な再生支援が必要であることを説明し、メイン行と打合せを行ったうえで公的再生支援機関への相談を実施しました。
- その後、公的再生支援機関やメイン行等と共に再生支援の方向性について協議を重ね、公庫は DDS による支援、メイン行はファクタリングを中心とした短期資金と条件変更による継続支援、その他の取引行は条件変更による支援を行うことにするなど、役割分担を明確にしたうえで、金融支援を検討することになりました。
- また、並行して、精緻なアクションプランを織り込んだ再生計画の見直しを積極的に支援することで、取引全行の再生計画への同意につなげました。

支援先のコメント

抜本的な支援を受ける中で経営陣の再生への意識付けが高まり、再生計画成立後の業績はV字回復を遂げています。

再生支援による効果・成果

- DDS による資金繰り負担の軽減及び財務体質の強化
- ファクタリング、条件変更による資金繰り支援の継続
- 精緻なアクションプラン等に基づく管理体制の強化を通じた収支改善

事例 20

公庫単独での DDS が取引行の積極的な支援につながった事例

事
例
概
要

- 当社は、過去の投資の失敗により大幅な債務超過となり、新規の設備投資も困難な状態であったため、公庫は公的再生支援機関を活用した抜本的な再生シナリオを模索しました。
- 再生計画の策定に向けて、公庫が主導的に単独での DDS を実施する方針を示したことで、取引各行の新規融資を引き出すなど協調支援体制の確立に結びつき、当社の再生が実現しました。

業種	水産加工品製造業	従業員数	150名
支援手法	DDS		
取引金融機関	地銀（メイン）、第二地銀、公庫		
公庫の支援意義	公庫が単独で抜本的な金融支援を実施することにより、取引各行の支援を引き出し、雇用維持などに貢献		

■事業の変遷

- 当社の主力製品は水産物を加工した商品で、高い知名度を得ています。規模拡大のため、前社長時代に立て続けに出店を行いましたが客足が伸びず、加えて不動産投資の失敗等もあり、財務面が大きく傷んでいました。
- 資金繰りは厳しく、取引各行の条件変更により何とか繰り回していましたが、設備投資にかかる新規融資が受けられず設備は老朽化し、ロス率の高い非効率的な生産体制となっていました。



支援検討の背景

- 取引各行は、前回、公的再生支援機関とのことで策定した再生計画に基づき長期条件変更に合意していましたが、債務超過解消には長期を要するものでした。
- 前回計画の進捗が順調に推移していたこともあり、債務超過解消に向けた出口戦略が必要となりましたが、取引金融機関が 10 金融機関以上と分散しており、中核となる金融機関が不在でした。
- 公庫は、改めて当社の強み、苦境に陥った原因を綿密に分析することにより、当社の再生は可能であり、地域経済の活性化にも必要不可欠な企業であると再認識し、抜本的な金融支援を含む再生計画を検討することとしました。

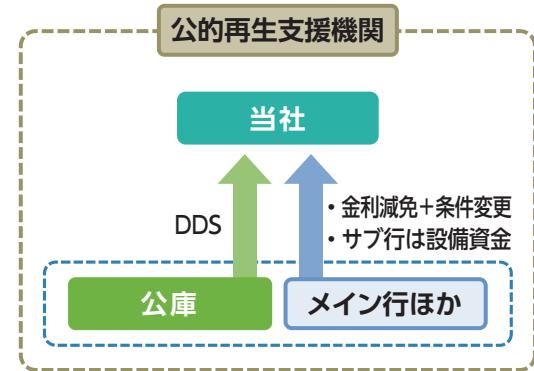
支援の検討から実施まで

- 公的再生支援機関と公庫は、当社の再生には、設備の老朽化に対処した生産体制の改善が不可欠と考え、新規融資を受けられる財務内容への改善を目指すべく、全行一律での DDS による支援の対応方針を示しました。
- しかし、メイン行は前回計画において DIP 融資を実行済みであったことから難色を示したほか、サブ行以下の各行とも前回計画への同意から日が浅かったこともあります、より一層踏み込んだ金融支援の検討に消極的でした。
- そこで、公庫が単独での DDS に踏み切ることで、他行は一律の金利減免を、公庫の DDS を評価いただいたサブ行は新規融資を検討することになりました。
- 当社、取引各行及び公庫でたび重なる調整を行い、取引全行の再生計画への同意につなげました。

支援実施に至ったポイント

- 当社の強み、窮境原因、金融支援の必要性等の綿密な分析により早期の再生が可能と評価
- 公庫単独 DDS が新規融資の呼び水効果を発揮

スキーム図



スキームの概要

- 公庫は単独で DDS を実施
- メイン行及びその他行は金利減免及び条件変更
- サブ行は金利減免及び設備資金を実行

再生支援による効果・成果

- DDS による債務超過の解消、財務体質の強化
- 公庫及び取引各行による協調支援体制の確立
- 設備投資による企業維持力の回復・強化

公庫担当者のコメント

関係金融機関が多く、調整が難航しましたが、最終的には、民間金融機関と公庫が一丸となって、当社の再生を後押しできたと思います。

事例 21

★今回追加事例

取引金融機関と協調して DDS を実施し、多くの雇用維持に貢献した事例



- 当社は、地区大手のクリーニング業者として多くの取引先から品質レベルの高さを評価され、事業を拡大させてきましたが、市場の縮小等により採算が悪化し、過剰債務に陥りました。
- 取引各行は前向き支援を継続し、当社の収支改善に向けて支援しましたが、厳しい状況は変わりませんでした。そのため、公的再生支援機関関与のもとで取引各行が協調して DDS による抜本的な再生支援を実施しました。

業種	クリーニング業	従業員数	500名
支援手法	DDS		
取引金融機関	地銀（メイン）、信組、公庫		
公庫の支援意義	取引全行で協調して DDS を実施し、雇用維持に加えて多くの取引先へのリネンサプライ製品提供の取引基盤維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は地区大手のクリーニング業者として、多くの取引先から当社の品質レベルの高さを評価され、事業を拡大させてきました。事業の拡大に伴い、複数の工場を取得して多額の設備投資を実施しましたが、市場の縮小及び顧客であるホテル等の事業所数が減少するといった外部環境の悪化を受けて収支が悪化するとともに、厳しい資金繰りにより過剰債務に陥りました。
- 加えて、過剰債務のために十分な設備更新投資を行えず、採算管理の体制も不十分であったことから短期間での収支改善は厳しい状況にありました。



支援検討の背景

- 資金繰りの安定化と財務体質強化を目的に、公庫は資本性ローンによる貸付を実行しました。当社も経営改善に取組み、メイン行をはじめ取引各行も融資により当社の資金繰りを支援しました。しかしながら、当初計画していた収支推移とはならず、厳しい資金繰りも改善しませんでした。
- こうした状況からメイン行が公的再生支援機関に相談。各拠点や採算管理体制を見直し、経費削減等に取り組む計画を策定し、取引各行から条件変更の支援を受けました。その後、収支は回復しつつあり、今後の改善見通しが見えたことから、抜本的な再生支援を含む再生計画を検討することとしました。

支援の検討から実施まで

- 当社の計画策定に向けて、着実に収支改善に繋がる取組みを検討するとともに適切な設備投資を計画に盛り込む必要があり、公庫は、取引各行や外部専門家を交えた協議に参加して、計画策定のサポートを重ねました。
- 加えて、過剰債務を抱える状況から長期的に財務健全化を図るために DDS による支援を検討し、金利減免や条件変更と組み合わせて取引各行へ金融支援を要請することになりました。
- 公庫からは、計画案のアクションプランについて、実行後のモニタリングを行いやすいようにアドバイスを重ねました。
- こうして上記の支援を盛り込んだ再生計画について、取引全行の同意を得ました。

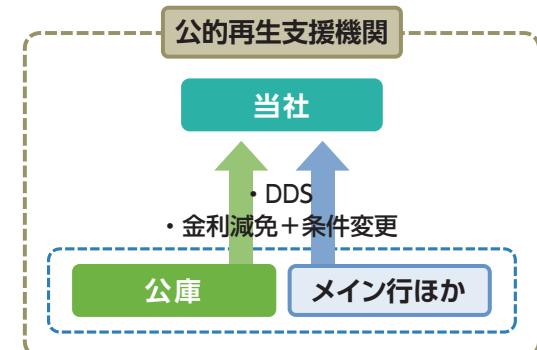
再生支援による効果・成果

- DDS による将来の債務超過解消に期待
- 多数の雇用維持
- 将来の設備投資可能な水準までの回復で更なる事業拡大に期待

支援実施に至ったポイント

- 当社が破綻すると地域への影響が大きく取引金融機関もその認識で一致していたこと
- 当社の経営改善努力と実現可能性の高い計画を策定できること

スキーム図



スキームの概要

- 取引全行での DDS
- DDS以外の借入金について金利減免及び条件変更

公庫担当者のコメント

策定した計画に沿って地道に取り組んでおり、業績は順調に改善しています。今後も再生に向けて支援してまいります。

事例 22

★今回追加事例

DDS 実施先に対して、 メイン行と協調して設備資金を融資した事例



- 当社は、果物類の卸売を手掛けて事業を伸長させてきましたが、業績低迷、過剰債務に陥っていたため、公的再生支援機関と協調して設備資金を融資しました。
- 業績低迷からの巻き返しを図るべく開始した果物加工により収支は回復しつつあり、今般、取引先からの要請に応じて新たな加工設備導入のための設備資金をメイン行と協調して融資しました。

業種	果物卸売業	従業員数	70名
支援手法	DDS 先への貸付		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	DDS による抜本再生支援後、再生計画の遂行に必要な設備資金をメイン行と協調して融資し、当社の再生を支援		

■事業の変遷

- 当社は、果物類の卸売を手掛け、多くの契約農家を有しており、幅広い先からの引き合いに対応して事業を伸長させてきました。
- しかしながら、取り扱う果物類の消費量減少や相場の悪化等で、利幅の低下を余儀なくされるとともに過去の大型投資に伴う固定費や人件費の削減が進まず、収支低迷に陥っていました。
- こうした状況下、取引各行から条件変更の支援を得て経営改善に向けて取り組んでいました。



支援検討の背景

- 当社は、公的再生支援機関に相談し、まずは条件変更を伴う経営改善計画で販路開拓や採算管理の強化に加えて、新たに果物加工に取り組みました。こうした経営努力で長期的な収支改善が見込めたことから、過剰債務の解消のために公庫はメイン行等と協調して DDS による支援を実施しました。
- 相場や価格競争等外部環境は厳しいながらも、真摯に収支改善に取り組み、その一環で取引先から増産要求に対応するための新たな加工設備を導入する必要があり、取引行へ融資の相談を行うことにしました。

支援の検討から実施まで

- DDS による抜本再生支援後、取引各行は、定期的なモニタリング会議の場で当社の改善施策への取組み状況及び業績改善状況を把握していました。
- 今回の融資についても各行が足並みを揃えて当社の再生を支援する方針のもと、再生計画上必要となる設備資金について公庫はメイン行と連携して検討を進めていくことになりました。
- 公庫は、融資に向けて今回の設備導入の収益見通しを検討。過去には設備投資に伴う経費面の管理が十分ではありませんでしたが、今ではコントロール可能な経費削減について計画を上回る推移となっており、実行可能なものと判断。
- メイン行等の支援方針も十分確認し、協調して支援を行うことを決定しました。

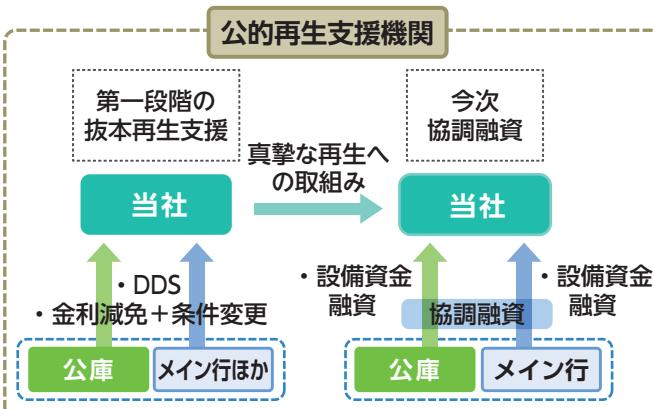
融資による効果・成果

- 今次設備導入による安定収益確保
- 再生計画の着実な遂行を後押し
- 取引各行による協調支援体制の深化

支援実施に至ったポイント

- 各種改善施策に取り組む当社の経営姿勢
- DDS 実施後、定期的なモニタリングを重ねて構築された取引各行の協調支援姿勢

スキーム図



スキームの概要

- 取引各行による DDS 支援（第一段階）
- 再生計画遂行に必要な事業資金を融資（今回の第二弾で公庫は設備資金を融資）

公庫担当者のコメント

抜本再生支援後、計画に真摯に取り組む社長の本気度を融資審査の中で改めて感じました。

事例 23

★今回追加事例

DDS 実施先に対して、 メイン行と協調して貸付正常化を実現した事例

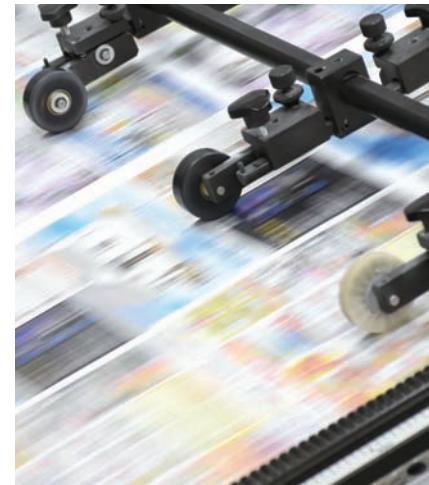
事
例
概
要

- 当社は、積極的に設備投資を行い、事業を拡大させてきましたが、市場の縮小等から収支は低迷し、資金繰りも悪化していたため、公的再生支援機関とのことで条件変更支援を受けながら再建に努めました。
- 公庫による DDS 支援や他行の金利減免支援といった踏み込んだ支援を行なながら、業績改善が進んできたタイミングでメイン行等と協調して金融取引の正常化を行い、経営者の経営改善意欲を高めました。

業種	印刷業	従業員数	20名
支援手法	DDS 先の貸付正常化		
取引金融機関	都銀（メイン）、信組、公庫		
公庫の支援意義	抜本的な金融支援を受けて再建を目指す企業に対し、メイン行等と協調して金融取引の正常化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、業歴の長いオフセット印刷業として積極的に設備投資を行い、事業を拡大させてきましたが、景気低迷による印刷市場の縮小や内部管理体制の甘さ等により収支低迷を余儀なくされ、設備投資に伴う過剰債務から資金繰りも悪化していました。
- この状況を開拓するべく、企画・提案型の営業体制を取り入れるとともに公的再生支援機関とのことで経営改善計画の策定に取り組み、条件変更の支援を受けていました。また、数年間の経営改善の後に、再度計画を策定するタイミングで一層踏み込んだ金融支援が必要になったため、公庫が単独で DDS に踏み切ることとし、他行は一律の金利減免による支援を行いました。



支援検討の背景

- 当社を取り巻く外部環境は同業者による価格競争や電子化・ペーパーレス化といった厳しい中で、当社の強みである企画・提案力に磨きをかけて安定した収支水準を確保できるようになってきました。一方で、更なる収益力の向上を図るために内部管理体制を一層強化するとともに将来の事業承継に向けた検討が課題となっていました。そのためには金融取引の正常化が必要と考えた経営者は、メイン行に融資の検討を依頼した後、公庫を含めたその他の取引行にも協調して検討してほしいと依頼がありました。

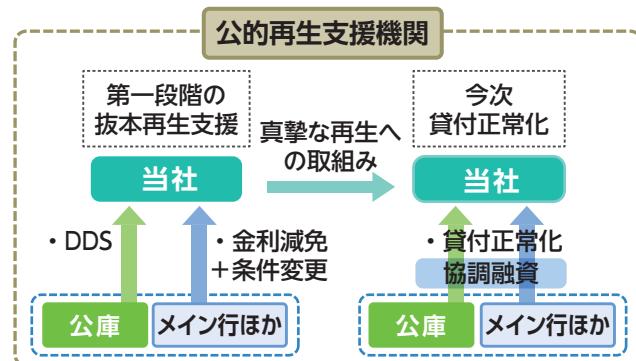
支援の検討から実施まで

- 当社では、今回の金融取引の正常化を踏まえて外部専門家とともに今後の経営改善計画を策定しました。
- 公庫を含めた金融機関は受領した計画に基づき、今後の収支見通しや財務面の改善見通しが妥当なものであるか検討を行いました。
- これまで厳しい収支の状況にありましたが、企画・提案型の体制にシフトし、業績を改善させてきた経営者の手腕は今後も期待でき、計画に沿った収支の確保は可能とみられました。
- また、メイン行へ支援方針を確認し、今後についても連携して当社を支援していく方針を確認。
- 以上から、公庫は、DDS としていた貸出債権を含め金融取引の正常化による融資を実施しました。

支援実施に至ったポイント

- 公的再生支援機関との下、再建を続けてきた当社の経営努力
- 業績不振時の条件変更支援から、今回の金融取引正常化まで取引行で協調支援体制を構築したこと

スキーム図



スキームの概要

- 取引各行による再生支援（公庫は DDS、他行は金利減免等）（第一段階）
- 金融取引の正常化（第二段階）

融資による効果・成果

- 資金繰りの安定化
- 計画の着実な遂行による更なる収益確保
- 将来的な事業承継も可能な内部管理体制の構築

公庫担当者のコメント

関係先との調整や検討に十分時間をかけて支援を実施しました。今後も当社の業績改善に向けてしっかりフォローしてまいります。

事例 24

再生ファンドを活用した不等価譲渡により 当社の再生に取り組んだ事例

事
概
例
要

- 取引各行は、苦境に陥った当社の再建を図るべく、公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援に取り組んでいましたが、思うように収益面の改善が進まず、再生シナリオの見直しを模索しました。
- 公庫は、メイン行や再生ファンドと一緒に、今一度、公的再生支援機関を活用しながら、より確実な再生計画を策定することにより金融支援を実施しました。

業種	旅館業	従業員数	20名
支援手法	債権の不等価譲渡		
取引金融機関	信金（メイン）、地銀、公庫		
公庫の支援意義	地域の観光産業の一翼を担う事業であり、雇用維持に加え、地域経済の維持・活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、大自然に囲まれた立地のもと、源泉を有する温泉、地元食材を生かした料理等の強みを活かし、地域の観光産業を支える存在として事業を展開してきました。バブル期を経て、集客力強化を狙い大規模な改修を実施しましたが、設備投資を回収するだけの十分な収益確保につながらず、資金繰りが著しく悪化していました。
- その状況を打破すべく、公的再生支援機関のもと再生計画を策定し、取引各行からDDS等の金融支援を受けながら再建に取り組んでいましたが、思うように収支改善等が進まず、事業継続に必要な設備修繕も実施できない状況に陥っていました。



支援検討の背景

- 事業継続が危ぶまれる中、当社及び税理士から、再成長のための再生ファンドを活用した私的整理スキームについて公庫へ相談がありました。
- DDS支援後の追加支援は一般的に難易度が高いのですが、公庫は、当社が地域経済振興に不可欠な事業を営んでいることに加え、雇用確保の観点等も踏まえ、メイン行や再生ファンドと連携しながら、より確実な再生計画の再策定を検討することにしました。

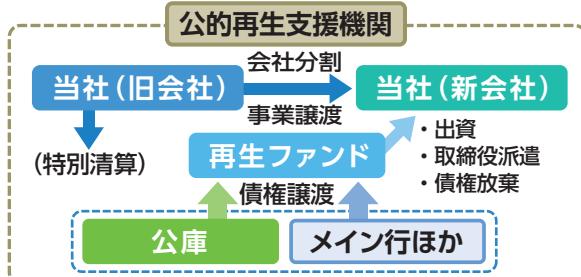
支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、再度、公的再生支援機関を活用し、再生ファンドの協力を得ながら抜本的な再生支援を目指すことで合意しました。
- 公的再生支援機関への相談後、メイン行、公庫、再生ファンドなどで協議を重ね、当社再建に向けた再生計画案を策定。
- 具体的には、収支改善への取組みに加えて、再生ファンドによる、①新会社への出資、②過剰債務解消に向けた金融機関債権の買取り（=不等価譲渡）、③新会社におけるガバナンス強化を目的とした経営陣の派遣を柱とするものでした。
- 他の取引行とも協議を重ねることで、上記支援を全て盛り込んだ再生計画について、取引全行からの同意につなげました。

支援実施に至ったポイント

- メイン行、公庫、再生ファンドなどが連携し、より実現可能性の高い再生計画を策定
- 地域経済の活力を担う存在としての重要性や雇用確保の役割等を評価

スキーム図



スキームの概要

- 再生ファンドに対する債権の不等価譲渡
- 新会社の設立及び再生ファンドによる新会社への出資
- ガバナンス強化を目的とした再生ファンドからの経営陣の派遣（ハンズオン支援）

公庫担当者のコメント

再生ファンドの積極的な関与が期待できたため、関係者間で協議を重ね再生計画成立に向け前向きに検討することができました。

再生支援による効果・成果

- 不等価譲渡（当該債権をファンドにて実質債権放棄）による財務体質の改善
- 再生ファンドの積極的な関与による早期再建
- 地場の観光産業を担う事業存続による、地域経済の維持・活性化及び事業承継

事例 25

復興支援機関やメイン行と共に被災企業の震災復興を支援した事例



- 当社は、東日本大震災による直接被害に見舞われ、震災前からの金融債務負担に苦しんでいたことから、メイン行や公庫は復興支援機関の関与による抜本的な再生支援を模索しました。
- その結果、公庫はメイン行との協調融資体制を構築しつつ、抜本的な再生支援と新規融資等に取り組むことで被災企業の工場再建等を支援しました。

業種	惣菜製造業	従業員数	100名
支援手法	債権の不等価譲渡		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	被災企業に対して、抜本的な再生と協調融資、販路開拓支援等を組み合わせた支援を実施することで被災企業の震災復興に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、青果物の卸売として創業後、野菜加工品・惣菜の製造で大手スーパーとの直接取引を行うなどにより事業を拡大させてきましたが、本業以外の投資失敗や経営管理体制に甘い面があり収支は低迷していました。
- そうした状況の中、東日本大震災により本社工場が損壊するなど大きな被害を受け、一時販売休止を余儀なくされたことで一層の苦境に陥りました。その後事業は何とか再開できたものの、復旧のための資金調達や震災前からの金融債務負担が課題となっていました。



支援検討の背景

- メイン行と公庫は、被災地での雇用維持に貢献していた当社に対して震災直後の協調融資により事業再開を支援、取引各行も条件変更による資金繰り支援を実施しました。
- 一方で、当社は震災前からの金融債務負担が重く、今後の復旧・復興を目指した新規での資金調達は困難な状況にあったことから、メイン行と公庫は連携して、工場再建等に向けて抜本的な再生支援を検討することにしました。

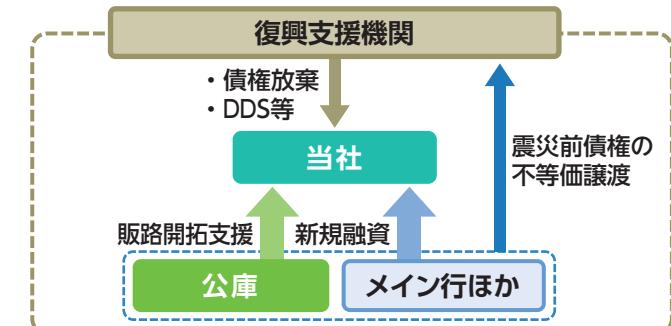
支援実施に至ったポイント

- メイン行、公庫、復興支援機関の連携
- メイン行の踏み込んだ支援姿勢
- 震災前債権の不等価譲渡と協調融資体制の構築

支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、過剰債務解消に向けた債権放棄と新規融資にも対応するため、復興支援機関を活用する方針を策定しました。
- メイン行が震災前債権の不等価譲渡と新規融資を同時に使う踏み込んだ支援姿勢を表明したこともあり、公庫もメイン行と歩調を合わせて、不等価譲渡及び新規融資に対応するとともに、当社の後継者問題等に関する助言等も実施するなど、復興支援機関の計画策定を積極的に支援しました。
- また、こうした金融支援に加えて、今後の事業展開を支援するため、販路開拓等の支援も実施しました。

スキーム図



スキームの概要

- 金融機関が震災前債権を復興支援機関に不等価譲渡
- 復興支援機関が債務の一部免除、DDS等を実施
- 復興補助金や金融機関の新規融資により、工場再建と品質向上等のための設備投資を実行

再生支援による効果・成果

- 工場再建による被災地での雇用維持
- 内部管理体制の強化と工場の生産性向上
- 設備投資に伴う衛生面の改善及び新商品の開発等による販路拡大

公庫担当者のコメント

不等価譲渡と新規融資が同時に必要だったため、スキーム構築に時間がかかりましたが、メイン行等と連携し、被災企業の支援に貢献できました。今後も被災企業への支援を通じて、復興支援に携わっていきたいです。

事例 26

★今回追加事例

多数の金融機関取引のある再生企業に対して、不等価譲渡での再生支援に取り組んだ事例



- 当社は、地域における食肉供給のサプライチェーンを担っていましたが、事業環境の悪化を受けて収支は低迷するとともに過大な設備投資に起因する過剰債務により、事業存続が危ぶまれていました。
- 多数の取引金融機関があり、その一部はサービスへ売却されている中で抜本的な再生支援に向けた協議を重ねて再生計画を策定し、再生ファンドへの債権の不等価譲渡による支援を実施しました。

業種	食肉卸売加工業	従業員数	50名
支援手法	債権の不等価譲渡		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、信金、公庫等		
公庫の支援意義	従業員の雇用維持に加え、食肉供給のサプライチェーンを維持し、地域経済の活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、良質な国産牛の仕入先を確保し、食肉加工技術の高さを強みとして、多くの料理店等を得意先として事業を展開していました。10年以上前には事業の拡大を図るために多額の借入により本社工場を取得しました。しかしながら、家畜伝染病の影響や国産牛価格の高騰等事業環境の悪化により仕入原価の上昇を受けて大幅に収支が悪化しました。
- 工場取得借入による返済負担が重く、資金繰りも厳しくなっており、金融機関による条件変更の支援を受けながら収支改善に取り組みましたが、改善に向けた取組みが不十分で状況は一層厳しくなりました。



支援検討の背景

- こうした状況から、当社はメイン行と共に公的再生支援機関の関与を得ながら計画を策定し、経営体制を変更して採算管理の改善に取り組むことにしました。しかしながら、社内でまとめることができず、計画どおりの改善はできませんでした。
- そのため、外部専門家を交えて再度計画を策定し、事業の立て直しに努めましたが、収支の改善効果が不十分として、一部の金融機関は、貸出金を債権回収会社（サービス）へ売却する等、事業の存続が危ぶまれる事態に陥り、再度、公的再生支援機関へ相談して抜本的な再生支援の検討を始めました。

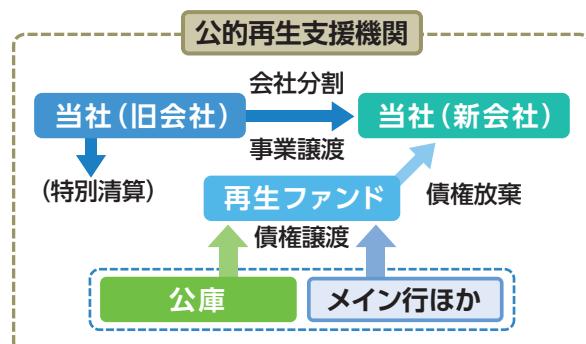
支援の検討から実施まで

- 元々、多くの取引金融機関から借入を行っており、上記の状況からサービスも加えて返済に向けた協議を行うにはそれぞれの金融機関の方針も違い、DDSによる支援ではまとめらず、債権のカットを検討せざるをえませんでした。
- 公庫はメイン行や公的再生支援機関と連携して財務面の毀損を考慮し、再生ファンドを活用した再生スキームの構築に関与しました。
- バンクミーティングでの協議を重ね、ガバナンス強化を図るために取組施策を検討する中で公庫からも各種の助言等を積極的に行いました。
- このような協議を重ねた結果、策定した再生計画について取引全行からの同意を得ることができ、従業員の雇用を維持し、事業を継続することができました。

支援実施に至ったポイント

- 再生ファンドに債権を集約し、今後の再生が期待できたこと
- 公的再生支援機関関与のもとで取引金融機関が応諾できるスキームを構築できたこと

スキーム図



スキームの概要

- 再生ファンドに対する債権の不等価譲渡
- 新会社にて事業及び雇用の維持・継続
- スポンサー関与による経営体制の安定化

再生支援による効果・成果

- 食肉供給のサプライチェーンを維持
- 当社を支えてきた従業員の雇用維持
- スポンサー関与による経営体制の安定化

公庫担当者のコメント

過剰債務の解消に向けて再生ファンドとうまく連携できただ事例だと感じています。

事例

27

メイン行と連携して第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例



- 当社は、市場環境の悪化や経営体制の混乱に伴い、当初策定した再生計画に対し未達の状況が続いていたため、メイン行と公庫は連携して公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援を模索しました。
- メイン行と公庫は公的再生支援機関と連携しながら、スポンサー候補の選定や利害関係者との調整などに積極的に関与することで、抜本的な再生計画の成立につなげました。

業種	家具資材卸売業	従業員数	10名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	雇用維持に加え、当該地域の地場産業の一翼を担う事業を存続させることにより、地域活力の維持・活性化に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、当該地区の老舗として地場家具メーカーに広く浸透し事業を成長させてきましたが、木材家具市場の低迷や取引先の相次ぐ倒産等により収支悪化を余儀なくされていました。
- この状況を打破するため、再生計画を策定し、DDS を含む金融支援を受けながら再建に取り組んできましたが、後継者問題の混乱により実質的な経営者が不在となり、計画に対して未達が続いてしまいました。



支援検討の背景

- 経営体制の混乱が続く中、思うように改善施策に取り組めない状況が続き、大幅な債務超過を余儀なくされていましたが、従業員の地道な改善努力や販売先との信頼関係の再構築を進めるなどで、最近数年間は一定の利益を確保していました。
- 公庫は、経営体制の混乱を収束させることで、不断の努力を続ける従業員の雇用を守り、地場産業を支えている当社を再生させるべく、メイン行と連携して抜本的な再生支援を検討することにしました。

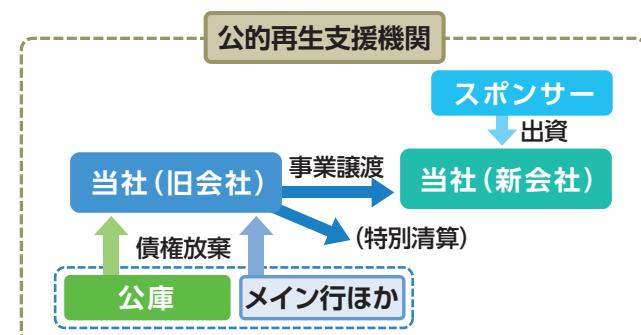
支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、今後の方針について打合せを重ね、公的再生支援機関を活用した、スポンサー支援を前提とした第二会社方式による抜本的な再生支援が必要であると判断。当社に対し、メイン行と公庫が繰り返し丁寧に説明を行うことで、メイン行と共同で公的再生支援機関への相談を行いました。
- その後、メイン行と共に、①スポンサー候補の選定及び絞り込み、②株主等の利害関係者との調整、③買取価格等の交渉などに積極的に関与することで計画策定をサポート。
- 当社、スポンサー、メイン行、公庫等で度重なる調整を行い、再生計画について取引全行の同意につなげました。

支援実施に至ったポイント

- メイン行と共同して公的再生支援機関への相談を実施
- スポンサー候補の選定などメイン行と連携して再生計画策定を積極的にサポート
- 苦境に立ち向かう従業員や地場産業の一翼を担う事業を評価し、熱意をもって対応

スキーム図



スキームの概要

- 家具資材卸売事業をスポンサーの子会社として新設分割（旧会社は特別清算）
- 新会社にて同事業及び雇用を維持・継続
- スポンサー関与による経営体制の安定化

再生支援による効果・成果

- 当社を支えてきた従業員の雇用維持及び事業承継
- 地場産業の一翼を担う事業の存続による地域活力の維持、活性化
- 商材のクロスセル等により、スポンサーとのシナジー効果を発揮

公庫担当者のコメント

計画策定前からメイン行とのこまめな打合せや目線合わせを行ったことが、再生計画の成立につながったと思います。

事例 28

再生ファンド等とも協働し第二会社方式による 再生支援に取り組んだ事例

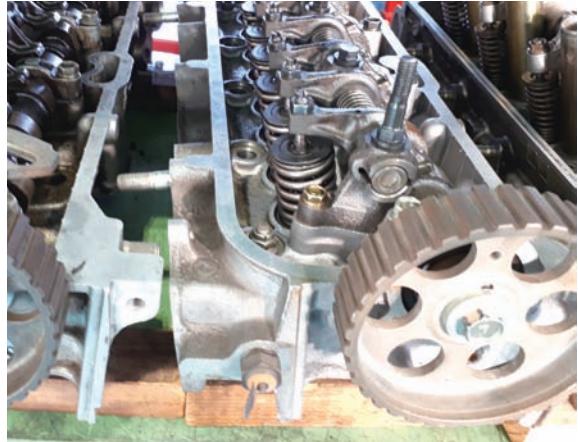
事
例
概
要

- 当社は、主力取引先が海外進出した影響等により、ここ数年は減価償却負担を賄えきれない収支状況が続いていたため、公庫は公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援をメイン行と共に模索しました。
- メイン行と公庫は再生計画の策定に向けて、再生スキームへの再生ファンドの参画を打診するとともに、スポンサー候補の選定などに積極的に関与することで、抜本的な再生計画の成立につなげました。

業種	自動車部品製造業	従業員数	100名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	サプライチェーンにおいて重要な役割を担っていた当社への支援により、雇用の維持に加え、サプライチェーンの維持・強化にも貢献		

■事業の変遷

- 当社は、自動車用部品の切削加工業者として精密な切削加工、研磨までの一貫した生産体制を有することで大手有力メーカーから重宝されていましたが、主力取引先の海外進出や、熟練工の退職による技術力低下（歩留率の悪化）、内部管理の甘さ等により収支低迷を余儀なくされていました。
- そのため、公的再生支援機関のもと取引各行から条件変更による支援を受けながら、内部管理体制の再構築等に努めるなどで収支改善に取り組んでいました。



支援検討の背景

- 公的再生支援機関が関与する中、採算管理の見直しに取り組むとともに、主力取引先から単価引上げや増産発注等の支援を得て、収支面や資金繰り面の改善に取り組んできましたが、予定通りに改善が進まず、資金繰りも厳しい状態となっていました。
- 公庫は、当社の存続はサプライチェーンの維持や100名の雇用維持など地域経済にとって重要であり、また、より実現可能性の高い再生計画の再策定と抜本的な金融支援を行うことで当社の再生が前進すると考え、メイン行と連携して公的再生支援機関を活用した抜本的な再生支援を検討することにしました。

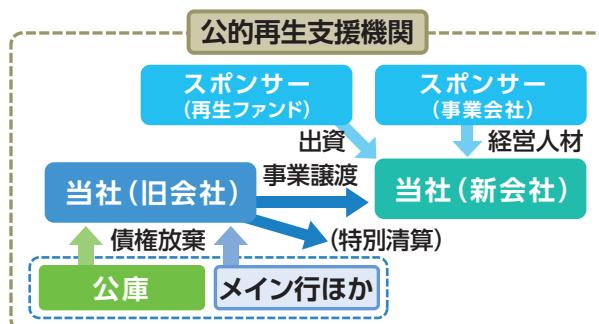
支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、公的再生支援機関や当社の主力取引先と共に再生方法等について協議を重ね、財務面の毀損等を鑑みスポンサー支援を前提とした第二会社方式による抜本的な再生支援が必要との考えに至りました。
- 財務スポンサーとして当地の再生ファンドを選定。加えて、経営管理体制の強化等を図るため、当地の有力事業会社へもスポンサーとしての参加を打診するなど、積極的に再生スキームの構築に関与しました。
- そして、関係者間で打合せを重ねることで、アクションプランなどを織り込んだ精度を高めた再生計画を策定し、取引各行への説明を実施することで、取引全行からの同意につなげました。

支援実施に至ったポイント

- スポンサー候補の選定などメイン行と連携して再生計画策定をサポート
- 主力取引先とも連携を図りながら再生計画を策定
- スポンサーからの経営人材の受入れ

スキーム図



スキームの概要

- スポンサー（再生ファンド）が設立した新会社へ事業譲渡（旧会社は特別清算）
- スポンサー（事業会社）からの経営人材受入れ
- 新会社における雇用維持及び事業承継
- 不採算取引からの撤退及び工場の集約化

再生支援による効果・成果

- 主力取引先との緊密な取引関係及びサプライチェーンの維持
- 当社を支えてきた従業員の雇用維持及び事業承継
- スポンサー関与による経営管理体制等の強化

公庫担当者のコメント

当社が抱える従業員の雇用維持などに貢献できたことや当社の主力取引先から感謝の言葉を頂戴したときに達成感を感じました。

事例 29

★今回追加事例



- 当社は当該地区で20店舗以上の飲食店を展開しており、店舗利用客による休日の賑わいを形成し、多くの従業員を抱える等地域の活性化に貢献していましたが、店舗出店投資等に失敗し、過剰債務となっていました。
- 収支の改善に取り組むも効果が出ず、取引行への返済も延滞状態となる厳しい資金繰りの中、スポンサーの支援を得て第二会社方式による手法で事業の存続と多数の従業員の雇用の継続を図ることができました。

業種	飲食店運営業	従業員数	800名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	信金（メイン）、地銀、公庫		
公庫の支援意義	資金繰りの破綻に予断のない状況で、抜本再生に向けた取組みを促すための当社への説明・説得に尽力し、事業及び雇用の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は当該地区で20店舗以上の飲食店を運営しています。ショッピングセンター内やサービスエリア内等に店舗を構え、地域では相応の知名度を有していました。約800名の多くの従業員を抱え、地域の雇用にも貢献していました。
- 事業の拡大のために店舗出店等多角化を図っていましたが、想定を下回る結果となり収支は悪化するとともに出店資金等の大半を借入にて賄ったことから、過剰債務に陥り、資金繰りは厳しい状況でした。



支援検討の背景

- こうした状況から脱するべく、経営改善計画書を策定し、収支の改善に取り組みました。主に、不採算店舗の閉鎖や遊休資産の売却、経費削減等に取り組みましたが、同業との競争に打ち勝つことはできず、収支の改善を図ることはできませんでした。
- 資金繰りも一層厳しくなり、取引行への返済は延滞となりました。加えて、仕入業者に対する支払いや従業員給与支給の遅れ等も発生することになり、自助努力による再生は極めて難しい状態となっていました。

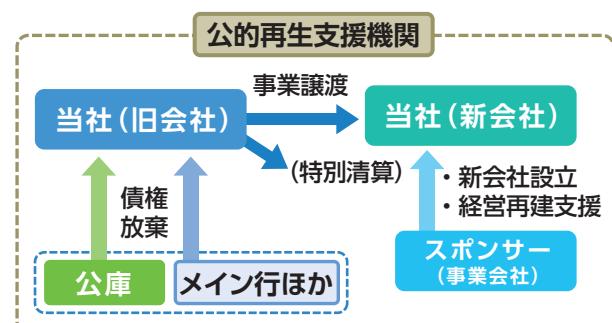
支援の検討から実施まで

- メイン行は、経営権保持に強く固執していた社長に対して抜本再生に向けた検討を単独で促すことに躊躇していました。
- そのため、メイン行は公庫と足並みを揃えて、このままの状況では自助努力による再建は難しく、抜本的な再生に向けて検討すべきことや再生計画を策定していく中で経営陣の退任など経営者責任にも触れる必要があることなど、説明を行いました。社長も抜本的な再生支援の必要性を理解し、公的再生支援機関へ相談を行いました。
- 公的再生支援機関の関与のもと、再生計画の策定に向けて関係者で協議を重ね、資金繰りの破綻に予断のない中、スポンサーの選定や今次スキームの検討～計画の成立まで関係者一丸となって全力で取り組み、再生計画が成立。当社事業の破綻は回避されました。

支援実施に至ったポイント

- 資金繰り破綻を回避するべく事業再生に向けて関係者で支援体制を構築
- スポンサーによる経営再建に向けた支援姿勢

スキーム図



スキームの概要

- スポンサーが新会社を設立し、当社事業を譲渡（旧会社は特別清算）
- 新会社にて事業の存続及び雇用を維持
- スポンサー関与による当社経営の立て直し

再生支援による効果・成果

- 多くの従業員の雇用維持
- 地区の賑わいとなっていた飲食店網の維持
- スポンサー関与による収支の改善

メイン行担当者の一言

抜本的な再生支援に向けて、当庫と連携して当社の背中を押してくれたことに感謝しています。

事例 30

★今回追加事例

メイン行との連携を深めて第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例

事
概
例
要

- 当社の資金繰りは極めて厳しく、納税及び再生費用の捻出にも苦慮する状態となっていましたが、公庫、メイン行及び再生ファンドの3者で連携し、なんとか抜本的な再生計画の成立につなげることができました。
- 再生のハードルは高かったですが、公庫が開催した再生支援セミナーをきっかけに再生ファンドを活用した今次スキームを構築できること等、メイン行との連携を深め、計画成立につながりました。

業種	旅館業	従業員数	30名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	地域に根ざした当社の事業存続・従業員の雇用維持のために、抜本的な再生支援に向けた支援体制の構築に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、地域の老舗旅館として、客室や浴場からの眺望の良さ、料理の味の良さを強みに利用客から好評を得ていましたが、近年は、団体客の減少による売上減少に加えて内部管理体制の甘さがあったこと等から収支の低迷に歯止めがかからず、納税に苦慮するほど資金繰りに困窮していました。
- 金融機関から条件変更支援を受け、収支改善に努めてきましたが、自助努力による改善は困難となってきたため、公的再生支援機関との抜本的な再生支援を検討する必要がありました。



支援検討の背景

- こうした当社の状況を受けて、公庫はメイン行と今後の方針を打合せを行いましたが、メイン行の当初の考えは再生のハードルが高いのではないかという認識でした。確かに、スキームを検討するには、納税に苦慮する厳しい資金繰りの中で、再生費用を捻出できないこと等ハードルになる面もありましたが、公庫が開催した再生支援セミナーで講師役を務めていた再生ファンドと面識を持てたことをきっかけに再生ファンドによる必要資金の支援を受けることでハードルを越えることができるのではないかとの検討を行い、継続して打合せを重ねました。
- こうして公的再生支援機関へ相談を行い、抜本的な再生支援に向けて検討していくことになりました。

支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、公的再生支援機関、再生ファンドと協議を重ね、第二会社方式による抜本的な再生支援が必要と判断し、上述のとおり必要資金を再生ファンドが支援するスキームが構築されました。
- 事業の再建に向けて、将来の事業承継が課題であったことから、社長の子息に経験を積ませるために必要な施策を再生計画に盛り込み、責任をもって取り組める計画内容とするべく公庫も策定に関与しました。
- 加えて営業面や管理体制の強化のために関係者間で意見交換を何度も行い、詳細なアクションプランを策定しました。
- こうして精度の高い計画を作成でき、取引行の同意に至り、計画が成立しました。

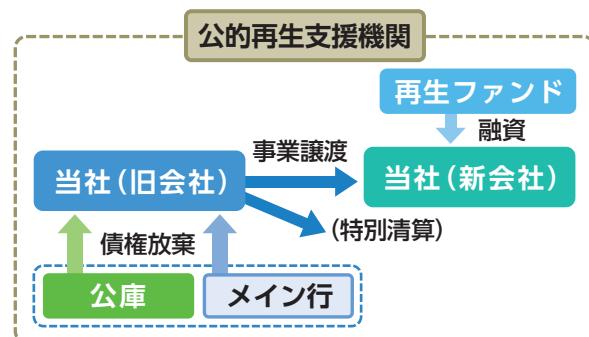
再生支援による効果・成果

- 知名度のある老舗旅館を存続でき、地域経済の維持、活性化
- 後継者の育成による将来の事業承継を支援
- 当社を支えてきた従業員の雇用の維持

支援実施に至ったポイント

- 公庫の働きかけで支援スキームの構築段階からメイン行と綿密な打合せを実施
- 再生ファンド関与のきっかけとなった再生支援セミナーの開催

スキーム図



スキームの概要

- 新会社を設立し、事業及び雇用の維持・継続
- 旧会社に残した負債の整理（特別清算）
- 再生ファンドによる今後の再生に必要な運転資金の融資

公庫担当者のコメント

社長は経営が苦しい時にも粘り強く努力していたので、なんとか再生させてあげたいという思いで今回の支援に取り組みました。

事例 31

★今回追加事例

裁判所の特定調停スキームを活用して 第二会社方式による再生支援に取り組んだ事例

事
例
概
要

- 当社は、食品製造業として加工販売を手掛け、地域での高い販売シェアを有していましたが、市場環境の悪化等により収支は低迷していた中、不適切な会計処理も行っており、事業継続は困難な状況に陥っていました。
- 公庫を含めた取引各行は、裁判所の特定調停スキームを活用し、第二会社方式による抜本的な再生支援に取り組み、当社事業の継続と多くの従業員の雇用維持に貢献しました。

業種	食品製造業	従業員数	600名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、公庫		
公庫の支援意義	地域での販売シェアの高い当社事業の存続と多くの従業員の雇用維持を実現し、地域活性化の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、食品製造業として自社で加工した食品を地域のスーパー等小売店へ販売しています。一定の知名度を得ていたため、販売シェアを高め、業容拡大を図っていましたが、市場環境の悪化等により、収支は低迷し、これまでの設備投資に伴う借入金の返済が厳しくなっていました。
- こうした状況の中、取引各行から運転資金の借入を行うことで繰り回しを図っていましたが、不適切な会計処理（粉飾）が発覚し、金融機関からの借入を受けることが厳しくなっていました。



支援検討の背景

- 事業を立て直すべく、外部専門家の関与を得て経営改善計画を策定し、取引金融機関から条件変更による支援を受け、経営改善に取り組みましたが、当社を取り巻く状況は厳しく、収支は低迷しました。加えて、当社工場内の設備更新が必要となっており、自力での再建は困難な状況に陥っていました。
- そのため、抜本的な再生支援に向けて、メイン行等取引金融機関に相談し、多くの従業員の雇用維持、当社事業の存続に向けて検討していくことになりました。

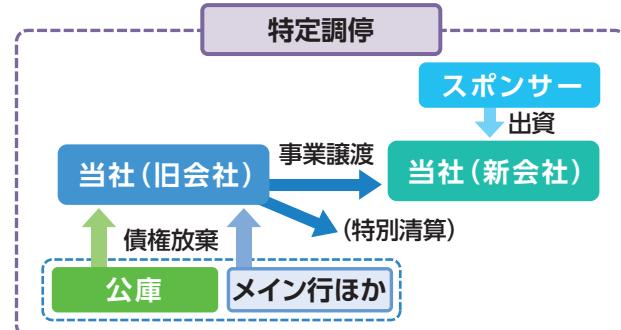
支援の検討から実施まで

- メイン行と公庫は、今後の再生方法等について打合せを行い、第二会社方式にて過剰債務の切り離しを図る手法が有効ではないかと検討しました。加えて新会社での事業存続にあたり当社を支援するスポンサーを探していきました。
- スポンサー候補の選定にあたっては、幅広く検討し、公庫もメイン行等と連携してサポートしました。
- 再生計画の策定に向けてスピード感を持って取り組んできましたが、当社の資金繰りは予断を許さないほど厳しい状況に陥っていました。関係者と協議した結果、裁判所の特定調停スキームを活用することにしました。
- その後も継続して関係者一同で協議を重ね、取引全行の同意に至りました。

支援実施に至ったポイント

- スポンサー選定に向けてメイン行等と連携して幅広い探索に尽力
- 迅速な合意形成に向けた取引各行の協調支援体制

スキーム図



スキームの概要

- 新会社を設立し、収益力のある事業を譲渡
- スポンサー関与により、新会社の再生を支援
- 金融機関は特別清算手続の中で債権放棄
- 計画の合意、成立に裁判所の特定調停スキームを活用

支援先のコメント

スポンサーや取引金融機関の皆さんの支援により事業を残すことができて感謝しています。

再生支援による効果・成果

- スポンサー関与による経営体制の安定化
- 当社を支えてきた多くの従業員の雇用維持
- 当社製品におけるサプライチェーンの維持

事例 32

★今回追加事例

スポンサー関与の再生スキームを構築し、 第二会社方式による再生を支援した事例

事
概
例
要

- 当社は、当該地区でトップの規模の老舗旅館として趣のある施設や質の高いサービスを強みに、高い知名度を誇り、利用客に親しまれてきましたが、過剰債務により将来の設備投資が困難で事業の継続が危ぶまれていました。
- 公庫はメイン行や公的再生支援機関と連携して、スポンサー関与の再生スキームを構築し、第二会社方式による抜本的な再生計画の成立につなげ、今後の事業と雇用の継続に貢献しました。

業種	旅館業	従業員数	150名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	一定の収益を確保しながらも過剰債務により今後の事業存続が危ぶまれた当社に対し、抜本的な再生支援を通じて事業及び雇用の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、当該地区でトップの規模の老舗旅館として趣のある施設や質の高いサービスを強みに高い知名度を誇り、多くの利用客に親しまれてきました。
- 近年は、団体客の減少や消費低迷による客単価の減少等取り巻く環境は厳しいながらも一定の収支を確保していましたが、過去に実施した設備投資に起因する過剰な債務により、取引各行への返済は条件変更となっていました。



支援検討の背景

- 厳しい資金繰りの中でも経営改善に努めてきましたが、今後の事業継続には、設備改修等の投資が必要な状況でした。当社で今後に必要な設備投資額を試算したところ、多額の資金調達が必要で実施は難しく、将来の事業存続が危ぶまれる事態に直面しました。
- 当社は公庫、メイン行を含めて事業継続に向けた方策がないか検討することとし、抜本的な再生支援も視野に入れて公的再生支援機関へ相談を行うこととしました。

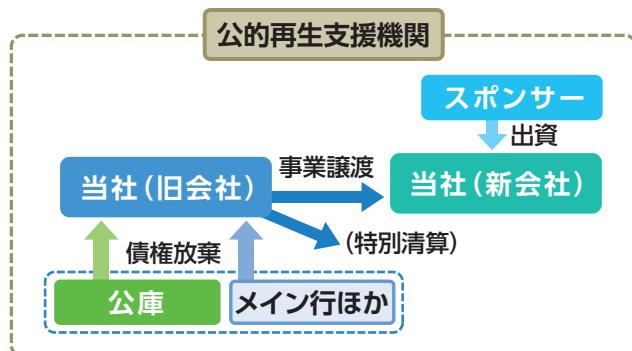
支援の検討から実施まで

- 公的再生支援機関を交えて検討を進めたところ、やはり現状の財務体質では新規の借入で大型設備投資を行うのは困難であり、自力再建は難しいという結論に至りました。
- 自力再建は困難といつても当社の閉館は当該地区温泉街全体の風評被害に繋がることから、事業継続を前提としてスポンサーの探索を開始することにしました。
- 幅広くスポンサー探索をした結果、当社を支援するスポンサーが現れ、再生計画の策定に着手することになりました。公庫も取引金融機関と連携しながら、再生計画の策定に積極的に関与しました。
- スポンサーを含めた関係者間で度重なる調整を経て、全行が再生計画に同意しました。

支援実施に至ったポイント

- スポンサー候補の選定に向けてメイン行と連携して再生計画の策定をサポート
- 地域経済の活力を担う存在としての重要性や雇用確保の役割等を評価

スキーム図



スキームの概要

- 新会社を設立し、当社事業を譲渡
- 旧会社は、特別清算（過剰債務を整理）
- 新会社はスポンサーの支援により事業を継続

再生支援による効果・成果

- 温泉街全体の風評被害回避
- 従業員の雇用維持
- スポンサーによる経営管理体制の強化

メイン行担当者の一言

当社への支援に向けて度々相談させてもらい、連携を取り組んでいただき感謝しています。

事例 33

★今回追加事例

第二会社方式と不等価譲渡の二つの手法を併用して、再生支援に取り組んだ事例

事
例
概
要

- 当社は地域の書店として幅広く店舗を展開し、事業を拡大していましたが、外部環境の変化や過大投資に対する借入返済負担が重く、窮境に陥っていました。
- これに対して、公的再生支援機関の関与の下で公庫を含む取引各行は第二会社方式に加えて、新会社（第二会社）の承継した債務を再生ファンドに不等価譲渡する二つの手法を併用した金融支援を実施しました。

業種	書籍雑誌小売業	従業員数	180名
支援手法	第二会社方式・不等価譲渡		
取引金融機関	地銀（メイン）、信金、公庫		
公庫の支援意義	過剰債務を抱える老舗書店の再生に向けて、公庫は取引金融機関と連携して第二会社方式と不等価譲渡を含む再生計画に同意		

■事業の変遷

- 当社は老舗の書店として長い歴史に基づく知名度等を背景に駅ビル、ショッピングセンター等の集客力の高い商業施設に出店しています。出版取次大手との結びつきも強く、事業を拡大してきました。
- しかしながら、外部環境の変化に対する対応の遅れ、積極的な店舗展開による過大投資、経営管理体制の甘さ等により、負債過多・収支低迷に陥り、資金繰りは厳しくなっていました。このままの状況では事業の継続に支障が生じると考えた当社は、メイン行に相談し、公的再生支援機関への関与を依頼することになりました。



支援検討の背景

- 公的再生支援機関関与のもとで事業を立て直すには抜本的な再生支援を実施しなければならない程に収支・財務面ともに厳しく、資金繰りも逼迫していました。
- 抜本的な金融支援を含む再生計画を策定するべく、今後に向けた取組み等を検討することになりました。併せて、抜本再生後に当社を事業面・資金面で支援するスポンサーによる支援が必要不可欠な状況でスポンサーの探索も行うことになりました。こうした流れで各行は抜本再生を検討していくことになりました。

支援の検討から実施まで

- 公庫や取引各行は公的再生支援機関関与のもとで開催されたバンクミーティングの中で再生に向けた方針を協議し、今後の当社の再生方針に向けて積極的に意見出しを行いました。
- 社長は、長年続けてきた事業をなんとか残したい、また多くの従業員の雇用を守りたいとの思いで、再生に向けた強い決意を表明。
- そうしたことが、当社の再生を支援してくれるスポンサーを探す過程で幅広い候補の中からスポンサーが決まるきっかけとなりました。
- 再生計画案には課題であった経営管理体制の強化や収益向上の各種取組みに対する適切なアクションプランを設定し、計画が完成しました。
- その後も度重なる調整を行い、取引全行の再生計画への同意につなげました。

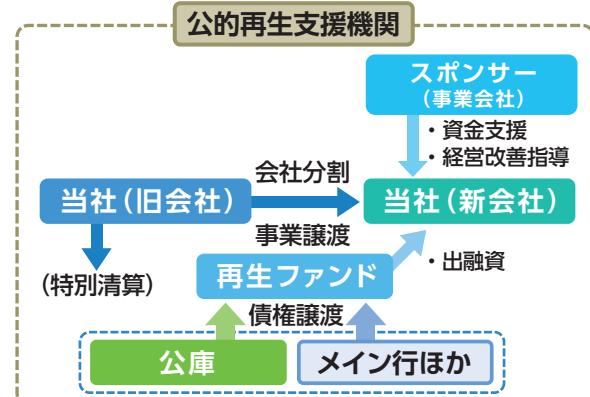
再生支援による効果・成果

- 新会社にてこれまでの事業を継続
- 従業員雇用を継続し、地域経済の影響を回避
- スポンサー関与による経営体制の安定化

支援実施に至ったポイント

- 社長の再生への強い決意を受けて当社を支援するスポンサーの関与
- メイン行等関係者一体で抜本再生に向けて取り組む体制を構築

スキーム図



スキームの概要

- 第二会社方式により過剰債務の切り離し
- 新会社承継債務を再生ファンドに譲渡し、集約

支援先のコメント

厳しい状況の中、再生に向けて支援していただき、事業の存続と従業員の雇用を守れて感謝しています。

事例 34

★今回追加事例

DDS 実施後、第二会社方式と不等価譲渡を併用して、長期で再生支援に取り組んだ事例

事
概
例
要

- 当社は、室内カーテン等の装飾繊維品に使用される部品の卸売、製造を行っていますが、海外からの安価な類似品流入による価格競争等の外部環境の悪化により、長らく収支は低迷し、厳しい資金繰りとなっていました。
- 公庫は当社の再生に長く関わっており、①資金繰り緩和のための条件変更、②公庫単独での DDS 支援、③第二会社方式と不等価譲渡を併用した金融支援、を危機の節目に取引金融機関と連携して実施しました。

業種	室内装飾繊維品卸売業	従業員数	30名
支援手法	DDS、第二会社方式、不等価譲渡		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、公庫		
公庫の支援意義	度重なる危機に直面した当社に対して長期にわたり継続的な再生支援を行い、当社の高い技術力と雇用の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は室内カーテン等の装飾繊維品に使用される部品の卸売、製造業者として品揃えや提案力を強みに多くの取引先を得て、事業を展開していました。しかし、海外からの安価な類似品流入による厳しい価格競争や国内景気の低迷による建築着工件数の減少等の影響を受け収支は低迷していました。
- これに対して、経営を立て直すべく公的再生支援機関へ相談し、経営改善計画を策定。取引各行から条件変更による支援を受け、経営改善に努めています。しかしながらその後も外部環境は更に悪化し、思うような改善効果が得られず収支の低迷は続きました。



支援検討の背景

- 条件変更による支援だけでは改善に長期を要することから、数年ほど前に公的再生支援機関に再度の相談を行い、公庫が単独で DDS 及び金利減免による支援を実施（他行は金利減免を実施し当社の再生を支援）しました。
- 計画の遂行に真摯に取り組み、改善しつつあったものの、経営者交代が必要な事情が発生し、後継者候補（親族）へ事業を引き継ぐも十分な経験を積んでいなかったため、追加支援が必要な状況でした。

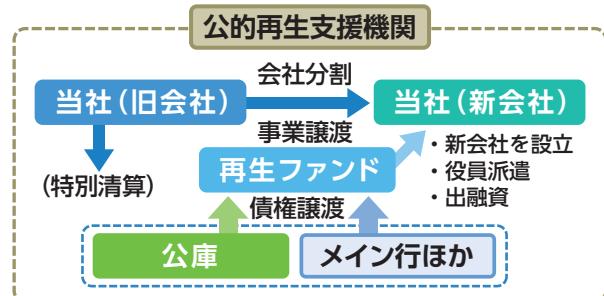
支援の検討から実施まで

- 経営者交代により、社内のまとまりに欠ける事態が生じました。業績も下降基調にあり、このままの状態では今後の事業存続に懸念が生じたため、再生方針を再考することが必要でした。
- こうした不測の事態に対し、改めて公的再生支援機関関与のもと、当社の抜本再生策を模索するべく関係者と協議を重ねました。
- 協議の結果、事業再生ファンドへの不等価譲渡を含むスキームを構築し、スポンサー及び事業再生ファンドの選定に公庫も積極的に関与しました。
- 複数の候補先の中から、当社を支援してくれるスポンサーが選定され、再生計画の策定が完了。その後も、当社、取引各行及び公庫で度重なる調整を行い、取引全行の再生計画への同意につなげました。

支援実施に至ったポイント

- 度重なる危機に対し粘り強く改善に努めた当社の経営改善意欲
- スポンサーが選定され、取引金融機関等と支援体制を構築できること

スキーム図



スキームの概要

- スポンサー（再生ファンド）が新会社を設立し、当社事業を譲渡（旧会社は特別清算）
- 借入債務（新会社）をスポンサーへ不等価譲渡
- スポンサーから役員派遣、必要資金を支援

再生支援による効果・成果

- スポンサー関与による経営体制の安定化
- 当社の高い技術力の維持
- これまで当社を支えてきた従業員の雇用継続

支援先のコメント

再生に向けて改めてスタートを切ることができて感謝しています。何度も厳しい状況に遭いましたが、支援してくれた金融機関にいい報告ができるよう頑張ります。

事例 35

メイン行と協働して創業家との面談を重ね 債権放棄等による再生に取り組んだ事例



- 当社は、過去に実施した設備投資の効果が出てくるまでに時間を要したことなどが影響し財務面が傷んでいましたが、地域の生活インフラに欠かせない今後も必要となる事業であるため、公庫はメイン行と共に抜本的な再生支援を模索。
- メイン行と公庫は、地域インフラを守るために、公的再生支援機関を活用しつつ、創業家との面談を重ねて再生支援の必要性を粘り強く丁寧に説明するなどにより、新規融資を含む再生計画の成立に尽力しました。

業種	産業廃棄物処分業	従業員数	60名
支援手法	債権放棄		
取引金融機関	地銀（メイン）、都銀、公庫		
公庫の支援意義	メイン行と協働した債権放棄により、当該地域に必要不可欠な生活インフラ事業の存続及び雇用の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、収集運搬、中間処理から最終処分まで一貫して請け負えることに加え、医療廃棄物まで対応可能な受注窓口の広さを強みに事業規模を拡大させ、地域社会に不可欠な企業として成長してきました。
- さらなる成長を果たすため、当時の売上高を大きく上回る設備投資を実施しましたが、許認可の遅れや品質の不安定さが影響し、収支計画が達成できない状況が続くなど、厳しい事業展開を余儀なくされてしまい、大幅な債務超過に陥ってしまいました。



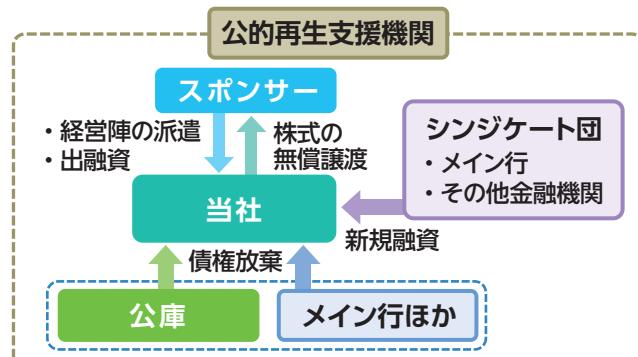
支援検討の背景

- 当該地域において、最終処分場を有する数少ない産廃業者で、設備の本格稼働後は、地域に根差した受注基盤や受注の選別などにより一定の利益を確保するまでに回復してきました。
- しかしながら、最終処分場の残存容量が少なく、事業継続及び生活インフラ維持を図るには処分場の増設が必要であったため、過剰債務の整理とともに設備資金の調達を行うスキームの構築が課題でした。その課題を共有していたメイン行と共同して公的再生支援機関に相談することにしました。

支援実施に至ったポイント

- メイン行と連携して抜本的な再生支援の必要性等について、創業家に粘り強く説明
- メイン行と協働した公的再生支援機関への持込み
- メイン行は、シンジケートローンの組成にも並行して取り組み、再生スキームの成立に尽力

スキーム図



スキームの概要

- 許認可を維持するためにスponサーへの株式無償譲渡と債権放棄を実施
- スponサーによる出融資と経営陣の派遣
- メイン行がシンジケートローンを組成し処分場増設資金を融資

支援の検討から実施まで

- 当社の再生支援にあたっての主な課題は、①過剰債務の整理、②設備資金の調達、③許認可の引き継ぎと経営管理体制の強化であったため、メイン行、公庫及び公的再生支援機関は、スponサーを関与させた債権放棄スキームとシンジケートローンの組成を模索することにしました。
- 県内外の同業者を中心にスponサー候補は何社か現れましたが、当社創業家が自身の処遇面に納得せず、交渉が進展しない状況が続きました。しかし、メイン行と公庫は、当社と何度も面談を重ね、創業家の意識を変えることで、創業家を説得し、メイン行経由で紹介したスponサーの決定に何とかこぎつけました。
- その後、公的再生支援機関を中心に急ピッチで再生計画の策定や取引各行への説明を行うことで、タイムリミットの直前に再生計画の成立に至りました。

再生支援による効果・成果

- 最終処分場の増設が図られることで、長期安定的に事業継続が可能な体制が実現し、生活インフラも維持
- 従業員全員の雇用継続及び適正な人員配置
- スponサーによる経営管理体制等の強化

公庫担当者のコメント

メイン行や公庫など多方面から創業家への説明を行い、創業家が本気で再生に取り組む意欲を醸成できたことが、本再生スキームの実現につながったと思います。

事例 36

スポンサー関与の再生スキームを構築し 債権放棄による再生を支援した事例

事
概
例
要

- 当社は、東日本大震災の影響により事業の立て直しが遅れ、一応の利益は確保していましたが設備更新の調達ができず、将来的に事業継続が困難となる可能性がありました。
- そこで、メイン行と公庫は共同で公的再生支援機関に再度相談を実施。利害関係者との調整に努めつつ、スポンサー関与のもとで再生を図るスキームを構築することで、事業継続への道筋を付けました。

業種	医療用器具製造業	従業員数	190名
支援手法	債権放棄		
取引金融機関	都銀（メイン）、地銀、公庫		
公庫の支援意義	業界内では世界的に知名度のある被災企業に対して、債権放棄により事業存続に道筋を付けることで被災地域の雇用維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は、医療用器具の製造業者として品質管理及び合理化に注力し、取引先から評価される安全性と低価格を背景に、世界市場に進出するほど事業を成長させてきました。
- しかしながら、海外メーカーとの競争激化などにより収支が低迷したため、公的再生支援機関のもと、生産拠点の集約化を骨子とする再生計画を策定していましたが、計画成立直後に東日本大震災が発生。生産の中核となる予定であった工場が被災し、生産体制の立て直しが遅れてしまったため、資金繰りが更に厳しくなってしまいました。



支援検討の背景

- 当社は、被災後も特殊かつ小ロット製品の受注確保や採算管理の徹底などにより、収支改善に取り組んでいましたが、設備の老朽化が進み機械故障も頻繁に発生するなど生産性が大幅に低下していました。思うような収支改善には至りませんでした。
- メイン行と公庫は、このままでは、生産設備の更新投資ができず事業継続に支障が生じると考え、再度、公的再生支援機関に共同で相談することにより、抜本的な再生による事業存続の検討を始めました。

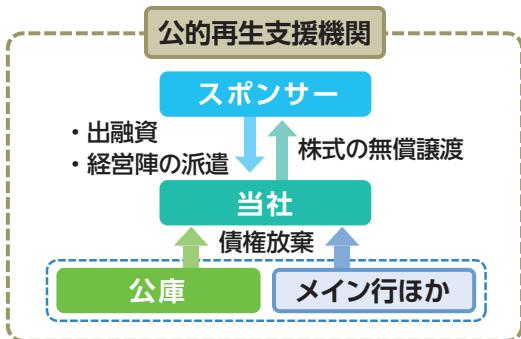
支援の検討から実施まで

- 当社や公的再生支援機関等と打合せを重ね、事業継続には多額の設備投資が必要であること、収支低迷の一因となった経営陣の刷新が必要なことを確認。スポンサーが関与する再生スキームを検討することにしました。
- スポンサーの選定は、当社の適切な設備投資を支援できる企業を選定するという前提の下、フィナンシャルアドバイザーを中心に候補企業の探索を行い、複数候補の中から公正な入札を実施することで選定しました。
- その後、具体的な再生スキームの検討を行う中で、スポンサーから当社が世界で保有する許認可をそのまま活用するため、債権放棄による支援要請がありました。
- 債権放棄による支援に消極的な金融機関もありましたが、取引全行からの同意を得るために、メイン行や公庫を中心に戸別説明会を開催し、再生計画の成立につなげました。

支援実施に至ったポイント

- メイン行と共同で公的再生支援機関への相談を再度実施
- 被災した企業への協調支援体制の構築
- 当社の技術力等を評価したスポンサーによる必要十分な支援

スキーム図



スキームの概要

- 金融機関は一部弁済を受け残債を債権放棄
- スポンサーから資金支援と経営陣派遣を受け、老朽設備を大幅に更新し生産体制を再構築
- 新経営陣による経営管理体制の強化

公庫担当者のコメント

将来の設備更新について問題認識を早期に共有し、再生に向けた取り組みを始めたことが、当社の再生につながったと感じます。
現在はスポンサー支援のもと、業績は急回復しています。

再生支援による効果・成果

- 老朽設備の更新による生産力向上
- 経営陣の刷新による経営管理体制等の強化
- 債権放棄による財務体質の強化

日本政策金融公庫の概要

プロフィール

名 称	株式会社日本政策金融公庫 (略称:「日本公庫」)
設立年月日	平成20年10月1日
本 店	東京都千代田区大手町1-9-4 大手町ファイナンシャルシティ ノースタワー
総 裁	田中 一穂
支 店 等	国内: 152支店
海外事務所	2カ所
職 員 数	7,364人(令和元年度予算定員)

基本理念

政策金融の的確な実施

国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。

ガバナンスの重視

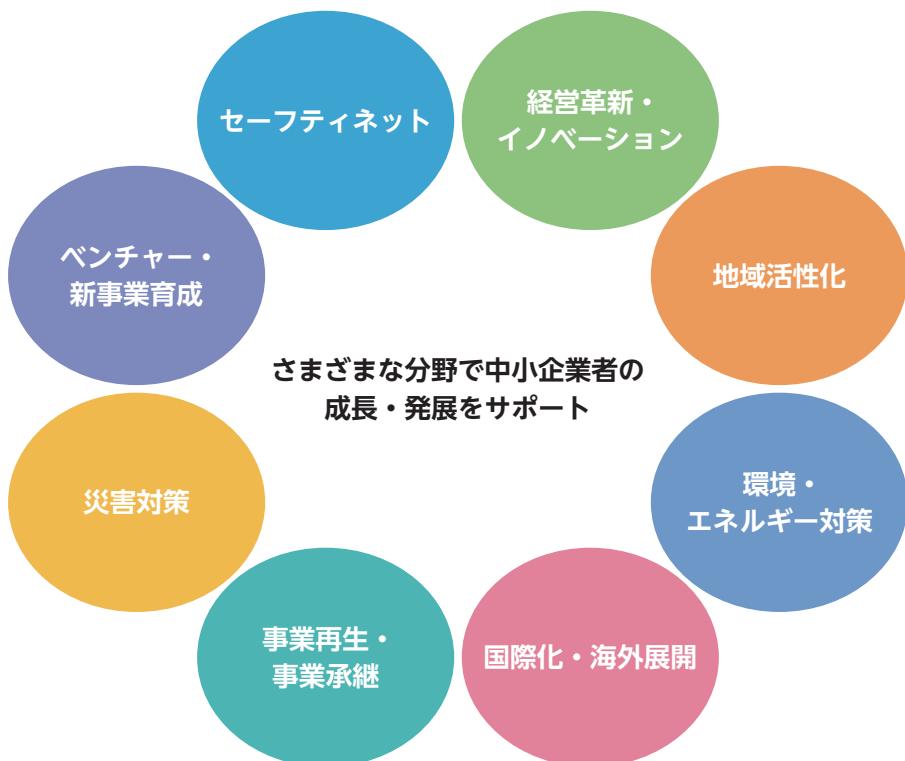
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。

さらに、継続的な自己改革に取組む自律的な組織を目指す。

業務の概要(中小企業事業)

わが国の政策金融は、新事業育成、事業再生、事業承継、海外展開など、リスクが高い分野に対して、国的重要な政策に基づいた金融支援を行っています。

中小企業事業は、これらの政策に基づき、中小企業専門の政策金融機関として民間金融機関を補完しながら、金融を通じて中小企業者の皆さまの成長・発展をサポートとともに、セーフティネットの機能も果たしています。



MEMO



日本政策金融公庫
中小企業事業