

# Turn Around

～日本公庫の中小企業再生支援～



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、関係者の皆さまに、日本公庫がこれまでに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、今回、事例集として取り纏めて発行することに致しました。

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。

なお、Turnaround(ターンアラウンド)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。関係者の皆さまと共に、中小企業者を良い方向に転換し、事業の再生に取り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。

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ま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。

# Turn Around

～日本公庫の中小企業再生支援～

## 目次

再生支援手法	
資金繰りの安定化	<b>事例 1</b> 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	<b>事例 2</b> 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	<b>事例 3</b> 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
	<b>事例 4</b> 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
EXIT資金	<b>事例 5</b> 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 …… 5
	<b>事例 6</b> 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 …… 6
資本性ローン	<b>事例 7</b> 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 …… 7
	<b>事例 8</b> 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 …… 8
DES	<b>事例 9</b> 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 …… 9
	<b>事例 10</b> 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 …… 10
DDS	<b>事例 11</b> 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 …… 11
	<b>事例 12</b> 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 …… 12
債権の不等価譲渡	<b>事例 13</b> 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 …… 13
	<b>事例 14</b> 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 …… 14
第二会社方式	<b>事例 15</b> 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 …… 15
	<b>事例 16</b> 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 …… 16
債権放棄	<b>事例 17</b> 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 …… 17
	<b>事例 18</b> 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 …… 18

※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。

## 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で、取引金融機関において金融検査上、自己資本と見なされます。

### 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。

# 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、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、将来的な受注逋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十分ではなく、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)が必要な状態にありました。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なりました。

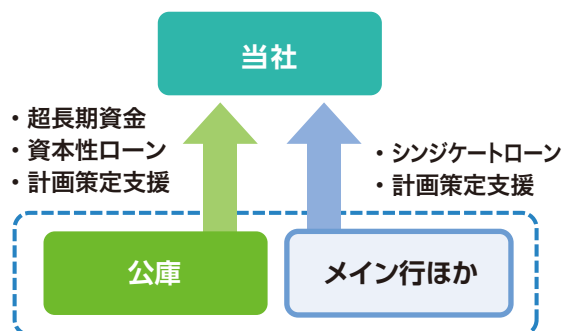
## 支援の検討から実施まで

- 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。

## 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

## 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、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返している状況でした。



## 支援検討の背景

- 何とか繰り返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。

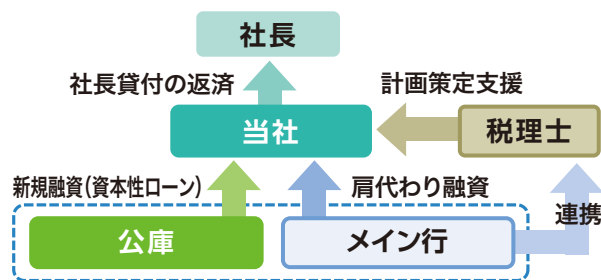
## 支援の検討から実施まで

- 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。

## 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とした、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

## 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

## 公庫担当者のコメント

融資後は、每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てしまいました。



## 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。

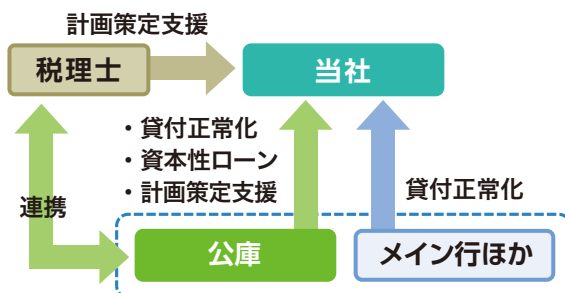
## 融資による効果・成果

- 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

## 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

## 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
- 財務体質強化を企図し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

## 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装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は、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。

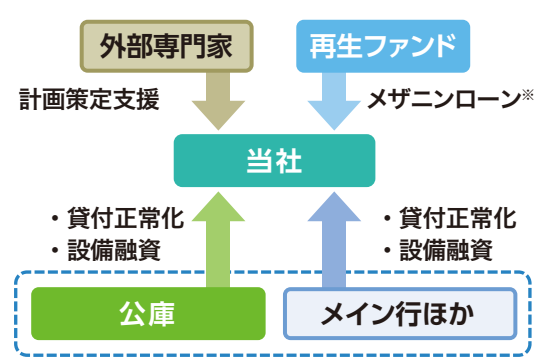
### 支援の検討から実施まで

- 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と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行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

### スキーム図



### スキームの概要

- 貸付正常化及び設備資金への協調融資
  - 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
  - 再生ファンドによるメザニンローン※
- ※メザニンローン：通常のローンより償還順位が劣後するローン

### 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

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

- 震災後の再生手続き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、最近で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。

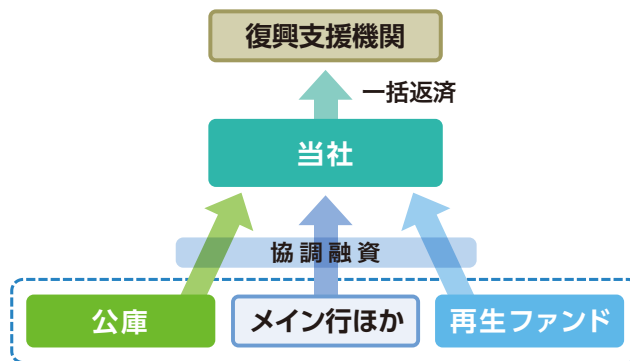
## 融資による効果・成果

- 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

## 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

## 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

## 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 6

## 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日処が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、社長は不転の決意で建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、収支改善の日処が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。

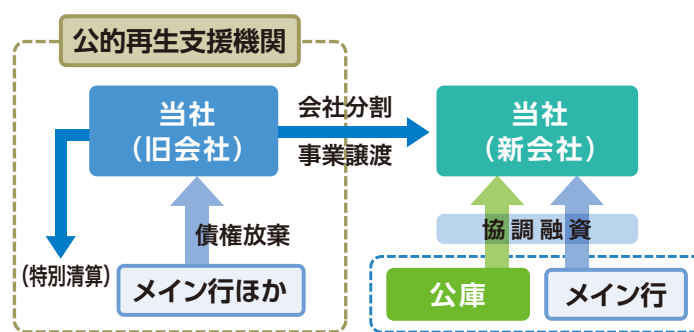
### 融資による効果・成果

- 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 7

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

## 事例概要

- 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送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は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、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。

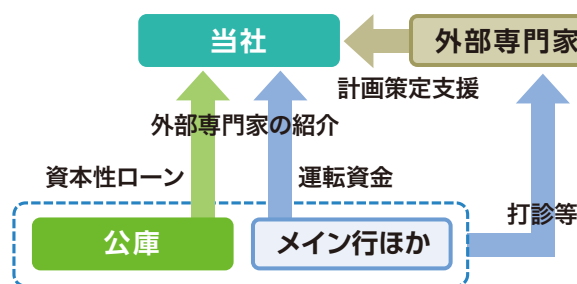
## 融資による効果・成果

- 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

## 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

## 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 8

## 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

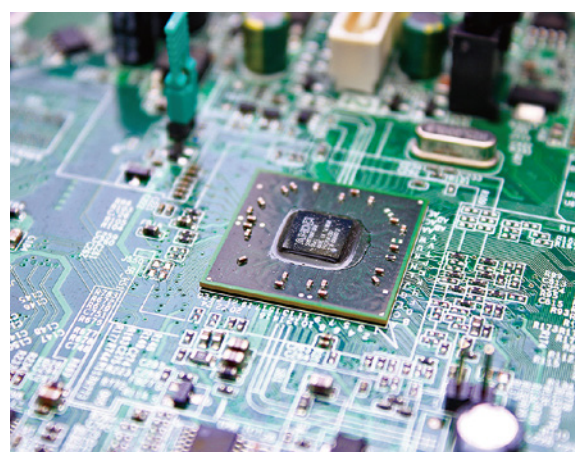
### 事例概要

- 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ポン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もあって、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、公的再生支援機関関与のもと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。

### 支援の検討から実施まで

- 再生計画案は、スポン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しました。
- これを受けてスポンサーは、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と判断し、支援参加を表明。公庫の支援表明がスポンサー支援を引き出す呼び水効果を発揮したことで、再生計画が成立しました。

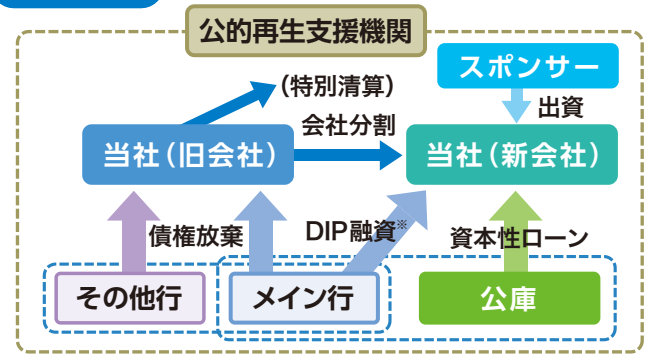
### 融資による効果・成果

- 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ポンサー支援の呼び水効果を発揮
- 公庫の資本性ローン導入によりスポンサー支援が確立されたことで、再生計画が成立

### 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ポンサー支援を引き出す呼び水効果を発揮

### 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
- スポン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 9 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

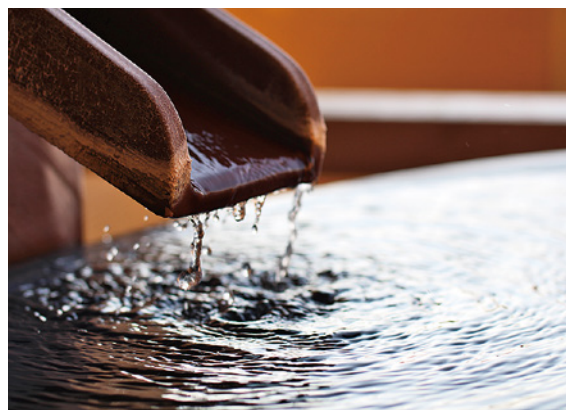
### 事例概要

- 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てきましたが、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同で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。

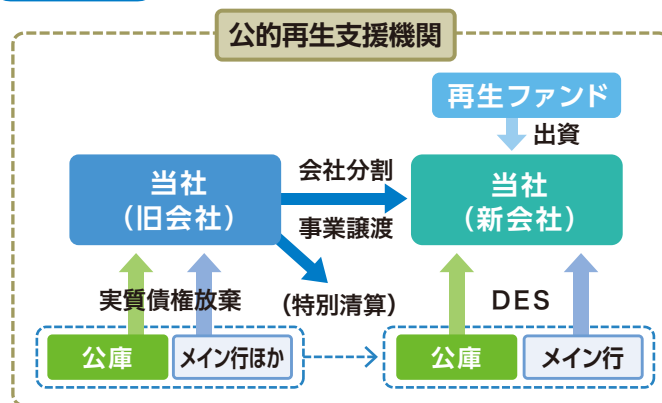
### 再生支援による効果・成果

- 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、施設維持を企図した設備投資

### 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、当社の再生はあり得ませんでした。」

## 事例 10

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

## 事例概要

- 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で合意。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。

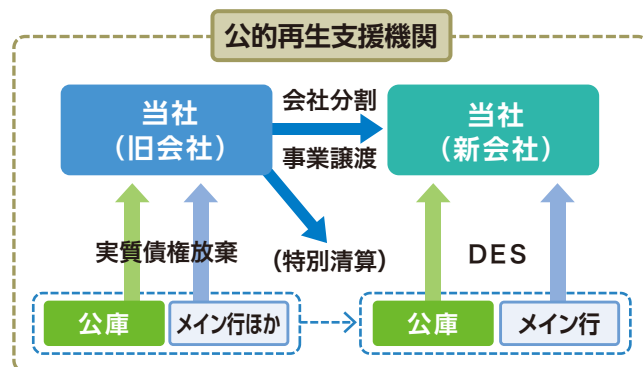
## 支援の検討から実施まで

- 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。

## 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

## 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

## 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 11

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

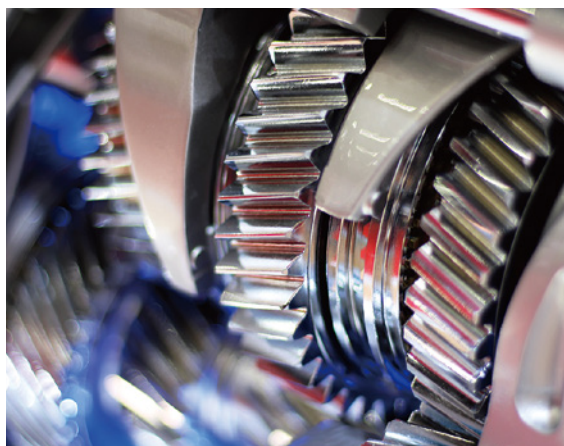
## 事例概要

- 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恐れもあったため、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。
- この状況を打開するため、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が進まず、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なりました。

## 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がりました。

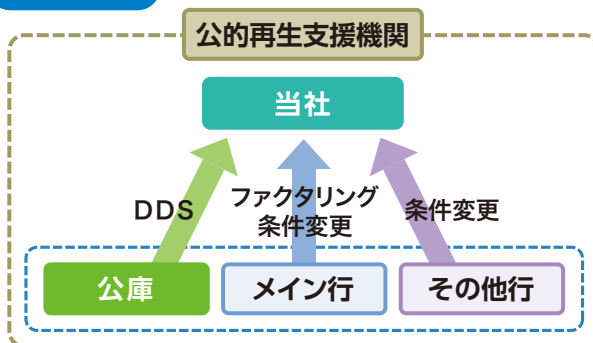
## 再生支援による効果・成果

- 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

## 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。」

## 事例 12

## 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新店を行いました。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、公的再生支援機関関与のも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。

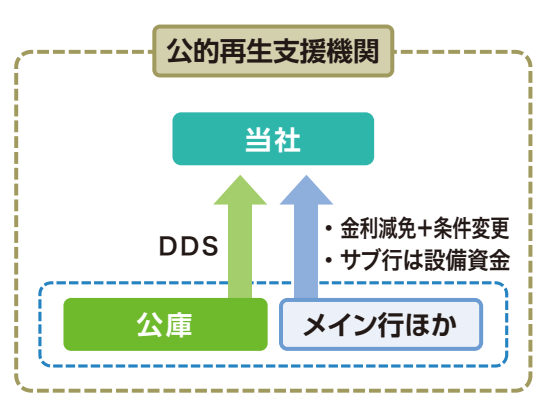
## 支援の検討から実施まで

- 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、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 13

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

## 事例概要

- 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丸となり、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。

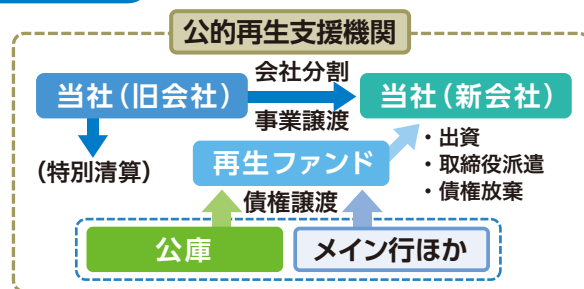
## 再生支援による効果・成果

- 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

## 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

私的整理を行うべきかどうか非常に悩みましたが、再生ファンドの積極的な関与が期待できたため関係者を巻き込んで前向きに検討しました。再生計画が成立し、後継者への事業承継も実現できて良かったです。



## 事例 14

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

## 事例概要

- 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。

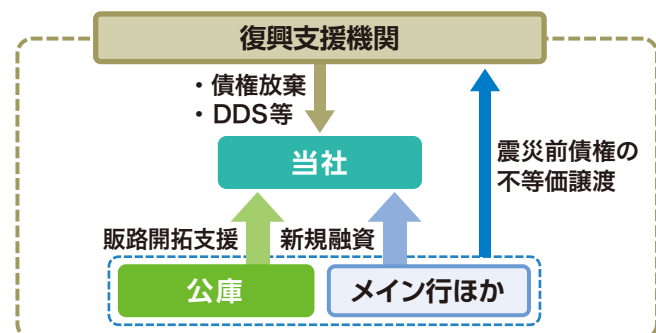
## 支援の検討から実施まで

- 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行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。

## 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

## 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まいります。

## 事例 15

## 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

## 事例概要

- 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。

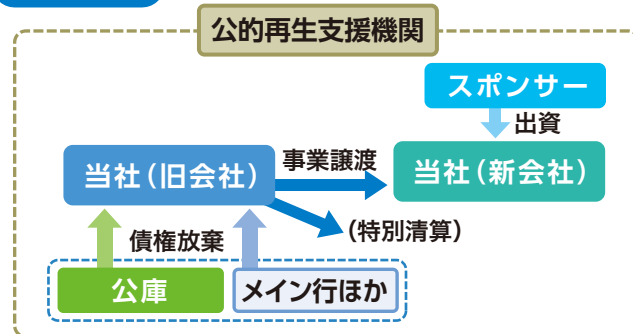
## 再生支援による効果・成果

- 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

## 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

## 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 16

## 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。

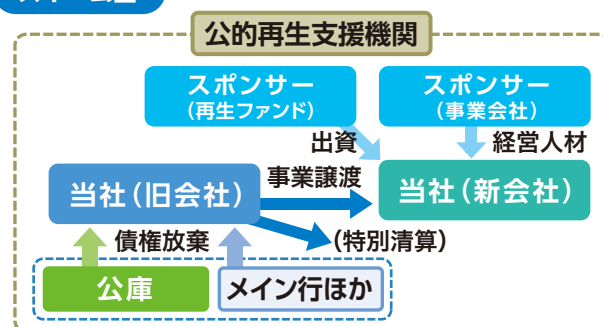
## 再生支援による効果・成果

- 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

## 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

## 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 17

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

## 事例概要

- 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ず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、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間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、当初の販売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、スポン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ポン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ポン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。

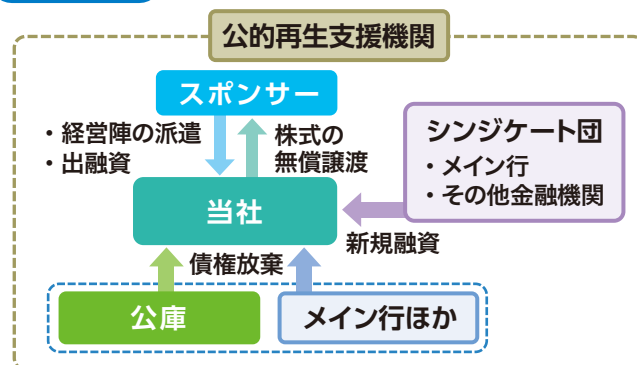
## 再生支援による効果・成果

- 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
- スポンサーによる経営管理体制等の強化

## 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ポンサーへの株式無償譲渡と債権放棄を実施
- スポン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

## 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 18

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

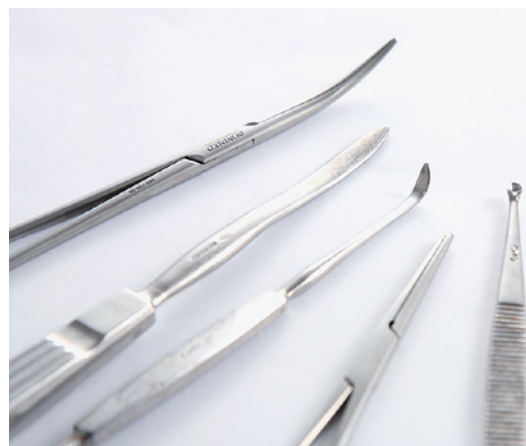
## 事例概要

- 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たため、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。

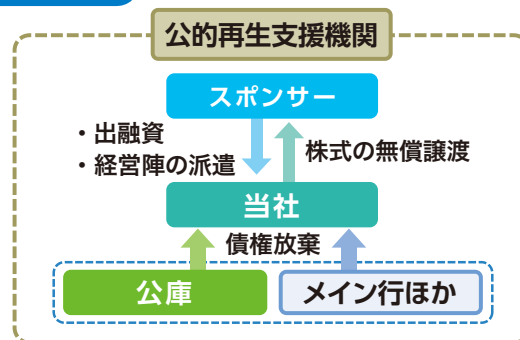
## 支援の検討から実施まで

- 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債権放棄スキームを丁寧に説明し、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

## 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

## 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。

# 挑戦支援資本強化特例制度 (再生型資本性ローン)

日本政策金融公庫では、企業再建等に取り組む中小企業の  
財務体質強化を図るために資本性資金を供給する  
「挑戦支援資本強化特例制度(資本性ローン)」をお取り扱いしています。

## 挑戦支援資本強化特例制度(再生型資本性ローン)の概要(中小企業事業)

ご利用いただける方	直接貸付において、企業再生貸付(一部の制度を除く。)を利用される方で、地域経済の活性化のために、一定の雇用効果(新たな雇用または雇用の維持)が認められる事業、地域社会にとって不可欠な事業、技術力の高い事業などに取り組む方。
利用限度	1社あたり3億円
利率	貸付後1年ごとに、直近決算の業績に応じて、当面1年間適用する利率の見直しを行います。
融資期間	15年・10年・7年・5年1ヶ月(期限一括償還)
担保・保証人	無担保・無保証人
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>●本特例による債務については、金融検査上自己資本と見做すことができます。</li><li>●本特例による債務については、法的倒産手続の開始決定が裁判所によってなされた場合、全ての債務(償還順位が同等以下とされているものを除く。)に劣後します。</li></ul>
貸付条件など	<ul style="list-style-type: none"><li>●上記以外の貸付条件は、各特別貸付で定められています。</li><li>●四半期毎の経営状況のご報告などを含む特約を締結していただきます。</li><li>●公庫が適切と認める事業計画書を提出していただきます。</li></ul>
融資のお申込み	直接貸付 日本公庫各支店の中小企業事業の窓口にお申し込みください。

(平成31年4月1日現在)

- 本制度の利用には、財務内容、事業の見直し等について、当公庫 中小企業事業の審査が必要になります。審査の結果、本制度をご利用いただけない場合もあります。
- 本制度は、取扱額に限りがあり、ご要望に沿えない場合があります。

詳しくは、支店の窓口までお問い合わせください。

# 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 大手町フィナンシャルシティ 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(平成30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

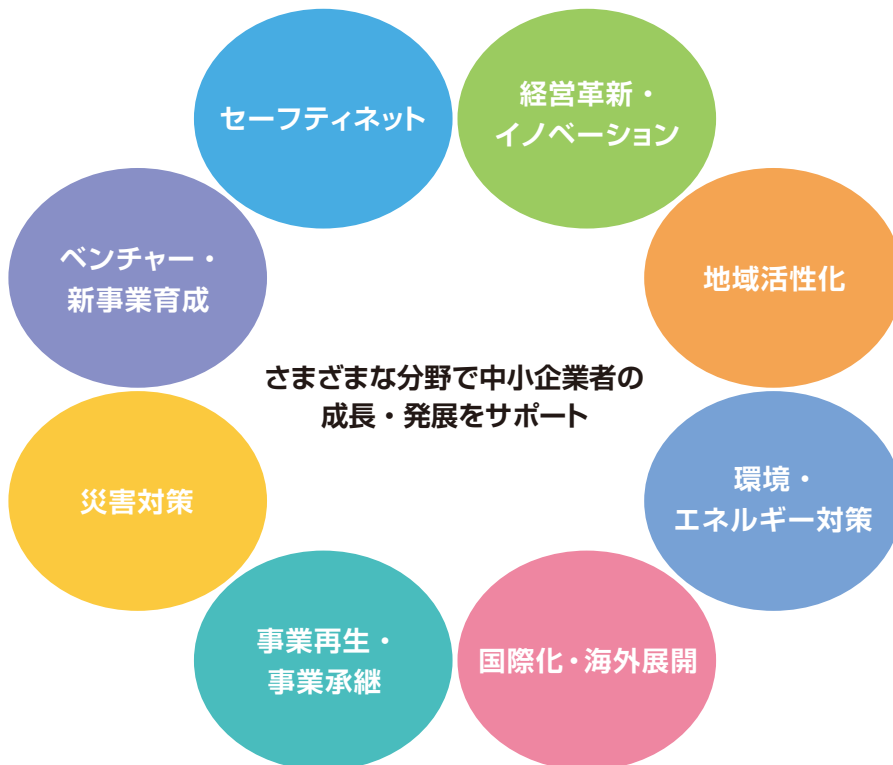
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。

さらに、継続的な自己改革に取り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、国の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・発展をサポートするとともに、セーフティネットの機能も果たしています。





日本政策金融公庫  
中小企業事業