

Turn Around

～日本公庫の中小企業再生支援～ Vol.3



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、取引金融機関と経営者の合意形成が円滑になされ経営改善が順調に進むことが必要不可欠で、公的再生支援機関や弁護士等の専門家を含めた、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極めて重要です。

こうした連携の環（わ）の中で、日本公庫はさまざまな経営改善・再生支援手法を講じて中小企業者支援を継続しており、取組みを通じて得られたノウハウや経験を幅広く関係者の皆さまと共有し、公共の財産として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「Vol.1」を、令和2年1月に追補版となる「Vol.2」を発行致しました。

今般発行する「Vol.3」は、前回発行からの3年の間に日本公庫が取り組んできた再生支援事例を新たに追加しています。

本事例集では、これまで採り上げてきた融資事例や債権放棄等を伴う抜本的な事業再生事例に加えて、平時における経営改善計画策定支援事例や、再生支援実施後のモニタリング・出口対応事例、コロナ禍等の有事における支援事例など、あらゆるフェーズにおける有効事例を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いです。

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。

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思いから、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.3

目次

支援内容	
危機時の支援	事例 1 ★ 計画策定支援が企業行動の変化や経営改善につながった事例 …… 1
	事例 2 ★ 公庫単独融資及び環境変化に合わせた KPI 指標の提案による改善で資金繰り危機を脱した事例 …… 2
	事例 3 ★ 第二会社方式による再生支援先に対するコロナ資本性ローンを交えたリファイナンス事例 …… 3
本業支援	事例 4 ★ 店舗調査を踏まえたフィードバックを通じ、課題解決の方向性を経営陣と共有した事例 …… 4
	事例 5 ★ フレームワークを活用した「具体化」「見える化」「数値化」を通じ、課題解決の意識付けを行った事例 …… 5
資本性ローン	事例 6 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 …… 6
	事例 7 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 …… 7
	事例 8 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 …… 8
シンジケートローン	事例 9 ★ 地域金融機関と連携し、大幅債務超過先に対してシンジケートローンを活用した事例 …… 9
	事例 10 ★ コロナ禍の影響を受けた先に対するシンジケートローン活用事例 …… 10
	事例 11 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 …… 11
DES	事例 12 ★ 再生ファンドと協調して DES 等により再生支援に取り組んだ事例 …… 12
	事例 13 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 …… 13
	事例 14 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 …… 14
DDS	事例 15 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 …… 15
	事例 16 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 …… 16
	事例 17 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 …… 17
債権の不等価譲渡	事例 18 ★ 再生ファンドを活用した不等価譲渡スキームを構築し、再生に取り組んだ事例 …… 18
	事例 19 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 …… 19
	事例 20 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 …… 20
	事例 21 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 …… 21
第二会社方式による債権放棄	事例 22 ★ 公的再生支援機関への相談や経営者への丁寧な説明を通じて、事業者の再生に取り組んだ事例 …… 22
	事例 23 ★ 事業継続危機に直面した先に対し、メイン行と連携して再生支援を実施した事例 …… 23
	事例 24 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 …… 24
	事例 25 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 …… 25
	事例 26 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 …… 26
	事例 27 裁判所の特定期間停止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 …… 27
	事例 28 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 …… 28
	事例 29 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 …… 29
	事例 30 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 …… 30

支援内容		
債権放棄	事例31	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 …… 31
	事例32	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 …… 32
事業再生ガイドライン	事例33★	第三者支援専門家への相談から再生計画同意までの伴走支援を行った事業再生 GL 活用事例… 33
金融取引の正常化 (借換融資)	事例34★	ステークホルダーとの調整に関与し、既往債務の借換融資による金融取引正常化を進めた事例 … 34
	事例35	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 …… 35
	事例36	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 …… 36
	事例37	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 …… 37
モニタリング・ 出口対応	事例38★	DES 等により再生支援に取り組み、継続的なモニタリングを経て EXIT に至った事例 …… 38
	事例39	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 …… 39
	事例40	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 …… 40

※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・更新した事例です。

▶用語について

資本性ローン (制度名:挑戦支援資本強化特別貸付)

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。

第二会社方式による債権放棄

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。

シンジケートローン

借入人に対し、複数の貸付人(銀行等)が同一契約書に基づき共通の条件で行う貸付をいいます。なお、日本公庫はシンジケートローンの参加金融機関(パーティシパント)としてのみ参加可能。

事業再生ガイドライン

令和4年3月公表(正式名称:中小企業の事業再生等に関するガイドライン)。中小企業者の「平時」や「有事」の各段階において、より迅速に事業再生等に取り組めるよう、新たな準則型私的整理手続を定めたもの。

事例 1

★今回追加事例

計画策定支援が企業行動の変化や経営改善につながった事例

事例
概要

▶ 当社の収支、財務状況が厳しい中で、当社に寄り添うことのできる経営改善支援のサポーターが不在であったため、公庫がメイン行と経営者の間に入り、経営改善支援の方向性をリード。外部専門家の力も借りながら、顧客の経営改善につなげました。

業種	旅館業	従業員数	80名
支援手法	貸付（伴走支援）		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	民間金融機関と連携しながらコロナ禍という有事を乗り越えるための支援を行い、安定的な事業継続に向けた伴走支援体制の構築に貢献		



■ 事業の変遷

- 当社は、公的再生支援機関が関与した抜本的な再生計画（第二会社方式）に基づき設立。全室から海が臨める好立地、地元食材を使用した会席料理を強みに事業継続してきましたが、コロナ禍の影響により大幅な収支悪化に直面しました。
- 公庫を含む取引各行からの緊急融資により資金繰りは維持しましたが、早急に経営改善の方向性を定め、新たな支援体制を構築する必要性がありました。

支援検討の背景

- 公庫が当社やメイン行と情報交換を行う中で、取引各行に同一の情報が開示・共有されておらず、支援体制も一律でないことを課題として把握しました。
- このような状況の中、公庫は当社経営者、メイン行のいずれとも良好な関係を築いていることを起点に、公庫が経営者と金融機関の間をつなぎつつ、コロナ後を見据えた再生に向け、支援体制構築を行っていくことになりました。

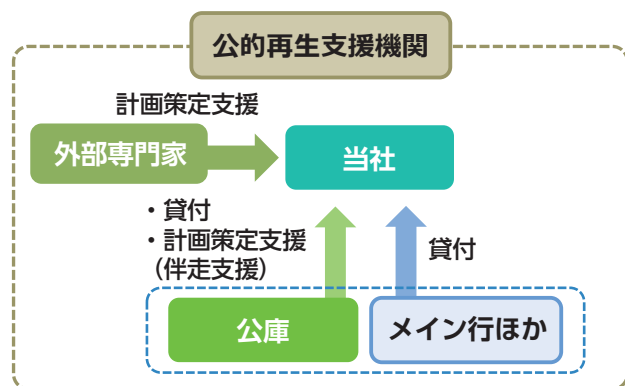
支援の検討から実施まで

- 経営改善の方向性を定めるため、旅館業に特化した外部専門家を公庫から当社に紹介。当社と外部専門家の議論を公庫がフォローしつつ、有効事例の提供も行いながら、議論の深掘りをサポート。
- 支援体制の構築に向け、取引各行の情報共有と財務体質の改善に取り組む必要があると判断。公的再生支援機関の再関与を調整するとともに、コロナ資本性ローンによる融資を行いました。

支援実施に至ったポイント

- 当社・金融機関との良好な関係
- 地域有数の温泉旅館としての事業基盤

スキーム図



スキームの概要

- 公庫は、コロナ資本性ローンを活用し財務健全化を支援
- メイン行は、設備資金等の必要資金を支援

再生支援による効果・成果

- 社内の意識改革の実施と取組姿勢の改善
- 取引金融機関への情報開示・共有化による支援体制の構築
- 計画を上回る売上の達成、赤字幅の圧縮

公庫担当者のコメント

関係者間の連携が図れたことで納得感のある計画となり、モニタリング体制も構築することができました。

事例 2

★今回追加事例

公庫単独融資及び環境変化に合わせた KPI 指標の提案による改善で資金繰り危機を脱した事例

事例概要

- ▶ 資産売却等により金融取引は公庫のみとなっていました。安定的な事業継続に向けた支援体制構築のため、民間金融機関との取引再開に向けた計画策定を公庫が支援。複数金融機関による支援体制構築を図りました。
- ▶ 公庫がコロナ融資を実施する際、KPI 指標を決めて毎月のモニタリングを開始。その後ウッドショックもあり急速に資金繰りが悪化しましたが、経営環境に沿った KPI 指標変更が奏功し収支改善に向かいました。

業種	一般製材業	従業員数	20名
支援手法	条件変更、貸付		
取引金融機関	地銀、公庫（メイン不在）		
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の融資及び計画策定支援とモニタリング支援		

■ 事業の変遷

- 当社は製材業者として事業基盤を形成してきましたが、過去の多角化等の失敗により過剰債務に陥り、資金繰りに窮することとなりました。
- 当時のメイン行が公的再生支援機関に相談し全行条件変更対応を開始しましたが、計画策定までの資金繰り維持が困難で物件売却を実施。民間金融機関借入が全額返済となったため、金融取引は公庫のみとなっていました。



支援検討の背景

- 収支改善には設備投資が必要で、今後の事業を長期的に安定して継続していく上でも地域民間金融機関の支援が必要不可欠でした。
- 公庫は民間金融機関と連携し、支援体制構築に向けた計画策定支援を実施。地域金融機関 2 行の設備投資にかかる融資支援も得て、安定的な事業継続に向けた道筋をつけました。
- 計画成立直後に発生したコロナ禍の影響で、設備投資は一旦保留となりましたが、公庫は資金繰り支援を継続しつつ、モニタリングを毎月実施しました。

支援の検討から実施まで

- 公庫は当社や公認会計士と協議を重ね、生産性改善を中心とした KPI 指標を設定し、毎月のモニタリングを開始しました。
- 生産性の改善に取り組むなか、ウッドショックが発生しましたが、環境変化に対応するべく、生産性より収益性を優先させる新たな KPI 指標の導入を提案。当社及び公認会計士とも協議し、新たな KPI 指標をもとに計画数値を見直しました。
- 公庫は毎月継続的にモニタリングを行い、KPI 指標の推移と収支改善内容の把握に務めました。

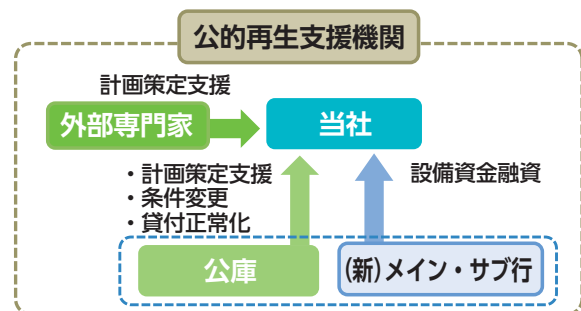
再生支援による効果・成果

- 事業環境に沿った KPI 指標の導入による意識改革、業績改善
- 民間金融機関による設備資金融資の実現
- 危機的な資金繰り状況からの脱却と 10 年ぶりの黒字転換

支援実施に至ったポイント

- 経営改善に向け、当社の積極的な取組姿勢があり、外部専門家等の協力体制が構築されたこと

スキーム図



スキームの概要

- コロナ禍という有事を乗り越えるための公庫の資金繰り支援と並行して、計画策定支援を実施し、民間金融機関との支援体制を構築
- 融資後の継続的なモニタリングと状況に応じた柔軟な改善支援

公庫担当者のコメント

今でも毎月のモニタリングにご協力頂いていますが、当社の自発的な改善の取組報告が多く、今では当社の経営改善姿勢から学ぶ点が沢山あります。

事例 4

★今回追加事例

店舗調査を踏まえたフィードバックを通じ、課題解決の方向性を経営陣と共有した事例

事例概要

- ▶ 事業環境の変化に対しタイムリーな対応ができず厳しい業況が続く中で東日本大震災の被害を受け、公的再生支援機関関与のもと DDS や資本性ローン等による支援を実施。
- ▶ こうした状況下、公庫は、店舗調査を踏まえたユーザー目線のフィードバックを行うことで、課題解決に向けた方向性を経営者と共有し、経営者自身の事業改善意識の醸成につなげました。

業種	食堂・レストラン業	従業員数	20名
支援手法	経営改善計画策定支援		
取引金融機関	地銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	店舗調査を踏まえたユーザー目線のフィードバックを通じ、経営課題の抽出や改善策検討等、経営者の行動に繋がるアドバイスを実施		



■ 事業の変遷

- 当社は、業歴の長いイタリアンレストランとして地域住民に親しまれてきましたが、東日本大震災の被害に遭い、公的再生支援機関関与のもとメイン行による DDS や公庫の資本性ローンの支援を受け、経営改善に取り組んでいました。
- しかしながら以後も、競合店の進出といった外部環境の激化や、店舗整理等の経営合理化の遅れ等から厳しい業況が続く、条件変更支援を受けながら資金繰りを辛うじて繋いでいく状況が続いていました。

支援検討の背景

- 厳しい収支状況が続く中、コロナ禍や原材料高の影響等により事業環境が一層悪化。赤字計上が常態化し、経営改善の方向性策定の必要性が増すこととなりました。
- そのような状況下、公庫は、まずは経営者自身の事業改善意識を醸成する必要があると判断。店舗の調査等を踏まえた具体的なフィードバックを通じて、現在の当社の立ち位置を経営者に認識してもらうと共に、経営課題の抽出や改善策の検討等に向けた意識付けを行うこととしました。

支援の検討から実施まで

- 店舗調査により利用客の来店状況分析やインターネット上の評価と実店舗の比較等を行った上で経営者へのフィードバックを実施。加えて、資料提供により飲食店が目指すべき FLR 比率（※）を説明しました。
 - 対話を通じて経営者の想いや考えを把握し、今後の改善の方向性を確認。コロナ禍等の足元の事業環境を考慮した取組計画を策定するよう促しました。
 - 「数字は不得手」と言いながらも、経営者が主体的に経営管理資料を作成し、金融機関にも共有するようになりました。
- （※）売上に対する材料費比率（Food）、人件費比率（Labor）、家賃比率（Rent）の割合を示す、飲食店の経営指標の一つ。

再生支援による効果・成果

- 経営者における危機意識の醸成
- 具体的なアクションプランの検討と実行支援による経営改善

支援実施に至ったポイント

- 地域で好評を得ている店舗であり、経営管理に意識さえ向けば収支改善する余地があると判断されたこと
- 店舗調査を踏まえた具体的なフィードバックに経営者が「聞く耳」を持ち、対話に応じたこと

公庫が提供した参考資料（一部）

飲食店経営における QSCA や FLR 比率の活用

1. QSCA とは

QSCA とは、経営者自身に代りて「品質 (Quality)」「サービス (Service)」「清潔さ (Cleanliness)」「雰囲気 (Atmosphere)」の4要素の顧客満足度を測るための指標です。同じ業種・業態の店舗間で比較し、自店の強みや課題を把握し、改善策を検討するためのツールとして活用されています。

項目	評価内容
品質 (Quality)	・商品の品質・衛生状態がどうか ・接客態度がどうか ・清潔感がどうか ・サービスが丁寧かどうか ・接客態度がどうか ・接客態度がどうか
サービス (Service)	・接客態度がどうか ・接客態度がどうか ・接客態度がどうか
清潔さ (Cleanliness)	・店内の清潔感がどうか ・接客態度がどうか ・接客態度がどうか
雰囲気 (Atmosphere)	・接客態度がどうか ・接客態度がどうか ・接客態度がどうか

2. FLR 比率とは

FLR 比率とは、売上に対する材料費比率 (Food)、人件費比率 (Labor)、家賃比率 (Rent) のことで、経営者自身が把握し、自店の強みや課題を把握し、改善策を検討するためのツールとして活用されています。

項目	割合
材料費比率 (Food)	20~30%
人件費比率 (Labor)	10~15%
家賃比率 (Rent)	2~3%

3. QSCA と FLR 比率をチェックする

以下のような改善策を検討し、自店の強みや課題を把握し、改善策を検討するためのツールとして活用されています。

項目	現状	改善目標
品質 (Quality)	30%	35%
サービス (Service)	20%	25%
清潔さ (Cleanliness)	20%	25%
雰囲気 (Atmosphere)	20%	25%

日本政策金融公庫

公庫担当者のコメント

経営者に、現在の経営状況が店舗に与える影響を具体的に伝えたことが、課題の抽出及び改善の取組みにつながったのではないかと思います。

事例 5

★今回追加事例

フレームワークを活用した「具体化」「見える化」「数値化」を通じ、課題解決の意識付けを行った事例



- ▶ 当社は、過去の業績悪化や過剰投資が原因で長期に亘り条件変更を継続しておりましたが、競合先の淘汰が進んだこと等から、近年は地域上位の砕石業及び生コン製造業として収益面は好調でした。
- ▶ 一方、経営者が高齢化しているにも拘らず、事業承継や条件変更解消への意欲が低かったため、フレームワークを活用し課題を「見える化」し、事業承継と借換融資による金融取引正常化に向けた取組を促しました。

業種	砕石業・生コン製造業	従業員数	20名
支援手法	経営改善計画策定支援		
取引金融機関	地銀（メイン）・公庫		
公庫の支援意義	事業承継と金融取引正常化に向けて、経営課題の具体化・見える化・数値化を行い、事業承継につながるアドバイスを実施。		



■ 事業の変遷

- 当社は河川砂利の採取販売業者でしたが、事業拡大のため採石場及び砕石プラントを取得。その後、安定的な骨材（生コンクリートの原材料となる砕石等）供給能力を背景に生コン製造事業へも進出し、地区上位の砕石業者として堅調な業績を維持していました。
- しかし、生コンプラントの増設と同時期に、競争激化から生コン単価が下落。結果的に過剰設備に陥り、収支悪化から条件変更を余儀なくされました。

支援検討の背景

- 近年は競合先の淘汰により過当競争が緩和され販売価格が安定し、収支改善が進んでいました。
 - 一方、経営者が80歳を目前に控えているにも拘らず、事業承継の準備が進んでおらず、条件変更解消への意識も希薄でした。そこで、後継者も交えたうえでフレームワーク（3C分析（※））を活用し、課題解決に向けた提案を行うこととしました。
- （※） 自社の取り巻く環境を「顧客(Customer)」、「競合(Competitor)」、「自社(Company)」の3つに分類して分析する手法

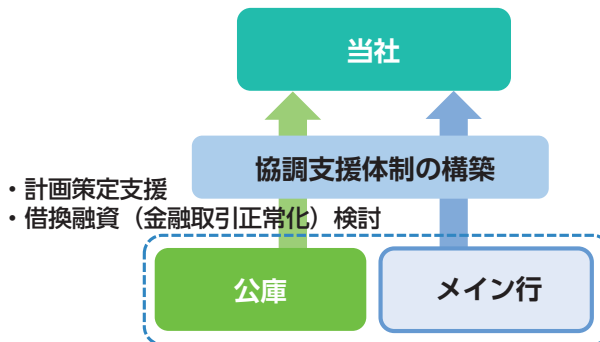
支援の検討から実施まで

- 経営者は未だ実務の大半を1人で担っており、当社株主も8割以上を保有していたことから、まずは事業承継の必要性を事業者側に「自分事」として捉えるよう3C分析を活用しながら、当社の事業環境の状況について整理しました。
- 次に10年後の当社の事業環境が具体的にイメージできるよう、当社と競合先の骨材埋蔵量や過去の販売単価推移等を基に将来予測を実施。事業継続に向けた課題や、計画性を持った設備投資の必要性を「見える化」し、事業承継と条件変更解消の必要性を共有しました。

支援実施に至ったポイント

- 収益が改善し、将来を考えた経営を行う基盤が整ったこと
- 後継者も今回の取組に参画したこと

スキーム図



スキームの概要

- 事業承継へ向けた株式移転の準備
- 後継者も交えた経営戦略の検討
- 将来的な金融取引正常化の検討

再生支援による効果・成果

- 事業承継に係る代表者交代や株式譲渡の問題点、課題が明確化
- 今後の設備修繕及び設備投資計画や事業展開についての目線合わせを実施し、金融取引正常化に向けた意識改革

公庫担当者のコメント

事業承継に向け、3C分析をはじめにさまざまな視点からアドバイスをしたことで、金融取引正常化の検討に繋がりました。

事例 6

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。

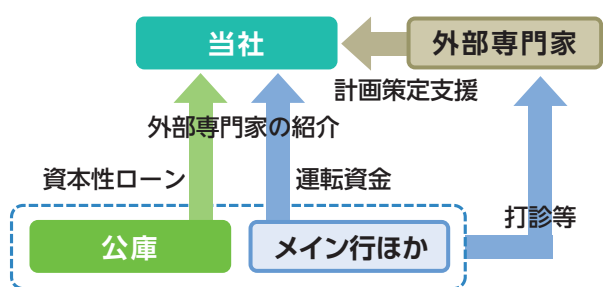
融資による効果・成果

- 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 7

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

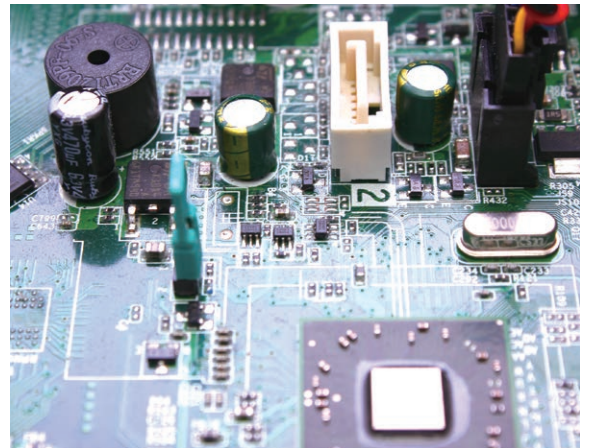
事例概要

- ▶ 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つ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。

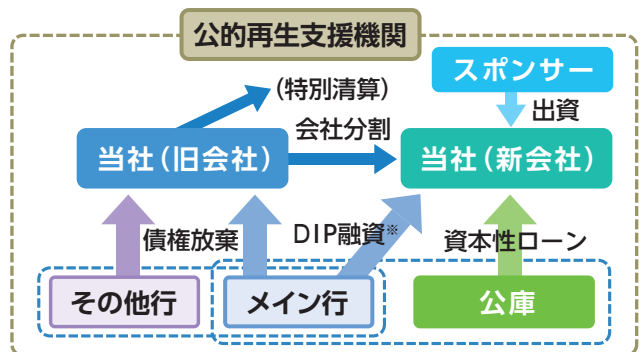
融資による効果・成果

- 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 8

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

事例概要

- ▶ 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、段々と地場商圏が縮小し、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。
- メイン行とは随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。

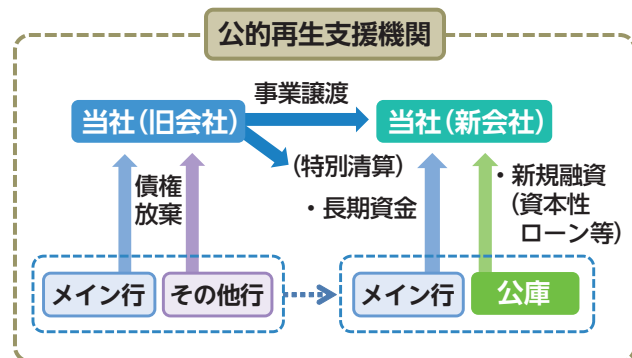
融資による効果・成果

- 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感謝しています。

事例 9

★今回追加事例

地域金融機関と連携し、大幅債務超過先に対してシンジケートローンを活用した事例

事例
概要

- ▶ 収支改善していながらも大幅債務超過がネックとなっていた先に対して、地域金融機関と連携し、地域ファンドによる出資、資本金ローン、シンジケートローンを活用し、借換融資（金融取引正常化）を行いました。
- ▶ 大幅な債務超過が原因となって事業継続に必要な許認可の更新が危ぶまれる状況でしたが、今次支援による財務の改善により許認可更新も可能となり安定した事業継続につながりました。

業種	生鮮魚介卸売業	従業員数	60名
支援手法	シンジケートローン、資本金ローン		
取引金融機関	都銀（メイン）、地銀、公庫		
公庫の支援意義	ファンド出資にあたり公庫の資本金ローンがカギとなり、シンジケートローンを活用した既往残高の借換融資による金融取引正常化・許認可更新による事業継続に貢献		



■ 事業の変遷

- 当社は日本有数の漁港地を拠点とする水産物卸売社で、大規模な冷凍倉庫も保有。大手商社を取引先に擁し、回転寿司やスーパー、缶詰原料向けとして用いられるマグロ等を主力商材に事業基盤を築いてきました。
- 安定した売上を維持する一方で、不採算事業の存在や在庫負担の重さも課題となっていたため、公的再生支援機関関与のもとで暫定計画を策定し、後継者である専務に権限を委譲してスピード感のある改善に取り組み、計画を上回る利益を挙げていました。

支援検討の背景

- 暫定計画は好調に推移していたため、出口戦略を検討していましたが、取引行間で債務者区分が不一致であるが故に、支援方針が相違していました。
- また、出口を検討する中で、大幅債務超過であったため許認可が更新できない恐れがあることが判明しました。
- 以上を踏まえて、当時サブ行であった地銀が、債務超過解消の手段として地域ファンドによる出資に加えて、資本金ローンを活用するスキームを考え、公庫にも協力の相談がありました。

支援の検討から実施まで

- 当初、取引行間で支援目線が合わなかったことから、暫定計画出口の議論が一時停滞していました。金融団と当社で DDS を中心とした支援を検討してきましたが、金融団の足並みも乱れつつありました。
- 事業継続に向けた支援体制構築を模索する中、公庫のコロナ資本金ローンを活用した財務体質改善とシンジケートローンの協調によるスキームが検討されることになり、公庫は後継者のこれまでの経営改善に向けた意欲と取組を評価し、いち早く支援を表明。スキーム成立に貢献しました。

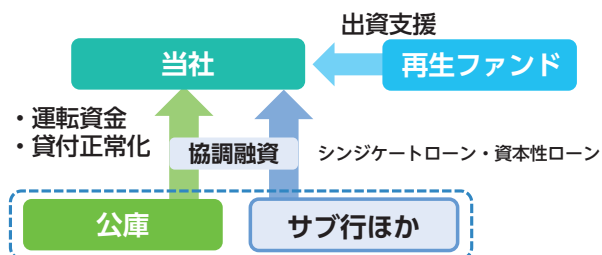
再生支援による効果・成果

- 許認可を持ち地域で有数の冷凍保管量を誇る事業の継続
- 地域ファンドの出資及び資本金ローン導入による財務体質強化

支援実施に至ったポイント

- 後継者への事業承継を前提とした経営改善
- 地域の中小企業を全力で支える地域金融機関の支援方針
- 地域金融機関・地域ファンド・政府系機関による支援体制構築

スキーム図



スキームの概要

- 条件変更口の借換融資による金融取引正常化（シンジケートローン）
- 財務体質強化のための資本金ローン融資
- 地域ファンドによる第三者割当増資

公庫担当者のコメント

地域金融機関、地域ファンド、政府系金融機関が一体となって地域で重要な役割を担う企業の支援ができました。

事例 10

★今回追加事例

コロナ禍の影響を受けた先に対する シンジケートローン活用事例

事例 概要

- ▶ 当社は、創業者の知名度を活用しつつ、多数の洋菓子をラインナップし百貨店等の商業施設にて多店舗を展開してきましたが、近時は百貨店の業績低迷やコロナ禍の影響により収支悪化していました。
- ▶ そうした状況下、コロナ禍を契機に組織再編や人員整理を進めることで収支改善の兆しが見え始めたことから、メイン行と連携してシンジケートローンを活用した借換融資による金融取引正常化を行った事例です。

業種	生菓子製造業	従業員数	200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）、都銀、信金、公庫		
公庫の支援意義	メイン行と連携して当社の経営改善を支援しつつ、既往残高の借換融資による金融取引正常化に貢献		

■ 事業の変遷

- 当社は創業約50年の生菓子製造業者で、創業者のパティシエとしての高い知名度も活用しつつ事業を拡大してきました。
- ファンドから出資及び経営人材を受け入れて改善に着手したタイミングでコロナ禍が拡大し、出店している百貨店休業や原材料高騰等により赤字計上を余儀なくされましたが、コロナ禍を契機に物流センター売却や不採算店舗撤退等の組織再編等を進め、黒字体質へ転換しつつありました。



支援検討の背景

- 前年度にメイン行がシンジケートローンによる金融取引正常化を検討するも募集不調により組成延期となった経緯があり、再度の借換融資検討に踏み出しにくい状況にありました。
- 公庫は、コロナ禍を契機に収支改善を図った経営陣の手腕を評価していたことから、公庫からメイン行に対して正常化に向けた支援姿勢を示すとともに、当社に対して事業計画のブラッシュアップに向けた指導を実施しました。
- こうした状況の中、メイン行がシンジケートローンの組成に向けて再始動しました。

支援の検討から実施まで

- メイン行の支店・本部双方の役席と面談し情報交換をする中で、他の金融機関の方針が不透明なため、当初要請額から増額での検討打診を受けました。
- 公庫は、経営陣との面談により改善進捗を確認し、ブラッシュアップ後の事業計画に基づき今後の取組及び資金繰り見通しについて検討を実施。増額での参加を早期に検討し、他行に先駆けて、要請通り参加を表明しました。
- ブラッシュアップ後の事業計画に基づき、返済は可能と判断され、無事にシンジケートローンが組成されました。

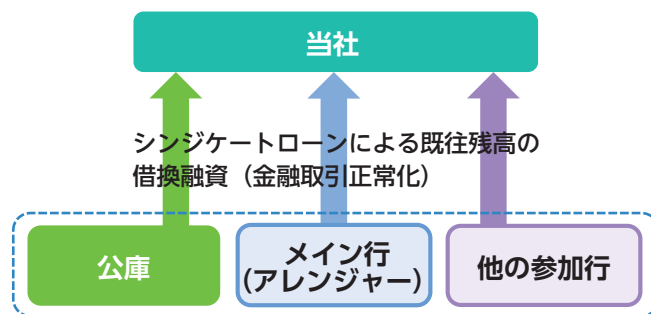
再生支援による効果・成果

- シンジケートローンを活用した既往残高の借換融資による金融取引正常化を実現
- 民間金融機関の補完的役割を発揮

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の支店・本部と面談を実施
- 事業計画のブラッシュアップをしていたことで、素早く融資判断を行い支援体制を構築

スキーム図



スキームの概要

- メイン行をアレンジャーとするシンジケートローン組成
- 借換融資による金融取引正常化

メイン行担当者の一言

早期の支援表明等、公庫の協力により、今回は組成することができました。

事例 11

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

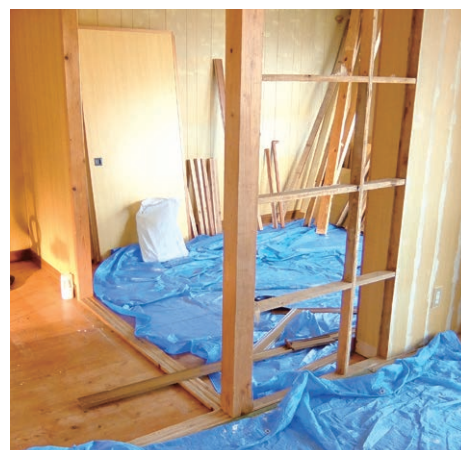


- ▶ 当社は、地域有数の内装・外装工事業者でしたが、収益面の悪化が大きく、自力での再建が困難となり、第二会社方式による抜本的な再生計画が成立し、取引各行から一部の債権カット等の金融支援を受けました。
- ▶ 当社（新会社）の地道な経営改善努力の成果もあり、計画を上回るペースで業績改善を遂げていたことから、再生からの EXIT としてメイン行組成のシンジケートローンに公庫も参加し、金融取引の正常化を実現しました。

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。
- この状況を打開するため、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えを行い、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いきました。
- 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。

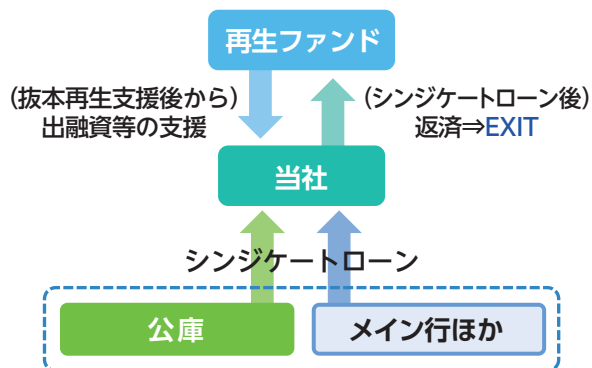
融資による効果・成果

- 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

今回のご支援により、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 12

★今回追加事例

再生ファンドと協調して DES 等により 再生支援に取り組んだ事例



- ▶ 当社は、地域有数の老舗温泉旅館でしたが、団体客の減少及び過去の設備投資による過剰債務等から取引行がサービサーに債権を譲渡する等、厳しい業況及び資金繰りを余儀なくされていました。
- ▶ 公庫は、公的再生支援機関及び外部専門家と協議を重ねて、再生ファンドを活用した債権の集約化に加えて、ガバナンス体制を強化するために再生ファンドと協調した DES 支援を実施しました。

業種	旅館業	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）、サービサー、公庫		
公庫の支援意義	DES 等の再生支援により、老舗温泉旅館の事業継続につなげることで、雇用の維持及び温泉街の活性化に貢献		

■ 事業の変遷

- 数百年の業歴を有する老舗温泉旅館であり、景勝地沿いに立地する眺望の良さを強みに事業を継続してきました。
- しかし、大規模改修直後の景気低迷及び団体客の減少等から業績低迷及び資金繰り悪化を余儀なくされ、取引行はサービサーに債権を譲渡する等、金融取引状況も悪化。施設の十分な更新投資ができないため集客力が低下する負の連鎖に陥っていました。



支援検討の背景

- 窮境原因を作った経営者に代わり、子息が常務として現場改善に注力。加えて、常務の子息（経営者の孫）も現場改善のサポートに回り、収支は回復の兆しを見せました。
- コロナ禍によって宿泊客数の減少を再度余儀なくされ、公庫の運転資金融資により急場を凌いだものの、過剰債務の自力解消は困難であり、施設の老朽化対処もできないことに加え金融取引状況も不安定な状態であったことから、事業継続を図るために、公庫と公的再生支援機関及び外部専門家が連携して抜本的な再生支援の検討を行うこととしました。

支援の検討から実施まで

- 公的再生支援機関関与のもと抜本的な再生支援の必要性を関係者に共有し、併せて金融取引状況の安定化を図るために再生ファンドに支援を依頼しました。
- 実権者である常務は、観光協会の要職を兼務するなど地域の名士であり、かつ窮境原因にも直接関与していないため新社長に就任する方向となりました。ただし、経営手腕に若干の不安が残るなか、一族経営が継続されることも踏まえて、ガバナンス体制の強化を図る目的で、公庫と再生ファンドによる DES 及び再生ファンドの出資を検討することにしました。
- 検討の結果、①公庫を除く取引行は再生ファンドに不等価譲渡し債権を集約、②公庫と再生ファンドは過剰債務を解消するため第二会社方式による実質債権放棄を実施すると共に DES 支援を実施、③再生ファンドは施設改修資金等の支援を実施することになりました。

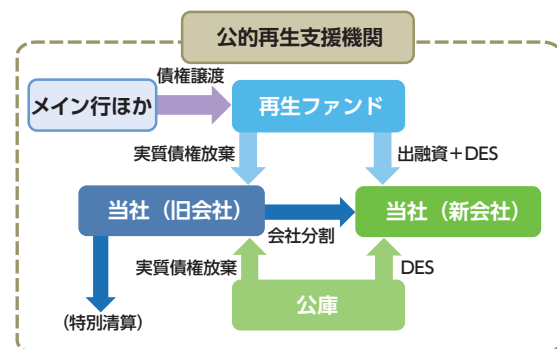
再生支援による効果・成果

- 第二会社方式による財務体質の改善及び金融取引の安定化
- 雇用の継続及び温泉街の活性化
- 株主（公庫及び再生ファンド）によるガバナンスの強化

支援実施に至ったポイント

- 若い後継者候補が入社し現場改善が進んでいたこと
- 公庫、公的再生支援機関、外部専門家及び再生ファンド等の関係者の連携体制が構築できたこと

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）
- 公庫以外の取引行は再生ファンドに不等価譲渡を行い、再生ファンドに債権を集約
- 公庫と再生ファンドが新会社承継債務の一部を DES
- 再生ファンドが施設改修資金等を融資

公庫担当者のコメント

後継者である常務の旅館存続への強い意欲と取組が関係者に伝わったことが再生支援実現に繋がりました。

事例 13

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



- ▶ 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か計画を策定し、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展開してきました。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、計画を何度か策定し直し、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、その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。

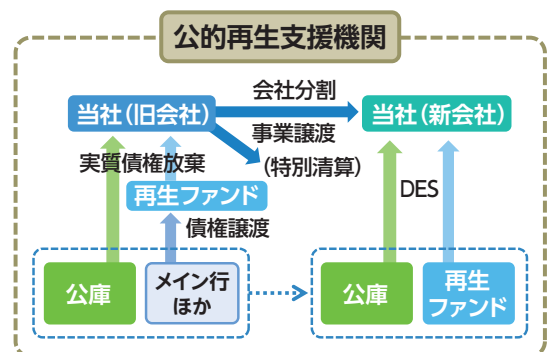
再生支援による効果・成果

- 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せてよかったです。

事例 14

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る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、その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。

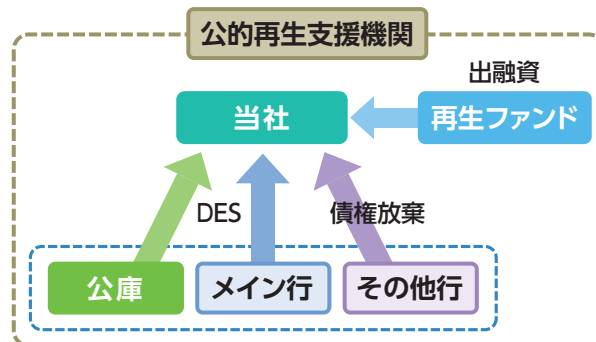
再生支援による効果・成果

- 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

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
- その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

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 15

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になりました。

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。

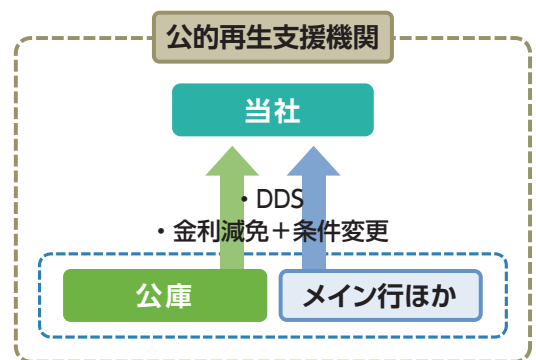
再生支援による効果・成果

- 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たこと

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
16DDS 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事例
概要

- ▶ 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、公的再生支援機関関与の下、公庫を含む取引金融機関は DDS による支援を行いました。
- ▶ 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なりました。

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、再生計画に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。

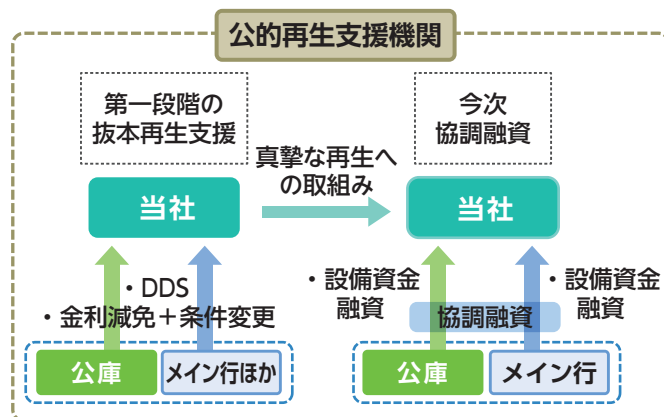
融資による効果・成果

- 今般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。

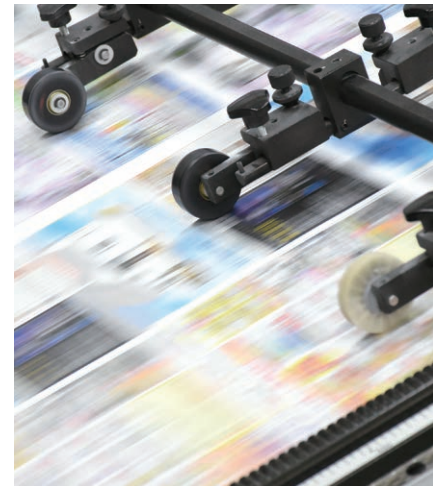
事例 17

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



- ▶ 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、公的再生支援機関関与のもとで条件変更支援を受けながら再建に努めていました。
- ▶ 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いながら、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。
- この状況を打開するべく、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の関与のも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は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。

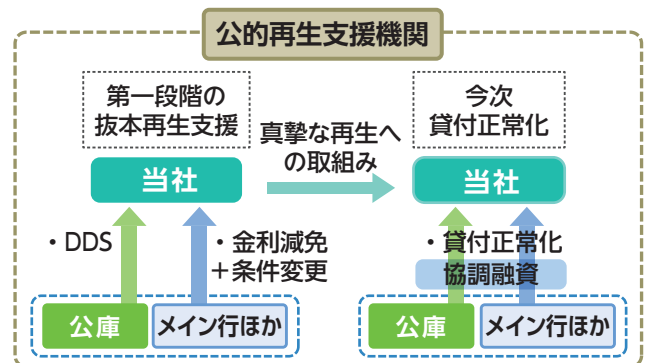
融資による効果・成果

- 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

支援実施に至ったポイント

- 公的再生支援機関関与の下、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できたこと

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）

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 18

★今回追加事例

再生ファンドを活用した不等価譲渡スキームを構築し、再生に取り組んだ事例



- ▶ 過去に公的再生支援機関関与のもと DDS を実施し経営改善に取り組んだものの、コロナ禍の影響等により業績が悪化したことから、再生シナリオの見直しを模索しました。
- ▶ 公庫は、なんとか自力再生したいと考える経営者と丁寧に目線合わせしつつ、メイン行への説明や公的再生支援機関への相談、外部専門家と再生ファンドの紹介等を通じ、抜本再生計画の策定を支援しました。

業種	旅館業	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）、信金、公庫		
公庫の支援意義	地域の観光産業にとって重要な位置付けの旅館であり、雇用維持に加え、温泉街の維持・活性化に貢献		



■ 事業の変遷

- 当社は創業から数百年の老舗旅館であり、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。過去に大型投資を行ったものの、それに見合う収益を確保することができず、東日本大震災の影響もあり業績は悪化し、公的再生支援機関関与のもと DDS の支援を受け、経営改善に取り組んできました。
- しかし、コロナ禍の長期化により再度業績は悪化。事業継続にあたって、より踏み込んだ金融支援を行う必要が生じ、再生計画の再策定を検討することになりました。

支援検討の背景

- 経営者はなんとか自力再生したいと考えていましたが、財務・収支、資金繰り状況、今後の設備投資計画等を踏まえると、安定的な事業継続のためには、追加の金融支援が必要な状況でした。
- DDS を行った上、更に踏み込んだ金融支援が必要となりましたが、公庫は、①当社が当該温泉地で中心的な役割を果たしていること、②コロナ禍の中で経費削減など精一杯の経営努力を続けており、当社に業績悪化の責任があるとは言えなかったこと等を踏まえ、メイン行や再生ファンドと連携し、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

- 公庫は、事業再生スキームの検討にあたり、自力再生したいと考える社長と繰り返し対話を実施。スキームについての説明や社長等の疑問への対応等を通して今後の方向性について理解を得たうえで、再生ファンドを紹介。
- メイン行の本部セクションとも協議を重ね、再生の方向性やスキームを共有。
- 公庫から事業再生に強い外部専門家（弁護士と公認会計士）を選定後、公的再生支援機関への相談を実施。
- 公的再生支援機関関与後は、外部専門家を交えて、金融機関以外の借入の扱い、株主への説明及び個人資産の整理といった問題をクリア。
- 当社、外部専門家、メイン行、公庫で再生計画の策定に向けて調整を行い、全行同意に繋がりました。

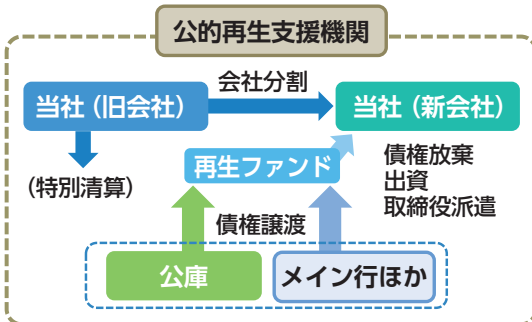
再生支援による効果・成果

- 抜本的な再生支援の実施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と事業承継
- 温泉街の中心的な旅館の事業存続、地域経済の活性化

支援実施に至ったポイント

- 外部専門家の支援により、さまざまな問題をクリアすることができたこと
- 社長と信頼関係を構築し、不等価譲渡スキームに理解を示してもらえたこと

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取締役派遣（ハンズオン支援）

公庫担当者のコメント

コロナ禍中も定期的な WEB 会議等により信頼関係を築き、地域に欠かせない温泉旅館の再生支援につなげました。

事例 19

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



- ▶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。

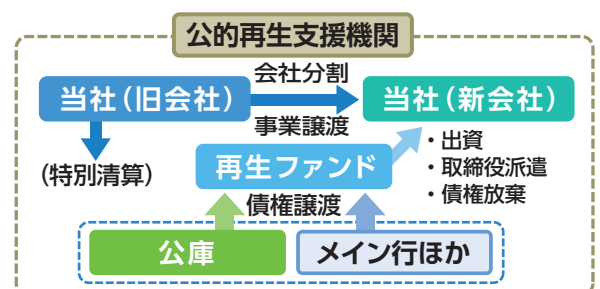
再生支援による効果・成果

- 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の存続による、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

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。

事例 20

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。

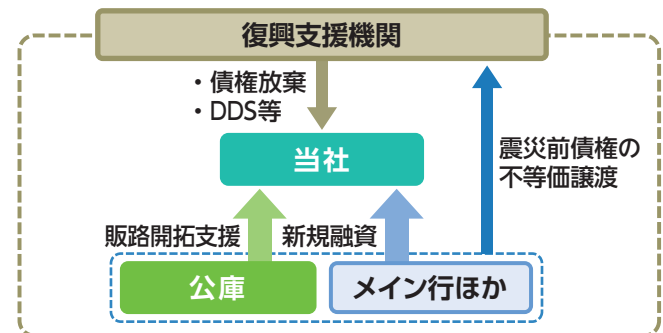
再生支援による効果・成果

- 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

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等のための設備投資を実行

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
21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、その一部はサービサーに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なりました。しかしながら、社内でも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（サービサー）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サー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もならず、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の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。

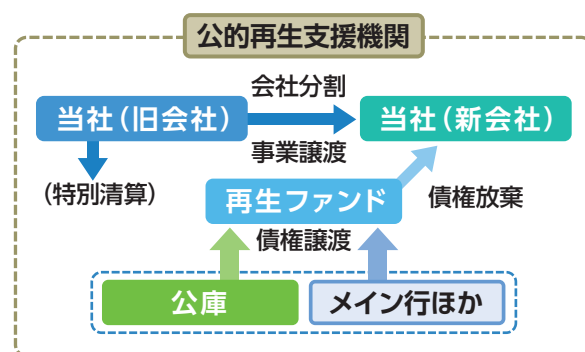
再生支援による効果・成果

- 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

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

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事例だと感じています。

事例 22

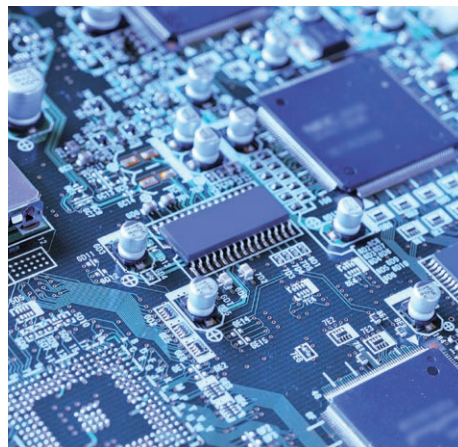
★今回追加事例

公的再生支援機関への相談や経営者への丁寧な説明を通じて、事業者の再生に取り組んだ事例

事例概要

- ▶ 当社は長い業歴を有する老舗通信機器メーカーとして事業基盤を築いてきましたが、量産品の海外生産移転やコロナ禍での受注の延期等により業績が悪化し、事業継続が困難な状況に陥っていました。
- ▶ 公庫は公的再生支援機関への相談により再生の土俵に乗せるとともに、スポンサーへの事業譲渡による再生の必要性を経営者に丁寧に説明し、抜本的な再生計画の成立につなげ、安定した事業継続に貢献しました。

業種	集積回路製造業	従業員数	20名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	都銀（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	早急に抜本再生が必要な先に対して、公的再生支援機関への相談や経営者への説明を主体的に行い、雇用維持と事業継続に貢献		



■ 事業の変遷

- 当社は長い業歴を有する通信機器メーカーで、インフラ施設で使用される無線通信機器の製作を手掛けてきました。設計・製作・保守まで一貫して対応できることが評価され、主力先である大手企業グループとの取引は50年以上に及ぶなど事業基盤を築いてきました。
- しかし、取引先の海外移転に伴い量産品の受注が減少し業績は悪化。長期にわたり条件変更を継続しなければならない厳しい状況にありました。

支援検討の背景

- 事業面は、量産品の海外移転に加えてコロナ禍での受注の延期により売上高が大きく減少。財務面は過去の赤字により大幅な債務超過となっており、資金繰りも厳しい状況に陥っていました。
- 加えて、社内の後継者候補への事業承継の準備や株主である創業者との経営方針の擦り合わせなど、いくつかの課題があり、事業再生に向けて外部専門家の関与も得ながら解決に取り組む必要がありました。

支援の検討から実施まで

- 公庫は、業績や資金繰り状況から、早期の計画策定が必要と判断し、当社と一緒に公的再生支援機関への相談を実施しました。
- 財務調査等の結果や資金繰り面から、経営者に対し抜本再生手続の必要性を説明。従業員からの事業存続に向けた強い希望もあり、スポンサー型の抜本再生手続に着手することとなりました。
- 公的再生支援機関が選任した外部専門家と連携し、経営者以外の連帯保証の整理や創業者との関係整理といった問題をクリアにしていきました。
- これらの取組みを経て、当社、メイン行、公庫で再生計画の調整を行い、最終的に全行同意に至りました。

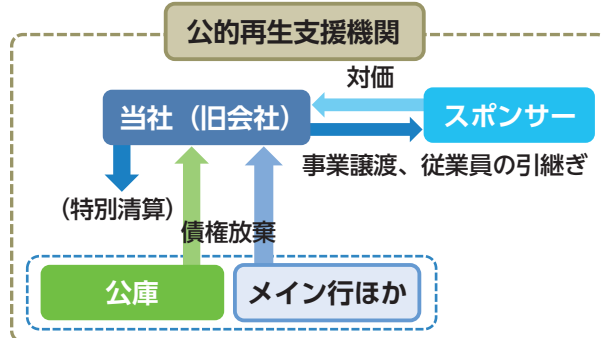
再生支援による効果・成果

- 長年の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
- 技術や人材の承継

支援実施に至ったポイント

- 早期に公的再生支援機関や外部専門家との連携を図ったこと
- 社長と信頼関係を構築できたこと

スキーム図



スキームの概要

- 新会社を設立し、事業譲渡により資産・負債、雇用を承継
- 譲渡対価を原資として金融機関からの借入金の一部を弁済
- 残債務は、特別清算により整理

公庫担当者のコメント

再生計画の成立後、経営者からは、「本当にありがとう。公庫が最初に公的再生支援機関を紹介してくれなければ、今ごろ倒産していたかもしれない。」と仰っていただき、この案件に携われて本当によかったと感じることができました。

事例 23

★今回追加事例

事業継続危機に直面した先に対し、 メイン行と連携して再生支援を実施した事例



- ▶ 当社は業歴の長い自動車教習所として地域住民にとって重要な事業を営んでいましたが、少子化等による収支低迷、代表者の急逝等により、事業継続が困難な状況に陥りました。
- ▶ 公庫はメイン行と連携し、裁判所の特定調停スキームを活用した第二会社方式による抜本的な再生支援に取り組み、事業の継続と雇用の維持に貢献しました。

業種	自動車教習所	従業員数	20名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	信金（メイン）、公庫		
公庫の支援意義	地域にとって必要な自動車教習所の存続と従業員の雇用の維持を実現し、地域住民の利便性の維持に貢献		

■事業の変遷

- 当社は業歴の長い地方の自動車教習所であり、周辺地域に同業者がなかったことや地域での知名度は高く信用も得ていたことから、地元を中心に生徒を獲得し、一定の顧客基盤を築いていました。
- しかし、少子化等を背景に生徒数が減少傾向にある中、営業体制の整備やコスト管理が不十分であったため収支が悪化。取引各行からは条件変更による支援を得て何とか資金繰りをつなぐ、厳しい経営状態に陥っていました。



支援検討の背景

- このような状況下、代表者が急逝。後継者もなく突如として経営者不在となったことに加え、許可の更新期限が近づいていたことから、事業の継続が危ぶまれる状況となりました。
- 自動車の利用が欠かせない地域にとって自動車教習所は重要な存在であったこと、従業員からも事業の存続について強い希望があったことから、メイン行が主体となってスポンサーの探索に着手し、事業再生に向けた手続きを開始しました。

支援の検討から実施まで

- 具体的なスキームを固めるため、公庫から地域の生活に欠かせない事業の安定的な事業承継に向け、準則型の私的整理による事業再生を提案し、取引各行の共通認識のもと手続きを進めることとなりました。
- 許可更新の事情やスポンサー候補の希望から迅速に手続きを進める必要があったことから、透明性を確保しつつ短期間での計画成立が期待できる裁判所の特定調停スキームを活用する方針としました。
- スポンサー選定は、短期間で公募を行うこととなりましたが、早期に地元の有力企業が意向表明を行ったため、スムーズに計画策定に移行することができました。

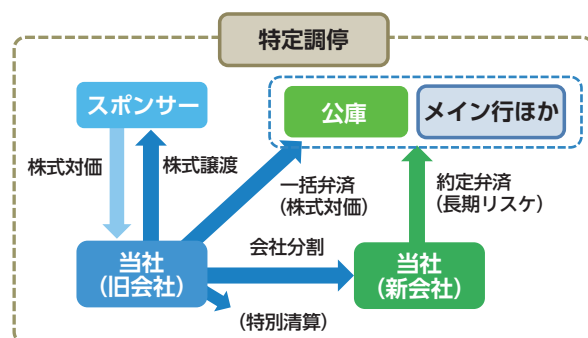
再生支援による効果・成果

- スポンサーの経営関与による管理体制の強化
- 円滑な事業承継、雇用の維持
- 地域住民の利便性の維持・確保

支援実施に至ったポイント

- 債権者の間で支援スキームに対する認識の共有が図れていたこと
- 短時間でスポンサーの意向表明を得ることができたこと

スキーム図



スキームの概要

- 特定調停スキームによる準則型私的整理手続
- スポンサーが設立した新会社に対し会社分割を実施（旧会社は特別清算）
- 旧会社に債務の一部を弁済。新会社の承継債務は分割弁済

公庫担当者のコメント

事業存続が危ぶまれる状況でしたが、メイン信金と協力し地域にとって必要な事業を残すことができました。

事例 24

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

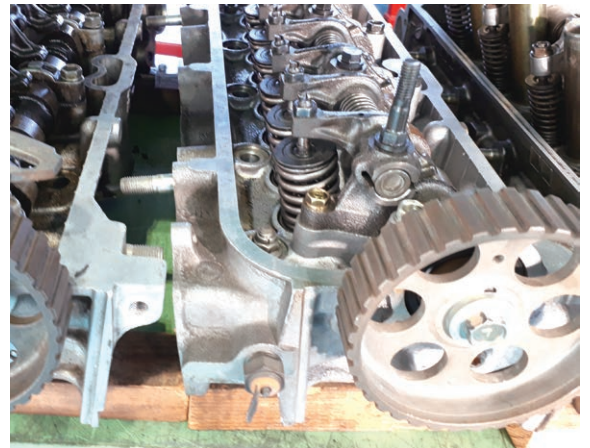
事例概要

- ▶ 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。

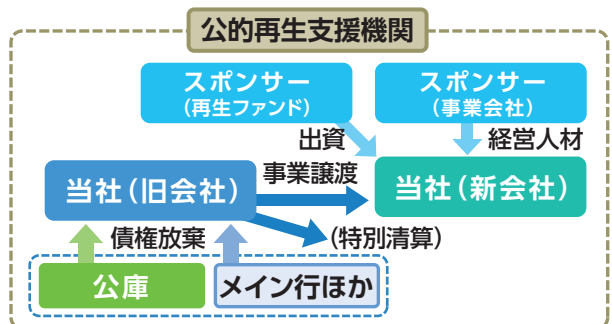
再生支援による効果・成果

- 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 25

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



- ▶ 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態で、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きましたが、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まれました。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まれましたが、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生は難しく、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。

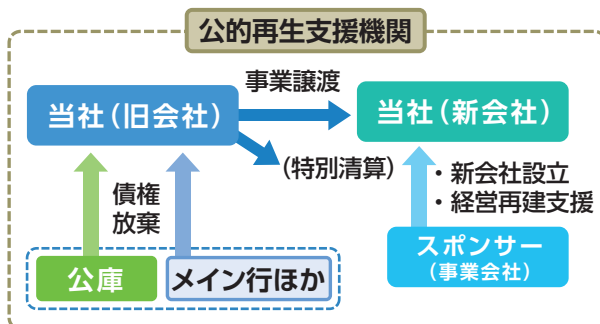
再生支援による効果・成果

- 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

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

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 26

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

事例概要

- ▶ 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。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たこと等、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、公的再生支援機関関与の抜本的な再生支援を検討する必要性がありました。



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。メイン行の当初の考えは再生のハードルが高いのではという認識でした。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。

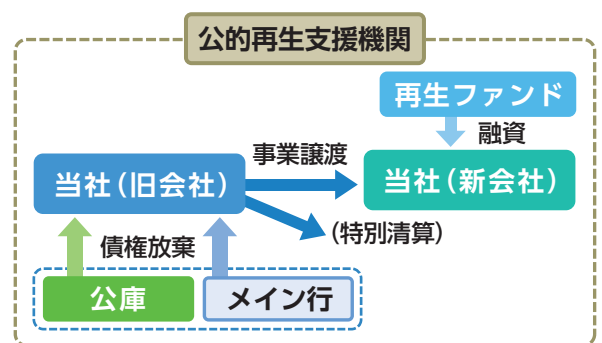
再生支援による効果・成果

- 知名度のある老舗旅館の存続による地域経済の維持、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 27

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



- ▶ 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む、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、業容拡大を図ってききましたが、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ききましたが、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、収支は低迷したままでした。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索していくことにしました。
- 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おり、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。

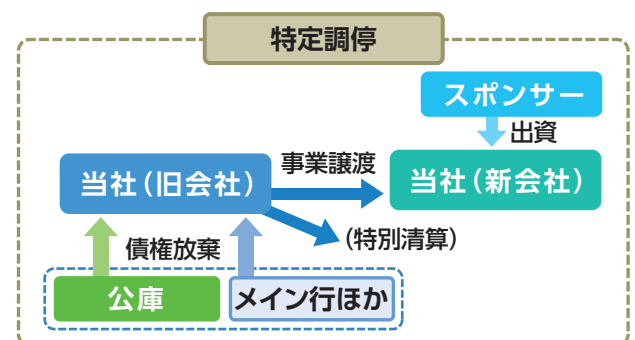
再生支援による効果・成果

- 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

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感謝しています。

事例 28

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

事例 概要

- ▶ 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っ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なりました。
- 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。

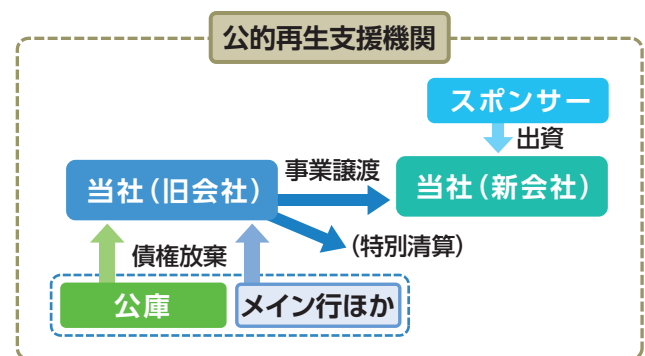
再生支援による効果・成果

- 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

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

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、連携して取り組んでいただき感謝しています。

事例 29

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



- ▶ 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業歴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先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。

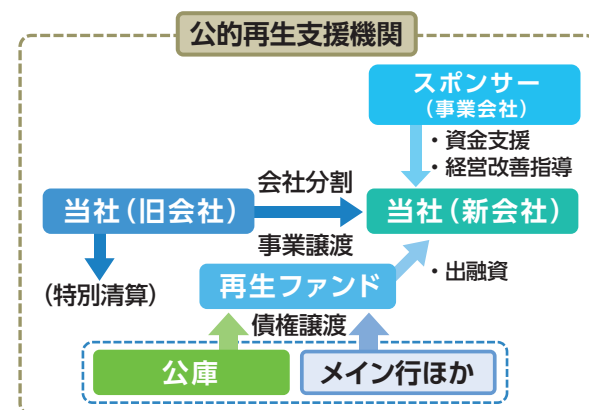
再生支援による効果・成果

- 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 30

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

事例概要

- ▶ 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した。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。

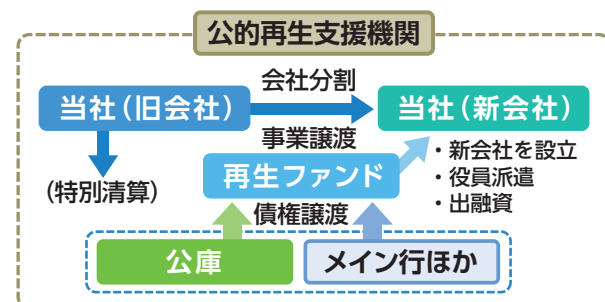
再生支援による効果・成果

- 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たこと

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

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に頑張ります。

事例
31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すべく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	産業廃棄物処分類	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、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。

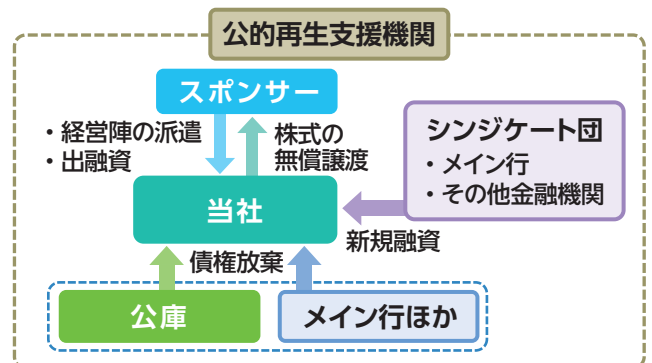
再生支援による効果・成果

- 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 32

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。

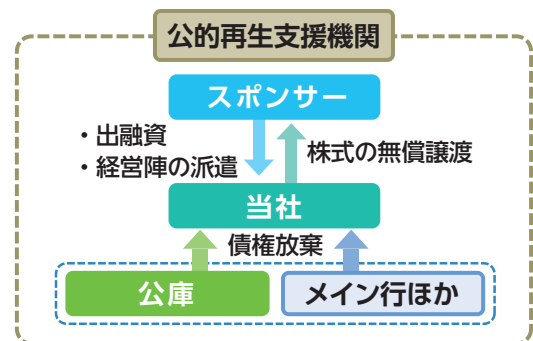
支援の検討から実施まで

- 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ることを確認。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、複数候補先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。

事例 33

★今回追加事例

第三者支援専門家への相談から再生計画同意までの伴走支援を行った事業再生 GL 活用事例



- ▶ 当社は、特殊な印刷技術を有する紙器製造業者として事業基盤を築いていましたが、過去の拡大投資により過大な債務を抱えていた中でコロナ禍による受注減少に見舞われ、急激に資金繰りが逼迫していました。
- ▶ 私的整理を検討する中で有力なスポンサーが現れたことから、手続きの柔軟性やスピード感を考慮し「事業再生ガイドライン（事業再生 GL）」の活用を提案。短期間での計画成立に繋げることができました。

業種	食品用紙器・包装紙製造業	従業員数	120名
支援手法	第二会社方式		
取引金融機関	地銀、信金、公庫等		
公庫の支援意義	仕入先を中心とする連鎖倒産の回避に加え、100名を超える従業員の雇用継続に寄与		



■ 事業の変遷

- 当社は、多様な印刷方式に対応可能な点を強みとする、観光土産物向けパッケージ等を中心とした紙器製造業者。事業拡大を企図し積極的な設備投資を行ってきましたが、景況の低迷もあって思うような投資効果を得られず、借入返済負担の軽減のため取引各行は条件変更対応による資金繰り支援を継続していました。
- こうした状況下、コロナ禍に伴う観光土産物向け受注の減少により急激に収支が悪化。資金繰りが逼迫し、自力再生を断念せざるを得ない状況に陥りました。

支援検討の背景

- 公庫は、当社が100名を超える雇用の受け皿を担っていることに加え、サプライチェーンの観点からも地域経済にとって重要な企業であると考え、再生支援の方策の検討を開始。
- 当社、コンサルタント、メイン行と協議を行う中で、公庫以外の金融機関も同様に当社の地域経済や雇用維持面における貢献度を評価していることを確認。抜本的な再生支援（スポンサーへの事業譲渡）が必要との共通認識を持つこととなりました。

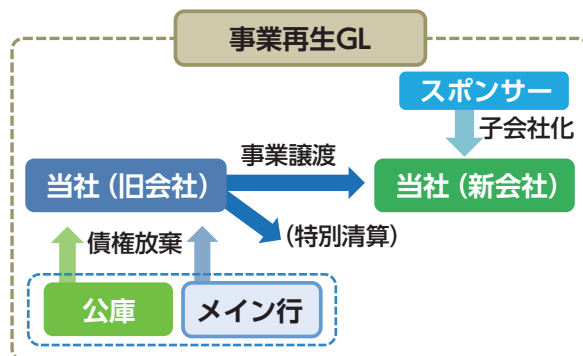
支援の検討から実施まで

- 多額の赤字計上が続いており、先行きの資金繰りが見通せない状況でしたが、スポンサー探索を続けた結果、有力候補から意向表明があったため、事業譲渡による再生支援スキームの検討が進むこととなりました。
- 計画策定期間中の資金繰りが見通せない中、手続きの柔軟性及びスピード感を重視し、公庫から「事業再生 GL」の活用を提案。メイン金融機関をはじめとする関係者からの同意を得て、メイン金融機関と共同で第三者支援専門家に相談を実施。
- 第三者支援専門家の関与開始から約4カ月後には取引全行の同意が得られ、計画が成立しました。

支援実施に至ったポイント

- 当社事業を評価するスポンサーの存在
- 時間的猶予がない中、速やかに「事業再生 GL」活用に対する理解が得られ、スムーズに手続きが進行

スキーム図



スキームの概要

- 新会社の設立、スポンサーによる新会社株式の買取り・子会社化、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）

再生支援による効果・成果

- 製品の安定供給継続と、仕入先の連鎖倒産回避
- 過疎化が進展する地方において100名を超える従業員の雇用継続

公庫担当者のコメント

関係者全員が共通認識をもって速やかな合意形成ができたため、無事に計画同意に向かうことができました。

事例 34

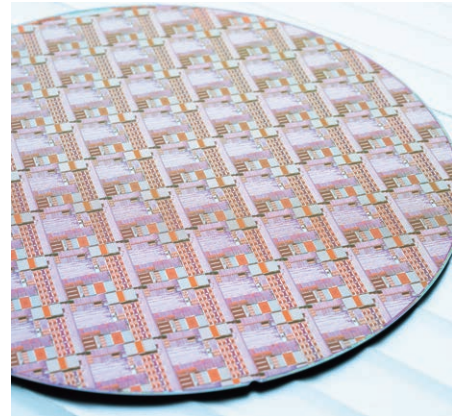
★今回追加事例

ステークホルダーとの調整に関与し、既往債務の借換融資による金融取引正常化を進めた事例



- ▶ 当社は太陽電池用シリコンウエハーの加工が主業でしたが、主要取引先の太陽光発電設備の生産終了に伴って当社の業績も悪化。金融機関は条件変更による資金繰り支援を行いました。
- ▶ その後、収支改善の兆しを見せる中、当社は早期に借換融資を受け金融取引を正常化することを希望。公庫は外部専門家と連携して計画策定を支援し、メイン行との協調融資につなげました。

業種	抵抗器・コンデンサ製造業	従業員数	90名
支援手法	貸付		
取引金融機関	都銀(メイン)、地銀、公庫		
公庫の支援意義	公庫・外部専門家(コンサルタント)が連携して経営計画策定に尽力し、借換融資による金融取引正常化に貢献		



■ 事業の変遷

- 当社は太陽電池用シリコンウエハー加工を主に手掛け、有力企業を取引先に掴み、工場の拡張により大量生産体制を築き上げていました。国内の太陽光発電設備設置が一巡したことに伴い当社の受注も減少。同事業からの撤退を余儀なくされました。
- 取引各社の条件変更対応により資金繰りを緊ぎつつ、内部管理体制の強化や高付加価値の加工賃取引等の地道な経営努力に注力し、収支は改善の兆しを見せました。

支援検討の背景

- 当社は、切断、研磨加工装置に係る設備投資が継続的に必要となることから、①早期に金融取引正常化を進め、設備投資時に借入調達できる金融支援体制を構築すること、②中長期的な事業承継を見据えて、現社長の個人保証を整理することを希望。計画策定や金融機関との調整が不慣れであることから、公庫や外部専門家に対しサポートの要請がありました。
- メイン行、公庫は条件変更後のモニタリングを通じて当社の高い改善意欲を評価しており、当社の取組みが奏功し収支も改善基調にあったことから、実効性、実現可能性が高い計画書の策定支援及び金融取引正常化に向けての検討を開始しました。

支援の検討から実施まで

- 当社に金融取引正常化への意向をヒアリングし、公庫と外部専門家が経営計画策定支援に着手。過去の窮境要因に鑑み、幅広い業界への取引深耕を軸に、中長期的な事業承継を見据えた経営計画を策定しました。
- 当社が金融機関調整に不慣れであったことから、今次融資の返済ピッチ調整や計画策定後のモニタリングに向けてきめ細やかなアドバイスを実施し、経営者の不安解消に努めました。
- 融資審査の局面においても、当社の内部管理資料の分析結果等をフィードバックし、生産性向上を図る必要性を当社経営陣と共有しました。

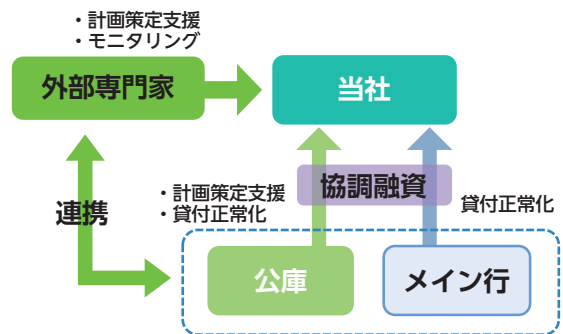
再生支援による効果・成果

- 実効性の高い計画策定により、今後の安定した収益確保と中長期的な事業承継を支援
- 借換融資による金融取引正常化による上方遷移、円滑な資金調達が可能な体制を確保

支援実施に至ったポイント

- 当社の堅固な事業基盤と社長の経営改善意欲
- メイン行の積極的な支援方針
- 雇用維持及び地域活性化等の政策的観点

スキーム図



スキームの概要

- 公庫及び外部専門家が連携した経営計画策定支援
- メイン行との協調による金融取引正常化

公庫担当者のコメント

社長は実直な取組姿勢で事業運営に邁進されており、担当者として真にお客さまのために貢献したいとの思いで今回の支援体制構築に取り組みました。

事例 35

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



- ▶ 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こ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、商圏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。

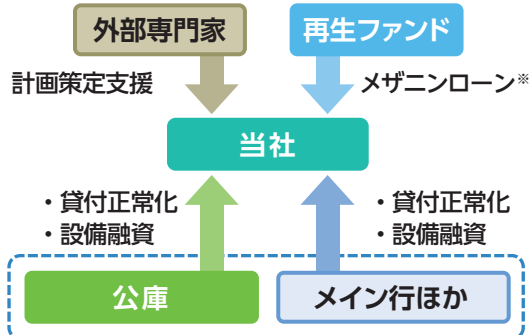
融資による効果・成果

- 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

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

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 36

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等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、サービサー等（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（サービサー）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い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り、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。

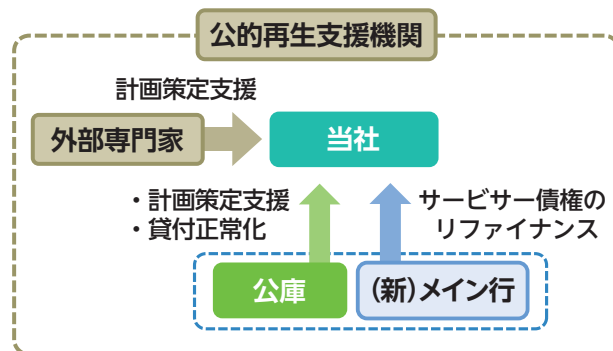
融資による効果・成果

- 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

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

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たことを忘れずに頑張っていきたいです。

事例 37

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索していました。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。
- 事業承継後は、今後に向けてリニューアルオープン等の再建策をまとめ、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性がありました。

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。

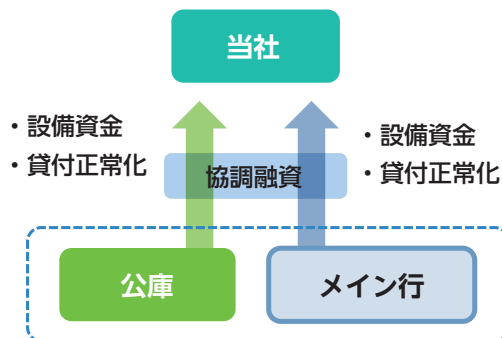
再生支援による効果・成果

- 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 38

★今回更新事例

DES 等により再生支援に取り組み、 継続的なモニタリングを経て EXIT に至った事例

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。
- ▶ メイン行や外部専門家との目線合わせを重ねながら、ガバナンス体制強化のためメイン行と協調し DES を含む金融支援を実施。以後の継続的なモニタリングを経て、DES株式の社長への売却により EXIT を迎えました。

業種	酒類製造業	従業員数	50名
支援手法	DES、第二会社方式、EXIT 資金		
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

- メイン行と公庫は、当社に対し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ながら、抜本的な再生支援を目指すこととしました。
- 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。
- DES 実施後も公庫とメイン行は密に連携しながら株主としてモニタリングを継続。再生計画の成立から約 5 年後、DES 株式の社長への売却により EXIT し、併せて実施した金融取引正常化をもって再生手続の完了を迎えました。

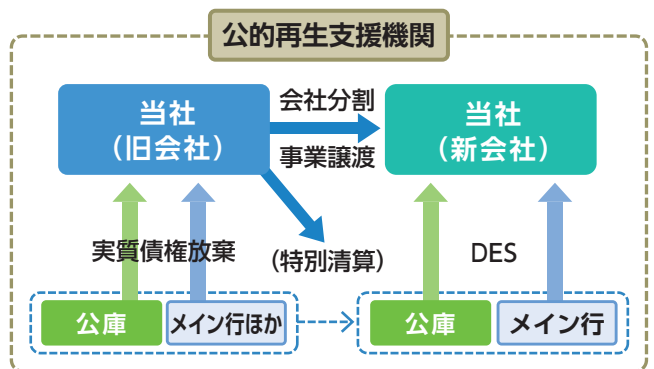
再生支援による効果・成果

- 株主（メイン行及び公庫）による経営管理体制の強化
- EXIT 資金による金融取引の正常化
- 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

再生手続が完了まで迎えた要因は、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 39

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



- ▶ 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。商圏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び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。

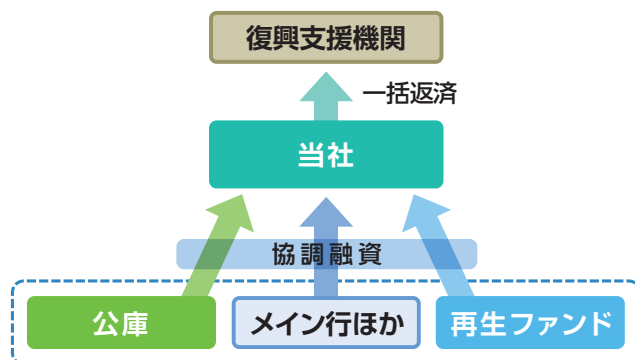
融資による効果・成果

- 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
40

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。

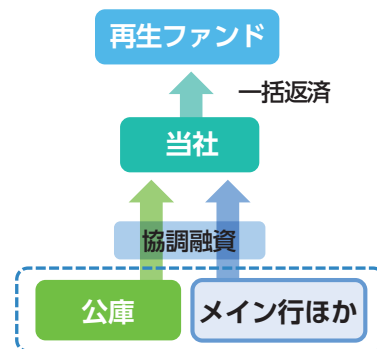
再生支援による効果・成果

- 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

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たこと

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

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。

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
職員数	7,436人(令和5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

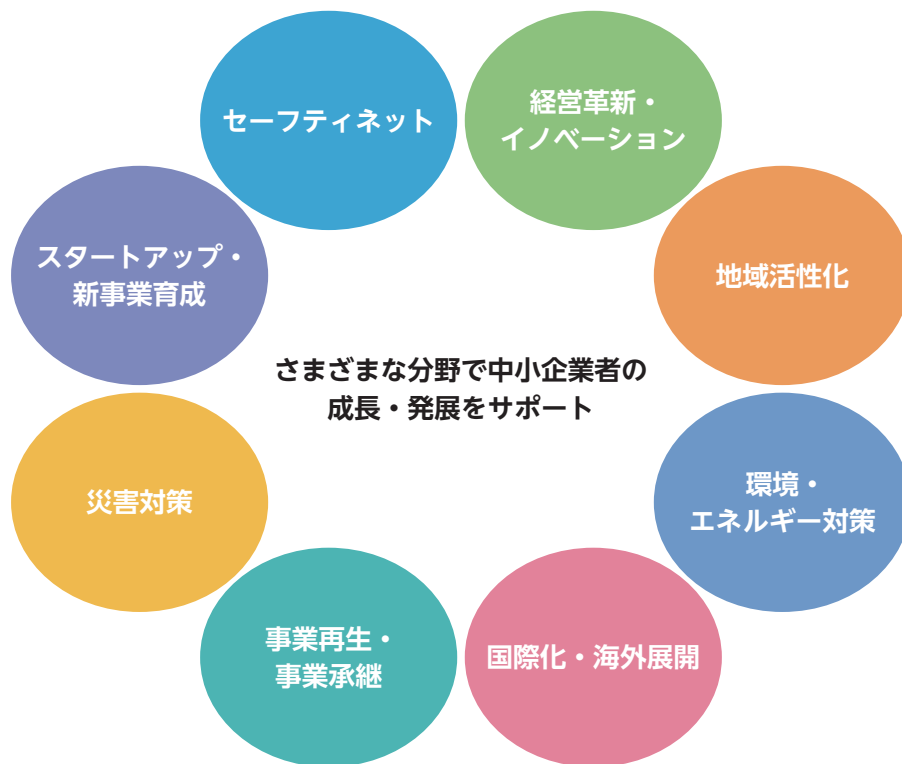
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。

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・小規模事業者の成長・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。



MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.



日本政策金融公庫
中小企業事業