

**中小企業再生支援協議会の活動状況について**  
**～ 平成 1 9 年度活動状況分析 ～**

**平成 2 0 年 6 月**  
**中小企業庁**  
**経営支援課**

# 中小企業再生支援協議会とは

## 協議会事業

多様な中小企業の事業再生を支援するため、平成15年に各都道府県に1箇所ずつ中小企業再生支援協議会を設置しています。

各協議会に、企業再生に関する知識と経験を持つ専門家(公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士等)が常駐しており、中小企業の再生に係る相談などにきめ細やかに対応しつつ、地域の総力を結集し再生を支援しています。

## 支援スキーム

### 窓口相談(1次対応)

常駐専門家が、ヒアリング・面談等により中小企業の経営状況を把握し、提出資料等の分析を通じて、経営上の問題点や具体的な課題を抽出し、どのような支援が最も良いのかを検討します。

「再生計画」の策定が必要だと判断した場合

関係機関の窓口を紹介することが適切だと判断した場合

再生の可能性が低く協議会での対応が困難だと判断した場合

適切な窓口(商工会議所・商工会・中小企業支援センター・政府系金融機関等)を紹介。

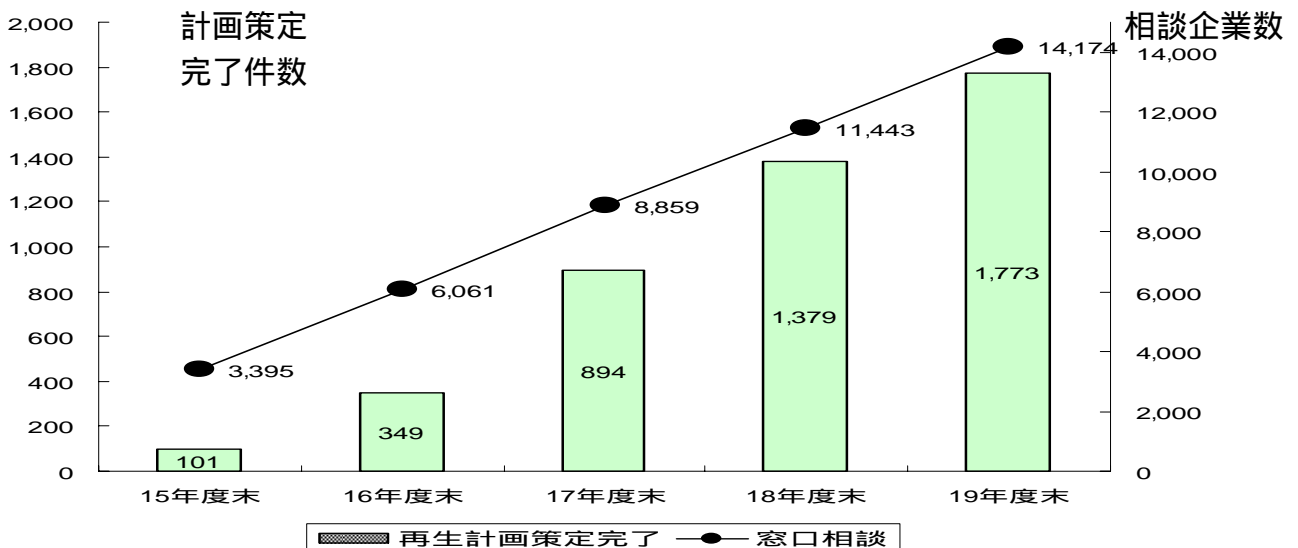
可能な範囲でのアドバイスや専門家等の紹介。

### 「再生計画」策定支援(2次対応)

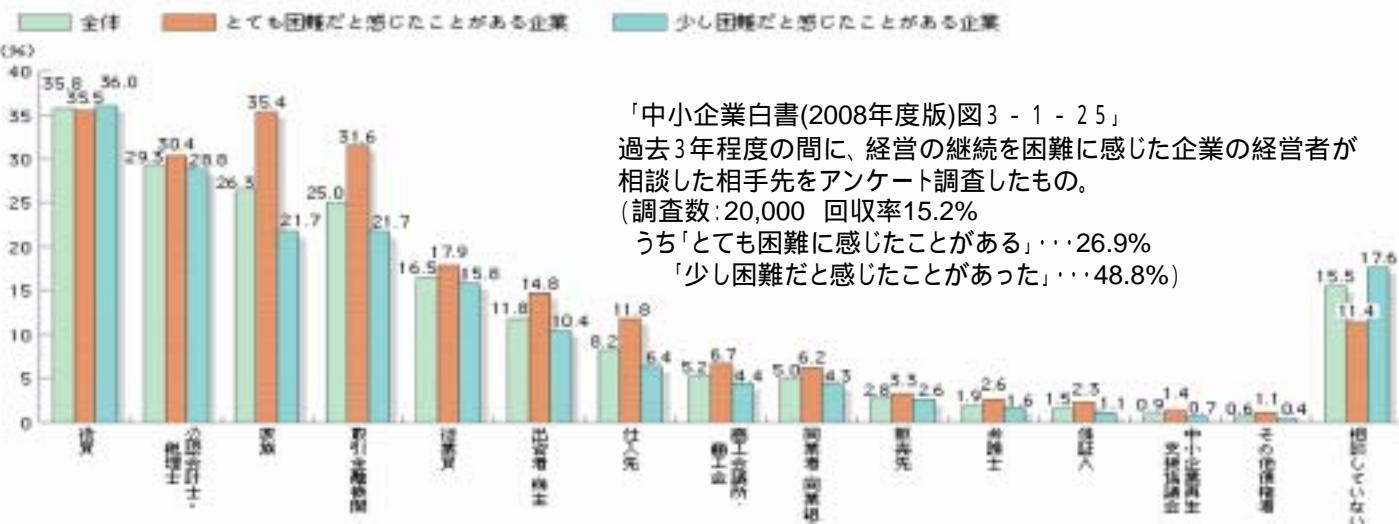
常駐専門家が中心となり、中小企業診断士等の外部専門家、関係金融機関等により個別支援チームを編成し、再生計画策定を支援。

# 1. 窓口相談及び再生計画策定支援件数の推移

- ・中小企業再生支援協議会は、平成15年2月の発足以来、平成19年度末までに14,174社からの相談に応じ、1,773社の再生計画の策定支援を完了するなどの着実な成果をあげています。
- ・地域における中小企業の再生支援に関する相談窓口としての一定の役割を果たしているといえますが、「中小企業白書(2008年度版)」のアンケート調査では、経営困難に感じた企業の経営者の相談先として、約1%の利用率であったことを踏まえると、中小企業の再生支援協議会の潜在的な需要は更に高いと考えられ、中小企業者に対する一層の活動が必要であると思われれます。



## (参考) 中小企業の相談先

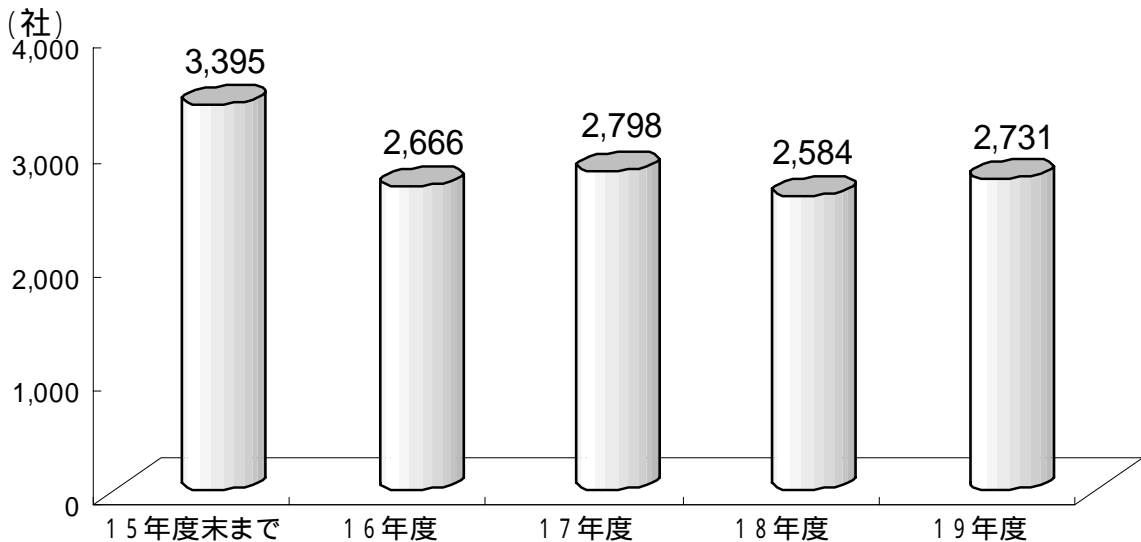


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「地域中小企業の立地と経営実態に関するアンケート調査」(2007年11月)  
(注)1. 複数回答のため、合計は100を超える。

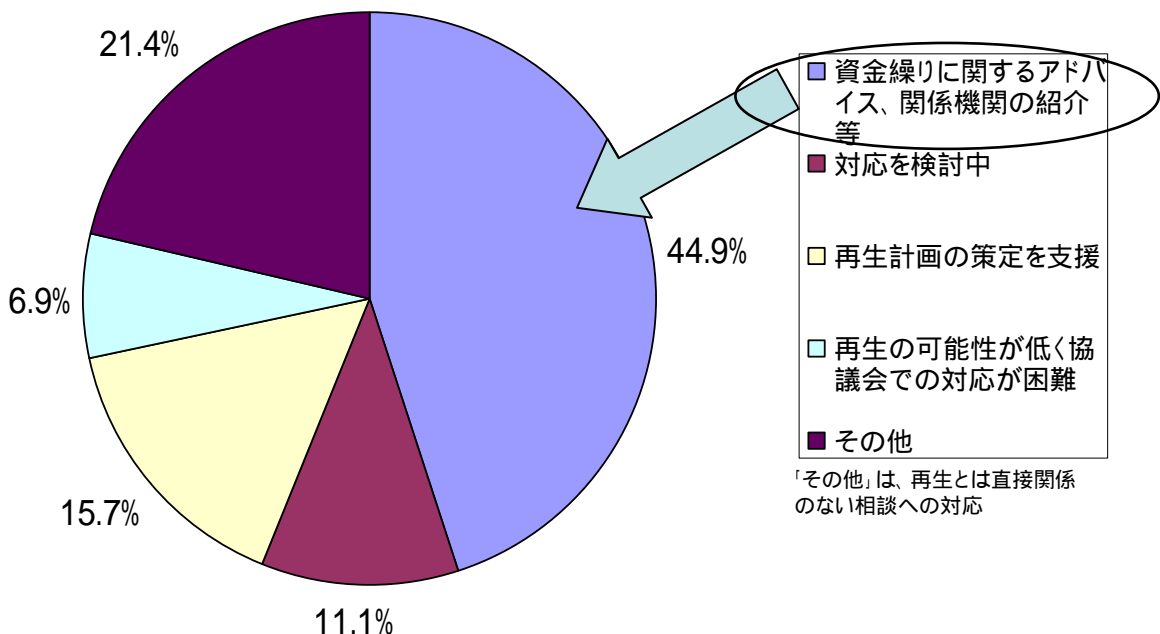
## 2 . 窓口相談企業への対応状況分析

- ・窓口相談企業数は、年度ごとに大きな増減傾向は見られず、常に一定数の相談数があります。
- ・すべての窓口相談企業のうち、約45%は、資金繰りに関するアドバイスや、関係機関の紹介等により、相談内容が解決しています。
- ・これらのことから、再生支援協議会は、再生計画策定支援だけでなく、企業の総合的な相談窓口としての役割も果たしているものと考えられます。

### 相談企業数の年度推移



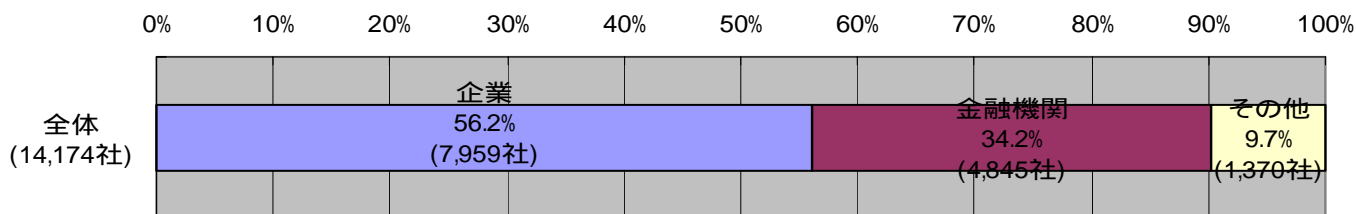
### 相談企業への対応状況



### 3. 窓口相談企業の相談持込者の割合分析

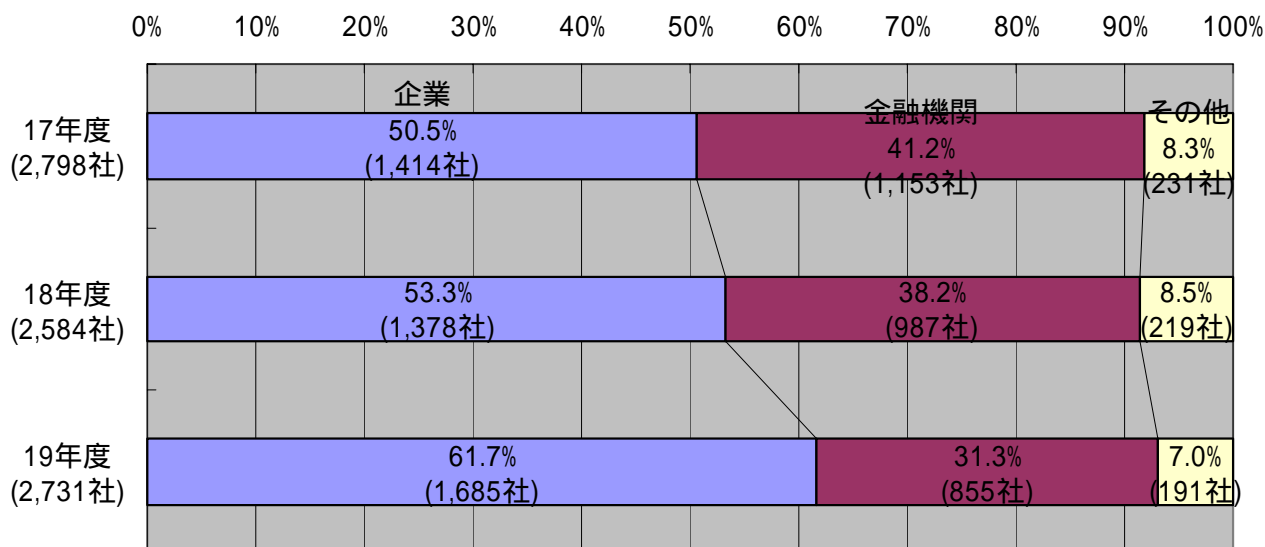
- ・窓口相談企業数の総数はほぼ横ばいですが、企業自身が直接持ち込む割合が増加傾向にあります。
- ・中小企業再生支援協議会が地域の中小企業者に徐々に認知されつつあるものと考えられます。
- ・また、金融機関からの持ち込みも減少傾向にあるものの、依然として年間に800社を超える相談があることから、地域の金融機関の相談窓口としての機能も有していると考えられます。

#### 全体



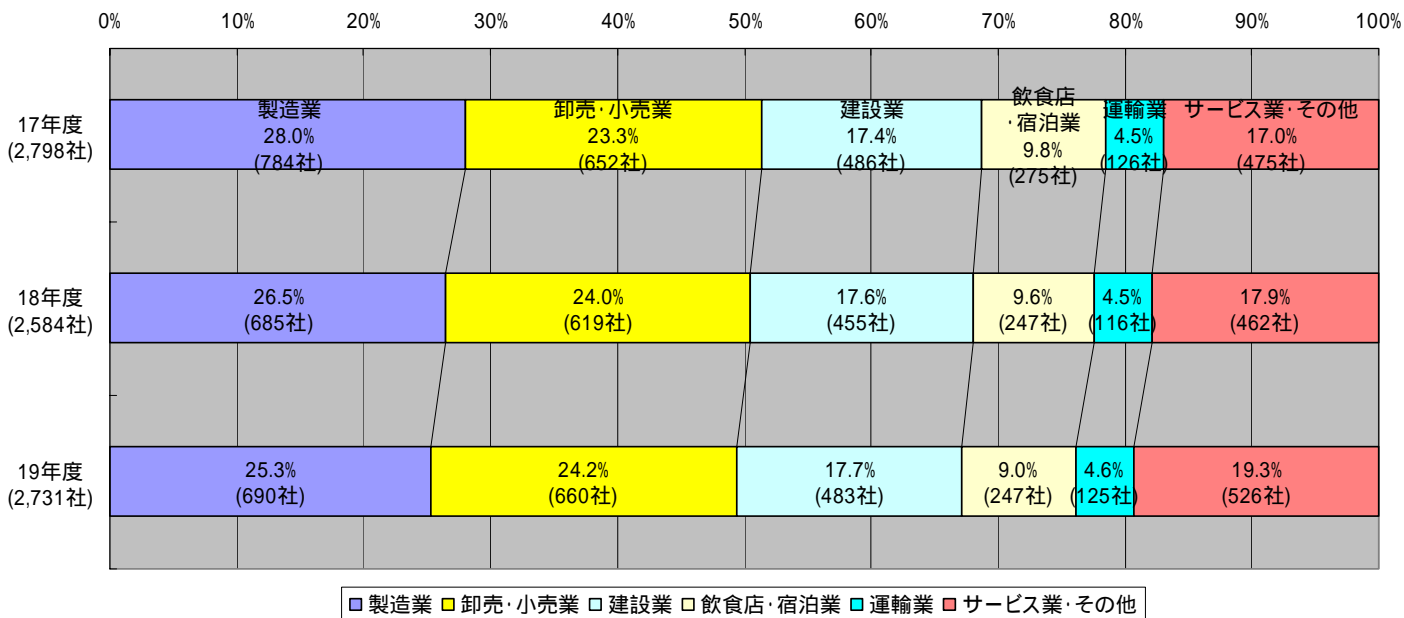
「その他」の主なものは「商工会・商工会議所」、「都道府県中小企業支援センター」。

#### 年度推移

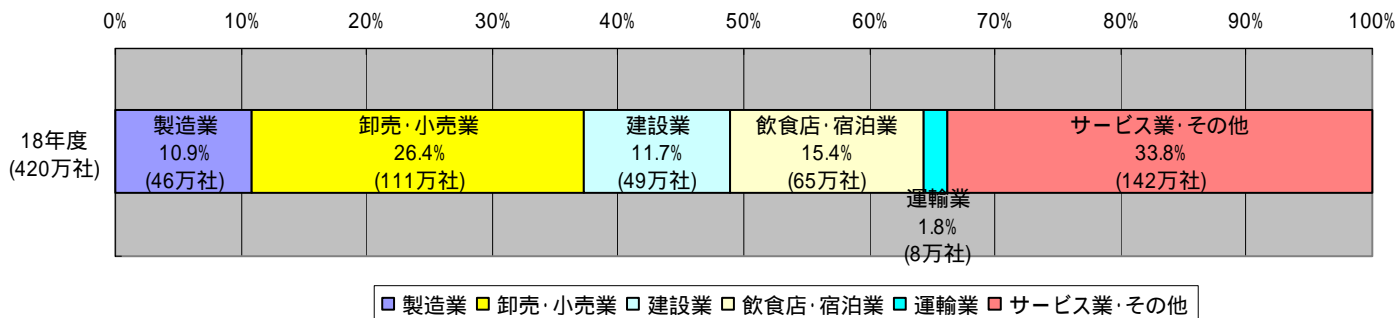


## 4 . 窓口相談企業の業種割合分析

- ・窓口相談企業の業種は、製造業、卸売・小売業、建設業の順に相談割合が高く、特に製造業は、中小企業の業種別割合を大きく上回っている状態です。
- ・逆に、飲食店・宿泊業やサービス業等からの相談は、大きく下回っています。



< 参考: 中小企業の業種別割合 (企業ベース) > 総務省「事業所・企業統計調査」より再編加工

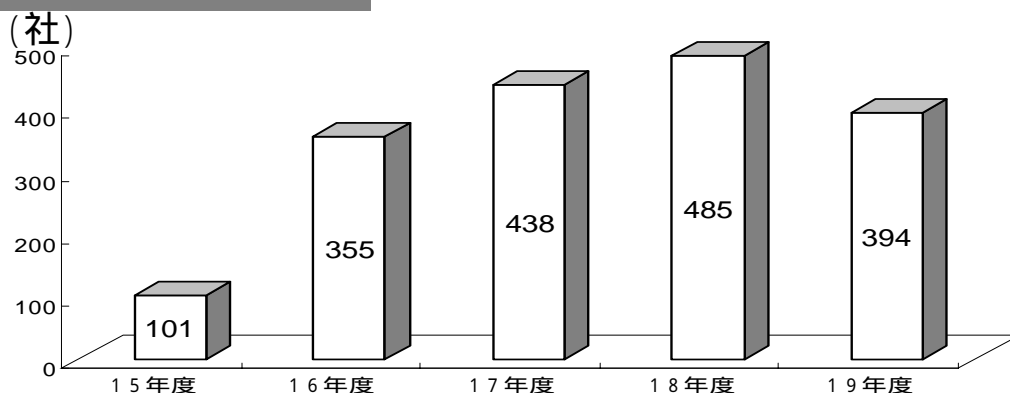


## 5. 計画策定支援完了企業の数及びその業種割合について

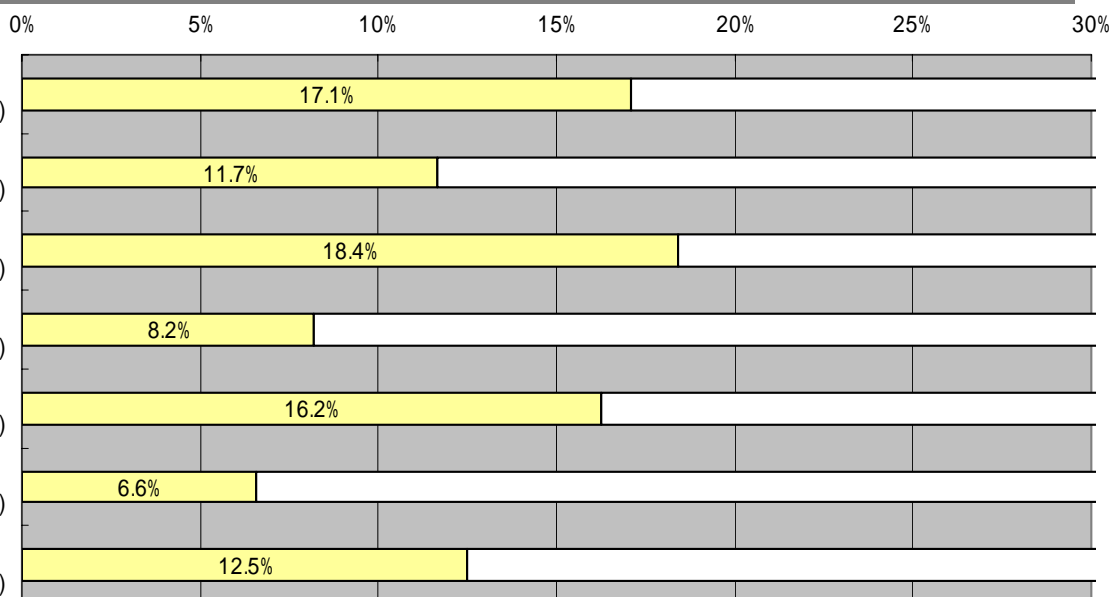
- 再生計画の策定支援を完了した企業は、平成19年度末現在で、1,773社となっており、平成19年度は前年・前々年度に比べて完了案件が減少しています。これは、債権者が多岐にわたるようになったことや、複数事業を営むような案件、第三セクターや組合融資が絡むなどの難易度の高い案件が増加したことにより、複雑な関係の調整に時間を要する傾向が高まっていることが一因であると分析しています。
- 業種別に計画策定完了に至る割合を分析した結果( )、製造業や飲食店・宿泊業では、2割弱が策定支援完了に至り、逆に、建設業・サービス業等では完了まで至る割合が少ないと言えます。

集約処理上、窓口相談数と計画策定完了数を平成19年度末時点の累積としています。窓口相談時点よりも計画策定完了時点が遅れてカウントされることから、本来の数値よりも低い割合が算出されていると想定されます。

### 完了件数の年度推移



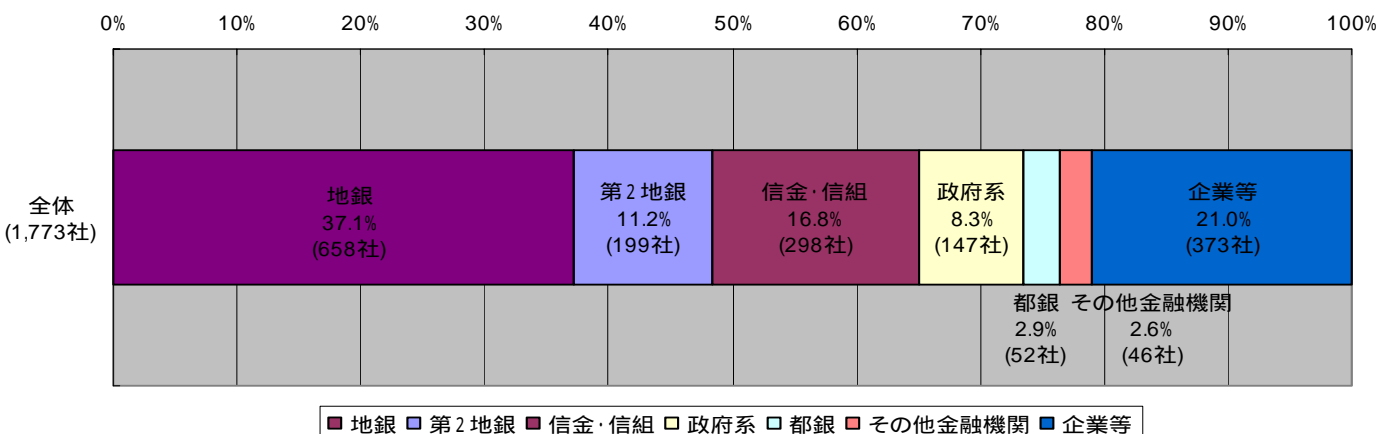
### 業種別の計画策定完了に至る割合(窓口相談企業と計画策定完了企業の比較)



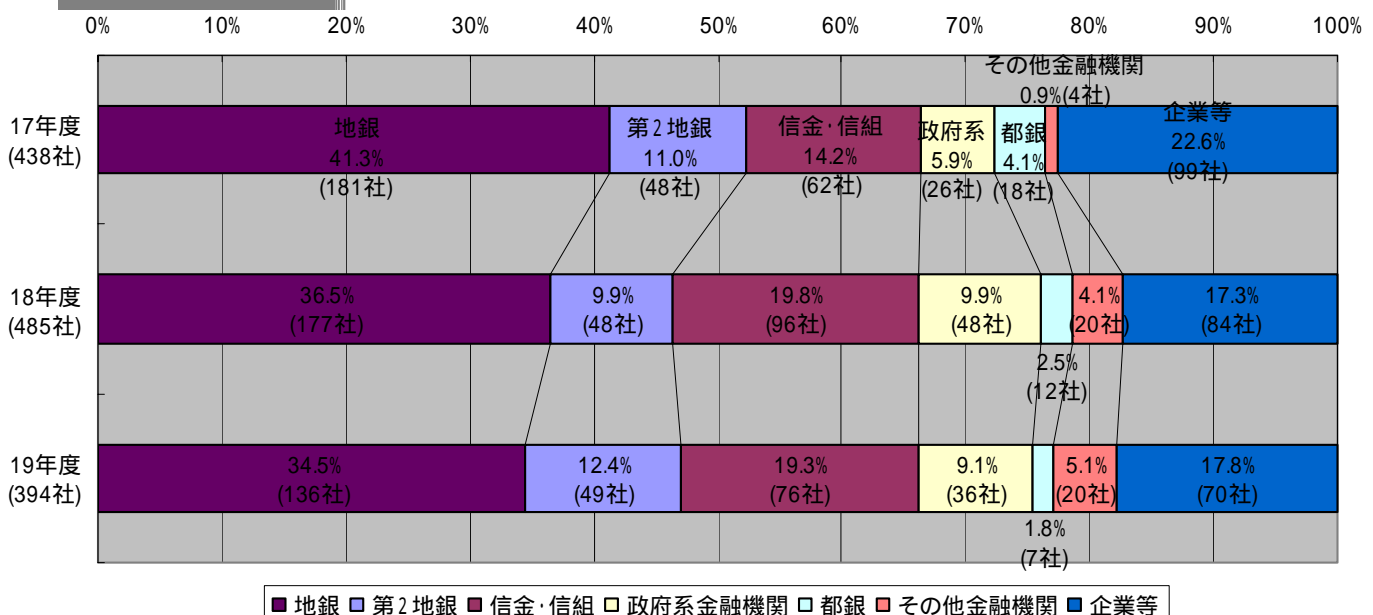
## 6 . 計画策定支援完了企業の相談持込者分析

- ・計画策定支援完了企業の当初の持込み者の約8割が金融機関ですが、これは、金融機関側からの持込み案件である場合は、金融調整が円滑に進みやすいためであると考えられます。
- ・地銀、第2地銀、信金・信組等の地域の金融機関からの案件は、常に7割弱を占めており、このことから、再生支援協議会が地域の金融機関と綿密な連携を取りつつ、地域の中小企業の再生に取り組んでいることが分かります。
- ・年度比較では、第1地銀からの案件が減少する一方、信金・信組からの案件が増加傾向にあると言え、再生支援協議会が、より一層地域に密着して活動を行っていると言えます。

### 全体



### 年度推移

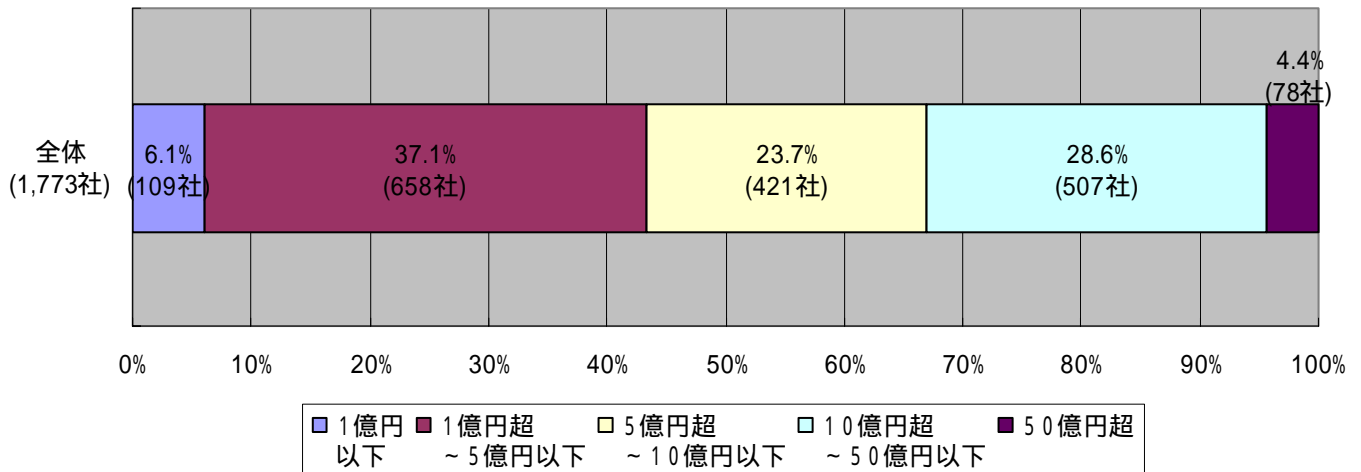




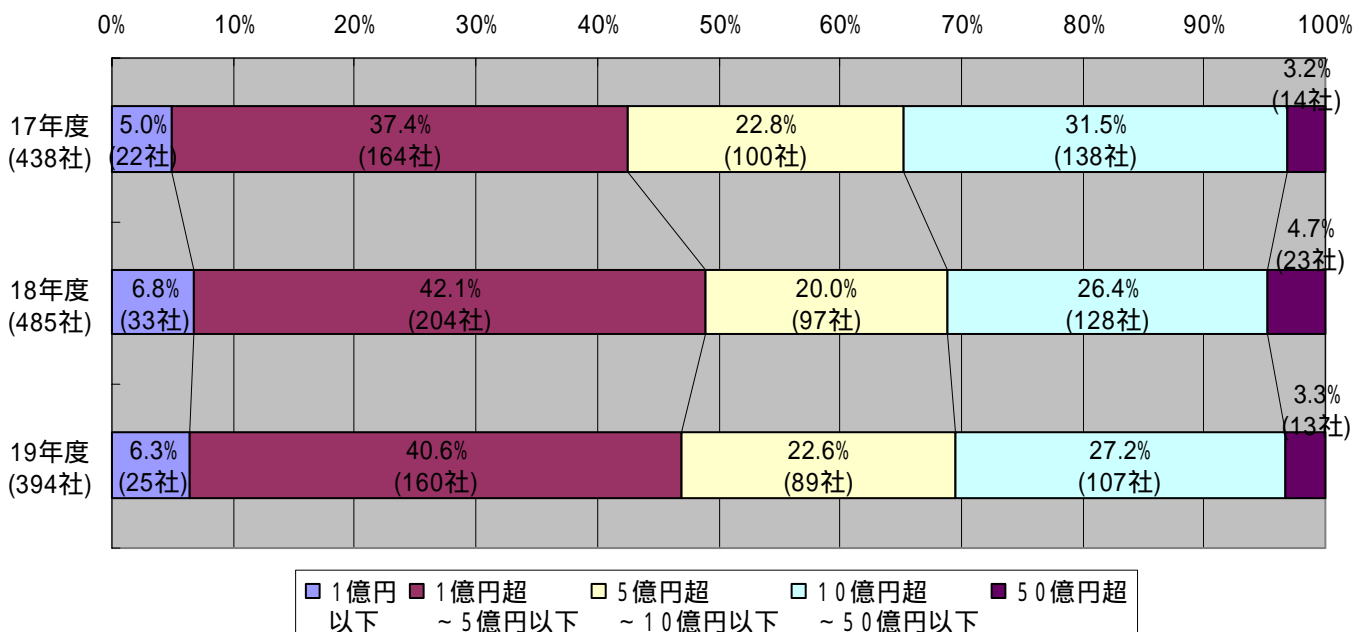
# 7 . 計画策定支援完了企業の規模別（売上高）分析

- ・小規模な中小企業から、比較的大きな規模の中小企業まで、幅広く対応し、再生計画の策定を支援していることが分かります。
- ・年度推移をみると、特に、売上高の小さい企業の割合が微増傾向にあると言えます。

## 全体



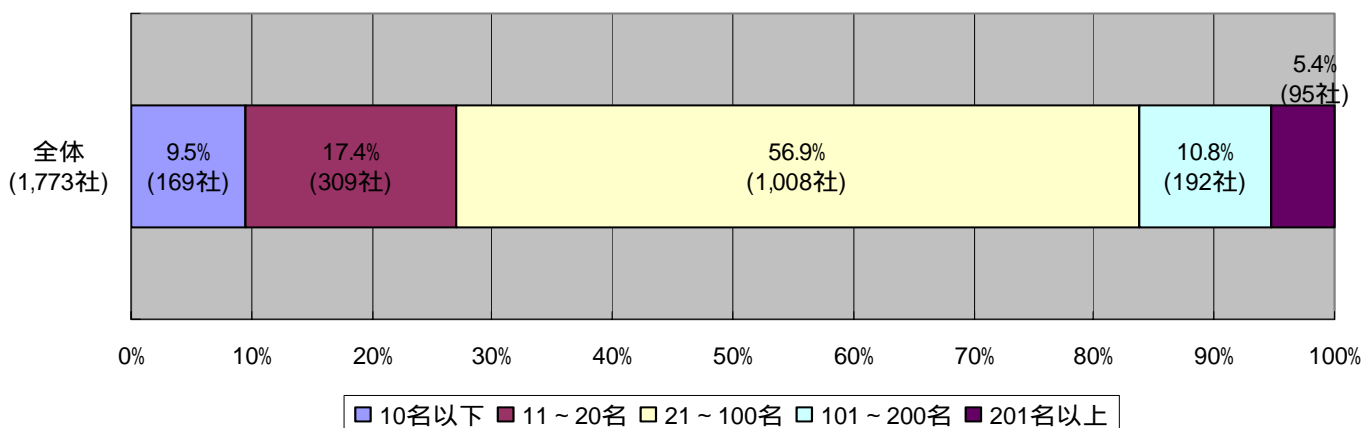
## 年度推移



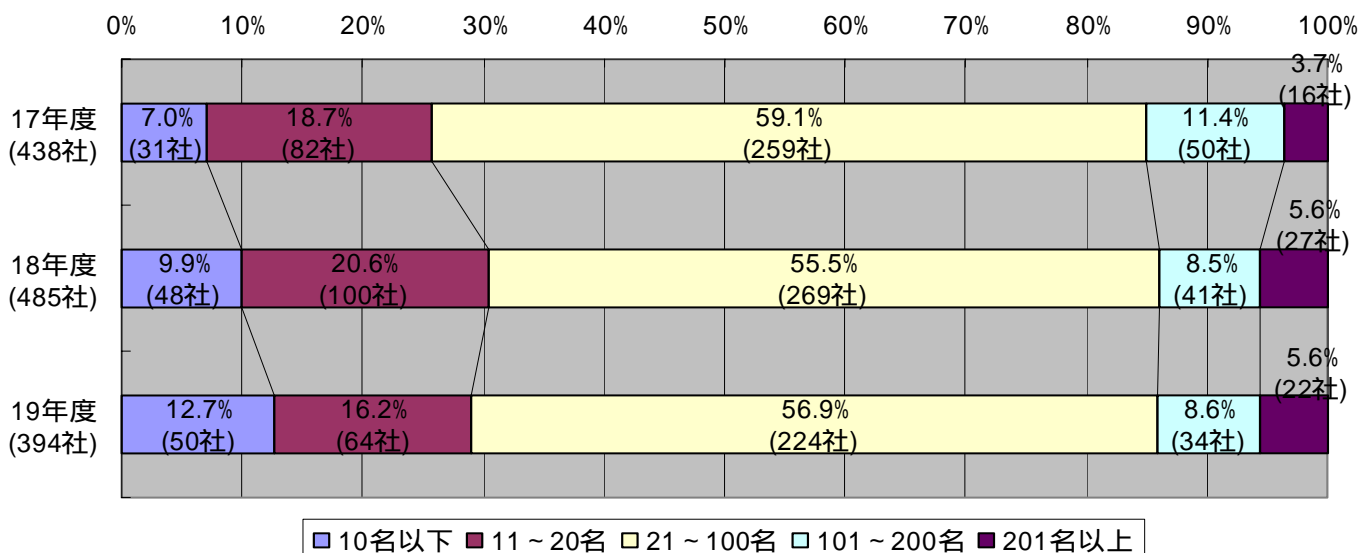
## 8 . 計画策定支援完了企業の規模別（従業員数）分析

- ・前頁と同様、小規模な中小企業から、比較的大きな規模の中小企業まで、幅広く対応し、再生計画の策定を支援していることが分かります。
- ・特に、従業員数が10名以下の企業の割合が年々増加しており、小規模な企業を支援する割合が増加傾向にあると言えます。

### 全体



### 年度推移

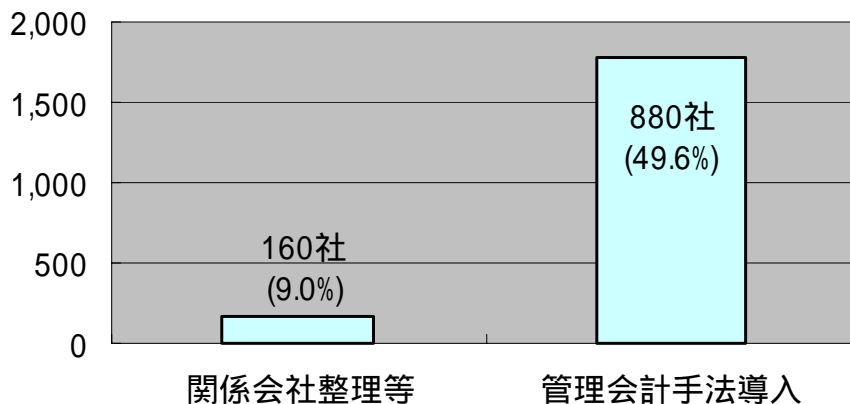


## 9 . 計画策定支援完了企業の事業面手法分析

- ・「管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集中」を実施したのは、約半数を占め、「関係会社整理等による不採算事業撤退や効率化」を実施した企業も、約1割を占めるなど、多くの再生計画では、事業面での取組が行われていることが分かります。
- ・また、約3 / 4の企業は全ての雇用を維持する再生計画を策定しており、さらに新規に雇用を行う計画を策定しているのは、約1割を占めるなど、経費削減の際にも、雇用の確保に配慮をした計画が策定されているものと考えられます。

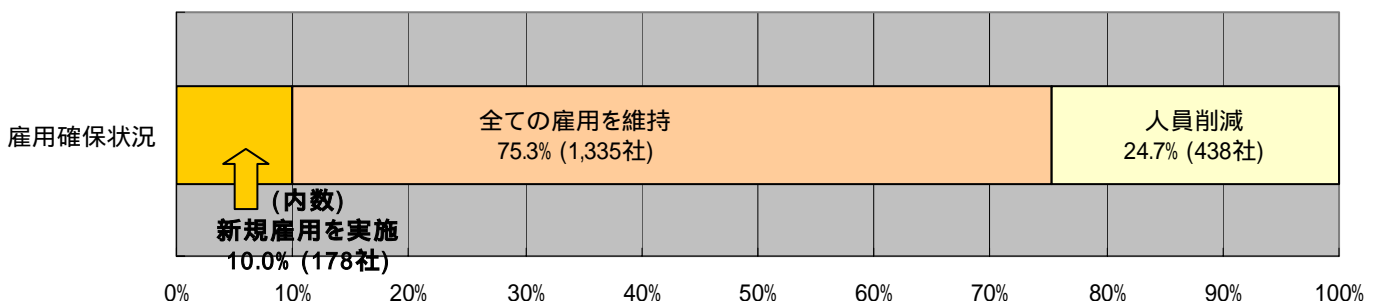
### 事業面での手法

数値は、平成19年度末までの累積  
割合は、全完了企業1,773社に占める割合



### 雇用確保の状況

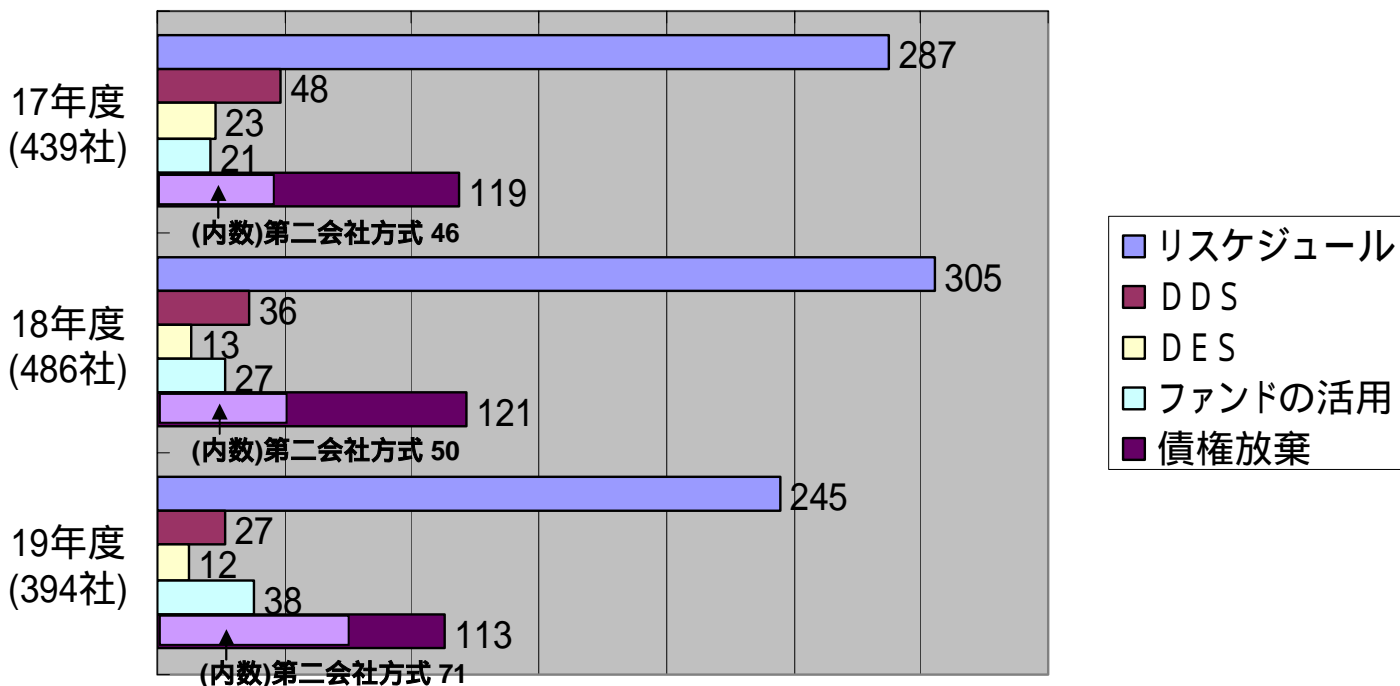
数値は、平成19年度末までの累積  
割合は、全完了企業1,773社に占める割合



# 10 . 計画策定完了企業の財務面手法分析

- ・財務面の再生手法として、リスケジュール、DDS、DES、ファンド活用、債権放棄などの多様な手法が用いられています。この中でも、リスケジュールを実施する案件が最も多く、次いで、債権放棄やファンドを活用した手法の案件が多いことが分かります。
- ・年度比較では、リスケジュール実施案件が減少傾向にある一方、ファンドを活用した案件は、増加傾向にあり、今後も民間ファンドの積極的な利用や公的ファンドのさらなる組成の必要性が感じられます。
- ・また、債権放棄の割合はほとんど変動がないのに対して、第二会社方式の手法を活用する割合が急増し、平成19年度では、債権放棄の手法を用いた案件のうち、約2 / 3を占めています。
- ・第二会社方式は、事業譲渡又は会社分割を用いて新会社に事業を承継した後、旧会社について特別清算手続を用いて債権放棄を受けるといった手法であり、債務者債権者の双方が取り組み易く、税務上の処理も簡便であるというメリットがあることが増加の要因であると思われます。

0 50 100 150 200 250 300 350 (件)



# 1 1 . < 参考 > 平成 1 9 年度の計画策定完了事例

・平成19年度に、中小企業再生支援協議会が、再生計画を策定支援した企業の事例を参考として、とりまとめました。

・小規模な企業の案件がある一方、債権者が多岐にわたる案件や、複数事業を営むような案件、第三セクターの案件など、高度な処理を必要とする案件への対応もあり、中小企業再生支援協議会において、地域の小規模な企業から複雑で高度な処理を必要とする案件への幅広い対応をしていることが分かります。

過去の四半期ごとの取りまとめ時にすでに公表したものも含んでいます。

公表番号	事例内容	備考
1406号	投資ファンド活用による事業再生	第1四半期 (19.9.28公表済)
1407号	サービサー関与による事業再生	
1428号	スポンサーと公的ファンドの協調による事業再生	
1444号	小規模事業者のRCC卒業案件	
1470号	民間企業による温泉旅館の再生	
1566号	地方コングロマリットの事業再生	第2四半期 (19.11.12公表済)
1613号	第3セクターレクリエーション施設の再生	第3四半期 (20.2.26公表済)
1668号	公的ファンド活用による事業再生	第4四半期
1708号	グループ企業整理統合による抜本的再生	
1750号	全国本部との連携による私的整理での抜本的再生	
1754号	許認可事業における事業再生	
1761号	第三セクター事業の事業転換に伴う抜本的再生	

# 投資ファンド活用による事業再生

～ 1406号 ～

衣料品製造卸売 資本金 7000万円 売上高 24億円 従業員 253名

## 【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

現状		新会社のイメージ	
売上	2,280	売上	2,348
営業利益	118	営業利益	135
(支払利息)	73		
経常利益	45		
(減価償却費)	21		
収益弁済原資	66		
借入金	2,410	借入金	400
滞納債務	336	出資	300
計	2,746		
実質自己資本	2,759		

(P/L 面)  
事業改善 17

⇒

(B/S 面)  
債務圧縮  
金融支援：債務免除 1,824  
私財処分等

実質債務超過解消年数 61年  
償還年数 42年

実質債務超過は解消  
滞納債務解消し、金融債務正常化

## 【窮状原因】

前社長時代に過剰設備投資。得意先の破綻及びそれによる信用不安。

## 【窮状原因の除去】

すでに前社長は退任。

現社長のもと、すでに工場集約は実施されている。 現社長は続投。

スポンサーの信用力による信用不安解消。

## 【事業改善】

スポンサーの情報網、ノウハウを生かした営業力強化と原価削減。

## 【金融支援策におけるポイント】

金融債務だけでなく多額の滞納債務(税金・社会保険・仕入債務・退職金等)を抱え、支払いに一刻の猶予も許されない状況。

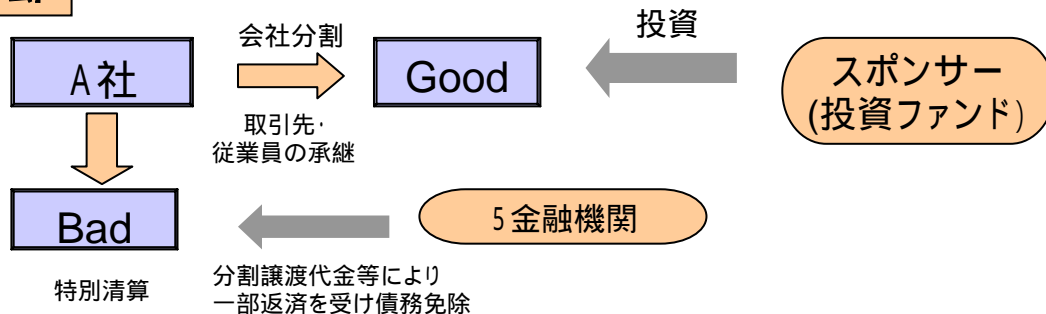
以下を踏まえ会社分割(第二会社方式)による実質債務免除のスキームを採用。

・会計上の含み損について、税務上損金処理ができない状況が想定(免除益課税発生)。

・海外法人や国内取引先と多くの契約関係を有しているため、それらの契約を包括的に移転しないと事業継続が困難(事業譲渡方式でのハードル)。

超過収益力を基に算定した事業価値にて、スポンサーよりニューマネーによる出資等の支援を受ける。

## 【再生スキーム】



## 【協議会の果たした役割】

スポンサー選定において再生ファンド等も含め複数者によるプロポーザルビッドを実施。

弁護士、会計士、診断士と個別支援チームを組成し、スキーム上の法務・税務等の問題点について外部専門家と意見交換しつつ、スポンサーと金融機関との間に入りスキーム提案と金融支援の調整を実施。

# サービサー関与による事業再生

～ 1407号 ～

工作機械商社 資本金 5000万円 売上高 24億円 従業員 19名

## 【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

現状			再生後のイメージ	
売上	2,597	(P/L面)	売上	2,380
営業利益	78	事業改善	営業利益	105
(支払利息)*	-	27	(支払利息)	30
経常利益	79	⇒	経常利益	75
(減価償却費)	1		(減価償却費)	7
収益弁済原資	80	(B/S面)	収益弁済原資	82
借入金	3,859	債務圧縮	借入金	500
実質自己資本	3,862	金融支援：債務免除 3,386	実質自己資本	50

\* 元金充当状況

実質債務超過解消年数	49年
償還年数	48年

実質債務超過解消年数	1年
償還年数	10年

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

前社長時の過剰設備投資及び不動産投資とそれに伴う信用不安

### 【窮状原因の除去】

窮状原因であった不動産投資は処分され、前社長は関連会社を含め役員退任。  
現社長は続投。

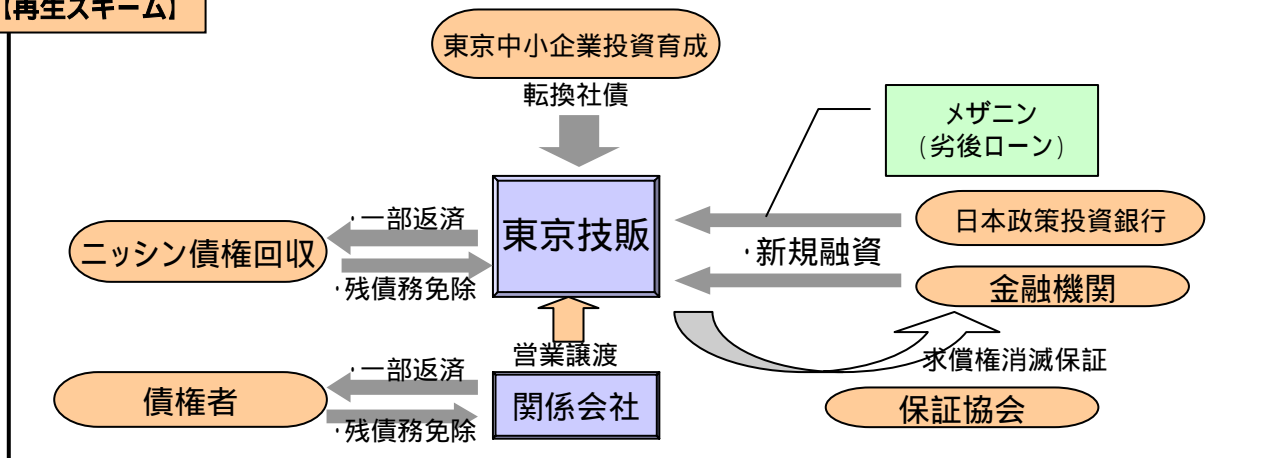
### 【事業改善】

信用回復により取引先との取引条件の改善。  
役員報酬等による一層の経費削減。

### 【金融支援策におけるポイント】

関係会社を含めたバランスシートの改善のため、関係会社を事業譲渡により吸収。  
支援後のニッシン債権回収(サービサー)からのリファイナンスには、日本政策投資銀行がメザンにて対応。  
支援後のガバナンス体制構築のため東京中小企業投資育成が新株予約権付社債引受。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

弁護士、税理士、診断士と個別支援チームを組成し、スキーム上生じる法務、税務等の問題点について外部専門家と意見調整を行いながら、既存債権者(サービサー、政府系金融機関、一般事業会社等多様な顔ぶれ)とリファイナンス実施金融機関等との間に入ってスキーム提案と金融支援の調整を実施。

# スポンサーと公的ファンドの協調による事業再生 ～1428号～

小売業 資本金 4,000万円 売上高 128億円 従業員 309名

## 【再生計画イメージ】

現状				再生後のイメージ	
売上	12,771	(P/L 面)		売上	11,450
営業利益	49	事業改善	137	営業利益	88
(支払利息)	65			(支払利息)	53
(その他営業外損益)	129			(その他営業外損益)	109
経常利益	15			経常利益	144
(減価償却費)	144			(減価償却費)	136
収益弁済原資	159	(B/S 面)		収益弁済原資	280
借入金	3,125	債務圧縮		借入金	2,748
実質自己資本	310	金融支援：増資	300	実質自己資本	58
		資産処分			
実質債務超過解消年数 19年				実質債務超過解消年数 -年	
償還年数 20年				償還年数 10年	

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

所有不動産の大幅な価値下落、出店攻勢及び多角化の失敗、粉飾決算による取引金融機関の信用喪失によって資金繰り逼迫。

前経営者の意思決定判断に対して、会社の内部牽制が機能せずに粉飾決算等が行われた。

### 【窮状原因の除去】

前経営者との決別(退任及び株式は減資後備忘価格にてスポンサーへ譲渡)、新株主からの役員派遣による新たな経営体制の確立。

### 【事業改善】

スポンサーとの事業提携による収益力の強化。  
店舗のスクラップ&ビルドによる収益性向上。

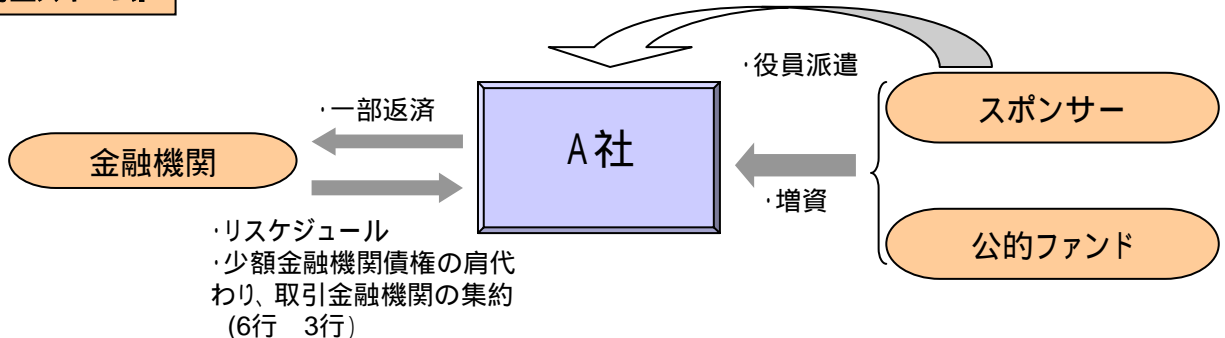
### 【金融支援での検討ポイント】

スポンサーと公的ファンドの増資により、債務超過解消と債務圧縮。

有価証券等の資産処分による債務圧縮。

少額な金融機関の債権を新規金融機関が肩代わり、メイン・準メイン行がリスケジュール。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

抜本的かつ現実性の高い再生計画の策定を支援し、スポンサー、公的ファンド、金融機関の間で金融支援の調整を果たした。



# 小規模事業者のRCC卒業支援

～ 1444号～

飲食業 資本金 300万円 売上高 3,200万円 従業員 9名

## 【再生計画イメージ】

現状				(金額単位：百万円) 再生後のイメージ	
売上	33	(P/L面)		売上	35
営業利益	3	事業改善	2	営業利益	5
(支払利息)	2			(支払利息)	1
経常利益	1			経常利益	4
(減価償却費)	-			(減価償却費)	-
収益弁済原資	1	(B/S面)		収益弁済原資	4
借入金	98	債務圧縮		借入金	44
実質自己資本	23	金融支援：債務免除	30	実質自己資本	7
		私財提供等	21		
実質債務超過解消年数 23年				実質債務超過解消年数 1年	
償還年数 98年				償還年数 11年	

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる

### 【窮状原因】

前社長による本業外の事業失敗と変額保険加入による過剰債務の発生。

### 【窮状原因の除去】

前社長はすでに死去。  
現社長は本業を黒字化。 現社長は、続投。

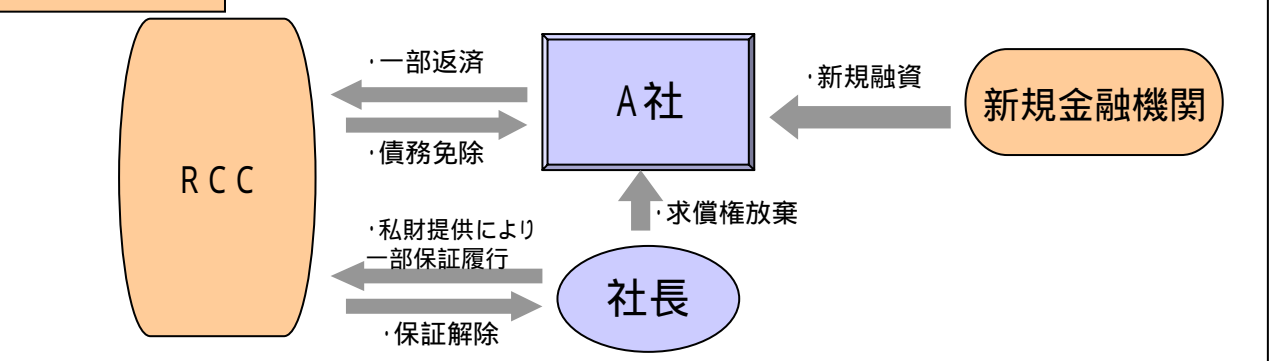
### 【事業改善】

サービス向上、店舗の立地を活かした旅行業者との連携による集客力向上。  
役員報酬の更なる削減、経費削減。

### 【金融支援策におけるポイント】

経営者は私財提供により、卒業資金の一部を捻出。  
事業計画上の将来収益で償還可能な借入額を、保証協会の保証付新規融資にて調達。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

合理的な再生計画の策定支援。  
事業価値の客観性を中立的な立場より評価。  
RCCとリファイナンス実行の新規取引金融機関との間に入って調整を実行。

# 民間企業による温泉旅館の再生

～ 1470号～

旅館業 資本金 1000万円 売上高 3.7億円 従業員 50名

## 【再生スキームイメージ】

(金額単位：百万円)

新会社のイメージ

現状			新会社のイメージ	
売上	389	(P/L 面)	売上	377
営業利益	4	事業改善	営業利益	10
(支払利息)	48	14	(支払利息)	3
経常利益	23		経常利益	14
(減価償却費)	-		(減価償却費)	27
収益弁済原資	-	(B/S 面)	収益弁済原資	41
借入金	1,643	債務圧縮	借入金	328
実質自己資本	1,636	金融支援：債務免除 1,432	実質自己資本	9

未実施

実質債務超過解消年数	算定困難
償還年数	算定困難

実質債務超過解消年数	- 年
償還年数	8 年

### 【窮状原因】

過剰な設備投資に加え、団体客から個人客重視への営業方針対策遅れ。従業員教育等が不徹底のため、サービスが低下し客足が遠のいた。

### 【窮状原因の除去】

会社分割により、新会社はスポンサーの下で、事業運営を転換。  
旧経営陣は退任し、新会社に従業員として再雇用。

### 【事業改善】

宿泊業運営に関する専門会社の支援を受け、営業・サービス等事業衣運営を再構築。  
老朽化した設備から個人客のニーズにあった設備へのリニューアル。

### 【金融支援策におけるポイント】

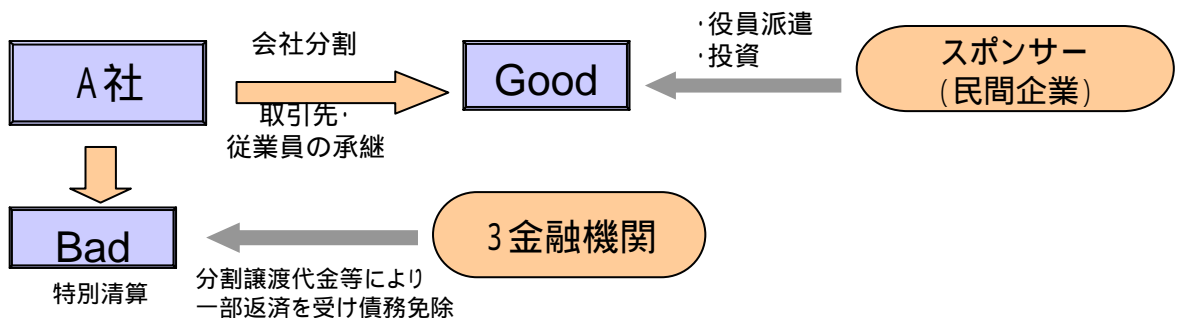
以下を踏まえ会社分割(第二会社方式)による 実質債務免除のスキームを採用。

- ・事後に発生する恐れのある偶発的な債務の遮断。
- ・不動産、事業移転に伴う税務負担の回避

スポンサー支援による2次破綻回避。

設備リニューアル資金等のニューマネーをスポンサーが支援

旧会社は、特別清算を行い、債務免除の税務上無税処理を明確化。



### 【協議会の果たした役割】

事業譲渡先スポンサーの選定。  
既存金融機関の金融支援の調整。

# 地方コングロマリットの事業再生

～ 1566号 ～

自動車販売等 資本金 5000万円 売上高 70億円 従業員 485名

## 【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

再生後のイメージ

現状(関係会社含む)			再生後のイメージ	
売上 *1	8,734	(P/L面)	売上	6,928
営業利益	16	赤字会社切離	営業利益	452
(支払利息)*2	155	事業改善	(支払利息)	177
経常利益	77		経常利益	320
(減価償却費)	157		(減価償却費)	76
収益弁済原資	80	(B/S面)	収益弁済原資	396
借入金	4,966	債務圧縮	借入金 *3	3,658
実質自己資本	2,021	金融支援(債務免除等) 808	実質自己資本	754
		経営者等債権放棄 239		
		スポンサー出資 220		

\*1 継続事業売上 7,200

\*2 支援金利

\*3 支援基準日での残高

実質債務超過解消年数	- 年
償還年数	62 年

実質債務超過解消年数	3 年
償還年数	9 年

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

ホテル事業が業績不振から抜け出せない状況で、売上低迷から資金繰り逼迫。自動車販売事業も、リコール問題等による自動車販売の低迷。

### 【窮境原因の除去】

グループ5社を再編し、窮境原因であったホテル事業を第三者へ事業譲渡するなど、コア事業(自動車販売)一社に特化。経営者退任及びスポンサー企業からの役員派遣により、経営陣の見直し。

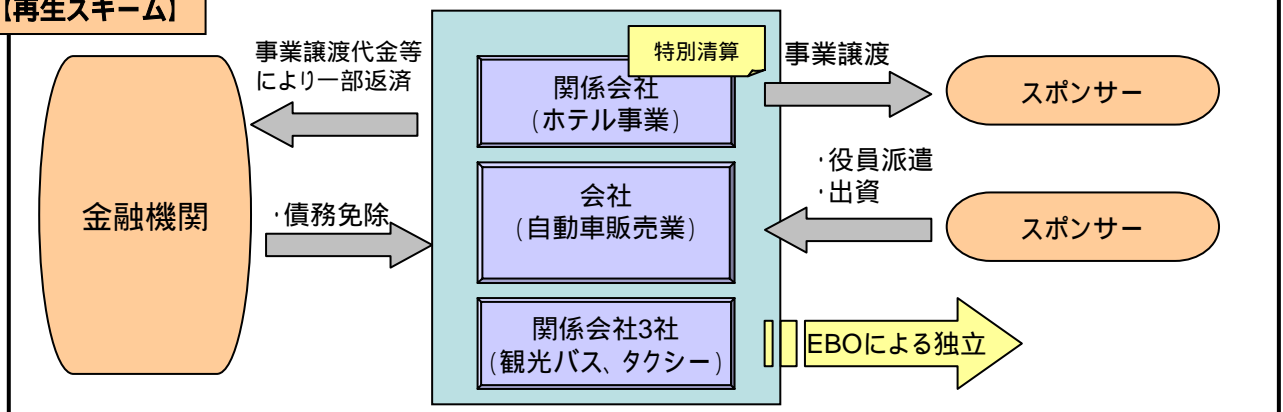
### 【事業改善】

コア事業については、新車販売時にその後のメンテナンスとのバック販売を行い、顧客の固定化、修理部門の強化を図る。中古車販売もオークション、ネットなどの活用により強化する。人件費等を含め一層の経費削減。

### 【金融支援策におけるポイント】

関係会社を含めたバランスシートの改善のため、関係会社の事業譲渡等の実施。複数の地域金融機関、政府系金融機関等による本格的金融支援の実施。2次破綻回避のため、自動車販売事業、ホテル事業いずれもスポンサー支援による事業再生。その他3社(観光バス、タクシー事業)も、各々現経営陣がEBOにより分離独立。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

弁護士、会計士、税理士により再生計画検討のチームを立上、協議会は関係金融機関11社の金融支援の調整を果たした。

# 第三セクターレクリエーション施設の再生

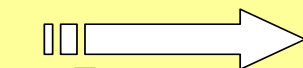
～ 1613号～

サービス業(スキー場) 資本金 7600万円 売上高 3.2億円 従業員 70名

## 【再生スキームイメージ】

(金額単位：百万円)

現状	
売上	316
経常利益	188
(減価償却費)	2
収益弁済原資	-
借入金	934



(B/S面)

債務圧縮  
 金融支援：実質放棄 280  
 他に財政補助 74

再生後のイメージ	
売上	324
経常利益	69
(減価償却費)	3
収益弁済原資	72
借入金	580

実質債務超過解消年数 算定困難  
 償還年数 算定困難

実質債務超過解消年数 3年  
 償還年数 8年

### 【窮状原因】

レクリエーションの多様化等環境変化により、地域外利用者の減少から需要予想が狂い、結果として過剰設備投資状況となった。また、運営管理の硬直性により、多額の経費が発生し、地方公共団体の大幅な財政圧迫が見込まれた。

### 【窮状原因の除去】

地方公共団体による増資及び役員派遣と、隣接したスキー場との一体的営業活動の実現。  
 スキー場施設は地方公共団体所有とし、当社は運営に特化。

### 【事業改善】

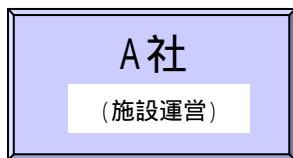
< 大幅な営業赤字体質脱却 >  
 隣接したスキー場との統合による人件費・物流費等のコストの大幅削減。

### 【金融支援策におけるポイント】

金融機関は民間サービサーを活用した実質債権放棄の実行。  
 地方公共団体は、実質放棄後残債権の低利肩代わりの実行。

地方公共団体

・設備売却 ↑  
 ↓ ・サービサー出口融資



弁済 →  
 ← サービスへの売却による  
 実質放棄

サービサー

↑ 債権売却

2金融機関

### 【協議会の果たした役割】

事業面では、施設の保有と運営の分離を基本とした抜本的改善計画の策定を支援。  
 財務面では、民間サービサーを活用した実質債権放棄スキームと地方公共団体による補助金スキームの見直しを提案。  
 第三セクター再生の一つのサンプルを示した。

# 公的ファンド活用による事業再生

～ 1668号～

卸売業 資本金 4,700万円 売上高 11億4千万円 従業員 26名

## 【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

現状			再生後のイメージ	
売上	1,140	(P/L面)	売上	1,141
営業利益	0	事業改善	営業利益	83
(支払利息)	30	→	(支払利息)	15
経常利益	25		経常利益	60
(減価償却費)	29	(B/S面)	(減価償却費)	12
収益弁済原資	4	債務圧縮	収益弁済原資	72
借入金	987	金融支援：債務免除 300	借入金	687
実質自己資本	374		実質自己資本	57

実質債務超過解消年数 算定困難  
償還年数 246年

実質債務超過解消年数 -年  
償還年数 10年

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

老舗企業であり、業界における知名度は高く営業基盤は確立しているが、過去の不動産投資の失敗による過剰債務と債権管理体制の脆弱さによる不良債権発生するなど、前経営者の意思決定に対するガバナンス欠如により、多額な過剰債務状況となる。

### 【窮状原因の除去】

過去の不動産投資は処分実施しているが、更なるリストチャリングの実施と経営体制の確立。

### 【事業改善】

顧客管理、商品管理の強化策としてABC管理による重点管理。

トップセールス強化による販路拡大を図る。

主力商品の販売を強化し、単価アップによる粗利益率の向上を図る。

役員報酬減額や業績賞与導入による人件費の削減、並びに物件費の管理強化等によりコスト削減を図る。

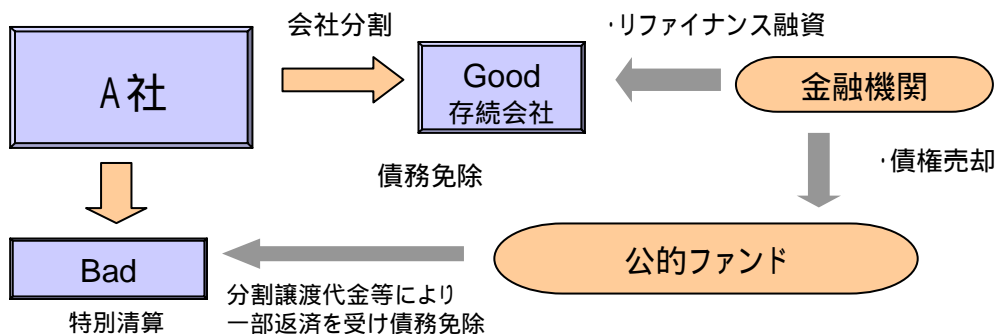
### 【金融支援での検討ポイント】

公的ファンドへの債権売却によるファンドでの実質放棄。

ファンドの支援による経営改善効果の早期出現を図る。

会社分割による税務リスクの回避。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

抜本的かつ現実性の高い再生計画の策定を支援し、公的ファンド、金融機関の間で金融支援の調整を果たした。

# グループ企業整理統合による抜本的再生

～1708号～

運輸業 資本金 8000万円 売上高 10億円 従業員 91名

## 【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

現状			再生後のイメージ	
売上	1,071	(P/L面)	売上	1,100
営業利益	7	事業改善	営業利益	16
(支払利息)	5	9	(支払利息)	7
経常利益	4		経常利益	5
(減価償却費)	8		(減価償却費)	13
収益弁済原資	12	(B/S面)	収益弁済原資	18
借入金等	4,636	債務圧縮	借入金	230
実質自己資本	4,926	金融支援：債務免除	実質自己資本	10
		資産処分等		
実質債務超過解消年数	100年超		実質債務超過解消年数	-年
償還年数	100年超		償還年数	13年

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

広域に事業を拡大するため、複数の関連会社を設立したが、グループ企業の管理の稚拙さから、グループ向け債権の不良債権化により、過剰債務状況となった。

### 【窮状原因の除去】

窮状原因であった関連会社は実質休眠状態にはあるが、今般、清算・破産手続等整理する。現社長は退任し経営陣の刷新と株主構成等見直しによるガバナンスの強化。

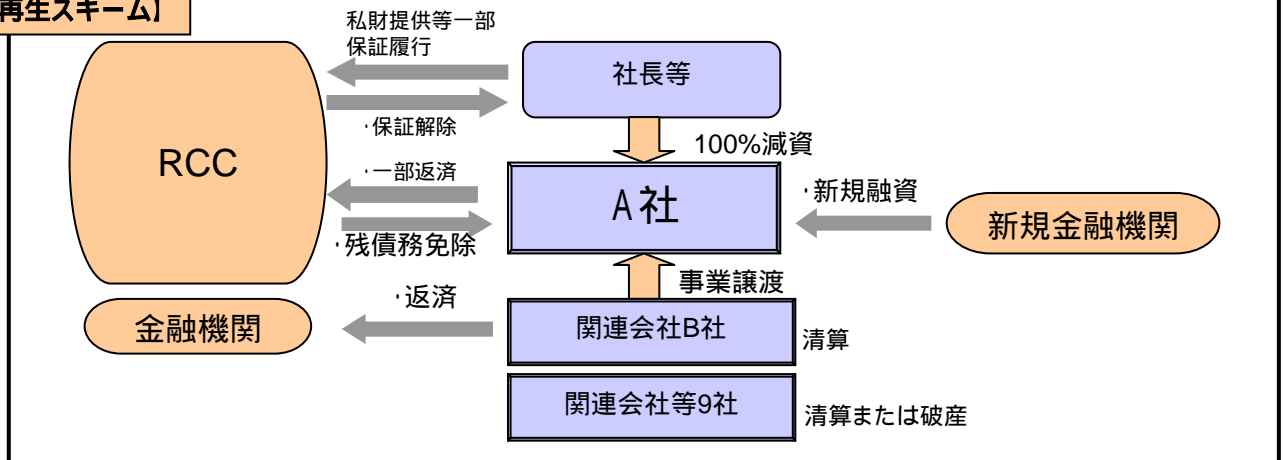
### 【事業改善】

営業所ごとの主要営業先を個々に積み上げるなど、経営管理の緻密化を図る。コスト削減及び利益捻出面においても、運送原価の見直し及び高収益率が望める客先への変更等を実施。設備投資計画の詳細な見直し。

### 【金融支援策におけるポイント】

新規金融機関から融資を受けるにあたりコベナンツ事項による経営の透明化を図る。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

個別支援チームを組成し、スキーム上生じる法務、税務等の問題点について外部専門家と意見調整を行いながら、既存債権者とリファイナンス実施金融機関等との間に入ってスキーム提案と金融支援の調整を実施。



# 全国本部との連携による私的整理での抜本的再生

～ 1750号 ～

運輸業 資本金 1億 売上高 25億円 従業員 300名

## 【再生計画イメージ】

現状		再生後のイメージ	
		(金額単位:百万円)	
売上	2,500	売上	2,000
営業利益	100	営業利益	125
(支払利息)	140	(支払利息)	50
経常利益	40	経常利益	175
(減価償却費)	150	(減価償却費)	75
収益弁済原資	110	収益弁済原資	150
借入金等	7,500	借入金等	3,000
実質自己資本	3,500	実質自己資本	200
実質債務超過解消年数	算定困難	実質債務超過解消年数	3年
償還年数	68年	償還年数	20年

(注) 論点の明確化のため、数値およびスキームを単純化している。

### 【窮状原因】

コア事業である公共輸送における、長期的な輸送量下落傾向による不振。  
関連会社におけるノンコア事業への過剰投資等。

### 【窮状原因の除去】

本業の不振に対しては下記事業改善の通り、合理的な改善策での対応による。  
特に窮境の主因となった関連会社については、資産処分後に清算を予定。

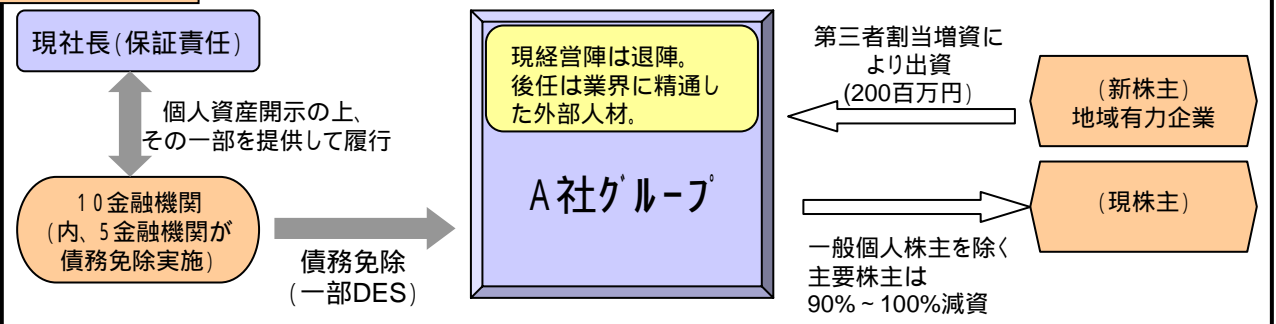
### 【事業改善】

輸送事業...運賃の見直しによる増収や、輸送拠点の見直しによる効率化を図る。また、従業員の若手への入れ替わりや退職者の嘱託化による人件費単価の抑制。  
それ以外のノンコア事業...順次閉鎖や売却により、経営資源をコア事業に集中する。

### 【金融支援策におけるポイント】

ノンコア資産の売却による借入金の圧縮。  
実質債務超過解消が3年目に解消する抜本的な金融支援を実施。一方で、7年後においてもCF倍率は14倍程度あるが、これはコア事業である公共輸送が多大な投下資本を要する事業であることを考慮したもの。  
メインバンクの金融支援率は他行より若干高いが、清算する関連会社の唯一の金融債権者として合理的な範囲での差異である。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

地域コングロマリット企業について、企業側代理人弁護士が中心となって策定した再生計画を、協議会が中小企業再生支援全国本部と連携し、再生計画の検証と提案を実施。  
協議会は公正中立な立場の弁護士等の専門家による個別支援チームを組成し、再生スキームの法務・財務や実行可能性などの面から検証し、金融機関の金融支援について調整を実施。

# 許認可事業における事業再生

～ 1754号～

卸売業 資本金 500万円 売上高 1億1千9百万円 従業員 5名

## 【再生計画イメージ】

(金額単位：百万円)

現状			再生後のイメージ	
売上	119	(P/L面)	売上	109
営業利益	2	事業改善	営業利益	9
(支払利息)	8	11	(支払利息)	2
経常利益	5	⇒	経常利益	8
(減価償却費)	7		(減価償却費)	0
収益弁済原資	2	(B/S面)	収益弁済原資	5
借入金等	309	債務圧縮	借入金	60
実質自己資本	161	金融支援：債務免除 145	実質自己資本	5
		資産処分、私財提供等 102		

実質債務超過解消年数	算定困難	実質債務超過解消年数	-年
償還年数	81年	償還年数	12年

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

従来事業は比較的常態推移してきたが、オーナーズ・リースの形態で進出した不動産賃貸事業は不採算事業であり、当該事業進出に伴う設備投資により、過剰債務状況となる。

### 【窮状原因の除去】

窮境原因である不動産賃貸事業から撤退し、従来事業への経営資源集中を図る。

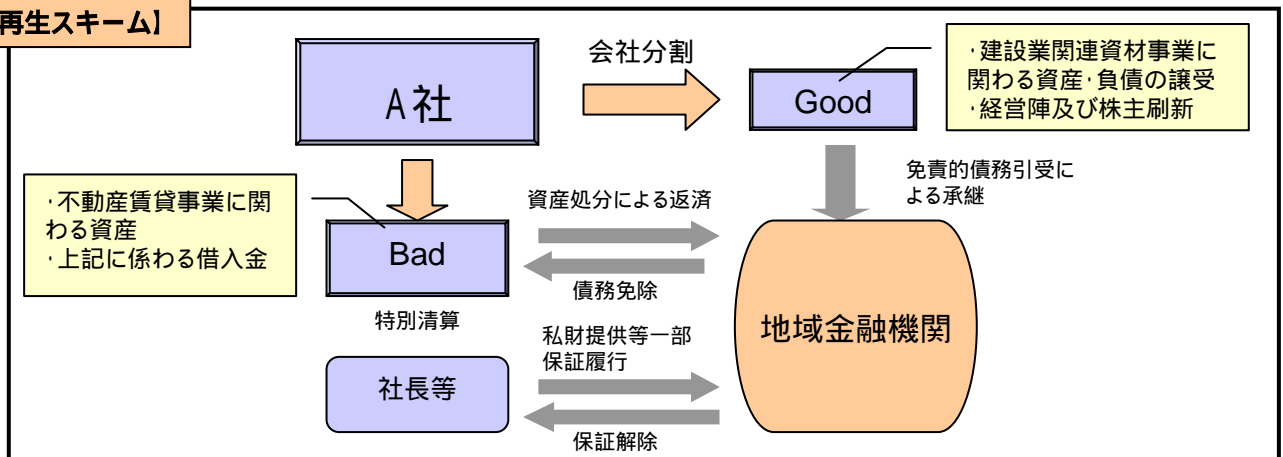
### 【事業改善】

販売見通しの確度を高めるとともに採算管理体制の改善を図る。また、仕入先との価格設定調整を維持する。経営執行体制の見直しにより現代表者は退任。後継者が新代表就任。また、業務管理強化のため、外部人材登用。

### 【金融支援での検討ポイント】

返済見込ある債務を新会社に承継。旧会社に残る債務は担保不動産処分等の後に、清算過程で実質放棄。継続事業の建設業関連資材事業は官庁の許認可が必要な事業であり、会社分割によるスキームを選択。保証人責任は、物的保証の処分及び私財状況に応じた提供により保証を解除。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

再生スキーム策定・検証を実施。  
再生計画の策定を支援し、取引金融機関の間で金融支援の調整を果たした。



# 第三セクター事業の事業転換に伴う抜本的再生

～ 1761号 ～

情報サービス関連 資本金 1000万円 売上高 2億2千1百万円 従業員 80名

## 【再生計画イメージ】

現状				再生後のイメージ	
売上	221	(P/L面)		売上	243
営業利益	4	事業改善	1	営業利益	5
(支払利息)	12			(支払利息)	1
経常利益	0			経常利益	8
(減価償却費)	2			(減価償却費)	1
収益弁済原資	2	(B/S面)		収益弁済原資	9
借入金	516	債務圧縮		借入金	62
実質自己資本	438	金融支援：債務免除 347		実質自己資本	30
		資産処分、私財提供等			
実質債務超過解消年数 算定困難				実質債務超過解消年数 4年	
償還年数 258年				償還年数 7年	

(注)計画開始時のイメージの為、公表値と異なる。

### 【窮状原因】

平成の初期に地公体を中心に複数の地元企業より出資を受け、地域の通信事業会社として移動無線電話会社として設立するも、競争激化やIT技術の進歩から携帯電話への移行等による業況変化に対して業態変更の遅れから、初期投資費用の回収逸失により、過剰債務と債務超過状況となっている。

### 【窮状原因の除去】

情報サービス、セキュリティ分野へ業態変更したが、当該事業推進により、現事業は安定化。

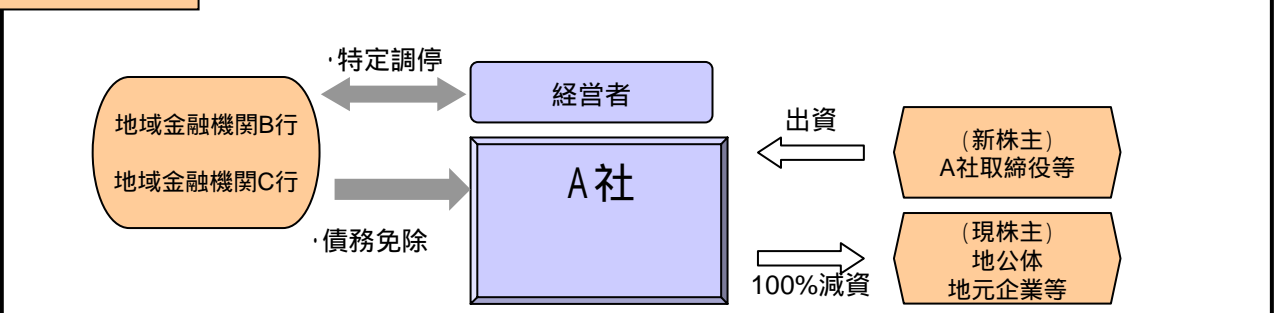
### 【事業改善】

施設管理事業において、「県男女共同参画センター・県子供家庭支援センター」の指定管理者として、その売上が確保。

### 【金融支援策におけるポイント】

現事業について事業収支の安定はしているが、過剰債務に陥っており、抜本的な金融支援が必要な状況。金融支援は地域金融機関複数行(二行)による直接放棄による金融支援。現経営者は、前経営者から引継後、現事業への転換とその事業基盤拡大してきたことから、今後の事業継続を斟酌し続投。なお、個人保証に関しては、一体的解決として、特定調停により解決を図る。現株主(地公体他)は、株主責任として全額無償減資。

## 【再生スキーム】



### 【協議会の果たした役割】

弁護士、会計士、診断士と個別支援チームを組成し、スキーム上の法務・税務等の問題点についても外部専門家と意見交換しつつ、金融機関への金融支援及び既存株主である地公体等の減資承認の調整を実施。