

# 事業再生ファンドを活用した 再生事例

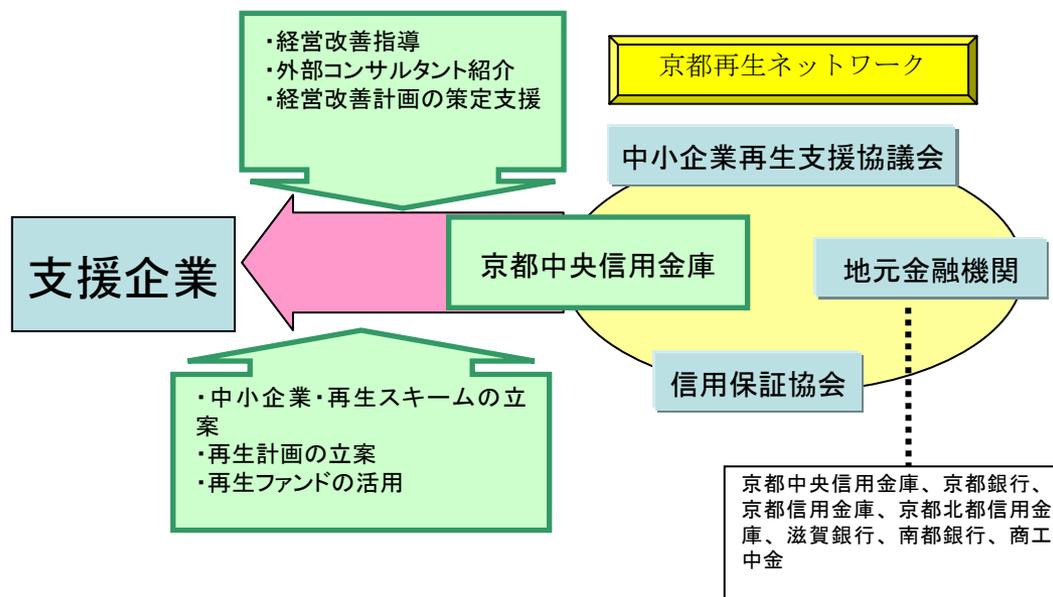
平成21年12月10日  
京都中央信用金庫

# 当庫の事業再生の取組み経緯

(1) 当庫の取組み経緯

(2) “地域密着型金融の推進”の事業再生

～地元金融機関等による再生ネットワークの構築～



# 事業再生ファンドの活用事例

1. 企業の概要
2. 取組みの経緯
3. 事業再生へのプロセス
4. 事業再生ファンドの活用の意義
5. 活用後の業況
6. 最後に

# 1.企業の概況

## (1)事業の経歴

創業は明治時代と業暦100年余を有する企業。京都をはじめとしてブランド力を保持している。

## (2)事業の現況

(百万円)

	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年
売上高	700	700	720	700
営業利益	50	50	60	70
経常利益	0	-10	-5	0
減価償却費	10	60	55	50
キャッシュフロー	10	50	50	50
金融債務	2,050	2,000	1,950	1,850

## 2-1.取組みの経緯

### (1)当社への再生支援の流れ

- ・平成15年より再生支援先として位置づけ、審査部より定期的訪問を開始し、課題の共有化を進める。
- ※(平成17年9月当庫独自の事業再生ファンド“京都ちゅうしんリバイタルファンド”を組成)
- ・当庫はこれまで返済のリスケジュールを行ないながら当社の事業を支援してきたが、改装など必要な設備更新が出来ず、過度な集客に走るなど事業価値を劣化させていたことから、平成19年にコンサルタントを導入し抜本的支援方針の検討に入り翌20年に事業再生ファンドを活用した。
- ・同ファンドによる事業計画策定支援、中小企業再生支援協議会関与による計画検証、“京都再生ネットワーク”での金融スキーム組成を経て平成20年10月にファンドエグジットを支援したものの。

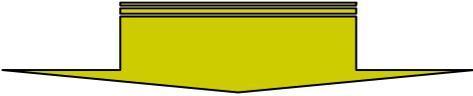
## 2-2. 取組みの経緯

### (2) 窮境原因の検討

- 過大な設備投資
- 返済維持のための経営が企業価値を毀損

### (3) 当社への再生支援の意義

- 現経営者の経営姿勢
- “京都ブランド”の保持
- 近隣景観の維持      etc...



事業再生支援へ

## 3-1.事業再生へのプロセス

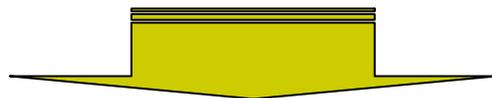
### (1)事業再生の見極め

- ・外部コンサルタントを導入

SWOT分析

事業価値の継続性(再生の見極め)

窮境原因の除去の可能性



事業再生ファンドの活用

## 3-2.事業再生へのプロセス

### (2)事業再生ファンドの検討

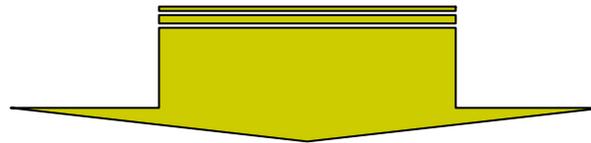
- ・事業再生計画の策定
- ・経営責任と株主責任
- ・タックスプランニングの検討・・・会社分割スキーム

## 3-3.事業再生へのプロセス

### (3)中小企業再生支援協議会の活用

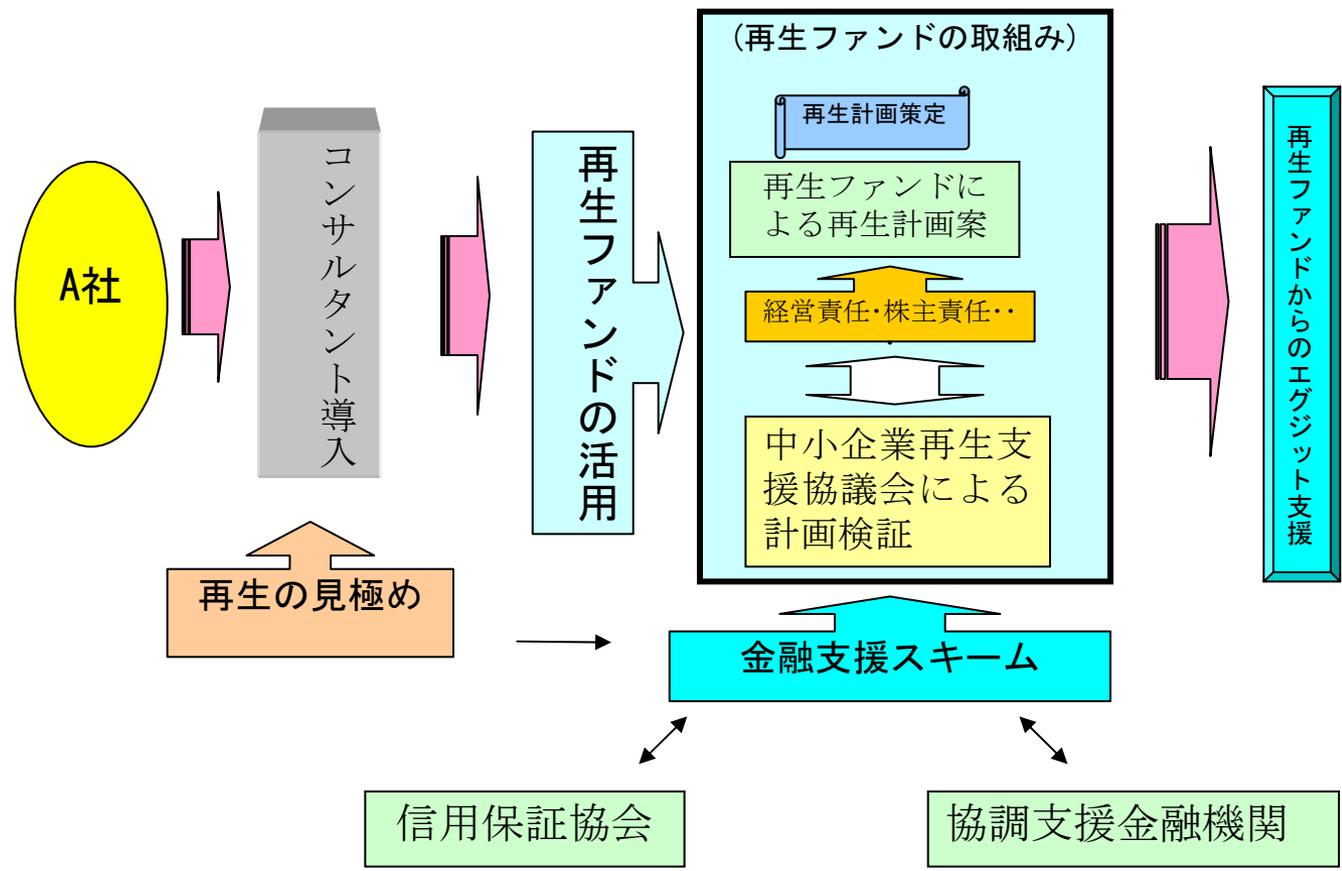
公認会計士・税理士・弁護士等による事業再生  
計画の検証

### (4)「京都再生ネットワーク」を活用し信用保証協会や 地元金融機関と協調し金融スキームを策定



### (5)事業再生ファンドエグジット支援

# (事業再生ファンド取組みのイメージ図)



## 4-1.事業再生ファンドの活用の意義

### ・事業再生ファンド活用の留意点

#### (1) メリット

債務圧縮により収益から事業再投資が増加し  
企業価値が増大する

#### (2) デメリット

- ・債権売却による風評被害が生じるおそれ
- ・債務者公平性とモラルハザード

## 4-2.事業再生ファンド活用の意義

### ・当社の検討

- ①当社と事業再生への取組みを時間をかけて協議を重ね、メリット・デメリットを十分説明し、経営者側の納得を得て当該スキームを選択した。
- ②債務者公平性やモラルハザードの観点からは、経営者責任を明確にすべく全役員の前退任と代表取締役の資産を売却し返済に充当。また株主責任についても100%減資を行なうことで責任を明確化し、このリスクを排除した。

## 5.活用後の業況

### ・財務の推移

(百万円)

	計画値	平成20年	平成21年5ヶ月	年次ベース
売上高	700	650	250	650
営業利益	60	5	30	70
経常利益	20	-30	20	50
減価償却費	50	40		0
キャッシュフロー	65	10	20	50
金融債務	770	765	750	730

売上高は事業内容の見直しで不採算部門をカットしたこともあり計画を下回る見通しであるが、収益部門では更なるコスト削減を生み出したことから計画値にほぼ沿うものとなる見通し。

## 6.最後に

当庫は営業地域の皆様と共存共栄していくことこそが信用金庫の使命であると考えます。

皆様の有意義な事業が未来に向かってしっかりと継続・発展を遂げていただくために、当庫は役職員一同が“On Your Side 一緒がうれしい”の思いを込めて、これからも精一杯の努力を重ねて皆様のご要望にお応えしてまいります。