

飲食店、宿泊業 < 1 >

支援先企業の概要	
・業種	宿泊業(ビジネスホテル・宴会場)
・創業後年数(10年未満であれば)	
・企業規模(中小企業者に該当する場合には)	
経営支援前の企業の状況	
<p>・支援先は、創業当初「結婚式場」「各種宴会場」を核とした事業内容の企業であったが、外部環境の変化に伴い、「結婚式場」としての事業内容が衰退し「ビジネスホテル」に事業内容の核を変更。当初設備投資を十分に活用できず赤字経営が続き、実質債務超過の状況。当面の資金繰りには支障を来していないものの、債務超過解消目処がたたない状況にある。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・私的整理も検討したが、当社は地元唯一の宿泊施設及び宴会場を有していることから事業継続の妥当性も高く企業存続に向けた支援を図ることとした。 ・課題となっている実質債務超過解消策を盛り込んだ「企業再生計画」を当行独自の再生ファンド活用し、財務内容改善と経営指導を実施。 (みずほコーポレート銀行及び船井総研からの経営指導) 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業再生計画策定の船井総研指導の下、各種宴会の増加と会場稼働向上に向け下記営業を強化。 <ul style="list-style-type: none"> 地元及び周辺町村の仏事法要確保に注力(主要寺院等への情報収集) 地元各種団体等の会合開催情報を基に宴会確保に注力 ビジネス宿泊客の増加策としてインターネットを導入 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・上記具体的施策により下記効果が現われる <ul style="list-style-type: none"> 宿泊客増加策としてのインターネット導入により、出張員等のフリー客増加。 (リピーター及び会社指定) 仏事法要に対し、従前自賄いで対応していた料理の一部を外注委託でコスト削減が図られてきた。(外注委託先からの法要情報入手等相乗効果が現われた) 	

飲食店、宿泊業 < 2 >

支援先企業の概要	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は老舗の飲食業であるが、バブルのピーク時に借入金で土地を購入し新店舗を建設した。その後バブル崩壊により法人客の大幅な減少を招き、売上が低迷し赤字に陥っていた。過剰債務に苦しみ資金繰りは悪化、条件緩和支援と私財投下により事業が継続されてきた。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>当行企業支援部の本部専担者と支店がタイアップし当該企業を担当し、中小企業再生支援協議会の協力を得て「経営改善計画」の策定支援を行った。</p> <p>具体的施策として、店舗別の利益と経費の分析を行い、顧客セグメントを重視したマーケティングを実施した。法人顧客の低迷を打開するための施策として個人客開拓を主眼としたインターネットを活用した予約システムを導入し、売上の過半を占めるまでとなった。また、不稼働資産の売却により有利子負債を圧縮すると共に税務上欠損金を発生させ、税流出を防止した。</p> <p>なお、財務面での再生支援については、過剰債務の内役員借入金をDESに金融機関借入金をDDSに変更し、有利子負債を圧縮するとともに、キャッシュフローに応じた返済にリスケジュールを実施した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>店舗別にコストを分析し、過剰コスト店舗の経費削減を実施した。また、従来メニューの原価を見直し、採算ベースを考えたメニューに変更を行った。料理方法を工夫することで顧客満足度の維持向上を目指した。</p> <p>さらに過剰な料理人を削減し、インターネット専担者を配置し個人の新規客の増加を図り、来店客数を増加させることに成功し客単価の下落をカバーした。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>不採算店舗は採算ベースまで経費を削減したことで、収益を回復した。また顧客が法人客から個人客にシフトすることでサービス従事者の費用削減が可能となり、初年度計画目標を大きく上回った。</p> <p>景気の変動に左右される法人需要から個人需要に切り換えることで売上が安定させることが出来たことで堅実に推移している。</p>	

飲食店、宿泊業 < 3 >

支援先企業の概要			
・業種	宿泊業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況			
支援先は全国的にも有名な温泉地にて営業を営む温泉旅館業である。一定のキャッシュフローはあるものの、過大債務による債務超過の状態にあり、債務の圧縮が進まないといった状況が長く続いていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 >			
・ 支援先自身による計画策定が困難であるため、当行主導でH16年7月に中小企業支援協議会の支援を仰ぎ、債務超過の解消計画を策定するための相談を開始。（債務者格付：破綻懸念先）			
・ H16年7月の初会合以降、ヒアリングや検討会議などにより、経営陣との綿密な意見交換を実施。			
・ 当行支援チームは、計画完成をH17年3月末とし、経営陣との協議を積極的に繰り返した。			
・ H17年3月末に完成した債務超過解消五ヵ年計画について、協議会が正式に認定。			
< 当該企業の施策 >			
・ 経営陣もヒアリングや検討会議に対し真摯に対応。当行としっかり意思疎通を図りながら、計画策定の共同作業を行った。			
経営支援後の企業の状況			
・ 計画策定後、H17年6月には計画に基づく増資がなされ、初年度事業も計画比良好に推移しており、当行はH17年9月末基準の債務者格付で、支援先を破綻懸念先から要管理先にランクアップさせた。			

飲食店、宿泊業 < 4 >

支援先企業の概要	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input style="width: 80px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
支援先企業は温泉旅館事業を、関連企業を含め5館で営業している。過剰債務を抱え、顧客ニーズの変化に対応することができず、業績悪化していた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の収益力はあるながら、過剰債務のため設備投資等への対応ができない状況にあり、業績改善に対する取組が遅れていた中、主要取引行の内一行がRCCに債権譲渡した。 ・ 主要取引行とRCCでは、当グループ企業の抜本的な経営改善に向けた対応を図るため、外部専門家にデューデリジェンス・計画策定を依頼し、再生支援について取り組むこととした。 ・ 取引金融機関全行の承認を得、中小企業再生支援協議会の計画認定を得た再建計画に基づき、主要取引各行において、RCC再編ファンドを利用した実質債権放棄及び貸出 	
< 当該企業の施策 >	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 館や客室のダウンサイジングにより経営資源の集中化を図ると共に、地域内・業界内の過剰供給問題の解消を図り、コンセプトを明確化した上で設備のリニューアルを実施することで顧客単価の引き上げを図る。 ・ 正社員のパート化促進等により固定費削減を図る。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画に沿った設備投資の実行により、今後収益状況が改善していく見込。 	

飲食店、宿泊業 < 5 >

支援先企業の概要			
・業種	飲食業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況			
支援先は、首都圏を中心に飲食店をチェーン展開する中堅企業である。14/3期に起こったBSE騒動の影響により大幅赤字、繰損を計上するに至った。そうした状況下、過年度の出店資金の返済負担も重く、資金繰りが繁忙となっていた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 >			
メイン行として経費削減・設備投資抑制を骨子とした中期経営計画の策定を支援。その後、資金繰り支援や金融機関協調体制の維持に努めたほか、経営陣とのミーティングを定期的に行い、計画の進捗管理を実施した。			
< 当該企業の施策 >			
1.粗利の改善。仕入れ方法を変更するとともに、販売価格の見直しを実施。 2.人件費を中心とした経費の削減。役員報酬及び給与・賞与の削減。 3.能力重視の人員配置。成果主義の賃金配分によるモチベーション向上。 4.設備投資の抑制。			
経営支援後の企業の状況			
改善策の実施により、業績が大幅に改善した。また、既存借入金の大半をシンジケートローンでリファイナンスし資金繰りも安定。			

飲食店、宿泊業 < 6 >

支援先企業の概要	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	
・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、第三セクターが経営するホテル業で、資産保有会社とその100%子会社であるホテル経営会社の2社で構成。同業他社との競合などから、売上高の減少に歯止めがかからず、経営会社は赤字・債務超過に陥り、抜本的な経営体制の整備と経営改善が必要な状況にあった。</p>	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>再編スキームの構築等、専門知識が必要なため、専門コンサルタントを当行の紹介により導入。専門コンサルタントのデューデリジェンス実施を通じ、経営陣に経営改善への取組みの必要性を再認識してもらい計画策定を急いだ。最終的に親会社である資産保有会社によるホテル経営会社の吸収合併を主軸とする事業再編スキームを策定。</p> <p>当行としては計画実施により経営改善が図れることから、スキームを承認。DES（債務の株式化）により債務超過を解消し、有利子負債を圧縮した。また、取引金融機関と連携し、既存借入金のリスケジュールを実施。</p>	
< 当該企業の施策 >	
<p>代表者の更迭及びホテル経営に熟達した支配人を招聘することにより、経営体制の整備と企画力・営業力を強化する。各種プランの計画的な策定・実施及び目標管理の徹底により売上を確保し、原価・経費の更なる圧縮、地代の減額等により収支改善を図る。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>婚礼部門の強化が課題であり、毎月、ブライダルフェアを開催し売上強化を図っている。また、毎月、各部門が「アクションプラン」を作成し、計数目標と営業施策を策定・実施している効果もあり、一般宴会・レストラン部門は順調。売上げはほぼ計画通りの実績で推移している。</p>	

飲食店、宿泊業 < 7 >

支援先企業の概要			
・業種	飲食店、宿泊業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況			
<p>支援先は消費低迷、国際イベント後の宿泊需要の減少により、計画売上を計上することが出来ず、長期間赤字経営続き、大幅債務超過に陥った。</p> <p>リストラを継続するもサービスレベルの低下・従業員のモラルダウンが生じ更なる売上減少、キャッシュフローの捻出もままならない状態となり、事業存続が危ぶまれていた。</p>			
< 当行の施策 >			
<p>経営の建て直し、事業の見極めのため、当行から職員を2名出向させたほか、業種別の専担者が当該企業との接触を密にとり、再生企業のデューデリを実施、事業継続が可能と判断されたので、旧経営陣を退陣させ、スポンサーに事業譲渡を骨子とする再建スキームを作成した。</p> <p>具体的施策として、不動産移転による不動産取得税の負担を考慮して、事業および必要な資産を吸収分割の方法により支援先企業の子会社に移転させ、スポンサーとして名乗りを上げた有力企業に子会社株式を譲渡した。</p> <p>その後、支援先企業向け債権を再生ファンドに売却し、同社を清算した。</p> <p>本件は、中小企業再生支援協議会を活用し、計画策定関与と金融機関調整を実施した。</p>			
< 当該企業の施策 >			
<p>事業に必要な1名の役員を除いた役員の退任、非承継資産の処分、経営者の資産処分を実施。</p> <p>外部オペレーターならびに当行の指導により、サービスレベルの改善、営業施策の再構築、部門別会計の構築に向けた活動を実施。</p>			
経営支援後の企業の状況			
<p>新スポンサー企業の指導により経営改善を実施している。必要不可欠な企業維持投資も新スポンサーにより実施している。</p> <p>リニューアル効果はこれからであるが、収益、資金繰りとも大幅改善の見通し。</p>			

飲食店、宿泊業 < 8 >

支援先企業の概要			
・業種	飲食店、宿泊業		
・創業後年数（10年未満であれば）	<input type="text"/>	・企業規模（中小企業者に該当する場合には）	<input type="text"/>
経営支援前の企業の状況			
支援先は、地場温泉地にて昭和20年代に開業した老舗の温泉旅館であり、当地最大手の業者である。事業拡張を目的として、バブル期に従来の宿泊施設の隣接地に土地を取得し新ホテルを建築したが、バブル経済の崩壊により、当初計画どおりの業績が確保できず、大幅な債務超過かつ過剰債務の状態に陥っていた。一方で損益面では、每期3～4億円程度の償却前営業利益を確保していた。			
経営支援概要			
< 当行の施策 >			
従来は、返済条件の大幅な緩和により同社の資金繰りを支援してきた。15年上期に抜本的な再生を図る目的で、同社に経営コンサルタントを導入させ、具体的な再建計画の検討に着手した。15年下期には、過剰債務の解消に向け、大幅な財務リストラを含む再建計画案を検討したが、合意には至らなかった。同社は当地最大手の業者であり、地場観光産業に与える影響も大きく、地元雇用を維持するという観点等からも地域経済にとって存在意義があるため、早期再生に向け、16年上期に債権者による会社更生手続開始申立を行った。			
< 当該企業の施策 >			
会社更生手続開始申立後も管財人の指導のもと、従来どおりの営業を継続し、仕入れ業者等の協力も得ながら再生を進めてきた。早期の再生を果たすべく、スポンサー方式による再生計画を策定し、認可決定を得たうえで17年上期に更生担保権および一般更生債権の一括配当を完了している。			
経営支援後の企業の状況			
本件については前期に再生に着手した事例であるが、約1年という短期間で更生計画を完了させており、スポンサー企業により従業員についても全員の雇用が継続されるなど、地元経済への影響を最小限に食い止めた上で、抜本的な再生を完了させることができたと考えている。なお17年上期にはDIPファイナンスとして50百万円の運転資金に対応している。			