

## 飲食店・宿泊業< 1 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>開業当初から既存大手ホテルとの競合等、厳しい経営環境が続いてきた。婚礼のプロジェクトチーム編成等による収入増加や徹底したコスト削減による収益改善を目指したが、当初の過大投資から金利負担も大きく、長期間の赤字経営が続いており、大幅な債務超過の状況。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・かねてより、改善支援先として当行より人員を出向させる等、改善計画策定に対しての助言・実行支援を実施してきた（リスケジュール対応）。</li> <li>・当該地域における集客力は相応にあるものの、設備の老朽化や営業体制等、同社単独での再建は不可能との判断からRCCの調整機能を活用し、再建計画の策定およびスポンサー選定を実施してきた。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>過剰債務の圧縮とマネジメントの強化が喫緊の課題であり、スポンサーによる支援を前提に、現経営陣の退任および株主責任の明確化を図ることとした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社分割の方法により、不健全資産等を除いた資産・負債を分割（分割会社（旧会社）は、特別清算へ移行する）。</li> <li>・承継会社（新設会社）は、スポンサーからの資金提供と100%子会社化により、スポンサー支援下における正常化が図られた。</li> </ul>	

## 飲食店・宿泊業< 2 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	飲食業、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）
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、県内有数の温泉地区を代表する老舗温泉旅館であるが、顧客嗜好の多様化や価格競争の激化に伴い、過去に実施した大型設備投資の投資効果が十分に得られず、長年に亘り業況は低迷、実質債務超過の状況にあった。加えて、複数の取引金融機関がRCC等へ債権を売却する等金融環境も不安定なものとなっていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メイン行として、中小企業再生支援協議会と連携し、有利子負債の圧縮と実質債務超過解消を主眼とした再生計画の策定を支援した。</li> <li>・再生計画の内容は、営業戦略の強化と更なるコスト削減を実施することで黒字体質の定着を図るとともに、RCC等による一部債務免除と経営陣の減・増資や私財提供等により財務内容の改善を図るものである。</li> <li>・当行では、一部債務免除後のRCC債権を他の金融機関と協調し肩代りすることで金融環境の正常化を実現させるとともに、既存貸出金の条件変更に応じる等計画期間中の資金繰り安定化のための金融支援を実施した。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行代理店等への依存体質からの脱却を主眼として営業戦略の見直しを実施したほか、人件費を中心として更なるコスト削減に取り組んだ。</li> <li>・有利子負債圧縮のため、所有不動産の一部を売却し借入金の返済原資とした。</li> <li>・実質債務超過解消のため、計画期間内に経営陣の私財提供（減・増資、役員借入金の資本振替、不動産の現物出資）を実施することとした。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>再生計画の実施により、金融環境の正常化と資金繰りの安定化が図られた。今後は計画的な設備維持更新投資も可能となることから、事業の継続と競争力の維持向上が見込まれる。</p>	

## 飲食店・宿泊業<3>

支援先企業の概要	
・業種	飲食店
・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、洋風レストランを複数店舗経営する企業である。バブル景気の時期に銀行借入金で多店舗展開を実施し業績が右上がりの優良企業であった。バブル崩壊後は年を経るほどに売上が減少し、近年はピーク時の半分以下となり資金繰りに困窮していたが、どんぶり勘定で店別の損益も十分には把握出来ていなかった。</p>	
経営支援概要	
<p>&lt; 当行の施策 &gt;</p> <p>店舗別に実態調査を行うことを経営者に要請し、赤字の原因把握を実施した。その後、赤字要因の解消策を話し合い、店舗別に顧客セグメントした上で店舗コンセプトを明確化しメニューの改訂を行った。更に、店舗別の日次売上管理、月次損益管理態勢の確立をアドバイスした。</p> <p>3年以内の債務超過解消ならびに有利子負債CF倍率10倍以下を目標に掲げ、営業店の経営改善責任者を交渉窓口にして改善交渉を重ねた。</p> <p>具体的な金融支援については、既往貸出金のリスケジュール実施と併せて店舗改装資金ならびに向こう1年間のリストラ資金について貸出対応を実施した。</p>	
<p>店舗別の売上の目標を全店長に納得させると同時に、売上ピーク時から殆ど減少していなかった正社員を50%削減し、不足課業をパート対応とすることでコストカットを実行した。リストラ策実施に際し、率先して役員貸付金の債務免除を実行すると同時に、計画期間中の役員報酬を40%削減することとした。</p> <p>また、店舗コンセプトに合わせた手作りでのトータルの雰囲気作り等を実践した。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>管理態勢が整い月次店別収支が分かるようになったことで、具体的改善策が与える影響を分析できるようになった。イベント等が売上に与える影響をリアルタイムに把握できるようになったことで役職員の意識改革も進んできた。</p> <p>また、店別に店舗コンセプトにあった雰囲気・メニューを改訂する等ファミリーレストランとの差別化を図っている。</p> <p>現在は固定費の削減等のコストカットを進めており次期の黒字化を見込んでいる。</p>	

## 飲食店・宿泊業<4>

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>・業歴75年の老舗旅館。団体客減少により売上が年々減少。</p> <p>・団体客メインの集客に耐え得るべく、客室規模を増大させるための設備投資を借入に依存したため過剰債務に陥っており、団体客減少 個人客へのシフトへの対応がハード・ソフト両面で遅れた。</p> <p>・現社長の経営手腕により近年は償却前営業利益は上昇するも、過剰債務により、設備の老朽化・陳腐化に応じた投資が行えず、自助努力のみでは過剰債務を打開できない窮状にあった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>・過剰債務の状況にあるが、当地での立地優位性および安定的な固定顧客を有し、一定の償却前営業利益を計上。しかし、設備の老朽化・陳腐化を解消できるまでの資金捻出はできない状況にあったため、過剰債務を解消のうえ設備投資資金の自己捻出を企図した再生計画策定を検討。</p> <p>・スキームの透明性および妥当性を確保し、債権者間の調整をスムーズにするため、中小企業再生支援協議会の計画策定支援を受け、外部コンサルの協力のもと、物的吸収分割による新設会社に適正債務を引き継がせ抜け殻会社を清算するスキームで、抜本的な事業再生計画を策定した。</p> <p>・最大債権者が一般事業会社であったが、計画策定初期段階より交渉を行い支援する方向性を導き出し、保証協会を含めた各債権者から公平な支援を受けるべく交渉を実施した。また、新設会社の出資者は同社再建に理解を示す常連客より募った。</p> <p>・結果、出資者も現れ、各債権者が同率の非保全債権カット率で金融支援を実施すること、保証協会についても、非保全債権カット部分について代位弁済後の求償権を放棄することで、再建計画への合意を得た。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>・経営責任と株主責任および私財提供について明確にすることを入り口の段階で決断し、再建計画策定に全面的に協力。</p> <p>・営業努力を維持しながら、更なる改善に向けて決意を新たに取り組んでいる。</p> <p>・ホテル旅館業の業種柄、現場のオペレーションについて維持・向上を図るためには、全てを知り尽くしている旧経営陣が引き続き現場に必要であることから、社員として残り業績改善・計画達成のために鋭意努力していくもの。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>《旧会社》 会社分割実施後、特別清算等により処理。</p> <p>《新会社》 譲渡直後のため計画骨子を記載。</p> <p>・新設会社への出資者（他ホテルの経験者、他事業経営者等）が新経営陣として着任。</p> <p>・新経営陣の元、計画に基づいた営業戦略の展開・オペレーション改善を実施し、業績改善を図るとともに、当地区の活性化および雇用の確保に寄与する。</p>	

## 飲食店・宿泊業< 5 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	飲食店、宿泊業（ホテル業）
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、不動産を代表者個人が所有し法人が運営する駅前型ホテルであるが、当初の運営委託先(建物一部共有)が破綻したため、その建物持分を購入し運営を引き継いだものの、多額の債務を抱え、財務内容の好転は難しく、ホテル施設の修繕も最小限に留めざるを得ず、借入金返済は超長期を要する状況にあった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>上記の状況下、支援先は既存金融機関の紹介により中小企業再生支援協議会へ抜本的な事業再生支援を要請。中小企業再生支援協議会より当行に対し支援先の再生支援への協力要請があった。</p> <p>支援概要は、代表者個人の過剰債務解消およびホテル事業の再構築を目的として、新会社へ時価による不動産および営業資産の譲渡を実施し、既存金融機関は、経営責任を明確にした上で、代表者個人に対し一部債権放棄を行うものであった。当行は、再生スキーム策定に参加し、再生計画の実現性および従業員の雇用確保等の地域経済への影響等を検証した上で、新会社に対して政府系金融機関との協調融資にて出口資金を支援した。当行は、新会社の事実上のメインバンクとなり、月次ベースのモニタリングによる経営指導を継続的に実施している(財務・営業面等)。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>代表者個人は経営責任を取り役職等全て退任し、所有資産を私財提供した(既存金融機関への借入金返済に充当)。また、従前のホテル運営会社は特別清算し、株主責任を果たす。営業譲渡先として新会社を設立し、新会社の代表取締役には外部でホテル業務を習得した子息が就任(新会社へ出資)した。中小企業再生支援協議会および当行の協力を基に組織運営の効率化を図る。</p> <p>再生スキームの実現に伴い、新会社は現状の売上維持および収益確保に努め、財務の健全化を図った上で、計画的な施設の修繕・リニューアルを実施する。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>営業力強化により客室稼働率は好転しており、過剰債務が解消したことから今後修繕資金の捻出も可能となり事業継続上の懸念が払拭された。計画2年目で黒字転換し、有利子負債CF倍率は10倍以内となる見込み。</p>	

## 飲食店・宿泊業<6>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>市内中心部に位置し、好立地条件にある老舗ホテルであるが、大手ホテルチェーン等との競争激化により、業績は低迷し資金繰りも逼迫していた。経営悪化の傾向が顕著でありながら、何をしても変わらないというあきらめ感が広がり、経営者、社員ともにモチベーションは低下し、経営改善への取組みは低位であった。</p>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>ホテル専門のコンサルタントと連携し、経営計画の策定を支援。数値目標の実現可能性を高めるため、詳細な行動計画も策定。収益力強化を主眼とし、債務償還年数の改善を主目標とした。</p> <p>計画策定の期間中は、他金融機関と協調し、既存借入金の返済緩和を実施。資金繰りの安定化を図り、経営改善への取組みに集中できる環境を整備した。</p> <p>経営計画策定後についても、月2度の頻度でコンサルタントと共同でモニタリングを実施している。計画通り進展していない項目については、問題点を明確にさせ、確実に行動できるよう進捗管理を徹底している。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>組織遂行力を高めるため、業務プロセスを見直すとともに幹部社員の権限と責任を明確にしたうえで、社内体制を刷新した。また、経営者と社員間に意識の隔たりがあったことから、実力ある社員を取締役に昇格させ、社内統括力を高めた。</p> <p>コンサルタントを活用し、社員を計画策定に参画させ議論を重ねたことから、モチベーションも高まり、経営改善への取組みは進展している。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>経営計画の策定からモニタリングに至るまで、ホテル専門のコンサルタントと連携し、専門性の高い経営指導を実施したことから、当社の経営改善は確実に進展し、社内に緊張感も生まれた。</p> <p>大幅な返済緩和をしてきたが、収益力は改善基調にあり、資金繰りも安定してきたことから、計画に基づき返済再開の予定である。</p>	

## 飲食店・宿泊業< 7 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>同社は県内有数の温泉地の一番館として創業80年の老舗旅館。地元法人の宴会需要とエージェント経由の団体需要に支えられてきたが法人需要の落込みと個人市場への変化に乗り遅れ業績はギリ貧状態が続いていた。財務状況は6億円以上の実態債務超過、売上の2倍以上の過剰債務を抱え破綻状態にあった。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで担当支店長・担当者が相当深く入り込み経営改善を指導。3年前には旅館再生に実績のあるコンサルタントを紹介し原価管理や労務管理の高度化を実現し、2年前からは本部支援担当者も経営改善計画の策定指導に深く関与し、弱点・問題点の改善を進めた。</li> <li>・しかし、経営者の内紛や運営能力の欠如から進捗状況不芳な状況が続き自力再生を断念、経営者に外部支援先を募る再建策を提案し了解をとりつけた。</li> <li>・温泉街に立地しており他館への悪影響を勘案し安売りチェーン旅館を排除し、現形態を維持できる資金力と運営力を持った支援先を募ることに留意した。</li> <li>・スポンサーは入札方式で選んだが、施設の老朽化による多額の追加投資の必要性が判明し選考作業は困難を極めた。半年経過した時点で漸く地元出身の上場企業 - オーナーが支援表明し、債務者のアドバイザーとともに条件交渉の末、会社分割方式による事業再生をすすめた。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・3年前当行が紹介した専門コンサルタントのアドバイスを受け、原価低減と作業効率化のための配膳システム投資を実施。</li> <li>・これと並行して営業活動強化による増収策や経費削減策を織り込んだ経営改善計画を策定。自力再生を目指し改善取組みを継続。</li> <li>・しかし、売上の減少に歯止めがかからず、遊休資産の売却による資金繰り確保を図ったが資金繰り破綻が現実味を帯びてきたことから会社分割によるスポンサーへの旅館事業譲渡による経営改善抜本策を決断・実施。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元出身の創業者が経営する東京の不動産・出版・観光業を展開する企業がスポンサーとして出資する新会社（受け皿会社）へ旅館事業を会社分割により譲渡し、ここより支配人・副支配人の派遣を受け、従前の従業員はそのまま残り事業を継続している（既存経営陣は経営責任を果たすため総退陣し新会社の顧問に就任）。</li> <li>・スポンサーは施設を大幅にリニューアルし高価格旅館への脱皮を図る予定。</li> </ul>	

## 飲食店・宿泊業< 8 >

<b>支援先企業の概要</b>	
・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）
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>・老舗温泉旅館。多額の設備投資により、高級旅館としてリニューアル。</p> <p>・投資直後のバブル崩壊、宿泊客の嗜好の多様化、団体客の減少等により売上は漸減。遊休資産の売却による債務縮減、経費削減を図りつつ、営業強化するも奏効せず。長期間の赤字が続き、大幅な債務超過の状況。長期間に亘って経営改善支援に取り組むが、資金繰り逼迫、現経営陣も自力再建を断念。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<p>外部税理士法人により財務・事業デューデリジェンスを実施、再生可能性を見極めるとともに、再生策を検討。</p> <p>中小企業再生支援協議会および再生ファンドを活用しつつ以下の事業譲渡スキームを検討。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援先企業を「旅館事業」と「事業外・過剰債務」に会社分割。</li> <li>・「旅館事業」はスポンサーが100%出資する新会社に譲渡。</li> <li>・「事業外・過剰債務」は現存会社に残し、過剰債務は取引金融機関が金融支援（再生ファンドの活用・債権放棄）。事業外資産処分後、最終的には清算。</li> </ul> <p>中小企業再生支援協議会を介し、円滑な事業譲渡のため取引金融機関による金融支援の調整、また経営実績・能力を踏まえスポンサー候補の検討を実施。</p>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<p>現経営陣は自力での再建を断念。新会社への経営にも関与せず。</p> <p>また現経営陣は所有資産処分により全額を債務充当し、経営責任を明確化。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>計画通り会社分割完了。スポンサーへの事業譲渡は円滑にほぼ完了。</p> <p>従業員はスポンサーによる雇用継続表明を受け、希望者全員が新会社へ移籍済み。</p>	



## 飲食店・宿泊業<9>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	飲食店
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>老舗のブランド力を背景に多店舗展開を進めてきたが、嗜好の多様化により商品の優位性が保てず売上が減少してきた。店舗閉鎖および経費の節減を図り収益改善に努力してきたが業績改善に至らず、債務超過状態に陥った。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・債務超過に陥った時点で業績回復を目指し再生計画の策定を指導。</li> <li>・いったんは計画通りに進んでいたが、再び業績が悪化し中小企業再生支援協議会に支援を依頼した。</li> <li>・再生支援協議会の支援中に業績が更に悪化し、資金繰りが厳しくなったため元金据置にて対応。</li> <li>・自力再生は困難と判断し再生ファンドへの債権譲渡をファンド側へ打診。</li> <li>・ファンドの受入れが決定したため再生計画に債権譲渡を織り込み、計画を完成させた後債権譲渡実施。再生計画をスタートした。</li> </ul>	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣のうち不動産所有者には私財提供を求め実施した。</li> <li>・雇われ取締役は留任させるが、経営者一族は社長のみ残し退任。（社長は若く最近まで他社で働いていたため退任はせず。）</li> <li>・留任取締役1名を社長の統括補佐とし計画進捗状況の把握と指揮系統の一本化を図る。</li> <li>・コンサルタントと契約し販売と経費削減の指導を依頼する。</li> </ul>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンド入り後はモニタリングのため債権者、支援協議会、債務者、ファンド、税理士、コンサルタントをメンバーとし毎月最低1回の会合を開催している。</li> <li>・足下では健闘しているものの計画には及ばない状況。</li> </ul>	

## 飲食店・宿泊業<10>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
<p>支援先は、良好な立地条件の強みや、斬新な設備を他社に先駆けて設置する企画力等を活かし、当地において一定の事業基盤を有する存在となっていた。しかし、過大な設備を借入金によって調達したため過剰債務の状態に陥り、さらに近年は設備の老朽化やサービス面の悪化による顧客離れから売上高は減少を続け赤字に転落し、資金繰りも急速に悪化し借入金の約定返済が延滞となっていた。</p>	
<b>経営支援概要</b>	
<p><b>&lt; 当行の施策 &gt;</b></p> <p>経営陣や従業員と面談を重ねた結果、同社単独で再建を目指すことは困難と判断し中小企業再生支援協議会に支援を要請した。また、業界に精通した外部専門家の協力も再生のスピードを速めるために必要であることより、経営コンサルタントの紹介を行った。</p> <p>当行は再建計画策定の段階から再生支援協議会、コンサルタントとともに関与し、再建計画の策定を支援した。債務者に対し最大限の自助努力を要請してきた結果、実現可能性のある再建計画の策定が完了したことより、リスクによる金融支援を実施した。</p> <p>計画を実施に移した後も定期的に開催されるモニタリング会議に出席し、進捗状況の確認を行っている。</p>	
<p><b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b></p> <p>再建計画策定に当たって、自社の抱える問題点を洗い出し、再生に向けて解決すべき課題を明確にした。</p> <p>その後経営管理体制を見直し、部門を統合し迅速な意思決定が可能でかつ責任体制を明確化した組織にするとともに、集客力の強化、サービス面の向上、経費削減等の各施策を織り込んだ再建計画を立案のうえ実行に移すこととした。</p>	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
<p>経営陣のリーダーシップのもと再生に向けての意識も高まっており、全社が一丸となって経営改善に向けて取り組んでいる。</p> <p>再建計画実行後、利益・キャッシュフローは計画を上回って推移しており、経営改善の効果も現われつつある。</p>	

## 飲食店・宿泊業<11>

<b>支援先企業の概要</b>	
・業種	飲食店
・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）	
<b>経営支援前の企業の状況</b>	
債務超過状態ではあるが、キャッシュフローは確保できており、経営計画策定を綿密に行えば、再生可能と判断した。	
<b>経営支援概要</b>	
<b>&lt; 当行の施策 &gt;</b>	
中小企業再生支援協議会の活用で、経営改善計画書の策定を19年1月に依頼。19年3月現在、事業・財務改善、役員報酬削減、遊休不動産売却を骨子に経営改善計画策定進捗中。	
<b>&lt; 当該企業の施策 &gt;</b>	
経営体質改善に取り組み、売上拡大、経費スリム化、不動産売却等を経営計画に沿って実施していく。	
<b>経営支援後の企業の状況</b>	
経営改善計画書の骨子は経営陣に了承されており、19年4月以降、完成する事業計画の進捗についてモニタリングを定期的に行い、再生を図る。	