飲食店、宿泊業＜１＞

支援先企業の概要			
・業種	飲食店、宿泊業		
・創業後年数（10年未満であれば〇）	34年	・企業規模（中小企業者に該当する場合には〇）	〇

経営支援前の企業の状況

〇支援先は、不動産等幅広い分野を手掛けるグループの1社。グループ連結ベースで経常利益が赤字の状況。
〇支援先も過大な借入金がネックとなり、赤字基調から債務超過の状況にあった。

＜当行の施策＞

〇肥大化したグループ企業を再編し、グループ連結での黒字化を掲げた。当行より役員を1名出向させ、3ヵ年の経営計画書を策定した。

＜当該企業の施策＞

〇グループ全体の黒字化には、グループ内赤字企業の立て直しが緊急の課題となっていた。
〇親会社の増減資や、グループ内別会社との合併により繰越欠損、債務超過を解消させ、財務のスリム化を実施。併せて、支援先も含めグループ全体の人件費も抑制し、収益率の向上を目指した。
〇支援先はグループ内において独立色が強かったことから、親会社の部長級を支援先の代表者に就任させ、運営方針および情報の共有化を図った。

経営支援後の企業の状況

〇合併後、債務超過解消。2期連続、経常黒字で推移したことから「正常先」と判断した。
〇しかしながら、各種施設においては、まだ赤字部門存在している。赤字なりにもキャッシュフローを捻出できる状況であるが、今後については赤字部門の売却等を検討中である。

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

支援先は、飲食事業を中心に事業多角化を進めてきた業暦50年以上の老舗企業であるが、バブル期の積極的な銀行借入による不動産投資、株式投資等により多額の含み損を抱え大幅な債務超過に陥った。本業の飲食事業についても競合店の進出により毎期減収が続き事業継続が危ぶまれる状況となった。尚、当社所有ビルは老朽化しているも好立地に建てられていた。

経営支援概要

＜当行の施策＞

当行主導にて再生ノウハウを有する専門家を紹介するとともに、政府系金融機関と連携して中小企業再生支援協議会へ抜本的な再生支援を要請。従前のオーナー経営者は経営責任明確化より役員及び株主から退任し副社長が代表者に就任。飲食事業は今後の改善見通しが無いため、好立地の当社所有ビル及び関連会社を活用した再生スキームを検討。関連会社は小態ながら安定した事業を有し有利子負債が無い状況にあった。また、無剰余ながら不動産に担保設定していた大口債権者より関連会社にてディスカウント後の債権買取を実施し、不動産の担保権者を当行と政府系金融機関のみとした。

当社の多額の債務超過解消は困難であったため、当社の事業継続資産を関連会社に移転し当社は特別清算とするスキームを選択した(金融機関は実質債権放棄を行う)。関連会社は不動産有効活用としてアミューズメント系の企業をテナントとして誘致し安定したCFが確保出来る見通しとなった。関連会社に対する不動産購入資金は当行と政府系金融機関が協調にて支援。

＜当該企業の施策＞

従前のオーナー経営者は役員及び株主から退任し経営責任明確化した。不採算事業であった飲食事業からの撤退を決断し、一部は関連会社へ移行させる等の従業員の整理を実施。また、新社長自ら、関連会社にて自己資金による大口債権者からのディスカウント後の債権買取、不動産有効活用策としてアミューズメント系企業のテナント誘致に尽力した。

経営支援後の企業の状況

支援先のグループ全体の事業再生案件として本件支援を実施。事業継続資産を移転した関連会社に対しても経営改善５ヵ年計画を策定。テナントからの安定した賃貸収入を背景に改善計画の達成及び購入資金の返済については問題無し。また、建物のメンテナンス費用についてもCFの中で十分賄える見通し。関連会社にて当社への貸付金等を損金処理するため繰越損失発生するも３年間で解消見込み、計画終了時の有利子負債CF倍率10倍以内となる見通し。

飲食店、宿泊業＜３＞

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

・支援先は、飲食3店舗、物販1店舗を経営し、知名度も高く本業の収益力は相応に有していたが、過去の過大設備投資等による過剰債務や、売上代金の現金管理等の内部管理態勢が未整備であったことから、税務調査において多額の未納税金が判明し追徴課税を受けるなど、財務内容・資金繰り面に支障が生じ、経営改善が必要な状況であった。

経営支援概要

＜当行の施策＞

・中小企業再生支援協議会と連携し、内部管理態勢の整備および店舗収益力の改善により、債務超過を5年間で解消する経営改善計画の策定に関与した。
・計画に基づき、過去の未納税金一括支払のための納税資金を協力し、店舗改装資金を政府系金融機関と協調で協力した。
・既存借入金については、計画に基づき、各取引行が2年据置後20年返済へのリスケジュールを実施した。

＜当該企業の施策＞

・経営陣が交代するとともに内部管理態勢の整備を進め、部門別責任者を明確にすることで指揮命令系統を一元化した。
・新社長のもと、現金管理を徹底するとともに、管理会計を導入し、月次で予算計画と達成度について検証可能な体制を構築した。
・計画に基づき、集客力改善のため店舗設備の改装に着手した。

経営支援後の企業の状況

・滞納税金、追徴課税については完納し、売上高は計画の9割以上を達成した。更なる売上改善のための集客策としてポイントカードを導入し、イベント企画等を検討している。

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年未満であれば〇）	77年	・企業規模（中小企業者に該当する場合には〇）	〇

経営支援前の企業の状況

ブランド力は高いホテルであるが、景気の長期低迷や団体から個人への需要シフトなどの環境変化に十分対応しきれず、売上高は年々減少し、収益力も悪化。仕入業者への未払も発生し、資金繰は逼迫。早急な経営改善が必要であった。

経営支援概要

＜当行の施策＞

ホテル・旅館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。

仕入業者への支払が遅延する等、資金繰が逼迫した時期もあったが、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。

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。

＜当該企業の施策＞

収益力強化が喫緊の課題であり、原価・経費削減を進展させるため、料理内容の見直しなど、従来は議論を避けていた分野の改善も進めた。

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上で、社内体制を刷新した。また、目標の設定および行動計画の策定については、社員を参画させ議論を重ねたことから、モチベーションも高まった。

経営支援後の企業の状況

経営計画の策定からモニタリングに至るまで、ホテル・旅館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。

今期は増収増益に転じており、収益力は改善基調。また旅行代理店が実施するアンケート評価は高水準を維持しており、顧客満足度も向上している。

元金を据置き、返済緩和してきたが、資金繰も安定してきたことから、返済再開の予定である。

飲食店、宿泊業＜５＞

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○）	59年	・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

・平成3年の新築後、平成5年7月期の284百万円をピークに売上高の減少が続いた。平成12年12月、露天風呂新設、平成13年7月期には売上高163百万円まで回復するも、以降、売上高の減少が続き平成17年7月期には116百万円となる。
・平成14年10月、キャッシュフローが確保できない状態となり、返済額の大幅な軽減を行う。

経営支援概要

＜当行の施策＞

・同社の減収減益が続き、資金繰りの安定を図るため、平成14年10月に返済額の大幅な軽減を行い支援。
・その後、営業店・本部専担部署で経営改善の指導を行うも、経営者との意見の相違から伸展しなかった。
・同社存続には、売上高の早期増強策が不可欠と判断、当行の直接関与を避け、平成17年1月、経営コンサルタントを紹介。
・経営コンサルが企画した売上高増強策は近隣温泉旅館が一体となって行うものであったため、取引金融機関として他の温泉旅館の参画を呼びかけた。
・他の温泉旅館と協働し、売上高増強の施策を実施するに至った。

＜当該企業の施策＞

・当行が紹介した経営コンサルと協働し、企画商品の刷新・ホームページの改訂等を行う。
・経営コンサルの企画により、近隣温泉旅館と共同でLLP法人を立ち上げ、首都圏へのPR・ホームページの立ち上げを行う。
・上記売上高増強策の実施時期と重なるようにして、当温泉地の入り客数が前年同期比プラスに転じる。

経営支援後の企業の状況

・減少の続いた売上高は増加に転じ、30%程度のプラスとなっている。
・新企画商品には低価格戦略商品が含まれており、収益管理の徹底が課題となっている。
・財務関連をみるコンサルが管理を行い、収益確保の努力を行っている。

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

・温泉地における老舗旅館。
・平成2年に借入を主体とした資金調達により施設を新築。しかし、長期消費低迷や、立地集積の集客力低下、旅行形態の変化により、売上は長期漸減し、連続赤字を計上。
・過大債務により債務超過となり、取引各行が返済猶予により資金繰りを支える状況。

経営支援概要

＜当行の施策＞

・外部監査法人による財務・ビジネスデューデリを実施。再生の可否を見極め。
・再生支援協議会及びRCCと連携、地域再生ファンドを活用した私的整理スキームを検討。
・協議会を介した再生計画策定と、並行メインの中小公庫、並びに保証協会と調整の上、債権をファンド及びRCCへ売却し、債務圧縮を支援。（中小公庫による債権放棄、保証協会による求償権放棄も同時に実施。）
・外部旅館再生コンサルを導入するとともに、行員を1名派遣し、再生計画の実行支援及びモニタリングを実施している。

＜当該企業の施策＞

・オーナーの会長・社長は退任、株式を100%減資し、経営責任を明確化。
・長男を後継者とするが当面代表権は付与せず、再生ファンドの管理下にて再生を目指す。

経営支援後の企業の状況

・平成18年8月支援協議会にて全取引金融機関が再生計画を承認。
・現在、再生ファンド及び外部コンサルの指導の下で、計画に沿った再生に向け着手。

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○）		・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

支援先は観光地で飲食・宿泊施設の経営を手掛ける。競争力維持のための設備投資負担が収益を圧迫し、赤字かつ大幅債務超過の状態である。資金繰りにも支障が生じており、抜本的な経営改善が必要である。

経営支援概要

＜当行の施策＞

○コンサルタント会社および中小企業再生支援協議会と連携して、プロパー債権の再生ファンドへの債権譲渡、および再生ファンドからのイグジット時の債務免除による大幅な債務削減を織り込んだ再生計画を策定。
○保証協会保証付債権については「中小企業再生支援融資制度」を活用して返済負担の軽減を図るとともに、他行にも条件変更による返済条件緩和を協力要請した。

＜当該企業の施策＞

○現代表者は経営責任を取って退任し、後継者が新代表者となる。
○現代表者の個人資産を法人へ現物出資する。
○営業方法の見直し、原価管理の徹底等の施策を実施することにより収益力の向上を図る。

経営支援後の企業の状況

○再生計画の策定、再生ファンドへの債権譲渡によりＢ／Ｓ、Ｐ／Ｌ両面において改善に取り組む体制が整ったことから、新経営陣および社員の再生に向けた意識も向上。
○引き続き経営コンサルタントの協力を得て、経営および内部管理体制の整備を図っているところである。