

飲食店、宿泊業 < 1 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>平成初期に大型の設備投資を実施したが、バブル崩壊後の売上の減少と、過大な有利子負債にかかる金利負担により、損益面では長期間にわたる低迷を余儀なくされ、実質大幅な債務超過となり、経営危機に直面していた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・取引行の商工中金と協調、中小企業再生支援協議会の支援を受けて、事業再生計画の策定に 関与した。 ・再生着手から完了までは約2年の期間を要したが、弁護士、監査法人等外部専門家との連携により、会社分割と特別清算を組み合わせた手法を用いて、私的再生を実現させた。 ・再生に当たり、清算会社が実施した再生会社に対するD E Sを、償還条件を付した形で取得した。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内のコア部門を再生会社に集約。 ・遊休不動産等のノンコア部分は早期売却を推進。 ・現経営者は交替し、新経営者の下で再生計画を実行。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・本件によって、再生会社は債務超過を解消。有利子負債については、収益弁済可能な状況となり、今後の設備更新投資に対しても取り組みが可能となった。 ・再生会社は再生計画に則って、その他の業務改善に対して取り組み中である。 	

飲食店、宿泊業 < 2 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者 ^(注2) に該当する場合には）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・観光客の減少に加え、バブル期前後の大規模な投資による過剰債務により、経営が悪化。 ・一定の設備投資と修繕が不可欠な業種でありながら、資金の手当てがつかず、競争力も低下し、個別企業の再生では対応が不可能な状況。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
< 計画の目標 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・個別企業の単独ではなく、地域再生を視野にいれた取り組み。 ・取引金融機関への配当の極大化。 ・旧会社の営業債務の継承と一般債権者の保護。 ・従業員の雇用確保。 	
< 事業面での再生 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・複数旅館を一体再生することで事業規模をある程度拡大し、スケールメリットを享受。 ・新オペレーターの招聘による経営の合理化・効果的運用。 ・最終的なエグジットとして、企業の事業価値を高めた後、地域経済に資する企業へ営業譲渡する予定。 	
< 当該企業の施策 >	
<ul style="list-style-type: none"> ・各館に分散する人的・経営資源の集約化・効率的運用。 ・各館のコンセプトの明確化と客室空間の効率的な提供。 ・地域再生のために核となるべき宿づくりの実現。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・新オペレーターを中心として、営業活動を強化。 ・新会社の収益向上のみならず、地域振興に向けて尽力中。 	

飲食店、宿泊業 < 3 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・業種	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 <small>(注2)</small> 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	
<p>支援先は全国的に知名度の高い温泉地にて営業する温泉旅館である。高級旅館として知名度も高く、一定のキャッシュフローを維持しているものの、過去の本業以外への投資の失敗による過大債務、大幅債務超過の状態にあり、債務超過解消が困難な状況であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ジェイ・ウィル・パートナーズと提携し組成した、企業再生ファンドを活用した再生支援を行うこととした。 ・再生ファンドの企業再生ノウハウを活用し、ファンド主導で3～5年程度の期間に、収益改善施策を実施し、収益が十分改善された時点でリファイナンスを検討する。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益改善効果の大きい食材原価低減のため、仕入れ先の全面的な見直しを図る。 ・利益率の高い直接予約の増加のため、自社ホームページの強化を図る。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>・企業再生ファンドの運営主体である、ジェイ・ウィル・パートナーズからの経営指導を受け、収益改善取組中。宿泊人員も前年比プラスに転じており、順調に推移している。</p>	

飲食店、宿泊業 < 4 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者 <small>(注2)</small> に該当する場合には）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>・支援先企業は、駅前好立地にホテルを営業するが、不採算事業等にもなう借入負担が重く、ホテルの設備投資ができず競争力が低下し、客室稼働率も低迷していた。また、一部取引金融機関が債権をRCCに譲渡するなど、金融機関との取引にも影響がでていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業再生支援協議会と連携し、取引金融機関の支援を前提にホテルの競争力を維持するための設備投資を含む再建計画策定に関与した。 ・RCCの債権買取資金およびホテルの競争力維持に向けたリニューアルのための設備資金を協力した（RCCについては、一部債権放棄を実施した）。また、リニューアル工事によるホテル休業期間中の運転資金協力および金利支援を実施した。 ・他の取引金融機関に対し、既存貸出債権の長期返済へのリスケジュール等を中心となって交渉し合意をとりつけた。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援協議会の提言を受け入れ、最低限度の設備投資を実施するとともに、取引業者について、従来の取引慣行を打破し入札により決定するなど大幅に見直し、経費の削減を実行した。 ・代表者の当社への貸付金を全額債権放棄し、経営者責任を明確化した。 	
経営支援後の企業の状況	
<p>・設備投資によるリニューアルオープン後は、客室稼働率が前年同月対比20%も改善し、その後も売上は好調を維持している。</p> <p>・取引業者を大幅に見直した結果、売上原価の圧縮が図られ利益水準が改善したことで、再建計画どおりに有利子負債の削減が進んでいる。</p>	

飲食店、宿泊業 < 5 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には）	[]
経営支援前の企業の状況	
<p>・当社は創業100年の老舗旅館、団体需要を当て込んだ箱型の低価格旅館と高単価のデザイナーズ旅館の2館を運営。どちらも大手エージェント依存度高く独自のセールス活動が不足、また市場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20億円以上の実態債務超過、売上の4倍以上の過剰債務を抱え破綻状態にあった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・4年前から本部支援担当者と担当支店長・担当者が経営改善計画の策定指導に深く関与し、さらに旅館再生に実績のあるコンサルタントやインターネット業者を紹介し弱点・問題点の改善を進めた。 ・しかし、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。これまで経営者とは十分信頼関係が構築されていた為決断に時間を要さなかった。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・2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、コンセプト再定義とイメージチェンジのリニューアル投資を実施。また、小間客集客策としてネットエージェント対策・ホームページの集客ツール化を専門業者と契約し実施。 ・原価低減・経費削減も限界にあったことから、施設稼働率の向上に主眼を置いたキャッシュフロー増加策をとった。（価格の柔軟性によるオフの対策中心） ・以上企業内容を改 	
経営支援後の企業の状況	
<p>・旅館事業は外資系投資家が出資する新会社（受け皿会社）へ営業譲渡。運営は旅館再生実績のある専門会社が担当。ここより支配人を派遣。従前の従業員はそのまま残り事業を継続している。専門会社からは随時経営指導が行われている。譲渡後1ヶ月であり実績は未確認。</p>	

飲食店、宿泊業 < 6 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・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 <small>(注2)</small> 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	
<p>同社は、加賀温泉郷で知名度のある老舗旅館2館とリゾートホテル1館を経営していたが、消費者嗜好の変化、団体客の減少等により売上が減少しており、それぞれのコンセプトの見直しなど立て直しが必要であった。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>当行では、温泉街の再活性化及び雇用維持の観点から、3館同時に再建する計画を立案し、準メイン行である政府系金融機関、中小企業再生支援協議会及び事業再生専門会社と協働で事業再生計画を策定した。</p> <p>旅館については、1館を新会社設立のうえ、営業譲渡した。新会社設立にあたっては、運営を外部の専門家に委託し、社長には旅館運営に精通した人物を招聘したほか、当行他役員を派遣し経営体制の確立を図った。</p> <p>また、新会社への出資は事業再生ファンド等が行い、事業再生ファンドに対しては、当行、政府系金融機関及びファンド運営</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>新会社を設立した1館は、昭和40年代に作られた建物を活用しながらレトロな雰囲気を醸し出させ、皇族などが宿泊した数寄屋造りの部屋を食事処に改装し、吟味された食材を使った作りたての料理を1品ずつ温かく提供するなど、真のサービスにこだわった旅館として再生した。</p> <p>もう1館は、客室の多くを従来は備えていなかった露天風呂付客室に改装し、これまでと違った個人向け旅館としてリニューアルし、営業を継続していく。</p> <p>リゾートホテルは、譲渡を受けた会社が、大手ベテランホテルマンを支配人に迎え入れ、リゾートを前面に打ち出し、</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>温泉旅館2館、リゾートホテル1館は希望した従業員の雇用を継続し、多くの仕入業者も取引継続が図られた。</p> <p>3館それぞれの独自のコンセプトでリニューアルし、営業継続しているもので温泉街保持・地域活性化に寄与している。</p>	

飲食店、宿泊業 < 7 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者 <small>(注2)</small> に該当する場合には）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
<p>支援先は、外食関連事業を営み郊外のロードサイドにて複数店舗を経営しているが、店舗の老朽化や競合店の進出により売上低下が続き資金繰りが悪化、未払金の滞留により不利な価格条件での仕入を余儀なくされたほか仕入自体が困難となりかねない状況に陥っていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>中小企業再生支援協議会に支援を要請、同協議会とともに経営者に対し経営改善の早期着手と経営改善計画の策定を説得した。同協議会の紹介により外食産業の改善に経験とノウハウを持つコンサルを導入するとともに、当行も経営改善に関する率直な提案を実施するなど数度の意見交換会を通じ経営計画の策定を支援した。また公的金融機関の活用も含めた未払金圧縮資金の支援や既存借入のリスケジュールリング等を検討するのと並行し、資産売却による資金捻出の説得に努め、購入見込先も紹介したことで早期売却を後押しした。同協議会により計画策定が完了されたことを踏まえ、当該計画に基づき資産売却代金で未払金が圧縮されたことを確認したうえで、店舗改装資金の新規融資と既存貸出金のリスケジュールリングを実施、資金繰りの安定を図った。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>中小企業再生支援協議会の指導により経営改善計画を策定したほか、資産売却により資金を捻出し仕入先等の未払金と有利子負債を圧縮すると同時に、仕入先に対し価格交渉を実施し売上原価の削減を実現した。またコンサルの指導を仰ぎつつ顧客志向の店舗改装計画を立案し、優先順位をつけ効率的に店舗改装を実施したほか、資金を有効に活用し広告宣伝にも努め売上増加を図った。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>依然として繰越損失が残り債務者区分は「その他要注意先」に留めているものの、仕入先との価格交渉により原価圧縮が実現され粗利益率が好転したほか、店舗改装の効果により売上も順調に増加しており、期間利益の黒字が増加するとともに資金繰りは安定、将来的に正常先へのランクアップも視野に入る状況となっている。</p>	

飲食店、宿泊業 < 8 >

支援先企業の概要 ^(注1)	
・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 ^(注2) に該当する場合には）	[]
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・リゾート型温泉ホテル。新館建設時の借入負担が重い上に、宿泊客の減少による業績不振で平成15年9月、民事再生申立。その後は再生計画を上回る業績で推移していた。 	
経営支援概要	
< 当行の施策 > <ul style="list-style-type: none"> ・プレパッケージ型の事業再生。民事再生申立前より再生計画案策定を支援。 ・メインバンクとして民事再生申立時にDIPファイナンスを実施。別除権付債権弁済協定、第三者提供担保付債権弁済協定を締結。 ・人材（役員として）を2名派遣。 ・業績が再生計画を上回って回復してきたことを受けて、18年1月、エグジットファイナンスを実施。民事再生早期終結決定を支援。 	
< 当該企業の施策 > <ul style="list-style-type: none"> ・民事再生認可決定後、旧経営者は、経営責任をとって退陣。100%の減資・増資を実施 ・役員人事を刷新し、新経営陣のもと、再生計画の遂行と経営改善に取り組んできた。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・民事再生申立後の売上高は、懸念された風評被害もなく堅調に推移。 ・自己資金と当社よりエグジットファイナンスによる金融支援を受けて、18年1月、再生債権の一括弁済を実施。裁判所から民事再生の終結決定を受けた。10ヶ年の再生計画を7年半前倒しで終結することができた。 ・18年2月期決算の売上高は、経営体制の強化により再生計画比で+11%を達成。 	

飲食店、宿泊業 < 9 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
・企業規模（中小企業者 <small>(注2)</small> に該当する場合には）	<input style="width: 100px;" type="text"/>
経営支援前の企業の状況	
過去の多店舗展開の失敗により過剰債務を抱え自力再建は不可能な状態にある。実質的には大幅な債務超過状態にあり、CFもマイナスの状況が続いていた。	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<p>中小企業再生支援協議会とも連携して、次の再建スキームを実行した。</p> <p>当社については、所有の不動産（店舗）を事業スポンサーに売却し法的に整理する。</p> <p>一方で、旧代取一族以外の者（元役員の一部）が代取・出資者である新会社を設立し、事業スポンサーからの店舗賃借と資金支援により実質的に事業を継承する。</p> <p>以上のような「プレパッケージ型自己破産」または「MBOの変形」ともいえる手法により、老舗企業の屋号の継承と可能な限りの雇用の維持を実現した。</p>	
< 当該企業の施策 >	
期間損益の黒字化を実現するため、不採算店舗の閉鎖、販管費の削減、周辺分野（仕出し事業）の拡大を図る。	
経営支援後の企業の状況	
旧会社の法的整理に伴う大きな混乱もなく、旧会社のほとんどの仕入先と取引継続となる。スキーム実行後数か月の状況であり新会社の通年実績は明らかとなっていないが、順調な滑り出しとなっている。	

飲食店、宿泊業 < 10 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・業種	飲食店、宿泊業
・創業後年数（10年未満であれば）) <input style="width: 100px;" type="text"/>)
・企業規模（中小企業者 <small>(注2)</small> に該当する場合には）) <input style="width: 100px;" type="text"/>)
経営支援前の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・平成6年4月に多額の投資をして新館オープン、平成7年には売上高ピーク計上。 ・その後売上高低下が続き、直近売上高はピーク時の三分の二にまで落ち込む。 ・借入過多、減価償却負担・金利負担大により恒常的赤字体質、大幅な債務超過に陥っていた。 	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成15年5月に当行「企業再生支援チーム」が企業診断を実施。結果、経営不在が大きな課題であったため、経営コンサルタントを紹介し2年間に渡り指導を受けた。 ・業績の改善は見られたものの減価償却負担が大きく、債務超過は10年間の経営改善計画でも解消できない過大な状態で、自己資本の充実が必要と判断。中小企業再生支援協議会と連携しDDS導入を骨子とする再生計画を立案した。 ・DDSを当行単独で実施し自己資本の拡充を図った。その他既存借入金は関係金融機関とともに固定資産残存耐用年数までのリスケジュールを行い、資金繰りの安定化を図った。 	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部門別採算管理システムを導入し、具体的・詳細なコストダウンを図る。 ・婚礼専門のコンサルタントと契約し、戦略の建て直しを行う。 ・経営責任として、個人資産の提供、役員報酬削減、退職金の放棄、公職の辞任等を行った。 	
経営支援後の企業の状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・計画初年度は、売上高、経常利益とも計画達成。2年度も計画数値に沿って推移中。 	

飲食店、宿泊業 < 11 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・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 <small>(注2)</small> に該当する場合には))
経営支援前の企業の状況	
近年の観光客ニーズの変化・多様化により売上は年々減少傾向にあり、設備の老朽化や過剰債務等の構造的な問題から脱却できず、将来の展望を描けない状況にあった。	
経営支援概要	
< 当行の施策 >	
<u>地域のホテル・旅館4社を持株会社方式にて経営統合</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 旅館再生専門会社等の出資により持株会社を設立 ・ 持株会社がホテル・旅館を運営する子会社4社を新設し、会社分割等により事業を承継 ・ 旧会社は、会社分割後清算 	
<u>再生計画の概要</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 5年で債務超過を解消 ・ 債権放棄後の借入金 (含む新規投資) は10年で完済 ・ 政府系金融機関のリスケジュールの実施 ・ 新規設備投資の実施 ・ 整理回収機構の再生スキームを活用 	
< 当該企業の施策 >	
<u>旅館再生専門支援会社の支援を受け、外部より新経営者を招聘し、4館の一体運営を実施</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 共同活動の実施によるスケールメリットの追及 <ul style="list-style-type: none"> ～ 共同企画、相互送客、泊食分離、温泉共有化、人材プール、共同仕入等 ・ 各旅館のゾーニングとコンセプトの明確化 	
経営支援後の企業の状況	
資金繰りが安定し、事業改善の見通しがたった。現在、改善策を確実に実行しながら順調に改善中。	

飲食店、宿泊業 < 12 >

支援先企業の概要 <small>(注1)</small>	
・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 <small>(注2)</small> 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	
<p>同一リゾート内に、債務超過であるゴルフ場の運営会社と業績順調なホテルの運営会社が営業を行っていたが、ゴルフ場の経営不振がリゾート全体の事業継続に不安定感を与えていた。</p>	
経営支援概要	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>それぞれの企業に出向者（計2名）を派遣するとともに、銀行スタッフ1名を派遣し、借地権の一部売却等の経営の諸問題の解決を図るとともに、組織・人事制度等の業務改善に取り組んだ。</p> <p>また、リゾート全体の存続・発展を目的として会社分割・営業譲渡等を含めた再建案を企業側と協議した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>両社の合併およびゴルフ会員の預託金のDESにより、税務効果によるキャッシュフローの改善と債務超過の早期解消を図る。</p>	
経営支援後の企業の状況	
<p>合併および預託金のDESを実施した。ホテル部門は好調な稼働率を維持し、ほぼ計画通りの収益を確保している。また、預託金DESにより債務超過は解消した。元金据置となっている旧ゴルフ場向け貸付金も約定返済が可能となる見込である。</p>	