

再生ファンド、専門コンサルを活用した旅館再生

(大東銀行)

【概要】

東日本大震災による風評被害により、福島県内への観光客が急激に減少するなか、旅館専門コンサルティング会社と連携して経営改善に取り組み、地元官民再生ファンドに債権譲渡し企業再生を図った。

背景と経緯

東日本大震災による福島第一原発事故の放射能の風評被害により、震災以降、福島県内への観光客の入込は急激に減少した。

A社は震災前から多額の債務を抱えていたが、観光客の減少により経営状況が一層厳しくなった。旅館施設は老朽化が進んでおり、毎年順次修繕を実施していたが、震災以降の急激な業況悪化により修繕が実施できなくなった。

県内主要産業の1つである観光業の復活及び地域経済の活性化、雇用の確保等のために、A社の再生が必要となったことから、旅館専門コンサルティング会社と連携し、事業の実態把握、課題の洗い出し、改善策の策定など経営改善に取り組んだ。

具体的な取組

震災以降、観光客の入込が急激に減少したため、今後の事業の方向性や経営改善等について、当行と連携して進めることができる旅館専門コンサルティング会社（以下旅館コンサル会社）を、A社に紹介し、本格的な経営改革を開始した。同時に、地元官民再生ファンド（以下再生ファンド）に、当社の現況説明と今後の事業再生について相談を行った。

業況悪化に加えて多額の債務が足かせとなり、旅館施設の修繕が実施できない状態となったため、再生ファンド、旅館コンサル会社のアドバイスを受け、解決策として中小企業再生支援協議会（以下支援協議会）の第二会社方式により、再生ファンドを活用する方針とした。

当行と旅館コンサル会社が連携し、問題点の認識と原因に対する経営改善策の作成、再生ファンド活用を想定した事業計画の作成を行った。その事業計画は、支援協議会から実現可能性が高く、経済合理性があることの検証を受けた。

A社経営者及び連帯保証人に対し、再生スキームと経営者責任、保証責任、株主責任、経営者ガイドラインによる保証債務の免除等の説明を行い、了承を得たうえで、再生ファンドへ債権譲渡となった。

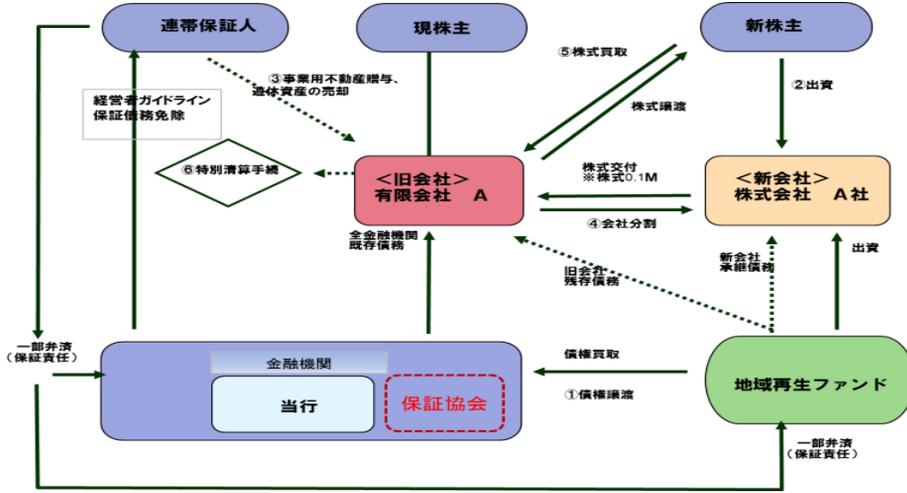


図 A社の再生スキーム

取組の成果

多額の借入金は再生ファンドへ譲渡となり、10年で返済可能な金額まで圧縮され、キャッシュフローに余裕ができた。そのキャッシュフローで、施設の修繕等、サービスの充実を図るための前向きな投資を行うことができた。法的整理となれば、一般の商取引債権者に対する債務もカットとなるが、本件では従来通りの条件で取引の継続ができること、旅行エージェントからも従来通りの顧客獲得ができること等、A社の成長に向けた態勢が整備できた。

従業員は従来同様の雇用継続ができたことに加え、新規採用も行った。

連帯保証人については、引き続きA社の再生のために尽力してもらうために、経営者ガイドラインにより、多額の保証債務の免除を実施した。

新会社によるスタートとなり、積極的な営業と、施設の修繕、料理メニューの刷新等により、業績は急激に回復した。この状況に旅館コンサル会社が、A社のスポンサーに名乗りを上げ、再生ファンドと交渉の結果、旅館コンサル会社が経営を担うこととなった。

今後の課題

新スポンサーが、さらなる成長に向けて諸施策を積極的に実施しており、今後地域旅館業の復活、地域経済の活性化が期待できる。

観光客の入込数は回復傾向にあるが、放射能による風評悪化が完全に解消されたわけではないことから、個社毎の努力だけではなく、地方公共団体のバックアップおよび旅館街の面的連携により一致協力して邁進しなければならない。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

経営者と従業員が一丸となって
事業再生に向けた意欲があること

支援実施のポイント②

過大な債務を整理するための再生手法の
展開、外部機関との連携

支援実施のポイント③

実現可能性のある経営改善計画の作成