

第74号案件について

1. 企業の現状等

A社（旅館業、資本金1,000万円、売上高4億8千万円、従業員60名）は、地域主要温泉地にある中堅温泉旅館であり、団体客の受け入れ強化のため、大宴会場の設置等の改装を行った。しかし、団体旅行の減少に伴い低稼働率の状況が続いており、また、旅行代理店向けの値下げ競争の激化等により厳しい経営環境が続き、債務超過の状況となっており、資金繰りが悪化したことから、協議会への相談に至った。

協議会としては、当該温泉地を含む地域経済に与える影響を勘案し、経営者の再生に向けた意欲が高いので、常駐専門家、マーケティング診断を専門とするコンサルタント、中小企業金融公庫による個別支援チームを平成15年12月に立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2. 再生計画の概要

利用が増加している女性や個人・小グループのニーズに対応するため、足湯を新設し、足裏マッサージを主体としたリラクゼーションサービスを新たに提供するとともに、A社を拠点として、地域の飲食製造業者、窯元、清酒製造業など異業種と連携して地域周遊モデルを構築する。

平日や閑散期などにおける空室を回避するため、予約時期毎にディスカウント料金を設定する。

顧客情報を分析し、食事の嗜好、客単価など顧客のニーズにあったタイプ別の宿泊プランをつくり、ダイレクトメールにより効果的かつ効率的なプロモーションを行い、リピーターの増加を図る。

接客マニュアルを充実させることに伴い正社員のパート化を進めることにより人件費を削減するとともに、インターネットによる予約システムの導入等により直接販売の比率を高め、旅行代理店に対する手数料の軽減を図る。

施設の新設や新たなサービス提供に伴い必要な新規資金を確保する。

これら計画の実施により、キャッシュフローを増加させ、有利子負債の返済年数を15年以内とすることで、経営の安定化を図る。

3. 協議会が果たした役割

協議会としては、旅行スタイルの変化に対応した新たなサービスの提供や顧客情報の分析を踏まえた宿泊者数の増加に向け、収益改善の具体策等の提案を行うことにより、実現性の高い事業計画をまとめた。

この結果、メインバンク、中小企業金融公庫からの新規融資が実現した。

4. 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的效果として、地元取引業者（30社）への悪影響が回避された。