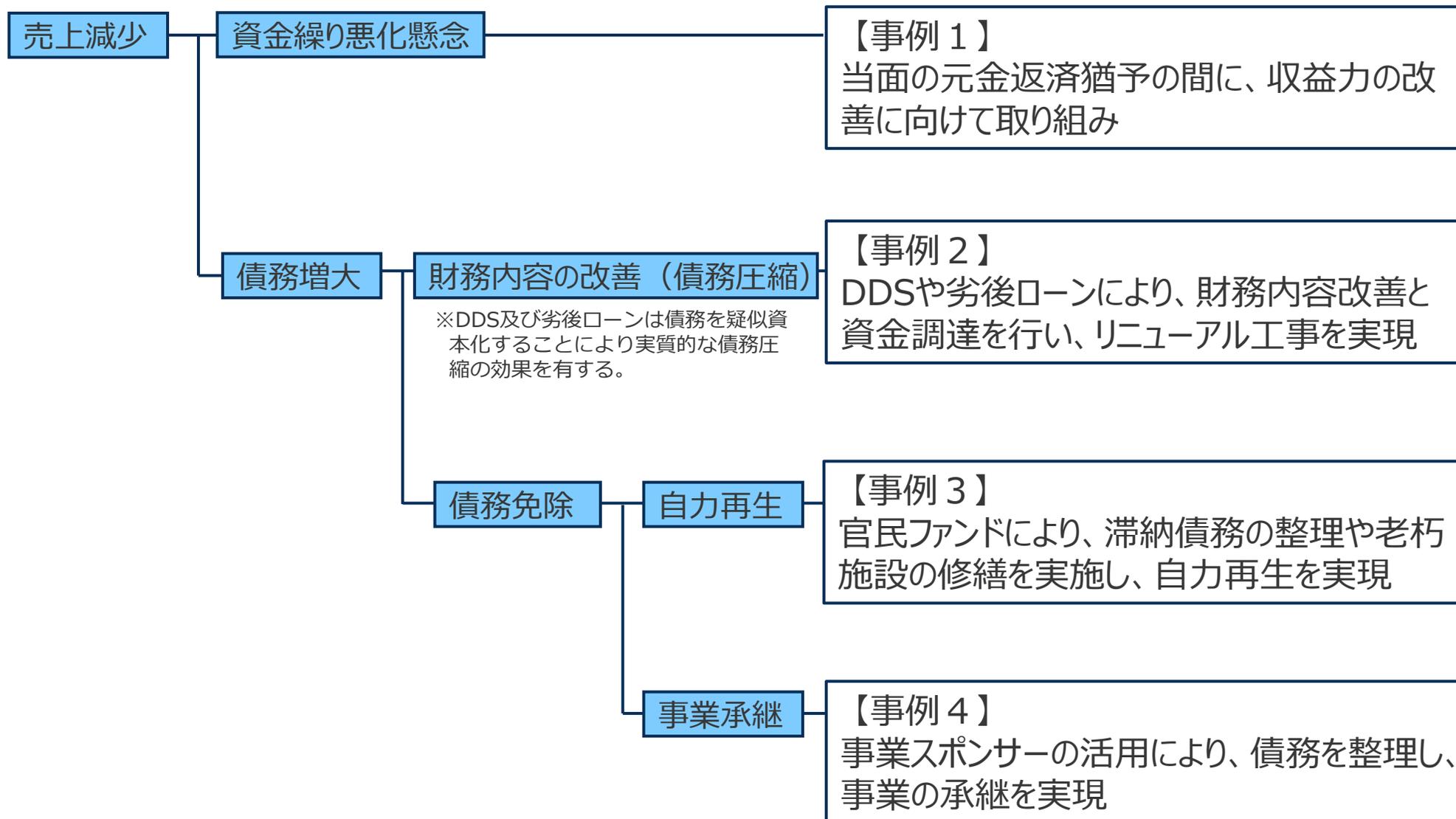


# 中小企業活性化協議会における宿泊業の支援事例

【留意事項】 守秘義務確保の観点から各頁の客室数、従業員数、財務数値等は実際の数値と異なる数値を用いていることに、ご注意ください。

2022年11月  
中小企業庁・中小企業活性化全国本部

# 中小企業者の業況に応じた支援の事例



# 事例1. 収益力改善計画により1年間の資金繰りを確保しつつ、自社の課題の把握とその施策の実行を図った事例

## 事例概要

**会社内容：**客室数15室。従業員20名程度。コロナ直前の決算において売上高は約1.5億円。約15年前の大型設備投資による減価償却費の負担が重く、コロナ以前から経常損失を計上していたが、事業運営からのキャッシュ・フローは発生していた。

**コロナによる影響：**20%程度の減収により固定費を賄えず、補助金収入を得るも赤字幅が拡大。

**現況：**食材や燃料費の高騰による利益率の低下、人員不足による客室販売の停止等に加え、目の前の仕事に追われて経営全体を見渡せず、十分な対応策が取れていない。

## 計画におけるポイント

- 経営管理指標や宿泊業及び事業者特有の経営指標（KPI）を把握し、現状を把握した上で改善策を検討。
- 経費削減策だけではなく、増収や投資を伴う施策を検討し、それらを織り込んだ資金繰り見通しも策定。

## アクションプラン例とKPI例

### ■課題・アクションプラン例

	課題	目標	施策内容
1	ガバナンスの強化	経営管理指標の常時把握とフィードバック	月次試算表を全役員で共有し、事実に基づいた経営施策を設定・実行する。
2	継続的なコロナ対策の不足	コロナ対応を含むサービス価値の向上	全室にタブレットを配置し、観光案内・商品販売・館内案内・大浴場の混雑状況などを提供。
3	レベニューマネジメント <sup>(※)</sup> の欠如	宿泊客単価の向上	硬直的な宿泊料金を弾力的に設定する。
4	燃料費の高騰	ボイラーへの投資による燃料費削減	老朽化した熱交換器の更新（投資額200万円）により燃料費を削減する。

※将来的な需要を予測して、最良価格を設定し、収益を最大化する客室販売手法。

### ■KPI例

	2019期	2020期	2021期	2022期 (予定)	2023期 (計画)
宿泊客数	8,550人	8,400人	6,450人	7,200人	8,550人
1室当り平均客数	2.2人	2.2人	2.3人	2.4人	2.4人
年間販売客室数	5,100室	4,800室	4,725室	4,950室	4,950室
客室稼働率	76.2%	79.5%	59.4%	60.6%	72.0%
平均単価	19,000円	20,000円	21,500円	21,800円	22,500円

## 金融支援の内容

- コロナの影響によって不透明となった資金繰りについて安定性を確保するため、1年間の元金返済猶予を要請しつつ、猶予期間中に収益力の改善に取り組むアクションプランを作成する「収益力改善計画策定支援」を利用。

## 事例2. 既存借入を返済順位の低い借入に転換するDDSの活用、新規融資と資本性劣後ローンの調達により財務内容を改善し、リニューアル工事を実行した事例

### 事例概要

**会社内容**：客室数15室。売上高4500万円。従業員約20名。団体嗜好から少人数旅行への顧客ニーズの変化に対応できず業績は低調推移しており返済能力も漸減傾向。

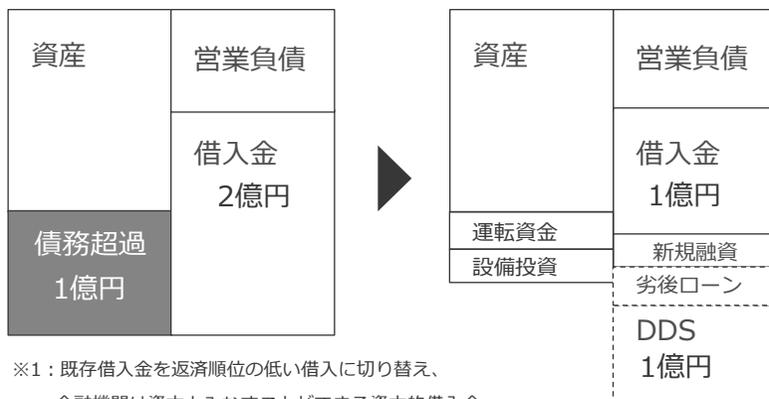
**コロナによる影響**：2019年度に比して2020年度売上高は約40%減少。

**現況**：競合施設が新規出店やリニューアルをする中、当社は最低限の修繕しか実施できず、設備の老朽化が目立ち低単価販売を余儀なくされ、設備故障リスクも抱えている。

### 再生におけるポイント

- ・総額7000万円の設備投資計画。設備故障に備えた修繕の実施とともに、不稼働となっている宴会場を客室としてリニューアル（+5室）することで売上増加を図る。
- ・経営管理部署を設置し、経営改善、アフターコロナに向けた対応策の実行を担う。また、専門家の伴走支援による施策の定着を図る。

### 再生スキーム



※1：既存借入金を返済順位の低い借入に切り替え、金融機関は資本とみなすことができる資本的借入金。

※2：融資当初から返済順位が劣後し、資金繰りの改善に寄与する新規の融資。※1と同様、融資返済期日まで元本返済がなく、金融機関は資本とみなすことが出来る資本的借入金。

### 金融支援の概要

- ・既存借入2億円のうち1億円をDDS※1
- ・メイン行より1500万円の新規融資（長期運転資金）
- ・政府系金融機関より4000万円の資本性劣後ローン※2（設備資金3000万円、運転資金1000万円）

### 金融支援の内容

- ・既存借入2億円の内、1億円について民間金融機関プロパーによりDDSに振替。残額1億円については5年間程度の元金返済猶予。以後、返済原資の80%相当額を返済に充当。
- ・メイン行による1500万円の新規融資（長期運転資金）。また、政府系金融機関による資本性劣後ローンの新規融資（設備資金3000万円、運転資金1000万円）。

# 事例3. 中小企業基盤整備機構が出資をする中小企業再生ファンドを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、自力再生を図った事例

## 事例概要

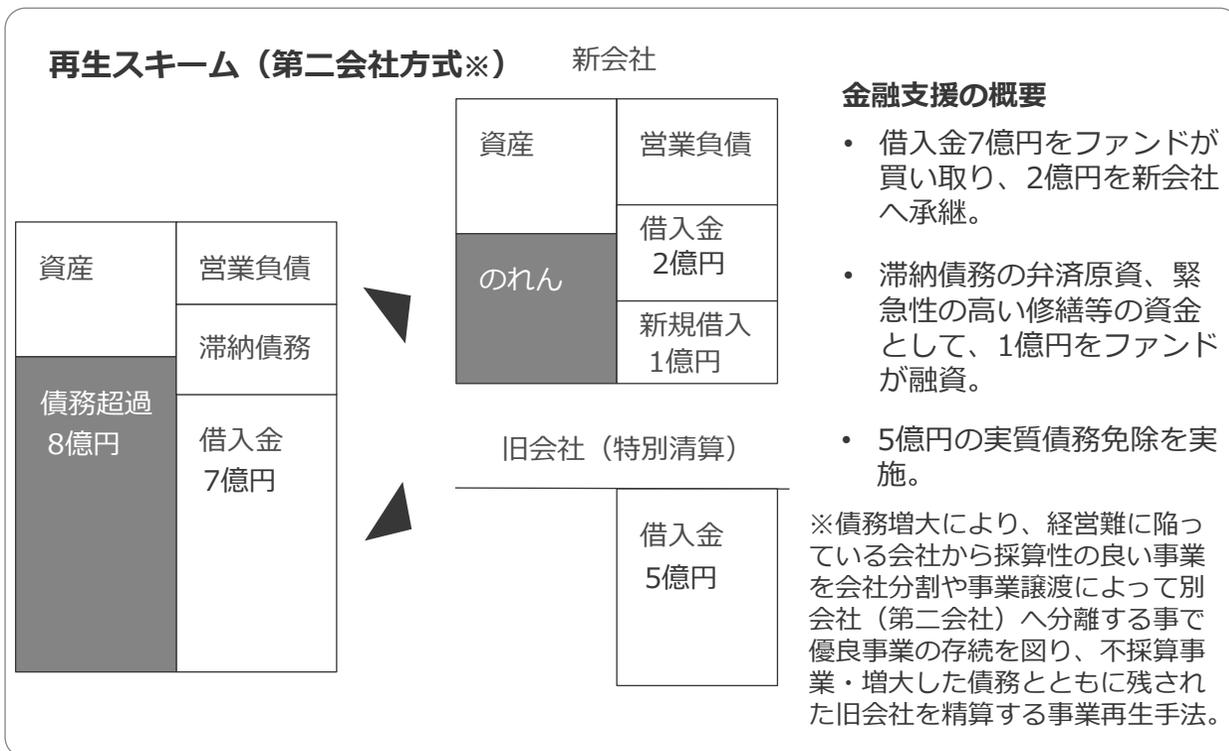
**会社内容**：客室数約50室。従業員20名程度。コロナ前は売上高2億円程度。団体旅行ニーズの縮小に伴い売上は落ち込み、債務超過となる。近年は代表者変更に伴いターゲットを個人客（家族客）に変更する等の方針転換により黒字化を達成。

**コロナによる影響**：利用客数は3割程度減少。売上高は1.3億円に落ち込み、再び営業赤字に転落。

**現況**：一部の仕入先に対する買掛金の支払い猶予（滞納）が発生。必要な投資・修繕を行えず、施設の老朽化、温浴施設に故障が生じている。

## 再生におけるポイント

- 現代表者の経営手腕が評価され、新会社においても代表者として続投。
- 事業再生官民ファンドによるガバナンス体制の強化（社外役員への派遣）。
- ファンドからの新規借入により、滞納債務の解消、緊急性の高い修繕の実施。



## 金融支援の概要

- 借入金7億円をファンドが買い取り、2億円を新会社へ承継。
- 滞納債務の弁済原資、緊急性の高い修繕等の資金として、1億円をファンドが融資。
- 5億円の実質債務免除を実施。

## 金融支援の内容

- 金融機関からの借入金総額7億円（保証協会の求償権を含む）をファンドが買い取り、2億円を新会社へ承継。残余の5億円については旧会社の特別清算手続において実質債務免除。
- 滞納債務の弁済原資、緊急性の高い修繕等の資金として、1億円をファンドが融資。

# 事例4. 事業スポンサーを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、事業承継を図った事例

## 事例概要

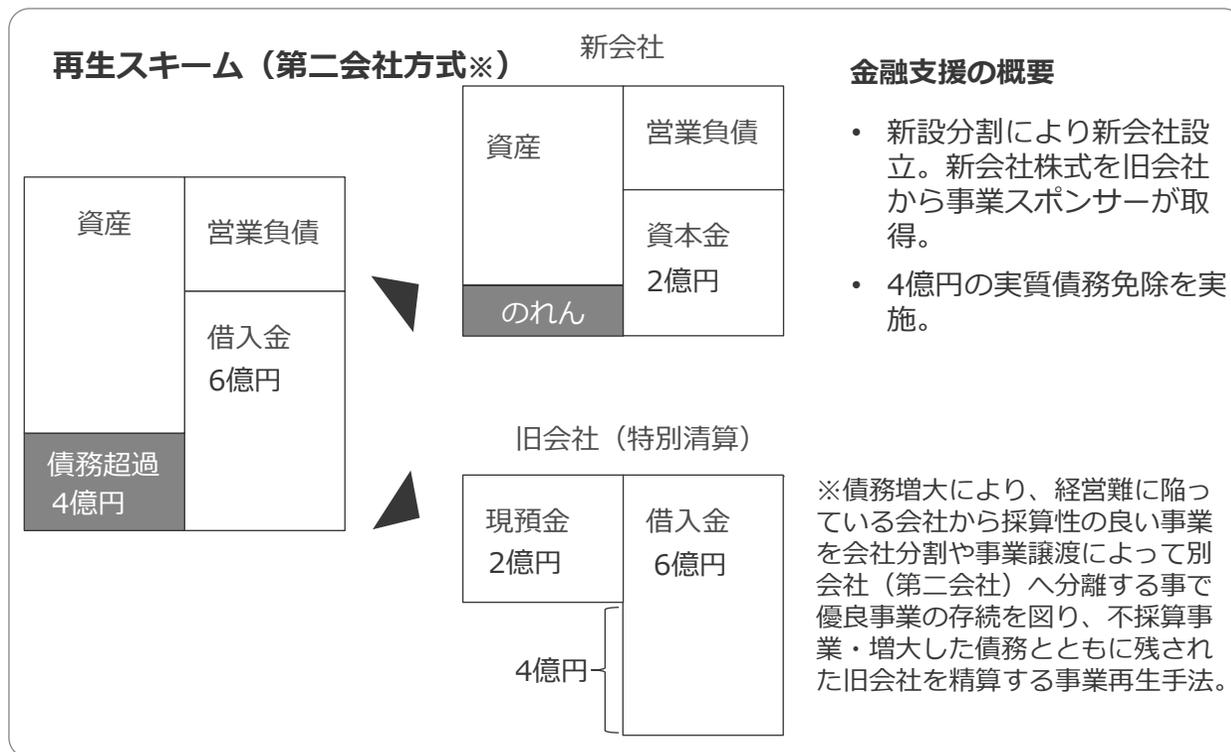
**会社内容：**客室数約15室。従業員30名程度。コロナ前は売上高3億円程度。バブル期の過大投資のため借入が多額となり、かつ長引く不況で売上が低下していたが、コスト削減により近年は償却前営業利益は黒字を継続していた。

**コロナによる影響：**休館を余儀なくされ、売上高が2億円台となり赤字計上。

**現況：**後継者不在。従業員数も高齢化による退職で減少。人員不足により予約を断ることがあり機会損失が発生している。

## 再生におけるポイント

- 自力再生が困難であり同業の事業スポンサーによる再生を図る。
- 事業スポンサーは資金繰りの状況に応じて運転資金拠出を約束。
- 事業スポンサーが新代表者となり、同業者としてのノウハウ、人材を含めた経営資源を活用。



## 金融支援の内容

- 新設分割により設立した新会社株式を事業スポンサーが旧会社から2億円で取得。
- 旧会社において新会社株式売却代金等により、金融機関へ2億円を返済。返済後の借入金4億円（保証協会の求償権を含む）は旧会社の特別清算手続の中で実質債務免除を実施。