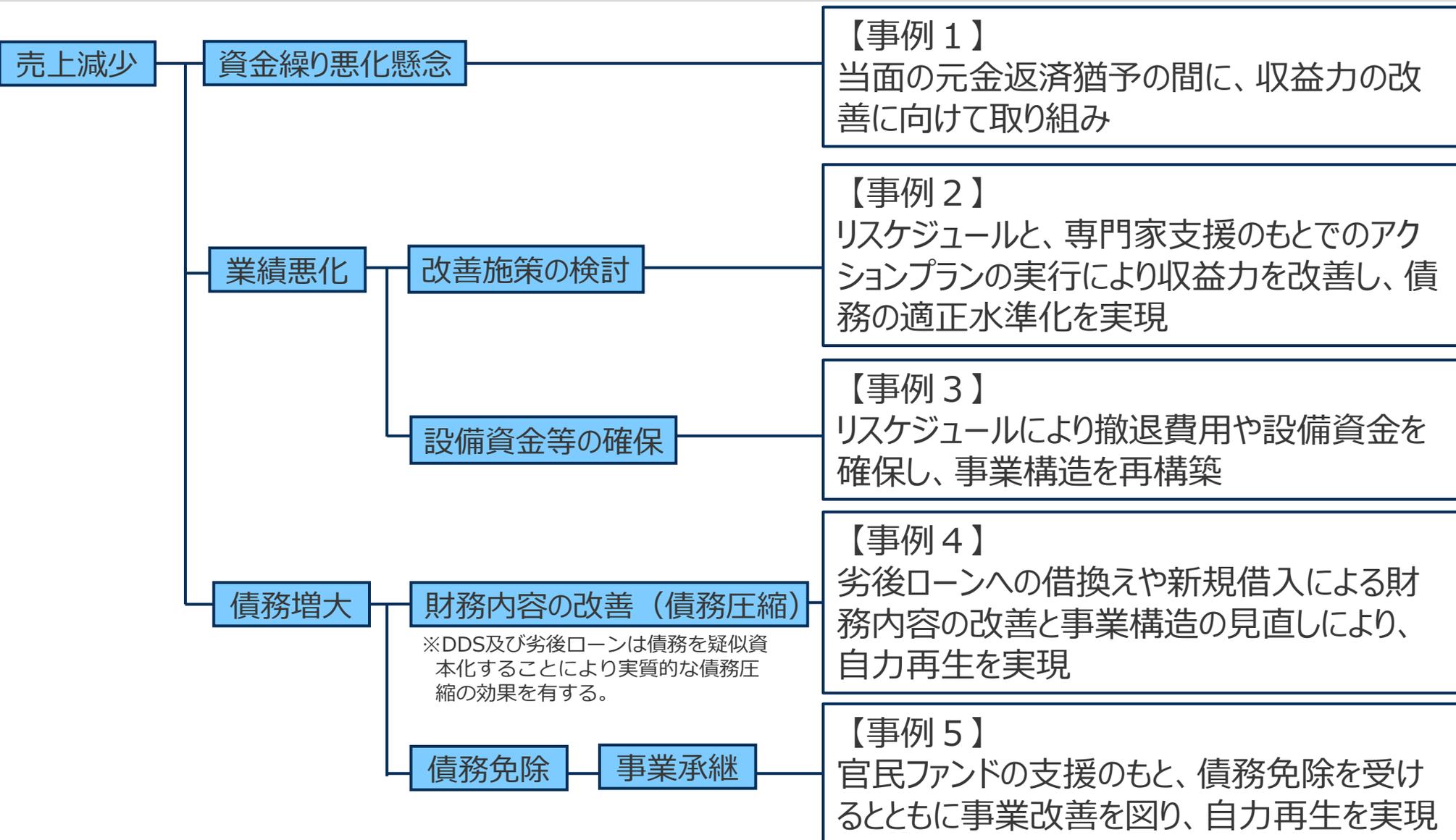


中小企業活性化協議会における飲食業の支援事例

【留意事項】 守秘義務確保の観点から各頁の従業員数、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12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. 事業再構築補助金の採択による店舗リニューアルの確実な実行のため、収益力改善計画により資金繰りを確保しつつ各施策の実行を図った事例

■ 事例概要

会社内容：業歴30年の日本料理店2店舗を営む法人。主たる顧客は地元住民であり、地元での知名度は高い。コロナ前には2店舗の合計売上高は約2億円程度であり、営業黒字を計上。

コロナによる影響：コロナの影響により、2店舗の合計売上高は約1億円（約50%超減少）となり、大幅な営業赤字を計上する状況に陥っている。

現況：事業再構築補助金は既に採択されて、店舗リニューアルに着手しているものの、原価管理等の経営管理不足、原材料の値上げによる原価高等の経営課題を抱えている。

■ 計画におけるポイント

- 店舗リニューアルに伴うメニュー見直しの実施により、顧客への訴求力を高めると同時に原価率低減を図る。
- 厨房レイアウトの変更及び人員の再配置により、業務の効率化を図り、間接コストの低減を図る。

アクションプランの概要

項目	施策内容
経営全般	<ul style="list-style-type: none">• 店舗リニューアルに伴う客席及び厨房レイアウト等の業者調整• 工事の完了
売上・収益改善	<ul style="list-style-type: none">• 小規模披露宴からお食い初めまで様々なお祝いで提供できるメニュー・パンフ等を作成• 原価率を意識しつつ、季節のメニューをHP等に定期的に掲載し、集客につなげる• 観光団体向けメニュー、法事のケータリングメニューの金額、内容の見直し
原価・販管費	<ul style="list-style-type: none">• 人員の再配置による新たな調理場体制及び業務オペレーションの構築により、業務の効率化を図る• 仕入ルートの見直し等による安価な食材の確保と効果的な保存方法の確立により原価低減を図る

■ 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.資金繰りの安定化を目的としたリスケジュール（リスケ）と、専門家支援のもと策定したアクションプランの実行により自力再生を目指す事例

事例概要

会社内容：観光地にて日本料理店1店舗を運営し、コロナ前は売上高3億円程度。100年超の業歴を有し、地元の人々から愛される老舗料理店であり、観光客の来客も多い。継続的に営業黒字を計上し、資金繰りも問題なし。

コロナによる影響：地元客・観光客の客足は遠のき、休業を余儀なくされ、大幅な営業赤字を計上。資金繰りも悪化し、約定通りの借入金返済が困難となる。

現況：テイクアウト販売等始めるも、コロナ禍における効果的な対策が見いだせず苦戦。

再生におけるポイント

- コロナ前の業績は好調であったこともあり、金融機関借入金返済のリスケにより、コロナ禍を乗り切ることができれば自力再生の可能性は高い。
- 集客策のノウハウが無いため、飲食事業の専門家支援のもと、新たな集客策を検討。

アクションプランの概要

項目	施策内容
来店促進	<ul style="list-style-type: none">• ポータルサイトによる予約の促進• SNSによる会員向けお得情報の発信（LINE、Facebook、Instagram）• 定食メニューや高級コースの充実
店内販促	<ul style="list-style-type: none">• メニュー表の改定（写真掲載数の増加等）• ドリンクとおつまみのセットメニューの展開• アルコールドリンクを増やしドリンク比率を向上
EC販売	<ul style="list-style-type: none">• 自社WEB販売サイトの立ち上げ• 法人向け弁当販売の開始（コロナで需要増加）

- 専門家は引き続き当社に参与し、アクションプランの進捗状況を管理し、着実な実行を目指す。

金融支援の内容

- 金融機関からの借入金総額2億円。コロナ前は年間約1,000万円の約定返済を継続していたが、計画期間5年間については返済原資の70%相当額を返済に充当するリスケを要請。
- リスケによる資金繰りの安定化により、アクションプランの実行、収益力の改善に注力することが可能となる。計画上、3期目で経常利益が黒字化、5期目で債務償還年数が10年程度となり債務の適正水準化を見込む。

事例3. コロナ影響による不確実性への対処のため、リスケジュールにより手元資金及び撤退費用を含む設備投資資金を確保し、再生計画を策定した事例

事例概要

会社内容：和食チェーン店、売上高30億円程度、従業員900名（パート800名）。赤字の店舗もあるが全体としては営業利益を每期確保。近年の投資が目論見どおりの効果を発揮できず、借入残高が高止まりの状態。

コロナによる影響：コロナ影響により売上が減少しており、大幅赤字計上、債務超過転落となる見通し。

現況：不採算店舗の存在やコスト高留まり等に対して、経営改善に取り組んでいるものの、収益水準の正常化には一定期間を要する見込み。

再生におけるポイント

- 不採算店舗の撤退、業態変更など事業構造の再構築、会議体の整備・運用、スーパーバイザー設置によるサービス・管理レベルの向上。
- 持ち帰り商品・サービスの拡充等ウィズコロナに対応した新しいサービスの開発。
- 飲食業専門の専門家サポートを受け計画策定。

アクションプランの概要

■アクションプラン例

項目	施策内容
店内飲食回復の取組	• 売れ筋商品分析による業態ごとの客層にあった商品の開発 • SNS等からの集客強化
持ち帰り商品拡充	• 持ち帰り商品の開発、容器の改善、モバイルオーダー・デリバリー等提供方法の見直し
業態変更	• 収益性の低い店舗を、競合が少なく客単価が高い業態へと転換
会議体の整備・運用	• 会議体（ex.全社、役員、営業、店長）を整備・運用し計画の進捗管理、課題に対する責任や退店基準等の明確化

■KPI 持ち帰り商品売上比率

商品	A業態	B業態
弁当	1.1%	0.4%
冷凍・常温製品	1.2%	0.5%
⋮	⋮	⋮



A業態	B業態
3.0%	2.0%
2.0%	2.0%
⋮	⋮

金融支援の内容

- 新型コロナウイルスによる影響の不確実性へ対処するため、手元資金及び撤退費用を含む設備投資必要額の確保を考慮した上でリスケジュールを要請。
- 毎期の元本返済額については計画キャッシュ・フローの範囲内で設定。

事例4 既存借入を資本性劣後ローンに借り換えて財務基盤を強化し、新規資金の調達により資金繰り安定化を図ることにより、経営改善へと舵を切った事例

事例概要

会社内容：多店舗展開を行う中華料理店、売上高5億円程度、従業員約150名。過去より利益は確保できているが、収益性が低く、設備投資控除後キャッシュ・フローはマイナスに推移。過去の出退店資金を借入で賄ってきたため過剰債務状態。

コロナによる影響：コロナ影響により宴会需要が激減し売上が減少した結果、大幅赤字。債務超過に陥る。

現況：過大な本社経費が収益を圧迫しており、かつコロナ流行直前にオープンした新店の集客ができておらず赤字が継続している状況。

再生におけるポイント

- ・ 収益性向上のため、不必要な本社経費の削減、FLコストを抑える施策の実施、新店の撤退判断、専門家関与による伴走支援体制。
- ・ 低迷する外食部門の補完として事業再構築補助金を申請し、飲食店向けの調味料を開発。

アクションプランの概要

■アクションプラン例

項目	施策内容
本社経費削減	・ 削減対象科目を設定し、毎月モニタリングを実施することにより目標金額までの削減を見込む
FLコスト（※）改善	・ 原価率の高い商品の提供を抑える仕組みの構築 ・ 店舗間異動等による人員配置の最適化
新商品の開発	・ 事業再構築補助金による飲食店向け調味料の開発

■KPI 本社経費削減目標

■KPI FL比率（※）

（単位：万円）

削減対象科目	（実績）				店舗	F比率		L比率	
	2019年	2020年	2021年	2022年		（実績）	（計画）	（実績）	（計画）
人件費	4,500	4,800	4,600	3,500	A店	30%	29%	29%	29%
その他経費	9,000	9,000	7,600	6,900	B店	27%	34%	27%	29%
					⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

※FLコストとは食材費（Food）と人件費（Labor）の合計金額のこと。
FL比率とは売上高に占める、FLコストの比率のこと。

金融支援の内容

- ・ 財務基盤強化のために既存借入金5,000万円と新規資金3,000万円を資本性劣後ローン（期日一括弁済）として借換・調達し、資金繰り安定化を図るために上記3,000万円に加えてメイン金融機関からも2,000万円の新規資金を調達。
- ・ リスケジュールを行うことにより資金繰り安定化を図り、改善施策に注力。

事例5. 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、創業家による自力再生を図った事例

事例概要

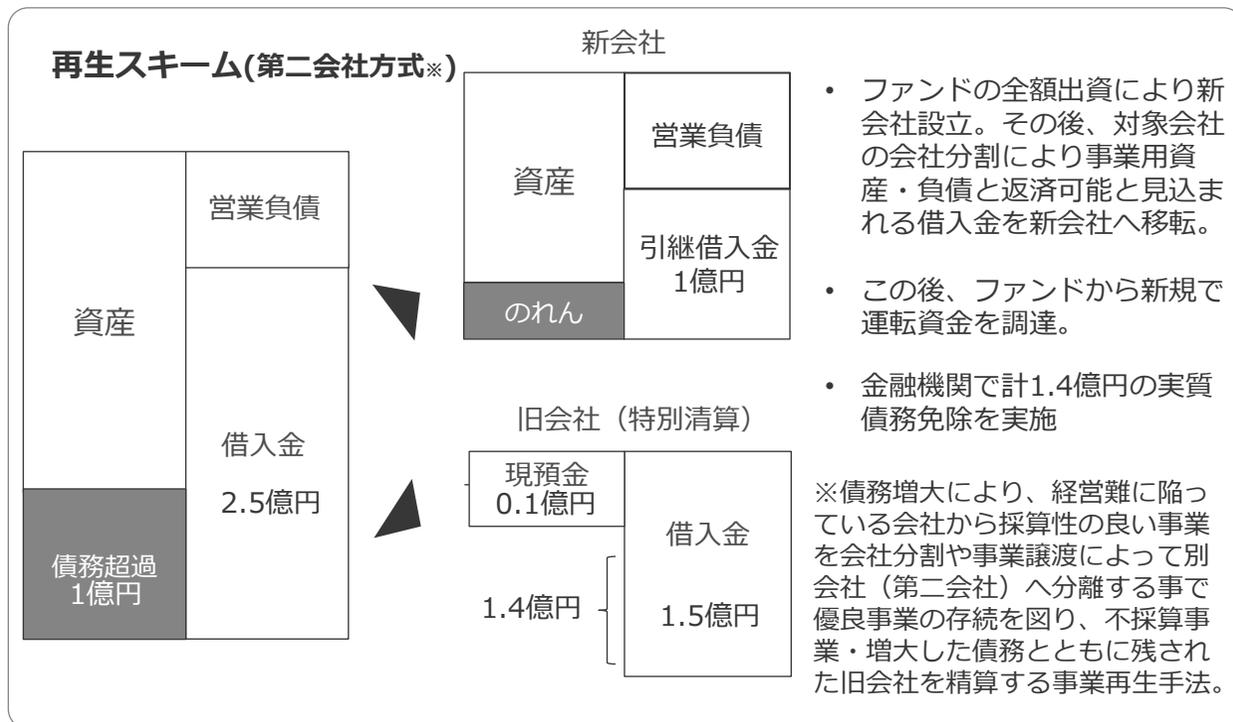
会社内容：50年超の業歴を有する老舗和食店で地元の知名度も高い。2店舗を運営し、直近売上高は1億円程度。少額ながら黒字を維持しているが、過去の多店舗展開の失敗等により債務超過。

コロナによる影響：コロナ以前は僅かながら黒字を継続するも、コロナ禍での減収が響き、赤字計上となり債務超過も拡大。

現況：代表者は高齢かつ老舗の看板を重視するあまり新しい取組に前向きになれないなか、実子が経営をサポートしている。

再生におけるポイント

- ・ 事業再生官民ファンドから社外取締役を受け入れるなど、ガバナンス強化を図る。
- ・ ファンドの客観的知見を活かし、店舗毎の強みや弱みを分析。顧客層を明確にしてメニュー開発やサービス改善等に取り組む。
- ・ ファンドの資金注入により運転資金を確保。



金融支援の内容

- ・ ファンドの全額出資により新会社を設立し、対象会社の会社分割により事業用の資産・負債と返済可能と見込まれる借入金を新会社へ移転。借入金1.4億円（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。
- ・ 社外取締役の派遣などファンド支援の下、実子代表者を中心に再生を図り、ファンドが抜ける時には、新会社株式を創業家へ譲渡する予定。