

I. ライフサイクルに応じた取引先企業の支援

温泉観光ホテル事業再生への取組み

(金融機関名)肥後銀行

<p>1. 動機(経緯)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内温泉観光ホテル業は、旅行形態の変化、バブル期の過剰投資、その後の設備投資不足による施設老朽化等を要因とした経営不振先が多い状況。</li> <li>・ 温泉観光ホテルの破綻は、当該ホテルの問題にとどまらず、温泉街全体、更には地域経済にも大きな影響を及ぼす可能性。</li> <li>・ よって、当行では温泉観光ホテルへ積極的な再生支援を行うことで、当該ホテルの業績悪化を食い止め貸出債権の劣化を防止すると同時に温泉街の地域経済劣化防止に取り組んだ。</li> </ul>
<p>2. 概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当ホテルは、バブル期には団体旅行、修学旅行で活況を呈し、旅行代理店による団体送客が増加する中、拡大路線を志向し、多額の設備投資を実施。</li> <li>・ その後、バブル崩壊により団体客は減少に転じ、多額の設備投資の回収が進まないまま過剰債務の状態へ。更に同業者間の熾烈な価格競争もあり経営環境は悪化。ついに経常利益、営業CFが赤字へ転落し、財務状態は危機的状況に突入。</li> <li>・ このような状況下、当行特定支援チーム主導による再生支援を本格化。徹底した実態把握に基づき「経営改善計画」を策定。</li> <li>・ 中小企業再生支援協議会を活用し取引行協調による金融支援（財務リストラ；プロラタ返済+金利減免）を実施。</li> <li>・ 更に、経営改善計画の進捗管理や経営組織の補完を目的に、当行から行員を派遣し、常駐による支援を2年間実施。派遣期間終了後は、当行とコンサルティング契約を締結し、週1日の訪問による経営アドバイスと計画進捗支援を継続。</li> <li>・ 3年間の計画進捗が確認できたことから、残る財務的課題である債務超過の解消策として、DDS（劣後ローン）を各行協調で実施。</li> </ul>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>計画開始後3年間、概ね計画通りの実績</p> <p>①損益効果～徹底したコスト削減と売上増加により、FCFは大きく改善</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 増収効果；客室稼働率64%→77%、単価の高い個人客比率20%→30%</li> <li>・ コスト削減；売上原価率25%→22%、販管費率80%→69%</li> <li>・ 利益効果；FCF赤字→FCF大幅改善による黒字</li> </ul> <p>②組織、管理体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人員の適正配置による効率化の実現</li> <li>・ 管理体制の強化によるP D C Fサイクルの構築により、課題に対する早期対策の実施が可能となった。</li> </ul> <p>③償還債務の適正化～FCF向上により債務償還年数の短期、適正化（10年）</p> <p>④債務者区分の上位遷移～破綻懸念先→要管理先へ</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債務者区分を正常先へ上位遷移の予定。</li> </ul>

## ◆取組み事例:

### 『専門チームの支援による温泉観光ホテルの事業再生』

～経営改善計画策定からその実行、管理までを支援するスキーム

