

事例で見る

経営不振先の事業性評価と 融資対応の進め方

経営不振先の具体例を挙げ、事業性の
見極め方や融資の取組み方を解説する。

- ①② 大山雅己 ジュピター・コンサルティング㈱
代表取締役
- ③④ 古里圭史 公認会計士・税理士
飛騨信用組合 常勤理事 経営企画部長

case 1

運営費等を吸収できず赤字が続くフレンチビストロA社 ビストロの良さを活かすため 店舗縮小にかかる改装資金を融資

A社の概況

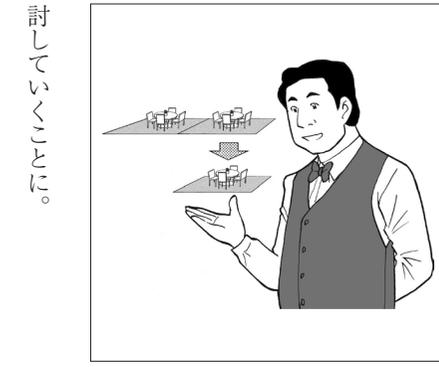
パリに本店があるビストロの支店として日本に進出したA社。6年前に、仏人シェフが日本の友人と共同で株式会社を設立（パリの店とは別法人）。賑わいのある街のファッションビルのテナントとして出店した。資本金は8000万円、席数は100席、従業員は12名である。ファンも多く雑誌等に取り上げられることも少なくないが、開業費の負担に加え、家賃等の運営費を吸収できず、創業4年目まで赤字が続いていた。開設時の設備工事未払金、家賃延滞、社保未払金、銀行借入れ、資金繰りをてこ入れするための出資者借入れの膨らみにより、債務超過状態に陥り、資金繰りもタイトな状

況にあった。

A社では、事業継続を断念して法的手続きを検討するか、抜本的な経営改善を図るかという二者択一の議論が、仏人シェフ、共同出資者、法人経営者、主要スタッフの間で繰り返された。

財政状況に主眼を置くと事業継続断念という判断が導かれるが、厳しい状況にあってもコア顧客やファン層を有し、「自分たちの味を広く伝え続けたい」という思いが当事者の共通意見であった。

単独取引であるX銀行の与信残高は800万円、協会保証付きである。当初は改善見込みを見出せなかったX銀行だが、A社の強みや窮境原因・その除去策などについて認識を共有しながら対応を検



討していくことに。

オープンクエスチョンを意識した対話で状況を確認

1. 存在意義・存在価値および窮境原因・除去策の検討

まずは、図表1の項目に関する検討が必要である。項目の多くについて、金融機関として必ずしも専門的な知識を提供できるものではないが、当事者だけで現状認識

を行い抜本改善策を策定することは困難だ。金融機関には、「この味と雰囲気はなくなることで失うものは何か」という視点から、対話を通じて状況の引き出し役となり、引き出した内容を整理する機能を提供することが求められる。

それぞれの検討事項について、担当者は「現状はどうなっているか、それはなぜか」を掘り下げて聞き出す「オープンクエスチョン」形を意識した対話で引き出し

役に努めたい。対話の結果、以下のことが認識できた。

- ・東日本大震災発生等の影響を受け、飲食の中でも高級イメージのあるフランス料理全般の落ち込みが回復していない
- ・テナント契約ならびに未払家賃の状況等から退店費用は膨大な負担となるため、店舗のあり方の抜本改善を前提にした現店舗の存続が現実的である。A社の知名度・集客力等を考慮し、ビルオーナー

側の意向としても条件変更の検討が可能とのこと

- ・（顧客の声）ファッションビルの他のテナントの高級イメージによって、リーズナブルな価格や使い勝手の良さなどビストロの売りとなる部分が打ち消されている
- ・（顧客の声）店舗面積が平時の繁忙期・特別なシーズンを除き、ビストロらしい賑やかさがない
- ・（顧客の声）メニューについての不満は聞かれず満足度の高い状況が確認される一方で、接客サービス運営に関する課題がある
- ・ビル来店客から集客できていない（来店客の多くは当初から来店目的を持って出かけてきている）
- ・集客の工夫が不十分である（新規顧客開拓のためのSNSなどが活用されていない）
- ・資金繰りの自由度が低く、食材仕入れなどでハンデを負っている

（募集コスト）などの販売管理費が高く、未払金の延払継続の負担も資金繰りに影響している

運営の見直しと併せて各種集客の工夫も実践

抜本改善には店舗規模縮小が必要であり、改装資金500万円がかかるとの結論に至った。この改装資金について、当初は既存借入れの解消と債務超過の解消がなければ対応は困難との認識であったが、事業継続の強い意志と改善の取組みを確認する中で、事業性を評価し、将来につなげる必要不可欠な改善資金として検討を進めることとなった。

2. 実施された施策と金融機関が行った助言のポイント

- ①【店舗】規模縮小（100席↓50席）とスペースの返還：ビルに来店する一般客からの集客効果が弱く、シフト体制の繰り回し、ビストロらしさが発揮される賑やかさの確保を考慮すると、席数を縮小することが窮境原因除去につ

図表1 存在意義・存在価値および窮境原因等の検討項目

- ・出店エリアについての分析と改善対応
- ・出店場所（テナントビル）についての分析と改善対応
- ・出店エリアにおいて競合する同業および類似の飲食店についての分析と対応
- ・A社が顧客に選ばれている理由についての分析と強みを活かすための対応
- ・A社の弱み（店舗運営管理・出店場所の特性や財政状況を背景とする課題等）についての分析と改善対応
- ・メニュー構成や価格についての分析と改善検討
- ・対外宣伝についての分析と効果的な訴求対応
- ・仕入先・テナントビルオーナー等との関係の維持向上の対応
- ・財務内容の分析と抜本改善対応
- ・資金繰りの改善対応
- ・株主ならびに経営体制の見直し

図表2 FL比率の目安

FL比率	FL比率=材料費 (Food)+人件費 (Labor)/売上高
50%以下	超優良店。食材費、人件費ともに非常に高い水準でコントロールできている
50～55%	優良店。食材費、人件費ともに高い水準でコントロールができていて、一般に目標とされる比率
55～60%	一般店。悪くはないものの、人件費のコントロールが多少うまくいっていない状況
60～65%	危険店。65%に近いと、人件費だけでなく、食材費のコントロールもうまくいっていない場合が多い
65%以上	超危険店。FL比率が65%を超え続けると、店舗経営はいずれ破たんする