

観光立国の実現は、地方(地域)から

旅館業

金融問題への方針 明確に

鼎談——有識者が語る課題と対応策

金融機関と上手につき合うには

企業倒産の全般的な現状はどうか。
藤森 負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数は、2011年10月が906件だった。おおまかに言えば、9月900件前後で推移している。トレンドとしては近年の倒産件数は前年同月に対し

て減少傾向にある。ただ、これはあくまで表面の減少なの問題だ。
倒産件数は08年のリーマン・ショックを受けてはね上がったが、中小企業対策の緊急保証制度が実施され、さらに09年12月からの中小企業金融円滑化法による支援策

で劇的に減少した。その後は施策の効果に息切れがみられ、3月には東日本大震災が発生し、11年度第1四半期は2年ぶりに倒産が増加に転じた。ところが、第2四半期は再び減少に転じた。これは震災に伴う被災地への特別措置などの影響で東北地区の倒産が約

4割減少したことが大きい。金融円滑化法の期限延長や震災の特例措置で表面上は減少している。
ない。旅業、ホテルの倒産件数は70件に多い。
種で397件だが、このうち旅館・ホテルが33件だった。建設業の倒産は震災以前から続いていたわけでも多かった。
今後増えるだろうというパターンは、借入金が少ない、または無借金に近い、GOPの段階での赤字が大き、資金ショートを起こしてしまうケース。旅行形態の変化などで売り上げが減少し、材料原価や人件費、営業経費をまかなえなくなってしまう。経営力や商品力の不足などが原因で、債務の圧縮などの以前の問題で倒産してしまう。



藤森 徹氏 帝国データバンク 情報統括部 部長
木村 臣男氏 リョケン 代表取締役社長
青木 康弘氏 山田ビジネスコンサルティング コンサルティング事業本部第二部 副部長

金融円滑化法による支援措置は、元本返済などが猶予されるだけでなく、ニューマネーが出るわけにはない。本来、企業はリスク中に実証計画(経営改善計画)を作成し、経営を改善しなければならぬが、現状はそうした状況から離れている。業績の回復が遅れているにもかかわらず、倒産を免れ続けている状況にある。
被災地への特例措置は手形不渡りの猶予措置、簡単に言うと、不渡りを2回出しても倒産にならない。阪神淡路大震災の際にも同じ措置がとられた。この措置が今後も継続され、実質的に破たん状態の企業が数字としてカウントされ

後を絶たない旅館・ホテルの経営者も、金融機関といかに上手につき合えば、金融問題にどう対処するか。旅館・ホテルのコンサルティングに携わるリョケンの木村臣男社長、山田ビジネスコンサルティングの青木康弘副部長、さらに、企業用調査の最大手、帝国データバンクの情報統括部長の藤森徹部長に加わっていただき、現状や課題、解決策を語ってもらった。(司会:本社長・江口 恒明、観光経済新聞社第2会議室)

木村 金利の引き下げにこだわっている。期限の利益も考えなければならない。金融機関との間に連動資金の借り入れや返済資金に充当できる関係を保つことも重要だ。収益があっても返済原資があれば、金利の交渉にも応じてもらえるが、それが厳しいとそれ以前の問題になってしまう。
青木 確かに金の借りに影響する。もともと旅館業は日銭商売で、設備資金さえ調達できれば営業は回っていく。借り入れた設備資金が返せなくなると、不足額は連動資金として融資してもらう必要がある。そうすると、借り換えのタイミングで金融機関から金

利を維持し、経費削減に取り組み資金を出されたいま、短期資金の借り入れが大きいほど、金融機関の発言力は強くなる。
青木 金融問題の深刻度は旅館の規模別の傾向はあるか。
青木 あえてごちうかと言え、中、大規模の旅館が難しい。小規模の旅館は営業的手法次第で稼働率を高められるし、そこまで借入金が多くない。しかし、中

規模以上のホテル時代に団体客向けの大型投資をしているところが多い。大きな借金を抱えている客室を埋めたいとならないが、旅行形態の変化に対応できず、借入金と収益バランスが生じているケースが多い。ただ、金融機関からすると、大規模旅館というのはおろかた手を付けて、片が付いているという状況ではないか。
藤森 業態や規模が、変化するマーケットへの対応がポイントだ。国内旅行では、人口減少や高齢化などでマーケット自体が大きく変わってきている。マーケットの変化あるいは縮小に対して、旅館・ホテルが生き残るにはマーケットに見合ったビジネスモデルが必要だ。非情な言い方をすれば、借入が見られる。
藤森 今、旅館・ホテルの経営には3つのリスクがあると考えている。このリスクを考えると、12年の旅館・ホテルの倒産件数は、過去最悪だった11年を回って、さらに悪化する可能性がある。1つ目は、金融円滑化法が3月末で期限を迎えること。これ

は、後継者問題を含む事業承継や人材育成にかかわる案件だ。事業の承継と金融は抱き合わせて考えられない。事業承継は個人保証の問題が大きい。資産が100万円の問題で、後継者が個人保証を求められることになる。後継者だからといって、何十億円もの借金の保証人にサインをするのは大変な決断だ。こうした問題が事前に相談されていないことが多い。経営者も、女将も、自分自身が体調崩したりして初めて承継のことを具体的に考える。短期間で解決できる問題ではなく、段取りを踏んで早めに準備しておく必要がある。
藤森 融資の審査基準は、経営者の資力がかなり重視されている。青木 バブル崩壊以前は担保主義と言われたが、最近では経営者または後継者の人物像がどうかといった点も重視される。担保価値に加えて、運営能力も見極めるようになってきた。
青木 後継者問題の一方で、他業種から旅館業への参入が目立つ。青木 銀行の立場を想像すれば、資金があっても不良債権をすくばり処理してくれるスポンサーがほ

事業承継も金融問題と一体

青木

青木

宿泊業の倒産は過去最悪に

藤森

藤森

稼ぎ出すGOPで差が出る

木村

木村

業界感覚でなく、数字で示せ

青木

青木

(6面に続く)

観光立国の実現は、地方(地域)から



旅館業をとりまく金融問題について語り合った(観光経済新聞社第2会議室で)

金融機関と上手に付き合うには

(5面から続く)

青木 そうした不良債権を処理してくれるスポンサーの情報を集めているので、過去に買収実績のあるチェーンなどが運営軒数を増やしていく。マーケットや金融の環境の変化を踏まえ、プレーヤ

も変わってきている。異業種には旅館・ホテル業に参入したいという企業が意外に多く、事業拡大の余地があるとみて

木村 金融機関に対して、自分たちの現状はこうだ。今後はこうしたい、こうしていくということ

木村 銀行は基本的には、貸し出した債権を不良債権にしない

藤森 確かに金融機関は数字が好きだ。経営の状況を数値化して

青木 金融機関と戦っては駄目だ。よく理解してもらって協力を

藤森 製造業の空洞化をはじめ、日本の産業はハードからソフト

青木 金融機関への対応、金融機関との付き合いに多くの経営者

青木 地方の雇用を支えるのは観光だ。若者は仕事があれば、地

木村 旅館・ホテルが将来を考

マーケット変化への対応を社員巻き込み、改善の好機に

藤森 青木

木村 金融機関と戦っては駄目だ。よく理解してもらって協力を

藤森 確かに金融機関は数字が好きだ。経営の状況を数値化して

青木 金融機関と戦っては駄目だ。よく理解してもらって協力を

藤森 製造業の空洞化をはじめ、日本の産業はハードからソフト

青木 金融機関への対応、金融機関との付き合いに多くの経営者

青木 地方の雇用を支えるのは観光だ。若者は仕事があれば、地

木村 旅館・ホテルが将来を考

木村 旅館・ホテルが将来を考