

観光立国の実現は、地方(地域)から

鼎談 専門家が語る

旅館業の経営体質強化策



青木 康弘氏 山田ビジネスコンサルティング 事業企画部部长



木村 臣男氏 リョケン代表取締役社長



森野 高司氏 東京スター銀行ホスピタリティファイナンス チームディレクター

震災後の旅館・ホテル経営に影響を与えた「中小企業円滑化法」が13年3月に終了する。ポスト円滑化法は、運転資金の確保、金融機関への対応は...

ポスト「円滑化法」時代のかじ取り

震災後の旅館・ホテルの現状をどう捉えているのか。

木村 2012年1月以降は、九州新幹線平泉の世界遺産登録、JRのデザインリニューアル...

青木 10、11月の稼ぎ時のシーズンが非常に厳しかった。インバウンドについては、4月ごろから復活してきたが、9月以降の閑閑諸島問題が響き、一転、厳しい状況になった。

森野 伊豆や、伊豆地域でも同様の傾向が見られる。青木 特に、河津町、南伊豆町、西伊豆町が震災前と比べて厳しい状況だ。

木村 09年12月に施行された中小企業円滑化法が13年3月に終了する。この3年間をどのように準備するかの。この法律は中小企業個人住宅ローンの金銭債務の返済を一定期間猶予した。金利減免することを銀行に課した。円滑化法のリスケジュール申請件数は12年3月末でも300万件以上、企業数でも数十万社といわれる。そのうちの50%が返済計画(実現可能で、抜本的な計画の達成度が80%に達していない)5万社は事業再生、転売業が必要といわれている。この中には旅館・ホテルも入っている。円滑化法は危機的延滞にすぎないという意見もあるが、助かっている旅館・ホテルがあるのも事実。このおかげで折り返し融資、回復融資を受けられて、経営改善できた旅館もある。

青木 一定の意義があったと思う。それ以前の金融ルールは本変態だ。装置産業ならば償還年数15年以内というものが、旅館・ホテルは長期にわたって投資回収を行っていく性質のものだけに、15年以内というのは過酷なルールだ。簡単に要注意先や破綻懸念先に落とされるという問題があった。

また、「格付けを維持する」「融資取引を継続する」ために、実現性の高い抜本的な事業計画を出す必要性があった。しかし、旅館・ホテル業は家業であることが

の影響を見ると、客足は1、2年で戻っているが、原発事故という特異な要因もあり、特に海沿いの地域はしばらく厳しい状況が続くのではないかと懸念される。木村 海沿いと原発以外に

「スター銀行さんは初の出席だ。どんな銀行なのか。森野 本店は東京・赤坂にあり、資本金260億円、総資産は3270億円。約1000人の社員がおり、全国に31店舗を展開している(13年3月末現在、連結)。当行では海外から人物・金が入ってくるインバウンドの取り込み産業である観光事業をサポートすることが必要と判断し、専門チー

ム「ホスピタリティファイナンスチーム」を設立した。チームの特徴は、①観光をキーワードにした事業とおおむね投資家(不動産ファンド等)への金融サービス(リコース、ノンリコース問わず)②観光事業業者さま向け融資(設備投資、運転資金等)を一専門的に取り扱っていること。現在の状況だが、ビジネスホテルやリゾートホテルは

事業者としてという計画で現状から脱皮するの、脱皮できないならどう改善を図るのか。この3年間コミュニケーションをとってきたので、その意味でも意義があったので、旅館・ホテルにとってはメリットはあったのではないかと。経営改善プランをみて、まだまだ足りない、甘いとの印象はあったか。森野 ある。金融機関が感じる会社の状況と経営者が感じる会社の状況は温度差がある。本気で取り組んでいるのかどうかは話し合いで分かる場合も多い。われわれはある一定の情報に基づいて

力を回復できるのだが、それがないう状況だとギリギリになってしまいう。これが円滑化法の限界だ。円滑化法の終了に伴って駆け込みの適用申請も増えているのではないかと。木村 旅館・ホテルには、金融機関から一経営改善計画を作ってくれ」との要請が多い。それは金融機関から各金融機関に指導が来ていいるから。「資料も簡略化していいから、とにかく出してくれ」と。相当圧力がかかっているのではないかと。クレイゾンについては助けるものは助けるなど、こ

れを減額するのか、ファンドに与えさせるのかなど何らかの方針を出さなければならぬという意味においては、動きが出てきた。ニューマネーが出ないと設備投資もできない、旧態依然なイメージから脱せず、客足が遠のいてしまいかねない。青木 従来型の部屋出しをしていような旅館が料亭レストランをめ若干の資金は必要だ。妥当な経営判断だが、それすら資金が出ない。従来型運営形態から変更することができないのは死活問題だ。森野 円滑化法の終了後については、当行としても担保として取り扱いは難しい動産担保融資や再生途上企業への融資(DIPファイナンス)などでサポート体制を整えている。当行はもとも旅館向け融資を積極的に行っていたこともあり、旅館で円滑化法に基づき貸付条件変更を行った会社との付き合いはあまり多くない。現在はニューマネーの相談ができることだ。事業実態を見させていた。建物は大丈夫か、経営の現状はどうなっているかをみて融資を決定させていた。だが、融資が決定してはいたが、現状の正しい数字で、当行が納得できる数字であれば前向きに検討する。

だ。青木 中間層の生活環境の変化はリーマン・ショック以降顕著になってきた。二極化という指摘は間違いない。ただか、実は二極化ではなくて、私は真ん中(中間層)の客がどんどん減ってきたという認識だ。これは単に人口が減っているとか、嗜好が変わってきている以上に、そもそも旅行に充てる予算がなくなってきたというのではないかと。財布のひもを、中間層がひきとって縮めている印象がある。森野 世の中がお金を使わなくなってきている一方で、余暇市場では選択肢が増えている。例えばLCC(格安航空会社)。低運賃に魅力を感じれば韓国や中国、台湾に行こうかと考えるだろうと。あえて「温泉旅館でなくても」という選択肢もある。今後こうしたケースが出てくる可能性もある。

「法」で助かった旅館も 木村氏 宿泊施設にメリットが 青木氏 「法」の効果区別すべき 森野氏

### 観光立国の実現は、地方(地域)から

(5面から続く)

古く旅業もある。高野 旅業業については、年が古く、法定耐用年数を超過している場合が多い。そのため、融資の検討が細かく行われる。また、法定耐用年数を超過してもメンテナンスがきちんとなされ、経営者がしっかりと設備投資を怠らなければ、検討させている。設備投資の部分は重要視する。顧客にみえない部分、例えば配管や耐震構造などをみせていた方がいい。そこに対してしっかりと設備投資ができる状態の事業計画を求めている。ハードがあっても、そこにサービスを吹き込んで事業が成り立つ。旅館の趣き、接客、料理等いろいろサービスがあるが、ハードとサービスの両方からしっかりとみさせていた方がいい。

■借入法終了の受け皿としての、各地に企業再生ファンドができていく。旅館がどこまで活用できるのか、またメリットデメリットは。

木村 中小企業再生支援協議会を母体にして作られている。最近では、12月11日におかやま企業再生ファンドが設立された。中国銀行、トヨタ銀行、おかやま信用金、信託銀行、岡山県信用保証協会が出資した「わかやまキャピタルマネジメント」が債権の買い取り、株式出資などにより企業の債務を軽減し、再生を支援する仕組みだ。その条件の中に旅館・ホテルも含まれる可能性がある。

青木 大きなメリットは借入金減らせる可能性があることだ。昔から第二会社方式という手法を利用して債務カットするケースがあったが、協議会の認定が必要であったり、経営責任や株主責任、保証責任を追究されたりするなどの問題があった。ファンドであれば銀行から債権を買取ることができ、金融庁は再生ファンドの利用を推奨している背景がある。すい。ファンドに債権が移転すると、新規模な再生銀行から比べれば実行しやすい。今までは、再生銀行が持っている債権を、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。



金融問題について熱く語る3氏(本社会議室)

## ポスト「円滑化法」時代のかじ取り

旅業・ホテルについては再生。生き残りの道があると考えている。再生銀行の活用は、前向きに検討している。これは、再生銀行が持っている債権を、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。

木村 再生銀行の活用は、前向きに検討している。これは、再生銀行が持っている債権を、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。

青木 再生銀行の活用は、前向きに検討している。これは、再生銀行が持っている債権を、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。

### 再生ファンド

## 活用には5段階の手順で 借入金減らせる可能性も 再生のための選択肢増加

青木氏 森野氏

青木 借入金が増えれば、DDSは有効な手段があるのか理解を深める。再生銀行の活用は、前向きに検討している。これは、再生銀行が持っている債権を、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。

森野 借入金が増えれば、DDSは有効な手段があるのか理解を深める。再生銀行の活用は、前向きに検討している。これは、再生銀行が持っている債権を、銀行が持っている債権に置き換える。再生銀行が持っている債権は、銀行が持っている債権に置き換える。

## 「収益基盤の確立」を図る

### 日本旅行 新中計を発表

日本旅行は12月19日、016年に単体で販売高2003年度から2016年度までの新しい中期経営計画「ACTIVE」を発表した。2016年を目標とする。中期経営計画「ACTIVE」は、収益基盤の確立を図ることを目指している。収益基盤の確立を図ることを目指している。収益基盤の確立を図ることを目指している。

三つのメインテーマ(基本取組)として、①ビジネスモデルの刷新、②人材の活性化、③事業基盤の強化を掲げた。①ビジネスモデルの刷新は、近年、中核分野を位置づけ強化してきた教育旅行、MICE、B2M、インバウンド、インター

## 「現代の八重に会う」 女子大生企画のツアー発売

日本旅行はこのほど、が考えた旅行商品「会津」に「会津」をテーマとしたツアーを発売した。このツアーは、女子大生が企画した。このツアーは、女子大生が企画した。このツアーは、女子大生が企画した。

## 1位は箱根温泉

温泉 1位は箱根温泉。箱根温泉は、温泉地として人気がある。箱根温泉は、温泉地として人気がある。箱根温泉は、温泉地として人気がある。

ネット販売へのさらなるシフトを図る。また地域行政、大学、B2M取り扱っている。また地域行政、大学、B2M取り扱っている。また地域行政、大学、B2M取り扱っている。

中核分野では、インターネット販売が340億。計画では企業ビジョンとして「感動の価値を創造する」という目標を掲げている。計画では企業ビジョンとして「感動の価値を創造する」という目標を掲げている。

店舗で発売した。会津若松市観光課などの連携。店舗で発売した。会津若松市観光課などの連携。店舗で発売した。会津若松市観光課などの連携。

交流するプランを企画者に会津若松の新たな魅力。交流するプランを企画者に会津若松の新たな魅力。交流するプランを企画者に会津若松の新たな魅力。

温泉、2位は田原温泉。温泉、2位は田原温泉。温泉、2位は田原温泉。温泉、2位は田原温泉。

観光客向け交流館。観光客向け交流館。観光客向け交流館。観光客向け交流館。

### 総合