

# 「旅館業に係る金融に関する研究会」報告書

平成19年9月

## (はじめに)

旅館業は、地域における旅行者の受入の中核的存在であるとともに、日本の伝統と文化を守るという重要な役割を担っており、その経営基盤の強化・確立は、観光立国の推進のため重要な課題である。しかし、金融を巡る環境変化等の中で、旅行者ニーズに対応した施設の整備や更新のための資金調達が困難となっているなどの指摘もある。

こうした状況を踏まえ、旅館業に係る金融等に関する政策的な対応等について検討するため、本年2月より旅館関係団体、有識者及び国土交通省により構成する「旅館業に係る金融に関する研究会」を開催し、関係機関からのヒアリングも行いつつ、検討を進めてきたところであり、その成果を以下の通りとりまとめるものである。

## 1. 旅館業の現状等

### (1) 「観光立国」における旅館業の位置付け

旅館業は、旅行者の滞在拠点として地域における受入の中核的存在であるとともに、地域の経済や雇用を支え、さらには、日本の伝統と文化を守り伝えるものとして重要な役割を担っており、その経営基盤の強化・確立は、観光立国の推進のため重要な課題である。

このような観点から、平成18年12月に成立した「観光立国推進基本法」においては、「基本的施策」に「国は、国際競争力の高い魅力ある観光地の形成を図るため、観光地の特性を生かした良質なサービスの提供の確保並びに宿泊施設（中略）等の整備等に必要な施策を講ずるものとする」（第12条）、「国は、観光産業の国際競争力の強化を図るため、観光事業者相互の有機的な連携の推進、観光旅行者の需要の高度化及び観光旅行の形態の多様化に対応したサービスの提供の確保等に必要な施策を講ずるものとする」（第15条）が挙げられている。また、同法の成立の過程において、衆参両院とも、「日本の伝統と文化を体現し、もてなしの心により観光立国を支える旅館業をはじめとした観光に関わる中小企業について、その経営基盤を確立するための施策の充実に努めること」が決議（附帯決議）されたところである。

さらに同法に基づき6月29日に閣議決定された「観光立国推進基本計画」においても、旅館業の経営基盤の強化・確立に関する施策が盛り込まれているとともに、本年6月の「観光立国推進戦略会議」の報告書（地域が輝く「美しい国、日本」の観光立国戦略）においても宿泊産業の生産性向上等に関し提言されている。

以上のとおり、旅館業は、観光立国の推進において重要な役割を担うものであること、及び、旅館業の振興のための施策の必要性が、明確に示されているところである。

## **(2) 旅館業の事業特性と経営状況**

旅館業に関する政策的な対応等を検討する上で考慮すべき旅館業の特性及び経営状況は、以下の通り整理される。

### **(典型的な装置産業であり、資産中の固定資産、特に建物の割合が高い)**

社団法人国際観光旅館連盟の「国際観光旅館営業状況等報告書（平成17年度財務諸表等より）」（以下、「17年調査」という。）によれば、資産に占める固定資産の割合の平均値は約85%となっており、全産業平均（注）の約60%に比べ約4割高い。

さらに、固定資産の中でも建物の割合が全資産中の約48%（固定資産中の約57%）となっており、償却期間（耐用年数）の長い資産の割合が高いことが特徴的であり、この結果、償却期間（耐用年数）の平均は、約25年となる。

また、旅館業は建物そのものが重要な商品であることから、旅行者のニーズに対応した館内設備のリニューアル等も行う必要があり、そのための投資が必要になる。

（注）全産業平均は、2000年のデータによる。以下同じ。

### **(負債・資本合計に占める固定負債、借入金の割合が高い)**

17年調査によれば、負債・資本合計に占める負債の割合の平均値は、約96%であり、うち固定負債は約74%（負債中の約77%）と高率である。逆に言えば、資本の部は平均値で6,575万円で、自己資本比率は4%弱と非常に低い水準であると言える。特に、中旅館（17年調査の分類で、客室数31～99室の旅館）は、全体平均で0.5%の債務超過に陥っていることに加え、収益力も税引前当期利益がマイナスであり債務超過を解消できない状態に陥っているなど深刻な資本不足の状態にあると言える。

また、長・短期借入金合計の平均は約14億円（平均客室数81室）であり、その負債・資本合計に占める割合は、約84%となっており、全産業平均（約37%）の2倍以上となっている。

なお、金利については、かつての高金利時代の借入金が残っている旅館業者もあり、こうした事業者については特に元利払い負担が大きなものとなっている。

### **(資金回収年数が長い)**

17年調査によれば、全国の旅館の1件あたりの平均的な税引前利益は424万円、減価償却費は6,830万円となっており、法人税を考慮しない場合の償却前利益は

この合計の7, 254万円となっている。一方、平均的な有利子負債の金額は、137, 764万円となっており、資金回収年数（長短期借入金合計を償却前利益で除して算出した数値。すなわち、有利子負債返済年数）の平均は、約19年となっている。なお、資金回収年数の経年変化をみると、平成12年の平均は約28年であり、これに比べ短縮傾向が見られるが、現状でも資金回収年数が30年を超える旅館の割合が約3割となっており、厳しい状況は続いている。一般に、民間金融機関の貸付期間は長くて15年と言われているが、かつては多くの旅館は主取引の民間金融機関から新規運転資金の融資を得て、実質上資金回収期間に応じた資金運用を無難に行ってきた。しかし、近年の民間金融機関の融資姿勢の変化に伴い、現在では平均的な旅館では新規の資金調達が困難な状況に陥っている。

### **（需要の季節波動・曜日波動が大きい）**

宿泊産業の全体的な特色として、需要の季節波動・曜日波動が大きいことがあげられる。社団法人日本ホテル協会によるリゾート地の主要ホテルの月別客室利用率をみると、ピークとなる8月が約76%となるのに対して、最も低い1月には約44%であり、6割以下となっている。

## **（3）旅館業を取り巻く環境の変化と旅館経営への影響**

### **（旅行動向の変化）**

旅行形態の大きな動向変化として、団体客が減少し、個人・小グループ旅行の比重が高まってきており、一グループあたりの人数は近年も年々減少する傾向にある。こうした中、一部屋当たりの利用人員が減少するなどしており、従来の団体客を中心に設計された旅館の設備やビジネスモデルでは、収益面では厳しい状況になってきている。

### **（金融環境の変化）**

バブル崩壊後、グローバルスタンダードを求める金融改革と資産デフレによる担保不足が相俟って、新規運転資金の導入は困難となり、厳しい運営を余儀なくされ、不良債権処理としての既存債務の返済の強要（貸し剥がし）や新規貸出の拒絶（貸し渋り）などが増加した。

そのため、旅行者ニーズの変化に対応した新たな設備投資が行えないばかりか、定期的実施する必要のある修繕なども行いにくい状況となっている。

### **（倒産等の増加と再生事例）**

旅行動向の変化の影響による収益性の低下や資産デフレ等の金融環境の悪化などの中で、近年旅館の倒産等が増加している。

また、経営に行き詰まった旅館を事業再編などにより再生する事例も見られるようになってきているが、地域によっては、旅館再生に必要な金融支援がなかなか得られないような事例や、一部の旅館の再生事例では経営破綻した物件を安く手に入れた新経営者が低価格攻勢をかけて地域内の他の旅館を圧迫するような事例もあり、地域全体としては地盤低下を招く結果となっている、との指摘もある。

## 2. 旅館業の経営基盤確立のための課題と施策の現状

### (1) 旅館業の課題

以上を踏まえつつ、今後旅館業が健全に発展し観光立国の実現に貢献していくための課題を以下のとおり整理する。

#### ① 旅行動向の変化への対応等、イノベーション促進による収益性・生産性の向上

旅館業の経営基盤確立のためには、まず、旅行動向の変化に対応したサービスの多様化や業務の効率化などのイノベーションの促進を通じた収益性・生産性の向上により、キャッシュフローの改善を図る必要がある。

そのため、ビジネスモデルの変革に関する成功事例の蓄積とそのノウハウの普及等を進め、各旅館での取り組みを支援していく必要がある。

また、こうした取り組みは、一旅館が単独で行うのみならず、地域内の複数旅館やさらに異業種との連携、あるいは、地域をまたがる複数旅館の連携を図ることにより、より効果的に行うことが望ましい。

さらに、人口減少や少子高齢化の時代を迎えた我が国において、新たな旅行需要の源として、外国人旅行者や高齢者への対応を進めるといった戦略も重要である。

一方、設備面でも、旅行者ニーズに対応したリニューアルを促進する必要がある。

#### ② 旅館業の事業特性を踏まえた設備投資資金の調達方法の改善

旅行者ニーズに対応した設備のリニューアルを促進するためには、そのための資金調達の円滑化が必要である。償却期間が他産業に比べ長く投下した資金の回収に時間を要し、とりわけ設備投資後当面の間は資金面で厳しく、その間は特に元利償還額を抑制する必要があるという旅館業の特性を踏まえた資金の確保が必要である。

#### ③ 迅速かつ公正な事業再生・事業再編の推進

旅館業の資金調達には借入が中心であり、また、その額も大きく、さらに高金利の借入金が残っていることなどから、毎期の元利払い額もまた大きなものとなる。そのため、中長期的には健全な経営が見込まれる旅館でも一時的に資金繰りが厳しくなることもあるが、そのような場合には金融機関の理解を得て返済条件の緩和などの金融支援を受けることも必要となる。

また、過去の巨額投資等の影響により、債務の償還が将来的にも厳しい状況となった旅館については、定期的な設備更新等も行えないままその状況を放置すると、より一層再生への道のりが厳しくなることから、旅館経営の社会性や経営責任の所在、事業の連続性（その良さを残すこと）に配慮しつつ、迅速かつ公正に事業再生を進めることが必要である。

さらに、旅館業の財務基盤の安定化を図るとともに、経営者がマネジメントに専念できるようにするため、所有と経営を分離するなどの事業再編の推進も必要である。

#### ④ 地域一体となった集客力の向上

旅館経営の基盤は地域の魅力とこれに基づく集客力であり、とりわけ旅行ニーズの変化により館内サービスだけでは飽き足らない旅行者を呼び込むには、地域と一体となった魅力の増進が不可欠である。

一方で、経営環境の悪化により廃業した旅館等が放置され景観や治安上の悪影響を及ぼすことが懸念される状況となったり、再生旅館が極度の低価格路線を押し進めることなどにより地域内の他の旅館の経営を圧迫し地域全体の活力を低下させる等の事例も見られるところである。

旅館業の経営基盤の確立のためには、地域内の複数の旅館、さらには異業種との連携を深め、地域全体としての魅力向上を図り、地域を面的に再生・活性化する取り組みが極めて重要である。

また、定住人口の減少傾向を踏まえると、新たに外国人旅行者や移動制約者の需要を取り込んでいくことも必要であり、そのための受入体制の整備も重要である。

## （２）旅館業の経営基盤確立のための施策の現状

旅館業の経営基盤確立のための施策の現状を整理すると、以下の通りである。

### ① 旅行動向・旅行者ニーズの変化への対応の促進

旅行者ニーズに対応したサービスの提供の促進とそのためビジネスモデルの確立・普及を図るため、平成18年度より「宿泊産業高度化のための実証事業」を

開始し、泊食分離を中心にモデル事業を行っている。

また、外国人旅行者の受け入れ体制整備のため、平成19年度より旅館が国際放送設備及び高速通信設備を導入する場合の税制特例(特別償却)が認められている。

## ② 資金調達の円滑化

日本政策投資銀行、中小企業金融公庫などの公的金融機関では、旅館向けの低利貸付制度が設けられており、活用されている。なお、貸付期間については、中小企業金融公庫の場合、最長20年となっている(中小公庫貸付制度全体でも20年が最長。なお、政策投資銀行の融資制度については貸付期間の定めはない)。

ただし、政府系金融機関の改革が平成20年度に予定され、日本政策投資銀行については民営化、中小企業金融公庫については、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、国際協力銀行融資部門と合併し、新たに株式会社日本政策金融公庫として発足することが決定している。これに伴い、旅館業について装置産業としての特性から特例的に設備資金に係る貸付金限度や償還期限が優遇されてきた中小企業金融公庫の一般貸付が廃止されることとされている。一方、旅館業が現在多く利用している特別貸付に関しては、株式会社日本政策金融公庫への移行後も、引き続き存続することとされている。

また、公的な資金の活用に関しては、中小企業基盤整備機構のファンド出資制度がある。

さらに、民間金融機関からの資金調達の円滑化に関しては、平成15年度より「リレーションシップバンキング」(地域密着型金融の推進)の取り組みが開始されており、担保に頼らない融資の実施や貸出先企業に対する経営相談等の支援の強化などを進めることとされている。

## ③ 事業再生・事業再編の促進

旅館業を含む地域の中小企業者に対する事業再生・事業再編を促進する仕組みとして、都道府県毎に中小企業再生支援協議会が設置され、常駐専門家等により相談受付や事業改善の提案、金融機関との調整等が行われている。19年度からは、全国組織が設置され、同協議会の機能強化も図られている。さらに、5月下旬の経済財政諮問会議においては、地域の中規模以上の事業者を主な対象とし、地域の「面的な」再生を図る「地域力再生機構」の設置が提案されており、今後制度設計が行われる方向となっている。

また、事業再編を促進するための産業活力再生特別措置法に基づき、主務大臣の認定を受けた再生計画を実施する場合に、税制特例や日本政策投資銀行の低利貸付等の支援をうけることができる制度が運用されているところであるが、今般、同法

の改正により、現在全産業一律に適用される認定基準（同法に基づく基本方針）とは別に各産業の特性を踏まえた個別基準を設定することが可能となったところである。

### 3. 今後講ずべき政策的な対応の方向性について

#### （基本的考え方）

観光立国の実現のためには、地域の経済や雇用を支え、さらには、日本の伝統と文化を守り伝えるものとして重要な役割を担う旅館業の経営基盤の強化・確立が重要な課題であることは、冒頭で示したとおりである。

そのためには、観光立国推進基本法でも示されているとおり、個々の旅館がイノベーション促進に取り組み生産性向上等を通じて国際競争力を高めることと同時に、旅館相互の連携やさらには異業種との連携によって旅館業の存立基盤である地域全体の魅力の向上・国際競争力の強化を図ることが必要である。

従って、旅館業の経営基盤の強化・確立を推進する際には、地域一体となった取り組みを促進し、地域全体の底上げ・高度化を図るという視点が不可欠であり、そのため、各旅館に広く適用される支援措置の強化を検討すると同時に、地域一体となった取り組みの計画を認定し以下に示すような支援措置を重点的・集中的に行うための制度的枠組みの構築なども検討すべきである。また、旅館や地域が広域的に連携することにより効率化や季節波動・リスクの分散を図るような取り組みや外国人旅行者や移動制約者の受入体制整備等の取り組みの促進策も検討すべきである。

また、観光立国推進基本計画に掲げられた目標である「国民の国内宿泊旅行の宿泊数1日増」を実現するため、また、曜日波動による非効率性を緩和する観点から、連泊の推進にも配慮して施策の検討を進める必要がある。

#### （1）生産性・収益力向上のためのイノベーション促進施策の充実

旅館業の生産性・収益力向上のため、旅行動向・旅行者ニーズの変化に対応した新たなビジネスモデル構築など旅館業のイノベーション促進のための施策を行う必要がある。例えば、顧客管理の徹底やバックヤード業務の共同化による効率化、季節波動に併せた人材の広域移動など、生産性・収益力向上に資すると考えられる新たなビジネスモデルの構築に向けた実証事業などについて検討すべきである。

また、このような施策に加えて、旅行者が自らの嗜好に合った旅館の選択を容易にする情報提供方法や流通構造の改善なども検討すべきであり、そのための基礎調査等も行っていく必要がある。

## **(2) 旅行者ニーズを踏まえたリニューアル投資の促進**

個人・小グループ化や旅行者ニーズの変化に対応したリニューアル投資を促進するため、政府系金融機関の改革の動きも踏まえながら、旅館業の特性に応じた、とりわけ設備投資後数年の間の元利払い負担の軽減に資するような公的金融機関の貸付制度の改善等について検討すべきである。

## **(3) 金融支援・事業再生の推進**

金融支援・事業再生の推進のため、中小企業再生支援協議会について旅館業の立場から求められる機能強化策を検討し、必要に応じて提言を行い、その活用を促進するとともに、地域力再生機構の設立に向けた議論も注視していくべきである。

また、中小企業金融公庫の特別貸付など旅館業が多く利用している公的な金融に関しては、同公庫の株式会社日本政策金融公庫への移行など政策金融改革後も、引き続きその重要性について留意する必要がある。

さらに、産業活力再生特別措置法の事業分野毎の指針に関しては、旅館業の特性を踏まえた指針の策定について検討すべきである。

また、所有と経営の分離を含めた事業再編の取り組みの推進を図るため、ファンドやリートの活用などに取り組んで行くべきである。

## **(4) 地域一体となった集客力向上に向けた取り組みの推進**

地域一体となって集客力向上を図る地域に対しては、旅行者ニーズに対応した泊食分離や地域資源を活用したオプションルツアーの造成、旅館のパブリックスペースの整備・活用、外観の統一による景観の改善、外国人旅行者や移動制約者の受入体制の整備などの集客力向上のための取り組みを総合的・集中的に実施していくための助成措置について検討すべきである。

## **(おわりに)**

旅館業の経営基盤の強化・確立に向けた政策的な対応の方向性については、3. で整理したとおりであり、今後その具体化・実現に向けて制度設計等に取り組んで行く必要がある。その前提として、より詳細な旅館業の実態把握や政策的対応に係るニーズの分析を行っていく必要があり、引き続き、行政・業界で連携し、所要の調査や検討を進めていくべきである。

以上