

『業種別支援の着眼点』

2025（令和7）年3月（追加）

宿泊業

金融庁の委託事業である『令和6年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、株式会社帝国データバンクが作成したものです。

『業種別支援の着眼点』 2025（令和7）年3月

12 宿泊業

業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。また、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、実務者の主観的な表現等を含みます。

本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

中小宿泊業の目利き（決算資料編） その1

宿泊業は立地や業態により大きく事業性が異なるという特徴があります。また訪問後に得られる情報(客数や稼働率、設備の実態等)を基にした分析が必要な業種です。定量面で必要な準備はできるだけ立地や業態に左右されないポイントを抑えることをお勧めします。

$$1 \quad \text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債+自己資本}} = 100\% \text{以下が目安}$$

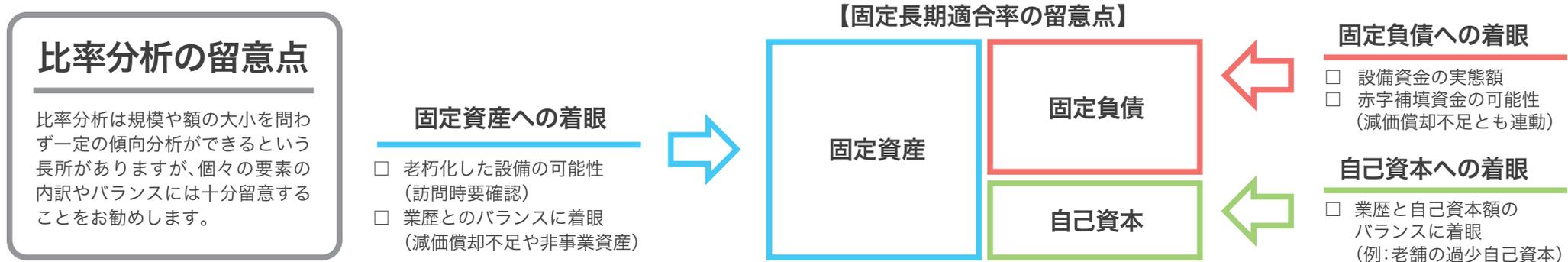
定量面では宿泊業は設備集約的な業種でその健全性への着目が重要です。固定長期適合率が100%以下ということは調達した長期資金と会社が蓄積した自己資本で自社の生産設備を賄えていることを示しているため訪問前に必ず確認して下さい。参考までに日本政策金融公庫が2024年8月に公表した小企業の経営指標(旅館・ホテル)による平均値は105.1%・中央値は94.3%となっています。下記の留意点も踏まえた着眼をお勧めします。

留意点その1 固定負債(長期借入金)に運転資金が入っていないか？

設備投資資金は長期借入金、日常の事業運営に必要な運転資金は短期借入金、と明確に区分して調達している企業は、現実的には少ないと思われます。運転資金も設備資金も全て長期借入金で調達している企業も多く見られます。そのような企業の固定長期適合率は、過少に算出されることもあります。従前の融資関係資料や訪問前の経理担当者への聞き取りにより、借入金の使途を確認できる場合は、それらを基に固定負債のうち設備投資資金と自己資本の合計で、再計算することも有効です。

留意点その2 数値が良好な場合でも主要設備の状態確認は必須

計算の結果、固定長期適合率が100%を下回る数字である場合、特に自動計算される経営分析ソフトでは注意喚起のコメントが出ない場合があります。一般論として固定長期適合率は低い方が固定資産を財務的には余力をもって維持できていることを示します。しかし、設備の老朽化が進み簿価が小さくなっている財務状態であっても数値は低く算出されます。借入金の内容、業歴や自己資本比率などに留意した上で数値を確認することをお勧めします。

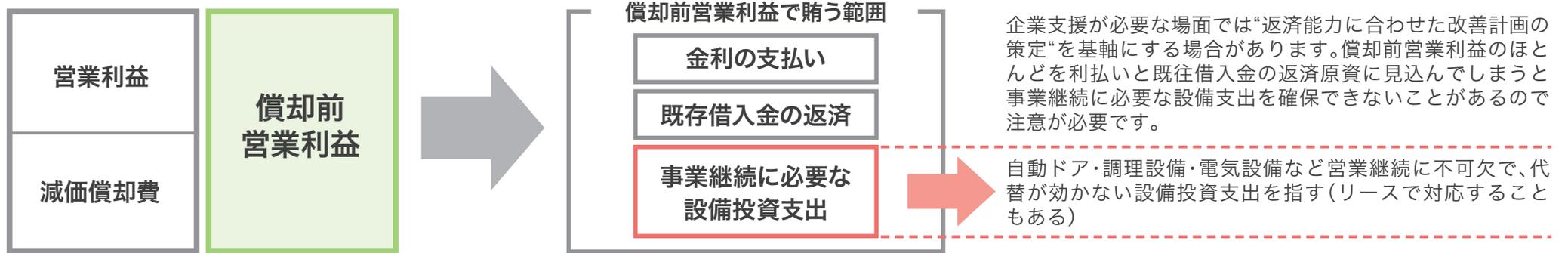


中小宿泊業の目利き（決算資料編） その2

宿泊業は立地や業態により大きく事業性が異なるという特徴があります。また訪問後に得られる情報(客数や稼働率、設備の実態等)を基にした分析が必要な業種です。定量面で必要な準備はできるだけ立地や業態に左右されないポイントを抑えることをお勧めします。

2 償却前営業利益の確認

- 景気の波に最も影響を受けやすい業種の1つといえる
- 業況に関わらず事業継続に必須な高額設備更新が発生しやすい(例:エレベーター等)
- 当期純利益レベルの黒字継続が理想的ではあるが上記理由により困難な場合もある
- 現実的に償却前営業利益(≒経常収支)の黒字達成や保持が支援の目安になることも多い



3 1期当たりの平均純利益

- 景気変動や天候などの外部環境で損益状況が大きく変化しやすい業種
- 2～3決算期の損益変動で拙速な対策を講じて、損益の更なる悪化を招くこともある(不慣れな異業種展開や、一時的な流行に乗じた過剰設備投資)
- 中小規模の宿泊業の場合、業歴の長い企業が多いので長期的視座で利益構造を把握することも重要

$$\text{1期当たりの平均純利益} = \frac{\text{純資産-資本金 (利益剰余金総額)}}{\text{業歴 (決算期数)}}$$

宿泊業は大きな景気変動等によって業績が大きく左右され、支援や事業性を評価する金融機関側も損益変動や財務棄損の要因を、前年対比など比較的短期的な数値から求める傾向は否めません。一方、宿泊業界は過去の様々な外部環境変化に対応しながら事業を継続しているケースがほとんどです。短期的な数値との対比も大切ですが、特に老舗など業歴が長い場合は『そもそもの程度儲けられる構造なのか』を把握することも重要です。

落ち込んだ業績を前年数値に回復させることを急ぐあまり、実行不可能な損益分岐点売上や経費削減目標を掲げるような支援は、時として現場の士気を著しく低下させます。宿泊業は接客業で現場の士気低下が即顧客満足に直結しますので、特に業歴の長い企業の長期的収益力の把握は大切です。

中小宿泊業の目利き（訪問前編） その1

宿泊業

訪問前編

訪問前の準備は、ホテルや旅館の外形情報や定性情報（口コミなど）の収集や課題の想定が中心になります。但し収集した情報だけで問題点や課題を決め打ちするのではなく、訪問時、事業者との対話の切り口にするくらいのスタンスと理解することをお勧めします。

1

Webによる情報収集

- 集客を起点とする業種なので事前情報が他の業種と比較して圧倒的に収集しやすい
- 収集しやすい反面、情報が膨大であり全体を正確に把握できないこともあるので注意（特に口コミ）
- 訪問時の着眼点に直結することが多いので、「必須の作業」として位置付けることをお勧めします
- 販売方法のきめ細かさなども類推できる有効な準備といえる

事業者

HP

（ホームページ）

- 特徴・特色の確認
- 立地・客室数などの基本情報
- 駐車場の有無確認
- アクセス情報の視認性確認

【特筆着眼点】

客室・浴室・料理の写真

- 訪問時に実物との差異を確認
- 客室・浴槽の広さ・清潔度
- 料理のボリュームや鮮度
- リピート率に直結しやすい

連動性・同一性の確認

- 相互にリンクしているか
- 掲載情報に差異はないか（過去の情報を一方で未更新）
- 特徴・特色が評価されているか

旅行
予約
サイト
（大手サイト）

- メジャーサイトへの登録状況自体の確認
- 価格やプランの種類の確認
- 口コミの確認（件数や頻度も）

【特筆着眼点】

条件を変更した検索

- 人数などの条件を変更して予約サイトを検索してみる
- お1人様、素泊まりなど多様な客室販売をしているか

事業者のHPは課題の詮索というよりは、基礎情報の収集という意味合いが強いですが、HPに掲載されている写真と実物とのギャップが激しい場合、リピート率や口コミの低さに課題が直結していることがあります。都市部では駐車場の詳細情報、観光地等ではアクセス方法を気にする顧客が多いため、視認性の高い情報掲載が求められます。

予約サイトに登録していれば良いのではなく、ニーズに沿ったプラン設定などへの着眼が必要です。例えばツインルームの1名向け販売は効率が悪いと考え1名利用では検索できない場合もあります。しかし直前まで予約が埋まらない時にきめ細かく予約可能条件を変更するなどの方策を取っていない可能性があるため留意が必要です。

HP作成支援 IT推進支援

著名な老舗小規模旅館などを除いて、大半の利用者はWeb上にある情報にアクセスして宿泊先の検索をします。最低でもHPの作成、最新情報への更新・刷新は改善課題ではなく必須と言っても過言ではありません。お客様との連絡も電話以外の方法（例：SNS）を望む層も多いのが現実です。特に普段からITに慣れ親しんでいない経営者は着手を忌避する傾向が強いのですが、宿泊業は集客が全ての起点になる、売上の入り口なので時代に即した対応は不可欠といえます。

中小宿泊業の目利き（訪問前編） その2

訪問前の準備は、ホテルや旅館の外形情報や定性情報（口コミなど）の収集や課題の想定が中心になります。但し収集した情報だけで問題点や課題を決め打ちするのではなく、訪問時、事業者との対話の切り口にするくらいのスタンスと理解することをお勧めします。（所有と運営が分かれているケースや、地域によっては温泉旅館群を面的にとらえて支援が必要となるケースもあります。）

2 業態別着眼点の整理

- 立地環境や機能面などから取引先宿泊業群の業態的着眼点がある程度整理しておく（他にも旅館とホテルの別、レストランの有無、都市部と地方など用途に合わせた組合せがある）
- 温泉旅館の閑散期以外では、ほとんどの旅館やホテルは日時を問わず稼働しているので、長時間の滞在は業務の妨げにもなることから、ある程度着眼するポイントをまとめておいた方が良い
- 「決め打ち」は禁物、着眼点と現場の差異に隠れた強みや深刻な課題が存在することもある

	宴会場あり	宴会場なし
観光地にある	<p>例：大規模温泉旅館</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 廉価団体客売上が利益を圧迫していないか？ <input type="checkbox"/> 大型温泉の光熱費負担への着眼（設備老朽化との関連性） <input type="checkbox"/> 従業員の定数確保が経営課題の中心になっていないか？ <input type="checkbox"/> 事実上返済困難な借入金を抱えていないか？ （出口の見えない経営改善の継続は可能なのか？） （スポンサー型抜本再生の検討が必要ではないか？） 	<p>例：小規模旅館</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 温泉の有無や広さが中心的課題ではないか？ （それは解決が可能なのか） <input type="checkbox"/> 価格・食事・部屋づくりなど、宿泊先詮索の段階で顧客を引き付ける要素があるか？ <input type="checkbox"/> 地域が繁忙期であっても稼働率に低さはないか？ <input type="checkbox"/> 後継者問題が経営課題の中心ではないか？
観光地がない	<p>例：地域資本老舗ホテル</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 宴会場需要の落ち込みだけが業績悪化の要因か？ <input type="checkbox"/> 料理人や従業員の確保に課題を抱えていないか？ （老舗としての質や接遇自体が低下していないか） <input type="checkbox"/> 自然災害などの外部環境が業績に影響を与える前から巨額の借入や債務超過が存在する場合、抜本再生や法的整理を視野に入れた出口戦略が必要な場合もある 	<p>例：中小規模の地域資本ホテル</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 出張族や学生を対象として「このぐらいで十分」と顧客が感じる中庸戦略が必要ではないか？ <input type="checkbox"/> 設備の老朽化が隠れた負債になっていないか？（業歴に着眼） <input type="checkbox"/> 連泊時の客室清掃・アメニティ類のフロントへの集中など省人化によるコスト対策が導入できるか？ <input type="checkbox"/> 日時や周辺需要を加味した小まめな料金改定の必要性

温泉の留意点

温泉街にある中小規模旅館は再生局面だけではなく後継者問題を含めて事業継続には、スポンサー企業への売却などが不可避な場合があります。自前の温泉ではない場合、支援や事業性が見極めが必要な旅館が、どこから“お湯”の供給を受けているかには留意が必要です。（源泉の有無）

温泉組合から供給

- 組合員の変更を許可してもらう必要がある（規定確認）
- 暗黙の決めごととして地元以外の資本の加入が困難なこともある

属人的繋がりでの供給

- 先代同志の繋がりや老舗大型旅館から供給を受けているなどの場合は継続困難（自社採掘は超高額の可能性）

中小宿泊業の目利き（訪問時編） その1

宿泊業

訪問時編

訪問時は、客室や温泉、宴会場など外形的に見学が容易な設備などに目が行きがちですが、その他に旅館やホテルを内面から支えている要素への着眼にも留意して下さい。特に事業継続に必要な設備は損益状況に関わらず更新を迫られることがありますので忘れることなく着眼して下さい。

1

要素別情報の確認

- 部屋別売上、客数、プラン別売上、顧客情報など宿泊に関する販売情報の存在と粒度の確認
- 部門別(宿泊・宴会・レストラン・売店・テナント収入等)の売上・損益情報の存在と粒度の確認
- 情報の入力頻度・数値の確定時期の確認(人不足による先送りや遅延はないか?)
- 組織内での活用範囲、活用状態の確認

宿泊業は典型的なサービス業でもあります。サービス業の場合、特に売上改善のために必要な初手が「各種情報の活用」になることが多いのが特徴です。また宿泊の他にも宴会場や売店、レストランなどを持つ比較的規模の大きな旅館やホテルの場合、ある特定の機能や事業が損益上のボトルネックの場合もありますので部門別採算の把握が支援開始の最優先課題になることもあります。業種柄、各業務の役職員が一堂に会した打ち合わせが困難なため、改善の糸口になる情報の存在と活用の現状をいち早く把握し、早期かつ円滑に着手できる改善策の実行が望まれます。

販売情報

- 予約経路別の情報を一元管理できているか?
- 特定の人以外は管理できない方法ではないか?
(複雑な合算手順・老朽化した管理ソフト等)
- タイムリーに閲覧可能な状態か?(適時入力)

部門別情報

- どのレベルで管理されているか?
(売上・粗利・部門利益)
- 実務に即した区分になっているか?
- タイムリーな売上把握は可能か?

運用・活用状況

- 管理担当者は専属か兼務か?
(経理面・販売管理面の入力作業等)
- 調理部門など仕入れ面の管理状況の確認
- 実際にどの範囲で活用しているかを確認

～ 中小規模の宿泊業DX推進の留意点 ～

多様化する消費社会や顧客ニーズに対応するためにもデータ活用を含めたDX推進は、特に各種情報の活用が経営改善の初手になりやすい宿泊業(サービス業)においては重要です。しかし、DXが進まない理由は常にITリテラシーの低さにあるのではなく、中小企業特有の課題にも留意が必要です。

出力や活用の前に
入力作業
への着眼が重要

中小企業における
入力
の課題



- 受け取る取引データの多くがアナログなこともある
- 社内で手書きされたものをデータとして入力することも多々ある
- データを「蓄積していない」「活用していない」といっても入力作業が追いついてない場合もある
- 宿泊業も人手不足の代表業種なので、在宅ワーカーの活用など入力作業を支援してもらえる外部ソースの獲得など、入力作業改善の支援や助言がないとDXが進まない場合があることに留意する必要がある

中小宿泊業の目利き（訪問時編） その2

訪問時は、客室や温泉、宴会場など外形的に見学が容易な設備などに目が行きがちですが、その他に旅館やホテルを内面から支えている要素への着眼にも留意して下さい。特に事業継続に必要な設備は損益状況に関わらず更新を迫られることがありますので忘れることなく着眼して下さい。

2 主要設備の確認

- 事業継続に必要な主要設備の老朽化は「隠れた負債」ともいえる
- 固定資産台帳(償却資産一覧)などで老朽度合いが確認できる設備もある
- 主要設備の更新は高額になる場合もあるので十分な調査が必要
- 特に業歴の長いホテルや旅館では“必須”の着眼点といえる
- 内容によっては、一定期間の休業が不可避な場合もある

～ 着眼が必要な5大設備 ～

その1	配管設備	<ul style="list-style-type: none">□ 水道系給排水配管と温泉配管がある□ 本管と支管で構成され本管の老朽化は建物全体の大規模工事が必要となる可能性が高い□ フロアごとの更新は休業範囲と1度の投資額を限定できるが、更新していないフロアの配管の負担が大きくなり老朽化を早める場合もある(部分更新と全体更新は費用対効果計算が必要)
その2	ボイラー設備	<ul style="list-style-type: none">□ ボイラーの台数の確認も必要になる(1基とは限らない)□ 定期メンテナンス実施の有無を確認(耐久年数やボイラー効率に影響)□ 不備や不良を放置すると火災や一酸化炭素中毒などの事故誘発の可能性もある□ 入浴時や洗面時の湯温に影響し体感的な顧客満足度に直結しやすい
その3	冷暖房設備	<ul style="list-style-type: none">□ 集中式(建物全体を一括調節)か分離式(部屋別に調整可能)か□ 建物の構造上、集中式しか選べない場合、設備更新工事が高額となる□ 老朽化による温度調節の不具合は体感的に顧客満足度に直結しやすい□ 気候変動の影響による熱中症対策などでも室内温度調節機能は必須
その4	エレベーター設備	<ul style="list-style-type: none">□ 旧式設備で保守契約終了や修理部品の枯渇など安全面の課題がある□ 老朽化が相当進んでいる設備の場合、入れ替え工事だけで済まないこともある(規格が合わず、躯体から改修する必要がある場合)□ 高齢者の宿泊が多い施設では必須設備で故障する前の更新が望まれる
その5	屋上・屋根防水工事	<ul style="list-style-type: none">□ 屋上や屋根の状況確認を定期的実施している事業者は少ない□ 現時点で雨漏りが発生していないかを確認する□ 過去に継続的に応急処置を繰り返していないかも確認する□ 雨漏りが顕在化した段階では部分処置が困難なくらい棄損していることもある

～ 重要 ～

主要設備の状況と職場の士気について

主要設備の老朽化による不具合

↓

配管からの異臭、温度調整の不調などお客様の不快感に直結することが多い

↓

即座に解決できないクレーム対応を常に強いられる

↓

士気の低下が始まり、従業員定着率や接客態度に影響が出て業績悪化を増長させる

中小宿泊業の目利き（訪問時編） その3

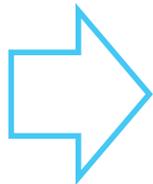
訪問時は、客室や温泉、宴会場など外形的に見学が容易な設備などに目が行きがちですが、その他に旅館やホテルを内面から支えている要素への着眼にも留意して下さい。特に事業継続に必要な設備は損益状況に関わらず更新を迫られることがありますので忘れることなく着眼して下さい。

3 人材と役割分担への着眼

- 集客やリピート率を上げるエース社員はいるか？
- 人手不足が顕著な業界、定着率はどうか？
- 各部署・役割ごとの人員配置に着眼（特定部署に負担はかかっているか？）
- 代表者や一族の役割についても必ず確認する（強み・弱みに直結することもある）

着眼その1

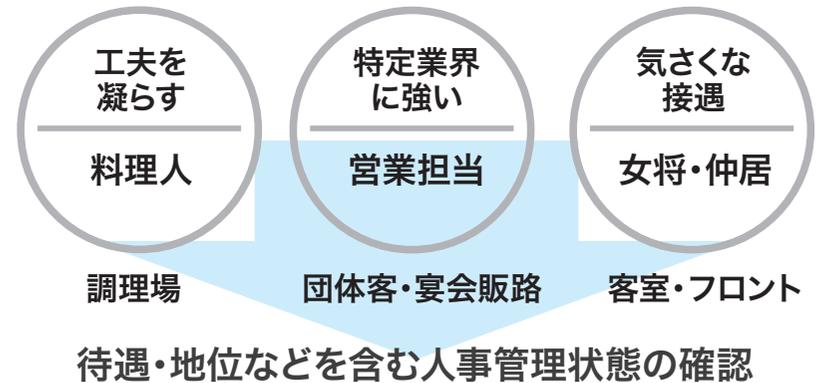
サービス業
共通の特性
に着眼する



売上（顧客）が特定の従業員についてくる傾向があるのは、宿泊業を含むサービス業の特性といえます。特に全国的知名度が低い地域宿泊業においては、エースの存在は貴重な経営資産といえます。

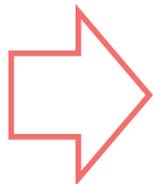
- 料理人や女将・仲居については事前の予約サイト等の口コミでも確認できるか？
- 営業担当者の元職や経歴が営業範囲や集客に大きく寄与している場合もある。
（例：特定競技の部活動や競技団体の合宿、学校関係、業界団体など景気動向に大きく左右されにくい顧客層を持っていると強みになる）

～ 宿泊業における代表的エースの例 ～



着眼その2

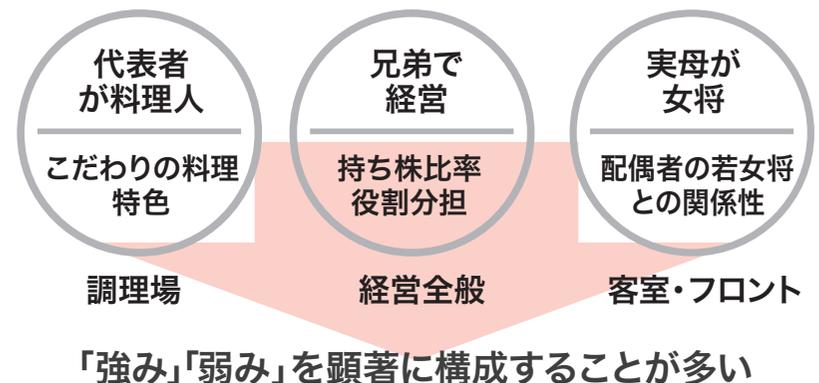
代表者や一族
の役割・職務



旅館やホテルには、大きく分けて調理場・客室・フロント・営業などの分野があります。代表者や一族の役割や職務と事業の強み・弱みが直結することも多いので必ず確認しましょう。

- 兄弟や世代の対立は意思疎通や生産性に悪影響もあるが、互いの競い合いが強みを構成することもあるので両面の考察が重要
- 代表者が料理人の場合、採算度外視の料理提供や料理以外には無関心といった危険もあるが、オーナー社長の目が行き届き、生産性や透明性の高い部門になることもある
- 弱みにふれる場合、解決や仲裁には長い時間を要する可能性が高い

～ 代表者や一族の役割の代表例～



中小宿泊業の目利き（訪問後編） その1

宿泊業

訪問後編

宿泊業は事前準備よりも、現地調査やヒアリングを経た上で全体を考察しなおす必要があることが多い業種です。特に地元のホテルや旅館などは、冠婚葬祭やイベント以外では利用することが少ないという現実もあります。様々な情報や事実を取り入れて俯瞰的な考察をすることをお勧めします。

1

RevPAR(※)への落とし込み

- 宿泊販売の動向をみる、最も基礎的な指標
- 現地調査によるヒアリング内容とRevPARの動きに相関性はあるか？（事業者側のイメージと実際の客室の動きは合っているか？）
- きめ細かな販売管理を行っているか？の考察にもなる

(※)RevPAR = Revenue Per Available Room: 1室当たりの収益額

$$\text{RevPAR} = \text{客室稼働率} \times \text{客室平均単価}$$

- 訪問時に入手したデータ（販売客室数や販売単価）で算出可能
- 宿泊業の経営管理ソフトなどを導入していればRevPAR自体を閲覧可能
- 一般論として、客室稼働率、客単価どちらか一方を上げると他方は落ちることになる
- 曜日・週次・月次のトレンドだけではなく繁忙期やプラン・キャンペーン別などの分析にも役立つ
- 繁忙期の数値の悪化は、直前の空室を売り切る力がないことがある（1人利用、素泊まり、レイトチェックイン価格の設定などによる客室稼働率の維持）
- 閑散期の数値の上昇は、チャンスロスが内在していることがある（隠れたニーズ、周辺のマイナーイベントによる販売の更なる拡大の可能性）

客室稼働率



宿泊した客室数

販売可能な総客室数

客室平均単価



客室売上高

販売した客室数

2

事業性要素の再整理

- 業態や立地、規模により事業性が大きく変動する業種
- 融資件数は少ないが債権額が多い傾向もあり、慎重な考察が必要な業種
- 温泉街にある中小旅館群に融資が多い金融機関もある
- 事業性見極めの俯瞰的視座として再整理する

現実的な
事業性

=

現在までの
定量要素

コロナなどの外部変化前の財務状況の把握（慢性的赤字か否か）

+

人材確保
状況

人材の定着状況、人手不足によるサービス縮小や低下傾向はあるか？

+

主要設備
状況

事業継続に不可欠な主要設備の老朽化はどの程度進んでいるか？

+

後継体制
状況

後継者の存在、不在の場合はスポンサーが興味を持つ要素はあるか？

中小宿泊業の目利き（参考事例） その1

宿泊業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 年商4～5千万円の自家源泉かけ流しの温泉旅館（有名観光地周辺に立地）
- 客室数17室、温泉施設は男女別にそれぞれ内湯と露天風呂
- 創業以来、家族（代表者夫婦および両親）で協力しながら、料理・クレンネスなどを内製化

2

着目したポイント

- 市内中心部や近隣観光地は全国的な知名度がある一方で、当温泉地域の知名度は低く、情報発信に課題
- 当地域では、当館の業歴は平均的であるものの、経営者は平均年齢より若く、家族経営がコスト優位
- 関東圏からのアクセスが通年で可能な幹線道路の開通を契機に年商の3倍を超える借入にて旅館新築
- 地元素材を生かしたボリューム重視の料理が宿泊客から好評

3

金融機関としての支援

- コロナ対応資金等によって元金返済見直しによる資金繰り支援
- 顧問コンサルとの協働にて、月次経営会議への参加を通じた課題の整理および改善策の提案
- ホームページの改善提案（①料理や温泉等の画像を温かみのある素材へ変更、②源泉かけ流しの訴求）
- 宿泊単価の見直しなどの収益改善策の提案

4

支援後の経過

- コロナ禍においても、国の観光施策や資金繰り支援によって事業継続ができた
- 宿泊代金の値上げが顧客離れにつながるとの事業者の不安を払拭し、宿泊単価を約1割値上げできた
- ホームページ改善により、顧客へ当温泉地や当館の魅力が効果的に発信することができた
- ホームページには、2種類の自家源泉について、温度・効能・成分表などを掲載し、訴求力を向上できた

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

温泉地域一体を対象とした面的再生支援を踏まえて行った個別旅館の経営支援案件です。近隣の観光地は全国的にも知名度の高いものの、当温泉地域の知名度は低く、集客に苦慮しておりました。約30年前に幹線道路の開通による宿泊客の増加を期待して各旅館では大きな設備投資をしましたが、期待した集客につながらず、温泉地域全体が疲弊していた状態でした。そこで、中央組織の協力を得て、行政や観光協会等を巻き込んだ温泉地域一体での面的再生支援に取り組む一方、個別旅館への再生・経営支援も行ってきました。

当館は、当温泉地域の中でも、比較的小規模で家族経営で内製化していたことから、「コスト削減策よりも売上高向上策が重要」と考えました。一方で、家族が誠実な人柄であるがゆえに、素材の良い食材をふんだんに使用した料理は原価を押し上げていたのも事実です。適正な「宿泊単価の値上げ」を提案したのですが、当初は客離れを引き起こすものとして、なかなか受け入れられませんでした。ホームページの改善提案などで変化が見え始めたところ、宿泊料金の値上げについても理解を得ることができ、結果として宿泊客・売上高の増加につなげることができました。これまでの「宿泊単価を値上げしないことがおもてなしの一部」という認識を払拭でき、宿泊単価値上げ後も宿泊客数は減少することなく、安定した経営への道筋につなげることができた事例となりました。

中小宿泊業の目利き（参考事例） その2

宿泊業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 年商2～3千万円のペンション(部屋数6室)、家族3名で運営(女性代表者、息子夫婦)
- 役割分担 代表者(経営・予約管理、接客・フロント、洗濯、清掃)、息子(調理、購買、清掃)、息子妻(接客・フロント、購買、清掃)
- コロナの影響で予約のキャンセルが相次ぎ売上減少

2

着目したポイント

- 施設は新しくはないが館内は清潔感があり、代表者の人柄と心のこもった接客でリピート率が高い
- シェフ(代表者の息子)こだわりのイタリアンフルコースのディナーを提供
- ドッグラン、犬と一緒にBBQコーナーなど、ペットと楽しめる設備が充実

3

金融機関としての支援

- 足下の収支状況と半年後の資金繰り、手許資金の状況を確認するため、資金繰り表の作成を支援
- 資金繰り表作成を通じた代表者との対話により、経営課題と解決に向けた以下のアクションプランを代表者と共有
 - ✓ペットと一緒に過ごすペット同伴型専門ペンションとしての独自性をアピールし、値上げを実施する
 - ✓料理を楽しみに来る利用者の満足度を第一と考え、料理の質と原価管理の両立を図るため、メニューの改良や仕入先の見直しを行う
 - ✓口コミ評価の高い施設を実際に訪問し、接客やサービスの質の向上に努める

4

支援後の経過

- 当初の想定より値上げの効果がみられ、売上増加が確認できた
- 料理を目的としたリピーター利用客の増加が見受けられた
- 息子への事業承継を検討するなど事業継続への前向きな姿勢に変化した

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

支援時点ではコロナ禍がまだ収束していないことに加えて、電気やガス、食材、歯ブラシ等の備品すべてにおいて価格が高騰しており、代表者は今後の事業継続に不安があるように見受けられました。家族経営の小規模なペンションであり、経営に関してできることは限られていましたが、代表者との面談時においてじっくりと時間をかけて話を聞いたこと、対話を繰り返し、今後のアクションプランを共有できたことで、代表者が納得(腹落ち)し、能動的な行動につなげることができたのではないかと思います。

また、ゼロゼロ融資の返済開始を控え、事業継続に不安を感じていましたが、資金繰り表を作成し手元資金の推移が見える化したため、返済開始を先延ばしすることなく、当初の条件通りに返済を開始しても資金繰りに支障がないことを確認することで、安心したようでした。本事案を通じ改めて代表者は孤独であり、不安を相談できるような支援者の存在が重要であると気づかされました。今後も事業者のお話を傾聴して、寄り添った支援をしていきたいと思っております。なお、現在は息子への事業承継の相談も受けており、他の支援機関とも連携しながらサポートしていきたいと思っております。



金融庁の委託事業である『令和6年度「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」』において、株式会社帝国データバンクが作成したものです。