

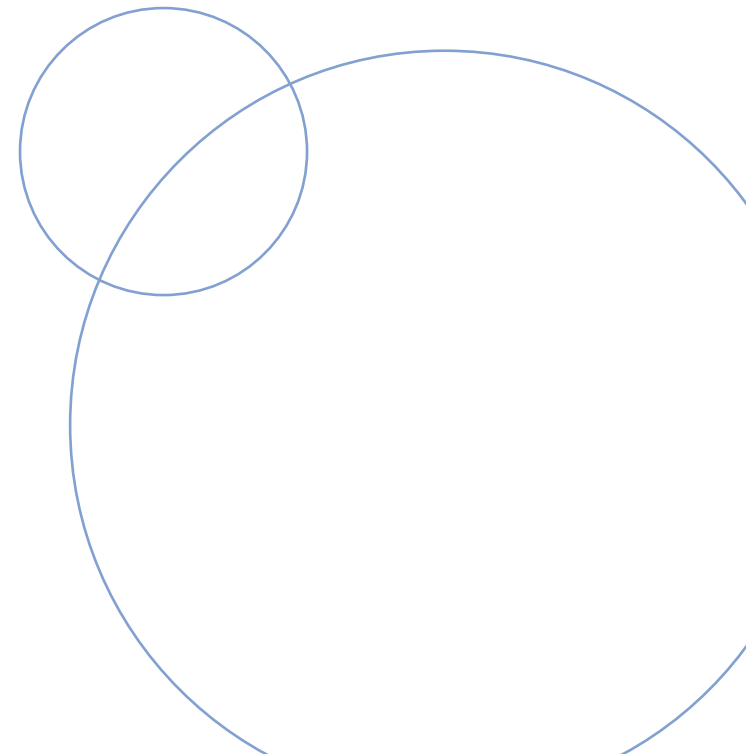
『業種別支援の着眼点』

2025（令和7）年3月（追加）

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。

目次

11	介護業	…	1
12	宿泊業	…	13



『業種別支援の着眼点』 2025（令和7）年3月

11 介護業

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。

中小介護業の目利き（基本編） その1

介護業

基本編

事業所を訪問する前に理解しておきたい、介護業の大まかな業界特性と事業収益の関係についてまとめます。介護業は、社会的意義も高く、地域インフラの一部として重要な業種となります。また、地域ごとに、高齢者が自立した日常生活を営むことができるように「住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステム」が運営されています。

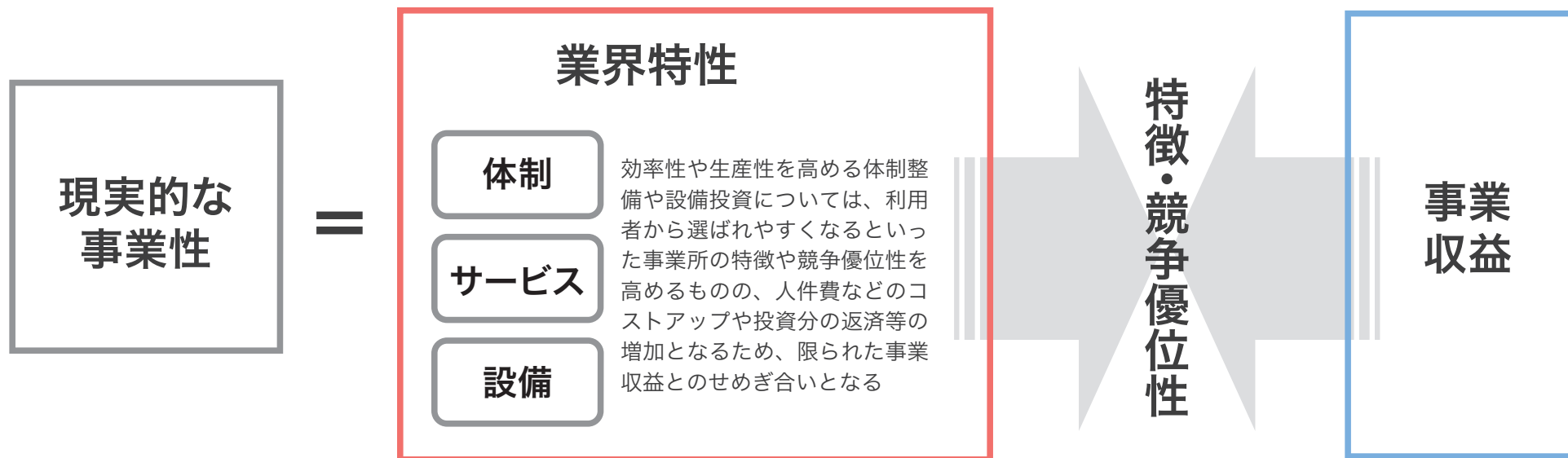
1

業界特性と事業収益

- 介護業は、社会保障の一部であり、介護保険によって公定価格が決められている
- 定員数などにより収入に上限があるため、効率性や生産性を高めることで事業収益を確保していく
- 3年に一度、介護保険料の改定があるほか、時代に合わせて制度変更が実施されてきた
- 人員体制・サービス内容・設備の充実は、事業収益とトレードオフの関係にある

基本的に「人と人」を中心とした業務であり、事業所ごとに介護サービスに必要な資格者やスタッフ数を確保する必要があります。また、新規の人材確保が難しいため、事業所間で人員をフォローできたり、配置転換などができる労働環境の準備が必要になります。収益確保の観点からは、収入の上限があるため、管理部門の一元化等による効率的な経営が求められることもあり、一定の規模や幅広いサービス、エリア全体をカバーしたりするようなグループ化等による「規模や範囲の経済」に合致した事業所になりやすい傾向にあります。

（効率性・競争優位性と収益のトレードオフ）



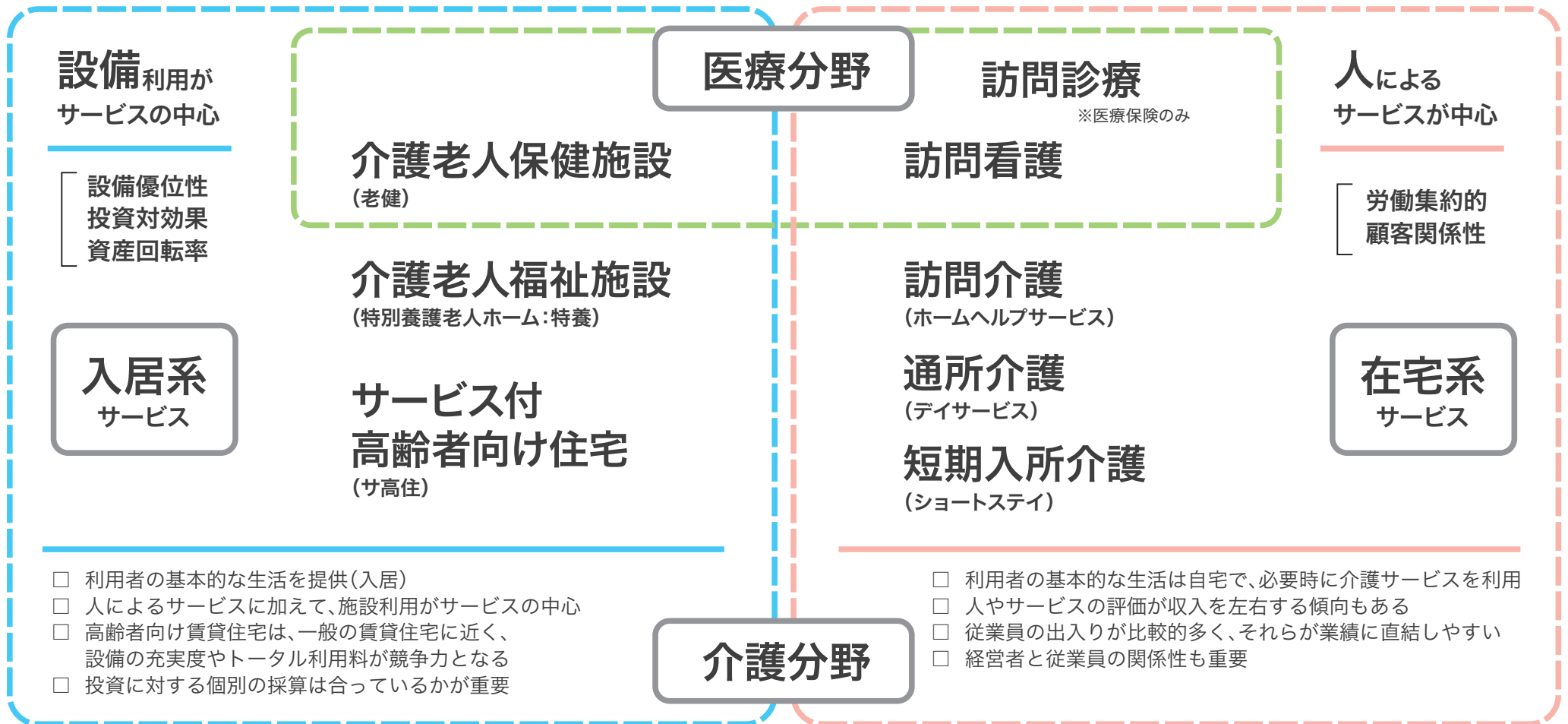
➡ **グループ化などの規模・範囲の経済になりやすい**

中小介護業の目利き（基本編） その2

介護業の大まかな類型についてまとめます。介護の基本は、自宅(在宅)生活し、事業所や訪問にて介護サービスを受けることですが、環境により自宅外(入居)にて生活することもあります。また、利用者の状態によって、病気やケガ等は医療分野が担うことになるため、医療と介護で包括支援されています。用途や理解度に応じて、「公共型/民間型」や、「要介護者のみ/要支援・自立も対象」、運営主体別等で体系化することもできます。

2 代表的なサービス類型

- 高齢者向けの介護サービスは、医療分野と補完関係があるほか、介護サービスは細分化されている
- まずは事業者がどのようなサービスを行っているかについて、ウェブサイト等で確認すると良い
- 介護サービス全般として、「人と人」の労働集約的な要素が強く、通所系では「施設」、入居系では「住宅」という設備要素が付加される



中小介護業の目利き（基本編） その3

介護業

基本編

介護サービスについては、基本的に利用者が自宅での生活を拠点にしている「在宅系サービス」と自宅外で生活する「入居系サービス」に分かれますが、ニーズの多様化等により、利用者に寄り添った多様なサービス類型に分類されます。正式名称よりも別称・略称が浸透しているサービスもあります。（例：通所介護＝デイサービス）代表的なサービスをまとめます。

（入居系サービス）

施設サービス

在宅では対応できない方向けの施設

介護老人福祉施設 （特別養護老人ホーム）

常に介護が必要な方の入所を受け入れ、入浴や食事などの日常生活上の支援や、機能訓練、療養上の世話などを提供

介護老人保健施設

リハビリテーションや必要な医療、介護などを提供（医師・看護師の配置）

サービス付き高齢者向け住宅 （サ高住）

高齢者住まい法に基づく高齢者単身・世帯で住居できる賃貸等の住宅
ケア専門家の「見守りサービス」あり
介護サービスの選択は利用者の自由

有料老人ホーム

老人福祉法に基づく食事・介護・家事・健康管理のいずれかを供与している住宅
許認可官庁が違うが、サ高住とほぼ同様

居宅介護支援

訪問サービス

訪問介護

ホームヘルパーが利用者の自宅を訪問し、食事・入浴などの介護や、掃除・買い物などの生活の支援を行う

訪問看護

看護師などが疾患のある利用者の自宅を訪問し、主治医の指示に基づいて療養上の世話や診療の補助を行う

訪問入浴

看護職員と介護職員が介助浴のできない利用者の自宅を訪問し、持参した浴槽によって入浴の介護を行う

訪問リハビリ

理学療法士、作業療法士、言語聴覚士などが利用者の自宅を訪問し、心身機能の維持回復や日常生活の自立に向けたリハビリテーションを行う

特定施設入居者生活介護

指定を受けたサ高住・有料老人ホーム等が、介護・看護サービスを提供

居宅介護支援

ケアマネジャーが、利用者の心身の状況や置かれている環境に応じた介護サービスを利用するためのケアプランを作成し、そのプランに基づいて適切なサービスが提供されるよう、事業者や関係機関との連絡・調整を行う。

（在宅系サービス）

通所サービス

通所介護（デイサービス）

利用者が通所介護の施設に通い、施設では、食事や入浴などの日常生活上の支援や、機能訓練などを日帰りで提供する。高齢者同士の交流もあり、利用者の自宅から施設までの送迎も行う

通所リハビリ（デイケア）

利用者が通所リハビリテーションの施設（老人保健施設、病院、診療所など）に通い、施設では、食事や入浴などの日常生活上の支援や、機能訓練などを日帰りで提供

福祉用具貸与

「車いす」「特殊寝台（介護ベッド）」など福祉用具を介護保険でレンタル

地域密着型サービス

認知症対応型共同生活介護 （グループホーム）

利用者が入所し、家庭的な環境と地域住民との交流のもとで、食事や入浴などの日常生活上の支援や機能訓練などのサービスを受ける。グループホームでは、1つの共同生活住居に5～9人の少人数の利用者が、スタッフとともに共同生活

小規模多機能型居宅介護

施設への“通所”を中心に、“短期宿泊（ショート）”、利用者宅への“訪問”を組み合わせ、家庭的な環境の下で日常生活上の支援や機能訓練を行う
（1事業所29名以下）

■ 居住施設あり

■ 訪問中心

■ 通所施設あり

中小介護業の目利き（決算資料編） その1

会社を訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。
介護業といってもサービスの幅が広いこともあり、事業者支援の初動における着眼のポイントをまとめます。

1 介護事業収入の推移 (売上高)

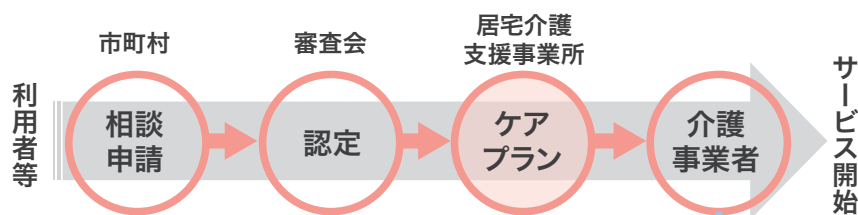
- 介護保険収入がほとんどであり、原価はほぼ発生しないため、収入≒粗利益といえる
- 決算書がある場合、数年分を並べて傾向を把握すると良い
- 訪問時に従業員数や利用者数などをヒアリングしないとわからないことが多いので、この段階では収入のトレンドを大まかに見ておく程度が良い
- 介護収入の推移≒事業所の支持率という見方もできる場合がある

介護業収入の特徴

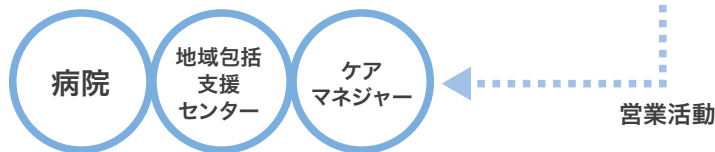
- 収入のほとんどが“サービス利用者”への介護行為に集中しているので、小売業や飲食業同様に利用者の確保が最も重要になる
- 体制やサービス整備が充実していることなどにより、基本報酬に「加算」が受けられる場合がある
- 同一地域の介護事業関係者は連携しており、業務のつながりや評判、営業活動などが利用者紹介につながる
- 事業母体には、医療法人・社会福祉法人・株式会社・個人事業主などの大小様々な経営形態がある
例えば、「特養」などは社会福祉法人のみ、「老健」(リハビリは医療保険の対象)は医療法人が経営する

介護サービスは、介護報酬が国によってサービス単価(公定価格)が定められているため、本来は大きなブレが少ない業種といえます。その点では、小規模の医療業(クリニック)同様に、利用者の確保が重要になりますが、「人と人」がサービスの基本となることから、コストの中心が人件費となるため、「従業員確保と利用者確保の両輪」によって、高い稼働率を維持する必要があります。例えば、医療系施設などにおいては、提携関係が強固であることなどによって、利用者を確保しやすい環境にあります。まずは、「定員数」や「介護度別の契約数」、「稼働率」、「サービス単価」がどのような状況にあるのか、それを支える人員体制の状況について、確認することをお勧めします。

介護申請とケアプラン利用の流れ



事業者の一般的な営業の流れ



- 介護の必要度合いに応じて、要支援1～要介護5までの7段階の介護度を認定(介護度が高ければサービスの利用の頻度や単位=単価が高くなる)
- 居宅介護支援事業所は、公平な立場でニーズに合わせた最適なケアプランを作成
- 介護サービス事業者は、地域包括ケアシステムの中で、相互に連携しつつ、居宅介護支援事業所(ケアマネジャー)や病院、地域包括支援センター等に対して、自社の営業をすることが多い
- 営業活動が実施されているかを確認

中小介護業の目利き（決算資料編） その2

介護業といってもサービスの幅が広いこともあり、事業者支援の初動における着眼のポイントをまとめます。介護保険は、ニーズ等の変化によって、毎年のように制度が変更となることが多く、詳細な支援には専門的な知見が必要になるものの、厚生労働省のウェブサイト（例えば「介護事業所・生活関連情報検索」）にて、介護保険の解説や介護サービスなどの知識から、地域ごとの事業所・施設などの公表情報が掲載されています。 <https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/>

2 人件費と収支

- 介護分野は、医療分野にもまして労働集約的な業種といえる
- 重労働でもあるため、慢性的な人材不足となっており、採用競争が激しい
- 各介護サービスの事業構造の理解や、計数情報の適時取得を通じた支援方針の探索が初動としては良い

サービスの傾向を見る
サービス別
主な指標

	訪問介護 ホームヘルパー	通所介護 デイサービス	短期入所 ショートステイ	特養 特別養護老人ホーム	特定施設 サービス提供するサ高住等
事業収入 (単位:百万円)	36.0M	65.4M	56.2M	340.1M	281.8M
うち介護保険料割合 (97.2%)	(97.2%)	(93.3%)	(78.6%)	(78.3%)	(45.5%)
人件費率	72.2%	63.8%	62.5%	65.2%	43.3%
減価償却後 収支比率	7.9%	1.5%	2.6%	▲1.0%	2.9%

出所:厚生労働省「令和5年度介護事業経営実態調査」(平均)の値を12倍(年換算)したもの

厚生労働省「令和5年度介護事業経営実態調査」によると、介護サービス別にサービス提供の状況、職員配置・給与、収入の状況、支出の状況等が調査されており、平均的な事業規模や介護保険収入の割合、人件費などを確認することができます。労働集約型である訪問系サービスは、人件費率も高い傾向があり、特養などの入居系(施設系)サービスの場合、費用に占める減価償却費等の設備費の割合が大きく、人件費率は訪問系サービスに比べて低くなる傾向にあります。また、サ高住や老人ホームが、自社で介護サービスを提供する特定施設については、さらに住居費等の保険外収益が高い傾向が見て取れます。

介護業
の
人件費目安

人件費
介護収入(売上高)
概ね
60-70% 前後

人員配置基準に従った人員の確保が必要となるため、人件費が下がると従業員が減っている可能性があることも考えられます。その場合、利用者がいてもサービス提供ができず、収入に影響が出る場合もあります

人件費
介護収入(売上高)
の傾向を見る

～大きな変化がある場合～

- 引き抜き等による社員の退職
- 従業員の確保が困難(派遣対応)の可能性
- 社内風紀の乱れによる退職

中小介護業の目利き（訪問時編） その1

介護業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

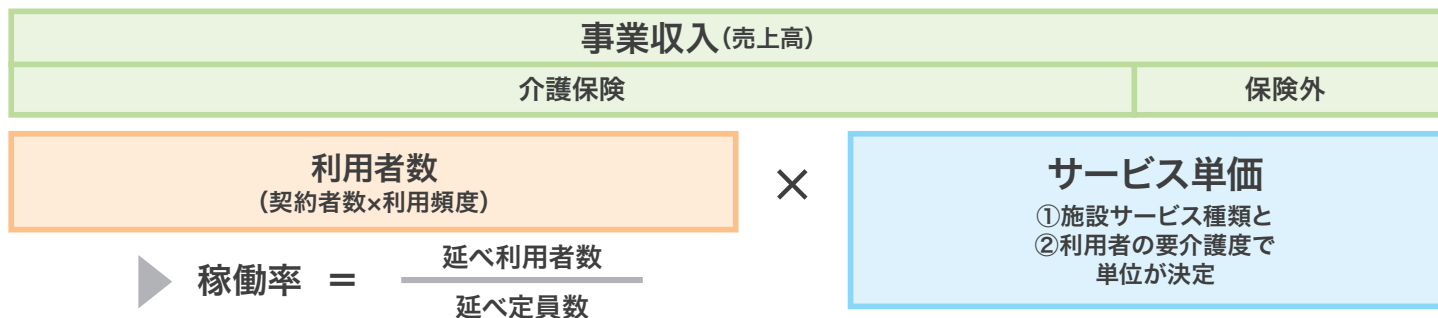
ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

延べ利用者数

- 小売業や飲食業と同じで、利用者を集められるかが、最大のポイント
- 介護サービスによってバラつきもあるが、一定の目安をもってヒアリングすることが大切
- 多様な資料(厚生労働省など)が、公表されており、介護サービスごとに1か月単位で「延べ利用者数」などの掲載があり、比較や数値の妥当性などを検証する時に役に立つ

事業収入 構成要素



介護業は、施設やサービス、人員体制によって、利用者数に上限がある場合が多く、収入に上限が決まってしまう。また、1日当たり、定員に対してどの程度利用されたのかを「稼働率」で示すこともできる場合があります。入所される利用者の介護度によって、利用できる単位(サービス単価に相当)に上限が決定されているため、その確認も必要です。例えば、デイサービスの場合には、利用者自身が「積極的にその施設のサービスを受けたい」と思わないと、頻繁に通ってくれずに稼働率が下がることになるので、魅力あるサービスや来所動機を鼓舞することが重要になります。訪問介護(自宅へのヘルパーサービス)の場合には、移動時間を含めて、介護職員の訪問回数や何人のお宅を訪問できているのかが、重要になります。但し、比較的パートタイマーが多く、人によってはバラつきもあることも特徴になります。

利用者確保 (営業活動)

- 利用者獲得のルートの確認
- 地域包括ケアの中で、丁寧な営業活動は実施されているか
- 受入体制はどうか

延べ利用者数 (稼働率)

- 1日当たりの利用数累計
- 利用頻度を高める工夫はされているか
- 職員は相談しやすい雰囲気か

要介護度 (単価)

- 利用者ごとの要介護度の確認
- 受入する利用者を選定することもある
- 稼働率が高くても要支援度が低い場合もある

事業計画

- 当初計画との乖離する点
- 有資格者の人材確保はできるか
- 入居系サービスの場合には、近隣の競争環境の確認

誰が 納得するか

- 通所介護(デイサービス)などの在宅系サービスでは、要支援者や介護度の低い利用者も多く、利用者本人の意思表示も問題ないため、事業者も、利用者本人に納得感あるサービスの提供や、常にモチベーションを上げる工夫により利用率を高めることが重要になります。
- 入居系サービスでは、介護度が高い場合が多いため、利用者本人の意思よりも「毎月の介護費用の負担」が家族にとっても大きな問題となります。その場合、引受人となる子息などの納得感を得られることがポイントになることもあります。

中小介護業の目利き（訪問時編） その2

介護業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

2

人員の内訳

- 部門別の従業員、人数(正社員・パートの別)、資格者、平均勤続年数、役割分担等
- 新規採用の状況や退職者数(1年でどの程度か)をヒアリング
- 管理部門と現場部門、職員間のコミュニケーションの状況の確認も重要

介護業は、業態により医師や看護師、理学療法士などの資格者による特定行為もあるものの、多くはヘルパーや介護福祉士などの現場職員の介護行為に集中しています。しかし、介護そのものが“人”が起点となるサービスで、重労働でもあることから、正社員でもパートでも定着しない傾向にあり、慢性的な人材不足の状況にあります。(厚生労働省の推計では2040年には約57万人の不足)また、利用者の自宅に訪問するサービスや生活に直結することも多く、個々の従業員と顧客の関係性が業績に直結していることが多いので、訪問時に“人”についてのヒアリングをすることが大切です。

人材と 職場の 特徴

多くの職員の特徴

- 気持ちが優しい
- 真面目で一生懸命
- おおらかな性格(鈍感力も重要)

多忙でもあり、厳密な職員管理や改善活動が困難な側面もある

積み重なる 小さな 不満

退職原因のきっかけ

- 上司・同僚とのコミュニケーション
- 仲間意識が強く、新人が馴染みづらい
- シフトの融通、業務量と給与のバランス
- 残業の有無、休暇の取りやすさ
- 業務外活動への参加の頻度など

利用者から目も離せない時間も多く、訪問時には一人対応もあり、密な接触が多いなど、体力・心労の負担が大きい仕事です。そのため、利用者の昼食時などの隙間時間などに実施されるミーティング状況を確認すると職員間のコミュニケーションを確認できることもあります。例えば、コミュニケーションの取れている職場では、パート職員の業務量やスケジュールの調整がうまくいきやすく、正社員の負担も軽減されます。従業員のモチベーションが職場の雰囲気左右されることがあるため、小さな不満(時給や手当、休暇取得、不平等など)を解消していくことが、定着に向けたアプローチの一つとなることもあります。

実際の 資金繰り

介護業は、介護報酬の受け取り期間が2か月程度となっており、支払いは毎月の人件費が中心と、一定の利用者が確保できれば、資金繰りに窮することは少なく、創業時の数か月分の固定費や賞与資金などの需要はありますが、健全・安定的な経営に推移すると固定的で多額の運転資金が必要な業種ではありません。

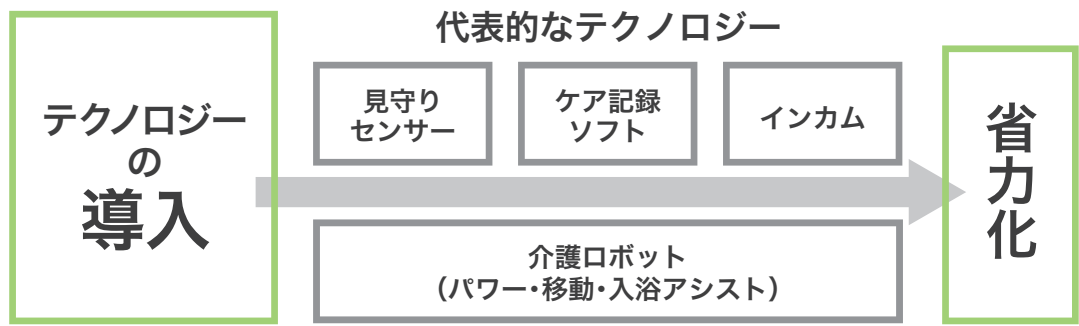
但し、経営者の中には、急速に業務拡大を進めるなど、体力に見合わない設備投資や買収を進めるケースもあります。業績が悪化した場合には、人件費の支払いに苦慮したり、設備投資の返済などで資金繰りが急激に悪化するケースもありますので、注意が必要です。

中小介護業の目利き（訪問時編） その3

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

3 生産性向上の アプローチ

- 支出の大部分が人件費となるため、人時生産性(粗利益÷総労働時間)の向上がポイント
- 労働集約型の重労働であるため、人材不足と併せて、現場の業務省力化は大きな課題
- テクノロジーの新規導入には、現場の理解が必要となるため、慎重な準備が求められる
- その他、外国人材の確保に向けた環境整備なども進んでいる



- 年々安価となり、導入も進んでいる
- 提携先との利用者情報の共有などでも、IT導入が積極的に始まっているものの、導入時の現場の負担感も大きいため、留意が必要となる
- 介護ロボットに関しては、介護支援側の負担軽減の観点から「抱えない介護」が始まっているが、ロボットは一定の時間を要したり、微細な加減が難しいといった現場での利用時の課題もある

～ 介護業でも多い、よくある経営者タイプ ～

介護業は人を起点にした業種ですので、経営者と従業員の関係性や経営者のタイプも確認しましょう。

業務の拡大を 続ける経営者

ベンチャー精神旺盛で、新たな施設を数年毎に新設・買収する事業所があります。決算書だけでは事業所毎の状況が把握できないこともあります。場合により、新規設備等の借入金で資金繰りを回している可能性もあるので、留意しましょう。

人が集まる 経営者

例えば、組織的な運営体制が十分とはいえなくても、人材が集まる事業所もあります。地域性や過去ネットワークから、経営者に強い人望があったり、強い絆があったり、人に好かれるなど、待遇以外の属人的なつながりで人材が集まることもあります。

ボランティア精神が 強い経営者

経営者の身内に障がい者がいたりする事が、創業の契機となっている場合には、経営者が十分な報酬を得ていないなど、ボランティア精神が強い経営となることもあります。他方で、利用者確保に向けた営業活動が弱くなることもあるので、確認することも必要です。

中小介護業の目利き（参考事例） その1

介護業

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

- 定員数25名の通所介護施設(デイサービス)
- リハビリ強化の短時間型
- 定員を満たす利用契約者は確保できているものの、赤字の状態が継続していた

2

着目したポイント

- 利用契約者の要介護度の確認、延べ利用者数の確認
- 定員数に対して、単価の低い利用者(低い要介護や要支援)が多い点
- 施設側が利用者の動機付けに失敗しており、計画通りに通所しない点

3

金融機関としての支援

- KPI分析から計画に比べて、利用者の平均的な要介護度が低いことによる低単価と利用契約は定員レベルまで獲得できていたものの、ケアプランで設定していた稼働数を下回る状態が続いていることが判明した。
- 基本的なPDCAとして、受け入れ時の要介護度を高める調整と、利用者の参加率向上に成功している事業者の提供する研修及びフランチャイズチェーンのプログラムへの参加を提案
- ①受付時点での利用者の選定、②利用者のモチベーション向上に向けたノウハウの吸収を指導した

4

支援後の経過

- 利用者のモチベーション向上に向けたマネジメント方法について、それらを長所とする事業者のノウハウを吸収するべく、フランチャイズへの参加を検討
- 地域での丁寧な営業活動も継続しており、収支均衡まで回復した

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

経営者は、従来にない『新しいデイサービス』に挑戦するアントレプレナーシップに富み、コンセプトがマスコミ等で評価されていましたが、事業収支などの運営、管理面に関心が低いタイプでした。具体的には、介護サービス経営の基本である高い稼働率の確保に向けた様々な施策の検討や実行が出来ておらず、低い稼働率を放置していました。デイサービスへの通所は、利用者側のモチベーションに大きく左右され、天候や流行病などでも通わなくなるため、結果的に施設利用の稼働率が下がり、計画通りの収入に至らないケースが多いものです。また、リハビリ強化型デイサービスは、一般的な“フィットネスジム”に似ているため、利用者本人に日常生活動作の改善意欲や認識を持たせることで、目標に向かうマインドを保つ仕組みが必要となります。

金融機関として、KPI分析から、具体的な支援ができ、一部の改善活動に着手できたことで、業績は一定程度回復に向かっていきます。

損益計算書の分析に加えて、それぞれの介護サービスに適したKPIを明確にし、金融機関と事業者が向き合い、基本的な経営最適化の判断について十分に議論することで、必ずしも専門領域に精通していなくても、事業者を成功に導けることを感じた事例となりました。

中小介護業の目利き（参考事例） その2

介護業

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

- 50室の住宅型有料老人ホーム
- 地主が建設した建物を賃借して、15年前に開業
- 当初は自前で対応予定であった訪問介護サービスが構築できず、外部事業者へ依存した状態

2

着目したポイント

- 当初の事業計画では、要介護度3を平均に、自社の介護サービスによる収益確保も見込んでいたが、介護サービスを構築できなかったため、その収入を得られておらず、収支が赤字（利用者は、住居費と介護サービス費用を「介護保険と自費の総額」で検討、負担額は変わらない）
- 入居者の要介護度、入居者の費用負担、近隣との競争環境等を確認
- 地域ニーズ等から、本施設の競争力、また不動産投資として再生可能性について検討

3

金融機関としての支援

- ヘルスケア専門コンサルタントも交えて、第三者視点からも同事業の再生可能性を協議
- 今から自前の介護サービスを構築することもできないと評価、同社自身での事業採算化は困難と判断した
- メイン行として、過大な債務を債権放棄する、スポンサー型の私的整理手続を検討

4

支援後の経過

- スポンサー企業により事業は継続され、地域における介護施設の維持が可能となった
- 金融機関としては、債権放棄の痛みを伴ったが、事業停止・破産に至るケースよりも回収額が多く見積もれたこと、地域の介護サービス利用者が路頭に迷うことを避けられたことで、支援の意義があったと考える

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

介護施設事業は、社会的意義が大きいいためか、事業者から介護施設資金の融資の申し出があると、専門的な知見も不足しているためなのか、事業計画の妥当性の判断も十分に行わずに対応しているケースが多いように感じます。介護施設事業に関する事業計画のポイントは、例えばサ高住のようなケースであれば、賃貸住宅事業と介護サービス事業の収支の分別が重要となります。「賃貸と食事などで10万円前後の収益に加え、介護報酬が一人月20万円入るので大丈夫」といった計画について、両事業の実現可能性を十分に見極める必要があります。本件でいえば、介護事業に関する経験の有無などを、事業者と対話を通じて事前に確認できていればよかったのかもしれませんが。

一方、近年では、建築単価の高騰等の影響で、採算面からも、新たに不動産取得して介護施設事業を展開することが難しい状況にもありますが、他方で、事業を引き継ぐスポンサー企業が、比較的見つけやすい環境にあります。過大な債務を長期間のリスケジュールで放置せず、早期に収支不均衡の改善可能性を見極めるなどで、早期改善が図れる可能性があります。

中小介護業の目利き（参考事例） その3

介護業

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

- 従来の多床室と個室(ユニット型)で約100床の特別養護老人ホーム
- 現場責任者、経理責任者などの重要ポストは社会福祉法人の理事長一族が担っている
- 開所当初より収入面もコスト面も事業計画通りに進捗せず、資金繰りも厳しい状況が続いていた

2

着目したポイント

- ①人材・組織、②営業、③管理から現状を把握して窮境要因を探った
- 現場従業員にインタビューを実施し、経営陣との意識のギャップを確認した
- 営業や入居決定フローなどについて内部管理資料を使って可視化し、稼働率低迷の要因分析した

3

金融機関としての支援

- 提携する介護系専門コンサルティング会社と連携して経営改善計画を策定支援
- 利用者の受け入れに関する営業や入居者の受入等についても、各担当者の裁量となっていた。そこで、営業や入居希望者の受入などについて、組織的なルールを設け、運営体制を見直した
- フォローアップとして、営業数や入居者数、クレーム数などをKPIとする予実管理を開始、新たな課題については、コンサルと情報共有し、対処方法について検討している

4

支援後の経過

- 組織的なルールや管理体制を構築することで、営業活動が定着、病院や居宅支援事業所からの問い合わせから入居者増加に繋がった。また入居者受入可否のプロセスも明確になり、従業員のやる気にもつながった
- 計画策定により、部門毎に明確な目標を設定でき、会社全体の施設経営に対する意識改革が向上してきた業績は改善途上ではあるが、今後も積極的な関与で支援を継続していきたい

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

地元名士が理事長を務める社会福祉法人で、経営への関与も薄く、正直なところ、責任の所在もどこにあるか分からない状態にありました。そのため、まずは経営陣に現状を直視してもらうことからスタートしました。家族経営であるがゆえ、お互いに気を遣いすぎて、本音で議論することもできない印象でしたので、私たちが仲介することで、素直に意見交換ができるようにはたらきかけました。計画の骨子は、ルール整備・体制整備など、会社の基礎作りが中心となりました。開所当初から事業計画と実績に乖離があったので、当初から問題点の深掘りをしっかり行っていれば、より早く適切なアドバイスが出来たと反省するところです。

具体的な改善施策については、職員配置見直しによる加算取得など専門性の高いものもあり、これは金融機関だけで支援を行っていると感じにくい点であるため、この点では連携効果が発揮できたと感じています。他方で、会社としての基礎作りの点については、金融機関として現状の整理や改善支援に関する役割を発揮できたのではないかと感じております。本件を通じて、重要なことは、早い段階で窮境要因の把握と改善に向けて具体的に動き出すことだと改めて考えた次第です。

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。

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

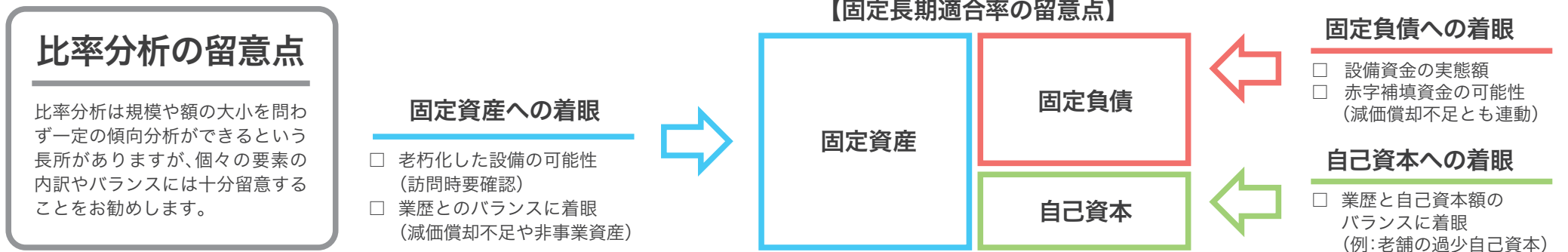
定量面では宿泊業は設備集約的な業種でその健全性への着目が重要です。固定長期適合率が100%以下ということは調達した長期資金と会社が蓄積した自己資本で自社の生産設備を賄えていることを示しているので訪問前に必ず確認して下さい。参考までに日本政策金融公庫が2024年8月に公表した小企業の経営指標(旅館・ホテル)による平均値は105.1%・中央値は94.3%となっています。下記の留意点も踏まえた着眼をお勧めします。

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。

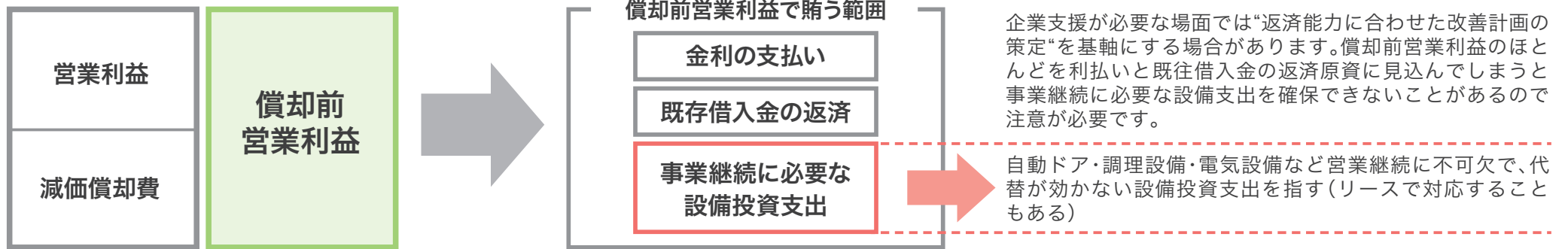


中小宿泊業の目利き（決算資料編） その2

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。

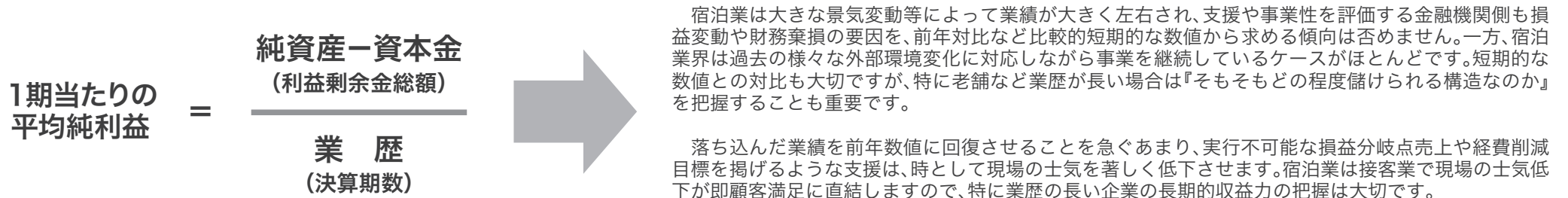
2 償却前営業利益の確認

- 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



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

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。（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の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

組合せ例

宴会場あり

宴会場なし

観光地にある

例：大規模温泉旅館

- 廉価団体客売上が利益を圧迫していないか？
- 大型温泉の光熱費負担への着眼（設備老朽化との関連性）
- 従業員の定数確保が経営課題の中心になっていないか？
- 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？）

例：小規模旅館

- 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）
- 価格・食事・部屋づくりなど、宿泊先検索の段階で顧客を引き付ける要素があるか？
- 地域が繁忙期であっても稼働率に低さはないか？
- 後継者問題が経営課題の中心ではないか？

観光地にない

例：地域資本老舗ホテル

- 宴会場需要の落ち込みだけが業績悪化の要因か？
- 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）
- 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

例：中小規模の地域資本ホテル

- 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？
- 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）
- 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？
- 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

- 先代同志の繋がりでの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に行っ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

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。

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

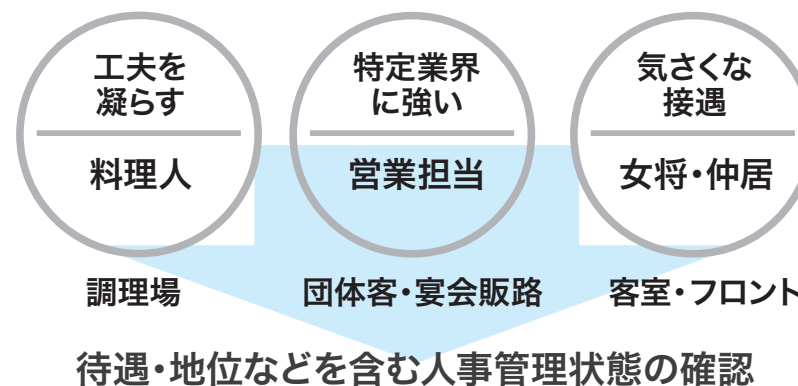
サービス業
共通の特性
に着眼する



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。

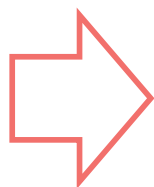
- 料理人や女将・仲居については事前の予約サイト等の口コミでも確認できるか？
- 営業担当者の元職や経歴が営業範囲や集客に大きく寄与している場合もある。(例:特定競技の部活動や競技団体の合宿、学校関係、業界団体など景気動向に大きく左右されにくい顧客層を持っていると強みになる)

～ 宿泊業における代表的エースの例 ～



着眼その2

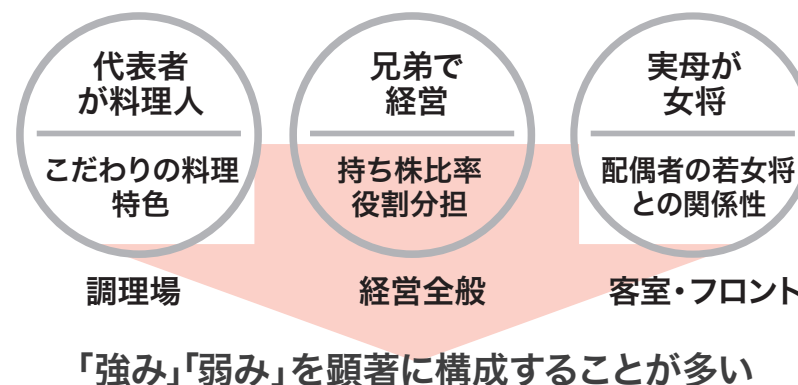
代表者や一族
の役割・職務



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。

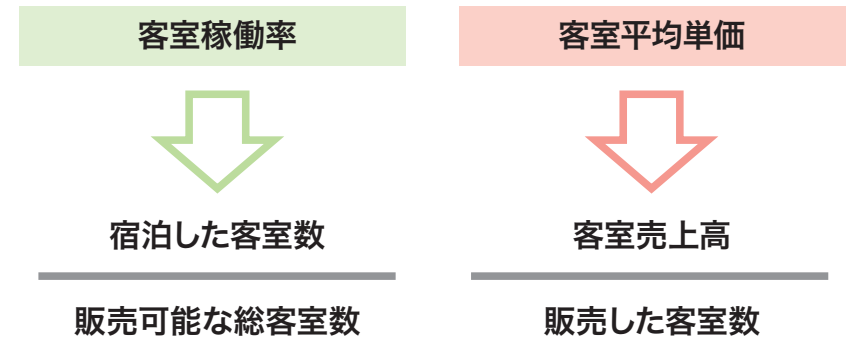
1 RevPAR(※)への落とし込み

- 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

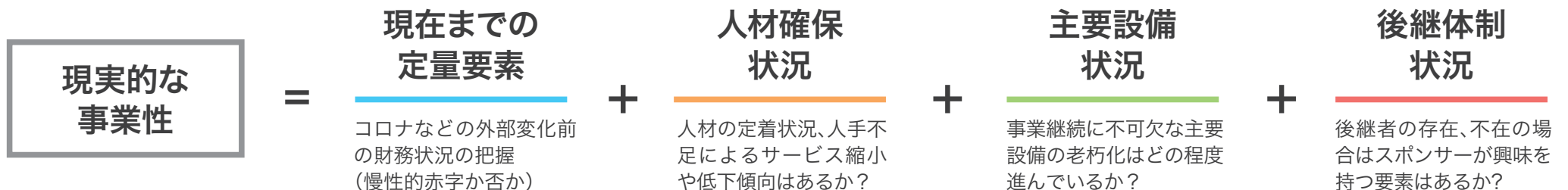
$$\text{RevPAR} = \text{客室稼働率} \times \text{客室平均単価}$$

- 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）



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



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。