

▼稟議書の所見欄はどのように書いてみよう

・A社は、当地域の観光客が増加しているのに対し、年々売上高が減少している。これらは民泊・簡易宿泊所の増加、都市型ビジネスホテルの進出の影響を受けていることも1つの要因ではあるが、設備の老朽化により宿泊者ニーズを逃していることが主因である。
・今般、売上・利益の向上を目指した水まわりの設備投資を支援したい。本件投資により、売上減少に歯止めがかかり、そこから生み出す利益により、返済財源も十分確保できる。
・また融資支援だけでなく、ホームページの充実、インターネット・スマホ予約への誘導、ネットエージェントへの登録・対応などの本業支援も併せて行い、ハンズオン支援を充実させることで、地域の老舗旅館を守りたい。

債務者区分・信用格付に応じた支援の進め方と引当の考え方

債務者区分に応じた支援内容や引当の考え方と、融資を検討する際の稟議書の書き方を紹介する。

黒木正人 飛驒信用組合理事長



業界の競争激化で売上減少に悩む 長年メイン先の老舗旅館業

正常先下位

こんな支援を検討しよう

設備改修やインバウンド対応を支援し
正常先とは別枠での引当も検討

地 方観光都市にある老舗旅館A社は、自行メイン先である。当地域は年々観光客が増加しているにもかかわらず、A社の売上高は毎年1000万円もの減少が続いている。売上減少は利益減少に直結しており、今期はたまたま保険金1000万円の入金があったことで何とか黒字を計上できた状況だ。これを受け、正常先ではあるものの下位にランクされることとなった。

インバウンド向けの広報や改修のアドバイスが有効

業界動向として、訪日外国人（インバウンド）の増加は地方にも波及しており、宿泊需要は活発である。一方で、民泊・簡

りの設備（トイレ・風呂）が老朽化しているというマイナス要素もある。こうしたトレンドや設備面への対応が急務であると判断された。
インバウンド需要の獲得には、施設ホームページの充実、ネット・スマホ予約への誘導といったアドバイスが重要となる。客室に仲居が入るスタイル

についても、「伝統的な旅館ならではのサービスは、外国人にとつて魅力的な日本の文化」に映るため、ホームページなどでは逆にそれをアピールするよう勧めたい。資金需要としては、やはり水まわりの設備の改修にニーズが見込まれる。
旅館・ホテルは装置産業で、開業時に多額の設備資金を借入れ、キャッシュフローによる長期返済を行う。そして宿泊者の需要に応じ、設備改修を行っていく形が一般的である。
宿泊者ニーズに対応する改修としては、家族風呂・部屋風呂・貸切風呂の設置、部屋食・食事処の両方に対応するための改修が考えられる。既存融資の返済状況も踏まえ、こうした設備改修の提案から新たな資金需要を喚起しよう。
またインバウンド宿泊客が多い場合は、クレジットカード決済の換金期間に対応するつなぎ資金が必要となる。これに対し

●A社の決算内容

(単位：百万円)

	前々期	前期	今期
売上高	170	160	150
売上原価	20	19	18
売上総利益	150	141	132
販売管理費	130	128	126
営業利益	20	13	6
営業外利益	-	-	10
営業外費用	1	1	1
経常利益	19	12	15
税引前当期利益	19	12	15
法人税等	6	4	5
当期利益	13	8	10

易宿泊所にとどまらず都市型ビジネスホテルの増加が顕著であり、経営環境としては競争激化が大きな課題となっている。
A社は客室に仲居が入るような古風なスタイルだが、旅行の個人化・小グループ化が進む中でこうした旅館は敬遠されつつある。また、建物が古く水まわ

ては、短期継続融資での対応を検討してもよいだろう。

正常先下位群の実態に則し引当を検討する余地も

9月に金融庁から公表されたデイスカッション・ペーパー（以下、DP）では、ある正常先について、他の正常先とひと括りに一律の引当率で貸倒引当金を算出しなくてもよい——という考え方も示された。

DPでは、例えば正常先下位に対しては、「正常先全体の貸倒実績率ではなく、当該下位格付の貸倒実績率を算出して債権残高に乗じる等、当該グループの実態に即した引当率を採用することが考えられる」というように、グループピングの考え方による引当も提案している。

格付下位の正常先グループでポートフォリオを組み、独自の引当率で将来のリスクに対応するという考え方が、今後は一般的になっていくかもしれない。