

# 報告書

～地域旅館への投資の活性化による『負のスパイラルの解消』に向けて～

令和2年7月

旅館への投資の活性化による『負のスパイラルの解消』  
に向けた支援のあり方に関する分科会

はじめに

観光庁では、平成31年1月より5回にわたり「日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための新たなビジネスモデルのあり方等に関する検討会」（以下「旅館検討会」という。）を開催し、地域旅館の生産性向上、高付加価値化、新たなビジネスモデルのあり方等の地域旅館活性化に係る検討を重ねており、この旅館検討会においては、旅館産業の新陳代謝促進、経営マネジメント能力の高度化、共通オペレーションプラットフォームの導入についても活発な議論が交わされた。

また、内閣官房長官を議長とする「観光戦略実行推進会議」においても、宿泊施設への投資の停滞により、施設が老朽化し、サービス改善もなされず、客単価が低い水準にとどまるという「負のスパイラル」から宿泊産業が抜け出せていない、との議論がなされているところである。

加えて、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、訪日外国人旅行者の大幅な減少に加え、日本人旅行者による予約控えの長期化や外出自粛の影響により、地域旅館には甚大な影響が生じている。東京商工リサーチによれば、6月26日時点で、新型コロナウイルス感染症関連の宿泊業の倒産件数は38件となっている。こうした状況では、「負のスパイラル」がより深刻なものとなる可能性は高い。

こうしたことから、旅館産業への投資を促進させ、旅館産業の生産性向上・高付加価値化・新陳代謝を促していく必要がある。その際の手法としては様々なものが考えられるが、意欲的な経営者や連携に協力的な関係者の存在など、地域における旅館の再生の気運が高まっている場合には、これまでも多数事例が見られる単独の旅館再生ではなく、地域の複数の旅館を一括して再生し、地域の面的再生を目指す方がより大きな効果を期待できる。

また、地域旅館の面的再生に向け、旅館の債務整理、生産性向上、高付加価値化に関連して旅館が活用しやすい支援のあり方を検討していく必要がある。

これらの観点は非常に専門性が高い分野であることから、より専門的見地から検討を加えるべく、本検討会の下に「旅館への投資の活性化による『負のスパイラルの解消』に向けた支援のあり方に関する分科会」（以下「分科会」という。）を設置し、別途、検討を行った。

## **1. 本検討会の政策的位置付け及び背景**

令和2年1月の第36回観光戦略実行推進会議（議長：内閣官房長官、副議長：国土交通大臣）において、以下の観点が指摘されており、地域の活性化に

は旅館等の宿泊産業の活性化・体質強化が重要とされている。

- ① 2030年の訪日外国人旅行消費額 15兆円の目標達成に向けては、宿泊部門における旅行支出を更に増加させる必要があり、これを実現するためには、宿泊部門に対する投資が不可欠で、宿泊部門こそ客単価の上昇を一番期待できる分野。
- ② 宿泊業界は、国内観光客の減少から負のスパイラルに陥っているケースが見受けられ、宿泊施設が自力で立ち直れない場合、その再生を後押しするような仕組みを検討することが重要。
- ③ 旅館等の宿泊施設は、地方の貴重な観光資源であり、宿泊施設や地域全体の高付加価値化の取組を各地に広げ、地方への誘客や消費拡大を推進することは地方創生において非常に重要。

また、旅館検討会においても同様にこれらの点についての必要性が指摘されていたところであるが、これらの側面に加え、新型コロナウイルス感染症への対応の観点からも、地域旅館のビジネス形態自体を従来の温泉浴場や食事会場等の共同利用前提の施設から、客室内浴室や個室食事処等、個人利用施設へ変遷させていく必要がある。こうした構造的変革を乗り越え、「新しい旅行スタイル」に対応し、ニューノーマル時代に活路を見いだすため、設備改修から企業統合、事業承継、新規参入まで、地域旅館が使いやすい支援制度が求められている状況にある。

#### (参考)現在の関係省庁等の支援策

##### ○補助金制度

- ・ 宿泊施設基本的ストレスフリー環境整備事業、バリアフリー化促進事業【観光庁】

インバウンド受入環境整備の取組、又は客室や共用部のバリアフリー改修整備等に係る補助

- ・ 中小企業生産性革命推進事業【中小企業庁】

ものづくり補助金、IT導入補助金、持続化補助金により中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援

- ・ JAPAN ブランド育成支援補助金【中小企業庁】

世界に通用するブランド力の確立を目指す取組に要する費用の一部を補助

##### ○融資制度

- ・ 政策金融機関・民間金融機関による実質無利子・無担保融資【中小企業庁・日本政策金融公庫】

政策金融機関による融資のほか、信用保証制度を利用した都道府県等による制度融資に対し補助を行うことで、民間金融機関においても実質無利子・無担保・据置最大5年の融資が可能

- ・ 訪日外国人旅行者に対応するための融資制度（生活衛生貸付（インバウン

### ド対応関連))【日本政策金融公庫】

訪日外国人旅行者（インバウンド）対応を行う企業につき設備資金、運転資金に特別利率を適用

#### ・企業再建資金（企業再生貸付）【日本政策金融公庫】

企業の再建を図るうえで必要となる設備資金および運転資金を融資

#### ・挑戦支援資本強化特例制度（資本性ローン）【日本政策金融公庫】

新規事業や企業再建などに取り組む中小企業の財務体質強化を図るために資本性資金を供給

#### ・小規模企業者小口資金融資制度【山梨県笛吹市】

予算の範囲内で1.5%以内の利子補給補助、また信用保証料を50%補助

### ○ファンド制度

#### ・中小企業経営力強化支援ファンド【中小企業庁】

官民連携の新たな全国ファンドを創設し、再生と第三者承継の両面から支援（詳細検討中）

#### ・さんしん事業活性化ファンド【三島信用金庫】

ファンド組成を行い、取引のある債務者に資金供給

### ○人的支援制度

#### ・宿泊施設アドバイザー派遣事業【観光庁】

事業計画の作成、金融機関との調整、補助金の複雑な申請手続きなどをアドバイザーがサポート

### ○その他支援制度

#### ・観光地マスタープラン整備事業【経済産業省】

デジタル技術等を踏まえた地域のマスタープランを策定し、消費行動を促す環境整備を図る

#### ・商工中金イネーブラー事業 旅館・観光業の価値創出支援【株式会社商工組合中央金庫】

地域全体の活性化を重視し、観光業の価値創出を総合的にプランニング

#### ・総合企業診断及び経営改善支援等【釧路信用金庫】

財務改善支援、事業承継支援、補助金申請支援等の方法により総合的に支援

#### ・事業（収益）構造の分析支援、事業計画策定支援等【百五銀行】

業務支援ツール導入支援、外部専門家導入支援等の方法により総合的に支援

#### ・事業再生スキーム【しずおか観光活性化ファンド等】

しずおか観光ソリューションズと提携して新法人（不動産所有・旅館運営）を設立し、この法人に三島信用金庫が融資を実行し、しずおか観光活性化ファンドが社債の引受を行う

## 2. 旅館産業の構造的課題

企業は、金融市場等から資金を調達し、現金や投資の運用益を売上原価や人件費等の支払いに充てながら、顧客からの対価を元手に更なる投資に回したり、或いは資産に組み込んだりするアクティブスパイラルにより成長していくものと言える。一方、地域旅館産業を見てみると、高度成長期以降、長年にわたり団体旅行に依存しているほか、自ら特段のマーケティングを行わず、繁忙期に他の旅

館が取りこぼした宿泊需要を取り込むことで経営を維持しているなどその体質のまま衰退・成熟の域に達している旅館も少なくない。これらの旅館は、市場の変化への対応が遅れ、生産性が低い労働集約型オペレーションに依存する旧来型事業モデルから脱皮できず、赤字が続き、更なる借り入れで債務過多となり、施設が老朽化していくという負のスパイラルに陥っている。こうした状況に加え、今般の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、状況は更に深刻となっている。

地域旅館の抱える具体的な課題としては、以下の点がある。これらの課題を払拭するための取組を講じていくことにより、地域旅館の再生や新陳代謝を促していくことが重要である。

① 地域旅館自体の課題

- ・意欲・能力のある経営者等が、生産性向上・高付加価値化に取り組むことができる仕組みが必要。

② 関係省庁・金融機関等の支援制度に関する課題

- ・多様な支援メニューが用意されているが、事業連携・統合や、事業承継、事業再生等を行おうとする際に分かりやすく活用しやすい支援制度が必要。

③ 地域としての課題

- ・地域旅館の経営資源の効率的な活用を促進する基盤や先駆的モデルの創造に繋がる支援制度が必要。
- ・地域におけるプロジェクトをまとめる地域有力旅館、実働的な観光地域づくり法人（DMO）といった、プロジェクトの牽引役が必要。

(参考) 地域旅館産業の実情について

令和2年5月、観光庁にて、全国の旅館約1,600軒を対象に「旅館等事業者の経営・財務状況等に関する経営者アンケート調査」を実施(6割超の956軒から回答)。調査の結果、(1)市場参入から退出までの各段階における旅館群の分類、(2)特徴的な旅館類型の抽出、を行った。

特に、(2)①の「経営困難旅館」に該当する旅館群の新陳代謝を促すための環境整備が必要である。

(1) 市場参入から退出までの各段階における旅館群の分類

- ① 成長・新興旅館群(全体の約2割)：資金調達意欲が旺盛で積極投資している旅館群。
- ② 成熟旅館群(全体の約5割)：地域で中心的な地位を占めるなど収益は好調だが、自旅館に係る積極的な資金調達意欲は乏しい。または、収益が

伸び悩み、新規借入も難しくなっている旅館群。

- ③ 衰退旅館群(全体の約3割)：生産性が低く、赤字傾向のため、債務の返済の目途が立っていない旅館群。

## (2) うち、特徴的な3類型の抽出

- ① 経営困難旅館(全体の約1割)：「衰退旅館群」のうち、赤字が続き極めて生産性の低い旅館。債務超過に陥っており新規借入も難しい状況に陥っている。経営者は高齢化。第三者への事業承継の意向も強いが、誰に・どのように事業承継を行えば良いか分からず、行動に移していない。
- ② 地域の有力旅館(全体の約1割)：「成熟旅館群」のうち、規模が比較的大きく一定の利益を維持している旅館。地域内の宿泊事業者間の連携に積極的で、生産性向上に向けた取組への関心も高い。このような旅館は、仮に「経営困難旅館」の事業が立ちゆかなくなった場合には、地域連携の核として、地域を守るために積極的に当該旅館の事業譲渡を受け入れていきたいという姿が強くみられる。

(※) そのほか、「成長・新興旅館群」又は「成熟旅館群」の一部(全体の5%)には、かつてはインバウンド受入のための積極投資、コロナ禍においては日本人観光客優先に軌道修正を行うなど、柔軟な経営を行う若手経営者層が率いる特徴的な旅館群が存在する。

## 3. 地域旅館（特に経営困難旅館）への対応の必要性

地域旅館はこれまで述べてきたような従来からの構造的課題がある一方で、特に今般の新型コロナウイルス感染症の影響によって、大人数での団体旅行や夏休み・ゴールデンウィークの時期の旅行を避けるなど3密や混雑を避けた安心・安全な旅行を望むニーズが大きくなることを見込まれること中、廃業の増加による地域への影響を避けつつ今後も発生しうる各種リスクへの耐性・レジリエンスを強化するためには、こうした時代のニーズにあったビジネスモデルへ柔軟に対応していく必要がある。

### (参考) 新型コロナウイルス感染症の地域への影響

(※) 以下の動向は、「旅館等事業者の経営・財務状況等に関する経営者アンケート調査」(令和2年5月 観光庁 N=956 軒)によるもの。

- ① マーケット環境への影響
  - 国内客では団体客が皆無、個人客が激減
  - インバウンドは蒸発
- ② 観光地域づくり法人(DMO)・観光協会への影響
  - 地域に旅行客を呼び込むための有効な打開策が見つからない状況に陥って

いる

③ 資金繰りへの影響

資金繰りが悪化し運転資金確保がギリギリの状況

④ 地域旅館への影響

休業・経営破綻旅館の増加、新規参入事業者にブレーキ

⑤ 街並み環境への影響

廃業旅館が増え、更なる廃墟旅館の増殖

(※) 新型コロナウイルス感染症の拡大により、さらに追い込まれた状況にある地域旅館産業に対し、様々な支援制度が用意されているところであるが、補助金は自己負担が障害となり得る、ファンド等から出資を受け入れたい意向は未だ少数派にとどまる、政策金融機関等による資金繰り支援は受けているものの、新型コロナウイルス感染症収束後を見据えた新たなビジネスモデルの構築を促すための融資制度については必ずしも十分とはい切れない等、資金面での支援制度に課題がある状況にある。

#### 4. 旅館産業における新陳代謝促進のスキーム

地域旅館産業の新陳代謝停滞の要因の一つとして、多額の債務が複数金融機関に分散し債務の解消が難しくなっていることが挙げられる。このため、金融調整機能を有する再生支援協議会等の支援・協力の下、複数旅館を対象として所有と経営の分離を促す「地域旅館統合プラットフォーム（仮称）」を導入することが、このような課題を解決する手段となり得ると考えられる。

① 新陳代謝停滞の原因

- ・債務者が複数金融機関と取引を行う慣行が定着し、債務が複数金融機関に分散されていることから、債務の整理・調整が困難十分でない
- ・土地・建物等に魅力がある旅館であっても、過大債務の現況では、生産性向上・高付加価値化のための地域金融機関による新規資金の投入や、新規事業者の参入が滞る。

② スキームの要点

<ステップ1：旅館群の一括借上げ>

- ・生産性向上・高付加価値化のための新規資金の投入や事業者による新規参入がしやすい環境を整備するために、まずは、事業承継・廃業予定の旅館予備群について、地域旅館統合プラットフォーム（仮称）との連携の下、金融調整機能を有する再生支援協議会等が、事業計画を策定するとともに、当該旅館群に係る債務関係を含め取引金融機関の利害を調整した上で、当該旅館群の不動産を一括して賃借

<ステップ2：旅館群の所有と経営を分離>

- ・その上で、地域旅館統合プラットフォーム（仮称）が、当該事業計画の下、金融機関やファンド等による投融資を原資としてリノベーションを行った上で、地域有力旅館や新規参入事業者等に対し当該不動産を転貸。なお、今後の収益構造を左右するため、リノベーションに当たっては、転貸先となる地域有力旅館（※）や新規参入事業者等と連携する必要がある。

（※）いわゆる地域一番館等、地域において中心的な役割を占め、地域全体の発展のために尽力する当該地域のリーダー的旅館。2.（参考）(2) ②の「地域の有力旅館」と重なる点が多い。

### ＜ステップ3：地域有力旅館等による旅館群の運営＞

- ・地域有力旅館や新規参入事業者等は、行政による補助金等の支援策や金融機関による融資を原資として生産性向上・高付加価値化を行いつつ、当該旅館群の運営を行う。
- ・地域有力旅館等は、当該旅館群の運営に当たって、地域における人材の確保の観点も踏まえ、事業承継・廃業予定の当該旅館群の経営者の処遇や従業員の雇用の維持にも留意する。

## 5. 地域旅館共通機能プラットフォーム（仮称）のスキーム

3. の取組と併せ、「地域旅館共通機能プラットフォーム（仮称）」（地域旅館の共通機能を提供する会社）を別会社として新設又は地域旅館統合プラットフォーム（仮称）の内部に立ち上げ、地域の旅館産業に提供することが生産性向上・高付加価値化に有効である。

ここでいう「地域旅館共通機能プラットフォーム（仮称）」は、

- ① 共同仕入れ・搬入  
食材、アメニティ、リネン・クリーニング等の ICT を活用した仕入れ・搬入
- ② セントラルキッチン・セントラルダイニング  
調理の集中化・一元化、配膳・飲食スペース共通化等
- ③ 共同労務管理（人材共通化）  
仲居、清掃、板長等の各旅館のシフト調整による人材共通化
- ④ 共同マーケティング・集客  
ターゲティング、海外含む OTA マーケティング、サイトコントローラー、集客イベント実施等
- ⑤ 二次交通の確保  
市町村や NPO 法人等（非営利な旅館組合等）による宿泊客の観光地への有償運送（自家用有償旅客運送による旅館の送迎バス等を活用）との連携（※）の機能を有するものである。これらに併せて、必要に応じ、サービス提供先の従業員の質の向上や福利厚生（研修や内部資格制度、住宅、子育て支

援、外国人労働者の受入れ等）を実施。

（※）令和 2 年 6 月 3 日に公布された「持続可能な運送サービスの提供の確保に資する取組を推進するための地域公共交通の活性化及び再生に関する法律等の一部を改正する法律（令和 2 年法律第 36 号）」により、住民のみならず観光客を含む来訪者のみであっても、過疎地域等で市長村等が主体となって実施する自家用有償旅客運送の輸送対象となることを明確化した。

## **6. 地域旅館統合プラットフォーム（仮称）と地域旅館共通機能プラットフォーム（仮称）の連携によるスキームの推進**

本スキームは、地域旅館統合プラットフォーム（仮称）が、地域の個々の旅館を賃借するとともに、地域旅館共通機能プラットフォーム（仮称）を別会社又は内部機能として設立・運営することにより、旅館統合や事業承継、新規参入事業者といった新陳代謝と、生産性向上の両側面の実現を図るものである。

本スキームについては、公的支援機関等が中心となり、モデルプロジェクトを立ち上げるとともに、当該プロジェクトにおいて得られた課題成果等を踏まえ、必要に応じスキームの改善を図りつつ、横展開を図ることが重要である。

## **7. 地域旅館再生のための支援制度充実の重要性**

前述のように、以前から存在した構造的課題に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を強く受ける中で、旅館の生産性向上・高付加価値化に向け、以下のような各種の支援制度等の充実に官民協働で取り組んでいくことが必要である。

＜「地域旅館統合プラットフォーム（仮称）」が活用可能な支援制度＞

### **(1) 観光遺産産業化ファンドの活用促進**

昨年 6 月、内閣府・観光庁等と連携の下で株式会社地域経済活性化支援機構が設立した「観光遺産産業化ファンド」を活用し、新型コロナウイルス感染症拡大後の新たな観光スタイルに対応する、地域旅館産業のモデルづくりを強力に推進していくことが必要である。

### **(2) 「経営資源引継ぎ補助金」、「中小企業経営力強化支援ファンド」等の中小企業庁の支援制度の活用**

補助金については、前述のとおり様々な支援制度がある中で、令和 2 年度一次補正予算で盛り込まれた中小企業庁の「経営資源引継ぎ補助金」も活用し、旅館統合等による地域旅館再生に向けた取組を促進していく。また、中小企業庁が所管する「中小企業経営力強化支援ファンド」をはじめ、地域旅館関係事業者が利用しやすく、地域旅館再生に有効な、各ファンドの一層の活用

を促すことが重要である。

(3) 「観光産業等生産性向上資金」の充実の重要性

株式会社日本政策金融公庫の融資制度である「観光産業等生産性向上資金」は、現在、インバウンド対応のみ対象の融資制度となっているが、地域旅館の活性化に当たっては、インバウンド受入れだけでなく、旅行消費額の大半を占める国内客獲得についても留意すべきである。今般の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、さらに疲弊した旅館の現状に鑑みれば、政策金融による支援機能の強化として本制度の拡充を要求し、地域旅館産業向けの融資制度の充実を図ることが重要である。

(4) 「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」の活用

自治体が、新型コロナウイルス感染症への対応の観点から、宿泊施設を活用して3密を避けた新しい旅行スタイルに対応するための施設改修等を行う事業者に対し、必要な経費の一部を支援する場合等においては、「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」を充当することが可能であることから、自治体において同交付金を活用した支援の充実を図ることが重要である。

<地域有力旅館が活用可能な支援制度>

(1) 「観光産業等生産性向上資金」の拡充の重要性【再掲】

(2) 観光庁の支援制度の最大活用

観光庁の既存の補助制度（「宿泊施設基本的ストレスフリー環境整備事業」及び「宿泊施設バリアフリー化促進事業」）や、令和2年度一次補正予算に盛り込まれた「宿泊施設アドバイザー派遣事業」については、地域旅館の高付加価値化や新型コロナウイルス感染症への対応強化の観点からも活用可能であることから、宿泊事業者や業界団体に対し、本支援制度の活用を促すとともに、今後とも事業者ニーズに即した形で制度の拡充や使い勝手の向上を図ることが重要である。

(3) 「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」の活用【再掲】

(4) 中小企業等経営強化法の事業分野別指針の改正

中小企業等経営強化法に基づく事業分野別指針を改正し、中小企業である地域旅館が旅館統合等を通じた生産性向上、高付加価値化を図る際の支援を強化することにより、地域旅館の再生を促すことも有効な手段である。

## 8. 終わりに

旅館は、投資の停滞により施設が老朽化し、サービス改善もなされず、客単価が低い水準にとどまるという「負のスパイラル」に陥るなど、従来より厳しい状況に置かれていたが、新型コロナウイルス感染症の影響によりさらに厳しさが増し、「負のスパイラル」から脱却することがより困難な状況となっている。

他方、旅館は、有形文化財として登録された施設が 300 件程度あるなど伝統建築物の建物も多く、畳敷きの部屋や居間など我が国独特の客室空間や、温泉や露天風呂など我が国独特の入浴設備を有し、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有している。訪日外国人からも「日本ならではの体験」が可能となる旅館への宿泊を希望する声は大きい。まさしく、旅館は単なる宿泊施設だけでなく我が国の観光資源の一つであり、我が国観光の国際競争力を維持するという観点からも、旅館が「負のスパイラル」から脱却し、一層の発展がなされることが望ましい。

このため、本報告書では、「負のスパイラル」からの脱却のために、どのような支援を行うことが効果的か、特に、旅館産業の新陳代謝促進のためにはどのようなスキームが必要か、という観点から検討を行った。

本報告書にて提言した支援スキーム（地域旅館統合プラットフォーム（仮称）と地域旅館共通機能プラットフォーム（仮称）の連携）は、旅館産業の新陳代謝を促すとともに、生産性向上を図るものである。このスキームを着実に実行に移すことにより、地域旅館の生産性向上の取組を促進する基盤が整備されるとともに、「7. 地域旅館再生のための支援制度充実の重要性」に記載した各種支援策を活用し、高付加価値化・生産量増加に取り組むことで、地域旅館が「負のスパイラル」から脱却し、「正のスパイラル」に転じることができる。官民様々なプレイヤーが連携してしっかりと取り組んでいくことを期待する。