

第二分科会「コロナ禍を乗り越えるための地域の金融機関との連携」

商工中金による

地域活性化に向けた宿泊施設/業界 との連携事例、観光振興の取り組み



人を思う。未来を思う。

商工中金

2023.9.7

株式会社 商工組合中央金庫

常務執行役員 ファイナンス本部長 中塩浩幸

1. 危機対応業務の実績

- 危機対応業務の指定金融機関として、制度を的確に運用しつつ中小企業者に対するセーフティネット機能を発揮。（2022/9 末に制度受付終了）

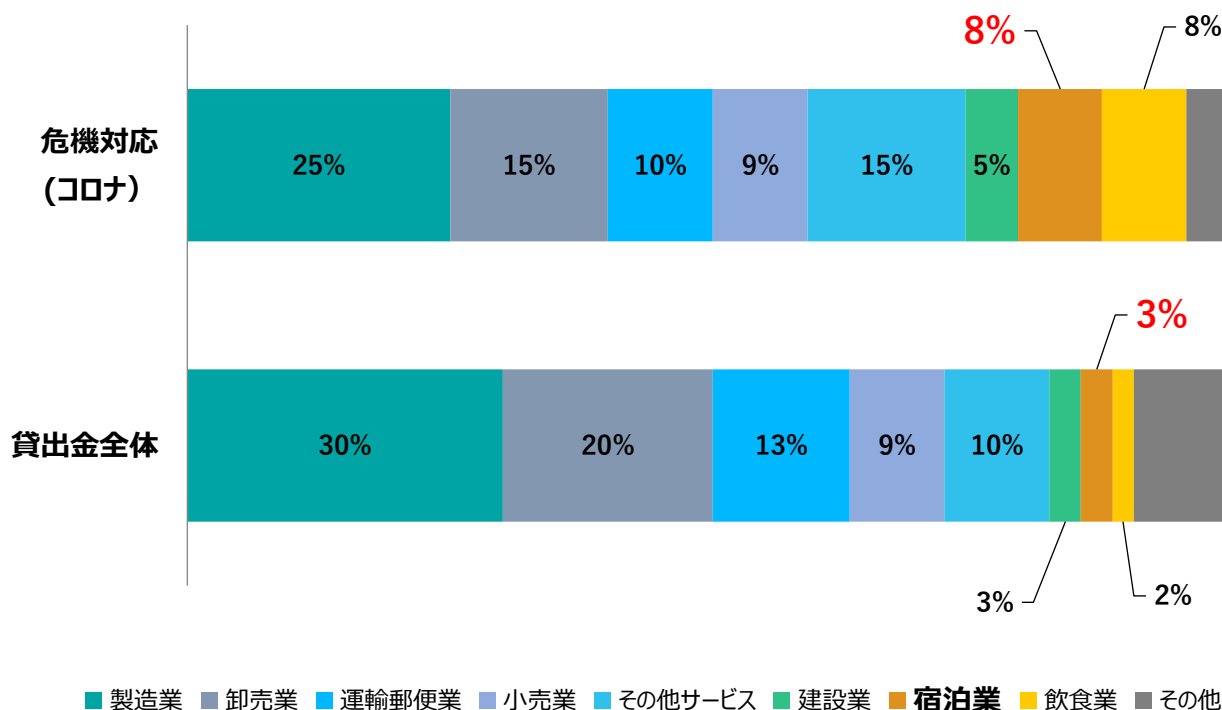
2023.3末取組件数

39,902件

2023.3末取組実績

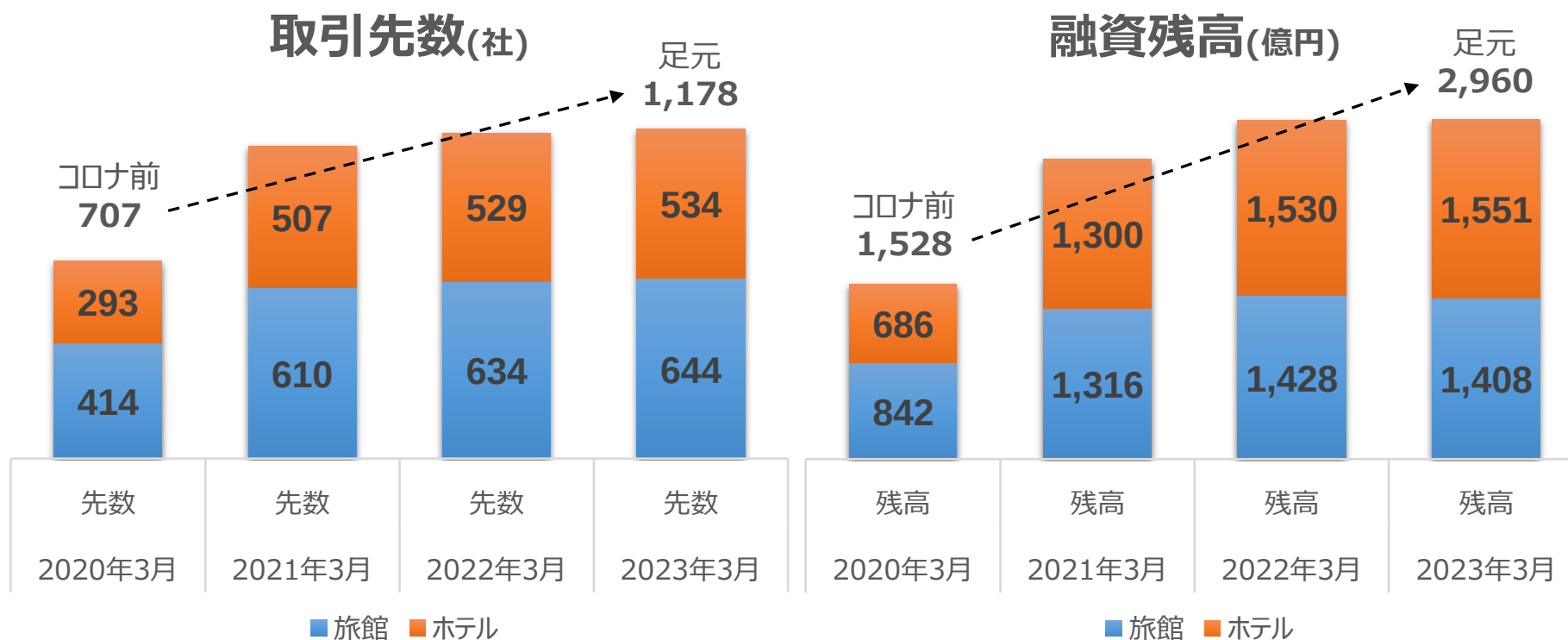
2兆8,037億円

■ 2023.3末 貸出金業種別残高割合



2. 宿泊業の皆様とお取引状況

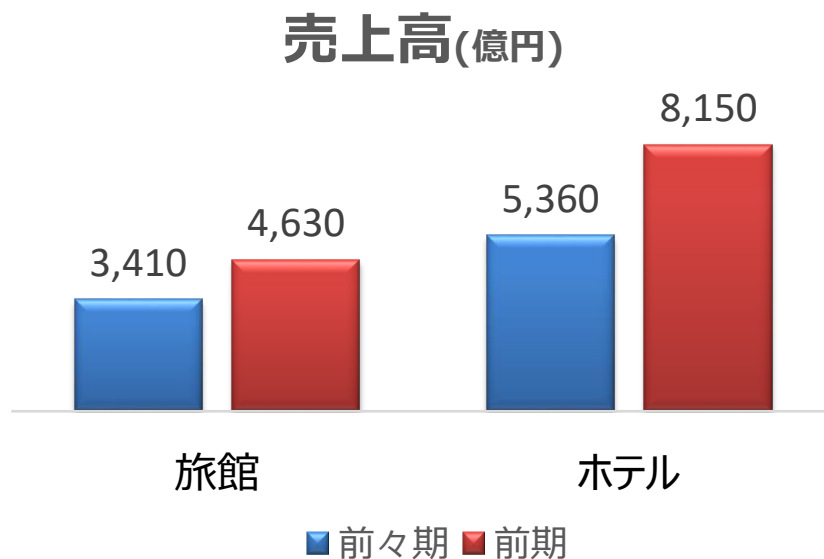
- コロナ禍において影響を受けた宿泊業に対し、危機対応業務を中心に資金繰り支援実施。
- お取引先数はコロナ前**約700社**から**約1,200社**へ
- ご融資残高はコロナ前**約1,500億円**から**約3,000億円**へ



※ホテルはビジネスホテル、シティホテルが主

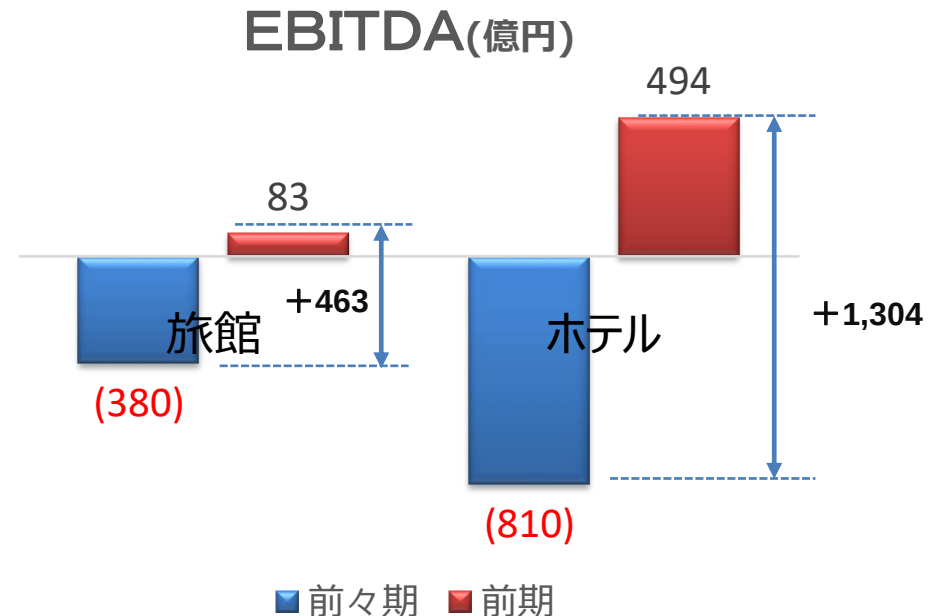
3-1. お取引先企業（宿泊業）の財務状況について

- 商工中金のお取引先企業（約 1,200 社）の財務状況推移（直近 2 期比較）
- 売上高は業界全体で **146%の増加**
- EBITDA（営業利益＋減価償却）は 1 社あたり平均で **1.6 億円改善**



(売上増加率(前々期→前期))

旅館業 136%UP 1 社あたり+2.2億円
ホテル業 152%UP 1 社あたり+5.7億円



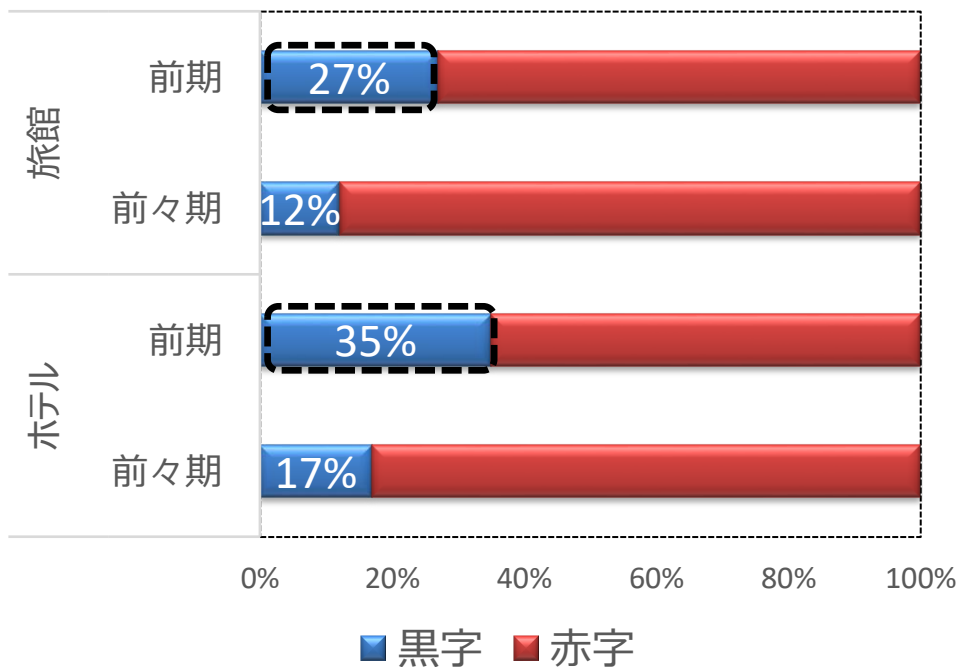
(改善額(前々期→前期))

旅館業 +463億円 1 社あたり+0.8 億円
ホテル業 +1,304億円 1 社あたり+2.6 億円

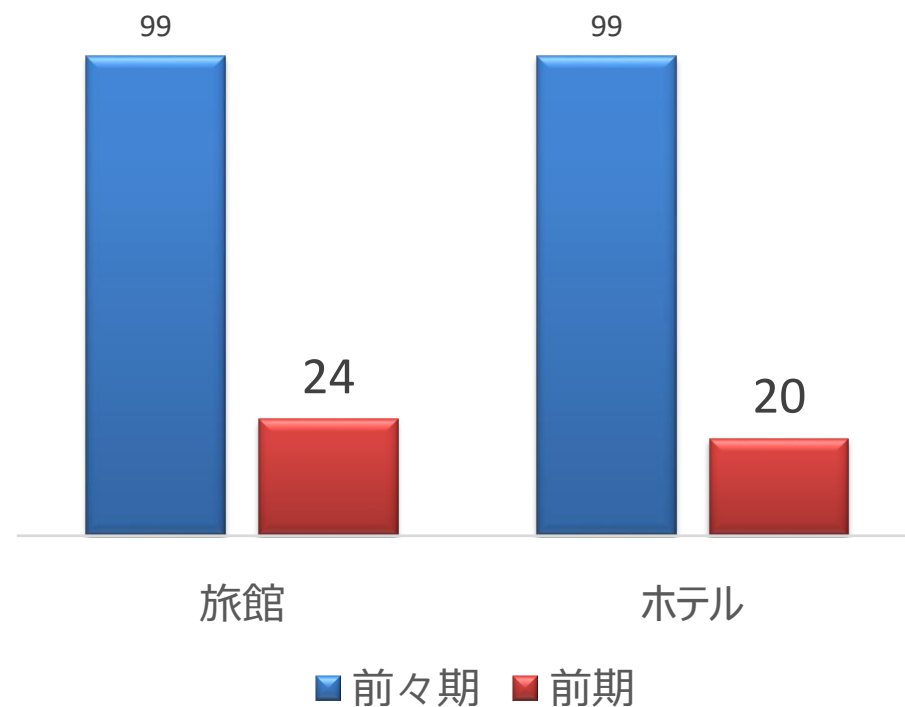
3-2. お取引先企業（宿泊業）の財務状況について

- 一方で、営業黒字回復企業は増加するも、依然 **3割程度**に留まる
- 総債務償還年数は業界平均で22年と、**C Fのさらなる向上が急務**

営業利益（先数割合）



総債務償還年数



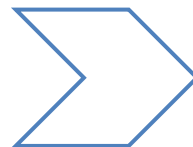
4-1. 地域活性化に向けた宿泊施設との連携事例～個社支援

取引先	地域	東北地方	➤ コロナ前から低収益にあえいでいたが、コロナ禍で<u>キャッシュアウト転落</u>。 ➤ じゃらん等の口コミ評価は高いものの、<u>収益性に結び付いていない</u>。 ➤ 地元の団体客に強みがあったが、コロナ禍で<u>団体客の集客は大幅に減少</u>
	業態	旅館	
	年商	(コロナ前) 4 億 (コロナ禍) 2 億	

商工中金のハンズオン支援（コンサルティング室＋営業店）

月次で役員会議を開催。ひざを突き合わせて議論をするなかで、課題抽出・対応策を明確にし、実施フォローを継続。

- ①現状分析（定量分析と定性分析）
- ②対話と現状認識の共有化（目線合わせ）
- ③将来ビジョンの整理
- ④マーケティング・ブランディング勉強会
- ⑤飲料メニューブックの見直し
- ⑥販売プランの見直し
- ⑦料理内容と提供のフロー見直し



- セグメント分析・競合調査・ターゲット変更により、**安売りからの脱却**。
- 宿泊単価（コロナ前）13,000円 → **（現状）20,000円**。じゃらん口コミ総合4.7点（価格を上げて、評価は下がらない！）
- コロナ禍においても**昨対＋73Mの営業利益改善**。**追加設備投資なし**。

4-2. 地域活性化に向けた宿泊施設との連携事例～組合支援

地域	九州地方	現経営者の高齢化に伴う事業承継問題が課題のなか、次世代旅館経営者と一緒に「財務と事業をつなぐ経営戦略」セミナー開催。
業態	協同組合	
組合員	24社	

地域	北海道地方	地域として何を目指していくのか。「戦略」「ブランディング」の理解を深めることで、地域活性化・地域企業の成長支援に繋げることを狙い、勉強会開催。
業態	協同組合	
組合員	18社	

	テーマ
第一回	①管理会計とは？/CVP分析 ②損益計算書分析により事業改善ポイントを探し出す
第二回	①予実管理 ②泊食分離とレベニューマネジメント
第三回	①Balanced Score Card ②マーケティングについて

	テーマ
第一回	①コロナウィルスが宿泊業に与えた影響 ②なぜ、経営戦略なのか ③ブランドとブランディング ④経営戦略の策定手順
第二回	サービスプロフィットチェーンと「幸せ経営」

各15名程度参加



各8名程度参加



- 2023年5月、日本旅館協会様との連携開始。
- 具体的な取り組みとして、**全国各地での勉強会**を通じて宿泊事業者の皆様に**経営課題解決に向けた気づきを得ていただく**ことを皮切りに、各地域が抱える課題等の個別事情に応じた伴走支援を実施。

■ 商工中金が提供する勉強会メニュー（ワークショップあり）

■ 管理会計～数値による経営管理

□ 管理会計とは？／CVP分析

・経営陣による経営判断・迅速な意思決定に必要な管理会計について学び、損益分岐点分析(CVP分析)による分析能力を身に着ける。

□ 予算実績管理

・予算の策定と実績の把握、差異分析について学ぶ。

□ バランス・スコアカード作成とK P Iの設定

・財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点から戦略を策定し、重要業績評価指標(K P I)を設定する。

■ 経営戦略

□ マーケティングと経営戦略

・マーケティングやブランディングの必要性を理解し、経営戦略の策定手法を学ぶ。

□ 泊食分離とレベニューマネジメント

・販売価格の設定や原価管理の適正化についての理解及び需要予測に基づく価格設定(レベニューマネジメント)の活用例を学ぶ。

■ 人手不足

□ 人手不足を解消する採用&評価戦略と最新マーケティング戦略体得セミナー

- ・採用に困らない/スタッフが辞めない旅館になるためにやるべき事
- ・旅館でのgoogleビジネスプロフィール&instagram活用例

□ サービスプロフィットチェーンと幸せ経営

・従業員満足が顧客満足に繋がるサービスプロフィットチェーンの考え方をもとに、「幸せ経営」の理解を深め、商工中金独自サービス「幸せでデザインサーベイ」をご紹介します。

■ マーケティング

□ 道の駅の活性化から学ぶ土産品の販売手法

・道の駅での販売手法、陳列手法、店舗スタッフが育つ人材育成法をご紹介します。

※皆様の様々な経営課題に応じて追加していきます！

- # 和倉温泉スパキャン
- 和倉温泉は、
石川県能登半島の里山黒海の
「世界農業遺産」に
認定されたエリア
温泉&キャンプを通じて
「自然と人・人と人」がつながる
渾身のエクスペリエンス
「特別な」体験がここにあります
-
- 石川県
能登半島
和倉温泉
-
- 和倉温泉観光協会（Globally Important Agricultural Heritage Systems (GIAHS)（グアス）は、2002年、先代の天皇陛下に御授けの御褒状を拝受しました。2017年9月に第1回世界農業遺産国際会議（第1回WAGS）が開催され、和倉温泉が「和倉温泉（和倉温泉）」として、世界農業遺産に登録されました。
-

Copyright © SHOKO CHUKIN BANK All Rights Reserved.

商工中金は民営化後も 変わらない使命のために変わりつづけます。

- 2023年6月に、商工中金法の改正法案が成立いたしました。今回の法改正は「真に中小企業のお客さまのお役に立つ商工中金のあるべき姿を実現させる」という趣旨で行われるものであり、中小企業のための金融機関という当金庫の根幹は決して変わりません。
- 2022年度は中期経営計画の第1期目として「新たな企業理念としてPURPOSE・MISSIONを策定し、変化の起点とする一年」と位置づけ、必要な体制を整備しました。また、当金庫自身の変革として、人的資本投資やデジタルトランスフォーメーション推進等に取り組んでおります。
- 真に皆さまのお役に立つ金融機関として、変化につよい社会を実現する。この変わらない使命のために商工中金は変わり続けます。そして、民営化後も商工中金らしさを継続し、お客さまを支え続けてまいります。



- ◆ 本資料で提供する情報につきましては、完全性を保証するものではありません。
- ◆ 株式会社商工組合中央金庫（以下「商工中金」）は本資料の受領者が本資料の一部または全部を利用することにより生じたいかなる紛争・損失・損害についても責任を負いません。
- ◆ 本資料は第三者への開示を前提として作成しておりません。商工中金による事前合意のない複写・転写・転載・改竄または配布はご遠慮下さい。