

「明るい廃業」で経済回せ 新陳代謝、心の後押し

本社コメンテーター 上杉素直

2022/1/31 10:00 | 日本経済新聞 電子版

オミクロン型の流行で再び新型コロナウイルス禍の苦境が深まっている。感染への警戒から人の動きが遮られ、さまざまな経済活動が滞りがちだ。負の影響を天災の一種ととらえ、真に必要な支援は惜しむべきでない。

ただし、単に政府の補助金や金融機関の融資を積むだけでは経済の再生が見えてこないことも、2年に及ぶコロナとの闘いではっきりした。どうせおカネを使うのなら、上手に使って地域や産業の将来を豊かにしたい。

再生に踏み出した湯河原温泉街

それでは、逆境をバネに変えるには、どんな発想や工夫が求められるのだろうか。私たちに考えるヒントを与えてくれるプロジェクトが2021年末、静岡県との境に位置する神奈川県湯河原町で本格的に動き始めた。

湯河原はかつて文豪が通ったことで知られる閑静な温泉街。約70の旅館が並ぶ観光の町だが、コロナ禍で環境が厳しさを増しているのはご想像のとおりだ。



文豪が通ったことで知られる神奈川県湯河原町の温泉街も、コロナ禍による厳しさは変わらない

旅館をはじめとする宿泊業はコロナ以前から課題が多いと言われてきた。従業員1人当たりの付加価値を示す労働生産性は全産業の平均を下回る。昔ながらの家業のノリは、代表的な経営指標を計算していない業者の割合からもわかる。しかも、資産に対する借入金の割合は目立って高い。

もともと厳しい業界だが、コロナの波が訪れた20年は実質無利子・無担保のいわゆるゼロゼロ融資などで一息ついた。ただ、膨らんだ負債が重荷になり、将来の展望が一段と描きにくくなったケースも珍しくないだろう。

そんななか、注目したいのは明治18年（1885年）に創業した湯河原の老舗、亀屋旅館にまつわるストーリーだ。ここでは目下、大がかりなリノベーション工事が始まりつつある。おカネをかけて客室を造り直し、高級路線へ転じる作戦が進んでいる。

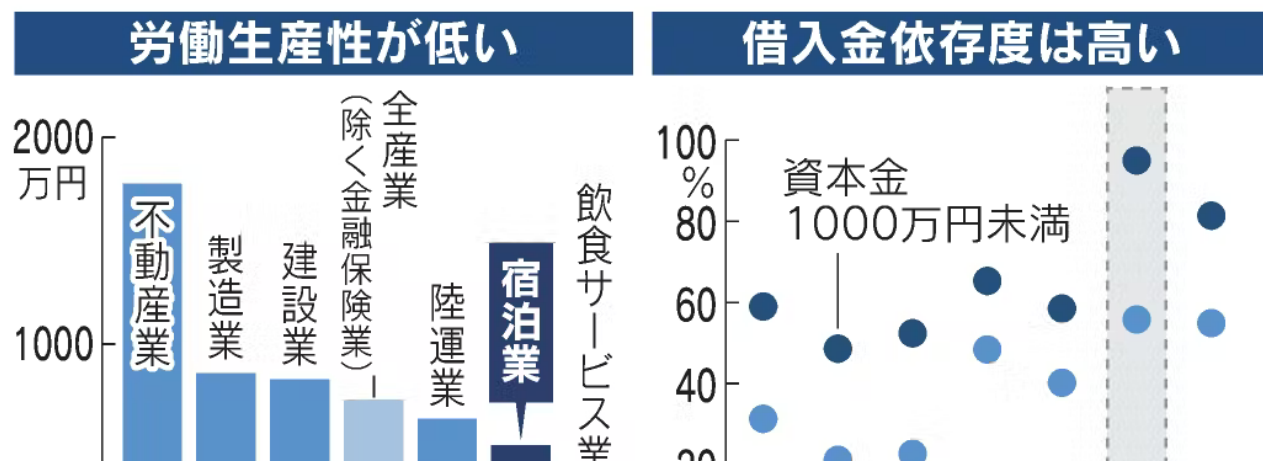
このプロジェクトはいくつかの点でユニークだ。まずは何より、オーナー一族のかかわり方。単純に旅館を手放すのではなく、所有権を維持しながら長期のリース契約を結んだ。経営からは退いても、代々受け継いできた旅館に大家として関与し続ける。

経営から退いても所有権

オーナーの八亀雅之さんが腹を固めたのは2021年7月。静岡県熱海市に土石流の惨事をもたらした大雨で亀屋旅館は雨漏りに見舞われた。修理費用に悩んでいたとき、さがみ信用金庫の支店長がリースのアイデアを持ちかけた。渡りに船の提案に「ほっとした」と八亀さんは振り返る。

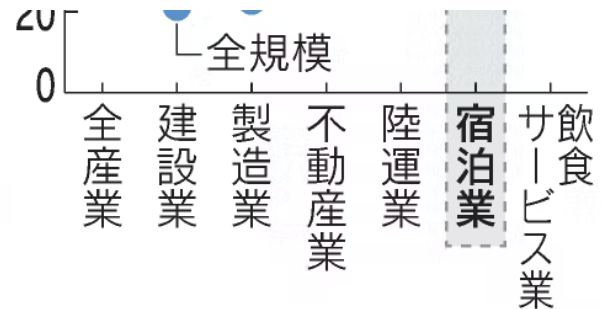
旅館をオーナーから借り受ける特別目的会社（SPC）はリノベーション計画を管理し、資金調達の窓口になる。そのうえでSPCは、湯河原で高級旅館の運営実績があるリアルクオリティ（東京・渋谷）に亀屋旅館の運営を委ね、賃料を得るという。

コロナ禍を宿泊業の転換につなげたい

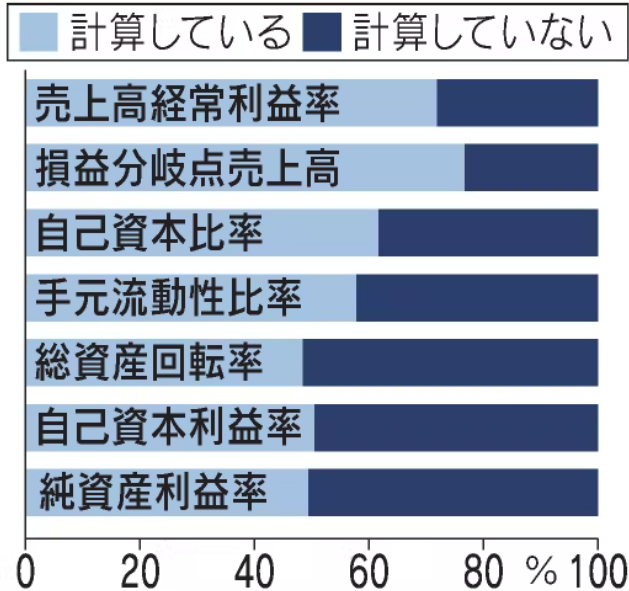




(注)2018年度、「法人企業統計調査」より観光庁まとめ、労働生産性は従業員1人当たりの付加価値、借入金依存度は(借入金+社債)/総資産

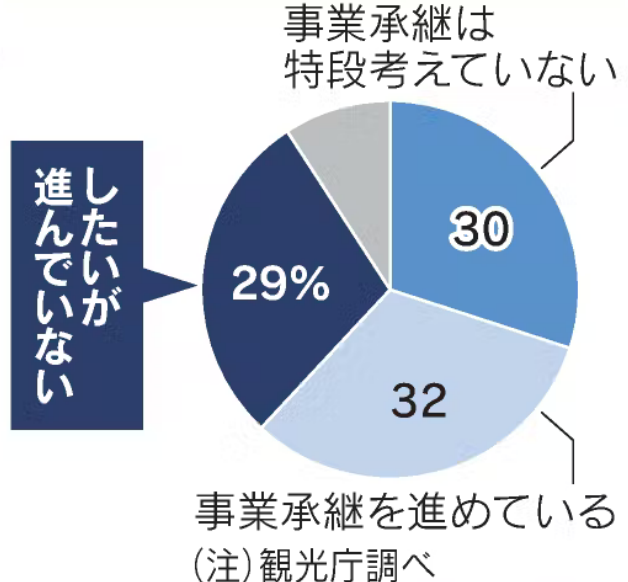


経営改善の余地は大きい

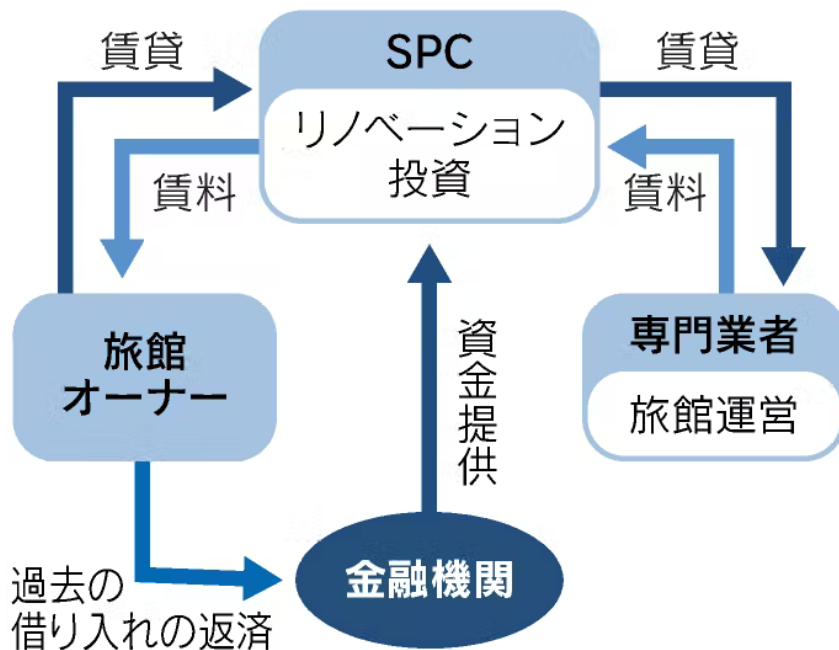


(注)東京商工リサーチのアンケートを基に観光庁まとめ

事業承継も簡単ではない



湯河原の試み



リアルクオリティは従業員の働き方改革やインターネット経由の集客術に定評がある。こうした独自のノウハウと施設の改修を掛け合わせ、レトロな雰囲気売りになっていた亀屋旅館をすっかり生まれ変わらせる構想だ。

おカネや賃貸の流れはSPCが間に挟まり、一見すると複雑だ。だが、単純化すれば、先行投資で新たなビジネスチャンスをつくり、その挑戦に賛同する金融機関から資金を募る仕組みだ。

同じおカネを付ける行為であっても、とにかくにも目の前の企業を延命させる支援の類いとはある意味で正反対だろう。古い業界に新陳代謝をもたらすからこそ価値があるともいえる。

ビジネスの世界で新陳代謝というと、競争に敗れた者が業界に残れなくなる優勝劣敗をどうしてもイメージしがちだ。おのずと、できることなら敗者と見なされたくない、という経営者の心理が新陳代謝を阻む壁になる。社会に根ざした恥の文化が絡む日本経済の古くて新しいテーマだ。

苦境をチャンスに変える発想

湯河原の試みの最大の特長は「明るい廃業」をめざすというコンセプト設定だろう。自ら旅館の経営に携わった経験をもつ富田幸宏町長が好んで使うフレーズだ。小さな事業者も多い地域にあって、廃業めいた決断を前向きにとらえたいとの願いを込めた。

町役場が地元のさがみ信金や近隣の三島信用金庫らと組み、旅館再生のプロジェクトを打ち出したのは2年ほど前に遡る。旅館街の有力者にもSPCの役員に名を連ねてもらい、とにかくプロジェクトを前向きに受け止める雰囲気づくりに努めたそうだ。

強調したのは、旅館の経営から退いても賃貸業で安定した収入が約束される点だ。1号案件になった亀屋旅館オーナーの八亀さんは賃料の一部を充て、過去の借金を返す算段も立てた。亀屋旅館にほど近い別の旅館の改装計画も亀屋と同じ仕組みで走り出し、さらにもう1軒が調整中だ。

国土交通省観光庁のアンケート調査によると、宿泊業者の約3割が「事業承継をしたいが進んでいない」と答えている。賃貸業への転身に興味をもつであろう旅館オーナーは全国にいる。宿泊業のような特定の業種に限らず、事業をやめるにやめられないという中小経営者の悩みは切実だ。

社会の視線、当事者たちの心。経済を動かすのは人間であり、経営者の決断と行動は心理ひとつで変わり得る。コロナ禍という異常事態を、過去の価値観を覆すチャンスととらえることもできる。「明るい廃業」の発想が求められるのは小さな町に限らない。

[ニュースを深く読み解く「Deep Insight」まとめへ](#)



本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.