



地域経済活性化支援機構を活用した 温泉街の面的再生及び資本関係のない 温泉旅館3社の再生

青森県信用保証協会
企業支援部 創業・経営支援課 主査

安田 祐平

1. はじめに

当協会では平成22年4月に経営支援部門を創設した。県内中小企業者の皆さまに対して、金融機関と連携して経営支援を積極的にバックアップするために、経営相談に関する窓口を設置している。本部の創業・経営支援課、青森営業所、各支所の経営支援アドバイザーを窓口として、中小企業診断士の資格等を有するチームアドバイザーがサポートする「経営支援体制」を構築するとともに、経営環境の変化等により業績が悪化し、財務リストラや事業の見直しにより再生可能な事業者に対応するため「再生支援体制」を構築した。必要に応じて当協会専門家派遣事業や経営改善計画策定支援事業（405事業）、中小企業活性化協議会（以下、「活性化協議会」という。）等の支援機関と連携し、県内事業者の経営課題解決に柔軟に取り組んでいる。

2. 当協会の経営支援・再生支援実績、他支援機関との連携

平成19年から活性化協議会（旧 再生支援協議会）及び当協会経営支援部署にて定例会を原則毎月開催し、地域の状況やサポートメニュー、個別案件について情報共有を図っている。また、当協会本部と活性化協議会が同じビルに入居していることもあり、日頃からコミュニケーションを密にとっており、活性化協議会

案件の出口支援として当協会専門家派遣事業の活用や、二次対応前の債権者間の目線合わせのため経営サポート会議を開催するなど、連携して事業者支援を行ってきた。

また、平成23年3月11日に発災した東日本大震災による被災事業者支援のため、東日本大震災事業者再生支援機構や地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という。）の関与する経営支援、再チャレンジ支援等、金融機関や支援機関と連携した支援に取り組んでいる。当協会はこれまで特例リスケ計画・収益力改善計画・DDSや不等価譲渡、（実質）債権放棄を含む計画に対し延べ440件同意（令和6年10月時点）し、県内事業者の資金繰り安定、事業改善、事業再生に柔軟かつ機動的に取り組んできた。

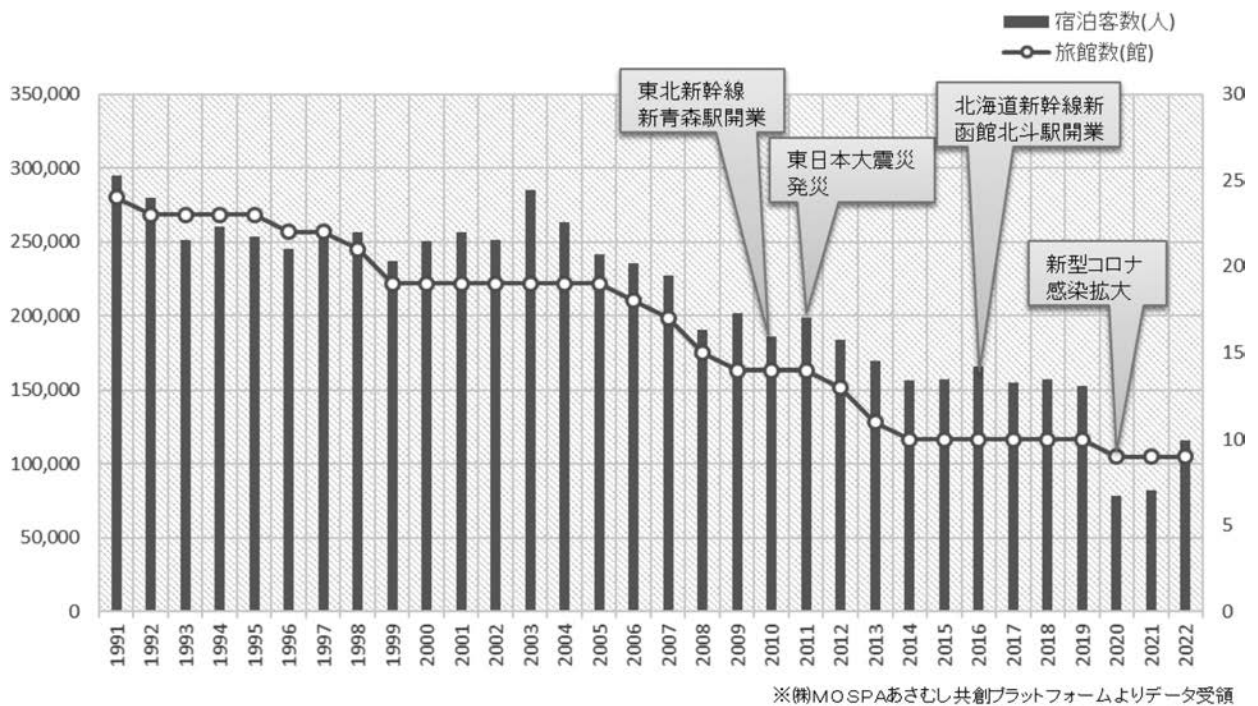
また、令和4年9月8日に公表された「中小企業活性化パッケージNEXT」を踏まえ、東北経済産業局、公益財団法人21あおもり産業総合支援センター、青森県中小企業活性化協議会、当協会の4者で「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を締結し、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響などに苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促進するため、更なる連携強化に取り組むこととしている。

3. 温泉地の再生

(1) 浅虫温泉

青森県青森市の東に位置する浅虫地区は、青

【図1 浅虫温泉の宿泊者、旅館数の推移】



森駅から電車で20分のアクセス環境にあり、海水浴やカヤック、SUPヨガ、ヨット、釣り、森林浴ウォーキング、湯治が楽しめる地区である。「浅虫温泉」は800年以上の歴史があり、古くから青森の温泉地として知られている。「東北の熱海」「青森の奥座敷」と呼ばれ、最盛期は20館以上の旅館やホテルが存在し、宿泊者数は約28万人を誇っていた。しかしながら、令和6年現在で宿泊施設は9館に減少し、宿泊者数はコロナ禍前の令和元年には約15万人まで減少していた。

(2) 対象会社と本件組成の経緯

今回対象となったのは浅虫地区で温泉旅館を営む南部屋旅館、椿館、ホテル秋田屋の3社。メインバンクについては、南部屋旅館は当時の青森銀行、椿館とホテル秋田屋は当時のみちのく銀行である。

平成29年7月からは、浅虫地区に賑わいを取り戻すため、みちのく銀行が県や市、観光協会、旅館組合等と「浅虫温泉の観光地域づくり推進にかかる連携協定」を締結し、浅虫MOSPA（世界的に有名な板画家 棟方志功作品「浅虫之図」の「海も、山も、温泉も」のフレーズにあやかり、山-(M)ountain、海-(O)

cean、温泉-(SPA)を組み合わせた造語)プロジェクトに取り組んでいた。同プロジェクトでは、地域活性化に向けて、無料朝風呂軽トラ市などの各種イベントを開催していた。

今回対象となったホテル・旅館事業者についても、事業継続に向けて経営改善の取り組みを進めていたものの、団体客から個人客への旅行ニーズの変化やブランド力を有する宿泊事業者の青森県内への進出等の影響により厳しい経営環境にあった。さらにコロナ禍による需要喪失により大きな打撃を受け、個社ごとの経営改善では限界があった。

本件は、みちのく銀行がかねてより情報交換をしていたREVICに浅虫地区の面的再生の可能性について相談したことが取り組みのきっかけとなった。しかしながら、面的再生には同地区の一番館であり、知名度が高く浅虫温泉で影響力を持つ南部屋旅館（メイン行：青森銀行）の協力・存在は不可欠であったものの、みちのく銀行は南部屋旅館とは与信取引が無かった。そのため、青森銀行とみちのく銀行の協調体制構築が案件組成のための大きなポイントとなった。同時期、南部屋旅館については事業継続に向けて、コロナ禍による売上減少のため、ゼロゼロ融資による資金対応をしており、青森銀行

【図2 対象会社概要】

旅館名	南部屋旅館	椿館	ホテル秋田屋
創業	昭和20年創業 昭和25年設立	建久2年開湯 昭和44年設立	昭和35年創業 昭和45年設立
客室数	89室	41室	37室
従業員数	93人	35人	37人
特長	当地区の地域一番館として県内外で知名度が高い。大宴会場を有し、海岸に面した客室や大浴場からの眺望の良さが強み。	2館を営業。棟方志功ゆかりの温泉宿として当温泉地区で最も歴史と由緒ある旅館。明治天皇が東北御巡幸の折に御休憩。	施設全体が海岸に面しており眺望の良さが強み。
窮境原因	新館の建設費の返済を優先したことで、収益改善に向けた戦略投資ができず、競争力が低下していた。平成22年に経営体制を一新。営業利益確保をできる体質に改善。	過去の廃業旅館の買収・改装費用に見合った収益があげられず、旅館の維持更新の設備投資を抑制したことにより、競争力が低下していた。	成行き経営管理体制により、計画的な価格戦略、適切な原価管理、必要な設備投資ができず顧客評価が低迷していた。

財務状況	令和3年12月期	令和4年1月期	令和3年12月期
売上高	438百万円	134百万円	113百万円
取引金融機関	青森銀行（保証付あり）	みちのく銀行（保証付あり）	みちのく銀行（保証付あり）
	県外第二地銀	公庫	公庫
	県信組	-	-
	公庫	-	-

ではアフターコロナを見据え出口支援策を個別に検討していた。

令和3年5月に青森銀行とみちのく銀行の経営統合が発表（令和7年1月1日に両行合併「青森みちのく銀行」となる）されたことにより、徐々に両行協調支援の土壌が整い、両行は個社の抜本的な再生と温泉地全体の再生のためREVICに対して再生支援の要請を行った。

過年度から、3社はそれぞれ活性化協議会関与の下で経営改善や事業再生に取り組んでいたため、メイン金融機関を中心に事業者及び各債権者間の意思疎通が図られており、問題意識は共有され協調体制が構築できていた。

(3) 個社計画の方向性

3社はマネジメント体制の不備や適正な設備投資がなされてこなかったこともあり、低単価販売となっていた。また、F/Lコスト（FOOD（材料費）+LABOR（人件費））の管理不徹底、過去の過大な設備投資による財務棄損に起因する設備投資の先送りが更に状況を悪化させていた。

3社は浅虫温泉旅館群の主要な担い手として

の宿泊機能を有し、合計で約170名を雇用するなど、地域内最大の産業を営む事業者として地域雇用にも貢献していた。そのため、REVICは、3社を再生する意義があるとして、「計画策定支援」「金融調整」「債権買取」、設備投資を行うための「新規融資」を行った。さらに、南部屋旅館に関しては創業家保有株式の無償譲渡及び第三者割当増資により株式の90%を取得し、ホテル秋田屋及び椿館に関しては創業家保有の全株式を無償取得するとともに経営人材の派遣を個社ごとに行う支援を実施した。

計画としては、個社ごとに「設備投資」「ソフト改善」「F/Lコストコントロール」の各施策を実施することとなった。また、観光地経営会社（DMC）を通し、「管理業務の集約・効率化」「販売・マーケティングの強化」の各施策を実施するとともに、3社それぞれの特長を活かし、客室の和洋室化や、食事会場の個人客に対応した改装等の設備投資・サービスの改善により顧客満足度を上げ、宿泊客単価を大きく向上させることで収益力改善を図ることとした。

金融債権者に対しては、非保全残高按分による一部債権放棄、残余債権の分割弁済が求めら

れた。併せて、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を行うことが要請された。

(4) 面的再生

個社計画の実施に併せて、浅虫地区の温泉旅館全体が抱えていた人材不足問題の解決やコスト改善、宿泊者数の回復を図るため、「浅虫MOSPAプロジェクト」を発展的に承継する形で令和5年6月1日、対象3社及び青森銀行、みちのく銀行、ほか同地区にある全旅館や飲食店等観光施設事業者等と共同で観光地経営会社「株式会社MOSPAあさむし共創プラットフォーム」（以下、「MOSPA」という。）を設立した。

MOSPAは地域の資源を活かした観光地経営を主導し、また、経営資源の最適な配分を行う観点から各施設の予約管理、総務・経理業務などを行うシステムの共同化、バックオフィス業務全般の集約等、個社の課題を解決しつつ、温泉旅館共通の課題解決を図る共通プラットフォーム機能を設け、情報管理を通じてプロモーションやマーケティングを強化するなど、地区全体の集客を図っている。

MOSPAはREVICの特定専門家派遣業務によ

る経営人材の派遣を受けており、また、各社の旧経営陣がMOSPAに登用され、地域とのパイプ役、Live&Entertainment事業の統括、3社のシステム統合調整等の任に就いている。

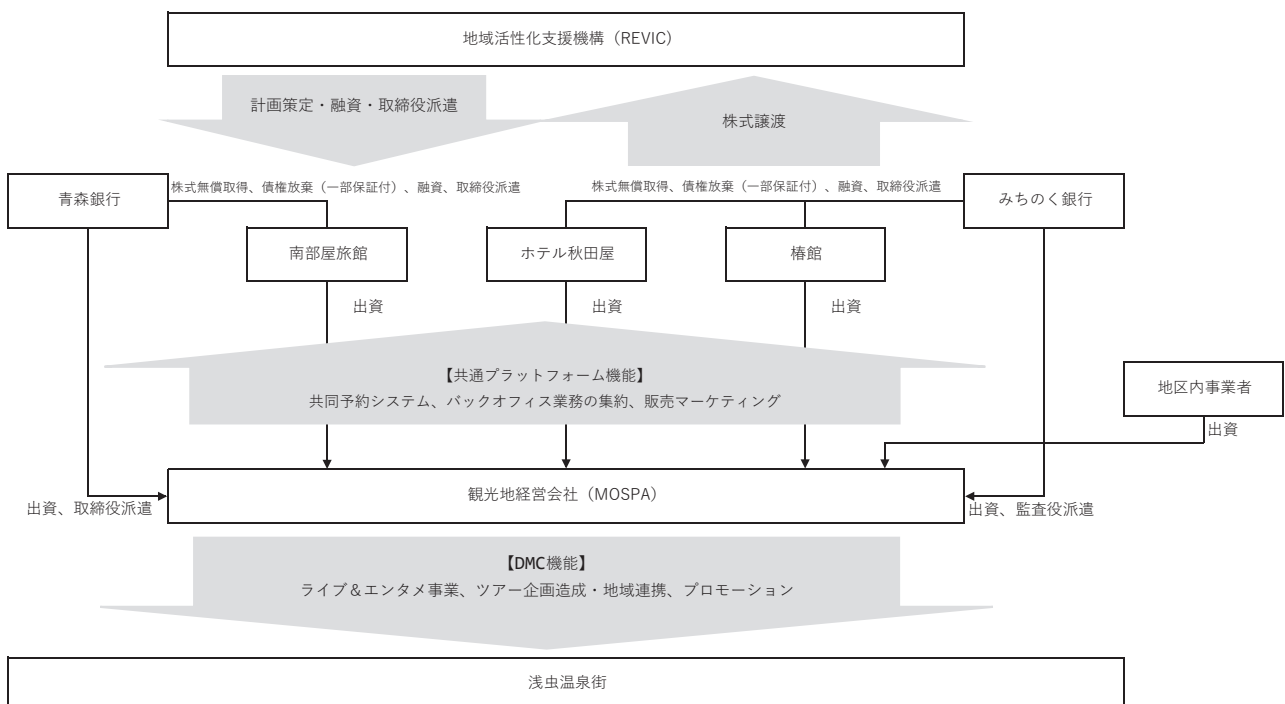
(5) 信用保証協会の金融支援

令和5年1月、メイン金融機関2行とREVIC担当者が来協し、「債権放棄を含む計画」「3社の再生と地域再生」を両立させる支援に着手する旨の報告を受けた。本件は3社間に資本関係がないことに加え、それぞれの事業者に保証付融資があり、過去に求償権DDSや債権放棄実績を有するなど個社ごとに債権の性格、事情が異なっていたため、通常のグループ会社の一体再生支援とは一線を画するものであった。

当協会では抜本再生経験のある3名がそれぞれ1社を担当し、計画案の精査や日本政策金融公庫保険審査部への事前承認手続き、案件の組立てや代位弁済スケジュールの調整、メイン金融機関やREVICとの調整を行った。

3社のうち1社は保証人弁済、2社は求償権消滅保証、2社は条件変更が必要、といった具合で、同じスキームでありながらクロージングまでに3社ともそれぞれ異なる手続きが必要と

【図3 再生スキーム】



	計画スケジュール	当協会スケジュール
令和5年1月上旬 令和5年1月中旬		REVIC、メイン行来協、スキーム説明 公庫保険審査部へ第1報
令和5年3月上旬	サブ行、当協会へ計画案説明	REVIC来協、3社計画案説明 公庫保険審査部へスキーム、スケジュール共有
令和5年3月9日 令和5年3月中旬 令和5年3月下旬	支援決定 計画修正版提示	公庫保険審査部へ事前承認書（案）提出 役員計画説明会
令和5年4月中旬 令和5年4月上旬	計画同意期限 買取決定	公庫保険審査部、事前承認 当協会計画同意
令和5年5月末日	クロージング(株式譲渡、融資実行、債権放棄)	代位弁済 求償権放棄、条件変更、求償権消滅保証

なった。

また、令和5年1月に第一報を受け、計画提示が令和5年3月、計画同意が令和5年4月中旬、クロージングが令和5年5月末日というスケジュールであり、振り返ると計画提示からクロージングまでの数か月は本当に怒涛の日々であったと感じている。本件を進めるにあたり、事業者・メイン金融機関、REVICのご理解とご協力を得て、さらには日本政策金融公庫保険審査部、全国信用保証協会連合会、保証協会コンピューターサービス(株)の知見・ノウハウをいただきながら、当協会関係各部署と情報共有を図り、システムテストを重ね問題点を一つ一つクリアしながら進めた。

4. 再生の効果

(1) 各社の状況

クロージング後、青森の観光の閑散時期である令和6年1月から4月中旬まで、3社は休業した。その間、3社は改装、オペレーションの見直し、従業員教育に注力し、令和6年4月19日にリニューアルオープンした。

南部屋旅館は、津軽文化の発信拠点として大宴会場を改修し、館内にねぶたを展示するとともに、浅虫温泉地区に宿泊するすべてのお客さまが通年でねぶた囃子や津軽三味線などの津軽文化を体験し楽しむことができるイベントを実施することとしたほか、客室の洋室化を実施した。椿館は、板画家 棟方志功の作品展示ギャラリーを新設し、女将が点てる抹茶サービスを

【図4 各社の再生の方向性と主な改装】

旅館名	南部屋旅館	椿館	ホテル秋田屋
再生の方向性	津軽文化を発信する観光拠点 安心と信頼の一番館	棟方志功作品にふれる美術旅館。 源泉かけ流しの湯と山海の幸を楽しむ大人の料理旅館	リーズナブル・シンプルに利用可能なファミリーステイの宿
主な改装			
	通年で津軽文化を満喫することができる「ダイニング龍王」	棟方志功の作品を観せるギャラリー兼チェックインラウンジ	無料で利用できるキッズスペース

実施するなど、和風モダンな大人の宿として個人客をターゲットとした改修、接客を展開している。ホテル秋田屋は、団体客やファミリー層を意識したカフェテリアスタイルの食事会場やキッズスペースを設置した。それにより、赤ちゃんや子どものいるファミリーにとって、安心して宿泊できる施設に与えられる「ウェルカムベビーのお宿」に、県内で初めて認定されている。

リニューアルオープン後、3社ともに各旅館コンセプトに合致した顧客層を獲得しており、足元では過去最高の売上と営業利益を達成している旅館も出てきている。

(2) 地域への波及

3社を含む宿泊施設9施設及び観光施設3施設、並びに金融機関がMOSPAを通じて連携し、観光庁の「令和5年度地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」を活用して宿泊施設の高付加価値化や観光施設の改修・実証実験を行っている。令和6年4月には観光事業者や行政関係者を招いて内覧会を開催し、3社の再生・浅虫地区の再生は県内でも大きく報じられ、浅虫観光のプロモーションに一役かっている。

ここで、地域の方々のご尽力にも触れておきたい。3社の再生と時を同じくして、浅虫地区の活性化に寄与したいとの思いから、集会所スペースを活用した旬で新鮮な海産物等を提供する飲食店経営に異業種から転換した事業者も出てきており、地区の活性化に向けた機運が高まっている。

(3) 今後の展望

個社別では設備投資が一段落した中、今後はお客さまに選ばれる宿としてサービスクオリティの向上施策を随時実施し、集客力向上を図っていく。MOSPAでは温泉地全体の情報発信とお客さまの利便性を高める発地型商品展開を強化するとともに地域イベントも充実させるなどして、より魅力ある温泉地になるための活動をしていく方針である。

一方で、REVIC支援終了を見据えた動きも

検討していくことが必要となる。当該地区と事業者の良い流れ・機運を維持発展させるため地元金融機関と信用保証協会がタッグを組んで復活に向けて取り組んでいくことが求められる。

5. おわりに

令和6年3月に経済産業省が策定・公表した「再生支援の総合的対策」により「信用保証協会による支援の強化」が謳われ、信用保証協会が主体的に事業再生支援に取り組むこと、官民金融機関と信用保証協会、活性化協議会等の外部機関、専門家が連携した支援を行うことが明記された。

本県においては、当初は法的手続きへの移行や廃業は個人事業主や小規模事業者が多くを占めていたが、原材料・光熱費の高騰や高齢化・人材不足により、徐々に比較的業歴の長い、知名度のある中小企業へ広がりを見せており、当協会における代位弁済も増加傾向にある。人口流出スピードが速い本県にとって、一事業者が生み出す雇用が無くなることの地域に与える影響は大きいものとなっている。

本件は、年度末前後の繁忙期に非常にタイトなスケジュールでの対応となり、担当者としては相当苦労したが、当協会の基本理念に掲げる「中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献」することができた好事例であると考え、今回紹介したものである。その後の浅虫地域が活性化に向け頑張る姿を見聞きするたびに苦労した甲斐があったと感じている。

皆さまにおかれては、近くにお越しの際、青森駅からほど近く、山も、海も、温泉もある浅虫温泉地区にも是非ご来訪いただき、再生に向け地域一丸となり取り組もうとする姿を見たい。

当協会としては、関係機関との連携を深耕し、昨今の厳しい経営環境の中、事業継続している県内中小企業・小規模事業者のため、経営改善、再生支援に躊躇することなく、柔軟かつ機動的に取り組み、経営改善・再生・安定に貢献する取り組みを推進していきたい。