

温泉街の事業再生と地域金融機関

— 鬼怒川温泉と足利銀行の関係を中心に —

岩 城 成 幸

目 次

はじめに	3 産業再生機構の支援を受けた温泉旅館
I 宿泊業（ホテル、旅館業）の倒産状況	IV 温泉街の事業再生と地域の活性化
II 足利銀行の破綻・一時国有化と地域企業	1 「地域一体再生」を目指して
1 足利銀行の破綻・一時国有化	2 旧藤原町の地域活性化への取り組み
2 足利銀行の再建と地域企業の選別	V 鬼怒川温泉活性化の課題
3 足利銀行の「リレーションシップバンキング」（地域密着型金融）強化	—何が求められているのか—
III 鬼怒川温泉と事業再生	1 温泉地の満足度
1 鬼怒川温泉街	2 黒川温泉の魅力と取り組み
2 温泉旅館再生のポイント	3 鬼怒川温泉活性化のポイント
	おわりに

はじめに

昨年（平成17年）夏に景気の「踊り場」を脱して以降、再び上昇に転じた現在の景気拡大局面は、本年（平成18年）11月には、「いざなぎ景気」（拡張期間は57カ月間。昭和40年10月～45年7月）を抜いて、戦後最長になるのではないかと、との観測が広がっている⁽¹⁾。こうした景気動向を反映して、これまで景気回復が遅れていた北海道や東北地域にも、変化の兆しが認められる

ようになった。景況判断⁽²⁾も、「やや弱含んでいる」から「持ち直している」へとランクアップしている⁽³⁾。ただ、最高位の評価（「力強く回復している」）をえている東海地域等と比べると、まだまだその格差は大きい。好調な業種の工場がその地域にあるかどうか、さらには、公共事業に依存する度合いが強いかどうかによっても、雇用環境の改善等に違いが生じ、格差の広がりが認められるという⁽⁴⁾。

(1) 『『いざなぎ』超えに現実味』『フジサンケイビジネスアイ』2006.4.15.；拙稿「平成18年の日本経済」『調査と情報—ISSUE BRIEF—』No.511, 2006.2.16, pp.1-3.

(2) 5段階評価は、①力強く回復している、②回復している、③緩やかに回復している、④持ち直している、⑤やや弱含んでいる、の順である。

(3) 内閣府政策統括官室「地域経済動向」2006.2.27. <<http://www5.cao.go.jp/keizai3/2006/0227/chiiki/menu.html>>；「7地域で景況判断改善」『日本経済新聞』2006.2.28.

(4) 「地域間格差さらに拡大、03年度調査」『朝日新聞』2006.3.15.；「主要指標でみる地域経済動向：回復進むも、広がる地域間格差」『東洋経済統計月報』66巻3号, 2006.3, pp.12-13.；「地域景気、格差鮮明に」『朝日新聞』2006.4.19.

地域間格差は、今後も、拡大するであろうと予測されている⁽⁵⁾。地域経済は、その地域の経済構造等を反映したものであるだけに、構造改革によっても、そう簡単には変わらないかもしれない。しかし、国や地方の厳しい財政状況は、更なる変革を地方に迫っている。地方側も、程度の差こそあれ、「構造改革」を一層推進しようとしている⁽⁶⁾。

以下では、全国的に地域間格差が広がりを見せる中で、事業再生と地域再生という難しい課題に取り組んでいる鬼怒川温泉街（栃木県）に焦点を当て、その現状と課題を、足利銀行の破綻・一時国有化、再建問題とも関連させながら整理することにする。

足利銀行との結びつきが強かった鬼怒川温泉街は、足利銀行の破綻・一時国有化（平成15年11月）により、痛手を被った。それから2年余が経過した現在（平成18年5月）、景気回復に後押しされる形で、足利銀行の再建への歩みは加速している。だが、「受け皿」銀行（新銀行）はまだ決まっていない⁽⁷⁾。一方、鬼怒川温泉の個々の温泉旅館・ホテルは、産業再生機構（IRCJ）⁽⁸⁾ や整理回収機構（RCC）⁽⁹⁾ の支援を受けて再出発したもの、民事再生法の適用を申請したもの、自己再建を目指すもの、事業転換を図ったものなど、まさに様々である。産業再生

機構の支援を受けることができた旅館・ホテルは、鬼怒川温泉街では数軒にとどまった。産業再生機構による債権買取期間（平成17年3月末まで）が既に終了していることもあり、今後の中小旅館等の再建は、地域金融機関等の支援のもとに行われるものとみられる。

鬼怒川温泉街は、当初、「地域まるごと支援」、「地域一体での再生」を目指した。しかし、実際問題として、百軒を超える旅館・ホテルのすべてを救済・再生させることは困難であった。そのため、厳しい選別が行われた。しかもこの選別は、温泉街にかなりの不満を残したようである。産業再生機構の支援を受けることができた旅館・ホテルは、旧経営陣が経営責任を問われ退陣させられたとはいえ、債権放棄を受けて身軽となり、更に新たな設備投資や各種支援を受けて再出発している。一方、自前で生き残る経営体力があると判断された旅館・ホテルは、自力で立て直しを進めなければならず、債権放棄もない。その上、借金を「棒引き」にしてもらい、突如「優良旅館」として甦った産業再生機構の支援を受けた温泉旅館・ホテルと、ハンデなしで競争しなくてはならなくなった。地域再生のためとはいえ、これまで堅実経営をしてきたホテル・旅館には、なんとも割り切れない思いが募っている⁽¹⁰⁾。無借金経営を続けなが

(5) 「中期経済予測 2006-2010 -「地域格差」と「所得格差」から描くデフレ後の日本および地域経済-」『財界観測』69巻1号, 2006.1, pp.21-36.

(6) 地方発の「構造改革」の動きについては、拙稿「地方発の『構造改革』と地方再生」『地方再生 一分権と自律による個性豊かな社会の創造-』（調査資料2005-1）国立国会図書館調査及び立法考査局, 2006, pp.109-126. を参照。

(7) 「国有化銀行の出口」『金融ビジネス』No.244, 2005, 秋, p.30.

(8) 銀行の不良債権処理の加速化と、過剰債務を抱えた企業の再生をめざし、官民共同で設立された組織。平成15年5月8日から業務を開始した。再建可能と思われる企業から債権を買い取り、メインバンクと協力して企業を再建する。

(9) 平成11年に、預金保険機構の子会社として発足し、債権の買取り・回収を行う。整理回収機構は、企業の合意が得られた場合を除き、支援対象企業名は公表していない。鬼怒川ホテルニュー岡部等を経営する「岡部グループ」は、主力金融機関から金融支援（総額119億4,000万円）を受け、整理回収機構の企業再生スキームを活用して再建をめざす旨、発表した（「再生始動『脱家業』なるか県内旅館 1 ダウンサイジング」『下野新聞』2005.3.16.）。

(10) 「鬼怒川温泉、再生ホテル続々」『日本経済新聞』2005.11.14.

らも、結局は廃業を決断したある旅館経営者は、「倒れても起き上がってくる。(産業再生) 機構の支援旅館はゾンビだ。しかも……前より強くなってるんだから、勝てっこないよ」⁽¹¹⁾と述べている。

I 宿泊業(ホテル、旅館業)の倒産状況

景気の回復・拡大を反映して、平成17年の倒産件数は、14年ぶりに1万3,000件を下回り、負債総額も11年ぶりに7兆円を切った。しかし、大型倒産が減る一方で、地方の小規模企業の破産は、むしろ増加している。これは、地方銀行が、地元の不振企業(特に、温泉旅館等の宿泊業)の処理に、本格的に着手した結果であると言われている⁽¹²⁾。

平成17年の宿泊業の倒産件数は、対前年比2.7%増の112件(平成16年は109件、平成15年は91件)であった。倒産原因としては、① 売上げ・販売不振(対前年比10.3%増の64件。構成比は57.1%)、② 赤字の累積(対前年比11.7%減の15件)、③ 他社倒産の余波(9件)、④ 事業上の失敗(7件)等が、上位を占めた⁽¹³⁾。地域・規模別に見た場合には、地方の中小旅館、特に老舗旅館の倒産が多くなっているという⁽¹⁴⁾。

地方の温泉旅館の多くは、温泉や観光名所等を売り物にして、これまで団体客を多く受け入れてきた。バブル期には、黙っていても、エージェント(旅行代理店)が団体客をどんどん送り込んできたため、ひたすら拡大路線を突っ走っ

た。だが、バブル崩壊とともに、客足は大きく落ち込み、投資資金の回収もできないまま、債務だけが膨らんでいった。こうした中で、旅館・ホテル間の熾烈な価格競争や値引合戦が行われ、経営はますます苦しくなっていた。

旅行形態の変化(団体宴会型の旅行から個人・小グループ型の旅行へ)、バブル期の過剰投資、設備投資を手控えたことによる旅館等施設の老朽化の進行等が、経営不振に一層の拍車をかけたのである⁽¹⁵⁾。ただ、宿泊業は日銭商売ということもあって、経営難が表面化するまでにはタイムラグがあった。

こうした地方の温泉旅館・ホテルの苦境に、追い討ちをかけたのが、地方銀行による不良債権処理の加速化・本格化であった。地方銀行は、財務の健全化を図るために、不振企業の処理に着手した。その際、真っ先に槍玉にあげられたのは、「地方銀行のアキレス腱⁽¹⁶⁾」とも言われていた温泉旅館・ホテルであった。温泉旅館・ホテルは「装置産業」とも言われ、銀行から融資を受けて設備投資を行い、その借金を、金利を払いながら長期間にわたって返済していくのが通常のパターンであった。こうしたこともあって、ある旅館の経営者は、銀行とのつながりを、「一心同体⁽¹⁷⁾」と表現していた。だが、旅館を取り巻く環境は、経営者達が気づかないうちに、大きく変化していたのである。

地方銀行にとって、融資期間が長く、しかも融資額が大きい温泉旅館・ホテルは、たとえ1件であっても、それを処理することにより、銀

(11) 「経営権放棄に苦悩」『下野新聞』2005.3.17.

(12) 東京商工リサーチ「2005年宿泊業(ホテル・旅館等)の倒産状況」『倒産月報』2006.1, pp.1-2; 棚瀬桜子「『安全弁』喪失で倒産増加」『エコノミスト』No.3807, 2006.2.7, p.33.

(13) 同上

(14) 棚瀬桜子「レジャー・リゾート関連事業会社にみる倒産の実態」『月刊 レジャー産業資料』No.470, 2005.11, p.69.

(15) 東京商工リサーチ経済研究室「データ解析特別記事 2005年宿泊業(ホテル・旅館等)の倒産状況」2006.2.16. <http://www.tsr-net.co.jp/new/data/1175338_818.html>

(16) 「ぬるま湯出た銀行員」『日本経済新聞』2003.1.31.

(17) 「どうなる足銀(4) 各旅館への融資に不安」『読売新聞』(栃木版)2003.12.7.

行のバランスシート（貸借対照表）を、大きく改善させることができる。そこで地方銀行は、不良債権の処理を急ぐことになった。ただ、温泉旅館・ホテルの倒産は、当該旅館の問題にとどまらず、温泉街全体、さらには地域経済にも大きな影響を及ぼすことになる。そのため地方自治体も、温泉旅館の事業再生に各種の支援を行っている。もちろん、すべての旅館・ホテルを支援、再生させることは困難であり、経営状況や将来性を見据えた厳しい選別が行われた。その結果、救われるところと、清算されるところとの明暗が生じてしまう。

II 足利銀行の破綻・一時国有化と地域企業

1 足利銀行の破綻・一時国有化

(1) 破綻に至る経緯

足利銀行は、織物業の隆盛等を背景に、明治28（1895）年10月1日、当時弱冠24歳であった萩野万太郎氏（第四十一国立銀行足利支店行員）を頭取として、営業を開始した⁽¹⁸⁾ 古い歴史を持つ地方銀行（栃木県）であった。名前からわかるように、発祥の地は、足利市（昭和42年には、本店を宇都宮市に移した。）であり、創業以来のモットーは、「地元密着、堅実経営」であった。しかし、高度成長期に入った頃から、この経営スタンスは、積極姿勢へと転ずるようになる⁽¹⁹⁾。

足利銀行は、栃木県内49市町村の公金銀行（指定金融機関）であったほか、県内での融資残高のシェア（市場占有率）は約5割、同預金量では約4割強⁽²⁰⁾ を占めるなど、地域の中核的金融機関として重要な役割を担ってきた。さらに、栃木県内⁽²¹⁾ ばかりでなく、北関東一帯の繊維業者や温泉旅館等も主要取引先としていた。

平成15年3月末時点での足利銀行の業種別与信残高は、サービス業が最も大きく25.3%を占め、次いで製造業（23.1%）、建設業（11.9%）、不動産業（9.5%）となっていた。サービス業の中では、「温泉旅館」が6.3%とかなりの比重を占めていた⁽²²⁾。また、中小企業や個人向け貸出が、大きな比重を占めていたことも、足利銀行の一つの大きな特徴であった⁽²³⁾。

足利銀行は、バブル期前には、静岡銀行と並ぶ優良地方銀行に数えられ、「地銀の星⁽²⁴⁾」とも呼ばれていた。ところが、バブル期には、地銀のリーディングバンクを目指す向江久夫頭取（当時）の下で、ひたすら融資拡大路線を突っ走り、関連ノンバンクを通じて、レジャー産業やリゾート産業（ゴルフ場、温泉旅館・ホテル、パチンコ業者等）への貸出を増やしていった。しかも、融資先の経営状態を正確に把握していなかったり、甘い審査で過剰融資を続けていった⁽²⁵⁾。この拡大路線は、やがてバブル崩壊とともに大きくつまづき、足利銀行は、巨額の不良債権を抱えた「問題銀行」に転落してしまっ⁽²⁶⁾。特定業種向けの大口の貸出が、

(18) 足利銀行調査部編『足利銀行史』足利銀行、1985、pp.97-98.

(19) 「検証 足銀破たん 第2部 『向江時代』(2) 行風」『読売新聞』（栃木版）2004.4.23.

(20) 大森誠司「足利銀行の破綻と地域金融政策（上）」『地方財務』No.608、2005.2、p.271.

(21) 足利銀行の地域別の貸出構成比は、栃木県63.8%、群馬県12.3%、埼玉県9.8%である（前掲注(17)）。

(22) 足利銀行「リレーションシップバンキングの機能強化計画の策定について」2003.8.29、p.3.

<http://www.ashikagabank.co.jp/pdf/abk_q347.pdf>

(23) 稲生信男「地域金融の再生－栃木県における取組を中心に－」『地域開発』No.476、2004.5、p.33.

(24) 「地元栃木に広がる？ 赤字企業「切捨てる危機」」『Forbes』No.144、2004.3、p.60.

(25) 「検証 足銀破たん 第3部 不透明な融資 『頭取案件』」『読売新聞』（栃木版）2004.9.1.

(26) 足利銀行「リレーションシップバンキングの機能強化計画の策定について」2003.8.29.

<http://www.ashikagabank.co.jp/pdf/abk_q347.pdf>

劣化・不良債権化したことが、破綻へ至る原因となった。

(2) 破綻・一時国有化

自己資本不足に陥る懸念が生じたことから、平成10年と平成11年に、公的資金（それぞれ300億円と1,050億円）の注入が行われた。また、平成11年8月には、地元企業を中心に第三者割当増資（428億円）も行われた。だが、自己資本の減少に歯止めはかからず、そのうえ不良債権額は、4,128億2,200万円（平成12年9月期）にも達した⁽²⁷⁾。平成14年には、二度目の増資（299億円）が行われた⁽²⁸⁾。こうした公的資金の注入と増資により、財務体質は改善されたものの、その一方で、不良債権問題の解決は、先送りされてしまった。当時の状況を足利銀行は、後に次のように振り返っている。「不良債権処理問題に追われた経営から大きく流れを変えることができたとの誤った認識が行内に充満、クレジットリスクへの警戒感が希薄となり、不芳先の累増と多額の問題債権を今日まで抱え込む結果」⁽²⁹⁾となった。平成14年の金融庁の検査では、233億円の債務超過と判明した⁽³⁰⁾。

平成15年11月、中央青山監査法人が9月決算での繰延税金資産（約1,200億円）の計上を拒否

したことから、足利銀行は、1,023億円の債務超過に陥った⁽³¹⁾。預金保険法（第102条1項3号）に基づく破綻処理がなされた。足利銀行には3号措置（一時国有化⁽³²⁾）が適用されたが、「1号措置（公的資本投入―筆者）でやるべきだったのでは」との不満の声は、栃木県知事等からも聞かれた⁽³³⁾。

平成15年11月29日に、足利銀行の破綻・一時国有化が発表されると、県内経済に深刻な影響が出るのではないかと、との衝撃が走った⁽³⁴⁾。そこで県は、金融危機対策本部を設置するとともに、「特別金融相談窓口」を設置した。県議会も、信用収縮の防止等を図り、あわせて県内企業の緊急的な資金需要に応えるために、同年12月に、融資枠300億円の「緊急セーフティネット資金」の新設を可決した（平成16年1月には、融資枠は600億円に拡大された）。平成15年度には、この資金により、1,888件、380億3,015万円の融資が行われた⁽³⁵⁾。このほか、中小企業再生支援資金（50億円）等による手当て⁽³⁶⁾、企業再生ファンド⁽³⁷⁾の創設等もあり、連鎖倒産等の大きな混乱は、ひとまず回避された。

破綻した足利銀行は、平成15年12月16日に、横浜銀行の代表取締役最高財務責任者であった池田憲人氏を新頭取に迎えた。平成16年2月6

(27) 帝国データバンク「第3回：銀行132行9月中間期 不良債権実態調査」

<<http://www.tdb.co.jp/watching/press/p001205.html>>

(28) 前掲注(24) p.60.；栃木県も、平成11年と14年に、合計で6億円の出資を行った。

(29) 足利銀行「業務及び財産の状況等に関する報告（概要）」『金融庁の1年（平成16事務年度版）』金融庁，2005，p.454.

(30) 同上；「足銀、破たんの原因―預金保険法115条報告書から」『読売新聞』（栃木版）2004.10.15.

(31) 『破綻金融機関の処理のために講じた措置の内容に関する報告』金融庁，2004.12，p.14.

(32) 足利銀行が国有化されたことに伴い、同行の発行株式は、政府が全額無償で強制取得した。

(33) 栃木県「知事記者会見」2004.7.13. <<http://www.pref.tochigi.jp/kaiken/h16/0713day.html#dd7>>

(34) 前掲注(24) p.62.

(35) 栃木県「足利銀行問題対策の主な成果（中間総括）」『第17回 栃木県金融危機対策本部会議 次第』2005.5.17.

<<http://www.pref.tochigi.jp/syoko/sonota/03/17.pdf>>

(36) 栃木県商工労働観光部経営支援課「足利銀行の破綻・一時国有化に伴う県制度融資等での対応状況」2005.9.14，pp.1-2. <<http://www.pref.tochigi.jp/syoko/singikai/04/kbukai06.html>>

(37) 「とちぎ地域企業再生ファンド」が、平成16年に設けられた。

日には、「経営に関する計画」(預金保険法第115条に基づく計画書)を策定し、人件費3割削減等を柱とする経営合理化策を発表した。池田頭取は、「足銀はお客様とのコミュニケーションが不十分だった。行員が顧客との接触を嫌うような風潮があり、取引先の評価は間接情報に頼っていた⁽³⁸⁾」と述べた。平成16年6月11日、足利銀行が、決算と同時に発表した経営再建計画では、今後3年間で、不良債権比率を20.62%から6.3%に減らすとの方針を明らかにした⁽³⁹⁾。

破綻から2年余が経過した現在、足利銀行は、景気の回復に後押しされた面もあり、健全化に向けての動きを加速化させている。破綻・一時国有化から間もない平成16年3月末時点で、足利銀行の不良債権額は、7,348億円であった。それが、平成17年9月末には3,144億円まで減少し、さらに平成18年3月末には、2,500億円程度にまで圧縮される見込みである。

各種の対策を講じてきた栃木県も、足利銀行に対する緊急対応はひと段落したと見ており、平成18年度予算においては、制度融資枠を1,317億円(平成17年度予算)から1,084億円へと縮小させている⁽⁴⁰⁾。

(3) 「受け皿」銀行

国有銀行は、いずれ「受け皿」銀行に移行しなければならないが、預金保険法第120条には、その時期は明記されていない。政府も「現時点ではその時期、方法を申し上げられないのは大

変残念でございます⁽⁴¹⁾」と述べている。ただ、平成19年3月に経営計画の3年間が終わるので、それまでには受け皿も決まるのではないかと見られている⁽⁴²⁾。

栃木県の産業再生委員会は、足利銀行の望ましい受け皿となる新銀行のあるべき姿を、これまで検討してきた。検討の結果、リレーションシップバンキング(地域密着型金融)を阻害したり、株主利益を第一と考えるような投資目的の受け皿は好ましくない、ということでは一致した。ただ、望ましい受け皿銀行(新銀行)は、「合併・営業譲渡方式」(地域銀行合体)と、「足利銀行単独再生方式」(安定一般株主型)のどちらが望ましいかについては、優劣を判断するのが難しいとして、両案を併記した答申を行った⁽⁴³⁾。

「地域銀行合体」方式は、栃木銀行(第二地銀)との合体を想定しており、栃木銀行自身も意欲を示していると言われる。しかし、地元財界は、栃木銀行を受け皿にすることには否定的であり、「足利銀行単独再生」を希望していると言われるし、足利商工会議所の会頭も、「ぜひ『足利銀行』という名前で再スタートを切って欲しい⁽⁴⁴⁾」と希望を述べている。国としては、受け皿の前提として、「金融機関としての持続可能性の保持」、「地域における金融仲介機能の発揮」、「公的負担の極小化」等をあげている⁽⁴⁵⁾。地元の利用者が、どういう形の銀行を希望しているのかも、まだ見えてこない、との声も聞かれる。

(38) 池田憲人「靴底を減らすコミュニケーションで取引先からの信頼を再び取り戻す」『金融ビジネス』No.233, 2004.8, p.51.

(39) 足利銀行「平成16年9月期中間決算の概要」『金融庁の1年(平成16事務年度版)』金融庁, 2005, p.457;「栃木『地域再生』最後の大審判」『週刊ダイヤモンド』No.4037, 2004.6.26, p.115.

(40) 「列島金融ファイル 栃木発 足利銀、資産健全化進む」『日経金融新聞』2006.2.28.

(41) 第164回国会 参議院予算委員会会議録 第5号 平成18年3月6日 p.16.

(42) 「どうなる足銀」『読売新聞』2006.2.25.

(43) 栃木県産業再生委員会「『足利銀行の望ましい受け皿のあり方』について(答申)」2005.3.30.

<<http://seww03.pref.tochigi.jp/syoko/singikai/04/toushin.pdf>>

(44) 「県出資へ支援ムード醸成」『読売新聞』2006.2.22.

(45) 「足銀『出口』問題、関係者は地元の意見集約を急げ」『金融財政事情』No.2687, 2006.3.20, p.11.

早急に、県が主体となって、一般利用者の要望を集約し、国にそれを積極的に伝えていくことが必要であるとの指摘もある⁽⁴⁶⁾。

地方自治体の本来の業務は、あくまでも行政サービスの提供であって、金融機能ではない。しかし、地域金融の再生にとって、地方自治体（とりわけ県レベル）のイニシアチブが重要であることもまた、事実であろう⁽⁴⁷⁾。

2 足利銀行の再建と地域企業の選別

(1) 地元企業への配慮

足利銀行の池田憲人頭取は、「足銀再建の道筋では、地元のために汗をかき、貢献するという地銀としての存在意義を忘れないよう肝に銘じている」⁽⁴⁸⁾とか、「鬼怒川温泉に代表される温泉街の再生では、すべての企業を一律に債権をカットすることはできない。つぶす企業と生かす企業を峻別し、過剰債務を削って残った部分を魅力あるものにする。これが再生のポイントだ。⁽⁴⁹⁾」と述べている。足利銀行自身、拙速な不良債権処理が地元経済を破壊することのないよう配慮しつつ、再建に当たっているという。厳格な資産査定といった客観基準だけではなく、経営者の意欲等も含めて再生の可能性を判断しているというのである⁽⁵⁰⁾。

地元企業の再生なくして、地域金融機関の将来はないが、足利銀行の場合は、地域企業・地域経済の再生と同時に、銀行自体の財務健全化という、重い荷物を背負っての再出発となった⁽⁵¹⁾。平成16年3月期決算の数字を固めてい

く過程で、足利銀行の担当者は、取引先を回り、内々に、取引継続かそれとも取引困難かを伝えていたと報じられている⁽⁵²⁾。

足利銀行が、地元経済への影響を配慮した1つの事例として、栃木市の皮革業「栃木皮革株式会社」（現「栃木レザー株式会社」）に対する再生支援が挙げられるかもしれない。昭和25年設立の栃木皮革株式会社は、コスト管理の甘さ、事業拡大を狙って買収した関連会社の不振、バブル期に購入した遊休不動産の含み損等から過剰債務を抱えていた。これに、設備の老朽化等も重なり、経営は行き詰っていた。

メインバンクである足利銀行としては、支援を打ち切るという選択肢も十分ありえた。しかし、化学薬品を使わずに生皮革を、加工用の皮革素材（フィギュアのスケート靴等に使用されるヌメ革）に仕上げる製法は、環境にやさしい手法として評価されていた。こうした皮革業界におけるユニークな立場や、地域経済に占める重要性等を考慮して、足利銀行は、栃木皮革株式会社と共に、「産業再生機構」に再生支援を申し込んだ⁽⁵³⁾。

平成16年7月21日には、栃木皮革株式会社に対する産業再生機構の支援が決定された。産業再生機構は、栃木皮革株式会社の再生の可能性について、次のような結論を下した。「技術的優位性と品質への信頼を最大限生かしつつ、（中略）提案型素材メーカーとして高付加価値製品を提供していくことにより、収益性や生産性の持続的な向上が十分可能である⁽⁵⁴⁾」と。

(46) 同上

(47) 稲生 前掲注(23) p.37.

(48) 「県民のお役に立つという地銀の使命は忘れない」『週刊ダイヤモンド』No.4037, 2004.6.26, p.119.

(49) 池田 前掲注(38) p.51.

(50) 稲生 前掲注(23) p.34.

(51) 「足利銀行が挑む『金融・産業一体再生』への苦闘」『金融ビジネス』No.233, 2004.8, p.50.

(52) 「日光・鬼怒川街ごと再生」『読売新聞』2004.6.15.

(53) 産業再生機構「事業再生計画の概要」<http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_tochigihikaku_2004072102.pdf>

(54) 同上「栃木皮革株式会社に対する支援決定について」2004.7.21, p.2.

<http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_tochigihikaku_2004072101.pdf>

なお、産業再生機構の支援決定と同時に、社長と取締役の大半は、経営責任を取って退任した。

(2) 切り捨てられた温泉旅館

足利銀行の取引先のすべてが、栃木皮革株式会社のように、産業再生機構の支援を受けられたわけではない。厳しい選別にさらされたところも少なくない。足利銀行の行員も、ジレンマに苦悩しながら査定を進めたと言われる。この2年間、銀行側にも、また地元企業（特に温泉旅館・ホテル側）にも、様々な過酷なドラマがあった。足利銀行によって切り捨てられた次のような事例（鬼怒川温泉のある温泉旅館）も報じられている⁽⁵⁵⁾。

破綻前後から足利銀行の借金返済要求は、一段と厳しくなっていた。バブル期に借り入れた6千万円のうち、およそ3分の1の返済が滞っていた。借金を返済するために、この温泉旅館の経営者は無理を重ね、遂に体調を崩して入院した。足利銀行の行員は、病人の枕もとにまで、借金の催促に来た。あまりのむごさに家族が抗議すると、行員は、「これも仕事です」と平然と言ってのけたという。経営者が亡くなった後、遺族は、温泉旅館を温泉付の「デイ・サービス」の介護施設に衣替えした。借金は、保証人（親類）が肩代わりしてくれたので、現在は、その親類に借金を返しているという。

遺族が今でも割り切れない思いでいるのは、足利銀行等による旅館の選別であった。産業再

生機構の支援が決まった旅館は、どこも規模の大きいところで、しかも1旅館当たりの足利銀行等の債権放棄額が、160億円に達するところもあった⁽⁵⁶⁾。「なぜ大きな旅館ばかりが助かって……」⁽⁵⁷⁾との思いは、中小旅館の経営者の多くが抱いている。「弱い者は退場しろということですよ⁽⁵⁸⁾」と廃業をよぎなくされたある旅館の女将は不満をぶちまけている。これに対し、救済旅館への出資者となっている「企業再生ファンド」（後述）は、「投資対象企業は、強い企業に再生する可能性で選択した」⁽⁵⁹⁾と述べている。

ただ、産業再生機構の救済を受けることになった温泉旅館・ホテルも、経営者は責任を問われて退任させられるなど、その内実は複雑である。産業再生機構の支援を受けることができ良かった、とばかりは言いきれないが、ソフト面を含め様々な支援を受けることができるのは確かである。この点については、後ほどふれることにする。

3 足利銀行の「リレーションシップバンキング」（地域密着型金融）強化

平成15年3月、金融庁は、地域金融機関に対し、「リレーションシップバンキング⁽⁶⁰⁾の機能強化に関するアクションプログラム」⁽⁶¹⁾を公表し、中小企業金融再生に向けた取り組み、産業再生機構の活用、健全性確保、収益性の向上等を要請した。これを契機に、各地で地域企業再生ファンドの設立が始まった。金融庁はまた、

⁽⁵⁵⁾ 「9.11総選挙（中）二極化の足もと」『朝日新聞』（栃木版）2005.9.9.

⁽⁵⁶⁾ 「再生機構支援 栃木の温泉ホテル」『東京新聞』2005.5.23.

⁽⁵⁷⁾ 「廃業・転業続く温泉旅館」『朝日新聞』（栃木版）2005.9.7.；産業再生機構が、支援の可否を判断する際、買取債券や株式が、3年以内に損失を出さずに市場で売却できるかどうか、支援の高いハードルになっているという。

⁽⁵⁸⁾ 前掲注⁽⁵⁵⁾

⁽⁵⁹⁾ 「栃木版再生ファンド発足1年」『日経金融新聞』2005.8.4.

⁽⁶⁰⁾ リレーションシップバンキング（地域密着型金融）については、奥山裕之「地域の再生・活性化と地域金融」『地方再生』前掲注⁽⁶⁾ 2006, pp.149-153. を参照。

⁽⁶¹⁾ 金融庁「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」2003.3.28.

<<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2/01.pdf>>

同年12月に、「金融検査マニュアル別冊・中小企業融資編」(平成14年6月作成)⁽⁶²⁾の改定案を示した。その内容は、中小企業向けの貸出の査定にあたっては、財務状況だけで不良債権と断定せずに、技術力等も総合的に判断するように求めた。地域金融機関としては、不良債権の処理と中小企業への積極的融資、地域経済の活性化との両立を迫られた格好となった⁽⁶³⁾。

(1) 「温泉旅館専担チーム」

足利銀行は、リレーションシップバンキング(地域密着型金融)の具体的取組の1つとして、企業支援部による地元企業のサポートを重要事項に掲げている。具体的には、「温泉旅館専担チーム」が、温泉旅館に対する財務上の支援にとどまらず、誘客支援や、行政、温泉旅館組合、民間企業との連携強化等、幅広い働きかけを実践している。この取り組みは、金融庁から、リレーションシップバンキングの「特色ある取組みの事例」⁽⁶⁴⁾の1つとして紹介されている。

足利銀行が、温泉旅館に的を絞った「温泉旅館専担チーム」を設けたのは、破綻・一時国有化の1年程前の、平成14年7月のことであった。その狙いは、温泉旅館の業績悪化を食い止めることで、貸出債権の劣化を防止するとともに、温泉旅館の再生支援を積極化させることであっ

た。人員は、本部スタッフ6名と温泉旅館(3社)への出向者5名(当初は2名)の計11名(当初は8名)である。旅館への出向者は、社長室長か経営企画室長のポストに就き、内部から旅館の再生にあたった⁽⁶⁵⁾。

専担チームを「審査チーム」と「コンサルティングチーム」とに分けたのは、審査が、過度に債務者寄りなるのを防ぐためであった。「コンサルティングチーム」は、「温泉旅館情報シート」⁽⁶⁶⁾の作成を通じた財務上の支援にとどまらず、集客力のアップを図る営業活動から、部屋の装飾、食事、備品の原価低減に至るまで踏み込んでアドバイスし、「経営改善計画書」の策定を支援する⁽⁶⁷⁾。さらに、観光地の活性化を図るために、行政と観光協会、温泉旅館組合、商工会議所、個別旅館等をつなぐ役割も探る⁽⁶⁸⁾。なお、栃木県で産業再生機構の支援を受けることになった温泉旅館9社のうち、8社が足利銀行の温泉旅館専担チームの指導を受けていた⁽⁶⁹⁾。

ただ、銀行にできることには限界がある。銀行ができることは、「温泉旅館情報シート」等の作成を通じたノウハウの平均化・共有化程度かもしれない。それを踏まえて競争優位を確保し、他の旅館・ホテルとの差別化を図るのは、旅館経営者の努力と熱意であろう⁽⁷⁰⁾。

(62) 金融庁「金融検査マニュアル別冊 [中小企業融資編]」

<http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/kensa01.html>

(63) 小藤康夫『金融行政の大転換』八千代出版, 2005, p.171.

(64) 金融庁「特色ある取組の事例」<<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/ginkou/f-20031007-2/03.pdf>>

(65) 細谷亮夫「銀行の温泉旅館専担チームによる旅館再生アプローチ」『旅館・ホテル経営の再生と実務』(銀行法務21別冊, 事業再生シリーズ) 経済法令研究会, 2003, p.104.

(66) 旅館の経営者名、従業員数から売り上げ、税金にいたるまでの各種の定性的情報を盛り込んだ表(同上 p.105.)。

(67) 「足利銀行、温泉旅館再生へ専担チームが活躍」『月刊金融ジャーナル』No.553, 2003.8, p.77.;「温泉人に尋く、その7 足利銀行・温泉旅館専担チーム」『温泉』No.774, 2003.11, p.25.

(68) 足利銀行「温泉旅館専担チームを設置しました」2002.7.26.

<<http://www.ashikagabank.co.jp/pdf/abk-q174.pdf>>

(69) 足利銀行の温泉専担チームの助言に従い、改装をおこなったが、借金ばかり増えて、失敗したとの事例(塩原温泉)も報じられている(「経営指導、新情報が鍵」『下野新聞』2005.3.18.)。

(70) 「中小企業活性化のために地域金融機関に求められる役割」『商工金融』No.3, 2005.3. p.40.

(2) 栃木県の地域企業再生ファンド

事業再生において、産業再生機構とともに大きな役割を果たしているのが、栃木県の地域企業再生ファンドである。「とちぎ地域企業再生ファンド」と名づけられたこのファンドは、中堅企業向けのファンド（平成16年8月組成、30億円）と中小企業向けのファンド（平成16年10月組成、50億円）からなっている。法的形態は、前者が商法上の匿名組合、後者が投資事業有限責任組合である。両ファンドの運営会社は、「株式会社 とちぎインベストメントパートナーズ」（宇都宮市）であり、この運営会社に、足利銀行を含めた地元金融機関、日本政策投資銀行、地元企業、大和証券 SMBCPI 等が出資している。

地域企業再生ファンドの目的は、① 足利銀行の一時国有化の影響を最小限に抑え、地域経済の活性化、雇用の維持等を図る、② 過剰債務を抱える地域の再生対象企業の株式取得、債権の買取等を通じて企業の再生を支援する、というものである⁽⁷¹⁾。日本政策投資銀行は、このファンドに出資した理由を、「地域金融機関における『リレーションシップバンキング』の機能強化および地域経済の活性化に寄与することを期待して」⁽⁷²⁾と説明している。

当ファンドの第1号案件として、前記の栃木レザー株式会社に対する投資が行われたが、その後も、産業再生機構との連携による共同投資案件（あさやホテル等）が多い。

Ⅲ 鬼怒川温泉と事業再生

1 鬼怒川温泉街

我が国屈指の温泉地のひとつ鬼怒川温泉⁽⁷³⁾は、江戸時代から火傷に効く温泉⁽⁷⁴⁾として知られていた。昭和のはじめ頃には、鬼怒川温泉という名称も定着し、湯治場から行楽地へと発展し⁽⁷⁵⁾、「東京の奥座敷」と呼ばれるようになった。鬼怒川温泉は、東京から130km 圏内の栃木県塩谷郡藤原町（平成18年3月20日から町村合併により、日光市となった）にある。旧藤原町（現在の日光市藤原地区）は、人口1万977人（平成18年2月1日現在）、就業者の約8割が、観光などのサービス産業に従事しており、まさに観光が町の基幹産業である。

鬼怒川温泉の宿泊客は、平成5年の年間342万人をピークに、低落傾向にある。平成7年度に278万2,000人であった宿泊客は、平成12年度を唯一の例外として（平成11年末に、日光が世界遺産に登録されたことから、一時的に宿泊客が増加し240万人を超えた）減少し、平成16年度には遂に200万人を割り込み、191万8,000人となった（最盛期の3分の2程度）⁽⁷⁶⁾。

旅館・ホテル等の宿泊施設数も、平成9年度の127軒をピークに減少しており、平成16年度には89軒となった。各旅館・ホテルの宿泊稼働率は、30%を割り込む⁽⁷⁷⁾供給過剰状態にある。鬼怒川温泉の旅館・ホテルの多くは、過剰設備、

(71) 栃木県商工労働観光部「とちぎ地域企業再生ファンドに関する調査・検討報告書について」2004.6.9.

<<http://www.daiwasmbcpi.co.jp/news/040610/040609.pdf>>; 猪瀬壮太郎「北海道とちぎ地域再生ファンド等の現状と4つの課題」『季刊 事業再生と債権管理』No.108, 2005.4, pp.124-125.

(72) 日本政策投資銀行「とちぎ地域企業再生ファンドへの出資について」

<<http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2004/1025.html>>

(73) 鬼怒川温泉は、元禄年間（1688-1703年）に温泉の源泉が発見された後、明治までは「滝温泉」と呼ばれていた。

(74) 昔から「傷の川治、火傷の鬼怒川」と言われていた。

(75) 野口冬人「鬼怒川温泉（栃木）」『読売新聞』2004.12.8.

<<http://www.yomiuri.co.jp/tabi/archive/oyunavi/oyu041208.htm>>

(76) 「宿泊客数の推移」『広報ふじはら』No.392, 2005.6, p.4.; 「観光客数の推移」

栃木県藤原町のホームページ <http://www.town_fujihara.tochigi.jp/toukei/toukei04.html>

過剰負債を抱え、疲弊した状態の中で営業を続けていた。しかも、廃業したホテルは荒れるに任せ、鬼怒川の景観を破壊するなど、鬼怒川温泉の企業的価値は、毀損状態にあるとまで言われていた⁽⁷⁸⁾。

鬼怒川・川治温泉旅館協同組合（鬼怒川の41軒、川治の10軒が加盟）の約7割は、足利銀行をメインバンクとしていたため⁽⁷⁹⁾、足利銀行の温泉旅館・ホテルに対する債務総額は、数百億円にのぼるものとみられる。破綻前に、足利銀行は前述の「温泉旅館専担チーム」を設け、経営不振に陥った旅館に対し、各種の支援を与えたものの、状況を大きく変えるには至らなかった。そうした中で遂に、足利銀行の破綻・一時国有化を迎えたのである。

足利銀行は、バブル期にレジャー産業やリゾート産業に対して積極的融資を行っていたが、鬼怒川温泉街の旅館・ホテルも、ある意味で、銀行や大手旅行業者（エージェント）に煽られる形で設備投資を行い、建物の巨大化を図っていた。鬼怒川温泉では、鬼怒川の急峻な谷川沿いに巨大な旅館・ホテルが林立している。当時、足利銀行の融資額は、1～2億ではなく、10億規模も決して珍しくなかったと言われる⁽⁸⁰⁾。

足利銀行が、破綻前にとっていたこうした「地元密着」というスタンスは、「もたれ合い」を生み出したと批判されている。その典型が、「折り返し資金」という特殊な資金貸付け方法であった。この方式は、借主に予定返済額をまずいったん返済してもらい、そのうえで、予定返済額と同額を、再び運転資金として貸し付けるものであった⁽⁸¹⁾。その結果、貸付先は問題

を抱えながらも倒産せずに、自転車操業を続けることができた。ただ、残ったものは、多額の負債であった。

バブル期の鬼怒川温泉には、団体客が貸し切りバスで大挙してやって来た。黙っていても客室は満杯になったので、とても個人や小グループ客を相手にしている余裕はなかった。また、その必要もなかった。夕食、朝食の時間も、旅館の都合でいっせいにさばく状態で、くつろぎを求めてやって来る客には極めて不評であった。集客をエージェント（旅行代理店）に依存していたこともあって、へたに旅館が独自の企画を出したりすると、エージェントから「余計なことはしないでくれ⁽⁸²⁾」とクレームがついたという。個人に関心を向け、特色ある温泉街を創るという旅館サイドの努力の芽は、この時既に摘まれていたのかもしれない。ある旅館経営者は、「温かい食事を温かいままに出す、そんなささやかなサービスもこれまではできていなかった⁽⁸³⁾」と当時を振り返る。

90年代初めから、鬼怒川温泉の宿泊客は徐々に減り始めていたが、旅館の経営者の多くは、建物をきれいにすれば、また客は戻ってくると考えていた。旅行スタイルが、個人や小グループにシフトしていることを認識できなかったのである。また、団体客を相手にしていた大型旅館は、施設も団体客向けに作られていたため、すぐに個人や小グループ向けに変えることはできなかったのである。

足利銀行の破綻・一時国有化で、鬼怒川温泉の旅館は、どのような影響を受けたであろうか。栃木県観光部が行ったアンケート調査によれば、

(77) 宿泊施設は、年間850万人超の設備があるのに、実際の宿泊者は200万人程度にまで低迷している。

(78) 「鬼怒川・塩原温泉街の事業再生」『ターンアラウンドマネージャー』No.3, 2005.9, p.62.

(79) 「鬼怒川・川治温泉の動きを追う」『月刊 レジャー産業資料』No.457, 2004.10, p.61.

(80) 日本経済新聞社編『ペイオフ決戦! どうなる地域金融』日本経済新聞社, 2004, p.28.

(81) 「番組検証結果、クローズアップ現代 (NHK)」<<http://www.imr.or.jp/results/closeup/year04/0403.html>>

(82) 前掲注(79) p.66.

(83) 「温泉街再生へ、女将の決断『客だけを考え』」『読売新聞』2004.3.12.

旧藤原町では、「イメージの悪化による宿泊客の減少」、「資金調達条件の悪化」、「今後の経営に関する風評」等を挙げる経営者が多かった。また、今後懸念されることについては、「資金調達条件の悪化」が最も多く、ついで「設備投資計画の実行延期」、「イメージの悪化による宿泊客の減少」、「今後の経営に関する風評」等となっていた⁽⁸⁴⁾。

2 温泉旅館再生のポイント

産業再生機構による債権の買取り期限は、平成17年3月末で既に終了している（産業再生機構自体も、今年（平成18年）中に解散する予定である）。今後の地域企業の再生は、地域金融機関（とりわけメインバンク）の指導の下に行われるものと見られる。地域企業の再生を積極的に支援することは、地域金融機関にとっても、将来の収益源を確保することに通じるものである⁽⁸⁵⁾。

では事業再生に取り組む地域金融機関は、こういった点に注意を払うべきであろうか。まず、リストラだけではなかなか成功しないということである。事業再生において、一番重要なことは、ビジネスの立て直しである。ところが現実には、追加支援も行わず、ただひたすらリストラに力を入れるケースが少なくない。旅館・ホテルの場合、一見無駄に見えても顧客サービスに必要な経費もあるし、また、ある程度の資金ぐりを確保しておかないと、業績の回復も難しい⁽⁸⁶⁾。温泉旅館・ホテルの場合は、借入金の返済が滞っていても、減価償却前に営業赤字が出るほど業績が悪化しているケースは少ないと言われる。

こうしたことから、地域金融機関なり地域再

生ファンドが、事業再生の可能性を判断する際の規準は、設備投資と法令順守の2点に絞るべきだと言われる。① 企業価値を維持するための最低限の修繕投資で、旅館が再生可能かどうかをまず判断する。多額の投資が必要な場合は、たとえ売却価格が安くても、売却して、買主による再生に協力する方が望ましい。地域金融機関が、旅館の事業再生を手がける場合には、向こう数年は大きな投資を必要としない旅館がやり易いという。② 許認可、防災、廃水処理等環境面や風営法の違反がないこと、反社会的勢力とのかかわりがないこと等、コンプライアンス（法令遵守）を重視した姿勢が大切である⁽⁸⁷⁾。

個々の旅館・ホテルの問題が片付いていないと、行政と連携し、地域の活性化を図るといっても、なかなか難しいのが現実である。

3 産業再生機構の支援を受けた温泉旅館

(1) 産業再生機構による支援

産業再生機構によると、支援相談にのった企業のうち、支援にこぎつけたのは、その3割程度にすぎないという。支援割合が必ずしも高くないのは、次のような理由からである。① 巨額の設備投資を必要とするケースが多く、採算に合わないケースが多い、② 支援を受ける場合は、旧経営者の経営責任が厳しく問われることから、民事再生法の道を選ぶ経営者も少ない⁽⁸⁸⁾。

債務額が大きく、単独での生き残りは難しいが、再生は可能と判断された場合には、産業再生機構のスキームに則り債権放棄を受け、再チャレンジが可能となる。一方、再生困難と判断されると、法的整理等に向かう。このため、産業

⁽⁸⁴⁾ 栃木県商工労働観光部『主要温泉地宿泊業調査報告書』平成16年度，2005，pp.47-48.

⁽⁸⁵⁾ 「地域金融機関と事業再生 実践的・温泉旅館再生論（上）」『金融財政事情』No.2671，2005.11.14，p.36.

⁽⁸⁶⁾ 前掲注(79) p.62.

⁽⁸⁷⁾ 同上

⁽⁸⁸⁾ 「産業再生機構、旅館3社の支援決定」『東京新聞』2005.2.4.；富山和彦「産業再生機構が果たしている役割と機構後に向けた課題」『季刊 事業再生と債権管理』No.108，2005.4.5，p.101.

再生機構の支援を受け、債権放棄をしてもらって再スタートを切った旅館・ホテルに対して、同業者は強い不公平感を持ち、冷たい視線を投げかけている。それは、公的資金により価値を高めた旅館が、自力で堅実な経営をしてきた旅館の強力なライバルとして、突如、よみがえるからである。

ただ、産業再生機構の支援が決まった場合、旧経営者は、経営責任を問われ退陣を迫られるのが普通である。株式を所有していれば、放棄しなければならない。また、個人保証として差し出した財産も没収される可能性がある。ただ、ホテルや旅館の運営には、人的なつながり等も重要であることから、旧経営陣の一部が新会社の幹部として残る場合もある。その場合も、個人と法人の財布が未分化の状態、すべてがオーナーの一声で決まっていた「家業」的経営から、数値目標ですべてが評価される経営管理体制への移行を迫られる。客室も効率化のために、半分程度に圧縮されてしまうこともある⁽⁸⁹⁾。

つまり「家業」ですずっとやってきた元経営者にとっては、過酷で屈辱的な再出発となる場合が多い。女将であった人は、「これまでは、何事も自分たちで決めていたし、目標に到達しなくても、仕方ないの一言で済ましてきた」、ところが、「これからはそうはいかない。毎日、数字で評価されるし、ノルマを課すことで意識も変わってきた⁽⁹⁰⁾」と述べている。旅館・ホテルの経営者には、地元の名士が多いこともあり、退陣を余儀なくされることへの抵抗感は、予想以上に強い。そのため、再建そのものを断

念して、破綻を選ぶ経営者も少なくないという。

足利銀行は、当初、20～30軒程度の旅館が再生可能であろうと考えていた。しかし、実際に産業再生機構の支援が確定した旅館は、栃木県内では9軒（鬼怒川4、奥日光4、塩原温泉1）にすぎなかった。約10軒は支援を拒否し、残り10軒は、産業再生機構の基準をクリアすることができなかった⁽⁹¹⁾。

(2) 鬼怒川温泉街の場合

鬼怒川温泉街で、産業再生機構の支援を受け、再生に取り組んでいるのは、「あさやホテル」、「金谷ホテル観光(株)」（「鬼怒川温泉ホテル」、「鬼怒川金谷ホテル」）、「鬼怒川温泉山水閣」（鬼怒川プラザホテル）、「鬼怒川グランドホテル」⁽⁹²⁾の4社である（表1参照）。この4社合計での宿泊客シェアは、15%程度と言われる⁽⁹³⁾。

これらの旅館・ホテルが、産業再生機構に支援を申し込むに至った経緯や窮境の原因等は、各社ともほぼ共通している。例えば、次のようなものである。「バブル時代の大規模な設備投資及びノンコア事業への過大投資」⁽⁹⁴⁾、「バブル崩壊により法人団体旅行が減少し、業績が低迷した」⁽⁹⁵⁾。そのため「食材費、人件費の見直しによりコストカットを実施した」が、「過剰債務による金利負担が資金繰りを圧迫し、基本的な設備に関する必要な投資を抑制したことによる設備の老朽化が進んでおり、過剰債務の解消と事業の変革がなされない限り再生は不可能であると判断された」⁽⁹⁶⁾というものである。また、「再生の可能性」については、「老朽化した

⁽⁸⁹⁾ 「不良債権処理、温泉街に荒波」『毎日新聞』2006.4.27.

⁽⁹⁰⁾ 「再生機構支援 栃木の温泉ホテル」『東京新聞』2005.5.23.

⁽⁹¹⁾ 「経営権放棄に苦悩」『下野新聞』2005.3.17.

⁽⁹²⁾ 「鬼怒川温泉ホテル」と「鬼怒川金谷ホテル」は、金谷ホテル観光株式会社が保有するホテルである。

⁽⁹³⁾ 「できるか、地域底上げ」『下野新聞』2005.3.19.

⁽⁹⁴⁾ 産業再生機構「金谷ホテル観光株式会社に対する支援決定について」p.2.

<http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_kanaya_2005020301.pdf>

⁽⁹⁵⁾ 同「(鬼怒川グランドホテル)事業再生計画」p.2. <http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_grand_2005011802.pdf>

表1 産業再生機構の支援を受けた鬼怒川温泉の旅館・ホテル

支援先企業名 (所在地)	業種 (従業員)	借入金 総額	金融 支援額	債権 放棄	出資	債権 買取	役員 派遣	スポンサー
あさやホテル (日光市鬼怒川温泉滝)	温泉旅館 (370名)	160億円	約207億円	○	○	○	—	とちぎフレンドリー キャピタル
金谷ホテル観光 (日光市鬼怒川温泉大原)	温泉旅館 (196名)	71.29億円	約49億円	○	○	○	○	とちぎフレンドリー キャピタル
鬼怒川温泉山水閣 (日光市鬼怒川温泉滝)	温泉旅館 (32名)	79.11億円	約70億円	○	○	○	—	とちぎフレンドリー キャピタル
鬼怒川グランドホテル (日光市鬼怒川温泉大原)	温泉旅館 (65名)	43.29億円	約34億円	○	○	○	—	とちぎフレンドリー キャピタル

(注1) 金谷ホテル観光は、「鬼怒川温泉ホテル」と「鬼怒川金谷ホテル」を、鬼怒川温泉山水閣は、「鬼怒川プラザホテル」をそれぞれ保有している。

(注2) 「とちぎフレンドリーキャピタル」(宇都宮市)は、「とちぎ地域企業再生ファンド」の匿名組合営業者で、日光中禅寺湖の「ホテル四季彩」や奥日光湯元の「釜屋ホテル」等のスポンサーにもなっている。

(出典) 「3年目の再生機構」『日刊工業新聞』2005.4.15；『季刊 事業再生と債権管理』No.108, 2005.4.5, pp.110-111. その他より作成。

設備を改修し、かつサービスレベルを一層向上させること等により、再生可能であると判断されます⁽⁹⁷⁾との見解を、産業再生機構側は示した。

明治21年創業の「あさやホテル」は、1,800人収容可能という代表的な大規模ホテルであった。バブル期に、73億円あまりを投じて建てた豪華絢爛施設「秀峰館」が、苦境の一因になったと言われている⁽⁹⁸⁾。大型旅館であったため、バブル崩壊後も、団体客から個人客への方向転換が難しく、宿泊客の減少傾向に歯止めがかからず、経営は悪化していった。平成16年12月18日に、産業再生機構による支援が決定した。再生の可能性について、産業再生機構は、「鬼怒川地区の一番館としての集客力により事業基盤は強固で一定の収益力を確保しており、(中略)

必要な設備投資の実施、運営オペレーションの改善などを実施することにより、再生は十分可能であると判断されます⁽⁹⁹⁾との評価を下した。

「あさやホテル」は、平成17年5月から老朽化部分の解体等全面改装に着手し、同7月に、収容人員を850名に縮小してリニューアルオープンした。リニューアルのポイントは、リラクゼーションブームの中で、個人の集客に焦点を当てたことである。団体向けの大宴会場をバイキングレストランに改装し、また、秋田の玉川温泉の「北投石」⁽¹⁰⁰⁾(天然記念物)を再現した「岩盤浴」を目玉とした。「岩盤浴」とは、お湯を使わず、室温40度前後、湿度60-70%に設定した浴室で、適度な温度の天然石の上に横たわり体を温める「低温サウナ」である⁽¹⁰¹⁾。

「あさやホテル」等の、産業再生機構から支

⁽⁹⁶⁾ 同「(有限会社鬼怒川山水閣) 事業再生計画の概要」p.3.

<http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_plaza_2005011802.pdf>

⁽⁹⁷⁾ 前掲注⁽⁹⁴⁾

⁽⁹⁸⁾ 「再生始動『脱家業』なるか県内旅館2選択」『下野新聞』2005.3.17.

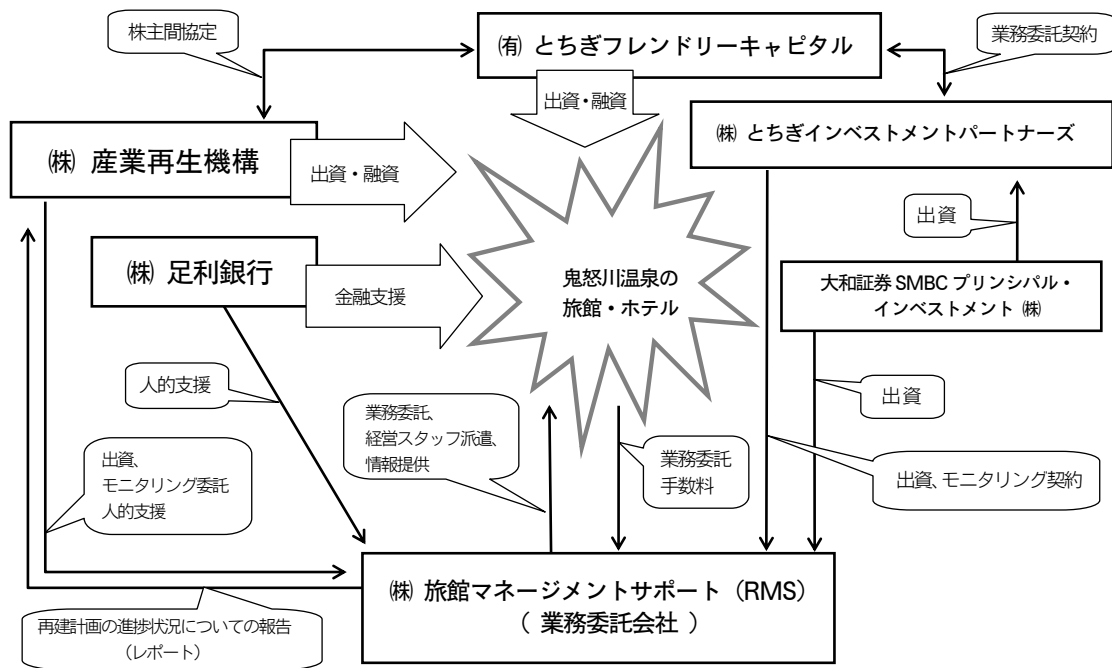
⁽⁹⁹⁾ 産業再生機構「株式会社あさやホテルに対する支援決定について」p.2.

<http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_asaya/2004120801.pdf>

⁽¹⁰⁰⁾ 秋田県田沢湖町の玉川温泉には、全国からガン患者が湯治に訪れる。玉川温泉の「北投石」には、微量の放射性元素が含まれているため、これがガン治療に効果があるのではないかとされている(山本紀久雄『笑う温泉一泣く温泉』小学館スクウェア, 2004, pp.168-170.)。

⁽¹⁰¹⁾ 「"足利銀ショック"から復活目指す鬼怒川温泉の意気込み」『夕刊フジ』2005.7.22.; 前掲注⁽⁷⁸⁾ p.65.

図1 産業再生機構による鬼怒川温泉の旅館・ホテルの再生スキーム



(出典) 産業再生機構「業務委託会社概要」2004.12.8. <<http://www.ircj.co.jp/pdf/shien-gyomuitaku.pdf>>; その他より作成。

援を受けた鬼怒川温泉の旅館・ホテルの再生スキームは、図1のような形となっている。資金面だけではなく、人材・ソフト面においても各種の支援を受けている。

これら鬼怒川温泉の支援旅館・ホテルが、「家業から企業」へ転換するメドが一応ついたとして、産業再生機構は、保有株式（再生機構は40%の株式を保有）、転換社債等を譲渡し、本年（平成18年）5月31日をもって再生支援業務を終了すると、4月末に発表した。株式等の譲渡先は、共同で温泉旅館・ホテルの再建にあたってきた大和証券 SMBC プリンシパル・インベストメント（大和証券グループの投資会社）や社員（総支配人や営業本部長）等である⁽¹⁰²⁾。

これでようやく「一区切りがついた」と歓迎する向きがある一方で、「温泉地再生はまだ道半ば」であり、株式等売却は、産業再生機構側

の都合（再生機構は今年中に解散する予定。）ではないか、との声もあがっている。産業再生機構側は、こうした見方を否定したうえで、当初支援期間は3年間としていたが、「景気回復の流れもあり、早く出口を迎えただけ」であると説明している⁽¹⁰³⁾。

(3) 「点」と「面」

鬼怒川温泉街を活性化したいとの思いは、どの旅館・ホテルの経営者も等しく抱いている。ただ、産業再生機構の支援を受けた旅館と自力再建をめざす旅館との間には、わだかまりがあり、地域再生・活性化に向けた足並みは乱れがちである。鬼怒川温泉の活性化にとって、旅館・ホテルの再生は重要であり、企業（旅館）の再生なくしては地域の再生も望めない⁽¹⁰⁴⁾。しかし、「特定の旅館だけが良くなっても、温泉街

⁽¹⁰²⁾ 産業再生機構「栃木県温泉旅館事業」2005.4.28. <http://www.ircj.co.jp/pdf/sonota_news_2006042801.pdf>
⁽¹⁰³⁾ 「栃木の旅館支援終了－再生機構」『日経金融新聞』2006.5.8.; 「産業再生機構: 温泉旅館への支援終了、8社の株式など譲渡締結」『毎日新聞』2006.4.29.; 「県内旅館の支援終了」『下野新聞』2006.4.29.
⁽¹⁰⁴⁾ 旧藤原町の八木澤町長の言葉。『第4回栃木県産業再生委員会『県内産業・地域活性化部会』議事録』2005.11.1, p.2. <<http://assist.pref.tochigi.jp/syoko/singikai/04/gijirokusub04.pdf>>

の地域ブランドは向上しない⁽¹⁰⁵⁾」し、地域活性化も望めないということもまた確かであろう。複数の旅館を再生させることにより、点と点を結び、さらに温泉街全体で遊歩道を整備したり、共通イベントを仕掛けるソフトを工夫するといった取組みも必要であろう⁽¹⁰⁶⁾。

増室路線を突っ走ってきた鬼怒川温泉は、現在、定員を減らすことで、稼働率を上げ、旅館の事業再生と地域の再生活活性化を図ろうとしている⁽¹⁰⁷⁾。鬼怒川温泉は、従来、街が一体となって問題解決に臨む姿勢に欠けていたとも言われる⁽¹⁰⁸⁾。地域金融機関や行政に頼るだけではなく、温泉旅館・ホテルが、現在の感情的なしこりを克服し、どこまで地域が一丸となって観光振興と活性化に取り組めるのか、結束力が課題となっている。

IV 温泉街の事業再生と地域の活性化

1 「地域一体再生」を目指して

足利銀行の破綻をうけて、鬼怒川温泉街は、個々の旅館・ホテルの「企業再生」と「地域再生」を同時に行おうとした。平成15年12月には、「旅館・ホテル活性化協議会」を立ち上げ、「地域一体再生」の運動を開始した。翌平成16年2月には、金子一義・地域再生・産業再生機構担当大臣（当時）が、「栃木県の温泉再生に連携して取り組むように、産業再生機構と内閣府地域再生担当チームに指示した」と述べたこともあっ

て、産業再生機構による鬼怒川温泉の「まるごと」支援が注目を集めた。ひとつひとつの企業再生よりも、スケールメリットを生かした「地域一体での再生」への期待が、にわかになら高まった⁽¹⁰⁹⁾。

ところが、平成16年3月の宇都宮市でのタウンミーティングにおいて、金子大臣は、「温泉街一体再生という話もあったが、全部の企業一体ではない」とトーンダウンさせてしまった。「温泉街まるごと再生」という期待を、産業再生機構にかけたことは、そもそも誤解に基づくものであったとも言われる⁽¹¹⁰⁾。

金子大臣は、同年6月4日には、「ファンド（基金）を使い複数を再生させる仕組み」ができたので、「県としても、鬼怒川温泉地域についてどうするのか、もう一度踏み込んでいただきたい」と、栃木県に要望した⁽¹¹¹⁾。さらに同じ6月、金子大臣は、雑誌のインタビューに答える形で、「鬼怒川温泉街の再生は、全国の地域再生の先行事例であり、なんとしても成功してほしい。1軒1軒の旅館・ホテルの再生だけでなく、街全体の「面」での再生ができないか、あるいはもっと民間や政策金融のおカネが使えないかについても、議論を進めていきたい⁽¹¹²⁾」と述べるとともに、栃木県の対応について、「動きが遅い。もっと主体的に動いてほしい⁽¹¹³⁾」と、要望を付けくわえた。

栃木県の対応については、以前から「グランドデザインを明確に提示すべきである⁽¹¹⁴⁾」と

⁽¹⁰⁵⁾ 栃木県観光協会の会長の言葉。「胸突き八丁の再建、足利銀、一時国有化から2年(中)」『日本金融新聞』2005.12.14.

⁽¹⁰⁶⁾ 「鬼怒川温泉の再生を全国の先例事例に」『週刊ダイヤモンド』No.4037, 2004.6.26, p.116.

⁽¹⁰⁷⁾ 「すべては救えない、稼働率上げ生き残り図る」『下野新聞』2005.3.16.

⁽¹⁰⁸⁾ 「栃木ー足銀ショックから起死回生探る鬼怒川温泉」『週刊東洋経済』No.5909, 2004.8.7-14, p.72.

⁽¹⁰⁹⁾ 前掲注(79) p.62.

⁽¹¹⁰⁾ 奥山 前掲注(60), p.148; 伊藤豊「産業再生機構による旅館・ホテル再生支援について」『地銀協月報』No.530, 2004.8, p.17.

⁽¹¹¹⁾ 前掲注(79) p.62.

⁽¹¹²⁾ 前掲注(106) p.115.

⁽¹¹³⁾ 同上

の批判があった。これに対し福田昭夫知事(当時)は、「県への批判はお門違い。栃木県がなにもしていないという批判は間違っている。今回、県の主導で再生ファンドが二つもできたが、これも私が産業再生機構に頭を下げてつくってもらったものだ⁽¹¹⁵⁾」と反論した。

鬼怒川温泉街の「面」での再生は、旧藤原町が打ち出した「地域再生計画」にもとづき行われようとしている⁽¹¹⁶⁾。

2 旧藤原町の地域活性化への取り組み

足利銀行の破綻・一時国有化は、観光を町の基幹産業とする藤原町(現在の日光市)にも大きな衝撃を与えた。旧藤原町は、足利銀行の破綻前から、鬼怒川温泉が抱えている問題点(①バブル期の過剰投資による旅館・ホテル等の経営悪化、②旅行者の趣向の変化に、温泉街が対応しきれていない等)を把握し、これらの問題を解決するために、「藤原町振興計画」や「みんなで考えた町づくり構想」(平成13年)を策定していた。特に、「みんなで考えた町づくり構想」は、住民が策定に加わったこともあり、町が自らの抱える課題を正確にとらえ、課題克服に向け取り組んだと言われている。だが、こうした対応も、問題を抜本的に解決することにはならなかった⁽¹¹⁷⁾。こうした中で、足利銀行の破綻・一時国有化が発生し、個々の宿泊施設のみならず地域経済も、待ったなしの改革に着手しなければならなくなった。

そこで、藤原町は「観光の再生」こそ「地域の再生」につながるとの認識のもとに、新たな

地域再生計画を作り、国に申請した。「地域再生計画」は、小泉内閣が「構造改革特区」とともに打ち出した地域活性化の切り札であった⁽¹¹⁸⁾。平成16年1月、藤原町は、「藤原町地域再生計画」(以下、「地域再生計画」とする。)を国に申請し、6月21日に国の認定を受けた。同7月1日には、「藤原町地域再生推進室」が設けられた。

この地域再生計画は、「福祉・ヒーリング(癒し)・観光」をテーマに、個人客の掘り起こしを狙うものである。すなわち、藤原町を訪れる人々に、心と体の安らぎを提供することで「自分らしさ」を取り戻してもらおう(「自分らしくなれる町」構想)というのである。支援措置は、「地域再生マネージャー」、「まちづくり交付金」、「特定プロジェクト」等である。

「地域再生マネージャー」制度は、総務省が推進している地域再生支援プラン事業の一つで、平成16年4月にスタートした。地域再生に関する具体的・実務的ノウハウ等を有する地域マネージャーを、市町村が招聘し、地域再生に役立てようというものである。例えば、旅行業界の実務経験者を招き、旅館のサービス向上、プラン設定、市町村の観光振興施策等に携わってもらうといったものである。地域再生マネージャーは、当事者として長期間、該当地域に常駐することになる⁽¹¹⁹⁾。

また藤原町は、「まちづくり交付金」を活用して、鬼怒川温泉駅の駅前広場や各旅館を結ぶ遊歩道の整備(歩道高質化整備事業)を実施している⁽¹²⁰⁾。鬼怒川温泉の旅館・ホテルでは、宿

⁽¹¹⁴⁾ 同上 p.116.

⁽¹¹⁵⁾ 同上 p.118.

⁽¹¹⁶⁾ 前掲注⁽¹⁰⁸⁾

⁽¹¹⁷⁾ 藤原町「地域再生計画」<<http://www.pmo.jp/jp/singi/tiikisaisei/kouhyou/040621/dail/045toke.pdf>>

⁽¹¹⁸⁾ この点については、拙稿 前掲注⁽⁶⁾ を参照。

⁽¹¹⁹⁾ 「地域再生マネージャー制度の創設」<http://www.soumu.go.jp/c-gyousei/pdf/saisei_01.pdf>

⁽¹²⁰⁾ 栃木県藤原町「都市再生整備計画藤原町鬼怒川温泉地区」2004.5, p.10.

<<http://www.pref.tochigi.jp/toshikei/keikaku/04/matiko/seibikeikaku/16/kinugawa.pdf>>

泊客は、宿泊施設内で旅行を完結させる団体客が多く、このことが、町の衰退につながった一因ではないかと思われる。そこで、この交付金を活用して街の整備をすすめ、街のにぎわいを回復し、街の魅力を高めることを目指している。

藤原町では、地域再生推進室の下に、様々な事業を展開することにより、観光客を集めることを目指している。具体的には、「ハード事業」、「調査事業」、「ソフト事業」等である。「ハード事業」としては、鬼怒川温泉駅前整備事業、鬼怒川河川遊歩道整備事業等がある。「調査事業」は、鬼怒川温泉景観策定業務、遊歩道整備基礎調査等である。「ソフト事業」には、地域再生マネージャー事業、新規イベント事業等がある⁽¹²¹⁾。

藤原町自身、地域再生は、「住民主導で進めていかなければ、真の再生にはつながりません⁽¹²²⁾」と訴えている。

V 鬼怒川温泉活性化の課題

—何が求められているのか—

1 温泉地の満足度

温泉地の総合満足度を考える場合、以下に掲げるようないくつかのポイントがあり⁽¹²³⁾、それらをしっかり押さえたうえで取り組まないと、効果があがらないと言われる。

- ① 「温泉の雰囲気」、「接客等のサービスの良さ・人情」、「宿泊施設等の設備の充実」の3つは、顧客満足度を高めるうえで、最も重要な項目である。しかも、これらは、温泉地の総合満足度を高める際にも強い影響力を持つ。

- ② 「くつろげるもてなし」、「郷土料理」、「露天風呂、外湯など温泉地の魅力」等も、温泉地の総合満足度を高めるうえで、重要である。

- ③ 「宿泊施設等の利用料金」、「湯量、湯けむり」は、顧客の満足度を高める力は弱い。にもかかわらず、これらが不十分である場合には、宿泊客の不満足度は、かなり高くなる。

- ④ 「交通の利便性」、「レジャースポーツ施設」、「名所等」は、温泉地の総合満足度を引き上げる力（貢献度）は弱い。つまり、あまり影響しないということである。

①と②を重視した対策を講じることが、温泉地の満足度を高めることになる。④の「交通の不便さ」は、あまり障害にならない。実際、熊本県の黒川温泉は、きわめて不便なところにあるにもかかわらず、宿泊客は増えている。各項目をまんべんなく得点するのではなく、メリハリのきいた戦略が求められる所以である。

では、鬼怒川温泉の活性化のためには、何が必要であろうか。他の温泉地と比較してみると、鬼怒川温泉の問題点が浮かびあがってくる。図2は、鬼怒川温泉と由布院温泉の総合満足度を、レーダーチャートで比較したものである。鬼怒川温泉の誘客戦略のポイントとしては、以下のような点が指摘できるであろう。

鬼怒川温泉は、総合満足度では全国平均（全国平均は50）以上の水準にあるものの、温泉客の総合満足度に強い影響を及ぼす項目、つまり、「くつろげるもてなし、リフレッシュメニュー」や、温泉場の魅力アップにつなげる施策が必要である⁽¹²⁴⁾。

好調な温泉地の例としてよく挙げられるのは

(121) 「平成17年度藤原町地域再生計画」『広報ふじはら』No.392, 2005.6, p.5.

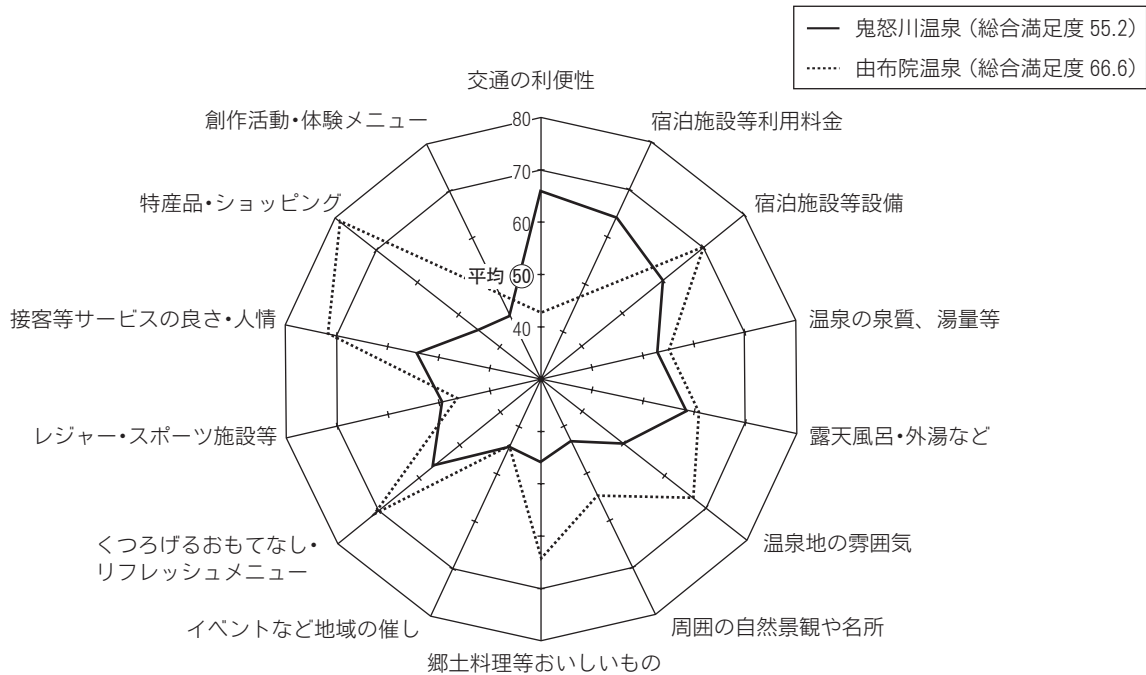
(122) 「藤原町の地域再生計画のはなし」<<http://www.town.fujihara.tochigi.jp/tiikisaisei/saiseikeikaku.html>>

(123) 栃木県商工労働観光部産業政策課・観光交流課『温泉観光地関係資料』p.12.

<<http://www.pref.tochigi.jp/syoko/singikai/04/shiryousb05.pdf>>

(124) 同上 p.7.

図2 鬼怒川温泉と由布院温泉の総合満足度比較



(出典) 栃木県商工労働観光部『温泉観光地関係資料』2005, pp.7,11. より作成。

由布院温泉(大分県)⁽¹²⁵⁾であるが、由布院温泉の場合、総合満足度に強い影響を及ぼす項目(温泉地の雰囲気、宿泊施設等設備等)で高いポイントをあげている一方、総合満足度に影響力の小さい項目(交通の利便性、創作活動・体験メニュー等)のポイントはかなり低くなっている。

2 黒川温泉の魅力と取り組み

多くの宿泊客を惹きつけている熊本県の黒川温泉は、30年以上も前から、若い世代のリーダーたちが、地域おこしに積極的に取り組んできた。巨大な温泉施設を作るのではなく、樹木を植え、条例を制定して景観の保持に努めることにより、自然の雰囲気を醸し出す工夫を行った。町の景観統一と露天風呂で、多くの宿泊客を惹きつけている黒川温泉にも、問題がないわけではない。以下では、その一端を紹介してみよう。

熊本県阿蘇郡南小国町の黒川温泉は、山間地

にわずか24軒の旅館が集積する小規模な温泉地である。特にこれといった観光資源があるわけではないし、足の便もきわめて悪い。にもかかわらず、宿泊者数は、平成14年度で39.7万人であった。平成17年度の「にっぽんの温泉100選」でも、総合で第4位、雰囲気では第1位にランクされている⁽¹²⁶⁾。いったい何が、このように多くの人々を惹きつけているのであろうか。

湯治客が主体であった黒川温泉は、1980年代に客離れが進み、旅館の経営が圧迫されるようになる。こうした中で、変革への取り組みが開始された。一軒だけが儲かろうとするのではなく、黒川温泉が、全体として良さをだすという「意識改革」がまず行われた。確かに、地域おこしの旗振り役(「山の宿・新明館」の館主で、後に「黒川温泉のドン」⁽¹²⁷⁾と呼ばれるようになる後藤哲也氏)もいた。黒川温泉は、いち早く「癒し」の重要性に注目し、温泉街全体とし

(125) 由布院温泉については、美野輪和子「まちづくりのブランド戦略」『地方再生』前掲注(6) pp.173-175. を参照。

(126) 大江正章「温泉街と農の結合で次の一歩へ」『世界』No.750, 2006.3, p.286.

(127) 後藤哲也『黒川温泉のドン後藤哲也再生の法則』朝日新聞社, 2005.

て、自然と田舎の雰囲気を持つ「癒しの温泉」を創ることを目指したのである。落ち着きと古さを出すために、木を植え、景観の妨げとなる看板等は撤去した。また、各旅館の露天風呂を3カ所利用できる「入湯手形」を発行した。温泉街が一体となったこうした努力のおかげで、宿泊客は増え、90年代後半には、マスコミの注目するところとなり、それが、また宿泊客を呼び込むことになった⁽¹²⁸⁾。ただ、こうした取組みに反対する旅館もあったし、すべてがすべて順調に進んできたわけではない。

自然を演出し、「癒し」を売りにしてきた黒川温泉であるが、昨今、「癒しの商品化」に乗って客が押し寄せ、「癒しの温泉地」から観光地へと変貌してしまったとの批判も聞かれる。旅館の稼働率にも、店により格差が広がっている。旅館の中には、儲け主義に走るところも出てきた。これらはどちらかと言えば、外的要因により生み出されたものであるが、内的な問題も抱えている。黒川温泉では、地元の食材の利用率が極めて低い。農業生産者と温泉街との直接的つながりは、希薄である。黒川温泉は有名になり、「全国区」となったにもかかわらず、黒川温泉の所在地たる南小国町は、ほとんど知られていない。南小国町を町全体として活性化するために、南小国町で栽培している無農薬、低農薬素材を、黒川温泉に売り込む検討が、ようやく始まろうとしている⁽¹²⁹⁾。

3 鬼怒川温泉活性化のポイント

鬼怒川温泉は、鬼怒川溪谷沿いに大規模宿泊施設が立ち並び、団体宴会客を主たるターゲットとしてきた。平成16年度の調査結果を見ても、宿泊者の中心的な属性は、「中高年の女性グルー

プ」(58.1%)と「宴会目的の団体」(35.6%)である。今や旅行形態は、団体から個人、家族、小グループなど、個人型へと大きく変化している⁽¹³⁰⁾。この変化への対応に、鬼怒川温泉は遅れをとり、受け入れ体制が整っていなかった⁽¹³¹⁾。一方、鬼怒川温泉の数キロ北側に位置する川治温泉は、昭和61年頃まで鉄道も敷かれておらず、鬼怒川温泉に比べ、知名度も低かった。そのため、鬼怒川温泉に見られるような大規模旅館はなく、どことなく古きよき温泉地の雰囲気がまだ残っている。鬼怒川温泉に比べると、団体客の減少の影響は小さいと言われる。それでも、90年代以降は、宿泊客の減少に苦しんでいた。そこで、旅館経営者は、お互いの旅館の風呂を開放し、「湯行手形」を発行して集客に努めた。川治温泉の醸しだすこうした雰囲気は、鬼怒川温泉の再生を考える際に、一つのヒントになるとの指摘もある⁽¹³²⁾。

「地域の一体化」、「施設の個性化」、「歩いて楽しい街並みの復活」等が、鬼怒川温泉が今後追及すべき方向であるという。それぞれの旅館・ホテルが個性を発揮しながらも、同時に調和し合い、競い合うことで、温泉街全体も活性化していくのではないだろうか。

平成16年度に行われたアンケート調査(国土交通省の「国土施策創発調査」)によれば、「鬼怒川温泉で良かったこと」として挙げられているのは、「自然が豊かで風光明媚」、「温泉の質が良い」、「ホテルや温泉の食事が良い」、「お風呂の設備が良い」等であった。一方、期待はずれであったところは、「名所や旧跡が街の中にない」、「周辺の観光地等に魅力がない」、「温泉地の風情に欠ける」、「湯めぐりができない」等であった⁽¹³³⁾。

(128) 前掲注(126) p.287.;「山の宿 新明館」『月刊 レジャー産業資料』No.470, 2005.11, pp.76-77.

(129) 前掲注(126) p.288.

(130) 前掲注(123) p.2.

(131) 「産業再生機構が支援に乗り出した鬼怒川温泉の鬱勃たる闘志」『Venture link』No.336, 2004.9, p.45.

(132) 前掲注(79) p.67.

以上の各ポイントを押さえたうえで、鬼怒川温泉街は、課題解決への取り組みを始めようとしている（表2参照）。

表2 鬼怒川温泉の課題と課題解決への取り組み

鬼怒川温泉が抱える課題
I 減少し続ける宿泊客数と、温泉街再生施策の立ち遅れ
II 十分に生かされない「風光明媚」
III 失われた「温泉街らしい風情」
IV 個人客のニーズに十分応えられていない旅館ホテル
V 周遊観光を支える環境の不備
VI 不十分な情報の提供



課題解決への取り組み（温泉地再生の方向）
1. 短期的な再生プログラムの確立とその実施体制の構築 ① 再生プログラムの確立、② 実施体制の構築
2. マイナス要素の早期克服とプラス要素の持続的な強化 ① 風光明媚な自然環境を維持・活用しながら、温泉街らしい街並みを育てる、 ② 湯めぐりやそぞろ歩きといった温泉街の賑わいと風情の再生、 ③ さびれた印象を与える遊休地・施設の修復・活用、 ④ 多様な宿泊客のニーズに応え、温泉街とともに発展する旅館・ホテルの改革、 ⑤ 日光地域を中心に様々な周遊観光が楽しめる環境づくり、 ⑥ 鬼怒川温泉の魅力伝えるインフォメーション機能の充実
3. 温泉街の分節（地区設定）によるきめ細かな施策の展開 ① 鬼怒川温泉駅周辺地区、② 旧温泉地区、 ③ 鬼怒川公園駅周辺地区
4. 継続的な情報収集とフォローアップ ① アンケート調査等の情報収集の継続的な実施、 ② 施策実施の評価、顧客ニーズの変化に応じたフォローアップ

（出典）国土交通省関東運輸局・栃木県藤原町『従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、それを生かした集客力回復とまちの再構築に関する調査報告書』（栃木県藤原町 鬼怒川温泉）2005.3, p.25. より作成。

代わりに

地域金融機関やコンサルタントは、温泉旅館・ホテルに対し、いくつかの選択肢を提示することはできる。しかし、その中から最良のものを選択し、実行して行くのは、それぞれの旅館・ホテルであり、経営者である。結局のところ、「自ら変革しない限りは、再生はない」という意識が、事業再生さらには地域再生の出発点となるのではないだろうか。

個々の温泉旅館・ホテルの再生と、温泉街・温泉地の再生とは不可分な関係にある。「面」としての魅力に乏しい温泉地は、個々の旅館・ホテルが、いかに観光客を惹き付ける努力をしても、おのずと限界があると言われる⁽¹³⁴⁾。いくつかの「点」が再生をはたしたとしても、「面」の再生は望めない。「面」の再生のためには、行政、地域金融機関、温泉旅館・ホテル、NPO 等関係者が、一体感を持って、相互の連携を図りながら活性化へ向けての枠組みを広げていくことが大切である、と指摘されている⁽¹³⁵⁾。連帯感の醸成と温泉地の再生を主導するリーダー的組織の存在⁽¹³⁶⁾も、地域再生に向けてのひとつのカギとなるかもしれない。

（いわき しげゆき 総合調査室）

⁽¹³³⁾ 前掲注⁽¹²³⁾ p.5.

⁽¹³⁴⁾ 志田康雄「構造的供給過剰業種企業の再生可能性と再生手法」『ターンアラウンドマネージャー』No.9, 2006.3, p.43.

⁽¹³⁵⁾ 細谷 前掲注⁽⁶⁵⁾ p.125.

⁽¹³⁶⁾ 伊藤 前掲注⁽¹⁰⁾ p.23.