

## 環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④（飲食・宿泊業編）

### － 新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

清水 啓輔

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

（キーワード）長寿企業、危機対応、飲食業、宿泊業、人流抑制、自然災害、  
新型コロナウイルス

（視 点）

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化などによって、世界経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」について、すでに発信している「導入編」および「製造業編」「建設業編」「商業編（卸売業・小売業）」（『信金中金月報』2021年8月号、11月号、2022年2月号）に引き続き、目下のコロナ禍で最も大きな影響を受けているとみられる「飲食・宿泊業」の危機対応に焦点を当て、それぞれの長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

（要 旨）

- 飲食業や宿泊業の起源は古く、飲食業については江戸時代前期ごろに、また宿泊業についてはそれ以前から旅人等に利用されていた湯治場などに、それぞれルーツを持つものが多いといわれている。
- 飲食業や宿泊業は、サービスの不可分性などにより、利用客の減少が直接的に業績に影響しやすく、景気動向のみならず、自然災害（地震・水害）による自粛ムードや風評被害などにも翻弄されてきた。とりわけ、今般の新型コロナウイルス感染拡大に伴う“人流抑制”は、市場の急減という形で飲食業や宿泊業に未曾有の危機をもたらしている。
- 創業者から脈々と受け継がれてきた企業文化を拠り所としつつ、大きな環境変化に対し、自らの変化も大胆に許容するマインドを持ち続けることが、飲食・宿泊業における危機対応のカギを握ると思われる。

## はじめに

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化などによって、世界経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、目下のコロナ禍で最も大きな影響を受けているとみられる「飲食・宿泊業」の危機対応に焦点を当て、それぞれの長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめてみた。まず、冒頭の第1章において、飲食業と宿泊業の成立ちや今日に至るまでの発展の経緯等について概観する。続く第2章では、目下のコロナ禍に至るまでの近年の市場規模や業況の推移を踏まえたうえで、これに対応した官民の支援の動きについてその一部を紹介する。さらに第3章では、長い業歴の中で数々の環境激変を乗り越えてきた飲食業や宿泊業の危機対応事例について、ヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、最終章でこれらの事例が示唆するものについて若干の

考察を加えてみた。

本稿が、新型コロナウイルス感染拡大などにより大きな危機に直面している中小企業やその経営者の一助になれば幸いである。

## 1. 飲食・宿泊業における発展のあゆみ

### (1) 江戸時代初期ともいわれる飲食業の起源

わが国内における飲食業の歴史は、江戸時代初期ごろからといわれている。江戸時代前期に、浅草金龍山（浅草寺）門前で奈良茶飯<sup>(注1)</sup>を提供する茶店があり、一般的にはこれがわが国最古の料理店のひとつといわれている。この時代に、握りずしや天ぷら等、代表的な日本料理が生まれ、さらに明治以降、西洋文化が国内に流入したことにより数多くの料理店が繁栄を見せた。太平洋戦争末期から戦後期においては、食糧難のため飲食業の繁栄に一時陰りが見えたものの、経済復興と共に戦前の水準を超えるまで市場は回復していった。1970年には、大手ファミリーレストランやファストフードチェーンの日本国内での開業が相次いだことで、この年は「外食元年」とも呼ばれている。このころより、外食そのものが娯楽化し、本格的に産業化していった（図表1）。

ちなみに、わが国における最古の飲食店については諸説あるが、京都市北区の「一文字屋和輔<sup>(注2)</sup>」（西暦1000年（長保2年）創業）もそのひとつといわれている。それ以外にも京

(注)1. 少量の米に炒った大豆や小豆、焼いた粟、粟など保存の利く穀物や季節の野菜を加え、塩や醤油で味付けした煎茶やほうじ茶で炊き込んだもの。浅草金龍山門前の茶店では、これに汁と菜をつけて提供され、定食の原型とされている。

2. 西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を現在も提供中。

図表1 わが国における飲食業発展の歴史

江戸時代	江戸時代初頭まで、町に飲食店らしきものは存在しなかったが、その後、全国各地から多くの人（単身の武士など）が江戸へ移住する中、長い平和のもとで日本文化が成熟していくとともに、外食文化もまた、大いに発展した。わが国の外食文化は、江戸時代前期におこった浅草金龍山（浅草寺）門前に出現した奈良茶飯の店から始まり、後期には「八百善」のような高級料亭も誕生するようになった。また、握り鮓やてんぷらなど、わが国を代表する数々の料理もこの時代に生み出された。
明治・大正・昭和前期	明治以降、外食の世界にも数多くの西洋文化が流入した。すき焼きやカレーなど現在でも食べられている料理がこの時期に登場し、明治・大正期には和洋の料理店が共に繁栄した。戦時期に入ると、大正期までにみられたような華やかさは影を潜め、食糧難の中で雑炊を提供する雑炊食堂が現れるなど、貧窮状態を反映した外食の形態が見られるようになった。
戦後期	戦後、経済の復興とともに戦前の水準をとり戻した外食は、1970年ごろよりファミリーレストランやファストフードを展開する企業が台頭し始め、今日でいう「外食産業」として急速に発展し、外食そのものが日常化していった。高度経済成長期を経て、人々の生活が豊かになるにつれ、各国の料理を供する様々な料理店が現れた。また、グルメガイドブックが盛んに出版され、食べ歩きが流行する等、外食そのものが娯楽にもなっていた。

（備考）国立国会図書館東京本館 第145回常設展示『「外食」の歴史』（2006年9月21日～11月14日）の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

都には長寿企業が数多く存在している。その理由としては、数多くの寺社仏閣と共存するなかで、伝統を守り育てる土壌があったことや、重要文化財が多く存在したことから第二次世界大戦における戦禍を免れたことなどが寄与していると考えられる。

## （2）宿泊業の起源は温泉や湯治場と密接に関連

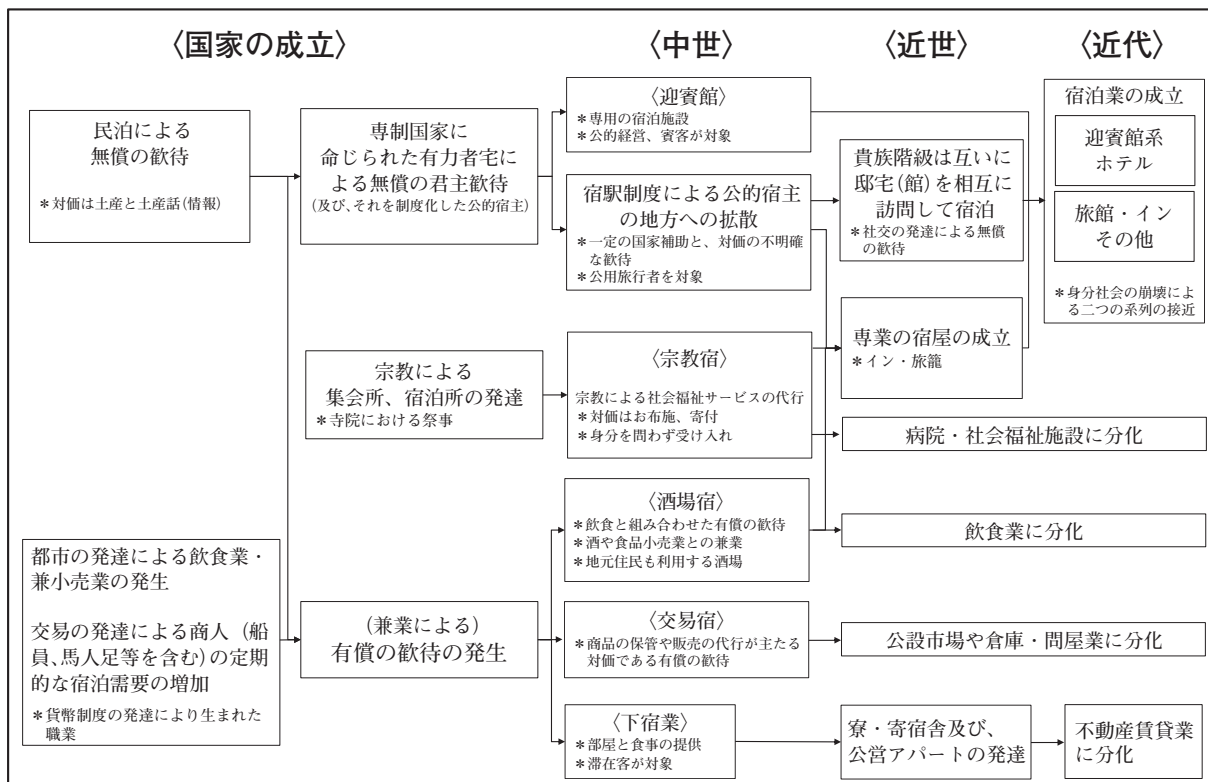
一方、宿泊業の起源を遡ると、宿泊業は、律令国家が成立した奈良時代に、宿駅制度の前身である「駅伝制度」が敷かれ、公用旅行者のための「駅家」が整備されたものに端を発するといわれている。また、駅家に泊まることのできない者のために、仏教による無料の歓待施設である「布施屋」や、「悲田処」という貧民収容施設も生まれる一方で、平安時代に入ると外国からの使節のために国営の

「迎賓館」が首都や港町に設けられた。そして、鎌倉時代に宿屋は「木賃宿（寝床だけを提供する宿）」と「旅籠（食事を提供する宿）」に区別されるようになった。木賃宿に宿泊する際に、湯を沸かすための薪代や馬の飼料代を旅人が代金として支払うようになり、これが“宿泊サービスの対価”として社会に認知されたようになったきっかけ（すなわち宿泊業の起源）ともいわれている（図表2）。

ちなみに、世界で最も歴史の長い宿泊業者は、山梨県早川町の「西山温泉慶雲館<sup>(注3)</sup>」（705年（慶雲2年）創業）といわれている。わが国の全国各地の温泉地には老舗旅館が多くみられるが、鎌倉時代から保養や療養目的に温泉が活用されていたほか、それ以前の平安時代にも、社寺が清めの儀式や病人・行き倒れ人の救済のために温泉を利用していたとの記録も残されている。そのため、社寺によ

（注）3. 武田信玄や徳川家康の隠し湯ともいわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブックの認定を受けたことでも知られている。

図表2 宿泊業と宿泊施設の起源と発達の系図



(備考) 大野正人『古代から近世における宿泊施設と宿泊業の発達過程の研究』(横浜商大論集、2020年3月14日)をもとに 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り温泉開発が行われた事例も多くあり、温泉寺や宿坊を起源として旅館が発達していった背景がうかがえる。

## 2. 市場規模の推移などからみた飲食・宿泊業

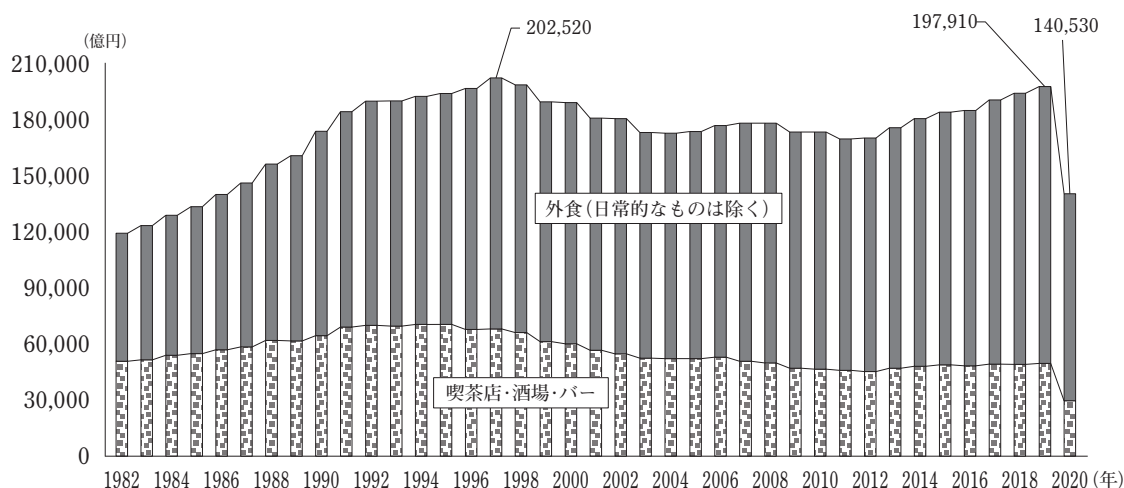
### (1) コロナ禍を受けて飲食・宿泊業の市場は激減

公益財団法人日本生産性本部の「レジャー白書」の推計によると、飲食の市場規模は、日本経済の発展とともに伸張し、バブル崩壊を経てもなお市場拡大が続き、1997年には20兆円超のピークに達していた。しかし、90年代後半以降、日本経済が本格的なデフレ時代に突入し、激しい低価格競争や、スー

パーやコンビニエンスストアなどによる総菜(持帰り弁当など)市場の台頭などにより、飲食市場は緩やかに縮小していった。その後、2010年代半ばごろより“アベノミクス”による景気拡大などによって回復がみられたが、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大によって、外食などの行動制限が飲食業界を直撃、急激な市場の縮小に見舞われながら今日に至っている(図表3)。

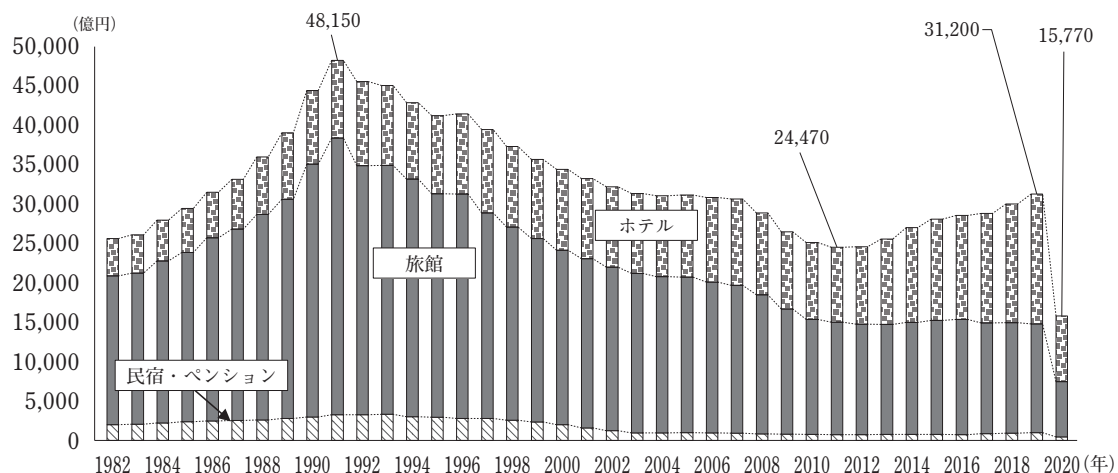
一方、同じくレジャー白書の推計による宿泊関連の市場規模の推計をみると、バブル期にはレジャー・リゾート市場の活性化などにより市場の急拡大がみられたものの、バブル崩壊後は急速に市場の縮小が進み、リーマンショック(2008年)や東日本大震災(2011

図表3 飲食の市場規模推移



(備考) 公益財団法人日本生産性本部『レジャー白書』(各年版)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 宿泊関連の市場規模推移



(備考) 図表3に同じ

年)がこれに追い打ちをかけ、2011年の市場規模はピーク時の約半分程度まで縮小していた。飲食市場と同様に、その後は市場の回復がみられ、訪日外国人の増加などで市場は順調に拡大してきたものの、2020年春以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響が直撃、渡航制限などから外国人観光客によるインバウンド需要も“蒸発”し、前出の飲食と同様に市場は急激に縮小して現在に至っている(図表4)。

2022年3月現在、新型コロナウイルスの影響は長期化し、最悪期は脱したとの見方も広がっている一方で、いまだ完全に払拭されたとはいえない状況が続いている。飲食・宿泊に関わる事業者にとっては、長引くコロナ禍を経て、消費者の行動様式がどのように変質していくかを注意深く見極めながら、体制の立て直しを図っていく必要があるとみられる。

(2) 業況判断D.I.でもコロナ禍の影響は深刻

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」をみると、2020年3月以降の「飲食店」と「旅館・ホテル」の業況判断D.I.は、全業種平均を大きく下回りながら推移する状況が続いている（図表5）。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災時の状況をはるかに越える悪影響を受けていることを反映しているものとみられる。

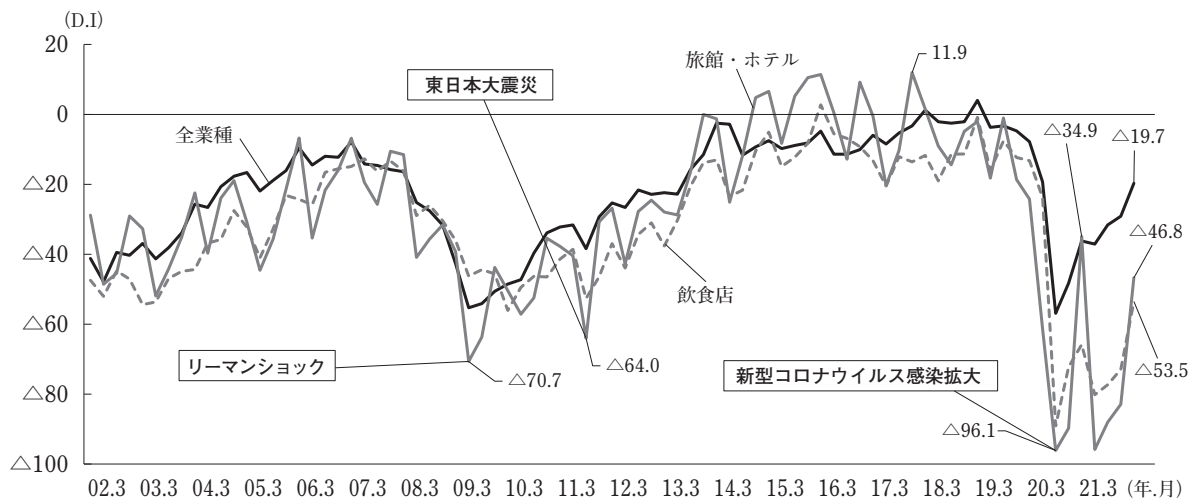
ちなみに、2020年12月の調査では、「GoToトラベル事業」により「旅館・ホテル」を中心に一時的な回復がみられ、政府による支援策が飲食店や宿泊業者に対して一定の効果をあげていたことをみてとることができる。しかし、その後の感染再拡大などによってGoToトラベル事業も中止に追い込まれ、今日に至るまで厳しい状況が続いている。2022年に入っても、ロシアのウクライナ侵攻など経済

社会情勢は混迷の度合いを深めつつある。一方で、ワクチン接種の進展などによりコロナ禍自体は最悪期を脱しつつあるともみられる。今後の一段の状況改善が期待されよう。

(3) 官民を挙げてコロナ禍対応の支援策も拡充

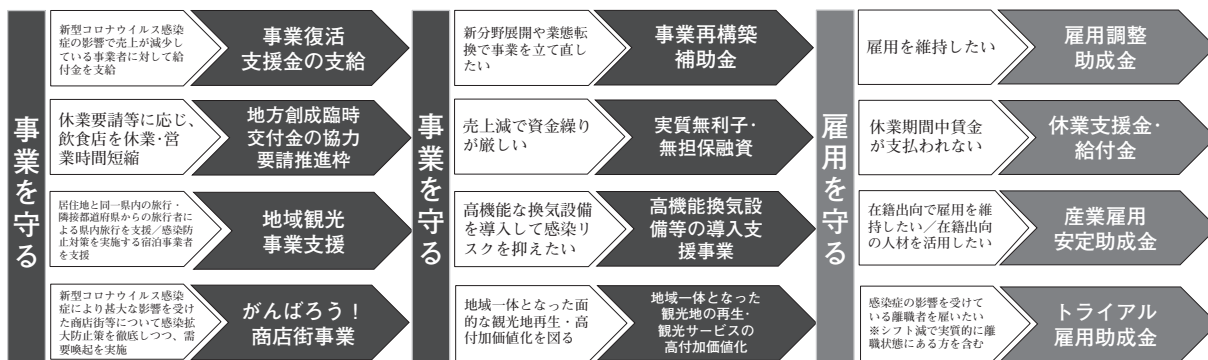
長引くコロナ禍に対応するため、政府や民間企業による新型コロナウイルス関連の各種支援策も拡充されてきた。先述の「GoToトラベル事業」のほか、「雇用調整助成金」や「休業支援金」などの支援策は、苦難に直面する中小企業にとっては大きな助けとなってきた（図表6）。また、資金繰りの面においては、日本政策金融公庫や、信用金庫をはじめとした民間金融機関による実質無利子・無担保融資（いわゆる“ゼロゼロ融資”）によって中小企業の足元の資金繰りは安定し、コロナ禍においても、企業全体の倒産件数が歴史的な低水準にとどまる要因となった。

図表5 飲食店と旅館・ホテル業の業況判断D.I.の推移（2001年10-12月期～2021年10-12月期）



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

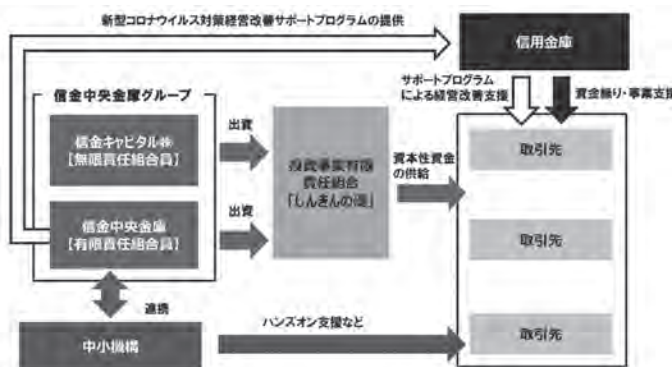
図表6 新型コロナウイルス感染症に伴う各種の公的支援（抜粋）（2022年3月18日現在）



（備考）内閣官房ホームページ「新型コロナウイルス感染症対策」から一部抜粋して信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 「しんきんの礎」の概要とスキーム図

名 称	投資事業有限責任組合しんきんの礎
出資総額	100億円
出 資 者	有限責任組合員 信金中央金庫 無限責任組合員 信金キャピタル株式会社 (信金中央金庫100%子会社)
存続期間	20年間 (内投資期間3年間)
投資形態	普通株式、種類株式、劣後債等



（備考）信金中央金庫ニュースリリース資料（2020.6.19）などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成

一方、民間企業においてもさまざまな支援策が打ち出されてきた。例えば、信金中央金庫では、新型コロナウイルス対策支援ファンド「しんきんの礎」を設立、2020年6月よりその運用をスタートさせている（図表7）。本ファンドは、新型コロナウイルスの影響により財務体質が低下した信用金庫取引先企業や、新型コロナウイルス感染拡大以前より業績が低調であったものの、信用金庫等の支援により投資期間内での改善が見込まれる企業を主な投資対象先としている。飲食業や宿泊業のほか、スキー場運営事業者等の多様な業種の中小企業に利用されており、資本性資金の提供による財務体質の維持向上や、資金繰

り支援の後押しなどにつながっている。  
長引くコロナ禍で未曾有の危機に直面してきた飲食業や宿泊業にかかわる事業者にとっても、こうした官民の支援策をタイムリーに活用することで、当面の危機をなんとか乗り越えてきたケースは多いとみられる。ただ、中長期的な観点から“アフターコロナ”を展望すれば、本業の立ち直りこそが事業継続の根幹であることに変わりはない。関連の事業者にとっては、環境変化を見極めつつ、的確に構造変化へ対応していくことがこれまで以上に求められていくことになる。

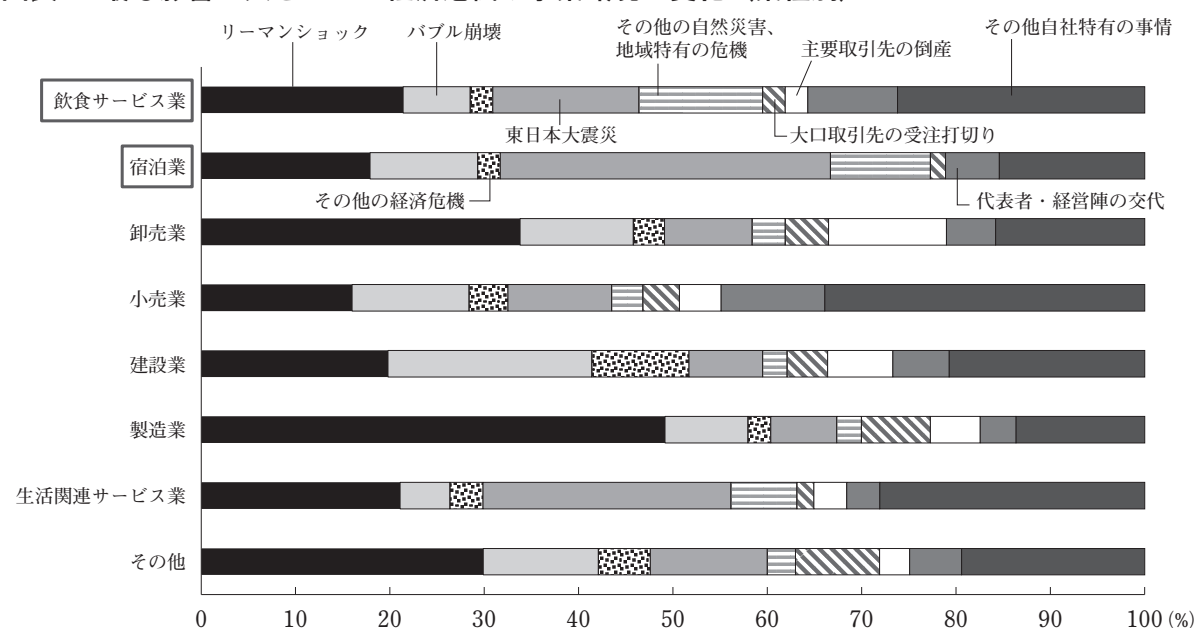
#### (4) わが国経済社会は過去にも数々の経済危機や事業環境激変に直面

『中小企業白書（2021年版）』によると、事業継続上、最も大きかった経済危機や事業環境の変化として、宿泊業では「東日本大震災」が、また飲食サービス業では「その他の自然災害、地域特有の危機」の影響が、他の業種に比べ目立っている（図表8）。東日本大震災発生に起因する原発事故の“風評被害”で外国人観光客が一時的に激減したことに加え、台風や豪雨による水害等の自然災害発生に伴ういわれのない風評被害などもその一例であろう。飲食業や宿泊業は、他の産業と比較して、サービスの不可分性により、利用客の減少が直接的に業績に影響しやすい。今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴う“人流抑制”も、利用者激減という形で飲

食・宿泊業に多大な悪影響をもたらしてきたが、同様のことがいえるだろう。

目下のコロナ禍は、飲食業や宿泊業のみならず、わが国の経済社会全体に未曾有の危機をもたらしてきた。しかし、歴史を振り返れば、バブル崩壊やリーマンショック、あるいは東日本大震災など、わが国経済社会には数々の経済危機や事業環境激変に直面してきており、それらの困難を乗り越えてきた貴重な経験を蓄積している中小企業も多い。これらの中小企業が有しているさまざまな「危機対応」の貴重な経験のなかには、今日のコロナ禍に直面する中小企業の経営に示唆するものも多く、今後はこれらの“知見”をあらためて見直す機会も増えていくことになりそうだ。

図表8 最も影響の大きかった経済危機や事業環境の変化（業種別）



(備考) 1. (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」において最も影響が大きかった経済危機や事業環境変化について聞いたもの  
2. 中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



### 3. 環境激変に挑む業歴の長い飲食・宿泊業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む飲食・宿泊業の「危機対応」の事例として、業歴の長い事業者を中心に5件の取組みを紹介する。直面する危機の内容やその対応などについては各社さまざまではあるが、事業継続を念頭に置いた「危機対応」の在り方を考える上では、それぞれ示唆に富む部分も多く参考になる。

#### (1) 東高円寺 こまつ 小満津 (東京都杉並区 創業：1979年)

##### ①同店概要 (図表9)

「東高円寺 小満津」は、東京メトロ丸ノ内線「東高円寺」駅から徒歩5分程の場所に店舗を構えるうなぎ料理店である。店主のうなぎ料理人としての技術と、提供する料理の質には妥協しないという思いから、上質なうなぎ料理にこだわりながら、適正な価格を頂戴する、言わば「高付加価値路線」を進んでいる (図表10)。座席数はテーブル3席のみで、1日6組を上限とした完全予約制をとっている。6年連続で「ミシュランガイド東京」にビブグルマン<sup>(注4)</sup>として掲載されるなど、上質なうなぎを提供する店として知られている。

同店は、当地での創業から数えて43年目を迎えるが、「小満津」の源流は、明治初期創業で、かつて伝説のうなぎ屋といわれた名店「京橋 小満津」にある。「京橋 小満津」は、

図表9 東高円寺 小満津の概要



同店の概要	
店舗名	東高円寺 小満津
代表	前田 治雄
所在地	東京都杉並区和田
創業	1979年 (初代は明治初期)
事業内容	うなぎ料理店

(備考) 1. 写真は店主の前田治雄氏ご夫妻  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 同店のうなぎ



(備考) 同店より提供

元々うなぎの間屋を営んでいたところから派生し、うなぎ料理店を始めたのが創業のきっかけとされている。当時、魯山人<sup>(注5)</sup>をはじめとする食客や文豪からも愛され、“天下無敵”と称される伝説的なうなぎの名店として名を馳せていた。とりわけ、二代目店主である前田得徳氏 (故人) は名人と評

(注)4. ミシュランガイドに導入された評価指標のひとつ。コストパフォーマンスのよい良質な店に与えられるとされている。

5. 北大路魯山人 (1883~1959年) は、日本の陶芸家・書家であり稀代の料理人としても知られている。1925年には東京・赤坂に会員制の高級料亭「星岡茶寮」を開業し、「食器は料理の着物」などの名言を残している。

され、同業者が見学に来るほどの腕前だったといわれている。しかし、戦後になって良質な天然うなぎの仕入が難しくなり、そこに後継者不在の問題も重なったため、1964年（東京オリンピック開催年）に惜しまれつつも閉店した。

「東高円寺 小満津」は、二代目店主の孫である現・店主の前田治雄氏（72）（以下「前田店主」という。）が、1979年に「小満津」の暖簾を復活させるかたちで開業した。前田店主は大学卒業後、料理人として都内のうなぎの大店や日本料理店等で修業を積んできた。その間、名人と呼ばれた祖父から自宅で直接うなぎの調理についての指導を受ける機会もあったという。

うなぎの調理過程には、捌いたうなぎに串打ちをした後に白入れと呼ばれる素焼きを行う作業がある。灰が立たぬよう炭をうちわで常にあおりながら幾度となくうなぎを裏返し、うなぎ自身から出る脂を再びうなぎにまとわせ焼き切る手法は「万遍返し」と呼ばれている職人技である（図表11）。他にも、専用の器具による丁寧な骨抜きや蒸らしの作業

図表11 うなぎを焼く前田店主



（備考）同店より提供

等、先代より受け継いだきめ細やかな作業工程がある。これらの職人技を受け継ぐ過程で祖父は帰らぬ人となるが、その2年後には一念発起で、「どうせなら小満津」という熱い想いの下、名店・小満津を現在の地に復活させた。「当たり前仕事を 当たり前」に手を抜かず 祖父が貫いた江戸前職人の技術をこの地で継承しています。」という同店のホームページに掲載されている言葉の通り、うなぎの名店としての流れを受け継ぎながら現在に至っている。

## ②同社の危機対応（図表12）

### ●うなぎ高騰局面における仕入先変更の決断

開店直後は集客に苦戦する場面も多かった。しかし、高付加価値路線に転換したところからメディアに取り上げられる機会も増え、経営は順調かにみえた。しかし、2014年にうなぎの稚魚「シラスウナギ」の漁獲量減少からうなぎの価格が急騰、極度の仕入困難に陥った。それまで、うなぎの仕入価格の上昇

図表12 同店の沿革

明治初期	「京橋 小満津」創業
1950(昭和25)年	前田店主 生まれる
1964(昭和39)年	天然うなぎの調達困難化などで「京橋 小満津」閉店
1971(昭和46)年	前田店主 都内のうなぎ店等で調理人としての修行開始
1977(昭和52)年	祖父・前田得徳氏 他界
1979(昭和54)年	「東高円寺 小満津」開店
1985(昭和60)年	店舗を近隣の街道沿いへ移転
2014(平成26)年	うなぎ仕入価格の高騰を機に仕入先を変更
2018(平成30)年	「東高円寺 小満津」創業40周年
2020(令和2)年	新型コロナウイルス感染拡大を機にテイクアウトも本格展開

（備考）同店ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

時には、顧客の理解を得ながら販売価格の引上げなどにより対応してきたが、当時うなぎの仕入価格が平時の6倍程度まで急騰し、価格転嫁にも限界があり商売が成り立たなくなってしまう。そうしたなかで、長年取引を続けてきた問屋との取引関係に見直しの余地があるのではとの思いに至り、同業者仲間の情報などをもとに慎重に検討した結果、仕入先を別の問屋へ切り替えることを決断した。新たな取引を始めた問屋が、仕入れ価格の交渉にも柔軟に対応してくれたことにより、なんとか商売を継続することができた。厳しい局面の最中での仕入先変更にはリスクもあったが、結果的には思い切った決断が功を奏する形となった。

### ●新型コロナウイルスの影響による売上減少と事業承継

2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大による「緊急事態宣言」や「まん延防止等重点措置」の発令による営業時間短縮や酒類提供規制が影響し、同店でも売上が大きく減少した。こうしたなかで同店では、テイクアウトによる料理の提供や、ホームページの充実、フェイスブック（SNS）の活用などで対応してきた。新メニューや空席の情報、仕込みの様子等を積極的に投稿しつつ、SNS上で顧客との交流を持つことで、来店をためらう常連客との接点を維持するように努めてきた。

なお、一時は自身の年齢も考えて店をたたむことも検討したが、前田店主の次男（29）が

図表13 同店の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

店を継ぎたいと申し出たため、同店は次世代へと引き継がれていくこととなった（図表13）。「東高円寺 小満津」は、明治初期からの名店「京橋 小満津」の流れをくんだ老舗うなぎ店であるが、それに慢心することなく、「当たり前」に仕事を行いながらも、日々の業務は常に改善を心がけ、時代の潮流に合わせて自らも変化していくマインドを持ち続けている。100年の時を超えて伝説の名店の流れを引き継ぐ同店の今後の躍進が期待される。

### (2) 日本橋とよだ（東京都中央区 創業：1863年）

#### ①同社概要（図表14）

同社は、1863年（文久3年）に創業した高級和食会席料理店である。現社長である橋本亨氏（59）（以下「橋本社長」という。）は五代目にあたる。

創業当初は、魚河岸として栄えていた日本橋において「天狗寿司」という店名で、鮪屋台を営んでいた。その後、和食料理店の併設へも展開を拡げていった（図表15）。関東大

図表14 日本橋とよだの概要



同社の概要

会社名	株式会社 日本橋とよだ
代表	橋本 亨
所在地	東京都中央区日本橋室町
創業	1863年（文久3年）
従業員数	5名
事業内容	割烹料理店

(備考) 1. 写真は代表取締役社長の橋本亨氏  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

震災（1923年）や、第二次世界大戦末期の空襲（1944～1945年）では大きく被災したものの、その都度同地にて再興を果たしてきた。1961年（昭和36年）に現在の日本橋室町へ移転したのを機に、和食料理店として業態を一本化し現在に至っている。

2019年12月、建物の老朽化のため、メインバンクである地元の信用金庫と相談のうえ、店舗ビルの建替えを決断した。2年間の休業中に新型コロナウイルス感染拡大で多くの飲食店が客数減に見舞われるなか、それらが一時沈静化したタイミングとなる2021年12月より営業を再開している（図表16）。

なお、建替え前は、ビルの1階から3階までを店舗として使用し、宴会用の大広間も備えていた。また、仕出し弁当の取り扱いもあったため、4階部分は弁当用の厨房として

図表15 1872年当時の外観



(備考) 同社提供

図表16 現在の店舗外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

使用していた。今般の店舗ビル建替え後は、1階でカウンター6席と3室の個室のみと、大幅に席数を縮小する一方で、高単価のコース料理（会席料理）のみの提供とするなど、経営方針も大きく変更した。「一人一人のお客様に対し目の届く距離で料理を提供し、楽しんでもらいたい」という橋本社長の長年の夢を実現した形だ。今回の建替えにより、今まで以上に来店客との距離が近くなり、出来立ての料理の提供ができ、来店客の表情を間近で見ることができるため、改めて料理をする喜びを実感できていると橋本社長は話す。

橋本社長は、学校卒業後、浅草の高級会席

料理店「草津亭」で料理修業に励んだ経験を有するほか、1990年頃には、業界の先輩のすすめから、約1年間、ドイツの日本大使館の公邸料理人として渡独した経験も持つ。当時のドイツでは、日本食に必要な食材や酒類の調達に難儀したが、そこで初めて目にする現地の野菜やワインについて学ぶ機会が多くあり、幅広い見識を積むことができた。そうした経験も活かし、現在では和食会席料理店ながらワインの品揃えが日本酒を上回るなどの特色を持ち、日本橋を代表する老舗の高級会席料理店としての地位を確立している。

## ②同社の危機対応（図表17）

### ●関東大震災、東京大空襲による被災からの復興

1923年（大正12年）、関東大震災に伴う火災により店舗焼失に見舞われたが、その5年後には、常連客等の支援もあり、営業を再開

することができた。また、1944～1945年の太平洋戦争末期の戦況悪化時には、外食は“贅沢品”とされ営業停止を余儀なくされた。しかし、営業停止期間中にもかかわらず、日本橋に本店のある大手銀行のトップが常連であったこともあり、「とよだをなくすわけにはいかない」と、社食として仕出し弁当を発注してくれたため、経営をつなぐことができた。日本橋地区も空襲に見舞われたものの、店に落ちた焼夷弾が偶然にも不発弾であったため戦災を免れた。また、日本銀行が近隣であったため、日本銀行消防隊の必死の消火活動により焼失を免れた。度重なる危機においても、常連客や地域住民等に支えられてきた様子がうかがえるが、それも日頃の仕事ぶりが評価されていたからこそであり、その日々の積み重ねが今日においても老舗料理店としての揺るぎない信用につながっている。

### ●新型コロナウイルス感染拡大の影響と今後の経営方針

2020年春ごろより新型コロナウイルス感染拡大が本格化しているが、「緊急事態宣言」等により飲食店の営業が厳しい制限を受けていた期間は、ちょうど建替え工事の最中であった。2021年12月のリニューアルオープン時には、国内での新型コロナウイルス感染拡大が小康状態にあったこともあり、オープン前から再開を待つ常連客の予約が殺到するなど、活況ともいえるような様相を呈していた。しかし、年明け早々、「オミクロン株」により感染が再拡大し、予約が相次いで

図表17 同社の沿革

1863(文久3)年	当時魚河岸だった日本橋で「天狗寿司」として初代・豊田米吉氏が開業
1872(明治5)年	「天狗寿司」と「とよだ」の2店舗に
1898(明治31)年	橋本喜太郎氏（2代目）就任
1923(大正12)年	関東大震災により店舗焼失
1927(昭和2)年	橋本豊吉氏（3代目）就任
1928(昭和3)年	店舗改築・再興
1944(昭和19)年	第二次世界大戦の戦況悪化で一時営業停止、空襲による店舗焼失は免れる。
1957(昭和32)年	橋本敬氏（4代目）就任
1961(昭和36)年	日本橋界隈での店舗移転を機に割烹料理一筋となる
1995(平成7)年	現社長の橋本亨氏（5代目）就任
1999(平成11)年	店舗改装し新たにカウンター席を設置
2019(令和元)年	店舗ビル建替え（一時休業）
2021(令和3)年	リニューアルオープン

（備考）同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表18 同社の会席料理（一例）



（備考） 同社提供

キャンセルとなってしまった。リニューアルオープン直後ということもあり、現状では大きなアクションを起こさずに経済社会の動向をしっかりと見極めた上で今後の対応を探っていく方針を決めている。

橋本社長の今後の目標は、会席料理というジャンルそのもののポジションを高めていくことだ（図表18）。そのために「日本橋とよだと言えど〇〇」と言えるような、名物となるようなメニューも必要ではないかと考えている。日本橋を代表する老舗の会席料理店としての、今後の同店のますますの躍進が期待される。

### （3）株式会社古名屋（古名屋ホテル）（山梨県甲府市 創業：1912年）

#### ①同社概要（図表19）

株式会社古名屋は、山梨県甲府市にて業歴110年を迎える老舗ホテルである。同社の中核施設「古名屋ホテル」は、甲府駅から5分程度の中心市街地に所在している。ホテル事業のほかに、結婚式場（ゲストハウスウェ

図表19 株式会社 古名屋の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 古名屋
代表	伴野 公亮
所在地	山梨県甲府市
創業	1912年（明治45年）
従業員数	70名
事業内容	ホテル・結婚式場業

（備考） 1. 写真は代表取締役の伴野公亮氏  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ディング）2か所と、レストラン、ワイナリーを保有し、甲府市内では指折りのウェディング事業者となっている。

同社はもともと、「古名屋旅館」として、1912年（明治45年）に甲府市内で創業した。創業者は、山梨県かじかざわ鰍沢町（注6）で宿屋「粉屋」を営んでいた伴野かめよ氏である（図表20）。現代表者、伴野公亮氏（59）（以下「伴野社長」という。）は、その末裔で五代目にあたる。ちなみに、社名「古名屋」の由来については、当時、名古屋との交易が盛んであったという土地柄から、その前身である「粉屋」と名古屋をもじって「古名屋」としたのではないかとされている。

1920年代、ビリヤード台や自動演奏ピアノを設置するなど、当時としてはモダンな娯楽施設を有する旅館として、順調に経営を続け

（注）6. 鰍沢町は甲府市中心部から南西約20kmの富士川沿いにあり、かつては駿河と甲斐を継ぐ輸送路の中継点として栄えていた。

図表20 創業当時の古名屋旅館



(備考) 1. 右から2番目が創業者・伴野かめよ氏と言われる  
2. 同社提供

ていた。しかし、第二次世界大戦末期の甲府大空襲（1945年）により全館が焼失、営業休止を余儀なくされた。

終戦直後は敷地内の温泉を地域住民に開放することなどで戦後復興に貢献しつつ、旅館再興を果たしてきた。その後、1973年には、地上8階建の甲府市内初のシティーホテルとして全面建替えを断行、ホテル内には県内初の洋式宴会場を設置し、ウェディング事業も開始した。2005年には甲府市内に南フランスのリゾートをイメージしたゲストハウスウェディング施設「オステルリー・ド・コートダジュール」をオープンし、ウェディング事業を拡大。さらに、2013年には、甲府駅北口のワイナリー「サドヤ」を古名屋グループの傘下としたうえで、その敷地内にワイナリーウェディング施設「シャトー・ド・プロヴァンス」とレストラン「リアル・ドール」を増設するなど、積極的に投資を行い、ホテル事

業に加えて、ウェディング事業も拡大してきた。なお、同社では時代が変わっても「もてなしの心」と「感謝の気持ち」を大切に、顧客、社員、取引先などを含む地域と共に歩む経営スタンスの下、地域経済社会に根ざす企業としてこれからも躍進を図っていく意向である。

## ②同社の危機対応（図表21）

### ●戦禍からの復興

第二次世界大戦末期の甲府大空襲により、同社含め辺り一面が焼け野原となってしまった。その際に同社では自らも被災した状況の中で少しでも地域市民の憩いの場になればと、敷地内に湧出していた温泉を一般市民に

図表21 同社の沿革

1912(明治45)年	古名屋旅館創業
1920(大正9)年	ビリヤード台や自動演奏ピアノなどモダンな娯楽設備を設置
1945(昭和20)年	甲府大空襲により全館消失。焼け野原の市内で温泉を一般市民に開放
1973(昭和48)年	四代目当主・伴野完により地上8階地下1階のシティーホテルを完成。県内初の洋式宴会場「アレキサンドリア」を設置
2005(平成17)年	五代目当主・伴野公亮により甲府市内にゲストハウスウェディング会場「オステルリー・ド・コートダジュール」をオープン
2006/2007(平成18/19)年	ノロウイルス感染拡大へ迅速対応
2012(平成24)年	古名屋100周年「パティスリー和三郎」を開業
2013(平成25)年	サドヤワイナリーを古名屋グループの傘下に入れる。ゲストハウスウェディング会場「サドヤシャトー・ド・プロヴァンス」とレストラン「リアル・ドール」開業 食材偽装問題へ迅速対応
2016(平成28)年	2016～2018年 パティスリー和三郎の和三盆クッキーでモンドセレクション金賞を3年連続受賞
2022(令和4)年	古名屋110周年

(備考) 同社ホームページ等をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

無料開放し、甲府市復興の一端を担ってきた。元をたどれば、同社の創業者・伴野かめよ氏も、私財を慈善事業に投じるなど、地域への貢献には積極的であったといわれている。伴野社長も「事業を行う地域のために何ができるかということを中心に考えている」と話す。創業者の地域を想う姿勢が、代々の代表者にも引き継がれているといえよう。

### ●ノロウイルスの流行と食材偽装問題

伴野社長は、代表就任直後から、大きな二つの危機に直面してきた。一つは2006～2007年頃のノロウイルス<sup>(注7)</sup>の大流行である。同社のゲストハウスウェディング会場でも、100名近くの集団感染が発生してしまった。状況からみて、同社の側に原因はなかったとみられたものの、顧客や従業員を守ることを最優先し、同社側が全責任を背負うような形でいち早く関係者への謝罪をすることで早急に事態収拾を図り、結果としてそれが早期の営業再開につながった。二つ目の危機は2013年頃に勃発した食材偽装問題<sup>(注8)</sup>である。当ホテルにおいても、あらためて精査してみた結果、一部の食材表記に問題があることが判明した。当時、まずは何より従業員に対し、正確な現状と、マスコミに対して会見を開くことをあらかじめ説明したうえで、その後すみやかに記者会見を開いた。食材偽装自体は問題ではあるが、その際の迅速で誠意ある対応

が評価され、思いの外客離れも起きず、むしろ「頑張れ」といった応援の声も顧客から届くなど、老舗ホテルとしての信用をあらためて固めていくきっかけとなった(図表22～25)。

### ●新型コロナウイルス感染拡大の影響と今後について

同社においても、2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大により大きな影響を受けている。とりわけ結婚披露宴の激減から売上

図表22 古名屋ホテルのロビー内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表23 古名屋ホテルのエントランス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)7. 手指や食品などを介して経口で感染し、おう吐、下痢、腹痛などを引き起こすウイルスの一種。近年のわが国では、2006/2007シーズンに全国的な大流行がみられた。

8. 全国の主要ホテルやレストランで提供されていた料理のメニューで、表示していた食材や産地と異なるものを使用していたことが「食材偽装問題」として2013年ごろのわが国で急速に社会問題化した。信用失墜により倒産に陥った事業者も存在したといわれている。



図表24 オステルリー・ド・コートダジュール



(備考) 同社提供

図表25 サドヤ シャトー・ド・プロヴァンス



(備考) 同社提供

高は大きく落ち込んでいる。そこで、同社では将来のアフターコロナを見据えながら、新たにグランピング<sup>(注9)</sup>事業への参入を計画している。山梨県内でも観光客の多い山中湖や河口湖エリアに土地を取得し、後継者である息子(28)が中心となって2023年より事業を開始する予定となっている。

新型コロナウイルスの感染拡大は、同社にとって危機的な状況をもたらすものとなっているが、そうした局面においても、前向

きな経営姿勢を失うことなく、中長期的な視点から将来へ向けた布石を打ち続ける同社の躍進が期待されよう。

(4) 株式会社環翠楼<sup>かんすいろう</sup> (神奈川県足柄下郡箱根町 創業：1614年)

①同社概要 (図表26)

株式会社環翠楼は、神奈川県足柄下郡箱根町にて業歴400年を超える老舗旅館である。和宮親子内親王<sup>(注10)</sup>が病氣療養のために登楼していたほか、初代内閣総理大臣・伊藤博文や、文豪・夏目漱石、軍人・東郷平八郎等の著名な人物も数多く登楼した歴史を有している。1614年(慶長19年)に、箱根塔ノ沢

図表26 株式会社 環翠楼の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 環翠楼
代表	梅村 美成
所在地	神奈川県足柄下郡箱根町
創業	1614年(慶長19年)
従業員数	25名
事業内容	旅館業

(備考) 1. 写真は社長の梅村美成氏  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

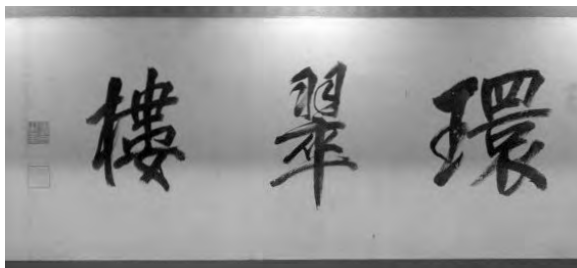
(注)9. 「グラマラス」と「キャンピング」の合成語で、大自然を楽しみながら高級ホテル並のサービスが受けられる施設類を指す。利用者は、通常のキャンプと違いテントを設営することも料理を作ることもなくテント泊を楽しむことができる。

10. 孝明天皇(明治天皇の父)の妹で、『和宮様』の呼称でも広く親しまれている。幕末の動乱を収める「公武合体」の象徴として、江戸幕府第14代将軍・徳川家茂に嫁ぐこととなった悲劇のヒロインとしても知られている。

で湯治場として開湯したのが同社の創業と伝わっている。1890年（明治23年）には、定宿としていた伊藤博文が漢詩から引用して「環翠楼」と命名した（図表27）。溪流沿いに立地する1919年（大正8年）建築の本館北棟（木造4階建）、1924年（大正13年）建築の本館南棟（同）、明治時代の建物を移築して2019年にリニューアルした別館（木造3階建）の木造建築3棟は、国の登録有形文化財にも指定されている（図表28、29）。

現代表者の梅村美成氏（67）（以下「梅村社長」という。）は、環翠楼で生まれ育ち、若い時分から自然と旅館の仕事を手伝っていたが、22才の頃より経理業務に本格従事するなど、旅館経営に携わるようになっていっ

図表27 伊藤博文の直筆による「環翠楼」の書



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表28 建物外観（本館）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た。当時は決算申告修正等の問題が山積みであり、約3年をかけて帳簿の修正作業を行う等、多大な苦勞を重ねてきた。先代（大叔父）が亡くなったのを機に、梅村社長が経営を引き継いで現在に至っている。

2019年に、地元の信用金庫の協力もあり、本館よりも築年数の古い別館を大幅に改装した。明治時代に建てられた木造建築としての趣を踏襲しつつ、客室にベッドやソファを設置、食事についても施設内のレストランでイタリアンを提供するなど、和風の温泉旅館でありながらホテルライクなサービスも提供している。

なお、別館の改装については、跡取り息子である梅村哲氏（35）のアイデアが全面的に盛り込まれている。哲氏は大学卒業後、外部での修業などを経て、現在は“若旦那”として環翠楼の経営の一翼を担っている。2021年には本館4階大広間の襖画<sup>ふすま</sup>の修繕資金を集めるためにクラウドファンディングも活用するなど、取組みの裾野を広げている（図表30）。

図表29 建物外観（別館）



（備考）同社提供

図表30 修繕中の襖画



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ②同社の危機対応 (図表31)

### ●震災や戦争の影響

1923年(大正12年)の関東大震災では同社の裏山が崩れて建物が大きく損壊する等の被害を被った。震災から3年後にようやく経営を再開できるようになったが、経営再開当時に一番客となったのが明治大学の応援部だった。その恩義が現在にも伝わっており、毎年の「箱根駅伝」では明治大学ののぼり旗を立てて応援をしている。

また、第二次世界大戦中の1942年ごろからは、営業停止を余儀なくされ、士官クラスの傷痍軍人の療養施設として運用されていた時期もあった。

近年では、東日本大震災(2011年)直後の、国内需要の一時的な落込みに加え、原発事故関連の風評被害などにより、海外からの旅行客が激減したことも大きな売上減少要因となっていた。海外からの入国者数に左右される現状が浮き彫りとなった形ではあるが、現在では英語表記のホームページを充実させるなど、インバウンド需要の直接的な取込み

図表31 同社の沿革

1614(慶長19)年	箱根塔ノ沢に湯治場として開湯。当時の名は「元湯」。小野湖山(幕末明治期の志士、漢詩人)の書に水戸光圀公登樓の記録があるが何年かは定かではない。
1644(寛永21)年	皇室や将軍への献上湯が始まる。
1873(明治6)年	未整備だった私道(現国道1号線)を当館主を含めた地元有志たちの手により整備
1877(明治10)年	静寛院宮 和宮様が病氣療養のため環翠楼へ登楼
1880(明治13)年	篤姫が和宮終焉の地となった元湯に行きたいと登楼
1884(明治17)年	環翠楼改装工事(このときの名は「元湯鈴木」)
1890(明治23)年	伊藤博文翁登楼「環翠楼」の名前をいただき、以後、定宿とされる。同年夏、夏目漱石も登楼し定宿とされる。
1891(明治24)年	ロシア最後の皇帝ニコライが切りつけられる(大津事件)。伊藤博文翁、環翠楼での宴の最中にこの伝達を受ける。
1895(明治28)年	日清戦争後講和条約を結ぶため李鴻章翁(当時の中国の大統領)が来日し環翠楼へ宿泊。
1905(明治38)年	桂太郎翁、東郷平八郎翁など歴史上人物が数多く登楼。
1916(大正5)年	NCR製キャッシュレジスターを購入。当時はアメリカ合衆国デートン市に工場があり、船便で運ぶ(現在も帳場で現役使用中)。
1919(大正8)年	環翠楼(本館北棟)建設、箱根登山鉄道開通。
1923(大正12)年	関東大震災。箱根も被災し、環翠楼も一部崩壊
1924(大正13)年	環翠楼改築工事(現在の建物)
1942(昭和17)年	第二次世界大戦が始まり旅館業一時中止。その間、傷痍軍人の療養所となる。
1945(昭和20)年	終戦後、旅館業再開。
2019(令和元)年	別館を大規模リニューアル
2021(令和3)年	クラウドファンディングを活用し本館大広間の襖画の修繕費用を調達

(備考) 同社ホームページ等から信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にも注力している。その後、外国人観光客数は順調に回復傾向をたどり、コロナ禍直前には売上全体の4割程度を占めるまでに拡大していた。

## ●新型コロナウイルス感染拡大による影響と

### アフターコロナを見据えた対応

同社においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響は非常に大きく、外国人観光客の激減などで売上が大きく減少した。「緊急事態宣言」などによる予約客の急減を受けて一時的に休業したこともあったが、最近では単身客からの予約増加といった、それまでとは違った傾向もみられるようになっており、現在では、こうした新しいニーズへの対応を模索している。具体的には、それまでの部屋単位の価格設定を見直し、提供するサービスを「食事」「入浴」「休憩」等のように細分化し、顧客が必要なサービスをそれぞれ選択し、価格を設定するようなサービス提供形式を検討すべきではないかと梅村社長は考えている。新型コロナウイルス感染拡大を憂うばかりではなく、そこから起きる事象を見極め、これからの変化対応していく意向である。

## ●噴火活動レベルの引上げにまつわる“風評被害”

わが国有数の温泉観光地・箱根においても、火山活動の活発化によって噴火警戒レベルが引き上げられることもある。最近では、2015年に箱根山の噴火警戒レベルが3（入山規制）に引き上げられた。実際に影響があるとみられるのは広い箱根町のごく一部であるにもかかわらず、箱根町全体が一括りにみられてしまうことで、来訪者が激減するという“風評被害”に見舞われた。同社では、こう

した“誤解”が繰り返されることのないよう、正確でキメ細かい情報に基づいて適切に行動してもらうことの重要性をあらためて痛感している。

## (5) 天ヶ瀬温泉街の取組み事例（大分県日田市）

大分県日田市の天ヶ瀬温泉は、別府、湯布院と並ぶ「豊後三大温泉」の一つに数えられる。およそ1300年前（奈良時代初期）に編さんされた「豊後国風土記<sup>(注11)</sup>」にもその記述があることでも知られる、わが国でも最も長い歴史を有する温泉の一つである（図表32）。

江戸時代の日田地方は、北部九州における交通の要衝（天領＝幕府直轄地）として九州一の繁栄を誇っていた。そのため、九州地域の諸大名の参勤交代の際には、天ヶ瀬温泉が本陣宿として利用されていた歴史を有している。また、高度成長期には天ヶ瀬温泉が筑豊

図表32 天ヶ瀬温泉（大分県日田市）の沿革

飛鳥時代	約1300年前（奈良時代初期）に編さんされた「豊後国風土記」に、大地震（678年）が起きて、その際に山あいから温泉が噴出し始めたとの記載あり。
江戸時代	日田地方が幕府直轄の天領地として栄え、九州各地の諸大名が参勤交代の際に天ヶ瀬温泉の宿を利用
1953（昭和28）年	西日本水害 大分県全域での被害総額178億円
1986（昭和61）年	梅雨前線豪雨による玖珠川氾濫 地下駐車場、浴場が浸水
2017（平成29）年	九州北部豪雨で鉄橋流出などの被害
2020（令和2）年	梅雨前線豪雨で被害 旅館組合に加入する旅館14軒の内7軒が浸水により営業停止

（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）11. 奈良時代初期に編纂された豊後国（現在の大分県南部）の風土記。現在現存する5つの風土記のうちの一つ。

炭田<sup>(注12)</sup>関係者の保養地として発展してきた経緯もある。

しかし、歴史ある天ヶ瀬温泉街の中央を流れる玖珠川は、大雨によりたびたび氾濫し、地域に水害をもたらしてきた。特に、2020年7月豪雨では大規模な氾濫が発生し、温泉街一帯に甚大な被害をもたらした。温泉組合に属する14軒の旅館のうち、玖珠川流域に立地する7軒が被災し、営業休止を余儀なくされる事態に陥った。当時、2020年初頭から感染拡大のみられ始めた新型コロナウイルスによる最初の緊急事態宣言明けのタイミングであり、天ヶ瀬温泉街が再起を目指して動き始めていた矢先の出来事であった。水害から1年以上経過した現在も、温泉街全体としては復興の途上にある(図表33)。こうした中で、各温泉旅館や、「天ヶ瀬温泉つなぐ会議(温泉街の後継者等の若手で作る団体)」、「天ヶ瀬温泉未来創造プロジェクト(あまみら)」、「天ヶ瀬まちづくり会」といった地元団体が、地

図表33 河川工事中の玖珠川の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

元信用金庫も含めて互いに協力し合い、復興に向けて活動を活発化させている状況にある。

### ●有限会社旅館本陣のケース

同社は、1910年(明治43年)に創業の玖珠川流域に立地する老舗温泉旅館である(図表34)。大庭清見会長(70)は創業時から数えて三代目にあたる。10年ほど前に、顧客から盲導犬と一緒に宿泊したいとのニーズがあったことから、「わんちゃんと泊まれる宿」をコンセプトとして営業方針を大転換したところ、愛犬家から大きな反響があり、2020年7月の水害以前は来客のほぼすべてが愛犬同伴となっていた。客室内では、愛犬をゲージに入れる必要がなく、食事も愛犬と一緒にと

図表34 有限会社 旅館本陣の概要



#### 同社の概要

会社名	有限会社 旅館本陣
代表	大庭 正徳
所在地	大分県日田市
創業	1910年(明治43年)
従業員数	3名
事業内容	宿泊業

(備考) 1. 写真は会長の大庭清見氏(左)と社長の大庭正徳氏  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)12. 福岡県の北九州市・中間市・直方市・飯塚市・田川市・山田市・遠賀郡・鞍手郡・嘉穂郡および田川郡の6市4郡にまたがる石炭の産地。戦前・戦後は国内最大級の炭鉱地帯として栄えた。

ることが可能。また、温泉には愛犬専用の浴槽を設置し一緒に入浴することができるため、愛犬家から好評を博していた。当時の客室は稼働ベースで7～8室、従業員は家族とパート数名で構成されていた。後継者である大庭正徳社長（36）は、大学卒業後、料理学校等での修行などを経て、後継者含みで旅館経営に参画してきた。ただ、2020年7月の水害により、当館も大きく被災、現在は営業を休止し、早期の再建へ向けての準備を進めている状況にある（図表35）。もともと既存建物が老朽化していたこともあり、今回の被災をひとつの契機として建物を取り壊し、1日に5組程度が宿泊できる新しい温泉ホテルとしての再建を予定している。建設にあたっては、取引信用金庫との連携の下、各種の補助金等を利用し、2023年1月の再オープンを目指している。新ホテルでは、床材などにもこだわり、今まで以上に愛犬同伴の宿泊客に寄り添う形でのホテル形態としつつ、料理等のサービス面の向上も図ることで、客単価引き上げに繋げていきたいと考えている。また、大庭

図表35 現状の本陣の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

正徳社長は、天ヶ瀬温泉つなぐ会議（温泉街の後継者等の若手で作る団体）の会長も務め、地域全体の復興活動にも尽力している。

### ●合資会社ホテル浮羽のケース

同社は、天ヶ瀬温泉で旅館・ホテル業を主業としながら、バス3台を保有して旅客運送業も営んでいる（図表36）。1954年（昭和29年）に創業し、現在では本館（浮羽）、別館（新紫陽）の2つの施設を擁している（図表37、38）。本館と別館を合わせ、客室数43室、収容可能人数200人以上を誇る天ヶ瀬温泉エリアでも有数の宿泊事業者である。現社長である高瀬邦寛氏（74）は二代目にあたる。なお、社名の「浮羽」とは、天ヶ瀬の隣町である浮羽町（現・福岡県うきは市）に由来し、創業者（叔父）の郷里であったこ

図表36 合資会社 ホテル浮羽の概要



#### 同社の概要

会社名	合資会社 ホテル浮羽
代表	高瀬 邦寛
所在地	大分県日田市
創業	1954年（昭和29年）
従業員数	45名
事業内容	宿泊業

(備考) 1. 写真は代表取締役の高瀬邦寛氏ご夫妻  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表37 浮羽別館 新紫陽



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表38 はなこじぞうの冒険 (絵本)



(備考) 1. 女将作成の自社オリジナルキャラクター  
2. 自社提供

とから命名された。

1984年のリニューアルオープン当時は、団体旅行客を中心として賑わいを誇った。しかし、土日などの休日の客室稼働率と比較して、平日客室稼働率が伸び悩んでいたため、保有している3台のバスを活用した平日専用の高齢者団体向け特別プランを開発する等により、客室の稼働率向上に努めてきた。その後、1994年に、別館を新設し現在の体制となり、業容の拡大を図っていった。

別館の「新紫陽」という名前は、<sup>あじさい</sup>紫陽花に由来している。先んじて1984年に本館をリ

ニューアルオープンした際、6月の紫陽花の見ごろの時期であったこともあり、初心を忘れないためにとの思いで命名した。

別館横に新たに取得した敷地に専用設備を建設し、利用者専用の浴室と作業スペースを設ける。新型コロナウイルスの感染拡大により、働き方が多様化し、新たに生まれたワーケーション需要の取込みと、経営するホテルでの食事や宿泊などのサービスを組み合わせることで、既存設備とのシナジー効果も期待している。当該施設は、順調ならば2023年度中のスタートを予定している。

#### ●天ヶ瀬温泉の復興に向けて

天ヶ瀬温泉は、福岡県方面からの来客者が多く、かつてはフェリーを利用した韓国人を中心とした海外からの観光客が多く訪れていた。合資会社ホテル浮羽では、2018年頃に、海外からの観光客は全体の4割程度に達していたという。ただ、2019年の日韓貿易紛争をきっかけに急激に日韓関係が悪化したため、韓国からの観光客は急減していた。

そこへ、新型コロナウイルス感染拡大や豪雨による水害が重なり、海外からの観光客のみならず国内の観光客も激減している状況にある。一時期は、政府施策であるGoToトラベル事業により一時的に観光客が増加したが、その後の感染再拡大の影響もあり厳しい状況は続いている。

現在も水害の爪痕が残る天ヶ瀬温泉街ではあるが、「天ヶ瀬温泉つなぐ会議」の主催にて、玖珠川に架かる赤いつり橋の再建や温泉

街に点在する公園のライトアップ、ちょうちんの明かりで彩るイベントなどが相次いで開催されている（図表39）。その他にも「天ヶ瀬温泉未来創造プロジェクト」により復興支援グッズが製作される等、復興に向けた取り組みも精力的に行われている。また、徐々にではあるが、宿泊施設の事業再開や、新たにスーパーマーケットが開業する等の明るい話題も聞こえ始めている。各企業や地元の若手、行政等が協力し合い、一日も早く天ヶ瀬温泉街が元の姿を取り戻し、コロナ禍以前の

活況を取り戻すことを願うばかりである。

また、天ヶ瀬温泉つなぐ会議では、復興とにぎわい再生に向けた長期的な指針や将来像を示す「復興ビジョン」を策定した（図表40）。観光需要の創出に向けたさまざまなプロジェクトのほか、地域力強化や「次の災害」に向けた防災対策も盛り込んでいる。

#### 4. 受け継がれてきた企業文化を拠り所としつつ環境変化への対応も重視

本稿では、震災や戦争による被災からの復興も含めて、各事業者の「危機対応」について取り上げてきた。具体的には、①東高円寺小満津では、うなぎの仕入価格高騰による仕入困難に直面したが、長年の取引先である仕入先の変更を断行することで仕入価格交渉が柔軟にできるようになった、②株日本橋とよだでは、新型コロナウイルス感染拡大に直面している中にありながらも、新メニュー開発など前向きな姿勢を貫いた、③株古名屋では、ノロウイルス流行や食材偽装問題に直面

図表39 再建された赤いつり橋



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表40 天ヶ瀬温泉街復興ビジョンで示された具体的な取り組み

2031年度までの基本計画	2022年度実施予定の主な事業
①コミュニティ強化	大学生などを招き、地域住民と料理やステージを楽しむ天ヶ瀬温泉交流会開催
②温泉の魅力増進	観光客向け「温泉染め」体験
③オンリーワンの川辺空間の創出	カヌーなどのアクティビティ、あずまや設置、子ども対象の魚のつかみ取りなど水辺体験
④気軽に行ける秘境の滝	市観光協会の桜滝ライトアップに協力
⑤散策したくなる街並み	地元おすすめ散策ルート設定、統一的设计による案内板の作成
⑥遊休地の利活用	今後の活用に関する意向調査
⑦明かりきらめく温泉街	打ち上げ花火、灯りの実証実験、ナイトウォーク
⑧グルメ、商品開発	地元素材を使った商品の開発や情報発信
⑨防災に関する取組	大学やNPO法人と連携した梅雨前の防災研修会

（備考）『西日本新聞』（2022年3月14日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



しても常に顧客と従業員を守るために、真摯に対応することであらためて信頼を獲得した、④**株環翠楼**では、400年の伝統を守りつつ、クラウドファンディングの利用など新しい経営手法にも積極対応した、⑤**天ヶ瀬温泉**では、水害や新型コロナウイルスにより甚大な被害を受けてきたものの、温泉旅館や地元団体、信用金庫など温泉街全体が協力し合うことで復興に挑んでいった、といった取り組みを紹介してきた（**図表41**）。

本稿でとりあげてきた各事業者は、目下のコロナ禍においても、中長期的な事業継続のために“アフターコロナ”も視野に入れたさまざまな対応策を実施していた。また、5件の危機対応事例に共通して言えることがあるとすれば、創業者から脈々と受け継がれてきた企業文化を拠り所としながらも、近時の事業環境の変化などを見極め、飲食・宿泊業者としての顧客満足の追求のために、自らの変化も大胆に許容している姿勢ではないかと考

えられた。現在、新型コロナウイルス感染拡大や不安定な国際情勢などにより、数多くの企業が未曾有の危機に直面している。事業環境が激変する時代に生きるいまこそ、従来からのビジネスモデルの枠組みにとらわれることなく、むしろゼロベースで対応策を検討していくようなスタンスを取り入れていくことも、企業存続のための大きなカギを握るものと思われる。今後の各社のますますの躍進に期待したい。

## おわりに

本稿で紹介した天ヶ瀬温泉街の事例では、地元の信用金庫が被災企業とともに再建計画を協議し、水害からの復興に対し、信用金庫も地域の一員として尽力するような形で営業再開を目指しているのが印象的だった。また、その他の事例においても、「誰よりも相談しやすい」「うちの事をよくわかってくれている」と口にする経営者が多く、信用金庫

**図表41 各社の危機対応**

危機対応	
東高円寺 小満津	うなぎの仕入価格の高騰による仕入困難時に、永年取引先であった仕入先業者の変更を断行した。コロナ禍においては、SNSの積極活用などにより顧客との交流維持に努めている。
株日本橋とよだ	関東大震災や戦争による被災に直面しても、周囲の助けを得ることで復興を遂げてきた。コロナ禍においては、これまで以上に来店客に密着しながら、看板メニューの新規開発など、常に進化を追い求めている。
株古名屋	ノロウイルスの流行や、食材偽装問題に直面した際も、適切なリスクマネジメントの下で真摯に対応しつつ、顧客や従業員を守ることを第一に考える姿勢を堅持した。地域を想う経営姿勢が創業者から代々引き継がれている。コロナ禍においては新たにグランピング事業へ挑戦している。
株環翠楼	震災や戦争を乗り越え、古くからの伝統ある建物を守りつつ、ホテルライクなサービス提供を行うことや、襖の修繕資金をクラウドファンディングにより調達する等、伝統と革新の融合を図っている。
天ヶ瀬温泉	水害により町全体が甚大な被害に見舞われているが、各企業が新たなビジネスの創出や、補助金を利用した事業再建を積極的に行っている。また地元の若手団体が中心になり、温泉街一丸となって復興に挑んでいる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を最も身近な相談者と捉えていただいている様子が伺えた。今般の取材を通して、地域経済社会に根ざす信用金庫とその取引先企業の間には、危機対応の局面でも揺らぐことのない強い信頼関係が構築されていることを実感することで、信用金庫として目指すべき姿をあらためてそこに感じる事ができたのは大きな成果であった。

地域経済を支える役割を持つ信用金庫には、苦境に直面している中小企業のために何が出来るかを共に考えていくことが期待されている。これからもこうした期待に応えていける存在であり続けることが、近年急速に重要性が高まっている「危機対応」の真髄のひとつでもあるように思われた。

なお、当研究所では、2021年度を通じた年間調査テーマとして「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げ、目下で経済社会

に対して未曾有の危機をもたらしている新型コロナウイルス感染拡大のみならず、長い業歴を持つ中小企業の過去の「危機対応」にもあらためて焦点を当てながらヒアリング調査を重ね、そこから得られる貴重な教訓を探り出すよう努めてきた。過去の出来事とはいえ、事業継続の危機ともいえるような極めて厳しかった経験（体験）を振り返っていただくのは心苦しいような部分もあったものの、取組事例としてご登場いただいた全国各地の経営者のみなさまに全面的に取材協力いただいたことで、今日ますます関心が高まっている「リスクマネジメント」の本質に迫ることができたのではないかと考えている。取材機会を取り持っていたいただいた全国の信用金庫関係者の方々と併せ、この場を借りてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」の結びとさせていただきます。

## 〈参考資料〉

- ・エー・アール・ティ(株)『月刊江戸楽』(2022年2月号)
- ・大野正人『古代から近世における宿泊施設と宿泊業の発達過程の研究』(2020年3月、横浜商大論集)
- ・国立国会図書館東京本館常設展示資料『「外食」の歴史』(2006年)
- ・小島政二郎『天下一品 食いしん坊の記録』(2012年7月、(株)河出書房新社)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』(各回版)
- ・高瀬純子(絵)、Dixon Houce(文)『はなご地蔵の冒険』(2004年12月、浮羽別館 新紫陽)
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・帝国データバンク史料館・産業調査部門編『百年続く企業の条件』(2009年9月、朝日新聞出版)
- ・仁木一彦『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』(2012年2月、東洋経済新報社)
- ・日経MOOK『長寿企業逆境に勝つ強さの秘訣』(2020年4月、日経BP 日本経済新聞社出版本部)
- ・(公財)日本生産性本部『レジャー白書』(各年版)
- ・伴野匡『甲府古名家物語』(非売品)(1988年9月)
- ・深津嘉成『予測不可能な時代に先手を打つ リスク大全』(2021年6月、(株)インプレス)