

## 複数旅館一体再生による地域における「面」の事業再生

(金融機関名)東邦銀行

1. 動機(経緯)	個別旅館ごとの再生には限界があり、取引業者の多さと雇用面での貢献、更には固定資産税・入湯税といった地域全体への影響を鑑み、旅館再生のプロジェクトチームを平成15年10月に立上げ、具体的な再生手法を検討した。 平成17年11月に本件に係る再生計画を実行し、新体制により経営がスタートした。
2. 概要	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 取引先の保護 旧3社の取引業者は、延べ150社に上り、支払遅延も見受けられたが、旧会社の滞留債権は、新会社にて全額継承し、正常化を図るべく、分割弁済している。また、新会社の支払条件も未締めの翌月末払いと管内でも最短のサイトにて支払いを行っている。</li><li>2. 雇用の維持 旧3社の従業員は、原則全員再雇用している。更に適材適所への人員配置と働きに応じた処遇を行い、組織体制も確立されている。</li><li>3. 地域全体の活性化 3館の統合により、旅館規模が管内2番手となり、当地区への影響力が大きくなった。3館湯めぐりの提案や地元食材、地酒を活用した食事提供など、地域への貢献度も高まっている。</li><li>4. 金融債権者の回収極大化 新体制での事業計画履行により、事業価値向上を図るものであり、本件では、清算配当を上回る配当を実施しており、10社を超える旧3社の金融債権者すべての合意を得た上で計画を実行している。</li></ol>
3. 成果(効果)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 組織体制の確立 3社別々であったシステムの統一により、予約・接客・フロント・経理の業務レベルが向上し、サービス水準の引上げに繋がるとともに、支払条件の改善や一括仕入の実施などにより、経費削減効果が現れている。また、閑散期の宿泊施設を集約するなど3館一体経営のメリットを享受している。</li><li>2. 前向きな投資の実施 CF水準の向上により手許流動性が増加し、これまで先送りされてきた修繕や浴室の新設など前向きな投資を行っている。顧客満足の上昇と営業強化に繋がっている。</li><li>3. 地域への発言力増加 一定価格以上での集客は、地域内の価格帯維持に貢献しているとともに、当社の取組みは、管内でのモデルケースにもなっている。また、当社代表は、観光協会の会長に就任し、地域活性化の面でも貢献は大きい。</li></ol>
4. 今後の予定(課題)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 未使用施設の活用 未使用またはそれに近い形で残っている旧館の活用方法を模索中である。駐車スペースへの改装(業務効率向上)、テナントスペースへの変更(地域活性・賃料収入)、転入・移住者への解放(地域活性・賃料収入)なども検討している。</li><li>2. エグジットへの対応 本計画は、事業価値を向上させた上で、地元へ還元するとの趣旨でスタートしており、エグジット後のスポンサー・オペレーターは未定であり、今後当社再生の意義を十分理解した新スポンサー候補を選定し、継承していく予定である。</li></ol>

# ・事業再生への取組み：温泉街再生の事例

「点」ではなく、「面」の再生

業況不振の3旅館の資産・従業員を会社分割によって新会社に継承し、新会社で一体運営

- 複数旅館の統合による経営資源の集中、経営効率化
- 旅館運営のプロの招聘による抜本的経営改善

旧会社は、各金融機関に配当を実施した後、法的手続き。  
既存の金融機関は、上記法的手続きの過程で債権を処理。

銀行は、以下の形で関与

協調融資、 経営企画会議を毎月実施、 東邦銀行から出向者派遣

