

様式第三

認定事業再構築計画の内容の公表

1. 認定した年月日

平成20年3月28日

2. 認定事業者名

松本電気鉄道株式会社、アルピコハイランドバス株式会社、
諏訪バス株式会社、川中島バス株式会社、株式会社ホテル翔峰、
東洋観光事業株式会社、株式会社アップルランド

3. 認定事業再構築計画の目標

(1) 事業再構築に係る事業の目標

当社グループ（松本電気鉄道株式会社を含む上記7社及び下記2(3)記載の関係事業者18社をいう。）は、交通事業を源に、小売事業や観光事業（ホテル・旅館事業、リゾート事業）へ進出してきた。当社グループは、経営の多角化を進展させていく過程において、1980年代から1990年代にかけて企業買収、ホテルの建設及びゴルフコースの増設等に多額の資金を投資したが、これらの投資は十分な収益を生み出すことができなかつたため、グループ全体としての収益力の低下を招くに至った。また、グループ内の各事業が必ずしも整然と整理されることなく、グループ各社間において複雑な株式持合いの状況が生じており、グループ全体としての十分なガバナンス体制が確立していないという課題が存在している。

このような現状の下、当社グループは、今般、私的整理に関するガイドラインの手續に基づき関係金融機関から債権放棄を受けるとともに、減資・増資を実施することによって、財務体質及び資金繰り状況を抜本的に改善して経営基盤を強化し、事業の選択と集中を進めつつ、設備投資をはじめとする中核的事業の挺入れ、組織再編によるガバナンス体制の再構築及び経営体制の一新等の抜本的施策を行うことによって、収益性の向上を図ることを目標とする。

(2) 生産性の向上を示す数値目標

平成22年度には平成18年度に比べて、自己資本当期純利益率（ROE）を5.5%ポイント向上させることを目標とする。

4. 認定事業再構築計画の内容

(1) 事業再構築に係る事業の内容

①中核的事業

バス事業及び小売事業

②選定理由

当社グループは、長野県を地盤とした交通事業（鉄道、バス、タクシー事業等）、食品スーパーを主体とした小売事業、及び観光事業を主要事業とする複合企業体であり、総合的に長野県の県民生活の安定と繁栄を実現することを経営理念としている。

当該主要事業の中でも、バス事業及び小売事業の当社グループ事業における比重は高く、事業再生計画期間中において、当社グループの連結売上高に対するバス事業及び小売事業のセグメント売上高の比率は、それぞれ2割及び5割程度となっており、また、連結営業利益に対するバス事業及び小売事業のセグメント営業利益の比率は、それぞれ2-3割程度で合わせて5割を超えており、バス事業及び小売事業が当社グループの主力事業となっている。また、事業再生計画において、バス事業及び小売事業は、当社グループの再建を果たす上で

の中心的な事業と位置づけられている。

このように、バス事業及び小売事業が、当社グループの中心的な役割を果たしており、また、長野県の県民生活に深い関わりをもっていることから、バス事業及び小売事業を当社グループの中核的事業として選定することは、当社グループの経営理念にかなう。また、これまでは、グループガバナンスの欠如から、当社グループの各事業間のシナジー効果を享受できていなかったが、今後バス事業及び小売事業間のシナジー効果をより実現する施策を実行することにより、シナジー効果を期待できる。

以上の理由により、当社グループの収益力の源泉として、バス事業及び小売事業を中核的事業として位置づけることとする。

③事業再構築に係る事業の内容

(事業の構造の変更：債権放棄による金融支援、減資、増資)

松本電気鉄道株式会社は、外部金融機関より借入債務のある当社グループ各社から当該債務を全額免責的債務引受により引き受けた上で、株式会社八十二銀行等の金融機関に対して負担する債務のうち総額 143 億円について債権放棄を受ける。

また、松本電気鉄道株式会社は、株式会社八十二銀行による 30 億円のデット・エクイティ・スワップ（債権の現物出資）、及び株式会社八十二銀行並びに株式会社リサ・パートナーズ（それぞれの関係会社・ファンド等を含む）から総額 50 億円の金銭払込出資を受けて財務体質を強化し、事業再構築を実行するための基礎を確保する。

なお、上記の増資に先立ち、松本電気鉄道株式会社の資本金 4 億 3200 万円を 1 億円に減少させる減資を行う。

これに伴い、一般に公正妥当な会計処理に従って仮決算を行う。

【債権放棄のスケジュール】

債権放棄合意日：平成 20 年 3 月 26 日

仮決算基準日：平成 20 年 3 月 31 日

財産目録等の仮決算書類の提出予定日：平成 20 年 6 月 30 日

債権放棄予定日：平成 20 年 4 月下旬（予定）

【減資、増資のスケジュール】

減資の株主総会決議日：平成 20 年 4 月 14 日（予定）

減資額：資本金 3 億 3200 万円

減資前の資本金：4 億 3200 万円

減資後の資本金：1 億円

増資額：80 億円（うち 40 億円を資本金へ組み入れ）

増資前の資本金：1 億円（3 億 3200 万円の減資実施後）

増資後の資本金：41 億円

増資の方法：株式会社八十二銀行による松本電気鉄道株式会社に対するデット・エクイティ・スワップ（債権の現物出資）30 億円
株式会社八十二銀行（同社の関係会社・ファンド等を含む）に対する第三者割当増資 25 億円
株式会社リサ・パートナーズ（同社の関係会社・ファンド等を含む）に対する第三者割当増資 25 億円

減資・増資の実施日：平成 20 年 4 月下旬（予定）

(事業の構造の変更：株式移転による持株会社の設立)

松本電気鉄道株式会社は、株式移転により持株会社を設立する。

持株会社であるアルピコホールディングス株式会社（仮称）は、松本電気鉄道株式会社が保有する当社グループ各社の株式を譲り受け、グループ全体の経営戦略の策定、経営資源の配分等を行う。これにより、持株会社を核としたグループ全体のガバナンス体制を確立する。

【株式移転により設立される会社】

名称：アルピコホールディングス株式会社（仮称）
住所：長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号（予定）
代表者：未定
資本金：32 億 1500 万円（予定）

【株式移転を行う会社】

名称：松本電気鉄道株式会社
住所：長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号
代表者：瀧澤 徹
資本金：41 億円（上記減資及び増資実施後）
株式移転期日：平成 20 年 5 月 1 日（予定）
株式移転比率：1:1

（事業の構造の変更：株式交換）

アルピコホールディングス株式会社（仮称）は、松本電気鉄道株式会社からグループ各社の株式を譲り受けた後、保有割合が 100%に満たない子会社を完全子会社化するため、当該子会社との間で株式交換を実施する。これにより、グループ各社の完全子会社化が実現される。

【株式交換により完全親会社となる会社】

名称：アルピコホールディングス株式会社（仮称）
住所：長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号（予定）
代表者：未定
資本金：33 億 8700 万円（予定）

【株式交換により完全子会社となる会社】

名称：松本運送株式会社
住所：長野県松本市双葉 13 番 8 号
代表者：大久保 宗三
資本金：1750 万円

名称：アルピコ通商株式会社
住所：長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号
代表者：宮下 正志
資本金：5000 万円

名称：アルピコタクシー茅野株式会社
住所：長野県茅野市塚原 2 丁目 2 番 11 号
代表者：小林 博明
資本金：1000 万円

名称：アルピコタクシー諏訪株式会社
住所：長野県岡谷市本町 1 丁目 1 番 5 号
代表者：小林 博明
資本金：1000 万円

株式交換の日：平成20年7月1日（予定）

株式交換の類型：

- ・ 松本運送株式会社
松本運送株式会社普通株式からアルピコホールディングス株式会社（仮称）普通株式への交換
- ・ アルピコ通商株式会社
アルピコ通商株式会社普通株式からアルピコホールディングス株式会社（仮称）普通株式への交換
- ・ アルピコタクシー茅野株式会社
アルピコタクシー茅野株式会社普通株式からアルピコホールディングス株式会社（仮称）普通株式への交換
- ・ アルピコタクシー諏訪株式会社
アルピコタクシー諏訪株式会社普通株式からアルピコホールディングス株式会社（仮称）普通株式への交換

増資額：1億7200万円（全額を資本金に組入れ）（予定）

増資前の資本金：32億1500万円（予定）

増資後の資本金：33億8700万円（予定）

増資の方法：株式交換による新株発行

（事業革新）

【バス事業】

当社グループは、今後新規車両投資による機会損失の解消、赤字路線の値上等による経営の合理化及びバス事業の一体運営による費用削減を図る。また、これらに加えて、顧客利便性の向上、環境への配慮及び当社グループ間のシナジー効果を念頭に置いた新たな施策を行う。具体的には、以下のとおりである。

従来、首都圏向け高速バスは、バス車両の供給不足により機会損失を生じていた。このため、今後は新規車両投資により導入する新車両のうち一部を首都圏向け高速バス路線に充てることで首都圏向け高速バス便を増便し、機会損失を解消する。

また、平成21年3月期までに一般路線バス及び高速バスについて値上、乗車効率の低い系統の短縮及び減便、廃止を行い、経営の合理化を図る予定である。

上記に加え、新たな施策として、山間地及び遠隔地等におけるデマンド型交通システムすなわちグループのタクシー会社と連携して、顧客がタクシーを呼び出してバス停までの送迎を受けることにより最寄りのバス停からバスを利用することができる交通システムの構築、パーク&ライド機能の拡充すなわち高速バス及び観光路線バスとエリア内の一般路線バスとの輸送を連結するハブ機能ターミナルを開発してパーク&ライド機能との連動の拡充を図る施策の検討、ハイブリッドバスの導入、IPT車両の導入に向けたIPT車両の実験への参加並びにバス車両のバリアフリー化の各施策を推進する。これらによって、顧客利便性を向上させて収益の拡大を図り、併せて、環境に配慮した経営を目指す。

さらに、新たな施策として、株式会社アップルランドの小売店及び加盟店において顧客がその利用額に応じてポイントを蓄積できる「ベリーポイントカード」のバス事業における利用すなわちベリーポイントカードで蓄積したポイントのバス乗車券への交換等を広範囲に設定することとする。これによって、顧客の利便性を高めるとともにバス事業及び小売事業相互間のシナジー効果を目指す。

以上の事業革新により、平成22年度の売上高あたり販売費を、平成18年度に比べて5.9%改善することを目標とする。

【小売事業】

当社グループの小売事業は、老朽化した小型店舗が多いことから、集客力が低く、収益は低下している状況にある。近年競合店が同一商圈内に出店するなど、地域における競争が激化している現状にある小売事業においては、経営の効率化及び魅力ある店舗作りを実施することが必要不可欠となっている。

そこで当社グループは、今後新たにスクラップ&ビルド戦略及びCRM(Customer Relationship Management)戦略を実施し、同時に高付加価値化施策及び地域社会への貢献に配慮した経営施策を推進する。

第1にスクラップ&ビルド戦略として、貢献利益が赤字となっている老朽化した小型店舗を順次閉鎖し、改善効果の期待できる既存店舗を改装するとともに、高収益が見込まれる店舗を新規出店する。なお、小型店舗を閉鎖する一方で大型店を新規出店することにより、小売事業において雇用する従業員数の維持を図る。これにより長野県内の顧客の利便性の維持及び地域雇用の維持・安定に配慮しつつ労働生産性を向上させるとともに、地域における市場支配力の維持強化及び集客力の拡大を図り、当社グループの収益を改善させる。

第2にCRM戦略として、ベリールポイントカード及びPOSデータの活用を遂行する。当社グループが開発したベリールポイントカードは、長野県内の約3人に1人(会員数約60万人)が加入していることから、ベリールポイントカード及びこれと連動したPOSデータを活用して顧客情報を分析し、収益及び経営効率の改善に直結させることが可能である。分析結果から優良顧客及び売れ筋商品を把握することにより、広告及びDM等を利用した効果的な販売促進施策の実施、仕入商品及び商品販売価格の見直し、並びにマーケティングコストの低減を図る。これにより優良顧客の固定客化及び新規顧客の獲得による収益の改善、顧客ニーズに合致した商品の品揃えの実施による在庫ロスの削減、在庫回転率の上昇及び商品の調達コストの低減に加え、粗利の維持、本社人件費の削減が図られる。

さらに、高付加価値化施策として、顧客情報の分析を活用して購入金額及び常連顧客の多い店舗をリストアップし、当該店舗において顧客訴求力のあるより高い付加価値を備えた商品を積極的に導入する。また、当社グループの従業員が同時に小売事業の顧客となっていることから、顧客及び従業員に対して実施したアンケートの結果を生の声として各店舗における接客サービスの向上、訴求力のある商品構成及び店舗作り反映させる体制を整備し、販売力を強化する。さらに、当社グループのホテル・旅館と提携し、付加価値の高いプライベートブランド商品開発を推進することによって、競合店との差別化を図る。

また、地域社会への貢献に配慮した経営施策として、地元地域からの食材調達を進め、地域経済への寄与を図るとともに安全・安心な食材提供に積極的に取り組む。また、優秀なパート職員の正社員採用、女性やシニアの採用を推進し、多様な就労ニーズに応えるものとする。さらに、長野県外の特産品セールを定期的実施し、全国各地域の食文化に触れることのできる魅力ある店舗作りに努めるとともに、長野県民の豊かな食文化へ貢献する。

以上の事業革新により、平成22年度の小売事業の既存店売場面積1㎡あたり販売費を、平成18年度に比べ、7.0%改善することを目標とする。

(その他グループ経営に係る取組)

持株会社であるアルピコホールディングス株式会社(仮称)による統括の下、グループ全体として最適な施策を遂行し、グループ企業価値の最大化を図っていくための経営基盤を整備する。

具体的には、当社グループ内の資金管理の強化及び最適なグループ間ファイナンスの遂行のため、持株会社が当社グループ内の資金を一元管理する体制を採用する。

また、グループ全体に対する経営のチェック体制を充実させ、迅速かつ経済合理的なグループガバナンス体制を構築するため、スポンサー（関係会社を含む。）及び外部企業から経営ノウハウを有する者を社外取締役として招聘する。

これらの経営方針により、グループトータルの経営戦略を持ったガバナンス体制を構築し、当社グループ全体として事業再構築を推進していく。

(2) 事業再構築を行う場所の住所

長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号
松本電気鉄道株式会社

長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号
アルピコハイランドバス株式会社

長野県茅野市ちの 3419 番地 6
諏訪バス株式会社

長野県長野市小島田町 2131 番地 1
川中島バス株式会社

長野県松本市大字里山辺 527 番地
株式会社ホテル翔峰

長野県茅野市北山 4035 番地 170
東洋観光事業株式会社

長野県松本市大字今井 7155 番地 28
株式会社アップルランド

長野県松本市井川城 2 丁目 1 番 1 号（設立予定）
アルピコホールディングス株式会社（仮称）

上記のほか、下記(3)に記載の関係事業者 18 社の所在地

(3) 関係事業者

アルピコタクシー中央株式会社、アルピコタクシー茅野株式会社、アルピコタクシー諏訪株式会社、アルピコタクシー岡谷株式会社、アルピコタクシー長野株式会社、株式会社上高地清水屋ホテル、株式会社諏訪湖ロイヤルホテル、広丘ショッピングタウン株式会社、アルピコ自工株式会社、アルピコ保険リース株式会社、アルピコ観光サービス株式会社、アルピコエージェンシー株式会社、株式会社アマック、アルピコ建設株式会社、アルピコ興業株式会社、松本運送株式会社、アルピコ通商株式会社、松電事業協同組合

(4) 事業再構築を実施するための措置の内容
別表のとおり

(5) 事業再構築の開始時期及び終了時期

開始時期：平成 20 年 4 月
終了時期：平成 23 年 3 月

(6) 事業再構築に伴う労務に関する事項

①事業再構築の開始時期の従業員数（平成20年3月末）

| | |
|-----------------|-------------|
| 松本電気鉄道株式会社 | 293名 |
| アルピコハイランドバス株式会社 | 175名 |
| 諏訪バス株式会社 | 68名 |
| 川中島バス株式会社 | 209名 |
| 株式会社ホテル翔峰 | 102名 |
| 東洋観光事業株式会社 | 329名 |
| 株式会社アップルランド | 463名 |
| 関係事業者各社の合計 | <u>758名</u> |
| グループ合計 | 2,397名 |

②事業再構築の終了時期の従業員数（平成23年3月末）

| | |
|------------------|-------------|
| アルピコホールディングス株式会社 | 0名 |
| 松本電気鉄道株式会社 | 286名 |
| アルピコハイランドバス株式会社 | 191名 |
| 諏訪バス株式会社 | 68名 |
| 川中島バス株式会社 | 185名 |
| 株式会社ホテル翔峰 | 102名 |
| 東洋観光事業株式会社 | 326名 |
| 株式会社アップルランド | 424名 |
| 関係事業者各社の合計 | <u>749名</u> |
| グループ合計 | 2,331名 |

③事業再構築に充てる予定の従業員数

| | |
|------------------|-------------|
| アルピコホールディングス株式会社 | 0名 |
| 松本電気鉄道株式会社 | 286名 |
| アルピコハイランドバス株式会社 | 191名 |
| 諏訪バス株式会社 | 68名 |
| 川中島バス株式会社 | 185名 |
| 株式会社ホテル翔峰 | 102名 |
| 東洋観光事業株式会社 | 326名 |
| 株式会社アップルランド | 424名 |
| 関係事業者各社の合計 | <u>749名</u> |
| グループ合計 | 2,331名 |

④③中、新規に採用される従業員数

| | |
|------------------|------------|
| アルピコホールディングス株式会社 | 0名 |
| 松本電気鉄道株式会社 | 5名 |
| アルピコハイランドバス株式会社 | 30名 |
| 諏訪バス株式会社 | 5名 |
| 川中島バス株式会社 | 1名 |
| 株式会社ホテル翔峰 | 30名 |
| 東洋観光事業株式会社 | 56名 |
| 株式会社アップルランド | 17名 |
| 関係事業者各社の合計 | <u>85名</u> |
| グループ合計 | 229名 |

⑤事業再構築に伴い出向または解雇される従業員数
出向、転籍及び解雇ともに予定なし。

(7) その他
該当なし

別表

事業再構築の措置の内容

| 措置事項 | 実施する措置の内容及びその実施する時期 | 期待する支援措置 |
|---|--|---------------------------------------|
| 事業の構造の変更 資本の相当程度の増加による中核的事業の開始、拡大又は能率の向上 | 【松本電気鉄道株式会社の減資・増資】 ①減資前の資本金：4億3200万円 ②資本金の減少：3億3200万円 ③増加前資本金：1億円（減資後の資本金） ④増加する資本金：40億円（資本準備金：40億円） ⑤増資の方法：株式会社八十二銀行によるデット・エクイティ・スワップ（債権の現物出資）30億円、株式会社八十二銀行（同社のグループ会社を含む。）に対する第三者割当増資25億円、株式会社リサ・パートナーズ（同社の関係会社・ファンド等を含む。）に対する第三者割当増資25億円 ⑥減資及び増資の実施日：平成20年4月下旬（予定） | 租税特別措置法第80条（認定事業再構築計画等に基づき行う登記の税率の軽減） |
| 株式移転による中核的事業の開始、拡大又は能率の向上 | 【株式移転により設立される会社】 名称：アルピコホールディングス株式会社（仮称） 住所：長野県松本市井川城2丁目1番1号（予定） 代表者：未定 資本金：32億1500万円（予定） 【株式移転をする会社】 名称：松本電気鉄道株式会社 住所：長野県松本市井川城2丁目1番1号 代表者：瀧澤 徹 資本金：41億円（上記減資及び増資実施後） 株式移転期日：平成20年5月1日（予定） 株式移転比率：1:1 | 租税特別措置法第80条（認定事業再構築計画等に基づき行う登記の税率の軽減） |
| 株式交換による中核的事業の開始、拡大又は能率の向上 | 【株式交換により完全親会社となる会社】 名称：アルピコホールディングス株式会社（仮称） 住所：長野県松本市井川城2丁目1番1号（予定） 代表者：未定 資本金：33億8700万円（予定） 増加前資本金：32億1500万円（予定） 増加する資本金：1億7200万円（全額を資本金へ組入れ）（予定） 増資の方法：株式交換による新株発行 【株式交換により完全子会社となる会社】 名称：松本運送株式会社 住所：長野県松本市双葉13番8号 代表者：大久保 宗三 資本金：1750万円 名称：アルピコ通商株式会社 住所：長野県松本市井川城2丁目1番1号 代表者：宮下 正志 | 租税特別措置法第80条（認定事業再構築計画等に基づき行う登記の税率の軽減） |

| | | |
|------|--|--|
| | <p>資本金：5000 万円</p> <p>名称：アルピコタクシー茅野株式会社 住所：長野県茅野市塚原 2 丁目 2 番 11 号 代表者：小林 博明 資本金：1000 万円</p> <p>名称：アルピコタクシー諏訪株式会社 住所：長野県岡谷市本町 1 丁目 1 番 5 号 代表者：小林 博明 資本金：1000 万円</p> <p>株式交換期日：平成 20 年 7 月 1 日（予定） 株式交換比率：未定</p> | |
| 事業革新 | <p>第 2 条第 2 項第 2 号ハ</p> <p>【バス事業】 当社グループは、今後新規車両投資による機会損失の解消、赤字路線の値上等による経営の合理化及びバス事業の一体運営による費用削減を図る。また、これらに加えて、顧客利便性の向上、環境への配慮及び当社グループ間のシナジー効果を念頭に置いた新たな施策を行う。具体的には、以下のとおりである。</p> <p style="text-align: center;">～中略～（本文記載のとおり）</p> <p>以上の事業革新により、平成 22 年度の売上高あたり販売費を、平成 18 年度に比べて 5.9%改善することを目標とする。</p> <p>【小売事業】 当社グループの小売事業は、老朽化した小型店舗が多いことから、集客力が低く、収益は低下している状況にある。近年競合店が同一商圈内に出店するなど、地域における競争が激化している現状にある小売事業においては、経営の効率化及び魅力ある店舗作りを実施することが必要不可欠となっている。</p> <p>そこで当社グループは、今後新たにスクラップ&ビルド戦略及び CRM(Customer Relationship Management)戦略を実施し、同時に高付加価値化施策及び地域社会への貢献に配慮した経営施策を推進する。</p> <p style="text-align: center;">～中略～（本文記載のとおり）</p> <p>以上の事業革新により、平成 22 年度の小売事業の既存店売場面積 1 m²あたり販売費を、平成 18 年度に比べ、7.0%改善することを目標とする。</p> | |