

JTB旅館ホテル連盟の皆さま

ホテル・旅館のための 事業承継の基本

株式会社 インテグリティサポート

令和3年3月

ホテル・旅館のための事業承継の基本 コンテンツ全体像

第1回	<ul style="list-style-type: none">•なぜ今事業承継か？•ホテル・旅館における事業承継の課題•成功する事業承継と失敗する事業承継とは•老舗企業に学ぶ事業継続の秘訣
第2回	<ul style="list-style-type: none">•事業承継における3つの承継要素と留意点•ファミリービジネスの概念•家業としての宿泊業を継続する4つの指針と実践方法
第3回	<ul style="list-style-type: none">•ファミリーの合意形成•入念な事前準備•事業承継計画策定の必要性
第4回	<ul style="list-style-type: none">•事業再生と事業承継の一体運営•債務超過の事業を正常化する方法•事業承継M&Aの課題•地域一体再生構想

第 1 回

1. なぜ今事業承継か

- 中小企業庁は2017年7月に事業承継支援の集中実施基幹とする「**事業承継5ヶ年計画**」を策定、円滑な事業承継に向けて積極的な支援を行っている。
- 新型コロナウイルスの影響拡大により倒産や休廃業の増加も懸念されるなか、その回避策としての事業承継も今まで以上に注目されており、政府は「**経営資源引継ぎ補助金**」を実施するなど多くの支援策を用意している。
- 2020年に帝国データバンクが、**事業承継に関する企業の見解**について、TDB景気動向調査2020年8月調査とともに行っている。
(調査結果の要旨は次頁ご参照)

1. なぜ今事業承継か

- 企業の67.0%が事業承継を**経営上の問題と認識**
- 新型コロナウイルスを契機とした事業承継に対する関心の変化については、「高くなった」企業は8.9%、「変わらない」とした企業は75.0%
- 事業承継計画の有無については、**39.8%が計画している**一方、計画はあるが実行していないとの回答が21.1%
- 事業承継を行ううえで苦労したことでは、「**後継者の育成**」が**48.3%**で最も高い。(複数回答)また、苦労しそうなことに関しても「後継者の育成」(55.4%)、「後継者の決定」(44.6%)が上位で、総じて後継者問題への懸念が多かった。
- 近い将来(今後5年以内)、事業承継を行う手段として「**M&Aに関わる可能性**がある」企業は37.2%となった。

2. ホテル・旅館におけるに事業承継の課題

- 社長・従業員の年齢が高齢化し、親族としての後継者が居ないか、居ても継ぐ意思が少なく、人材不足で事業の将来性に不安がある

- 多くの社長の悩みとして
 - ✗ 現業の業績が悪くて継がせられない
 - ・ 現在は利益が出ていても、将来性がない業界と思う
 - ・ 業績は赤字続きで、債務超過の会社を継ぐ人間はいない

 - ✗ 後進を任せられる後継者候補がない
 - ・ 息子、娘は既に大企業サラリーマン
 - ・ 社内に、個人債務保証まで引き受ける人材はいない
 - ・ 廃業か、身売り（M&A）を考えている

(参考) 宿泊業の倒産件数推移



(帝国データバンク調べ)

3. 成功する事業承継と失敗する事業承継とは

□成功する事業承継（親族承継の場合）

- 準備期間を設けて、後継者の育成方法を定め、実践している。
- 社長交代を早期に行い、その後しばらくの間は並走期間を設けている。
- 後継者が、先代とは違う戦略を構築しイノベーションに成功している。

3. 成功する事業承継と失敗する事業承継とは

□失敗する事業承継

- 事業承継計画などがなく、突然の承継タイミングを迎えてしまう。
- 相続税対策には注力しているが、肝心の後継者育成ができていない。
- 息子、娘との意思疎通ができず、事業を引き継いでもらえるか確信できない。
- 銀行や弁護士、税理士などのアドバイスを妄信して、M&A仲介業者に身売りを迫られる。

(ご参考) 事業承継成功事例

弊社が支援を行い、実際に旅館業で事業承継に成功した事例を抽象化してご紹介します。

1. 企業概要

従業員数:80人(40名は非常勤) 売上:850百万、営業利益:55百万、部屋数60室

- ◆ この旅館は、1885年創業の歴史のある旅館であり、代々の女将が切り盛りする(現在は、大女将・女将・若女将の体制)当地では有名な旅館。
- ◆ 前社長は、他の地方から婿養子として家業を引き継いだ。現社長は、その息子として当初は東京でサラリーマンをしていたが、嫁をめとり跡取りとして旅館に戻った。
- ◆ 金融機関からの支援を受けるためにコンサルタントを導入。コンサルタントの紹介による総支配人と二人三脚で社内改革を行い、徐々に社長交代のタイミングを計り、事業承継に成功した。
- ◆ 前社長は、当地観光協会の会長として、しばらく旅館の経営にも関与しつつ第二の任務についている。

4. 老舗企業に学ぶ事業承継の秘訣

□世界には、約9,000社の200年以上歴史がある企業が存在するが、日本の老舗企業がそのうちの約4,000社を占めており、ダントツで世界第一位を誇る。

□ 1,000年以上継続している代表的な日本企業
(半数が旅館業)

金剛組	578年創業	木造建築工事業
池坊華道会	587年創業	華道茶道教授業
西山温泉慶雲館	705年創業	旅館業(山梨県)
古まん	717年創業	旅館業(兵庫県)
善吾楼(法師)	718年創業	旅館業(石川県)
田中伊雅	889年創業	宗教用具製造業
佐勘	1000年創業	旅館業(宮城県)

5. 老舗企業の永続性の秘訣

- 長期的な視点(短期、中期、長期)
- 持続的成長の重視(質実剛健な経営)
- 利害関係者や地域経済との親密かつ長期の取引関係
- 外部環境変化への柔軟な対応能力
- ファミリービジネスとしての団結力、ビジョン、理念の共有
- 創業家としての資金支援を含めた総合的な貢献
- 事業継続の強い責任感と巧みな事業承継策
- 優位性の構築と不断の革新挑戦(イノベーション戦略)

6. 第1回のまとめ

- 独立系のホテル・旅館にとって、事業承継は大きな経営課題
- 事業承継の課題として、後継者問題と将来の業績不安がある
- コロナ禍にあって、一時的に小康状態だが倒産のリスク高まる
- 事業承継は一過性のイベントではなく、長期の計画が必要
- 老舗の旅館には、1000年も続く秘訣がある
- 老舗企業のほとんどはファミリービジネスという事実
(ファミリービジネスについては次回以降解説します。)

ホテル・旅館のための事業承継の基本 (第一回)

ご視聴ありがとうございました

株式会社 インテグリティサポート
桐明幸弘/YUKIHIRO KIRIAKE
Mail: kiriake@integrity-s.co.jp