

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

第 2 回

1. 事業承継における3つの承継要素

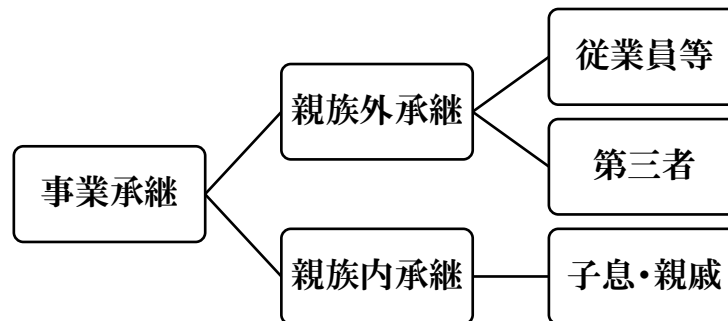
□ 事業承継とは何かといえ、基本的に以下の要素の承継です。

1. 資産の承継＝株式や不動産の承継、企業のオーナーとしての地位
2. 経営の承継＝企業の経営者、社長の地位
3. 運営の承継＝企業を運営する全般の資産(技術・従業員・取引先・顧客との関係等)

□ 更に、ファミリービジネスとして引き継ぐものがあります。

4. 一族の家長としての地位

□ 事業承継の出口(後継者)は、次のように分類されます。



2. 3つの要素の承継留意点

1. 資産(財産)の承継

- 会社の規模や業績に応じて株価が変動する
- 事業に関係のない財産(不動産資産や他社株式など)についても、相続税が課税されます。

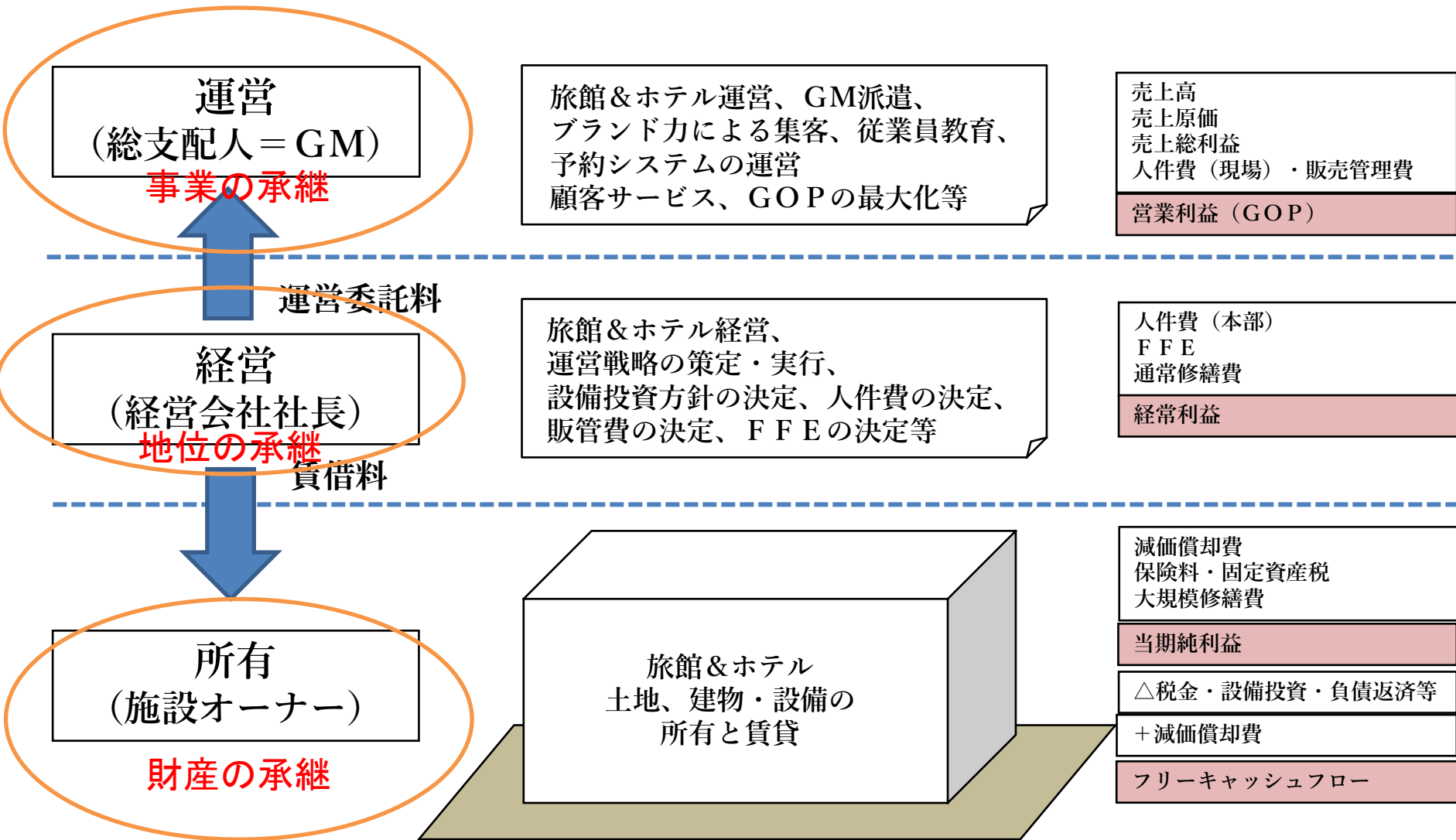
2. 経営(地位)の承継

- 社長としての地位を譲ることになりますが、従業員からみて二頭政治にならないよう交代のタイミングが重要です。

3. 運営(事業)の承継

- 目にみえない資産(金融機関や取引先、顧客との人間関係・信頼関係、商品開発技術等)をどうやって引き継げばいいのか、いろいろと工夫すべき問題になります。

(参考図表) 旅館・ホテルの所有・経営・運営の相互関係



旅館・ホテルには、3つの経営要素がある。オーナー企業では三位一体の経営となっている。

3. ファミリービジネスの概念

□ 特定のファミリー(オーナー家、創業家)が、

会社の株式および経営を実質的に支配している、あるいは、
会社の経営に大きな影響力を持つなどの企業を

ファミリービジネスと呼ぶ。

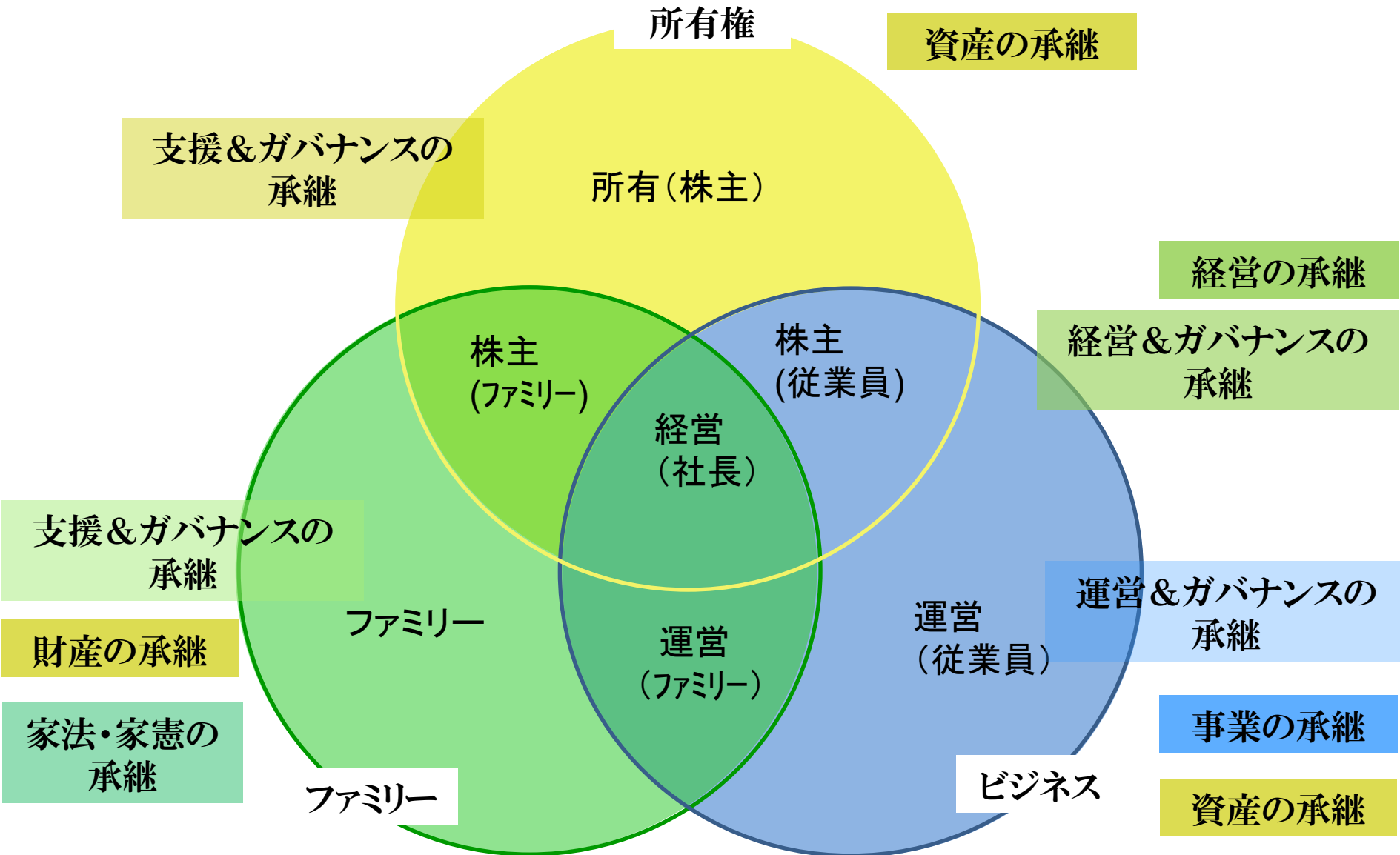
(日本ファミリービジネスアドバイザー協会より)

□ 老舗企業のほとんどがファミリービジネスである

という事実は、日本人が「**家業**」という言葉を使っている事実に
表れていると言える。

□ ファミリービジネスの概念は、株主・ビジネス・ファミリーという
3つの要素が組み合わさって成立するシステムである。(次ページ
概念図ご参照)

(参考資料)ファミリービジネスの概念図

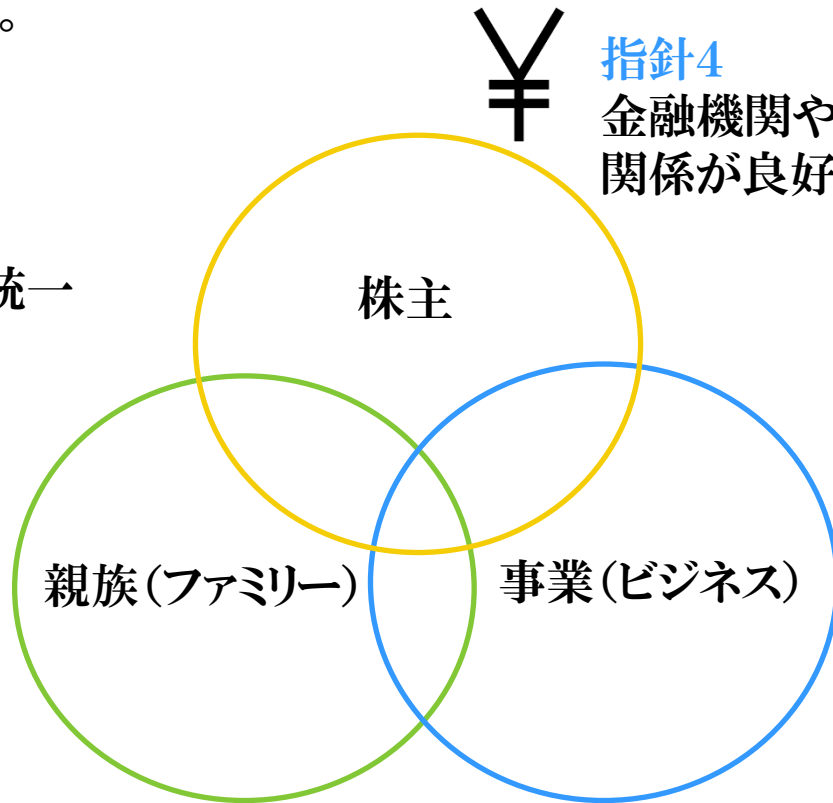


4. 家業である宿泊業を継続する4つの指針

当地の宿泊業を、観光業の基礎的経営資源として考えるべきであり、その宿泊業を将来にわたって安心して継続するために以下の4つの指針を検討実施することをお勧めします。

指針1

家族・親族の意思統一ができていること。



指針4

金融機関や親族外株主との関係が良好である。



指針2

会社の経営が安定して成長していること。



指針3

後継者が早期に決まっているか決めることができる。

4. 家業である宿泊業を継続する4つの指針

1. 家族間の家業としての意識の共有

- 長期的に家業を維持するための仕組み作り、**家族間コミュニケーション**
- 事業を家族間で継承していくための長期的な計画策定

2. 経営（特に財務）の価値向上

- 経営者として最低限の財務知識、事業計画の理解
- 経営の安定を図る従業員教育投資、**設備投資計画の策定**

3. 早期の事業承継準備、承継計画の策定

- 事業承継は、次世代が生まれた時から始まっている
- 事業承継計画はすなわち**事業継続計画**にほかならない

4. 金融機関・親族外株主等との安定関係構築

- 単独ではなく、地域連携による**金融機関との関係構築**
- 事業継続計画策定による第三者株主（事業承継ファンド等）への協力

5. 指針の実践方法について

1. 家族間の家業としての意識の共有

- 親族一同を会しての親族会議の開催
(公正な第三者を司会にしてファシリテーションしてもらいます。)

2. 経営（特に財務）の価値向上

- 専門的なコンサルタントの活用、適正を見極めてください。

3. 早期の事業承継準備、承継計画の策定

- 次世代の後継者教育
(東京YMCA国際ホテル専門学校等の専門機関の活用をお薦めします。)

4. 金融機関・親族外株主等との安定関係構築

- 単独ではなく、地域連携による金融機関との関係構築
- 第三者株主（政府系事業承継ファンド等）の活用検討

第二回のまとめ

- ❑ 事業承継には3つの要素があり、それぞれの留意点を踏まえて進めていく必要がある。
- ❑ **老舗企業のほとんどがファミリービジネスで、単なる同族経営ではなくスリーサークルの関係を認識して、事業承継にあたってはまずはファミリービジネスであるがゆえの固有の問題点にも留意すること。**
- ❑ 家業として営む宿泊業については、ファミリービジネスとしての事業承継の仕組みがうまく機能する必要がある、4つの指針を意識すること。
- ❑ 宿泊業の事業承継を進めるための指針を実行する場合には、経験豊富な専門的なアドバイザーを活用することも重要。

ホテル・旅館のための事業承継の基本 (第二回)

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