

JTB協定旅館ホテル連盟の皆さま

ホテル・旅館のための 事業承継（実践編）

株式会社 インテグリティサポート
桐明幸弘

令和3年3月

ホテル・旅館のための事業承継（実践編） コンテンツ全体像

第1回	<ul style="list-style-type: none">・事業承継の成功事例比較と成功のポイント・老舗企業に学ぶ事業承継の秘訣（実践方法）
第2回	<ul style="list-style-type: none">・家業としての宿泊業の事業承継具体策・事業継続のための経営強化策の実践
第3回	<ul style="list-style-type: none">・債務整理の方法と事業計画の立て方・事業承継計画策定の方法と実践
第4回	<ul style="list-style-type: none">・事業承継の切り札としてのM&A実践方法・地域一体再生の具体策ご提案

第 1 回

1. 事業承継の成功事例比較

□ 成功事例1

北陸地方の老舗中規模旅館(60室)において、父親(5代目社長)から専務(長男)に事前準備と親子間の葛藤を克服して事業を承継できた事例

□ 成功事例2

東北地方の中規模旅館(48室)が弁済不能となったため、同業の旅館チェーンからのスポンサー支援を受け、かつ金融機関から債権放棄を認められて、親族(甥)に経営を承継した事例

(ご参考) 事業承継成功事例1

<企業概要>

従業員数:80人(40名は非常勤)売上:850百万、部屋数60室

- ◆ 社長(父親)が、思い切った設備投資で新館を増設した。
- ◆ しかし、専務(長男)がいったん就職していた東京の勤務から実家に戻った時点では、社長(父親)が雇った料理人の問題で評判が落ち、業績が低迷していた
- ◆ 業績回復のためのコンサルタントの紹介による**総支配人と、専務(長男)の二人三脚で社内改革(料理人の交代等)、運営改善を断行**
- ◆ 業績回復により、キャッシュフローの大幅増加となり、新規設備投資などを積極的に行い、総支配人が退任するタイミングで社長交代を行った
- ◆ 前社長が会長に就任し、観光協会の業務に専念、事業承継が時間をかけ後継者の改革を伴って成功した事例

＜事例1＞ 事業承継成功のポイント

□ 父親から長男への事業承継

- ① 後継者を**早期に決定**し、経営に参画させて相応の**準備期間**を設けている。
- ② 第三者である総支配人を入れることで、長男が経営実績を上げることと、経営を学ぶことができた。また、**親子間の決定的な対立構造**をコンサルタントの関与によって緩和できた。
- ③ 会長、社長として**並走期間**を設けている。しかし、会長は旅館経営には口出しせず、社会的な貢献に従事している。
- ④ 金融機関が協力的で、事業の将来性に対して理解があり、新規設備投資資金を用立てることで、この旅館の**潜在的な価値を表面化**することに成功した。

(ご参考) 事業承継成功事例2

<企業概要>

従業員数:50人(20名は非常勤) 売上:500百万、部屋数48室

- ◆ 銀行借入 約2,000百万円は、新館の建築工事費で銀行4行によるシンジケートローン
- ◆ シンジケート団の一行が債権をサービサーに売却し、その返済に窮したために、私的整理による金融債務の圧縮を図った
- ◆ メインの金融機関が推薦する**コンサルタントを活用し、スポンサー企業の探索と金融機関との債権放棄額・条件の交渉を行った**
- ◆ 同業の旅館チェーンが事業を譲り受けして、チェーンの一環として事業再生を目指しているが、チェーン側から親族に社長を引き継がせて、**将来的に親族が旅館を買い戻す**ことを検討するよう依頼された
- ◆ 現在は、親族である社長の甥が経営者として就任し、旅館の業績回復に邁進している。将来的には、旅館チェーンから所有権を買い戻してファミリービジネスに戻る予定

<事例2> 事業承継成功のポイント

□スポンサーを活用した事業再生・承継

- ① メインの金融機関が、適切なコンサルタントを紹介した。
- ② コンサルタントが最適なスポンサーを選定すると同時に多数の金融機関への交渉を行って、スポンサー協力を得る条件を整えた。
- ③ 従来、事業を引き継ぐはずであった社長の娘が別の旅館に嫁いってしまったが、幸い親族(社長の甥)に経営者の地位を譲ることができた。
- ④ 第二会社方式で切り出した新会社の株式の一部を甥が保有することにより、将来的に買い戻すことが可能となっている。

2. 老舗企業に学ぶ事業承継の秘訣

□日本には100年を超える歴史をもつ老舗企業が約5万社あります。そして、下記のように中には1000年を超える企業もあるのですが、このうち半分が旅館業(宿泊業)という事実があります。

□ 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)

3. 老舗企業の永続性の秘訣

□ 長期的な視点(短期、中期、長期)

- 長期は100年先の将来を見据えた経営(SDGs)
- 中期は、自分が社長を継いで経営する30年
- 短期は、イノベーションを起こす10年

□ 持続的成長の重視(安定的・保守的な経営)

- 安定的かつ長期的な成長にコミットする
- 既存事業が成功しているうちに、次の新事業の開発を探索することで、次世代が新規事業のイノベーションに成功する
- 三方よしの精神で利他を優先する経営

3. 老舗企業の永続性の秘訣

□ 利害関係者や地域経済との親密かつ長期の取引関係

- 老舗のファミリービジネスは、経営者が地域の名士であることが多い
- 当該地域での社会的インフラ整備への貢献を行うこともあれば、逆に苦境のときに地域住民からの協力も得る
- 取引先との良好な関係が危機対応能力に繋がる

□ 外部環境変化への柔軟な対応能力

- コロナ禍において、老舗企業の振る舞いを調査すると十分な備えと回復力を持っていることがわかる
- 外部環境の変化に「不易流行」で対応している

3. 老舗企業の永続性の秘訣

- 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
 - 家業を守るためのファミリーとしてのビジョンや理念を共有しており、いわばファミリーガバナンスが強固である
 - 何世代にわたる事業承継の仕組みが確立していて、ファミリーオフィスなどの機能を持ち、常に団結力の確認を行っている

- 創業家としての資金支援を含めた総合的な貢献
 - 地域への貢献も含めて、創業家が会社に対していざという時の資金提供者となっている
 - ファミリービジネスにおいては、法人と個人は表裏一体

3. 老舗企業の永続性の秘訣

□ 事業継続の強い責任感と巧みな事業承継策

- 老舗企業の社長は、先祖からの預かりものと認識
- 自分が引き継いだ瞬間から、次の世代に引き継ぐことを強く意識している
- 後継者の育成について時間をかけて準備している

□ 優位性の構築と不断の革新挑戦(イノベーション戦略)

- 長期に渡る信用創造(ブランド構築)により、競合に比較してずっと優位性を保持している
- 後継者が先代とあえて違う戦略を取ることで、既存事業が好調なうちに新規事業に乗り出すことが可能

4. 実践編第1回のまとめ

- 独立系のホテル・旅館にとって、事業承継の成功は必須
- 成功する事業承継は準備と時間を必要とする
- 旅館業は永続可能性の高い業種
- 老舗企業には、学ぶべき永続性の秘訣がある
- ファミリービジネスを意識した事業承継策が必要
- 後継者の育成と準備対策が最も重要な承継対策

ホテル・旅館のための事業承継

ご清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

携帯電話:090-6135-5682



具体的な話でお困りの方がいらっしゃれば、直接上記まで
ご遠慮なくご連絡ください。