

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 2 回

1. 基本編のおさらい

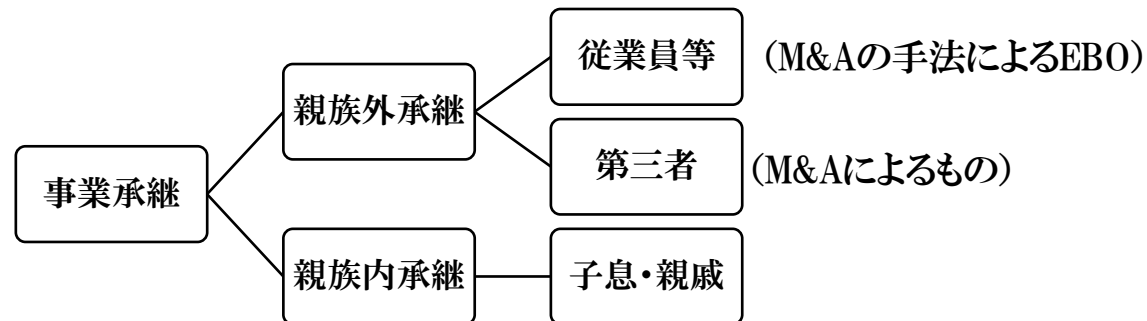
□ 事業承継の要素

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)

□ ファミリービジネスとして引き継ぐもの

4. 一族の家長としての地位

□ 事業承継の出口(後継者)



2. 家業としての宿泊業の事業承継具体策

1. 資産(財産)の承継

- 会社の財務的な状況によって、承継方法を選択してください。
- 特に建物・設備の状況次第で、不動産価値が変化するため財務状況が左右されることに留意ください。

2. 経営(地位)の承継

- 社長として最低限の知識や経営者としての振る舞い、人的ネットワークの構築が必要になります。後継者に専門教育を受けてもらうことを推奨します。

3. 運営(事業)の承継

- 支配人や女将として、現場でリーダーシップを発揮できる経験が必要ですから、一度は現場を体験すべきです。

(参考資料) 事業承継・再生場面での企業状況分類

② 企業再建

- ◆ 企業再建手法の選択と実行
(自主再建orスポンサー支援型)
- ◆ 資金繰り・資金調達 支援
- ◆ 債権者交渉 支援
- ◆ 取引先・従業員引継ぎの有無・円滑化 等

B/S (時価)
マイナス (-)
(個人資産・負債含む)

④ 再編・廃業

- ◆ 事業再編・廃業・撤退の手法検討
- ◆ 資産の流動化在庫処分・取引先継承・動産・不動産流動化
- ◆ 人事支援・従業員転職・経営者生活再建
- ◆ 債務整理等

P/L (実態)
プラス (+)

① 事業継続・発展 ハッピーリタイア

- ◆ 事業発展・継続支援 (承継型M&Aの活用)
- ◆ 承継手法の選択 (親族内、従業員、第三者承継)
- ◆ 資産承継手法の選択 (相続対応)
- ◆ 後継者承継の円滑化(TAM登用) 等

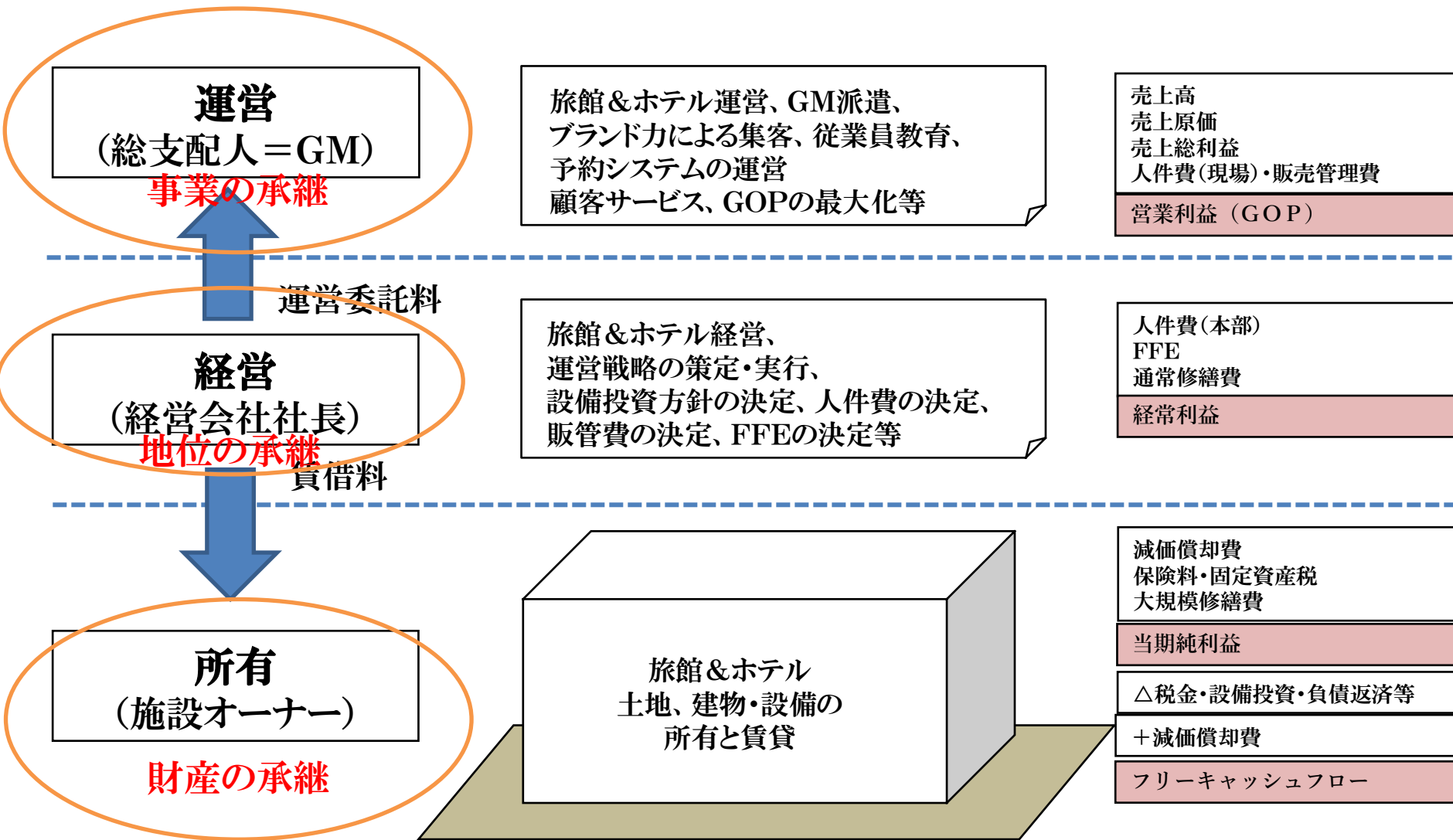
B/S (時価)
プラス (+)
(個人資産・負債含む)

③ 経営改善・資産承継

- ◆ 経営改善、各種リストラ
- ◆ モニタリング強化
- ◆ 所有と経営の分離 (TAM登用)
- ◆ 廃業の見極め
- ◆ 資産承継手法 (承継型M&A) の選択 等

P/L (実態)
マイナス (-)

(参考図表) 旅館・ホテルの所有・経営・運営の相互関係



旅館・ホテルのファミリービジネスでは三位一体の経営となっている。何を承継するかが重要。

(参考)ホテル・旅館の事業価値と担保価値



「無形資産」

ブランド
(人財)
のれん等



のれん価値

「有形資産」

建物・償却資産
土地



不動産価値

市場
価値？

担保
価値？

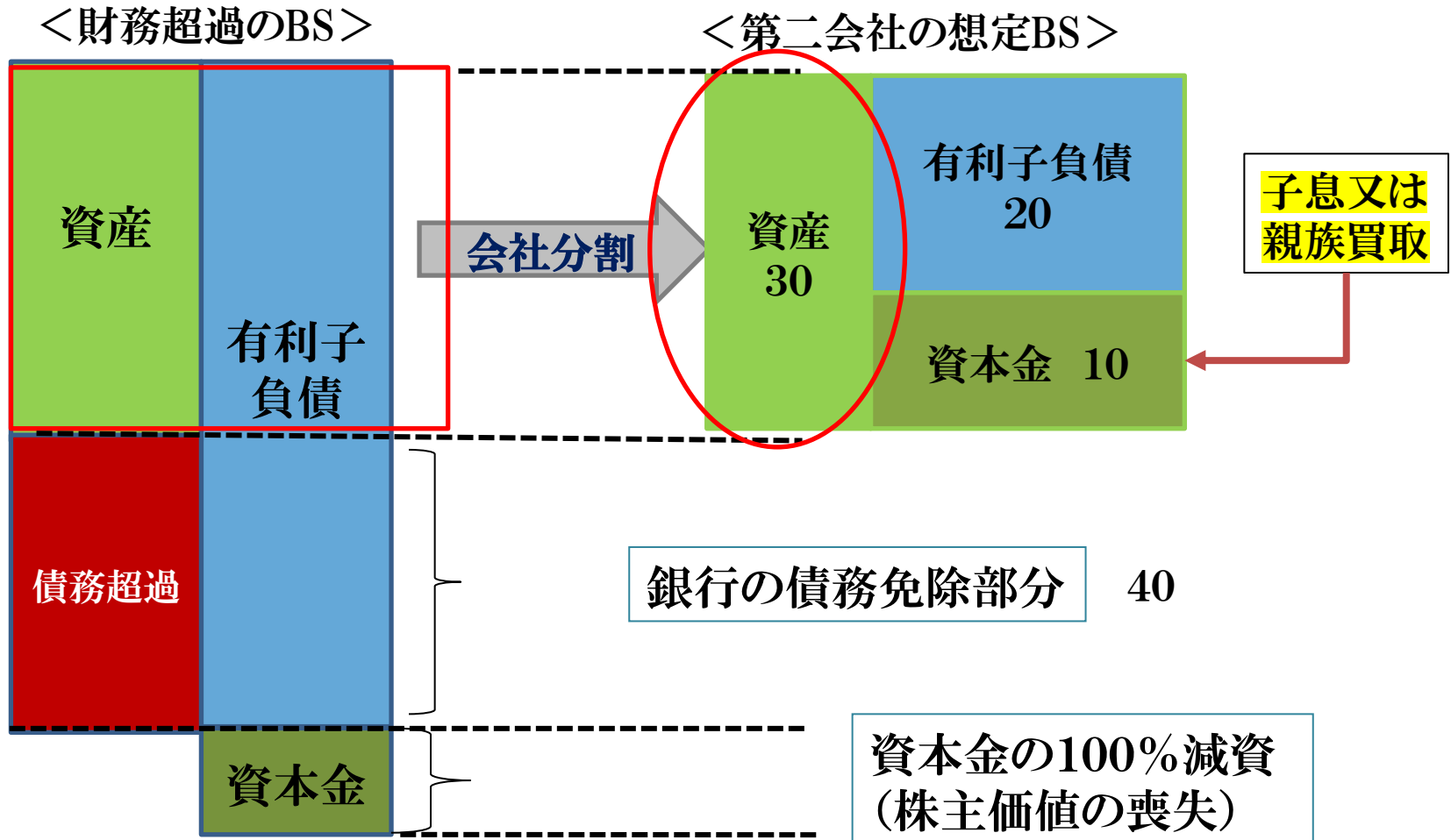
事業価値

(現在価値=

将来CFの総和)

(参考) 債務超過の会社の売却方法

第二会社を設立して、その株式を売却することで、金融債務を返済しますが、第二会社が引き継ぐ資産の中身は、不動産価格(担保価値)と事業価値(のれん)の合計になります。

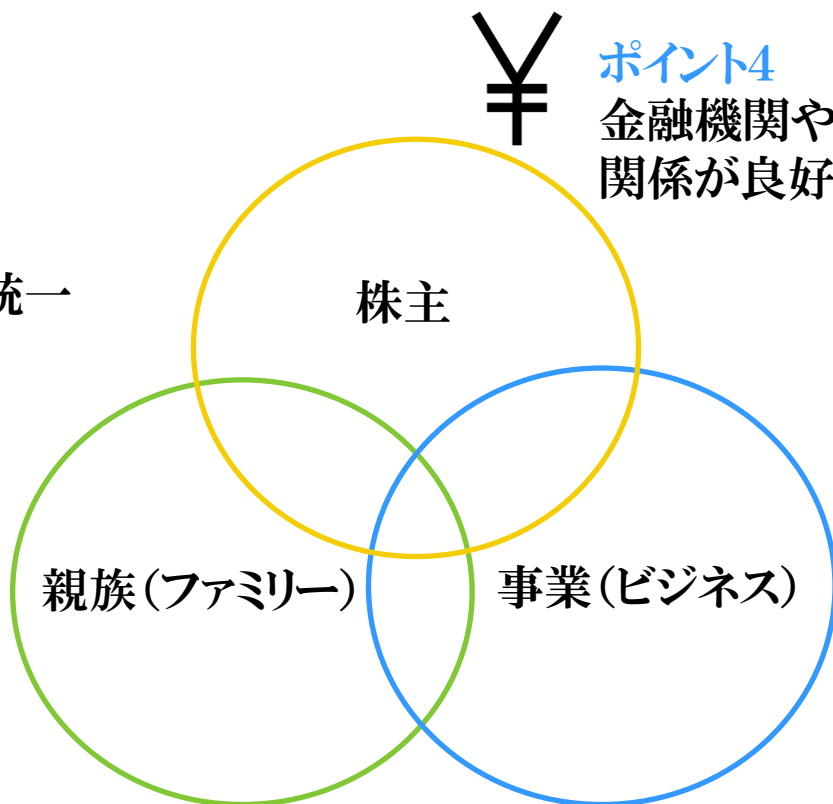


3. 家業である宿泊業を承継するポイント

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、その宿泊業を家業として親族に事業承継していくためのポイントを押えましょう。

ポイント1

家族・親族の意思統一ができていること。



ポイント4

金融機関や親族外株主との関係が良好である。



ポイント2

会社の経営が安定して成長していること。



ポイント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承継するポイント

1. 家族間の家業としての意識の共有

- 親族会議の設定、親族間での後継者決定のファミリー会議
- 事業をファミリーとして継承していくための長期的な事業承継計画策定

2. 経営(特に財務)の価値向上

- 自社の財務状況を正確に把握するためにデューデリジェンスを実施する
- デューデリジェンスの結果に**設備投資計画を加えて事業価値を把握し、その価値向上策を後継者を中心として考える**

3. 早期の事業承継準備、承継計画の策定

- できる限り早期に後継者候補を選定して、後継者教育を行う
- **事業継続計画(BCP)**としての事業承継計画を専門家を入れて策定する

4. 金融機関・親族外株主等との安定関係構築

- 地域金融機関との良好な関係構築
- 親族外株主の効果的な協力の活用

5. 事業継続のための経営強化策の実践

① 財務体質の改善

- a. 金融債務の整理、返済条件緩和の交渉等
- b. 資金繰りの見直し、営業キャッシュフロー向上の努力
- c. 資本強化方法の検討

② 設備投資計画の策定

- a. 設備デューデリジェンスの実施(修繕・更新の計画)
- b. 新規設備投資計画(ビジネスモデルの再検討、リノベーション計画)

③ 運営力向上

- a. 原価、販管費の徹底的な見直し
- b. 顧客管理(CRM)の徹底等
- c. 特徴的、差別化できる体験型宿泊の開発
- d. 宿泊、食事提供以外のサービス、商品の開発

④ 人材育成

- a. 社長の補佐ができる経営幹部の育成
- b. 資金管理のできる財務部長の育成
- c. 組織文化の変革等

第二回のまとめ

- 事業承継には3つの要素があり、それぞれの実践方法を学んでおく
- ファミリービジネスとしての事業承継ポイントを実行
- 経営力を強化し、事業価値向上を図ることが事業継続計画の実行に繋がる
- 宿泊業の留意点として、設備投資計画の重要性を意識することが事業承継計画の重要なポイントになる

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。