

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 3 回

1. 債務整理の方法と事業計画の立て方

- 債務整理とは、過剰な負債（返済の目途がたたない負債）の圧縮を行って、**正常な事業継続ができる財務状態**に戻すために主として金融債権者との間で借入金の負担軽減を交渉すること
- 事業計画とは、事業承継計画の基礎となる会社の**中長期的な事業戦略とそれによって生じるキャッシュフローの管理**を、負債の返済計画や設備投資計画を含めて策定したもの



多くの独立系ホテル・旅館が過剰債務に苦しんでいくことを想定してその債務整理の具体的な方法と、その後の事業計画の立て方について解説します。

2. 債務整理の方法

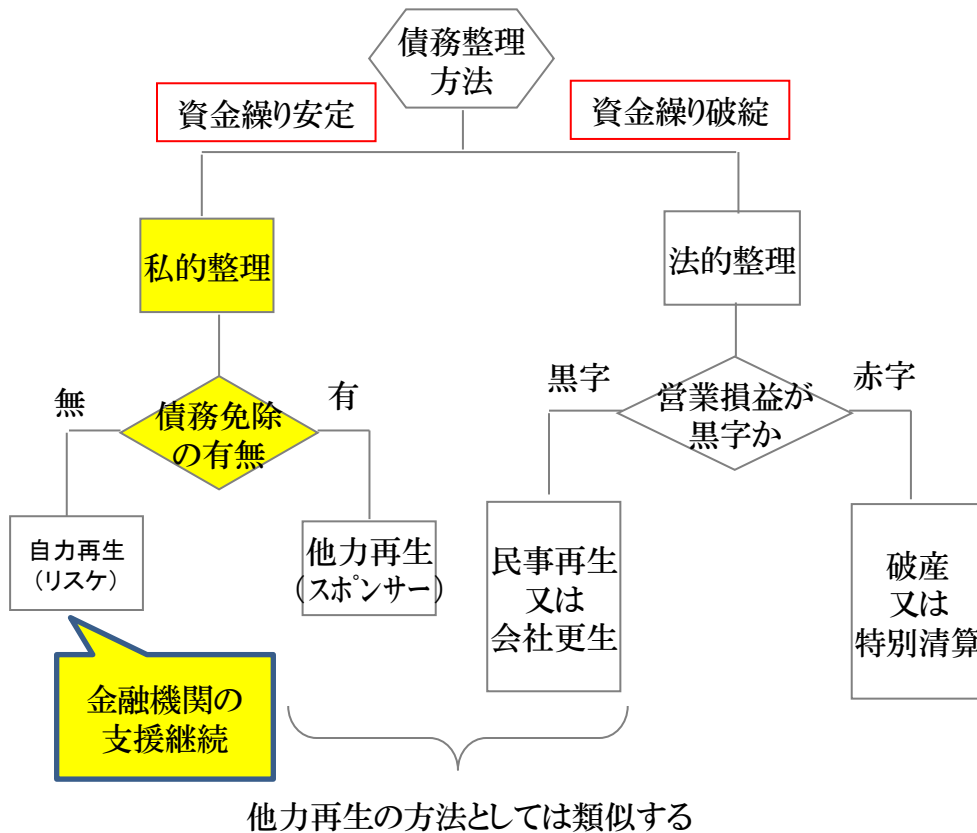
- 過剰な債務というのは、通常の営業利益から返済することができない借入金のことをいいますが、返済条件を緩和してもらえれば返済可能ということはありません。条件変更とかリスケジュールといいます。
- しかし、リスケジュールをした場合、新規設備投資に係る資金を融資できるようにはなりませんので、結局事業価値が落ちていくこととなります。
- 従って、結局のところ事業を継続していくためには、何らか債務そのものを減額する措置(債務整理)を行う必要があるということです。



債務整理の方法には、大きくわけて「私的整理」と「法的整理」の2つがあり、事業継続のためには極力「私的整理」を実行していくことが必要です。次頁にて詳細説明します。

(参考) 事業再生における債務整理の方法

・債務の整理方法の違いによるメリット・デメリット



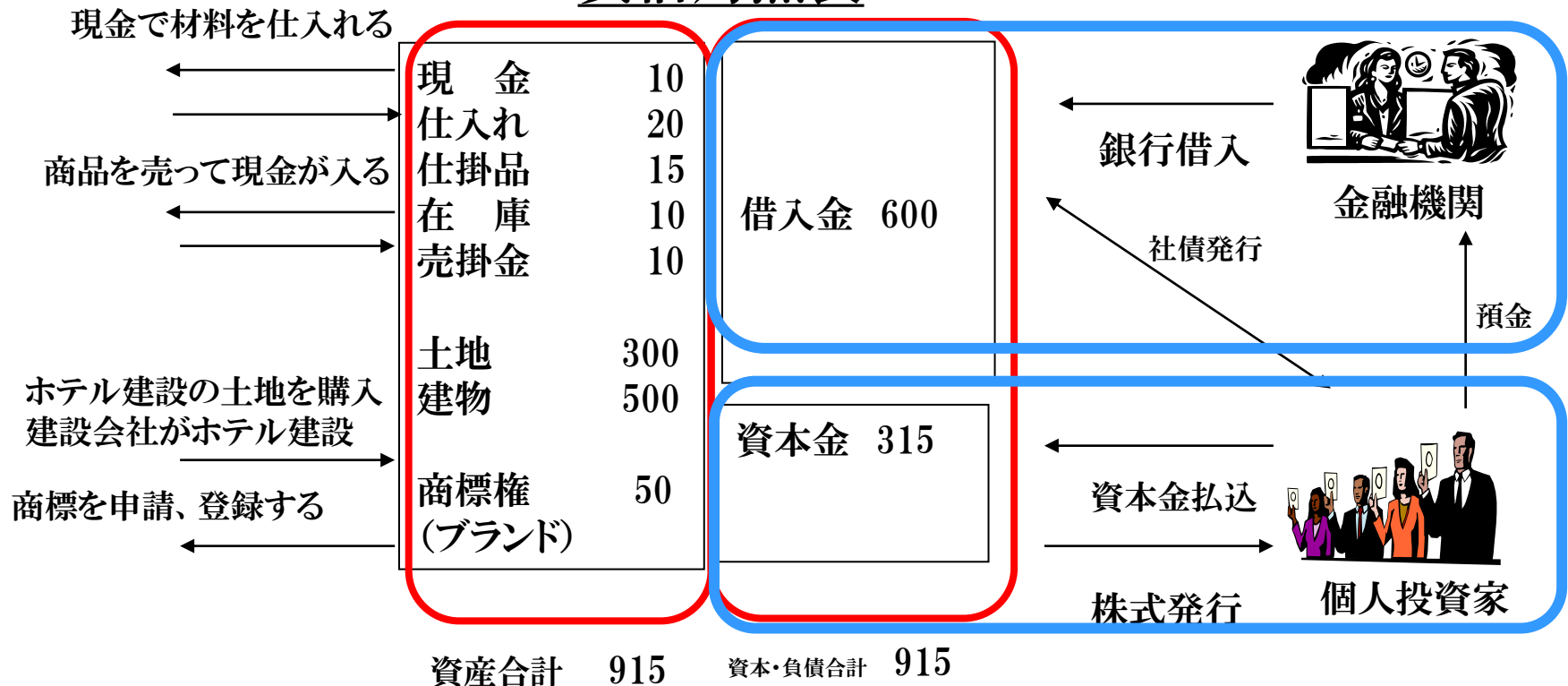
整理方法	メリット	デメリット	総合評価
自力再生 (リスク)	金融機関との交渉のみで済む (但し全員同意が必要)	・資産売却、保証履行が必要 ・ニューマネーは出にくい	可
他力再生 (スポンサー)	将来の成長が見込まれ、場合によっては買戻しが可能	経営権・所有権ともに失う	可
民事再生	早期に支払停止命令が可能、債権者の半数の同意で計画認可	倒産のイメージ 担保権行使は止められない	避けたい
会社更生	債権者の担保権行使防御	費用が多額に必要、倒産のイメージ	避けたい
破産	ゼロから出直しが可能	ブランド失墜 売上急落	要検討
特別清算	ゼロから出直しが可能	ブランド失墜 売上急落	要検討

(参考) 株式会社の仕組み

会社の経営

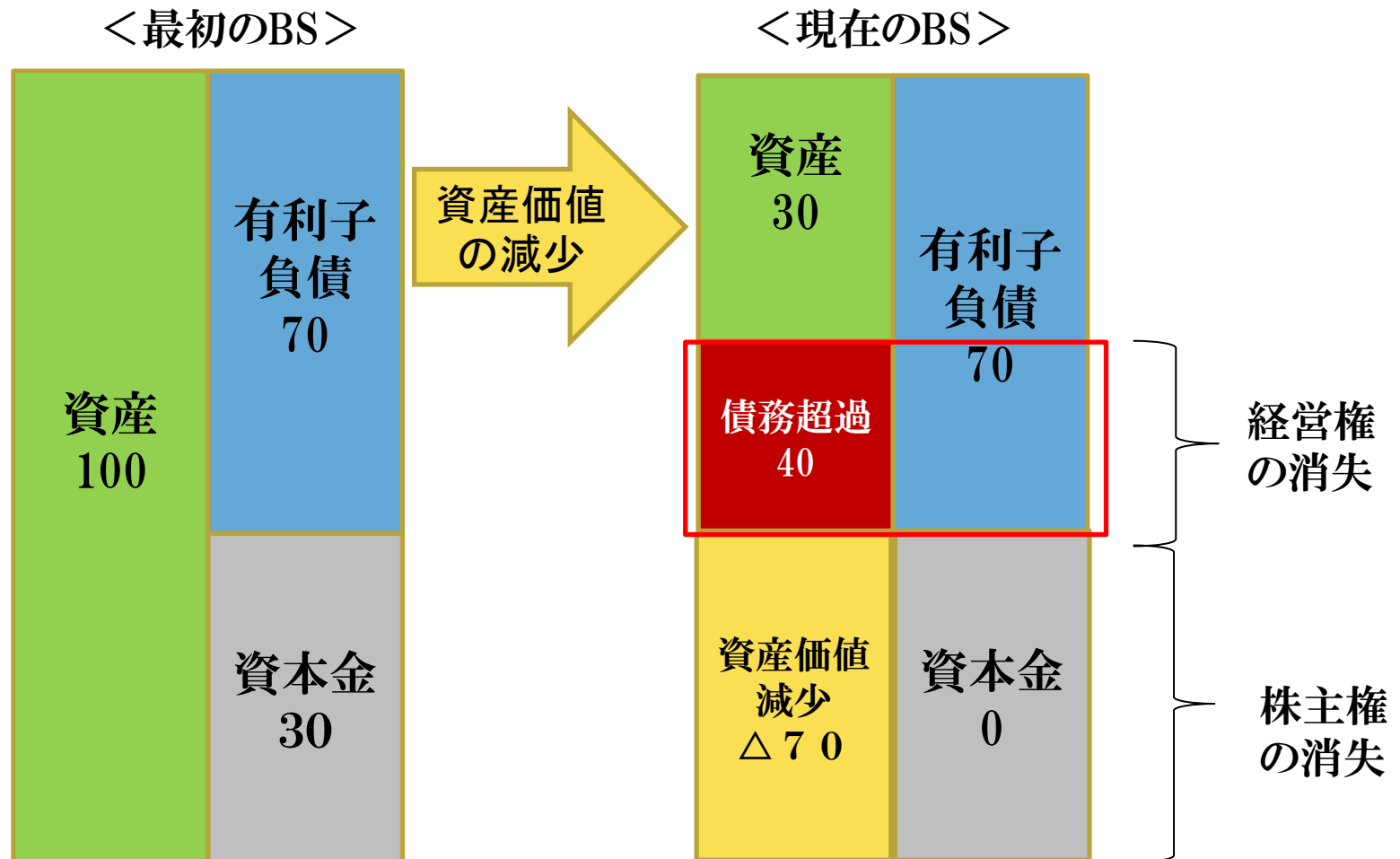
資金調達

貸借対照表



(参考) 債務超過は何故問題なのか？

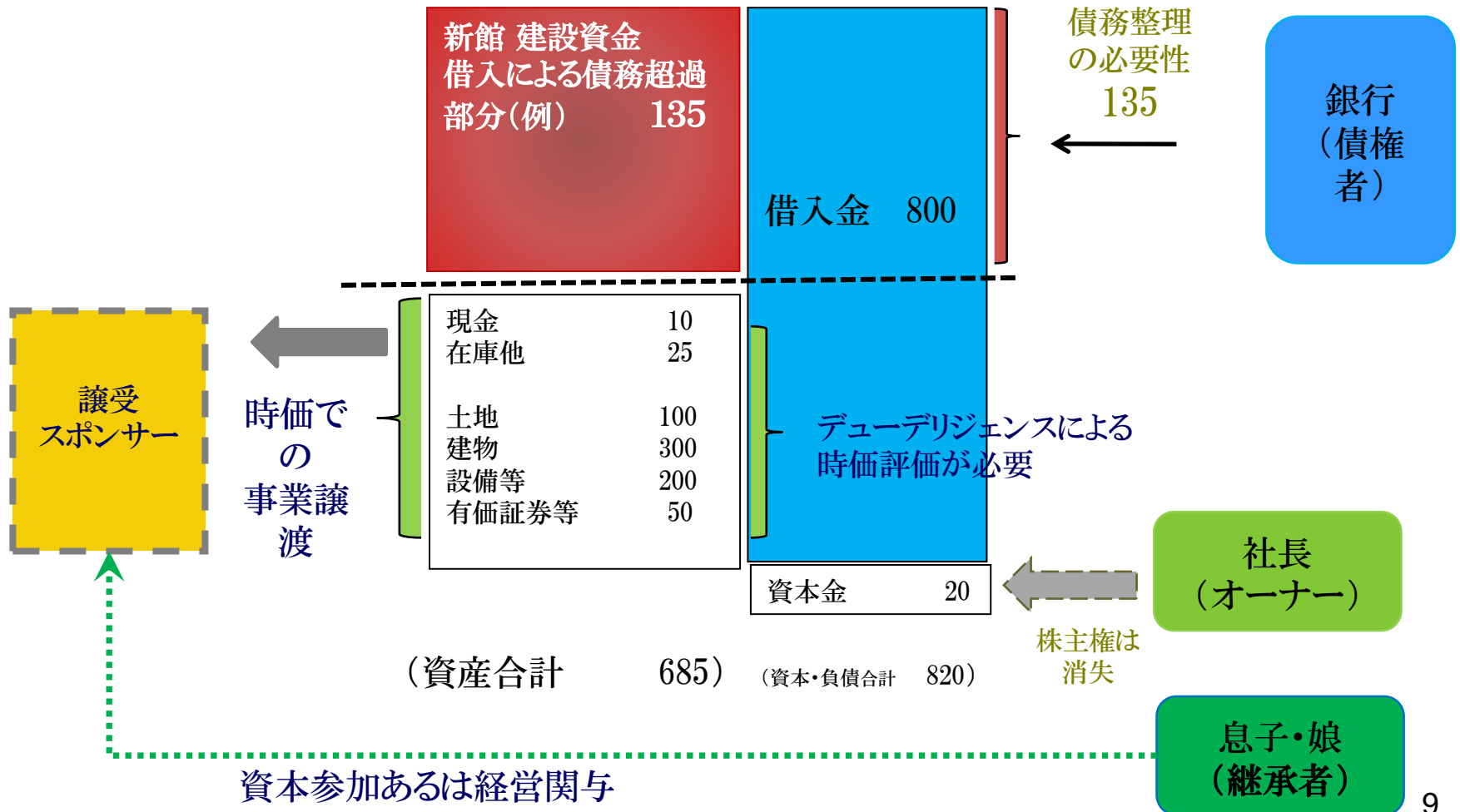
債務超過になることで、株主の権利は消失し、金融機関からの追加融資が不可能なので、設備投資ができなくなるため将来の成長可能性が失われることとなります。



(参考) 旅館事業再生・承継スキーム例のご説明

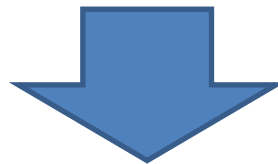
金融機関(債権者)の協力による債務圧縮を前提とする事業再生計画の場合

旅館の貸借対照表



3. 事業計画の立て方

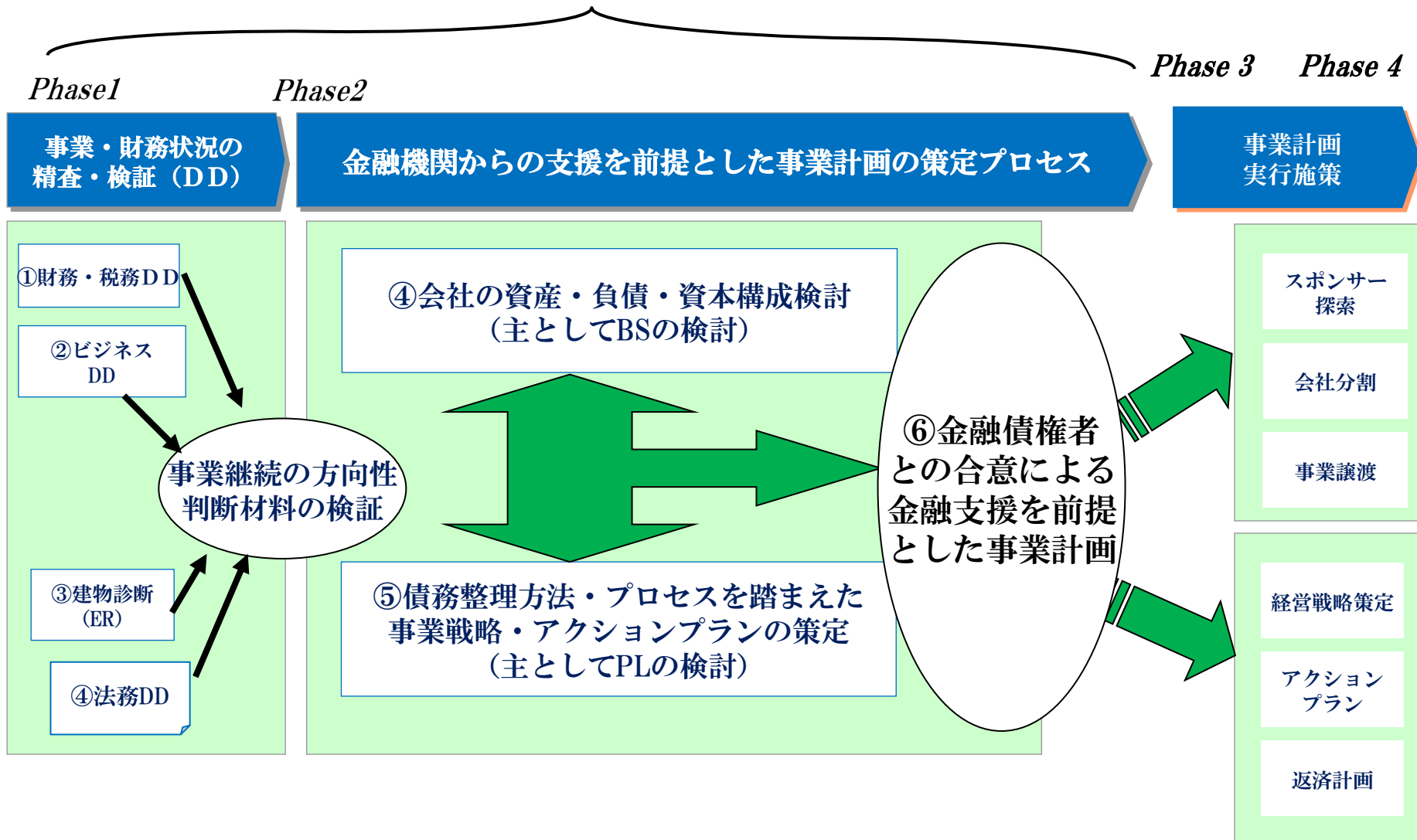
- 現状の事業価値を把握し、将来ビジョンに向けた経営戦略を立てて、その戦略に沿った設備投資計画などを含めた中長期の将来収益見込みを立てます。
- 現状の事業価値を把握するためには、一般的にデューデリジェンスと呼ばれる資産価値評価を行います。
- デューデリジェンスの結果として、現状経営の課題を把握し、その解決策を含めた経営戦略とその実行計画を策定します。



事業計画に必要な主な材料は、① BSの時価評価、② PLの正常収益力
③ 設備投資計画、④ 将来ビジョン、⑤ 経営戦略、⑥ CF想定です。

(ご参考) デューデリジェンスと計画策定の工程

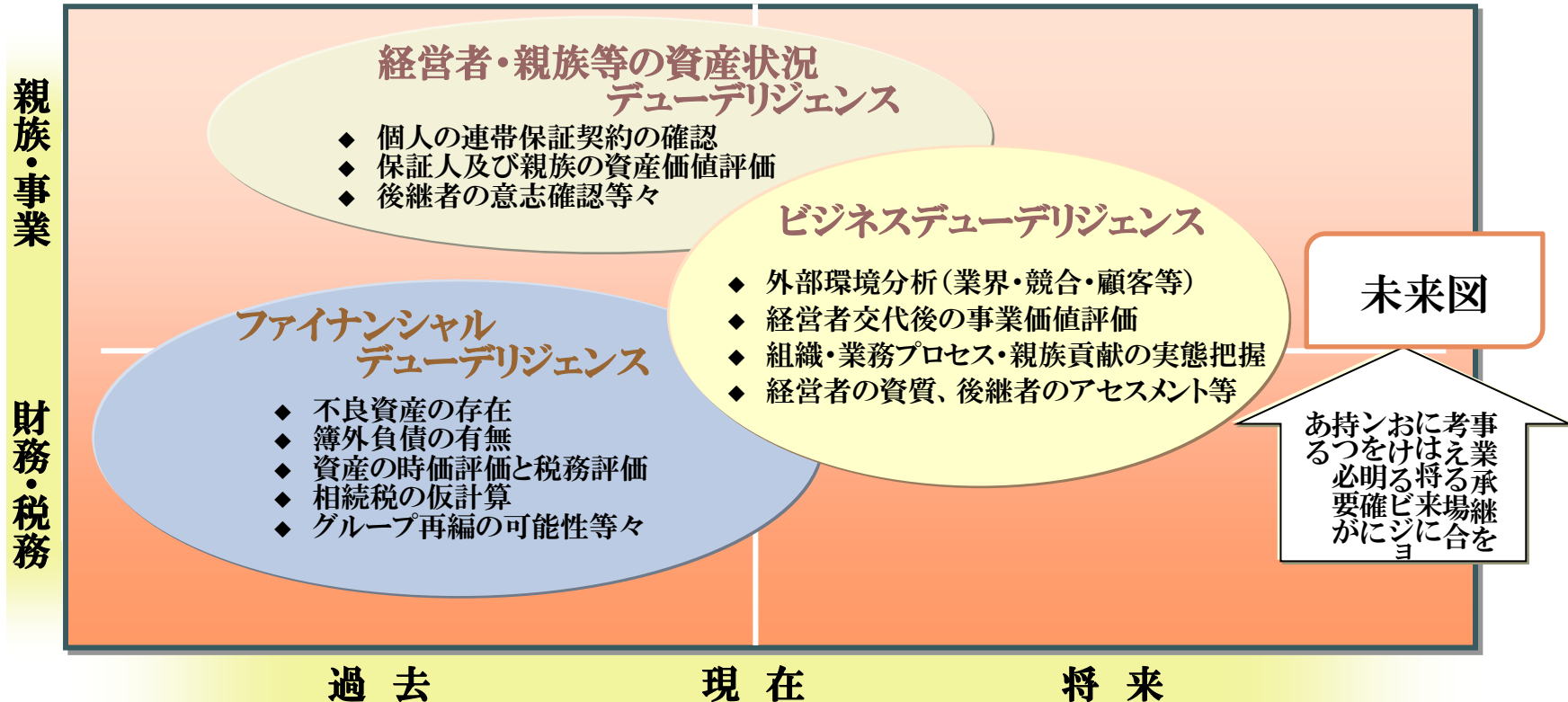
- デューデリジェンスによって、現状を正確に把握したうえで事業計画を策定する。



(参考) 事業計画策定のためのデューデリジェンス

デューデリジェンス(企業の実態と正確な資産価値を把握するための詳細調査)

事業継続の的確な計画を策定するためには、現在の事業状況及び資産状況を正確に**把握**する必要があります。そのうえで、将来の事業価値の向上を目指しつつ、適切な承継を行っていくうえでの事業承継計画を策定するためにもそれ以外の要素について調査しておくことが重要です。



4. 事業承継計画の策定

■ 事業承継計画における課題

- ① 後継者の問題（後継者候補は決まっているのか？）
- ② 株式分散、資産保有未分化の問題（大株主不在、個人資産含有等）
- ③ 経営状況の問題（安定的な収益を持続できるのか？）
- ④ 相続税の問題（相続が起こった場合に相続税対策はできているか？）
- ⑤ 親族間に摩擦・諍いがある問題
- ⑥ 事業計画が欠如している問題

4. 事業承継計画の策定要領

■ 事業承継計画策定に必要な条件

- ① 良質な**コンサルタントの選定**(次頁ご参考)
- ② 事業継続の必要充分条件の確認
- ③ ファミリーの合意形成
- ④ 経営者交代の準備とタイミングの計画
- ⑤ 経営環境変化を考慮した長期的な将来展望の確認
- ⑥ 中長期的な**事業計画の策定**
- ⑦ 相続税対策など不必要な資金流出の回避策

(参考) コンサルタントの役割

	後継者等	建物、施設、 設備	事業基盤	ファミリー ガバナンス	相続税等
短期的	後継候補選定	緊急補修費用 見積もり	事業収益分析、 財務体質分析 等	親族間意見調 整	相続税評価 相続税の推定
中期的	後継者教育	更新費用 見積もり	外部環境分析、 中長期事業計 画	経営関与実態 の把握、調整	中期的な 相続税対策
長期的	後継者育成	長期設備投資 計画	将来ビジョン、 長期計画策定	家訓、家憲等 の制定	事業承継に 必要な恒久的 対策
コンサルタント	コーチング、 リーダーシップ研 修等	建築設計事務 所、 経営コンサルタント 等	経営コンサルタント、 ファイナンシャル アドバイザー	ファミリービジネス コンサルタント	資産税に強い 税理士、 ファイナンシャル アドバイザー

5. 承継計画策定の実行プロセス

- A) 事業継続を前提とした長期ビジョン(10年、30年)を確立する
- ◆事業継続のための諸条件(建物の耐久年数、後継者有無、事業基盤の持続性、ファミリーガバナンス、相続対策等々)を総合的に、かつ長期に検討する
 - ◆そのために、まずは原状の分析を各種DD(特に建物、施設、設備診断=ER)を用いて把握する
- B) 後継者、承継方法を検討する
- ◆後継者候補が存在する場合→内部(親族、社内)承継計画
 - ◆後継者候補が親族、社内に存在しない場合→外部承継計画
- C) 長期、中期、短期の承継計画を策定する
- ◆ 長期的な事業戦略、設備投資計画、事業計画を策定する
 - ◆ 中期的に承継に備えて実施すべきアクションプランを作成
 - ◆ 短期的に解決する課題を抽出し、即時に対応する

参考：総合的な事業承継計画

		現在	1年目	2年目	3年目	5年目	10年目	20年目	30年目	40年目	50年目	60年目	100年目
事業計画	売上高												
	経常利益												
	その他												
会社	事業・所有												
現経営者	年齢	35歳	36歳	37歳	38歳	40歳	45歳	55歳	65歳	75歳	85歳	95歳	135歳
	役職												
	関係者の理解												
	株式・財産の分配												
	その他												
次代 後継者候補	年齢	5歳	6歳	7歳	8歳	10歳	15歳	25歳	35歳	45歳	55歳	65歳	105歳
	役職												
	後継者教育												
	後継者教育(社内)												
	後継者教育(社外)												
	その他												
次々代 後継者候補	年齢								5歳	15歳	25歳	35歳	75歳
	役職												
	後継者教育												
	後継者教育(社内)												
	後継者教育(社外)												
	その他												
ファミリー	取り組み等												

参考：総合的な事業承継計画

		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	10年目	15年目	20年目	25年目	30年目	25年目	30年目
事業計画	売上高													
	経常利益													
	その他													
会社	事業・所有													
現経営者	年齢	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	45歳	50歳	55歳	60歳	65歳	70歳	75歳
	役職													
	関係者の理解													
	株式・財産の分配													
	持株比率	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	その他													
後継者候補	年齢	5歳	6歳	7歳	8歳	9歳	10歳	15歳	20歳	25歳	30歳	35歳	40歳	45歳
	役職													
	後継者教育													
	後継者教育(社内)													
	後継者教育(社外)													
	持株比率	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
その他														
ファミリー	取り組み等													

参考：総合的な事業承継計画

		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業計画	売上高											
	経常利益											
	その他											
会社	事業・所有											
現経営者	年齢	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳
	役職											
	関係者の理解											
	株式・財産の分配											
	持株比率	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	その他											
後継者	年齢	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳	45歳
	役職											
	後継者教育(社内)											
	後継者教育(社外)											
	持株比率	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	その他											
ファミリー	取り組み等											

第三回まとめ

- 債務整理の方法を知ること、事業再生から事業承継の道過ぎを描くことが可能です。
- 事業計画は、事業承継計画策定のための重要な基礎資料になります。その基本的な実践策はデューデリジェンスです。
- 事業承継計画は、総合的に様々な複雑な要素を勘案して作成する必要があります。通常は、ファミリービジネスアドバイザーの起用をお勧めします。
- 事業承継計画は、100年の単位を考慮してから、実務的な30年の計画と直近10年の実現可能な未来を検討することが重要です。

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。