

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

第 4 回

ホテル・旅館のための事業承継（実践編） コンテンツ全体像

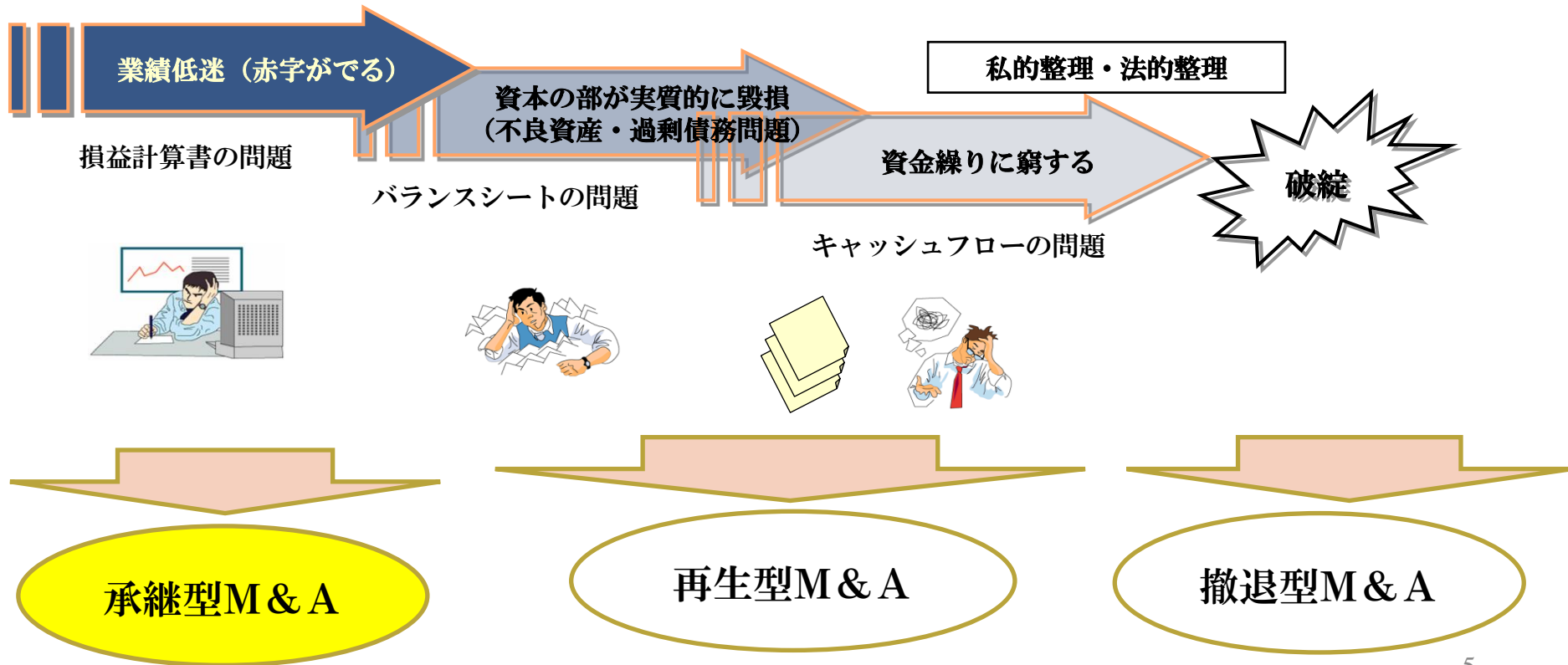
第1回	<ul style="list-style-type: none">・事業承継の成功事例比較と成功のポイント・老舗企業に学ぶ事業承継の秘訣（実践方法）
第2回	<ul style="list-style-type: none">・家業としての宿泊業の事業承継具体策・事業継続のための経営強化策の実践
第3回	<ul style="list-style-type: none">・債務整理の方法と事業計画の立て方・事業承継計画策定の方法と実践
第4回	<ul style="list-style-type: none">・事業承継の切り札としてのM&A実践方法・地域一体再生の具体策ご提案

1. 事業承継の切り札としてのM&Aの実践

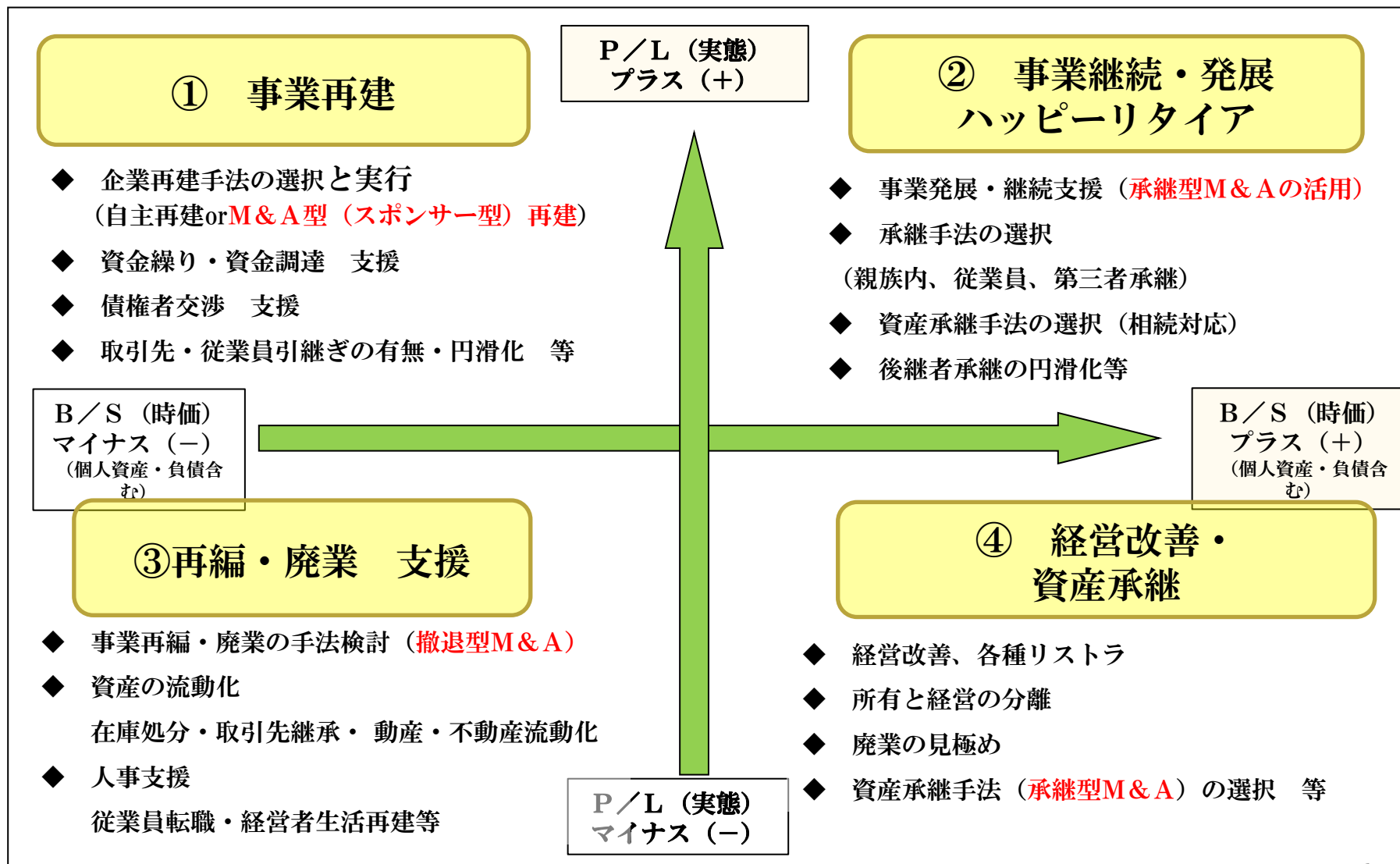
1. 事業承継の出口のうち、**親族外の第三者への承継**が、いわゆるM&Aという承継方法になります。
2. M&Aは、**本来コーポレートファイナンスのひとつ**の手法であるエクイティファイナンスのことですが、事業承継の手段として定着しつつありますのでここではその実践方法について解説します。
3. 当該事業の**財務状況に応じたM&Aスキーム**(手法とプロセス)を適切に実行することが、事業承継を成功させる重要な要素です。
4. 最近では、知識も経験もない**M&A仲介業者**が、単なる企業売買という取引として関与することが多いので、この分野の知識をしっかりとって、注意深く実行されることをお願いします。

2. 事業承継の状況別M&Aタイプ

- 原則として資産超過の状態の企業の承継策としてのM&Aを「**承継型M&A**」
- 債務超過となっている企業の事業承継策としてのM&Aを「**再生型M&A**」
- 企業の存続が不可能となっているが、一部事業のみをM&Aで売却する場合を「**撤退型M&A**」と呼んでいます。



3. 事業承継における企業分析とM&A活用

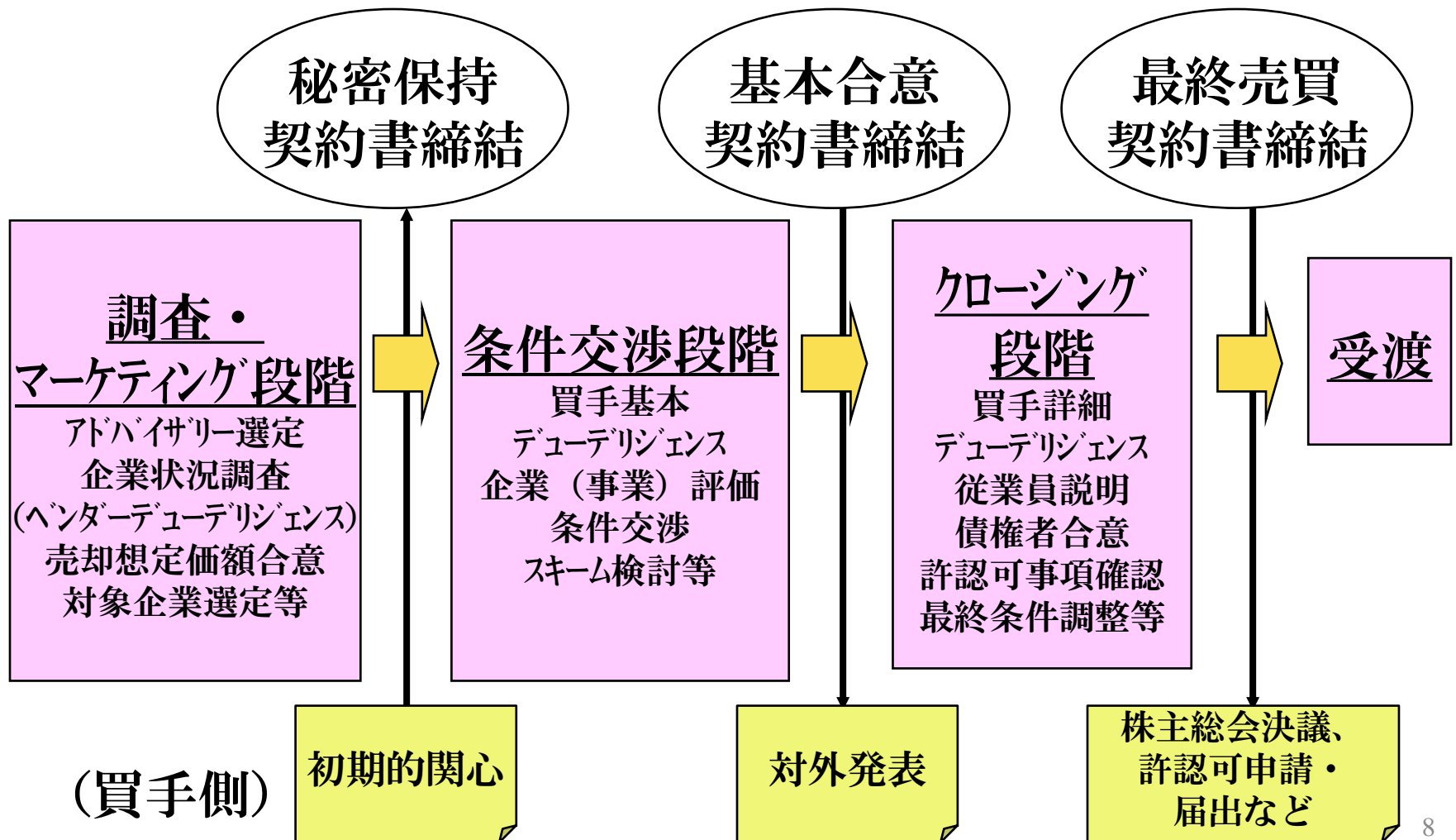


4. 承継型M&A取引の進め方 (売手側)

- 各段階の主要事項（ディールフローは次ページご参照）
 - 調査・マーケティング段階
 - M&Aアドバイザーの選定、**ベンダーデューデリジェンス（注）**の実施
 - M&A戦略の検討及び策定、対象企業のリスティングと選定、必要な情報の収集と分析等
 - アドバイザーを通じたマーケティングによる対象候補の選出
 - **秘密保持契約書締結**（潜在的な買手数社と締結）
 - **限定入札の実施による最優先交渉先の選定**
 - 条件交渉・調整段階
 - トップミーティング及び事務局ミーティング、価格その他の条件交渉、基本合意事項の確認と基本合意書の内容調整等
 - **基本合意書**の締結
 - ディスクロージャー（対外公表、関係者合意取得）
 - クロージング段階
 - **買手デューデリジェンス**、許認可関係の手続き確認、売買契約書の内容調整等
 - 売買契約書の締結
 - 受け渡し（決済）

(注) デューデリジェンスとは「よく調べる」という意味の専門用語で、財務と事業面について精査すること。ベンダーデューデリとは売主側で価額を決定するために実施する手続きのこと。

(参考) M&Aディールフローチャート



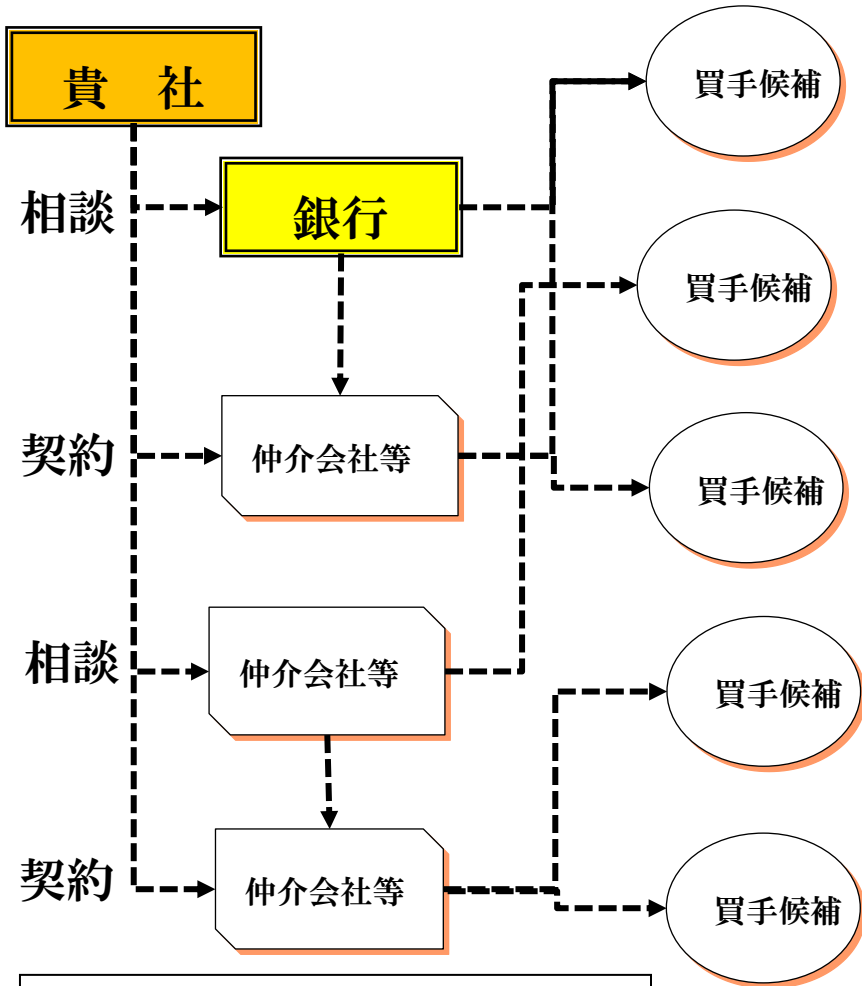
4. 現在のM&A取引の何が問題なのか？ (売手側からみた間違い)

M&A仲介業者の儲けネタになっている？

- 調査・マーケティング段階
 - ・ M&A仲介業者で、着手金やリテナーフィーを取らないことを「ウリ」にしているケースでは、**売手は安値で買い叩かれていることを知らない。**
 - ・ 本来、**売却側の専任アドバイザー**が、当該企業の本当の価値を評価
 - ・ M&Aの契約において、仲介業者は一般媒介の契約を締結するケースが多いが、成約の確率が極めて低くなる。(次頁ご参考)
- 条件交渉・調整段階
 - ・ 仲介業者は、リピーターとなる顧客である**買手企業に有利な条件交渉**を勧めることが一般的。
- 基本合意書の締結
 - ・ 基本合意契約は非常に重要なプロセスだが、これを無視して契約する例があり、その後の決済段階でご破算になる可能性が高い。
- クロージング段階
 - ・ **法外な成功報酬**を要求されて、困惑しているケースがある。

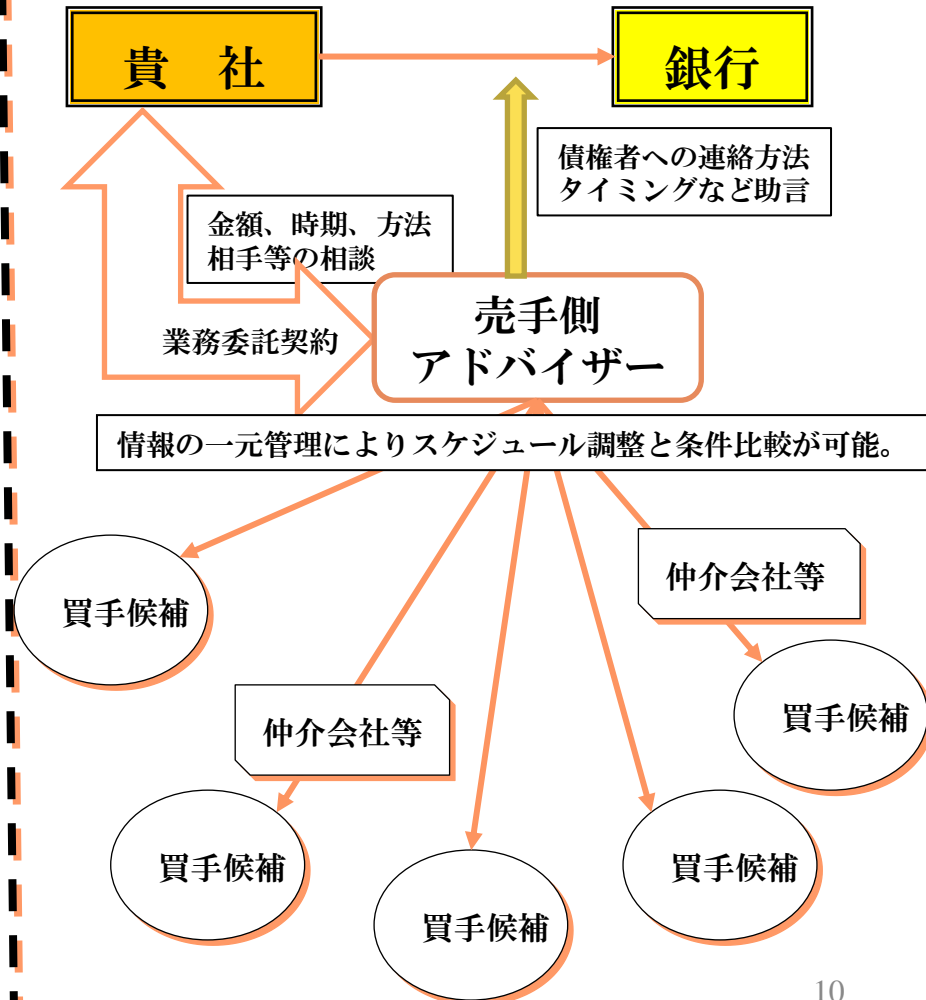
(参考) 事業承継先探索方法の違い

仲介型伝言ゲーム方式



同じ買手に違う業者が情報を持ち込むので、売手からすると誰が真の買い手でどこから情報が来たのか混乱する

限定入札方式



5. 旅館・ホテルM&A取引の留意点

• 事業価値評価の方法

- 将来キャッシュフローの総和を基準とする
(純資産価格 + 営業利益3年分という評価は適正ではない)
- 将来の設備投資の必要性が大きく影響する
- 事業価値評価と担保評価の違いを認識する

• M&Aに関わる法的問題

- 旅館においては温泉権の譲渡可否の問題
- 借地契約のトラブル、従業員からの訴訟問題等
- 消費税、社会保険料、固定資産税の滞納問題

• M&A後の問題

- 譲渡益課税(長期保有の土地が個人資産の場合等)
- 営業許可の移転か新規取得かの問題

6. M&Aの一般的な報酬体系

- 着手金(調査費用)

- M&A実現可能性についての業界におけるフィジビリティスタディ(FS=事業加行性調査)あるいは、ベンダーデューデリジェンスを行う場合等の調査費用は初期費用として徴収する、固定一律の場合が多い。

- リтейナーフィー(業務補償費用)

- M&Aアドバイスのご契約期間中、アドバイザーサービス提供の補償費用としてお支払い頂く報酬。
- 通常、想定される成功報酬の20%程度を限度に、契約期間の月数で割り、毎月支払いとする。案件が成約しない場合でも払い戻しはしない。

- 成功報酬(レーマン方式)

案件が成約し、最終的な売買契約書が締結された時点での報酬。

M&A取引の対価に対して、一定比率を掛けて算定。(標準的な掛け率は取引金額に応じて1~5%で設定されている)

7. 地方における宿泊業の現状と課題

(1) 地方の宿泊業態に共通する課題

- **資本不足、過剰債務の問題(財務の問題)**
 - － 従来の設備投資のほとんどを融資によってまかなっていたことにより、土地価格の下落とともに債務が過剰となって、実質債務超過となっているケースが多い。
- **経営改革の問題(経営の問題)**
 - － 客層の変化、環境の変化に対応する経営ができていない。
 - － 商品開発、顧客管理などが代理店任せであるため、経営能力が低い。
- **金融機関の対応変化(金融の問題)**
 - － 地方金融機関は、体力格差が目立ち始め、地方の有力企業への金融支援などの余裕がなくなってきている。
- **その他の課題(自治体の財務問題、事業承継の問題)**
 - － 多くの旅館・ホテルで膨大な固定資産税の滞納が発生しており、自治体はこの対応に戦略的に望む必要がある。
 - － 若年労働者が就職を忌避し、従業員の高齢化が急速に進んでいるとともに、経営者の事業を承継する次世代も減少している。

7. 地方における宿泊業の現状と課題

(2) 宿泊業再生の現状と限界

■ 個別(単館)ホテル・旅館業再生の現状における問題点

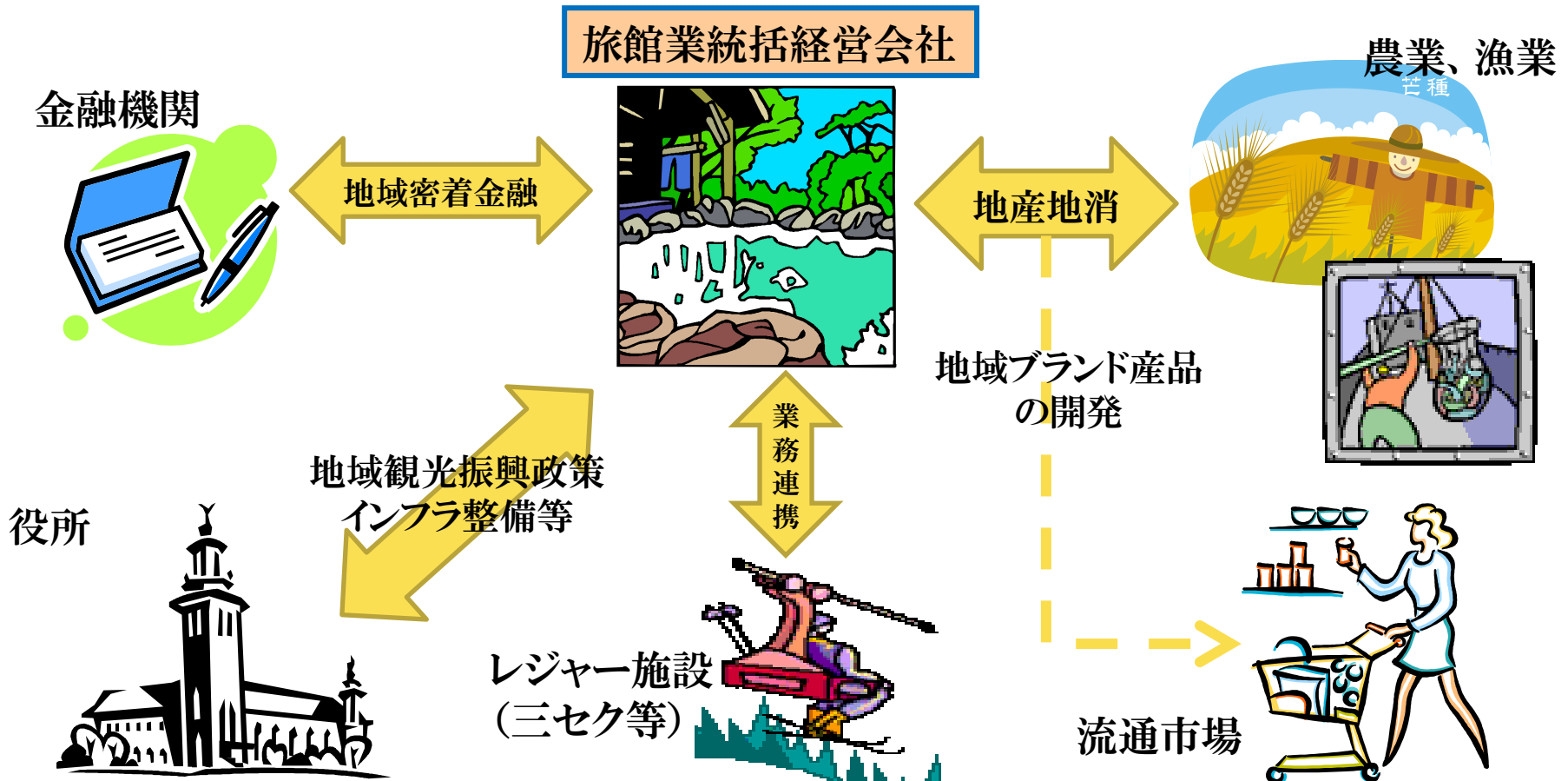
- 単独で設備投資を行ってリニューアルしても、周辺に他の遊興施設や居酒屋などがなく、他の旅館の閉鎖施設があるなどで**温泉街全体の雰囲気が悪い**。
- 事業会社としての経営管理と、旅館の運営管理の両方の負担が経営者に重荷となっており、**経営の近代化が遅れている**。
- 単館で可能な経費削減策には限界がきており、仕入れ一括対応などが可能な**全国チェーンの低価格旅館に対抗できない**。
- 交通インフラの整備などで、観光客の誘致策が必要だが、単館ではどうすることもできない。(送迎バスの共同運行さえうまくいかない。)
- 従業員が高齢化し、若年層は雇用条件や不安定な経営内容から旅館業に就職したからない。

単館での経営改善・事業再生は限界にきているのではないか？

宿泊業の地域一体再生を提案

8. 旅館業の地域一体再生の概念

- ある地域(温泉地)の**旅館全体をひとつの経営体**として認識し、そこに農林水産業、流通業、観光業等を有機的に結合させることによって、当該地域を一体として再活性させる。
- これにより、地域(自治体)への観光収入増、産業振興による税収増などを促し、自治体財務体質の改善を図るとともに、地域金融機関の体力回復を通じて、更に地域全体の振興を図ることを狙いとしている。



9. 宿泊業の事業承継実践編(まとめ)

- ホテル・旅館業は、コロナ禍など外部環境変化への適応が大きな課題となっており、老舗企業の永続性(長期的視野、地域貢献、ファミリービジネス、革新性等)をお手本に、その経営を改善しつつ必ず事業承継を成功させる必要があります。。
- 当該地域の中小企業、特に観光産業を中心とする地方にあっては、その中核産業であるホテル・旅館の**事業承継**が地域における経済活性化の重要な課題となっています。。
- 宿泊業において、単独での再生は非常に困難であるが、地域貢献を考慮した場合には、**複数企業の同時再生**により、最も効果がありかつ**事業承継**に繋がる方法がある。地域一体再生の実現を目指していただきたい。
- ホテル・旅館業の事業承継においては、その事業の特性から、ファミリービジネスの基本を重視して、早期に準備を開始して、丁寧に進めていかれることをお願いします。

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。