

2023年5月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題

【テーマ】経営環境の変化への適応

問題

B社（旅館業、従業員数30人、売上高3億円、当期純損失▲1百万円、純資産3億円）は、北海道の地方都市にある創業100年の老舗旅館であり、3代目の甲社長（65歳、代表取締役）が株式10,000株（発行済議決権株式の100%）を所有しています。甲社長の妻である丙は、女将として会社を支えています。

旅館は、昭和初期に建てられた純和風の建物、自然と一体化した混浴露天風呂を提供しており、日本人客からは長年愛されてきました。一方、この地域には、海外からインバウンドの外国人客が増えてきており、多数の競合他社がホテルを新築しました。これらは、お洒落な西洋風の建物、スタイリッシュな専用露天風呂を各部屋に完備したホテルであり、外国人からの評判がとてよいくとのことです。

3年前に甲社長の一人息子である乙部長（40歳、営業部長）がB社に入社し、現在は営業部長として働いています。甲は、学生時代にイタリア留学し、A社に入社する前は、マスコミで採り上げられる有名なHリゾート社で働き、ホテル業務をしっかりと勉強し、トップ・セールスマンとして確かな実績を残してきました。

B社の事業承継を考えるようになった乙部長は、B社の経営環境を分析しました。営業マンとして常に売上拡大を考えている乙部長は、内部の経営資源の検討は後回しにして、外部の市場環境を集中的に分析したところ、今後も外国人観光客は確実に増加し続けるものと判断されました。その結果を踏まえ、乙部長は、「経営環境が変化している。これまでのような和風旅館では事業は存続しない。私は、イタリア留学時代に学んだデザインと、前職のHリゾート社で学んだ最新のサービスを、外国人客向けのお洒落なホテルという新しい業態で実現させ、自らこれを経営してみたい。ちょうど建物の大規

模修繕の時期だから、自分の理想を実現するチャンスではないか。」と考えました。

このような乙部長の想いを実現させるため、綿密に練った経営計画を立案し、それを両親に説明したところ、甲社長からは、「何を馬鹿なことを言っているのだ！うちは100年続いた和風旅館だぞ、純和風で趣のある混浴温泉が当社の伝統だ。西洋風のホテルなど絶対にダメだ！」と猛反対されました。

ショックを受けた乙部長は、事業承継支援を専門とする中小企業診断士のあなたに相談してきました。

あなた：「ところで、乙さん、会社の決算書は見たのですか？」

乙部長：「いえ、まだ見ていません。」

あなた：「決算書を見ないと、財務内容がわからないでしょう？決算書も見ないで会社を継ごう、業態を転換しようなんて考えているのですか？」

乙部長：「おっしゃる通りですね。すぐに入手します。」

事業承継支援の専門家であるあなたは、乙部長にどのような指導を行いますか？

【問1】 決算書を見ると、当年度の業績悪化は恒常的なものであり、ここ数年は大幅な赤字が続いていました。乙部長はどのように事業承継を行うべきでしょうか？

【問2】 決算書を見ると、当年度の業績悪化は、一過性の特別損失を計上したことによるものであり、ここ数年は大幅な黒字が続いていました。乙部長はどのように事業承継を行うべきでしょうか？