

2025年6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

事例

A社（旅館業、従業員数30人、売上高4億円、当期純損失▲1百万円、純資産3億円）は、北海道にある創業100年の老舗旅館であり、3代目の甲社長（75歳、代表取締役）が株式10,000株（持株比率100%）を所有しています。甲社長の妻の丙さんは、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、自然と一体化した露天風呂を提供しており、日本人客から長年愛されてきました。

一方で、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、お洒落な西洋風の建物、スタイリッシュな部屋風呂を完備したホテルを開業しました。外国人客から評判がとてもよいとのことでした。

3年前に甲社長の一人息子である乙さん（45歳、営業部長）がA社に入社し、現在は営業部長として働いています。乙さんは、学生時代にイタリアに留学して建築を学んだ経験があります。また、A社に入る前には、マスコミで採り上げられる有名なHリゾート社で働き、最新のホテル業務を習得して、立派な成績を残してきました。

A社の事業承継を考えるようになった乙さんは、A社の経営環境を分析しました。営業部長として売上拡大のことばかり考えてた乙さんは、市場環境を先に分析したところ、今後も外国人観光客は確実に増加すると考えました。その結果を踏まえ、乙さんは、「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存続できない。外国人が好むデザインのホテルに建て替え、新しいサービスを提供したい。ちょうど大規模修繕の時期だから、建て替えのチャンスではないか。」と考えました。

乙さんは、この想いを実現させるため、事業計画を立案し、それを甲社長に説明しました。しかし、「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、自然と調和した露天風呂が当社の伝統だ。西洋風のホテルなど絶対にダメだ！」と猛反対されました。

後日、事業承継支援の専門家であるあなたは、メインバンクからの紹介を受け、乙さんから事業承継についての個別相談に対応しました。

乙氏：「父に業態転換を提案したのですが、却下されてしまいました。」

あなた：「そうでしたか。残念でしたね。ところで、決算書を見せていただくことはできますか？」

乙氏：「事務所にあると思うのですが、私は現物を見たことがありません。」

あなた：「決算書を見ないと、業態転換なんて検討できるはずないでしょう。決算書も見ないで、事業承継しよう、事業再構築しようなんて考えていたのですか？」

【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。乙さんは、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、ここ数年は大幅な黒字が続いていました。乙さんは、どのように事業承継を行うべきでしょうか？

【問3】 後継者のやりたい事業が既存事業と大きく異なっていた場合、あなたは後継者にどのような指導を行いますか？