

宿泊業界のM&Aガイドブック

～市場動向・経営課題・成功に導く事業承継のポイント～

株式会社たすきコンサルティング



たすきコンサルティング
TASUKI CONSULTING

目次

① 市場環境

1-1. 宿泊業界の歩み4

1-2. COVID-19の影響5

1-3. 今後の動向予測11

1-4. 経営者様が抱える悩み12

② 大手の動向

2-1. 大手の業績推移16

2-2. 取引フロー21

③ About Us

3-1. 弊社のご紹介23

3-2. 宿泊業界チーム25

3-3. 専門家チーム27

④ ご提案

4-1. 簡易企業価値評価のご案内29

4-2. スケジュール30

4-3. 報酬体系31

4-4. コンタクト32

① 市場環境

新型コロナウイルスの影響

- 1-1. 宿泊業界の歩み
- 1-2. COVID-19の影響
- 1-3. 今後の動向予測
- 1-4. 経営者様が抱える悩み



1-1

宿泊業界の歩み

1860年

江戸幕府による開国政策に伴い、
日本最初のホテル「ヨコハマ・ホテル」
(神奈川県)が開業



705年

現存する世界最古のホテル・旅館
「慶雲館」(山梨県)が開業

1970年

大阪万博の開催に伴い、
関西を中心に建設ラッシュ
・ ホテルプラザ
・ 東洋ホテル
などが開業



1986年

バブル到来とマイカーの普及により、
全国で建設ブーム
豪華な装飾・設備を備えたシティ
ホテルが建ち始める
・ グランドプリンスホテル赤坂
・ ホテル西洋銀座
などがこの時期から名を馳せる



1991年

バブル崩壊に伴い、地価が急落
外資系ホテルが次々に参入

2011年

東日本大震災発生、
原発事故などの影響
で旅行需要減少



2009年

リーマンショックに伴い、
外国人観光客を中心に
旅行者数が激減

2020年

コロナ禍における経済
施策「GoToトラベル」
開始

現在

2018年

年間訪日外国人旅行者
数が、3,000万人を突破



1-2

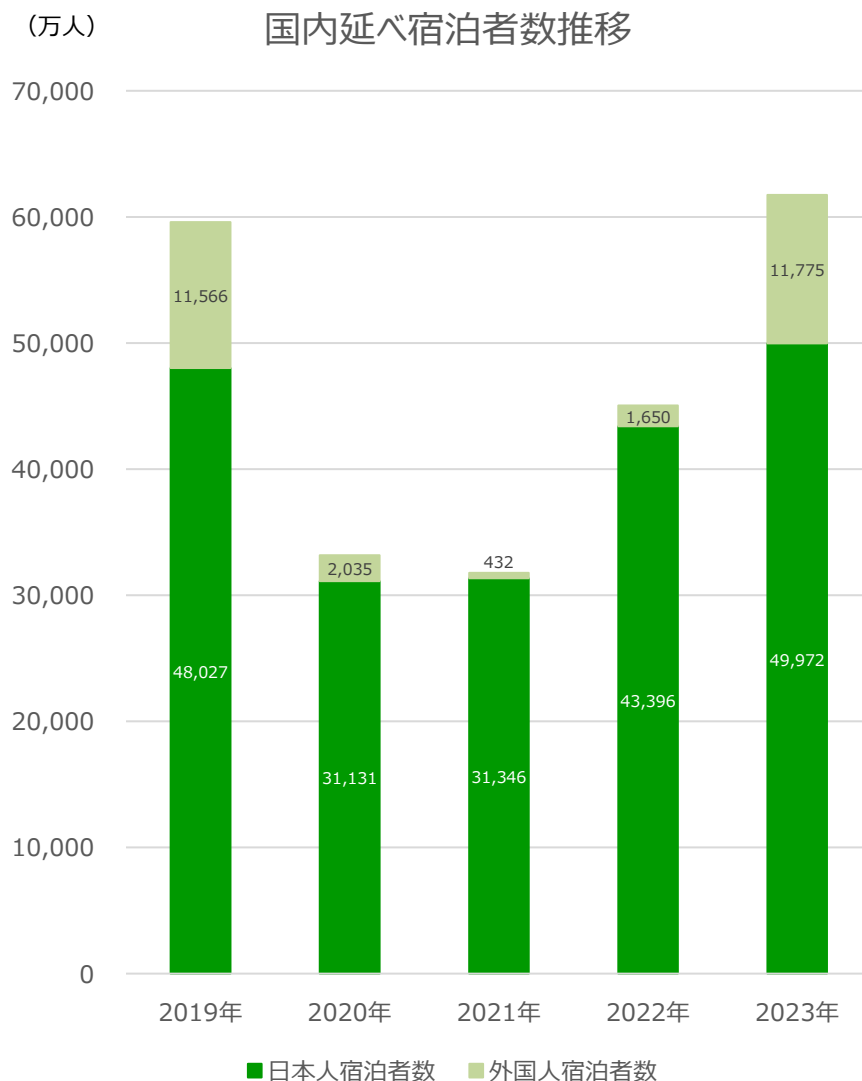
COVID-19の影響

宿泊者数の推移

コロナ禍の収束とともに宿泊者数は回復 インバウンドも手伝いコロナ禍以前を超える規模に

2020年・2021年と落ち込んだ宿泊者数は、2022年になると大型連休の外出制限解除などで一定回復を見せ、さらに去年は新型コロナウイルスの指定が「5類感染症」に移行したことで、コロナ禍以前の水準を超える結果となった。

またコロナ禍における国家間の経済政策の違いから円安が急激に進行しており、インバウンド需要はコロナ禍以前よりも急激な伸びを見せている。



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

1-2

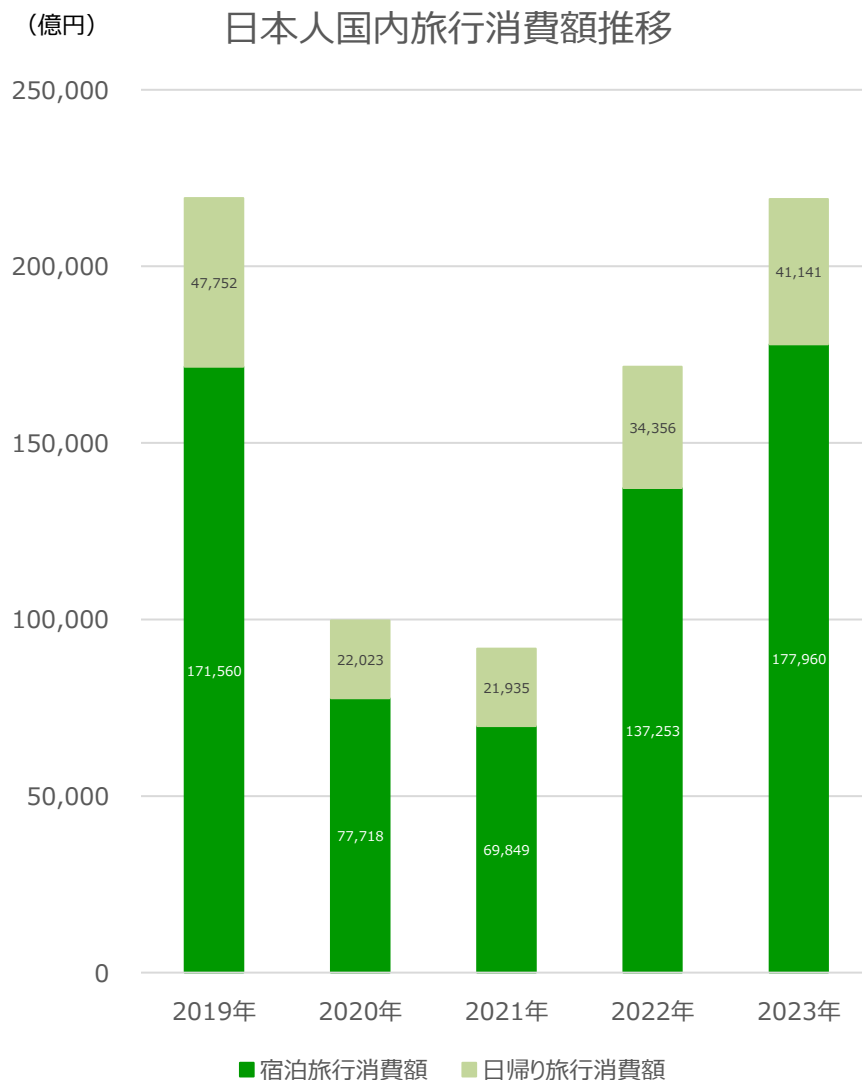
COVID-19の影響

旅行消費額の推移

宿泊者数に連動して消費額も上昇、コロナ前の水準にまで回復

宿泊者数の回復に伴い、消費額も上昇、昨年はコロナ禍以前の水準にまで回復した。

しかし一方で、コロナ禍中の消費増税の影響で、国内には消費控えの傾向もあり、コロナ禍からの反動的な消費活動は近いうちに頭打ちになるとの見方もある。



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

1-2

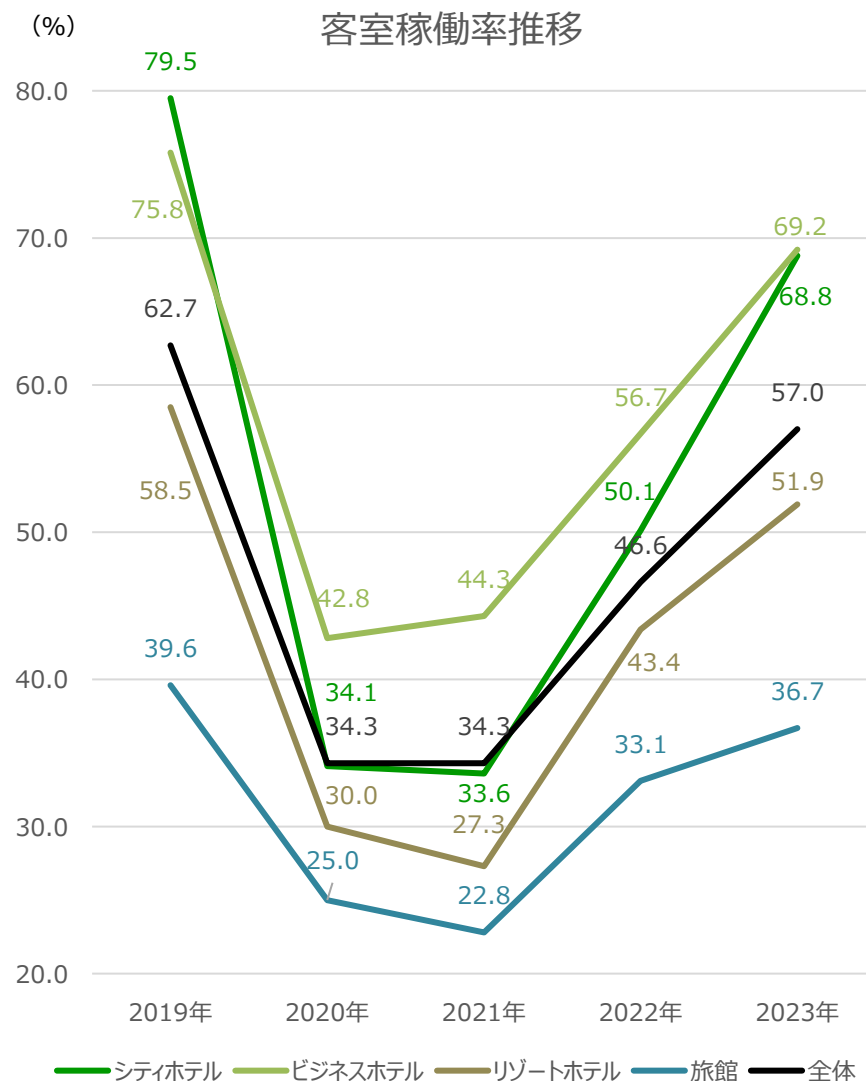
COVID-19の影響

客室稼働率の推移

客室稼働率はコロナ禍明け回復傾向も頭打ち感

2020年・2021年と、全ての施設タイプで急激な落込みを見せた客室稼働率だが、収束の兆しが見えた2022年には一転回復基調となり、コロナ禍以前に迫る数値となった。

しかしリゾートホテルや旅館といった比較的高価格帯の施設タイプにおいては、昨年にはすでに伸び方が緩やかになっており、頭打ち感を否めない状況が垣間見える。



1-2

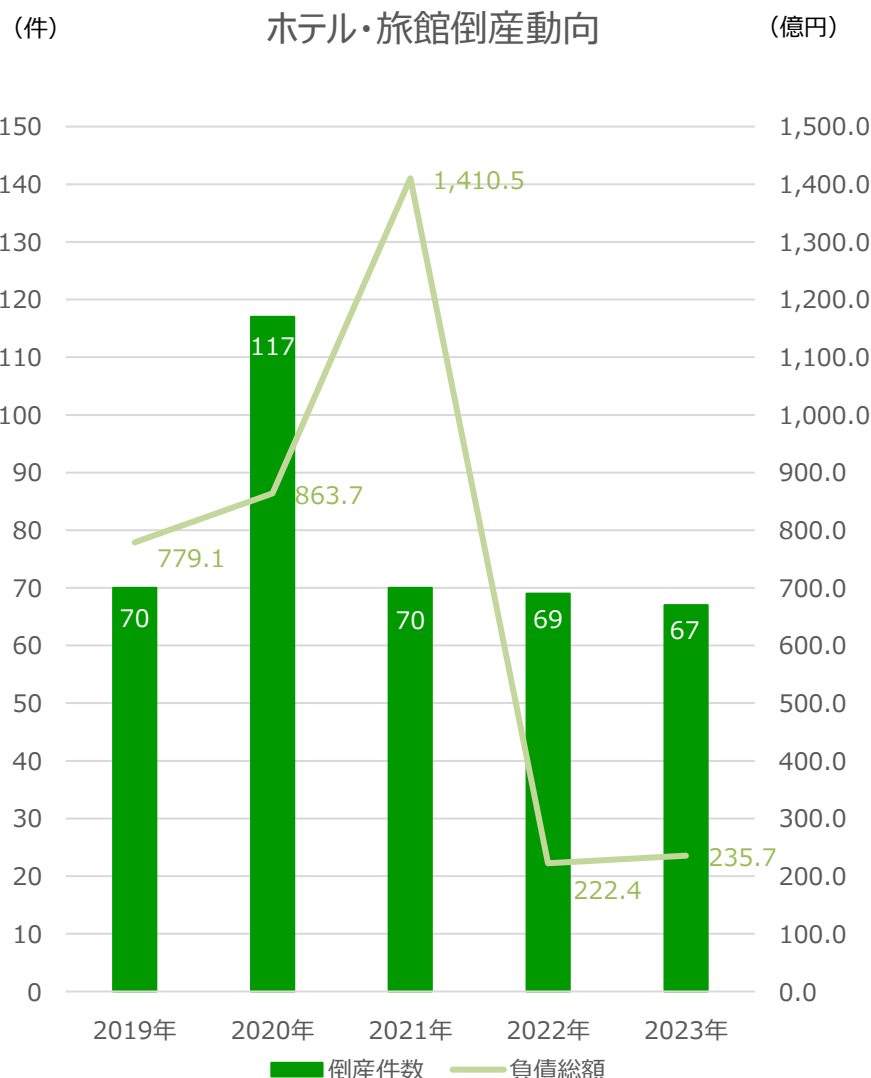
COVID-19の影響

ホテル・旅館事業者数の推移

コロナ禍を乗り越え、倒産件数・負債額ともに一定の落ち着きを見せる

宿泊業はコロナ禍で最も打撃を受けた業種の一つであり、倒産件数は蔓延当初の2020年に117件にも上ったが、以降は以前の水準に戻っている。また負債総額は、2021年に1,410.5億円と突出した数値を記録しているが、やはり翌年以降は大幅に低下し、むしろコロナ禍以前より低い数値で推移している。

負債総額のピークが倒産件数のピークより1年遅れているのは、いわゆる「コロナ融資」による延命措置の影響と推察されるが、いずれにしてもピーク以降安定している状況を鑑みるに、「コロナ融資があっても立ち直れない程に日頃の経営状態が思わしくなかった事業者」が一定淘汰された結果と看取することもできる。



出典：観光経済新聞「ホテル・旅館2023年の倒産 67件、負債235億6600万円 件数減少、額は増加」（2024/02/11）
帝国データバンク「宿泊業の倒産、件数は前年度比66.7%増の125件 増加率が過去最高」（2021/04/13）

1-2

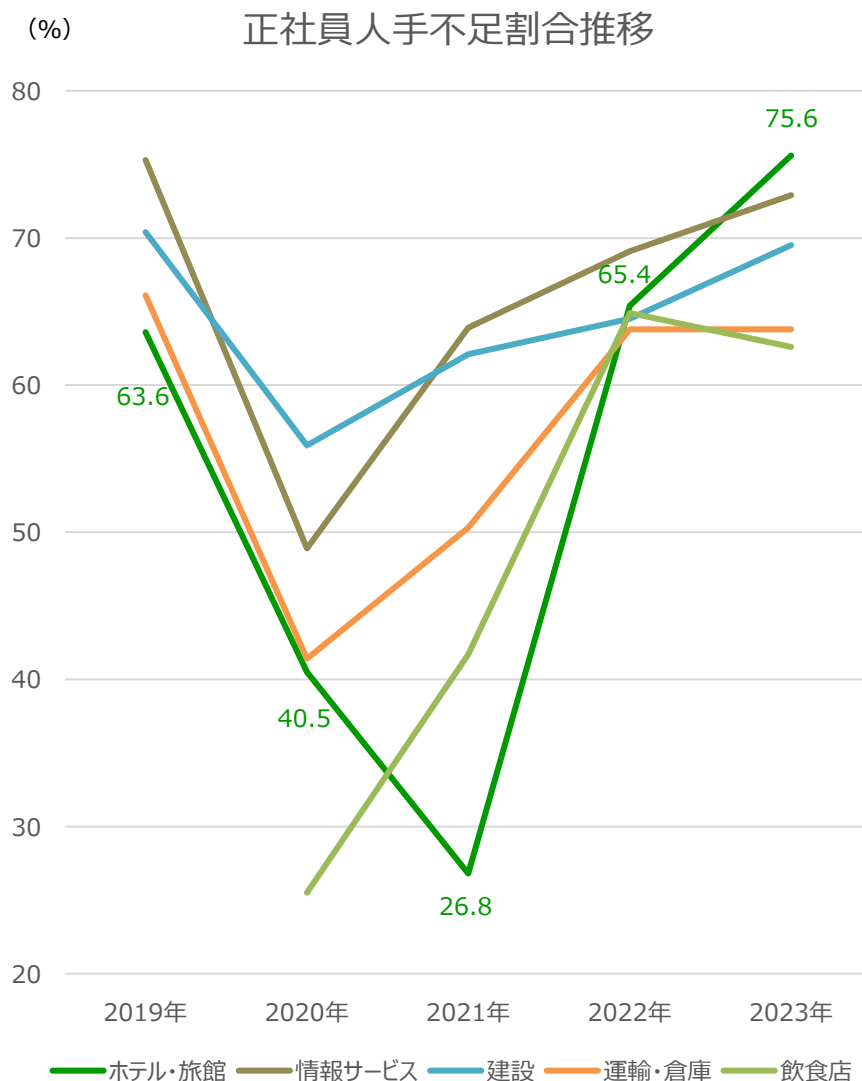
COVID-19の影響

人手不足割合の推移

ホテル・旅館事業者においては、コロナ禍中の人材流出が深刻

コロナ禍の影響は多くの業種に及び、人手不足の状況はそれぞれ2020年・2021年と一時的に下火になったが、その中で、コロナ禍以前から人手不足が叫ばれていた業種では、収束後に再び深刻な人手不足の状況になっている。

とりわけ問題なのがホテル・旅館事業者で、コロナ禍以前から人手不足が深刻だった業種の中では**唯一コロナ禍以前を上回る人手不足**の様相を呈している。元々不足していた人材がコロナ禍でさらに流出し、これを補填できていないことからこのような結果になっているとみられる。



出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」

COVID-19の影響

サマリー

宿泊者数

2023年国内延べ宿泊者数は、

2019年比 3.6%増、

2021年比94.3%増。

インバウンドも順調で、今後も継続して拡大傾向の見通し。

消費額

2023年日本人国内旅行消費額は、

2019年比 0.2%減、

2021年比138.7%増。

十分な回復を見せるが、消費増税の影響で頭打ちになるとの見方も。

事業者数

2023年ホテル・旅館倒産件数は、

2019年比 4.3%減、

2020年比42.7%減。

2023年ホテル・旅館倒産時負債総額は、

2019年比69.7%減、

2021年比83.3%減。

企業倒産の急増は2020年の1年のみで、以降はコロナ前の水準で安定推移しており、かつ倒産時負債総額がコロナ禍以前よりむしろ低い水準となったことから、コロナ禍を契機に元々経営状況が思わしくなかった事業者が一定淘汰されたという見方も。

稼働率

2023年全体客室稼働率は、

2019年比 9.1%減、

2021年比66.2%増。

順調な回復傾向だが、高価格帯の施設タイプでは頭打ちの懸念。

人手不足割合

2023年ホテル・旅館正社員人手不足割合は、

2019年比 18.9%増、

2021年比182.1%増。

コロナ禍が収束し、より深刻化した人手不足問題があらわに。

今後の動向予測

生産年齢人口の急減に伴い、人手不足はさらに深刻化

コロナ禍を乗り越え、宿泊業界は、インバウンドを含めた反動需要の拡大により、今後数年間は活況を迎えることが予想される。しかし一方で、コロナ禍以前から続く人材難は、以降はより深刻な状況となって表出しており、今後拡大する需要に対応する上でその解決が喫緊の課題となっている。

今後も生産年齢人口の減少に伴い、人材不足はさらに進行することが予想される。推計によると、2025年の生産人口年齢は7,170.1万人となっており、10年後には約90%、15年後には約83%にまで減少する見込みである。業界の動向としては、大企業を中心に再編の動きが活発化していくものと予測される。



出典：厚生労働省「我が国の生産年齢人口の推移と将来推計」

1-4

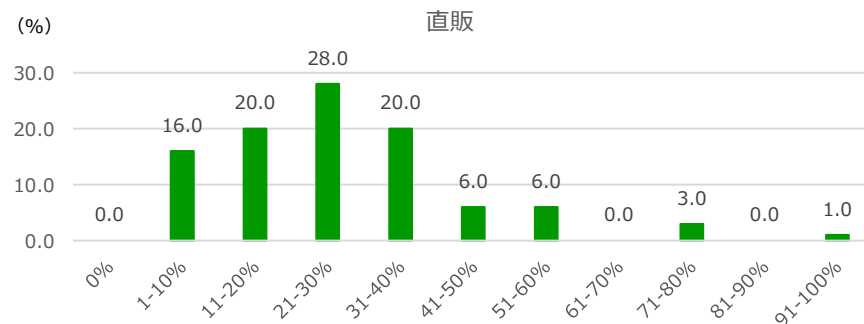
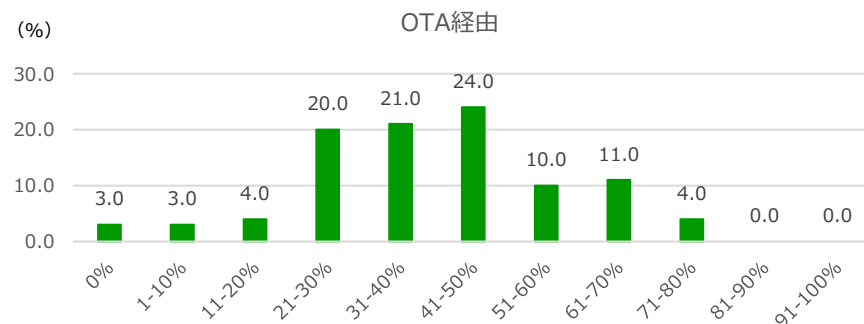
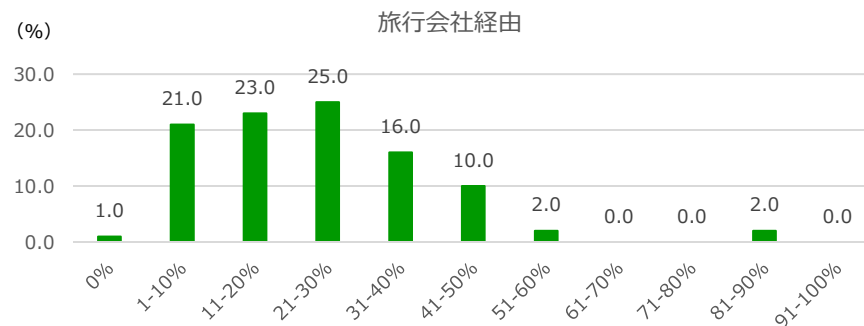
経営者様が抱える悩み

集客のための費用

集客媒体にかかる手数料が大きな負担に

集客方法にかかる費用が売上全体に対してどの程度の割合を占めているのかを調査した結果によると、「旅行会社経由」と「直販」では**21-30%**という回答が最も多かったのに対し、「OTA」は**41-50%**という回答が最も多かった。

一般的なOTAの手数料率が8-15%であることを鑑みると、多くの事業者が相場より多額の手数料を支払うほど集客に苦戦しているということがわかる。コロナ禍の外出控えにより旅行代理店需要が減退したことをきっかけに代替としてOTA需要が伸びたが、競合事業者との差別化を図れないことが要因と思しい。



出典：観光経済新聞「旅館・ホテル経営アンケート調査」（2024/01/01）
漢漢漢（株）宿研「国内・海外OTA（宿泊予約サイト）の手数料や特徴を比較！」（2023/02/28）

1-4

経営者様が抱える悩み

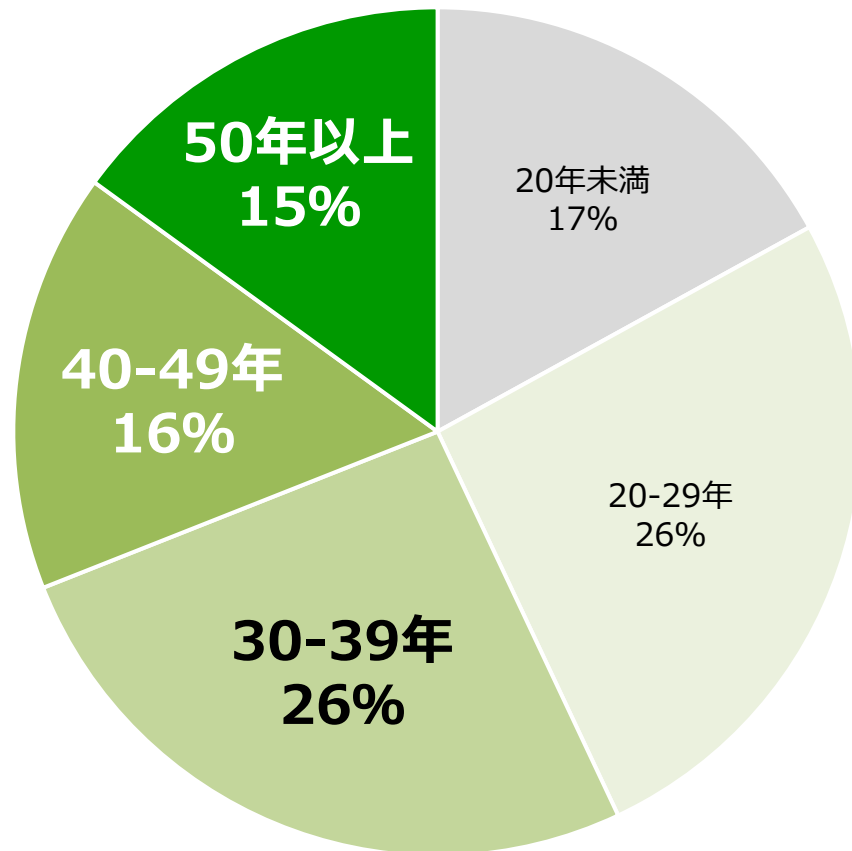
建物の老朽化

進む老朽化、現役のホテル建物の半数以上が 築30年以上

現役のホテル建物の竣工年に関する統計（2020年時点）によると、**半数以上の建物が1989年以前に竣工（築30年以上）、30%以上の建物が1979年以前に竣工（築40年以上）**していることが判明。

宿泊施設用建物の耐用年数は、構造による多少の違いはあるものの、一般的に30-40年とされており、大規模な修繕や設備投資が必要であるが実施できていない宿泊施設が多数存在していると見られる。

ホテル建物の築年数分布



出典：ザイマックス不動産総合研究所「ホテル運営に関する実態調査」（2020/04/07）

1-4

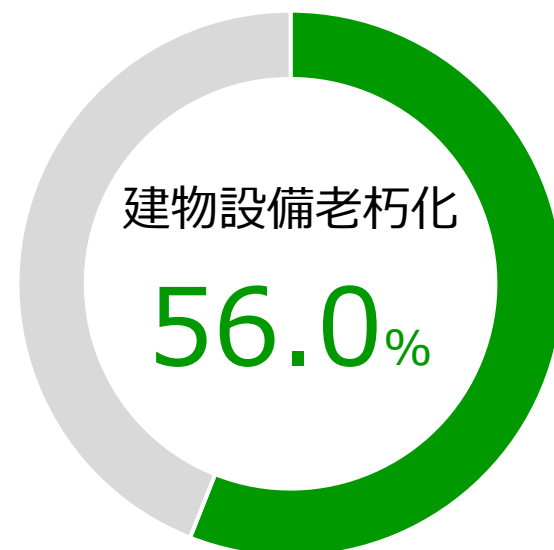
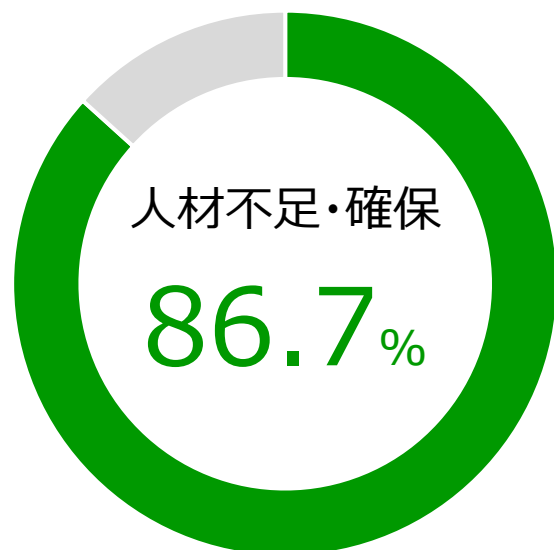
経営者様が抱える悩み

課題観

主要な課題は、

人材確保のための**採用力・育成力**、業績向上のための**経営ノウハウ**、建物老朽化に対応できる**資金力**

各課題に該当する事業者の割合



出典：観光経済新聞「旅館・ホテル経営アンケート調査」（2024/01/01）
ザイマックス不動産総合研究所「ホテル運営に関するアンケート調査」（2022/02/04）

② 大手の動向

コロナ禍における業績

2-1. 大手の業績推移

2-2. 一般的な宿泊事業者の取引フロー



2-1

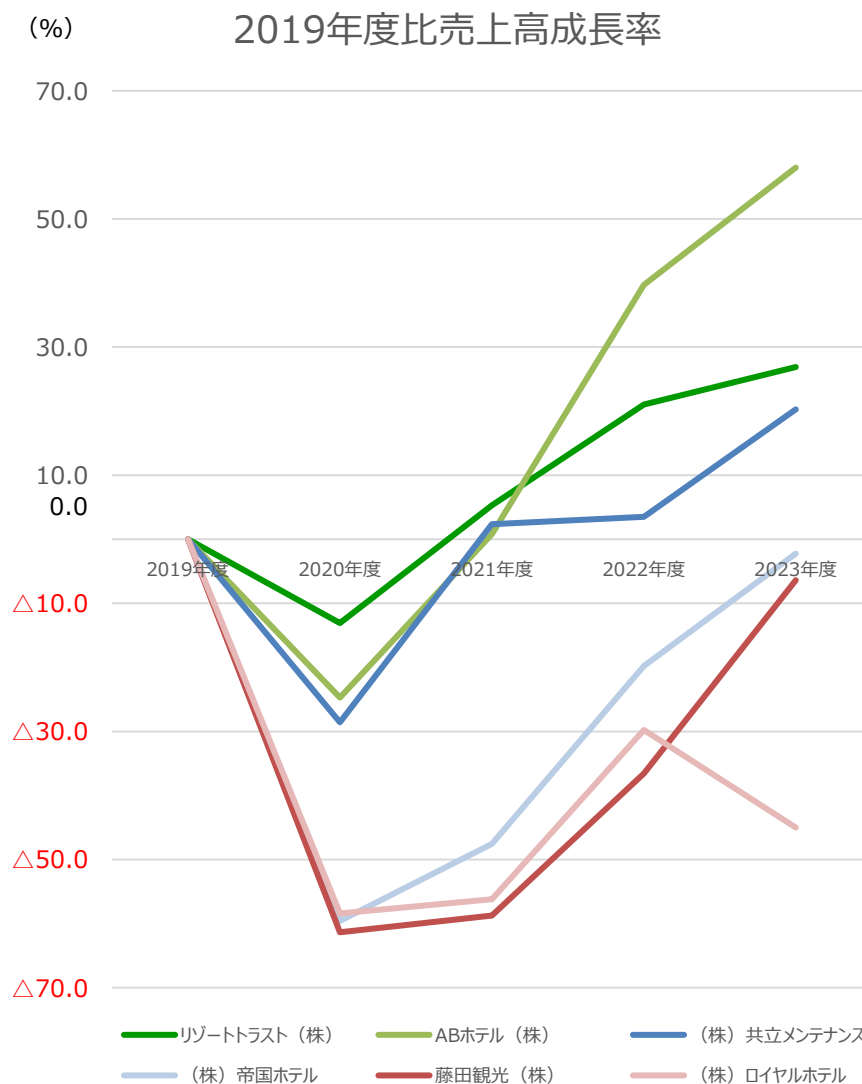
大手の業績推移

コロナ禍以降の概況

コロナ禍で落ち込んだ業績はおおむね回復基調も成長率に大きな開き

コロナ禍において各社とも売上高は急落したが、「GoToトラベル」などの施策の影響もあり、翌期から回復に転じ、以降おおむね上昇基調となっている。

しかし上昇率には大きな開きがあり、ABホテル（株）のようにコロナ禍以前の水準の1.5倍にまで業績を伸ばした企業がある一方、帝国ホテル（株）や藤田観光（株）のようにいまだ以前の水準に満たない企業、（株）ロイヤルホテルのように再び下落に転じた企業もあり、各社固有の背景によって異なる推移を辿っている。



出典：各社IR資料

2-1

大手の業績推移

リゾートトラスト株式会社

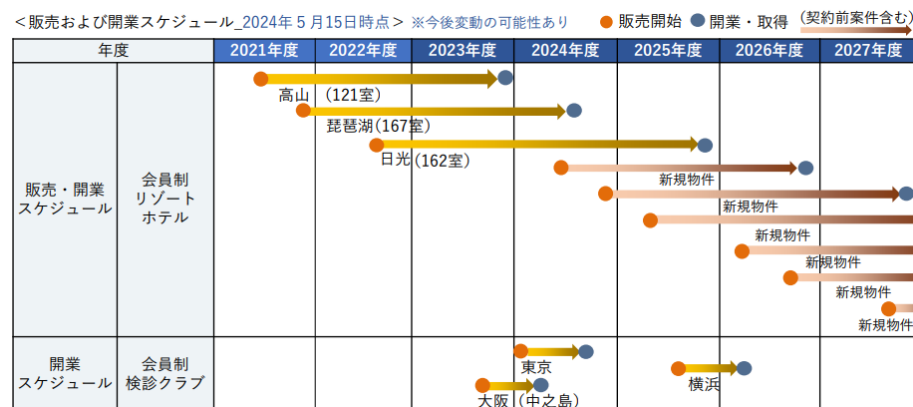
新商品を立て続けに打ち出し、堅実に会員を獲得
長期的な成長方針を立てる

リゾートトラスト（株）は、富裕層や福利厚生としての利用者層を
主なターゲットとする**会員制**リゾートホテルを展開する企業。

2021年度から2022年度にかけて「サンクチュアリコート」ブランドの
新商品を立て続けに販売し、順調に会員を獲得。

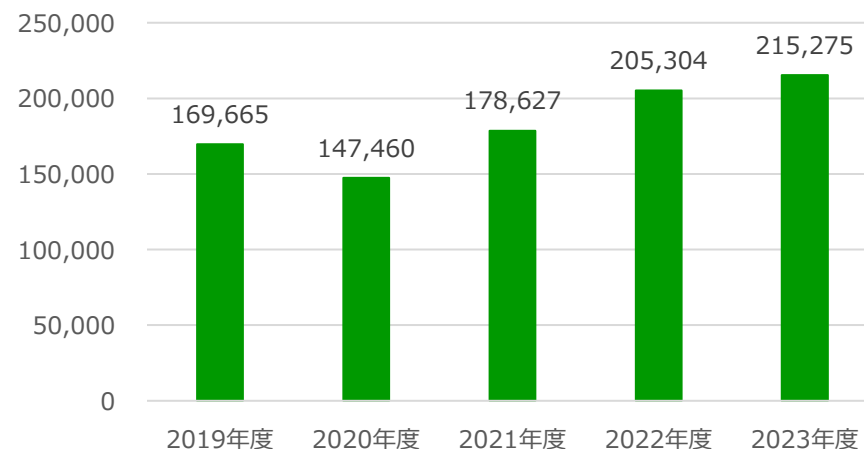
売上高は**2019年度比26.9%増**と、堅調な成長路線を歩む。

開発スケジュール



(百万円)

売上高推移



出典：リゾートトラスト（株）「2024年3月期決算説明資料」

2-1

大手の業績推移

株式会社共立メンテナンス

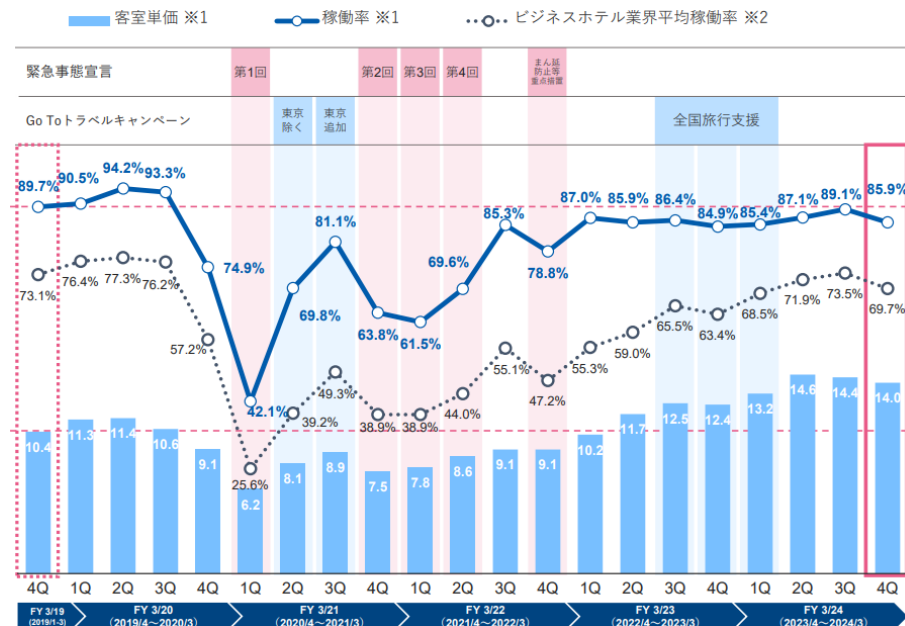
高い顧客満足度を背景にリピーター層厚く、
安定したニースシェアを確保

(株) 共立メンテナンスは、ビジネスホテル「ドーマーイン」を展開する企業。

温泉を併設し豪華な朝食を提供するビジネスホテルとして顧客の心をつかみ、コロナ禍以前の2019年度から4年連続でJCSI（日本版顧客満足度指数）ビジネスホテル部門で1位を獲得。直近2年間は稼働率80.0%以上を堅持し、客室単価の向上にも成功。

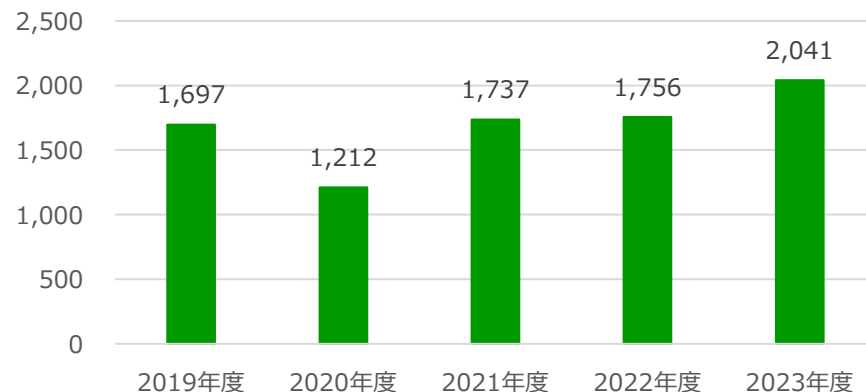
売上高は**2019年度比20.3%増**と、安定した成長基調。

稼働率・客室単価の四半期別推移



(百万円)

売上高推移



出典：(株) 共立メンテナンス「2024年3月期決算説明資料」

2-1

大手の業績推移

ABホテル株式会社

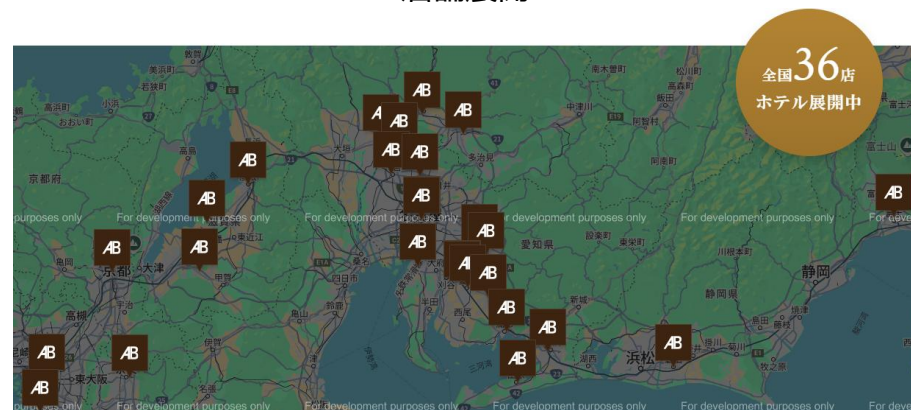
エリア戦略でシェア・リピーター層を確保

ABホテル（株）は、東海エリアを中心にビジネス利用者をターゲットとしてホテル事業を展開する企業。

工場の最寄駅前や高速道路IC付近の立地展開に注力することで、製造現場への出張者の需要を取り込むことに成功し、高い集客力を実現。

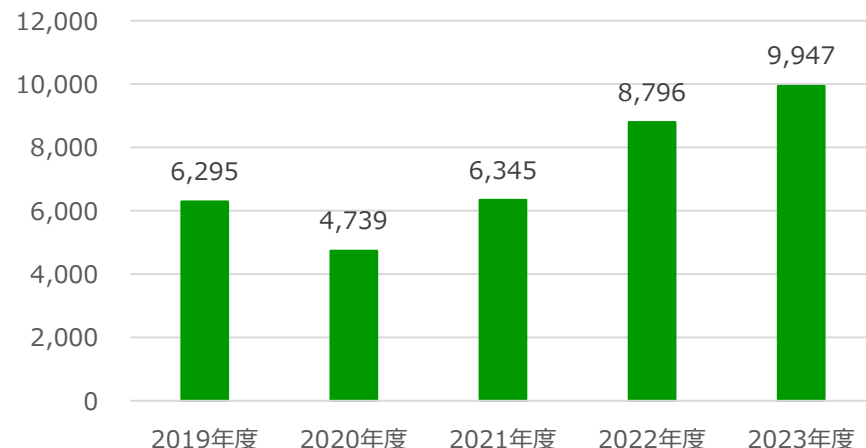
店舗稼働率は驚異の**91.2%**を記録し、売上高は2019年度比**58.0%増**と、爆発的な拡大を見せる。

店舗展開



(百万円)

売上高推移



出典：ABホテル（株）「2024年3月期決算説明資料」

2-1

大手の業績推移

株式会社帝国ホテル

コロナ禍からの業績回復をおおむね完了

規模拡大フェーズへの移行を図る

(株) 帝国ホテルは、日本を代表する高級ラインのシティホテルブランドを手掛ける企業。

コロナ禍で宿泊需要が落ち着いたのを好機と捉え、2030年代の大規模需要取込みに向け、**全面リフォームを決定**。2021年度から2023年度にかけては、以降のリフォーム期間中の営業継続を見越し、東京・大阪の2店舗でコロナ禍からの業績の早期回復を目指し、最終的に2019年度比2.2%減と、おおむねこれを完了した。

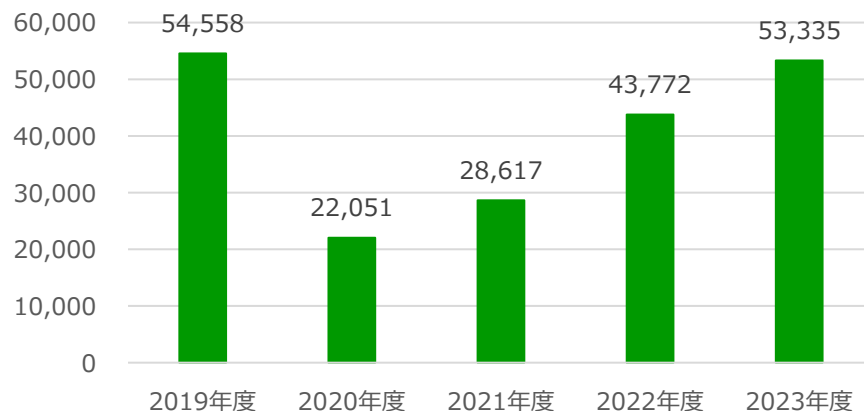
中期経営計画では、リフォーム期間の一時的な低調を踏まえながらも、安定的な業績推移を見込んでいる。

「中期経営計画2036」概要

ビジョン - 目指すべき姿 -		
創業の精神を継ぐ「日本を代表するホテル」として、人を原点とする帝国ホテルブランドをより進化させる。また、いかなる経営環境下においても企業継続できる体制を構築し、来る2040年の開業150周年を目指す。		
フェーズⅠ 現行営業期間 (2022～2023年度) サービスの最適化・見直しと更なる向上 ウィズ/アフターコロナ期の外部環境変化への柔軟な対応 ⇒ コロナ禍からの早期回復を目指す	フェーズⅡ タワー館建て替え期間 (2024～2030年度) 建て替え中の営業継続と雇用の確保 東京事業所建て替えに伴う営業スペースや要員数変動への対応 ⇒ 営業継続と雇用確保を前提に建て替え計画を着実に遂行	フェーズⅢ 本館建て替え期間 (2031～2036年度) サービスの継承・更なる新たな挑戦 日比谷本館の万全な体制での開業に向けて ⇒ 日本を代表するホテルとして更なる飛躍を目指す
●2022年度 京都建設工事開始	★2026年度 京都開業 ★2029年度 中地区宴会場・ホテル竣工 ★2030年度 新タワー館竣工 ●2024年度 現タワー館解体・新タワー館建築	●2031年度 現本館解体・新本館建築
ビジョン - 基本戦略 -		
① グランドホテルの進化	： 日比谷本館建て替えによるハードウェア刷新と人材育成強化によるヒューマンウェアの充実をもって当社ブランド力を高める	
② 企業としての安定的成長	： 今後のホテル事業を盤石の体制とするため、不動産事業等の拡充により、収益力・財務基盤の強化を図る	
③ 社会的課題の解決	： 当社企業活動の全てについてSDGs貢献度を最大限向上させる	

(百万円)

売上高推移

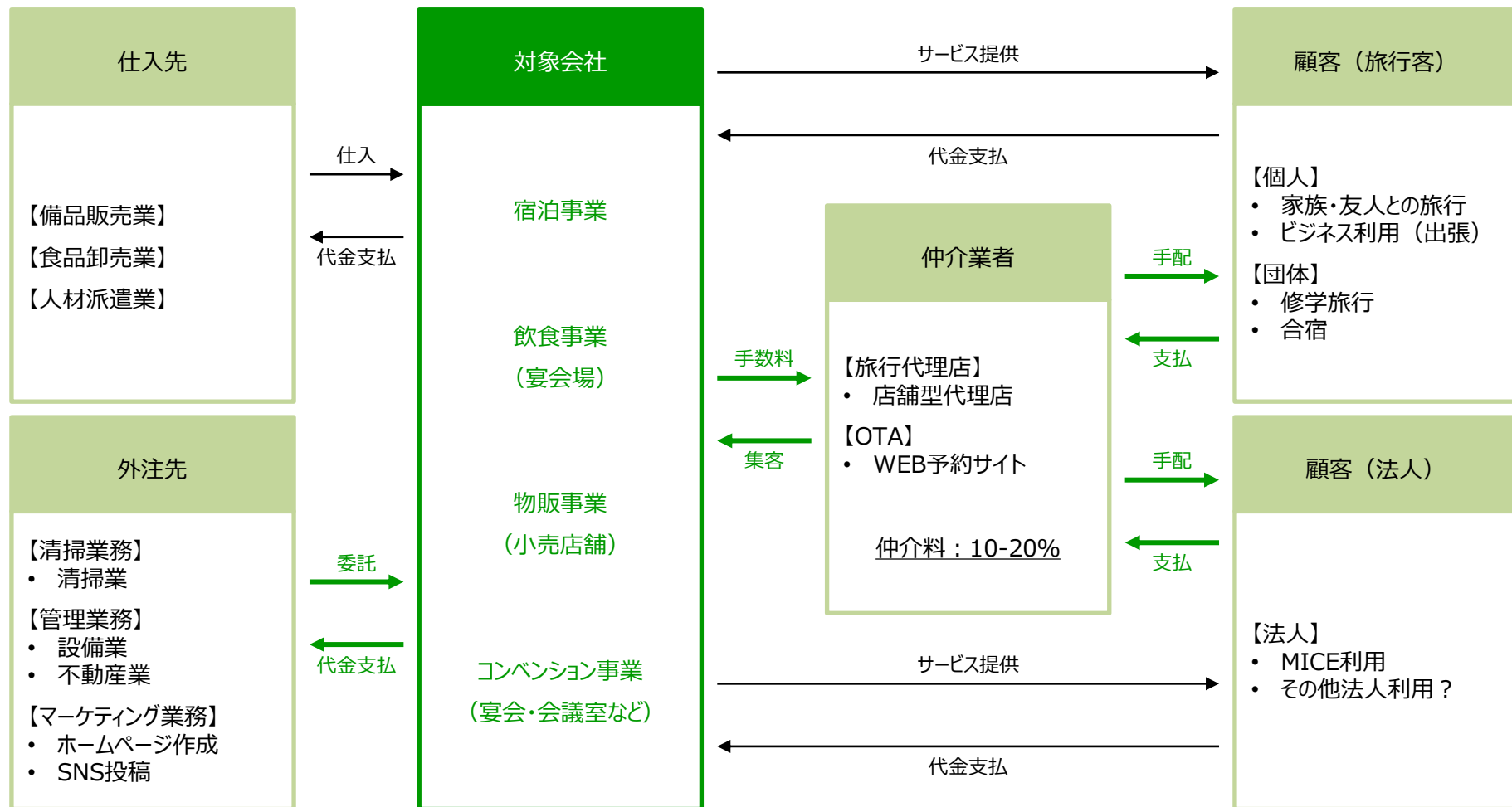


出典：(株) 帝国ホテル「2024年3月期決算説明資料」

2-2

取引フロー

一般的な宿泊事業者の取引フロー



③ About Us

たすきコンサルティングのご紹介

- 3-1. 弊社のご紹介
- 3-2. 実績のご紹介
- 3-3. 宿泊業界チーム



弊社のご紹介

会社概要

基本情報

会社名	株式会社たすきコンサルティング	
設立	2005年2月	
従業員数	45名（2024年8月時点）	
拠点	本社	: 東京都千代田区大手町1-5-1 大手町ファーストスクエア イーストタワー3階
	名古屋支店	: 愛知県名古屋市西区牛島町6-1 名古屋ルーセントタワー40階
	大阪支店	: 大阪府大阪市淀川区西宮原1-8-10 Vianode SHIN-OSAKA
代表者	代表取締役 森田 修	
資本金	1億円	



企業理念（Mission）

想いをつなぎ、企業の道を切り拓く

これまでの成約業種（件数分布）

医療・保健・介護・福祉	17.3%	宿泊業	1.8%
製造業	13.6%	職業紹介・労働者派遣	1.8%
運送業	12.7%	出版業	0.9%
建設業	11.8%	飲食業	0.9%
情報サービス業	11.8%	美容業	0.9%
卸売業	7.3%	学習支援業	0.9%
小売業	7.3%	その他	4.6%
不動産業	6.4%		

※2024/12末時点の直近110件を分析

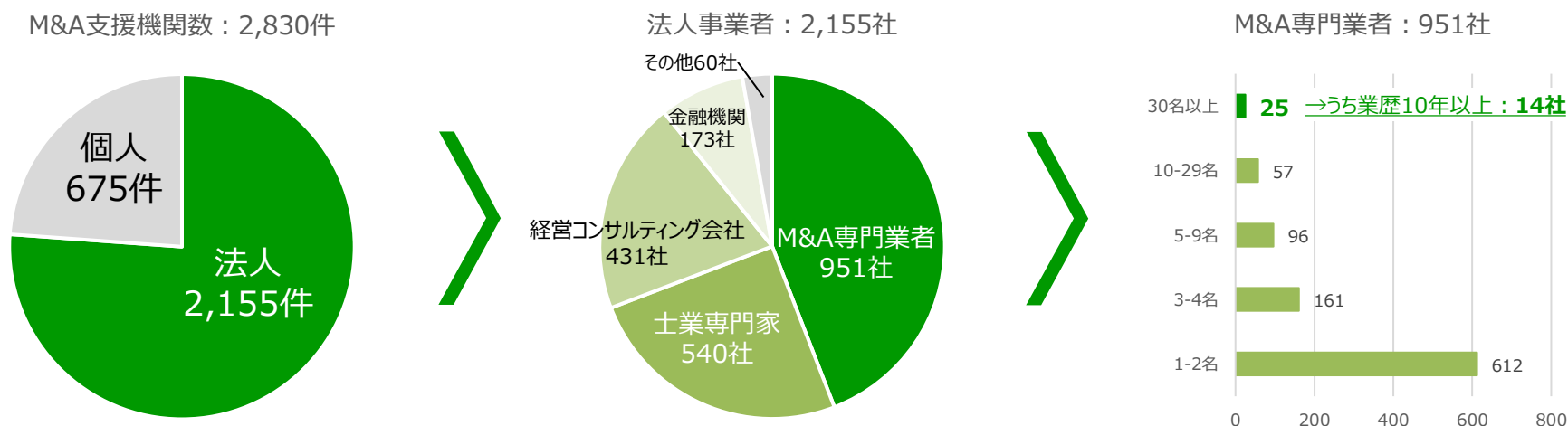
3-1

弊社のご紹介

たすきコンサルティングの位置づけ

たすきコンサルティング…長年の業歴（10年）と豊富な人材（45名）

中小企業庁が創設した「M&A支援機関に係る登録制度」では、2024年1月現在2,830件のM&A支援機関登録があるが、その内たすきコンサルティングと同等の業歴・人員数を有する事業者は14社



3-2

宿泊業界チーム

チームの特色

宿泊事業者様の様々な課題に 対応いたします

我々たすきコンサルティングの宿泊業界チームは、業界全体に長らく続く諸問題に加え、近年発生した新型コロナウイルスの蔓延という未曾有の事態を乗り越えようとされる事業者様の一助となるべく発足いたしました。

業界の最新動向を踏まえ、宿泊業界特有の問題やお悩みのご相談から、M&Aの実務まで、手厚くサポートさせていただきます。



3-2

宿泊業界チーム

メンバー紹介



原田 欣和

業界特化法人部
部長

青山学院大学卒業後、大手地方銀行に入行し、法人融資、M&A業務に10年携わる。その後、大手M&A仲介会社にて、30社以上を支援。2024年2月からたすきコンサルティングに参画し、すでに複数社を成約に導く。



安達 真登

業界特化法人部
コンサルタント

大学卒業後、新卒で山形県庁に入庁。約7年半、商工や財政部門の業務に従事。その後、農林水産省への出向を経て、2024年10月からたすきコンサルティングに参画。

3-3

専門家チーム

メンバー紹介



船橋 武士
M&Aアドバイザリー部
部長
(公認会計士)

大学卒業後、公認会計士として上場会社、病院、証券会社などの会計監査に約10年間携わる。その後、大手税理士法人、コンサル会社で事業再生案件の財務DD、株価算定、事業計画作成やM&A関連事業、PMI業務に従事し、株式会社たすきコンサルティングに入社。M&Aアドバイザリー部で、コンサルタントへの助言の他、株価算定、財務DDや組織再編支援等を行う。



大友 柊
M&Aアドバイザリー部
マネージャー
(公認会計士)

大学在学中に公認会計士試験合格。その後、大手監査法人にて大手製薬会社、金融機関、IFRS適用会社等の会計監査に約5年間従事し、IT監査業務にも携わる。2024年8月に株式会社たすきコンサルティングに入社し、M&Aアドバイザリー部で、M&A助言業務の他、株価算定、財務DD等を担っている。

④ ご提案

- 4-1. 簡易企業価値評価のご案内
- 4-2. スケジュール
- 4-3. 報酬体系



簡易企業価値評価のご案内

選択肢のご提案

資料をご覧になって…



自社の価値を知りたい

- ① たすきコンサルティングと秘密保持契約を締結
- ② **税務申告書一式5期分・修繕履歴**をご用意ください
- ③ **無料で簡易財務診断**を実施いたします



買収候補先について知りたい

- ① たすきコンサルティングと秘密保持契約を締結
- ② 資料により**候補先群を開示**いたします

4-2

スケジュール

1

個別相談

M&Aに限らず、経営の課題や事業承継のお悩みなど、どんなことでもお気軽にご相談ください。

2

秘密保持契約の締結

公開情報のみではわからない貴社の特徴・強み、財務情報などのデリケートな情報の漏洩を防ぐために、秘密保持に関する契約を締結いたします。

3

簡易財務診断

財務資料を共有いただき、弊社担当者により「譲渡価額はいくらになりそうか」を簡易的に診断し、M&Aの目的や条件を具体化していきます。

4

仲介契約の締結

ここまでの過程によってM&Aへの意思が固まれば、成約に向け弊社がパートナーとして譲受企業を探していくことを約束する、仲介業務の委託契約を締結いたします。

5

ノンネームシート・企業概要書の作成

譲受候補企業への提案に向け、企業名を伏せて貴社の概要をまとめたノンネームシートと、企業名を含む貴社の詳細な情報をまとめた企業概要書を作成いたします。

6

株主価値評価書の作成・ご説明

弊社公認会計士により、ご開示いただいた詳細な情報をもとに、貴社の譲渡価額を精緻に算出した株主価値評価書を作成し、ご説明いたします。

7

マッチング

各資料が完成したら、実際に譲受候補企業を募ります。弊社では、シナジーがありそうな企業を「ロングリスト」によってリストアップするほか、メールマガジンの配信によって幅広く打診いたします。

検討フェーズ（約2ヶ月）

8

企業概要書の開示

まずノンネームシートで譲受候補企業に打診し、好感触であれば、貴社と同様に秘密保持契約を締結した上で、企業概要書を開示して詳細な情報を伝えます。

9

トップ面談

企業概要書により、譲受候補企業に検討を進める意思を示していただければ、直接面会いただくトップ面談を設定いたします。これは条件交渉の場ではなく、M&Aにおけるお互いの方向性をすり合わせるものとなります。

10

基本合意契約

トップ面談を経て双方の譲渡・譲受意思が固まったら、その時点で合意している譲渡価額・条件・スケジュールなどをまとめた基本合意契約を締結いたします。

11

買収監査

基本合意契約が締結されたら、最終契約に向け、公認会計士・税理士・弁護士などの専門家が間に入り、これまで開示された基本合意契約の前提となった譲渡企業の情報が正確であるかを調査いたします。

12

最終合意

買収監査の結果、事前開示情報との齟齬が判明した場合、それを踏まえて譲渡価額を含めた詳細条件を改めて調整いたします。

13

最終契約の締結

条件調整が完了し双方がその内容に合意すれば、最終契約書を作成いたします。譲渡価額・条件のみならず、譲渡後に問題が発生した場合の対応策など、あらゆる事項が盛り込まれます。

14

M&A成立

最終契約に沿って、取引を実行いたします。日時を決めて金銭や株式の受渡しを行います。国家間の条約調印のように、両者でM&A成立の成約式を行います。

交渉フェーズ（約2ヶ月）

契約フェーズ（約2ヶ月）

4-3

報酬体系



着手金・中間報酬無料の完全成功報酬制

担当アドバイザーの能力が不確かで候補先もわからない段階で費用が発生すれば、当然不安が伴います。そのため、「理想のお相手とのM&Aの成立」という最終目標を経営者様と共有し、二人三脚で取り組み、これを達成して成果を実感していただくまでは、一切の手数料を頂きません。

たすきコンサルティングは顧客第一主義を貫き、公平公正なM&Aの実現にコミットします。

報酬テーブル

企業価値 + 役員退職慰労金		手数料率
4億円以下の部分		一律2,000万円
4億円超	5億円以下の部分	5%
5億円超	10億円以下の部分	4%
10億円超	50億円以下の部分	3%
50億円超	100億円以下の部分	2%
100億円超の部分		1%

CONTACT

まずはお気軽に担当者までお問合せください



担当コンサルタント：安達 真登 (あだち まさと)



070-3326-2818 (直通連絡先)



adachi.m@tasuki.pro



一本の「たすき」を未来へ。そして地域社会の貢献へ。

オーナー経営者様が、これまで会社に入れてきた想い。流した汗や涙。そして未来の夢。
その全てをしっかりと受け止め、次世代へ受け継いでいくお手伝いをする会社です。

株式会社たすきコンサルティング

TEL : 0120-007-888 www.tasuki.pro