



ホテル・旅館M&A 支援業務のご案内

谷澤総合鑑定所

日本ホテルアプレイザル

アライブ・ホスピタリティ・マネジメント

M&A支援の概要

- M&A・事業承継関連のサポート窓口を設置(バリュエーションリサーチ部)
- 不動産のみならず、機械設備等の動産、企業価値、事業価値、技術、特許権等の知的財産の評価に対応
- グループ会社であるホテル・旅館専門のコンサルティング会社の経験・知見
- M&A初期のご相談から、基本合意書や最終契約書の準備、クロージングの手続きをまでを提携専門家(弁護士、税理士等)と協業し、一気通貫でM&Aのアドバイザーサービスをご提供できる体制
- 不動産鑑定士に加え、監査法人、M&Aファーム勤務経験のある公認会計士や司法書士等を配置



M&Aにおける担当役割(ホテル・旅館)

※下記のスケジュールは標準的なものを想定

| 作業 | 手続き | VR部 (※1) | JHA (※2) | AHD (※3) | 1ヶ月目 | | | | 2ヶ月目 | | | | 3ヶ月目 | | | | 4ヶ月目 | | | | 5ヶ月目 | | | | 6ヶ月目以降 | | | |
|-------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|--------|----|----|----|
| | | | | | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 |
| 検討 | ご面談 | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 秘密保持契約書締結 | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M&Aアドバイザー契約締結 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 資料入手・検討 | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 初期交渉 | 企業評価(資産評価含む) | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 基本合意書のドラフト作成 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 基本合意書の締結 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DD ～最終合意 | DDの日程調整と場所の確保 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 必要資料一覧表の入手と送付 | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 不動産デューデリジェンス(DD)の実施 | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 財務デューデリジェンス(DD)の実施 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ビジネスデューデリジェンス(DD)の実施 | | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 最終条件交渉 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 最終契約書のドラフト作成 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 最終契約書の締結 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| クロージング | 日程と場所の調整 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | クロージング資料の準備 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | クロージング | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PMI | M&A後の統合手続 | | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

※ 1 バリュエーションリサーチ部(VR部): 谷澤総合鑑定所において、M&Aに関連するデューデリジェンス、企業評価等のバリュエーション、M&Aアドバイザー業務を一貫して行う部門

※ 2 日本ホテルアプレイザル株式会社(JHA): ホテル・旅館専門の不動産鑑定評価・市場調査・再生支援及びコンサルティングを行うグループ会社

※ 3 株式会社アライブ・ホスピタリティ・デザイン(AHD): 宿泊施設のブランド戦略、オペレーション改善、組織開発、マネジメント育成、収支改善、人事戦略等を行うグループ会社

ホテル・旅館のM&A支援

適正な企業価値算定の前提となる 「不動産デューデリジェンス」

- ホテルや旅館等のいわゆるオペレーショナルアセットを有する企業の株式価値評価における固定資産の評価（ホテル・旅館等の不動産、FFE等）の重要性
- Tanizawa Groupでの長年に渡る不動産鑑定評価・動産評価の経験
- グループ会社であるホテル・旅館業界に特化した不動産評価及びコンサルティングを行う日本ホテルアプレイザル（JHA）の知見

PMIを視野に入れた 「財務デューデリジェンス」

- デューデリジェンス及び企業価値評価の段階からM&Aにおいてもっとも重要なプロセスであるM&A後の統合プロセス（PMI:ポスト・マージャー・インテグレーション）を視野に
- JHA・AHDとの連携のもと対象会社の財務デューデリジェンス及びその結果を踏まえた企業価値評価を実施
- 過去3～5年間にわたる財務内容の精査や事業計画の前提分析、正常利益の分析等の実施

ホテル・旅館のM&A支援

ホテル・旅館専門のコンサルティング会社による「ビジネスデューデリジェンス」

- 業界状況等の「外部環境調査・分析」(業界の市場分析, 顧客動向、トレンド分析、競合他社分析等)及び「事業運営に関わる内部調査・分析」(収益性分析, 顧客分析, 業務運営分析等)を実施
- Tanizawa Groupでの長年に渡るホテル・旅館という特殊性の高いアセットを専門にリサーチ・評価、コンサルティング業務を提供してきた知見
- グループ会社であるホテル・旅館業界に特化した不動産評価及びコンサルティングを行う日本ホテルアプレイザル (JHA) の知見

M&A にとって最も重要な経営統合支援「ポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)」

- これまで異なるビジョン、企業環境、企業風土、経営管理体制、人事体制等の下で歩んできたM&A当事会社が、いかに経営統合を実現していくかのプロセスの重要性
- これまでのホテル、旅館、レストランにおけるオペレーションの改善、ブランディングやブランドマネジメント戦略の立案、スタッフやマネジメント層の育成研修、収支計画、収支改善の策定、スタッフの採用戦略の立案等に従事した経験

近年のM&A関連業務実績

| No. | 業務内容 | クライアント | 案件概要 | 特徴 |
|-----|------------------|-------------------|-----------------------|--|
| 1 | 無形資産価値評価 | 精密機械製造業 (上場) | 米国子会社清算 | Valuation Research Corporation(VRC)とソフトウェアの評価を協業 |
| 2 | 株式価値評価 | インターネット関連 (上場) | 株式の売却検討 (グループ内取引) | グループ内取引について有価証券報告書への注記事項の根拠となる株式譲渡金額を算定 |
| 3 | 株式価値評価 | 工作機械製造業 (非上場) | 株式の売却検討 (事業承継) | DCF法・修正簿価純資産法(簡易財務DD含む) |
| 4 | 不動産鑑定評価 | 旅館 (非上場) | 株式の取得検討 | 企業買収のための不動産評価 |
| 5 | M&Aアドバイザリー 業務 | 自動車運送業 (非上場) | 株式の売却検討 (事業承継) | 株式譲渡契約～クロージングまでのFA業務 |
| 6 | M&A仲介業務 | 金属加工業 (非上場) | 株式の売却検討 (事業承継) | 基本合意書の作成～クロージングまでのFA業務 |
| 7 | 株式価値評価 | 小売業 (非上場) | 株式及の売却検討 (グループ内取引) | DCF法、類似会社比較法、修正簿価純資産法を適用して株式価値算定を行った事例 |

※2019年1月より商工会議所における事業引継ぎ支援センターの登録民間支援機関として認定を受け、事業承継M&Aの支援業務を行っています。

Hotel M&A Support Program



株式会社谷澤総合鑑定所のご紹介

株式会社谷澤総合鑑定所

【設立】 1967年2月会社設立（資本金2,500万円）

【代表者】 代表取締役 社長 岡村 秀樹

【主な資格者】 不動産鑑定士 78名 公認会計士 2名
 司法書士 1名 一級建築士 4名
 ASA認定資産評価士 7名
 不動産証券化マスター 8名

【グループ会社】

- 株式会社ユニオンリサーチ
- 株式会社ティーマックス
- 株式会社日本ホテルアプレイザル(JHA)
- 株式会社アライブ・ホスピタリティ・デザイン (AHD)

【海外提携】

- Valuation Research Corporation(VRC:米国)を中心とした海外ネットワークValuation Research Group(VRG)
- アジアにおける不動産評価ネットワーク(シンガポール、タイを中心とした大手不動産鑑定会社)
フッターを追加

業務内容

- 不動産鑑定評価
 - 売買・交換・資産評価
 - 不動産証券化
 - 企業会計(販売用不動産, 固定資産, 賃貸等不動産, 減損会計, M&A等)
 - 事業再生(民事再生・会社更生・破産等)のための評価
 - 担保評価(一般担保・各種財産)
 - 交渉・訴訟(継続・新規賃料・立退料等)のための評価
- 動産・インフラサービス
 - 動産評価(PPA, 減損, IFRS, ABL, 事業再生等)
 - インフラ施設評価(太陽光発電所等)
- 企業価値評価
 - 取引目的の評価(株式譲渡, 合併, 株式交換・移転等)
 - 社内利用目的の評価(グループ内取引, 関連当事者間取引)
 - 係争等の目的の評価
 - 財務会計目的の評価(PPA, 減損等)
- 再開発(法定市街地再開発事業, マンション建替等)
- 海外事業(海外資産評価, 翻訳サービス等)

グループ会社のご紹介 株式会社日本ホテルアプレイザル(JHA)

TK

株式会社日本ホテルアプレイザル

【設立】 2006年8月会社設立（資本金7,000万円）

【資格者】 不動産鑑定士 5名

MAI（米国不動産鑑定士）1名

CRE（米国不動産カウンセラー）1名

FRICS（英国ロイヤル・チャータード・サバイヤーズ協会フェロー）1名

【提携】 HVSグループのHVS香港

【2019年度受注実績】 マーケットリサーチ、鑑定
評価業務他合計 約640案件

【従業員数】 ホテル経験者5名を含み合計14名

業務内容実績

- バリュエーションサービス（鑑定評価書、調査書）
- マーケティングレポートサービス
- ホテル・旅館コンサルティングサービス
- 覆面調査サービス
- 海外バリュエーション・マーケティングサービス
- その他コンサルティングサービス
 - ゴルフ場コンサルティングサービス
 - SPAコンサルティングサービス
 - コンベンションコンサルティングサービス
 - レストランコンサルティングサービス
 - ホテル附帯駐車場コンサルティングサービス
 - アセットマネジメント&アドバイザーサービス
 - 開業フィージビリティ調査サービス
 - 事業再生コンサルティングサービス
- 調査研究（ホテルキャップレイト調査※21回実施）

グループ会社によるM&Aサポート 株式会社アライブ・ホスピタリティ・デザイン (AHD)

AHDによる運営アドバイザリーサービス

- ホテル及び旅館の現場経験及びマネジメント経験豊富なスタッフによる、運営コンサルティングサービス
- 組織改善に関する助言、サポートサービス
- OJT対応による接客力向上サポート
- 集客力及び収益力向上に関するアドバイス（オンライントラベルエージェント/OTA対策助言、プラン造成アドバイス、レベニューマネジメント助言&サポートサービス）
- ブランディングに関する助言&サポートサービス

運営上のリスクマネジメントサポート

- 宿泊施設は様々なリスクに対して取り組む必要があります。マーケットは刻一刻と変化する中、昨年まで25年間、現場マネジメントを統括してきた実績及び経験ノウハウとリスクマネジメントをパッケージとしてご提供いたします。



コンセプトデザイン

コンセプトデザイン、およびポジショニング戦略を立案します。



ブランド戦略

ブランディングとブランドマネジメント戦略を立案し、その実践をサポートします。



オペレーション改善

ホテル、旅館、レストランにおけるオペレーションの改善をご提案し、実践のサポートを行います。



組織開発

組織開発のサポートと実践を行います。



マネジメント育成

マネジメント層の育成研修を企画・実施いたします。



ホスピタリティ研修

スタッフのホスピタリティのマインドアップ研修を行います。



運営・経営

経営、運営方針の立案をサポートいたします。



収支改善

収支計画、収支改善の策定を行います。



採用

スタッフの採用戦略の立案を行います。

グループ会社のご紹介 株式会社アライブ・ホスピタリティ・デザイン (AHD)

TK

株式会社アライブ・ホスピタリティ・デザイン

【設立】 2019年11月

【代表取締役プロフィール】 中 弥生(なか やよい)

1994年パークハイアット東京の開業スタッフとしてホテルエとしてのスタートをきる。1997年、ザ・リッツ・カールトン大阪の開業に携り、セールス&マーケティング部長付秘書として勤務。カナダ留学を経て、沖縄県のザ・ブセナテラスにてレストランレセプションマネジャー、クラブフロアマネジャーとしてサービス向上とスタッフ育成を担当。

2007年、箱根・翠松園の開業時副総支配人としてLUXUARY RYOKANを運営。2009年、ホテルアジュール・奈良総支配人、2013年銀座グランドホテル総支配人としてリニューアルとリブランドを行う。2015年、株式会社三井不動産ホテルマネジメント入社。三井ガーデンホテル銀座プレミア総支配人、2018年よりホテル ザ セレスティン銀座総支配人を兼務し2館のマネジメントを行う。2019年11月、当社を創業。



業務内容

- ホテル、旅館、レストランにおけるオペレーション改善のご提案と実践
- コンセプトデザイン、ポジショニング戦略の立案
- ブランディング、ブランドマネジメント戦略の立案と実践
- 経営、運営方針の立案
- 収支計画、収支改善策定
- 採用戦略の立案
- ホスピタリティマインドアップ研修
- GM養成指導及びマネジメント育成研修
- 組織開発のサポートと実践

<https://www.a-h-design.com/>



ありがとうございました。