

I K G の  
旅館経営再生塾  
第 1 1 7 回  
金融機関のさまざまな  
対応を見極める

執筆担当者

孫田 猛

ある旅館のメイン銀行がその地方の有力地銀であったとする。つまり、銀行本体としての体力が十分にあり、債務者区分による引当てが行なわれている場合のケースである。ここで、その旅館が約定どおりの返済ができなくなり、償却前の経常利益がトントンの場合を想定してみる。売上に対しての借入金の総額は約 3 倍。売上の絶対額はピーク時の約 6 割で年々減少傾向にある。施設の老朽化が目立ち始めているが、元金の返済原資はない。これは全国に数多くある大型旅館のモデルである。

金融機関の事情によつて、対応が大きく異なるようである。ある銀行は、この旅館の位置づけは、地域の有力旅館であり、影響力が大きい。だから、何とか救う方向で行くために、元金の据え置きはもちろん、金利の減免にも相談に乗る。また、再生支援協議会の案件にも積極的に乗せようとする。そして、公的なお墨付きのもと、オペレーション上の再生を試みて中長期的な支援を行なっていくというパターンがある。外科的な手術をせず、に、ゆるやかな再生をはかつていくスタンスである。

このパターンとは全くちがうアクションをおこす銀行もある。例えば地域にある旅館のなかで優良旅館を除き、あとは特段手を差し伸べることもなく、粛々とマニュアルに基づいて債務者区分を行い、自主再生が不可能と判断した場合は、サービサーへ債権売却することを極めて事務的に行なうところも多く出てきている。これは金融機関の内情や戦略に基づくものであり、借り手の旅館からはどうすることもできない面も多い。旅館としては、金融機関のこれらの動きや今後の対応を予測し、できる限り早く対応を取るべきである。金融機関は数多くある案件処理に追われている。そこにはひとつひとつの企業を、血の通った生き物として捉える余裕がないと考えた方がいい。したがって、場合によっては金融機関の変更等も視野に入れて、アクションを起こすことが賢明である。自分の旅館は金融機関のものではないのである。そのことを経営者は肝に銘じておく必要がある。

ht t p : / / w w w .  
i k g . j p  
e m a i l : m a g  
o t a @ i k g . j  
p