

I K G の 旅館経営再生塾 第 1 2 7 回

財務状況を見究める

執筆担当者 孫田 猛

直近の売上高がピーク時の約半分になってしまったという典型的な中規模温泉旅館に伺った。

好調なときには地元企業の利用が圧倒的に多く、館内のクラブ・居酒屋もフル回転だったという。ところがこの客層が激減、その分ポツカリと穴があいてしまった。

その結果、今は平日が老人会を中心とした 1 万円前後の客層で何とか埋め、休前日がコマ客がちらほらという状態である。

これでも財務的に問題がなければいいのだが、借入金の返済はおろか、金利の支払いもままならないところまで、財務状況が痛んでいる。

これは明らかにメインターゲットがいなくなった状況のまま、新たな顧客獲得と、この客層に合致した商品提供のスタイルの変更がなされないまま今に至っているのである。

危機感を感じずに今までと同じ営業を繰り返してきた結果、気がついたらこんな状況になっていたとその経営者は語っていた。

こうなれば、金融機関の対応はおのずと限られてくる。引き当てがすんで不良債権をサービサーへ売却する体力があるところは、速やかにその対応をとる。また、そこまでの体力がなかったり、地元同業他社の影響を考慮して債権の売却に踏み切れないところは、塩漬状態が当面続く。

いずれにしても、ニューマネーの投入はできないのであるから、基本的に新たな借り入れをおこさなくても、資金繰りが回る体制を確保し続けなければならない。これが今おかれた財務上の最低条件である。

さらに次の段階として、返済はさておき、金利を支払うことができる状況になることだ。この段階までくれば、金融機関はうるさいことをあまり言わなくなる。

でも、旅館の立場からすれば、金利だけ支払って元金はいっこうに減らない状態が続くことになる。だから、フル償却後経常利益から返済を行い、このあとに残ったキャッシュで当面のリニューアル資金等を確保するという体制を確保したいところだ。

この状態にまでもっていかないと、経営は必ず行き詰ってしまう。今、自社の財務状況はどの段階にあるのか、まずは客観的に見極めることが再生の大前提となる。

<http://ik-g.jp>

[e-mail:magota@ik-g.jp](mailto:magota@ik-g.jp)