

IKGの旅館経営再生塾

第175回 「強い企業」を目指せ

(株)飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

金融機関が企業を評価する場合、市場に残る価値がある、逆を言うと、市場から退場してもら判断基準というものがある。

それはフル償却をしたのちに経常利益がでているかどうかという事である。

過去に債務者区分について何度となく述べてきたが、とりわけ貸借対照表において、債務超過が著しい旅館は相当数存在するはずだ。

この債務超過を消すには最終的な利益を何年継続すれば、いわゆる健全企業になるかは、割り算すればすぐ出てくる。なかには百年をこすところだってある。

それでも、フル償却後の経常利益が出ているとすれば、過去は過去として、今は利益を生み出すビジネスが展開されているという一応の評価は得られる。

過度な期待は禁物だが、債権譲渡をされようが、民事再生のような法的整理をしようが、経営者責任は受けなければならない場合もあるとして、その旅館営業の継続は保たれる可能性が高い。

逆に単年度黒字を計上することが不可能だということになれば、経営者責任はもとより、その旅館の存続も難しいという事になる。

このロジックは旅館業というよりは企業全体にいえることである。一般的に温泉地を抱える金融機関が旅館業に対してとってきた姿勢は長い間、装置産業として特別視してきた経緯がある。つまり、設備投資がつきものの旅館は、借入金を返済し終わる前に次の投資が必要になる。繁盛旅館ほど、リニューアルの頻度も高く、常に大工さんが入り込んでいる旅館がよい旅館であるとされてきた。だから結果的に長期借入金が膨らみ、決算書上からは金利のみを支払っているかのようなかたちになってしまった。

ところが経営状況の悪化とともに、金融庁の判断の変化により、その方向性は一変した。

過去の負の部分の積み重ねはそう簡単に解決は出来ない。しかし、財務的にも営業的にも「強い企業」でなければ、これから市場に存在し続けることは困難である。

財務的な強さというのは業種や業態による差ではなく、冒頭に提示したように共通した尺度である。営業的な強さというものは、まさに旅館ごとの創意工夫の結果で千差万別だ。

この独自性を生み出すことが出来るかどうかは経営者の力量にかかっている。

<http://ik-g.jp>

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