

前回のコラムで旅館が財務的に健康体であることという記述をした。この健康体とは具体的にどのような状態を指すのかという質問を受けたので、この回答から話を進めて行きたい。まず、健康体であるスタンダードな条件は、フルに減価償却をして経常利益がでていること。ここから税金の支払い・借入金の返済をしてなおかつ留保金やキャッシュが確保できること。実質策超過ではないことがあげられる。

さらに長期借入金の返済能力(長期借入金合計を償却前経常利益額で割った数字)に注目したい。あくまで目安だが、黒字旅館では15年程度、一般的な中規模旅館では25年程度であると見ている。

まずは自社の決算状況から客観的な状況を把握していただきたい。

さて前述した実質債務超過とは何を指すか。累積の赤字金額だけではない。これに貸付金、未収入金、前払い費用で戻ってこないと判断した金額(不良資産)と減価償却不足(旅館の性格上、定額法で見直す方がベター)を加え、ここから役員借入分(資金投入分)を差し引いた金額のことをさす。これが解消しなければならない債務超過金額の実態である。

ではこの債務超過を解消するまで何年かかるのかを把握する必要がある。ちなみに「私的整理のガイドライン」では3年から5年とある。金融庁マニュアルでは最長10年である。

この期限内に債務超過を解消するための毎年必要な償却前営業利益額を逆算して導き出す。

これを基に債務超過解消・返済能力確保の観点から見た必要なキャッシュフロー、売上高、原価、経費、利益をシミュレーションし、目標利益損益分岐点売上高を出していく。

だから単に決算書の結果から損益分岐点を出すだけでは不十分なのである。

金融機関からすれば、リスクを行った企業に対しては、貸した金がいつまでに返ってくるのか、正確に知りたいのは当然である。ならば借りた側は、軌道修正した返済計画を滞りなく実施していくための計画をしっかりとたて、それを実践していく姿勢を見せていかなければならない。どんぶり勘定の旅館だという烙印を押されてしまうと、追加融資はきわめて困難になる。