

IKGの旅館経営再生塾

第220回 経営改善計画策定に際して準備すること

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

このところ、メインの金融機関である信用金庫から、債務者区分のランクアップを図りたいので、五ヵ年の経営改善計画を策定してほしいという話が旅館経営者に来ている。

金融機関からすれば、引き当てを出来るだけ少なくし、自己資本比率をアップさせたいところだし、旅館側からすれば、新規借入れの機会が増えることも可能性として出てくるので、基本的には歓迎すべきことである。

このところ、セーフティネットの枠が広がり、信用保証協会を今以上に積極的に活用しようとする雰囲気が出てきている。

この流れに乗って、多分に金融機関の都合が優先され、スケジュールに合わせようとして、金融機関自らが計画案を作成してきて、これに経営者の判を押してくれと言うものもある。

その中身をいくつか見てみると、五年のうちに社会保険料等の滞納をゼロにしたり、次期繰り越し損失を目標値以下にするといった貸借対照表を中心とした財務体質の改善が主である。そして適当な金額の設備投資金額を適当な時期に放り込んで、結果的にキャッシュフローが回ると言う、無難だが中身が乏しい計画が多い。

金融機関の担当者の立場を考えると、一人当たり何十件もの案件を抱え、それぞれの企業に対して十分な検討ができないため、業種業態が違って、必然的に共通の尺度でものを見ることになる。

ここで旅館経営者として大事な事は、収支計画やキャッシュフローは共通の決まりに則りチェックすればいいのであるが、設備投資計画については事前に周到な準備をすべきである。

ボイラーや配管、耐震等の設備に関するもの 客室やパブリック等収益や集客にかかるもの

館内の意匠や外観等、全般的な印象にかかるものがある。これらの項目について、設備投資したい内容と理由(効果および実施しない場合の機械損失やリスク)、概算、時期をマトリックスにまとめ、優先順位をあらかじめ確定して金融機関と交渉に臨むべきである。

貴重なニューマネー投入の機会を極めて有効に使うためには、日頃から設備投資計画を策定しておき、突然計画策定を提示されたときには、タイミングよく交渉を行っていただきたい。

<http://ik-g.jp>

magota@ik-g.jp