

## IKGの旅館経営再生塾

### 第223回 決算月に思うこと

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

3月が決算月である旅館も多いだろう。この時期、量販店や自動車のディーラー等、決算セールで販売攻勢をかけている。

決算書は2ヶ月以内に出来上がると、税務署に申告することになる。また金融機関からは、最新の決算書の提出を求められる。

提出された決算書は金融機関ごとにコンピューターにかけられ、債務者区分の査定が行われる。主なポイントは、前期比較で売上があがったか？利益は出たか？金融機関からの借入金減ったか？債務超過にはならなかったか？等がある。

そしてそれぞれの基準により、ランキングがなされ、それによって金融機関としての対応が自動的に確定する。

したがって、借り手側の旅館としては、債務者区分のランクアップができれば理想的だが、少なくともランクダウンは避けたいところだ。

要管理先以下になれば、基本的には新たな借入がむずかしくなる。しかしこのような状況にある旅館は、資金ショートを避けるための運転資金需要や、必要不可欠な備投資資金需要が発生し、資金がのどから手が出るほどほしいのである。

でも現実には資金調達ができない。そこで経営者は預金や生命保険の取り崩しを繰り返し、文字通り我が身を削って資金を確保する。金融機関もそれが当然というスタンスで静観し続ける。しかし、そう長くは続かない。こうなると、ランクダウンを覚悟の上で、借入金の約定変更(リスケ)交渉となる。

でも、これは言ってみればその場しのぎの対策に過ぎない。期限の利益が保証された期間内に、経営体質の軌道修正を行い、経営改善計画をクリアしていくことが不可欠となる。

このスキームが拡大していくと、民事再生ということになるが、大胆な「外科手術」をしても、やはり計画通りにすまない案件が後を絶たない。

この原因は、経営者の経営能力不足といわざるを得ない。世間では外的環境の急激な変化が取りざたされているが、その変化に対応する経営能力は、経営者自らの自己責任において磨いていく以外に方法は無い。

決算書は経営者の通信簿だ。それは経営者のこの一年の仕事振りを如実に現している。

<http://ik-g.jp>

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