

IKGの旅館経営再生塾

第244回 現実的な再生プランを作ることができるか

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

下火になりかけた感がある旅館の私的・法的整理、M & Aが、近い将来、再燃しそうである。地方の金融機関が抱えている旅館の不良債権。経営者を交代することにより、再生が可能と判断される案件については、積極的な動きが予想される。

これはあくまで、現場の金融機関やサービスの声を集約したものであるが、この傾向を否定する材料はあまり見当たらない。

特に注目していきたいのは、概ね70室以上の中・大規模旅館だ。

自力での再生が不可能になり、大胆な金融支援が不可欠な案件については、メインの金融機関がその旅館をどう対処するかという、きわめて政策的な判断にゆだねられている。

必ずしもその金融機関の対応のみが問題ではないが、結果としてその観光地の大部分の旅館を救うことができず、倒産や別の資本にわたってしまうことになると、地元政財界から批判の矢面に立ってしまう。

また、本来ならば債権譲渡や法的整理の対象となってもおかしくない案件であっても、そうなった場合の影響があまりにも大きすぎて、塩漬け状態のままになっているケースもあると聞く。

いずれにしても、金融機関としては引き当てをつんで不良債権を処理したいところであるが、諸々の原因があり、やりにくい場合は、実質経営者の棚上げを行い、新たな経営者を投入して再出発をすることになる。

この場合、旅館・金融機関ともにもっとも傷が浅くすむ方法としてのソフトランディングを取るケースとなる。

今後新たな問題となるのは、何らかの方法により、再生がスタートしたのはいいが、数年後、やはり計画通りにはいかず、経営破たんすることである。

二束三文でその物件を買い取り、自らのビジネスモデルでチェーン展開するパターンも、一部には飽和状態が見えてきている。

今一番地に足をつけて取り組まなければならないことは、リスクを前提としてではあるが、現実的な再生のビジネスプランを描くことができるかどうかである。そのためには経営者の交代や人材の投入、対象顧客の大胆な変更とオペレーション改革等を同時進行で行わなければならない。その可能性があるならば、真剣に取り組むべきである。

<http://ik-g.jp>

magota@ik-g.jp