

IKGの旅館経営再生塾

第245回 デューデリの結果が示すもの

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

旅館の再生において、いわゆる外科的手術(私的整理・法的整理)をする場合、必ず必要となるのが、デューデリとよばれる調査である。これは、普段手をつけていない、財務・不動産・施設・事業といった各分野の実態を詳細に分析し、明らかにする作業のことである。

再生の段階に至る前までは、金融機関における旅館に対する評価は、表面上の決算書や担保評価で行う。例えば、債務者区分というものは、これらを使ったランクわけであり、これに基づいて引当金を積むのである。

ところがいざ不動産鑑定を行なったうえで財務諸表を査定してみると、予想以上の不動産の含み損が発生し、純資産額のマイナス金額が相当に膨れ上がってしまうケースが多い。それほど旅館の場合、時価と簿価の開きが大きいと認識しなければならず、この金額を提示された金融機関は一気に引いてしまうことがある。

つまり、これまで金融機関がその旅館の財務諸表と債務者区分に基づいておこなっていた引当金をはらかに上回る「追加ロス」が発覚し、ふたを開けてみると大変なものをみてしまったという認識をもつのである。

しかし、ここで本来の過剰債務がはっきりし、直近の決算を基にしたキャッシュフロー試算額から、債務の償還可能年数を算出することができる。

ここで出てくる年数が、数十年にのぼるケースも珍しくはない。これが今まで積み重ねてきた、その旅館の経営結果ということになる。

このように実態が明らかになった旅館を、債権者である金融機関はこの先どのようにするかという意思決定を行うことになる。この判断はこれまで何度も述べてきているように、その金融機関の内部事情によるものが大部分である。

金融機関の決算期に向けて一気に処理をしたいと行動に出る場合もあれば、まだそれだけの体力が金融機関にない場合は塩漬け状態しておくケースもある。

いずれの場合も、その旅館の過去はさておき、現時点で返済財源をもった利益が出ていなければ、再生はきわめて難しい。また、損失が出ていても、再生のビジネスモデルが確立可能かどうか生き残りの判断となる。

<http://ik-g.jp>
magota@ik-g.jp