

IKGの旅館経営再生塾

第246回 再生の可能性は単年度黒字から

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

旅館再生の診断の過程で、その旅館における過去20年の収支や入り込み、設備投資、繰越利益(損失)の推移を必ず検証することになっている。

特に大規模旅館において共通している傾向は、平成に入ってすぐに売上(入り込み、単価ともに)のピークを迎え、この段階で大規模な設備投資を行っている。

当時は年金利が7~8%と極めて高金利、しかも設備投資にかかる坪単価が120万円を超える工事もめずらしくなかった。

こんな厳しい条件にもかかわらず、消費単価は2万円後半、定員稼働率も60%代で計算するものが金融機関に提出され、自己資金ゼロであっても、結構融資が実行された時代だった。

ところがこのあと売上が年々減少に転じ、多額の投下資本を回収できず、単年度赤字が続くことになる。

それでも金融機関は運転資金を融資し続けるが、ついには債務超過が大幅に膨らむ結果となる。

この間、減価償却を抑える、増資をする、社長の借入金を債務免除する、保険を解約して現金を投入する等の対処療法的手当てをするが、肝心の単年度収支が黒字に転換することなく、年月がすぎてしまう。

この段階で、内部に自らメスを入れ、大胆なコストカット・提供商品の再構築、ネットやホームページを中心とした脱既存エージェント対応することにより、単年度黒字に転換した旅館もある。

このような旅館は、過去の借入金をまともに返済するには数十年かかるものの、何らかの救済により、事業の存続の可能性はある。

しかし、借入金の大部分をチャラにしたところで、単年度の収益が見込まれない旅館は市場からの退場をせざるを得ない。

今、多額の債務超過に陥っている場合でも、単年度黒字へ傾いているのであれば、再生の道は残されている。

どれだけ猶予期間があるかは、それぞれの財務状況とメインの金融機関の都合にもよるが、この期間のうちに右肩上がりへのシフトを全力で実施し、再生の道を歩み始めていただきたい。

事業は「単年度黒字」が大原則である。この可能性がわが旅館にあるかどうか。経営者は冷静に見極めてほしい。

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