

IKGの旅館経営再生塾

第247回 「正常な企業」を目指すこととは

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

事業を続けている以上、その会社は正常な企業であるべきだ。正常な企業とは金融庁のバランスシートにおける査定によれば、次の3つの条件をクリアしていることである。

第1にフル償却をして経常利益が黒字である状態を継続していること。

第2に実質的に資産超過であること。

第3に金融機関からの借入金に対して返済能力があること。

第1条件については、「フル償却」と「継続」が前提である。

第1条件は「実質的に」というところが大きなポイントだ。決算書上の簿価ではなく、建物・土地の時価評価をした上での資産超過という意味である。

第3条件の返済能力の基準は、具体的には経常利益プラス減価償却の金額を15倍したものが、金融機関からの借入総額より大きいことと考えればよい。

仮にこのものさしでみたところの「正常ではない企業」が「正常な企業」になるためには、新たなビジネスモデルを構築して事業展開を図り、償却前の利益を確保し続けるか、返済不要な資金を新たに投入するか、債務カットをするかという方法しかない。

再生の現場では、必ずこのことを経営者に確認してもらうことにしているが、多くの経営者はまずこの3つの条件を「知らない」。この話をすると「そんな理想的な企業の状態というのは一部の超優良企業だけだ」。

「正常な状態に形を戻すには債務カット以外には方法がない。」

という反応が実に多い。そして何か専門的な方法で債務カットをしてくれて、経営者一族は旅館に残れるものだという、安易で都合のいい考えが見え隠れする。

最大の債権者である金融機関からすれば、不良債権をどのように処理するかは、あくまでも内部事情に基づく判断である。

一方、旅館経営者は何としても自力で利益を出し続けるビジネスモデルの構築と、その実現を果たさなければならない。そのことを深く認識し、実現させようとするパワーがなければ、たとえ何らかの形で支援が得られたとしても、正常な経営結果を継続して得ることができない。

景気や政治のせいばかりにするのではなく、自己責任の重さを経営者は第一に認識するのが本来の姿だ

<http://ik-g.jp>

magota@ik-g.jp