

旅館再生に必要なデュー・デリジェンスとは？

執筆担当者

孫田 猛

デュー・デリジェン

スという言葉をご存知だろうか？略称「デュー・デリ」という。これは証券化の用語で「適正な評価手続き」を行なうための「事前の調査・分析」というふうに解釈されている。

旅館再生においては、例えばサービサーを活用する場合等、第三者が介入する場合は、事前に、その旅館が再生させるに値するかどうか？その旅館を再生させるにあたり、どれだけのエネルギーを投入し、どんな障壁があるかを事前に調査する。ここのとこをデュー・デリと呼んでいるのである。

デュー・デリの内容

としては、一般的には不動産状況調査（土地の状況調査・建物の状況調査・アスベストや各種汚染の状態を見る環境調査）、法的調査（権利関係・賃貸借契約関係・占有関係等）、経済的調査（市場性・将来性、営業力等）、財務的調査（税務・財務からみた経営状況の調査）等である。

サービサーや再生ファンドが入り込む場合は、このような事前調査の後、金融機関の損切り（一部債務免除）、債権譲渡、不動産SP

C（旅館の不動産所有および不動産運用を目的とした会社）の設立およびSPCへの旅館の不動産売却、賃貸借

契約と運営委託等の手順を踏んで、新たな再生に向けた営業のスタートとなるのである。

そして何年かの時を経て経営改善ができた段階で「出口ファイナンス」により、買戻しまたは新たな所有者に経営権がわたり、一連の再生が終了というのが

プロセスのひとつである。

ところが現実にはそう簡単にはいかない。再生スタート後の経営がうまくいかないケースが多いのである。その理由は多額の債務をカットし、経営者を取り替えてはみたが、肝心の経営戦略・オペレーション改革があまりいなまま旧来とかわらない営業を続けているからである。

デュー・デリの段階、必要なものは、その旅館が再生できる戦略を持ちうることができるか？そしてそれを運用できるオペレーション

を構築できるかという調査である。その見極めが、単に土地や建物をこころがすのとは訳が違ふということを、認識すべきである。

事業再生とは再生して初めて評価されるものであって、スキームに落とし込んでベルトコンベア式に処理することでは決していない。

再生の実態を見極めていくべきだ。