ＩＫＧの旅館経営再生塾　第８４回

再生計画書のスケルトンをご存知ですか？

執筆担当者
孫田　猛

ドラスティックな再生を試みようとするときには、関係機関からは必ず再生計画書の作成・提示を求められる。いざその時になって初めて作成にとりかかるのではなく、企業である以上、これらの資料はいつでも提示できることが不可欠の時代である。

再生はタイミングが大事である。スムーズにことが運ぶよう、自社の再生計画書はあらかじめ作成されておくことをくれぐれもお薦めする。

ではどのようなことを再生計画に盛り込めばよいのか？以前作成をサポートした再生計画書のスケルトンを参考に一例を示してみよう。

特に定まったフォーマットはないが、まず第一番目に「自社の経営実態」について記述する。その主な内容は自社の概要・沿革・組織に引き続き、直近３ヵ年の決算内容とその財務分析（収益性・安全性・成長性・効率性・キャッシュフロー）、売上高・客単価・定員及び客室稼働率の推移と業界平均との比較。自社の強み・弱みの分析。当該立地分析と顧客特性の取りまとめを行なう。これらが前段であり、これを受けて第二番目として再生計画の内容を網羅していくこととなる。

具体的には再生計画の骨子（集客力の向上や客単価アップ策、既貸しのリスケ及び経費削減による資金繰りの改善、不良資産の整理債務圧縮、危機感の認識と意識改革）・基本戦略の構築（基本コンセプトの策定、組織の再構築、数値目標）・事業戦略の構築（改装プラン、マーケティングプラン、原価および経費低減プラン）・計数計画（中期損益計画、中期予想貸借対照表、中期弁済計画表、キャッシュフロー計画、月次損益計画、月次資金繰り計画）と続く。

要するに、まず自社の現状を客観的に分析し、問題点とその背景を明らかにする。次に目指す方向性を明らかにし、その具体的展開方法を示す。そして数値目標をガイドラインとして提示するというプロセスだ。

なかなかのボリュームになるが、自社のすすむ道を明確にすることができ、第三者のサポートを求める場合にも、きわめて効果的な資料となる。

これを作成するには数ヶ月を要する場合があるので、すぐにでも取り掛かることだ。

http://www.ik-g.jp
e-mail:mag ota@ik-g.jp