

執筆担当者
孫田 猛

旅館の不良債権をサ

ービスが金融機関から
買い取る、あるいは
買い取った段階で、こ
の旅館を再生しようか、
それとも転売しようか
と判断するプロセスが
ある。このとき行なう
のがいわゆる「コーポ
レートデューデリ」で
ある。

これは、この旅館が
債務カットをして財務
的には身が軽くなった
としても、はたして営
業していけるかどうか
を判断するための検証
作業のことである。
このとき行なうもの
は、まず表面的な財務
デューデリで見つける
ことのできない簿外債
務（決算書にあらな
い固定資産税等の未納
状況）や経費のなかの

公私の区別の状況、仕
入・発注や経費等の支
払い発生時の現金の流
れとしくみ等を明確に
していく。

次に旅館を支えるス
タッフ、とくに幹部社
員の仕事の仕方・考え
方・意識を調査し、マ
ンパワーの力量を判断
する。

そして施設・料理・
サービスに代表される
旅館商品がそれぞれど
のレベルなのか？また、
これらが誰を対象とし
て構築されているの
か？それは顧客から見
て魅力的か？他館に対
して優位性があるの
か？といった観点で調
査を実施する。

さらに集客のために
どのように営業展開し
ているのかという一連
の現状分析を行なう。
その他、財務及び営
業データや各種資料の
分析、顧客アンケート
分析、オペレーション
観察等を実施する。
そしてこの旅館が再
生することができると
想の姿を明らかにする。
この結果、理想と現

実とのギャップを埋め
るべく、再生のシナリ
オを描く場合にクリア
しなければならぬポ
イントがいくつかで
てくるのが常である。

これら一連の作業
（報告書作成まで含
む）は突貫でおこな
うと、約一か月で完了
する。そこで、この旅
館の全体像や今後の展
開方法、その障壁が明
確に見えてくるのであ
る。

旅館経営の全貌が見
えるということでは、経
営者にとっては直視し
たくないもののようで
ある。
しかし、このような
状況になる前に、羅針
盤として活用するため
に、あえて全体調査を
客観的に実施すること、
つまり病状が悪化する
前に「旅館ドック」を
受けることは、何より
の予防となるのである。

http://www.
ikmag.jp
email:mag
ota@ikmag.jp