

# ホテル・旅館ビジネスから見た中小企業金融円滑化法

ホスピタリティマネジメント㈱  
代表取締役社長 菅野 潔 氏

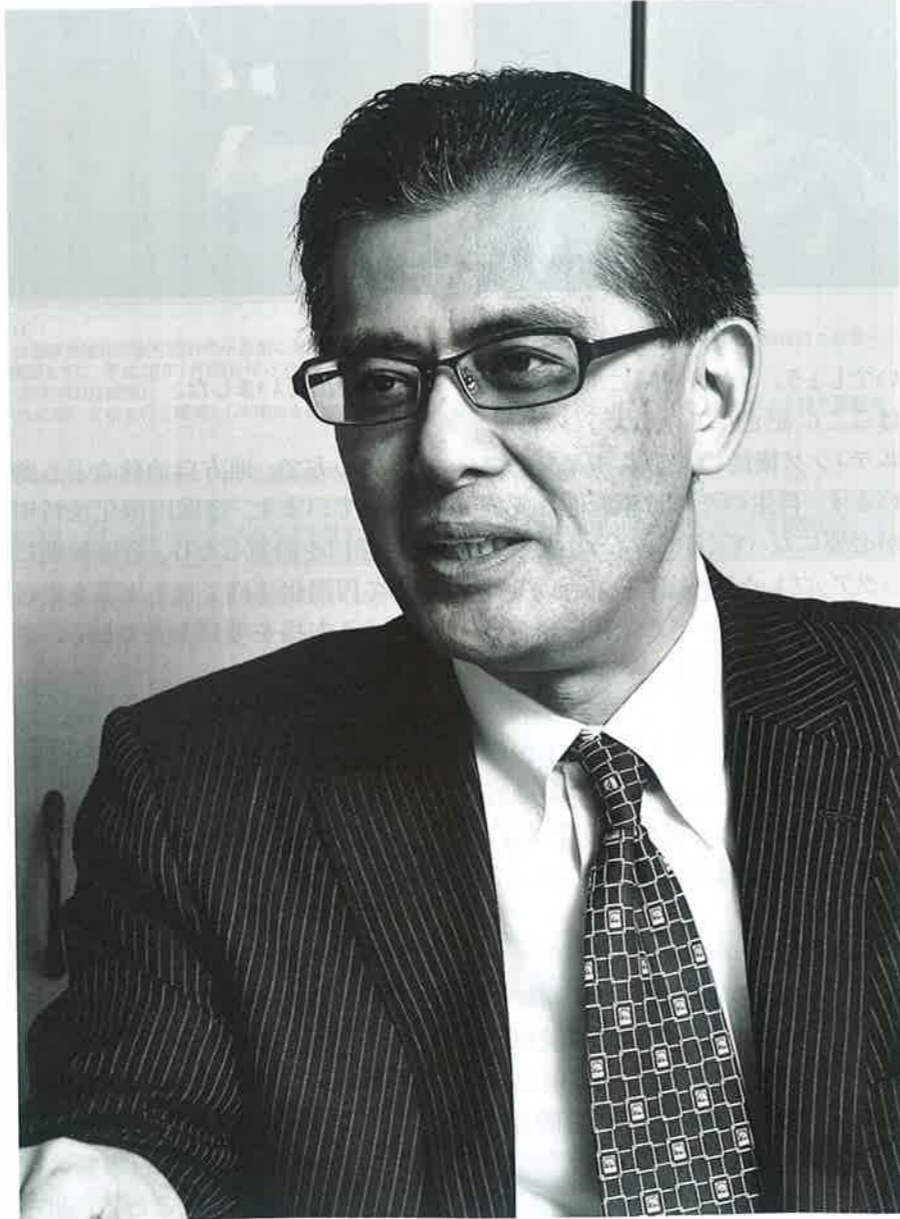
2009年12月に施行された中小企業金融円滑化法が本年3月末で終了となる。弊社は金融円滑化法の施行以来、中小企業再生支援協議会等からの依頼を受け、ホテル、旅館に限定した企業再生のための事業分析を多数行ってきました。その経験を踏まえ以下の提言を行ないます。

企業再生のためには金融支援(返済計画の変更＝リスケジュール、DDS(デッド・デッド・スワップ)、カットなど)は欠かせないことですが、その支援の適正額算出のための根拠を検証するため、ホテルや旅館の実態価値や将来価値を分析する目的で、事業デューデリジェンスと再生計画策定が必要となります。金融円滑化法終了間もない現在、私たちが多数の計画策定にかかわり、さらには計画実行のための継続的コンサルテーションも担当しています。

ここでの再生とは経営的に自走できる状態を定義しますが、自走できる状態にするためには事業規模を超えた過剰な借入金を正常な範囲に戻すことが必須条件となります。

支援とは財務デューデリジェンスにより実質的債務超過額を算出し、その超過額に対する返済計画の変更(リスケ・DDS・カットなど)をおこなう手法です。

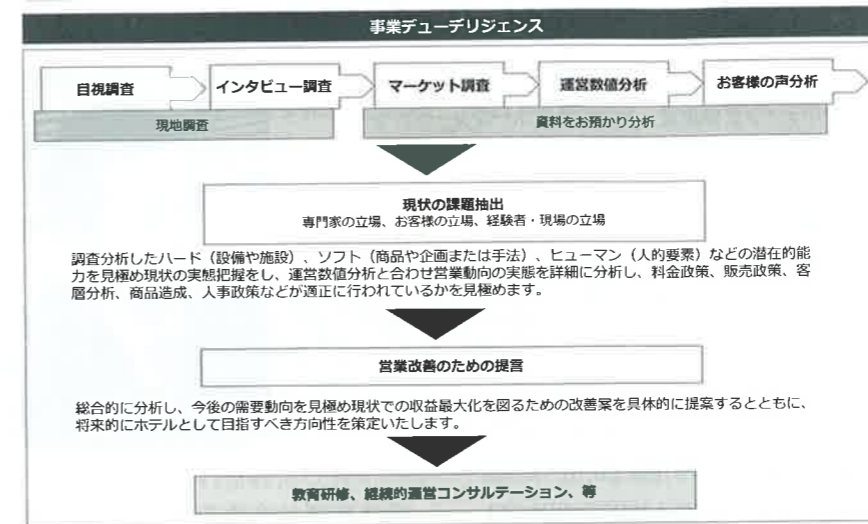
当然ながら、巨額な借入金に対して金融支援を受けるためには経営責任を問われることが前提ともなっ



Kiyoshi Sugano

都ホテル東京(現シェラトン都ホテル東京)、ホテル西洋銀座(開発準備室、予約、営業、事業開発室等の各部マネージャー歴任)、総合会員制ホテル・ウラク青山(取締役総支配人)を経て、2003年ホスピタリティマネジメント㈱を設立。2009年5月代表取締役社長に就任。ホテル西洋銀座当時よりコンサルティング業務、ホスピタリティ研修などを数多く手掛ける。現在は、ホテル、旅館、婚礼ビジネス、飲食ビジネスの収益力向上、経営改善、経営分析、運営受託、等も手がけると同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数あり。

## 事業デューデリジェンス(事業の運営実態調査)



きます。再生にとって計画策定やアクションプラン作りは重要なことですが、それ以上に重要なことは計画を達成させるための実行力ということになります。

多くのホテルや旅館の経営者は借入金が減額され、金利が減免されれば「なんとか経営(運営)ができる」という甘い認識を抱いている経営者が多いことも事実で、借入金が過剰になった責任自体が金融機関側にある、という責任転嫁をする経営者がいることも事実なのです。

確かに一時的には返済金額が減額されれば経営は楽になるように思われますが、経営がひっ迫した根本的な原因を取り除かない限りは、まさに一時的な延命処置にしかかなりかねないこととなります。経営危機に陥った根本原因を除去するためにも事業が計画通りに進んでいるかどうかの専門家によるモニタリングが必要となってきます。

弊社が事業デューデリジェンスや再

生計画策定のお手伝いをしたホテルや旅館の多くは、その後もコンサルテーションという形で継続的な運営支援(モニタリング)を行っています。その過程で経営者の意識改革や組織・運営の仕組みの改革、または具体的な集客方法や接客研修・商品価値の見直しなど総合的な体質改善に取り組み、将来的に自走できるための基礎作りを継続的に徹底して行なっていますが、中には経営者の交代やスタッフの入れ替えなどが必要な場合もあり、体質改善のために厳しい選択に迫られるケースも多いのが事実です。

4月以降、金融円滑化法終了後に関しては、最近の新聞報道などにもあるように地域に密着した金融機関が投資会社とファンドを立ち上げ、経営の悪化したホテルや旅館の債権を購入し専門家の派遣やコンサルテーションなどを通して経営を再生するという手法が増えてくるようです。どのような形で経営支援をしてもらった

としても、基本的には自力で収益力を高める努力をしない限りは、やはり一時的な延命でしかないことは同様です。

しかし、当然ながら金融機関が3月以前と同様の対応をするとは考えにくく、支援対象となるホテルや旅館の取捨選択は今まで以上に厳しい基準にならざるを得ないことは明らかです。その結果、資金繰りが回らずに経営破綻に追い込まれるホテルや旅館が増えることは容易に想像できます。ましてや新たな設備投資や大型修繕にともなう新規借り入れなどは困難であり、宿泊施設としての価値や集客力はさらに減退し、最終的には廃業や転売をせざるを得ない状況が増えることも予想されます。そのような状況でスタッフのモチベーションを維持することは容易なことではなく、おのずと業界からフェードアウトしていく状況に追い込まれる施設が多数出てくることも危惧しています。いずれにしても経営者自身の再生に向けての意志の強さや熱意が重要であり、さらには当事者意識を持ち、経営責任を謙虚に受け入れ、金融機関と真摯な姿勢で向き合うことが重要となってきます。

そして、経営者は今まで以上に気を引き締め、マーケット・販売手法・価値観等の変化を認め、早急な体質改善のための一歩を踏み出さないとはいけない時期に来ています。特にホテルや旅館は地域にとって重要な産業であり、雇用の維持確保も大きな使命と言えます。過去の成功事例にしがみつくことなく、スタッフとともに一日でも早い行動をとるべきです。