

I K Gの旅館経営再生塾
第135回

宿泊客一人当たりの利益構造とは？
執筆担当者 孫田 猛

旅館の利益構造がどうなっているのかを把握している経営者は意外と少ない。

この利益構造の現状を判断する方法は簡単だ。

まず、決算書(内容が正しいという前提だが)の中の損益計算書を年間宿泊人数で割る。そうすると、宿泊客一人当たりの売上高・原価・経費等が出てくる。ここで大事なのは、宿泊客一人当たりの経常利益がいくら出ているかである。最近多いのは、ここがマイナスになっているケースである。つまり赤字旅館であることを示すのであるが、結果として経常損失がいくら出ているという事ではなく、宿泊客一人当たりの消費単価に対していくらの利益(または損失)が出ているかという利益(損失)構造を理解することが大切だ。しかし単に経常利益がでているからOKというわけにはもちろんいかない。ここから損益計算書には登場しない借入金返済原資と税金、そして内部留保が必要だ。

これがトータルでいくら必要かを逆算し、必要売上高を含む目標損益モデルが導かれる。

これを宿泊客数で割った数値が宿泊客一人あたりのモデル損益構造となる(日帰りやブライダル売上が多い場合は少し複雑になるが)。

ところが旅館は宿泊料金の価格帯に幅がある場合が多い。消費単価を価格帯別に分析して、仮に3ないし4の階層に分かれる場合、当然それぞれの原価および変動的な経費も、その単価に応じて変えなければならない。具体的には料理原価、消耗品費、人件費(人的サービスの投入量)といったものに差異が生じなければ成り立たない。理想的にはすべての客単価のモデルにおいて利益が出ることだ。

このモデルが確立されていることが前提となり、いくらの単価の宿泊客を何人取るかというシミュレーションが始めて成り立つのである。それをしないで、目先の安価な団体を資金繰りが厳しいからという理由でとり続けた結果、慢性的な赤字体質・ひいては貸借対照表にも大きな傷が生じてしまっているのである。

単価が低い団体を取るなど言っているのではない。その宿泊単価で必要利益が確保できる仕組みが出来上がっているのであればそれでもいい。

しかしそうではないのに、とにかく客室を埋めることばかりに追われているのでは何のためのビジネスなのかわからない。

<http://www.ik-g.jp>

e-mail: magota@ik-g.jp