

I K Gの旅館経営再生塾

第136回

経費削減のプロセス

執筆担当者 孫田 猛

経費削減を抜本的に実施していくには、総勘定元帳の点検からスタートする。

ためしに一年分の総勘定元帳をめくり、摘要欄を見て行ってほしい。よほど内部管理に精通した人でない限り、摘要欄に記入してある内容を説明しきれものではない。

ある旅館では、数日間のうちに、幹部総動員で全ての適用項目が具体的に何を意味するものかを箇条書きにして洗い出した。そして次の段階で、それぞれの金額が無駄に支出していないかのチェックに入ったのである。そこで次のハードルが現れた。

現状はそれぞれの立場に必要な経費であると判断した結果、支出をしている。だから、支出した本人に対して、これはかかりすぎだからカットすると言うと、それは出来ない、とさまざまな理由を出し始めてくる。結局当事者以外の人、それに押し切られ、ほとんど手付かずのまま作業が進んでしまうのである。

そこで、そうならないためにやり方を替える。

まず、必要とされる経費削減総額を具体的な数値で出し、それを目標に改革推進担当者が、独断で適用内容と金額の妥当性を判断し、削減金額を入れていく。これを目標数値に達するまで実施していく。

担当者がメスを入れた項目は、金額が多額のものか、あるいは適用内容から見て無駄だと直感で判断したものである。これらは金額の妥当性はともかく、削減の必要性についてはおおた当たっている場合が多い。

だから、支出した本人との折衝段階では、それをいくらまで削減できるか？代替案はないか？削減して困ることは具体的に何か？を冷静に判断していくことがポイントである。

ここで大事なことは、目標とした経費削減金額に、何としてでも到達させるという共通認識をもつことだ。これがないと、結局中途半端な経費削減になってしまう。

また、別の切り口として、固定費の変動費化を試みることだ。例えば今まですべての客室に備えていた備品や消耗品、装飾品をある宿泊単価以上のところにしか置かないようにすることにより、変動費化が図られる。これについては別の機会に述べていくが、地道に無駄取りのメスを入れ続けることが、驚くほどの経費削減につながっていく。

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

e-mail: magota@ik-g.jp