

I K Gの旅館経営再生塾
第137回
固定費を変動費化する試み

執筆担当者 孫田 猛

総勘定元帳の洗い出しにより、固定費の削減の可能性をひとつずつ検討し、ざっくりと固定費削減にメスを入れることの有効性については前回述べた。

今回は固定費を変動費化させようとする試みについてである。

まず、宿泊単価ゾーン別に料理原価以外にどのような変動費があるかを調べてみる。つまり、客室内の消耗品費やリネン費、装飾費等が該当する。これについて、例えば宿泊単価一万円の顧客と二万円の顧客に、全く同じものを提供している旅館が複数あった。

以前提示したように、宿泊単価ゾーンごとに利益がでる損益モデルを確立することがとても大事なのであるが、このところが手付かずのケースが多く見受けられる。

この原因のひとつには、宿泊単価が年々減少してしまったのにもかかわらず、昔からのなじみ客にサービスの低下は許されないという理由で、そのままの状態になっている場合が考えられる。

だが、ここでシミュレーションが必要だ。宿泊単価ゾーンごとに、タオルやハミガキ、トイレットペーパー等消耗品の内容や価格の精査、また、生花を置くか否かといった細かいことも検討の対象となる。

次に人件費の変動費化である。これは正社員をパートにシフトして、効率的な運用を図ろうということだけではない。

これも宿泊単価ゾーンごとに、人件費のかけ方を再検討することを意味する。

ある旅館では、低価格帯と高価格帯いずれにも、料理の部屋出しを行い、人的投入労力は同じであった。

少し乱暴な言い方だが、この旅館の場合、宿泊料金の差は部屋と料理以外はないのである。しかもおまけに料理の差は若干品数が増えるとともに、カニやイセエビ・ステーキが一品追加されるという程度だ。

やるべきことは、まず価格帯別に利益を生み出す構造にすること。そして、それぞれの客層が、コストパフォーマンスで満足すること。そのためには、かけられるコストのなかで対象顧客が満足する工夫を、旅館が実践することにある。

これはコスト管理とともに、同時進行で取り組むべき事柄である。

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

e-mail:magota@ik-g.jp