

I K Gの旅館経営再生塾

第154回 企画ものをどう捉えているか

執筆担当者 孫田 猛

いわゆる企画ものを旅館が作成する際、ポイントとしている要素は季節・行事からヒントを得ての料理・特典・料金・期間・限定組数といったところであろう。

いったい何が魅力なのか、企画の趣旨が不明なものも少なくないが、本稿では企画を裏付ける収支について考えてみたい。

本来、単に企画（プラン）を作成するのみでなく、一企画あたりの収支、つまり目標売上高（単価×集客人数）、材料原価、変動経費、固定経費、営業利益を算出しなければ意味がない。これを導き出すためには、企画以前の段階で、宿泊客一人当たりの料金別材料原価、変動経費、固定経費を計算しておくことが前提である。

また、全体としての年間経営計画において、目標売上高、材料原価、変動経費、固定経費、そして償却前営業利益と連動させることがポイントだ。

企画を実施したのはいいが、ふたを開けてみると大赤字だったという話がよくある。企画の目的は、大部分、入込み予想が低い時期に、集客の起爆剤として打ち出すものである。だから、やるからには利益をもたらさなければならないものである。では具体的にどれくらいの利益かということ、年間経営計画の償却前営業利益率を本企画の売上高に乗じた数値が目安となる。これ以下では足を引っ張ることになるという目安が瞬時にでるわけだ。

年間計画は一度作れば、せいぜい月ごとの結果との予実績で管理している場合が多いが、企画作成時の収支目標でも基軸となる大切な指標なのである。こんな細かな積み重ねが経営目標数値をクリアできるかどうかの分岐点ともなりうる。

企画は旅館の名前を売るために実施する販促手段そのものだ。だから必ずしも収支にこだわる必要はないという意見を聞く。ならば、その企画を実施したときの販促効果を測定し、その効果を検証したのかと問いたい。

営業と現場のスタッフが知恵を絞って作成する企画もの。単なるイベントとしてとらえるか、利益獲得に有効な手段として位置づけるかは、旅館経営において大きな違いとなる。全体計画の中の企画の存在をもう一度見直してみたらいかがだろうか。

<http://ik-g.jp>

e-mail:magota@ik-g.jp