

## IKGの旅館経営再生塾

### 第156回 利益が出る仕組みを早急に確立すべし

(株)飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

今後、顧客に支持される旅館は、その価値がわかりやすいことがポイントである。つまりどんな顧客に対してどのような商品をいくらで提供し、どんな満足を与えるかをはっきりと示すことができるかどうかということだ。

だから、できるだけシンプルなコンセプトがわかりやすいのである。ところが多くの中・大型旅館はこの傾向とは逆である。団体客と個人客の混合、宿泊料金の幅が極めて広い等、ごちゃまぜ状態の毎日である。

本来、この規模の旅館は比較的単価の高い団体客が高稼働してくれるはずだという計画で設備投資がされた過去を背負ってきている。ところが思ったようにはいかない。低単価の団体もとらなければならないし、個人客も同時に入れなければならない。

それでも経営状況が維持されればいいのだが、結果として赤字が続くといったジレンマが生じる結果となっている。

こんな理想と現実の大きなギャップを目の当たりにして我が旅館は一体どうしたらいいのか？このさき本当にやっていけるのかという悲壮感が至る所で出てきている。

何も打開策を講じないでいては、今の不安が現実のものとなることは明らかだ。だから財務状況が手の施しようもない状態になるまえに、内部にメスを入れなければ手遅れになる。

それには第一に固定費の抜本的な見直しによるコスト削減である。今まで決裁に関与してこなかった後継者等が総勘定元帳を紐解いてばっさりとするのがよい。その決定には社長以下無条件で従う約束を事前に取り付けることが重要だ。第二に固定費の変動費化への挑戦である。これは宿泊料金別に備品・消耗品・人的サービスを見直すことである。そして食材コスト管理の徹底だ。

これらを同時に実施し、どの宿泊料金ゾーンの顧客が来ても宿泊客一人当たり利益が出る仕組みを作り上げることである。宿泊料金ゾーンが多岐にわたる場合は、経験値ではあるが一万円以下では利益がなかなかでにくいものである。だからこの場合の赤字を極力減らすことである。

いきなり、この金額以下の客はお断りだとかいえないのだとしたら、今の顧客体系をとりあえず維持しながら利益が出る仕組みを作り上げることが賢明だ。これは自ら実践するしかない。すぐにとりかかるべし。