

IKGの旅館経営再生塾

第173回 必要経常利益額を即答できますか？

(株)飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

旅館経営者に質問。貴社の年間必要経常利益額はいくらですか？

即答できる方は、経営の現状をしっかりと認識していると判断できる。

なぜこのような質問をしたのかがわからないという方、このプロセスをよく理解していただきたい。

まず自社の直近の決算書を見る。いろいろな理由で経営状況を端的に表しているのが、修正前の合計残高試算表であるというなら、それを見る。これにフル償却すべき減価償却を計上し、経常利益額(損失額)を確定する。

この償却額プラス経常利益額(損失額)がいわゆるキャッシュである。ここから法人税(税金が出れば)、借入金の返済、資本的支出(修繕を超えた設備投資)、蓄え資金を捻出しなければならない。

このことを普段経営者がどのように捉えているかが問題だ。売上高から原価、粗利、経費という順で数字を捉えていくと、これらキャッシュは最後に出てくる結果でしかない。

つまり、いろいろがんばっては見たものの、今年は借入金の返済ができませんでした、という具合にしか捉えることができなくなる。これを繰り返してはいないだろうか？

今期自社が確保しなければならない経常利益額はいくらなのか？その内訳は何にいくらなのかを明確にすること。そしてあとは損益計算書の逆算なのである。

つまり、必要目標経常利益額を生み出すための固定費・変動費・売上高を三位一体として捉え、それぞれの目標金額を自社で決めていくのである。

そしてそれを達成させるための、単価政策、集客計画、原価・コスト管理計画を検討し、実践していくというプロセスである。だから 闇雲に売上を上げるとか、原価・経費を削減しろという世界の話ではない。

このプロセスを意識し、常に逆算で計画を立てることがとても重要であり、したがって経常利益額はいかに経営を左右する数値かということがわかってくる。

この一連の逆算を宿泊客数で割れば、単純に宿泊客一人当たりの利益とコスト、消費単価となる。非常にわかりやすい姿ではないか。このモデルがマイナスでは、事業として継続することはできないということだ。

<http://ik-g.jp>

[magota@ik-g.jp](mailto:magota@ik-g.jp)