

慢性的な赤字経営が続き、キャッシュが回らないことが何度となく発生する、いわゆる自転車操業状態の旅館を数多く見ている。

財務支出が膨らんで、経営者はまるで借金返済のために働いているようなものだ、とため息混じりに言う。

メインの金融機関は地方の信金。地元の企業をサポートしようという姿勢が強く、幾度となく、資金ショートの場合で運転資金を投入し続けてきた。しかし、「一体いつになったら経営は上向くのか」という上層部の質問に、融資部隊は明確な回答を出すことが出来なかった。そして、徹底的なコスト低減を強く要請するようになった。

ところがこの信金自体の経営がぐらつき、ついに他の信金に吸収合併されてしまった。

その後は信金の経営姿勢が百八十度方向転換し、その旅館への担当者の訪問は極端に減り、淡々と返済するよう要求してくるのみで、ニューマネーの投入はない。

旅館経営の悪化の原因は、様々であるが、状況が悪化し続けている間に、抜本的な対策が打てないまま、ずるずると来てしまうケースが非常に多い。つまり、今までと同じ方法を繰り返しては、まちががなく加速度的に落ちていくということがわかってはいるものの、結果として無策なのである。

なぜ無策なのかというと、今うまくいっていない原因を経営者が客観的に正確に突き止めていないからである。例えば、提供商品そのものが問題なのか？顧客から見てコストパフォーマンスが悪いのか？顧客の絶対数が増えたとして、今の集積構造で果たしていくらの利益が得られるのか？他館との違いが鮮明に打ち出せないでいるのか？団体志向のオペレーションから抜け出せずに、個人客の立場からは魅力がないのか？

等々いろいろな視点がある。またこれらが複数絡みあっているケースもある。

まず、順序として不振の原因をはっきりさせよう。それに基づいて結果の出る対策を打たない限り、中途半端な現場対応では何の効果も得られない。

ここまでやるかというくらいの徹底的なエネルギーの集中投入を実施するものは何か、個々の旅館ではっきりさせることが肝心だ。