

## 第213回 宿泊客一人当たりの利益にこだわる

(株)飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

「宿泊客一人からいくらの利益が出る仕組みになっていますか？」この問いに対して明確に答えられる経営者は意外と少ないのではないだろうか。

決算が終わり、その結果について一喜一憂するのではなく、目標とする利益額を確保するための数字の裏づけを、日頃からしっかりと認識しておくことが大事だ。

そのためのプロセスは次の通りである。まず、直近の決算書から損益計算書を見る。それが数字の調整を図ったものであれば、修正前の数字のものを使う。そして売上高・原価・経費・利益(損失)を単純に宿泊人数で割ってみる。これが貴社における宿泊客一人当たりの利益構造の実態である(宿泊以外の部門がある場合は要調整)。この数値と目標利益を加えた損益分岐点売上高から導いた宿泊客一人当たり必要償却前利益とを照らし合わせてみる。この開きが理想と現実のギャップである。

次に宿泊単価別の入り込み実績による利益・損失の実態を分析していく。宿泊単価別(価格帯別)に原価と経費を変動費と固定費に分けることにより、価格帯別宿泊客一人当たりの利益(損失)額の実態が見えてくる。

さらに、変動費および固定費の中身を勘定科目別に落とし込み、すべての価格帯ごとに、目標利益額に到達させるための変動費と固定費、および価格帯別集客人数を導き出す。

変動費については料理原価額および変動的人件費が大部分だ。したがって、メニュー・材料使いとサービスのオペレーションの見直しがポイントだ。また、一律同じようなサービスや消耗品の提供を行っている場合があるので、これを紐解き、価格帯ごとの効率化と利益をだす方法に変えていく。

これが価格大別収益獲得構造のモデルであり、旅館ごとに検討して作り上げていくことが大事だ。

集客とともに、利益が出る仕組みが構築されているかどうか、ここ数回にわたって記述している「健康体である財務体質」に変わっていく重要な要素である。

ある旅館で調査をしたところ、宿泊客一人当たりの単価が一万円以下の場合、四千円の損失が発生していた。また、別の旅館では九千円の宿泊料金で二千円の利益を残す仕組みが構築していた。

その違いはおのずと決算に現れている。

<http://ik-g.jp>  
magota@ik-g.jp