

## IKGの旅館経営再生塾

### 第217回 「目的」の履き違えが戦略構築を阻害する

飯島 綜研 代表取締役社長 孫田 猛

「当館は他と比べても遜色ない施設・料理・サービスを提供していると思うのですが、なぜ経営状況が改善しないのかよくわかりません」ある旅館経営者の率直な声である。

たしかに顧客に対して質の高い商品を提供し続け、顧客からの評価も高い旅館が、必ずしも経営状況がいいとは言い切れない。

ここで確認したいことがある。それは旅館経営者にとって、事業の目的は何か、ということだ。これは「旅館業という事業(ビジネス)で利益を出し続ける」ことにほかならない。また、顧客に質の高い満足を提供することや、従業員に満足や誇りを持って働いてもらうことは、利益を出し続けていくために不可欠な「手段あるいは要素」の一つである。

だから、目的達成のためには「顧客満足」だけでは不十分なのである。今、自社が利益を出し続けるための経営戦略がはっきりと見えているだろうか？あるいはそれを具現化するための「仮説」と「検証」を繰り返しているだろうか？

機会あるたびに述べていることだが、自分ではそれ自体を変える事が出来ないものを外的環境要因という。この変化を客観的に捉えることをまず行う。例えば急激な円高でインバウンドが当面の減少が避けられないこと、金融危機の影響で借入れがさらに厳しくなること、景気の悪化で宿泊・宴会の減少が加速しそうなこと、等がこれに当たる。これら外的要因は決して状況悪化の理由にしてしまうのではなく、これらの影響を具体的な数値で予測し、必要な数値にもっていきための戦略を構築することである。そのためには内部やネットワークを駆使したマーケティングミックスの手腕が求められるが、他館との差別化というようなレベルではなく、この旅館へ行くという独自の強力な商品・告知・そして裏づけとしての数字がセットでなければならない。

これらの要素は掛け算で結果が出る。だから、つい目立ってしまう「最高のサービス」が提供できても、他の要素の評点が仮に低ければ、結果は思ったほどにはならない。

自社の「利益を出し続けるモデル」の要素とその評点を客観的に出してみよう。これが外的な戦略構築の第一歩となる。

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