

IKGの旅館経営再生塾

第229回 脱「戦略レス」経営

榎飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

不良債権化した旅館を安く買い叩き、廉価で販売し続ける新興勢力は、まだその勢いが止まらない。

一方、外資のファンドは全く姿を消し、ハゲタカという言葉すら死語になりつつある。

これらはマスコミにも取り上げられ派手な印象を業界に与えたが、旅館名や営業スタイルはそのままに、実質的には経営者が変わった旅館も出てきている。

これは、金融機関の管理下におかれてはいるが、何とか事業を存続させようと、金融マンが現場で指揮をとることが以前から繰り返されてきた。しかし所詮旅館経営に関しては素人。ましてや今までの戦略をぶち壊してまでの再生など、そう簡単にできるものではない。そのうち着地点を見定めた上で、経営者を棚上げした格好で、あくまで財務的な整理を行うというところもある。

冒頭で示したパターンの旅館チェーンは、一軒当たりの借入金額が極めて低く、必要最低限の設備投資しかしないから、当然金利負担や借入金返済額が少ない。

したがって、営業利益が出るモデルを実践できるかどうかのポイントとなる。そのため、オペレーションを単純化し、固定費を低くし、単価が低くても一定の稼働率が上がれば損益分岐点をクリアするとともに、キャッシュフローも廻るしくみを構築している。

これはとても単純なスキームであり、万が一、集客が計算どおり上がらないと判断されれば、傷が深くならないうちに即営業を停止し転売をしてしまう。

まさに多店舗展開の常とう手段である。これを宿泊業に当てはめたと過ぎない。

だから、利用客がバイキングの料理に飽きたり、競争が増えて一店あたりの収益が減少してきたら、さらに身軽に展開方法を変えていくことだろう。

既存の旅館からすれば、日本旅館の文化を蹴散らしていくような印象を持つであろうが、ビジネスとして成り立っているのであれば、良し悪しは別としてそれはひとつの「正解」である。

肝心なのは、財務状況・収益状況が悪化し続けているにもかかわらず、結果として同じ事を繰り返している戦略レスの経営では持たないということだ。

利益が出る収益構造の確立と、その実現のための商品構築と集客は、何も今実践されているひとつやふたつの方法だけではない。

<http://ik-g.jp>

magota@ik-g.jp