

IKGの旅館経営再生塾

第234回 戦略の大転換を構築・実践できるか

㈱飯島綜研 代表取締役社長 孫田 猛

遊興歓楽型の温泉地に立地する中・大規模旅館。エージェントからの送客に頼り、旅館の営業担当はなじみのエージェント回りに徹し、直セールスはないに等しい。

わが社は昔からこのパターンでやってきたのだからとの理由から、売上がピーク時の半分以下になってしまった現在でも、基本的にその姿を変えられないでいる。

コマ客には注視せず、二次消費の多い団体客のみをターゲットとしてこのまま営業し続けていくことができるのだろうか。

答えは経営者自身よくわかっている。でももう通用しなくなったビジネスモデルからの脱却の方法を模索しつつも、明確な方向転換の戦略が見えないままずると来てしまっているのが現状だ。

借り入れの残債が少ないところはソフトランディングも可能である。でも金融債務の合計が売上の何倍もあるところにおいてはどうか。これは金融機関の考え方ひとつで対応が大きく異なる。仮に約定どおりの返済はもとより、金利の支払いも時期によっては猶予を余儀なくされるような資金繰りのところは、法的・私的整理のスキームを検討せざるを得なくなる。

仮に金融機関の都合で、世間的にあまり波風を立てたくない状況にある場合は、債権カットや劣後ローンの検討も可能性としてはある。

これは旅館経営者としても最もありがたい再生方法である。もっとも経営者責任は免れないが、今まで経営に参画していなかった親族がある期間を経て引き継ぐまでのガバナンスを盛り込んでいくこともできる。

しかしここでの条件は、今ある施設・立地条件を前提に、利益を生み出し、算出された期間内に計画通りの返済をし続けていくことが義務付けられる。そして失敗は許されない。このようななかで、再構築できるビジネスモデルをつくりあげることができるかどうかは鍵である。

今までの経営者の発想を払拭するため、思い切って外部のスタッフを投入することも行われているが、本当にその旅館の体質や提供商品がかわり、賑わいを取り戻すためには何が必要か。

戦略の大転換を経営者自らが構築するという大仕事は、切羽詰ってから考え始めるのでは遅すぎる。

<http://ik-g.jp>

magota@ik-g.jp