

## IKGの旅館経営再生塾

### 第236回 利益獲得のための企画もの

榎飯島 綜研 代表取締役社長 孫田 猛

いわゆる企画ものを旅館が作成する際、ポイントとなる要素は、季節・行事からヒントを得てのイベント、目玉料理、特典、料金、期間、限定組数といったところである。

ここではさらに企画を裏づける収支について指摘したい。本来企画(プラン)を作成する場合は、必ず一企画あたりの収支、つまり目標売上高(単価×集客人数)、材料原価、変動経費、固定経費、営業利益を算出すべきだ。これを導き出すには、企画以前の段階で、利用客一人当たりの料金別材料原価、変動経費、固定経費を計算しておくことが前提である。

また、旅館全体の年間経営計画における目標売上高、材料原価、変動経費、固定経費、そして償却前営業利益と連動させることがポイントだ。企画を実施したのはいいが、ふたをあけてみると大赤字だったという話がよくある。

企画の目的は大部分、入込み予想が低い時期に、集客の起爆剤として打ち出すものだ。だからどうしても集客数や売上高に目が行きがちになる。しかし、この企画を実施した場合の利益に注目すると、年間経営計画の償却前営業利益率を本計画の売上高に乗じた数値が目安となる。これ以下では足を引っ張ることになるという認識が必要だ。

年間経営計画は一度つくれば、せいぜい月ごとの結果を予実績で管理している場合が多いが、企画作成時の収支目標でも基軸となる大切な指標である。

このような細かな積み重ねが経営目標数値をクリアできるかどうかの分岐点となる。

「企画は旅館の名前を売るために実施する販促手段そのものだ。だから必ずしも収支にこだわる必要はない」という意見をもらったことがある。

ならばその企画を実施した結果の販促効果を測定し、その効果を検証したのかということになる。

知名度アップを狙った販促目的の企画にしる、資金を回転させることを目的とした企画にしる、営業と現場のスタッフが知恵を絞って作成する企画もの。利益獲得に有効な手段として位置づけることにより、収支の結果においてはのちに大きな違いとなる。

全体計画の中で、利益に貢献する企画の存在を、もう一度見直してみる必要は大いにありそうだ。

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