

I K G の

## 旅館経営再生塾

### 第二七回

ビジネスプランの作成  
方法

(執筆) 孫田 猛

ビジネスプランは前回解説した「我が宿のビジョン」を受け、「数年のガイドライン」を作成する。概ね、三年から五年を目安に、事業展開の内容とそれに伴う数字の裏付けをワンセットとする。さらにこれを実践するうえで「今後一年の短期経営計画」を作成することになる。これはこれから一年間の行動計画とその数値を月次に落とし込んだもので、予実績対比ができるものである。ここでのポイントは、前年対比に終始した安易な作成をしないことだ。たしかに、「効率的に経営

計画を作成することが目的」であれば、この方が楽である。しかし、前年の実績をベースにこの程度が限界などと、アクセルを踏んだ状態を良しとする考えは、経営者にとつては禁物である。

もうひとつのポイントは、数字の設定レベルを、数字の設定レベルを決算書の勘定科目レベルだけで判断しないことだ。例えば、販売促進費が前年いくらだったから、今年は何%削減しようというふうに簡単にすませないということである。

原価や経費はかけるべきものと削るものを、ひとつひとつ仮説と検証の繰り返しの結果、明確にしなければならぬ。だから、具体的に何にいくらかけてどのような結果だったかをベースに次年度の戦略を練ることだ。数字の算定根拠は経営者が十分に把握する責任がある。