

I K G の  
旅館経営再生塾

第77回

数値の根拠を把握して  
いますか？

執筆担当者  
孫田 猛

旅館の経営状況が下降傾向に陥つてくると、金融機関の担当者からは、売上高が下がったのだから、経費もこれに準じて削減をするように要求してくる場合が多い。

金融機関は、売上アップの具体的なノウハウは持ち合わせていないが、財務の専門家だけに、今、どのような状況で今後どのようになるかという予測はできる。したがって、それに歯止めをかけるために、少なくとも、経営状況の悪化をふせぎ、返済財源を確保するよう体制を整えるように言ってくるのである。一方、旅館の立場からすれば、経費は固定費が大部分であり、経

費削減も十分やっている。これ以上削減をし

るといつても無理だとい

う話になる。

ここで重要なことは、

経費管理が適正に実施

されているかどうかと

いう点にある。旅館側

にその根拠がなければ、

疑わしいと言われても

仕方がない。そこで、

各経費の内訳が明確に

データとして把握でき

ているかどうかを確認

していただくたい。例

えば広告宣伝費を今年

いくら使ったかという

把握の仕方だけではな

く、雑誌広告はどの雑

誌の何月号にいくら投

入し、その効果はどう

だったか、という具合

である。つまり、仕訳

レベルの落としこみ

から、経費全体が見渡

せるしくみを自社内で

確立することができれ

ば、このへんのこと

がクリアになってくるの

である。

このような形で、勘

定科目の中身とその効

果が対比できるように

することが、対外的に

も経営戦略上において

も、きわめて有効であ

る。

経営計画においても

単に前年対比で計画数

値を何%アップするか

どうかというのではな

く、経費をいくらか削

減する必要があるのか、

あるいは逆に何にもつ

とかける必要があるの

かを具体的にわかる資

料を作成することが必

要である。

過去の財務分析や今

後の経営計画において

はとかく数字だけを見

がちであるが、大切な

のはその中身である。

数値の業界平均値に

ついては、関係団体の

調査資料や中小企業庁

や国民生活金融公庫か

ら業界別指標がで

るので、これを参考と

して自社分析をするこ

とをお薦めする。

自社の数値の把握と

その根拠の把握。そし

て業界数値との比較検

討を行なったうえで

今後の経営計画を立案

というプロセスを確立

することを是非とも目

指していただきたい。