

I K G の
旅館経営再生塾

第 8 7 回

ピーク時の半分に売上が落ちていませんか？

執筆担当者
孫田 猛

売上や入り込み数がその旅館のピーク時の約半分になったという旅館経営者にお会いする機会が多くなってきた。

ここではあえて原因追求には言及しないが、今おかれている状況がどういうことが予想されるかを整理してみた。

まず、損益分岐点売上高には到達していないので、営業損失が発生している。また、減価償却額から経常損失額を差し引いた金額が年間の借入金返済額を下まわっている場合が多いので、金融機関への約定どおりの返済ができてなくなってしまう。当面の対応策としては運転資金を借

りて長期の返済に充当する。しかし、債務者区分が下位ランクの場合はニューマネーの投入を金融機関が渋る場合が多いので、その場合は腹をくくってリスクの交渉にあたることになる。

そこで、金融機関はただちに「はいそうですか」とリスケに応じてくれるわけではない。「いつになれば正常な返済ができるようになるのか？」「当面の経費削減にはどのような対策をとるのか？」というこの回答をせまられることになる。

特に後者においては、あえていえば金融機関は目先の対応を迫ってくる。たとえば、売上が前年対比で 20%ダウンしたのだから、人件費も 20%ダウンさせてください。という具合である。

この場合、役員報酬の大幅カットはしぶしぶ応じられても、従業員の賃金や人数のカットはそう簡単にできる

ものではない。「うちは部屋出しが売り物なのに、従業員を減らせなんて軽々しく言わないでほしい！経営戦略をないがしろにした短絡的な指摘はナンセンスだ」という経営者のやり場のない声を何度となく聞いてきた。

物事の状況が悪くなり、そこに立場が相対する者が対面すれば、衝突するのは当然である。この場合の解決方法は単純・簡単にはいかず、全体の問題点のあらい出しや経営戦略の見直しから始めて、大掛かりでトータルの変革が必要になる。それでも成功するかどうかはケースバイケースである。

ピーク時の半分になるまでほうっておかないことが、まずもって大事だ。

h t t p : / / w w w . i k g . j p e m a i l : m a g o t a @ i k g . j p