

旅館・飲食店の収益増加方法

Q. 旅館や飲食業で顧客を増やすため値下げをしたが、結果利益が減少してしまった。どうすればよいのか？

要旨 旅館・飲食業での売上拡大の方式は「客数×客単価」となっており、このバランスが崩れると利益が減少することになります。そこで、「客数×客単価」のバランスに鑑みながら収益を上げるための支援方法を解説します。

解説

1. 当該施設・店舗の特性の把握

「要旨」でも述べた通り、旅館・飲食業での売上拡大の方式は「客数×客単価」です。一概に値下げしたからと言って、利益が連動するとは限りません。

まずは当該施設・店舗の「ビジネスモデル」「客層（客単価）」「開業・開店してからの歴史」「経営者の事業に対する考え方」を把握しておきましょう。

特に一度値下げをすると、従前の金額に戻すことは多くの労力とリスクが伴います。

2. イールド・マネジメントという考え方を理解して、年間での最大収益を上げる提案

イールド・マネジメントとは、需要予測を基に最適なタイミングや価格で適切な顧客層に商品を販売して、利益を最大化させる手法のことであり、「航空業界やホテル・旅館業」などでよく使われています。一定期間に販売できる容量に制限があるサービスを提供している企業にとって最も有効な方法であり、最適価格の設定を需給変動に合わせて行います。

以上のことから旅館業や飲食業で重要なカギを握るのは、単価をコントロールすることで稼働率をある程度上げ、売上高を増

やしながら費用の増大を極力抑えるパターンである、といったことが見えてきます。

単に稼働率を上げよう、売上高を上げようという発想だけではもちろんのこと、単価を上げ、一方でコストの運営もしっかり行えば事業がうまくいくといったものでもありません。要はそのバランスをしっかりと保ち、その中でいかにコストを抑え込めるかといった複雑な構造を完成させることが収益最大化に不可欠です。

なお、イールド・マネジメントを実施するには、なかなか自社で実行するには難しく外部販促業者の協力が必要不可欠となります。

値下げに頼らず収益を最大限確保する方法

<ご提案のポイント>

- ・柔軟な料金設定を実施することにより、収益を最大化させる方法を検討しましょう。

1. イールドマネジメントの考え方で、年間での最大収益を上げる。

○イールドマネジメントの概要

これから表す3つの図のうちどれが最も数値がよいでしょうか？

現況 平均単価 ¥15,000 × 100 室 × 55%稼働 = ¥825,000 の施設

今後の需要増に対していかなる計画で臨むか。

(ア) ¥20,000 × 100 室 × 55%稼働 = ¥1,100,000

(イ) ¥10,000 × 100 室 × 100%稼働 = ¥1,000,000

(ウ) ¥16,000 × 100 室 × 85%稼働 = ¥1,360,000

正解は(ウ)となります。

「ア」は現況の状況を活かし単価を追求したケース、「イ」は稼働率を追求し価格設定を大幅に下げたケース、「ウ」はイールドマネジメントを行うことにより、結果として収益最大化を狙ったケースとなります。

当然のことながら各ケースにおける費用構造も同じであり、固定費は変わりませんが、変動費は稼働状況にある程度比例して増えるので、「イ」が最も収益が低い結果となり、逆に最も高いのは「ウ」と考えられます。

旅館業や飲食業で重要なカギを握るのは、単価をコントロールすることで稼働率をある程度上げ、売上高を増やしながら費用の増大を極力押えるパターンであるといったことが見えてきます。

旅館業や飲食業の事業計画を策定する上で、イールドマネジメントの考え方は収益の極大化には欠かせません。単に稼働率を上げよう、売上高を上げようという発想だけではもちろんのこと、単価を上げ、一方でコストの運営もしっかり行えば事業がうまくいくといったものでもありません。要はそのバランスをしっかりと保ち、その中でいかにコストを抑え込めるかといった複雑な構造を完成させることが収益最大化に不可欠なのです。

旅館業では既に実施をされて結果を残している施設が数多くあると思いますが、飲食店ではまだこの概念が薄いといえます。ある程度繁忙期、閑散期メニューをベースに設定し、お勧めメニューなどでアップセルをすれば収益が増加するはずです。

当初はなかなか自社では上手くいかないことが多いので、外部販促業者に協力してもらうのが良いでしょう。