

中小サービス業の“時短”科学的実現法(第23回)

売り上げ狙いの設備投資は時代遅れ

2024.10.01



前々回から第5ステップ「事業戦略を立て直す」を説明しています。前々回はアプローチ11として「大口取引よりも、小口取引」という手法を解説しました。今回はアプローチ12「作業平準化のビジネスモデル」を紹介しました。

これは具体的には繁忙期の需要を崩し、閑散期の需要創出によって平準化を実現するやり方です。その具体例として、春から秋は繁忙期で冬は閑散期の温泉旅館と、春はフル稼働、秋はその80%、夏と冬は稼働が約50%に下がるクリーニングチェーンの改善事例を解説しました。今回は、作業平準化に向けた事業戦略立て直しの別の事例を紹介しましょう。

これまでの経営は、基本的に売り上げが増えることを前提としていました。「設備投資→顧客増加→売り上げ増加→生産性向上→設備投資→……」というように、設備投資を繰り返すサイクルを速く回して、会社を成長させてきました。サービス業では店舗面積を広げたり、客室を増やしたり、多店舗化したりしてきたのです。

しかし、本格的な人口減少を迎え、これから客数に大きな影響が出てくるのは必至です。お客さまを奪い合う過当競争が激しくなり、その結果として低価格競争に巻き込まれていくはずですが。このように、会社が売り上げを増やすという前提が難しい時代になったとき、どのような考え方で設備投資をすればいいのでしょうか。

宮城県白石市の鎌先温泉に約600年続く老舗旅館、湯主一條があります。その歴史のほとんどは湯治宿でしたが、昭和40年頃から観光ブームに乗ろうと設備投資をして、高単価の観光客も宿泊できるように施設を大型化しました。これにより売り上げは増えてきましたが、施設内に長期滞在する低単価の湯治客と、1泊2日の高単価の団体観光客が混在したため、次第に客離れが起き始めました。

顧客ターゲットを変えて平準化を実現… 続きを読む