経営

どこで儲けて、どこで損をしているのか
儲けるための旅館経営

GOPを重視した経営のすすめ―19

バイキング方式の功罪2面性

前回は、価格帯が6000円から1万2000円のA館、6000～8000円のB館、7000円のみのC館を想定して、利益構成因子に違いがあることを単純な形で示してみた。狙いは、複数価格帯と絞り込んだ価格帯では、運営オペレーションが異なり、当然ながらコストの最大項目である人件費の違いに気付いてもらうことにあった。同時に価格帯別の構成比は、手元のデータを解析する限り、各館ともに低価格帯が7割程度を占めていることが分かった。これは、多くの一般的な旅館の実体とみてよさそうだ。ちなみに、この想定で示したA館については、単なる理論上の仮想旅館ではなく、実際にこの価格帯で運用している旅館の話でもある。

このA館では、6000～8000円（宿泊客全体の70%）、9000～1万1000円（同26%）、1万2000円以上（同4%）の価格帯を、3つのグループに分類し、6000～1万1000円までの夕食をバイキング形式とし、1万2000円以上は部屋食か食事処（前回表中では「他」と表記した）。朝食は原則として全価格帯がバイキングだ。

さて夕食のバイキング会場というのは、高低差のある単価のお客が同じ料理を食べることになる。お客の心理を考えれば、高単価客用に別の料理コーナーを同一会場内に設けるわけにはいかない。仮にパーテーションでしのいだとしても、心証は決してよくないし、同一の基本料理を2カ所に配置しては効率面で意味がなくなる。別会場方式も同様で、効率とダブルオペレーションで問題が多い。したがって、会場は基本的に1カ所とし、単価に対する料飲サービス提供率は、あくまでも低価格帯の一定料金をベースに算出することになる。しかし、高単価客には何らかのプラス要素を提供しなければ、納得が得られないのも事実であり、そこに研究の余地がある。この点についてA館の場合、バイキング会場での対応として2つの価格帯に区分し、8000円までを会場基本料理、9000円以上には先付け（意味あいは「別注料理」）を提供している。

余談だが、A館のバイキング会場で客とホール員（接客係）の間で、次のような会話があった。

「あのテーブルの料理は、こちらにはないの」と、7000円の宿泊客が聞いた。これに対してホール員は「別注料理なんです」と答えた。すると「幾らなの」と客。ホール員は「2000円です」と。

他愛のないやりとりだが、初めに別注料理ありきで、基本プラス別注料理の形をとるか、別注料理が込みになっている形にするかでは、客に与える心理的な効果が違う。前者の場合、別注料理で値段を釣り上げていると感じられてしまい、旅館の対応そのものに差別の不快感を覚え、結果としてイメージダウンにつながる。これに対して後者は、先付け（別注料理）や部屋のグレード格差があることを、客が事前に理解しているので違和感など生じないようだ。こうした対応で高単価客の優位性と、低単価客の満足を、A館ではうまい形で両立させている。

また「2000円です」の答え方は、料金格差を背景にしたものだが、そこにはもう1つの意味あいもある。別注料理の値段を聞いた後の客の反応は、判で押したように誰もが「じゃあ、いらない」と言う。A館の場合、それへの注文率は5%以下で、ほとんど注文がない。いわば、イレギュラーな注文が発生することで、調理現場の作業に混乱を来すケースも避けている。

一方、別注料理を積極的に販売することで、最終的な総消費額のアップに努めている旅館もある。そのケースでは、厨房作業だけでなく仕入から食事後まで綿密に計算された運営オペレーションを構築している。接客係の個人的な資質に作用されないような運営指導の教育も徹底されており、これも1つの方法としては注目できるが、そこに至るプロセスは一朝一夕でない。

以上はバイキング方式による対応例の1つだが、ここでの発想は低額化する宴会方式にも通じるものがある。料飲サービスのオペレーション刷新へ、真剣に取り組んでほしい。（つづく）

（企画設計・松本正憲）

10年の景気見通し

「悪化」「踊り場」拮抗

帝国データが全国企業調査　物価下落に懸念

帝国データバンクはこのほど、全国企業対象の景気動向調査の特別企画として、2010年の景気見通しに対する意識調査を行った。それによると、同年に悪化局面を見込む企業は回答全体の35・4%、踊り場局面とする企業は同34・7%で、両者が3割超で拮抗している。回復局面とする企業は8・6%にとどまった。同年の景気への懸念材料は42・5%が物価下落と回答。景気回復のため必要な政策は雇用対策が47・7%で最多だった。

2010年の景気見通しを企業の規模別でみると、回復とする回答は大企業が9・3%、中小企業が8・4%と、大きな差は見られない。半面、悪化とする回答は、大企業が30・7%、中小企業が36・9%と、開きが出ている。小規模企業では44・2%と4割を超えている。規模の小さい企業ほど、2010年も厳しい経済状態が続くとみている。

業界別では、悪化は建設が51・8%と高くなっているが、製造や不動産、運輸・倉庫など10業界中7業界で踊り場とする回答が悪化とする回答を上回った。

地域別では、東北（44・1%）、北海道（43・9%）、四国（40・7%）で悪化が4割を超えた。

2010年の景気に悪影響を及ぼす懸念材料を聞いたところ（3つまでの複数回答）、物価下落（デフレ）が42・5%を占め、最多となった。以下、為替（円高）40・0%、雇用（悪化）39・6%、所得（減少）36・6%、株価（下落）22・9%が続く。

景気が回復するためにどのような政策が必要か聞いたところ（複数回答）、雇用対策が47・7%で最も多かった。次いで、物価（デフレ）対策34・7%、所得の増加33・8%、個人消費拡大策の継続（エコポイント制度やエコカー減税など）33・1%、公共事業費の増額32・5%、個人向け減税31・3%、法人向け減税31・2%。

調査は11月、全国企業2万1638社を対象に、毎月の景気動向調査とともに行った。回答数は1万521社で、回答率48・6%。

全国企業の景気DI

9ヵ月ぶりに悪化

帝国データ11月調査　〝負の連鎖〟表れる

帝国データバンクはこのほど、全国企業対象の景気動向調査の09年11月分を公表した。それによると、同月の景気DI（0～100、50が判断の分かれ目）は前月比0・2ポイント減の24・7で、9カ月ぶりに悪化した。「需要不足による企業収益の悪化と、それに伴うコスト削減、雇用環境や所得の悪化などが長期化しており、企業部門と家計部門に負の連鎖が表れ始めている」（同社）。

業界別では、建設、不動産、卸売、サービスが悪化。製造、小売など5業界が改善した。

建設は同0・3ポイント減の22・0。公共投資や民間設備投資の抑制の影響によって需要減が続き、それに伴う価格競争の激化も収益性を低下させ、3カ月連続で悪化した。

サービスは同0・6ポイント減の26・1。個人消費や設備投資の停滞によって、3カ月連続で悪化した。特に飲食店（21・6）は生活防衛を目的とした内食化の広がりや新型インフルエンザの悪影響などで同5・1ポイント減と大幅に悪化し、リーマンショック後の最低を下回った。

製造は同0・4ポイント増の25・3。中国などアジアを中心とする外需の復調やエコカー減税・補助金なども一定の下支え役となったことで、9カ月連続で改善した。

小売は同0・2ポイント増の26・5。割安感のある生活必需品や家電、エコカー、新型インフルエンザ対策関連商品などが売り上げ増となり、2カ月ぶりに改善した。

企業の規模別では、大企業が同0・1ポイント減の25・9。中小企業が同0・2ポイント減の24・3。小規模企業が同0・6ポイント減の22・4。9カ月ぶりに全規模が悪化した。

観光最前線

日帰り客のもてなしを考える

69　河合　篤司

初夏にオープンしたスパリゾートホテルを晩秋に訪れた。露天風呂付き客室をさらに増やしたいとの相談である。

当初より客室の半分を露付客室とする計画であったが、投資バランスを考えて一期工事ではスパ・レストランゾーンに力を入れた。オープンして半年間の実績では露付客室の人気が高く、一般客室よりも予約が先行する。そこで様子をみてから露天風呂を付ける予定であった客室の改築を早めることとなった。

一方では日帰り入浴客の入り込みも多い。入浴だけでなくランチバイキングの人気が高い。バイキング2千円プラス入浴1千円、合計3千円で半日ゆっくり過ごせる。

エントランスであるピロティのウエルカムラウンジは共通だが宿泊客はさらに50㍍ほどの渡り廊下を歩いて宿泊棟の玄関に至る。日帰りスパ玄関・レストランと宿泊棟は渡り廊下で分離されているので日帰り客と宿泊客とが館内で混在することがない。

宿泊客が食事をする時は玄関で下駄を履いて、再び渡り廊下・ウエルカムラウンジを通ってレストランに行く。空間的にも泊食分離がされているわけで、いったん外気を吸うことで気分も変わりレストランへの期待も高まる。実は外を通って行くのは客のみで、従業員の動線は2階でつながっており、作業動線は短くなっている。つまり、客には遠回りをさせて自然に触れ、ゆったりとした時間を過ごしてもらう仕掛けである。

レストランに付属するスイーツショップも人気で、夏のシーズン中は1日30万円の売り上げを記録した。日帰り客や宿泊客が日持ちのしない生菓子を好んで自分や家族への土産として買って帰る。

また、日帰り客と宿泊客は別の客ではないそうだ。オープン時に泊まった家族が子供にせがまれてもう一度日帰りで訪れ、日帰りで利用した人が今度は泊まってゆっくりしようとリピートしている。札幌や苫小牧、室蘭に近い立地が新たな客層を掴んだようだ。支笏湖では露天風呂付客室と日帰りコースの二本立ての売り上げで新しいタイプのリゾートホテルとして順調に滑り出した。他の温泉地でも日帰り客を積極的にもてなさなければと思う。

（柳建築設計事務所取締役）

遊園地の売上減

10月の特定サービス産業動態統計調査

経済産業省はこのほど、特定サービス産業動態統計調査の09年10月分を公表した。それによると、同月の遊園地・テーマパークの売上は407億5900万円で、前年同月比4・7%減少した。2カ月ぶりの減少。内訳をみると、入場料金・施設利用料金収入が同4・1%減少、食堂・売店売上高が同5・2%減少。入場者数は同6・6%減少した。入場者ひとり当たり売上高は同2・1%増加。

料理

＜285＞金目鯛の骨酒

豪快な飲み方

骨酒はごり、いわなに代表されるが、鯛なども旨い。ふぐのひれ酒も骨酒の部類に入るのではないだろうか。

三浦市で料理店を営んでいる知人は、自ら庖丁を握る達人で、酒の好きな気のやさしい店長である。

仕事のあと酒を飲みながら談義になり、金目鯛の骨酒が旨いという話になった。三浦はまぐろのまちで、町おこしの一環まぐろクラブの一員でもある。三浦は三方海にかこまれ鮮魚の豊富なまちでもある。当然、旨い金目鯛もあがる。金目鯛は、茨城県以南の太平洋側の深海に生息する冬が旬の魚で「金眼鯛」と書くのが正しい。

私もいろんな骨酒を飲んでいるが、金目鯛は飲んだことがない。というと、早速作ってくれて飲ましてくれた。

大ぶりの頭を梨割りにしてていねいにウロコを取り、軽く塩を振って焼く。大鉢に入れて熱燗を注ぐ。酒は五合ほど入っている。焼きたての頭に沸騰寸前の上酒をなみなみと注ぐ。金目鯛の旨味が酒に浸透して馥郁（ふくいく）たる味となる。焼き魚は適度の焦げ目も旨さの要因であるが、骨酒に限り焦がさないようにていねいに焼く。

三人でまわし飲みをする豪快な飲み方である。最初の一口と、時間の経過と共に旨味が微妙に異なってくる。時間がたつほど魚の旨味が酒に浸み込んで甘味料が入っているのかと思うほど甘味が出る。

もう一度熱燗を注ぎ、二度味わった。熱燗によるアルコール分の発散か、痛飲したが酔いごこちはさわやかであった。

（料理家・倉橋柏山）

IKGの旅館経営再生塾　第259回

我が宿の特性をはっきりと告知する

雪国のスキー場に隣接する旅館に行った。施設は古く二昔前のものだ。客室は狭く、大浴場にはスキー客用のコインロッカーが設置されている。到底現代のおしゃれな旅館とは比較にならないものである。

かと言って設備投資をするような財務体質ではないという。複数のエージェントと契約は結んでいるものの、企画商品に載せてもらうことはできない。周辺の名の知れた旅館からあふれた客が送客される状況だという。

これはかなり厳しい案件かなという思いでとにかく1泊した。ところが予想を見事に裏切られたのである。

1泊2食で1万円にもかかわらず、食事の内容が良いのだ。聞けばきのこや山菜は、朝スタッフが周辺の山に捕りに行ったものを調理している。また、既製品はいっさい使っていない。女将を中心としたスタッフの気遣いがよく、笑顔が絶えない。

ところがこんなすばらしい旅館の提供商品をホームページはもちろん、来館した顧客にも告知していないのである。

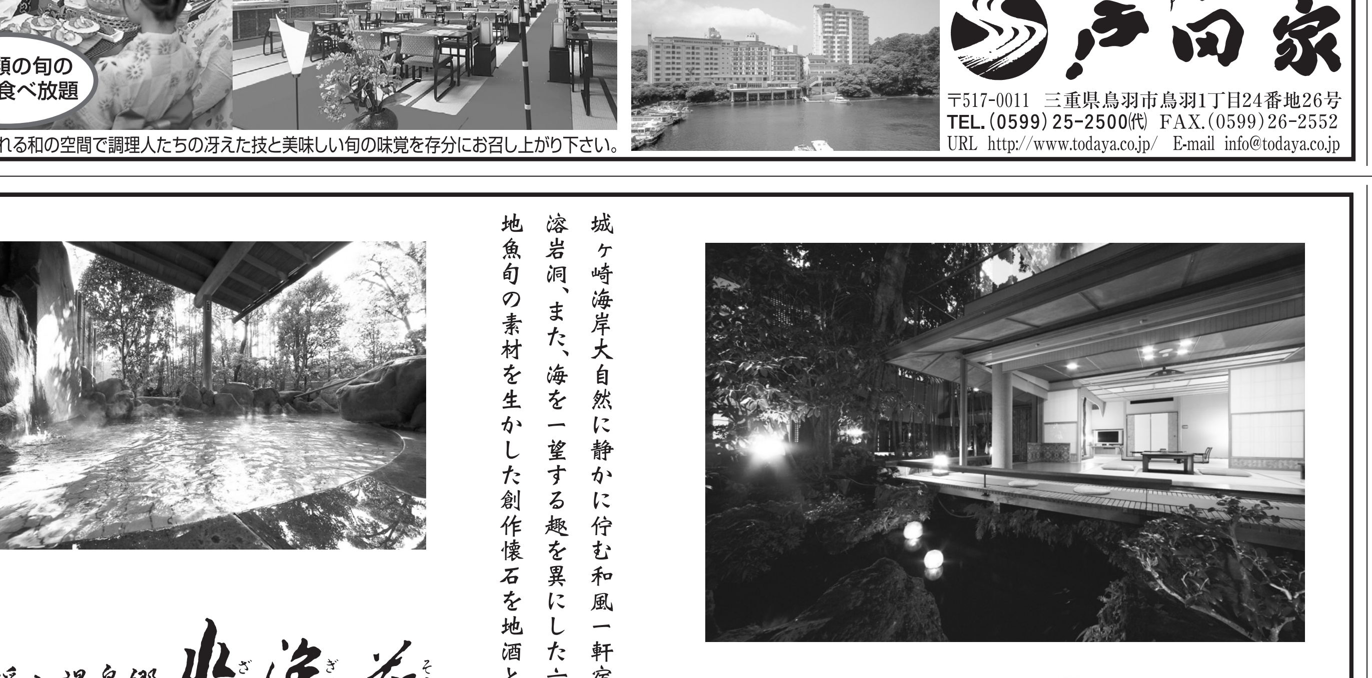
その理由を女将に問うたところ、返ってきた言葉は「当たり前のことだから」だった。

とんでもない。かつて日本旅館の文化としてのこだわりが音を立ててくずれ、見栄えと効率化と収益性が先行し、パフォーマンスで顧客の満足度を上げようとする傾向が強いのは周知の通り。このようななか、それはちょっと違うよ、という頼もしい考え方を実践していることは、はっきりと告知すべきである。

聞けば先ほどのエージェントが積極的に送客している旅館の食事は、大部分が既製品だとのこと。だから仕入れの段階でどこの産地？といった会話ではなく、どこの商品？だそうだ。

他の悪口を言わないこの女将は多くを語らないが、我が宿のいいところ、悪いところははっきりと告知することで納得した。

これからは、施設の古さや雰囲気のなさも事前に公表し、そのかわり料理やサービスの取り組み方についても告知することとした。

何が良いか悪いかはあくまでも顧客の判断である。だから我が宿の良さを見直し、これをさらに高め、そのポリシーを大いに告知していくことで、顧客の選択肢が明確になる。

（飯島綜研代表取締役社長・孫田猛＝http://ik-g.jp magota@ik-g.jp）