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―153

単価に対応する料理運営コスト(下)

これまで、料理運営コストについて、料理の提供場所や価格帯別に大要を検証してきた。また、前3回は夕食に絞ってきたが、今回は朝食を含めて全体を俯瞰してみよう。ただし、比較を容易化するために、「食事場所で変わる料理運営コスト」(第150回)でとり上げた単価1万2000円をベースに検証をすすめたい。

まず、レストランでの料理運営コストは、夕食の4755円と朝食の785円を合算すると5540円になる。一方の部屋出しは3705円と785円で合計額は4490円となり、その差は1050円と計算できる。つまり、1万2000円の収益から製造原価（販売管理費を除く）を差し引いた残りは、レストランでは6460円、部屋出しは7510円となる。ここから送客手数料分の15～20%(1800～2400円)を差し引き、バックヤードの人件費、維持管理費、投資返済などをさらに差し引いた残りは、ケースバイケースで各社の事情が異なるにしても、利益として決して大きなものではない。それが旅館の実情と言っていいだろう。

そこで、発想のベースに製造原価でもある料理運営コストの概念が必要になってくる。語弊もあるが、最初から利益を度外視したビジネスなどあり得ない。一般的な製造業の発想に立てば、原価から「幾らのものを、どれだけの価格で販売すれば、利益は幾らになるのか」、あるいは利益から「この利益を得るには、原価に対してどれだけの価格で売ればいいのか」、さらに「この価格でなければ売れないのならば、原価は幾ら以内に収める必要があるのか」などさまざまだ。ただし、前二者は売り手市場の要素が高いときには可能だが、現在の価格志向の強い状況下では3番目の発想が有利なのは言うまでもない。

さて、改めて料理運営コストの総額を捉えてみると、レストランでの5540円は、単価に対して46.1%だ。部屋出しの4490円は37.4%となる。これが、製造原価としての料理運営コストだ。さらに、この料理運営コストには、いわゆる黄金律は存在しない。価格によって50%が妥当な場合もあれば、30%で抑えなければGOPを確保できないケースもある。また、1旅館の単価にも幅があるために、それらを勘案した価格施策や永年にわたり培ってきたクオリティの維持など多元的な要素にも対応しなければならない。

つまり、どのような対応方法であっても、前述の「原価は幾ら以内に収める」とした目安が必要だ。ただし、初めに目安ありきではない。現状をつぶさに捉えて解析し、そこから導き出すものだ。それが見つかれば、運営変更の打つべき方法論も練り上げることが可能だ。（つづく）

（企画設計・松本正憲）

単価12000円の夕食料理運営コスト・提供場所別&朝食料理運営コスト

	レストラン	部屋	朝食バイキング	
出迎えコスト(30分)	85	75	セット(1時間)	45
備品準備設営(2時間)	380	300	宴会(2時間)	90
料理セット(2時間)	380	300	片付け(1時間30分)	70
宴会(3時間)	565	450	接客コスト合計	205
下膳(1時間)	190	150	調理コスト	100
接客コスト合計	1600	1275	配膳/洗浄/その他	80
調理コスト(ランク可変)	700	700	人件費合計	385
配膳/洗浄/その他(ランク可変)	230	210	食材費	400
人件費合計	3285	2185	朝食料理運営原価	785
食材費(16%)	1470	1520		
夕食(宴会)料理運営原価	4755	3705		

レストラン：接客1人4卓＝客12人対応
部屋出し：接客1人4部屋＝客10人対応

観光最前線

ベイジアン理論から学ぶこと

202 沢野　弘

ベイジアン理論という言葉は耳慣れないだろうが、過去のデータに基づいて未来を予測するための理論で、身近なことではメールをスパム扱いにするかどうかなどで使われている。「ベイズ」という名は、元々はトーマス・ベイズおよび彼が示したベイズの定理に由来する。確率論においてベイズ確率の考え方を採用する立場を、頻度主義に対してベイズ主義やベイズ主義者という意味でベイジアンという。

このベイジアン理論は、これから起こる誰もが分からないことについて、確率を利用して過去のデータから可能性を見て未来を予測するもので「不確実性を扱うための計算モデル」として、コンピューターで計算し学習させて判断するための技術として開発された。

インターネットの世界では、過去のスパムメールのデータを見ながらそれに近いものをスパムと判定するためなどにベイジアン理論が使われており、最近は個人から個人へのメールにもスパム扱いされるケースが多く見られる。

メールのタイトルのあり方や文の形態など、過去スパムメールにありがちな形はプロバイダやウィルス対策ソフトでスパムメールとして判断されてしまい、受信側の設定によりメールが届かなくなってしまうことが出てくる。

このベイジアン理論は物理学や数学、哲学などの分野でも利用されているが、これから学ぶことも出てくると思う。

観光サービスの分野に従事している皆さんは、お客さまの動向を経験によって察知することはできないだろうか。不測の事態が起こった時にどのように対応できるかはとても大切である。ベイジアン理論で言う「分母の数」は「経験」に置き換えることができ、経験が多いほどその精度は高まっていくと考えることができるだろう。

お客さまの言動に注意し、その都度しっかりとした対応を取ることにより、経験値が増える。この経験を分析し積み重ねていけばお客さまが望まれる対応やクレームなどが予測できると思われる。多くの経験値から対応を確かなものとし、お客さまが望まれることに対して満足が得られるようなサービスが提供できるプロとして仕事に取り組んでいけばお客さまから喜んでもらうことができ、評価も上がるだろう。

（日本サービスマナー協会理事長）

全国企業 11月の倒産

3ヵ月ぶりに減少

東北は過去最少を記録

帝国データバンク調査

帝国データバンクによると、2012年11月の全国企業倒産（負債1千万円以上の法的整理）は前年同月比3・4%減の938件で、3ヵ月ぶりに減少した。前月比でも2・4%減少した。東北で過去10年間の最少を記録。業種別ではサービス業、小売業など7業種中4業種で前年同月比減少した。負債総額は前年同月比30・9%増の2495億400万円で、2ヵ月連続で増加した。

倒産件数を地域別にみると、9地域中6地域で前年同月比減少した。このうち東北は同4・3%減の22件。復興需要や各種金融支援策の効果で、2011年11月と2012年2月の23件を下回り、過去10年間で最少となった。

四国（同37・0%減の17件）、中国（同20・0%減の32件）、中部（同10・1%減の124件）の3地域は2ケタの大幅減となった。半面、北陸（同38・7%増の43件）、九州（同9・5%増の69件）、北海道（同3・4%増の30件）の3地域は前年同月を上回った。中部は卸売業と小売業で減少が目立ち、北海道は消費低迷などによる業績不振で8カ月連続の増加となった。

業種別では、4業種で減少、2業種で増加、1業種で前年並みだった。このうちサービス業は同18・1%減の154件。パチンコホール経営やカラオケ店経営など娯楽業（同50・0%減の9件）の減少が目立った。

運輸業・通信業は、同28・2%増の50件。道路貨物運送（同27・3%増の28件）が大幅に増加した。

倒産の主因別では、販売不振、売掛金回収難などの「不況型倒産」は806件で、倒産全体に占める割合は85・9%。前月を0・1ポイント上回ったが、前年同月は0・2ポイント下回った。

倒産の規模別では、負債5千万円未満の倒産が505件で、倒産全体に占める割合が53・8%と過半数を占めた。「貸金業法改正後の資金調達環境悪化で、零細企業倒産が高水準で推移している」（帝国データ）という。一方、負債100億円以上の大型倒産は5件発生した。年間累計は32件で、前年の27件を上回った。

宿泊料は1%増加

家計消費状況調査 10月分確報

総務省はこのほど、家計消費状況調査（支出関連項目、2人以上の世帯）の10月分確報を公表した。同月の宿泊料への支出は1世帯当たり2170円で、前年同月比で実質1・0%増加した。

調査は購入頻度が少ない高額な商品、サービスなどへの支出を調べたもの。

7カ月連続で下降 「悪化」に下方修正

10月の景気動向指数

内閣府がこのほど公表した景気動向指数（CI、2005年＝100）の10月分速報によると、景気の現状を示す一致指数は前月比0・9ポイント下降の90・6で、7カ月連続で下降した。一致指数の基調判断は「悪化を示している」として、前月の「下方への局面変化を示している」から判断を下方修正した。

数カ月先の景気をみる先行指数は同0・9ポイント上昇の92・5で、2カ月ぶりに上昇した。

全て「下降超」に

法人企業景気予測調査 10～12月期分

内閣府と財務省はこのほど、法人企業景気予測調査の10～12月期分を公表した。同期の全国企業の景況判断BSI（上昇とする企業割合から下降とする企業割合を引いた値）は、大企業、中堅企業、中小企業いずれも下降が上昇を上回る「下降超」となった。先行きでは、大企業は1～3月期に上昇超に転じるが、中堅企業と中小企業は下降超で推移する見通しだ。

10～12月期の景況判断BSIは、大企業がマイナス5・5で、前回調査（7～9月期）の2・2から7・7ポイント悪化した。

中堅企業はマイナス9・9で、前回調査のマイナス3・4から6・5ポイント悪化。中小企業はマイナス17・0で、前回調査のマイナス19・8から2・8ポイント悪化した。

来期は大企業が1・7。中堅企業、中小企業はそれぞれマイナス5・6、マイナス16・1と、下降超が続く見通し。

観光関連ではほかに、国内パック旅行費が3974円で、同1・4%増加。外国パック旅行費が2621円で、同35・8%増加。航空運賃が1029円で、同5・7%増加。

64の調査対象で増加率が高かったのは、ミシンの84・0%増、庭・植木の手入れ代の47・1%増など。

料理

＜421＞じゃが芋

金団はおせちの定番

おせち料理に欠かせないのが、栗金団である。物の本によると300年以上前の金団は、栗を蒸して砂糖を包んだものだそうだ。栗の色はきいろ味を帯びているので、金団、または金飩と、物の本にある。

介護ホームの栄養士さん達の料理教室が20年ほどつづいている。お年寄りの食事であるから体にやさしいもの、つまりやわらかい料理が多くなる。が、12月はおせちが定番。毎年々栗金団というわけにもゆかず、材料や作り方を変えるが、20年ともなると手もつきる。

窮余の策で、じゃが芋を使ってみた。今、日本では11種ほどのじゃが芋が作られているそうだ。地方のことで珍しいじゃが芋は入手できないので、いつ、どこでも手に入る男しゃく芋の金団を作ってみた。じゃが芋は皮をむいて薄く切り、水にさらして蒸す。鍋に入れて砂糖とはちみつを加えて良く混ぜ、生クリーム、きな粉を加えて練り上げる。じゃが芋にきな粉を混ぜると彩りが良くないので、くちなしの実で黄金色に着色する。

栗の甘煮の代わりにりんごと合わせてみた。紅玉りんごは小角に切り、バターで炒め、白ワインと砂糖で煮る。レモン汁を加えると彩りと味に深みを増す。りんごの汁気をきってきな粉入りの金団で和える。きな粉の量の混ぜ具合で、じゃが芋とは思えぬ味となる。

りんごの甘煮をあん代わりにまんじゅうにする。表面に3粒ほど干しぶどうをうめると菓子になる。

（料理家・倉橋柏山）

IKGの 旅館経営再生塾 第392回

青森県の取り組み①

昨年もこの時期に書いたが、今年度も引き続き、青森県内にある複数のホテル・旅館に対するコンサルティングを実施している。この事業の主旨・目的は次のとおりである。

東北新幹線が青森県内の新青森駅まで開通し、青森県内全域に多大な集客効果をもたらしている。この効果を継続獲得するために、青森県として、県内観光産業全体の収益力向上を図るということが必要不可欠であるということである。

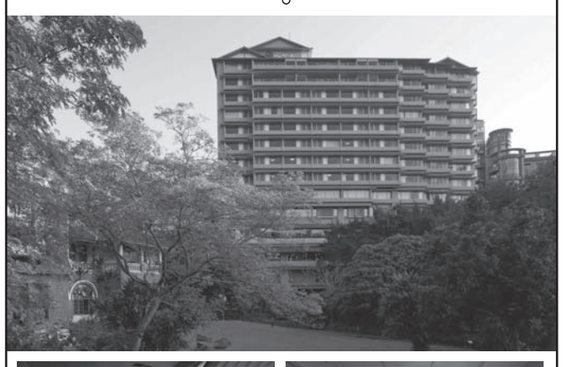
そのため、事業としては、青森県の複数のホテル・旅館に繁忙期にあたる7～8月の宿泊客を対象にアンケートを実施し、それぞれのホテル・旅館に対し、顧客層や誘客要因、期待値、満足度の高いもの低いものなどを調査、そして、それを基に個別のコンサルティングの実施という流れになっている。そして、昨年同様、今年度も県の二つの部署の合同の施策として取り組んでいる。そのため、満足度調査をし、その改善策をコンサルティングに交え取り組んでいく一方で、経営の安定のため、内部オペレーションや経営改善といったコンサルティングも行っている。このように違う部署が連携することにより、ホテル・旅館側はさまざまな形で複合的に享受できるシステムとなっている。昨年も述べたが、まさに画期的な取り組みである。

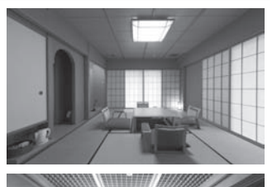
具体的な方法として、今回のアンケート調査は、通常の点数評価の部分もありながら、記述する部分を多めに構成されている。そのため、回収率が悪いのかと思いきや、予想をはるかに上回る回収が行え、しかも、記述欄もびっしり書かれているケースが多かった。したがって、通常の評価に加え宿泊客の生の声が数多く集まってきている。そして、そのアンケートを基にコンサルティングを実施する。アンケートが生の声であるため、たとえば、今まで朝食の評価が夕食に比べて劣っていた旅館は、お客さまの声より、何が原因なのかを具体的に知ることとなり、そこを改善するため具体的なコンサルティングを実施できる。また、一方で、経営安定化のために仕入の管理や、経費管理なども同時に行っている。

前にも書いたが、観光を考える際に「一人勝ち」ということよりもまず、自身が勝負する場所、そこに魅力を付け、周知させ、認知してもらうことが第1歩であると考える。その場合、昨年から引き続いている青森県の取り組みはまさに画期的で、的を射ている取り組みと言える。次号より、具体的なこの取り組みについてより詳しく紹介していきたい。

（飯島綜研・飯島一敏―http://ik-g.jp/）

台湾でも、加賀屋の流儀。
加賀屋が長年培った真心の〝おもてなし〟を台湾でお愉しみいただけます。



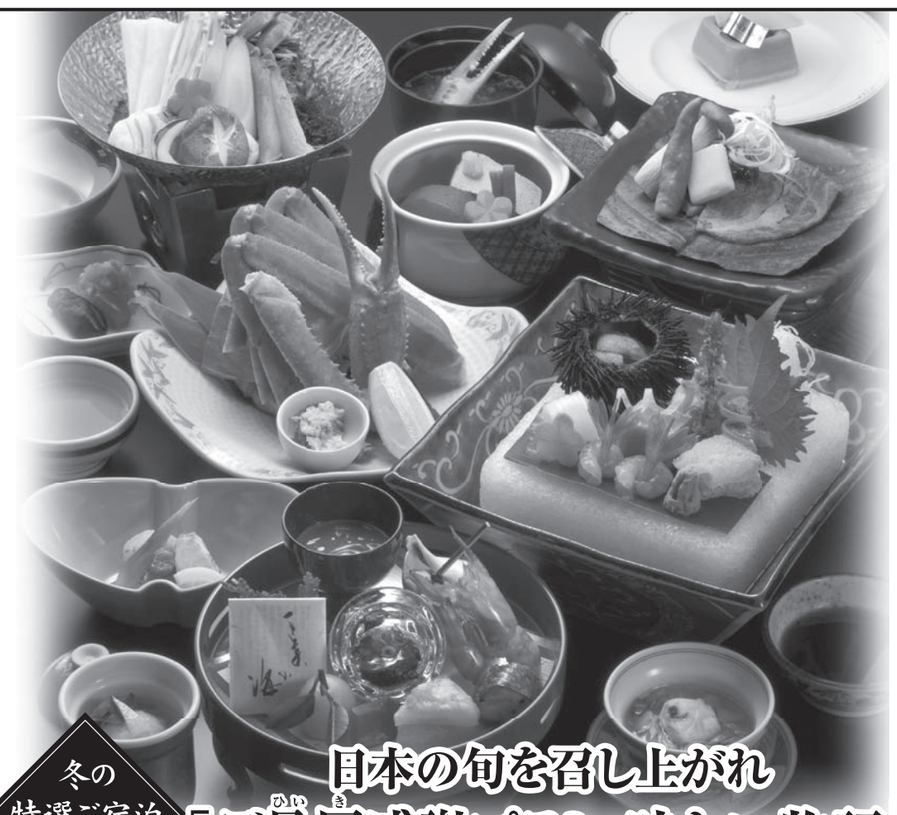


台湾・北投温泉 日勝生 加賀屋
お問い合わせは"加賀屋予約センター"まで
☎0767-62-4111　日勝生加賀屋　検索

全景

ラウンジ「飛天」

能登半島国定公園・和倉温泉
国際観光ホテル整備法 登録旅館（登旅第177号）
加賀屋
〒926-0192 石川県七尾市和倉温泉
☎大代表（0767）62-1111 FAX（0767）62-1121
加賀屋予約センター
☎（0767）62-4111
●東京 ☎（03）3434-5500　●名古屋 ☎（052）571-4421
●大阪 ☎（06）6351-1500　●新潟 ☎（0258）29-2252



冬の特選ご宿泊プラン
日本の旬を召し上がれ
「ご贔屓感謝プラン・味わい物語」
◆詳しくは、加賀屋ホームページ、または、加賀屋予約センターまでお問い合わせください。

和倉の浦より謹んで
新年のお慶びを
申し上げます。

日本海産のずわい蟹に甘えび、美味しい旬の赤がそろいました。
加賀屋ならではの会席料理でお楽しみください。

http://www.kagaya.co.jp/　加賀屋　検索
Facebook はじめました。　加賀屋 Facebook　検索