

観光立国の実現は、地方(地域)から

岐路に立つ旅館・ホテル業界 新時代に求められる経営者とは



19面から続く 押野 私のごころも平均単価が下がっている。大手が単価を下げる、どうして中級以下の料金帯の旅館・ホテルは影響を受けてしまう。 業界には異業種からも参入しているが、そういってがなければ危機感を抱かず、現状維持のままの旅館もあつたと思う。自分を見つめ直して、少しでも利益を出せる体質にしようという刺激は出ていないと思う。 内田 投資会社や外国資本、不動産業者など、資金を持っているところがホテル・旅館を持ちたがるというは昔からの定説だ。新築できるいなホテルが建つ、お客さまの選択肢が増える。それから誰も買わなければ廃墟になってしまったであろうホテルが買われて稼働する。これはお客さまにとってあるいはわれわれ業界にとって、決して悪いことばかりではない。むしろいい面が多いのかもしれない。ただ、昨今の耐震の問題で、古い施設を買った会社が「この建物を買った会社ではない」と言われた場合、対応してもらえないのかどうか、という疑問が残る。 銀行からの借金をコツコツ返している旅館と、無借金で余り金で作った旅館がある。しかし、お客さまにとっては、そんな内部事情は関係ない。同じ土俵で戦っていかねばならない。というのには既存の旅館にとっては苦しいことだと思う。ただ、これはビジネスなので、負

けないように知恵を絞って、アイデアを出して、共存共栄をしていくしかないかと思う。 矢島 短期的視野で物事を考え、投資が回収できないようならはすぐに手放せたい。という考え方は、お客さまの要望にお応えしている限り否定はしないが、個人的には、長期的な視野に立ってお客さまに対しての本質的な価値を作っていくか、ねば、われわれは見放されてしまうと思ってしまう。 いろいろなビジネスモ

働く人にとって 旅館にすることが第一

デルがあると思うが、お客さまを飽きさせないための工夫が必要だ。また、コスト削減のために仕入れを一括管理しているところもあるが、地元の経済に打撃を与えないような配慮も必要だ。 経営のネックといえるのは、人材確保の問題も難しい。私も洋食部門と和食部門があり、パティシエも和洋折衷だったり、団体の宴会もいろいろな形で受けられるのが特徴だが、なかなか活性化しないのが和食部門だ。洋食の部門だと資格制度もはっきりしている。サービスも、接客する人もモチベーションが上がる。しかし、和食部門

から取り残されかねない。お客さまのニーズの変化は誰も教えたくない。自分の肌で感じるしかないのだ。 今、うちの会社が取り組んでいることは、口コミの共有。ネットの口コミ情報を全部見て、5つ星満点で3点以下のことについてはコメントが到着すると24時間以内に私のコメントで全社員に手紙にして配る。5年前では言われなかったようなことが今はマイナスの口コミになることがある。全員

も満足にならない状況だ。余剰金でやっているような会社ではない限り、しっかり見極めて投資をしないと大変なことになる。 また、泊食分離がやりかたの時もあったが、何年かたってみると、そのようなニーズはない。逆に、私どもの旅館のように当たり前のようによくかかっているサービスに感動している人がいる。この、お客さまのニーズの変化に、よほど注意しないと時代

次代に求められる旅館・ホテル経営と経営者は、 ホテル経営と経営者は、 押野 まずは計数管理。私もまだまだだが、数字に強い経営者、利益をしっかりと出せる経営者が求められると思う。税理士の話を聞いても、数字の話を理解してもらえない経営者がまだ多いという。計数管理をしっかりと行い、利益を出して、働いている人にも還元する仕組みをつくらなければならない。賃金面でも魅力的な職場にしなければならぬ。 あとは、自社だけではなく、地

内田

をこの人材が必要だと思う。 私の世代は、バブル期ということもあり、旅館同士が競い合っている時代。今は、仲間内を取り合って、行政との連携も含めて、地域全体の活動を積極的にしている。 内田 私より年の経営者の方々は意識してお話させていたたくと繰り返しているが、財務のイロハをしっかりと知っておくこと。とくに利益を出すことを第一に考えなければならぬ。

押野

私が旅館に戻ってきた業界の方々と話をした時、すぐカルチャーショックを受けた。皆さん、稼働率と個人客、団体客の三つの話しかない。銀行員からみると、稼働率はどうも悪い。安く売れば稼働率は上がるはずで、そこに利益の概念はゼロなのだ。利益というのはプライシングだと思ふ。いくらで販売するか、もちろん、お客さまから正利を出すことには注力することだ。 5年、6年、7年、8年、9年、10年、11年、12年、13年、14年、15年、16年、17年、18年、19年、20年、21年、22年、23年、24年、25年、26年、27年、28年、29年、30年、31年、32年、33年、34年、35年、36年、37年、38年、39年、40年、41年、42年、43年、44年、45年、46年、47年、48年、49年、50年、51年、52年、53年、54年、55年、56年、57年、58年、59年、60年、61年、62年、63年、64年、65年、66年、67年、68年、69年、70年、71年、72年、73年、74年、75年、76年、77年、78年、79年、80年、81年、82年、83年、84年、85年、86年、87年、88年、89年、90年、91年、92年、93年、94年、95年、96年、97年、98年、99年、100年、101年、102年、103年、104年、105年、106年、107年、108年、109年、110年、111年、112年、113年、114年、115年、116年、117年、118年、119年、120年、121年、122年、123年、124年、125年、126年、127年、128年、129年、130年、131年、132年、133年、134年、135年、136年、137年、138年、139年、140年、141年、142年、143年、144年、145年、146年、147年、148年、149年、150年、151年、152年、153年、154年、155年、156年、157年、158年、159年、160年、161年、162年、163年、164年、165年、166年、167年、168年、169年、170年、171年、172年、173年、174年、175年、176年、177年、178年、179年、180年、181年、182年、183年、184年、185年、186年、187年、188年、189年、190年、191年、192年、193年、194年、195年、196年、197年、198年、199年、200年、201年、202年、203年、204年、205年、206年、207年、208年、209年、210年、211年、212年、213年、214年、215年、216年、217年、218年、219年、220年、221年、222年、223年、224年、225年、226年、227年、228年、229年、230年、231年、232年、233年、234年、235年、236年、237年、238年、239年、240年、241年、242年、243年、244年、245年、246年、247年、248年、249年、250年、251年、252年、253年、254年、255年、256年、257年、258年、259年、260年、261年、262年、263年、264年、265年、266年、267年、268年、269年、270年、271年、272年、273年、274年、275年、276年、277年、278年、279年、280年、281年、282年、283年、284年、285年、286年、287年、288年、289年、290年、291年、292年、293年、294年、295年、296年、297年、298年、299年、300年、301年、302年、303年、304年、305年、306年、307年、308年、309年、310年、311年、312年、313年、314年、315年、316年、317年、318年、319年、320年、321年、322年、323年、324年、325年、326年、327年、328年、329年、330年、331年、332年、333年、334年、335年、336年、337年、338年、339年、340年、341年、342年、343年、344年、345年、346年、347年、348年、349年、350年、351年、352年、353年、354年、355年、356年、357年、358年、359年、360年、361年、362年、363年、364年、365年、366年、367年、368年、369年、370年、371年、372年、373年、374年、375年、376年、377年、378年、379年、380年、381年、382年、383年、384年、385年、386年、387年、388年、389年、390年、391年、392年、393年、394年、395年、396年、397年、398年、399年、400年、401年、402年、403年、404年、405年、406年、407年、408年、409年、410年、411年、412年、413年、414年、415年、416年、417年、418年、419年、420年、421年、422年、423年、424年、425年、426年、427年、428年、429年、430年、431年、432年、433年、434年、435年、436年、437年、438年、439年、440年、441年、442年、443年、444年、445年、446年、447年、448年、449年、450年、451年、452年、453年、454年、455年、456年、457年、458年、459年、460年、461年、462年、463年、464年、465年、466年、467年、468年、469年、470年、471年、472年、473年、474年、475年、476年、477年、478年、479年、480年、481年、482年、483年、484年、485年、486年、487年、488年、489年、490年、491年、492年、493年、494年、495年、496年、497年、498年、499年、500年、501年、502年、503年、504年、505年、506年、507年、508年、509年、510年、511年、512年、513年、514年、515年、516年、517年、518年、519年、520年、521年、522年、523年、524年、525年、526年、527年、528年、529年、530年、531年、532年、533年、534年、535年、536年、537年、538年、539年、540年、541年、542年、543年、544年、545年、546年、547年、548年、549年、550年、551年、552年、553年、554年、555年、556年、557年、558年、559年、560年、561年、562年、563年、564年、565年、566年、567年、568年、569年、570年、571年、572年、573年、574年、575年、576年、577年、578年、579年、580年、581年、582年、583年、584年、585年、586年、587年、588年、589年、590年、591年、592年、593年、594年、595年、596年、597年、598年、599年、600年、601年、602年、603年、604年、605年、606年、607年、608年、609年、610年、611年、612年、613年、614年、615年、616年、617年、618年、619年、620年、621年、622年、623年、624年、625年、626年、627年、628年、629年、630年、631年、632年、633年、634年、635年、636年、637年、638年、639年、640年、641年、642年、643年、644年、645年、646年、647年、648年、649年、650年、651年、652年、653年、654年、655年、656年、657年、658年、659年、660年、661年、662年、663年、664年、665年、666年、667年、668年、669年、670年、671年、672年、673年、674年、675年、676年、677年、678年、679年、680年、681年、682年、683年、684年、685年、686年、687年、688年、689年、690年、691年、692年、693年、694年、695年、696年、697年、698年、699年、700年、701年、702年、703年、704年、705年、706年、707年、708年、709年、710年、711年、712年、713年、714年、715年、716年、717年、718年、719年、720年、721年、722年、723年、724年、725年、726年、727年、728年、729年、730年、731年、732年、733年、734年、735年、736年、737年、738年、739年、740年、741年、742年、743年、744年、745年、746年、747年、748年、749年、750年、751年、752年、753年、754年、755年、756年、757年、758年、759年、760年、761年、762年、763年、764年、765年、766年、767年、768年、769年、770年、771年、772年、773年、774年、775年、776年、777年、778年、779年、780年、781年、782年、783年、784年、785年、786年、787年、788年、789年、790年、791年、792年、793年、794年、795年、796年、797年、798年、799年、800年、801年、802年、803年、804年、805年、806年、807年、808年、809年、810年、811年、812年、813年、814年、815年、816年、817年、818年、819年、820年、821年、822年、823年、824年、825年、826年、827年、828年、829年、830年、831年、832年、833年、834年、835年、836年、837年、838年、839年、840年、841年、842年、843年、844年、845年、846年、847年、848年、849年、850年、851年、852年、853年、854年、855年、856年、857年、858年、859年、860年、861年、862年、863年、864年、865年、866年、867年、868年、869年、870年、871年、872年、873年、874年、875年、876年、877年、878年、879年、880年、881年、882年、883年、884年、885年、886年、887年、888年、889年、890年、891年、892年、893年、894年、895年、896年、897年、898年、899年、900年、901年、902年、903年、904年、905年、906年、907年、908年、909年、910年、911年、912年、913年、914年、915年、916年、917年、918年、919年、920年、921年、922年、923年、924年、925年、926年、927年、928年、929年、930年、931年、932年、933年、934年、935年、936年、937年、938年、939年、940年、941年、942年、943年、944年、945年、946年、947年、948年、949年、950年、951年、952年、953年、954年、955年、956年、957年、958年、959年、960年、961年、962年、963年、964年、965年、966年、967年、968年、969年、970年、971年、972年、973年、974年、975年、976年、977年、978年、979年、980年、981年、982年、983年、984年、985年、986年、987年、988年、989年、990年、991年、992年、993年、994年、995年、996年、997年、998年、999年、1000年、1001年、1002年、1003年、1004年、1005年、1006年、1007年、1008年、1009年、1010年、1011年、1012年、1013年、1014年、1015年、1016年、1017年、1018年、1019年、1020年、1021年、1022年、1023年、1024年、1025年、1026年、1027年、1028年、1029年、1030年、1031年、1032年、1033年、1034年、1035年、1036年、1037年、1038年、1039年、1040年、1041年、1042年、1043年、1044年、1045年、1046年、1047年、1048年、1049年、1050年、1051年、1052年、1053年、1054年、1055年、1056年、1057年、1058年、1059年、1060年、1061年、1062年、1063年、1064年、1065年、1066年、1067年、1068年、1069年、1070年、1071年、1072年、1073年、1074年、1075年、1076年、1077年、1078年、1079年、1080年、1081年、1082年、1083年、1084年、1085年、1086年、1087年、1088年、1089年、1090年、1091年、1092年、1093年、1094年、1095年、1096年、1097年、1098年、1099年、1100年、1101年、1102年、1103年、1104年、1105年、1106年、1107年、1108年、1109年、1110年、1111年、1112年、1113年、1114年、1115年、1116年、1117年、1118年、1119年、1120年、1121年、1122年、1123年、1124年、1125年、1126年、1127年、1128年、1129年、1130年、1131年、1132年、1133年、1134年、1135年、1136年、1137年、1138年、1139年、1140年、1141年、1142年、1143年、1144年、1145年、1146年、1147年、1148年、1149年、1150年、1151年、1152年、1153年、1154年、1155年、1156年、1157年、1158年、1159年、1160年、1161年、1162年、1163年、1164年、1165年、1166年、1167年、1168年、1169年、1170年、1171年、1172年、1173年、1174年、1175年、1176年、1177年、1178年、1179年、1180年、1181年、1182年、1183年、1184年、1185年、1186年、1187年、1188年、1189年、1190年、1191年、1192年、1193年、1194年、1195年、1196年、1197年、1198年、1199年、1200年、1201年、1202年、1203年、1204年、1205年、1206年、1207年、1208年、1209年、1210年、1211年、1212年、1213年、1214年、1215年、1216年、1217年、1218年、1219年、1220年、1221年、1222年、1223年、1224年、1225年、1226年、1227年、1228年、1229年、1230年、1231年、1232年、1233年、1234年、1235年、1236年、1237年、1238年、1239年、1240年、1241年、1242年、1243年、1244年、1245年、1246年、1247年、1248年、1249年、1250年、1251年、1252年、1253年、1254年、1255年、1256年、1257年、1258年、1259年、1260年、1261年、1262年、1263年、1264年、1265年、1266年、1267年、1268年、1269年、1270年、1271年、1272年、1273年、1274年、1275年、1276年、1277年、1278年、1279年、1280年、1281年、1282年、1283年、1284年、1285年、1286年、1287年、1288年、1289年、1290年、1291年、1292年、1293年、1294年、1295年、1296年、1297年、1298年、1299年、1300年、1301年、1302年、1303年、1304年、1305年、1306年、1307年、1308年、1309年、1310年、1311年、1312年、1313年、1314年、1315年、1316年、1317年、1318年、1319年、1320年、1321年、1322年、1323年、1324年、1325年、1326年、1327年、1328年、1329年、1330年、1331年、1332年、1333年、1334年、1335年、1336年、1337年、1338年、1339年、1340年、1341年、1342年、1343年、1344年、1345年、1346年、1347年、1348年、1349年、1350年、1351年、1352年、1353年、1354年、1355年、1356年、1357年、1358年、1359年、1360年、1361年、1362年、1363年、1364年、1365年、1366年、1367年、1368年、1369年、1370年、1371年、1372年、1373年、1374年、1375年、1376年、1377年、1378年、1379年、1380年、1381年、1382年、1383年、1384年、1385年、1386年、1387年、1388年、1389年、1390年、1391年、1392年、1393年、1394年、1395年、1396年、1397年、1398年、1399年、1400年、1401年、1402年、1403年、1404年、1405年、1406年、1407年、1408年、1409年、1410年、1411年、1412年、1413年、1414年、1415年、1416年、1417年、1418年、1419年、1420年、1421年、1422年、1423年、1424年、1425年、1426年、1427年、1428年、1429年、1430年、1431年、1432年、1433年、1434年、1435年、1436年、1437年、1438年、1439年、1440年、1441年、1442年、1443年、1444年、1445年、1446年、1447年、1448年、1449年、1450年、1451年、1452年、1453年、1454年、1455年、1456年、1457年、1458年、1459年、1460年、1461年、1462年、1463年、1464年、1465年、1466年、1467年、1468年、1469年、1470年、1471年、1472年、1473年、1474年、1475年、1476年、1477年、1478年、1479年、1480年、1481年、1482年、1483年、1484年、1485年、1486年、1487年、1488年、1489年、1490年、1491年、1492年、1493年、1494年、1495年、1496年、1497年、1498年、1499年、1500年、1501年、1502年、1503年、1504年、1505年、1506年、1507年、1508年、1509年、1510年、1511年、1512年、1513年、1514年、1515年、1516年、1517年、1518年、1519年、1520年、1521年、1522年、1523年、1524年、1525年、1526年、1527年、1528年、1529年、1530年、1531年、1532年、1533年、1534年、1535年、1536年、1537年、1538年、1539年、1540年、1541年、1542年、1543年、1544年、1545年、1546年、1547年、1548年、1549年、1550年、1551年、1552年、1553年、1554年、1555年、1556年、1557年、1558年、1559年、1560年、1561年、1562年、1563年、1564年、1565年、1566年、1567年、1568年、1569年、1570年、1571年、1572年、1573年、1574年、1575年、1576年、1577年、1578年、1579年、1580年、1581年、1582年、1583年、1584年、1585年、1586年、1587年、1588年、1589年、1590年、1591年、1592年、1593年、1594年、1595年、1596年、1597年、1598年、1599年、1600年、1601年、1602年、1603年、1604年、1605年、1606年、1607年、1608年、1609年、1610年、1611年、1612年、1613年、1614年、1615年、1616年、1617年、1618年、1619年、1620年、1621年、1622年、1623年、1624年、1625年、1626年、1627年、1628年、1629年、1630年、1631年、1632年、1633年、1634年、1635年、1636年、1637年、1638年、1639年、1640年、1641年、1642年、1643年、1644年、1645年、1646年、1647年、1648年、1649年、1650年、1651年、1652年、1653年、1654年、1655年、1656年、1657年、1658年、1659年、1660年、1661年、1662年、1663年、1664年、1665年、1666年、1667年、1668年、1669年、1670年、1671年、1672年、1673年、1674年、1675年、1676年、1677年、1678年、1679年、1680年、1681年、1682年、1683年、1684年、1685年、1686年、1687年、1688年、1689年、1690年、1691年、1692年、1693年、1694年、1695年、1696年、1697年、1698年、1699年、1700年、1701年、1702年、1703年、1704年、1705年、1706年、1707年、1708年、1709年、1710年、1711年、1712年、1713年、1714年、1715年、1716年、1717年、1718年、1719年、1720年、1721年、1722年、1723年、1724年、1725年、1726年、1727年、1728年、1729年、1730年、1731年、1732年、1733年、1734年、1735年、1736年、1737年、1738年、1739年、1740年、1741年、1742年、1743年、1744年、1745年、1746年、1747年、1748年、1749年、1750年、1751年、1752年、1753年、1754年、1755年、1756年、1757年、1758年、1759年、1760年、1761年、1762年、1763年、1764年、1765年、1766年、1767年、1768年、1769年、1770年、1771年、1772年、1773年、1774年、1775年、1776年、1777年、1778年、1779年、1780年、1781年、1782年、1783年、1784年、1785年、1786年、1787年、1788年、1789年、1790年、1791年、1792年、1793年、1794年、1795年、1796年、1797年、1798年、1799年、1800年、1801年、1802年、1803年、1804年、1805年、1806年、1807年、1808年、1809年、1810年、1811年、1812年、1813年、1814年、1815年、1816年、1817年、1818年、1819年、1820年、1821年、1822年、1823年、1824年、1825年、1826年、1827年、1828年、1829年、1830年、1831年、1832年、1833年、1834年、1835年、1836年、1837年、1838年、1839年、1840年、1841年、1842年、1843年、1844年、1845年、1846年、1847年、1848年、1849年、1850年、1851年、1852年、1853年、1854年、1855年、1856年、1857年、1858年、1859年、1860年、1861年、1862年、1863年、1864年、1865年、1866年、1867年、1868年、1869年、1870年、1871年、1872年、1873年、1874年、1875年、1876年、1877年、1878年、1879年、1880年、1881年、1882年、1883年、1884年、1885年、1886年、1887年、1888年、1889年、1890年、1891年、1892年、1893年、1894年、1895年、1896年、1897年、1898年、1899年、1900年、1901年、1902年、1903年、1904年、1905年、1906年、1907年、1908年、1909年、1910年、1911年、1912年、1913年、1914年、1915年、1916年、1917年、1918年、1919年、1920年、1921年、1922年、1923年、1924年、1925年、1926年、1927年、1928年、1929年、1930年、1931年、1932年、1933年、1934年、1935年、1936年、1937年、1938年、1939年、1940年、1941年、1942年、1943年、1944年、1945年、1946年、1947年、1948年、1949年、1950年、1951年、1952年、1953年、1954年、1955年、1956年、1957年、1958年、1959年、1960年、1961年、1962年、1963年、1964年、1965年、1966年、1967年、1968年、1969年、1970年、1971年、1972年、1973年、1974年、1975年、1976年、1977年、1978年、1979年、1980年、1981年、1982年、1983年、19