経営

観光最前線

アイデアが印象を変える

288 宮坂　登

宿に着いてホッとひと息。早めに着くと大風呂に浸かったり、庭を眺めたり、あれこれ考えたりする時間が楽しいものだが、遅めのチェックインだとそんな時間がなく、慌ただしい。

すぐに夕食。部屋に露天風呂が付いていれば、食後は館内を歩くこともなく、籠もるだけの滞在となる。目が覚めればすぐに朝食、チェックアウト。印象も残らない。

宿の立場で考えれば、それではリピーターにもつながらず、宿泊だけの売り上げで、自慢の館内施設にお金を落としてもらえないということになる。宿の良さをどのように印象づけたらいいのだろう。

そんなことをある銭湯の湯に浸かりながら考えていた。何年かぶりの銭湯だったが、訪れた目的は、その銭湯の、銭湯らしくない演出を見てみたいと思ったからだ。

東京・練馬にある公衆浴場、久松湯。湯船にあふれているのは掘削に成功した天然温泉であり、施設自体が「光と風、雑木林の中の銭湯」という独自のコンセプトを持つ。建物や空間づくりには、そのコンセプトが見事なまでに具現化されている。ここって本当に銭湯なの？　と思うほどのさまざまな仕掛けに驚かされる。

まず、印象が明るい。外観もおおよそ銭湯ではない。エントランスには凝ったデザインの暖簾。脱衣場や洗い場もモダンなつくり。温泉があふれる浴槽に浸かって天上を見上げるとトップライトから日射しが降り注いでいる。外には中庭や露天風呂が控えている。併設されているサウナルームの広さにも驚かされる。アロマセラピーなどでリフレッシュできるリラクゼーションサロンも備えている。

秀逸は、近頃話題のプロジェクションマッピングによる光の演出。壁一面に湯が描き出すさまざまな現象が映し出されている。「ゆのみち」と題されたその映像は、アーティストの手によるものだそうだが、見ていて飽きないし、入浴時間をいつしかエンターテインメントの時間に変えてしまう。

宿で過ごす時間より圧倒的に短い時間を、ここまでのインパクトで印象づけてしまうとは…。経営者のセンスを賞賛すると同時に、宿でもこんな演出ができないものかと深く考えこんでしまった。

温泉という日本文化による湯の演出も良いが、部屋に籠もられてしまったら元も子もない。旅する人の価値観や行動意識も多様化しつつあるからこそ、今までにないアイデアで印象を変える必要がある。今年はどんな宿の、どんなアイデアに出会えるか、大きな楽しみでもある。

（タグ代表取締役）

前年からDI低下

中小企業 15年の見通し

日本公庫調査

乗用車、食関連は上昇

日本政策金融公庫はこのほど、「2015年の中小企業の景況見通し」を調査、公表した。中小企業の2015年の業況判断DI（見通し）は11・5と、2014年のDI（実績・見込み）から4・4ポイント低下する見通しだ。6の需要分野別では、乗用車関連、食生活関連で上昇、建設関連、設備投資関連、家電関連、衣生活関連で低下する見通し。

業況判断DIは、前年比で業況が改善とした企業割合から悪化とした企業割合を引いた値。調査は11月中旬、3大都市圏の同公庫取引先900社に行い、618社から有効回答を得た。

2014年の業況判断DIは15・9と、2013年から13・2ポイント上昇。ただ、2015年は、2014年から低下する見通しだ。

需要分野別では、乗用車関連が前年比9・4ポイント増の6・3。前年のマイナス水準（マイナス3・1）からプラス水準に転換する見通し。食生活関連も同6・9ポイント増の20・8と、上昇の見通し。

ほかの4分野は前年を下回る見通しだ。特に建設関連が同14・8ポイント減の0・9と、大きく落ち込む見通し。設備投資関連も同11・8ポイント減の18・1と、2ケタの低下を見込んでいる。家電関連（同5・8ポイント減の18・8）と衣生活関連（同4・2ポイント減の16・7）は小幅な低下を見込む。

2015年の売上高DIは、全産業で14・9と、2014年から3・1ポイント低下する見通し。経常利益額DIは9・6と、同3・7ポイント上昇する見通しだ。

経営上の不安要素「消費低迷」上位に

2015年に向けての不安要素（最大三つまでの複数回答）は、「国内の消費低迷、販売不振」が68・2％と最も多かった。ただ、前年調査の69・6％からは割合が低下した。以下、「原材料価格、燃料コストの高騰」（59・7％）、「人材の不足、育成難」（43・4％）、「為替相場の変動」（22・8％）、「海外経済の減速による輸出減少」（14・4％）―の順。

「原材料―」「人材―」などの割合が前年から上昇している。

3ヵ月連続最多に

連産関円安倒

帝国データバンク調査

前年比2.7倍と急増

帝国データバンクによると、2014年11月の円安関連倒産は42件判明し、3カ月連続で最多を更新した。1～11月の累計は301件で、前年同期（110件）の2・7倍と急増している。

業種別に見ると、1～11月の累計で「運輸・通信業」が最も多く、86件、構成比28・6％。以下、「卸売業」（68件、同22・6％）、「製造業」（58件、同19・3％）、「建設業」（42件、同14・0％）―の順。

前年同期比の増減率では、「小売業」（23件、同7・6％）の伸びが突出しており（2200・0％）、前年同期の1件から大きく件数を増やした。

業種細分類別では、「運輸業」「繊維・衣服・繊維製品卸売業」「食料品・飼料・飲料製造業」など、繊維・アパレル、各種食料品、農業・漁業関係が目立っている。

地域別では、「関東」が98件で、構成比32・6％と最も多い。運輸業や繊維製品卸、内装工事を中心に、全体の約3割を占めた。

消費税の転嫁状況

8割が「全て転嫁」

経産省調査　前月とほぼ変わらず

経済産業省はこのほど、消費税の転嫁状況に関する月次モニタリング調査の11月分を公表した。消費税を「全て転嫁できている」とした事業者は、事業者間取引（BtoB）では82・7％、消費者向け取引（BtoC）では71・9％だった。また「全く転嫁できていない」とした事業者は、BtoBでは4・2％、BtoCでは5・3％だった。いずれも前月調査とほぼ変わらない数字となっている。

全て転嫁できているとした事業者は、BtoBが前月比0・5ポイント上昇、BtoCが同0・3ポイント低下。転嫁できた理由として「以前より、取引先において、消費税分の価格引き上げを受け入れる、という理解が定着しているため」「消費者において、消費税率引き上げの意義等に対する理解が浸透しているため」と指摘した割合が高い。

一方、転嫁できていない理由は「自社商品等の競争が激しく、価格を引き上げると他社に取引を奪われてしまうおそれがあるため」「景気が回復しておらず、まだ消費者の財布のひもが固いため」が上位に挙がっている。

取引先から受けた転嫁拒否行為は、「減額」（53・0％）、「本体価格での交渉拒否」（30・1％）、「買いたたき」（15・7％）、「商品購入、役務利用または利益提供の要請」（7・2％）など。

料理

＜508＞湯葉の柚子和え

柚子の香りで季節を表現

湯葉は、中国へ留学した僧が、その製法を持ち帰ったといわれ、寺方の料理が広まった健康食品である。

湯葉は豆乳を湯煎にかけ、表面に浮いた薄い乳膜が生湯葉。これを乾燥させると干し湯葉。日本では京都の湯葉が有名で、日本の他各地でも作られる。

湯葉を用いると高級感があり、食べても旨く、栄養価が高いのでお客さまに喜ばれる。

湯葉を用い、柚子の香りと季節を表現した料理がある。

旅館やホテルの品数の一品として簡単でうまいので良いのではないだろうか。

生湯葉は細く切り、八方地に浸す。干し湯葉はもどして同じようにする。

椎茸は細切り、その木茸は石付きを切り、食べ良い長さに切り、ほぐして椎茸と一緒に八方地で下煮をする。

青いものの彩りがほしいので、春菊、チンゲン菜、小松菜のいずれかを茹でて水にさらし、細切りにして八方地に浸す。

だし汁に煮きりみりんを一割弱加え、柚子のしぼり汁と淡口醤油で喰い味良く調味する。下味をつけた材料の汁気をしぼり、柚子味の調味液と一緒に柚子の皮の部分をすりおろして加える。

洒落た小鉢に少量盛りつける。小さなお子さまにはどうかと思われるが、気の利いた一品である。

湯葉は取り合わせが広いので使いみちの多い食材である。

（料理家・倉橋柏山）

IKGの旅館経営再生塾 第478回

マイナス評価について

旅行で期待することはという問いに対し、常に上位を占める項目は、観光地などを押さえて、温泉、料理という項目である。そのほかにも、旅館の雰囲気や癒しなどが上位に入る。つまり、旅行をする際の目的地選びにおいて、観光地や名所もさることながら、宿泊施設や土地柄、料理などの期待値が大きいということが伺える。

逆の発想からすれば、当たり前ではあるが、その項目に対し魅力的なコンテンツを用意できれば、集客につながるということなのである。さも当たり前なことをのべさせていただいたが、それこそがお客のニーズ、つまり期待値なのである。

この期待値という見えない数字は実に厄介なものである。どういうことかといえば、数字で厳密に表現することは難しいが、例えば、いつもサービスの評価が70点の旅館があるとした場合、60点の期待値で来るお客に対してはプラス10点の満足度になる。80点の期待値で来るお客に対してはマイナス10点のがっかりした評価になってしまい、矢もすればクレームにつながってしまうのである。

いずれにせよ上記のように70点の旅館でいいというわけではないため、お客がいずれの期待値で来てもいいように常に100点を目指さなければいけない。その対策として取るべき方法を二つほど考えてみたい。

一つは、マイナス評価につながる項目をなくすということである。例えば、部屋が汚れていたや、従業員同士が無駄話をしていた、こんな他愛の無いことでもマイナスの評価につながるのである。そして、怖いのがマイナス項目は仮に数字でマイナス10だとしても、答えは必ず0点になってしまうのである。

これは期待値の怖いところで、わずかなマイナス評価の部分が今まで積み上げてきた評価をすべて壊し、その旅館の印象を0にしてしまうのである。

一つ実際にあった話を紹介すると、ある旅館はチェックインの接客はもちろん、従業員はみな丁寧で、館内ですれ違っても必ず挨拶してくれる、料理も地の物を使い、味もすばらしい、温泉もいいお湯ですべてが完璧であった。大変満足し、翌日チェックアウトを済ませ、駐車場まで車を取りに行くと、駐車場に送迎バスがあり、その運転手が外で何気なくタバコを吸い、ポイ捨てをした。もちろんこの運転手は挨拶もしなかった。

この最後の出来事だけで、お客の評価は台無しになり、もう二度とこの旅館には行かないと仰っていた。なんとも残念で難しい。期待値からのマイナスは、答えが0になってしまうのである。

（飯島綜研・飯島一敏＝http://ik-gj.jp/）

立ち止まって考える ＜51＞

三太郎の抽斗

渡辺清一朗

頑張れ中小企業

2015年。新しい年が明けた。自ら道を開くと心に定め努力を怠らない者には、必ず追い風が吹いてくると信ずる。現状を維持しようとして維持できるほど、甘い状況ではなくなって既に久しい。事実、いつの間にか姿の見えなくなってしまった者たちが絶えることはない。

一方、現状がいかなる状況であろうとも、勇気をもって1歩前に進む者には数年前からチャンスが続いている。

今年とてきっと例外ではない。そこで現在、中小企業が置かれている状況を確認して見たい。

中小企業の特徴を三つ挙げてみる。

一、赤字の法人が相変わらず70％以上存在すること。利益を出している法人の数は15年ぐらい変わっていないが、欠損を出している法人数は増加の一途をたどっている。

一、法人の開業率を廃業率が5％程度上回っていること。

一、後継者の不在。40万社に上る法人のうち25万社程度が後継者が決まっていない。オーナー企業においてはその比率がさらに多くなっている。

中小企業を取り巻く状況は、急激な円安、材料費の高騰、エネルギーコストの高止まりなど、一瞬たりとも気を抜けない状況に改善の兆しはない。なかでも、債務者法人を取り巻く環境はさらに厳しさを増すことが予想される。

14年9月に金融庁が発表した最新の「金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」を概観すると、以下のような事柄が読み取れる。

この方針は金融システム及び金融機関の健全性が維持されるためのものだ。金融機関が、真に顧客のニーズに応え顧客の利益になる経営を行っているかとの観点から検証を行っていくとある。

持続可能な企業を見極めその経営改善・生産性向上・体質強化の支援を強化し、継続困難な企業に対する円滑な退出への支援に取り組んでいくことが求められる。

特筆すべきは、財務内容や返済履歴といった過去の実績に必要以上に依存することなく、その成長可能性や持続可能性を含む事業価値を見極める必要があると明記されている。そして、地方金融機関に果たして本当にできるのか疑わしいが、担保や保証に依存しない事業評価に基づく融資を促進するらしい。

さらに、抜本的な事業再生が必要な企業に対して問題を先送りすることなく、DDS・債権放棄などの金融支援を含む実効性のある抜本的再生支援を行っているかをチェックするという。

中小企業金融円滑化法に続く「なんちゃって円滑化状態」は民主党政権時代の澱のようなもので、結果として業界の再生活力をそいだだけで終わった。金融政策に詳しい与党議員の中には「ゾンビ企業を切り捨てろ」との声も聞かれるようになってきた。昨年末の衆院選の与党圧勝により、この傾向は強まってゆくだろう。

15年が志ある者にとってよき年であることを切に願う。

（慶応大卒後三菱銀行〈現三菱東京UFJ銀行〉入行。1990年杉乃井ホテル入社、2000年退社。EHS研究所代表。企業再生、経営改善の専門家）

謹賀新年

本年も変わらぬご支援、ご協力を心からお願い申し上げます。

名誉会長　髙橋広行
会長　福田朋英
副会長　大谷恭久
副会長　細野顕宏
副会長　大西雅之
副会長　久保田浩基
副会長　小林庄一
副会長　渡邉幸一
副会長　藤本正孝
副会長　豊田康裕
副会長　戸村純三
専務理事　池田浩

お客様と旅の拠点をネットワーク
JTB協定旅館ホテル連盟

創業1888年
日光国立公園鬼怒川温泉
あさや

〒321・2598
栃木県日光市鬼怒川温泉滝813
TEL 0288・77・1111
URL http://www.asaya-hotel.co.jp/