旅館・ホテルの生産性向上へ

観光庁 情報・成果共有に向けて全国5都市でセミナー

観光庁は、中小規模の旅館・ホテルの経営者や幹部を主な対象として「宿泊業の生産性向上に関するセミナー」を3月に全国5都市で開催した。先進的な旅館の経営者や女将が自らの体験を通じて生産性向上のモデル事例を発表。付加価値の向上をテーマにしたワークショップも実施され、参加者による討論や発表が行われた。3月5日に東京都内で開かれたセミナーの主な内容を紹介しよう。

旅館の事例発表とワークショップ

東京開催のセミナーには約50人が参加した。冒頭、観光庁観光産業課観光人材政策室の川村康二室長は「日本のサービス業の生産性は、国際的に比較すると低い水準にある。機械化、IT化、AI化などの合理化も進まず、労働時間も長い。成功事例などの情報共有、水平展開により、消費も増えてない。特にマーケティングやブランディングが弱い。儲かっている外資系などはいかに高く売るかを考える」として、付加価値の向上に成功している各地の旅館の事例などを紹介した。

伊藤氏の講義を踏まえて参加者は、配布されたシートに粗利益高の向上や総労働時間の低減への自館の対応策などを記入。シートをもとにした討論、発表で理解を深めた。

セミナーは、札幌、名古屋、大阪、福岡でも開催。モデル事例を発表した他の旅館経営者らは次の通り。

金谷ホテル（栃木・鬼怒川温泉）社長・金谷譲児氏▽元湯陣屋（神奈川・鶴巻温泉）女将・宮崎知子氏▽HATAGO井仙（新潟・湯沢温泉）社長・井口智裕氏▽ゆのごう美春閣（岡山・湯郷温泉）社長・永山久徳氏

ワークショップの発表

みんなで生産性を向上させていきたい」と語った。

モデル事例は経営者ら2人が発表。箱根エリアに旅館、ホテルを展開する一の湯グループ、一の湯本館（神奈川・塔ノ沢温泉）社長の小川晴也氏は、「労働生産性に着目した取り組み」を紹介。天城荘（静岡・大滝温泉）女将の田中智与氏は、人材をフル活用した経営再建の体験を語った。

ワークショップは、宿泊施設活性化機構事務局長の伊藤泰斗氏が講師を務めた。伊藤氏は「労働生産性の改善には、粗利益の改善か、総労働時間の短縮しかない」と前置きした上で、粗利益の改善のうち売上高増大について「日本は『いいものを安く』でやってきたので、給与が上がらず、長

事例発表　一の湯本館（神奈川県 塔ノ沢温泉）社長　小川 晴也 氏

「人時生産性」で経営効率化 労働時間に着目、業務改善へ

私は昭和53年まで会社勤めをしていたが、当時、弊社には宿が2軒あった。1630年創業の老舗旅館と、先代がつくったホテルがあった。このホテルが毎年、赤字を出していた。このままだと何らかの形で処分するとか、今なら民事再生というところまでいっていた。そこで先代が会社を辞めて帰ってこいと。兄弟も家業に入って、何の計画もないままに、従業員と一緒に死に物狂いで働いたが、うまくいかない。途方に暮れていたが、日本リテイリングセンター・ペガサスクラブの渥美俊一先生を知った。もう亡くなられたが、スーパーをはじめチェーンストアなどの経営コンサルタントだ。これから私が話すことは、渥美先生から学んだことなので、興味があれば、著書を読んでいただきたい。

最初に渥美先生にどうすればいいのかと聞くと、商売、会社の経営には定石があるから勉強しろ、自分のセミナーを全部聞けと。そこで小売・流通業の人たちに交じって勉強を始めた。流通・小売業の講義だが、不思議なことに他業種の話は案外分かりやすい。原理、原則を導くには、他の事例の方が分かりやすかった。

習ったことの一つに売上高とは何かというのがあった。結論を言うと、売上高は投資との相関関係だ。旅館の売上高を2倍にするには、旅館をもう1軒増やさないとならない。その投資ができるかどうかの責任は社長にある。つまり売上高に責任があるのは社長で、従業員ではない。努力すれば売り上げは増えると思っていたが、そうではなかった。

さらに先生は、利益を出すのは技術だと。売上高から原材料費を引いた粗利益高をどう使うか、そして最後にどう残すか。使う方はみんな人間が関わっている。働いた給与とか、水光熱費とか、販促費とか。そこで使わないという技術が必要になる。その技術は訓練だと言っていた。俗に言う経費を小さくすれば、利益は出る。従業員の作業、動き方などの訓練ができると、すか、そこに着目せざるを得なかった。それが生産性に取り組んだ背景だった。

人件費をいくらにしたらいいのか。労働分配率（粗利益高に占める人件費の割合）の目標は36～37%。40%超えたら危ないと。当時の弊社は50%を超えていた。人件費をいかに小さくするか。それには、全従業員1人1時間当たりの粗利益高「人時生産性」（粗利益高÷総労働時間）の目標を全社で5千円。本部費は現場で賄わないといけないから現場段階は6千円にする。

当時、まず人時生産性を出そうとした。分母の総労働時間は、ホテル1軒で社員11人とパートタイマーがいたが、1週間のタイムカードを足すと約1200時間だった。週40時間だから延べ30人でやっていると分かった。次は分子の粗利益高だが、前年度の数字は決算書を見れば分かるが、今の正確な数字が分からない。月次決算書で売上高は出るが、問題は原材料費の仕入れ高。経理に聞いたら来月の10日ぐらいに月締めの請求書が集まらないと分からないと言う。なるほど、これまでは評価されていた。そこでまずは3千円を目指そうと、私と支配人と料理長の3人で、週単位で数字を集計して会議を始めた。最初のうちは比較する数字も何もない。出てくる数字は三つ。その週の総労働時間、売上高、仕入れ高。先ほど言ったように売上高は大きく増やせないから、私たちにできるのは総労働時間を減らすこと。今週より来週は1時間でも減らそうと。1200時間あると、1時間減らすのは割と簡単だ。延べ30人だから1人2分減らせばいい。切り刻む単位を変えると、従業員平均で年収360万円を確保できる。この水準ができると、求人も困らない。粗利益高1千万円だから、必要な売上高は1人当たりの1300万円ぐらいになる。

経営側としては労働分配率を36%に収めようとするが、働く側は合理化に反発もある。従業員には、労働分配率に納得してもらった上で、労働生産性が上がった分は分配するところが生産性しかなかったから取り組んだ。今は生産性向上が国是になった。でも取り組み方が分からないとできないから、どこかに勉強しに行くのがよいだろう。

仕事の出来高が上がる。逆にかかる時間は少なくなる。すると粗利益高の6割ぐらいを使っていた人件費に手がつけられる。原材料費は下げようにも、もともと売上高の2割ぐらい。いくらシビアにやっても駄目だ。業者、従業員、料理長が関係して、やればやるほど角が立つ。そんなことより、当時、粗利益高の5割以上を使っていた人件費、労務費に着目しろと。弊社の場合、もう1軒旅館を増やすような投資はできない。だから売上高の倍増はあきらめた。今ある粗利益高からいくら残やっていくうちに、料理の部屋出しを止めて食堂化した。食堂も最初は畳だったが、イス・テーブルに変更し、厨房も食堂の近くに移した。いろいろと変わり出した。このマインドはすごく重要だ。その時に社長や女将がこうした方がいいと言ったら駄目だ。機運を妨げてはいけない。

私の場合は、手を付けられるところが生産性しかなかったから取り組んだ。今は生産性向上が国是になった。でも取り組み方が分からないとできないから、どこかに勉強しに行くのがよいだろう。

事例発表　天城荘（静岡県 大滝温泉）女将　田中 智与 氏

従業員の能力を最大化 人事と業務体制を改革

天城荘は、長年の経営不振で民事再生となり、昨年4月から、旅館のサポートやシステム開発を手掛けるリバティ（本社・静岡市）による経営再建に全スタッフが心を一つに取り組んでいる。

私は前・経営者の孫で、民事再生の半年ほど前から若女将としてやってきたので、責任をとって辞めることも考えたが、将来の経営者になるために先頭に立ち、現場のリーダーになろうと決心した。

4月からの改革を紹介させていただくと、最初の変化は全スタッフの人事考課。無駄に人を増やすのではなく、今いるスタッフが個人の能力を使い切るよう見直した。フロントの主任から板場にというような異動も行われた。

板場はゼロベースで見直した。料理の数を間違えると、料理長が怒鳴り散らす、そんなことが日常茶飯事でスタッフが板場との軋轢（あつれき）を感じていた。それが料理への評価にも表れていた。今はシステム化により数の間違いは起きないが、急な追加料理などもフロントを経験したスタッフが板場に入ったことで、快く対応されるようになった。料理内容も料理長が決めるのではなく、役職者が意見を出し合い、料理人が試作し、全員が納得するものを出すスタイルに変更した。全部署が連携できるようにし、軋轢を解消した。

お客さまの満足度アップでは、以前はシフトに余裕がなく、個々の負担が大きくて、自分の仕事に不安や疑問を抱いていたので、本当の笑顔でお客さまをお迎えできなかった。現在は、親会社がPMS（運営管理の基幹システム）の開発を中心に旅館の業務コンサルをやっていることもあり、システム化によって全スタッフが自信を持って仕事に取り組めるようになった。

ネット販売は親会社のコンサルサポートチームに任せているので、天城荘のスタッフはそれ以外の業務に徹していられる。PMSの導入で予約業務から財務・会計業務までが一元化された。日次業務も自動化が進み、入力ミスや無駄な確認がなくなった。人件費の抑制にもつながっている。週間予定や料理数なども一元的に管理でき、無駄な食材の仕入れがなくなり、ロスも激減した。今では自分たちの仕事に自信を持つためのツールの導入は不可欠と考えている。

黒字化のための財務管理は最も重要だ。現在は月次決算が組まれ、月初めに各部署の責任者ミーティングで状況を公開している。見える化は最大の危機管理で、スタッフの達成感にもつながっている。年間の収支予算計画のもと、毎月の計画とのずれをいち早く知り、最速で調整している。

天城荘は2年後に改装を計画している。そこまで利益を出し続け、地力を付けたい。仕組みやシステムはスタッフの心が一つになった時に初めて効果が出る。大切なことは一致団結だと感じている。

生産性を上げようという運動につながらない。会社に入ったお金のうちこれだけの割合は払うよと言えばインパクトがある。人時生産性と労働分配率はとても関係が深い。

人時生産性に取り組むと、時間を短くするだけでなく、「この作業は本当にいるのか」という段階になる。業界的な慣例、お客さまのためということで続けてきたが、「この仕事はなくしてもよいのでは」となる。当然、構造的に変えないとなくならない性質の仕事もある。それには社長の決断、投資が必要だが、それ以外は現場で改善できる。こうした機運が出てきたらしめたものだ。弊社の場合は、下足番を止めたり、ミニバーを廃止したり、いろいろやっていくうちに、料理の部屋出しを止めて食堂化した。食堂も最初は畳だったが、イス・テーブルに変更し、厨房も食堂の近くに移した。いろいろと変わり出した。このマインドはすごく重要だ。その時に社長や女将がこうした方がいいと言ったら駄目だ。機運を妨げてはいけない。

私の場合は、手を付けられるところが生産性しかなかったから取り組んだ。今は生産性向上が国是になった。でも取り組み方が分からないとできないから、どこかに勉強しに行くのがよいだろう。

と案外に取り組みやすい。全部、分単位だ。この論法で毎週、毎週積み重ねていった。40時間減らすと、1人減ったのと同じこと。この考え方でいくと、全体で何人でなく、「人時」で考えるようになる。欠員が出ても必ずしも補充しなくて済む。非常に動きやすくなるし、行動を評価しやすくなる。これが重要だ。

人時生産性の目標5千円の意味を考えると、1人が年2千時間働くとすると、1人当たりの粗利益高は1千万円になる。労働分配率36%で、全粗利益高すら把握せずにやってきたんだなと反省した。

そこで仕入れを料理長に把握してもらうようにし、何とか粗利益高を出した。1200時間で割ったら、人時生産性は1500円ぐらいだった。これは時給が900円とすると、会社には600円しか残らない。600円で全部の経費を賄おうとしてもまったく足りない。初めてこれは大変だと危機感を持った。

人時生産性の目標はどうするか。当時、大手外食チェーンの3500円がその業種とし

全国のコンビニエンスストア29,200店舗で、観光経済新聞が購入できます!

LAWSON　FamilyMart　サークルK　サンクス　でeプリントサービス!!

1 店舗のマルチコピー機のまえにお進みください

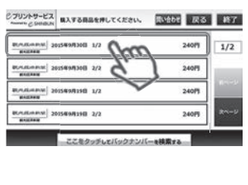
2 「コンテンツサービス」を選択

3 「e プリントサービス」を選択

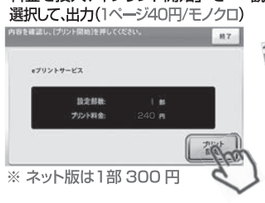
4 「地方紙、業界紙、専門紙」を選択

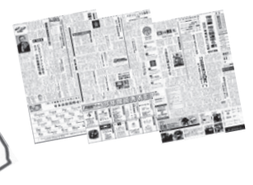
5 「業界紙・専門紙」を選択

6 「観光経済新聞」を選択

7 購入する商品を選択


8 内容をよく確認して「購入ボタン」を選択

9 料金を投入、「プリント開始」を選択して、出力(1ページ40円/モノクロ)

※ ネット版は1部 300 円

10 観光経済新聞の取り出し完了 !!


おかげさまでコンビニコンテンツプリントサービス売上 No.1 !!

「e-SHINBUN」は、オンラインとコンビニで展開しているコンテンツサービスです。取り扱うカテゴリは、新聞、専門紙、業界紙、地方紙、株価情報、娯楽情報、資格取得、宝くじ予想、知育、ブロマイド、ギャンブル予想（競馬・競輪・競艇・オートレース）などバラエティ豊かに取り揃えております。お客様のスタイルに合わせて、オンライン or コンビニで e-SHINBUN をご活用ください。

観光経済新聞 × eプリントサービス Powered by eSHINBUN

操作に関するお問合せ e-出版事業部
TEL: 03-5830-1808

イー新聞 コンビニ　検索
http://www.e-shinbun.net/cp