(8)

営業利益で約2, 5年。今年60年目を迎え、 8年が経つ会社です。客室数は現在39 にある中規模旅館です。創業は1 ト」で知られる温泉地「宇奈月温泉」 道トロッコ電車」や日本を代表する山 私どもホテル黒部は、 売上は年間約2・4億円、償却前 「立山黒部アルペンル 一黒部峡谷鉄 私が継いで ģ 6

な電力を供給している地でもありま 並みや旅館数が変化していることと思 バブル期や、 日本国内のどの温泉地もひと昔前の 宇奈月温泉もバブル期には20 直近のコロナ禍を経て町

旅館が混じり、日本の失われた30年 県随一の温泉地でした。 枯盛衰を経験してきました。 数々の苦難や試練を乗り越えながら栄 それが今や旅館9軒。 イキング主体のチェーン系の 他の温泉地と

ありま 私は子供の頃から旅館の館内で育ち ・今旅館を経営されている多くの経 というか旅館の中に住まいが

相談に乗り、 を聞いてしまったり、客室テレビには 内を歩いていると布団部屋に入ってい 憶はほとんどありません。 土曜日に館 をずっと見てきました。当然小学生の出かけていく。私は両親のそんな様子 予約の管理などを手書きで行い、 く男女の姿を見つけてなまめかしい声 頃は夏休みに両親に遊んでもらった記 時に中居さん達と調理場の人間関係の と一体型のTECにデータを入力し、 給料計算などの事務仕事をし、会計や 見回りで発見された嘔吐物を片付け、 ている。酔っ払いの相手をし、 会合があれば慌ただしく 00円投入箱があった 夜の レジ 開業し、 20 • 2億円、

ったものです。 く旅館にだけは勤めたくないなぁと思 最も強い …物心がついた頃には、 いものや賢いものが生き残る なんとな

が生き残るのだ。ダーウィンの進化論のではない、最も変化に対応したもの

第3種郵便物認可

遅くまで事務所にいて年中休みなく働 営者の方でこんな経験はないでしょう 父母は朝早くから仕事をし、夜

産業とも言われ、最近はインバウンド一方で、観光は21世紀のリーディングにイマイチ合わない言葉が並びます。 生産性向上とか、 でしょうか。世の中は働き方改革とか 旅館経営とはどんな状態がベターなの の一節です。では、今の時代にあった およそ旅館の仕組みそのもの ワークライフバラン し初めて経験しました。

はじめに 500万円です。 事例としてお伝えしていきたいと思いことで起きた様々なことを一つの参考 遂げました。あの頃が嘘のようです。の旅館もここ数年でずいぶんと変化を 論文では、毎週2日の定休日を導入が、旅館の定休日の確立でした。この らかに違っています。そして、 目されています。私が子供の頃とは明需要の拡大で外貨を稼ぐ産業として注 (GW・お盆・年末年始を除く) 私たちの旅館の大きな変化の部分

て開発され、関西エリアに向けて大き表される黒部川流域の電源開発によっ 年間で約28・9万人(R6年度)のお 目。現在9軒の旅館・ホテルがあり、 客様がご宿泊されます。 宇奈月温泉は今年で開湯102年 黒四ダムに代 ます。

旅館定休日導入への模索と経緯 私は旅館を継ぐか継がないか

りません。そこで1年で最も暇な季節し込むために何が足りないのかが分か の冬場に、 ていました。神奈川県鶴巻温泉の「陣ぐらいの時期から定休日導入を模索し ころ理屈は理解できても、自社に落と 大阪まで行きました。 れば旅館で週休二日が実現出来るのだ か。という軽さで船井総研のセミナ ろう?とにかく話を聞きにいってみる 屋」さんの事例を何かで知り、どうす に申し込み、 水曜に旅館定休日を導入してみまし 実験期間として強引に火曜 女将さんの講演を聞きに でも、正直なと

立ち並び、それはそれは賑やかな富山 軒以上の大小旅館、民宿、保養所等が

でした。 るのはいい ーも組みにくくなりました。結果とし上も無くなりますし、平日の安いツア 少し下がってしまいます。わずかの売 おかしい…セミナーでは一緒に経費 自分たちも含めてみんな一斉に休め ただその月の損益が悪化するだけ いのですが、 やっぱり売上が 結果とし

旅館定休日のススメ(私の旅館経営)

に戻って 模索をしながらも、結局は旅行シ・ も下がると聞いていたのに…。 そんな 、になれば365日24時間営業の状態 その頃はコロナ禍前。北陸新幹線も 365日営業を継続しつつも しまうのです。

00万円でした。 ったわけです。 そして、 -9年10月決算当時の売上は約3 コロナウイルスの襲来とな 償却前営業利益で約2, 0

うことが何度も。 本当に大変でした。 毎月出ていくお金は約2, 多くの皆さんと同じく、コロナ禍は もうダメかもと思

の作業をしている社員の電話の声を聞 制限がなされました。 不要不急の外出はしないようにと移動 に第1 しなければ約2ヶ月の命運です。4月 くだけで頭がおかしくなりそうでし いた予約を自ら消して こんな状況ですので…とGWに入っ GWに静まり返った旅館内。どこ 預金残は約5. 回目の緊急事態宣言が出され、 000万円。何も いく作業。こ する行動をとった自分に忸怩たる思 にしようと誓ったわけです

えるくらい静まり返った状態を生まれか遠くの換気扇が動いているのが聞こ コロナのせ が出ていたのです。その時の損益分岐疑いました。ですがやっぱり少し利益益がでている!なんで?間違いか?と した。 止のあと、少しづつ週末のみ営業を開 始した7月の損益を見てびっくりしま さて、 あれ? 4月末から約2ヶ月の営業停 50万円ほど単月で利

ここでは割愛しますが、

ません。 のお蔭でこうなれたと言えるかもしれったのです。今にして思えば、コロナ が旅館定休日を確立するきっかけにな 味わいました。ですが、このコロナ禍いで融資をはじめ本当に様々な苦境を

私ども

年金を貰っている社員2人の肩を叩きの中が動き出しました。この間、私はマスクを強いられながらも少しづつ世 せんでしたし、せっかく新卒で採用し ました。派遣社員の再雇用契約もしま ても引き止めませんでした。気付いた 続けた若い社員達が辞めたいと申し出 回目の緊急事態宣言が解かれ、 社員数の減少とともに、この間に行っ

気でやらないと実現しな なかったのはこういうことかと。

直しが必要である ●細部における計画数字の根本的見

です。

回緊急事態宣言が明けたら、

人件費や 第 1

もうお分かりかと思いますが、

連営費が大きく下がっていたのです。

た。毎月2,

ものが1,

600万円になっていたの1,000万円かかっていた

うか、これまで週休二日で利益を出せここでようやく分かったのです。そ てきた多くの節約が功を奏していたの

●運営経費の削減、無駄の削減は本 ●実はこれまで社員が多すぎた

中島 勝喜氏



2月代表取締役就任、現在に至る。 宇奈月温泉旅 年4月ホテル黒部入社、常務取締役。 盟・いきいき富山観光キャンペーン実施協議会入扶桑レクセル入社。1998年2月富山県観光連596年3月早稲田大学第2文学部卒。同年4月 館協同組合副理事長、黒部宇奈月温泉観光局理事 社。2002年4月富山県アンテナショップいき いき富山館(財団法人富山会館)入社。2005 【著者略歴】197 牟 1月富山県生まれ。 20 8年

富山県中小企業家同友会経営労働委員長。

るためとはいえ、その大切な理念に反 属しているのですが、そこでは「人を私は中小企業家同友会という会に所 残って頑張ってくれた社員を一層大切 た十字架みたいなもので、だからこそ が今でもあります。これは一生背負っ 生かす経営」というものを掲げていま いくらコロナ禍で会社を存続させ 週休2日旅館の考え方・作り方

務をするAさんは月・火休みで、遅番ると思います。例えば早番と中抜け勤館ホテルはシフトを組んで営業してい は、社員が倍近く必要です。多くの旅365日24時間営業をするために メインのBさんは水・木休みというよ系をするAさんは月・火休みで、遅番 ●実はこれまで社員が多すぎた 大きくはこの3つです。

大事なのは、

分かったのです。でも、よくよく考え 理念とビジョンをもとに、 がありました。そして、クリアしないここに至るまでには多くの試行錯誤 てみれば当たり前なことばかりです。 といけないことが多くあります。そう しないと絶対に上手くいかないことが やるかやら

直しが必要である ●細部における計画数字の根本的見

の仕組みにも手を加えねばなりませ込む数字を細かく練り、各部署の業務 指針書を毎年更新して配布していますとが必要です。当社は社員全員に経営覚悟をもって社員全員を納得させるこ 休日のある旅館にする!」という強いん。そして何より経営者が「絶対に定 にやるぞ!と伝えて協力を仰ぎまし みんなが笑顔で仕事が出来るため 具体的には経営計画に落とし

の年間返済額が2,000万円は合を一例にすると、現在の金融 利益はどれくらいでしょう。 さて、年間で最終的に最低限的 最低でもそれくらいはど 当社の場 必要で 機関へ 必要な

金曜と日曜は80万円が目標、

土曜日は

木曜と月曜は60万円が目標、

されますので、シフトの大半が早番かてください。すると全員の休みが統一 は一苦労です。ここで週休2日の定休うに。これを考えるだけでも人事担当 す。この時点で余剰人員が分かっ 遅番か中抜け勤務かに簡素化されま るのです。 日があると仮定してシフトを組 んでみ

●運営経費の削減、無料 無駄の削減 減は本

いがちです あれもこれもと抱え込んで足し算を行 き算を考える)のです。とかく旅館は す。というか、やめることを探す 次にするのは事業と経費の削減で

くして温泉街のお土産屋さんを紹介す の商品は売上があっても利益が少ない 賞味期限切れだらけになりましたし、ました。コロナ中に売店商品の多くは に人は歩くし、棚卸しはしなくて るだけで解決してしまいます。温泉街 ものが大半です。それならば売店を無 んにも迷惑をかけました。また、 売店担当も退職していました。業者さ わずかの利益を得るための売店の 当館は売店をやめてしまい 売店

ネットで入ってくるのです。 留守電を導入し一切の電話を受け付け 手ですね。 あるようなので、 対応は定休日明けになる旨を記載しま なくしました。どうせ予約はイン ロジックが崩れてしまいます。 そもそも社員全員で一緒に休むという また、定休日の電話受人件費も削減できます。 た。定休日に予約の電話当番を置くと、 した。今は電話受付の代行サ ージやSNSに定休日を示し、 定休日の電話受付もやめまし それを活用するのも ホ なので ビスも ームペ ンター

消しますし、冷暖房は全く使いません。 て済みます。塵も積もればです。 温泉や再加熱のための重油も使わなく も少し対応できます。 1・5~2日ほどは館内の照明を全て 昨今の電気代や燃料費の価格高騰に だって週あたり

やめる勇気と引き算な を短くして配膳負担を削り、 てる組数は最大4組。 (時には私も)掃除に行く。 残りの6部屋は、 料理出しは調理場と食事会場の導線

一人で持

る。 の掃除係で3名ほどいれば回せます。 抜け番1名、遅番2名ぐらいで回せま りのお客様を入れて部屋稼働を上げ もっと細かく説明すると、月の売上 フロント・予約経理は早番2名、中 調理場は2~3名、設備やその他 夕食は温泉街の飲食店に送迎。

にやりすごし、単月の赤字が小さけれ 週2日定休で月1 600万円が損益分岐点とするな 600万円の売

に安売りしたりツアーを組んだりせずら、オフ期はそれでいいのです。無理 ならば、木曜と月曜は30万円がヨ票の木曜日や月曜日は当然稼働が悪い 0万円で1日あたり8万円。でも平日 ば小さいほどいいのです。 |目標を4週で割れば1週当たり40

必要かを模索します。エクセルですぐ に作れるでしょう。

営業利益(B) します。 売上(A)|売上原価|人件費=

が出やすくなります。逆に50%を越え こを改善すればいいわけです。 原価が高すぎるか、③人件費が大きす ない場合はその原因を探ります。それ この50%というラインを越えると利益 値が、50%を超えるように考えます。 そして、 の3つになります。まずはこ

が、満室にしないという選択肢も出て け単価を上げることは絶対条件です が改善されました。 減って人件費が下がりましたので数値 人れが無くなり在庫が減り、社員数が当社の場合、コロナ禍を経て売店仕 そして重要なのは売上です。少しだ

わけにはいかないのです。 足りないからです。以前のように全てが追いつかないし、料理を出す人員もきます。なぜなら社員数20人では掃除 基本的に30室を販売部屋数にします。 料理付きのお客様で満室にするという そこでこうしました。 小を兼ねる。無理に満室にしない 39室あっても

数くらいがちょうどいいのです。 で追いつかない場合は、他部署から 余分に可動させた場合や、連休日など 部屋として3人必要。 もし2~3部屋 9時~4時までに10室できる計算で30 こと。現社員数で少し背伸びする予約 お掃除は一人で行う場合1室30分。

1泊朝食か素泊ま 24部屋分として た。 お部屋掃除はどうでしょう。 39室中

す。 掃除すればいいのです。これにより部で、稼働の悪い月曜か木曜に集中的に 日掃除しない箇所を見つけていきま夫になります。そして、客室の中で毎 9室を使わないことにすると、その分 の余裕が出ます。何らかの事情で掃除 屋掃除に係る勤務時間も均していける の部屋の掃除を暇な日に回しても大丈 ができない部屋が2~3室出ても、そ ンフィルターなどは週1回でいいの 例えばテレビ裏の埃とりやエアコ る れる

就業規則の見直し・同一休みのメリ

れつつあるいうことです。今ではそれが夢見た旅館経営のスタイルが確立さ らけであることが分かりました。自分 ら運用してみると、大きなメリットだ 週2日の定休日を正式に導入しなが うになり、 に仕事が出来る たり、未来を考える時間が増える ・不良個所を定休日に修理できるよ (設備・その他) 業者さんやお客様に迷惑が

う。そのためにはどれくらいの売上が残し、社員に給料を渡し、諸々を支払 業利益は最低2,000万円以上に設す。なので、返済原資となる償却前営 定します。そこから逆算です。利益を はなくなります。これなら新人のネッど)を伸ばせば、さほど難しい目標で 高い地ビールなどを最初から勧めるな売上(アサヒ、キリンを勧めず単価の 00~23,000円としながら飲料 ーブを作り、平均予約単価が20,

-20万円が目標として売上の目標カ

0

働いています。の中で定着率が上がり、元気に笑顔での中で定着率が上がり、元気に笑顔でが社内に定着し、社員達もその仕組み

その際、営業利益率を目安として出

ト予約担当や接客係でも出来そうで

ますが、修正予定でいます。

現在は月

・売上が下がるという恐怖が抜けな

閑散期なら出来るけどシーズンは

則は以前のものを基本的に踏襲してい

時に見直しが必要だからです。就業規

になるのは、

就業規則・賃金規定も同

確立されつつあるという曖昧な表現

す。7日間を無理して稼働させるので

はなく、5日間を一生懸命に頑張れば

もよりますが、正社員は1時間の休憩間の通常勤務となっています。部署に間の通常勤務となっています。部署に

①売上が低いか、②仕入れ $\stackrel{\text{(B)}}{\div}$ $\stackrel{\text{(A)}}{}$ をまず出します で出た数 るかで人員構成を考えるのです。 ーズンをプラスマイナスゼロで乗り切数を考えるのではなく、いかにオフシ ためには、オンシーズンを基本に社員 稼働が上がり単価も上がります。結果 として全て利益が出るわけです。その ここで役立っているのが海外から来 オンシーズンに入れば自然と平日の いわけです。

す。 違うのは1年経てば帰国となることで に嬉しいですし、技能実習生と大きく生達は日々の休みが多いほうが基本的 けて頑張ってもらい、暇な時は休みかてくれます。忙しい時は残業手当を付 ので、人員構成の調整バッファになっ労働時間)の決まりを遵守すればいいです。協定で結ぶ年間の研修時間(= 短時間勤務で終わってもらえます。 プ生です。 彼・彼女らは大学生で時給

学

有休消化も最低5日が必要です。当

スタートします。宇奈月温泉は12月か トロッコ電車もアルペンル 当社は10月決算で11月から新年度が

の紅葉シーズンを迎えればすぐに目標 す。春になりGWに入れば冬場のマイ 低限の売上目標で、冬場は無理せずの 状態でした。今はそんなことをしなく 休業するからです。以前は無理に冬場 以上の利益が確定するようになりまし ナスはすぐに解消するし、夏休みや秋 ら4月の約半年がオフ期です。これは て済むようになりました。最初から最 んびり構えて雪に備えるのが基本で に安いツアーを組み、ただ回転させる トも冬季 達は一時帰国も可能です。来年3月にんびり旅行に行けるし、外国人の社員 休。そうすれば最低でも9日間連続休間が有休消化、そしてまた火・水が公 す。以前のインターンシップの子達に 水が公休、木・金・土・日・月の5日 会いに社員旅行の予定です。 はこの休みを使ってベトナムに行きま すれば10連休も出来ます。 社員達はの みの完成です。前後に有給を1日追加

みます。 定休日のメリットをいくつか挙げて

見えていたのです。

る ・休みが一定で予定が立てやすくな

出来る 集中出来る 全員で懇親会などのレクレーションが ・オンとオフがはっきりして仕事に ・社員数人で一緒に食事に行ったり、 ・日程が合えば研修に出しやすくな

寝れたり、 ・大浴場を独り占めしたり、 (経営者) とにかく心にゆとりが生ま 1日中

・家族での食事回数が増える 静かな事務所で誰にも邪魔されず 会合に出やすくなり、勉強に行っ

みなさん、 旅館定休日オススメです

かからなくなる ・電気、燃料を節約できてランニン

出来るようになる ・月に一度、社員全員で清掃活動がグコストを下げることが出来る ・全体ミーティングが出来るように

ノテスト

原签元为

などなど、他にもありますが、36

5日営業をしていては出来なかったこ とばかりです。 では、障壁となるのは何でしょうか

電話対応をどうするのか ・半日だけでもいいのではないか、 連泊どうする、ツアー AGの部屋提供をどうするのか -どうする

出来ないかも… …という、 昔から業界に蔓延する考え ・そもそも旅館ホテルが休むなんて

でも、思い切ってやってみて下さい。 旅館さんから羨ましがられます。 休んだほうがいいのです。むしろ他の これらは杞憂に終わります。続けてき 同じ、もしくはそれよりもい ことがありません。休んで利益が前と てみて、私は全くデメリットを感じた 分かります。私もそうでしたから。 いのなら、

てくれるー

- 年間だけのインターンシッ

9時間に修正すると、火曜日の午前中

日8時間通常勤務+休憩1時間の拘束

がありません。もし週4時間労働で1

に要する午前中の勤務だけは変えよう

いないとはいえ、このチェックアウト日は夕方のチェックインまでお客様が

クアウトがあるからです。

いくら木曜

方

に入る火曜日の午前中は朝食とチェッ す。なぜこうなるかというと、定休日 と固定残業1時間を含み拘束9時間で

現在とこれから

ば新卒の採用も再開できるようになり 日を超えることが出来ます。そうなれ

す。そうすると理論上の公休が100 は5時間ほどの休日出勤扱いにしま

げたいので取材してもいいですか?と いう内容でした。もう~驚かせないで したが、悪い知らせではありませんでしますよね。少し身構えて電話にでま した。労働局から電話なんてドキッと した。先進事例として機関誌に取り上 先日、富山労働局から電話がありま もちろんOKしました。

とってもらえるようにしました。4月て消化をしてもらうのと、他の月にも社は年間で最も暇な4月上旬にまとめ

は旅館そのものを10日間くらい連続で

休むのですが、そのからくりは、火・

の取り組みが他館から青い芝になって の取り組みを教えて欲しいので現地視 内容は、他の地域の旅館さんが、貴社 の芝は青く見えるといいますが、自社なるなんて思いもしませんでした。隣 進事例として視察を受け入れることに 策金融公庫からも連絡がありました。 祭をお願いできないか?とのことでし **に。まさか当社が他の旅館さんから先** さらに、お世話になっている日本政

なくてい てくれるのがとても嬉しいです。 あの頃とずいぶん変わったよねと。 長、すごく良くなりましたね! いる13年目の社員と二人で話します。 コロナ禍を経て、今は無理に頑張ら 現在私の右腕になってくれて い旅館になりました。 新卒で と言っ

が膨らみます。 の給与を大きく上げたり、 6年後の返済額が1, の返済額が一気に減ります。 の返済はあと10年で終わります。コロ かもしれません。次の展開に向けて夢 ら週3日休みの旅館も夢ではなくなる 裕が生まれてきます。その頃には社員 ます。そうすると毎年2, ナ融資の返済の一部は5年後に終わり 最後に、当社は金融機関からの融資 そうなると毎年さらに余 400万円ほど 0 もしかした 計画では

ます。