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—64

年商額の28%が人件費の好例

適正な社員数（定数）による運営は、ＧＯＰアップの難しい現下の経営環境では欠くことができない。そこで、定数の基準となるのが「年商額」であるとの観点から考察を続けてきた。ここで、実際の経営データに照らして検証してみたい。

検証にあたって前提条件を整理しておこう。第１点は、すでに述べてきた「コストバランス」としての「対総売上（年商額）50%」だ。ここで示している50%とは、「人件費」の28%のほかに「原材料＋消耗品と備品補充」の22%を合算したものだ。第２点は人件費の額面で、これについては集積した多数の旅館データや一般企業の給与水準などを勘案した上で、１人当たり平均を年間300万円と便宜上想定している。

また、具体的な経営数値は、これまでにケーススタディとしてとりあげた５旅館（第48～52回参照）から抽出することにした。

◆検証１

今回は、年商額に対して健全経営に欠かせないＧＯＰ15%を確保しているケースをみてみよう（第51回「適正定数と構成でＧＯＰ15%」＝ケーススタディ４＝参照、諸数値は右表再掲）。

まず、同館の年商額10億円をベースに置いて、前提条件のコストバランスに照らすと、人件費分としては年商の28%である２億8000万円が総額となる計算だ。この総額に対して１人年間300万円で定数を算出すると、93人前後が適正数となる。

では、同館の実勢はどうか。社員数は総勢76人であり、年間の人件費総額は約２億5000万円となっている。１人当たり人件費を単純計算をすると、年間約330万円弱となる。一般的な旅館の給与水準と比べると、比較的上位にランクされるようだ。

同館では社員の人件費のほかに、年間で3000万円の外注費を支出している。これにはパート社員の人件費も含まれている。社員とパートの人件費を単純比較はできないが、仮に労働時間や作業内容の難易度などでの比較が、社員10対パート６程度を想定すれば、3000万円は16、17人分に相当する。したがって定数としての総数は92、93人程度と考えてもいいだろう。そうなると、人件費としての総かかりコストの合計２億8000万円は、年商額の28%以内とするコストバランスに合致している。

視点を変えると、適正な定数での人件費総額は、コストバランス28%が妥当な比率としての証左と言ってもいいはずだ。また、前回までに再三にわたり指摘をしてきたように、年商額から割り出した適正定数は、ＧＯＰの確保に不可欠であるとともに、同館のように適正定数を大幅に下回っているケースからは、ＥＳ（社員満足）においても、相応に効果を発揮している実態がみてとれる。この点は、将来に向けた人材確保の面からも欠かせない要素だと言える。

ケーススタディ No.4

平均単価	12,000円	室数	97室
年商	10億円	GOP	15%

事務系	総務	5 人	16 人
	用度	4 人	
	予約	5 人	
	営業	1 人	
	ブライダル	1 人	
接客	フロント	6 人	11 人
	ラウンジ	5 人	
	客室	20 人	20 人
	レストラン		
厨房	調理（和）	8 人	12 人
	調理（洋）	4 人	
後方部門	配膳	5 人	13 人
	食器洗浄	4 人	
	パブリック清掃	2 人	
	浴場	2 人	
設備	設備	4 人	4 人
総　計		76人	
年間外注費（含むパート）		3,000万円	

いずれにしても、年商額から適正な社員定数を算出し、その人数に合った運営オペレーションの構築が大前提だ。それが、館内運営のオールラウンド化であり３階層運営だと言える。また、運営そのものをシステム化する配膳システムをはじめ、手がけねばならないことが山積している。そのためには、従来の発想（旅館の常識）を改めて問い直すことが出発点だと、筆者は考えている。

（つづく）

（企画設計・松本正憲）

観光 最前線

レインボーブリッジが消えた日

114 沢野　弘

12月2日、東京湾に面したホテルのレインボーブリッジサイドの部屋に宿泊したが、レインボーブリッジが消えたままで最後までライトアップされずに見ることができなかった。チェックアウトの際ホテルスタッフに理由を聞いたが分からないという回答だった。

そのホテルはフロントデスクのすぐ後ろが窓になっており、レインボーブリッジが見えるようになっているので、ホテルスタッフも当然レインボーブリッジがライトアップされていないことは分かっていたはずである。

「理由は分かりません」の一言で済まされたのは非常に残念であった。

後日、私がレインボーブリッジを管理している首都高速道路会社に問い合わせたところ、12月3日から1月3日までレインボーカラーにするための前日テストで、暗くなってから夜7時過ぎまではレインボーカラーで点灯されていたが、その後翌日からのライトアップに備えて消灯していたとのことで、事前にホームページをはじめ、さまざまな告知はしていたとのこと。

私が宿泊した当日にレインボーブリッジがライトアップされなかったことはもちろんホテルの責任ではない。

ただ、レインボーブリッジサイドの部屋ということで同じタイプの客室よりも高い料金設定をしているのであれば、せめてその理由だけでも調べて、宿泊客の質問には答えられるようにしておくべきではないかと疑問に感じる。

本来であれば、事前に情報を得て、その日の宿泊予約客に事前連絡できればベストだ。それができないにしても、せめて当日のチェックインの際にでもお詫びを言って料金で配慮することや別のサービスを提供するなどあいまって短期間の温泉旅行やリフレッシュ旅行が増加。また、高速道路の休日特別割引が継続される見込みとなったことから、乗用車による週末、休日の旅行は堅調に推移する見込み。

一方、可処分所得の減少により節約志向が一層進展するため、平均消費額は3万2200円と0・6%の微増に留まる。

海外旅行人数は、概ね円高で推移すること、羽田空港発の航空座席数が増えていることから、首都圏からのアジア方面の旅行を中心とした伸びで3・7%増の1730万人になるという。平均消費額は1・9%減の25万6千円と推計する。

訪日外国人数は5・7%増の920万人を予測する。羽田空港の国際化で便数の増加した東アジアからの訪日客を中心に堅調に伸びる。日中間の航空協定が締結されれば、羽田～中国間の路線の増便も見込まれ、中国からの訪日客の増加はさらに期待できるという。

併せてＪＴＢは10年の推計値も発表した。

企業の収益回復に伴い家計にもやや明るさが見え、ＧＷの日並びが良かったこともあって、国内旅行人数は3・7%増の2億9855万人と推計する。海外旅行人数は円高の追い風もあって8・0%増の1668万人。訪日外国人数は世界経済と歩調を合わせて大きく回復し、28・1%増の870万人になると見込んでいる。

	2011年の見通し		2010年の推計	
	見通し数	前年比	推計	前年比
総旅行人数	3億1930万人	101.3%	3億1523万人	103.9%
国内旅行	3億200万人	101.2%	2億9855万人	103.7%
海外旅行	1730万人	103.7%	1668万人	108.0%
平均消費額				
国内旅行	3万2200円	100.6%	3万2020円	99.0%
海外旅行	25万6000円	98.1%	26万1000円	103.0%
総消費額	14兆1500億円	101.7%	13兆9100億円	105.1%
国内旅行	9兆7200億円	101.7%	9兆5600億円	102.7%
海外旅行	4兆4300億円	101.8%	4兆3500億円	111.0%
平均旅行回数	2.50回	＋0.03	2.47回	＋0.09
訪日外国人	920万人	105.7%	870万人	128.1%

ＪＴＢ、11年の予測

国内旅行は1.2%増

3連休が前年よりも多く

ＪＴＢは12月17日、11年の旅行市場についての見通し調査の結果を発表した。国内旅行人数（1泊以上）は、前年を1・2%上回る3億200万人と予測する。ゴールデンウイーク（ＧＷ）を除いた3連休が8回と前年よりも3回多いことなどを理由としている。

旅行者の温泉や健康志向は強く、3連休の増加

渡島交通が事業停止

帝国データバンクによると、渡島交通（資本金580万円、北海道亀田郡七飯町、吉田明弘代表、従業員15人）は、12月13日付で従業員を解雇し、事業停止となった。

同社は1973年にドライブインとしてスタートし、88年から観光バス事業の専業に。営業規模は大型バスほか計18台。2002年3月期の年収入高は約2億7千万円を計上したが、景気低迷による函館地区への観光客の減少などで10年3月期は約2億3千万円に減少。今期も国内旅行客の低迷など厳しい営業環境を強いられた。

負債は1億円（うち金融債務は6千万円）。

景況は「横ばい」見通し

金融公庫、中小企業調査で

日本政策金融公庫は12月14日、3大都市圏の取引先へのアンケート調査から、11年の中小企業の景況見通しを発表した。それによると、「改善」および「悪化」を見込む割合が前年調査から低下し、「横ばい」の割合が上昇している。内需関連では持ち直しの動きが継続するが、外需関連では一服感も見られるという。

11年の業況見通しを前年調査の10年の業況見通しと比べると、改善が32・0%から25・3%、悪化が19・8%から18・6%へとそれぞれ低下。横ばいが48・2%から56・1%へと上昇した。11年の業況見通しDI（「改善」－「悪化」）は6・7で、10年の業況見通しDIの12・2、また、10年の実績業況見通しDIの24・5と比較して低下している

需要分野別にみると、設備投資関連、乗用車関連や家電関連といった外需関連分野では、10年実績見込みと比較して業況見通しDIは低下。一方、建設関連や食生活・衣生活関連といった内需関連分野では、ほぼ横ばいのDIとなっている。

11年に向けての不安要素も企業に聞いており、これまで同様に「国内の消費低迷・販売不振」が高い割合を占めた。また、「原材料価格、燃料コストの高騰」の割合が高まっているほか、「為替相場の変動」を挙げる割合が大幅に上昇している。

料理

燻煙の香りを楽しむ

＜331＞いぶりがっこ

日本の代表的な漬け物である沢庵は、江戸時代の初期、臨済宗の僧である沢庵和尚の考案とされている。

秋田県には、いぶりがっこという大根のぬか漬けがある。古くは、大根を囲炉裏の上につるし、薪を燃やして大根を燻煙したものを各自漬け込んで食したのが始まりとか。薪やそだを燃やすことによって、大根の水分が抜け、燻煙特有の香りが付いて歯ごたえのある良い漬け物となる。米ぬかを用いるなど、漬け方は沢庵と大差ないようである。

秋田の知人から毎年送られてくる。昔ながらの手作りなのか、毎年味が異なるように思う。

秋、収穫された大根の保存には、土室に埋めて鮮度を保つ。室内外につるしてしんなりさせて歯ざわりを良くするなどの方法がある。秋田は雪深く、室内で燻りでいぶすと香りが付いて独特の漬け物や煮物になる。いぶりがっこも生活の知恵から生まれた漬け物であろう。

秋田の名物でもあり、おみやげ品として市販されるが、私の手元に届くものより燻煙の香りが淡いように思う。がっこは、秋田の方言で、漬け物のことだそうだ。

私は分厚く切り、温かいご飯と共に、バリバリ噛むのが好きである。細く切り、焼いてほぐした鮭の身と和え、カボスをしぼりかける熱燗のあてもいいものである。熱いご飯に細切りを乗せ、煎り胡麻、もみ海苔を振りかけ、熱い番茶をかけた茶漬けは、酒の後に食べたくなる。

（料理家・倉橋柏山）

IKGの旅館経営再生塾 第304回

「小グループ客」という存在を見極める

ある旅館の営業戦略会議にオブザーバーとして出席した。今までは収支や入り込み計画と実績の差異を出し、その分析と次月以降の計画達成のための行動予定を確認していた。

しかし、これを繰り返していても、抜本的な改善にはほど遠く、「やり方が間違っているのではないか」と、経営者が一言。

そこで、売り上げ実績を再度分析してみようということになり、顧客を組み人数別で「個人客」「小グループ客」「団体客」の3パターンに分類した。そして月別に売り上げ、宿泊単価、二次消費単価、総消費単価、人数、構成比を数字に落とし込み、傾向を探ってみた。

その結果、個人客はネット系および自社ホームページ上からの集客が確実に伸びている。宿泊単価は最も高いが、二次消費が低い。

団体客は旅館の直営業が獲得している団体だが、価格競争の影響を受け、宿泊単価の低下が著しい。二次消費はまずまずだが、宿泊単価の低さが足を引っ張り、総消費では思ったほど伸びていないことが分かった。一方、小グループ客は宿泊単価が個人客に追随し、二次消費額は最も高かったのである。

この結果、最も歓迎すべきカテゴリーは5人から10人程度の小グループ客であることが明らかになった。

ところがこの旅館では、個人客と団体客向けの企画プランや営業方法は確立されているが、小グループ客に対しては、実際何もしていなかったのである。

そこで小グループ客向けの商品をいきなり考えるところであるが、その前にこれらの客について、「予約カテゴリー、宿泊目的、料理ランク、人数、単価および現場でのヒアリングや観察」といった内容で実態調査を行うことにした。

小グループ客は、同窓会などの記念日や、毎年の集まりなど、宿泊目的が明確な場合が多い。ならばそれらのカテゴリー別に、さらに喜んでもらう商品やサービスを展開することで、積極的な営業展開が可能になるのでないかという目論見だ。

確かにバス数台で訪れる団体客が激減し、個人客にシフトしたということで、どこの旅館も個人客狙いの提供商品になりつつあるが、いま少し自館の顧客分析を行うことで、他館とは異なる提供商品と営業展開をする必要がある。

（飯島綜研代表取締役社長・孫田猛＝http://ik-g.jp magota@ik-g.jp）

三人女将の心くばりとくつろぎの宿！
古代檜風呂 男女露天風呂、サウナ付
全館のご案内
●収容　351名様
●客室　73室
●宴会場「銀水の間」
「白水の間」（会議室使用可）
「菊水の間」（会議室使用可）
「曲水の間」
●大浴場「殿の湯　彦星」
「姫の湯　織姫」
各露天風呂・サウナ付
●料亭街「四季」（個室8室）
●お茶処「花梨」
●ナイトラウンジ「クロッカス」
●カラオケ個室「月」「花」
●お土産処「花籠」●お休み処
●ガラス工芸ギャラリー●駐車場
●全館冷暖房、防災設備完備

出雲・玉造温泉
政府登録国際観光旅館（第905号）
白石家（しらいしや）
TEL(0852)62-0521
FAX(0852)62-0536
〒699-0201 島根県松江市玉湯町玉造44－2

山を楽しむ。畳へのこだわり…
個性的貸切露天風呂四室（屋上）
貸切り天空楽山風呂

Rakuzan 山やすだ
〒410-2201 静岡県伊豆の国市古奈28
TEL 055・948・1313（代） FAX 055・948・1312
0120-48-1313