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―154

料理運営コストへ関心を高めよう

先の総選挙で自民党が大勝した。有権者の肝心事は、およそ半数が景気と雇用だったと報じられている。景気に関しては、2％のインフレ目標が注目されている。いわゆるインフレターゲットであり、物価下落と不況のデフレ・スパイラルを断ち切るのが狙いだ。ただ、実効が表れるのは1年以上先との観測や、両刃の剣となりかねない懸念も一部にはある。いずれにしても、これからの推移には目が離せないが、旅館にとって焦眉の急は、経営システムを刷新してGOPを確保する自助努力が必要なことに変わりない。

さて、本稿では前3回にわたって「単価に対応する料理運営コスト」について述べた。これは、発想のベースに製造原価でもある料理運営コストの概念が必要になってくるからだ。また、どのような対応方法であっても「原価は幾ら以内に収める」とした目安が必要だと述べてきた。そこで1つのシミュレーションを行ってみたい。事例としてレストランで提供する夕食の料理運営コストに注目してみよう（第151回「単価に対応する料理運営コスト・上」参照）。

ここでは、レストランでの夕食料理運営コストを、実際のケースで多い1万円から1万4000円まで3つの事例を挙げた。人件費算出のベースは、法定福利費を含む月給25万円から、1時間コスト約1500円。これについて現状（第151回）を「before」とし、シミュレーション後を「after」として対比したのが下の表だ。

食材費や調理コスト、配膳・洗浄・その他については、今後の課題として手をつけていないが、料理運営原価は現状に比べて単価別のいずれもが低減している。理由は、人件費にあるのが一目瞭然だ。

afterでの施策は、次の3点を組み替えた。①出迎えコストで従前のスタイルを改めて「別人員」にしたこと。②備品準備設営を「当番制」で実施する。③料理セットを前項の備品と同様に当番制にする。これだけで料理運営原価は、単価1万円で約20％（745円）、1万2000円で約16％（同）、1万4000円で約19％（1185円）それぞれ低減している。

もちろん、前述の別人員や当番制は、要員をどこから確保するかがポイントであり、単に形だけ取り入れても意味がない。そこには、現状を適切に把握し解析を踏まえた運営システムの変更が不可欠だ。詳細は今後細述するが、これ以上の人件費削減は不可能と諦める必要がないことを、ここでは理解してほしい。

また、現状の適切な把握には、旅館版ユニフォームシステムが何としても求められる。ムリ、ムラ・ムダがどこに潜んでいるかを洗い出すには、会計システムの適正化が第一歩にほかならない。次回からこの点にスポットをあてる。（つづく）

（企画設計・松本正憲）

レストランの夕食料理運営コスト・価格帯別シミュレーション

	before			after		
	1万円	1.2万円	1.4万円	1万円	1.2万円	1.4万円
出迎えコスト(30分)	85	85	145	0	0	0
備品準備設営(2時間)	380	380	570	35	35	35
料理セット(2時間)	380	380	570	65	65	65
宴会(3時間)	565	565	850	565	565	850
下膳(1時間)	190	190	285	190	190	285
接客コスト合計	1600	1600	2420	855	855	1235
調理コスト(ランク可変)	700	700	900	700	700	900
配膳/洗浄/その他(ランク可変)	210	230	250	210	230	250
人件費合計	2510	3285	4705	1765	2540	3520
食材費(16%)	1200	1470	1640	1200	1470	1640
夕食(宴会)料理運営原価	3710	4755	6345	2965	4010	5160

中小企業13年の景況
3ポイント低下の見通し
日本公庫調査「消費低迷が不安」

日本政策金融公庫はこのほど、2013年の中小企業の景況見通しに関する調査結果を公表した。それによると、同年の中小企業の業況判断DIはマイナス7・1で、2012年に比べて3・0ポイント低下する見通しだ。経営上の不安要素として「国内の消費低迷・販売不振」などの割合が前年調査から上昇。また2013年に注力する分野として「新製商品・サービスの開発、新規事業の立ち上げ」などが上昇している。

調査は11月中旬、3大都市圏の同公庫取引先900社に行い、597社から有効回答を得た。

2013年の業況判断DI（前年比で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）は2012年実績のマイナス4・1から3・0ポイント悪化のマイナス7・1。

需要分野別にみると、6分野中5分野が低下の見通し。特に乗用車関連の低下幅が大きい。

2013年に向けての経営上の不安要素は（三つまでの複数回答）、「国内の消費低迷・販売不振」が82・2％と最も多く、前年調査の77・4％から上昇している。以下、「原材料価格、燃料コストの高騰」（前年比7・0ポイント減の32・5％）、「海外経済の減速による輸出減少」（同2・8ポイント増の28・6％）、「取引先の海外生産進展」（同4・1ポイント減の22・7％）、「人材の不足、育成難」（同1・6ポイント増の21・0）―などが挙がっている。

2013年に注力する分野は（三つまでの複数回答）、「営業・販売力の強化」が73・2％。前年の74・4％から低下したが、最も高い割合を占めている。以下、「人材の確保・育成」（前年比3・0ポイント減の33・2％）、「販売価格引き上げ、コストダウン」（同3・8ポイント減の31・1％）、「財務体質の強化（借入金返済等）」（同3・6ポイント減の27・0％）―など。

前年調査から割合が伸びたのは、「新製商品・サービスの開発、新規事業の立ち上げ」（同0・9ポイント増の19・5％）、「自社ブランドの育成・強化」（同0・3ポイント増の16・4％）などとなっている。

マイナス幅9・2ポイント縮小
小企業の売上DI 日本公庫調査

日本政策金融公庫はこのほど、全国小企業月次動向調査の2012年11月分を公表した。同月の小企業の売上DI（前年同月比で増加とする企業割合から減少とする企業割合を引いた値、季節調整値）は前月からマイナス幅が2・9ポイント縮小し、マイナス20・7となった。

調査は12月2～5日、同公庫取引先の小企業（従業者20人未満。卸売業、小売業、飲食店は10人未満）1500社に行い、1140社から有効回答を得た。

売上DIを業種別にみると、製造業がマイナス13・5、非製造業がマイナス21・6で、前月からそれぞれ7・3ポイント、2・8ポイント、マイナス幅が縮小した。

非製造業では、運輸業が前月のマイナス5・5から2・9へ、プラスに転換。小売業、飲食店はマイナス幅が縮小した。卸売業、サービス業はマイナス幅が拡大した。

改善計画目標達成「40％以下」が過半数
帝国データが金融機関に調査

帝国データバンクはこのほど、金融円滑化法に関する金融機関へのアンケート調査を行った。それによると、金融機関が経営改善計画の提出を受けている企業のうち、計画目標を達成している企業の割合は「40％以下」にとどまるとの回答が過半数を占めた。

「21～40％」との回答が30・7％を占めてトップ。次いで「20％以下」が21・5％だった。これらを合わせて、目標を達成している企業の割合が40％以下にとどまるとの回答が52・1％を数え、過半数になった。

「条件変更を受けた中小企業の多くで〝まだ経営は立ち直っていない〟という実態が鮮明となった」（帝国データ）。

観光最前線
お患者さまへの抵抗感

203 福島　規子

日本で初めて「患者」を「患者さま」と呼んだのは、医療体制の整った老人ホーム「青梅慶友病院」である。その提唱者である、現日本マーケティング協会理事長（代表理事）でもある慶応義塾大学名誉教授・嶋口充輝先生の講演を聞く機会があった。

嶋口先生が、同病院で最初に行った改革は「病院はサービス業である」と、明確に定義したことだった。医療サービスという無形の財に対し、患者は満足して金銭、つまり、対価を支払う。患者が病院から提供される医療サービスに対して、患者自身が支払った金額よりも価値があると思えば、そこにはベネフィットの束と対価の「交換」が存在する。この図式は、無形の財である対人サービスを提供するホテルの仕組みと極めて類似性が高い。

しかし、患者をさま付けで呼ぶことには、医者のみならず、看護師や患者からも物凄い抵抗があったという。「病院をビジネスと一緒するな」という内外からの厳しい非難もあった。

嶋口先生が「患者さま」という呼び名にこだわった理由は、病院発病院着の発想から、患者発患者着の発想にパラダイムを転換する点にあった。

そこで、嶋口先生は、一流ホテルのベンチマーキングを実施し、顧客本位であることが顧客満足度をあげるように、患者本位であることが患者の満足度を高める効果的方法であることを示したのである。ちなみに、ベンチマーキングとは、企業が他社の優良事例を分析し、学び、取り入れる手法のことを指す。

しかし、正直言えば、筆者自身は、一般病院で広まりつつある「患者さま」という呼び方にはかなり抵抗感がある。前述のような終末医療に近い老人ホームでは、入所者の尊厳を保つという点において「患者さま」にも意味があるし、納得できる。だが、一般患者にとっての「患者さま」は単に呼び方を変えただけで、治療する側と治療される側という本質的な垂直関係は変わっていない。

医者の存在意義は患者あってのものだが、本来は患者自体が存在しないことが良い社会でもある。患者本位という思想は、どこか病人や怪我人を崇めるイメージが無きにしも非ず。患者という呼び方が、敬語逓減の法則によって「お患者さま」となった時、人々は何の疑問も持たずに「お患者さま」を受け入れることができるのだろうか。

「お客さま」と「お患者さま」。同じ顧客志向でも、両者は近くて遠い。

（九州国際大学教授・博士〈観光学〉、サービスコンサルタント）

景気の基調判断は5カ月ぶり据え置き
12月の月例経済報告

政府はこのほど、2012年12月の月例経済報告を決定した。景気の基調判断は世界景気の減速などを背景に「このところ弱い動きとなっている」として、前月の判断を据え置いた。判断は8月以降、4カ月連続で下方修正が続いていたが、5カ月ぶりに据え置いた。

個人消費が「弱い動き」から「おおむね横ばい」へ上方修正。輸出は「弱含んでいる」から「このところ緩やかに減少」へ下方修正した。

私事で恐縮だが40代までは動物性の高脂肪高蛋白質の食物が好きで、ラード（豚の脂肪組織を加熱溶解した油）で揚げた分厚いロースかつなどを好んで食べた。

ラードは冷めて室温になると蝋状に固まる。食べるとコクと旨味が増して味が倍加するが、人間の体にとりすぎは良いはずがない。

天ぷらとて江戸前と称する店は胡麻油を用いたが、今日、胡麻油のみで天ぷらを食べさせる店は東京広しといえども少ないのではないだろうか。あるとしても良質の胡麻油をねかせて枯らす。

油を枯らすことによって強いにおいがやわらぎ、まろやかな味になる。そんな良質な胡麻油を使い、材料も、これまた良質な葛粉を用いた油料理を「琥珀揚げ」という。

本葛は固目の水溶きにする。海老、キスなどの淡泊な魚介類に水溶きした葛粉をまぶして胡麻油で揚げると琥珀色に揚がる。琥珀は、樹脂などが地中に埋没して年月が経つと化石状になる。それが琥珀で、透明に近い茶黄色をしている。良質な胡麻油で揚げると茶色がかった黄色に揚がることから、琥珀揚げと名付けられた。この料理は北大路魯山人が考えたもので、星ヶ岡茶寮で実際に食べさせたものである。だし汁に、酒、みりんを適宜加え、醤油と塩少々で調味する。レモン汁を加えて葛でとろみをつけた琥珀地をからめて食べる料理である。上手に揚げると旨いが、揚げ方が難しいようである。

（料理家・倉橋柏山）

<422>琥珀揚げ

胡麻の香りと澱粉の旨味

IKGの旅館経営再生塾 第393回
青森県の取り組み②

青森県が取り組みとして行った顧客満足度調査のアンケートは、いわゆる通常あるような数字を基にしたアンケートとは違い、宿泊客が自由に記述する箇所が多めになっている。記述欄が多かったため、宿泊客の生の声を数多く回収できた。そこで、今回はそのアンケートの取り組みより、何点かご紹介したいと思う。

たとえば、アンケートによって夏休みの宿泊客の客層がわかるようになっている。それによると、夏のシーズンは多くの宿泊客が関東から訪れていることがわかった。その結果夏のハイシーズンは関東の宿泊客向けにはどのような魅力をアピールすればいいのか、そして、どのようなサービスが喜ばれているのかを把握でき、戦略を立てることができる。

ある旅館では、事前の期待度は温泉に集中していた。しかし、宿泊後のアンケートにはもちろん温泉のことも多くあがっていたが、一番満足したのは、食事、そして、接客であった。では、なぜそれが伝わっていないのか。

アンケートの結果によると、当旅館を選んだ理由の多くが、チラシやホームページとなっているが、そこに、上記のような満足度を得られた項目は載っていなかった。アンケート結果により自らの魅力を再認識し、その魅力を認知から周知してもらえる戦略を立てることにより、集客につなげることになる。

また、ある旅館では今までのアンケートで料理の評判がいま一つ上がらず悩んでいた。地元のものを取り入れ地域色を色濃く出してみたり、バイキングの中に目の前で揚げる天ぷらを入れたりと工夫したが、評価にはつながらなかった。今回の満足度調査のアンケートでわかったことは、実は料理の味やレパートリーではなかった。

原因は従業員の声掛けにあった。せっかくの料理なのに、宿泊客は何を食べているのかわからなかったり、また従業員が笑っていなかったりと問題は雰囲気にあることがわかったのだ。そこで、従業員教育を中心に再度戦略を立てることとした。

このように、今回の青森県の取り組みである、宿泊客満足度調査のアンケートを基に、課題を抽出することができた。そして、その戦略を基にコンサルティングを実施していく。次回では、そのコンサルティングの例を書いていきたい。

（飯島綜研・飯島一敏―http://ik-g.jp/）

謹賀新年　平成25年 元旦

能登輪島温泉 ホテル高州園　代表取締役 前田義則　〒928-8588 石川県輪島市塚田町2-31-6　TEL 0768・22・8888　FAX 0768・22・7010

秀峰閣 湖月 SHUHOUKAKU KOGETSU　代表取締役社長 小佐野 国博　〒401-0304 山梨県南都留郡富士河口湖町河口2312　TEL.(0555)76-8888(代)　FAX.(0555)76-8940　http://www.kogetu.com/

自然のままに 心のままに　まっくん ぽっくん　下部ホテル　代表取締役社長 矢崎 崇　〒409-2947 山梨県南巨摩郡身延町上之平1900　TEL 0556-36-0311(代)　FAX 0556-36-1611

全館源泉掛け流しの宿　西山温泉 慶雲館　代表取締役社長 深澤 雄二　〒409-2702 山梨県南巨摩郡早川町西山温泉　TEL.0556-48-2111(代) FAX.0556-48-2611

HOTEL RAKO HANANOI　政府登録国際観光ホテル　RAKO華乃井ホテル　代表取締役社長 井口恒雄 Tsuneo Iguchi　〒392-0022 長野県諏訪市高島2-1200-3　TEL 0266-54-0555(大代表)

鹿教湯温泉 斎藤ホテル　代表取締役社長 斎藤宗治　株式会社 斎藤ホテル　〒386-0323 長野県上田市鹿教湯温泉　TEL 0268-44-2211　FAX 0268-45-3540　URL http://www.saito-hotel.co.jp

富山県黒部峡谷宇奈月温泉　国際観光ホテル整備法登録旅館 延楽　代表取締役社長 濱田政利　〒938-0282 富山県黒部市宇奈月温泉三四七―一　電話(〇七六五)六二一―二一一　FAX(〇七六五)六二一―一〇七六

伊東ホテル聚楽　取締役社長 加藤治　〒414-0055 静岡県伊東市岡281　TEL〇五五七―三七―三一六一　FAX〇五五七―三六―三四五五

INATORISO いなとり荘　季一遊 とき いちゆう Réso-Lente　渤鮮亭 PESCADO ペスカードいなとり　代表取締役 村木千之助　TEL 0557-95-1234

謹賀新年　北陸 あわら温泉　まつや千代 せんせん　代表取締役 伊藤和幸　福井県あわら市舟津三一号二四番地　TEL〇七七六・七七・二五六〇

湯楽の館「翠みどり」好評　露天風呂付客室12室　信州大町温泉郷　国際観光ホテル整備法登録旅館　緑翠亭 景水　長野県大町市大町温泉郷　電話0261(22)5501(代)　URL http://www.keisui.jp

白山温泉郷の奥深くの二つの宿　森林浴露天風呂　混浴野天風呂　白山温泉郷 一里野温泉 一里野高原ホテル ろあん　岩間温泉 白崎旅館　山崎 太一朗　〒920-2333 石川県白山市一里野　TEL076-256-7141　FAX076-256-7441　http://ichirino.jp

国際観光ホテル整備法登録旅館 ゆのくに天祥　代表取締役 新滝徳次　〒922-0298 石川県加賀市山代温泉19-49-1　☎(0761)77-1234(代)　FAX(0761)77-1260

加賀 伝統文化アメニティ ゆのくにの森　代表取締役 新滝淳子　〒923-0393 石川県小松市粟津温泉ナ-3-3　TEL(0761)65-3456　FAX(0761)65-3344

かよう亭　代表取締役 上口昌徳　〒九三〇―二四 石川県加賀市山中温泉東町二丁目ホの二〇　電話(〇七六一)七八―二四一〇番　E-mail kayotei@fork.ocn.ne.jp