思ったからだ。逆に強みになるのではないかと

んに比べて、利益率とか客室の

積極的に投資をされる旅館さ

時代のよき旅館を残すことが が、あえて残している。昭和の ずらわしいと思うかもしれなど

老舗の相次ぐ破たん、

異業種や外資の参

観光立国の実現は、地方(地域)から

リーというのが、もしかしたらまでがんばっていただけるサラ

まだと思う。

と、いつまでたっても苦しいま

ような仕組みづくりを行わないで働く人がもっと幸せになれる

日本の平均とか、それより少

をつかめなければ赤字になったもちろん、お客さまのニーズ

実現図

り倒産したりとかは当たり前な

週2日の休みも取れない。 そこ

て、本当に最前線で仕事をして、を敷いて、お客さまに頭を下げ

に一生懸命おⅢを洗って、

布団

例えば給料や取っている休み。

内 田

土曜日、日曜日も奥さんと一緒

_



内田氏

るぐらいの利益率を出せる体質 になることが必要だと思う。

らいの旅館が、他業種に匹敵するためには、少なくとも半分ぐ ならないはずだ。旅館文化を守

らない。お客さまの求めることに外れないようにしなければな にどこまで真摯にお応る

> をそれぞれが考えなければなら からこそ出せる価値というもの

れがお客さまのご期待な き経費の削減がある。

長く続けて

も未来は開けない。 声を上げられないことも問題 きている。旅館側からなかなか も、手数料がどんどん上がって 「仕方がないんだ」という Ž

ば、エージェントさんも商売に われわれが全て死んでしまえ き経費の削減がある。ただ、そ人件費の管理然り、当然やるべ は当然していかなければならな い。省エネ然り、仕入管理然り、 から絶対

の業界との待遇差に若て ければならないのはどう を感じながら採用活動を

そのために、もうかる体質に の構図は自社だけでは何ともな 持たれる競合との競争は、 しても消耗戦にしかならず、こ

期的な収益の獲得という視野を 値が下がってしまっている。短ているところでも、相対的に価 わっている。供給が減っていかのホテルでも資本がどんどん変 ないことから、単価がどんどんわっている。供給が減っていか トがっている。 普通に商売をし

ざわざ布団を敷くのは、ホテル事が終わった後、係が入ってわ

共に最重要課題となる。バイキルなので、バイキング・宴会がてのご期待とご要望が高いホテーでのご期待とご要望が高いホテーをは、食事に対し

泊まりいただいた際に、簡易型ラム」といって、お客さまにお

る。「健康いきいき診断プログ大学と産学提携事業を行ってい

理など、

全て学ばせて

たことが役に立っている。

ングは、全国のホテルでもかな

い、そのカルテをお預かりして、の人間ドックや体力測定を行

に慣れたお客さまにとってはわ

デザイナーズホテルができる中らえだと思うが、周りに新しい

り組みが当然メーンとなる。

で、あえて押し通している。食

40年代、50年代の特徴的なしつ

旅館の赤じゅうたんは、昭和

年間相当な額になる。

汚れたら塗り替える。

料理に関

タ

しては、皿はどんどん買い替え、

で行う。私どもの料金帯の旅館替えは10カ月ぐらいのサイクル

では、相当早い回転だと思う。

壁も清潔に保つため、少しでも

しまないスタンスだ。例えば畳の基本的な部分には、投資を惜

る接客をする、 料理を出す、

という、

衣食住

をきれいに保つとか、おいしい/ 代わりに、基本部分。部屋

お客さまに喜ばれ

る。 で、リスクを低減しながら回すもしれないが、中位安定ぐらい っている。長く続けるためには 稼働率は飛び抜けてよくないか というようなことをさせてもら 矢島

内部的には、

に、「旅館の急子ここでしれない。やはり自分の子供たち旅館は半分以上が赤字かもし 「旅館の息子に生まれてき

問題だ。

思うが、とにかくもうからない。 業界全体の問題だと

と思ってもらえるように、旅館 てよかった」「旅館をやりたい」

うと、まずは、エージェントさでは、どうすればいいかとい

が低すぎる業界というのがまず

んへの手数料が極めて高い。当 もあるが、旅館側からすれば限関係からすると、仕方のない面然、「売っていただく」という ネットエージェントについて 界を超えているところがある。

の認定を受け、会員を募って健

い。毎年採用をする中で、ほかる業界にならなくてはならな 旅館・ホテル業が、働く人にも話は、まさにその通りだと思う。 っともっと魅力を感じ てもらえ

か、に尽きるのだと思う。お客をしっかりつくっていけるの いいただけるだけの価値をきち さまに気持ちよく料金をお支払 ・旅館としての独自の付加価値

題は、今、既存もう一つの問 と思う。 ビス業の課題だ を突き詰めて考 えることがサ いるのか。そこ んと提供できて

今、そこを改善しようと動い 利益がなかなか出せないで 八の従業員が何役も

った。(東京の観光経済新聞社営者4氏にお集まりいただき、 像は 依然厳しい。ただ、そんな中でも着実に売入―。旅館・ホテル経営を取り巻く環境は ホテルも少なくない。 り上げを伸ばし、 ・ホテル経営は。 (東京の観光経済新聞社で) 全国で先進的な経営を行う若手経 。そして目指すべき経営者 ない。今、求められる旅館 、利益をあげている旅館・ 語ってもら

を進めている。

やライブ感にこだわる取り組み

ある絶対に変えてはならない原

協力態勢がうまく築けなく、手

が付けられなかったが

1 年ほ

クとなっていることは。また、

旅館経営を行う上でネッ

た。当時は入社直後で、

かなりの改善余地が見受けられ

特に仕入れコント

ハウスエージェント、水道光熱仕入・直仕入、部門別管理会計、育と独自の人事評価制度、一括 客さまに直結する各商品への取り、これがある名ででいるが、お 部門間横断の各プロジェクト活費の即時の見える化と内政化、 する各施策を行っているが、お動等、コストを抑え資産を濃く また3年前から、地元の松本な課題。 ある取り組みとして、ソフトと れなど、3世代のお客さまがお てのバリアフリーが今後の大き ての各商品に加え、 ての各商品に加え、ハードとししての絆を深めるお手伝いとし かげさまで増えてきた。背景に また、年配の方や赤ちゃん連

る。調理部門、客室管理、フ経営の方針のベースになって、

ント、レセプション、仕入れ管 押野

どバブル崩壊のころで、同じぐ らいの規模の旅館がどんどん姿 私が旅館に戻ったのがちょう いただい めて取得したし、環境ISOーズは2000年の改訂版も含 い段階に取った。コスト バシーマーク(Pマー している。今後、環境問題につるため、今は環境ISOだけ残 ISOの90 とには割と早く やプライ がかかか も早 け出せないでいる。従業員は1るために、そこからなかなか抜

が、うまく使い切れていない。

0から180人はいるのだ

人数がいる分、固定費が上がっへが足りないと思う時もある。

まで、環境を重視した取り組み きな問題になってくると思うのいては、日本国内でもさらに大 材の仕入れや料理の提供に至る 絶えず頭に入れながら、食

生労働省から「健康増進施設」かったのだが、5年ほど前に厚めらいで売り上げもかなり低 をさらに進めるつもりだ うちにはプールとジムがあ 好きな人が来て利用してい いる。

押野氏

ている。 う考えで取り組んでいる。 導入を目指している。とにかく 利益は一定の割合で保とうとい 売り上げのいかんに関わらず、 前中は布団を上げに行ったりし げたり、フロントスタッフが午 居部門を統合して業務の幅を広 こなすマルチタスクシステムの 宴会サービス部門と仲

ープンキッチンスタイル。「和う中で力を入れているのは、オり先駆けて行ってきた。そうい く、バイキングだからこそお客け選べるという価値だけではな 洋中エスニック 五感で味わう さまにご提供できる地産地消感 ただ好きなものを好きなだ バイキング」をテーマ ロッパ型の高原リゾートの健康の分析と支援を行う、 及が進んでいる。 が、思ったよりも早い段階で普 定もいただく中、 厚労省認定の健康増進施設の認 組みに近い商品となっている。 全体としては、自社の強みで いく事業かと思って

少しずつ膨ら

私が財務内容を精査

したとこ

利益がなかなか出ない

の取り

危機感を持った。 を消していくのを見て

うちの旅館でも、バ

日

要素と、 ホテルスクールで学んだことが 引き続きの課題となっている。 どう見極めて動かしていくかが てはならない要素を、おのおのの変化に伴い変化していかなく 理原則を守り原点回帰していく 瀧 私としては、スイスの お客さまや自社の状況

っている。

ろにつながっていると思う。今ろにつながっているとこう。何とか維持できているとこ どたち、自信を持ってこ は、中華を夜食のセット 減を行うことができた。 画を立てて、という繰り返しだ もコスト削減をしながら経営計 として出したこと。 ここ2~3年でヒッ 旅館と あとは、 コスト削

く作用した。 で、経営にうま 人件費がかからしい1泊朝食。 気が付いたこ

フロント、 私どもの旅館では、フロントは エネ対応を進めている。 る。そういった点で、 館では数百万円の経費増にな とで、それだけでも私どもの旅 具合に業務が明確に分かれて つ大きいのは人件費。 仲居は仲居、という

まずは省

電気代が10月から上がったこ

その解決策について が上がらない、という状態が続 益を確保 のもなかなか難しい時代なの なるべく経費を下げて、利 いる。 上がってもなかなか利益 しようという動きにな 私の旅館では、売り

行っているところだ。 今ある施設を最大限に生かして のリピーター率になって 増えており、 レーニングをしている人が結構 地元の人が多く、 毎週週末に来てト かなり いる。

っている。少しずつだが会員が康増進のための運動の指導を行

かっても ノルのこ

水と生きる SUNTORY

レミアム

最高に贅沢なひとときを。





ストップ! 未成年飲酒・飲酒運転。妊娠中や授乳期の飲酒はやめましょう。お酒はなによりも適量です。のんだあとはリサイクル。 ⑥

サントリー酒類株式会社 http://suntory.jp/PREMIUM/