

【第 148 回 旅館大学セミナー講演録】

平成 24 年 7 月 10 日

湯 元 館 近江の間

0-1

第148回 旅館大学セミナー

安定収益を実現する経営

おごと温泉 湯元館
代表取締役会長 針谷 了

1

はじめに

針谷でございます。本日はようこそお越しくださいました。有り難うございます。

ご覧のとおり会場が非常に狭くご迷惑をおかけしております。申し訳ございません。

またいろいろ不行き届きがあると思います。どうか御同業のよしみをもってご勘弁いただきたいと思います。

それでは早速、スライドを活用して始めさせていただきます。

0-2

自己紹介

- 氏名 針谷 了 はりたに さとる
- 年令 61歳 昭和26年2月13日生
- 最終学歴 同志社大学商学部卒業
- 職歴
 - 昭和44年 湯元館入社 18歳
 - 昭和51年 実質経営責任者となる 25歳
 - 昭和59年 代表取締役社長 33歳
 - 昭和63年 リョケン木村先生のご指導 37歳
 - 平成23年 代表取締役会長 60歳

2

自己紹介

自己紹介から始めさせていただきます。

私は 61 歳になりました。

18 歳の時に湯元館に入社しました。大学 1 年の時です。ご存知の方も多いと思いますので簡単にしますが、入学後 4 カ月目で湯元館が潰れそうになり、仕方なく旅館を手伝うようになりました。

25 歳で実質的な経営者になりましたが、それまでの 7 年間に 4 回もほぼダメだということまでいきました。25 歳の 4 回目の危機の時に親父をなかば強制的に引退させまして、私が実質的な経営者になりました。33 歳のときに父が亡くなり、名実ともに社長になりました。

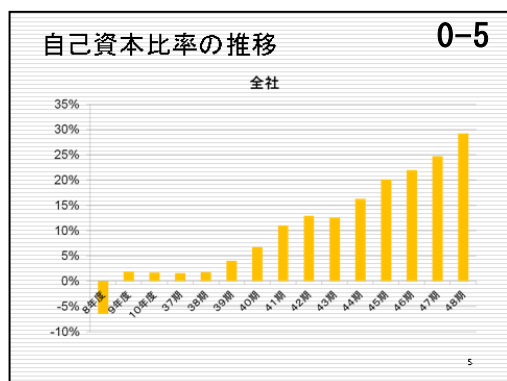
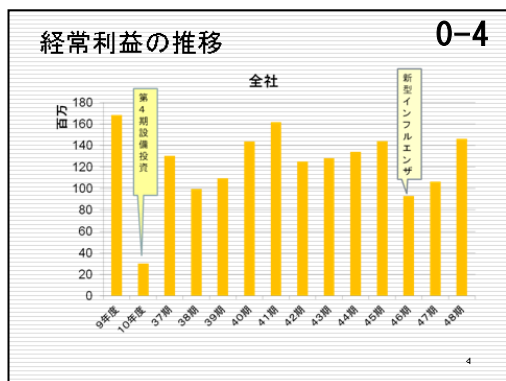
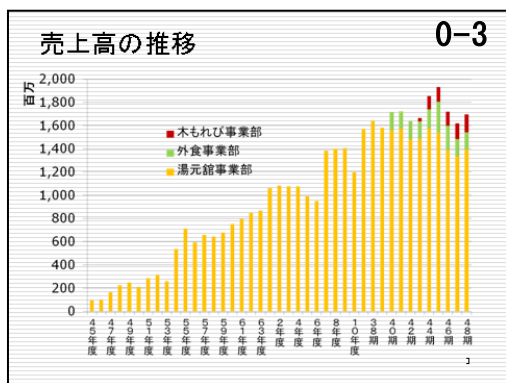
37 歳のときにリョケンの木村先生のご指導を受けることができました。西暦はキリスト生誕以前が B C それ以降は A D ということご存知だと思いますが、わが社の歴史にとっては木村先生指導以前、木村先生指導以降という歴史区分があります。トップになってから 36 年、最初の 12 年が木村先生指導以前、24 年が木村先生指導以降ということです。

最初 12 年のビフォー木村先生の時代はたまたま儲かった時もありましたが、多くは赤字でした。非常に苦労いたしました。木村先生には経営のノウハウだけではなく、経営者としての心構えであるとか、経営をどう考えるべきかとか、社員への接し方であるとか、そういうことをすべて教えていただきました。聞くこと聞くこと目からウロコばかりでした。それ以降 24 年間、阪神大震災を除きましてすべて黒字の決算です。今ここに立っていただけるのも木村先生とお会いできたからだと思い、本当に感謝しております。

売上高の推移と経常利益の推移

売上はこのとおりでございます(0-3)。この数年ちょっと伸び悩んでおります。

経常利益は前期1億4,600万円、今期もうまくいけば1億3,000万～1億4,000万円ぐらいです。



自己資本比率(0-4)は29.2%になりました。20%を超えたあたりから金融機関の態度が変わったように私は感じました。金額で言いますと前期で6億2,000万円ぐらいです。今期でたぶん7億円ぐらいになると思います。阪神大震災級の災害が起きても、前回の経験では赤字は1億円位だと思います。7年連続で大きな災害に見舞われても大丈夫と思っています。

財務上の危機管理として、火災保険は43億円入っています。地震保険も13億円入っています。退職金の積み立ては100パーセント以上あります。私の生命保険は4億円入っています。危機管理という面でそこそこ継続してやってきたつもりです。

「自己資本比率を高めないといけない」と思った時がちょうどこの表(0-5)。の平成8年度です。

自己資本比率がマイナスということは債務超過ということです。これは阪神大震災が起きたからなのですが、それから意識いたしました。しかし、なかなか上がりませんでした。税金を払ったあとの利益を積み上げるしかありませんので、コツコツと年間1億円ぐらいの税金を払いながら徐々に比率を高めていきました。

どう考え、どうすれば収益が改善するか？

本日の私の使命は「どう考えて、どうすれば収益が改善するか？」ということだと思っています。もちろん皆さんに教えるというような不遜なことは思っていません。私がどう考え、どうやってきたかということをお話したいと思っています。

本日の私に与えられた使命

どう考え、
どうすれば
収益が改善するか？

0-7

企業の利益

□ 企業は利益を上げなければならない

□ 利益をあげ“続け”なければならない



● 純粋な心で経営する

利益は目的でなく「ご褒美」

● 経営を科学する

7

企業の利益

「企業は利益を上げなければいけない」・・・それだけでも今の時代は結構、難しいと思います。しかし何とかできます。でも“利益を上げ続ける”ということは、そんなに容易なことではないと思っています。

そのためには2つ必要だと思っています。まず1つは「純粋な心で経営する」ということです。心がピュアでなければいけないと自分で自分に言い聞かせています。

わが社では「利益は目的ではなくご褒美」だと定義しています。一生懸命お客様の方を向き、お客様に気に入っていただこうと思い行動する。とんちんかんな行動をしていたのでは、お客様からご褒美はいただけません。お客様から評価される、気に入られる努力をする、その結果として利益というご褒美がいただけるということだと思っています。

もう1つ、これはテクニックと言えはテクニックなのですが、「経営を科学する」必要があるのではないかなと思います。

どうも旅館ではこの科学的な経営ができていないのではないかなと思っています。手前どもができていないわけではないのですが、そのように心がけて、いくつかのチャレンジをして、いくつかの成果を得たと思っています。

「旅館経営を科学する」ということが私は必要だと思っています。

0-8

偉大な人物の行動の成功は

その行動の手段によるよりも、

その人の心の純粋さによる

＜古代インドの聖典ヴェーダ＞

8

大好きな言葉

私の大好きな言葉をご紹介します。

『偉大な人物の行動の成功は、その行動の手段によるよりも、その人の心の純粋さによる』・・・どうやったか？ということよりも、どういう気持ちでやったか？という意味です。ノウハウではない。うまくやったことではない。心が純粋であったかということが一番経営に求められるのではないかなと思っています。

0-9

純粋だと

■ 勇気が湧く

■ 判断を間違わない

■ 多くの人が協力してくれる



「心を高める、経営を伸ばす」。

9

純粋だと心に勇気がわきます。・・・不純だとなかなか勇気がわきません。経営にはガッツが必要です。また何にも負けない努力が必要です。根性、闘争心みたいなものが必要です。そのためには非常に純粋な心が必要です。

純粋だと判断を間違いません。・・・逆に言うと、「ここでいっちょ儲けてやろう」というような不純な気持ちでいますと判断を間違えます。毎日毎日経営というのは大きな判断小さな判断の連続です。それに全部正

解を出していかなければいけない。そのときに判断を間違えうわけにはいかないのです。

純粹だと多くの人が協力してくれます。・・・不純な上司に仕えたくない。不純な経営者に仕えたくない。社員がそう思って当然です。経営者の心が純粹だと分かった時に、お客様も社員も、みんなが協力してくれるわけです。私が師事します京セラの稲盛さんは「心を高める経営を伸ばす」とおっしゃっています。まさにその通りだと思います。

0-10

旅館業の収益改善

1. 経営者の心構え
2. 全社員経営
3. 徹底した“顧客目線”
4. 入りを図りて出を制する

10

旅館業の収益改善 4つのポイント

具体的に今日は4つのポイントからお話をしたいと思っています。「経営者の心構え」「全社員経営」「徹底した顧客目線」「入りを図りて出を制する」です。「図りて」と「制する」は本来と字が違いますけど私はこの字の方がふさわしいと思ってこの字を使っています。最初は「経営者の心構え」です。

1-1

1. 経営者 7つの心構え

- ① 強く思い続ける
知恵が湧く。分からない時は聞く
- ② 正々堂々と経営する
嘘・ごまかし・ハッタリ・うしろめたい行為をしない
- ③ 実行・実行・即実行
仕事を後回しにしない スピードを重視する
- ④ 愚痴を言わない 弱音を吐かない
「ある・ある・ある」で経営する

11

1. 経営者 7つの心構え

その1番目は「強く思い続ける」ということです。「強く持続した願望を持て」と稲盛哲学にあります。木村先生からGOPということをお教えいただきました。そのときのうちのGOPひどいものでした。意識をしました。意識をしてなんとかあげたいと強く思いました。そうすると、みるみるGOPが上がってきました。

これは皆さんもご経験があると思います。「何が何でも社員を幸せにしたい」とか「何が何でも売上をあげたい」とか「何が何でもこの地域からもっとお客さん来てほしい」とか、そのように思うと、知恵がわくのです。わからない時には人に聞くようになります。ですから「強く思う」ということが最初なのではないかと思っています。

2番目は「正々堂々と経営する」ということです。正々堂々としていない経営者に社員はやっぱりついていけないですね。がんばろうと思わないのです。嘘・ごまかしを経営者はしてはいけません。

3番目は「実行・実行・即実行」・・・大体うまくいってない経営者は、旅館業界に限りませんが、ほとんどが実行力の無い人なんですね。また、決定をしない、先延ばしにする。これではダメです。たとえ間違っているとしても判断をし、とにかくスピード感をもって実行するということが必要なのではないかなと思います。

私が尊敬します和多屋別荘の小原さんが経営危機に陥ったときに「悩むよりワンアクション」という標語を自分で作って自ら実践し、社員にもそれを守らせて経営危機を見事乗り切られました。「悩むよりワンアクション」まさにその通りだと思います。悩むぐらいだったら何でもよいから行動する。経費削減、販売促進いくらかでもやることはあります。それをどんどん実行していくことだと思います。

4番目は「愚痴を言わない弱音を吐かない」…愚痴を言っている経営者で成功した人を僕は知りません。居ないと思います。

9年前におごと温泉旅館組合の理事長になりました。それに先立ち理事の改選もいたしました。それまで理事の平均年齢は62歳でしたが、26歳若返り36歳になりました。一世代若返った理事と夜中の12時までディスカッションしました。おごと温泉には何があるのだ、あることを列挙してみよう、こういう経営資源を使って戦おう…ということを話し合いました。「JRがある」とか「風光明媚である」とか「周辺に国宝がたくさんある」とかいっぱい出てきました。

おごと温泉の宿泊者数はおととしが過去最高でしたが、去年はそれを上回る過去最高でした。去年はちょっとラッキーなことがあったのですが大躍進を遂げました。バブルの時よりも宿泊者数が多い全国で数少ない温泉地だと思います。

1-2

1.経営者**7**つの心構え

⑤ 経営者の仕事を優先する

緊急性があり、重要性のない仕事を優先しない
緊急性がなくても、重要性のある仕事を優先する

⑥ いくつもの時間軸を持つ

「遠きをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」

⑦ 常に改善・改革を行う

商品・販売ルート・システム等を顧客目線で変える

12

5番目は「経営者の仕事を優先する」ことです。ある女将の会に呼ばれまして講演に行きました。講演後に質問が出ました。「針谷さん、私一生懸命やっています、一生懸命やっていますしJTBの点数も90点をいったり、いかなかったりで結構いい点数だと思っています。でも売上がジリ貧です。なんででしょうか？どこが悪いのでしょうか？」と聞かれました。たいていそういう時の原因は一つなんです。経営者の仕事をし

てないのです。一生懸命がんばっていますが、社員の

仕事をしているのです。これも木村先生から教えていただきました。「緊急性があり重要性のない仕事を優先しない」…つまりその女将さんは毎日のルーティンばかりやっているんです。これではだめです。たとえ緊急性がなくても重要な仕事をする…これが経営者の仕事なのですが、それをしない。自分では一生懸命がんばっているつもりなのです。

社員が10人20人ぐらいなら現場の仕事もしないと回らないので必要なのですが、たとえその規模であっても、経営者が経営者の仕事の方を優先しないと会社は前に進みません。改善もできません。ましてそれより規模が大きい場合、現場の仕事は幹部に任せて、経営者は経営者の仕事を最優先でしないといけない。

そのためには**6番目の「いくつもの時間軸を持つ」**必要があると思います。こういうことわざがあります「遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」…1か月後、3か月後、半年後、1年後、3年後、10年後、まあ今月ぐらいでしたら社員も考えてくれるかもわかりませんが、3か月後を考える社員というのは営業部長ぐらいではないでしょうか。まして1年後、2年後、3年後を考えるということは経営者にしかできないと思います。1か月という時間軸、3か月という時間軸、6か月という時間軸、等々を全部同時並行的に進めるということが必要になってきます。

7番目は「常に改善・改革を行なう」です。アメリカにはいろんな商売の教科書があるそうです。その中に税理士の教科書がありまして、どうやって開業して、どうやって顧客を集め、どうやって運営していくかということが書いてあるそうです。その中に同業者に勝つ方法というのがあるそうです。税理士が同業者に勝つ方法。これがですね「2ポイント インナウィーク (2-point in a week)」と記してあるそうです。「週に2つ改善をせよ。そうすれば年間100個になる、3年間で300個、5年間で500個も改善したら、どうあがいても同業者がついてこれないぐらいにあなたの税理士事務所は強くなる」というように書いてあるそうです。

わが社では社員は小変（小さく変える）、幹部社員は中変（中ぐらいに変える）、経営者は大変（大きく変える）、要するに会社の改善を各層において小さなこと中ぐらいのこと、経営者レベルになりますとシステムであるとかそれから戦略であるとか戦術であるとかそういうレベルのことを変えていくということです。この場合にやはり必要なのは顧客目線だということだと思います。

2-1

2. 全社員経営

① 社員は会社貢献したいと思っている

- 会社がその機会を与えていない

② 限られた人材資源を活かす

1. 鍛える → 教育 「小善は大悪に似たり」
「どうしよう より こうしよう」
- 2.モチベーションアップ
3. ベクトルを合わせる → コミュニケーション
4. 善悪をはっきりさせる → 信賞必罰

2. 全社員経営

大きな項目の2つ目は「全社員経営」です。

私は大前提として①「社員は会社貢献をしたいと思っている」…と思っています。実際にやってみていますが確信に近いものがあります。会社がその機会を与えてないということが非常に多いのではないのでしょうか。そこで、**②限られた人材資源を活かす**ことが大切だと思います。中小企業でそんなにそんなに優秀な

人材は来ません。たまたま来た人材を活用し、それと同時に全体のレベルアップを図る。掃除やふとん敷きの係も含め、体のレベルアップをするということが私は必要だと思います。

「企業は人の差」「人は教育の差」「教育は繰り返しの差」と言います。ええわ、ええわということで甘やかすのは小善です。「**小善は大悪に似たり**」と言い、その人を結局駄目にします。逆の言葉があります。「**大善は非情に似たり**」です。大きな善は一見非情に似ているけれどもその人の成長を願い、たとえ非情だと言われても厳しく鍛えるということが必要だということです。

幹部社員の教育にこれも木村先生から教えてもらいました。「**どうしよう より こうしよう**」という言葉です。「歯ブラシが切れました。どうしよう」と言って来た幹部社員にこの言葉を伝えました。その幹部社員は一生懸命研究をしました。A社の見積りはいくらといくらといくらといくら。B社はいくらといくらといくら。C社はこれくらい。今買っているのはこの製品だけれどもちょっとお客様の評判が悪い。この歯ブラシは良いけれどかなり予算がオーバーだ。品質と差と比べればこれがいいと思う。でも今までよりも1円高い。そしたらどうするのか？…その時点でOKするのはダメですね。粘って待ちました。そして「今より品質のいい商品を逆に1円安くさせました。これでいいでしょうか？」と言ってきたときに「よっしゃ」ということになります。そこで彼は非常に成長をするのです。会社にとってもいいことです。こういうことを繰り返すということを木村先生から教えていただきまして、それを実行いたしました。

教育というのは半人前の社員を一人前にするという事だと思っています。その一人前にした社員にモチベーションを持ってもらう。そうすれば2人前にも3人前にも働いてくれると思います。モチベーションアップをするために何をすればいいのかということを考え、実行することが大切です。

それからそのモチベーションアップをした社員に同じ方向を向いてもらわなければなりません。モチベーションアップして10人のうち5人が前に進もうと言っても、5人が後ろだと言ったら会社は前に進まないですね。5引く5になってゼロです。8人が前だと言って2人が後ろだと言いますとまあ、8引く2で6ぐらいの力になる。**10人全員が同じベクトルを向いて進むということが一番いいことなんです。**実際にはなかなかそうもいかないですけど、少なくとも「どこに向かって湯元館は進んでいくんだ」「何を是として何を非とするのか」ということを徹底するということが必要だと思います。そのためには常に常にコミュニケーションを図ることが私は必要だと思います。

しかしながら現実ではできている社員できていない社員が出てきます。例えば遅刻をする社員がいます。それを会社が見過ごし、何も叱らないとなれば、他の真面目な社員は馬鹿らしくなってきました。**勇気をもって信賞必罰することが必要だと思います。**うちではあまり遅刻が多いと始末書を取ります。いろいろな場合に始末書を取って反省と改善を促します。

2-2

2.全社員経営 <湯元館の例>

<限られた人材資源を活かす！>

- ①「社長通信」「社長の約束」「社内報」
- ②「経営方針発表会」「部門飲み会補助」
- ③「改善メモ」「改善の気づき」
- ④「ありがとうカード」「バースデーカード」

14

うちの例です。限られた人材を活かすためにこういうことをやっています。

「社長通信」・・・昨年の2月までの20年間、245号まで私が書きました。21年前にこの旅館大学セミナーと一緒にパネラーをした志戸平の久保田さんが社長通信始めたということを聞きまして、その半年後から始めました。20年間続けてまいりまして、今は社長の椿が立派に続けてくれています。

「社長の約束」・・・これも社長として「こう約束します」ということを年に一度発表していましたが、これも椿が引き継いでいます。社内報も作っています。

「経営方針発表会」・・・毎年8月31日に開催しています。今年は31日が金曜日ですので9月3日に行ないます。全社1日休み、大津プリンスホテルにて200人程度の参加で行ないます。

「部門飲み会補助」・・・これは各部門が飲み会を行なったとき、1人につき1,000円の補助をしています。うちの会社の「とりでん」で行なったときは1人2,000円の補助です。「飲みニケーション」を会社として奨励しています。

「改善メモ、改善の気づき」・・・これについては次の時間に椿がご説明いたします。

「ありがとうカード」「バースデーカード」についても椿が説明いたします。カードは皆さんに提供した資料の中にあると思います。

3-1

3.徹底した“顧客目線“

- ① お客様は日本語を話さない
- ② 作ってから売る→売れるものを作る
- ③ 自分で体験する

15

3. 徹底した顧客目線

大きな項目3つ目は「徹底した顧客目線」です。

私の大好きな経営者、セブンイレブンの鈴木敏文さんは「お客様のためだと思うな、ためにとったらひとりでよがり、勘違いが生じる」と言っておられます。「お客様の目線で考える」ということが重要だと。その通りだと思います。徹底したお客様目線、お客様ならどう考えるのかということを考える。「ために」と思わない、ということだと思います。

3-2

① お客様は日本語を話さない

(例1)

「料理の量が多い」→ お客様言葉

日本語→「こんなに量は要らない質を高めて！」

(例2)

「よかった」(点数は普通評価)→お客様言葉

日本語→「いろいろあったが我慢する」

<本質を見抜き、顧客目線のセンスを磨く>

16

①お客様は日本語を話さない

「お客様は日本語を話さない」と私は思っています。

「料理の量が多い」これはお客様言葉で日本語に訳すと「こんな量はいらないので質を高めて」ということだと私は思います。

うちのアンケートは7点が最高点なのですが、コメント記入欄に「良かった」と書いてあるにもかかわらず点数が5点の場合があります。この「良かった」はお客様言葉です。日本語に訳しますと「まあいろいろ

あったけど我慢する」ということだと思います。

つまり何が本質なのか？ お客様の考えの本質は何なのかということを見抜く、顧客目線のセンスを磨くということが大事なのではないでしょうか。

そのためにはどうすればいいかと考え、私が実行していることがあります。アンケートにコメント記入欄がありますが、私はそれを全部自分でワープロ打ちをしていました。やっぱり自分でぱっと見るのと自分でワープロ入力するのでは心の中への浸透度が違うんですね。これも去年の3月から椿がやってくれています。これでお客様がどういうふうを考えて、何を喜んでいただいて、何をあかんとおっしゃっているのかということがだんだんだんだんと見えてきて、センスが鍛えられてくるのではないかなということです。他の問題もそうですが、センスを鍛えようと思ったら、鍛えるために何をすればいいのかということを考えて、それを実行するということが必要なのです。

3-3

② 作ってから売る→売れるものを作る

- お客様の“つぶやき”を聞く

(例)お客様情報報告書

- 不満の裏返し商品

(例)「安い宿泊料金は分かっているが、やっぱり近江牛が食べたかった」

- 仮説を立てる→実験する→本格販売する

(例)セブンイレブン

<期待を超えるサービスを提供する>

17

②売れるものを作る

次に「売れるものを作る」ということです。従来の我々は「大体こんなもんでお客様は気に入るのではないか」と想像して商品を作ってきました。まあ最終的にはそうならざるを得ないのですが、やっぱり科学的ではないと思います。

わが社では「お客様情報報告書」というものを毎日客室係から提出させていますが、内容は、お客様がつぶやかれたことを書いてくれと指示しています。「料理がおいしかった」というようなことし

か書けない客室係も多いのですが、たまに気の利いた客室係が書いてくれたつぶやきが非常にヒントになって「こういうことだったのか！」という気づきが得られることがあります。

よく言われることなのですが“不満の裏返しが商品”なんですね。例えば「安い宿泊料金だとわかっているがやっぱり近江牛が食べたかった」というコメントがありました。これによって新しい商品を作ろうと思いました。でも近江牛は高いのでどうしたらいいか？ 自社ホームページだけの商品として売ったら販売費がかからないから、なんとか安くできるのではないかと考え、商品化しました。大ヒットとなりました。

これもセブンイレブンの手法です。「お客様こう思っておられるのではないかな？」という仮説を立て、実験をし、それから本格販売という流れです。これの繰り返しです。やっぱりやってみないとわからないことがあるのではないかと思います。そうしたことにより、期待を超えるサービスを提供するというのが、我々に求められているのではないかと思います。

3-4

③ 自分で体験する

- ネットで予約してみる
 - 上手く予約出来ない。途中で料金が変わる。どの部屋が良いか分からない。どの料理が良いか分からない。ページが進むと電話番号が書いていない。
- 風呂に入ってみる
 - カランやシャワーの具合合・使い勝手・汚れ
- 料理を食べてみる
 - 量・演出・出し方・会話
- 泊ってみる
 - 空調の聞き・夜中の音・寝具の質

18

③自分で体験する

以前、リョケンの佐野先生のITセミナーで「自分で自社のHPから予約をしてみよう」と教えてもらいましたので自分でやってみました。うちは全部できていると思って自信满满で予約をしたんですが、もう愕然としました。全くなっていない。この(3-4)に書いてありますように途中で料金が変わるんですね。また画面が変わったら一番安値でやっていたはずがどっかに飛んじゃっているんです。どの部屋がいいかということが

分からない。どの料理がいいか分からない。ページが進むと電話番号がない。本当に愕然としました。たまには自分でネット予約してみるということが必要だと思います。

当館は館内にお風呂が4カ所ありますが、女湯・男湯の区別があるところ以外は、私自身、順番に入っています。入らなければわからないですね。料理も食べてみないとわかりません。

お部屋もそうです。うちの息子が中学生ぐらいのときに二人でいろんなタイプの部屋を泊まり歩きました。「悪いところを一つ見つけたら100円」と決め、息子が旅館を好きになるように教育がてらゲーム感覚で泊りました。まあ見事に10幾つ発見してしまい千数百円払わされてしまいました。(笑) まあそんなこともやっぱり泊まってみなければわからないですね。

4-1

4.入りを図りて出を制する

- ① 売上を増やす
 - a. 人員・単価の向上
 - b. 商品力・販売力の向上
- ② 支出を削減する

19

4.入りを図りて出を制する

実際の経営で利益を増やすには「入りを図りて出を制する」ということしかないと思います。売上を増やして支出を削減する。それしかないですね。当たり前の話です。売上を増やすには「人員単価の向上」と「商品の販売力の向上」・・・かなと思います。

4-2

売上の公式 ①-a

$$\text{売上} = \text{人員} \times \text{単価}$$

20

①売上を増やす

まず1つ目です。売上は「人員×単価」・・・当たり前の話です。例えば2万人かける1万5千円の旅館があったとします。売上は3億です。この時、経常利益がゼロだったとします。次の年に人員・単価とも10パーセントずつ増えたとします。22,000人×16,500円で売上は3億6,500万円になります。利益がどうなるかといひますと、変動費率が50パーセントとしたら3,150万円の利益が出る計算になります。そうなりますと経

常利益率は8.6%になります。つまり単価と人員が1割ずつ上がれば、経常利益ゼロの非常に危ない会社が一挙に優良企業になるのです。

4-3

売上の公式 ①-a (例)A旅館

$$20,000 \text{人} \times 15,000 \text{円} = 300 \text{百万円}$$

経常利益0円

+10% +10%

$$22,000 \text{人} \times 16,500 \text{円} = 363 \text{百万円} (+21\%)$$

<経常利益>

$$(363 \text{百万円} - 300 \text{百万円}) \div 2 = 31.5 \text{百万円}$$

注: 変動比率50%として

$$31.5 \text{百万円} \div 363 \text{百万円} = 8.6\% (\text{経常利益率})$$

21

「でもそんなことできたら苦労せ〜へん」と皆さん思われると思います。でもそこで「出来ない」と言ったらダメだと思います。「その通りだ」「どうしたら出来るのか」と考えた時に初めて知恵が出てくるのではないのでしょうか。

先ほども言いましたが、京セラの稲盛さんは「強く持続した願望を持つ」ということが経営にとっては非常に大切だ重要だとおっしゃっています。僕もまさにその通りだと思ひます。

4-4

売上の公式 ①-a

□ 人員も単価も10%アップ?

それが出来たら苦労はしない!

□ その通りだ! どうしたら出来るのだろうか?

何が何でもやるぞ!

強く持続した“願望”を持つ!

22

昭和60年に全旅連青年部組織委員長になり、出向したときの青年部長が熱川の太田さんでした。いろんなことを本当にたくさん教えていただきました。その時に太田さんの旅館の売上を教えてもらひ比較しましたら、うちより良かったのですが、単価を聞きましたら1割、稼働率も1割多いわけでした。ところが利益がめちゃ多いのです。さっきの公式と全く一緒です。うちは本当に青息吐息でやっているのに太田さんの旅館は

優良企業です。「これはあかん」と、何とかしようと思ひ、ありとあらゆることをしました。

4-5

(実例)湯元館

	60年度	61年度	62年度
売上	751百万円	796百万円 +6.0%	846百万円 +6.3% +12.6%
GOP	7.0%	10.7% +52.9%	12.1% +13.1% +72.9%

Gross Operating Profit=償却前営業利益

23

出向した昭和60年度はこのとおり(4-5)の売上・GOPだったのですが、ご覧いただいたような成績になりました。もちろん設備投資も一切していません。人も変わっていません。私の気持ちを変えただけです。気持ちを変えてなんとかなんとかと思ひて一生懸命やったらこうなった。これは事実です。だから、なにがなんでもという強い願望を持つということが私は非常に大切だと思ひます。

売上の公式 ①-b

4-6

$$\text{売上} = \text{商品力} \times \text{販売力}$$

24

売上の公式2つ目は「商品力×販売力」ということです。掛け算ですね。つまりどんないい商品であっても販売力がゼロでは売上はゼロなんです。実際にゼロはありませんが。

商品力を上げようと思って皆さん必死でがんばるのですが、販売力というとJTBさんのところにセールス行くとか、エージェントセールスに力を入れるとか、ネットに力入れるとかいろいろやっではいるのですが、これがまだまだ少ないのではないかなと思っています。

b. 商品力向上

4-7

□ 旅館の商品とは？

- 施設・料理・サービス・立地環境 → 売っている商品
- 買って頂いている商品 → くつろぎ・楽しさ・癒し
→ 上質の時間と空間の提供 → 五感に訴える

□ コストをかけない・費用対効果を重視

- 費用をかけずに(少なく)評価を上げる
(例) 料理
(例) 照明は暖色
(例) 廊下 & エレベーターホールの雰囲気

25

商品力、そもそも旅館の商品とは何だと思われますか？

旅館の商品とは施設・料理・サービス・立地だと習いました。たしかに我々が売っている商品はそうだと思いますが、お客様はそう意識して買っておられるのでしょうか？

お客様が買っていていただいているのは“くつろぎ”とか“いやし”とか“楽しみ”とか、そういうものではないかなと思います。・・・だとすると、我々の商品は「良

質の時間と空間」であり、これを提供するのが我々の使命だと思います。これは何だといったら、お客様の五感なんですね。感覚なんです。感覚に訴えないことには我々の商品力も付加価値も出てこないと思います。

商品力の向上のために、今の時代そんなにそんなにコストをかけてはいられません。費用をかけずに評価を得ることをしなければなりません。

当館ではJTBの点数の料理の中で郷土色という項目が平均以下で足を引っ張っていました。どうしたらいいかと考え、毎日の献立表に、これまでも書いていたのですが、「近江」とか「地元産」という言葉をガンガン入れたんです。実際に使っていたのですが書いていなかっただけだったのです。そうしたら郷土色の項目がすぐにプラスになったんです。結局献立表の書き方を変えただけなんです。それだけでポンと全体の料理の点数が上がりました。皆さんご存知のとおり、料理の点数が上がると部屋の点数まで上がるんですね。みんな引きずられて上がります。まあそういうことがありました。

資料1



26

資料2



27

この写真(資料1)は本日ご覧いただきました4階5階の西館です、石井建築事務所の橋本先生にやっていただきました。費用対効果が非常に良かったと思います。次はエレベーターホールです(資料2)。こればかりよかったと私が言いますので先生から「もっと他も褒めてよ」とお叱りを受けているんですが(笑)少ない費用でとても効果があったと思っています。

「五感に訴える」と言いましたが、五感のうちの80数パーセントは目から入ってくる「視覚」なんですね。見栄え・センスというのが旅館にとって非常に大切だと思います。

4-8

b. 販売力向上 <その1>

□販売は執念

- 予約は絶対に断らない
- 販路を常にメンテナンスする
- 最後の1室まで販売する

当日フリー客&当日までネット販売

28

販売力の向上に移ります。販売というのは努力ではない。努力ぐらいのレベルでは売れないと私は常々言っています。販売というのは執念なんです。執念の域まで達しないと販売はできないと思っています。「何が何でも売るんだ」という執念が必要なんです。

絶対的な商品力があれば別ですが、うちは同じぐらいのどこにでもあるような商品力です。しかも収容375名73室、全国的に言いますと一番潰れる確率が高い規模だと言われています。その中で何がなんでも売って

いこうという執念がないと、とても売れるものではない。

うちでは予約は絶対に断らないようにしています。満室だったら、他の日のご来館を勧める。それが駄目だったらお名前と人数を伺っておき、空室が出たらお客様にご連絡をする。うちではそれを「カムバック予約」といい、予約係が名前をつけてくれました。

カムバック予約を月に5件、10件という目標をたて、その目標に対して達成できるように予約係ががんばってくれています。

もし近づいてもお部屋が空かなかったら「申し訳ございません。どうしても空きませんでした」とお詫びの電話をする。そうすると驚かれるお客様もいらっしゃいます。「私のことを気にしてもらっていた」と感じられ、また次の予約につながると私は思っています。

自館の販路がインターネットだったらインターネットをメンテナンスし、JTBさんだったらJTBさんをメンテナンスし、ネットエージェントだったらネットエージェントをメンテナンスするということが非常に重要です。ほったらかしはよくないと思います。

「最後の1室まで販売する」・・・これも佐野先生に教えていただきました。

4-9

b. 販売力向上 <その2>

□単価アップのコツ

- 目標管理
数値目標&行動目標→毎月の反省・軌道修正
- 百円玉を積み上げる
(例)ラウンジレディにおねだりドリンク目標
(例)予約係にコンパニオン目標
(例)売店・試食&お試し商品 の徹底
(例)ウーロン茶→ノンアルコールビール
→ワイン ミニボトル

29

次は、**単価アップ**です。目標には「数値目標」と「行動目標」があります。年間の計画の中に数値目標だけでもダメですし、行動目標だけでもダメです。両方をちゃんと入れ、数字の入った計画を各部署から出させます。また1年に一度作っただけではだめですね。それを毎月反省して軌道修正していくということが目標管理で非常に大切なことだと思います。

実際的には百円玉を積み上げることをいろいろしております。ここ(4-9)に書いてある通りでございます。

4-10

b. 販売力向上 <その3>

□ ネット命

- 自社HPの工夫(商品力)コンバージョンアップ
 - 電話・メールアドレスを表示
 - 暖色・シズル感(動画を含む)
 - トップページに空室検索
 - 迷子にさせない。どのページからも予約が出来る
- トラフィック対策(販売力)
 - SEO・リスティング・アフィリエイト

<OTA(ネットエージェント)に頼らない>

OTA=Online Travel Agent

30

「ネット命」の時代だと私は思います。

これも先ほどの「商品力」×「販売力」の考え方です。ネットのホームページコンテンツは一生懸命良くするんですが、トラフィック・・・要するに予約に結びつくことに関しまして、まだまだ我々の努力が少ないのではないかなと思っています。

これをどうやってやるのか、これも佐野先生のネットセミナーで皆さんご存知のとおりです。

重要なのはOTA、楽天・じゃらん頼らないこと

です。うちではじゃらんを200円高くして自社を200円安くしています。るるぶは定価どおりです。その結果OTAが6割だったのが、逆に自社が6割になりました。もっと料金差をつけてもいいと思います。

OTAに頼ったら、磐梯熱海温泉の村田先輩がおっしゃるとおりに「いつか来た道を歩く」ことになります。OTAに頼らないということを、全国の旅館が一致結束してやらなければいけないと思います。

GOP(償却前営業利益)の出し方 4-11

GOP=Gross Operating Profit

	湯元館	木もれび	差
原価	22.5%	19.3%	-3.2%
人件費	32.6%	30.3%	-2.3%
営業費	12.1%	4.7%	-7.4%
業務費	13.8%	15.5%	+1.7%
管理費	3.8%	3.3%	-0.5%
GOP	15.3%	26.8%	+11.5%

31

GOPの出し方

GOPの出し方・・・今日見ていただきました「木もれび」では湯元館とこれぐらいGOP率が違います。重要なのはどこで利益を出していくのかということだと思います。

どの支出を削るのか？ 木もれびを開業したときにここまでの売上にいくとは思いませんので、とにかく販売に要する費用、営業費を少なくしようということ

にしました。リアルな旅行社には前振り込みの場合だけ8パーセント支払っていますが、当日払い・現払いの場合は1円も手数料を払っていません。

そういうことで木もれびは結構な利益率で、金額にして償却前経常利益で大体、年間4,000万円を超えます。1泊2食7,800円税込でやっても、まあこれぐらいのことができるということです。今は、湯元館がちょっとだらしがないなと思っています。

4-12

② 支出を削減する <その1>

1. QCDだけで買う

QCD=

品質(Quality)、価格(Cost)、納期(Delivery)

親戚、友達、近所、昔からの取引 等々を排除

2. 原則2社購入

3. トコトン値切る

4. ROIを徹底 (3.5年以内)

32

②支出を削減する <その1>

QCD(クオリティー・コスト・デリバリー)だけで買うことが基本中の基本です。これを基本に担当者に任せましたところ、私の友達の会社との取引が6割7割あったのがほぼゼロになりました。どんどんコストは下がってきました。

「そんなことをしたら針谷さん、困った時にだれも助けてくれへんで」と言われたことがありましたが、だったら困らんようにしたらええのではないかと・・・。

第一、困るようになったときにほんまに助けてくれるのか？ 経営者としてそれが本当に正しい道なのか？「うちは田舎ですから針谷さんそんなこと言ってもダメなんです」「付き合いが

あります」「買ってあげなければだめなんです」という同業者もいます。「そうですか、その通りにして一緒に心中されたらどうですか」といつも申し上げます。要するに取引を止めて悪口を言われたくないだけなんです。私は、経営には厳しさが必要だと思います。

原則2 社購入、トコトン値切る、当たり前の話です。

4-13

ROI(投資回収) (Return On Investment)

(例1) 食器洗浄機

1台 8,000,000円

(水道代+下水道代+洗剤) 節約額=190,000円

ROI $8,000,000円 \div 190,000円 = 42$ カ月

(例2) 2,400円のLED

(例3) 700万円改装費用の露天風呂付客室

33

た。800 万円で買っても 42 カ月で元が取れるという計算になりました。実際にやりましたら結局約 4 年、49 カ月ぐらいかかりましたが元は取れました。それ以降は毎月毎月このぐらいの費用削減になっています。

例えば 2,400 円の LED を付けて、月に 100 円電気代が安く済んだとします。これやったら 24 カ月つまり ROI = 2 年となります。

700 万円の改装費用がかかる露天風呂付客室、普通の客室改装なら 500 万円。どちらが儲かるのか? 「200 万円投資が多くても露天風呂式の方が宿泊単価も高い、稼働率も高くなりそう、計算してみて露天風呂付の方が早く回収出来る」・・・こう考えてやるのが ROI です。この ROI の考え方が GOP と同等に重要です。旅館業界は過去 ROI を考えない投資が多かった、ので、経営がおかしくなったのではないかなと思います。

ROI (リターン・オン・インベストメント) です。

外食をやり初めた時に「3.5 年で投資を回収すべき」と外食チェーン本部は言いました。それ以降うちでも 3.5 年を一つの目安にしています。

投資回収、一例を挙げます。館内見学でご覧いただきました 2 階の厨房にありするウインターハルターの食器洗浄機、ドイツ製で非常に効率がいいんですね。水道代下水道代が少なくなります。従いまして洗剤も少なくなる。月の節約額が 19 万円という試算が出ました。

4-14

② 支出を削減する <その2>

□ 人件費の削減

- 作業改善→(例)セルセット方式
- 人時食数

□ 改善メモ・改善の気づき

- 能力(創造性)の向上
- 会社への貢献の場
- 作業の効率化

34

人件費の削減では「セルセット方式」「人時食数」については樫が後から説明します。

先ほど言いましたように社員は会社に貢献をしたいと思っている。それを表現してもらう舞台の 1 つが**改善メモ、改善の気づき**です。これは会社への貢献もありますが、自分自身の能力が上がることもあります。それを会社が一生懸命手助けをする。会社にもやっぱり作業効率が良くなったとかいろんなプラスが現れてきます。これも後ほど樫が説明します。

4-15

② 支出を削減する <その2>

□ 営業費の削減

- OTA(ネットエージェント)に良い日売らない
- 自社HPを少し安くする

□ 業務費の削減

- サービス・消耗品の費用対効果を検証
- 水道光熱費の削減 (例)LED・鏡面反射蛍光灯

□ 管理費の削減

- (例)保険料も相見積もり。
- (例)「搬込代行サービス」を活用
- (例)コピーをリングラフに変更

35

営業費の削減・・・これも先ほど言いました OTA に良い日売らない。お正月やお盆など。売れるときも OTA に客室在庫を置いている旅館がありますけれどおかしな話ですね。

業務費削減の一例として、厨房見学でご覧いただいた通り鏡面の反射蛍光灯も設置しています。これの R

〇 I は5年ぐらいになるのですが、電力供給の問題もありましたので付けました。

管理費の削減例では、自動車保険は毎回毎回相見積もりをさせます。

振込み代行サービス・・・これもかなりコスト削減になっています。年間で数十万円のコスト削減です。皆さんも実施されていると思います。

4-16

経営を科学する

□科学とは「再現性」と「客観性」

■再現性 → 同じように出来る

■客観性 → 勘・経験に頼らない

36

経営を科学する

最初に「経営を科学する」ということを申し上げました。ある専門家に「科学とは何ですか」と聞きましたら「再現性」と「客観性」だと教わりました。

「再現性」というのは誰でもいつでも同じようにできるということです。それから「客観性」というのは「勘」や「経験」に頼らないということです。これが今の旅館業界に非常に不足しているのではないかなと思っています。

昔からやっていたとおり、お父さんお母さんがやっていたとおり、先輩がやっていたとおりということをしているだけです。よそがこんなことやっているから、うちも見よう見まねでやろうということですね。そこには科学性がない「再現性」も「客観性」もない。これが問題だと思います。それでは業界として発展していかないと思っています。うちができていないわけではないですが、こういうことを意識するということが大切だと思います。

4-17

(例) 旅館の財務を科学する

□利益の出し方を科学する

■月次決算をする → 例

■部門別損益を正確に出す

■PLだけでなく、BSも重視

■GOPだけでなく、ROIも重視

37

利益の出し方を科学する

「科学する」と言っても、ちょっとわかりにくいので例を出します。財務の例です。月次決算、これは後ほど例を出します。

部門別損益・・・うちでは調理部門も売上を計上しています。料理毎に単価が決っていて売上を算出しています。そこから仕入れを引き、水道電気も部門別に計算しています。社会保険の会社負担分も計算に入

っています。調理で使う消耗品それから白衣の洗濯代、そういう諸々も入れます。食器は購入した月に一括して計上せず、10か月で償却をします。

調理部門だけでなく、配膳係は配膳係として、もちろんナイトラウンジや売店、味処も部門別で損益を計算しています。水道電気は小メーターを各々付けて、もちろん人件費も含めて、どの部門がどれだけ儲かっているんだ、何月が儲かっているんだ、ということが分かるようにしています。そうすると収支を改善する手が打てるわけですね。早い話、どんぶり勘定で対策が打てるはずがないと私は思っています。

PL（損益計算書）しか見ない経営者が多いように思います。PLと同じくらいBS（バランスシート）が重要です。先ほど言いましたように自己資本比率はBSで判断します。

稲盛さんが「不況に対する特効薬はありません。でも不況は必ず来るので普段から2つを高めておきなさい。1つは経常利益率です。もう1つは自己資本です」とおっしゃっています。要するにPLでは経常利益率、BSでは自己資本比率が重要ということです。利益率を高めて

いと多少の不況になっても利益率が減るだけで赤字になりにくい。自己資本を貯めておくと、これも多少の赤字になっても債務超過に陥らない。

そのためにも、GOPだけでなくROIも重要です。

月次決算 ①

「支払主義」から「発生主義」へ

例えば

- 11月に売掛金として10万円売上
- 12月に85,000円入金された
- 売上は11月計上
 - 送客手数料15,000円は12月計上→支払主義
 - 11月に発生した経費は11月で計上→発生主義

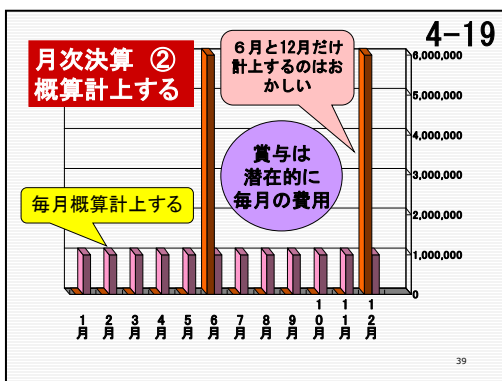
4-18

支払主義から発生主義へ

月次決算をしていない旅館、支払主義でやっているところが依然として多いと思います。例えば、11月に10万円のクーポン売上があったとします。12月に85,000円入金がありました。送客手数料が15,000円です。12月に入金されたので12月の経費として計上する旅館が非常に多いのです。これが支払主義ですね。お金が出て行ったときに計上するということです。

しかし、15,000円の経費（送客手数料）は11月に発生した売上に対するもので、本当は経費がそこで発生しているわけですから11月で計上しないとおかしいですね。それを12月の経費とする支払主義でやりますと11月は経費がかからないので沢山儲かって、12月は売上がないのに経費が発生して損するのです。

そういうことは先ほど言いましたように科学してないわけです。科学をする必要があるということです。



4-19

ボーナスについても一緒です。6月と12月に600万ずつ支払って年間1,200万円支払った。賞与というのは支給した月、つまり6月と12月の費用ではありません。毎月発生している費用です。つまり100万ずつ12か月に渡って計上をすべきです。これも発生主義だと思います。そういう経理処理をせず、支払主義でいきますと6月と12月はいくらがんばってもボーナスを出している以上、月次利益が悪いということになります。これでは科学的な経営とは言えないと思います。

旅館経営を科学しなければいけない

□ 戦略

□ マーケティング

□ 設備投資

□ 財務

□ 労務

しかし！

● 計数を重視し、
計数に頼らない

● 計数に現れた人間の
思考と行動を読み解く

4-20

旅館経営を科学しなければならない

旅館経営はその他に、戦略・マーケティング・設備投資・財務・労務これらを科学的に行わなければいけないと思っています。「経営を科学する」という観点でやらなければいけないのです。

しかし、ここで気を付けなければならないのは、科学するといって計数ばかりを重視したのではダメだということです。計数は重視しなければいけませんが、

頼ってはいけません。計数に現れた「人間の思考と行動」を読み解くセンス、先ほど言いました、「お客様はどうお考えになっているのかを読み解き気づく」センスを磨くことが重要だと私は思っています。

積小為大【二宮尊徳】

4-21

大事をなさむと欲せば、小なる事を怠らず勤べし
小積もりて大となればなり。
およそ小人の常、大なる事を欲して、
小なる事を怠り、出来難き事を欲して、
出来易き事を勤めず、
それゆえ終に大なる事なすこと能わず。
たとえば、百万石の米といえども、粒の大なるに
あらず。

41

積小為大

最後に皆さんのレジュメとは違いますが、私の大好きな言葉を紹介します。

「大事をなさむと欲せば、小なる事を怠らず勤べし、小積もりて大となればなり。およそ小人の常、(小人というのはつまらない人、普通の人です) 大なることを欲して、(大なることってというのは経営がうまくいくというふうに思っていたでもいいと思います) 小な

ることを怠り、出来難き事を欲して、出来易き事を勤めず(できることでもやらない) それゆえ終に大なる事なすこと能わず。例えば百万石の米といえども、粒の大なるにあらず(小さな一粒の米の積み重ねが百万石になるんだよということです)」

毎日毎日、小さな小さな積み重ねをしよう、経営者は毎日のルーティンも必要ですが、経営者として会社が前に行く、前進をする、改善をするということを先ほどの税理士教科書じゃないですけど、週に2つでも3つでもいいです。何でもいいから経営者として会社が前に行く努力を僕はすべきだと思います。

そうすれば、ほんのわずかなことであってもそれが積み重なれば大きくなるのです。こんな小さなことで良いのか? ということでいいから、会社が前に行くことをコツコツコツ積み重ねることが経営にとって非常に大切なことだと思い、自分に言い聞かせています。

ご静聴ありがとうございました。



平成 24 年(2012 年) 7 月 10 日・11 日に湯元館で開催いたしました『第 148 回リョケン旅館大学セミナー』の 1 日目、針谷会長の講演録です。

講演時にご用意いただいたスライドに沿って紹介いたしました。

(リョケン)