全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部
All Japan Ryokan Hotel Association Junior

平成27・28年度版

旅館アカデミーの教科書

ごあいさつ

拝啓 早春の候、皆様におかれましては益々ご健勝のこととお慶び申し上げます。平素は全旅連青年部の活動に格別のご高配を賜り誠にありがとうございます。

さて、この度当委員会では「平成 27-28 年度版　旅館アカデミーの教科書」を発行させていただく事になりました。当委員会では「旅館・ホテル経営に必要な知識を学び、共に高め合う」というテーマの下、各委員の宿、地域での開催を基本に研修会の開催や施設見学などの研修活動を行って参りました。今期は研修活動と同様に委員会開催時には開催県の青年部員の皆様にもお声掛けさせていただき、共に学び、懇親を深める事も活動の一環として取り組んで参りました。
本書では Excel 形式の表に自館の経営数値を入力して財務状況をご確認いただけるパートと各地で行われました研修会の内容をまとめたパートに分かれております。現在の財務状況の確認や今後の事業計画を立てる際にご活用いただけましたら幸いです。

日々刻々と経済情勢や我々旅館業を取り巻く情勢が変化する中、以前にも増して厳しい経営判断を迫られる事も多くなってきているかと思います。また経済的な要因以外にも毎年のように全国各地で起こっている自然災害においてもまた、厳しい判断を迫られる可能性があります。私自身熊本地震を経験し、1 年を経過する現在でも休業中になります。
しかし、そういった状況の中で今後を模索しながらでも前へ進める気持ちになったのは旅館アカデミー委員会のメンバーをはじめ、全国の青年部の皆さんからのあたたかいご声援やご支援があったからだとはっきりと言えます。改めて心より御礼申し上げます。
そしてこれまで研修系の委員会に出向した中で全国各地の様々な旅館やホテルの取り組みを勉強させていただき、その中で自社の強みや弱み、何を大切にしていかなければならないのかを考える事ができました。
全国各地にいろいろな悩みを抱えながらも日々、自社の経営や地域、そして旅館業の発展の為に取り組む仲間を持てるという事、そして仲間と語らい楽しい時間を過ごせる事は何物にも代えられないかけがえの無いものです。

本書が皆様の経営にお役立ていただきたいのと同様に全旅連青年部がどういったものなのか、また研修系の委員会がどういった活動をしているのかをご説明する際にもお役立ていただけましたら幸いです。

平成 29 年 3 月吉日

旅館アカデミー委員会　委員長

山口　雄也

研修日　2015/6/9　船井総合研究所 大阪本社
船井総研
秋山　男　氏

旅館業新卒採用戦略

　これからはどんな業界でも人財難になっていく『人財採用戦国時代！！』に突入します！生産年齢（14 歳～64 歳）の人口減少し、サービス業を営む旅館業にとって、商品ともいえる「人」が根本的にいなくなる。
　また旅館の主な採用経路である『高卒』採用が人口減少、進学率が向上し高卒採用さえ困難な時代になります。採用する旅館側が『長時間労働・ハードワーク・不定休・薄給』といった悪いイメージを理由に採用に対して消極的なスタンスをとっている旅館が多く、採用側も『働いてくれるなら誰でもいい！』と思いがちです。
学生は『働きがい！』『人のために』という仕事を求めているなか、『誰でも採用！』というスタンスの企業に入社したいとは思いません。
旅館側もどのような『社員』を求めているのを『明確』にし、求めている人物像に合った学生を採用できるように進める必要があります。

■旅館人材採用の 3 つのポイントが、
１　夢を熱く語る。
２　求める人材を採用するための母集団形成。
３　夢を追い求めていることを表現する
必要なことはこの『3 つの見える化』です。

旅館業だけではなく、すべての業種が競争相手になります。
『社会や人から感謝される仕事がしたい』と 95.7％の学生が思っています。
採用活動をしているどの企業よりも『熱く夢』を語ることが最大の差別化になり、
自社の夢を知り、賛同してくれた人財の『母集団』を形成が必要です。

夢を実現する環境の見える化『キャリアアッププラン・教育制度・福利厚生』
夢に向かって働いている社員の見える化『モデル社員がどれだけイキイキ働いているか』
このことをしっかり見える化する。
そして、トップのメッセージ＆トップが求める人物像の見える化『どんな会社にしたいのか？どんな人を一緒に企業の夢、社員の夢を実現したいのか？』も重要です。

2018年新卒採用スケジュールは、2017年3月からは、本格的な就活が始まります。
合同企業説明会やOB・OG訪問などがスタートします。
学生就職活動の情報収集減の87.8%は会社説明会から行っております、
（その他インターネット起業ページ・就職関連サイト・会社パンフレット等・・・）
合同企業説明会に出展することによってほかの業界または、認知されていない学生を集客できます。

■合同説明会のポイントとしては、
１　大量エントリーを狙うべく、【回転数】を意識した時間配分で1ターム約15分～20分程度で回転数を上げ、より多くの求職者と接点を持ち、エントリーに繋げる。
２　求職者の記憶に残るのは1～2社しかない、と意識する。
３　狙いはあくまでも【説明会誘導】なのでコンパクトに話をする。

記憶に残り、インパクトが強い企業・ブースを演出し、即エントリー・自社説明会への誘導につなげる。会社については『自社説明会』でじっくりと理解を深めてもらいます。
合同説明会では20分間で自社だけの話をするのではなく、
１　集客・誘導
２　就職活動＆自社の説明
３　会社代表のスピーチ
４　最後に求職者へ自社説明会にお越しいただけるように誘導　という流れが重要です。
自社説明会では自社の理念・歴史・先輩社員に触れて理解を深める。そして、学生は自社説明会兼選考会という名目で参加しているため緊張している学生が多いので動画などを見せて少し緊張を緩和することが大切です。
自社説明会では入社後のミスマッチを防ぐ目的も含め、自社に対する理解度を深めていき、最終的には『採用』につなげるために自社説明会の際にどれだけ学生の温度感を高められるかが非常に重要になってきます。
新卒採用には事前準備8割と当日2割ですべての準備を行い、滞りなくスムーズな運営を行うことで学生に安心を与え、自社のロイヤリティー向上・入社意欲向上につながります。
旅館新卒採用を成功させ、『人財採用戦国時代！！』を乗り切りましょう！

研修日　2015/7/22　伊香保温泉　ホテル松本楼
伊香保温泉　ホテル松本楼
代表取締役　松本　光男　氏

◆館内見学（ホテル松本楼・洋風旅館ぴのん）

【主な見学場所】

ホテル松本楼

・6 月 15 日～7 月 16 日に改装した禁煙客室
・平成 20 年に改装した（温泉付きバリアフリールーム）
・厨房（平成 24 年に設置）の残食器冷蔵庫

洋風旅館ぴのん

・平成 21 年にリニューアルした館内（レストラン・浴室・エントランス）
・平成 26 年にプチリニューアルしたツインルーム
・平成 21 年にリニューアルしたシングルルーム

◆ホテル松本楼の取組み発表

◎平日の稼働を UP する為に力を入れている事

■赤ちゃん連れのお客様を増やす
①　板前さんの手作り離乳食
10 年前に、子育て中だった板前さんの考案で、安心・安全で本格的な離乳食を始めました。生後 6 か月、8 か月、10 か月、12 か月と成長に合わせた 4 段階の離乳食と離乳食を卒業したお子様向けに年少さんランチを用意しています。

②　安心して来ていただける設備など
授乳室、赤ちゃんルーム、ベビーマッサージ、お昼寝布団、調乳ポットなど

③　館内の分煙化
客室をリニューアルし 13 室を禁煙室へ
分煙室を 3 か所設置し、お子様連れが安心できる旅館にしました。

■高齢者・身障者のお客様を増やす
①　旅館のきざみ食、ミキサー食、低カロリー食
お客様のリクエストにお答えして、見た目も鮮やかにお出しする。

②　安心して来て頂ける設備など
車いす専用トイレ、貸し出し用車いす、館内のバリアフリー化
温泉付きバリアフリールームなど

③　社員研修にて学ぶこと
車いすの正しい扱い方、目や耳が不自由な方々への対応の仕方

◎宿は人なり、人財育成で力を入れていること

■活力朝礼の実施
倫理法人会の『職場の教養』を使った『活力朝礼』を部署ごとに毎日行っております。プライベートの時間と仕事に時間に区切りをつける大切な時間です。10 分間真剣に集中して行っております。

■若手の育成
①　マルチタスク
新入社員は全員、全部の部署の経験をさせる事と、接客係としてお部屋出しを出来るようにしています。各部署に配置されたあとも忙しい時には、お部屋出しや宴会場に入れるようにシフトを組み替えられるようにしています。全部の部署を知る事により、マルチに活躍できる人材に成長することが出来ています。

②　勉強会
定期的に社外の接客の勉強会へ派遣、また社内で先生をお招きして実施しております。現場での悩みを出してもらい全員で共有出来るようにしています。

④　　ブラザーシスター制度
新入社員に 2 年目の先輩を教育係として付ける事により新入社員は年齢の近い先輩に教えてもらうことで親近感を覚え、2 年目の先輩達は、教えることにより更なる成長をしています。

◆活力朝礼の見学
調理部

研修日　2015/10/15　リゾートホテル　モアナコースト
リゾートホテル　モアナコースト
代表取締役　芝野　光　氏

労働生産性向上の為の取り組みの事例　マルチタスク

●人件費の削減ではなく、給与還元と公休日確保

モアナコーストでは予算計画を社員が作成しております。
売上はもちろん、原価や外注費、宣伝広告費や支払手数料等の経費を含めて
ほとんどがセクション毎に作成されます。
最終的に会社に残る内部留保も考慮した上で、作成された計画を達成すれば年間賞与
５ヶ月分を支給するという仕組みになっています。
まとまった内部留保を残しつつ、対象者へ年間賞与を支給する為には、限られた
メンバーで“いかに効率よく働くか”が求められます。
そこで実践しているのが全社員によるマルチタスクです。

●昨年度の実績と今年度の計画

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 計画	2018年度 計画
年間賞与	４ヶ月分	４ヶ月分	５ヶ月分	５ヶ月分
公休日	９０日	９５日	９７日	１０５日
休館日	連続４日間	連続５日間	連続５日間	年間１０日間

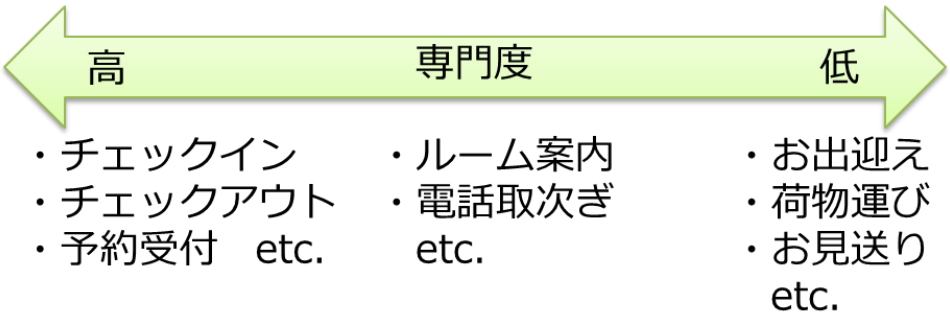
今年度の具体的な目標
・より収益性の高い商品を見極めそこに重点をおいた売上計画
・徳島の業界内で一番の CS／ES を目指した改善計画
・2018 年の計画を達成するための理想組織の準備

●達成のためのプロセス

①マルチ業務の簡潔化とマニュアル化

全員が全ての業務ができるならそれ以上望むことはありません。
それぞれが得意とする“得意分野”があり
それを補うために“マルチタスク”がある、といったイメージです。
まずは専門殿高いものと低いもので分別します。

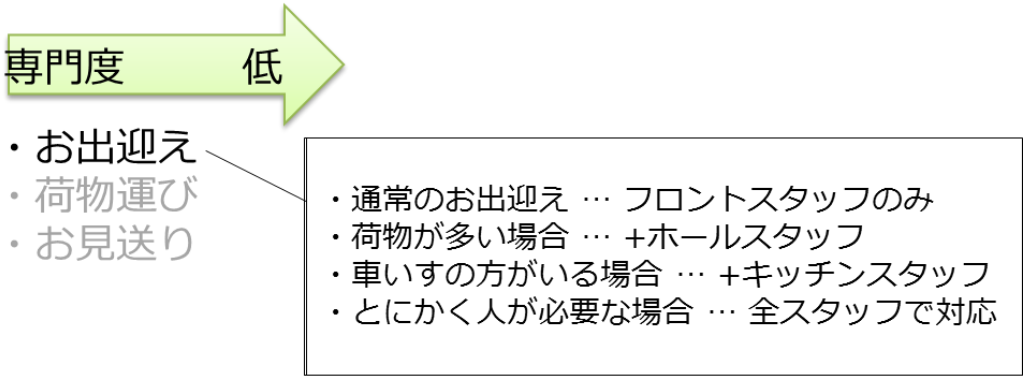
〈フロント業務一例〉



②セクション単位・業務単位で細分化

専門殿の低い業務はマルチタスクとして取り入れやすく、マニュアル化もしやすいですが、それら全てを全スタッフがすることはセクション毎に時間的な制約もあるため難しく、ここではマルチ業務をさらに細かく分けています。

〈フロント業務一例〉



③セクション単位での人員配置と分析

忙しい時間帯（人員が必要な時間帯）はセクションによって様々です。

それらを分析し、配置する必要があります。

セクション毎に繁忙時間と必要人員を分析

	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
フロント																	
ルームメイク																	
レストラン																	
宴会																	

<フロントスタッフ シフト一例>

08：00~　レストラン　朝食ヘルプ
09：00~　フロント　チェックアウト業務
12：00~　レストラン　ランチヘルプ
15：00~　フロント　チェックイン業務

<ホールスタッフ シフト一例>

10：00~　レストラン　ランチスタンバイ→ランチ営業
15：00~　フロント　荷物運び、事務所で電話対応
17：30~　レストラン　ディナー営業

④フォロー態勢を整えておく

“最低限の人員で業務を行い、スポット的にヘルプが入る”

それがマルチタスクの強みでもありますが、ヘルプを送り出すセクションは一時的に人員不足になってしまいます。

「宴会が忙しい為フロントからヘルプへ行ったが、今度はフロントが回りません」

では本末転倒なので、そこをうまく補い合う仕組みを作る

研修日　2015/12/8　日間賀島　すず屋海游亭
ホテル日間賀荘
社長　齋藤　佐一　氏

愛知県知多半島の先端、師崎（南知多町）からわずか2.4kmの沖合、高速船で7～8分のところにある日間賀島。周囲は約5.5kmで歩いて2時間くらいで一周できる離島です。人口は約2,000人、640世帯、人口密度は日本の離島でNo.1と言われています。

『日間賀島を成功に導いた漁業と観光のタッグ』

多くの離島が過疎化する中で、各島の漁協も後継者不足を抱えています。そんな中、老若男女多くの島民が協力して盛り上がっている日間賀島。この島は、どのような方法で漁業と観光業を活性化させたのか。

観光と漁業というのはどの島でも対立しやすいもの。沖縄の珊瑚礁の破壊などのように「漁業ではきれいな海が命」しかし、「観光はそれを破壊する」ということも理由も一つ。
しかし、日間賀島の漁協は、島の発展のための港や道路、海水浴場の開発に漁場を提供してくれました。当時の漁業協同組合長は、自ら水産庁に陳情に行くなど日間賀島のPRをし、補助金の取得に尽力しました。そんな姿を見た観光業者は、「漁協なくして日間賀島の観光は成り立たない」という思いから漁師のために何ができるのか、漁師の負担にならないように、利益になるようにということを考えました。
そこで、約30年前から実施していた岐阜や長野（いわゆる海なし県）からの臨海学習で、漁師を交えた体験学習（体験漁業）を取り入れ、当初は海水浴場での地引き網体験程度でしたが、漁師と飲みニケーションをとりながら体験学習の充実へと繋げていきました。
現在では、実際に漁船を使った底引き網漁や漁船クルージング、キス網漁、釣船など様々な体験学習が実施されています。日間賀島のほとんどの漁師は沿岸漁業で、早朝沖へ出て昼頃には戻ってくるので、午後からの体験学習は本業の負担にもならず、空いた時間を利用して商売ができるのを喜んでくれました。それによって、エージェントや学校側からの評判も良くなり、今では毎年多くの学校が臨海学習に訪れています。

また、「日間賀島で獲れるものを食べてもらう」いわゆる地産地消も活性化に繋がっています。日間賀島といえば多幸（たこ）と福（ふぐ）の島。たこに関しては、大昔からたこしゃぶ、たこめし、たこの丸茹でなどのたこ料理が定着していましたが、ふぐに関しては、漁はあったものの、名古屋を中心とした中部圏でふぐを食べる文化がなかったため、水揚げされたふぐは、鳥羽の市場を通して大阪や下関へ出荷されていました。

しかし、平成元年、下関近海の玄界灘や九州地方、さらには全国的にふぐ漁が不良で、日間賀島近海の遠州灘から熊野灘のみが豊漁だったときがありました。そんな中、全国各地から要望が殺到したことを契機に、産地であることをアピールして日間賀島でもふぐを食べられるようにしようという声が上がったのです。

旅館や民宿でふぐ料理を提供しようという動きが出たものの、ふぐをさばくことができる料理人は島内にごく一部しかいませんでした。普通であれば、その技術を自分だけのものにするところですが、日間賀島の料理人たちは「ふぐは島の宝。技術は島のみんなのもの」という気概を持ち、ノウハウを惜しげもなく仲間たちに伝授し広めていきました。

そのおかげで現在、島内にある旅館・ホテルや民宿のうち 8 割を超える 66 軒がふぐ調理の免許を持ち、ふぐ料理を提供しています。

その他には、6 月～9 月にかけて南知多ビーチランドから日間賀島のサンセットビーチにイルカを連れてきて、イルカに餌をあげたり触れ合ったりできるプログラムを実施したり、夏休み期間限定でサンライズビーチに子供向けにシーカヤックやシュノーケリング、いかだ作りなどが体験できるキッズアドベンチャーを設営したりと観光客誘致のための施策を行っています。

これも、海水浴場があるからこそできることで、根底には漁協の協力や漁師の理解が必要不可欠であります。

「漁業は観光のために、観光は漁業のために」という思いを大切にし、地元の人たちと協力してきたことで、今の日間賀島があります。このように、地域の活性化、発展には互いを思い合いながら切磋琢磨していくことが必要であり、、農業や畜産業などにも共通していることであると考えています。

研修日　2016/2/9　全国旅館会館 4F
有限責任監査法人トーマツ
公認会計士　上形　秀一郎　氏

収益拡大に向けたマーケティングの基本
～売上アップのヒント～

マーケティングとは何か？
⇒アメリカマーケティング協会
・組織とそのステークスホルダーにとって利益となるように、顧客に価値を創造・伝達・提供し、そして顧客との関係を管理するための組織的な活動と一連のプロセスである。
⇒日本マーケティング協会
・企業及び他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。
⇒フィリップコトラー
マーケティングとは、新しい顧客を見つけ既存の顧客を逃がさないように、製品が生まれてからこの世を去るまで続く作業なのである。

『売れる商品』と『売れるしくみ』を作ること

⇒P.F.ドラッカーの考え方　マーケティングの理想は販売を不要にすること

ＳＴＰ－４Ｐの解説

前提	どんな商売をするか（何屋をやるか？）	事業領域（ドメイン）の選択	
1	誰をお客様に商売をするか？	セグメンテーション(市場細分化)とターゲティング	ＳＴＰ
2	商品・サービスのお客様にうける魅力的な要素（切り口）は何か？	ポジショニング（差別化）	
3	具体的にどのような商品・サービスを作るか？	製品（プロダクト） 製品には寿命がある	４Ｐ
4	値段はいくらにするか？	価格（プライス） **顧客感度　市場動向　製品コスト**	
5	お客様にどのようなルートで商品・サービスを届けるか？	流通（プレイス） **ドミナント戦略　コバンザメ戦略　フロンティア戦略**	
6	お客様にどのように商品・サービスを知ってもらうか	プロモーション **ターゲットが良く目にする適切なプロモーション戦略は階段作りから**	

実際のワークショップ

テーマ　旺文社と福武書店
質　問　福武書店（現ベネッセ）は、35 年で大学入試市場をひっくり返しました。
　　福武書店はどのようにシェアを奪ったか考えよ

解　答　全国レベルで知名度の高い学校 30 校にターゲットを絞って作問した。

★重要なポイント★ターゲティングのポイント
⇒ターゲットは出来るだけ絞り込んで考える
事業は何かを知るための第一歩は、「顧客は誰か」という問いを発する事である。（P.F.ドラッカー）

★重要★ターゲットを絞り込むメリット
① お客様が魅力に感じる他社との違いを見つけやすくなる
② どのような製品・サービスがお客様にうけるか明確になる
③ 適正な価格を決めることが出来る
④ どこで商品を売れば売れるのかが分かる
⑤ 広告媒体を選びやすくなる（プロモーションコストの削減が出来る）

□具体例□
アスクル　楽天イーグルス　ウィダーin ゼリー　でんかのやまぐち

ターゲットを絞り込む方法：ペルソナ化
具体的な人物を思い浮かべ、その人物にのみ響くような戦略を打つ

ポジショニング≒ブランディング
商品を選ぶことが悩みのタネになる時代になった（J.トラウト）
違いについて
① ちがいを人は覚えている（ポジショニングは作れる）
② ちがいはお客様を固定化できる
③ ちがいがあると売りやすい
④ ちがいは値崩れをふせぐ
⑤ 結果として売上に大きな差がつく

□具体例□
旭山動物園　ダイソン　トップ　ワンダ　モンゴリアビレッジ　変なホテル　原子村山梨

ポジショニングの作り方
『なんでうちなの？』とお客様に聞いてみる　⇒**自社の強み**
焦点を絞り、ナンバー1 をとる⇒　日本で一番高い山　コーヒーが一番美味しい　杭抜きナンバーワン
3C 分析⇒自社と顧客と競合を分析する
パブリシティを活用する

研修日　2016/3/10　おごと温泉　湯元舘
おごと温泉　湯元舘
会長　針谷　了　氏

なぜ、旅館経営に哲学が必要か
□社長一人では何もできない
□全社員の協力が必要
□「全社員経営」を目指す
→哲学がなければ全社員経営は出来ない

『全社員経営』とは何か？
全社員経営にはベクトルを合わせる必要があり、その為には
□経営理念の徹底…経営の目的・方向を示す
□是非善悪の明確化

１　経営理念の徹底
□利他グループ社是　『忘己利他』
忘己利他…道心ある仏子は西では君子と号し、東では菩薩と称す、
悪事を己に迎え、好事を他に与え、己を忘れて他を利するは慈悲の極みなり。

２　是非善悪の明確化
□利他グループフィロソフィー
①利益はご褒美
②強く持続した願望を持つ
③最後は粘りで決まる。誰しも努力している。
④小善を為し、小悪を為さず。
⑤自信を持て、されど謙虚であれ。
⑥感謝の心を忘れた経営は長続きしない。
⑦誰が言ったかではなく、何を言ったかで判断する。
⑧叱らない管理職は失格。
⑨スピードは信用。
⑩積小為大
積小為大…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、
それゆれ終に大なること能わず。
たとえば、百万石の米といえども、粒の大なるにあらず。

『旅館経営の科学』
① 科学とは
② 財務を科学する
③ 労務を科学する
④ 生産性の向上

① 科学とは

□科学とは「再現性」と「客観性」
■再現性　→　いつでも誰でも同じように出来る
■客観性　→　勘・経験に頼らない

客観性「お客様の為と思うな。勘違い独りよがりが生ずる。お客様の目線で考えろ」
□お客様に喜んでもらおうと思ったら
□社員に働きがいを持ってもらおうと思ったら
□金融機関から借り入れたいと思ったら
→　相手目線で考える

② 財務を科学する

＜現状の旅館財務の問題点＞
A) 毎月儲かったかどうか分からない　→　月次決算をする
…月次決算をする為に
　① 毎月末、棚卸をする
　② 「現金主義」から「発生主義」へ
　③ 概算計上する
　④ 全てを月末〆にする
B) どの部門が儲かったか分からない　→　部門別収支を出す
…部門別収支を出すために
□売上
　◆　調理部、配膳、営業
　◆　パブリック部門（売店、ナイトラウンジ、味処、喫茶、エステ、足つぼマッサージ）
□仕入・経費＜全てを計上＞
　◆　仕入れは厳格な棚卸し

◆　水道・電気は子メーター設置
◆　社会保険の会社負担分
◆　制服・消耗品・賄・修繕費・社員募集等々

C）改善の方法が分からない　→　三つの目で探し出す

…三つの目

□鳥の目　→　俯瞰する（大科目→経費を大筋で把握）
□虫の目　→　詳細を見る（支払指令書→科目と責任の所在の明確化）
□魚の目　→　潮目を見る（月別収支＆経費　期別比較）

D）PL（損益計算書）しか見ない　→　BS(貸借対照表)も重視

□定性評価と定量評価
□安全性を重視
●自己資本比率を 20%以上に！（自己資本÷総資本＝自己資本比率）
●当座比率：200%以上が望ましい
●現預金月商比率を 1.5 か月以上に！
□借入金償還年数を 10 年以内に！
□ROI を重視

③ 労務を科学する

＜労務の意義・目的＞

社員がバラバラでは闘いに勝てない→全社員のベクトルを合わせ、全社員経営を目指す

＜労務の要諦＞

□モチベーションアップ
□計画管理
◆社員は会社に貢献したいと思っている→会社が貢献の方法・評価を示す

＜モチベーションアップの 6 要素＞

① 理念・方針・目標・是非善悪の明確化

湯元館フィロソフィー、はんなりカード、社長の約束、社内報、経営計画書

② 教育

全社員研修、ステップアップ研修、新入社員研修、研修報告書

③ 信賞必罰

人事考課（複数考課）、始末書の多用

④ コミュニケーション

社長通信、バースデーカード、飲み会補助

⑤ 参画

改善活動、委員会活動

⑥　認める。評価する。感謝する。
ありがとうカード

＜計画管理の要諦＞
□目的は「社員の成長」…ノルマではない
□数値計画と行動計画
　■数値がなければ検証できない
□検証　→　反省　→　改善
□達成は称賛のみ

④　生産性の向上
a.　生産性向上の要諦
□生産性向上はトップダウンとボトムアップ
　●ボトムアップの中心は改善活動
　●最大の敵は経営者の不作為
□無駄の排除が有効
　＜ムダの例＞
　●食器洗浄機の予備洗浄
　●PMS があるのに手書き予約台帳併用
　●会計ソフトがあるのに伝票手書き
b.　IT 化
＜調理ボード＞＜食器準備表＞
ｃ．機械化
＜搬送機＞
d. 作業改善
e. 三定（定位置、定品、定量）
f. 改善活動（大変、中変、小変）

【まとめ】
湯元館　針谷会長「私の戒め」

□失意泰然　得意淡然

□克己の工夫は一呼吸の間にあり【佐藤一斎】

研修日　2016/7/12　全国旅館会館 4F
有限責任監査法人トーマツ
公認会計士　中西　俊晴　氏

宿泊業経営における計数管理のヒント

宿泊業経営における計数管理の質の向上を通じて、より精緻な状況把握と今後の経営戦略の実行に活かしていくことを目指します。

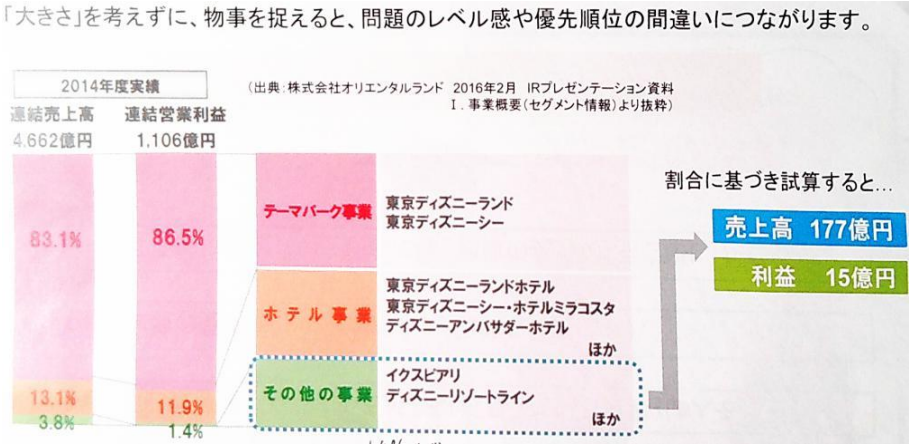
「感覚」だけでは判断しない
ビジネスは「判断」の連続です。
「数値」の活用は、「経験」「直観」「ルール・方針」「損得勘定」といった現状の理解に基づいた意思決定や計数管理の徹底に貢献します。

■計数管理の必要性を理解する

数値の特性を理解する（具体性）
A「5 月の売上高は好調です。前年よりかなり増えました。」
B「いったいどのように増えたのだ？」
※数字を用いない理解・分析・説明だと本人の理解も浅く、説得力が乏しい。
↓
A「5 月の A ホテルの売上高は 2,000 万円を超え、前月よりも 23%アップとなりました。G.W.が前年は 6 日までだったのに対して、今年は 8 日まであったため、宿泊者数が前年比で 15%増加したと思われます。」
※数字を用いた理解・分析・説明であり、本人の理解度も高く、説得力があります。

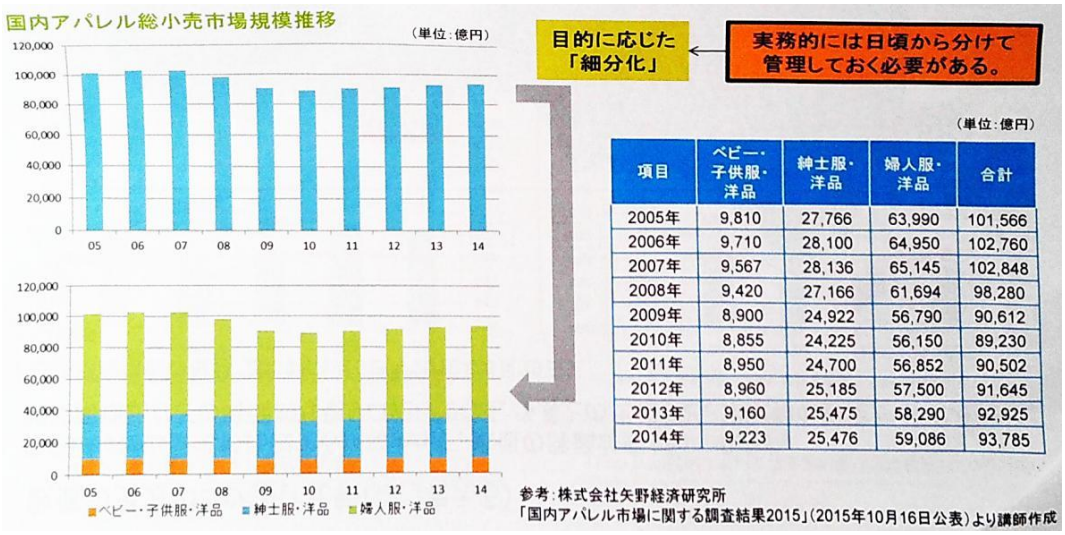
同じ数字資料を見ていても、実は「見えている世界」は人それぞれ
数字の見方には「癖」があります。（一面的な見方は×）
多面的な数値資料を読むには、数値の見方の「引き出し」が必要で
数値の見方は「技術」です。

●見方のコツ①　大きさを考える



たかが「1.4%」の利益と考えるべきか？「15 億円」の利益は大きいと考えるべきか？

●見方のコツ②　「分けて」考える



項目	ベビー・子供服・洋品	紳士服・洋品	婦人服・洋品	合計
2005年	9,810	27,766	63,990	101,566
2006年	9,710	28,100	64,950	102,760
2007年	9,567	28,136	65,145	102,848
2008年	9,420	27,166	61,694	98,280
2009年	8,900	24,922	56,790	90,612
2010年	8,855	24,225	56,150	89,230
2011年	8,950	24,700	56,852	90,502
2012年	8,960	25,185	57,500	91,645
2013年	9,160	25,475	58,290	92,925
2014年	9,223	25,476	59,086	93,785

大きな「塊」で見ていると気づかないことも、細分化して小さな「粒」で見てみると気づくことがあります。目的に応じて適切な単位に「分けて」考えることが有用です。

●見方のコツ③　「比較して」考える

何を「ものさし」として比較するかによって、数値の評価が変わってきます。
前年同期比などの時間的な切り口だけでなく、予算との比較など、比較軸の設定がポイント

●見方のコツ④　「変化/時系列」考える

顧客の嗜好の変化は目まぐるしい昨今ですが、時系列で捉えることによって、トレンド（傾向）や変化により気づきやすくなると考えられます。

●見方のコツ⑤　「バラツキ」考える

「平均」の概念の方が比較的多く用いられますが、管理業務において「バラツキ」の事実は問題の所在を示唆していることがあり、「バラツキ」を看過せずに、発生要因を考えることが有用です。

経営者が計数管理に求めるもの
・数値が正確である（正確性）
・会社の業績が早くわかる・知りたいときにわかる（迅速性・適時性）
・将来の見通しもわかる（有用性）
・情報としてのわかりやすさ（明瞭性）
・計数管理にあまりコストをかけたくない（経済性）

■自社が重要管理すべき「数値」を考える

業種により気にする計数は異なる。

■計数管理のしくみを作る上での自社の課題を把握する

●データ収集
迅速性を高めるために、ルーティーンワークの中でデータ収集を行える体制にする。

●データ処理
後工程にある成果物を完成させやすいような方法でデータ処理を行う。

一般的にITの活用により、データ処理の正確性、効率性や迅速性が格段と向上する。
●分析
データ収集・処理を迅速に実施し、ぶんせきに要する時間を多く割けるように努める。

●報告
成果物を明確にイメージする。また、成果物作成に必要な事項をデータ処理部門と予め共

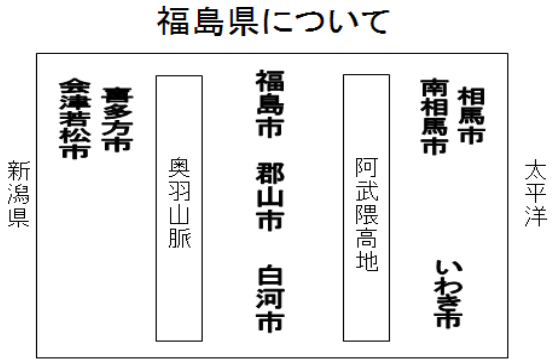
有しておくことによって、効率的かつ迅速な報告資料の作成を可能にする。

状況に応じて臨時的な「調査」も必要ですが、基本的な計数管理項目は予め決定し、会社の日常的なしくみの中で把握・分析される体制を構築することが肝要になります。

研修日　2017/12/6　穴原温泉　吉川屋
飯坂温泉　祭屋湯左衛門
代表取締役　柳沼　公貴　氏

１．福島についての主観
・面積が全国３位の広さ
・米、桃、りんご、なし　の生産量が全国トップクラス
・地味な県

このような感じで山と山に囲まれている。→



２．東日本大震災について
・全ライフラインの喪失（復旧まで１週間）
・予約のキャンセル
・重油・ガソリンの不足
・相馬市・いわき市に挟まれた東京電力福島第一原子力発電所事故による更なる風評被害

３．ふくしま若旦那プロジェクト
風評被害払拭事業として福島の４つの温泉地（土湯温泉・飯坂温泉・高湯温泉・岳温泉）の若旦那達で観光を盛り上げる事業を展開

① 若旦那図鑑
・ユニークな切り口での温泉旅館の PR
・福島学院大学との連携
・福島での若旦那旋風のさきがけに

② PR 活動（今までになかった全く新しい枠組みで福島の温泉地を共同 PR）
・第１回若旦那サミット
・若旦那カフェ
・三味線披露
・コスプレ

全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部
All Japan Ryokan Hotel Association Junior

平成 27・28 年度　旅館アカデミー委員会

研修担当副部長	渡邉　玲緒	（愛知県：天の丸）
委員長	山口　雄也	（熊本県：垂玉温泉 山口旅館）
副委員長	松本　光男	（群馬県：ホテル松本楼）
副委員長	玉置　智也	（三重県：伊賀のかくれ宿 湯元赤目温泉隠れの湯 対泉閣）
副委員長	小西　正洋	（富山県：庄川温泉 風流味道座敷 ゆめつづり）
委員	佐藤　　航	（山形県：竹屋ホテル）
委員	畠　　正樹	（福島県：吉川屋）
委員	佐藤　穂積	（長野県：ホテル　ラ・フォーレ志賀）
委員	鴇田　英将	（千葉県：亀山温泉ホテル）
委員	鈴木　久弥	（静岡県：瑞の里〇久旅館）
委員	鈴川　功祐	（愛知県：すず屋海游亭）
委員	土屋　　造	（愛知県：つちやホテル）
委員	迫間　優子	（三重県：鳥羽ビューホテル花真珠）
委員	吉井　雅康	（兵庫県：夢乃井）
委員	藤原　範之	（兵庫県：泉都）
委員	御舩　利洋	（鳥取県：木屋旅館）
委員	芝野　　尚	（徳島県：リゾートホテル　モアナコースト）

製作・編集　平成 27・28 年度旅館アカデミー委員会
平成 29 年 3 月吉日