

ホテル・旅館業の再生コンサルティング (2012年度版) ～現場の実行支援事例より～

株式会社武内コンサルティング 代表取締役 武内幸夫
〒577-0055 大阪府東大阪市長栄寺 11-5-804
Tel&Fax : 06-6782-0313
Mobile : 090-3285-1387
E-mail : aaatake1@jeans.ocn.ne.jp
HP&ブログ : <http://takeuchiconsulting.seesaa.net/>

= 目次 =

第Ⅰ章 再生と改革における戦略と方向性

1. ホテル・旅館業の本音の悩みは再生か？売却か？整理清算か？
2. 【調査依頼事例より】地元の方は、地元のホテル・旅館の現状を知らない？
3. 【企業再生の現場報告】旅館・ホテル業における設備の点検レベルが気になる
4. 【ホテル・旅館業の修繕計画が難しい理由】修繕が売上に結び付かないのはなぜでしょうか？
5. 【ホテル・旅館業の再生策】大規模修繕が必要な場合の投資計画について
6. 【ビジネスホテルの再生】ビジネスモデルを変えるか稼働率を上げるか？
7. 【ホテル・旅館業活性化】大きな改革を望みますか？小さな現場改善を望みますか？

第Ⅱ章 宿泊部門の再生・改革

8. 【ホテルのレストランが苦戦する訳】営業しないで集客は大丈夫でしょうか？
9. 【ホテル業活性化案】営業が強くないと稼働率は上がらない！
10. 【ビジネスホテル活性化】フロントでわかる教育度
11. 【ホテル・旅館業の活性化】ホテルの清掃は、清掃員の方の教育も大事
12. ホテル業は清掃業？
13. 【ホテル旅館業のお客様の声より】家で寝るのと同じようにして欲しい
14. 【ちょっと気になるホテル・旅館の活性化案】タオルのこと考えてみませんか？
15. 【ビジネスホテル・旅館業の悩み】自社ホームページから予約を入れて欲しい
16. 【ビジネスホテル・旅館活性化】景色の見え方で料金を変える
17. 【ホテル・旅館業活性化案】マウンテンバイクで市内観光
18. 【ビジネスホテルの活性化】自然にやさしいホテルの取り組みは？
19. 【ホテル・旅館の活性化案】おいしい朝食を出そう！
20. 【ホテル・旅館の活性化】設備投資をしないホテルはダメ

第Ⅲ章 料飲部の再生・改革

21. 利益が出るオリジナルの組織づくりが決め手かも？
22. 会話の場、会議の場を無理矢理、作ること！
23. ホテル・旅館業の調理部・料飲部の役割
- 24【ホテル・旅館業の活性化はメニュー開発から】提供方法を変えただけでは見直し・強化になっていないのでは？
25. とあるビジネスホテルの社長の大事な仕事
26. 【旅館・ホテル業のメニューづくり】地元宴会のお客様と宿泊のお客様では、料理に対する要望が異なる
27. 【ビジネスホテルの活性化の一策】夜の1000円定食で固定客づくり
28. 【おせち料理の意味合い】おせち料理は目的が大事！
29. 【ホテル料飲部の改革の実態】宴会が入っていない時、どうされていますか？
30. 【宴会・バンケットの活性化方法】ロータリーやライオンズクラブの方に意見を聞く
31. 【ホテル料飲部の戦略】ホテルの料飲部で月商300万円売る！
32. 【ホテルの料飲部と飲食店の違い】お客様の要求度が高いホテルの料飲部で求められるもの
33. 宴会もレディースプランが必要！

第Ⅳ章 売店部門の再生・改革

34. 【ホテル・旅館の売店改革】活性化方法と今後のあり方

第Ⅴ章 コンサルティングメニュー例

35. 【コンサルティングメニュー】改善・改革・実行支援型の再生コンサルティング
36. 【コンサルティングメニュー】武内コンサルティング流の数値計画書の作成支援
37. 【コンサルティングメニュー】ホテル旅館の再生・活性化なのにメニュー会議から始めるって本当ですか？

1. 【ホテル・旅館業の再生コンサルティング事例】 ホテル・旅館業の本音の悩みは再生か？売却か？整理清算か？

悩みは売上低迷だけではないと思います。表面的には売上が下がり、これからどうしようか不安になっているように見えても悩みは根深いように思います。できれば売却したい。整理清算したいとまでお考えの方もおられると思います。実際、少々売上が伸びたからと言って、劇的に借入金が減る訳でもないです。ホテル・旅館業の大きな悩みは、売上低迷ではなく、負債の大きさです。

買ってくれるところがあるなら、一度話をさせて欲しい。あるいはどのような条件なのか聞いてみたいというのが本音かも・・・

しかし、すんなりと売却というのはあまりないです。それに今、話を持ちかけてもすぐに決まるものでもないです。下交渉が必要なためかなり時間がかかります。もし、売却も念頭に置かれているのならば、早めにそういう話を根回ししておくことが大事です。

それと再生をするにしても固定費の削減だけでは追いつかない現状があります。ビジネスモデル自体を変える。やり方を大きく変えないといけません。ところが従来からのやり方が染み付いていて、なかなか新しい発想でやることができない。自信がないという方も多いようです。

もし、リニューアルしてやるならば、もう私たちの時代ではない。新しい発想でやっていただける方にお任せしたいという方もおられると思います。ダラダラと営業を続け、負債だけが増えて行くというのは良くないです。これからどうするのかを真剣に考える必要があります。

今の状況では、何をどうすれば良いか全くわからないという方もおられると思います。そのような時は、早めに周りで再生コンサルティングをされている方に相談され、今後の方向性を診断してもらうことをおすすめいたします。

再生できるのか？

売却できるのか？

整理清算できるのか？

どういう可能性があるのか調査・診断してもらい、早めに手を打つことです。

理由は、今後おそらくホテル旅館業の方は苦戦されると思うからです。初期投資が重

く、返済できていないところが多いです。

売りたいくても売れない。

再生したくても古いビジネスモデルは通用しない。

そうなる前に、調査・診断や相談だけでもされておいた方が良いでしょう。

2. 【調査依頼事例より】地元の方は、地元のホテル・旅館の現状を知らない？

地元の方が他館のホテルや旅館に宿泊するということはほとんどないのではないのでしょうか？飲食や宴会で利用されることはあっても宿泊されることはないと思います。

だからよく依頼が来ます。

他館のホテル・旅館の状況を見て来て欲しいと・・・

売上や利益の大小はお客様は関係ないです。お客様はそのことよりも施設は綺麗か、サービスは良いか、そのことが気になります。でもそれは実際にお客様の立場で宿泊してみないとわかりません。

それにプロや専門家の視点というよりもお客様の視点でどうなのかが大事です。

例えば、

1. 枕は選べるのか？その他備品は、どのようなものを貸してくれるのか？
2. 自販機はどこにあり、どのような商品があるのか？
3. 洗濯機や乾燥機は使えるのか？
4. 駐車場は入りやすいか？使いやすいか？フロントに車のキーを預けなくても良いか？
5. 朝食はどんなものが出て来るのか？朝何時から提供しているのか？
6. フロントや玄関の鍵は何時で閉まるのか？

特に室内のことは外からやネットだけではわからないと思います。

1. 部屋は綺麗か？
2. 臭いは残っていないか？
3. タオル、バスタオルは綺麗か？
4. ベッドや蒲団は綺麗か？
5. 空調はよく利くか？
6. 床や廊下は綺麗か？
7. トイレ・風呂場は綺麗か？水漏れ等はないか？
8. 枕やクッションは何個あるか？
9. 水は飲めるか？
10. スリッパは綺麗か？
11. 電球は切れていないか？
12. テレビは古いと感じるものでないか？

13. 浴衣は綺麗か？
14. シャンプーリンスなどはどのようなものを使っているか？
15. ハンガーは何本あるか？
16. 消臭スプレーは部屋の中にあるか？

等々、小さなことまでお客様は気にされます。

普通はホームページなどに書かれていないことまでチェックされます。

売上が高くても施設の老朽度はどうかわかりません。サービスが良いかどうかは口コミ投稿だけでは判断できません。実際に泊ってみるという大切さをいつも感じています。

でも地元の方が用もないのに他館に泊ってみるといふことはないと思います。知り合いの方から情報をいただくくらいだと思います。

だからこそ、他館の状況を知り対策を打つことが大事です。他館の状況を知ることで自店の強み・弱みも見えてきます。

他館調査は、定期的に行うことが大切だと思います。

3. 【企業再生の現場報告】旅館・ホテル業における設備の点検レベルが気になる

窮状に陥っているところほど売上を迫りかけることに必死になり、点検が疎かになっていることが多いです。経営者の方も社長業に専念されているため、各部屋をチェックし補修・改修するということをされていません。専門の業者や従業員任せです。部屋にも何年も入っていない方もおられます。

中小企業のトップが現場を見なくなると、業績は落ちて行きます。どんなに事業が大きくなっても現場を見ることを止めると悲劇が起こります。

私もまず概況を教えていただいた後は、施設のすべてを見せてもらいます。ボイラー室にまで入らせていただきます。その時に今までどのようなことをされてきたのかがわかります。

特に清掃レベルは企業力を一番よく表していると思います。素晴らしい企業は、他人任せではなく自社の基準やレベル感をしっかりと持たれています。

外から見ると旅館・ホテル業は夢のような事業でいつかは自分で経営してみたい、持ってみたいと思われる方が多いようです。しかし、旅館・ホテル業で最もコストのかかるのが補修・改修費です。ランニングコストが馬鹿になりません。凄い費用が毎年かかります。それも古くなればなるほど凄い金額になります。

それを抑えるのには、日々の点検しかないです。物を大事にする癖付けをしない限り、後から大きなコストとなって返ってきます。このことは、売上や客数を迫りかける以上に大事なことです。売上低迷はどの企業でも起こります。外部環境の変化などの影響を旅館・ホテル業では受けやすいです。

でもコストについては、事業規模や旅館・ホテル規模に比例しません。甘く管理しているところは、業界平均値以上にかかり窮状に陥っています。

だから点検の甘い企業では利益は出ないです。その体質を変えない限り、窮状から脱するのは厳しいのではと思います。補修改修費の少ない旅館・ホテル。それを目指すのも一つの経営法のように思います。

素晴らしい経営とは、売上規模や客数ではなく、無駄なコストのかかっていない旅館・ホテルのような気がします。

4. 【ホテル・旅館業の修繕計画が難しい理由】修繕が売上に結び付かないのはなぜでしょうか？

例えば、外壁や廊下を直しても効果なし。修繕しても売上は上がりません。しかし、どうしても修繕が必要な場合があります。どうすれば良いですかと相談されます。

お金をかけても売上が上がらないのであれば投資しない方が良くと思います。お金をかけるということは、売上が上がることが前提です。売上が上がるような投資、修繕のあり方を考える必要があります。

具体的には、修繕計画と経営改善計画・売上計画、ビジネスモデルの見直しを一緒に行うことです。修繕計画だけではキャッシュアウトするだけ、本当の意味での経営改善になっていません。

逆に売上を上げるためにはどのような投資の仕方があるのかを検討することが大事だと思います。特に気になりますのは、従来通りのビジネスモデルで傷んだところを補修するという事を繰り返しているホテルや旅館です。

お客様のニーズや業界動向も大きく変わって来ています。いつまでも昔のやり方で通用するとは思えません。どこかで大きな転換が必要かもしれません。そのきっかけが修繕やリニューアルです。

修繕をきっかけとして同時にビジネスモデルそのものを見直し、経営改善を図りながら収益が上がるような形に再構築することです。そうすると修繕そのものよりも経営改善が中心となります。半年～1年前から計画を組んで見直して行く必要があります。

まずは現地調査を行い、最適なビジネスモデルのプランを作り上げ、それを検討する時間が必要になってきます。実行するまでに時間を取って練った方が良くと思います。何十年に一度の大転換です。周りの方の意見やアドバイスを受けながら慎重に運ぶことが大事です。

今修繕が発生していないホテル・旅館であってもいずれ同じような状況が訪れます。常にそのようなことを想定した新しいビジネスモデルのプランについて検討を行うておくことが大切です。修繕を修繕で終わらせずに、経営改善に結び付けてこそ本物の修繕だと思います。修繕とは建物や内装・備品のことではなく、経営そのものの修繕を指しているように思います。

5. 【ホテル・旅館業の再生策】大規模修繕が必要な場合の投資計画について

過去の常識で計画を作らないことです。もう右肩上がりの成長業種ではないです。投資をしても回収できないと意味がないです。ますます借入の負担が多くなると、経営が厳しくなるだけです。それと以下の点をもう一度再認識されてはと思います。

以前に比べて、

1. 投資をしても売上が上がるとは限らない
 2. 投資が客数増・客単価アップにつながるかどうかはわからない
- というのが現状です。

大規模修繕を行う他に施策はないのかどうか検討する必要があります。修繕を行ってしまえば、投資効果が出ないと今まで以上に厳しくなります。ところが修繕効果というのは、思ったほど売上などの経営数値に跳ね返ってこななくなっています。

経営不振の原因は、施設の老朽化にあるのではなく、他の要因に原因があるのではないのでしょうか？調子が悪くなると、すぐに修繕を考えていると経営が軌道に乗りません。逆に、大きな投資を行わなくても収益を改善させるための施策を考えることが大事だと思います。

確実な予測というのはいないです。未来は不確定です。何が起こるかわかりません。過去の経験値が通用なくなっています。マーケットが過剰な状態で、投資を行っても投資に見合う成果は期待できなくなっています。

だからこそ業務改善行い、小さな改善を積み重ねることが大切です。大規模修繕を行う場合は、もう最後の手段と言えるかもしれません。失敗すると後がないです。そんな不安定な経営決断はしない方が良いでしょう。商品やサービスの見直し、諸経費の削減化を図り切り抜けながら力を付けることが大切です。大きな投資は、経営が順調な時、伸びている時に行うのが理想です。業績不振時には絶対に行わないことです。

だから大規模修繕の話が出てくると不安になります。できることはすべてやり切った後であれば良いですが、安易に議題に乗って来たとするとうまいへんです。大規模修繕で大幅な売上アップのムードが出て来ていたとしたら、誰かが止めないと、そのまま突き進みそうです。投資計画は、投資をしなくても良い計画をどれだけ作成できるかにかかっているように思います。

6. 【ビジネスホテルの再生】 ビジネスモデルを変えるか稼働率を上げるか？

売上が少ないから赤字なのか？ビジネスモデル自体が古くなったのか？

当然不振企業様は両方です。しかし、固定費が少ないため、少し手を打たれると改善の余地はあると思います。

業績低迷の理由は、ほとんどが客数減から来ている売上の減少です。

施設の老朽化とともに、積極的な販促を行わなかったためにどんどんお客様が逃げて行かれています。

だから他の業種よりも改善スピードが速いはずです。集客に力を入れると成果が出やすいです。補修・改修も必要かもしれませんが、この1点で十分です。

粗利の高い業種の立て直しは可能性があります。集客や売上さえ上がれば、利益が出る仕組みになっています。ただし、ホテルのビジネスモデルを考えた場合、旧来の方と新規参入されてくる大手さんとは一つだけ大きな違いがあります。

それは人件費です。

社員比率が10%以下。

粗利以外に一人当売上高の指標が高いです。だから余計に儲かる仕組みになっています。儲かっているホテルほど、女性比率が高いです。

急に新しいビジネスモデルに変化はできなと思いますが、昔から事業をなさっているビジネスモデルの場合、社員比率は従業員の半分くらいが普通のようなようです。すぐに理想の数値にしようとするのには無理があります。辞めていただいたり、雇用形態を変えることはできないと思います。

そこで、皆さん悩まれます。このままならさらに赤字が続くと・・・

急に変えられないものを変えようと思っても変えられないはずです。

だったらできることはないか？どうすれば良いのか？

やっぱり集客を上げて、客数を増やすことです。

利益の出ているビジネスホテルの平均稼働率は70%を超えています。

稼働率が70%あれば、少々の経費は飲み込んでしまうでしょう。

ビジネスモデル自体は、やはり時間をかけてゆっくりと理想へ変えていくのが良いのではと思います。

大きな補修・改修の必要性がある前までがチャンスです。
その間に目一杯集客を図ることです。

この集客に対する販促費が出るかどうか？それが一番の鍵です。
販促費も捻出できないようだったら厳しいでしょう。
販促をかけれる状態の時にかけて事業の立て直しを行うことです。

稼働率を上げるという命題があります。
それに向かってどう対応するか？答えは見えています。

あれこれ悩まねずに、稼働率アップをお考えになられては・・・

7. 【ホテル・旅館業活性化】大きな改革を望みますか？小さな現場改善を望みますか？

大きな改革を何かしないと、今のままでは将来が見えない。
そうお考えの経営者の方が多いようです。

しかし、大きな改革は大きな費用がかかります。それにどう転換したら良いか答えは誰もわかりません。ある意味、賭けになってしまいます。

大きな改革をしたからと言って、経営改善になるのでしょうか？
否。
ならないと思います。
理由は、体質が以前とまったく変わっていないからです。

大事なのは経営体質、現場体質を変えることです。ツキのない状態でただ変化だけを求めても業績は回復しません。今の現状の事業の中で少しでも改善を行い、業績を上げることです。

それも何をすれば良いのか、上の方が具体的な指示を出すことです。
1%の業績をアップをみんなで必死で行うことです。

それで少しでも成果を上げることです。各部署・各部門ごとに何かしら改善の余地があるはずで、それをいち早く見つけて、即改善・即実践を行うことです。

不振企業の特徴の一つが、スピード対応が不得手です。今日決めたことが、いつになっても実行に移されません。それが大きな原因かもしれません。

少しずつ成果が出てくると現場も自信が付いてきます。
そのような状態になれば、何をしてもうまくいくのでは？
コストカットや業態転換をトップが口に出すと、従業員は不審がります。モチベーションも下がります。だから成果は上がりません。

顧客満足も大事ですが、それ以上に従業員満足が満たされていないと現場は動いてくれません。

小さな改善を積み重ねて現場の意識を変えて行かれることが一番大切です。

8. 【ホテルのレストランが苦戦する訳】 営業しないで集客は大丈夫でしょうか？

チラシは打たない。
営業にも行かない。
ホテルの名前と暖簾で待っているだけ。
これが常態化。大丈夫でしょうか？

ホテル内のレストランは待ちの態勢が多いです。何もせずに暖簾だけで集客できる時代ではないです。チラシを打つ経費がなければ全員営業です。フロント担当や営業担当の方に任せっ切りでは数字は上がらないと思います。

毎日、店に入り仕込み行いお客様を待つ。
そのようなやり方で今まで売上が上がって来たのでしょうか？
何もせずに売上が徐々に上がって行くということはないです。

板長も営業？
当然です。売上が伸びているところは、板長・料理長であっても営業に行かれます。お客様がお越しにならないと売上になりません。だから手が空くと営業です。

しかし、ただ訪問するだけでは嫌がられるだけです。自店で使用できるクーポン券や金券を持って行き、配ることで。その地道な活動が売上につながって行きます。

レストランという箱を作れば、何とか来てくれるのではという甘い考えは捨てた方が良いでしょう。レストランでも営業計画が必要です。

板長や料理長も自分の店だ！自分が社長だ！と思って少しでもお客様を呼び込むこと考え、行動に移さないといけません。どんなに素晴らしい料理を作ったり、腕が良いと言ってもお客様が来てくれないと意味がないです。

ホテル内のレストランの活性化は、メニューや店内企画だけでなくこの営業強化にかかっています。どんな会社でも営業が強い会社は成長すると言われます。レストランも同じです。営業計画を組まない限り、成長はないような気がします。

営業に行かないと売上は上がらないと思います。
営業が強いレストランに変化することが業績アップにつながります。
レストランにおける営業会議、是非実施されてはと思います。

9. 【ホテル業活性化案】営業が強くないと稼働率は上がらない！

ホテルの老朽化の進行度が心配。

人の力で止めることができないもの。

老朽化。

お金をかけて全面リニューアルできない。

それに少々の補修・改修を行っても集客効果に即決しない。

小売業なら店は古くなっても商品を新しくして、接客サービスで補うことができます。しかし、ホテルでは、施設そのものが一番の商品です。それが古いと感じられたらたいへんです。

どうすれば良いのか？

今秋以降、不況でホテル業界はたいへんです。

宿泊が本当に少なくなっています。

でもこのまま待ちの姿勢ではいけないです。

何とかしないと・・・

そう、お客様を獲得するための戦略が欲しいです。

この時、大事なのが顧客名簿。法人客や各種会合などでお使いいただいたところへの地道な営業活動を真剣に考えませんか？

営業をかけずに集客できる訳はないです。確率は悪くても地べたを這う営業活動がやはり必要です。営業をかけてもすぐに成果の上がるものではないです。暇な時に、計画的に進めないといけません。

相対的に言えるのは、やはり営業の弱いところから数字が崩れています。営業をどう強くするか？どの業界でも同じです。様々な仕掛けが必要です。

昔のことをふと思い出しました。

あるビジネスホテルさんへご訪問していました。そちらの常務さんは、毎日どこかしら営業へ行かれるのです。稼働率を上げるために・・・

それが自分の一番の仕事だとおっしゃいます。

それで、稼働率は月平均で95%を超えています。驚異的な数字です。
しかし、フロントの女性陣からは不評なんです。理由は、価格がまちまちなんです。
少々無理してでも取ろうとしますので、毎回言い値なのかも。。。

でもフロントの女性で不評であろうとこの稼働率の数字を維持されることに関しては頭が下がります。

営業が強くないと稼働率は上がりません。
ネットだけに頼っていてもダメです。人脈を活かしながら営業活動を行うことです。

やはり人の差が、売上の差になるようです。
エージェント頼みも良いですが、営業体制を組み直されませんか？

景気が悪くなると、営業力の差が目立ち始めます。
新年から好スタートできるように準備されてはいかがでしょう。

10. 【ビジネスホテル活性化】フロントでわかる教育度

入った瞬間の雰囲気。

声のトーン。気遣い。安心感。すべてフロントでわかってしまいます。

施設をいじるとお金がかかります。必要最低限の補修で凌ぐしかありません。しかし、フロントの対応は上限がありません。それにお金もかかりません。どうも今のホテルの業績を見てみますと、フロント力と比例しているような気がします。

ただ単に業務をこなしている状態のホテルではリピートはないでしょう。

いろんな他の施設への誘導も難しいのでは？

調査・診断の依頼で一番気になるのはフロントです。

客室もチェックさせていただきますが、必要最低限のレベルさえクリアしていれば、後は仕掛けの問題だけです。

しかし、フロントはすぐには変わりません。長期的なプランの中で強化して行かなくてはなりません。コストがかかるからと言って、パートさん・アルバイトさんに任しきりとはいけません。コストをかけてでも心地よい対応ができるホテルにすべきです。

それと相対的に良いホテルは個人経営のホテルです。社長や女将さんが目が届くために心温かい対応になっています。逆に企業経営で支配人さんが守っているところは、どうしても弱くなります。

企業的な経営のところは、この支配人さんが、数字も見れて経営的な判断ができるくらいにならないとなかなか難しいでしょう。経営と現場が分離している状態が一番危険です。危機感の度合いが全然違うからです。

どうすれば、お客様がまたお越しいただけるか？

新規顧客を獲得するためにはどうすれば良いか？

を常に考え、実践していただける方が必要です。

予約台帳を見つめているだけでは、数字は増えません。

何をすべきなのか？自主的に理解し、動ける方が欲しいです。そうなるとホテルもそ

の方も幸せになるでしょう。不景気な時ほど、企業の教育度が気になります。

11. 【ホテル・旅館業の活性化】ホテルの清掃は、清掃員の方の教育も大事

ホテルや旅館業の場合、清掃を自社ですべて行うところと外部へ委託されているところがあると思います。

例えば、外部へ委託されていることは、少々経費がかかっても外部へ委託すると綺麗にしてくれて安心。任せておけばOK！という感じでしょうか？

しかし、うまく行っている場合は良いですが、調子が悪くなってくると清掃のレベルが落ちてきます。それに任せっきりだとどうしても清掃レベルは落ちます。支配人やフロントの方がお部屋チェックを日々少しずつ行うことです。

補修・改修部分をチェックしてくれて報告があっても良いのですが、そこまではおそらく清掃担当者の方は気が回らないと思います。一所懸命頑張っていただいています・・・

また清掃のレベルについて細かく指示を出さないといけません。つまり清掃担当者の教育が大事だということです。こちらのイメージしている清掃レベルをきっちりと伝えることです。

それにお客様からよくクレームがあるのは、朝の清掃の時間が早すぎたり、お客様に清掃担当員があいさつをしなかったなどです。ホテル側の責任者の方が教育をすることが大切です。

あるいは、廊下の壁、剥がれていませんか？

これ、お客様が壊したのではなく、おそらく清掃道具のカートがぶつかったような跡があります。ホテルの施設を傷つけないように指導することが大切です。

何事もそうですが任せっきり！は良くないです。

自社に関わるすべての従業員の方の教育を行わないと良くなりません。

教育のレベルは、社内から自社に関わるすべての従業員や会社にまで及んでいきます。キリがないです。しかし、お客様からすると関係ないです。

心地良さを提供してくれることを期待されています。

今一度、教育について見直されませんか？

12. ホテル業は清掃業？

ホテルの仕事は、お客様の宿泊のためのサービス業。これは当たり前。
お客様がチェックアウトした後、どんな仕事をされていますか？

1日中忙しい、お客様に対応しなければならないということはないはず。手隙の時間が必ず出てきます。そんな時、やっていただきたいのが清掃です。どこのホテルでも女将さんがいつも掃除をするようにと口酸っぱく言っておられます。

入り口付近やフロント周りはいつも綺麗に！
入社する際に、ホテル周りのゴミを拾って入って下さい。

よくお客様が減ったとおっしゃいます。
設備が古くなったからでしょうか？
それ以上に清掃が行きわたらなくなった瞬間、業績は低迷します。
なんとなく汚いなあというのがそれです。

いきなり全部やろうとされるから無理なんです。
毎日少しずつ場所を決めてやられることです。

少しでも手が空いたら掃除！
フロントの中にいないこと。居心地が良いかもしれませんが、常に動いていることです。フロントで突っ立っていると見栄えが良くないです。

業績を伸ばされているホテルほど掃除が行き届いています。
施設の古さではなく、毎日の清掃で差が付きます。

清掃が行き届くといろんなものが見えてきます。
清掃はお客様心理に近づく第一歩です。

だから採用の際にも手が空いたら掃除をして下さい。
とはっきりと伝えることです。

清掃はホテルの施設だけでなく、心も綺麗にしてくれます。

13. 【ホテル旅館業のお客様の声より】家で寝るのと同じようにして欲しい

旅は別世界へ案内し、癒すこと・・・のはずが。。。

旅は、日常空間から脱して、別世界を体験できるのが楽しみ。ところが最近、お客様から変わった希望が出てきています。家で寝るのと同じような布団や枕にして欲しいとおっしゃいます。旅自体は異空間の体験なのですが、寝る時はいつも同じでないと嫌！なんか子供みたいな我が儘にも聞こえてきます。

でもわかるような気がします。私もシャンプー・リンスなどは家で使っているものを小さな容器に詰めて持ち歩いています。ドライヤーも自分が使いやすいものを持ち歩いています。

浴衣は、着ません。ジャージ型のパジャマを持っています。

出張が多く、ホテルで寝ることが多くなると、どうしても疲れます。その疲れを簡単に取る方法は、まず自分の気に入った形のパジャマで寝ることだと教えてもらいました。

ホテルの一室でも家と同じような空間を自分で作り、疲れないようにしています。だからお客様が、寝る時は家で寝るのと同じようにして欲しいというのはわかるような気がします。

旅自体は、ハレの場なのですが、いざ寝る時は緊張せずゆっくりと休みたい。

旅は疲れるものです。いつもと違う動きをしている訳ですから、何かしら疲れてきます。

温泉に入ってゆっくりしたと思っても疲れています。疲れを取るのには睡眠をしっかり取ること。夜寝れないと次の日、もっと疲れます。だから旅では寝ることが一番大事。いつもと同じ時間に布団に入っても寝れないことが多々あります。そのことを経験されているからこそ、このような要望が出て来るのだと思います。

外を見ることは異次元の体験でも一旦部屋に戻るといつもと同じが良い。これが旅を

何度も経験された方の本音だと思います。個々のお客様ごとに自分の家と同じようにくつろいでいただけることが大きなポイントのような気がします。豪華なハレの場を作るよりも家と同じもの。リピーター作りのコツは、この辺りにあるのではないのでしょうか？

14. 【ちょっと気になるホテル・旅館の活性化案】タオルのこと考えてみませんか？

ホテル・旅館に泊まった時に最近気になることがあります。それはタオルです。ハンドタオルやバスタオル、何度も使用されているためふあふあ感がないです。しょうがないかなあと思うこともありますが、やはりもう少し良くして欲しいなあと思います。

この件は、意外とお客様アンケートからの声も多いです。私を感じるくらいですから、女性の方はもっと感じておられるのではと思います。

しかし、経費がかかることでもあり、すぐに改善できないかもしれません。でも、何とかしたいとお考えのところも多いと思います。最近では、枕がかなり注目され、フロント横にお好きな枕をお持ち下さいというサービスが多くなっていますが、タオルはないのでしょうか？

個人的には、夏場は必ずフロントでタオルとバスタオルの追加をお願いします。有料のところや無料のところ様々です。

汗をかいてやっとホテルに到着。早くシャワーを浴びたくてしょうがないくらいです。シャワーを浴びて、また打ち合わせを兼ねての食事。ところが食事をしてアルコールが入っているため、ホテルに帰ってくるとまた汗だく。寝る前に必ずシャワーが必要です。

翌朝、几帳面な方はシャワーを浴びて正装して、お客様のところへ行かれる方も多いでしょう。そうすると備え付けのタオルだけでは間に合いません。

また、家で使っているのと同じような素材のものが欲しい方もおられると思います。フェイスタオルだけでも良い素材のものが欲しいです。プレミアムタオルなどはないのでしょうか？

家からタオルを鞆に詰めて移動するのはたいへんです。鞆にそんな余裕はないです。タオルを持ち歩く方は少ないのではないのでしょうか？

余分にタオルが欲しいとか、素材の良いものが欲しいという方は、無料で貸して欲しいとは思ってられません。自分にとって必要だから欲しいと思っておられますので有料でも利用されます。

タオルや蒲団は消耗品のため、何回も修理・補修をして少しでも長く使われているところが多いと思います。全部取り替えると凄い経費になります。だから、毎年少しずつか、数年に一度の見直し。

逆にそれだったら、別に有料のタオルを準備されてもと思います。

少しでも快適にご利用いただく。出来る範囲で何かできないか？
宿泊経験数が増せば増すほど、タオルは気になります。

あのホテルは、タオルが良いからと選ばれる時代が来るかもしれません。
部屋の中の立派なテレビや空調よりも身近なタオルの方が満足度が高いような気がします。

15. 【ビジネスホテル・旅館業の悩み】 自社ホームページから予約を入れて欲しい

楽天トラベルやじゃらんからの予約が徐々に増えてきています。理由は簡単、ポイントが貯まるからです。ますます便利になると思います。しかし、企業側としては、カード決済でお金が入らず、さらにショッピングモールからは手数料を取られます。どんどん資金繰りが悪化してきます。

ただし、ショッピングモールへの出店を急に止めると売上にかなり響くと思います。それに自社ホテルをお客様が探して来てくれるという可能性は低いです。自社でSEO対策を行ったとしても、そのような探し方をされる方は稀だと思います。大きく育った人気のショッピングモールがある業界は、どうしてもそれを超えることが難しいです。

そこで一つの案があります。ショッピングモールを経由して予約された方にフロントで自社のホームページから予約いただくといろんな商品やサービス、特典が付くことをお知らせします。

自社ホームページにしか掲載していないオリジナル商品を作り差別化することです。また、特典などを付けて差別化することも良いかもしれません。現金払い大歓迎！で現金払いの方は割引率を高くすることも一案です。通常料金の1割くらい安くしても企業としては得策かも？

お客様の流れを無理矢理変えることはかなり難しいです。ところが、ほんの少し仕掛けを考えれば、そこから何%かは流れが変わってきます。その施策を地道にどうやって打つかです。

ポイント重視の方はやはりショッピングモールから予約されるでしょう。でも常連さんでいつもご利用されている方は、自社ホームページから予約を入れ、様々な特典を手に入れることを楽しみにされるかもしれません。

商売は、お客様と接する部分が一番大事です。フロントでどれだけお客様にアピールすることができるかどうかです。

物品販売の場合は、物は宅配業者の方がお届けしてくれて、販売業者の方の顔は直接見えません。ところがホテルや旅館の場合は、お客様がお越しになられます。これは絶対にチャンスです。

新規顧客獲得は、ショッピングモールの力を借りて、そこからのリピーター客に対しては自社ホームページから予約をいただくという導線が出来上がります。

最終的には、自社ホームページの充実化が大切です。今の競争は価格競争ではなく、自社サイトの充実に移っているような気がします。

変えたところ、新しい情報はブログやツイッターを活用されてはいかがでしょう？

何かに頼り過ぎると利益は出ません。自らの手で作ったり、変えて行くことが大切ではないでしょうか？

16. 【ビジネスホテル・旅館活性化】景色の見え方で料金を変える

部屋の中は同じでも景色の見え方が違えば料金も変える？
宿泊客にとっては、景色も料金の一部と考えることもできます。

以前、東京に宿泊した時など、地下の部屋でした。当然、窓はなく、外も見えません。だから安かったことを覚えています。部屋の調度や設えは同じでも景色で料金を変えても良いのではないのでしょうか？

最高の景色が見える部屋は高く。逆に外が見えないような空間の場合は安くといった感じですよ。

特に気になるのは、外が見えないような状況の部屋は、訳ありの部屋として安く提供してよいのではと思います。体を休めるためだけに宿泊される方もおられると思いますので、料金を安くするとかえって人気の部屋になるかもしれません。

部屋の大きさを一律に料金を決めるのではなく、お客様の感覚で料金を決めることも大切だと思います。そのためには、例えば景色の良い部屋は、今以上にアメニティやサービスなどの付加価値を高めることです。景色が良いことに甘えているのではなく、さらにもう一工夫です。

逆に景色の悪い部屋は、安くして稼働率を上げるべきです。だから必然的に同じ部屋の大きさでも戦略が全く違ってきます。付加価値を高める部屋と安くして稼働率を上げる部屋に分かれます。ホテル・旅館における部屋は商品です。大きさだけを料金の判断基準にしてはもったいないです。

それと稼働率を上げるとか、売上を上げるとか一つの方向性だけで戦略を立てずに、部屋ごとに特徴を活かして戦略を立てるべきです。

このことがマーケティングにおいて大事なことです。一律すべて同じと判断して商品やサービスを売るのは得策ではないです。少しでも高く売れる可能性のあるものは付加価値を付けて高く売る。安くしないと売れないのであれば、稼働率を徹底的に上げ

る。

部屋の売り方に戦略を組みこんで行かないと、稼働率は上がらず、売上も伸びてこなくなります。もう一度、一部屋ごとに戦略を練り直されてはいかがでしょう？

17. 【ホテル・旅館業活性化案】マウンテンバイクで市内観光

どこへ行っても自転車は用意されています。
ママチャリがあります。

悪くはないのですが、気合を入れて市内観光をしたい。ちょっとおしゃれに観光を楽しみたい。足には自信があるから少し遠くまで行ってみたい。という方もおられるはず。カッコイイマウンテンバイクが玄関にあると乗ってみたいと思います。

経費をかけずに間に合わせというのではなく、しっかりと観光を楽しんでいただく方法を考える必要があると思います。

時々、自転車置いてありますか？と問い合わせがあります。皆、考えることは同じ。経費をかけずに、体を動かしながら観光巡りをしたいとお考えです。

自転車で差別化をするのも一つの手だと思いませんか？
ひょっとすると、部屋や料金以上に、自転車の種類で選ばれるかも？
まだ自転車に力を入れているところはあまりないようです。

ホテルや旅館の中に手を入れようとすると大きな経費がかかります。
それに空調や内装を整備してもお客様にとっては当たり前のことで、維持しているだけです。

お客様が目に見えてわかる投資が必要です。
自転車ならまだまだ安い投資です。

カップルでカッコ良いマウンテンバイクで颯爽と観光。

そんなアピールをされませんか？

思い出になる旅行。
ちょっとラッキー。

そういうふうに感じていただく何かが必要です。

マウンテンバイクで市内巡り、一度やってみたいと思うのですが・・・
いかがでしょうか？

18. 【ビジネスホテルの活性化】自然にやさしいホテルの取り組みは？

連泊の方は、シーツはそのまま・・・
タオル以外のものは部屋におかない！
どこまで進めれば良いのか？

よくご質問があります。大手さんはすでにいろんなことを着手されています。
当ホテルも何か進めて行かないと・・・
まるで飲食店の健康志向のような・・・

付け焼刃で何かをやったとしてもそれは自己満足で終わると思います。戦略的にどのようなホテルにしたいのか、明確なコンセプトが必要です。

外食産業の場合も同じで、健康志向だからと、メニューにカロリー表示が必要かというところではないです。店舗コンセプトとしてしっかりと健康志向をうたっているなら良いですが、そうでもないところがやったり、客層が健康志向を求めている方ではないのにこのようなことに取り組みられても効果がないです。

だからホテルの場合もまずコンセプトを決めること！これが明確になっていない、持っていないから、つい時流に対してブレてしまいます。

世の中で何か新しいことがあるとすぐに気になります。やっていない自分たちが遅れていると判断されます。身の丈に合った経営が一番大切です。世の中よりも当ホテルをご利用いただいているお客様のニーズをしっかりと反映させることです。

自分が見てきたり、体験したことをそのまま現場へ落とし込むこと以上にお客様の声を活かすことです。

お客様は、希望・要望をお持ちです。「最近、他のホテルで良かったサービス何かございますか？」とお聞きすると必ず答えてくれます。その答えの中に、自然にやさしい取り組みがあればよいのですが・・・

やはり今は、日々の売上が大事です。稼働率を上げるための営業と販促企画が大切です。自然にやさしいだけでは、売上に反映しない場合も多々あります。新しい取り組みをされるなら長期的なコンセプトをしっかりと作ってからがおすすめです。

19. 【ホテル・旅館の活性化案】おいしい朝食を出そう！

会社持ちの出張の場合、朝食は付いているとありがたいです。

食材高騰で家で満足に食べさせてもらっていない？

部屋で差別化しようと思ってもホテルや旅館の場合、限度があります。

安さばかりを追求していても限界が来るのでは？

お客様をビックリさせませんか？

朝食が目的で来てくれるホテル・旅館もあります。

私の友達に一人おられます。みんなその家に泊まりたいのです。理由はその方の奥さんの手料理がおいしいのです。特に、朝食は通常の家で食べているものとは違い、素材も良く格段に品数も多いのです。わいわいがやがやと飲んで話をするのも楽しいのですが、朝一番のこの朝食が目当てでみんな集まってきます。

出張の場合、夜外へ食事に出かけます。結構、地元の美味しいものを召しあがられるのではないのでしょうか？帰りは必ずコンビニエンスストアへ立ち寄り翌朝のおにぎりやパンを購入？これって決まったパターンです。

そんな状況を打破するためにも、朝食を魅力的なものにしませんか？

最近では、原価高騰のあおりを受けて、徐々にカットという風潮が進んでいます。いつの間にか朝食の小鉢の数やおかずの量が減っている？

逆に、朝からご馳走！しっかりと食べてお出かけください！にしたいです。

ご飯がおいしい！（当たり前・・・）

生卵の黄身が違う！（これも当たり前・・・）

手作りの干物？（魚が苦手な方は焼き鮭の方が良い！）

今ご提案していますのは、野菜炒めです。

朝から野菜炒め？と思うかもしれませんが、肉を使った料理を朝から出すとちょっと得した気分。

魚はこだわりたいのですが、苦手な方もおられ、結局鮭が一番人気。

洋食もパンだけでなく、オムレツなど「○曜日限定！シェフが巻いたオムレツ！」が食べれます。とひと工夫されてはいかがでしょう？

朝ホテルや旅館を出るまでのひと時に印象の残る提案をすれば、覚えてくれます。また、こちらへ来ようと・・・

お客様がお帰りになる寸前の出来事が大事です。

お客様を朝食で感動させてみませんか？

施設での差別化はお金がかかります。今すぐには着手できません。

朝ご飯の美味しいと評判のホテル・旅館作ってみられませんか？

小さな小さな差別化が、お客様を引き寄せるかもしれません。

20. 【ホテル・旅館の活性化】設備投資をしないホテルはダメ

といっても大がかりな設備投資ではありません。お客様が目につく小さなものの変化・改善のことです。

サービスカアッブをよくお考えですが、サービス業では当たり前のことです。それにお客様を満足させたり、印象に残る接客・サービスをしようと思ってもお客様はそのことに対して意識的に見たり、期待してはいません。特にリピート客には、何か変わったということを示さないといけません。よく綺麗に清掃されてはいますが、何も変わっていない。というホテル・旅館があります。

理想は、変化・改善し続けることです。

特に、部屋内の備品を時流に合わせて変化させていくことです。

シャンプー・リンスも時代に合ったものになっていますか？

浴場施設同じものは嫌だ！

シャンプーとリンスは別でないとダメだ！

男性用の髭剃りもグリップのしっかりとしたものでないとダメだ！

等々、お客様の要求度は高くなっています。

自然にやさしい宿泊施設を目指され、備品類を減らされているところもありますが、備品類そのものが古い、安っぽいと感じられると逆効果です。私もビジネスホテルはよく利用させていただきますが、毎月、小さなことでも変化しているとうれしいです。それにわかりやすいです。

大きな投資は無理でも毎年、毎月の小さな投資は必要です。できる範囲で計画的に変

化させていくことです。

だからいつもホテルの支配人さんに聞かれます。

東京のホテルで何か変わった備品類のところありましたか？と・・・

宿泊施設を一番利用しているのは、宿泊施設の方ではなく、私たちビジネスマンです。

通常の方では想像ができないくらいの宿泊数です。多い年では年 100 回以上？

だから自然と目が行きます。わかるようになりました。

古いと感じさせないために・・・

部屋内の備品類、一つひとつ見直されることが大切ではと思います。

21. 利益が出るオリジナルの組織づくりが決め手かも？

ホテル料飲部は以下のように多岐にわたっています。単に、食事を準備するというだけではないです。ありとあらゆる場面で必要となる大事な部門です。

大手チェーンでは、コストがかかり、非効率なため料飲部を設けない、大きくしないように工夫されているところもあるくらいです。

ホテル料飲部の一例より

1. 地元宴会
2. ブライダル
3. レストラン
4. 宿泊客向けの朝食・夕食
5. 喫茶

上記のすべてのことをこなすのはやはり難しいです。同じ飲食関係なので、いろんなことが出来るのではないかと、在庫も回せるので効率的になるのではと思えますが実際は厳しいです。

例えば、ブライダルや地元宴会などに使用する高級食材をレストランや朝食・夕食には使えません。喫茶で提供するスイーツやデザートもブライダルでそのまま使用するという訳にはいきません。

結局、個々の部門がバラバラで仕入を起こしているということがよくあります。

責任者も個々の部門に配属されており、統括して責任を持っておられる料理長の方は少ないと思います。

最初から効率を考えて運営しようとするとうまく行きません。まず個々にどうやって売上を上げるのか、また利益が出るのかどうかを図る必要があります。

赤字部門であっても利用者の便利性を考えて必要な場合もあります。赤字＝即撤退とはいきません。そのことも含めてトータルに今後どうするのかを考えることが大事です。

対応策としては・・・

1. 個々に頑張ればどこまで伸びるか？
2. ある部門を止めるとどうなるか？
3. 外部への委託は考えられないか？

それと、効率化を図るのであれば、各部門の責任者や長の方以外は、すべての部門の仕事ができるように教育することです。

同時に、簡単なサービス業務などはホテルの従業員全員ができるようにすること。また、片付けなども全員で行うというハウスルールを作り、部門間の壁を取り払うことです。

おそらく個々の部門を独立して損益を出すと利益が出ないでしょう。兼任、兼任で補ってやっと利益が出るくらいのはずです。

それと長期的にどうするのかも考えた方が良いでしょう。それも社内の人たちだけで考えない方が良いでしょう。理由は、甘い計画になり、何一つ止めたり外部に委託した方が良いでしょうという判断が出て来ないからです。

第三者の方から見て、どういう形が理想的なのかを数字を基準に出してもらい判断されることをおすすめいたします。この数値的な基礎データを作らないと先に進めません。

ホテル料飲部の改革は業務改革だけに終わらせず、抜本的な経営改革まで考えた方が良いでしょう。特に、組織改革が大事です。ホテルの規模に合わせて利益の出るオリジナルの組織が必要と考えています。

もう赤字のまま継続というのは認められないでしょう。料飲部の位置付けを明確にし、料飲部だけで利益を出すにはどうすべきかを考える時に来て言えるように思います。

22. 会話の場、会議の場を無理矢理、作ること！

ホテルの料飲部の場合、職人さんが多いです。なかなか言う事を聞いてくれない。あるいは厨房は聖域化していませんか？

社長の言うことも聞かない、支配人の言うことも聞かないという現場をしばしば見ます。かといって利益が出ているところは少ないです。部署別の損益管理を行っていないからです。

どうすれば良いのか？ほとんど、困られている経営者の方を見ます。戦略と方針、経営計画をしっかりと伝えるべきです。それと調理長の役割を明確にすることです。

何も指示を出さないと、いつもと同じ作業を毎日繰り返すだけ。集客のための企画も打たないところが多いです。これでは困ります。

まず、予算管理を行うことです。そのためには、部署ベースでの損益が出るようにすべきです。

売上は達成しない。棚卸はしない、原価は出ないでは、利益がどうなっているのかわかりません。

会社の方針に合わない方は、辞めていただくのが賢明です。トップの言うことを聞かない方を置いておいて良いことがある訳ないです。

いつ辞めてもらっても良いという姿勢で雇用すべきです。

逆に、調理長はいつも緊張感を持って数字を作ることに邁進すべきです。

そのためには、毎週、料飲部会議をすることです。
テーマと課題、予算の管理をしっかりとすることです。

料飲部を預かる部長や調理長の仕事は、利益を出すことです。自分で考えて企画し、成果を上げないといけません。自分一人ではできないはず。周りの方の協力が必要です。

やはりまずは料飲部の意識改革が必要です。
会社の方針を伝えて、やるのかやらないのか、やる気があるのかどうか？
最低限やってほしいこと、達成してほしいことを伝えて、やり方はお任せ、自由。その辺りのことを明確にされることです。

自分のためではなく、会社のため、ホテルのために協力いただけるかどうかだと思います。

トップと距離ができると良くないです。トップから身近に何度も会話を交わす関係を作るべきです。疎遠になった瞬間、業績は落ちます。この距離の近さが業績を決めます。

改革はまず会話から・・・

会話の場、会議の場を無理矢理にでも作るべきです。

23. ホテル・旅館業の調理部・料飲部の役割

工場になっていませんか？
オーダーされたものをただ作るだけ……

メニューやプランづくりに参画しないのはおかしいです。
また、ミーティングや会議でも別々に行うというのはどうでしょうか？

企業によって組織上の位置づけや役割は違うようですが、活かす方向でミーティングや会議が必要だと思います。

部門ごとの会議をやっているのは良くないです。横断的な会議をすべきです。自由に意見を言い合い、少しでもお客様満足に努めることを考えられてはと思います。でも現実には、これがなかなかできていないようです。企業規模が大きくなればなるほどできていません。

それと企業規模が大きくなればなるほど、クレームも多くなります。それは期待されているものが大きいからです。逃げずに少しずつ改善していかないとイケません。

それに気付かれて調理長さん中心に改善して行く場を設けられると良いのですが……

どの企業様も施設や店に投資ができません。必然的に古くなっていきます。しかし、古くならずいつもピカピカなものがあります。それは料理です。美味しい料理はすべてにつながります。お客様もロコミでいろんな使い方をしてくれます。

ホテル・旅館業にとって料理は命です。そこで評価が決まると言っても良いくらいです。

前に出すすぎるのも問題ですが、光輝き続けてほしいです。
どう輝かせるか？
トップの判断次第です。

やはりホテル・旅館業の活性化は、サービスの見直しと料理です。
調理部・料飲部の意見が言える環境をどう作るか？それも大きな課題の一つのようです。

24. 【ホテル・旅館業の活性化はメニュー開発から】提供方法を変えただけでは見直し・強化になっていないのでは？

部屋出しから食事処・レストラン形式へ変更されることがよくあります。目的は2つあり、経費の削減（人件費の削減）と出来たての料理の提供です。ところが提供方法を変えただけでは、根本的な改革になっていません。

ホテルや旅館に宿泊してお客様が印象に残るのは、温泉やお風呂と食事です。特に食事のイメージが良くないとリピートされません。

提供方法を変える以上に、中身を検討されることをおすすめします。

例えば、

1. ビックリメニュー
2. 名物メニュー
3. パフォーマンスメニュー
4. 見て楽しいメニュー
5. 自分で作るメニュー

などなど、今まで出来ていなかったメニュー開発を行うことです。印象に残るようなメニュー、ビックリするような美味しいメニューが欲しいです。

地産地消と言っても今ではどこのホテル・旅館でも実施されています。それを超える何かが必要です。

当館でしか食べることのできないもの、町場の飲食店では食べることができないもの、

百貨店のデパ地下でも購入不可能なもの、家庭で再現しようと思っても難しいようなものを作ることが大切だと思います。

ホテル旅館業は、大きな箱物施設を抱えていますが、施設にお金をかけることが難しいです。手を入れようと思えば、かなりかかるはずで、気になる点もたくさん出てくると思います。

大きな投資をせずに活性化を考えるなら、メニュー開発に力を入れることです。施設は年数が経てば古くなりますが、メニューは古いと思われないように、常に斬新なものを提供して行く必要があります。

リピーターのお客様からも毎回高い評価を得ようと思えば、メニューで印象に残らない限り難しいです。

提供方法の変更をお考えなら、メニューの内容そのものを見直されてはと思います。あるいは提供方法を変えずにメニュー内容を見直す方法もあります。メニューそのものが変化しないと、お客様に評価されないのではと思います。

25. とあるビジネスホテルの社長の大事な仕事

私の昔のお付き合い企業様で、ビジネスホテルを経営されている方がおられました。実際の現場の仕事は、もう息子さんにほとんど任されています。素晴らしい息子さんがおられるので安心です。今後さらに事業を拡大成長されることだと思います。

でもこちらの社長、一つだけ誰にも譲らない仕事を持っておられます。毎朝、一番に市場へ行かれます。ほとんど毎日です。市場で安いものをとにかく買って来られます。その食材を板さんに渡し、おいしいものを作ってもらいます。

だから、そこからは板さんの腕の見せ所です。限られた食材の中で、調理を行いますので、原価にブレがなく、低く抑えることができます。

板さんの一番の悩みは 2 日連続して同じ素材のメニューが出ないようにすることです。あるいは連泊の方に絶対に同じものがテーブルに上がらないように気を付けておられます。

仕入を一手に社長が行っておられますので、かなり低く抑えられています。高価な食材を使って、おいしい料理を提供するのは当たり前。いつも限られた食材で最高のメニュー作りをしなければならないという環境を作られています。そのため、調理人の方の腕も上がります。発想も広がってきます。

こういうやり方も良いと思います。調理場からの使いたい食材のわがままを聞いているとキリがないです。それをやると原価は相対的に上がってきます。

当たり前の食材をどう調理するか？

腕を上げるためにはそれがが必要です。

かといって全国のホテル・旅館オーナーさんに市場へ仕入れに行ってくださいという訳ではないです。調理人さんのレベルを上げたり、原価を下げるための一案とご理解下さい。

各企業様によってやり方は様々です。後継者がおられる社長は、自分の役割と仕事を見つけないと居場所がなくなります。年を取られると一日中、現場にいることはできません。自分にしかできないと思われる何かを見つけられるのが最高だと思います。自分にしかできないもの何か探されては???

26. 【旅館・ホテル業のメニューづくり】地元宴会のお客様と宿泊のお客様では、料理に対する要望が異なる

このことを認識してメニューづくりを行わないと、お客様を満足させることができません。地元宴会のお客様に対しては、当然ですが地元のお客様の口に合うものを作って行くことです。気をてらったものを出すと敬遠されるでしょう。

一方宿泊のお客様に対しては、地元宴会と同じようなメニュー構成では満足されません。何かサプライズが欲しいです。召し上がらなくても、口に合わなくても良いのです。その地方の料理を見れた、食べれたという思い出が大事です。

全部召し上がっていただき満足していただくと思っても難しいと思います。生まれ育った地域ではない料理を口にする訳ですから、口に合わないものもあって当然です。

特に最近地産地消と言われています。本場の食べ物が大事です。こちらの地域ではこのようにいただいていますと、説明しながら接客サービスを行うのが理想です。印象に残る一品づくりを心掛けて行かないと思いつかないのです。

朝食もどこへ行っても同じ。旅行慣れされている方は、もううんざりという方もおられると思います。お腹を膨らませるのではなく、何か一品、面白いネタがないかと探されています。たまたまそれが口に合い、売店で売っていれば、売上にプラスにもなるでしょう。

夜は夜でどこもかしこも刺身に天ぷら。これではリピートは難しいでしょう。

地物に対する欲求度はかなり高まっています。刺身でも地元の方しか食べないような

ものがあっても良いと思います。食べきれない量があるだけでは満足されません。

旅は思い出作り。

いつまでも印象に残るのは、食べ物。

地元宴会と宿泊客に対してバランスよくメニューづくりをして行くことが大切です。使い回しで、原価率ばかり追いかけていては、徐々にお客様をなくすことにつながります。

まずは、朝食の一品からスタートされませんか？

当館だけのオリジナル。行列のできる朝食メニュー作ってみてください。

27. 【ビジネスホテルの活性化の一案】夜の1000円定食で固定客づくり

財布の紐が固く、固くなっています。昔は、仕事が終わりチェックインすると外へ飲みに出るのが唯一の楽しみ。それが目的で出張をしていた方も多いのではないのでしょうか？

ところが最近、フロントの方にお聞きすると、チェックイン後、外へ出かけられてもしばらくすると帰ってこられるそうです。皆、コンビニの袋を提げて帰ってこられます。当然その中には夜の食べ物と飲み物、さらには翌朝の朝食分まで入っています。そうするとホテル内のレストランや日本料理店、居酒屋は使ってもらえません。さらに朝食も召し上がられないということになり、ホテルとしては売上に響きます。

それと連泊の方はどうしても毎日外へ食事に行くことはできません。出張費や日当が食事代や飲み代になってしまいますと奥さんに叱られます。

上手な宿泊の仕方は、連泊のうち何日かは外へ気離しに行こうと決めておくことです。後は誘惑があっても外へは出ない。一番は、奥さんに電話を入れることだそうです。そうすると顔を思い出して外へは行けないらしいです。それに奥さんもお存知で必ず子供さんに代わられるそうです。もうそうなると、絶対に外へは出れないでしょう。

でもこれではホテルとしては、売上に結び付きません。何とかしないとイケません。そこで一つご提案があります。夜の定食を充実化させることです。価格は1000円以下。レストランでも居酒屋店舗でもどこでも宿泊客に対しては出してあげることです。

浴衣でもOK！

定食だけでなく、飲み物（アルコール）付きでも良いと思います。
メニューも通常の定食以上にボリューム感があったり、品数を多くすることです。コ
ツは、最後のメに必ず麺類を出すことです。

えっ！こんなに食べてまだ麺類が出て来るんですか？
という言葉が返ってきたら勝ちです。

お盆にすべてのメニューが収まっている状態ではまだまだ。お盆からメニューがはみ
出しているくらいが理想です。そうするとお客様から評判になり、夜はホテルの定食
にしようということになります。また、お部屋へお届けされることもあります。

始めてすぐに成果が上がるものではないかもしれませんが、地道に案内をしながら販
売数を上げて行くことが大事です。個数が減って来たらメニュー改善などを必ず行い
回復させることです。

地産地消のメニューや井ぶりものは人気です。外へ食べに行かなくても安くてお腹い
っぱいに食べれるメニュー。

外へ飲みに行くという楽しみから、ホテルで定食を食べるといふ楽しみへと誘導され
てはいかがでしょうか？

28. 【おせち料理の意味合い】おせち料理は目的が大事！

利益が出ないから止めたい。現場からはこんな意見が出てきます。本当に大変です。12月28日からずっと徹夜。

個人のお店なら100個ぐらいが限界ではないでしょうか？毎年ノルマが増えて行き来ます。でも店で作れる個数には限界があります。そのような時、おせち料理をスタートした理由についてもう一度、原点に戻る必要があります。

例えば、どういう理由でホテル・旅館のお節料理がスタートしたのでしょうか？
儲かる？利益が出る？からでしょうか？・・・
オーナーの気持ちはご存知でしょうか？

実際、おせち料理は通常営業のように利益が出ません。通常営業であれば、外回りの営業も販促企画もありません。それにおせち料理に使用する食材を通常営業で使用するものとは別に仕入れないといけません。おせち料理が終わった後、若干在庫が残ります。綺麗にピツタリということはないでしょう。

それでもおせち料理に力を入られます。理由は、日頃のお客様への感謝の気持ちがあるからです。1年間利用いただいたお客様に、少しでも楽しい正月をして欲しいという思いから始まっています。手作りで心のこもった自店の料理で年賀を祝って欲しいという願いが込められています。

だからそこには、売上目標や利益目標という数値以上の意味合いがあるということです。商売ですから、目標販売個数は出さないと厨房が困りますが、1年間の感謝の気

持ちが大事であることを再認識すべきだと思います。

おせち料理の販売個数を増やそうと思えば、毎年の販売実績を積み重ねる必要があり、いきなり数を売ると言うのは危険です。急に販売数だけで伸びても、お客様が納得しない限り翌年買ってくれません。

順調におせち料理を毎年販売されているところは、一定の固定客をお持ちです。新規は毎年2～3割くらい。後は固定客の数字が読めるようになっています。この形が理想だと思います。ネットなどを活用して、販売個数だけを追いかけてもどこか歪が出て来ると思います。このやり方では、毎年新規顧客を獲得しなければならず、そのためのコストもかかってきます。

おせち料理は固定客や常連客への販売がベストです。販促を打たなくても営業に行かなくても、お客様から今年はどうなものが入るのですが、楽しみに待っていますという一言をいただけるくらいでないと作る方も楽しくないと思います。

ただし、ネットで1万円で買えるおせちも魅力です。魅力があるからこそ、きちんと販売計画とおせち料理を自店が製造・販売する目的を明確にされてはと思います。無理や無茶は危険です。

商品は予約が入ったり、売れたらそれで良いというものではないです。特に飲食業の場合、次につなげる、また利用していただけることが店を強くしたり、販促費を下げることに繋がります。

売るだけでなく、販売する目的が明確でないものは、お客様からの支持はいただけないのではと思います。

29. 【ホテル料飲部の改革の実態】 宴会が入っていない時、どうされていますか？

料理を作るのが私たちの仕事。お客様を呼んで来て下さい。料理だったらどんなものでも作ります。指示されたメニューは、完璧に作りますから・・・
というホテルがたまにあります。

ホテル料飲部の仕事は、料理をすることだけでしょうか？

それも毎日に宿泊客数や来店客数を確認しながら料理を作る。新メニューや販促企画は社長が直接指示を出さない限り、自分たちからは動かない。このような状況になるとかなり重症です。

それにもっと気になることがあります。それは、宴会やブライダルが毎日ある訳ではないです。宴会やブライダルがない日は、どのような勤務体系になっているのでしょうか？

日程表を見て、何もなければ早上がり。仕事というのはお客様がお越しになる時に料理を提供すること。だから、特に悪いことをしている訳ではない。厨房へ入ってきてチェックする人もいないため、自由になっています。

社長もいろんな仕事があり、厨房は料飲部に任せたまま。まさかそのような勤務状況になっているとは思っておられません。実際、厨房に部外者の方が入れない雰囲気があります。怖い料理長が居てすべてを取り仕切っています。誰も注意できない感じです。

料飲部の改革は、まずここからメスを入れないといけません。勤務実態を把握してあ

るべき姿にすることです。手が空いた日には何をすべきなのか？ホテルとして皆で協力し合うためにはどうすべきなのか？

ホテル料飲部の改革は、実態調査を行った後、調理長と個人面談を行い、結果をストレートに伝えることです。やってほしいこと、あるべき姿を明確に伝え協力してもらうことです。当然、面談は社長と一対一で行うこと。

そこで否定的な言葉が出てきたら、改革は難しくなります。社長がしっかりと抑えるべきです。社長の言うことも聞かないようだと、次のことを考えないといけません。

料飲部の仕事は、料理を作るだけでなく、メニューや販促企画を考えること。さらに、手が空いた時は、ホテル内の他の部署の仕事を手伝うことです。料飲部に就職したのではなく、ホテルに就職しているはずです。

料飲部に自由がはびこっていませんか？

規律が守られ、業績が上がっているホテルでは、料飲部の方が営業をされます。時間が空いたら一人でもお客様を獲得しようと外へ出られます。

自分たちから手伝おうとしないと、今度自分たちが忙しい時、誰も手伝ってくれません。ますます壁が出来上がって行くだけです。

実態調査を行い、社長・調理長と面談。

そこをクリアしない限り、改革は達成できないような気がします。

30. 【宴会・バンケットの活性化方法】ロータリーやライオンズクラブの方に意見を聞く

月2回の会合、同じ弁当は嫌！そんな意見が出席者の方から出ています。どんなに一流ホテルでやったとしても月2回同じものが出て来ると興ざめです。美味しくても自信があってもダメです。

会合ごとにどんなメニューを出したか記録しておかないといけません。調理長の頭の中とか、勘だけに頼っておれません。また、ロータリーやライオンズに入っておられる方は口が肥えておられます。そのような方々からご意見をいただくのが本当に良いと思います。

ただしシビアな意見が返ってくると覚悟して下さい！

特に、料理だけでなく、社長個人に対するご意見が出てくる可能性があります。でも一番の常連客だと思います。その方々からの意見を真摯に受け止め改善を図らないといけません。

アンケートを配るのはつらいかもしれませんが、一度やってみられませんか？

やらないと、どこが悪いのかわからないと思います。会合に出席された方々はいつも愚痴を言っておられます。直接お話をお聞きするわけにもいきませんので、アンケートのようなもので情報をいただければ良いのではないのでしょうか？

逃げていると改善は進みません。それも一番口うるさい常連客の方の意見をどこまで現場に反映できるか？それが鍵です。

料理長や板長も嫌かもしれませんが、やってみてください。

いつも同じことの繰り返しではブラッシュアップできません。悪いところがどこなのか、厨房の中だけや社内ではわかりません。実際に利用されている方の意見を聞くことです。

少しずつ答えが見えて来たように思います。すべてのお客様を満足させるのは不可能に近いです。しかし、常連客に的を絞って、そこから改善を図ることは可能なはずで

あとは社長の決断だけ！ブラッシュアップのため矢面に立ってください。

31. 【ホテル料飲部の戦略】ホテルの料飲部で月商 300 万円売る！

ホテルに付随する一部門では寂しいです。あるだけではもったいないです。活かさないと・・・

まずは、部門ベースでの損益をきっちりと出すことです。そこから、次は月商 300 万円売るにはどうするかを考えないといけません。そのためには、宿泊客対策と地元客対策を考える必要があります。どちらかだけで収益が上がるのならそれで良いですが、それほど甘くないようです。どこの料飲部も苦戦が実情です。

苦戦の原因の一つが目標数値、損益分岐点売上高を明確に出していないこと。次に損益、営業利益が出ていないこと。棚卸や原価計算ができていないこと。などがあげられます。

ところがそれ以上に、売上を作る対策が打っていません。待ちの状態で売上が作れるはずがありません。宿泊客対応の地物のメニューづくりと宿泊部屋への POP・メニュー表や割引券などでの誘導が必要です。理想は、名物単品を作ることです。また、宿泊客向けの定食の充実も欠かせません。1000 円以下の定食が最低 5 品は欲しいです。

地元客へ向けても地域の事情に合わせてメニュー開発を行い、一般の市中の飲食店よりも美味しいこと。ホテルでの飲食であるというハレの場の提供が必要になってきます。

それと、ホテル従業員すべての方の協力が必要です。同じ会社です。皆で協力し合うことが大切です。チェックインの際に、少しご案内されても良いのではないのでしょうか。毎月の販促企画とメニュー開発も欠かせません。宿泊客の方のことを考えると1ヶ月周期では遅すぎるくらいです。2週間や3週間周期での企画が必要かもしれません。

俺が俺がと思うよりも周りの方にご協力いただくのが一番簡単。変なセクショナリズムがあっては目標数値の達成は難しいのでは？料飲部の部長さんや調理長さんも数値管理は絶対に必要です。どれだけの利益が出ているのか、赤字なのか把握しておくことです。計画的に改革を進めて行かないと、ホテルのお荷物になってしまいます。単店ベースでの利益体質を組み立てるべきではと思います。

32. 【ホテルの料飲部と飲食店の違い】お客様の要求度が高いホテルの料飲部で求められるもの

料理そのものの差はないと思います。違いは何かと言いますと、ホテルの料飲部は、毎月棚卸をしない、単品の原価率を出しておられないところが多いようです。また経営数値なども出されているところが少ないです。

料飲部自体の位置づけがホテルに付属するもののため、市中の飲食店とは違っていません。宿泊の方への利用を考えて作る場合が多いです。夜の利用や朝食などの便利性を考えて作られています。だから、単店ベースでの経営数値以上に、本体のホテルへの宿泊客への便利性が優先されます。

だからと言って、経営数値を疎かにして良いという訳ではないです。やはり人時売上高や総労働時間など毎日計算すべきです。棚卸や単品別の原価率も出さないと、利益が出ているのかもわかりません。

水光熱費や他の諸経費も案分して、単店ベースでの損益を出す癖付けが必要なようです。おいしいものを作れば良いというものではないです。料理長さんの仕事は、料飲部を管理することです。どうやって美味しいものを出しながら利益を出すかが鍵です。

朝の朝食からスタートしますので、勤務状況は厳しいものがあるかもしれませんが、この管理体制を作ることが大切です。

後、よくホテルの料飲部の方からご質問があります。

ホテルでの飲食と市中の飲食店ではどこが違いますか？お客様は何を期待されてい

ますか?と・・・

料理そのものは同じだと思います。しかし、サービスのレベル、器に盛られたメニューの完成度に対しては格段の期待が込められています。また、わざわざホテルで食事をするというハレの気持ちがあります。

そうすると、器や店内装飾にも凝り、空間全体でも楽しめないと満足されません。要求度はかなり高いのです。一人ひとりの意識はもちろん、料理のレベルも完璧以上のものが期待されています。

どんなお客様に対応できる柔軟性も要求されます。
どこまで行ってもキリがないくらいです。

だからこそレベルアップするのです。
毎日の緊張感がレベルの高いプロへと育ててくれます。

後は数値管理できるようにだけ・・・
それができるようになれば、独立・開業が目前です。

素晴らしい職場で仕事をされていると思います。
自分を磨きながら、是非、夢を実現されて下さい。

33. 宴会もレディースプランが必要！

宴会プランの企画・作成は、どのホテル・旅館も男性が中心。それに宴会という言葉自体、男性客対象の商品と思われがち。しかし、売上はどこも減少傾向。企業が利用しなくなっているからです。

ところが世の中でお金と時間が余っているのは、女性です。
特に、高齢の方ほど裕福です。
そのような方への提案ができないものでしょうか？

男性の宴会のように人数は集まらないかもしれませんが、女性の方が各種会合が多いのは事実です。

女性の方をターゲットとした商品作りが大事です。

例えば、ドリンクもビールや日本酒、焼酎ではなく、女性向けのカクテルなどオリジナルで作る必要があります。

また、最後の締めもご飯ものや麺類ではなく、スイーツで締めるくらいの一工夫が欲しいです。

それは、スイーツプランなど、スイーツをメインにしたプランを作った方が人気が出るかもしれません。

男の視点で商品作りをすると限界を感じます。

お越しになられている方を見ると、あんなに女性客の方が多いのに、何もしないのはどうでしょうか？

マーケティングのコツは、女性の視点で組み立てること。

それを商品の中にどう盛り込むかが鍵です。

男性担当者だけで会議・ミーティングを行っていませんか？

女性がない会議・ミーティングなんてありえないです。

すべてにおいてレディースプランをどう増やしていくかが今後の大きな課題のような気がします。

34. 【ホテル・旅館の売店改革】活性化方法と今後のあり方

どこも苦戦されています。理由は、おみやげを大量に買って帰るという習慣がなくなったからです。外へ出かけると、近所や親戚に何か買って帰らないといけないという時代ではないです。旅行はハレの場から日常の延長。もうおみやげを気にして旅行へ出かける方いないと思います。

おみやげについては一人当たり買上げ点数だけでなく単価も下がっています。昔は1個1000円の菓子が売れ筋でした。ところが現在では500円前後に移っています。

いろんな商品が出て来て、色々食べてみたいという欲求から、1000円のを1個ではなく500円のを2個購入して楽しむようになっていきます。メーカーもその辺りのことを考え直しても良いのではと思います。

また、旅館・ホテルとしても委託販売だから良いというものでもないと思います。

本当に売上を稼ぎたいのか？

ただ単にお客様の便利性で置いているのか？

どちらでしょうか？

中途半端に扱っているだけでは、売上は伸びないと思います。お客様の便利性を考え、日用品などは置いた方が良いでしょう。ただし、その他の商品をどうするか？

記念品の雑貨類などはあまり売れなくなっています。私たちが子供の頃のようにペナントやキーホルダーを集めるという文化はもうなくなっています。キャラクター関連の商品も売っていますが、やはり主流は食品や菓子類です。それも日持ちするものではなく、生商品へと移っています。扱いが楽な 1000 円の箱菓子は、もう昔話かもしれません。

それにどのホテル旅館でも宅急便を簡単に利用できるようになり、気に入った商品は家に送ることができます。その場で買わなくても家に帰ってから観光地で見た同じ商品をネットで購入することもできます。

では売店対策はどう考えるべきか？

1. 方針を明確にする（便利性のものだけを扱うのか、あるいはしっかりと売上を稼ぐのか？）
2. 売上を稼ぐ部門として考えるなら商品構成を見直す（鮮度の高い商品を斡貸す必要があります。ただし、鮮度商品はロスも発生します。そのリスクも考えないといけません。）
3. その場で購入してもらおう以外にパンフレットでの通販やネットなどでの販売も強化する
4. 売れる商品探しが大事（そこでしか買えないオンリーワンの商品があるかどうかです。その地域に行けばどこにでもある商品では購入されないでしょう。）
5. 特に美と健康関連の商品が狙い目（ただし、この商品群も今世の中に出ている商品よりも良いと評価してもらえるものです。）
6. メーカーとの共同開発（自社で扱っているオリジナルレシピを商品化するのも面白いと思います。提案された商品を扱っているだけでは弱いです。）

結局、売店が苦戦して来た理由は、扱い商品をメーカーや業者任せにして来たツケが回ってきているからだと思います。どこにでもある商品はもう売れません。売上を上げたいのなら、自分の足で見つけることが大事です。

それと自分で売れる商品を作ってやろうという気概が必要です。オンリーワンの商品を見つけるだけでなく、自分で作る。

並べるとある程度売れる時代はもう来ません。自分で売れるように動くかどうかです。全く売れなくなったのではなく、欲しい商品がないため売れなくなったのです。

視点を変えて、売店づくりを行えばまだまだ面白いマーケットだと思います。小さい売上なのでというふうに考えていると活性化は難しいでしょう。

商品政策のあり方を根本的に見直す時期に来ていると思います。

35. 【コンサルティングメニュー】改善・改革・実行支援型の再生コンサルティング

再生コンサルティングは、P T会議が中心です。みんなで考えて、実現可能な経営体を作って行きます。数字を並べただけの改善・改革報告書は作りません。現場の数字は現場の方が一番よくご存知です。その方々の意見を尊重せずして再生はないと思います。

ただし、お金にまつわることは個人保証されている社長や役員の方々と相談させていただきます。資産の売却、債権放棄など、B Sの整理のために必要なことは、社員の方の目に触れないところで整理して行きます。

社員の方々には目標を明確にして、自分たちが幸せになるプランの作成と実行に専念できる環境を作って行きます。

P T会議では、忌憚のない意見をいただき、改善・改革を進めて行きます。経営数値もP Tメンバーの意見を尊重して作成します。甘い数値になっている場合は指摘させていただきます、努力目標を設定してもらいます。

金融機関向けの報告書もP T会議で揉みながら作成して行きます。だから机上の空論ではない、地に足のついたものになります。それに自分たちの手で作ったものですから責任感が違います。

また金融機関向けの報告書を作成するためにPT会議を開いているのではないことを認識していただきます。報告書はあくまで現状の分析と今後の方向性を示すものであり、実際の実行については継続して行わないといけません。

概ね1～3カ月で報告書は出来上がりますが、その後も継続してこのPT会議を開催して行き、軌道に乗せて行きます。報告書に書かれていることの実行支援をお手伝いさせていただきます。

実際は、金融機関への報告書を提出し認可されてからが勝負だと思います。再生0期で数値が少々良くなっても安心されずに、それをどこまで繰り返し行えるかです。

改善・改革は、調査分析や報告書の作成の良し悪しではなく、この実行支援の状況で成否が決まるような気がします。だから必然的に実行支援に力が入ります。クライアント様に了解をいただければ、調査分析と実行支援は同時並行で行い業績改善を図らせていただいております。

密室で経営数値を修正するだけの再生では意味がないと思います。社員の方々を巻き込んで、自分たちの手で再生するんだという意識を高めることが大事です。だからPT会議が主役になるように進めさせていただいております。

【再生支援の一例】

テーマ1：「事業性の診断」

I. 調査・診断＝現状分析

1. 面談ヒアリング

①社長面談ヒアリング → 今後の方向性およびあるべき姿と希望・要望

②幹部面談ヒアリング → 現況ヒアリング及び今後の方向性について

2. 社内アンケート（現状の課題・問題について無記名で記入してもらいます）

3. 数値データ分析

①営業に関するデータ分析

②人事労務に関するデータ分析

③諸経費に関するデータ分析

4. 貸借対照表及び損益計算書のデューデリジェンス

5. 資産価値評価の分析

Ⅱ. 提案1＝生き残っていくためのビジネスプラン

1. 伸びしろ（現業における今後の伸びしろはどの程度のなのか？）
2. あるべき姿（組織を含めた理想的な経営体系とは？）
3. 損益分岐点を下げる（固定費・変動費カットの余力はあるか？）

Ⅲ. 提案2＝実践策

1. 売上・利益を伸ばすための戦略案の構築・実践
2. 固定費を下げるための戦略案の構築・実践

Ⅳ. 金融機関向けの報告書の作成

＝目次（例）＝

【Ⅰ. 調査・診断】

1. 会社の沿革
2. 現状分析
3. 窮境の原因
 - (1) 外部要因
 - (2) 内部要因
4. 窮境原因の除去可能性と事業計画立案上の課題
 - (1) 窮境原因の除去可能性
 - (2) 事業再構築
 - (3) 財務再構築
 - (4) 今後の課題
5. SWOT分析

【Ⅱ. 実行支援】

6. 再建計画の骨子
 - (1) 売上アップの根拠
 - (2) 今後の方向性
- ①会社の方針
- ②事業の方向性
 - (3) 実行すべき取り組み
- ①短期的（1～3年）
- ②中長期的（3～5年）
- ③その他業務上の改善事項
 - (4) 中長期経営計画書の作成
- ①経営戦略の構築

②再生へ向けてのビジョン・方針づくり

③数値計画

(5) 再生に向けての実践策 (業種・業界によって異なります)

①営業強化策

②原価率1%削減策

③販売費及び一般管理費1%低減策

④メニュー構成の見直し

⑤サービス力強化策

⑥各種会議・研修会等のスケジュール化

⑦教育プランの作成

⑧顧客満足度アンケート調査

テーマ2:「実行支援」主に上記のⅢの実行支援

36. 【コンサルティングメニュー】武内コンサルティング流の数値計画書の作成支援

ランチェスターの法則では売上予測が難しいです。シェア法則で売上を出すということとを散々教え込まれていたのですが、最近はどうも難しくなったような気がします。

景気もよく、企業の業績が好調な時は良いですが、今のような不景気ではシェア法則で出そうとしても無理があります。

ではどうやって売상을予測しているかと言いますと、
ヒアリングを重ね、データ分析を行い、
伸びしろと今後の妥当な数字を読む
ことを行っています。

経営者や幹部の方だけでなく、部門長などからも話を聞いたり、現場をチェックしながら数字を読みます。ヒアリングにはかなりの時間を割きます。
また、必ず部門別損益を出していただきそこから方向性を導き出します。

数値的にはかなり硬い数字です。

特に、下がる部門もはっきりとどこまで下がるのか読みこみます。

のびしろについても事業の閉鎖、委託などあらゆる角度から検討に入ります。

シェア法則というのは業界内や市場内での自社の位置づけですが、マーケット自体が

縮小している中においては売上を予測することは難しいです。単なる数字遊びになってしまいます。

大事なのは依頼を受けたクライアント様の中に入り込んで、どこまで可能性があるのか測ることです。

数式に頼るのではなく、生の現場からどこまで可能性があり、どのように組み立てて行けば良いのか自分の眼で判断するしかありません。

5カ年の売上なども微増の微増という感じ。

絶対に無理はした数値は作りません。

逆に5カ年の経費削減プランを作成、実施します。

訪問させていただくごとに、

「武内さん、売上が上がりました！ありがとうございます。」と言われるよりも「武内さんから提案いただいたコスト削減の案、〇〇〇は今月から止めることにしました。」

という報告を受けた方が安心です。

理由は、売上は上がったり下がったりします。いつまた悪くなるかわかりません。しかし、固定費の削減は損益分岐点を永遠に下げることになります。

昔の顔で出ています。

というようにならないように、新しい数値予測の仕方を開発して行きたいと思います。

【作成物イメージ例：数値計画書の作成】

1. 現場の意見、業界の将来を見込んだ固い5カ年経営計画書の作成支援
2. 部門別損益計画書の作成支援
3. 一般管理費の削減計画書の作成支援
4. 売上・利益予測からの適性人件費・人員数の計画書の作成支援
5. 原価率低減計画書のための作成支援
6. 利益を生み続けるための無理のない投資計画書の作成支援
7. 5カ年計画に沿った組織の再編提案
8. 給与体系（賃金テーブル）・人事考課表・キャリアプランの作成支援

※シミュレーションが必要なため上記の数値計画は、概ね3パターンぐらいの作成提案になります。

【作成期間】2～3カ月

※上記8の賃金に関するものまで作成する場合は、6か月～1年

【作成方法】

第一ステップ

1. 数値計画作成会議のメンバー選出
2. 会議スケジュールの決定
3. キックオフ会議（本会議の主旨と参加者の方にやっていただくこと）
4. 各部門からの面談ヒアリングおよび無記名アンケート実施
5. 月2～3回の会議の実施

第二ステップ

1. 計画書ラフ案の完成
2. 計画書ラフ案の修正

第三ステップ

1. 計画書の現場への落とし込み（具体的戦略の構築とスケジュールづくり）
2. 会議参加者への発表会
3. 全社発表会

第四ステップ

計画書の内容の実行支援

※進め方や内容等につきましては、各々企業様の状況によって異なります。上記のものは一例とお考えくださいませ。

37. 【コンサルティングメニュー】 ホテル旅館の再生・活性化なのにメニュー会議から始めるって本当ですか？

メニューの話は楽しいから、みんなが乗ってくれるからです。いきなり現場改善や経費削減の話をするとうまくも協力してくれません。おそらくその瞬間、敵だとみなされます。

楽しく、やる気が出るようなものから少しずつ変えて行くのが良いと思います。できる限りみんなを巻き込みながら成果を出すことが大切です。

客数を増やすためには、営業強化やネット戦略の見直しをした方が成果が上がりやすいように見えますが、何も変えていない状態でただ単に営業しても成果は出ないと思います。大事なものは武器を作ることです。その一つの武器としてメニューの見直しを図ります。

施設そのものに入ると大きなお金がかかります。それに投資した以上に売上が伸びれば良いですが、そんなに甘い時代ではないです。極力お金をかけずに改善・改革を進めるならばメニューを見直し、そこから営業をかけて行くのが良いのではと考えています。

それとリピーターづくりのためには、食事は大切だからです。お気に入りのホテル、お気に入りのお部屋になっていただければ良いですが、部屋で差別化しようとしても

難しい面があります。やはり美味しい食事がリーズナブルでいただけるホテルというのは隠れた人気です。

朝食をどうするか？

夕食をどうするか？

宴会メニューをどうするか？

ブライダルのメニューをどうするか？

話し合いをしても時間がすぐに経ちます。

それとメニューの話から現場改善の話に派生して行きます。

例えば、ブライダルのメニューの話し合いをしている際も1テーブルにビールをどれくらい出すのが良いのか議論になります。

昔は、お客様一人に対して大瓶1本を出す風習でしたが、今はあまりお客様は飲まなくなっています。そこで1テーブル当たりの本数を決めるか、あるいは中瓶で対応できないかと検討し出します。

また、サービス係がお客様から「ビールを下さい。」と言われると、何度も足を運ぶのが嫌なため、大量に持って行く癖があります。それもルールを決めて出すようにすると、結果的に1組当たりのビールの使用量がかなり削減出来ています。

いつもメニューの話から入るのですが、現場で起こっている様々な問題の改善が自然にできるようになります。担当者の小さな気付きをどうやって引き出すかが鍵です。

このように上手く行くと、会議に出てくるのが楽しくなります。自分たちが主役であることを理解し出し、もっとこうやれば良くなるのではとアイデアがたくさん出ます。

会社やコンサルタントの押し付けではどんな良い改革案であっても会社は良くなりません。現場から出て来た案を上手に改善・改革に結び付けることが大事です。

大きな波風を立てずに改革を進めるにはメニュー会議からが良いように思います。

