

第3回(10/27)観光統計と宿泊業界の分析

(ホテル業の経営)



T216 月(1)法 103
平成20年10月23日
観光業界の経営分析

内 容

参 考 等

宿泊業と観光経営

観光学大辞典

観光・ホテル経営は、国民的発露によって支えられるホスピタリティ精神によって成り立つ。日本にも古くから「おもてなし(持て成す。御馳走する、歓待する)」という言葉があり、根底では「ホスピタリティ(HOSPITALITY)」と同意語だと捉えられている。

西欧の宿泊形態である「INN」を分析してみると次の通りである。粗末であるが、過酷な旅で疲れた身体をゆったりと休める静かな空間を提供する「ドミトリー」、明日に向けての体力を蓄え、出会った同行の知人と語り合い、地元でとれた素材を使って美味しい料理を提供する「リフエクトリー」、優れた面白い役者が旅人からホットな話題を集め他の旅人に伝える情報発信の役割を果たす、旅の相談や要望を実現したりするCONCIERGEの原形であり、キズの手当てもするHOSPITAL機能を行う「エンターテイメント」。

以上の3項目は、他のINNとの競争に打ち勝つための「経営資源」であった。

現代のホテルの基本的な3代経営資源といわれる「A.C.S」、すなわち、ACCOMMODATION(施設)、CUISINE(調理)、SERVICE(ひと)と全く同形であるのが興味深い。

1. 観光客数と宿泊施設（ホテル・旅館）

沖縄県観光要覧

	昭和 48 年度	平成 19 年度	備考 倍
入域観光客数（千人）	743	5,892	7.9
観光収入（億円）	460	4,289	9.3
1人当り消費額（円）	61,919	72,795	1.2
〃 宿泊費（円）	11,047	23,834	2.2
ホテル、旅館（軒）	170	314	1.8
収容人員（人）	9,307	62,333	6.7

47年度の数値

復帰後の観光客数は、復帰時の7.9倍となり、それに伴い観光収入も増加している。また、収入面においても、県外受取の伸び2.7倍の中で、観光収入は6.3倍となり、軍関係収入の1.6倍と較べて大幅な伸びとなっている。

しかし、個別的に見ると滞在日数、客単価等の伸びは停滞している。滞在日数の平均は短縮化している。

那覇市を中心に宿泊特化型のホテルが増え、北部や南部地域においても年々増加するリピーターに対し、ニーズの多様化に新規の建設が見込まれ、競争が激化する傾向にある。

2. どうしたら利益をあげられるか

売る 成 果 売 上 観 光 客 合 格 効 果

努力する シカケ 経 費 施策実行 努 力 費 用

利益をあげる 儲 け 利 益 経済効果 大 学 生 責 任

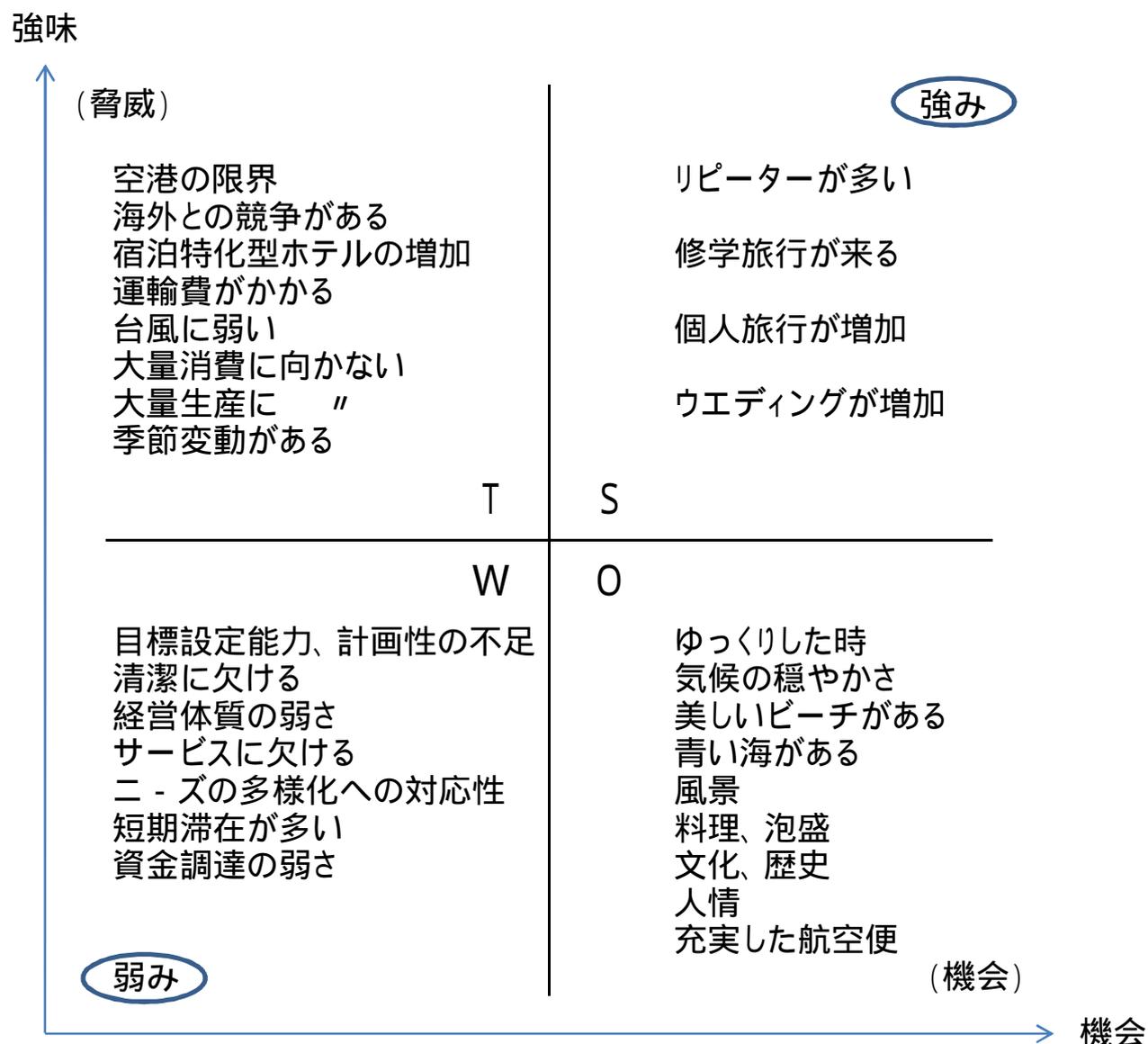
3 . 石垣島と宮古島の比較

沖縄県観光要覧

平成 18 年度	石垣島	宮古島	備考
入域観光客数（千人）	771	397	1.94 倍
ホテル、旅館（軒）	35	36	
" 収容能力（人）	5,637	3,498	1.61 倍
民宿数	101	40	
" 収容能力（人）	2,118	881	2.40 倍
収容能力計（人）	7,755	4,379	1.77 倍

昭和 61 年度	石垣島	宮古島	備考
入域観光客数（千人）	253	128	1.98 倍
ホテル、旅館（軒）	56	30	
" 収容能力（人）	3,835	1,220	3.14 倍
民宿数	91	14	
" 収容能力（人）	2,132	303	7.04 倍
収容能力計（人）	5,967	1,523	3.92 倍

SWOT分析 - 目標と状況の明確化 (沖縄の観光)



(Eメール課題)

1 ① 観光地のホテル経営において、利益をあげるポイントは何か。

提出期限: H20.11.5(水)

Eメール: yamauchi@cosmos.ne.jp

I. 総合財務諸表・付加価値計算書

区分	種類・規模(売上高)	2.5億円～5億円		5億円～10億円		10億円～20億円		20億円～30億円		30億円以上	
	対象企業数・平均従業員数	103件	39.5名	58件	67.7名	14件	102.7名	件 名		2件 281.7名	
	1企業当り年平均総資産	549,387千円		1,195,150千円		2,379,735千円				5,538,217千円	
項目	1企業当り平均額	構成比	1企業当り平均額	構成比	1企業当り平均額	構成比	1企業当り平均額	構成比	1企業当り平均額	構成比	
	貸借対照表	流動資産	77,321	14.1	157,413	13.2	352,296	14.9			683,261
当座資産		57,223	10.4	124,161	10.4	245,766	10.4			581,265	9.9
(現金預金)		48,726	8.9	98,087	8.2	179,226	7.6			427,765	7.3
(売上債権)		8,293	1.5	25,276	2.1	62,950	2.7			153,500	2.6
たな卸資産		4,359	0.8	6,848	0.6	75,041	3.2			25,307	0.4
その他流動資産		15,737	2.9	26,403	2.2	31,488	1.3			76,689	1.3
固定資産		469,863	85.7	1,032,419	86.7	2,005,984	84.8			5,185,148	88.2
有形固定資産		429,786	78.4	964,624	81.0	1,877,246	79.4			4,991,795	84.9
無形固定資産・投資		40,077	7.3	67,795	5.7	128,738	5.4			193,353	3.3
繰延資産		924	0.2	501		6,734	0.3			10,007	0.2
総資産		548,108	100.0	1,190,334	100.0	2,365,015	100.0			5,878,417	100.0
流動負債		83,302	15.2	170,532	14.3	560,452	23.7			853,462	14.5
(買入債務)		9,753	1.8	21,342	1.8	66,440	2.8			116,510	2.0
(短期借入金)		38,963	7.1	80,931	6.8	360,932	15.3			562,597	9.6
(割引手形)											
固定負債		357,598	65.2	792,769	66.6	1,531,953	64.8			4,262,814	72.5
(長期借入金)		327,197	59.7	745,337	62.6	1,465,413	62.0			3,976,554	67.6
純資産		107,207	19.6	227,032	19.1	272,610	11.5			762,140	13.0
株主資本		106,893	19.5	227,043	19.1	272,610	11.5			762,140	13.0
評価差額等-新株予約権	313	0.1	-11								
損益計算書	純売上高	353,484	100.0	692,097	100.0	1,356,585	100.0			3,357,411	100.0
	売上原価	96,067	27.2	196,468	28.4	426,716	31.5			1,167,498	34.8
	売上総利益	257,417	72.8	495,628	71.6	929,869	68.5			2,189,913	65.2
	販売費・一般管理費	242,041	68.5	454,607	65.7	852,342	62.8			2,005,089	59.7
	販売費	70,236	19.9	122,401	17.7	257,580	19.0			623,689	18.6
	一般管理費	171,805	48.6	332,206	48.0	594,761	43.8			1,381,399	41.1
	(役員報酬)	15,905	4.5	23,843	3.4	36,074	2.7			66,150	2.0
	役員外販管人件費	88,114	24.9	165,075	23.9	279,986	20.6			874,644	26.1
	(減価償却費③)	18,750	5.3	42,234	6.1	80,429	5.9			214,271	6.4
	営業利益	15,375	4.3	41,021	5.9	77,526	5.7			184,824	5.5
	営業外収益	8,874	2.5	14,400	2.1	32,750	2.4			18,494	0.6
	(受取利息・配当金)	171		408	0.1	3,183	0.2			2,022	0.1
	営業外費用	12,218	3.5	24,108	3.5	58,388	4.3			130,864	3.9
	(支払利息割引料)	10,242	2.9	22,662	3.3	50,963	3.8			116,810	3.5
	経常利益	12,031	3.4	31,313	4.5	51,889	3.8			72,454	2.2
	特別損益	1,141	0.3	-1,370	-0.2	-15,026	-1.1			14,841	0.4
	税引前当期純利益	13,173	3.7	29,943	4.3	36,863	2.7			87,295	2.6
	(減価償却費計①+②)	19,491	5.5	43,794	6.3	88,882	6.6			214,271	6.4
	売上原価	96,067	27.2	196,468	28.4	426,716	31.5			1,167,498	34.8
商品売上原価	66,476	18.8	135,315	19.6	248,091	18.3			914,404	27.2	
製品売上原価	29,590	8.4	61,152	8.8	178,624	13.2			253,094	7.5	
材料費	11,167	3.2	22,191	3.2	101,886	7.5			253,094	7.5	
労務費	8,096	2.3	13,051	1.9	42,315	3.1					
外注加工費	989	0.3	2,498	0.4	4,932	0.4					
減価償却費③	740	0.2	1,560	0.2	8,453	0.6					
その他の経費	8,609	2.4	21,851	3.2	21,730	1.6					
(△)たな卸高増減	12				714	0.1					
純売上高	353,484	128.9	692,097	130.3	1,356,585	135.8			3,357,411	153.3	
商品売上原価	66,476	24.2	135,315	25.5	248,091	24.8			914,404	41.8	
材料費	11,163	4.1	22,191	4.2	101,653	10.2			253,094	11.6	
外注加工費	989	0.4	2,498	0.5	4,932	0.5					
工場消耗品費	651	0.2	780	0.1	2,796	0.3					
加工高(粗利益)	274,204	100.0	531,311	100.0	999,112	100.0			2,189,913	100.0	
加工高粗利益比率④	77.6		76.8		73.6				65.2		
加工高労働生産性	6,940		7,847		9,725				7,773		
人件費	112,110	40.9	201,971	38.0	358,001	35.8			940,794	43.0	
労務費	7,406	2.7	11,777	2.2	38,958	3.9					
給料手当	94,405	34.4	171,585	32.3	281,023	28.1			821,270	37.5	
福利厚生費	10,298	3.8	18,608	3.5	38,018	3.8			119,524	5.5	

■【M：宿泊業、飲食サービス業】

Ⅱ-1. 黒字企業の経営分析表（都道府県別）

区	都道府県名	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県		東京都23区	名古屋市	大阪市	欠損企業平均
分	対象企業数	62件	40件	93件	38件	件	192件	57件	55件	8,032件
	1企業当り平均従業員数	17.4名	30.2名	26.7名	28.4名	名	22.9名	23.3名	29.8名	13.3名
分析比率名	分析値	分析値	分析値	分析値	分析値	分析値	分析値	分析値	分析値	分析値
総合	総資本営業利益率%	2.5	4.8	3.2	4.7		5.3	5.9	3.7	-2.1
	総資本経常利益率%	2.3	4.9	2.6	3.8		4.8	6.7	3.3	-2.6
	自己資本利益率(税引前)%	10.2	19.7	13.3	20.7		17.0	17.3	14.0	
	総資本回転率回	0.7	1.2	1.0	0.7		1.4	1.6	1.2	0.9
	総資本(円)	531.9	303.1	382.9	492.5		261.3	230.5	314.5	384.5
	流動資産(円)	99.2	69.0	72.8	78.4		70.8	61.4	87.0	55.7
	現金・預金(円)	53.3	46.4	42.7	54.0		38.1	38.3	34.0	28.3
	売上債権(円)	6.5	7.3	12.6	11.0		8.2	8.7	8.2	7.6
	たな卸資産(円)	4.4	3.5	5.6	3.2		4.0	2.4	3.1	4.8
	その他流動資産(円)	35.1	11.7	11.9	10.3		20.5	12.0	41.8	14.9
長期	固定・繰延資産(円)	432.7	234.1	310.1	414.1		190.5	169.1	227.5	328.8
	有形固定資産(円)	405.7	200.0	267.6	376.8		127.9	121.5	156.9	283.5
	流動負債(円)	82.2	69.4	65.0	106.7		52.4	51.9	75.6	115.5
	買入債務(円)	7.8	10.5	11.1	10.4		10.5	9.7	10.4	14.6
	買入債務(支払遅延)(円)	28.9	30.7	35.1	45.6		32.8	31.7	34.7	47.0
	固定負債(円)	370.1	166.5	242.0	286.1		136.3	88.7	161.3	324.1
	自己資本(円)	79.6	67.3	75.8	99.7		72.6	89.9	77.6	-55.1
	売上高営業利益率%	3.6	4.0	3.4	6.3		3.8	3.7	3.2	-2.2
	売上高経常利益率%	3.4	4.0	2.7	5.1		3.4	4.2	2.8	-2.8
	売上総利益率%	69.3	62.4	67.6	64.7		63.0	65.6	66.5	66.3
対売上高	材料費%	3.6	7.5	1.5	9.3		4.6	2.2	1.4	3.0
	労務費%	3.0	2.5	0.6	4.8		4.1	2.4	3.2	1.5
	外注加工費%	0.4	2.1				0.6		0.1	0.2
	経費%	1.3	1.0	0.3	7.8		0.9	1.4	0.2	1.1
	販売費・一般管理費%	65.7	58.4	64.2	58.4		59.2	61.9	63.3	68.5
	販管人件費%	28.8	33.0	33.8	29.9		32.7	34.6	34.4	34.1
	営業外収益%	2.7	1.5	1.3	1.2		1.4	1.5	1.4	1.9
	営業外費用%	2.9	1.5	1.9	2.4		1.8	0.9	1.7	2.5
	支払利息割引料%	2.7	1.3	1.7	1.9		0.9	0.7	1.1	2.0
	生産性	1人当り売上高(月)(円)	727	494	618	545		669	574	567
加工高(粗利益)比率%		73.2	65.7	68.3	77.0		68.0	69.3	69.8	68.8
1人当り加工高(粗利益)(円)(月)		532	324	422	419		455	398	395	370
1人当り人件費(月)(円)		232	175	212	189		246	212	213	191
労働分配率(限界利益)%		43.6	54.0	50.4	45.1		54.2	53.3	53.8	51.7
1人当り総資本(円)		12,725	4,928	7,791	8,823		5,754	4,355	5,865	6,798
1人当り有形固定資産(円)		9,706	3,252	5,444	6,750		2,817	2,295	2,927	5,011
加工高設備生産性%		65.9	119.9	93.2	74.6		193.9	208.3	162.3	88.6
1人当り経常利益(月)(円)		24	20	16	27		23	24	16	-14
健全性		流動比率%	120.7	99.4	112.0	73.5		135.1	118.3	115.1
	当座比率%	73.5	77.4	85.3	61.3		89.2	92.1	56.2	31.7
	預金対借入金比率%	14.2	24.0	16.5	15.0		24.9	37.8	19.5	7.5
	借入金対月商倍率(月)	11.6	5.9	7.9	10.8		4.6	3.1	5.2	10.9
	固定比率%	543.8	348.1	408.9	415.5		262.3	188.0	293.2	-596.6
	固定長期適合率%	96.2	100.2	97.6	107.3		91.2	94.7	95.2	122.2
	自己資本比率%	15.0	22.2	19.8	20.2		27.8	39.0	24.7	-14.3
	経常収支比率%	105.1	107.2	105.8	109.7		105.7	107.0	106.0	102.4
	実質金利率%	2.8	2.8	2.7	2.1		2.4	2.7	2.4	2.2
	債務償還能力	ギアリング比率%	443.3	266.8	318.6	329.7		191.5	104.7	202.8
自己資本額(円)		33,200	33,053	41,148	50,789		36,548	39,555	43,156	-12,912
債務償還年数(年)		10.2	7.0	8.9	8.8		6.3	4.2	7.1	39.9
インデット・カレッジ・レシオ%		1.4	3.0	2.0	3.4		4.2	5.3	3.0	
償却前営業利益(円)		14,411	12,627	14,776	19,084		11,167	9,801	12,335	1,941
対前年売上高比率%		105.1	104.6	100.1	106.7		104.6	101.5	106.7	97.7
経常利益増加額(円)		814	1,499	-620	2,464		2,798	-286	277	-727
損益分岐点売上高(月)(円)		12,100	14,029	15,846	14,479		14,536	12,561	16,239	7,414
経営安全率%		4.7	6.2	4.0	6.6		5.1	6.1	4.0	-4.0
限界利益率%		73.2	65.7	68.3	77.0		67.9	69.3	69.8	68.8
損益分岐点分析	平均固定費(月)(円)	8,861	9,213	10,821	11,152		9,877	8,709	11,331	5,102
	固定費増加率%	105.4	105.5	101.1	104.1		102.5	102.8	106.0	99.1

お忙しくても、約 2 分間で読めます

ハートフル・ワード (心からの言葉)

山内公認会計士事務所
 TEL 098-868-6895
 FAX 098-863-1495
 メール yamauchi@cosmos.ne.jp
 ホーム頁 <http://yamauchi-cpa.net>

経営者への活きた言葉

イノベーションに優れた企業は自ら陳腐化させ廃棄させる (P.F. ドラッカー)

1. イノベーションに優れた企業は、イノベーションのための活動を厳しく管理する。創造性などという言葉は口にするのではない。創造性とは、イノベーションを行わない企業が使う中身の無い言葉である。イノベーションは、企業のあらゆる部門、職能、活動に及ぶものである。製造業だけのものでもない。流通業におけるイノベーションは、製造業におけるのと同じように重要な役割を果たす。
2. イノベーションに優れた企業は、仕事と自己規律について言う。それらの企業は、このプロジェクトを次に見直すべき段階はどこか、そのときまでにいかなる成果を期待すべきか、そしてそれはいつなのかを問う。また、優れた企業は、ほぼ 3 年ごとに、すべての製品、工程、技術、サービス、市場を裁判にかける。今あらためて始めるつもりのものであれば、今後その製品やサービスを手がけるかも問う。
3. それらの企業は、もはや生産的でないものを組織的に廃棄する仕組みを持つ。イノベーションに優れた企業は、人のつくったものは遅かれ早かれ、通常は早く陳腐化することを知っている。競争相手によって陳腐化させられるのを待たずに、自ら陳腐化させ、廃棄することを選ぶ。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2008 年 2 月 2 日号)

ワンポイント経営アドバイス

失敗の損害よりも前進の利益をとる

1. YKK の創業者、吉田忠雄は「3 割失敗してもいい。7 割成功すればいいんだ」というのが口癖だった。「何億円も失敗したら叱るけど、左遷したりクビになった者はいない。どしどし片付けろ」と、社員の背中を押した。こんなエピソードがある。本社で宿直していた社員が、金庫の鍵をかけ忘れたために中身を盗まれた。「責任を取って退社する」と頭を下げに来た社員に向けて、吉田は言った、「これから君は二度と失敗を起こすまいと、どんな仕事にも細かく神経を働かせるだろう。だから辞めてもらっては困る。むしろ、進んで君に金庫の鍵を預けたいくらいだ」。
2. 海外拠点には語学力に関係なく、社員を送り出した。「社員はきっと失敗して恥をかくだろう。それでいい。恥をかけば本当に身に染みて一回で覚えてしまう」。失敗の損害よりも、前進の利益のほうが大きい。社員がどんな失敗をしようが、吉田の信念は揺るがなかった。

(参考:「日経ベンチャー」: 2008 年 3 月号)

心・健康・環境について

大豆の新たな効果

1. 大豆食品は、既に様々な健康作用があることが知られているが、近年また新たな作用が見つかった。大豆たんぱくには^{ペーダ}コングリシニンという成分が豊富に含まれている。メタボリックシンドローム(内臓脂肪症候群)の人が、この成分を 2~3 ケ月食べたところ、アディポネクチンが増えた、と日本肥満学会で報告された。
2. アディポネクチンとは、ホルモンの一種で、この分泌が減ってくると糖尿病、高血圧、高脂血症、動脈硬化、これらを併せ持つメタボリックシンドロームなどの病気になりやすい。おまけに、ガンの発生率も 2~3 倍に跳ね上がる。内臓脂肪がたまってくるとアディポネクチンが減り、健康長寿な人ほどアディポネクチンの量が多いことも分かっている。年を取れば取るほど大豆を食べる効果は大きいものだ。

(参考:「日経ビジネス」2008 年 1 月 28 日号)

古典に学ぶ

忠孝両全

「孝子は即ち忠臣にして、賢相は即ち良将なり」

(訳) 親孝行な人は君に仕えても忠義な家来になる。

(参考: 佐藤一斎「言志四録」: PHP 文庫)