

第13回 沖縄観光業界の課題の解決

(知的資産経営と経営目標)



内 容

T216 月(1)法 103
平成21年1月26日
観光業界の経営分析

参 考 等

BSC (バランス・スコアカード) とは

- ・ バランス・スコアカードは、企業の戦略的な目標がいかに達成されたかを評価するためのツールで、ロバート・カプランとデビット・ノートン（米国）が提唱したものである。
- ・ トップマネジメントが仮に従業員に「業界でトップになれ」「経営を効率化しろ」と言ったにしても、このような崇高なスローガンでは現場の行動指針としては有効に機能しない。
- ・ そこで、バランス・スコアカードを使うことで、ビジョンや経営方針をわかりやすい言葉に置き換えて機能させることができる。
- ・ そこで、BSCでは、次の4つの視点から企業の業績を評価する。

ITコーディネーター協会セミナー
IT投資マネジメントがドライブ
作成WG主査 宗平順巳氏
バランス・スコアカードの使い方がよくわかる本(中央経済社)
松山真之助著
などから

財務の視点

財務の尺度は、過去の活動の経済的な成果を客観的に要約できる。

例) 売上高、売上利益率、投資利益率、キャッシュフロー等

顧客の視点

顧客と市場のセグメントを識別し、ビジネス・ユニットの業績を測定する。

例) 顧客満足度調査の結果、新規顧客の開拓、リピート率、対象マーケットのシェア等

内部ビジネス・プロセスの視点

顧客満足度に最大のインパクトを与え、企業の財務目標を達成するための内部プロセスに焦点が置かれる。

例) サイクルタイム、仕損じ発生率、納期、落札率、事故率、やり直し作業等

学習と成長の視点

長期的な企業の成長を可能にするのは、人、システム、手続の改善によってである。

例) 社員教育の数、資格の取得、提案件数、改善率指標等

2. 知的資産経営の基礎

中小企業のための
知的資産経営マニュアル
平成19年3月
(独)中小企業基盤整備機構

第2章 知的資産経営のための基礎知識

1. 知的資産とは

1) 知的資産とは

知的資産とは「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」を指す。



したがって、我が国企業にとっての強みの源泉としてよく言われる、例えば以下のようなものも知的資産に含まれる。

- 製造段階での「すりあわせ」に代表される製品の細部へのこだわり／技術・ノウハウ
- 顧客との意思疎通による問題解決型の商品／サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織／システム（取引先の側からの次世代商品のリクエストを含む）
- レベルの高い要求のフィードバックを可能にするレベルの高い消費者の存在と消費者と企業の結びつき（質の高いネットワーク）
- 品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係等に基づく信頼に裏打ちされた商品／サービス／企業のブランド力
- レベルの高い従業員のモチベーションの維持／能力の発揮及びそれを可能にしてきた雇用・組織関連のシステム
- 技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

なお、知的資産は企業価値を生み出す源泉であるが多くの場合、①それ自体に交換価値があるわけではないこと、②独立して売買可能ではないこと、③知的資産のすべてをその企業が必ずしも所有・支配しているとはいえないことに留意が必要である。したがって、個々の知的資産の価値を絶対額で評価することは難しく、活用される戦略、プロセス等によって中長期的な価値を創造することにも留意したい。

2) 知的資産の分類

前述の通り、知的資産は多くの場合、個別で価値を生み出すのではなく他の知的資産と結びつき、活用・管理することによって、価値を生み出すものであることから、個別の知的資産を分類していくことに決定的な意味を持つわけではない。ただし、知的資産経営報告書作成時に自社の持つ知的資産を棚卸することで、体系的な整理ができると共に、報告書を見る側にとっても把握がしやすい。ここでは一例としてMERITUMプロジェクト¹による分類を掲載する。

【MERITUMプロジェクトによる知的資産の3分類】

人的資産 (human capital)	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産 例)イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等。
構造資産 (structural capital)	従業員の退職時に企業内に残留する資産 例)組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等。
関係資産 (relational capital)	企業の対外的関係に付随した全ての資産 例)イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等。

古賀智敏『知的資産の会計』p10を参考に作成。

3) 知的資産と知的財産について

知的資産の類似概念として「知的財産」がある。その定義については諸説あり、研究者によっては知的資産とほぼ同義に扱う場合もあるが、知的財産基本法では知的財産及び知的財産権を以下のように定義している。

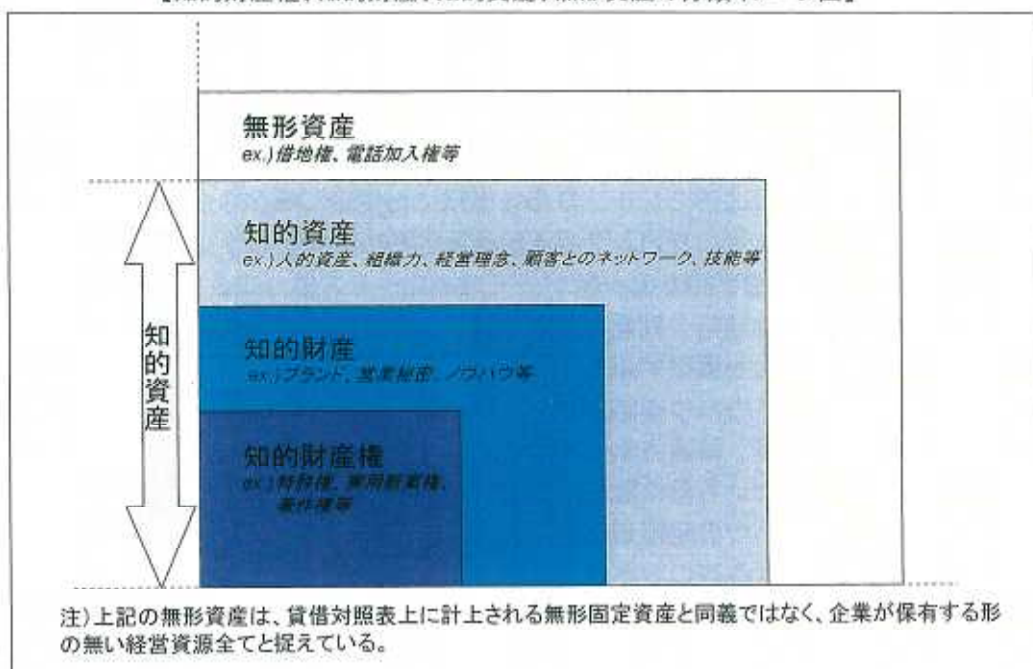
【知的財産基本法（平成14年法律第122号第二条より抜粋）】

- 「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発明または解明がされた自然の法則または現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品または役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報をいう。
- 「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利または法律上保護される利益に係る権利をいう。

¹ MERITUMプロジェクト：ナレッジ型経済の準備を目的として、欧州の6カ国（スカンジナビア3カ国、デンマーク、フランス、スペイン）と9つの研究機関が30ヶ月（1998年～2001年）に亘って実施したプロジェクト。

なお当マニュアルでは、狭義の知的財産と区別するために、「知的資産」という概念を「知的財産」と同義ではなく、それらの一部を含みさらに組織力、人材、顧客とのネットワーク等企業の「強み」となる目に見えにくい経営資源を総称した幅の広い考え方と捉えている。また、知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係についても諸説あるが、以下のように整理することができると考えている。

【知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図】



このように知的資産は知的財産を包含したより幅広い概念と当マニュアルでは捉えているが、知的資産経営において知的財産は重要な要素であり、知的財産を戦略的に管理・活用することは中小企業にとっても重要なテーマとなる。

特に、競争力の源泉となる「強み」が知的財産（権）であるような企業にとっては、知的財産を戦略的に管理・活用する「知財経営」を実践し情報開示することと、本マニュアルに記載されている「知的資産経営」を実践し情報開示することに違いはないと考えられる。

なお、中小企業基盤整備機構では、中小企業における知的財産の戦略的な活用を重要なテーマと位置づけ、『中小・ベンチャー企業 知的財産戦略マニュアル』を作成している。知的財産が競争力の源泉である企業の方は、本マニュアルに加え、知的財産戦略マニュアルも活用していただきたい。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiteki/index.html>

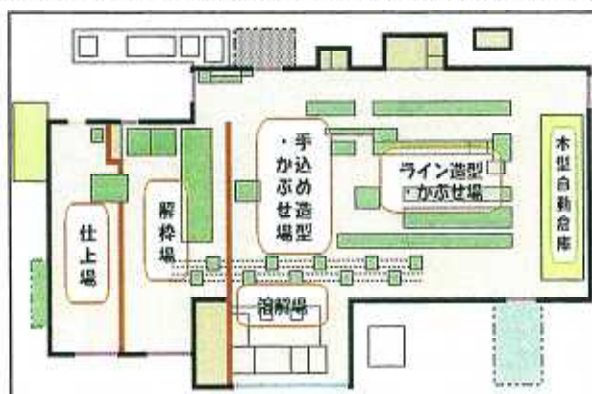
2. 知的資産経営とは

知的資産とは、企業価値を生み出す源泉となる無形の資源であるため、それ自体を保有するだけでなく、如何に有効に活用するかが経営の鍵となる。したがって自らの有する知的資産をどのように維持、管理、強化、改善し、どのように組み合わせて事業に結びつけ、価値を実現していくかという「知的資産経営」こそが重要となってくる。

つまり、知的資産経営とは、自社の強み（知的資産）をしっかりと把握し、それを活用することで業績の向上に結びつける経営のことである。

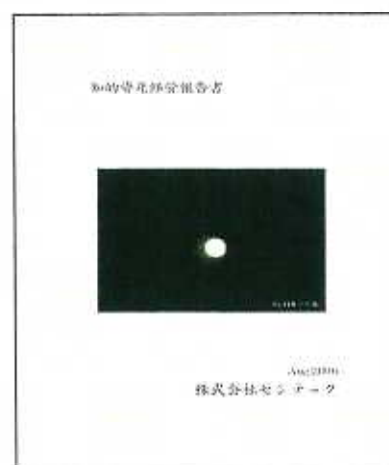
例えば、「知的資産」を有効活用することにより、保有する有形資産も更に“競争力のある資産”へ変えることも出来る。1889年より鋳物専門メーカーを営む株式会社キャストでは、厳しい業界環境の下で、100年以上続いた東京工場から白河工場への移転を決断したが、移転時には工場の立地から導入設備及びそのレイアウトまで、長年培ってきた経験やノウハウがフル活用されている。

労働集約型産業で、特に技術・技能の伝承が難しいとされてきた鋳物業界において、粉塵対策と工程のシンプル化を実現する為に熟練職人の持つ経験・ノウハウを結集した工場を建設した。一方、鋳造方案のデータベース化に業界内でいち早く取り組むことで、技術・ノウハウの組織知化を推進し、若年者、派遣社員等の非熟練者の作業を可能にしている。このように高い品質を維持しながら顧客ニーズに応える生産能力を確保できる体制を整え、「ノウハウを結集した工場」を顧客に見学してもらうことで新規受注を次々と獲得し、業績を伸ばしている。



また、その経営内容を知的資産経営報告書等で開示することによって、従業員、金融機関、取引先等のステークホルダーの共感を得、その結果連携が強化されることにより、相乗効果を生み出すことができる。このように知的資産経営では開示が重要な意味合いを持つ。

株式会社センテック（第3章p50参照）は、大手メーカーの研究所出身者を中心とした技術者集団で、自動粘度計等各種精密測定器の試作品製造では“知る人ぞ知る会社”として大学や民間企業の研究所から継続的な受注を確保してきた。



しかし、従来は既存客への試作品製作中心の事業運営で、顧客からの依頼ベースでの受注が大半であったため受注に波がある上、小規模運営で小ロットの製品製作だけでは伸展性に欠けるという課題を有していた。

そこで2006年に入り、創業来蓄積してきた強みを把握し直し、技術ノウハウ、顧客関係、パートナー、人材、組織といった知的資産をどう組み合わせる顧客に価値を提供していくかを明らかにした知的資産経営報告書を作成、開示した。その結果、同報告書を見た大手メーカーや商社等から新規取引のアプローチを受けたほか、取引金融機関や従業員（採用予定者）等が同社に対しての理解を深め、連携が強化されるといった成果を生んだ。

知的資産経営を進めるにあたり、継続性も重要な要因である。企業の戦略や戦術が環境によって変容するのと同様に、保有する知的資産や知的資産経営によって生み出される価値も時代や環境によって全く異なってくるため、継続的に見直し、改善し、実践していくことが不可欠である。知的資産経営報告書も継続的な開示によって、当該企業の「変わるもの」、「変わらないもの」をステークホルダーに知らせる意義を持っており、継続的に作成、開示することを強く推奨したい。

なお、知的資産経営の標準的なステップは以下の通り。(詳細は第4章を参照)

《知的資産経営のステップ》

【自社の強みを認識する(知的資産の棚卸)】

まずは自社の強みを書き出しましょう。SWOT分析等の手法が有効です。自社の強みの源泉や大切なものが何であるのか、棚卸をします。どのような知的資産や強みを保有しているのか、整理することが目的です。

※SWOT分析：企業の強み、弱み、機会、脅威について分析し、全体的な評価を行う手法(詳しくは第4章を参照)



【自社の強みがどのように収益に繋がるのかをまとめる(ストーリー化)】

自社の強みがどうやって収益に繋がってきたのか、また、つなげていくのか、を過去の実績を踏まえ、経営方針を明文化します。その過程で、財務上の数字と知的資産等非財務的な要素とを関連付けます。



【経営の方針を明確にし、管理指標を特定する(見える化の技術)】

上記の経営方針を実現する為に、そのコア部分について、社内の目安となる管理指標を特定します。



【報告書にまとめる(見せる化の技術)】

「知的資産経営報告」を作成します。上記の管理指標の内、開示可能なものを経営方針の文脈と併せて示すことにより、将来収益の実現可能性が高い情報にします。企業の潜在力が可視化され、経営者と従業員の意識共有が増大し、高いコミットメントを生みます。



【知的資産経営の実践】

上記の経営方針、管理指標を社内に徹底させ、事業を実施します。業績向上を目的に管理指標を測定し、定期的なチェックと改善を行うこと(PDCAマネジメントサイクル)も重要です。

内部マネジメント



外部コミュニケーション

【ステークホルダーへの開示：外部資源の活用と協働】

「知的資産経営報告」を、財務報告とともに、従業員、求職者(人材)、取引先、金融機関、地域社会、投資家等を開示します。信憑性の高い報告により、自社の将来性を正しく評価してもらい、自社のアピールにつなげます。取引先の拡大等の効果が期待できます。

3 . 知的資産経営の例

(1) スカンディア社（ノルウェーの保険会社）のバランスシートを参考にして...

資 産	負 債	Visible
	資 本	
のれん ブランド テクノロジー プロセス 人財等	負 債	Invisible
	資 本	

第 1 2 回 (1/19) の復習

平成 21 年 1 月 26 日

1 . 第 1 2 回のキーワードは何か

経営分析の基本

2 . 米国ホテル会計基準

オーナーとオペレーションの分離

部門に発生する原価と部門の責任

3 . メニューエンジニアリング

HBR(Hospitality Business Resource)は、株式会社ホスピタリティビジネスリソースが運営する、ホスピタリティ産業に特化した情報ポータルサイトからコピーさせていただいたものです。

ホスピタリティビジネスリソース
のホームページから

株式会社ホスピタリティビジネスリソースは日本のホスピタリティ産業の発展を願い、そのイノベーションの一端を担うことをミッションとして、ホスピタリティ業界に関連するマーケット情報、教育情報、各種データといった様々なコンテンツを HBR から発信することで、業界の発展に寄与する人々をサポートされています。

会社概要

代表取締役	岡本 匠
会社設立年月	2005 年 6 月
主な事業内容	ホテル・レストラン等ホスピタリティ産業に関連する総合情報提供業務
事業起源	ミシガン州立大学ホテル経営学科の学生によって開設されたホテル経営学に起源を有し、上記代表者が会社を設立した。

(E メール課題 12)

? 11 . ホテルにおける部門別計算の必要性について述べよ。

提出期限 : H21.1.26 (月)

E メール : yamauchi@cosmos.ne.jp

HBRTopp > アカデミック > レストラン価格設定とメニュー分析 > 第6回 メニューエンジニアリング

第6回 メニューエンジニアリング

掲載: 2007年02月24日

「メニューエンジニアリング」という各メニューアイテムを個別に評価する手法がありますこの手法はフランス料理の高級レストラン、ファミリーレストラン、小さな地元のラーメン屋であろうと、あらゆる規模、業態の飲食業に応用できる基本的な販売分析法です。

メニューエンジニアリングの基本的な考え方は「収益性」と「人気」という二つの軸に、個別のメニューアイテムを4つのグループに分類して評価を行うものです。それでは、簡単な例を用いて説明を進めます。

「HBR食堂」は、地方に店を構える小さな食堂です。この食堂のメニューには4つの定食があります。(話を簡単にするため4つの定食以外にはメニューはないものとします。)

メニューと価格

メニュー	価格
ハンバーグ定食	680円
さば味噌煮定食	630円
から揚げ定食	580円
てんぷら定食	750円

そして、メニューエンジニアリングに必要なデータもここで仮定しておきます。

メニュー原価と販売数量

メニューアイテム	原価	販売数量
ハンバーグ定食	250円	120食
さば味噌煮定食	220円	55食
から揚げ定食	210円	130食
てんぷら定食	300円	45食

収益性の分析

はじめに4つの定食の「収益性」を考えます。ここでは各メニューアイテムがどれだけ利益を生み出しているのかを知るために、各アイテムの販売価格から原価を引き、それぞれの貢献利益を算出します。

メニューと貢献利益

メニューアイテム	利益	販売数量	貢献利益
ハンバーグ定食	$680 - 250 = 430$ 円	120	51,600円
さば味噌煮定食	$600 - 220 = 380$ 円	55	20,900円
から揚げ定食	$580 - 210 = 360$ 円	130	46,800円
てんぷら定食	$750 - 300 = 450$ 円	45	20,250円
合計		350食	139,550円

次に、上で得られた個別のメニューアイテムの利益を、利益の平均値と比較します。利益の平均値は以下の式から求めます。

利益の平均値 = 総利益(利益 × 販売数量) ÷ 総販売数量

$$(430 \times 120 + 380 \times 55 + 360 \times 130 + 450 \times 45) \div (120 + 55 + 130 + 45) = 398.71 \text{円}$$

求められた平均値(398.71円)と各メニューアイテムの利益を比較すると、「ハンバーグ定食」と「てんぷら定食」は平均値よりも高い利益を生み出し、「さば味噌煮定食」と「から揚げ定食」は収益性に関してはいまいちであることがわかります。

人気の分析

次は「人気」について分析を行います。まず、4つの定食が均等に売れた場合を仮定します。そのときの、各メニューアイテムの販売比率は以下の計算より25%となります。

$$100\% \div 4 = 25\%$$

ここで得られた25%という数字を人気のあるなしに対して、恣意的な数字ですが70%を掛け合わせます。

$$100\% \div 4 \times 70\% = 17.5\%$$

70%という数字はメニューエンジニアリングの生みの親であるミシガン州立大学のカサバナ教授が、多数のレストラン運営データをもとに決定した数字であって、絶対的なものではありませんが一般的なものとして広く受け入れられています。経営者の販売方針によっては、この数

字は調整が加えられても構いません。

本稿では70%を使用し、この17.5%を、人気がある・なしを判断する上での販売ラインと考えます。つまり、4つのメニューを提供するレストランの場合、ひとつのアイテムの売上に占める割合が17.5%をこえれば、そのアイテムは人気があるということになります。各メニューアイテムの販売数量が、全メニューの総販売数量のどれだけの割合を占めるのかを求めましょう。

販売比率

メニューアイテム	各アイテムの販売総数に対する割合
ハンバーグ定食	$120 \div 350 = 34.29\%$
さば味噌煮定食	$55 \div 350 = 15.71\%$
から揚げ定食	$130 \div 350 = 37.14\%$
てんぷら定食	$45 \div 350 = 12.86\%$

個別のメニューアイテムの販売数が全体に占める割合が求められました。先ほど計算した基準値(17.5%)と比較すると、「ハンバーグ定食」と「から揚げ定食」はともに17.5%を上回るため、人気があると評価できます。いっぽう、「さば味噌煮定食」と「てんぷら定食」は17.5%を下回っているため、あまり人気がないと評価されます。

収益性と人気に基づくグループ分け

以上見てきた「収益性」と「人気」を用いて、各メニューアイテムをまとめてみます。

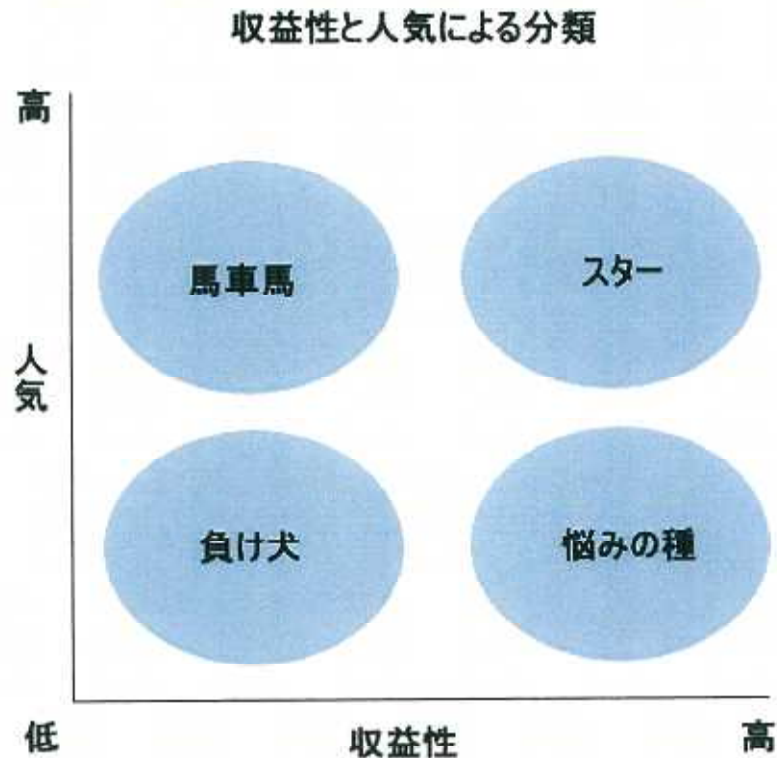
メニューエンジニアリング・データ表

メニューアイテム	貢献利益	基準値	収益性	販売数割合	基準値	人気	グループ
ハンバーグ定食	430円	399円	高	34.29%	17.5%	高	スター
さば味噌煮定食	380円	399円	低	15.71%	17.5%	低	負けいぬ
から揚げ定食	360円	399	低	37.14%	17.5%	高	馬車馬
てんぷら定食	450円	399円	高	12.86%	17.5%	低	悩みの種

注: 収益性を計る基準値は四捨五入して表記しました。

つぎに、収益性と人気にもとづいてグループ分けをします。グループは、スター、負け犬、馬

車馬、悩みの種の4つに分類されます。より視覚的に理解してもらうために、図に表して説明しましょう。



スター

「スター」に分類される「ハンバーグ定食」は、いわゆるお店の花形選手です。高い収益性と高い人気を誇って、お店の売上、利益に大きく貢献しています。「スター」に分類されるメニューには、問題はありません。今後も高い人気を維持しお店に貢献してくれるよう、注意を払うべきです。今まで同様、メニューの目立つところに記載し、調理方法なども変えないようにするのが良いでしょう。今までと同じような販売方法を継続していくことが望ましいです。さらには、お客の反応を見て強い抵抗が無ければ、値上げをしても良いかもしれません。そのメニューアイテムには、価格以上の価値があることも考えられます。

負け犬

「負け犬」の烙印を押されてしまった「さば味噌煮定食」は、名前の通りお店の足を引っ張っています。収益性は低く、人気もあまりありません。こういったメニューアイテムは、メニューから削除されることを検討されるべきです。どうしてもメニューからはずせない理由、例えば常連さんがこれを求めてやってくる、などが無いのであれば、これにかわる新しいメニューアイテムの導入を考えても良いでしょう。

馬車馬

「馬車馬」に分類された「から揚げ定食」は、非常に人気があるのですが、あまり利益を生み出してくれません。こういったメニューアイテムは、慎重に値上げを試みるのも一つの手段です。値上げをしてもあまり人气が落ちないようであれば、「スター」になって看板メニューになることができます。または、メニューの中でより目立たない場所へ表記を移して、収益性の良いアイテムへと人気を転換させることも考えられます。原価をもっと押さえて、収益性を改善させるのも良い方法でしょう。

悩みの種

「悩みの種」に属する「てんぷら定食」は、4つのグループの中で最も検討が加えられるべき対象です。高い収益性を持っているのですが、困ったことに人气が有りません。利益をたくさん稼げるので、お店としては強く販売を促進したいところです。その方法として、上述のように、最もメニューの目立つところに記載してお客の注意をひくというのが考えられます。「てんぷら定食」で考えるならば、てんぷらのサイズを大きくしたり、味噌汁の具を変えてみたりと、人気が出るようにいろいろと試してみるのが良いでしょう。または、値段を下げてみるのも一つの手段です。収益性が著しく損なわれない程度に値段を下げて、それで人气がでてくれば「スター」になることができます。

以上見てきたように、メニューエンジニアリングは「収益性」と「人気」の二つの尺度で、メニューアイテムを考え、4つのグループに分類します。そして、そのグループに代表される特徴を考慮しながらメニューアイテムを評価し、メニュー全体をより良いものへと改善します。メニューエンジニアリングはどんな外食産業にも応用できるので、これを用いてメニューに再検討を加えてみることをお勧めします。

この連載の記事一覧

- 第1回 イン트로ダクション
- 第2回 主観的な価格設定
- 第3回 科学的な価格設定－1
- 第4回 科学的な価格設定－2
- 第5回 科学的な価格設定－3
- 第6回 メニューエンジニアリング
- 第7回 メニューによるマーケティング

課題等一覧表 (H20-21)

T216 月(1)法 103
観光業界の経営分析

回	日付	課 題 (テーマ)
1	10/10	経営は選択と集中、沖縄観光 (経営) の選択と集中とは何か。 (沖縄観光の現状と特徴分析)
2	10/23	観光学の必要な理由は何だと思ふか？ 観光立県が実際に地域や観光業界に根付くために必要なことは？ (観光産業の課題と経営分析)
3	10/27	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。 (観光統計と宿泊業界の分析)
4	11/10	地域及び観光事業の発展と空港ターミナルの役割について。 (観光客の入域と業界の投資)
5	11/17	観光立県における “ 旅行代理店 ” の重要性を述べよ。 (観光客の要望と財務成果)
中間レポート		
6	12/1	観光の経済効果を向上させるにはどうしたらよいか。 (観光の経済効果と業界分析)
7	12/8	観光地の変化の兆し (良い点、悪い点のどちらでも OK) について述べよ。 (観光地のライフサイクル)
8	12/15	沖縄における中国人観光客の未来と受入体制について論ぜよ。 (国際競争力のある観光地の形成)
9	12/22	成功するテーマパークのコンセプト (統一的な視点) の重要性について述べよ。 (地域開発とテーマパーク)
10	12/25	観光業における CSR の重要性について述べよ。 (沖縄企業の CSR 調査)
最終レポート		
11	1/5	長寿企業の秘訣は何か。 (企業継続の秘密)
12	1/19	ホテルにおける部門別計算の必要性について述べよ。 (ホテル会計基準)
13	1/26	(沖縄観光業界の課題の解決)
14	2/2	今までの復習、課題の総括 (最 終 回)