

「儲かる経営」を目指して

－ これからのホテル・旅館の経営戦略 －

日本政策投資銀行 北海道支店 企画調査課 課長 大橋 裕二

【要旨】

「儲かる経営」のためには、それぞれの地域の特性を踏まえた地域戦略と差別化戦略の再構築が必要。

※当レポートの内容、意見は筆者個人に属するものであり、日本政策投資銀行の公式見解ではありません。

「観光産業振興に係る地域懇談会」の開催

北海道商工会議所連合会（道商連）は本年2-3月、登別温泉、旭川、函館湯の川温泉の3か所で地域の商工会議所とともに「観光産業振興に係る地域懇談会」を開催した。懇談会は道商連の高向会頭（北洋銀行会長）の発案。道商連と地域の商工会議所が観光産業事業者、とくにホテル・旅館の方々のお話を伺い、「儲かる経営」のためにはどうすべきか、商工会議所の役割は何か等についてともに考えようという趣旨で実施された。懇談会はそれぞれ多数のホテル・旅館経営者等にご参加いただき、高向会頭が自ら進行役となって、熱心に意見交換がなされた。

私はこれまでの観光産業の調査活動に加え、過去には㈱産業再生機構にてホテル・旅館の事業再生に携わってきた経験等もあることから、アドバイザーとして参加させていただくことになり、懇談会当日、それぞれの地域におけるホテル・旅館の経営戦略についてお話をいただいた。本論はそのまとめである。

節目を迎えた北海道観光

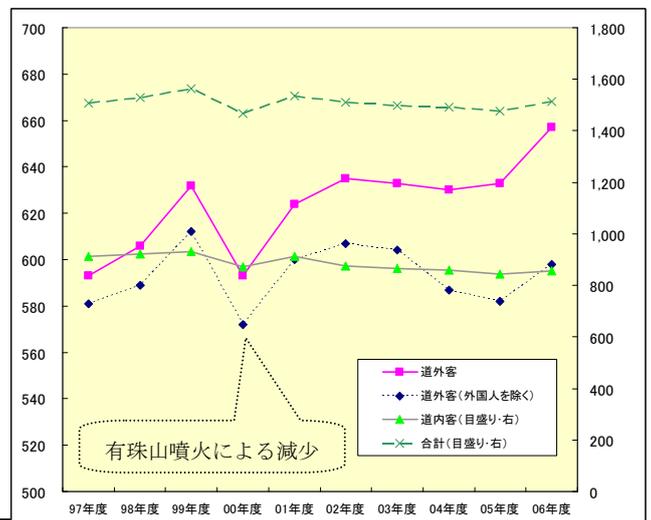
私は7年前、2001年3月に「北海道観光の今後の展開」※というレポートを書いている。私は当時このレポートで次の点を強調した。 ※当行北海道支店ホームページ(<http://www.dbj.go.jp/hokkaido/report/0104kanko.html>)にて公開中。

- ・ 来道観光客は現在（レポート執筆当時）がピークとみられ、これから大幅に伸びるとは考えにくい。今後大切なことは単に観光客の入込みを増やすことではなく、事業者の売上、利益を伸ばすこと。
- ・ これからは「北海道全体」としての売り込みではなく、個別地域の宣伝に力を入れるべき。
- ・ 地域内ではホテル・旅館は差別化して連携し、観光客の滞在時間を伸ばそう。

（図1） 北海道の観光入込客数(実人数)の推移<宿泊客> (万人)

実は有珠山噴火の前年、1999年まで来道観光客は毎年大きく伸び続けていた。なので、これから観光客はもう増えない、地域で連携して旅館も差別化を進めていく必要がある、と私は当時声高に言ったつもりではあったが、これまでの成功体験がある皆さんには実感として伝わらなかったかもしれない。

しかし今の結果をみれば、当時私が予想し得なかった外国人観光客の伸びこそ大きい、全体としてはやはり頭打ち、とくに外国人以外の来道観光客は減少傾向にあるとみ



られる(図1)。外国人観光客の伸びが国内観光客の低迷をカバーしているのが現状だ。

では、これからはもう国内観光客に期待せず、外国人観光客に期待すべきだろうか。別表をみていただきたい。これは国際観光振興機構による「海外からの旅行者についての一般的留意事項」を私が抜粋したもの。近年急増する東アジアからの観光客の特徴である。その共通点を挙げると概ね次の4点ではないだろうか。

①「ごちそう」というのは「質」より「量」(バイキングが良い)、②声大きい、

③宿泊費・交通費には極力金を使いたくない、④マナーが悪い(予約を平気でキャンセル、整列しないなど)。

我々が逆に海外旅行をしたとすれば、同じように先方から思われているかもしれないので、悪く言うつもりこそ全くないが、これではホテル・旅館の宿泊客として好ましいとはいいいにくい。そのうえ旅館であっても1室2人が当然、といわれては、1室4人を前提としたこれまでの経営ではやっていけない。近年急増している東アジアからの観光客は、ローコストオペレーションが可能な一部の大型ホテル・旅館が閑散期を中心に誘客する以外、割に合うものとはいえない。もちろん一部の富裕層の外国人向けに特化する戦略もあるだろうが、それで通年営業できるホテル・旅館は道内ではかなり限られる。

私はやはり外国人ばかりに頼らず国内観光客をきちんと集客すべきと考えている。しかし、もはや単純な宣伝誘致活動を展開したところで観光客が増えないのは7年前に指摘したとおり。北海道観光、その主役産業であるホテル・旅館の経営は大きな節目にある。それぞれが差別化を進め、宿泊客が喜んでお金を使うホテル・旅館に変わるか、そうでないのか。老朽化が進みリニューアルにも多額の設備投資が必要ならば、もう廃業して地域のためにもきれいに取り壊す、という選択肢さえ真剣に検討が必要になっている。

無視できない人口問題

追い討ちをかけるようだが、日本の人口がこれから減ってゆくインパクトも無視できないことについてお伝えしたい。人口が減少局面に入ったが、同時に高齢化が進行することから、年代別に将来人口を調べると、この減少インパクトが決して小さくないことに気づく。表1はホテル・旅館がターゲットとしそうな年代を私の考えでピックアップし、その世代の人口について10年後どうなっているのか、まとめたものだ。

例えば3-12歳は10年後には今より2割も減少する。家族旅行をあてこんだ子供向けの夏休み企画の利用客は、10年後には2割減ると考えておいたほうがよい。次に道内でも最近新規建設が目立つビジネスホテルであるが、出張世代と考えられる23-59歳の人口は10年後には1割減るので、当然その稼動も1割減る可能性がある。なお、この表によると55-74歳の人口の減少は小さい。だから自分の旅館は大丈夫、と思う方もいるだろう。しかしそうともいえない。実は国勢調査のあった1995年と2005年の55-74歳の人口を比較すると、1995年は26.5百万人であったが、2005年は32.9百万人に増加している。10年で24%も増加したのに北海道の宿泊観光客は頭打ちだった。この事実を知ると喜べないだろう。

これからも今までどおりふつうに営業を続けていくだけでは、10年後には少なくともこの表にみる割合の宿泊客が減っている可能性が高い。

(表1) 2007 → 2017年 日本の人口はどうか

年代	2007→2017年 増減	想定されるホテル・旅館の企画
3-12歳	約▲20% 221万人減	子供向け企画
23-59歳	約▲10% 594万人減	出張需要の 主役世代
55-74歳	約▲3% 112万人減	温泉旅行に 出かける主流
22-34歳 の女性	約▲20% 210万人減	結婚式の主役
75歳以上	約+38% 488万人増	(法要需要!?)

(表1) 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口(平成18年12月推計)より作成

地域の優勝劣敗が鮮明に (図2参照)

ここ数年、北海道は知床の世界遺産登録、旭山動物園の大ブレイク、新規航空会社の参入、と明るい話題が続いたにもかかわらず、図1のとおり全体としては来道観光客(外国人を除く)は増えていない。しかし地域の入込みを比較すると、例えば旭山動物園が大ブレイクする一方、同じ上川管内の占冠村では宿泊客数を大きく減らすなど、差が広がっている。函館市でも図2のとおり市全体では宿泊客は減っていないものの、実は湯の川温泉の利用者数は94年の195万人をピークとし、06年は145万人まで落ち込んでいる*。道内各地のみならず、その地域内においても優勝劣敗が進んでいる。人気の高い観光地である函館も「湯の川温泉」が目的ではなく「夜景」や「まちなみ」などが目的ならば、駅前などにホテルが増えた今、「湯の川温泉」そのものに魅力を感じなければ、そこまで行く必要を感じられないかもしれない。

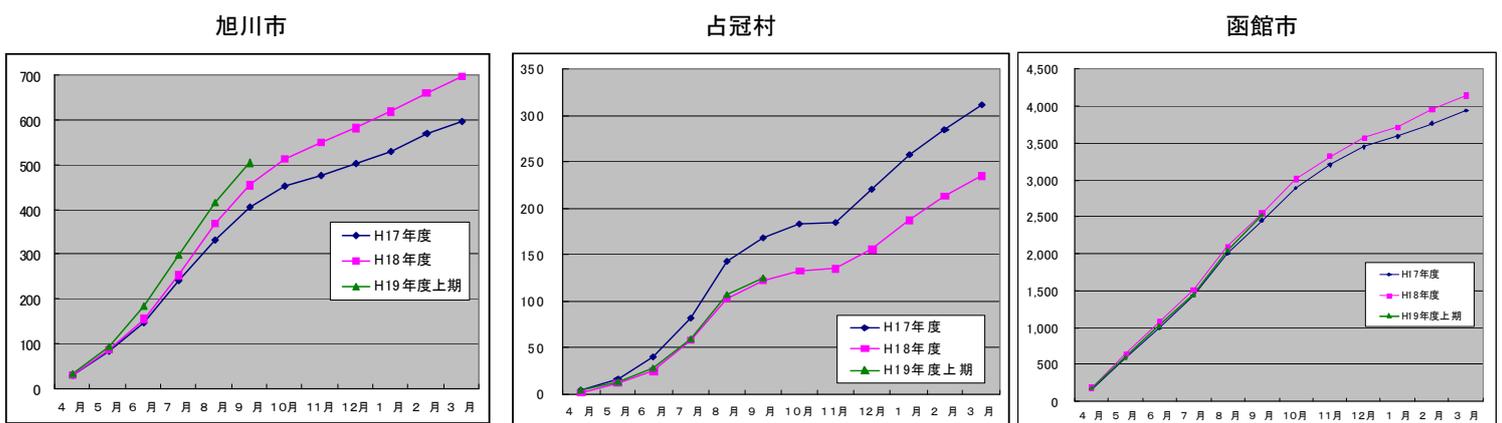
なお、旭川市の宿泊客は伸びているもののまだまだ低水準。函館市と比べれば桁が違う。「旭山動物園」を目指す観光客は札幌に泊まることも多い。北海道出身の私は、東京勤務時に旭山動物園について多くの人に尋ねられたが、「旭川市」について聞かれことは全くなかった。それぞれの地域がその特徴に気づき、その強みを磨き、情報を発信して自ら観光客を呼べるようになっていくことが必要だ。

北海道は長年「北海道」を「北海道全体」として売りすぎた。それが道外の人々に「北海道」(全体)について好印象を与え、多くの観光客が訪れるようになった。しかし来道観光客の多くの人々は道内各地域のことを全然わかってない。だから我々が信じられない移動距離の旅行を平気で組んでしまう。旭山動物園はマスコミが強力に宣伝してくれたこともあるが、よい情報が人々に伝わればそのスポットには人は集まるし、そうでなければ人は来ない。「北海道」まで観光客が来るだけでは、うちの旅館にもお客様が来るとは限らない。地域の強みを磨かなければ地域間の競争に負けてしまう。

多くの人が北海道を1度は訪れているであろう団塊の世代が定年を迎え、その方々がもう一度北海道に行ってみようと思ったとき、いったい北海道のどこを目指して来てくれるだろうか。宿泊客の立場に立てみれば、まだまだ伝えるべきことがたくさんあることに気づくだろう。

*asahi.com(北海道版)2007年8月5日掲載記事による

(図2) 宿泊客延数・年度累計の推移 (千人)



北海道観光入込客数調査報告書(北海道経済部)より作成

ホテル・旅館の地域戦略

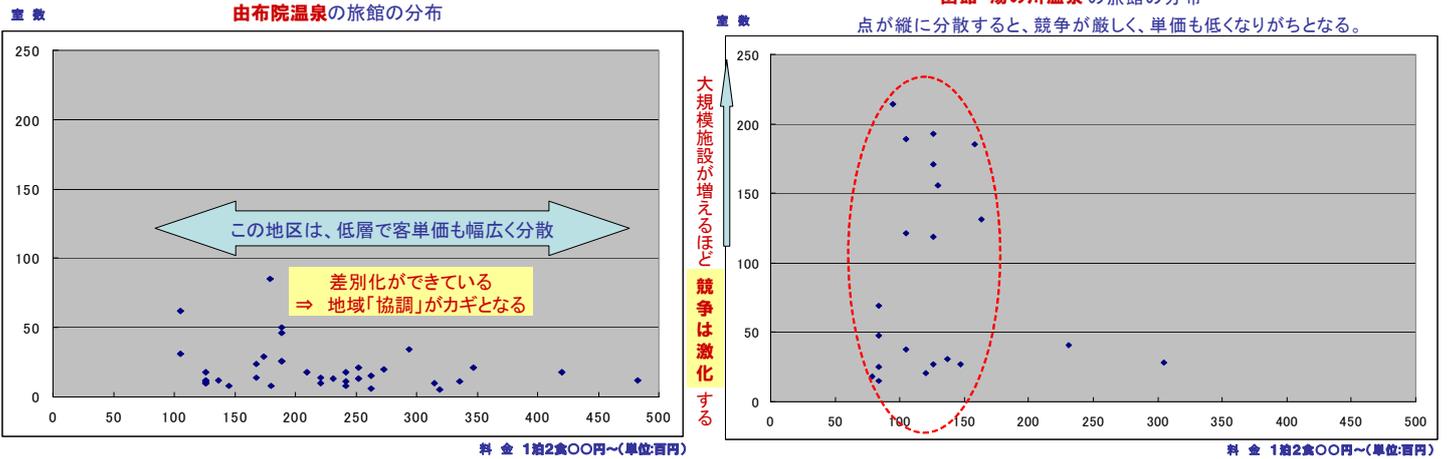
私は北海道のホテル・旅館の経営については高く評価している。本州の旅館の事業再生のケースなどでは人件費などコストの削減が大きなテーマになるが、季節繁閑の大きい北海道の旅館はすでにコスト削減が進んでおり、従業員も少なくオペレーションも合理的。とくに函館は宿泊客が多くホテルの競争が厳しい地域

であるが、宿泊客が夜景を見に行くため館内消費は進まないうえ、従業員が夜の居残りも強いられることから、勝ち残っているホテル・旅館のオペレーションのノウハウはかなりレベルが高いと思われる。

しかし、地域で差別化がなされていなければ競争は消耗戦となり、その結果全体としてサービスが低下するならば地域全体としての魅力が落ちてしまう。

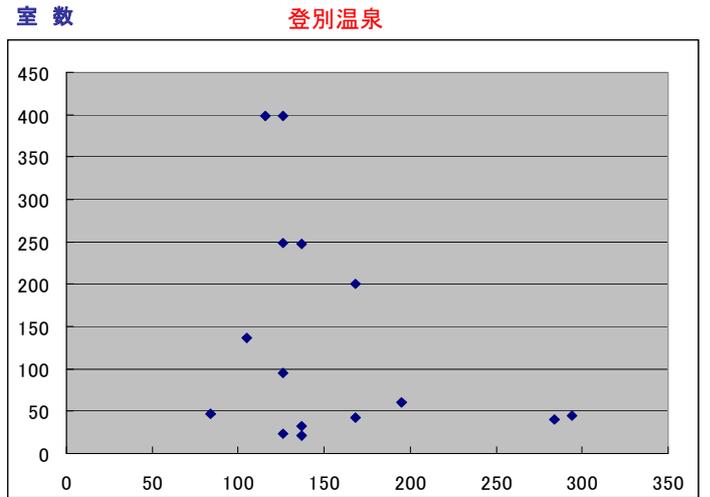
旅行会社が毎月発行する分厚い時刻表の末尾に、その協定旅館の一覧表が掲載されている。そこには協定旅館の室数（＝旅館の規模がわかる）と1泊2食の基本料金が掲載されている。各地域の旅館の室数（規模）を縦軸、1泊2食最低料金を横軸として、1軒を点1つとして分布をみたものが図3である。

(図3) 地域の温泉旅館分布の特徴



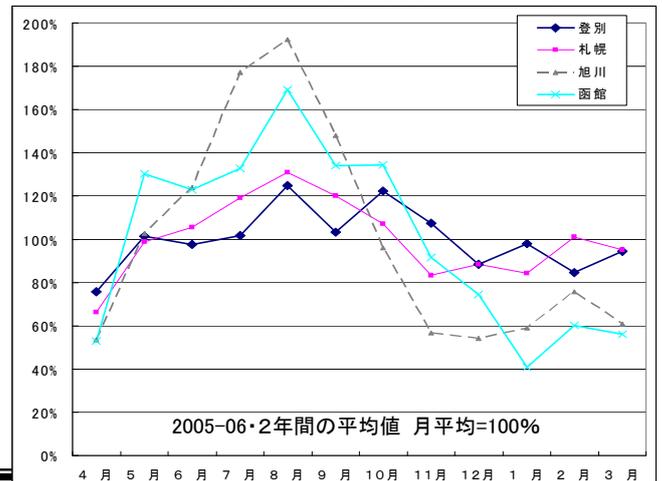
ひとことで温泉旅館といっても、地域によりその成り立ちも対象とする客層も大きく異なる。上図の由布院の場合は、低層な旅館が多数、多様な価格帯に存在しており、旅館の差別化が進み、地域協調がしやすい地域とみられる。一方、周遊観光の宿泊拠点として形成された北海道の温泉地は、季節繁閑も激しいことから、大規模、低価格旅館が中心になって発達した。なかでも湯の川温泉は前述のとおりさらに競争が厳しく、右上図のとおり1泊2食1-1.5万円のところに点が密集している。一方、その下の登別温泉の場合は、同様に1泊2食1-1.5万円のところの点は多いものの、規模はばらけており、直接ライバルになる相手は限られる。地域としては湯の川より協調しやすい環境にみえる。

次に地域の季節繁閑の状況をみたい。図4は過去2年間の月平均延宿泊客数を100%として月ごとの宿泊客の入込み状況をみたもの。これを見ると、旭川、函館は季節繁閑が激しく、経営環境は厳しそう。それに比べると登別は入込みの浮き沈みが穏やか。登別は温泉地としての全国的な知名度も高いが、そのみならず、図3の



JTB時刻表2007年11月号巻末 日本観光旅館連盟会員旅館・JTB協定旅館ホテルより作成

(図4) 道内各地の延宿泊客数の月別比率



北海道観光入込客数調査報告書(北海道経済部)より作成

Copyright (c) 2008, Development Bank of Japan

とおりに道内では協調しやすい環境であるうえに、季節繁閑も穏やかであって、旅館経営には比較的恵まれた地域といえるだろう。

一方、季節繁閑が激しい地域であるが、旭川は豪雪地域であり感覚的にも理解しやすいものの、雪が少なく、道外客にも人気の高い観光地である函館がこれほど冬季に宿泊客が落ち込むのはなぜなのか。

(図5) 2006年度・月別観光入込み客数(単位:千人)

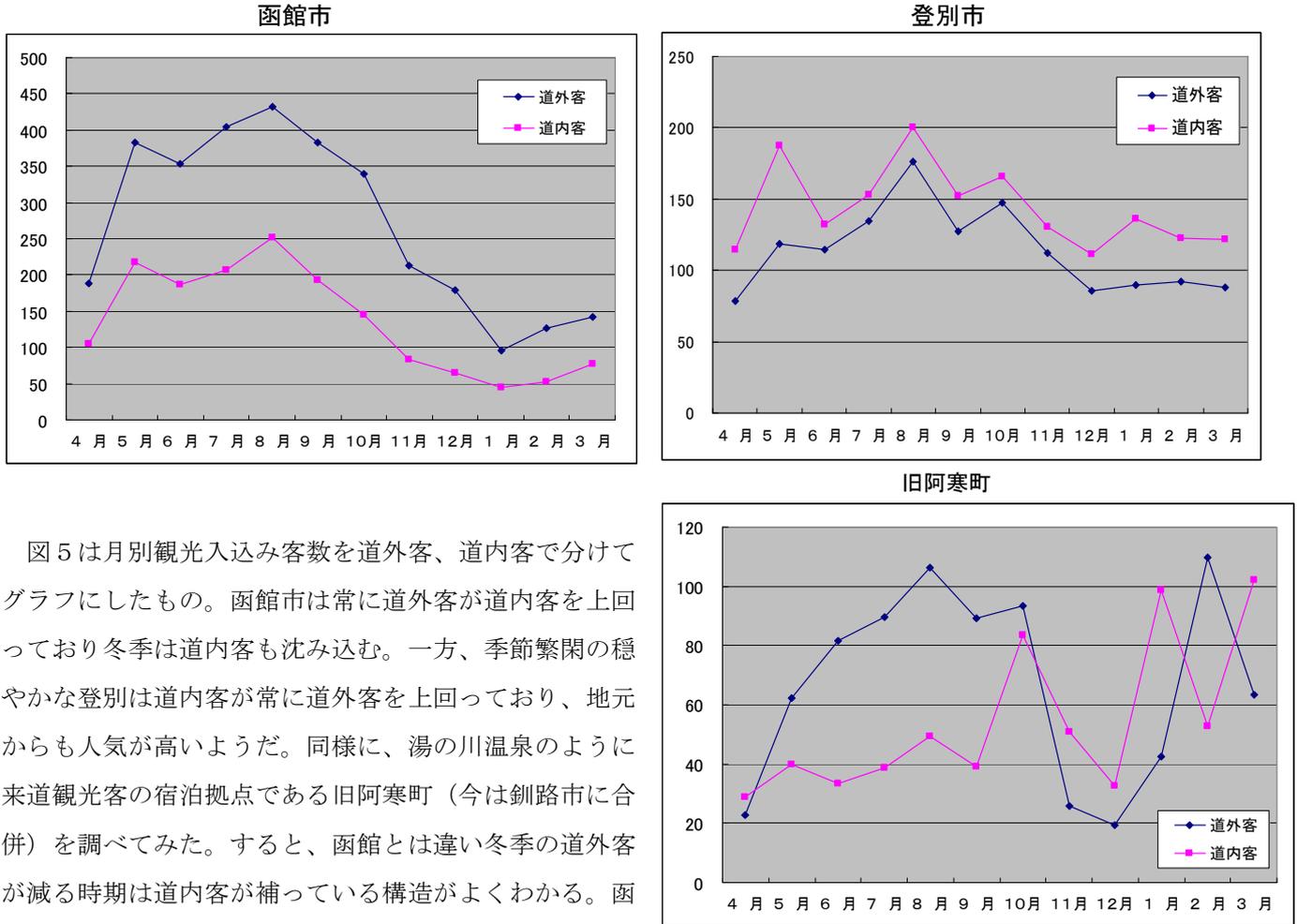


図5は月別観光入込み客数を道外客、道内客で分けてグラフにしたもの。函館市は常に道外客が道内客を上回っており冬季は道内客も沈み込む。一方、季節繁閑の穏やかな登別は道内客が常に道外客を上回っており、地元からも人気が高いようだ。同様に、湯の川温泉のように来道観光客の宿泊拠点である旧阿寒町(今は釧路市に合併)を調べてみた。すると、函館とは違い冬季の道外客が減る時期は道内客が補っている構造がよくわかる。函館が季節繁閑が激しいのは地域全体が道外客ばかりをみていて、オフシーズンに道内客への営業が足りないためではないかと思えるが、いかがだろうか。

函館湯の川温泉のホテル・旅館の地域戦略をいうならば、道外客中心で単価も規模も似ており、競争が激しい特徴があるので、地域としてオフシーズンの道内客集客を重視するとともに、各旅館は他旅館とケンカもマネもしないという差別化が欠かせない、ということになる。一方、登別温泉の場合は入込みも安定し、比較的各旅館の差別化もなされているので、登別というブランドをさらに強化すべく、各旅館連携して地域を売り込むことに集中するとともに、宿泊客がもっと満足できるように各旅館がサービスレベルの一層の向上を図ることができればとてもいい。

そして旭川であるが、まずは札幌と旭川が地理的に100km以上も離れているということを多くの来道観光客は知らない、ということ在地元の方が理解いただくこと、そのうえで旭山動物園に行くならば、1泊は旭川や層雲峡温泉に泊まっていただく必要性を道外に訴えていくとともに、冬の一面真っ白な景色を楽しんでもらうといった冬に特化した取り組みが求められる。毎年入園者が過去最高を更新し続ける旭山動物園であるが、混雑の印象も強く、入込みの伸び率は低下しており、現在の入園者数がピークに近いと思われる。動

物園の大人気を保ち続け、地域全体が潤うためにも、「旭川」という地域の売り込みの強化が欠かせない。さらに全国一となった旭山動物園が2位以下を突き放して、圧倒的な人気を保てるよう、官民あげて動物園の整備をより一層促進する取り組みも望まれる。

このように同じ道内で函館湯の川、登別、旭川だけをみても地域戦略はその特性により大きく異なる。「北海道全体」でいっしょくたに語られる観光論に左右されることなく、個別地域の実情に即した戦略の構築が必要なのだ。

ホテル・旅館の差別化戦略

では実際にどのようにホテル・旅館で差別化を進めるか、について、かつて私自身がホテル・旅館の事業再生の現場で携わってきた経験等も踏まえポイントを述べたい。

① 前提として、最低限、押さえるべき基本を必ず守る。

前出のレポートで、私は一般の方々1000人にアンケートを実施し、「ホテル・旅館で重視する点」を質問し、回答を得ている。その間では「清潔さ」「食事のよさ」「建物の新しさ」「客室の広さ」「従業員の対応のよさ」などを選択肢とした（選択肢にはあえて「立地」「価格」という項目は入れていない）。その結果をみるとホテル・旅館共通して「清潔さ」という回答が多く、さらに旅館の場合は「食事のよさ」、ビジネスホテルの場合は「客室の設備の充実」といった項目が「建物の新しさ」、「客室の広さ」、「従業員の対応」などより上位となった。私はこれら上位の項目はホテル・旅館が守るべき最低限の事項とみている。差別化といっても、たとえば旅館で「食事がまずいけど安い」、ビジネスホテルで「清潔感に欠けるが安い」など、劣っていることを価格で繕い客を集めることを差別化とは言わない。押さえるべき基本をないがしろにしては、自身の営業の持続可能性に疑問が生じるばかりか、地区全体のイメージも損なう結果になりかねない。「清潔さ」「食事のよさ」などは、自分がもし客の立場だったらと考えれば最低限押さえてほしい基本であり、これは必ず守ることだ。

② 自社の強みを知り、それを伸ばす。

自分のホテル・旅館にどんな客層が多いか、感覚でなく数字でご存知だろうか。どこから（発地、エージェント別、、、）、どのような形態で（団体、個人、カップル、家族連れ、、、）、どの時期に（季節、曜日）、どのような消費単価で利用している客が多いのか、これらをわかるよう顧客管理ができていれば、予約や単価設定もきめ細かに管理できるため、売上増に直結する。さらにこの顧客管理で自分のホテル・旅館が強い客層を知り、その客層がこの地域で真っ先に選んでくれるホテル・旅館になることこそ、まさに差別化である。

自分のホテル・旅館の特徴が見出しにくければ、宿泊客にちょっとしたもの（ビジネスホテルであればペットボトルの水など）をお礼として一斉アンケートを実施してみるのも一案だ。もともと客室に備付けのお客様アンケートに書く客というのはごく限られ、これに頼るだけでは足りない。一斉アンケートにより、客の発地、宿泊の目的、宿泊の満足度等集中調査すれば、ふだんは気づかない要改善点も浮き彫りとなるなど効果は高い。

③ 地域のオンリーワンを目指し、宿泊スタイルを提案

地域でオンリーワンのホテル・旅館となれば、他社との価格競争に巻き込まれることもなく、お互いの競争意識が薄れ、地域内でも連携しやすい状況となる。

差別化のために自分の強みを知ることは、自分の弱みを知ることであり、選択と集中のための第一歩である。団体客からNo. 1の評価を受けるホテルとなる一方で、個人客からもNo. 1の評価を受けようというのはそもそも無理がある。子供連れの家族客向けの企画と、高くても落ち着いた雰囲気を求めるカップル向けの企画の両立も無理だ。強みに特化するということは、同時にあきらめる客層もはっきりすることであり、その覚悟も必要。自分の強みを知り、隣のホテルのマネをせず、お互いの差別化を進めていくことが大切だ。

たとえば、次のようなホテル・旅館はなかなかないが、いかがだろうか。

- ・ 近隣の家族客が3世代で気軽に遊びに来る、地元客がリピーターのリーズナブルなホテル・旅館。
- ・ 団体客からNo. 1の支持を得られるホテル・旅館。(ただし、個人客には力を入れない。)
- ・ 中華系外国人が本当に満足できる温泉旅館。(ただし、日本人には宣伝しない。)
- ・ 徹底的に高級、高品質を目指す。お金持ちの客が本当に満足できる商品を提供できるホテル・旅館。
- ・ 食材は安心、安全な地元のものに徹底的にこだわっている。ほんとうにおいしいものを、絶妙なタイミングで出すホテル・旅館。
- ・ 還暦祝いなど、すべてをホテルが準備するジャストプライスの「記念日」商品が多数ある。しきたりを全く知らなくても安心して手ぶらで行ける。

なお、競争の過酷な函館湯の川の場合は、いまさら差別化といっても現実的には難しいかもしれない。たとえば駅前の新しいビジネスホテルに観光客を取られたというのなら、季節・曜日別の稼働状況をよく分析した上で、低稼働の日に限り、現在はほとんどやっていない1室1人のビジネスプランを充実させて客を取り返すとか、過酷な競争で培った経営ノウハウをもって、湯の川ではなく他地域でホテル・旅館のオペレーター業務を受託するなど、差別化に加え、これまでの旅館業の枠にとらわれないアイデアがあっという間。ホテル・旅館業にもイノベーションが必要だ。

まとめ

宿泊客が毎年増え続けた時期はずいぶん過去となり、いまやホテル・旅館業が割に合う商売とはいいいく。しかし観光産業、とくにホテル・旅館業は地域に多くの雇用をもたらすのみならず、地域の食材も多く活用するなど、地域における産業としての役割は決して小さくない。これからのホテル・旅館業は、時代の変化に敏感となり、周囲の動向に流されることなく、データをきちんと分析して、理詰めで経営にあたっていく必要がある。北海道のホテル・旅館経営はこれまでも合理的であり、厳しい季節繁閑と価格競争のなかで営業してきたが、全体として設備の老朽化も進みつつあり、いつまでも消耗戦を続けることには限界がある。

それぞれの地域特性を踏まえた地域戦略と差別化戦略の再構築が、「儲かる経営」のために必要である。

DBJ 北海道経済ミレポート 2008/04/11 (No.01)

日本政策投資銀行 北海道支店 支店長 福永 法弘 担当:企画調査課

011-241-4117 E-Mail hkinfo@dbj.go.jp <http://www.dbj.go.jp/hokkaido>

著作権(C)Development Bank of Japan. 2008 当資料は、日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

当資料に記載された内容について、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。

当行の承諾なしに、本資料の全部または一部を引用または複製することを禁じます。

	韓国	中国	香港	台湾
1. 日本のイメージなど	<ul style="list-style-type: none"> 概ね良好だが15%くらいは否定的なイメージをもつ。高校の第2外国語では「日本語」が最も選ばれる。 宿泊費が安い国なので、<u>日本の宿泊費は高い</u>と感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本から差別されていると考えている人がいるので、些細なことでも、極端な反応を示すことがある。たとえ文化の違いであっても、大問題に発展すること。 日本製品は高級である。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本旅行は、リスクの少ないブランド商品。「<u>日本なら安ければどこでもよい</u>」といわれる。 リピーター率は76.6%と極めて高く、根強い日本人気。 	<ul style="list-style-type: none"> イメージは極めて良好。道路標識が多く、日本語が出来なくても、標識を見ればどうにか理解出来る。個人旅行に最適の国である。
2. 国民性、日本観など	<ul style="list-style-type: none"> 待たされるのが嫌い。迅速に対応を。 年配は日本語を理解。敬語に注意。 日本人に比べ、一般的に<u>声大きい</u>。 感情を抑えることを嫌う人が多く、怒るときなど、声を出してストレートに感情を表現。 日本食に関心があり多様に食べたい。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>団体行動が苦手。列に整然と並ばない</u>。 直前まで計画を詰めない。<u>土壇場でのキャンセルが多い</u>(当地ではキャンセル料を取られない)。 <u>声大きい</u>。 日本独特の自然景観には興味があるが、神社・仏閣など自国でも見られるものには興味はない。 	<ul style="list-style-type: none"> 植民地としての歴史が長かったため、文化や歴史に対する興味が(他国に対しても)深くない。 常に動いていないと気が済まない。じっくり見て回るより数多くの訪問先で参加体験したい。 日本製品、テレビドラマを通じて現代的な日本を見ており、<u>ショッピングが最大の関心事</u>。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本では特色ある魅力的な旅行ができる。観光地だけでなく、小さな町でもおいしい食事が楽しめる。グルメの旅、温泉の旅、ショッピングの旅、日本のドラマの舞台を訪問する旅行等、旅行テーマが多彩。
3. 宿・食事などの注意	<ul style="list-style-type: none"> 「御馳走」という概念には「<u>量の多さ</u>」が含まれる。追加料金を取るより、最初から大ぶりの器を。 <u>安い宿泊施設を希望する反面、日本はどこでもサービスの質が高いと考えられている</u>。施設によってサービスの内容が異なることを明確に知らせること。 <u>予約なしでも簡単に宿泊施設や交通機関を利用できると考える</u>。予約の必要性を説明し、予約してから行動するように案内する。 屋台や露店でも支払いを最後にする習慣。食べ終わってから支払いをすることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本旅行に参加できるのは相当裕福な人で、教養も高い人たち。 殆ど中国語しか話さない。従業員が中国語に堪能であるだけではなく、習慣、文化に精通していることが望まれる。 日本の物価は高いと評判。可能な限りコストダウンを図る必要がある。<u>旅費についてはほとんど値切りが買物には相当の金額をつぎ込む習慣</u>。 冷めた物は好まない(冷たい弁当は×)。 <u>食べる量が多い。バイキングを喜ぶ。相部屋は好まない</u>(旅館で相部屋になる場合には事前の了解を)。 狭い部屋は好まない。 	<ul style="list-style-type: none"> 価格にシビアで、<u>手頃な価格の食事を求める</u>。 <u>自分本位。公共のマナーや道徳心に欠ける</u>。夜間に宿泊先の廊下で大声で談笑、至る所での大声での携帯電話。宿泊予約もキャンセル料が取られない場合は連絡なしでも平然としている。 損得勘定に敏感。団体旅行参加者は<u>払った金額に対し数量を求める</u>。(訪問先数、食事の量) 団体ツアーでは、朝・夕とも「<u>バイキング・食べ放題</u>」が好まれる。 ごはんや味噌汁のお代わりが有料なのは、苦情になる。 汁物や炒め物など「温かい」ものが冷めているのを嫌う。 	<ul style="list-style-type: none"> 最も注意を要するのが食事。<u>一番大切なのはボリューム、二番目が品数、味は三番目</u>。 料理は小出しにするよりはご飯を含む全ての料理を一度に出す。食事の品数を増やす必要。日本のホテルの朝食ビッフェは品数が少なく貧弱に見えることがある。 鍋料理は温かい食事を好む食習慣に合致している上、刺身を食べない人が刺身を鍋に入れて食べるのが出来るので歓迎される。 <u>旅館の宿泊でも2名1室が基本</u>。