

# 中小規模 (200室以下) ホテルGM養成講座

第10回 「予算の立て方でその期が決まる」(実現可能な予算策定方法と事業計画の立て方)

マスト・インターナショナル(株) 代表取締役社長 湯浅太

全国各地に存在する中小規模総合ホテルは今、どこも苦戦を強いられている。大型ホテルでもバジェット型ホテルでもなく、料飲施設や宴会場を持つ中小規模総合ホテルは、自らの姿を見直し、独自の戦略を採らなければならぬ。そのために、GM(総支配人)をはじめとする各部門長はどのようなことを考え、どのように行動すべきか。そのヒントをさまざまな事例をもとに分かりやすく紹介する。

- 全24回 毎月1・3週号掲載
- 今週のサマリー
- 緻密な予算がGMのバイブルになる。
  - 勝ちすぎず、負けすぎず、最後には勝つ予算
  - GMの営業、経営方針が骨格になる
  - セグメント別売上の積み上げが鍵
  - セグメント、商品ごとのアクションプランを

## ■予算とは：

中小規模ホテルで緻密な予算を策定しているホテルは少ないのが現状である。金融機関に提出する必要がある、前年実績に数パーセントの味付けをして2〜3枚の予算書を作成しているところもあるのではないかと。大型ホテルでは3月決算とすると11月くらいからしっかりとスケジュールが組まれて来期の計画と中期計画までを2月までかけて策定するのが通常である。

予算とは今期の落着を基準に来期、どのようにホテルを運営、経営していくかを方向付けでもありバイブルになるものである。この「予算」という基準に売上の積み上げ、原価のかけ方、経費の使い方を進めていくものである。万

が一この予算がずさんなものであればと総支配人として決断、決定もしてしまう。前年と対比することは大切であるが、通常前年(今期着地見込み)を基準に予算を策定するので売上、原価、経費、GOPも前年を基準に考ええるのではなく、予算と常に対比しながらホテルの運営を行っていくべきである。

上予算、GOP予算を立てるのが理想なのか？  
当然予算を策定する際に大切な要素は資産を持つオーナーの意向である。オーナーがホテルを保有維持するために必要とし、求める利益額で最大限運営側が可能な額を予算とするのは理想であるが、具体的根拠を踏まえてホテルが最大限の売上を目標とし、理想とすべく原価、経費の計上によって目標GOPを設定すべきである。すべての数値において具体的根拠がなければ実現可能な予算にはならないのである。

## ■勝ちすぎも負けすぎもダメ：

どんな予算がいいのか？  
予算を作ったが毎月売上も利益も予算を達成することは予算が低く設定しすぎたということもあり得るし、毎月未達成が続けば予算を高く設定しすぎて結局、期中で予算下方修正せざるを得なくなることもある。ではどんな売

踏み越えて利益額から売上を算出したときに今期想定着地売上と比べ達成可能かを考慮し、月別の波動はあったとしても最終的には何とか手の届く目標を設定する

のが理想である。

## ■予算策定のステップ

ではどのようなプロセスを踏んで予算を策定していくべきかを解説していきたい。以前にも話したように部門別収支をベースに進めていく必要がある。まずGMはスタッフにすぐに数値を積上げる作業をさせる前にオーナーの意向を踏まえて自分でのどのような全体的な営業方針で売上を確保し、どのような運営方針でGOPを確保していくかを自分の中でまとめる必要がある。その方針を踏まえてマクロ的な部門別の想定収支を描いた上で社内とその営業、運営方針をプレゼンテーションし、各部門長がその方針を理解、共有して予算策定に入っていくことが重要である。このプロセスを踏ま

ずにただこのくらいの数値で予算を作れということになると部門ごとの方針が全く統一性のないものになってしまい大変危険なものになり得る。

## ■部門別営業、運営方針の策定

そのGMの全体的方針を踏まえ、まずは数字を積上げる前に各部門長が部門ごとの営業方針をしっかりと固めることから始める。部門長はスタッフとどのような方針で売上を確保しどのように運営していくのかを議論し策定していく。スタッフと議論することで今後の方針がしっかりと末端のスタッフまで伝わり共有することが可能になる。

実際にその方針でどのように売上とGOPを確保していくのかまで策定する必要がある。どのようなマーケティングプラン、販促で売上を確保し、どのような効率的なオペレーションで利益を確保していくか部門としての基本的な方針を固める。

当然、各部門フォームは統一されていてGMの方針の下に各部門の方針が繋がりが全体像が見えてくる。これが予算策定にとって大切な骨格になる。

## ■部門別、セグメント別売上の積

## み上げ

基本的な営業、運営方針をベースに次のステップは売上の積み上げになる。一部の売上でも何枚もの細かいセグメント別の売上の積み上げが必要になる。今期着地予想売上がこれ位だから数パーセント乗せてこのくらいだろうなどという売上予算ではどのセグメントをどのくらい売上を確保しているかわからない。

宿泊であればエージェント、ネット、コーポレート、インバウンドなど予約経由別セグメントで積み上げる必要がある。それはそれぞれセグメントごとの平均単価が異なるため同じ販売室数、人数を積上げてても売上が変わってきてしまうからである。また、当然粗利も変わる。また、その中でも個人客と団体客を分けることも運営分析がしやすくなる。また、手数料が発生するセグメント(エージェント、ネットエージェント)と発生しないセグメントを分けることも収支を組み立てる上で有効である。

レストランではどうだろう。時間帯別、顧客別セグメント分けを行いそれぞれの売上を積み上げる必要がある。部門別収支で解説したように時間帯別によってマーケットや、単価も変わってくるた

め、当然収支を作成する中で粗利も変わってくる。朝食は特に宿泊稼働に連動して行くので部門間での共有が必要になってくる。  
宴会部門では会議、一般宴会、婚礼と大きくセグメントを分け、その中でも細かく顧客の種類によって企業、学会、展示会などセグメント別に積上げると営業活動する際にもひとつひとつのセグメントごとの売上目標との予実管理を立てやすくなる。

どの部門においても当然それぞれブレイクダウンしたセグメントごとの前年実績を把握することがデータベースとして必要になる。そのため、現在セグメント別の実績を把握していないのであれば、さかのぼってセグメント別に分けて、予算に反映させるべきである。また、それが不可能なセグメントは予算策定の際、暫定的にセグメント分類を行い売上を積上げて期中の中で実績を取っていく中で全体売上の予算は変えずにブレイクダウンのセグメント別売上を変更していく方法もある。いずれにせよ、常に部門ごとにあるような角度から実績数値をデータとして蓄積させていくことは非常に有効である。

また、どの部門のセグメント別売上計画以外においても、期間を

明確にしたプラン、企画を計画的に予算に計上する必要がある。レストランでは期間限定のフェア、宿泊であればオフ期対策のネット上で販売するプランなどがその例である。部門ごとに年間スケジュールを添付することも大切である。

## ■アクションプラン

売上を予算化する際にどのようなにしてどれだけの売上を確保するかをアクションプランとして明確にすることも売上予算に加える必要がある。それは営業部隊の営業活動プランであったり、マーケティングプランであったり、それぞれの部門が細かく効率的、計画的に活動するためにセグメントごとに明記することは大切である。また、このアクションプランが緻密、明確であればこの後の経費予算の中でどのようなアクションを行うかで経費を概算することが可能になる。

このように方針策定から部門別売上、セグメント別、プラン別売上、それぞれに対するアクションプランと細かくひとつの数字に意味を持たすことでどのような経費の算出など幅が広がることを認識しておきたい。今回は原価、人件費、経費の予算計上について述べていく。



湯浅太氏のプロフィール  
湯浅太(ふたし)。1968年10月横浜市生まれ。ペンシルバニア州立大学ホテル経営学部卒。東京のシティホテルでの現場を経験したのち、ベトナムやミャンマーでホテル開発・運営に携わる。30歳でホテルマネージメントインターナショナル(HMI)グループの「ホテルパールシティ神戸」の総支配人に就任。また、北九州、京都の総支配人も兼任。33歳でHMIの取締役後に就任。全国規模であらゆるタイプのホテルや旅館の再生にかかわり、数多くの実績を残す。その後、ペンチャーホテル運営会社の取締役運営統括本部長(COO)に就任。2009年10月、ホテル・旅館の再生支援会社、マスト・インターナショナル(株)を設立、代表取締役に就任。  
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078・392・0202