

# 中小規模（200室以下）ホテルGM養成講座

第11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13週号掲載
- 今週のサマリー
- 原価、人件費が現場の責任予算
  - 緻密な原価設定で効率的な原価管理が可能
  - 人件費予算がホテルの戦略につながる
  - 一つの数字の裏には何枚もの積み上げがある。

## ■緻密な原価設定と人件費

以前、部門別収支について書かせていただいたときに売り上げから原価、人件費を引いたものをOperation Profit(OP 運営利益)と呼び、その部門の現場レベルでコントロールできる利益であると述べた。原価においても、人件費においても現場で緻密な計画を立てることが予算策定の中で大切なところになる。それ以下の経費に関してはマネージメントレベルの管理に近いものになる。

どの部門、部署においても原価は売り上げに連動している変動費である。細かく売り上げ予算を積み上げたものにどれだけ原価がかかっているかを細かく積み上げる必要がある。予算策定における原価の積み上げは理論原価を策定する感覚になる。それぞれの商品、

プランに対して原価設定を行わないそれが理論通りにいくかどうか管理することが原価管理になる。予算策定全体に言えることであるが、それぞれの積み上げを行なうにはそのホテル独自の予算積み上げフォーマットを確立することが重要である。毎年、その運用しにくいところ、不備などを調整しながらより予算管理しやすいフォームを作り上げていくことを奨める。

一番当たりどころの原価がつかっているのかを把握する必要がある。実際に先ほど挙げた原価項目を部屋タイプごとに算出すると、それはあくまでも理論原価である。実際はツインの部屋をシングルユースしてアメニティやリネンを使わないケースなどもある。実績と理論原価を比較して積み上げることによって緻密な予算原価を策定することになる。

宴会、料飲部門の食材、飲料の原価を予算化することも大変細かい作業を要するが、この原価の設定がその部門のGOPの鍵を握るところであり、緻密に積み上げをしていくべきである。当然年間プラン、企画計画の中でそれぞれの商品の想定原価率を策定する必要がある。そのようなプラン、商品ごとに原価を設定することで全体の原価

率が算出されることになる。ただ、原材料は常に変動するもので商品価格が高騰することもあり得るのであくまでも想定原価として設定しておき、実際に運営する中でレシビ、理論原価を策定し計画通りに原価額、原価率が推移するよう管理していくことが原価管理である。また、食材、飲料原価予算を策定する際に部門別に在庫設定もしておくことを奨める。在庫管理と原価管理とは密接な関係がある。そのためにもぜひ部門ごとにどのくらいの在庫を保有していくかを月ごとに設定する。これは年間イベント、企画で原材料を買い置きする場面があるためである。

予算原価を策定する際にはできるだけ、売り上げを細分化、セグメント化し、それに対する原価策定をあらゆる基準で行なっていくこと

が大切である。中小規模ホテルではどまぶり勘定になり、部門では分けてもざっくりと%で策定することが多いがそれは避けたい。実際に運営していく中で細分化されたセグメント別、項目別、商品別の原価目標を達成することで全体原価予算を達成することが可能になるが、これが抽象的な原価予算である。と実際にどの原価が達成でき、どの原価が未達成かが見えなくなってしまう。原価管理法に

件費と変動人件費の割合を確定させることである。OP(運営利益)を最大化するためにはサービスの質を維持しながら固定人件費をどれだけ抑えて、現場の役職者がどれだけコントロールできる変動人件費の幅を持つことができるかである。部門によってその性質も設定方法も違うのでそこは閑散期、時間においてもOPが維持、確保できることを前提に設定することがポイントである。

## ■人件費

人件費も現場レベルでコントロールできることから原価に近い要素を持っている。特にパート・アルバイトのような売り上げに応じてコントロール可能な変動人件費である。人件費の予算を策定していくには何段階かのステップがあるので解説していく。第一に今期の組織図をベースに来期に想定される組織図を作成する。この組織図には補充すべき、採用すべき人材も組織図の中に入れる。これを基準に各部門の人員、人件費を算出し固定人件費を策定することができる。GM、管理部門の共通人件費は後に別途部門別収支において各部門に按分される。

緻密な変動人件費の積み上げを行なうために大切なものが宴会、婚礼における配膳人件費である。中小規模の地域密着ホテルでは宿泊部門よりも宴会部門の売上げが大きい。宴会部門でGOPをしっかりと確保し、利益貢献度を上げるためにも配膳人件費の設定はミクロ的に積み上げをしなければならぬ。第一ステップで組織図を作成する際にはどのくらいの頻度で宴会を施行するかを考慮し宴会サービス部門に固定社員の必要人数を策定するが、中小規模ホテルの場合、私が提唱してきたのは宴会でのF、B&R売り上げ(料理、飲料、室料売り上げ)の6%が配膳人件費の目標である。この根拠には次のように細かく積み上げたものから策定されている。あらゆる宴会スタイル(立食、

着席、buffetなど)、から人数、単価に応じてそれぞれの配膳人員が必要かをあらゆるパターンでルール化し表を作成することが今後、配膳人件費管理する上でも効率的手法である。よくGMも配膳人件費の実績が報告されても宴会サービスの支配人にあらゆる言い訳をされて仕方ないとあきらめてしまうとGMも精査し承認、ルール化することである。このようにすることは起きない。配膳人件費を予算化する際には売り上げ予算をセグメント別に策定していることをベースにその配膳人件費設定表をベースに策定することが可能になる。人件費管理についても今後解説していく。

## ■その他経費

人件費以下に計上される経費を予算化する上で大切なことはすべての経費項目、数字一つに対して積み上げ、裏付けが必要なことである。中小規模ホテルでは月ごとの実績と同額、もしくは数%アップの額を入れておこうなどとざっくりと策定しているホテルも少なくない。一つの項目に対しての積み上げ資料として10枚ほどになることもある。例えば販促費の予算を策定する際には別途月別、部門別、用途別、内容別に実績をベースに

積み上げが必要になる。当然売り上げ予算策定の際に立てた部門別の年間企画スケジュールに連動することは言うまでもない。前回で述べたように売り上げ予算策定をする際に細分化、セグメント化することで発生する経費も必然的に明確になる。また、経費を予算計上する際に経費額が月別にムラの出ないようにならすことは大切なポイントである。例えば絨毯清掃で年に1回6月の暇な時期に行なうとする。その費用は240万円かかるとすると、その6月に240万円計上されるとその月だけ収支を圧迫する。これでは大規模ホテルではそれほどインパクトはないが、中小規模ホテルでは相当なインパクトになる。これでは収益管理もしくしくなる。そのためにも取引先と前もって交渉しパブリック清掃と合わせて12カ月分割計上させることで毎月20万円を計上することになり全体的にバランスのとれた収支予算になる。

このように予算を策定する際に大切な点はすべてにおいて細分化し、緻密な売り上げ、原価、経費の積み上げを行ない、すべてが連動し、運営する上で管理しやすい独自のフォームを作り上げることである。これもGMの大切な任務である。



湯浅太氏のプロフィール  
湯浅太氏(ふし) 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卒業。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