

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第12回「宿泊部門は稼ぎ頭…GOP40%を目指して」(宿泊部門GOP確保の仕組み)

マスト・インターナショナル(株)代表取締役社長 湯浅太

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
- 宿泊部門におけるGOPが全体GOPの鍵
 - 宿泊原価はコントロールよりも設定
 - 人件費の設定とコントロール
 - GOPを意識した売り上げの向上

■宿泊部門でホテル全体のGOPを助ける

200室以下の中小規模ホテルにおいて宿泊部門GOPは全体GOPにおいてGOP貢献率は非常に高いがバジェット型(宿泊主体)ホテルほどのGOP率を確保できるわけではない。一般的に今、日本におけるバジエッ

宿泊部門			
売り上げ	100%	粗利	86~87%
原価	13~14%	OP	78~80%
人件費	15~16%		
経費	30%		
GOP	40%		

ト型ホテルではGOP率が50%を超えているところも少なくない。その中、地域密着型中小規模ホテルでは宴会場、レストラン等のほかの部門を有することで経費を按分されそのGOPを確保するのは難しい。年間平均して通常は30%前後がいいところであろう。しかし、そのGOP率は客室数とADR(平均客室単価)が影響する。客室が40~50室の場合は相当なアップグレードでADRが確保できない限り高い比率のGOPを確保するのは難しい。それ

はやはり、客室数を多く保有することで客室清掃費などの一室当たりの原価を低く抑えることができること、運営必要員が100室を超えてくるとスタッフ一人当たりの業務容量を最大限にすることができより効率の良い運

営でGOPを確保することができようになる。しかし、中小規模ホテルにおいて宿泊部門がGOPでホテル全体の収支に大きく貢献させなければ全体収支の改善は見込めない。その中でどのようにして200室以下の中小規模ホテルにおいて年間平均でGOPを40%確保するかという手法を解説していきたい。

■原価のコントロールではなく設定

宿泊部門における原価管理は料飲部門や宴会部門のように売りに応じてコントロールすることは難しい。以前述べたように宿泊原価とされる「客室清掃費」「リネン」「アメニティ」は若干のコントロールが可能であるが、基本的にす

べて契約事項であり、設定する際に原価額は決まってしまう。そこで考えなければならぬのが自分のホテルがどのくらいのADRで推移しているかである。そのADRからどのくらいの原価率で設定するかを算定し、その原価内訳を設定し、清掃会社、リネン会社等と交渉、確定させる必要がある。ではどのくらいの原価率を設定する必要があるだろうか。中小規模ホテルにおいて一室設定原価は顧客満足度を維持することを前提に13%~14%を目標に設定することを奨める。もしADRが8000円だとすると12000円が清掃、リネン、アメニティの合計になる。しかし当然、シングル、ツインなどの部屋タイプによって清掃費単価が変わり、リネンの種類、数、アメニティの数も違ってくる。

そのため全体のダブル・オキユバンプシーを想定してどのくらいの一室平均原価になるかをシミュレーションしながら予算枠を設定して交渉する必要がある。全体の想定を13%~14%で抑えることで粗利が86%を確保することができるようになる。前にも述べたがただ安く設定しようと思つて低単価の宿泊主体型ホテルの基準を持つてしまうと、顧客満足度を確保することができなくなってしまうことになつて競合に負けてしまうことになるので、最低の原価で最高のパフォーマンスを出せるように精査する必要がある。特にここ最近のバジェット型ホテルにおいてはF&E(家具、什器、備品)だけではなく、このような原価の中でも試行錯誤しながら高いパフォーマンスを見せ、競合他社に差別化を図っているホテルも多い。

■人件費の設定とコントロール

宿泊における人件費は原価に比べ設定に加えコントロールが必要になつてくる。どちらも大変重要なポイントになる。当然コントロールすべき人件費は「変動人件費」と呼ばれる「アルバイト」にな

るが、設定したら動かすことのできない「固定人件費」をしっかりとシミュレーションする必要がある。月別、日別波動、そして必要業務から時間帯別の波動をベースに固定必要員を算出する。曜日別のシフトシミュレーション(勤務表)を作成することで固定人件費を算出することが可能になる。そのシミュレーションの中で先ほどの波の上振れする部分を「変動人件費」とすると効率の良い運営スタイルが出来上がってくる。この割合等は当然ホテルのタイプ、客室数、平均稼働率によっても違いますがあるので一概に統一してこれというものはない。GM自身がしっかりとシミュレーションを行ない算出する必要がある。

固定人件費を設定し、変動人件費であるアルバイトは波動に日ごとの波動に合わせてシフトを組み、部門長がコントロールしていく必要がある。ホテルによって固定と変動の比率は異なるが、人件費としての合計が売り上げに対して12%~13%に収まってくると理想と言える。また、部門別収支においてはその人件費に共通人件費(GM、管理部門)が按分、加算されるとすると15%~16%になる。

■GOPの確保

これが守られることによつて、以

前から重要視しているOperation Profit(粗利-人件費)の70%~71%を維持することが可能になる。人件費以下の経費を30%としてもGOPベースで40%を確保することが可能になる。しかし、週別の波動とは別にシーズンナリテイによつて繁忙期、閑散期で売り上げの差が大きく生じることでGOPを確保することが難しくなることがある。これをどのように考え通年でGOPを40%確保するかがポイントになる。閑散期のマイナス分を繁忙期でどうカバーさせるかである。閑散期で宿泊部門のGOP率が30%台に落ち込むことがある。その一方で、繁忙期にはGOP率がバジェット型ホテル並みに50%近くまで確保できることもある。それは一定の稼働率、売り上げを超えてくると、想定された経費部分の負担はなく、超えた分のGOP率が原価と売り上げ増分の全体按分経費のみが計上されることになる。想定分のGOP40%分と70%分が相殺されて50%になる仕組みをしっかりと理解しておく必要がある。年間を通してGOP率を40%確保するということが鍵になる。そのためにも月別に40%を基準として勝ち月、負け月

の想定をしっかりと立てることが宿泊部門GOP40%を達成させるといふマクロ的な見方をGMが持ち、現場で細かいアクションプランを立てさせることが必要である。

■売り上げの意識

通常であれば売り上げから順に解説していくものであるが、今回はGOPという利益を意識した上で売り上げを考えていただきたい。少し普段と違った考え方で売り上げを考えるとADRの大切さと、GOPへの影響、また、一定基準の稼働を超えたときのGOPの影響を意識すると、年間、月別、曜日別、セグメント別の違った売り上げ施策を熟考することができ

また、逆に稼働、ADRが下がっている時期にはGOPにどのような影響が起きるかを意識することでそれを食い止めるべくADRの向上施策などを現場レベルでできるようにするのが理想である。そのためにも宿泊に従事するスタッフ一人一人がどの部屋を一室売ることとどれだけGOPを積み上げることができているかを認識、意識させて行動させることが重要なポイントになる。



湯浅太氏のプロフィール
ゆきふとし。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