

中小規模 (200室以下) ホテルGM養成講座

第13回「宴会部門でGOP28%は残せ①」(宴会部門におけるGOP確保手法)

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。

- 今週のサマリー
- 売り上げよりもOP、GOPの積み上げが必要
 - 営業、運営面から宴会をセグメント化すると施策が広がる
 - セグメント別収益構造の構築で利益が決まる
 - セグメント別利益率を知ることでGMの運営施策の幅が広がる

全24回 毎月1-3週号掲載

■売り上げ、件数よりもGOP重視の運営

中小規模ホテルで地域密着型要素を多く含む宿泊売り上げ並み、それ以上に宴会売り上げが多いホテルは多い。そのようなホテルは特に経済状況の影響は受けやすく昨今売り上げ、利益確保に苦戦を強いられている。以前は自然に売り上げが立ちそれなりに運営していればそれなりの利益は確保することができていたが、ここ数年はその利益が捻出できるだけの単価、売り上げを確保することが難しい。また、今まで、そして今もキャッシュ欲しさに「GOP」というよりも「売り上げ」重視で運営しているホテルが多いため利益の出ない宴会まで受注していることも多い。これは今までの運営してきた中で利益を確保する仕組みを構築

していなかったがために売り上げが確保できない状況になった今、余計に「GOP」を生むことができないのが現状である。中小規模ホテルのGMが宴会部門をどのように「GOP」を確保できるか、骨太な運営体制を再構築するがこの経済状況の中勝ち残る道になる。大型規模のホテルにおいて共通経費按分後の「GOP」を30%近く確保することは宴会の規模が大きいため中小規模ホテルほど難しくない。ではどのように中小規模ホテルで20%台後半の「GOP」を確保していく体制を構築していくのだろうか。その運営体制を解説していききたい。

■売り上げのセグメント化

大型規模ホテルの運営体制では当然行なっているが、それぞれの

費)も変わってくる。

このように営業面と運営面の両面から宴会というものをセグメント化しその特性に合わせた収益構造、体制を築くことが宴会における利益を確保する鍵となる。

■セグメント別収益構造、運営体制の確立

考え方は部門別収支と同様でセグメント別に収支は確立されそれぞれの宴会スタイルによってGOP率も変わってくる。中小規模ホテルでは宴会部門ひとくりとしているためにどのセグメントの宴会GOP率が高く、どの宴会が赤字か分からないために改善ができていないのが現状である。また、赤字の宴会があればその宴会セグメントの収益性を高める運営体制を再構築するかそのタイプの宴会の損益分岐点を精査し、その売り上げを確保できなければそのような宴会は受注しないということによって全体収益を改善することもできる。

先ほどから述べているようにGOPを28%以上確保するためにはそのセグメントに応じた原価率設定、要員設定計画、変動人件費設定を含む運営体制、収益確保の仕組みをGMが構築する必要がある。ではどのようにしてその運営体制、仕組みを構築するかを解説する。

■収益性の検証と売り上げモデルの構築

以前にも述べたが、GMはマクロ的に物事を見ることも必要であるが、ミクロ的に精査することもある必要である。収益率を最大限確保すべく仕組みの構築はまた解説するがまず第一に現状を把握し、セグメント別の売り上げ構造のモデルを構築する。

まず、宴会部門を賄い利益を確保すべき「OP」(粗利=人件費)の必要額を算出する。部門別収支上で直接費、間接費がどのくらいかかるかが分ければ「OP」が必然的に算出できる。

次に、セグメント別の最大限界収益率を検証する。それぞれのセグメントの中で当然CS(顧客満足度)を維持しつつどのくらいの原価率、変動人件費率を必要とし、ホテルとしてどのくらいの「OP率」を確保できるかを精査する。当然、展示会などのような会場貸し要素の宴会売り上げは原価も発生も少なく、変動人件費は不要で固定の社員で賄えるとなればOP率は90%近くまで確保できる一方で、着席での一般宴会のように65%もある。

最後にその利益率のバランスを見ながらセグメント別売り上げ比率を想定する。どのセグメントがどのくらいの割合の売り上げを確保すべき

宴会をセグメント化することが必要である。今の中小規模ホテルでは宴会はただ単に宴会は宴会として売り上げを立てている。いわゆるどんぶり勘定である。宴会をセグメント化することの目的は二つあると考える。

一つは効率的な営業、販促活動と売り上げ進捗管理を目的するためである。一般宴会、展示会などのセグメント化、また一般宴会の中でも企業、個人、団体、学校などの分類である。それは宴会の種類によってその主催者が違うためにホテルが営業する対象顧客も違う。顧客も宴会の性質も違えば営業、販促活動方法も変わってくる。また、特定された季節や時期に催される宴会セグメントもあり営業計画が立てやすく、営業進捗管理もしやすくなる。

か、現状のマーケット、実績と照らし合わせながら月別にベストな想定売り上げ、セグメント比率を算定する。この時にどのくらいのOP率になるか、またGOP率がどのくらい確保できるかを検証することである。また、部門別の収益構造の骨組みは出来る。

あるホテルで3カ月前の宴会部門売り上げ予測が対予算87%(特に一般宴会が悪い)と非常に悪く営業も苦戦している中、徹底的に会議需要の営業を集中的に行なった。これによって売り上げは若干伸び、対予算93%に終わったが部門別収支上ではGOPが予算を大きく上回った。これは売り上げを積み上げるという観点からではなく利益を積み上げるといって判断したことからGOPの達成につながっている。ふつうであれば一般宴会が悪ければ「安くてもいいから売り上げを確保しろ」とGMは営業担当に指示をすることが多いが、一般宴会の利益率からGOPのマイナス分を算出しそれを埋めるべく会議売り上げの利益率から必要売り上げ高を算出して営業の方向転換を行なうことが成功に繋がってくる。当然、会議の方が、利益率が高いために一般宴会と同じGOPを確保するだけの売り上げ額は下がる。また、今まで宴会場で単価15

もう一つは宴会の収益性によるセグメント化である。会食(一般宴会)、会議、展示会などに分類することができる。一般宴会には食事売り上げも発生し、それに對して食材原価も発生する。一方、会議、展示会のようなセグメントではいわゆる、会場貸し収入で原価もあまり発生せず「GOP率」も高い。また、会食の中でもbuffetスタイル、コース料理スタイル、立食、着席などの宴会形式もセグメント化する必要がある。それぞれのタイプによって原価率も変わり「GOP率」も変わってくる。また、このセグメント分けで変わってくるのが、配膳、アルバイトなどの変動人件費である。形式によって要する人員も違う。これによって以前から唱えていた「Operation Profit」(粗利=人件

000円のランチストップで年間3000万円の実績があるホテルで予算を策定する際に年間目標を3000万から1500万に半減させた。ただし、単価を1500円から2300円以上でなければ受注しないとという条件を付けた。これは1500円で行なっていると原価、人件費で全く利益が確保できず、取れば取るだけ赤字というところが分かったからだ。営業も「単価を上げて今の3000万円を確保しろ」といつてもなかなか厳しい。しかし半分の売り上げ予算であれば確保できると言うことであつた。実際に赤字であればランチストップをやめることでGOPは改善される上に利益が確保できる単価にすることでダブルの収益改善することができたことは言うまでもない。

このようにセグメント別の収益性を把握することである。いろいろな面で収益改善策を策定することができる。GMは常にそのセグメント別GOP率を頭に置きながら運営すべきである。ただし、これは想定利益率を維持しながら運営できることが前提になる。その要素はセグメントごと、プランごとの飲料原価を含む原価設定、変動人件費設定を行ないながら細かい運営手法が必要となる。それに関しては次回に細かく解説したいと思う。



湯浅太氏のプロフィール
ゆあき ひとし。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の取締役役に就任。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、代表取締役役に就任。
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078-392-0202