

# 中小規模 (200室以下) ホテルGM養成講座

## 第14回「宴会部門でGOP28%は残せ」②

（宴会部門におけるGOP確保手法）

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
- 宴席1件当たりの利益を確保して積み上げる
  - 原価のかからない室料が利益の鍵
  - 原価設定でもうかる仕組みを作る
  - サービスマンの働に頼るな
  - GOP30%を目指せ

### ■1件当たりのGOPを把握

前回までは宴会を販促、運営の二つの視点からセグメント化することを解説したが今回は運営において利益(GOP)を確保する仕組みについて解説していく。一般宴会、会議、展示会等のセグメントの中で一般宴会の中でも着席のコース料理から立食のバイキングまであらゆるタイプの宴会があるが、それぞれによって原価率も違えば、要員計画も違い、OP(Operation Profit)も変わってくる。いままでは結果論として宴会全体としての売りの売り上げが発生してどのくらいのGOPが残ったか、またそのGOP率がどのくらいであったかを算出するだけであったが、実際にはどのようにしてどうなったかを知ることが大切である。言い換えればセグメ

ントごとに利益率が把握されていれば、そのセグメントの割合によってOP、GOPがどのくらいになるか予測もでき、なるようにしてその結果になることになる。

宴会のタイプごとに、どのくらいの単価(プラン)ごとの原価率、宴席の人数ごとの変動人件費設定をすることでその宴会の利益構造モデルができ売り上げから利益を予測することができるようになる。原価率、人件費に関しては後ほど解説するが、そのホテルとしてGMがそのようなガイドラインを作ることは運営においての利益確保のマニユアルになる。また、宴会販促スタッフにとっても売り上げを確保する考えから利益を確保する営業手法が変わってくる。また、奨めるのが、宴席一件ごとの収支を算出することである。

当然GOPまで算出するのは難しいが、OPまで算出しその額、

率をスタッフが意識することは大変重要なことである。ガイドラインがあれば、予約受注時にその単価、人数、内容によって想定したOPを算出することができる。もし、それが一定の率、額に達していなければ営業担当が割引しているか、単価が低いか原因が分かるはずである。宴会予約のコントローラーが常に受注段階からOP額の積み上げ、OP率を意識して予算に向けて積み上げをすることで効率よく売り上げ、利益の予実管理を行なうことができるようになる。また、営業が受注してきた際に粗利益率が何%、OPが何%かをコントローラーが算出し、営業に投げかけることでより高単価な利益率の高い宴会を効率的に獲

得するようになってくる。

先ほど1件当たりのGOPを算出するのは難しいと言ったが、予算数値上から想定した経費を算出することで厳密ではないが可能である。当月の計上されているOP以下の経費をある一定のルールで1件当たりの経費を算出し、それを想定経費としてOP以下に当てはめれば1件当たりのGOPを算出することは可能になる。しかし、予算件数を下回れば当然結果として1件当たりの経費が事実上、上回ることは考慮しなければならぬ。また、予算以上に宴会を受注すれば結果としてGOP額、率は向上することになる。

### ■「室料」GOP

通常ホテルでは通年販売されている宴会プランと「忘新年会プラン

「歓送迎会プラン」など期間を設定したプランがあるが、プランを策定するときにしっかりともうかる仕組みを考慮することがGOPを確保する鍵となる。大型ホテルではその辺りで細かく予算策定の際に組み込んでいくことはあるが、中小規模のホテルはざっくりとした予算しか策定していないのが現状である。

プランを策定する際の大切なポイントには売り上げの「ブレイクダウン」である。料理、飲料、室料、付帯と売り上げを分ける作業が「ブレイクダウン」であるが、室料をブレイクダウンで計上していないホテルは少なくない。室料を入れずに料理メニューの依頼をして原価設定をするという調理は原価を渡せば渡すだけすべて料理に費やすのは当たり前である。当然宴席ではリネン類等を使い原価が発生するのは当然であるが、ほぼそのまま室料は利益につながっていくことは認識しておきたい。たとえ一人、300円でも500円でも「ブレイクダウン」の中で計上することで80人の宴会で2万4000円〜4万円のGOPを確保することになる。

会議や展示会などの部屋貸しの場合は室料が売り上げであり、そのまま利益につながっていることは理解しているが、一般宴会プランで販売されている場合には、なかなか

か室料を意識することは少ない。プランにおける室料も含めて予算を策定することが望ましい。

### ■原価設定はもうかる仕組みの第一ステップ

「ブレイクダウン」で料理売り上げ、飲料売り上げを分けた際に当然ながら原価設定をする。料理原価において、プランによって異なるが、24%〜28%が目安になる。宴席人数に応じて設定原価も変動することもあるが、平均宴席人数を基準にプラン策定する必要がある。原価額相当の料理が上がるのが当然ではなく、顧客がよりお得感を感じられる盛り付けも含めて料理メニューを策定する必要がある。5000円の料理が8000円に見せるのが調理の仕事である。それは素材だけではない付加価値をつける演出や盛り付けもGMとしてこだわってほしい。

また、飲料に関しては「飲み放題プラン」が主流になっているのが現状であるが、宴会部門における飲料原価率は14%〜18%を目標としているホテルが多い。「飲み放題プラン」ということで宴会の種類、顧客層によっても実際の飲料原価率が目標原価率に対しておさまる時もあるかもしれない。プランを策定する際にアイテ

ム選定に関しては一件ずつの実績をベースに熟考すべきである。

細かい原価管理に関してはまた、改めて違った章にて細かく解説する。

### ■宴席ごとの人件費設定

もう一つの利益を確保する仕組みの中で大切なものが、宴会セグメントごとの配膳を含む変動人件費設定である。当然ながら立食、着席によつて、また、客数によつて要員数も変わってくる。タイプ別の宴会で人数に応じた要員設定基準があれば、それに応じて変動的人員の確保、手配をすることでOP、GOPを一定に維持することが可能になる。中小規模のホテルにおいて、宴会サービススタッフ等があくまでも今までの経験と勘で手配人数を決め、マネージメント側も管理すべきところでありながらスタンダード(基準)がないために指摘することができないのが現状である。最初から基準があり、それにのつとつて手配するルールがあればそれに対しての管理はトップマネージメントとしてはしやすくなる。

また、担当者が変わったところでもその人の勘や経験に依存することなく効率的な運営を維持することが可能になる。ではどのくら

いの人件費率で設定書を策定すればいいのかということになる。私たちが今まで現場において提唱してきたのが社員1名は別途担当した上の条件で、一宴席のF&B売り上げに対して6%〜7%が配膳人件費(変動人件費)である。設定する際には当然宴会のセグメントによつて3%で収まるものもあれば、7%のものもある。最終的に目標額に収まるように担当者がコントロールすることが必要である。中には大切な宴席でどうしても設定率を超えてしまうものも発生するが、それは正当な理由があればそれでよしとするのもGMの判断として必要である。

### ■宴会GOPの確保

今まで解説してきた原価、人件費をスタッフが納得した基準を設定することで、粗利益で対売り上げ75%〜77%、OP(オペレーションプロフィット)で58%を確保することが可能になり、30%により近いGOPを確保することが見えてくるはずである。

どの部門においても言えることであるが、「利益を確保する仕組み」を最初から作り、それを維持、運営することに専念することでよりホテル全体に利益貢献する部門になる。



湯浅太氏のプロフィール  
ゆあき ひとし。1968年10月横浜生まれ。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