

中小規模 (200室以下) ホテルGM養成講座

第15回 「夜が暇なレストラン…赤字だけは出さな①」(中小規模ホテルレストランの役割)

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
- レストランの黒字化がホテル収支の改善に繋がる
 - ホテルレストランの価値を最大限に
 - 時間帯別マイクロ分析が黒字化への鍵
 - コンセプト策定と黒字体質の確立

■苦戦する中小規模ホテルの食堂

昨今中小規模ホテルにおいて苦戦して頭を抱える部門がレストランである。特に2〜3店舗の飲食施設を有する地方都市の地域密着型ホテルでは単独で黒字化することも難しい。ある程度の客室と稼働率があれば朝食はそれなりににぎわう。また、ランチも地域密着型であれば主婦層やビジネス客の需要もあり1日回転以上するレストランも少なくない。しかし、ランチで利用しているホテルのレストランで夕食まで来たいかと言うとそれは難しく、なかなか集客が難しい。果たして中小規模ホテルのレストランはどのように運営していけば部門別収支において黒字化し、全体収支に貢献することができるか解説していきたい。

■中小規模ホテルにおけるレストランの役割

経営者の中で2〜3店舗のレストランも不要だと判断し、集中と選択でレストランを1店舗にしてしまうことがある。これも一つの経営判断であるが、果たしてホテル全体としての価値を考えるとどうだろうか。確かに運営も合理的で収支を守ることもできるが顧客の選択がなくなり総体的にホテルとしての価値が下がってしまうこともある。また、ホテル全体の売り上げも下がりキャッシュフローに影響も与えることもある。ホテルにおけるレストランには三つの役割があると考える。

第一に、ホテルの「収益源」であることである。本来、開発する際にそれなりの売上と利益を確保できることを前提に計画したものである。もちろん、開業後も計画通りに売り上げもGOPも確保できていないレストランもあるが、ほとんどの中小規模ホテルでは売上確保に苦戦しているのが現状である。

三つ目の役割は宴会部門と人材、食材の共有による効率的な運営と部門別収支の貢献である。特に例として挙げられるのが和食である。ホテルにおける多くの和食レストランは苦戦しているのが現状である。しかし、宴会において和洋折衷の宴会、婚礼需要も多く人材や食材を共有することでレストランとしての調理の人員費や原価が軽減されてより収益確保しやすいレストラン運営の体質を作りやすくなる。

■時間帯別収支で実態を知る

では、どのように収益を確保していくのだろうか。回りのレストランがランチを800円で販売しているからと言ってホテルのレストランまで800円で販売しては売るだけ赤字を重ねるか、相当、商品の質の低下になりかねない。前に述べたように明確なホテルレストランのコンセプトを策定し時間帯別に顧客となるべきマーケットを精査し決定しなければならぬ。その中で競合他社の分析を行なう必要がある。価格を設定する際にこの価格では集客ができず、今までの売上から30%落ちてしまうという不安を持つGM、経営者がいるかもしれないがそれは大きな勘違いである。次回解説するが、原価管理がしっかりとされて、要員配置が良いサービスを提供しつつ適正に売上げが落ちようとしてもしっかりとGOPは以前よりも改善されるということになる。しっかりと収益体質をまずは作り上げること、あとは、次のステップとしてその30%の売り上げを確保する施策を行なっていくことでよりGOPを改善することが可能になる。売り上げを積上げる考え方もよりGOPを積み上げることが鍵になる。今回はまたレストランの利益確保の手法を解説したいと思う。



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)設立、代表取締役に就任。
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078・392・0202

の収支を展開することでそのレストランの実態を知ることができる。カフェレストラン形式では朝食で黒字、ランチでイーブン、カフェタイムで赤字、ディナーで赤字、トータルで若干の赤字というレストランは少なくない。時間帯別の収支が把握することでの時間帯を改善し、もしくはまだ伸ばすことのできる時間帯を徹底的に伸ばすという計画を立てることができるようになる。時間帯別収支まで展開して運営しているホテルは少ない。

朝食ではランチの料金よりも高く設定して、喫食率を確保することで高いGOPを得ることはできる。宿泊人数、ホテル規模にもよるが、バイキング形式と定食(プレート)形式で運営した方が高い顧客満足度を得ることができ、より高いGOPが確保できるかをGMは判断すべきである。目安としては常に70人以上の入店が見込めればバイキング形式の方が集客もしやすく、運営上も効率がよくGOPも確保できる。また、団体宿泊が多いホテルでは多種の料金設定をすることが可能になるので定食形式よりもバイキング形式にすることで利益は確保しやすくなる。ランチタイムでは主婦層、ビジネス層の需要によって異なるが、それほど高単価な料金設定は難し

い。その中でもいかにして、少しでもGOPを確保するかが課題になる。また後ほど解説するが、価格の設定、要員計画が鍵になる。しかし、たとえ単価が低くても売り上げが確保できていることが原価、人員のコントロールすることで利益が確保するだけの要素はあることになる。また、しっかりとマーケティングを行なうことでディナータイムに比べて売り上げを確保することはできる時間帯である。

しているのがディナータイムである。宿泊客が若干食事をしている程度でほとんどの外来の顧客がいないという風景をよく見る。そのようなレストランにおいて共通して言えることはレストランとしてのコンセプトがなく、ただ洋食屋というイメージで町場のレストランとの差別化がされていないのが現状である。当然GOPで黒字化をさせるべきであるが、最低でもプラスマイナスゼロにすることで全体収支は改善される。ディナータイムの売り上げを上げるための戦略を考えることはあっても収支まで考慮して施策を策定することは少ない。大切なことはどのくらいまでの売り上げが確保すれば黒字化できるかを策定することである。今までは、ただ予算や前年の売り上げを確保することを目標に

■原価と価格設定

大型総合ホテルの料飲部門では当然行なっているが、メニューを策定する際に目標原価をベースに調理基準設定書(レシピ)を作成している。一方、中小規模ホテルでは目標原価は予算上設定されているが、感覚値で原価を管理しているというチェックが多いのが現実である。特に和食レストランには多い。確かに変動する食材価格で感覚的に調整しながら運営することも必要な時もあるが、この原価率の結果には根拠がない。メニュー、商品それぞれに原価額、原価率、販売価格を明確に表記されたレシピを設定し、それをベースに原価管理を行なうことで想定通りに原価率を維持することができる。原価管理手法に関しては改めて細かく解説する。

また、価格設定をする際によく競合相手として比較しているのが町場のレストランである。果たしてホテルとしてのレストランを運営して