

中小規模 (200室以下) ホテルGM養成講座

第16回 「夜が暇なレストラン…赤字だけは出さな②」

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
- 売り上げより利益の積み上げ
 - 時間帯別収支で収益確保
 - ABC分析も売り上げではなく粗利で
 - 人件費はサービスだけでなく調理場まで
 - 人、モノの有効的な活用
 - スタッフ全員の認識が鍵

■利益の積み上げが鍵

前回では中小規模ホテルで苦戦するレストランの実態と収益確保するための時間帯別収益性、原価、価格設定などの考え方について述べた。今回はどのようにしてレストランの収益を確保し、黒字化(イーブン)させるかを解説していきたい。

中小規模ホテルのレストランにおいてレストラン事業の赤字を改善することはホテル全体収益の改善に大きく貢献する。なんでも「売り上げを上げれば」「粗利が残れば」と考えがちであるが「売り上げ」を積み上げるといって考え方を捨て、「利益(GOP)」を積み上げるといって考え方にシフトすることがレストラン収益の改善の大切な鍵になる。

■時間帯別収支構造の構築

まずは朝、昼、夜の時間帯別に収支を考えることである。それぞれの時間帯で黒字になることを考えることである。そのためにプラスマイナス0にするためにはどのくらいの単価、来店人数を想定してどのくらいの原価とどのくらいの人件費を使えるかをしっかりと想定することである。Operation Profit(売

り上げー原価ー人件費)がいくら捻出すれば以下の経費が賄えるかをしっかりと把握することである。当然、時間帯によって単価も違うので原価率、原価額も違ってくる。その中でどのくらいの原価を使えるのかを把握してメニューを作るのである。原価は常に人件費とのバランスが重要になってくる。原価率の低いレストランはしっかりと原材料から仕込

■メニュー構成と原価

今のメニューがレストランの収支にどれだけ貢献しているのかをGMは常に意識し、分析、改善する必要がある。ただ、ABC分析を行ないその商品の出数が多いから良いと判断するのはとても危険である。冒頭でも述べたが売り上げを積み上げるのではなく利益を積み上げるといって考えれば、その商品がどのくらい収支への貢献率が高いかである。いくら売れ筋商品でも原価率が高すぎで利益貢献率が低ければ、その半分の出数だが利益額が倍の商品を売

る方がレストランにとって収益貢献度は高くなる。大切なのはABCにおける出数とその粗利率・額(メニュー分析)を行なう際には模が大きいために成り立つが、中小規模ホテルではなかなか難しいのが現状である。人材、食材在庫を共有させることで部門別収支にも大きな貢献になる。レストランにとつては宴会をこなすことで部門別上、宴会部門に人件費を按分することが可能になる。また、食材においてもなかなか回転しない食材を宴会部門に振り替えて使用することで棚額も抑えることもでき、ロストをなくすことで原価率も想定通り運営することが可能になる。

その商品の出数と価格から分析するのではなく、出数と粗利額・率で分析する必要がある。

■原価と価格設定

ABC分析で商品メニューを見てみると1位から3位までの商品の合計が全体売り上げの60%~70%を占める場合が多い。だからと言って今のメニューでそのトップ3のメニューはそのままでいいと思ってしまうのではないだろうか。もし、そのメニューの原価率が目標に対して大幅にオーバーして40%~50%になっていると人件費まで計上すると、OP(Operation Profit)でその他の経費を賄う分だけのもが残らなくなってしまうケースがある。結局、売れば売れば赤字を計上することになってしまうことになる。逆にトップ3の商品の原価設定、価格設定する際に目標原価に合わせることはその時間帯の収支は目覚ましく改善される。そのためにもどの時間帯においても、どんな商品、メニューにおいてもすべてレシビ(調理基準書)を作成することは必要不可欠になる。

■固定人件費と変動人件費とのバランス

OP(Operation Profit)を確保するために必要なもう一つの要素が人件費である。人件費は正社員、

契約社員などの固定人件費とアルバイト、パートなどの変動人件費に分けることができる。レストランのように曜日、時間によって大きく売り上げが変動する部門においてすべてが固定人件費で運営すると当然時間帯別の人件費率を見ると大きく収支を圧迫させる時間帯や、曜日も出てきてしまう。では固定と変動のバランスをどのように設定することが利益を確保する安定した運営につながるのだろうか。それには開店準備時間から閉店後片づけ時間までの中で1時間ごとに業務の量と曜日に応じた想定来客数をベースに要員計画をしっかりと立てることが必要である。その中で波動が大きく上がった部分を変動費として計上することがバランスとして理想になる。どれだけ、多くの割合で変動費の枠を持ち売り上げ、業務量に応じて固定費と組み合わせることで理想な運営につながるようになる。また、これはサービス部門だけのことで

はなく調理場、スチワードにおいても同じことが言える。昼、夕食を提供しているレストランではシフトは組みやすいが、朝食から夕食まで提供しているレストランでは調理場の残業が多く発生することが多い。この場合は朝食を経

験者やOBなどをアルバイト採用することで朝食担当に充てることも一つの方法である。

人件費をレストラン全体として見ることも必要であるが、調理部門、スチワード部門、サービス部門と分けて計画を立て進捗管理することでGMはそのレストランの運営を手のひらで転がすくらいに把握してくるものである。緻密に効率的な運営をめざすGMはまずは現状をこのような視点から把握することですべきことが明確になり、レストランの黒字化をより合理的に目指すことができるようになる。

しかし、一つ注意すべき点がある。レストラン運営は効率的、合理的運営を考えるだけでは絶対に成功しない。大切にしなければならぬのは「質」である。原価、人件費を下げることは商品の質、サービスの低下につながることもある。そのバランスを重視しながら収支構造を組み立てることが必要である。

■人、モノの共有

前回でも触れたが、中小規模ホテルで宴会場を保有している場合、調理課は一つの部署として運営していく方が効率のいい運営が可能になる。大規模ホテルでは宴会部門と料飲部門と分かれて運営している。これはそれぞれの規

模が大きいために成り立つが、中小規模ホテルではなかなか難しいのが現状である。人材、食材在庫を共有させることで部門別収支にも大きな貢献になる。レストランにとつては宴会をこなすことで部門別上、宴会部門に人件費を按分することが可能になる。また、食材においてもなかなか回転しない食材を宴会部門に振り替えて使用することで棚額も抑えることもでき、ロストをなくすことで原価率も想定通り運営することが可能になる。

■レストランは仕組みと全員の認識

このように、一つ一つの視点をミクロ的に分析し、利益を積み上げる運営を心掛けることでレストランの運営は黒字化する。また、トップマネージメントだけが意識するのではなく、現場のスタッフ全員が利益を意識しながら業務をすることが大切なことである。どの商品の粗利率がどのくらいかを現場スタッフが把握すること、おすすめメニューとして顧客にすすめることが自然にできるようになる。レストランの黒字化にはもうかる仕組みを創造すること、利益を積み上げるオペレーションを行なうことである。



湯浅太氏のプロフィール
ゆあき ぶとし。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兼運営統括本部長(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