

# 中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第17回「F&B原価管理はGM主導でなければならぬ」(中小規模ホテルならぬ原価管理手法)

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。

- 全24回 毎月1-3週号掲載
- 今週のサマリー
- 原価管理は率だけではなく額でも管理すべき
  - 会社との約束レシピが原価管理のスタート
  - 常に財布の中身を見ながら購買

## ■原価管理とは 経費削減ではない

よく中小規模ホテルで「原価が高すぎる」とか、「削減しなければ」と言うGMがいる。この考え方は間違いで原価は経費とは違うものと認識しなければならぬ。当然、予算を策定する際に原価率目標を設定すると思うが、期中その目標予算原価率に対してどうだったかということを経月検証しているであろう。しかし、それは結果を検証しているもので決して原価率の推移を検証、管理しているものではない。「原価管理」とは月末の結果ではなく、どのような推移をして月末どのような結果になるかを管理していくことである。また、管理する際に鍵になるの

は「率」ではなく「額」である。当然ながら「率」というものは売上額、在庫額、購入額、使用額の「額」から算出されるものである。その目標「額」で収まっていれば必然的に「率」も結果としていくる数値になる。今回は原価管理手法を解説していききたい。原価管理を行なっていく中で切り離せないのが購買システムである。GMが効率良く、現場の負担も少なく、統制のきいた管理をするためにはGM自らそのホテルに合った購買システムを構築する必要がある。システムと言ってもIT化したシステムを導入するわけではなく、ルールやその業務のフローをしっかりと確立させるといふ事になる。そのフローが一定していなければイレギュラーな購買が発生

し、ホテルとしての統制が効かなくなることもあり得る。それが最終的に不正につながったり、原価率が上がることになったりすることもある。その点も併せて解説していききたい。

## ■レシピの重要性

大型ホテルではレシピ(ルセット)と言われる調理基準書をメニュー、商品ごとに作成していると思うが、中小規模ホテルではそのようなレシピを作成しているところは少なく料理長の感覚値で原価を管理しているケースが多い。「レシピ」とはそのメニューを作るのに必要な食材とその量、数、価格が記載されて売価に対してどのくらいの原価額、原価率になるかということ

のを分かりやすく1枚の紙にまとめているものである。またそのレシピには誰が見ても分かりやすい調理法や盛り付け方を写真付きで書かれているものもある。レストランにおいてはそのメニュー、コースの数だけレシピが存在することになる。言うなればレシピ上の原価額、率は会社との「約束」になる。このメニューが売ればこの原価額で調理し提供しますという「約束」である。その約束通りに調理場が運営していくことが設定通りの原価を推移していくことにながってくるものである。

予算を決める際にあくまでベンチマークや、前年実績をベースに原価率を決めてはいないだろうか? 当然メニューによって原価率も異なってくるが前回でも解説し

たABC分析をベースにレシピの数値を当てはめることで「想定原価率・額」というものが出てくる。「想定原価率」とはレシピ通りに運営することができればこの額、この率で推移するということになる。この想定原価で推移できるよ

## ■フォーキャストベースの購買ベース原価管理

うに管理していくのが「原価管理」ということになる。宴会・婚礼部門においても同様である。それぞれにプランは存在するが、そのコース、プランごとにレシピを作成し想定原価額・率を算出し、その推移を管理していく必要がある。プランや、着席やビッフェスタイルなどによっても想定原価は変わってくるので宴会部門におけるABC分析も必要になってくる。

今後フォーキャストの重要性については解説するが、原価管理するにあたり、大切なのは売り上げフォーキャスト(売り上げ予測)である。大型ホテルでは期末までの売上予測(ローリングフォーキャスト)を毎週、毎月部門別に算出してアクションプランを立てている。少なくとも当月を含む向こう3

カ月までの予測は立てているホテルは多いが、中小ホテルにおいては予測を立て販促活動を行っているホテルは少ない。予算上のFood売り上げ、想定原価率から現場が購入、使用できる額は算出でき、常に売り上げが予算通りに推移するとは限らない。予算よりも下回ることもあれば上回ることもある。その変動によって原価額も必然的に変動すべきである。売り上げ予測が予算よりも上がってしまう。ここでポイント

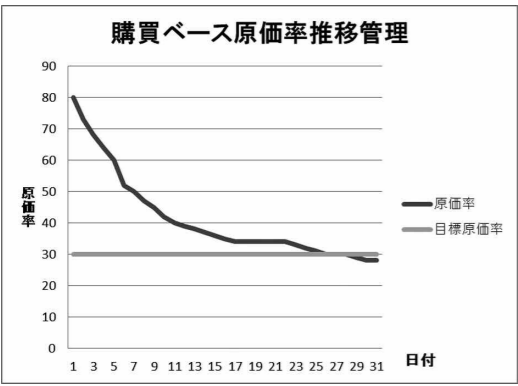
は調理場が今自分の財布の中どのくらいのお金が入っているか(いくら使えるか)を認識し、仕入、振替、使用することである。在庫から使用する量を管理するのは

ここでも一つ傾向を例として解説したい。資料グラフを参照していただきたい。このような購買ベースの原価管理を行なっていると月初

めにも多量の食材を買ったりすることがある。グラフでは最初に大きく目標ラインを超えてスタートし、右肩下がり目標準原価率・額に近づいていく傾向である。このときはその月に使うものをまとめ買いしてしまうケースで、ロスや売り上げの変化で、在庫として残ってしまうこともある。できるだけ月初から目標ライン近辺で推移させることが望ましい。もう一つの見解は、あまり望ましくないので実際に納品は前月末に行なわれているが、原価率調整のためには納品伝票だけが月初に回っている場合である。大手ホテルにおいては購買課が毎日、納品の際には品、検収を行ない発注伝票、納品伝票と照らし合わせるが、中小規模ホテルでは直接調理場に配達されるケースが多いので管理することは難しい。そのためにも冒頭でも述べたように購買システムを構築する必要はある。

レシピーをベースに購入計画を立て、発注、受注、納品、検収、請求、支払いというそのホテルの規模、組織、要員に合った購買の流れを組み込むことが理想的な原価管理につながっていく。今回は在庫額設定、購買担当の必要性などについて解説していききたい。

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、ベ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



ここでも一つ傾向を例として解説したい。資料グラフを参照していただきたい。このような購買ベースの原価管理を行なっていると月初

めにも多量の食材を買ったりすることがある。グラフでは最初に大きく目標ラインを超えてスタートし、右肩下がり目標準原価率・額に近づいていく傾向である。このときはその月に使うものをまとめ買いしてしまうケースで、ロスや売り上げの変化で、在庫として残ってしまうこともある。できるだけ月初から目標ライン近辺で推移させることが望ましい。もう一つの見解は、あまり望ましくないので実際に納品は前月末に行なわれているが、原価率調整のためには納品伝票だけが月初に回っている場合である。大手ホテルにおいては購買課が毎日、納品の際には品、検収を行ない発注伝票、納品伝票と照らし合わせるが、中小規模ホテルでは直接調理場に配達されるケースが多いので管理することは難しい。そのためにも冒頭でも述べたように購買システムを構築する必要はある。

レシピーをベースに購入計画を立て、発注、受注、納品、検収、請求、支払いというそのホテルの規模、組織、要員に合った購買の流れを組み込むことが理想的な原価管理につながっていく。今回は在庫額設定、購買担当の必要性などについて解説していききたい。