

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」①(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う事になる。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も

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。

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

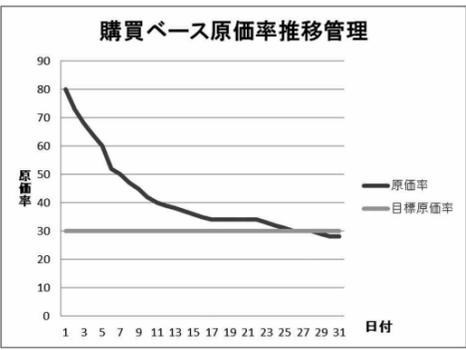
今後フォーキャストの重要性については解説するが、原価管理するにあたり、大切なのは売り上げフォーキャスト(売り上げ予測)である。大型ホテルでは期末までの売上予測(ローリングフォーキャスト)を毎週、毎月部門別に算出してアクションプランを立てている。少なくとも当月を含む向こう3カ月までの予測は立てているホテルは多いが、中小ホテルにおいては予測を立て販促活動を行っているホテルは少ない。予算上のFood売り上げ、想定原価率から現場が購入、使用できる額は算出でき、常に売り上げが予算通りに推移するとは限らない。予算よりも下回ることもあれば上回ることもある。その変動によって原価額も必然的に変動すべきである。売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

難しいが、購入額、振替額を管理することが可能である。特に中小規模ホテルにおいてはシステムを導入しなくても管理することはできる。常に売り上げに対してどのくらいの原価額で推移しているか、また月末までの残り日数の中でいくらの購入、振替をすることができ、管理部門も把握することは重要である。そのためにも5日おきに、たとえ5分でもGMが同席し原価管理ミーティングを行なう必要がある。そこではどのくらいの原価額、原価率で推移しているか、また、この先月末までの購入計画を伝えるだけでいい。その推移をグラフ化することでより見やすくなる。この「けん制」しているというGMの姿勢で調理場の原価意識も大きく変わり、結果的に目標原価率を達成することができるようになる。成績表を後からもらって議論するのではなく、過程を把握し、なるようにしてこの結果になるということが原価管理になる。

ここで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

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



ここでポイント(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

難しいが、購入額、振替額を管理することが可能である。特に中小規模ホテルにおいてはシステムを導入しなくても管理することはできる。常に売り上げに対してどのくらいの原価額で推移しているか、また、この先月末までの購入計画を伝えるだけでいい。その推移をグラフ化することでより見やすくなる。この「けん制」しているというGMの姿勢で調理場の原価意識も大きく変わり、結果的に目標原価率を達成することができるようになる。成績表を後からもらって議論するのではなく、過程を把握し、なるようにしてこの結果になるということが原価管理になる。

ここで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