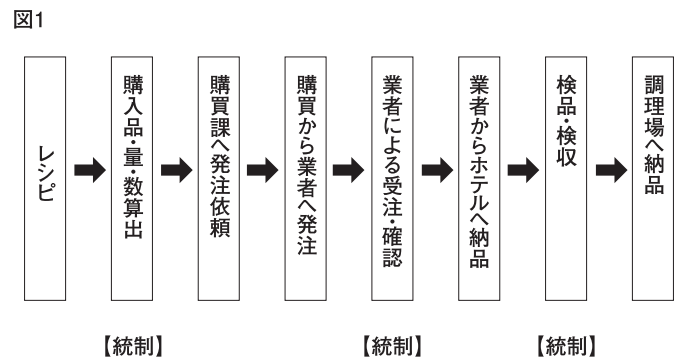




湯浅大氏のプロフィール
 湯浅大氏(たしみや だいし)。1968年10月横浜生まれ。ペンシルバニア州立大学ホテル経営学部卒業。東京のシティホテルでの現場を経験したのち、ベトナムやミャンマーでホテル開発・運営に携わる。30歳でホテルマネージメントインターナショナル(HMI)グループの「ホテルパルシティ神戸」の総支配人に就任。また、北九州、京都の総支配人も兼任。33歳でHMIの取締役役に就任。全国規模であらゆるタイプのホテルや旅館の再生にかかわり、数多くの実績を残す。その後、ベンチャーホテル運営会社の取締役兼営業統括本部長(COO)に就任。2009年10月、ホテル・旅館の再生支援会社、マスト・インターナショナル株式を設立。代表取締役役に就任。
 URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078・392・0202



このようにしてGMは調理場と約束であるレシビをベースに目標在庫を設定し、在庫数、在庫額の推移を毎月管理していく必要がある。GMは常にそのホテルの在庫額を資産として把握していくことで、前月に述べた5日おきの原価管理もしやすくなる。また、1年の中で在庫額が大きく上回ることもある。それは年末、もしくはレストランや宴会のイベントでは

ある。年末には業者が休みに入るために正月営業のために大きな在庫を抱えなければならぬ。それは特別購入として別枠で発注、在庫管理を行ない1月末の棚卸の地点ではその在庫はゼロになるように注意すべきである。結局売れずにその在庫が2月、3月まで残ってしまい不良在庫になる可能性もあるためである。

■購入計画で最少在庫に近づける
 目標在庫設定の際にGMとして把握すべき重要なもう一つの点は購入計画である。食材によって発注から納品までの期間が異なる。先ほども述べたが「必要な食材」を「必要な量」だけ「必要なタイミング」で購入することが大切である。発注から納品までの期間が2日であっても1週間に一回の発注で1週間分の量を購入することがよくあるが、できるだけ発注サイトに合わせてこまめに発注を行なうことが不良在庫発生防止や、購買ベースの原価管理につながることに。調理場とGMはミーティングの場を持ち食料別の納品サイトに応じた購入計画を作成すべきである。これによって目標在庫設定にも幅を持つことが可能になってくる。また、調理場で業者から「今箱

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②」(中小規模ホテルならではの原価管理手法)

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

- 原価管理の鍵は目標在庫と購買フロー
- 緻密な目標在庫設定で原価は決まる
- 箱買いは禁物
- 仕組み作りが効率的な管理につながる

■原価は在庫数、額で決まる

前回は原価管理を行なうためにはレシビ(調理基準書)の作成と購買額、振替額ベースで5日おきに進捗管理をすることを解説した。今回は原価管理にとって大切な要素である在庫数、額設定、モノを買って納品するまでの購買業務フローについて解説したい。

在庫設定を行なうことは適正な原価管理を行なうためにレシビ、ABC分析と連動して大切なものでもあり、また、実勢在庫管理によって原価率調整などの不正を防止する役目にもつながってくる。また、購買業務フローの確立も同様にルール決めをすることで

率良く購買プロセスの管理、原価管理を行なっていく必要がある。中小規模ホテルにおいてレシビのタイプによっても異なるが、どのくらいの在庫を保有するのが適正なのか? なかなか決めるのは難しいものである。私がいつもベンチマークとして申し上げる目標在庫は共通食材(調味料、半製品、常備食材)を除いて向こう3日間営業可能な在庫数、額である。と言っても3日間営業するだけの在庫と言っても何を基準に3日間の在庫とすればいいのか? がポイントである。メニューの上から下までどのくらい在庫を持てばいいのか? そこで基準となるのがABC分析とレシビ(調理基準書)である。月別の分析の中で1日に想

定される出数をベースに3日間営業できる分の在庫ということになる。メニューに載っている以上すべてを提供できなければならないのは当然である。そこで大切なポイントはABC分析をもっとしっかりと生かしているかどうかである。月に2回(3回)しかオーダーが通らないのにずっとメニューに残っていることで不良在庫につながるケースが多いのである。常にメニューは定期的に見直しを行ない売れない商品は新しい商品と入れ替えるべきである。これは売り上げ向上だけでなく適正な在庫管理にもつながってくる。在庫を運営に支障がない範囲でコントロールすることで冷蔵庫などの貯蔵庫も整理もしやすくなり、発注業務の際に在庫が確認しやすくなる。同時に月末

の棚卸で効率よく作業を行なうことが可能になる。一方、宴会(婚礼を含む)の適正在庫は共通食材、仕込み段階に入っている食材を除きゼロに近づけるべきである。当然毎日のように宴会が入っている中小規模ホテルにおいては、常に調理場が稼働していることもあって完全にゼロにすることは難しい。しかし、宴会の性質からするとレストランとは違い前もって予約が入り、そこからメニューを書くケースが多い。ということは「必要な食材」を「必要な量」だけ「必要なタイミング」で購入することが可能になる。ただし、共通食材や半製品以外の在庫で確保しなければいけないものもある。それは、宴会中に顧客から量足りない、追加を払うからもう何品か出してほしいと言われ

るときのための在庫である。このケースに対応するためにも計算して常備すべき在庫は確保すべきである。

業者との交渉などの手間を取る必要もなくなり業務に専念することが可能になる。この購買フローを円滑に行なうためには調理長の購買課への全面的な協力が要になる。一方、中小規模ホテルにおいては最低限の要員配置で運営を行なっているためになかなか購買スタッフを配置する余裕はない。しかし、調理場での発注業務での超過勤務、購買課を設置することによる食材価格減により、十分購買課スタッフを配置するだけの人員費は補うことができる。もし、それでもGMが難しいと判断するならばアルバイト、パートを管理課、経理課に採用し兼任させることで可能になる。

業者との交渉などの手間を取る必要もなくなり業務に専念することが可能になる。この購買フローを円滑に行なうためには調理長の購買課への全面的な協力が要になる。一方、中小規模ホテルにおいては最低限の要員配置で運営を行なっているためになかなか購買スタッフを配置する余裕はない。しかし、調理場での発注業務での超過勤務、購買課を設置することによる食材価格減により、十分購買課スタッフを配置するだけの人員費は補うことができる。もし、それでもGMが難しいと判断するならばアルバイト、パートを管理課、経理課に採用し兼任させることで可能になる。

購買を設置すると同時に内部統制の効いたそのホテルに適した購買業務フロー(ルール)をGMが関係者と共に作成することをお勧めする。図1のように購買一連の流れの中で調理場内の統制、業者への統制を組み込んでいくことにより円滑に効率の良い購買活動を行なうことができる。このように原価、購買を管理しやすい「仕組み」を確立させることでホテルの原価管理を効率的に行なうことが可能になる。