

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第19回「F&B原価管理はGM主導でなければならぬ」③(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

- 飲料原価もホテル利益の大きな鍵
- 宴会ごとに収支を考える
- 価格設定でもうかる仕組み
- 目標在庫設定と仕組み化された購買

■飲料原価の在り方

前回2回にわたってF&B原価の中でも食材原価管理と購買シテムに関して解説してきたが、今回は飲料原価管理について説明したい。中小規模ホテルの中でも地域密着型と言われるコミュニティホテルでは宿泊客室数も少なくバブル全盛で宴会需要が多いときに作られており宴会場を多数保有し、料飲施設も完備しその売り上げに頼らざるを得ないのが現実である。その環境の中でいかに利益を確保していくかが重要になってくる。

食材原価に関してはいろいろなところにベンチマークもあり、ある程度議論されることも多いが、飲料に関しては会議の中でもなかなか議論されることも少ないのが現状である。しかし宴会需要の多いホテルにおいては飲料の売り

上げも実際は多く、原価率が数パーセント変わるだけで大きくGOP額も変わってくる。料飲施設(レストラン)においても同様に食材原価には関心が高いが、飲料原価にはうとい中小ホテルのGMは多いはずである。どのようにして飲料原価を管理していくか、ステップごとに解説していきたい。

■宴会ごとのABC分析

宴会において料金設定には2通りある。一つは、By Order(バイオーダー)と言われる顧客が宴会で飲んだ分だけ商品価格をかけて売り上げ計上する方法と、Free Drink(飲み放題プラン)と言われる一定の価格の中で決められた商品の中で顧客が飲みたい分だけ提供しその価格に人数分をかけ売り上げを計上する方

法である。どちらにしても第一のポイントは価格とアイテムの設定によって原価率が変わってくるのである。

まずは、現状の価格設定がしっかりともうかる仕組みになっているかを検証する必要がある。また、中小規模ホテルの場合、月末の棚卸し後の原価率を算出した際になぜ目標原価率におさまったのか?なぜ達成できなかったのか?を把握することができない中小ホテルが多い。そのためにもプランにかかわらず、宴会ごとのABC分析と原価率を算出する必要がある。その宴会でどんなアイテムがどのくらいの出数であったかをサービススタッフがしっかりとメモを取り、後で集計する。その宴会ごとに原価率が目標原価率に對しどうだったのか、飲み放題プラ

ンでは警察、消防関係の宴席はよく飲み、目標原価率におさまらず、負けたというケースをよく聞く。顧客のセグメントによって分析する必要もある。

また、飲み放題プランにおいて一番原価に影響して行くアイテムが瓶ビールである。これは銘柄を変えることでは原価額も変わることもなく、日本の風習でもあるビールを持って歩き回り回ること出数が増えてしまうケースがある。よって、ビールの出数、一人当たりの消費数も把握しておくことが後で分析、価格設定をする際に役に立つ。また、顧客の飲み方だけが原価率に影響してくるわけではなく、宴会後、残ったビール瓶を見ると半分以上残ったものもあれば、栓を抜いてそのままというものもある。当然原価にも影響してくる。

宴席後、サービスがどのくらいのビールがあったかを数値化してその分析に加える必要がある。

■価格設定

バイオーダーの場合はそれぞれのアイテムの原価額と原価率が何%かをしっかりと把握する必要がある。中小規模ホテルの場合にはそのアイテムリストとその原価率一覧というものが存在しないことが多い。目標原価率に対して若干高いものもあれば低いものもあるはずである。食材原価同様にしっかりと月別ABC分析を行ない、それによって販売価格を見直し想定原価率を算出し、目標原価率に近づける努力が必要になる。また、購買価格見直しを行ない目標原価率に近づけるのも一つの方法である。

飲み放題の場合はどうであろう。通常どんなアイテムを何種提供しているかなどによって価格は変わってくるが先ほどの分析によって目標原価率におさまっているのかは一目瞭然である。アイテムの出数によって理想価格とアイテムを検討することも必要である。

当然、この際、顧客の満足を満たさなければならぬ。プラン価格によって顧客が飲めるアイテムの幅や銘柄も変わってくることでプランの種類も何個か設定すること

が可能であるが、それは宴席ごとの分析をベースに検討することが必要である。また、価格を設定する際に大切なポイントがある。それはできるだけプラン内容の違いが明確であることである。同じ内容のプランで価格だけが違っているケースがある。なぜこのようなことが起きるかは飲み放題の設定が宴会プラン全体に組み込まれてしまつて料金設定をしているからである。社内ではブレイクダウンされていても、顧客にはその飲み放題プランがいくらで設定しているかが見えないため、顧客を満足させようとアイテム数を増やさざるを得なくなってしまう。このような設定は絶対に避けたい。料理とは別に何種類かのプランと内容を表記することで顧客がその商品の価値を理解し、不満につながらなくなる。もし、飲み放題プランの価格を表記しなくてはならぬ。最低限の飲み放題プランを料理等と合わせ、いくらの追加でアイテム数が増え、銘柄のランクアップをうたうことも一つの手法である。

また、できるだけ飲料におけるプラン数は最小限にとどめ(3種類くらい)、通年そのプランを料理と合わせて宴会プランにすることを強く勧めたい。それにより、原価管理がしやすくなり、アイテ

ム等の検証も容易になる。

■目標在庫と購買計画

食材原価管理と同様にどのくらいの在庫を保有するかを設定する必要がある。できるだけ在庫を保持したい運営がホテルにとっては理想であるが、ホテルにおいて売り切れがあつてはならない。ホテルによって宴会件数、頻度も異なるが、一番在庫が回転する在庫数が理想となる。取引している酒販は発注後、よほどの銘柄ワイン、リカー以外は2日程度に納品される。食材同様に予約ベースで購入することが必要である。飲み放題プランであつても先ほど説明した宴席ごとの飲料分析からどのくらいの購入をする必要があるかは把握できる。今までは料飲支配人や、マネジャーが自分の感覚値で購入している中小ホテルが多いが、しっかりと基準を設け誰でも発注作業ができるようにする必要がある。また、その購買基準を設けることで宴会受注分の購買計画まで作成することが可能になる。

■レストラン飲料原価

レストランにおける飲料原価管理は宴会のバイオーダーに似ているところがある。当然ABC分析をもとに価格設定、原価額が適正で

あるかを検証する必要がある。ホテルによっては飲料を食材原価の一部として計上しているケースもある。特に朝食やランチバイキングのドリンク、セットメニューなどのドリンクなどである。中小ホテルにおいてはその飲料在庫を調理で管理しているか、サービスで管理しているかによつて変わってくる。決して料理原価に計上することは間違つてはいないが、しっかりと商品の中のブレイクダウンで想定売り上げを立てて原価率を算出し、管理していく必要がある。その飲料分が調理の食材原価の貯金分として使用されることがあるからである。一方サービス部門で在庫管理を行なっている場合は例えば数百円でも飲料としてブレイクダウンとして売り上げ計上、原価計上し管理を行なっていくか原価計上し管理を行なっていくか

できないが、しっかりとどっぷり勘定ではなく細分化された進捗管理のMが効率的に原価を把握、管理することが可能になる。

■ご意見・お問い合わせ: tyunasu@mastinternational.co.jp
■facebook登録中



湯浅太氏のプロフィール
ゆきふとし。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、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、代表取締役に就任。
URL: <http://www.mastinternational.co.jp> ☎078・392・0202