



湯浅大氏のプロフィール  
 湯浅 大 (ふとし)。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

# 中小規模 (200室以下) ホテルGM養成講座

## 第5回 「部門別収支による運営、経営判断のすすめ」①

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。

### 今週のサマリー

- どんなに小さいホテルでも部門別収支で経営、運営判断を
- 部門別収支でより見えてくるホテルの経営状態と戦略
- より細かい部門別収支で部門収支が改善できる
- 大手ホテルのユニフォーム会計にこだわらなくても部門別収支管理はできる
- 部門別収支で売上ベースではなく収益を考えた営業、運営になる

全24回 毎月1-3週号掲載

### 中小ホテルにおける経営判断

現在、中小規模ホテルではどんな経営資料を参考に運営、経営判断をしているだろうか。多くの中小規模ホテルでは財務会計における数枚の収支を作成しトップマネージメントはそれをベースに運営、経営判断されていることが多い。

しかし、実際その収支表をみて何を判断できるだろうか。売り上げ、原価、人件費もすべての部門が一括されて表記されている。また財務会計ではホテルにおける直接費、間接費までが原価に入ってしまう。これでは細かい経営状況を判断することができず、経営者は具体的な指示を部下に出すことができない。

「売りを減らす」と言われ本来必要な部門の人間を減らすことになってしまいサービスの低下、売り上げ減少につながる。また、「売り上げを上げる」と言われ採算の合わないプランを売ることでも赤字を増やすこともある。

### 部門別収支でより具体的な経営判断

もつと具体的な運営、経営判断をするためには部門別収支を活用すべきである。ホテルの中でどの部門がどのくらいの利益率で黒字なのか、またどの部門がどのくらい赤字なのか分かることもつと具体的な運営判断、指示をすることが可能になる。部門別収支

から部門別に原価率、人件費率、利益率の違いが明確になり部門ごとにより具体的な指示を出すことができる。ほやけた全体を見て目標の達成を目指すよりも細分化したもので一つ一つを達成させることで全体目標を達成させる方がより効率的である。

また部門によって利益率は違う。当然宿泊部門は料飲部門に比べて利益率は高い。その利益率を把握することでより効果的な運営施策を打つことができる。例えば、宴会売り上げが厳しい状況でマイナス分をカバーすることができなければ、その利益額を利益率の高い宿泊部門でより少ない売上額で宴会の利益をカバーする施策も考えられる。

### 部門別収支より細かい収支

その部門別収支の中でもつと細かく言うならば、時間帯別収支まで展開することも可能になりより細かい経営判断と運営をすることができる。例を挙げてみよう。ホテルのレストラン部門の収支である。その部門としては黒字である。しかし時間帯別でみると朝食は宿泊の稼動が良いこともあって大きく黒字、ランチは地元のお客さままでにぎわうが低価格のため利益ゼロ。夜は繁華街が隣接しているためお客さまが

入らず大赤字。このような中小規模の地域密着ホテルではよくある状況である。部門別収支上では黒字であっても一概に安心してはいけないことが分かる。その状況からどのような判断をするかである。夜の営業をやめようかとそのレストラン部門の収支は夜の赤字分だけ改善される。また、

レストランを閉めることはホテルの付加価値がなくなる恐れがあれば、その時間帯の収支においてプラスマイナスゼロを目標にすることもレストラン全体の収支を改善することに大きく貢献することになる。また宴会部門で細かく解説するが、宴会においてもセグメント別の収支、宴席一件ごとに収支に展開するとより細かい指標を設定することができる。営業スタッフの判断で単価が下がり、附帯を無料で提供する

は取らないという判断によって利益貢献に繋がることもある。また、営業スタッフ一人一人が売り上げばかりを追う営業活動から収支を念頭に置きながら利益追求の活動に変わっていく。このように細分化された収支を展開することでより緻密な運営管理が可能になる。

ホテルの規模、部門数にあった仕分けルールを決めて部門別収支フォームを作る。今までは売り上げの収益目標を求められれば、当然売上のことだけを考えず原価やコストまで踏まえた行動になってくる。プラン、商品作成するときにおいても売りやすい安いプランを作るのではなく、収益性を考えた商品が考えられていく。売り上げ予算に対して未達成と判断すれば、収益確保のアクションプランに必然的に移行していく。部門別収支管理をすることで、部門長に権限と責任を明確にすることでより効率的な運営につながる。

### 部門別収支ベースの運営

【全体】		
売り上げ	¥〇〇〇	100%
原価	¥〇〇〇	□□%
人件費	¥〇〇〇	□□%
経費	¥〇〇〇	□□%
GOP	¥〇〇〇	□□%

【宿泊】		
売り上げ	¥〇〇〇	100%
原価	¥〇〇〇	□□%
人件費	¥〇〇〇	□□%
経費	¥〇〇〇	□□%
GOP	¥〇〇〇	□□%

【宴会】		
売り上げ	¥〇〇〇	100%
原価	¥〇〇〇	□□%
人件費	¥〇〇〇	□□%
経費	¥〇〇〇	□□%
GOP	¥〇〇〇	□□%

【レストラン】		
売り上げ	¥〇〇〇	100%
原価	¥〇〇〇	□□%
人件費	¥〇〇〇	□□%
経費	¥〇〇〇	□□%
GOP	¥〇〇〇	□□%

が、このような宴会ばかりで部門収支を圧迫するようでは困る。予約の段階で一件ごとに収支を出すことによりそのような宴席

別、このように宴会ばかりで部門収支を圧迫するようでは困る。予約の段階で一件ごとに収支を出すことによりそのような宴席

部門別管理を行なうことで必然的にそれぞれの部門長の動きも変わってくる。今までは売り上げばかりを追っていたが、部門ごとの収益目標を求められれば、当然売上のことだけを考えず原価やコストまで踏まえた行動になってくる。プラン、商品作成するときにおいても売りやすい安いプランを作るのではなく、収益性を考えた商品が考えられていく。売り上げ予算に対して未達成と判断すれば、収益確保のアクションプランに必然的に移行していく。部門別収支管理をすることで、部門長に権限と責任を明確にすることでより効率的な運営につながる。