

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第6回「部門別収支による運営、経営判断のすすめ」②

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

- 大手ホテル一般スタッフ、中小規模ホテルスタッフこそ部門別収支を理解すべき
- 部門の特性を分類した上で売り上げを計上する
- 人件費の分類と全体、部門内按分でより細かい部門別収支を
- 役職、立場に応じた利益責任を明確にして効率的運営を

全24回 毎月13週号掲載

部門別収支への展開手法

前回では部門別収支がどのように活用されてどのような役割を果たすかを解説したが、今回は具体的などのように現状の財務会計ベースの収支を管理会計の部門別収支に展開していくかを解説していく。図表を参照しながら読んでいただきたい。

大手ホテルにとっては当たり前のことかもしれないが、中小ホテルではなかなか部門別収支を展開して活用しているホテルは少ないのが現状である。また、大手ホテルの中でもそれなりの立場でなければその部門収支に目を通す機会もなく、一般のスタッフであればその部門別収支の存在すら知らない。

らないこともある。大手ホテルでの役割者は当たり前の話としてとらえていただき、大手ホテルの一般職、中小規模ホテルスタッフにぜひ読んで部門別収支の在り方を知っていただき今後、役に立っていただけたらありがたい。

部門別売り上げと原価の計上

まず、当然ながら部門ごとに売り上げを計上する。どのホテルでもできることであるが、部門の売り上げの中でもそれぞれ収支上、「粗利」を明確にするために原価発生ごとに売り上げを立てることが必要である。売り上げ科目数と原価科目数が同数である。例えば宴会売り上げと言っても料理、飲料、付帯、室料、サービス

料と分けて計上する。その売り上げ科目に対して同じ数だけ原価科目として計上する。それによつて売り上げ科目ごとの粗利が明確になる。一般的に宴会売り上げを一つとして計上することもあるが、それぞれの利益率の違いから「一般宴会」「会議」「婚礼」と分けて計上することをお勧めする。「一般宴会」に比べ「会議」はほぼ室料売り上げで原価が発生しないためGOP率も高くなる。また、「婚礼」も一般宴会とは性質が違い衣装、花などの付帯売り上げと原価が大きく「一般宴会」の付帯売り上げと合算することは難しい。また、料理も「一般宴会」に比べ高単価である。それぞれの粗利、GOPのベンチマークを設定するためにも性質別に部門を分ける

人件費の計上

部門ごとに売り上げ、原価が計上され粗利が算出された後に人件費が計上される。人件費には社員、契約社員などの固定人件費とアルバイト、パート、配膳人件費、

部門別収支における役職別権限と責任

ここまで売り上げから人件費までの計上を述べてきたが、その中で「粗利」と「OP」と言う利益まで出てきた。これは誰が「粗利」までの権限と責任を持つか？またどの立場が「OP」までの権限と責任を持つかということが明確にできる。

レストラン部門では料理原価をしっかりとコントロールし目標原価に収めて「粗利」まで管理するのはレストラン調理のマネージャー、また、売り上げに応じて変動人件費までコントロールして目標「OP」を確保するのは調理長である。

宿泊部門では売り上げ、原価まで管理し「粗利」を確保するのは宿泊マネージャーであり、人件費までコントロールし、「OP」を確保するのは宿泊課長である。

これによつて立場、役職者に応じた収益確保における職務分掌を明確にすることができ、GMとして効率的に管理すべきポイントもスタッフもはっきりとし、目標達成に向けた効率的運営が可能になる。

図表【参考収支】売上～OP(運営利益)

項目			
宿泊	宿泊室料	宿泊室料売上	
	宿泊付帯	外線電話、ミニバー、プランの付帯等	
	サービス料		
売上合計			
宴会	宴会料理	宴会料理売上	
	宴会飲料	宴会飲料売上	
	宴会付帯	ホワイボード、看板、手土産等	
	室料		
サービス料			
売上合計			
婚礼	婚礼料理	婚礼料理売上	
	婚礼飲料	婚礼飲料売上	
	婚礼付帯	衣装、花、写真、引き出物等	
	室料		
サービス料			
売上合計			
レストラン	レストラン料理		
	レストラン飲料	F&B以外の売上	
	レストラン付帯		
	室料		
サービス料			
売上合計			
売上高	売上合計		
	宿泊室料原価	アメニティ、リネン類、客室清掃費	
	宿泊付帯原価	宿泊付帯売上に対する原価	
	原価合計		
	宴会料理原価		
	宴会飲料原価		
	宴会付帯原価	宴会付帯売上に対する原価	
	宴会室料原価		
	原価合計		
	婚礼料理原価		
婚礼飲料原価			
婚礼付帯原価	婚礼付帯売上に対する原価		
婚礼室料原価			
原価合計			
レストラン料理原価			
レストラン飲料原価			
レストラン付帯原価			
レストラン室料原価			
原価合計			
売上原価合計			
営業費	粗利益		
	役員報酬		
	給与手当		
	通勤費		
	雑給		
	配膳人件費		
	賞与引当金繰入		
	法定福利費		
	被服費		
	福利厚生費		
	求人広告費		
労働派遣契約料			
人件費計			
運営利益(Operation Profit)		粗利益-人件費	



湯浅太氏のプロフィール
 湯浅太(とやあき)氏。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、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

人材派遣などの変動人件費と分かる。また固定人件費も変動人件費もその人材が部署に属する部門に計上される。しかし、総支配人や管理部門スタッフなど部門別収支における部門に属さない人員もある。その場合は後半で述べる経費も同様だが全部署にまたがって業務を行なっているために各部門に按分する必要がある。以前述べた「ユニフォーム会計システム」では非配賦経費として収支上最後に按分されて計上する。しかし、中小規模ホテルでは共通経費が大手ホテルに比べ少ないため、そのまま部門別収支の中に組み込んで部門別収支を確立した方が運営上管理しやすい。

ではどのように按分すべきか？「売り上げ比率按分」「面積比按分」「スタッフ人員数按分」などいろいろな按分方法があるが、ここで私が勧めたいのは「売り上げ比率按分」である。部門によつてシーズナリティがあり売り上げが大きいところが経費を多めにカバーする方が経験上、全体的に部門別収支を見たときにバランスがよくなる。人件費按分には全部門で按分するもののほかに部門の中で按分すべきものもある。例えば調理部門、料飲部門である。中小規模ホテルの場合宴会を賄うメインキッチンとレストランを賄う小さなキッチンがある。調理スタッフは宴会調理の業務も行なうがレスト

ラン調理業務も行なう。このようなスタッフ人件費はどのように按分されるべきなのか？この場合は宴会とレストランの料理売り上げ比率で按分されることが望ましい。宴会部門の中の「一般宴会」「婚礼」「会議」も売り上げ按分されるとより細かく部門別収支が確立されてくる。サービススタッフ人件費も固定、変動人件費にかかわらず同様に売り上げ比率按分されるべきである。ここで人件費が計上されることで普段出さない利益がある。これは「粗利-人件費」である。私はこれを「OP」(オペレーションプロフィット:運営利益)と呼んでいる。この数値は運営上大変役に立つ指