



湯浅大氏のプロフィール
 湯浅大氏(たしみや ひとし)。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

ここでホテルにおける婚礼部門の特性と按分する際に注意すべき点に触れておきたい。中小規模ホテルにおける婚礼部門は宴会部門の中に計上している場合が多い。しかし、その宴会部門の中でも一般宴会部門と婚礼部門とに分けて計上すべきである。婚礼には飲食のほかにそれと同額もしくはそれ以上に付帯売上げが存在

ホテルにおける婚礼部門

しまうことも起こりうる。あくまでも部門別収支は財務会計ではなく管理会計であり収益向上を目指すための指標である。

その弊害は部門別収支を作成する際に何点かある。①単純に経費を売り上げ比率按分すると婚礼部門が付帯売上げ分をかなり負担する経費が大きくなり婚礼部門の収支が圧迫し、損益分岐点も高い売り上げ、件数獲得が必要になる。②また部門別収支において人件費率をはじめその他

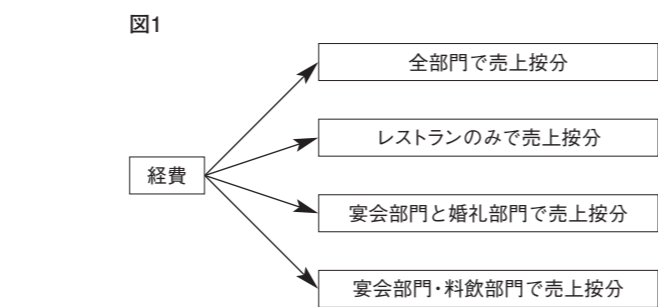
の経費の売り上げ比率を算出すると他部門に比べ異常に低くなってしまうと他部門との比較やベンチマークの設定が難しくなってしまう。ハウス系ウエディングの施設で人件費率が16%と出てホテル事業と比べられないのはそのためである。

ではどのように按分設定すべきか。付帯売上げをクロスで計上する場合に2通りの考え方があり「食売り上げ」+「室料」+「付帯のネット収入」として売り上げ比率按分をする。また、全部門の粗利額の比率で按分することである。しかし、経費の売り上げ比率を算

出する際には前者をベースに行なうことで一般宴会との比較や他部門の比較がより実質に近いものになる。

表1

広告宣伝費	
販売促進費	
接待交際費	
旅費交通費	
事務消耗品費	
新聞図書費	
教育研修費	
水道費	水光熱費として一括ではなく、 区別して計上
電気代	
ガス代	
修繕費	
通信費	
衛生費	
雑費	
諸会費	
会議費	
支払手数料	区別すべき手数料
送客手数料	
保守料	
業務委託費	パブリック清掃等の委託費
リース料(運営)	運営に関わるリース料を計上(コピー機等)
保険料	
営業費計	
GOP(管理可能利益)	



GM自身がこのように売り上げ、原価、経費、それぞれの性質を理解しながら部門別収支を作ることでも全体の収支構造も頭の中で整理することができ、日々の運営の中でも収益ベース(GOP)で考えることができるようになる。また、GMは常に手の中で数字を転がすくらいでいなければならぬ。GMの意識も収益重視に変わると部下への指示の仕方も変わってくることでスタッフ達の動きも売上だけでなく収益を意識した営業活動や企画、プランの作成を行ってくる。まずはホテルスタッフ全員が売上を積み上げるのではなく、収益を積み上げる意識に切り替えることでホテルの運営収益目標の達成は以前よりも容易になる。今後はこの部門別収支の中でポイントになる管理手法を解説していきたい。この部門別収支を最大限運営、経営判断の指標として活用し全体収支の維持、向上を目指すことが目的である。

部門別収支総括

前回までは売り上げの立て方から原価、人件費の計上まで解説させていただいた。売り上げから原価、人件費を引いたものが「OP」オペレーション利益として一つの管理していく中での鍵になる。今まではそのような利益を管理することはまれであるが、OPまでが現場レベルのスタッフであるマネージャーで、料理長、マネージャーがコントロールできる範囲と考えれば責任と権限は明らかになる。その後計上される費用、経費は大型ホテルでは部門別管理になるが、中小規模ホテルではトップマネージメントによる管理が多い。そこが前回で説明した役割別

の業務分掌であり効率的なオペレーションにつながる。科目の設定 経費には添付の《表1》に記載されているような経費科目が発生して結構であるが分析、管理しやすい科目を設定することが望ましい。例えば「手数料」と言っても、支払いに発生する振込み手数料や、クレジットカードの手数料などの一般的な「手数料」と旅行代理店、婚礼エージェンなどからの送客に対する「手数料(コミッション)」とは性質の違うものとして「手数料」と「送客手数料」と分けるべきである。また、「水道代」「電気代」「ガス

代」を水光熱費として一括で計上している場合があるが、四季、シーズンナリテイ、稼働によって毎月それぞれ光熱費は変動する。その変動を把握、管理するために一括計上ではなくそれぞれを一つの科目として計上すべきである。以前から例に挙げていた「ユニフォーム会計システム」ではしっかりとした仕分けルールはある。ただこれがすべて中小のホテルに当てはまるとは限らず、一番自分のホテルに合った科目設定をするのが効率的なマネージメントにつながっていく。

部門別按分方法

しかし、科目設定後、注意すべき点は部門別収支に展開する際にその部門に経費が発生し、明確にその部門に振り分けられるものと、なんらかのルールで全部門に按分されるべき経費、決まった数部門でしか発生せずその部門間のみで按分される経費を整理し、それぞれの経費科目別に按分設定ルールを決めることが大切である。《図1》これは前回説明した原価の按分と同様にGMが部門別収支を作成するときに部門別、月別のGOPがバランス取れるように経費按分ルールも設定すべきである。経験上、面積按分や、人数按分を行なうと部門間で絶対的な不利な部門が出てくる恐れがある。どれだけ努力してもGOPで黒字化しないというケースも出てしまうと、その部門のスタッフのモチベーションも下がって

中小規模(200室以下)ホテルGM養成講座

第7回「部門別収支による運営、経営判断のすすめ」③(部門別収支への展開経費GOP)

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

- オペレーション利益(OP)で現場レベルの責任を明確に
- 運営管理しやすい科目設定が鍵
- 部門別売り上げ波動に合わせた経費按分設定が必要
- ホテル婚礼の付帯売上げはネット収入として考えるべき
- GMは部門別収支を手の中で転がしてこそ収益向上

全24回 毎月13週号掲載