

ホテル管理会計の導入

グループ会計システムとの共存

ホテル会計というと、ユニフォームシステムをはじめとした宿泊業独自の管理会計を指すことが多いのではないのでしょうか。ほとんどのホテルで何かしらの管理会計を行っており、またグローバルな業界標準であるユニフォームシステムを採用しているケースも増えています。しかし、身内である親会社との関係で導入が進まないこともある様です。本稿では親会社の会計システムとホテル管理会計の共存についてシステムエンジニアの視点から述べていきます。

親会社の会計システムを使っているのですが・・・

私が所属している会社はホテル向けの会計システムを開発・導入しており、しばしば次のような相談を受けます。

- ・複数のホテルを運営している
- ・ユニフォームシステムを導入したい
- ・しかし会計システムは親会社のERPを使っている
- ・なんとかならないだろうか・・・

チェーンホテルを運営していると、ユニフォームの導入を検討してみたくなるのは極めて自然の流れであると思います。また、グループ会社がいくつも存在する場合、親会社主導で会計システムを統一し、業務の有効性や効率性の向上を目指すのもまたよくある話だと思います。それぞれ方向性は極めて自然ですが、この二つの流れがうまく合流できないことがあります。

一体何が問題になっているのでしょうか。

目的の不一致

親会社主導のグループ会計システムは主に財務会計の効率化を目的としていますが、一方で、子会社であるホテルが欲しいのは管理会計としての各種資料です。

そこで管理会計をグループ会計システム上で実現するため、関係各所（親会社の担当部署やシステム会社）に問い合わせることになるのですが、次のような部分でつまづく事が多い様です。

- ①必要とする部門・科目体系をうまく表現できない
- ②改造や導入支援の依頼に高額な費用を必要とする
- ③システム担当者がホテル会計を理解できない（しない）

一番の要因は③であると思います。理解できないものを導くのは難しいものです。ともかく管理会計実現のために調査やヒアリングを進めるうちに力尽きてしまうのです。親会社としては、管理会計が可能なシステムを選定したのだから後は子会社でうまくやって欲しい、という立ち位置をとりますが、管理会計は個別の業界に特化した知識を必要とするため、標準化を目指すグループ会計システムの導入の一環としては実現し辛いのです。

グループ会計とホテル会計をうまく両立させる手は無いですでしょうか。

共存を試みる

方法はいくつか考えられますが、とりあえず選択肢が2つあります。

- A. 手作業で行う
- B. システム化する

まずはAの手作業。私どもの立場ではこの選択肢はありませんが、システム化していなければ当然このケースとなります。前出の弊社への問い合わせでよく耳にするケースです。概ね次のような手順で月次の損益レポートを作成することになります。

- ①グループ会計から部門別の損益データを抽出
- ②ホテルシステムや勤怠システムから統計情報を取得
- ③表計算ソフトに貼り付けるなどして展開、集計の組み換え
- ④費用の配賦や微調整を実施
- ⑤予算、前年実績を別資料からコピーして貼り付ける
- ⑥予測やコメントを入力し、体裁を整える

文字にすると簡単な作業に感じられるかもしれませんが、実際はかなり効率の悪い作業です。概算や速報を出力する都度作業を繰

り返し、詳細情報を要求された場合の調査にも時間がかかります。また表計算ソフトの機能を高度に駆使した場合、その作成者の異動や退職に伴い、後任は途方にくれることになります。このように問題点はきりがありません。手作業ならではの自由度を主張される方もいらっしゃいますが、それは恣意性が高まることになり、その結果信頼度は下がるものになってしまいます。以上のことから、できるだけ手作業は避ける事をお勧めします。

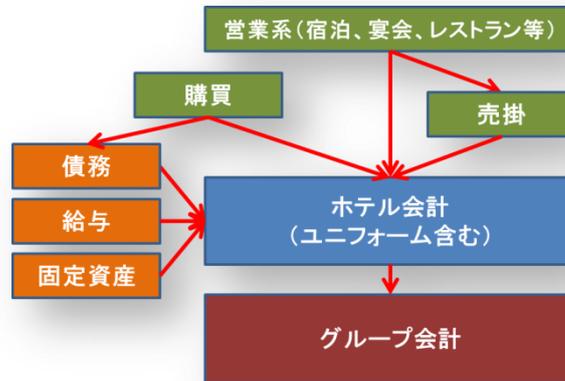
ではBのシステム化。こちらはホテル会計として管理会計システムを導入します。他システムおよびグループ会計とのデータ連携が前提であり、各データについては二度打ちなしを前提に進めてほしいと思います。ホテルの場合、他システムとは宿泊・宴会・レストラン等の営業系と、売掛・購買・債務・給与・固定資産等の管理系が対象となります。この管理系の一部（主に債務・給与・固定資産）がグループ会計に含まれているかどうかで連携の方法が変わります。

選択肢としては、次の2つがあげられます。

- i. 他システム→ホテル会計→グループ会計型
- ii. 他システム→グループ会計→ホテル会計型

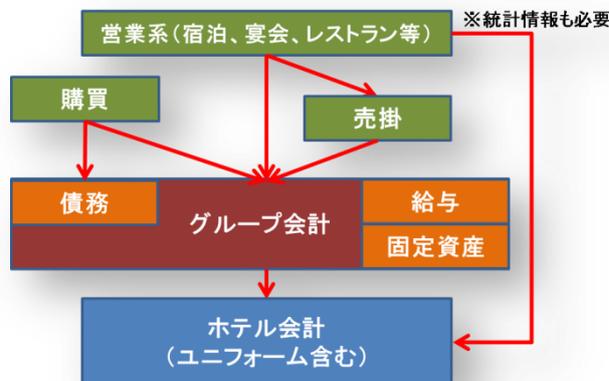
なお、ホテル会計では営業系の統計情報も取り扱うため、i・iiいずれの方式でも統計の連携も出来るだけ実現することが望ましいです。

さて、前者はグループ会計システムが財務会計のみ担う場合に有効な手段になります。「ホテル会計側で決算もしくはその直前まで行い、結果をグループ会計に連携する。」この方法の利点は、管理会計で必要な情報をグループ会計の影響を受けずに蓄積できることです。グループ会計には財務会計上必要な情報のみ連携すれば良いことになります。ただし、親会社の立場からはあまり好ましい状態とは言えません。実質的には財務会計を子会社の独自システムで行っており、統制から外れていると判断されることもあるからです。実現のためには親会社の理解が必要になります。



財務会計・管理会計ともにホテル会計で実施
必要な情報を望ましい粒度で蓄積

一方、後者は財務会計以外もグループ会計に依存している場合に検討する手段となります。支払の集中化など資金管理の主導権が親会社にある場合、債務システムや給与システムをグループ会計に依存することが多くなります。これらを無理やり前者の流れに合わせようとすると、連携の流れが複雑になりトラブルの元となってしまいます。ホテル会計で必要なメッシュでグループ会計にデータを登録し、その結果をホテル会計に連携する方がシンプルです。グループ会計は財務会計及び管理会計の元ネタを仕込むカラクリとして運用し、ホテル会計では予算管理や集計方法の調整など管理会計の精度を高めることに注力するべきだと考えます。



グループ会計上に管理会計に必要な粒度で部門・科目を構築

システムの選定

以上、グループ会計システムで管理会計を実現できないのであれば、ホテル側で管理会計システムの導入を検討することを提案してきました。システム選定では次のことに留意して頂きたいと思います。

- ・ホテル会計に対する知識
- ・他システム連携での選択肢の多さ
- ・統計情報、予算予想の取り扱い
- ・自由度の高いレポーティング機能

ホテル側での管理会計システムの導入は、手作業での管理会計に落ち着く前に、一度検討する価値はあると考えています。

(了)