

## 複数施設の運営とユニフォームシステム

### バラバラの部門・科目をまとめてレポーティングを楽にしよう

「きちんとユニフォームシステムを運用したい」という相談を稀に頂戴する。一般的に特定のブランドを展開するホテルチェーンでは統一した管理会計が行われていて、全ホテル同基準で売上や経費が計上され比較分析が可能となっている。これがチェーンオペレータの強みでもある。そもそも当初からチェーン展開する予定で事業を進める場合は統一の部門・科目の作成から始める。一方、統一せずにチェーン化もしくは複数施設の運営を行っているケースもあり冒頭の相談を頂戴するわけなのだが、このケースで実際にきちんとユニフォームシステムを導入・運用するまでのプロセスをお伝えしたい。

#### 部門体系・科目体系の統一が遅れてしまう理由

まず、複数施設運営で部門・科目を統一せずにユニフォームシステムを運用しているケースとは、一体どのような状況なのか。

例えば、過去にファンド系運営会社のシステム構築にいくつか関わったが、アセットの取得スピードが早すぎたり規模や営業条件が全く異なったりと、なかなか部門・科目の統一が進まなかった。新たに施設が増える、営業はそのまま継続、ホテルスタッフは変わらないため取得前の管理手法で当面運営、そしてまた新たな施設が…、といった循環が続く。これは独立系の運営会社でも同様である。実績が浅い時期はオーナー毎に契約条件のバラつきが多く施設により科目が異なってしまう事がある。受託契約から運営開始までの準備期間が短い場合も従前の科目を引き継ぐことがある。そして施設数が少ないうちはマンパワーで乗り切れるため、好成績を残すことに注力する時期は部門・科目の統一を後回しにしがちである。

これらの運営会社は全て部門・科目を統一の必要性を十分理解しておられた。毎月徹夜で Excel とにらめっこしながら報告資料を力技で作成することがいかに非効率のか百も承知である。ただ、着手するタイミングを逸してしまったのである。

ちなみに、実際に作業を始めるとわかるが、部門・科目の統一作業は片手間ではできない。専任担当者を設けるなど集中して取り組むための環境づくりが必要だ。

#### 統一のために最低限必要な作業とは

さて、では実際に統一のために何をするのか。

ユニフォームに準拠するのだから、Uniform System of Accounts for the Lodging Industry の最新版(11 版)に沿って部門・科目を作るのが良いだろう。ただ 11 版の科目では細かい分析が難しいものもある。例えば「営業用消耗品」にはゴミ箱、鉛筆、そして金魚など様々なものが含まれてしまうため、細分化したくなる所だ。この場合 11 版の科目を集計科目とみなして下位に計上科目を設けるとよい。要は階層を持たせるのである。これらを考慮すると次の手順となる。科目を例に挙げたが部門も同様だ。

##### ①ユニフォームの科目を縦軸に並べる（報告書レベル）

- ・外部やマネジメント層向け報告書での利用を想定して作成する。
- ・ユニフォームに無くても報告上必要な科目は追加しておく。

##### ②ホテルを横軸とし、ユニフォーム科目へ各ホテルの現行科目をマッピングする

- ・各ホテルの科目の差異がひと目で分かるように作成する。
- ・現状科目の方がユニフォームの科目より粒度が粗い場合、とりあえず最も内容が近いと思われるユニフォーム科目に割り当てる。統一科目を作成するための作業なので、運用上の課題解決は後回しにする（③で考える）。

##### ③マッピングの結果をふまえ、運営会社として管理分析するレベルの科目をユニフォーム科目の下位に定める

- ・管理分析＝仕訳計上する階層とし、統一科目とする。
- ・実際の運用も考慮しながら決める。例えば、他システムとの連携可否、仕訳計上や予算作成時の作業コスト、損益の構成における重要性(金額や頻度)など。

##### ④マッピング&科目体系表の精度を調整し、リリースする

- ・各ホテルの経理責任者と調整しながら③④の作業を繰り返す。
- ・ホテルによっては業務の大転換が必要かもしれないが、極力逃げたり避けたりしない。科目の統一＝業務の統一である。
- ・一部のホテルしか使用しない科目でもそのホテルにとって重要であれば残すべき。不要なホテルは使わなければよい。

##### ⑤各種レポートに反映する

- ・統一科目を使用したレポート類を作成する。
- ・全ホテル共通レポートとなり作表手順も統一されるため、月次締めから報告書作成までの時間が短縮される。

なお、過去実績や予算の移行の際に統一部門・科目へのマッピング表が非常に重要となるので、上記作業の手抜きは厳禁である。

11th科目	計上科目(細目)	Aホテル	Bホテル
① その他の費用			
リネン費	③ リネン費	② リネン費 リネン洗濯費	リネンサプライ費
清掃用消耗品費	清掃用消耗品	清掃用品費	清掃用消耗品
客用消耗品費	客用消耗品費	アメニティ その他客用消耗品	宿泊客用消耗品費
営業用消耗品費	事務用消耗品費 家具備品費 荷造包装費 その他営業用消耗品費	事務用消耗品 客用備品費	事務用品 家具備品費 荷造包装費 料飲客用消耗品費 一般消耗品費

- ①ユニフォームの科目を並べる。外部や経営層向けのレポートなどで使用することを想定。  
 ②ホテル毎に現状の科目をマッピングする。  
 ③統一科目を決める。ホテル運営上、管理が必要な最小単位の科目。

### 各システムからの仕訳連携は用意周到に

部門・科目の統一作業は集中して作業を行えば案外短期間で片付く。しかし、各システムへ反映しない限り運用を開始できない。また仕訳連携無し(=仕訳の手入力)でのユニフォーム運用は諸々非効率なので極力避けるべきである。

#### ①営業系システム

- ・PMS、POS、宴会、フィットネス、その他売上管理などが対象。
- ・ほとんどのシステムで仕訳連携のためのマスタを持っているため、この設定を変更する。
- ・日次の連携になるため、設定変更のタイミングなど十分な検討が必要。

#### ②管理系システム

- ・売掛、債務、購買、給与、固定資産などが対象。
- ・進め方は営業系システムと同じだが、仕訳連携のタイミングが月次の場合は設定変更にも余裕がある。

#### ③経理システム

- ・ここに反映しないとお話にならない。
- ・前年対比用の過去データの移行について可能かどうか、システムベンダーと相談した方がよい。
- ・仕訳連携時にコード変換が可能なシステムは、連携元システムの設定を変えず、経理システム側だけで対応する方法もある。

兎にも角にも設定変更は用意周到に行うことである。営業系システムの設定変更はピンポイントになるケースが多く、事前テストは難しいだろう。そのため変更後の連携はトラブルが頻発すると覚悟しておいた方がよい。原因が設定と運用のどちらなのか見極めるため、経理担当者が各システムの設定を理解しておくことが重要である。経理業務をスムーズに行うために仕訳連携するのだから各現場やIT担当への丸投げは止めよう。

### その他の課題は？

その他重要な課題やトラブルの元を列挙する。

- ・切替時期：期首月が望ましいが難しい場合は決算処理を考慮し当期の経過月の仕訳を移行したい。
- ・過去実績、予算情報：マッピング表を使って移行しよう。
- ・予算作成フォーム：忘れずに統一部門科目へ変更しよう。
- ・統計情報：良い機会なので宿泊の各種セグメントや宴会の種別なども統一してみるのはどうだろうか。
- ・報告書作成：過去の報告書との整合性が取れなくなる場合がある。外部の利害関係者への説明は早めに行いたい。

複数プロパティを運営しながら部門科目を統一していない運営会社の方々、一度がんばってみませんか？