

ユニフォーム会計の導入について システムエンジニアの視点

1. はじめに

筆者が初めてホテルユニフォーム会計に出会ってから十数年経ちます。勤務先がホテル向け経理システムを開発販売しており、経理システムのエンジニアとして関わってまいりました。ここ数年、Googleなどで「ユニフォーム会計」を検索するとヒット件数が増えており、概要については簡単に調べることが可能となりました。ただ、導入するために何が必要なかを述べているサイトはあまりありません。本稿ではユニフォーム会計の導入についてシステムエンジニアの視点から述べてまいります。

2. システムエンジニアの思うユニフォーム会計

そもそもユニフォーム会計とは一体どういうものなのでしょうか。ホテル運営のための専門的活用法はその道のプロにお譲りし、筆者が思う特徴を4点ほど述べたいと思います。

1つ目は「アメリカ的な普遍性」。ホテル業の本質（装置産業と労働集約型産業）と運営方法を部門や科目、統計に落とし込むことで普遍性を担保しています。時々「旅館業では使えないため普遍的ではない」というお話を聞くことがありますが、そもそも米国の会計基準ですので西洋文化圏以外のローカル宿泊業（日本でいえば温泉旅館など）を対象としていません。このようなローカルな運営形態に適用する場合は、適用する側が合わせるか、必要な部門や科目を「補足資料」として追加することになります。ユニフォームとして定義されているメッシュ（＝普遍性）で数字を表現できれば問題ないのです。

2つ目は「責任会計を主軸とした合理的な考え方」。こちらもアメリカ的です。オーナー、マネジメント、総支配人、各部門長の権限と責任範囲が明確になるため、問題をたらいまわしにできません。他人の仕事もつい手伝ってしまう日本人にはなかなか難しいところです。

3つ目は「客観的な数値評価」。特に外部の利害関係者（投資家や各種アドバイザー）には有用です。損益計算書上に単に「消耗品費」と記載されていても、実際に何が計上されているかわかりませんが、ユニフォーム会計を適用していれば細分化されますし、計上すべき内容が定義されているため例えば消耗品費に印刷物に関する経費が混在することはありません。

最後に「改版時の方向転換」。筆者は第9版と第10版しか知らないのですが、この2つの版だけでも方向性が大きく変わっています。第9版が内向き会計基準だとすると、第10版は外向きです。外部の利害関係者をかなり意識しています。時代の要請に基づき方向性を突然変えてしまうあたりが、アメリカ的な合理性といえるのではないのでしょうか。

さて、このユニフォーム会計。日本でもっと普及しないものなのでしょうか。筆者の勤務先のようなマイナーな会社へ問い合わせがありますので、興味を持っておられるホテルは多いと思います。

3. ユニフォーム会計の導入を検討

そこで過去の経験を元にユニフォーム会計の導入パターンについて次のように分類してみました。

①既にユニフォーム会計を運用している

問答無用のケースです。既に運用していますのでユニフォームの導入が必須となります。投資ファンド（特に外資が関わっている場合）関連、海外ブランドホテル、一部の国内ホテルチェーン（新興チェーン、親会社別業態）が対象となります。

ファンドや海外ブランドホテルは立場によって責任範囲が明確になっており、共通言語としてユニフォーム会計が利用されるためと考えられます。ファンドの場合は投資家への説明が必須であり、経営と運営の切り分けが明確です。海外ブランドホテルでマネジメント契約の場合は、ユニフォーム会計を前提としたチェーンホテルの管理を行っています。フランチャイズの場合もフィーの計算のためにユニフォームレポートを提出することが契約条件になっているケースがあります。

国内ホテルチェーンも開業時に海外ホテルチェーンを参考にしている場合はユニフォーム会計そのもの、もしくはアレンジしたものを運用しています。

②ユニフォームの必要性を理解し、ある程度準備を行った上で導入を進めている

総支配人の交代や運営方式の変更により導入を検討するパターンです。外部から総支配人を招聘するとその方がユニフォーム会計を利用している場合があります。運営方式の変更については、所有・経営・運営が同一のタイプ（以下、直営タイプとします）のホテルが運営のみ分離させる場合、マネジメントフィーの算出や責任範囲を明確にしたいという要請が起こります。

直営タイプのままのホテルでもコンサルタントや投資家の助言からユニフォーム的な視点を持つために導入することがあります。

③とりあえず導入してみたい

好ましくない導入ケースです。直営タイプのホテルで稀にあります。他業種からホテル業に参入する際、適切な助言者の不在が引き起こすケースです。

外資や業績の良いホテルが導入しているらしい、どうもホテル標準らしい、そういえばコンサルタントも言っていた、ホテル IT に詳しい人に聞くとそういうシステムを売っている会社があるらしい、など様々な理由はあるのですが、総じてユニフォーム会計についての研究が不足しています。

日本版SOX法が世間を騒がせた際も「とりあえず対応しているシステムを」という発想の会社を散見しましたが、同様に本質を理解していないと言えるでしょう。

もっとも、次世代経営陣の育成のためや、近い将来の売却を検討しているのであれば、とりあえずスタートして徐々にユニフォーム会計を浸透させる方法もよいでしょう。

④色々考えたが、うちのホテルでは必要ない

必要ないものを導入することは合理性に欠けます。ユニフォーム会計を導入しても業績が好転するわけではありません。例えば封建的な組織構造で経営者が極めて優秀な場合、あえてユニフォーム会計を導入する必要はあるのでしょうか。特殊な立地の単館ホテルやロードサイドの地場B&Bホテルで「ユニフォーム会計」の体裁がどこまで有効なのか疑問です。

このように大きく4パターン挙げてみましたが皆様のホテルはいずれかにあてはまるのでしょうか。

4. ユニフォームの導入・運用へのハードル

さて。導入が決まったとして、実際に運用するまでには様々な障害が待ち構えています。こちら先ほどの分類毎にまとめてみました。

①既にユニフォーム会計を運用している

ほとんどハードルはありません。稀に使い勝手が問題になりますが、時間の経過による「慣れ」が解決してくれます。PMSの選定も正しい判断を行っているはずです。

②ユニフォームの必要性を理解し、ある程度準備を行った上で導入を進めている

準備を行っているため、社内キーマンの合意は取れているでしょう。各部門長のユニフォーム会計に対する理解もある程度期待できます。従来の部門別管理会計と部門の考え方、収入や費用の計上方法が異なることが大雑把にでも理解できれば当面は問題ないでしょう。

後回しや忘れがちになるのが、過去実績との整合性です。導入後の当期実績の計上はPMS等各システムの設定変更と経理担当の努力で対応可能です。しかし過去実績はユニフォーム会計に適合しませんので、データの変換やレポート出力後の読み替えなど工夫が必要です。予算を策定する場合も過去実績が重要となりますので、できるだけ早い段階でコンバージョンの準備を行うべきです。例えば次のような手順で。

- ・ユニフォーム会計用の部門科目体系を作成する。
- ・従来の部門科目体系と新体系の変換表を作成し、前年実績の変換を行う。
- ・変換できない場合（例えば従来1科目だったものが複数に分かれた）は、仕訳レベルで分析して振り分けるか、導入初年度はあきらめる。
- ・予算策定者への教育を行う。

これらの作業をフォローしてくれる会計システムを選定しましょう。

また、PMSの選定ですが、ユニフォーム会計に対応していることは必須ですが、システムベンダーの担当者がユニフォーム会計を理解していることも同様に重要となります。要求仕様提示時にユニフォーム会計の導入が必須であることを明示しましょう。後にも述べますが、ITが対応していない場合、苦勞することになります。

③とりあえず導入してみたい

課題が山積みです。

まず、ユニフォーム会計のイロハを理解する必要があります。専門のコンサルタントと契約するなり、ユニフォーム会計でホテルを運営していた総支配人や経理責任者を雇い入れるなりして研究しましょう。独学や聞きかじりは具体的な運用方法がわからないので失敗します。導入だけであれば筆者のようなシステムエンジニアでもお手伝い可能ですが、運用が始まると「何のために作成しているか誰も理解していない部門別損益計算書」で終わってしまいます。

システムエンジニアから見える範囲だけでも次のようなハードルがあります。

- ・システムが未対応

PMSや管理系システムが対応していないケースです。PMSの場合、必要な統計情報を取り出せない場合があります。システムそのものは問題なくても、ホテル側のIT担当者や導入チームがユニフォーム会計を理解していない場合は設定に問題が生じます。未対応の数字を元にユニフォーム会計を行うのは至難の業であり、誤計上の元となるでしょう。

- ・経理システムと他システムでインターフェイスできない

ユニフォーム会計を運用する場合、様々な費用を部門別に計上する必要があり、そのためには他システムとの連携が必須となります。特に伝票数の多い調達システムや給与システムとの連携は重要です。フルサービスで部門数の多いホテルであれば連携は必要不可欠となり、仮にシステム連携が無い場合、気が遠くなりそうな程の膨大な手作業を必要とします。部門別に細かく経費を計上することへの理解不足が原因です。

- ・ユニフォーム会計に適さない経理システム

経理システムに情報を溜め込むこととなりますので、適さないシステムで運用すると帳票作成時に苦勞することになります。例えば「部門・科目体系の複数階層管理」「予算・予測の管理」「Excel、CSVでの結果出力」といった機能は必須になるでしょう。「統計情報の管理」機能があるとさらに望ましいでしょう。

- ・会計規定の改定

規定の変更が困難な場合、ユニフォーム会計に沿った経理処理ができないことがあります。回避するために経理処理を二重に行うことになり、破綻の原因となります。

- ・直営タイプのジレンマ

最高権限者が所有者であり、経営者であり、運営者である場合に起こることがあります。本来非配賦である管理部門経費や減価償却費、賃料を収入部門に配賦してしまうことにより、ユニフォーム会計から逸脱するケースです。管理部門の費用をカバーするための各部門の利益把握や投資の費用対効果を見たいなど気持ちは理解できるのですが、代償として各部門の責任者が自部門の費用を正確に把握できなくなります。

どうしても非配賦費用を配賦したい、という場合の解決策として筆者は、ユニフォーム会計としての部門利益の下に配賦した非配賦費用を表示するようご提案しています。

- ・従来の管理会計との両立

直営タイプのジレンマに似ており、部門長が従来の損益管理から離れられないパターンです。ユニフォーム会計に移行すると売上や費用の計上方法が変わってしまうなどの要因で管理手法の見直しを迫られるのですが、なかなか切替えができないこともあります。地道な啓蒙活動を行い理解を深めてもらうか、自ホテルへのユニフォーム会計導入について無理がないか検証することになります。

ともかく「とりあえず導入」は導入目的が欠落している事が多いため合理性に欠けるのではないのでしょうか。「形から入る」という言葉がありますが会計は趣味のスポーツではありません。運用をイメージし、着地点を決めておくことをお勧めします。

6. 運用の着地点を決める

ではどこを着地点とすればよいのでしょうか。

目的が決まっているホテルはともかく、現在検討しているがどうも適合しない、もしくはとりあえず導入したというホテルに対しいくつかご提案を用意しました。

- ・従来の管理会計を完全に切り捨てるのは難しいがユニフォーム会計を運用したい

ユニフォームをベースにして、従来の管理会計を付加する運用はいかがでしょうか。

例えば、水道光熱費や固定資産費用を配賦している場合、部門別損益のユニフォーム会計の部門利益の下に配賦費用を表示し、配賦後利益を計算することで従来と同じ損益分析も可能となります。

- ・ユニフォーム会計で定義される部門や科目よりもっと詳細に管理したい

全く問題ありません。

ユニフォーム会計は部門や科目に細目を設けることを制限していません。ホテル内部に必要なものは追加しても構いません。ただし、外部に提示する際はユニフォーム会計の定義ベースで集計し出力することが建前となります。

- ・ユニフォーム会計そのものの運用はあきらめたが、一部取り入れたい

無理やり導入し運用しても混乱するだけでしょう。ただ、独自の管理会計にユニフォーム会計の要素を取り入れることは有意義と思います。自ホテルにマッチした管理会計構築を目指すことをお勧めし

ます。

- ・運用というより対外的なレポートとして出せば良い

対外的なレポートの場合、オーナーや投資家への説明になりますので要約損益を出力できれば問題ないでしょう。部門と科目のメッシュをユニフォーム会計と同じレベルにすることで、ユニフォーム会計的な要約損益の出力が可能となります。

ただし、ホテル運営に関わる相手の場合、部門別損益を提示するケースも考えられます。こちらはきちんとユニフォーム会計を運用する必要があるでしょう。

ユニフォーム会計は部門別管理会計の一手法に過ぎません。しかし、世界中で標準的に扱われていることも確かです。全面的に教科書通りに運用するのか、それともアレンジを加え使いやすいものに変更するのか、はたまた全く使わないのか。レポートを誰に見せるのかを考えれば着地点は自ずと見えてくるのではないのでしょうか。

7. おわりに

ここまで日本におけるユニフォーム会計の現状をベースに述べてみました。最後は今後の日本におけるユニフォーム会計はどうあるべきなのかをひとつ挙げてみたいと思います。システム導入時にホテルやオーナーサイドの担当者との間でよく話題に上る、日本のユニフォーム会計に足りない点。日本の宿泊業界事情に沿ったユニフォーム会計のローカル定義です。原則はユニフォーム会計を踏襲するとして、例えば宴会部門に関する詳細ルールを定めるのはいかがでしょうか。

- ・一般宴会と婚礼宴会の分割

人件費の計上など難しいが利益構造が異なるため、分けて管理するためのガイドが欲しい。

- ・調理関連の原価、人件費の計上(按分)方法

宴会調理が独立していない場合、レストランキッチンからの振替基準が欲しい。

- ・宴会雑売上の扱い

ユニフォーム会計の原則に従えば手数料収入と思われるが、売上と原価に分けているホテルも多くまちまちである。

- ・宴会セールスの扱い

宿泊セールスと一緒にするのは少々乱暴なのではないか。

他にも旅館業対応など色々あります。

日本独特の営業形態については国内で定義し広めていくことで、日本版ホテルユニフォーム会計を確立できればホテル運営に関する学術的な研究も進むのではないのでしょうか。その研究結果が実務にフィードバックされることで日本的普遍性を持った管理会計を構築できれば、また違った世界が拓けるのかもしれません。

(了)