

Advanced Service Ocean Hotel(ASOH)の業績分析 ティーチング・ガイド

教育目的

- ①宿泊施設統一会計報告様式（Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: USALI）の概要を理解する。
- ②USALIにおいて配賦不能営業費用（undistributed expenses）として分類されている、施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費について、配賦の是非を考察する。
- ③施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費を配賦する場合、配賦基準によって、宿泊部門、レストラン部門および宴会部門への配賦額が増減することを理解する。学生には宿泊部門、レストラン部門および宴会部門の責任者としての立場で議論させ、臨場感をもたせる。

教育方法のポイント（論点）

- ①伝統的な会計報告様式と USALI との計算方式の違いはどのような点にあるか。
- ②総支配人の立場から考えた場合、施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費を、宿泊部門、レストラン部門および宴会部門に対して配賦したほうがよいか、配賦しないほうがよいか。
- ③総支配人の立場から考えた場合、施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費を、宿泊部門、レストラン部門および宴会部門に対して配賦するとすれば、どのような配賦基準を用いればよいか。
- ④宿泊部門、レストラン部門および宴会部門責任者の立場から考えた場合、施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費の配賦について、どのように考えればよいか。また、総支配人の立場から考えた場合、施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費を配賦するか否か、配賦するとすればどの費用項目を配賦するべきか、また、各事業部門の責任者とどのような検討をするべきか。

解答例

- ①USALI では、ホテルの事業に対応した部門別損益について計算している。また、ホテルの事業に対応した勘定科目が規定されている。したがって、各ホテルの実情に応じて、必要な部門と勘定科目について選択することで、おおむねすべてのホテルにおける会計情報について適応可能である。
- ②総支配人が宿泊部門、レストラン部門および宴会部門の事業部門別の損益を把握したいのであれば、施設運営費、動力部門費および管理部門費、ならびに、賃借料・資産税・保険料、支払利息および減価償却費のうち、合理的な配賦をできる費用のみを配賦した

ほうが、各事業の評価をしやすい。ただし、総支配人が各事業部門の責任者を評価するにあたっては、管理可能費のみを配賦するべきであり、各事業部門の責任者にとっての管理不能費は配賦すべきではない。

- ③配賦する費用項目ごとに、製造業における共通費・間接費の配賦基準を適宜準用することができる。ただし、配賦基準を決定するにあたって、ホテル事業に固有の問題点が存在する場合には、独自の配賦基準を考案するべきである。また、活動基準原価計算（activity-based costing: ABC）の適用も検討するべきであるが、その際にはコスト・ドライバーの設定には十分な吟味が必要になる。
- ④たとえば、建物の減価償却費を各事業部門が占有する床面積を配賦基準として配賦するとすれば、客室部門への配賦額が相対的に大きくなってしまいが、レストラン部門および宴会部門への配賦額は相対的に少なくなる。宿泊部門の責任者の立場からすれば、過大な配賦額を負担する感覚をもち、レストラン部門および宴会部門の責任者に対して不公平感を抱くことになる。施設運営費、動力部門費および管理部門費についても程度の差はあれ、同じような事態が発生すると考えられる。また、賃借料・資産税・保険料・支払利息は、各事業部門には配賦しないほうがよいと考えられる。ホテル全体で発生していると考えられるこれらの費用は、あえて事業部門に配賦しないほうがよい。総支配人は、配賦する費用の範囲および利用する配賦基準について、各事業部門の責任者と検討するにあたり、完全な解答を得ることはほぼ不可能であるから、各事業部門の責任者には「決め事」として納得を得るように努力するべきである。

補助教材

表計算ソフトにケースの設例の数値を入力したものを用意し、授業中にプロジェクターで提示しながら、配賦基準や配賦額の変化によって事業部門の損益がどのように変動するのかをシミュレーションすることができる。

参考文献

The Hotel Association of New York City, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, the Tenth Revised Edition, American Hotel & Lodging Educational Institute: East Lansing, MI, 2006（大塚宗春監修、山口祐司・金子良太訳『米国ホテル会計基準Ⅱ』税務経理教会、2009年）。

Walker, John R. , *Introduction to Hospitality*, Fifth Edition, Pearson Education: Upper Saddle River, NJ, 2009.

長谷川恵一「サービス／ホスピタリティの会計」徳江順一郎編著『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部、2011年。

山口祐司・北岡忠輝・青木章通『最新ホテル企業会計完全マスター—真にグローバルなホテル・旅館経営のために』柴田書店、2009年。