

# わが国宿泊業における管理会計の実態

清 水 孝  
庵 谷 治 男

## はじめに

本論文は、わが国宿泊業における管理会計について、社団法人日本ホテル協会に所属するホテルに対して実施した調査結果をまとめ、その結果から、宿泊業で行われている管理会計実務の問題点や課題を明らかにしたものである。

後に詳しくみるように、宿泊業における管理会計の学術的研究はそれほど進んでいるわけではない。その理由は宿泊業の際立った特質に依拠する部分がある。第1に、宿泊のみならず、料飲および宴会という異なる事業をひとつのプロパティの中に同時に抱えており、そこに膨大な間接費あるいは共通費を抱えているという点である。これら3つの事業は、互いに独立しているものの、それぞれは相互に関連している。つまり、宿泊者がレストランで飲食をしたり、宴会で訪れる顧客が宿泊もするといった形で相互関連性を有しているのである。したがって、サービス・コストの事業への負担が困難であり、予算管理以外の業績管理を行うことの妥当性を見出すことが難しい。

第2に、多くの場合、設備費や人件費などの固定費が費用の大半を占めるため、原価を管理するよりも収益をいかに増加させるかという観点に管理の目が向けられていたことを指摘することができる。これは、イールド・マネジメン

トを發展させてきたのだが、他方でコスト・マネジメントの視点を後退させる原因となったのではないかと考えている。サービス業においては、コスト・マネジメントについて巧みに実行している企業が少なからずあることが指摘されているが（岡田他，2009；岡田・荒井，2009）、宿泊業において同様の指摘はほとんどなされていない。

以上のように、サービス業の中でも際立った特色を持つ宿泊業は、その特色ゆえに予算管理以外の管理会計手法の適用が難しい業種でもあった。しかし、昨今のように環境の変化が大きい時代においては、経験と勘に頼った経営では不十分であることは間違いない。

本論文では、会計システムの利用目的や会計情報の適用領域に始まり、業績管理、予算管理、投資評価およびコスト・マネジメント等に関する実態を明らかにし、今後の宿泊業に関する管理会計の方向性を提案する。

## 1. 宿泊業における管理会計研究のレビュー

宿泊業 (lodging industry) における1990年代前半の管理会計全般をレビューした先行研究として、Collier and Gregory (1995a) は、原価計算システム、予算管理、業績管理、価格設定、投資評価および戦略管理会計のそれぞれについて、ホテル6社のケースを用いて実態を明らかにしている。また同様に、Harris and Brown (1998) は業績管理、計画と統制 (利益計画や予算管理など)、価格設定、投資評価、および財務コントローラーの知識と能力について取り上げている。

さらに、上記の研究以降の研究成果も含めた先行研究のレビューは Dittman et al. (2009) に見ることができる。Dittmanらは、学術的な会計雑誌に掲載された研究テーマとホスピタリティ業界の雑誌 (実務的なものを含む) に掲載された研究テーマとを網羅的に整理している。その中で、宿泊業を主な対象とした研究トピックスとして、コスト・マネジメント (価格設定、顧客収益性分

析などを含む)とマネジメント・コントロール・システム(業績管理, 予算管理, 投資評価などを含む)を中心に論じている。Dittman et al. (2009)は前述した Collier and Gregory (1995a) や Harris and Brown (1998) がケース中心であったのに対し, 学術誌などのリサーチを丹念に行っており, 先行研究の網羅性と研究上の問題点の整理に関して優れた知見を提供している。

本研究では上記の諸研究から抽出された問題の中でも, とりわけ管理会計上重要であると考えられる業績管理, 予算管理, コスト・マネジメントおよび投資評価のトピックスを取り上げて, 改めて先行研究の整理を行う。なお, 価格設定についてはイールド・マネジメント(あるいはレベニュー・マネジメント)研究としてマーケティングの領域で確立されているものであるため, 本研究では取り上げていない。

#### (1) 業績管理

ホテルを調査対象にした業績管理に関する研究として, Haktanir and Harris (2005) はホテルにおける各部署のマネジャーが用いている業績管理手法について調査している。オペレーション・レベルの部門では, 業績評価指標として顧客満足尺度がもっとも重視され, ゼネラル・マネジャー(General Manager: GM) やシニア・マネジャー・レベルでは, 財務尺度や稼働率が重視されると指摘している。また, GM が部門のマネジャーの業績を評価する際に非財務指標よりも財務指標を好む傾向にある(Mia and Patiar, 2001)との指摘もある。

それに対して, Haktanir (2006) は, 経営方式が所有・直営のホテルにおいて, 所有者が経営に直接関与しているホテルではトップが業績評価に関する情報の共有に制限を加える可能性があることを指摘している。また, Banker et al. (2000) は, 非財務尺度が将来の財務業績へ与える影響について, ホテル18社のデータに基づいて実証し, 非財務尺度である顧客満足度が先行指標となっ

て、将来の財務業績に正の影響を与えるとの調査結果を示している。

## (2) 予算管理

ホテルの予算管理実務を調査した研究として、Schmidgall et al. (1996) は、米国とスカンジナビア（ノルウェー・スウェーデン・デンマーク）におけるホテルでそれぞれ用いられている予算管理手法の違いを多角的に比較検討している。また、Jones (1998) は、Schmidgall et al. (1996) の結果と比較する形で、英国のホテルで採用されている予算管理手法について実態調査を行っている。だが、両研究の比較ではとくに詳細な考察はなされておらず、その意味で十分な調査と分析が実施されているとは言いがたい。そういった状況を鑑みて、Jones (2008) はホテルにおける予算管理の理論と実務の双方の発展を意図すべく、テキストの内容分析、実態調査、定性的研究を用いて宿泊業における予算管理手法を検討していくべきであると述べている。

また、ホテル106社を対象に実証研究を行った Sharma (2002) は、予算管理システムの特性（コミュニケーション、コントロール、業績評価、予測の頻度、予測の範囲）と外部環境要因（社会的混乱、市場の競合、不確実性）および内部環境要因（組織規模、組織構造）との関係性を明らかにした。

## (3) コスト・マネジメント

Dittman et al. (2009) では、コスト・マネジメントを研究テーマのひとつとしてとらえていたが、本質的な意味でのコスト・マネジメント（コストの継続的低減）を対象とした研究はほとんど見られない。多くはコストの計算あるいは配賦の問題を対象としている。コスト・マネジメントについて、Brignall (1997) は、ホテルでは部門別の貢献利益を用いて管理しているため、部門直接費以外の費目はコストの帰属可能性によって配賦されるが、その配賦はきわめて困難であると指摘している。それについて、米国ホテル会計基準（Uniform

System of Accounts for the Lodging Industry: USALI) では、営業費用を配賦可能性によって区分し、特定の部門に配賦されない全社的に関連した費目（たとえば、一般管理費や販売費など）を配賦不能営業費用（undistributed operating expense）として部門の費用には含めないとしている（Hotel Association of New York City, Inc., 2006, p.36）。

また、Enz and Potter（1998）は北米ホテル40社分の財務データを分析し、配賦不能営業費用が製品・サービスの多様性と関連していることをつきとめ、選択と集中を行ってコストを適切に管理していく必要性を指摘している。さらに、Pavlatos and Paggios（2009）はギリシャにあるホテルに対して、コスト情報の利用に関する質問調査を実施し、コスト情報が、意思決定、予算管理および業績管理といった目的では十分に活用されていない実態を明らかにしている。

加えて、Noone and Griffin（1999）はホテルにおける顧客収益性分析に活動基準原価計算（Activity Based Costing: ABC）を用いて、顧客セグメントごとにコストを配賦する試みをケーススタディの中で導入研究として実施している。同様に、Collini（2006）も架空のケースを用いて、ホテルの業務にABCを適用し、顧客の収益性を測定する方法を説明している。しかし、いずれの研究も実際にABCを導入し、その経過について観察するまでにはいたっておらず、依然として宿泊業におけるABCの適応可能性については十分な証拠が得られていない。

#### (4) 投資評価

ホテルでは宿泊施設の設備投資が戦略上重要な役割を果たす。Collier and Gregory（1995b）は、ホテルの投資評価プロセスにおいて、4つの標準的なアプローチ（回収期間法、会計的投資利益率法、正味現在価値法および内部利益率法）の利用状況を調査し、強力なリーダーが意思決定を行っている場合、

非公式で単純な投資評価技法（回収期間法や会計的投資利益率法）が採用される傾向にあるとしている。

それに対して、Guilding（2003）はエージェンシー理論を用いてホテルの経営方式（所有・運営形態）の違いが投資評価に影響を与える点について、規模が大きく所有と運営が分かれたホテルでは情報の非対称性により、投資評価プロセスが公式化されると指摘している。また、Guilding（2006）は上述の研究で用いられたのと同様のサンプルで、投資評価プロセスにおける4つの要因（財務分析、戦略分析、内部的政治、経営上の直感）について調査し、財務分析と戦略分析の優先順位が高い傾向にあることを明らかにした。

さらに、Lamminmaki（2008）は、ホテルがアウトソーシングの意思決定をする際に、どのような投資評価技法が用いられているのかを調査し<sup>(1)</sup>、投資評価の際に用いられる長期的志向で高度な会計技法（たとえば、DCF法）がほとんど採用されていないことを明らかにした。このことから、設備投資といった資本予算プロセスの中で検討されるべき投資評価は経営方式によって公式的な技法が取られる場合がある一方で、アウトソーシングはそういった技法はほとんど採用されていないという実態が確認された。

#### (5) 本研究の意義

ここまで、宿泊業における業績管理、予算管理、コスト・マネジメントおよび投資評価に関する代表的な先行研究をレビューした。業績管理では、非財務尺度と財務尺度の関係性に焦点があたり、とくに非財務尺度である顧客満足度がホテルの業績に与える影響について強い関心がある。本研究では、全社的業績管理と事業別業績管理の別に、財務尺度と非財務尺度の重視度について確認し、その傾向を見出す。

また、ホテルでは主要な業績管理あるいは利益管理ツールとして予算管理が広く採用されており、予算のコントロール機能や外部環境の変化への対応と

いった側面について研究がなされてきている。とくに、コントロール目的として動機づけや業績管理といった点を考慮しているのか、また外部環境の変化に対応するべく計画の見直し（予測と目標変更の頻度）についても調査し、予算管理の実態を解明していくことが求められる。

コスト・マネジメントについては、通常は部門ごとにコストを把握し、予算によって管理されている。他方、新サービス・新商品の開発段階においては、利益確保のためにコストを作り込む必要が生じてくる。さらに、先行研究ではとくに大きく取り上げられていなかったが、料飲材料の原価・在庫管理についても、現場の経験と勘に頼らずに科学的な管理手法を用いることが求められており、実態を把握する必要がある。

最後に、設備投資の投資評価に関する研究では、時間価値を考慮した投資の意思決定について焦点があてられており、アウトソーシングにも同様の研究が行われていた。ホテルでは設備投資やアウトソーシングは経営管理上重要な位置を占めると考えられることから、設備投資については投資評価技法を、アウトソーシングについては目的や効果をそれぞれ明らかにする。

以上の先行研究で議論されてきた問題点以外にも、ホテルの組織特性を明らかにするために、組織構造等について本研究の調査に反映させた。

## 2. 調査方法と調査結果の概要

### (1) 調査方法

本研究では、「わが国宿泊業における管理会計の実態調査」と題したアンケート調査を実施した。調査の目的としては、前述の4つの点（業績管理、予算管理、コスト・マネジメントおよび投資評価）について、宿泊業における管理会計技法の活用の実態を明らかにするとともに、会計システムによって、ホテルの管理会計情報の依存度や有用性が異なるか否かを調査することである。質問票の作成については、非製造業における同様の実態調査研究として吉田他

(2010a; b) を参照した。

調査対象ホテルの抽出は社団法人日本ホテル協会を通じて、会員228のうち現在営業を停止しているひとつを除いた227とした。同協会は1909年に前身である日本ホテル組合として設立され、以後、一定の規模や施設を条件に会員ホテルを受け入れている。また、経営サポートにも積極的に取り組んでおり、日本の宿泊業において最先端のホテルが所属していることから、本調査の対象として最適であると判断した。回答者としては「経理部門の責任者」とし、該当者がいない場合は回答に適した担当者に回送する旨注記した。調査期間は2010年2月末から3月末の約1ヶ月とした。回答数は71、回収率は31.3% (71/227)であった。

## (2) 調査結果

回答ホテルの特性として、規模（総客室数）、地域性（所在地）、経営方式、売上高構成比率の高い部門に分けて、それぞれみていく。はじめに、ホテルの規模としては、総客室数が200以内のホテルが全体の半数以上を占めた（図表1参照）。ただし、500室を超える大型ホテルも14.1%含まれていた。

図表1 回答ホテルの総客室数の割合

	度数	割合(%)
-100室	19	26.8
101-200室	18	25.4
201-300室	11	15.5
301-400室	4	5.6
401-500室	7	9.9
501室以上	10	14.1
不明	2	2.8
合 計	71	100.0

回答ホテルの地域別所在地としては、東京をはじめとした北関東・首都圏地域が28.2%と最も多く、続いて北海道・東北地域19.7%、東海地域14.1%となっている（図表2参照）。このことから、今回の回答ホテルのうち7割近くが東海から東のエリアに分布していることがわかる。

図表2 回答ホテルの地域別割合

	度数	割合(%)
北海道・東北	14	19.7
北関東・首都圏	20	28.2
甲信越・北陸	5	7.0
東海	10	14.1
近畿	6	8.5
中国	6	8.5
四国	3	4.2
九州・沖縄	5	7.0
不明	2	2.8
合 計	71	100.0

ホテルの経営方式では、図表3に示されているように、所有・直営方式が多く、66.2%のホテルで採用されていた。欧米のホテルに多く見られるような管理運営委託契約（MC）方式を採用しているホテルは本調査では15.5%に留まった。

図表3 回答ホテルの経営方式の割合

	度数	割合(%)
所有・直営方式	47	66.2
リース（賃貸借）契約方式	8	11.3
管理運営委託契約（MC）方式	11	15.5
フランチャイズ（FC）契約方式	1	1.4
運営指導契約方式	1	1.4
その他	3	4.2
合 計	71	100.0

回答ホテルにおいて、売上高構成比率がもっとも高い部門の割合を見ると、宴会部門とするホテルが全体の57.8%と半数以上を占めた（図表4参照）。宴会部門と料飲部門を合わせると7割近くのホテルが料飲または宴会サービスの売上高の割合がもっとも高いことが分かる。これは、宿泊特化型ホテルの多い欧米に対して、わが国のホテルにおける特徴を反映しているといえる。

図表4 回答ホテルにおける売上高構成比率のもっとも高い部門の割合

	度数	割合(%)
宿泊部門	13	18.3
料飲部門（レストラン部門）	8	11.3
宴会部門	41	57.8
その他	3	4.2
複数の部門	3	4.2
未回答	3	4.2
合 計	71	100.0

最後に、回答ホテルが採用している会計基準についてみてみると、USALIを採用しているホテルの数は、若干の修正を加えて使用しているホテルも含めると18.6%（13/70）であった。本調査対象ホテルには、欧米系ブランドのホテルも複数含まれているが、今回の回答ホテルでは日本の会計基準を全面的に採用しているホテルが74.3%（52/70）と多数を占めた。ただし、回答の中には、財務会計目的では日本の会計基準を採用しているが、管理会計目的ではUSALIに情報を変換して使用しているとのホテルもみられた。

### 3. 業績管理

#### (1) 全社的業績管理

近年では、業績管理に関する研究は一段と進んできている。従来のように財務尺度のみを用いるのではなく、財務尺度のドライバーとなる非財務尺度を組

み込みつつ、戦略を描いた戦略マップを作成し、さらに KPI、目標値、これらを達成するためのアクションプランを実装したバランスト・スコアカードが提案されるようになってきている<sup>(2)</sup>。Kaplan らは、バランスト・スコアカードを戦略マネジメント・システムと位置づけており、戦略の策定からその実行までを網羅する経営管理全般のためのシステムと考えていると思われる (Kaplan and Norton, 2008)。筆者もこの考えに同意しており、業績管理の理想的な形がバランスト・スコアカードに代表される戦略マネジメント・システムであることを指摘した (清水, 2009a, p.120)。

これを前提にして考えれば、業績管理のためのシステムは、中期的には戦略志向を強めるとともに、短期的には結果として求められる財務尺度と、その達成のために現場でのアクションを導く非財務尺度を適切に組み合わせなければならぬはずである。

第1に中期的な利益計画について質問した。近年では環境変化が激しく、中期的な計画を策定することが難しいとされているが、77.5% (55/71) のホテルで中期利益計画を策定していた。ただし、この利益計画は、単年度ごとに予測を行ってローリングするとしたホテルが多くなっている。「計画期間が終了するまで変更することがない」を1、「常にローリングして中期計画を変更する」を5としたとき、中期利益計画を策定しているホテルの平均値は実に4.1であり、環境変化に対応するよう、柔軟な中期利益計画を策定していることが分かった。

第2に、全社的業績管理について、財務業績のみを使用して評価しているホテルは40% (28/70)、非財務業績も加味して評価しているホテルが60% (42/70) であった。既述のように、財務尺度および非財務尺度を組み込んだ戦略マネジメント・システムの重視が叫ばれるようになってきてはいるものの、40%のホテルが財務業績のみを使用している。2006年に筆者が実施した全産業を対象とした調査では、財務尺度のみを使用している企業は7.8%であったので (清水,

2007, p.79), 宿泊業での財務業績への偏重がわかる。

第3に、全社的な業績管理において重視される財務・非財務 KPI に関する重視度を5点リッカート（5：きわめて重視している，1：まったく重視していない）で表した結果が図表5に示されている。

図表5 全社的な業績管理で重視される KPI

財務 KPI	AV	SD
売上高	4.2	0.75
利益の金額	4.6	0.56
売上高利益率	3.7	1.05
売上高／利益の成長率	3.3	0.81
資本利益率	2.7	1.03
経済的付加価値	2.5	0.89
その他財務尺度	6 ホテルが言及	

サンプル数：69, 5点リッカート方式

非財務 KPI	AV	SD
顧客満足度などの顧客関連指標	3.9	0.94
業務プロセス関連指標	3.1	0.76
従業員満足度などの従業員関連指標	3.1	0.90
その他非財務尺度	2 ホテルが言及	

サンプル数：34, 5点リッカート方式

ここから、宿泊業においては、利益の金額、売上高および顧客関連指標をもっとも重視していることがわかる。資本利益率あるいは経済的付加価値についてはその重視度がきわめて低く、投下された資本あるいは資本コストという概念が希薄であることが明らかになった。なお、財務・非財務尺度が混在している場合でも、財務尺度の割合が80%以上とするホテルが回答ホテルの半数を超えており、やはり財務尺度に対して過重なウエイトが置かれていることがわかる。

## (2) 事業別業績管理

宿泊業においては、宿泊事業のみならず料飲および宴会という3つの事業が

図表6 事業別業績管理で使用される KPI

財務尺度	事業	度数	割合(%)
利益額の目標達成程度	宿泊	43	72.9
	料飲	43	72.9
	宴会	44	74.6
売上高利益率の目標達成程度	宿泊	27	45.8
	料飲	29	49.2
	宴会	28	47.5
売上高や利益率の目標達成程度	宿泊	51	86.4
	料飲	51	86.4
	宴会	51	86.4
資本利益率の目標達成度	宿泊	0	0.0
	料飲	0	0.0
	宴会	0	0.0
EVA の目標達成度	宿泊	1	1.7
	料飲	1	1.7
	宴会	1	1.7

サンプル数：59，複数回答

非財務尺度	事業	度数	割合(%)
顧客満足度などの顧客関連指標	宿泊	42	71.2
	料飲	43	72.9
	宴会	42	71.2
業務の効率性・稼働率などの業務プロセス指標	宿泊	34	57.6
	料飲	32	54.2
	宴会	30	50.8
RevPAR, RevPASH, ADR などの財務と非財務を組み合わせた指標	宿泊	43	72.9
	料飲	10	16.9
	宴会	9	15.3
従業員満足度などの従業員関連指標	宿泊	15	25.4
	料飲	15	25.4
	宴会	15	25.4

サンプル数：59，複数回答

ら構成されていることが多い。事業計画はこれらの事業別に策定されることが求められており、そのためには事業別の会計情報が作成・提供されていなければならない。まず、事業別の業績管理を行っていると回答したホテルは86.8% (59/68) であった。これらのホテルが使用している財務尺度および非財務尺度の一覧を示したものが図表6である。

財務尺度としては、売上高や利益率の目標達成度を組み合わせて管理としたホテルが80%を超えており、この2つの尺度がきわめて強力に活用されていることが明らかになっている。他方、全社管理と同様、資本利益率や経済的付加価値はほとんど利用されていない。

また、非財務尺度では、すべての事業における顧客関連尺度と宿泊事業における RevPAR などの財務・非財務混合尺度が70%を超えている。

さて、宿泊業では、宿泊業務が最大の業務であることに間違いはない。この業界では、上述のように稼働率や客室単価などと混合させた特殊な尺度をいくつか有している。そこで、宿泊事業において、どのような尺度を使用して業績を管理しているかを質問した。その結果が図表7に示されている。

図表7 宿泊事業において活用されている尺度

	度数	割合(%)
ADR (客室1室当たり平均室料)	56	80.0
客室稼働率	69	98.6
RevPAR (販売可能1室当たり収益)	47	67.1
売上高費用率	23	32.9

サンプル数：70、複数回答

ここでは、もっとも活用されている尺度は客室稼働率であり、ADRが続いている。気がかりなのは、価格を加味した尺度よりも、客室の稼働率そのものに管理の焦点があてられている点にある。昨今の状況に鑑みれば、利益を確保するためには稼働率そのものに加えて、客室がどの程度の収益を獲得するのに

貢献しているかを見ながらマネジメントを行うことが必要ではないだろうか。

最後に、事業別の業績管理を行う際に、本社費／共通費の配賦を行っているかどうかをたずねた。その結果は、図表8に示している。およそ3／4のホテルが本社費／共通費の事業への配賦を行っているが、画一的に配賦をするのではなく、複数の配賦基準を使用しているホテルが半数であった。

図表8 本社費／共通費の配賦基準

	度数	割合(%)
配賦は行わない	17	25.8
操業度（売上，作業時間）を基準	28	42.4
面積・容積を基準	19	28.8
費目内容により配賦基準は異なる	33	50.0
ABC（活動基準原価計算）を利用	1	1.5
その他	6	9.1

サンプル数：66，複数回答

## 4. 予算管理

### (1) 予算管理に関する問題点

予算管理がきわめて有用な管理会計手法であることは、予算管理を実施していない組織はほとんど見られないことから明らかである。しかしながら、近年においては予算管理に関する問題点も数多く、たとえばHansen et al. (2003)によれば、①予算編成時の仮定の無効性、②予算管理のコントロールへの過重焦点性、そして③組織的・人的な問題を指摘した。今日の経営環境に鑑みれば、①および②はとくに重要な問題点であろう。すなわち、予算編成時の仮定が、予算を実行している段階になって大きく変化してしまえば、予算目標自体の有効性は失われてしまうことになる。また、こうした環境においては、統制ではなく計画を適切に保つことに焦点が当てられるべきであるにもかかわらず、予

算管理はあまりにも予算実績差異分析などの統制に重点がかけられすぎているという批判である。

こうした批判を克服し、予算管理の持つ本来の機能を実行するために提唱されているのが脱予算経営 (Beyond Budgeting Model) (Hope and Fraser, 2003) である。ここでは脱予算経営について詳細に述べることは避けるけれども、その要点は、計画をコントロールする、いわゆるフィードフォワード・コントロールを行うことにある。そのためには、ローリング予測などに基づいて計画を常に適切に保つとともに、本来目指すべき目標値がストレッチかつ確かなものであることを保証していなければならない<sup>(3)</sup>。

## (2) 予算管理に関する調査結果

以上の問題点に関連させて、まず、予算管理がコントロール目的 (マネジャーの動機づけ、マネジャーや部門の業績評価、報酬決定<sup>(4)</sup>) で使用されているか否かについて質問を行ったところ、「はい」と答えたホテルが66.7% (46/69) となり、多くが予算管理をコントロール目的で使用していることが確認された。これらの46ホテルに対し、コントロール目的重視の予算管理を計画目的重視の予算管理に変更することを考えているかどうかをたずねた。その結果、考えているとしたホテルは46中わずか4であり、わからない (27)、考えていない (13) と比較すると、きわめて少数であった。この結果から、とりわけ顧客の志向などの環境変化の激しい宿泊業においても、コントロール志向が強く、柔軟な計画策定をマネジメントに組み入れることに積極的ではない状況が浮かび上がってくる。予算管理全般についても、64.3% (45/70) のホテルが今後も現状の予算管理制度を変更する意思はないと回答しており、現状の予算管理システムを継続する意思が強く見てとれる。他方、予算管理システムは現状よりも軽めにして、新しいマネジメント・システムを導入すると回答したホテルも4つあった。ヒアリングでは回答とは異なり非公式にこうした考え方を取り

入れているとするホテルもあり、実際にはさまざまな試みが行われている可能性が高い。これらのホテルがどのようなシステム導入を模索中であるのかについては追加的調査を行い、改めて分析をしてみたい。

上記のように、比較的硬直的な予算管理システムの実態が確認されたが、事業別の事業予測と予算目標の変更について行った質問の結果が図表9に示されている。

まず、見直しはせず、目標値は年間を通じて適用されるとした、すなわち、一年間予算自体にはまったく手を入れないとしたホテルが37.7% (26/69) あった。こうした硬直的な予算管理がもたらす弊害は多く、望ましい状況にはないと考えられる。他方、半期に一度予測するが年度目標は維持し、それを達成するためのアクションプランを策定すると回答したホテルは7、また半期に一度予測を行い、年度目標は上方にも下方にも修正されて、より現実的あるいはよりストレッチな目標が再設定されるとしたホテルが14存在している。前者のようなタイプは、メーカーにも見られるが、目標値そのものを変更するホテルは、筆者の経験からはそう多くはないと思われる。

図表9 事業別の予測と目標の変更

予算管理の状況	度数	割合(%)
見直しはせず、年間を通じて適用	26	37.7
半期に一度予測、年度目標は維持、下半期のアクションプラン策定	7	10.1
半期に一度予測、年度目標は上方にも下方にも修正	14	20.3
四半期に一度予測、年度目標は維持、下半期のアクションプラン策定	8	11.6
四半期に一度予測、年度目標は上方にも下方にも修正	4	5.8
月に一度予測、年度目標は維持、下半期のアクションプラン策定	4	5.8
常に予測は行いアクションプランや目標値に反映、予算の形式なし	6	8.7
合 計	69	100.0

さらに予測を細かく行うホテルも少なくない。四半期ごとに予測を行うが、

年度目標を維持してアクションプランを策定するといった回答が8社、四半期ごとの予測に基づいて年度目標が変更されるホテルが4社ある。また、月に一度予測してアクションプランに反映させるホテルも4社あり、予測の頻度をあげつつ環境変化にできるだけ迅速に対応しようとする行動が取られているホテルがあることを明らかにしている。とくに注目すべきは、予測は継続的に行ってアクションプランや目標値に反映させるが、とくに予算の形式をとらないとしたホテルが6社あることである。これらのホテルにおける目標値の設定システムなどについての詳細は、追加調査の結果を待たなければ明確にならないというものの、固定的な予算ではなく、予測に基づいて計画の統制、すなわちフィードフォワード・コントロールを行うといった脱予算経営の基本的なアイデアに従ってマネジメントを行っている組織があることが明らかになった点は、非常に意義深いものであると考えられる。

## 5. コスト・マネジメント

まず、基本的に新サービスや新商品の企画・開発における目標原価を設定・管理していると回答したホテルは82.6% (57/69) であった。しかし、これらのホテルに追加的な質問を行ったところ、図表10に示される点が明らかになった。

図表10 新サービス・新商品の企画・開発における管理

	AV	SD
企画・開発開始時の目標原価の低減を重視	2.9	0.79
企画・開発開始時に、サービス品質の作り込みを重視	3.4	0.79
企画・開発時に、専門の部署やプロジェクト・チームが存在	2.7	1.09
企画・開発プロセスには多くの関連部署が参加	2.9	0.98
企画・開発開始時は目標原価の管理よりも収益予測を重視	3.5	0.81

サンプル数：54，5点リッカート方式

第1に、目標原価の設定・管理を全般的に行ってはいっても、目標原価の低減よりも、収益予測の方が重視されていることがわかった。第2に、製造業で重視されている企画・開発時に専門の部署を設置したり関連部署の協働が図られるなどの取組みの程度は高いとはいえない。このように、目標原価を設定・管理しているホテルは多数確認されたものの、製造業で実施されている製品の原価企画に代表される目標原価の管理は、回答ホテルにおける新サービスや新商品開発を行う時に実施されている可能性は小さい。なお、企画・開発の開始時にサービス品質の作り込みを重視するとの考えは決して低くない。

他方、もっともコスト・マネジメントを行いやすい料飲部門の原価・在庫管理である FBC (Food and Beverage Control) についても質問を行った。まず、FBC 専門の担当者がいると回答したホテルは47.8% (33/69) と半数をやや下回った。それに対して、FBC システムを導入していると回答したホテルは56.3% (36/64) であり、こちらは半数をやや上回る結果となっている。FBC システムを導入していると回答したホテルには、さらにその利用目的について尋ねた。その結果が図表11に示されている。

図表11 FBC システムの利用目的

	AV	SD
コスト算定のための利用	4.1	0.76
価格設定のための利用	3.5	0.94
在庫管理のための利用	3.9	0.94

サンプル数：36、5点リッカート方式

FBC システムの利用目的はコスト算定や在庫管理で比較的高い平均値を示している。この結果は、FBC システムはもともと食材の在庫を適正水準で管理するためのツールであることから納得できる。

一方、これまで慣習的に行われてきた現場の経験と勘に頼った仕入・購買活動から脱却するために、多くの宿泊施設で FBC を重視する動きがあるものの、

専門の担当者もシステムも導入していないホテルは依然として3割以上存在した。こういったホテルでは在庫管理についてまったく手をつけていないか、あるいは独自のシステムなどによって管理している可能性がある。いずれにせよ、料飲や宴会サービスからの売上が主であるホテルが多いことに鑑みれば、FBCを実施していないとの回答に対して、料飲材料に関するコスト・マネジメントの実態を今後把握していく必要がある。

## 6. 投資評価

投資評価を用いる場面として、宿泊設備、宴会場、料飲（レストラン）施設などの設備投資があげられる。そこで用いられる投資評価手法として、もっとも多かったのが回収期間法47.8%（33/69）であった（図表12参照）。一方、正味現在価値法や内部利益率法といった時間価値を考慮した手法を採用していたホテルは、それぞれ13.0%（9/69）、1.4%（1/69）とわずかであった。この結果は、Collier and Gregory（1995）や Guilding（2003）の結果とも整合する。

図表12 設備投資の経済的評価手法

	度数	割合(%)
まったく利用していない	33	47.8
回収期間法	33	47.8
会計的投資利益率法	6	8.7
正味現在価値法	9	13.0
内部利益率法	1	1.4
その他	1	1.4

サンプル数：69，複数回答

次に、業務をインソーシングするかアウトソーシングするかといった判断についてみていく。なお、先行研究ではアウトソーシングの意思決定に投資評価を用いているかを検証した研究（Lamminmaki, 2008）もあったが、本研究で

は利用実態を中心に質問項目を作成した。アウトソーシングを実施しているホテルは81.7% (58/71) にもものぼり、回答ホテルにおけるアウトソーシング導入比率の高さがわかる。また、アウトソーシングの対象業務としては、顧客と直接接する業務とそうでない業務でそれぞれ同一割合の75.4% (43/57) であった。

さらに、アウトソーシングを導入していると回答したホテルを対象に、アウトソーシングの目的と効果についても尋ねた (図表13および14参照)。結論からいえば、アウトソーシングをコスト削減やサービス品質向上という目的で導入しているが、その効果が当初の目的を上回るような結果には結びついていないとの認識があることがわかる。

図表13 アウトソーシングの目的

	AV	SD
コスト削減のための利用	3.8	1.06
サービスの品質向上のための利用	3.2	0.98

サンプル数：53, 5点リッカート方式

図表14 アウトソーシングの効果

	AV	SD
コスト削減のための利用	3.4	1.01
サービスの品質向上のための利用	3.1	0.91

サンプル数：53, 5点リッカート方式

なお、アウトソーシングを実施していないと回答したホテルに対してその理由を規模、立地、費用対効果について選択形式で尋ねた。しかし、いずれの理由についても有用な結果は得られなかった。

## 7. その他

その他の項目として、組織特性についても尋ねた。その結果は、図表15に示

した。そこでは、従業員が常に顧客満足度を意識しているとの姿勢がもっとも顕著であった。この結果は、顧客と接する機会の多い従業員が顧客満足度を常に意識しながら行動することで、ホテル全体の業績向上につながることも当然のごとく受け入れることができる。それに対して、従業員が常にコスト削減を意識しているという項目の平均値が次に高いのは、非常に興味深い。仮に接客を担当する従業員がコスト削減を常に意識しているとすれば、従業員の行動がサービス向上と相反する形となって現れる場合も考えられるからである。この点に関しては、さらにヒアリングを行い、意識レベルと実際の行動について調査していく必要がある。

その他として、ミドル・マネジャーの責任区分や権限委譲、異質なメンバーを組み合わせた、いわゆるマルチ・ファンクショナルなチーム、個人よりもチーム・レベルの業績を重視するという特徴は見出せなかった。

図表15 組織特性

	AV	SD
従業員は常にコスト削減を意識している	3.6	0.83
従業員は常に顧客満足度を意識している	4.0	0.83
異質なメンバーを組み合わせ、問題解決に取り組む	2.4	0.80
ミドル・マネジャーの責任権限区分は明確である	2.9	0.85
ミドル・マネジャーに大幅な権限委譲がされている	2.7	0.83
従業員の評価で、個人より、部門やチームの業績を重視	2.8	0.87
個人・部門業績の評価で業務プロセスより結果を重視	3.1	0.66
日常的・継続的に改善活動が行われている	3.2	0.83

サンプル数：71，5点リッカート方式

## 8. 会計基準と管理会計の関連

ここまでは、調査対象となったホテル全般に関する管理会計の実態について

論じてきたが、本節では回答ホテルを2つに分類し、それぞれのホテル群の行動の相違について述べてみたい。

2. で述べたように、宿泊業が採用している会計基準には2種類が存在している。それが米国ホテル会計基準 (USALI)<sup>(5)</sup>と日本の会計基準である。USALIは、米国GAAPと整合していることはもちろんであるが、単に外部報告用のフォーマットだけではなく、内部管理用にも役立てるよう、部門別損益計算書などにさまざまな工夫がなされており、より厳密な責任会計の枠組みを提供している。これに対して、日本基準は総括的な会計情報を外部報告目的として提供するのみであって、内部管理目的には有用ではないとする意見もホテル・マネジメントの専門家から指摘されている。

今回の調査では、この点を確認するためにUSALIを利用しているか否かを確認したところ、前述のように、USALIの全面的な採用あるいは修正して採用しているとするホテルが13、利用していないとしたホテルが57あった。そこで、前者をUSALI利用ホテル(13)、後者をUSALI未利用ホテル(56)としてグルーピングし<sup>(6)</sup>、t検定を実施して利用目的や適用している領域について、2つのグループに差異が生じているかどうかを確認した。

第1の点は、会計に関連した業務に関する重要性の認識の程度についてである。USALIは、前述のように内部管理に活用できるようなフォーマットになっているため、管理会計、とりわけ予算管理、コスト・マネジメントおよび業務的意思決定に関しては、USALI利用ホテルの方が重視しているはずである。図表16は、問1の回答から得られた分析結果である。結論から言えば、平均値はいずれもUSALI利用ホテルの方が高かったが、統計的に有意であったのは、予算管理(5%有意)、コスト・マネジメント(5%有意)、業務的意思決定(10%有意)であった。

USALIが内部管理を重視している点に鑑みれば、予算管理、コスト・マネジメントおよび業務的意思決定について、USALI利用ホテルがUSALI未利用

図表16 重視している領域の t 検定結果

重視している領域	USALI 利用	USALI 未利用	有意確率
決算記帳	4.5385	4.3393	
価格決定	3.7692	3.5179	
予算管理	4.6154	4.0357	**
コスト・マネジメント	4.5385	4.1071	**
業務的意思決定	4.1538	3.7679	*

\*\*…5%有意 \*…10%有意

ホテルよりも重視度が高いことは理解できる。他方、決算記帳については、いずれのホテルも実施しなければならないこと、また、価格決定については、そもそも価格は市場で決定されるため、会計情報の適用領域としては重視度が低いことから、双方のホテルに差が生じなかったものと思われる。

次に、2つのホテル群が、自社の会計システムから得られる情報について有用であると考えているかどうかを確認した。その結果が図表17に示されている。この結果も、USALI 利用ホテルの平均値が USALI 未利用ホテルの平均値を上回ったが、有意な差が生じていたのは予算管理（10%有意）についてのみであった。

図表17 会計情報の有用性の t 検定結果

重視している領域	USALI 利用	USALI 未利用	有意確率
経営管理全般	3.8462	3.7321	
予算管理	3.9231	3.4464	*
コスト・マネジメント	3.6923	3.6250	

\*…10%有意

この分析から示されることは、USALI 利用ホテルは、予算管理に関して作成されている会計情報の有用性を高いと認識している。これに対して、経営管理全般およびコスト・マネジメントに関しては、有用性について有意な差が生

じていない。コスト・マネジメントについては、そもそも個別のサービスに関する原価計算ができていないという点に関連があると考えられ、こうした原価計算のシステムを構築するとともに、原価削減の認識をより高めていくための方策が必要となるだろう。また、経営管理全般においても、USALIで収集されている会計データを、経営のための意思決定および業績管理に変換するためのシステムを構築する必要があるのではないかと思われる。

## 9. 結論と課題

本研究では、アンケート調査に基づいて、今日のわが国宿泊業において管理会計がどのように実施されているかを明らかにした。まず、全社的業績管理については、利益の金額および売上高といった財務尺度に強力に依存している。管理会計理論で推奨されている経済的付加価値およびROIは活用の程度は低い。このことは、主として損益計算書上の管理が実施されており、資産あるいは資本に関するマネジメントの意識は高くないことを意味している。全社的業績管理においては、顧客関連尺度の重視の程度がやや高いものの、予期したほどではなかった。非財務尺度は主として事業部門の業績管理などに使用される傾向が強い。とくに、宿泊事業においては、財務と非財務の混合尺度や顧客関連尺度が多く用いられていた。このことは、組織階層が上がるにつれて要約情報である財務尺度が重視されていくという理論と整合するものであるし、先行研究の結果とも一致している。他方、サービス業において顧客を重視すべきとする点を全社的にいかに組み込むかについては、検討の余地がある。

予算管理については、コントロール目的で使用しているホテルが2/3にのほり、こうした傾向は今後も続くことが予測される。近年の予算の革新に関する議論は、多くのホテルでは検討課題として挙がっていない。しかし、予測を常時継続的に行い、アクションプランや目標値に反映させるが、予算の形式はとらないとするホテルが少なからず存在している点は注目に値する。

コスト・マネジメントでは、新サービス・新商品の企画・開発における目標原価の設定・管理は多くのホテルで実施されていたものの、原価の作り込みよりも収益予測に重点が置かれている。しかし、より有効なコスト削減を行うためには、現場における継続的なコスト削減のみならず、より事前に原価を作り込むべきである。

また、料飲の原価・在庫管理である FBC について、依然として約 3 割のホテルが何も管理に手を付けておらず、この点についての管理ツールを早急に導入する必要があるだろう。

投資評価については、設備投資の経済的評価をまったく行っていないホテルと回収期間法を使用しているホテルが大半であった。ただし、投資評価は先行研究でも示されていたように経営方式によって異なる可能性がある。また、アウトソーシングについては、導入目的に見合った効果が必ずしも得られていないという実態が明らかとなった。

組織特性に関しては、従業員が顧客満足を強く意識し、次いでコスト削減の意識が強かった。しかし、権限委譲、マルチファンクショナルなプロジェクト・チーム、全体評価など、今日、管理会計上注目されている組織活動については重視されていないという結果が出ている。

最後に、USALI を利用しているホテルとそうでないホテルの、会計情報に関する意識の相違については、管理会計情報全般において USALI 使用ホテルの方が高いものの、実際の有用性については予算管理のみに有意な差があった。

多くのことが明らかになった半面、本研究にはいくつかの課題がある。第 1 に、本研究でレビューした先行研究のすべてが欧米のホテルを前提にした議論となっているため、わが国の宿泊業と異なる点に留意する必要がある。その最たる点として、ホテルが主として提供するサービスの比重の違いがあげられる。欧米では宿泊サービスと料飲（レストラン）サービスが一般的である

(Harris, 2006, pp.138-139)。しかし、わが国では宴会サービスがこれに加わっており、宴会部門の売上が高いホテルが総じて多い。したがって、欧米に多く見られる宿泊サービスに特化したホテルと、わが国のような宴会サービスをメインとしているホテルとでは事業構造が異なるため、そのことが管理会計システムに影響を与える可能性がある。

第2に、本研究結果は、社団法人日本ホテル協会全体の傾向であり、規模、経営方式あるいは地域ごとにその特質を明らかにしたものではない。第3に、本研究では、いくつかの特筆すべき実態は明らかになったものの、その原因について特定できてはいない。この点は、今後、ヒアリング調査を進めることによって解明していきたい。

#### 【謝辞】

慶應義塾大学の吉田栄介准教授には質問事項の閲覧を許可いただいた。衷心より御礼申し上げます。また、社団法人日本ホテル協会会長であり、株式会社ロイヤルパークホテル取締役会長の中村裕氏（肩書きはいずれも調査当時）にはアンケート調査に関する御協力を賜っただけでなく、事前に質問事項を精査いただき、USALIの利用状況に関する質問事項を含め多くのご助言をいただきました。ここに合わせて感謝申し上げます。

本研究は、2009年度早稲田大学特定課題（課題番号2009B-092）による研究成果の一部である。

注(1) Lamminmaki (2006) によれば、資本的予算の意思決定に関する研究領域で、これまでアウトソーシングに焦点があてられることはほとんどなかったことから、その必要性をアウトソーシングによるメリットと発生するコストの両面から示唆している。

(2) バランスド・スコアカードについては、これを考案したKaplanとNortonが、5冊の著書を出版している。その代表的なものは、Kaplan and Norton (2004; 2008) である。

(3) 脱予算経営の詳細については、Hope and Fraser (2003)、Bogsness (2009)、清水 (2009b) などを参照された。

(4) Libby and Lindsey (2010) の論文においては、コントロール目的としてこの3点をあげている。

- (5) USALIの詳細については、Hotel Association of New York City (2006)あるいは山口他 (2009)などを参照されたい。
- (6) はじめに (D) および問1の回答ホテルのうち、1社が未回答であった。

#### 参考文献

- Banker, R., G. Potter and D. Srinivasan (2000) "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures," *The Accounting Review*, Vol.75, No.1, pp.65-92.
- Bogsness, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, Inc. (清水孝訳 (2010)『脱予算経営への挑戦』生産性出版。)
- Brigall, S. (1997) "A Contingent Rationale for Cost System Design in Services," *Management Accounting Research*, Vol.8, pp.325-346.
- Collier, P. and A. Gregory (1995a) "The Practice of Management Accounting in Hotel Groups," Harris, P., *Accounting and Financial Management*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp.137-159.
- Collier, P. and A. Gregory (1995b) "Investment Appraisal in Service Industries: A Field Study Analysis of the U.K. Hotels Sector," *Management Accounting Research*, Vol.6, pp.33-57.
- Collini, P. (2006) "Cost Analysis in the Hotel Industry: An ABC Customer Focused Approach and the Case of Joint Revenues," Harris, P. and M. Mongiello, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp.165-187.
- Dittman, D. A., J. W. Hesford and G. Potter (2009) "Managerial Accounting in the Hospitality Industry," Chapman, C. S., A. G. Hopwood and M. D. Shields, *Handbook of Management Accounting Research*, Boston, MA: Elsevier Ltd., pp.1353-1369.
- Enz, C. A. and G. Potter (1998) "The Impacts of Variety on the Costs and Profits of a Hotel Chain's Properties," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.22, No.2, pp.142-157.
- Guidling, C. (2003) "Hotel Owner/operator Structures: Implications for Capital Budgeting Process," *Management Accounting Research*, Vol.14, pp.179-199.
- Guidling, C. (2006) "Investment Appraisal Issues Arising in Hotels Governed by a Management Contract," Harris, P. and M. Mongiello, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp.400-422.
- Haktanir, M. (2006) "Performance Measurement in Independent Hotels," Harris, P. and M. Mongiello, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp.3-21.
- Haktanir, M. and P. Harris (2005) "Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.17, No.1, pp.39-50.
- Hansen, S. C., D. Otley and Van der Stede (2003) "Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective," *Journal of Management Accounting Research*, 15, pp.95-116.
- Harris, P. J. (2006) "The Profit Planning Framework: Applying Marginal Accounting Techniques to Hospitality Services," Harris, P. and M. Mongiello, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp.137-150.
- Harris, P. J. and J. B. Brown (1998) "Research and Development in Hospitality Accounting and Financial Management," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.17, pp.161-181.
- Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳 (2005)『脱予算経営』生産性

出版.)

- Hotel Association of New York City (2006) *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 10<sup>th</sup> edition*, Educational Inst of the Amer Hotel. (大塚宗春監修, 山口祐司・金子良大訳 (2009) 『米国ホテル会計基準(2)』 税務経理協会.)
- Jones, T. A. (1998) "UK Hotel Operators use of Budgetary Procedures," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10, No.3, pp.96-100.
- Jones, T. A. (2008) "Improving Hotel Budgetary Practice: A Positive Theory Model," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.27, pp.529-540.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社.)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2009) 『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』 東洋経済新報社.)
- Lamminmaki, D. (2006) "A Management Accounting Perspective on Hotel Outsourcing," Harris, P. and M. Mongiello, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp.341-361.
- Lamminmaki, D. (2008) "Accounting and the Management of Outsourcing: An Empirical Study in the Hotel Industry," *Management Accounting Research*, Vol.19, pp.163-181.
- Libby, T. and R. M. Lindsay (2010) "Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice," *Management Accounting Research*, Vol.21, No.1, pp.56-75.
- Mia, L. and A. Patiar (2001) "The Use of Management Accounting Systems in Hotels: An Exploratory Study," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.20, pp.111-128.
- Noone, B. and P. Griffin (1999) "Managing the Long-term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.18, pp.111-128.
- Pavlatos, O. and I. Paggios (2009) "A Survey of Factors Influencing the Cost System Design in Hotels," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, pp.263-271.
- Schmidgall, R., C. Borchgrevink and O. Zahl-Begnum (1996) "Operations Budgeting Practices of Lodging Firms in the United States and Scandinavia," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.15, No.2, pp.189-203.
- Sharma, D. S. (2002) "The Differential Effect of Environmental Dimensionality, Size, and Structure on Budget System Characteristics in Hotels," *Management Accounting Research*, Vol.13, pp.101-130.
- 岡田幸彦・荒井耕 (2009) 「わが国サービス原価管理論の展望」『原価計算研究』 Vol.33, No.1, pp.54-63.
- 岡田幸彦・阪本勇樹・岩崎惇・稲川卓治・後美帆 (2009) 「わが国サービス企業における原価管理実務の実態調査報告」『Department of Social and Management Discussion Paper Series』 No.1244, 筑波大学.
- 清水孝 (2007) 「日本企業における事業の業績管理に関する調査 (上)」『企業会計』 Vol.59, No.8, pp.74-82.
- 清水孝 (2009a) 「業績管理会計の現代的意義と体系」『産業経理』 Vol.69, No.2, pp.110-122.
- 清水孝 (2009b) 「脱予算経営の概念とわが国企業の取組み」『企業会計』 Vol.61, No.11, pp.18-26.
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩 (2010a) 「日本企業における管理会計 (第2部 新連載・1) 非製造

業の実態調査と製造業との比較』『企業会計』Vol.62, No.4, pp.82-91.

吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩（2010b）「日本企業における管理会計（第2部 新連載・2終）非製造業の実態調査と製造業との比較」『企業会計』Vol.62, No.4, pp.124-132.

山口祐司・北岡忠輝・青木章通（2009）『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.