

宿泊施設のベンチマークに有用な 会計情報の検討

長谷川 惠 一

I はじめに

わが国の宿泊施設のマネジメントにおいて、管理会計情報の研究が重要であるという問題提起については、別稿 [長谷川, 2012; 2013] で述べた。また、その具体的な研究の方向性としては、アメリカ合衆国ニューヨーク市ホテル協会による『宿泊施設の統一会計報告様式』(*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: USALI*) [The Hotel Association of New York City, 1996; 2006] を検討することが有効であるということも述べた [長谷川, 2012; 2013]。

しかしながら、日本の宿泊施設においては、ホテルにおいても USALI を利用している割合は低い。さらに、日本の特徴的な宿泊施設である旅館においては、USALI を利用することが、さまざまな要因によって、より困難な状況であることは容易に想像できる。

本論では、別稿において検討した日本の宿泊施設が USALI を利用するための課題について追加的な検討を行い、宿泊施設のマネジメントにおいて、自館のデータをベンチマークするための会計情報について検討する。

II USALI の利用可能性

1. USALI の概略と利用状況

USALI の初版は、ニューヨーク市ホテル協会 (The Hotel Association of New York City) が1926年に出版した『ホテルの統一会計報告様式』 (*Uniform System of Accounts for Hotels: USAH*) であった [The Hotel Association of New York City, 2006, p. ix]。その後第9版から現在の名称へと変更になり [The Hotel Association of New York City, 1996, p. vii]、90年近くにわたり利用されている。USALI 第10版では、貸借対照表 (Balance Sheet)、損益計算書 (Statement of Income)、株主資本等変動計算書 (Statement of Owners' Equity)、および、キャッシュ・フロー計算書 (Statement of Cash Flow) を財務諸表として説明している [The Hotel Association of New York City, 2006]。

USALI による財務諸表様式の最大の特徴は、ホテルの収益性を把握するにあたり、部門別損益計算書や部門別の明細表を作成することである。USALI 第10版の財務諸表様式によると、ホテルの部門を、大まかにわけて、客室部門、料飲部門、その他の営業部門をライン部門に区分して、部門別損益計算書や部門別の明細表を作成することになっているし、一般管理部門やマーケティング部門などのスタッフ部門についても詳細な明細表⁽¹⁾を示すことになっている [The Hotel Association of New York City, 2006]⁽²⁾。

欧米の宿泊施設においては USALI にもとづく財務諸表様式を利用してマネジメントを行っているところが多い。一例として、アメリカのホスピタリティ産業における USALI の利用状況についての実態調査を行った研究 [Kwansa and Schmidgall, 1999] によると、Hospitality Financial and Technology Professionals の会員500棟に対して質問票を送付し、112件 (22%) の回答を得て、回答件数のうち78%が USALI を利用していると回答している [pp. 89-90]。

欧米のグローバルに展開するホテル・チェーンが日本において運営するホテルでも、USALI が用いられている。これらのホテル・チェーンに属するホテルの総支配人（general manager: GM）あるいはこの職位に準ずる方へのインタビューでは、おしなべて USALI の財務諸表様式で地域の統括部門あるいはグローバルの本部に業績を報告しているという事実を確認している。

日本のホテルにおける USALI の財務諸表様式の利用状況は、社団法人日本ホテル協会（現 一般社団法人日本ホテル協会、以下、ホテル協会）の会員ホテルに対する2010年の調査では、若干の修正を加えているホテルも加えて、回答ホテルのうち18.6%であった [清水・庵谷, 2010, p. 10]。日本のホテルにおいて USALI を利用していない理由としてよくあげられるのは、日本のホテルとアメリカのホテルとでは、部門別の売上高構成比が異なることである [長谷川, 2012, p. 87; 仲谷・杉原・森重, 2006, p. 67]。とくに、日本のホテルで GM などへのインタビューでは、アメリカのホテルと比較して、宴会部門の売上が大きいことから、料飲部門の一部門として宴会部門を設定することに不合理を感じるという意見を聞くことが多い。

さらに、欧米の宿泊施設はそのほとんどがホテルであるが、日本の宿泊産業には、わが国特有といってもよい宿泊施設である旅館が存在する⁽³⁾。旅館については、USALI の財務諸表様式を利用しているか否かを広範に調査したデータを確認していない。ホテルと比較して規模が小さい宿泊施設が多いこと、宿泊ならびに朝食および夕食をセットで提供する形態のサービスを中心に運営していることから、客室部門と料飲部門などに区分して部門別損益計算を行うには、ホテル以上に困難であると主張する経営者が多い。

2. USALI の利用目的

前述のように日本の宿泊施設において、USALI を利用していないホテル、旅館が多いが、その理由として、USALI の利用目的についての検討が不十分

である、あるいは周知されていないことが考えられる。USALIの利用目的については、いくつか考えられる。

USALIの財務諸表様式では、部門別損益計算を行うことから、部門別利益管理に役立つ。USALI第10版では、損益計算書や部門別の明細表を月次で作成し、実績値を予測値（forecast）や前年同月実績値と比較するとともに、当月までの累計についても、実績値、予測値、前年同月実績値を記載することになっている [The Hotel Association of New York City, 2006]。この予測値とは予算と考えることができるから、USALI第10版による財務諸表様式にのつとれば部門別予算を作成することになり、この管理会計情報を部門別利益管理に活用することができる。

また、ホテルが資金調達を行うにあたって、金融機関にUSALIによる財務諸表様式を提示すれば、金融機関は部門別にそのホテルの収益性を判断して融資を決定できる。あるいは、ホテル事業を売買するにあたって、そのホテルの部門別の収益性を判断できなければ、適切な売買価格を決めることができない。とくに、収益性が低い部門があれば、買収するときその部門を切り離すこともあるので、そのときの判断にはUSALIによる財務諸表様式が有用な会計情報となる。

さらに、アメリカでは、USALIの様式による質問票を作成し、さまざまなデータをベンチマークできるサービスが整っている。Dittman, Hesford and Potter [2009]によると、PKF Consultingの *Trends[®] in the Hotel Industry* やSmith Travel Researchによる *HOST Study* がその例としてあげられるという。とりわけ、これらのデータは、部門別に収益、費用に関する情報を提供している [Smith Travel Research, 2001; PKF Consulting USA, 2013] ことから、自館のデータと比較しベンチマークすることができ、部門別利益管理に有用な情報を得られる。

Ⅲ 日米におけるベンチマークのための会計情報

1. Smith Travel Research の *HOST Study* の概要

前述の *Trends® in the Hotel Industry* および *HOST Study* のうち、*HOST Study* については2000年のデータを集計した2001年版を入手できたので⁽⁴⁾、その内容について概観する。

Smith Travel Research の *HOST* とは、Hotel Operating Statistics Smith Travel Research の頭文字である。*HOST Study* によると、USALI の損益計算書 (Statements of Operating Income and Expenses) のフォーマットによる質問票 [Smith Travel Research, 2001, pp. 38-39] を作成し、データを集計している。

回収したデータは、フル・サービス (full-service) のホテルと宿泊のみ (limited service) のホテルの2タイプに大別しており、2000年については、フル・サービスのホテルで約1,300人、宿泊のみのホテルで約1,400人のオペレーター (operators) が回答している [Smith Travel Research, 2001, pp. 18, 28]。

フル・サービスのホテルと宿泊のみのホテルに分類したデータは、さらに、1) 米国全体・チェーン加盟ホテル・独立ホテル、2) 地域 (geographic region)、3) 立地 (location)、4) 価格帯 (price category)、5) 規模 (size) ごとに区分している。

1) 全米、チェーン加盟ホテル、独立ホテルの分類

①全米 (Total U.S.)、②チェーン加盟ホテル (Chain-Affiliated)、③独立ホテル (Independent) にそれぞれ分類している。

2) 地域別区分

地域別としては、全米50州を、①ニューイングランド (New England)⁽⁵⁾、②ミドル・アトランティック (Middle Atlantic)⁽⁶⁾、③サウス・アトランティック (South Atlantic)⁽⁷⁾、④イースト・ノース・セントラル (East North Cen-

tral)⁽⁸⁾, ⑤イースト・サウス・セントラル (East South Central)⁽⁹⁾, ⑥ウェスト・ノース・セントラル (West North Central)⁽¹⁰⁾, ⑦ウェスト・サウス・セントラル (West South Central)⁽¹¹⁾, ⑧マウンテン (Mountain State)⁽¹²⁾, ⑨太平洋 (Pacific)⁽¹³⁾の9地域に区分している。

3) 立地別区分

立地については, ①都市 (Urban), ②郊外 (Suburban), ③空港隣接 (Airport), ④高速隣接 (Highway), ⑤リゾート地 (Resort) の5つに区分している。

4) 価格帯別区分

フル・サービスのホテルについては, ①最高価格帯 (Luxury), ②高価格帯 (Upscale), ③中価格帯 (Mid-Price), ④普通 (Economy) の4つの区分に, 宿泊のみのホテルについては, ①高価格帯 (Upscale), ②中価格帯 (Mid-Price), ③普通 (Economy) ④低価格帯 (Budget) の4つに区分している。

5) 規模別区分

規模については, 客室数で区分している。フル・サービスのホテルについては, ①150室未満, ②150室以上300室以内, ③300室以上500室以内, ④500室超の4つに区分し, 宿泊のみのホテルについては, ①75室未満, ②75室以上125室以内, ③125室超の3つに区分している。

6) 表示データ

1) から5) の区分ごとに, 客室稼働率 (occupancy), 平均客室数 (average size of property rooms), 平均客室料金 (average daily rate: ADR) を示している。

また, 1) から5) の区分ごとに, 損益計算書の部門別収益 (Revenue), 部門別費用 (Departmental Expenses), 部門別利益 (Departmental Profit) など⁽¹⁴⁾について, 対全部門の売上高合計の比率 (Ratio to Sales), 販売可能客室あたりの年間額 (Amounts Per Available Room) および1室1泊あたりの

単価（Amounts Per Occupied Room Night）をそれぞれ示している。

1）から5）の区分ごとに示されたデータによって、各ホテルは、客室稼働率、平均客室数、平均客室料金、対全部門の売上高合計の比率、販売可能客室あたりの年間額および1室1泊あたりの単価についての平均値を、自館の所在、立地、価格帯、規模に対応させて知ることができる。

こういったベンチマークによって比較分析をすることが可能であれば、各ホテルがUSALIの財務諸表様式で管理会計情報を作成することについて、重要性は大きくなる。

2. 日本の宿泊産業におけるベンチマーク情報

(1) 旅館におけるベンチマーク情報

日本においても、宿泊施設のマネジメントにおいて、ベンチマークのための会計情報を収集している事例がある。旅館におけるベンチマーク情報は、一般財団法人国際観光旅館連盟（以下、国観連）が加盟旅館を対象として、『国際観光旅館営業状況等統計調査』を集計・刊行してきた〔一般社団法人日本旅館協会、2012〕。データについては、決算書類から貸借対照表および損益計算書の各項目の金額、ならびに、施設・従業員・サービスなどについての関連情報を記入する「調査票」を配付し、これを回収して集計している。

なお、2012年10月に国観連と一般社団法人日本観光旅館連盟（以下、日観連）が合併し、一般社団法人日本旅館協会（以下、旅館協会）が設立されたことから、国観連の2011年度の財務諸表等のデータは、旅館協会が刊行している〔一般社団法人日本旅館協会、2012〕。また、2013年には、2012年度の財務諸表等のデータをもとに、旅館協会に加盟する旅館およびホテルを対象として、『営業状況等統計調査』を集計・刊行している〔一般社団法人日本旅館協会、2013〕。調査票については、2011年度と2012年度とを比較すると、旅館業かホテル業かについての業態を問う設問を2012年度に追加した以外は、ほぼ変更し

ていない [一般社団法人日本旅館協会, 2012; 2013]。

『営業状況等統計調査』 [一般社団法人日本旅館協会, 2013] では、回答宿泊施設から回収したデータを、1) 地域と2) 規模によって区分して表示している。

1) 地域別区分

地域別としては、『営業状況等統計調査』 [一般社団法人日本旅館協会, 2013] では、①北海道、②東北 (青森, 岩手, 宮城, 秋田, 山形, 福島の6県)、③関東 (茨城, 栃木, 群馬, 埼玉, 千葉, 東京, 神奈川, 山梨の1都7県)、④北陸信越 (新潟, 富山, 石川, 長野の4県)、⑤中部 (福井, 岐阜, 静岡, 愛知, 三重の5県)、⑥関西 (滋賀, 京都, 大阪, 兵庫, 奈良, 和歌山の2府4県)、⑦中国 (鳥取, 島根, 岡山, 広島, 山口の5県)、⑧四国 (徳島, 香川, 愛媛, 高知の4県)、⑨九州 (福岡, 佐賀, 長崎, 熊本, 大分, 宮崎, 鹿児島, 沖縄の8県) の9地域に区分している。

2) 規模別区分

規模別としては、ルームチャージのみで営業するホテルと旅館とに区分し、旅館については客室数により、①30室以下の小旅館、②31室以上99室以下の中旅館、③100室以上の大旅館に区分している。

3) 表示データ

貸借対照表については、地域別かつ規模別に諸項目の平均値を掲載している。損益計算書関連では、地域別および規模別に、売上高とその内訳およびその構成比、売上高とその内訳についての客単価、標準宿泊料金、稼働率、原価率、費用、利益などについて集計している。

これらの情報にもとづき、自館の所在、規模などに対応させて、貸借対照表および損益計算書ならびにその他の関連情報についてベンチマークすることができる。損益計算書については、売上を、宿泊客と日帰り客に区分し、さらに、宿泊客の売上を①基本宿泊料、②追加料理等、③飲料・冷蔵庫に、日帰り客の

売上を①料理売上、②飲料売上に区分している。その他の部門の売上としては、売店売上およびその他の売上などを集計している。しかしながら、売上に対応する費用については部門別に集計していないため、部門別損益を示すことはできていない。

さらに、標準宿泊料金については集計しているが、価格帯別の区分によるデータの集計をしていない。*HOST Study* [Smith Travel Research, 2001] のように、価格帯別の収益および費用の構造についてベンチマークすることができない。なお、筆者たちが別途行った宿泊業の実態調査⁽¹⁵⁾によると、回答した旅館の立地は、温泉地が63.2%、都市が8.4%、海浜が10.5%であることが確認できた。温泉地に立地する「温泉旅館」がかなり多いことがわかる。旅館の立地別の区分によるデータの表示が必要か否かについては、この状況を踏まえて検討する必要がある。

一方で、旅館協会のデータは、貸借対照表の諸項目について表示している。これは *HOST Study* [Smith Travel Research, 2001] では提供していない情報である。多くの旅館が、企業規模でいえば中小企業に属することが多い状況を考えると、財政状態についてベンチマークできる情報が得られることは有用であると考えられる。

(2) ホテルにおけるベンチマーク情報

ホテルにおけるベンチマーク情報の事例としては、ホテル協会の『全国主要ホテル経営実態調』があげられる。『平成20年度 全国主要ホテル経営実態調』[社団法人日本ホテル協会, 2009]によると、ホテル協会の会員ホテルのうち、主要なホテルの協力を得て貸借対照表および損益計算書の諸項目の情報を、

1) 地域と2) 規模によって区分して表示している。

1) 地域別区分

地域別としては、①全国、②京浜、③京阪神、④その他の都市、⑤リゾート

に区分している。

2) 規模別区分

規模別としては、①1-99室、②100-299室、③300-399室、④400-699室、⑤700室以上に区分している。

3) 表示データ

貸借対照表については、地域および規模それぞれの区分ごとに、諸項目の1ホテルあたりの平均値を掲載している。損益計算書関連では、地域および規模それぞれの区分ごとに、営業収益から営業費用を差し引いて営業利益を計算し、営業利益に営業外収益および営業外費用ならびに特別損益の諸項目を加減して純利益まで、1ホテルあたりの平均値を掲載している。

これらの情報にもとづき、自館の所在、規模などに対応させて、貸借対照表および損益計算書ならびにその他の関連情報についてベンチマークすることができる。損益計算書については、営業収益の内訳を、①室料、②食事料、③飲物料、③サービス料、④売店売上、⑤賃貸収入、⑥その他、および⑦ホテル以外の事業収入に区分し、営業費用を、材料費と管理費・営業費とに区分し、さらに材料費の内訳を食事材料費、飲物材料費、その他の材料費に区分して表示している。しかしながらホテル事業から得られる①から⑥までの収益の区分と費用の区分とが対応していないため、部門別損益を知ることはできない。

一方で、旅館協会のデータと同様に、貸借対照表の諸項目について表示しているので、中小企業に属する多くのホテルが財政状態についてベンチマークできる情報を得られることは有用であると考えられる。

IV おわりに

欧米のホテルにおいてUSALIが利用されている一つの大きな理由は、前述のようなベンチマークに利用できる情報が提供されていることである。とくに部門別損益の情報を地域別、立地別、価格帯別、規模別に得ることができるこ

とは、利益管理にあたって有用な情報であると考えられる。さらに、このような情報は、自館が利益管理のためにベンチマークできることだけではなく、資金調達にあたって金融機関と交渉するうえで、より説得力のある事業計画の説明をすることができるようになる。

日本の宿泊施設、とりわけ旅館においても、国観連および旅館協会によってベンチマークに利用できる情報を提供してきた。その内容は、USALIにもとづいた *HOST Study* [Smith Travel Research, 2001] と比較すると、貸借対照表の諸項目についての情報を提供する一方で、部門別の損益計算についての情報は得られないものであった。

日本の旅館において USALI を利用することが困難であるということは、実務家からよく指摘される。とりわけ、宿泊と食事の提供とを一体としたサービスに対して一括の料金を設定している旅館が多いので、部門ごとの損益の計算はできないと主張する経営者は多い。その一方で、現地調査の結果、宿泊と食事の提供とを部門として区分した損益計算をしている旅館が存在している事実を確認している。いくつかの事例から、旅館における部門別損益計算は、困難であるとはいえ、必ずしも不可能ではないということを確認している。

USALI の財務諸表様式をそのまま旅館に適用することはできないにしても、部門別損益計算の考え方を旅館の経営に活用することについては、今後も検討する意味がある。また、各旅館から集計したデータから、各旅館がベンチマークできる情報を提供することも検討する必要がある。

注(1) 部門別損益計算書や明細表については、USALI 第10版の原本 [The Hotel Association of New York City, 2006] あるいは訳書 [大塚監修, 山口・金子訳, 2009] で確認されたい。

(2) わが国の先行研究においても、USALI あるいはその前身である USAH を紹介、翻訳、検討したものは多く、著書としても、年代順に、山口 [1971; 1985]、井上 [1995]、山口監修、山口・青木・北岡著 [2009] があげられる。これらの先行研究については、長谷川 [2013] において検討している。

(3) たとえば、台北市北部の北投温泉で日勝生加賀屋が2010年12月に開業したが、そのオペレーションは日本の加賀屋とほぼ同じであることを、訪問調査によって直接確認している。

(4) *Trends® in the Hotel Industry* については、Web 上で Sample Report のみを入手した。入手

した Sample Report [PKF Consulting USA, 2013] の目次によると、回収したデータを、①全米 (all hotels), ②フル・サービスのホテル, ③宿泊のみホテル, ④料飲サービスのある全室スイートのホテル (suite hotels with food and beverage), ⑤料飲サービスのない全室スイートのホテル (suite hotels without food and beverage), ⑥会議や展示会などが開催可能な施設のあるホテル (convention hotels), ⑦リゾート・ホテル (resort hotels) の7つのタイプに分類している。

7つのホテルのタイプごとに示すデータは、さらに、1) 価格帯 (rate groups), 2) 地域 (geographic divisions), 3) 規模 (property size classifications) ごとに示されているが、チェーン加盟ホテルと独立ホテルの区分および立地の区分はない [PKF Consulting USA, 2013]。表示データの詳細については、Sample Report から把握できなかった。

- (5) ニューイングランド地域には、メイン (Maine), ニューハンプシャー (New Hampshire), ヴァーモント (Vermont), マサチューセッツ (Massachusetts), ロードアイランド (Rhode Island), コネティカット (Connecticut) の6州が属する。
- (6) ミドル・アトランティック地域には、ニューヨーク (New York), ニュージャージー (New Jersey), ペンシルヴェニア (Pennsylvania) の3州が属する。
- (7) サウス・アトランティック地域には、ワシントン D.C. (Washington D.C.), および、デラウェア (Delaware), メリーランド (Maryland), ヴァージニア (Virginia), ウェストヴァージニア (West Virginia), ノースカロライナ (North Carolina), サウスカロライナ (South Carolina), ジョージア (Georgia), フロリダ (Florida) の8州が属する。
- (8) イースト・ノース・セントラル地域には、ミシガン (Michigan), ウィスコンシン (Wisconsin), オハイオ (Ohio), インディアナ (Indiana), イリノイ (Illinois) の5州が属する。
- (9) イースト・サウス・セントラル地域には、ケンタッキー (Kentucky), テネシー (Tennessee), アラバマ (Alabama), ミシシッピ (Mississippi) の4州が属する。
- (10) ウェスト・ノース・セントラル地域には、ミネソタ (Minnesota), ノースダコタ (North Dakota), サウスダコタ (South Dakota), アイオワ (Iowa), ネブラスカ (Nebraska), ミズーリ (Missouri), カンザス (Kansas) の7州が属する。
- (11) ウェスト・サウス・セントラル地域には、アーカンソー (Arkansas), オクラホマ (Oklahoma), ルイジアナ (Louisiana), テキサス (Texas) の4州が属する。
- (12) マウンテン地域には、モンタナ (Montana), アイダホ (Idaho), ワイオミング (Wyoming), コロラド (Colorado), ユタ (Utah), ネヴァダ (Nevada), ニューメキシコ (New Mexico), アリゾナ (Arizona) の8州が属する。
- (13) 太平洋地域には、アラスカ (Alaska), ワシントン (Washington), オレゴン (Oregon), カリフォルニア (California), ハワイ (Hawaii) の5州が属する。
- (14) 部門別利益以下の項目としては、配賦不能営業費用 (Undistributed Operating Expenses), 営業総利益 (Gross Operating Profit), フランチャイズ料 (Franchise Fee), マネジメント料 (Management Fee), 固定費控除前利益 (Income before Fixed Charges), 資産税 (property tax)・保険料 (insurance)・更新積立金 (reserve for capital replacement) の固定費 (Selected Fixed Charges), および、債務返済およびその他の固定費充当額 (Amount Available for Debt Service & Other Fixed Charges) を示している。
- (15) わが国宿泊業における管理会計の実態を明らかにすべく、2012年12月27日時点において観光庁国際観光ホテル整備法に登録している2,665施設を対象とした質問票調査を行った。そのうちホテルは1,015件、旅館は1,650件である。質問票の回収率はそれぞれ、ホテルが267件 (26.3%)、旅館が399件 (24.2%) であった。質問票は、2013年3月8日に発送し、2013年3月22日を回収期限とした。なお、回収率を高めるために、返信用封筒を同封するとともに、回収期限到来前に催促状を送付した。

参考文献

- Dittman, A. David, James W. Hesford and Gordon Potter, 2009, "Managerial Accounting in the Hospitality Industry," in Chapman, Christopher S., Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields, eds, 2009, *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 3, Oxford: Elsevier, pp. 1353-1369.
- The Hotel Association of New York City, 1996, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, Ninth Revised ed., East Lansing, MI: the Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (大塚宗春監修, 山口祐司訳, 2000『米国ホテル会計基準』税務経理協会).
- The Hotel Association of New York City, 2006, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, Tenth Revised ed., Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute (大塚宗春監修, 山口祐司・金子良太訳, 2009『米国ホテル会計基準Ⅱ』税務経理協会).
- Kwansa, Francis and Raymond S. Shmidgall, 1999, "The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Its Importance to and Use by Hotel Managers," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University School of Hotel Administration, Vol.40, No. 6, pp. 88-94.
- Smith Travel Research, 2001, *The HOST Study Report for the Year 2000*, Hendersonville, TN: Smith Travel Research.
- 井上博文, 1995『ホテル会計制度』明現社。
- 清水孝・庵谷治男, 2010「わが国宿泊業における管理会計の実態」『早稲田商學』早稲田商學同攻會, 第424号, pp. 1-30。
- 仲谷秀一・杉原淳子・森重喜三雄, 2006『ホテル・ビジネス・ブック』中央経済社。
- 一般社団法人日本旅館協会, 2012『国際観光旅館営業状況等統計調査(平成23年度財務諸表等より)平成24年度』一般社団法人日本旅館協会。
- 一般社団法人日本旅館協会, 2013『営業状況等統計調査(平成24年度財務諸表等より)平成25年度』一般社団法人日本旅館協会。
- 長谷川恵一, 2012「サービス・リエンジニアリングの手法としての『宿泊施設のための統一会計報告様式』」『企業会計』第64巻, 第12号, pp. 82-88。
- 長谷川恵一, 2013「『宿泊施設の統一会計報告様式』にもとづいた管理会計情報の利用可能性」『早稲田商學』早稲田商學同攻會, 第434号, pp. 231-245。
- 山口祐司, 1971『ホテル管理会計—システムと経営分析』柴田書店。
- 山口祐司, 1985『ホテル管理会計—システムと経営分析』第10版(増補版), 柴田書店。
- 山口祐司監修, 山口祐司・青木章通・北岡忠輝著, 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。

参照 URL

- PKF Consulting USA, 2013, *Trends® in the Hotel Industry USA Edition 2013*, Sample Report, San Francisco: PKF Consulting USA. (<http://www.pkfc.com/samples/ATsample.pdf> 最終参照日 2014年2月3日)

付記

本論文は, 2011年~2013年度科学研究費補助金基盤研究(A)(課題番号23243061)「サービス・コンテンツの作り込みとその経済的効果の測定と評価に関する学際的研究」および早稲田大学2013年度特定課題研究助成費(課題番号2013B-067)「BSCによるホスピタリティ産業におけるマネジメントの問題点の体系化と解決策の提示」の支援を受けて実施した研究成果の一部である。