

第2章 バーデパークの経営診断

1. 経営の概況

1.1 沿革

平成元年、旧福地村において官民と一体となって組織された「むらづくり委員会」から、独創的で活力ある“むらづくり”のため、温泉を利用した健康増進施設の設置要望がなされたことを契機として、調査、基本構想の策定、掘削工事の実施などを進めたものであり、以後、

- 平成4年 運営母体となる「財団法人 福地村健康増進公社」設立
- “ 温泉保養館「バーデハウスふくち」落成、一般開放
- 平成5年 屋外プールをオープン
- “ 厚生省「温泉利用型健康増進施設」として認定
- “ 屋内スケートリンク「ふくちアイスアリーナ」をオープン
- 平成9年 総合交流ターミナル「アヴァンセふくち」をオープン
- 平成18年 町村合併に伴い運営母体を「財団法人 南部町健康増進公社」へと名称変更

を経て、現在に至っている。

1.2 事業の概要

バーデパーク（(財)南部町健康増進公社）としては、基本的には「バーデハウスふくち」「アヴァンセふくち」「ふくちアイスアリーナ」「ふくち屋外プール」の4つの施設を運営しており、それぞれの事業概要、経営の概況は、以下のとおりである。

(1) バーデハウスふくち

バーデパークの中核施設であり、

- ・ かぶり湯、圧注浴、打たせ湯、気泡浴、寝湯、イス湯、全身・部分浴、屋外リラクゼーション浴、サウナ（フィンランドサウナ・スチームサウナ）などからなる「バーデゾーン」
- ・ 運動浴プール、歩行浴プール、スイミングプール（25m）からなる「スポーツゾーン」
- ・ ウォーターライダー、幼児プール、流水プールからなる「レジャーゾー

ン」

- ・ 温泉（一般温泉）、露天風呂、サウナからなる「スパゾーン」
- ・ レストラン、休憩室（多目的ホール 和室・大広間）、売店からなる「コミュニケーションゾーン」
- ・ トレーニングルーム、体力測定コーナー＆相談室からなる「トレーニングゾーン」

で構成されており、子どもから高齢者まであらゆる人の健康・体力づくりができる施設となっている。年間の利用者数も 22 万人を超えている。

（2）アヴァンセふくち

バーデパークに隣接した宿泊施設である。会議室（和室 1 室）、多目的ホール 46 坪、1 室）を有し、洋室シングル×3 室、洋室ツイン×2 室、和室（定員 4 名）×10 室の合計 15 室の規模となっている。

（3）ふくちアイスアリーナ

屋内アイススケートリンク（30m×60m）に会議室、選手控室（更衣室）などを備えた施設である。主として冬季（10 月中旬から 4 月上旬頃）において、スケート、アイスホッケーリンクとして、一般利用、団体（チーム）利用に供されている。アイスホッケー競技会・各種大会の開催会場ともなっている。

また夏季（5 月中旬から 9 月中旬頃）においては、ローラースケート、ローラースケート、テニス、ゲートボール、その他イベント会場としての活用も行なわれている。

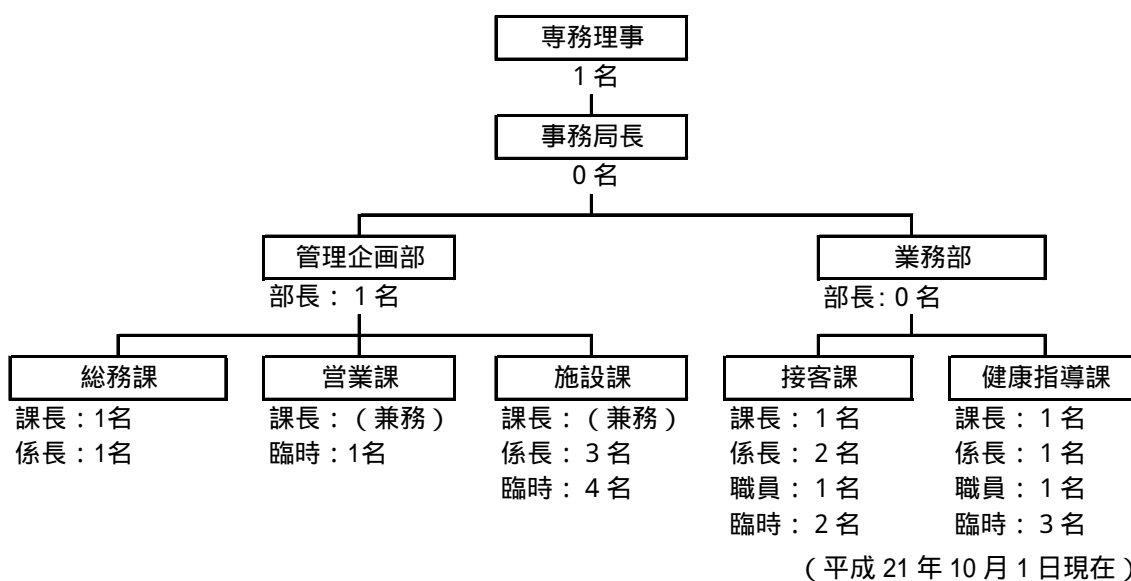
（4）ふくち屋外プール

25m×7 コースの屋外プールである。使用期間は 7 月中旬から 8 月下旬までの 1 ヶ月半程度となっており、この期間での一般利用（有料）も受け付けているが、町内小中学校が学校内にプールを有していないことから、体育授業としてこのプールを利用しているなど、基本的には学校教育施設としての役割が大きいといえる。

1.3 財団法人南部町健康増進公社の組織体制

本バーデパークを指定管理者として運営する(財)南部町健康増進公社の組織体制は、平成 21 年 10 月 1 日現在で図表 2.1 のとおりとなっている。正職員 14 名、臨時職員（アルバイト、パートを含む）10 名の構成である。

図表 2.1 (財)南部町健康増進公社の組織体制



2. 総合経営診断

2.1 バーデパーク全体の財務諸表分析

(1) 貸借対照表の分析

貸借対照表は決算日の財政状態（財産）を示すものであるが、平成17年度から20年度までの4期のバーデパーク（公社）全体の貸借対照表の要約を図表2.1に、詳細を図表2.2に示す。

図表 2.1 公社全体の貸借対照表(要約)

(単位:千円)

資産の部	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
流動資産	38,992	23,719	17,856	26,128
固定資産	10,378	10,378	10,378	10,378
資産合計	49,369	34,097	28,234	36,506
負債・正味財産の部	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
流動負債	32,345	29,537	32,051	29,013
固定負債	40,000	40,000	40,000	44,500
正味財産	22,975	35,440	43,817	37,006
負債・正味財産合計	49,369	34,097	28,234	36,506

貸借対照表の状況から見られる主な経営概況（問題点）としては、以下の点を指摘することができる。

正味財産がマイナスとなっており、債務超過の状態となっている。

当公社においては負債が資産を上回り、正味財産がマイナス状態となっており、債務超過(*用語解説参照)となっている。財務体質としては極めて悪い状態となっている。

この債務超過の原因は過去の累積赤字によるものである。

一般に、その組織が債務状態となる場合は、累積赤字が元入金を食いつぶした場合、何らかの理由で資産が大きく減損した場合に起きるが、当公社の場合は前者がその理由となっている。事実、平成20年度においては累積赤字(図表2.2での未処分利益剰余金)が約4,700万円となっており、元入金1,000万円を食いつぶして約3,700万円の債務超過となっている。

債務超過を町からの長期借入金で補てんされている。

この債務超過に対して、当然のことながら財政的な補てんが必要となるが、それを町からの長期借入金で補てんされている。この長期借入金は現状の財政事情からはその返済能力はなく、この4年間においても固定化し

ている。

現金預金が減少傾向にあり、手元流動性が乏しい状態となっている。

現金預金が平成17年度末で約3,400万円ほどあった現金預金が、平成20年度末で約1,400万円まで減少しており、手元流動性が乏しく、資金繰りが悪化している。職員の退職金や大規模修繕等、大きな資金支出に耐えられない状態となっている。

図表 2.2 公社全体の貸借対照表

(単位:千円)

資産の部	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
流動資産	38,992	23,719	17,856	26,128
現金預金	33,700	16,298	9,285	14,105
売上債権	2,291	4,064	5,486	9,370
棚卸資産	459	269	473	461
その他	2,541	3,087	2,612	2,193
固定資産	10,378	10,378	10,378	10,378
定期預金	10,000	10,000	10,000	10,000
電話加入権	378	378	378	378
資産合計	49,369	34,097	28,234	36,506
負債・正味財産の部	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
流動負債	32,345	29,537	32,051	29,013
仕入債務	14,635	16,622	19,662	15,856
未払金	5,866	6,305	5,887	6,591
預り金	5,572	2,707	2,896	2,574
前受収益	4,557	2,187	1,900	1,010
未払消費税	1,715	1,715	1,707	2,982
その他	0	0	0	0
固定負債	40,000	40,000	40,000	44,500
長期借入金	40,000	40,000	40,000	40,000
退職給与引当金	0	0	0	4,500
正味財産	22,975	35,440	43,817	37,006
元入金	10,000	10,000	10,000	10,000
未処分利益剰余金	32,975	45,440	53,817	47,006
負債・正味財産合計	49,369	34,097	28,234	36,506

用語解説：債務超過

資産はその組織体の所有財産であり、負債はその組織体が抱える債務であり、資産から債務を差し引いたものが正味財産となるが、これがマイナス状態となった場合が債務超過である。債務超過となると資産をすべて処分しても負債が返済できない状態で、一般にその組織体が存続しえない財務状態である。

(2) 収支（損益）計算書の分析

収支（損益）計算書はその事業年度の収支（損益）を示すものであるが、平成 17 年度から 20 年度の 4 期のバーデパーク（公社）全体の収支（損益）計算書の要約を図表 2.3 に、詳細を図表 2.4 に示す。

図表 2.3 公社全体の損益計算書(要約)

(単位:千円)

勘定科目	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
事業収入	204,106	191,311	202,679	239,154
売上原価	854	1,082	749	926
売上収支(利益)	203,253	190,228	201,929	238,228
事業関係費用	199,122	202,708	210,355	231,855
事業収支(利益)	4,131	12,480	8,426	6,373
事業外収入	26	319	57	448
事業外支出	13	2	7	10
経常収支(利益)	4,144	12,163	8,377	6,811
法人税等充当金	0	0	0	0
税引後収支(利益)	4,144	12,163	8,377	6,811

収支（損益）計算書の状況から見られる主な経営概況（問題点）としては、以下の点を指摘することができる。

事業収入は約 2 億円と横ばい状態となっている。

事業収入については平成 20 年度に増加したものの、平成 17 年度~19 年度においては約 2 億円と横ばい状態となっている。公益事業は増加傾向にあるものの、収益事業が減少傾向となっていることがその要因である。

平成 20 年度の事業収入の増加は管理委託料の増額によるものである。

平成 20 年度において事業収入が前年度より約 3,600 万円ほど増加しているが、これは管理委託料の増額によるもので、事業活動が活性化したことによるものではない。なお、この管理委託料の増額は原油価格の高騰に対する補てんとして行われたものである。

平成 18~19 年度においては大幅な赤字となっている。

事業収支をみると、経常収支が平成 18 年度に約 1,200 万円、19 年度に約 800 万円と大幅な赤字となっている。平成 20 年度においては約 700 万円の黒字となっているが、これも管理委託料の増額によるもので、事業環境が改善によるものではない。

事業関係費用が事業収入と連動しておらず、増加傾向にもある。

事業関係費用が年々増加しており、収支悪化の一因ともなっている。しかも、例えば平成 18・19 年度に見られるように事業収入に連動していない。

図表 2.4 公社全体の損益計算書

(単位:千円)

勘定科目	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
事業収入	204,106	191,311	202,679	239,154
公益事業収入	67,669	60,864	86,835	120,658
収益事業収入	136,437	130,447	115,843	118,495
売上原価	854	1,082	749	926
公益事業原価	0	0	0	0
収益事業原価	854	1,082	749	926
売上収支(利益)	203,253	190,228	201,929	238,228
事業関係費用	199,122	202,708	210,355	231,855
公益事業人件費	37,458	41,360	39,466	38,327
公益事業経費	30,402	24,932	28,432	65,400
収益事業人件費	44,283	42,444	38,334	48,130
収益事業経費	86,979	93,972	104,123	79,998
事業収支(利益)	4,131	12,480	8,426	6,373
事業外収入	26	319	57	448
公益部門事業外収入	0	302	0	400
収益部門事業外収入	26	17	57	48
事業外支出	13	2	7	10
公益部門事業外支出	0	0	0	0
収益部門事業外支出	13	2	7	10
経常収支(利益)	4,144	12,163	8,377	6,811
法人税等充当金	0	0	0	0
税引後収支(利益)	4,144	12,163	8,377	6,811

* 事業外収入：預金利息、雑収入、補助金収入

* 事業外支出：雑損失、繰延資産償

* H20年度の収益事業人件費に退職給付費用を含む

2.2 収益性分析

収益性はバーデパーク（公社）がどの程度利益を得ているかを示すもので、一般には ROA(総資本対経常利益率)という指標で把握される。

公益法人は利潤追求を目的とするものではないが、法人を維持継続するための最低限の利潤は必要である。バーデパーク（公社）は多額の累積赤字を抱えており、その観点からの収益性の改善が求められている。

平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の公社全体の収益性比率を図表 2.5 に示す。その内容を分析すると次のように要約される。

ROA(総資本対経常利益率)は黒字・赤字によって大きく変動している。

当公社の総合収益性を ROA でみると、平成 17 年度 8.4%、平成 18 年度 35.7%、平成 19 年度 29.7%、平成 20 年度 18.7%と大きく変動している。これは黒字・赤字の影響を大きく受けていることと、財団法人のため資産規模が小さいために総資本回転率の影響が大きくなるためである。

総資本回転率は有形固定資産を所有しないため高い数値となっている。

総資本回転率は有形固定資産を保有していないことから、平成 17 年度 4.1 回、平成 18 年度 5.6 回、平成 19 年度 7.2 回、平成 20 年度 6.6 回とサービス業の標準値に比較して非常に高くなっている。これも当公社が財団法人であることに起因している。

売上高対経常利益率は収支の影響を受けて大きく変動している。

売上高対経常利益率はその年度の収支が黒字であるか、赤字であるかによって大きく変動しており、平成 17 年度 2.0%、平成 18 年度 6.4%、平成 19 年度 4.1%、平成 20 年度 2.8%となっている。したがって収益性の改善にあたっては、この売上高対経常利益率を改善して、その黒字化を定着させることが基本的方策となる。

図表 2.5 公社全体の収益性比率

	当 公 社				標準指標
	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	
総資本経常利益率 (%)	8.4	35.7	29.7	18.7	2.3
総資本回転率 (回)	4.1	5.6	7.2	6.6	1.5
売上高経常利益率 (%)	2.0	6.4	4.1	2.8	1.4
売上高事業利益率 (%)	2.0	6.5	4.2	2.7	1.4

* 標準指標は『中小企業の財務指標(中小企業庁編)』の平成 20 年度版のサービス業の数値

図表 2.6 各収益性指標の計算式と持つ意味

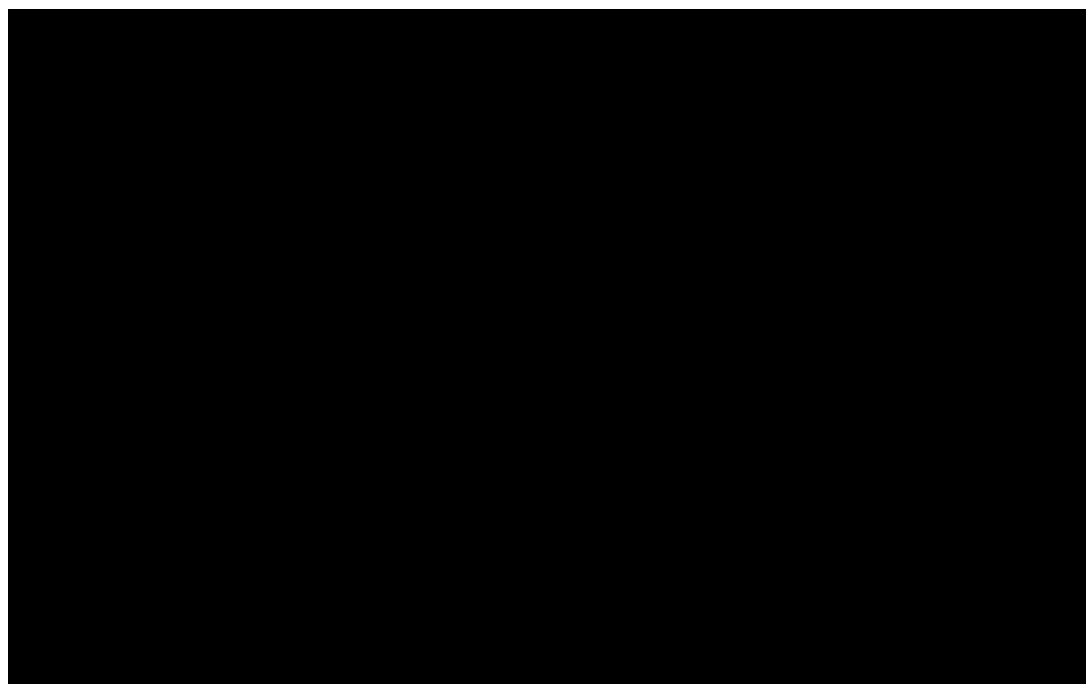
収益性指標	計算	指標の持つ意味
総資本経常利益率 (%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$	投下資本に対する利益の程度を意味し、その組織体の総合収益性を示すものである。
総資本回転率 (回)	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$	売上による総資産の回収効率を示し、これが高いほど資産投資効率が良いことを示す。
売上高経常利益率 (%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$	売上高に対する経常利益の割合を示し、経営活動全体の利益獲得の効率を意味する
売上高事業利益率 (%)	$\frac{\text{事業利益}}{\text{売上高}} \times 100$	売上高に対する事業利益の割合を示し、本来の事業活動(本業)の経営成果を意味する

用語解説 : ROA (Return On Asset)

総資本(資産合計)に対してどの程度の利益(一般に経常利益)を確保しているかの指標で、その組織体の総合収益性を意味している。

組織体が利益を生み出すプロセスは、“資本調達 資本運用 利益獲得”であり、直接的には資本運用の結果として利益が生み出される。資本運用というのは集めた資本を資産として運用することで、その結果、利益を生み出すことが可能となる。

なお、資本利益率は、資本と利益の比率であるが、これは資本回転率(売上高÷資本)と売上高利益率(利益÷売上高)の積に分解することができる。



2.3 流動性分析

流動性は会社の資金繰りや財務体質を意味するものである。資金繰りについては流動比率、当座比率、手元流動性で、財務体質は自己資本比率によって把握される。

平成17年度～20年度の4期の会社全体の流動性比率を図表2.7に示す。その内容を分析すると次のように要約される。

流動比率が低く、支払能力が極めて低い。

流動比率は、流動負債(1年以内で返済義務を負う負債)に対して、流動資産(1年以内に回収される資産)を何倍保有しているかを示すものであり、今後1年以内の支払能力を示すもので、一般的には120%程度以上は必要とされる。当会社においては平成17年度はその水準をクリアーしているものの、平成18年度以降は100%すら割り込んでおり、支払能力はかなりの低水準となっている。

当座比率が低く、当座の支払能力も極めて低い。

当座比率は、流動負債に対して、当座資産(今後3~4ヶ月程度で回収される資産)を何倍保有しているかを示すものであり、当座の支払能力を示すもので、一般的には100%以上があれば問題ないとされる。当会社においては流動比率と同様に、平成17年度はその水準をクリアーしているものの、平成18年度以降は大きく割り込んでおり、当座の支払能力はかなりの低水準となっている。

手元流動性が1カ月を割り込んでおり、資金繰りが懸念される。

手元流動性比率は即時の支払い手段である現金預金が平均月商の何カ月分保有しているかで、1か月分は必要とされている。当会社においては、ここ2年で標準の1カ月を割り込んでおり、現金資金の確保が必要である。また、流動比率、当座比率の低さも相まって、資金繰りが厳しい状況であることが読み取れる。

自己資本比率がマイナスとなっており、財務体質は極めて悪い。

債務超過であることから、自己資本比率がマイナスとなっており、財務体質が極めて悪い。この状態であれば守りの経営に徹せざるを得ず、思い切った経営戦略の実行を妨げてしまう状態である。この指標は、町が多額の資本注入でもしない限り、一朝一夕で改善することは極めて困難であり、長期的な収益性の回税が求められる。

図表 2.7 公社全体の流動性比率

	当 公 社				標準指標
	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	
流動比率 (%)	120.5	80.3	55.7	90.1	148.0
当座比率 (%)	111.3	68.9	46.1	80.9	110.1
手元流動性比率 (月)	2.0	1.0	0.5	0.7	-
自己資本比率 (%)	46.54	103.9	155.2	101.4	17.4

* 標準指標は『中小企業の財務指標(中小企業庁編)』の平成 20 年度版のサービス業の数値

図表 2.8 各流動性指標の計算式と持つ意味

流動性指標	計 算	指標の持つ意味
流動比率 (%)	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	今後 1 年程度の支払い能力を示し、高いほど資金繰りは安定する。100%はクリアしなければならない。
当座比率 (%)	$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	当座(この先 3 ~ 4 ヶ月程度)の資金繰り状態を示し、高いほど当座の資金繰りが安定する。
手元流動性比率 (月)	$\frac{\text{現金預金}}{\text{売上高} \div 12}$	即時の支払い手段である現金預金の保有状況を示し、一か月分は必要とされている。
自己資本比率 (%)	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100$	現状の財務体質や財務安定性(財務基盤)を示し、高いほど財務体質が良好で経営は安定する

2.4 生産性分析

生産性は利益の源泉となる付加価値について分析するものである。付加価値とは公社が生み出した価値を意味し、総収入から外部から購入した価値（外部購入額）を差し引いて計算される。

生産性分析は、その付加価値をいかに生み出しているか、その付加価値をいかに適切に配分しているかといった視点から分析され、付加価値の生み出す効率性は付加価値労働生産性（職員1人当たり付加価値額）や付加価値率で、付加価値の配分については労働分配率や事業経費分配率によって把握される。

平成17年度から平成20年度の4期の公社全体の付加価値を図表2.9に、生産性比率を図表2.10に示す。

付加価値労働生産性が低い。

付加価値労働生産性とは、労働投入に対する付加価値の確保の程度を意味し、職員1人当たり付加価値額で示される。これをみると、平成20年度において約630万円であったが、他の年度においては500万円台と低く、とりわけ平成19年度においては500万円を割り込んでいる。

なお、平成20年度において600万円を超えているが、これは管理委託料の引き上げによるものである。

人件費や事業経費を付加価値で賄えていない。

平成20年度を除いて、労働分配率と事業経費分配率の合計値が100%を超えており、人件費や事業経費を付加価値で賄えていない。その結果、事業収支がマイナスとなっている。

こうした状況は、コスト高というよりも低付加価値に起因しており、いかに増収を図って、さらには付加価値を拡大していくか、収支改善の大きなポイントになっている。

図表2.9 公社全体の付加価値

（金額単位：千円）

	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
総収入	192,295	191,328	202,735	239,602
外部購入額(*1)	76,495	90,303	105,225	113,109
付加価値	115,800	101,026	97,510	126,493
人件費	83,060	83,803	77,800	86,457
事業経費(*2)	40,434	29,687	28,087	33,201
収支(損益)	-7,693	-12,464	-8,377	6,836
従業者数(人)	20	20	20	20

- *1 外部購入額は公社外部から購入した価値であるが、具体的には下記の科目とした。
- ・バーデハウス : 売上原価、リネン費、電気・ガス・水道、薬品費、委託費、燃料費
 - ・アヴァンセ : 売上原価、リネン費、電気・ガス・水道、薬品費、委託費、燃料費
 - ・アイスアリーナ : 電気・ガス・水道、委託費、燃料費、使用料・賃借料
 - ・屋外プール : 電気・ガス・水道、薬品費、委託費
- *2 事業経費は外部購入額を差し引いたものである。

図表 2.10 公社全体の生産性比率

	当 公 社				適 正 値
	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	
職員1人当り付加価値額 (千円)	5,790	5,051	4,876	6,325	10,000
職員1人当り売上高 (千円)	9,615	9,566	10,137	11,980	14,300
付加価値率 (%)	60.2	52.8	48.1	52.8	70.0
職員1人当り人件費 (千円)	4,153	4,190	3,890	4,323	6,000
労働分配率 (%)	71.7	83.0	79.8	68.3	60.0
事業経費分配率 (%)	34.9	29.4	28.8	26.2	35.0
労働・事業経費分配率合計 (%)	106.6	112.3	108.6	94.6	95.0

* 総収入=売上高として計算した

適正値は一般的に示されている数値より加工して設定した

図表 2.11 各生産性指標の計算式と持つ意味

生産性指標	計 算	指標の持つ意味
1人当り付加価値額 (千円)	$\frac{\text{付加価値額}}{\text{職員数}}$	職員1人当りの付加価値の程度を示し、大きいほど付加価値労働生産性が高いことを意味する
1人当り売上高 (千円)	$\frac{\text{売上高}}{\text{職員数}}$	職員1人当りの売上高の程度を示し、高いほど人的販売効率が良いことを意味する
付加価値率 (%)	$\frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}} \times 100$	売上高に対する付加価値の割合で、高いほど高付加価値経営がなされている
1人当たり人件費 (%)	$\frac{\text{人件費}}{\text{職員数}}$	職員1人当りの人件費の程度を示し、これが高いほど高賃金となっている
労働分配率 (%)	$\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値額}} \times 100$	付加価値からどの程度人件費として支払われたかを示し、これが高いほど人件費負担が重い
事業経費分配率 (%)	$\frac{\text{事業経費}}{\text{付加価値額}} \times 100$	付加価値からどの程度事業経費として支払われたかを示し、これが高いほど経費負担が重い

用語解説：付加価値

付加価値というのは、その組織体が事業活動を通じて「創造した価値」という意味を持っており、総収入（売上高）から外部購入価値（材料費、委託費、外注費など）を差し引いて計算される。

3. 部門別診断

3.1 バーデハウスの診断

(1) バーデハウスの収支分析

バーデハウスについて、平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の公益部門と収益部門を合計した収支計算書を図表 2.12 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

ここ 4 年間の収支状況は悪い。

平成 20 年度は黒字に転換しているものの、平成 17～19 年度においては赤字となっている。ただ、平成 20 年度の黒字は管理委託料が増額されたためであって、経営努力によって収支状況が改善されたわけではない。

事業収入については平成 18 年度より減少している。

総収入から管理委託料と町補助金を除いた事業収入をみた場合、平成 18 年度より減少となっている。平成 19 年度において対前年比 7.8%、平成 20 年度において 5.4%減となっている。

人件費の削減など若干の収支改善努力が認められる。

事業収入が減少している中で人件費の削減など若干の収支改善努力が認められる。なお、平成 20 年度の人件費の増加は退職給付費用の計上による。

収支悪化は電気・ガス・水道、燃料費の高騰も一因となっている。

平成 19 年度および 20 年度に発生した原油価格の高騰によって、電気・ガス・水道、燃料費が上昇し、収支悪化の大きな要因となっている。ただし、その補てんとして管理委託料も増額されている。

図表 2.12 バーデハウスの収支計算書(要約)

(金額:千円、比率:%)

		H17年度		H18年度		H19年度		H20年度	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
総収入	事業収入	106,547	90.4	113,324	96.2	104,435	82.1	98,744	62.0
	管理委託料	0	0.0	4,141	3.5	22,320	17.6	60,081	37.7
	町補助金	11,302	9.6	300	0.3	400	0.3	400	0.3
	計	117,849	100.0	117,765	100.0	127,155	100.0	159,225	100.0
売上原価		640	0.5	887	0.8	480	0.4	634	0.4
人件費	報酬	2,603	2.2	2,597	2.2	2,069	1.6	2,686	1.7
	給料手当	34,071	28.9	28,708	24.4	27,107	21.3	23,057	14.5
	その他	14,873	12.6	16,708	14.2	13,988	11.0	23,464	14.7
	計	51,548	43.7	48,012	40.8	43,164	33.9	49,207	30.9
事業経費	電気・ガス・水道	202	0.2	10,304	8.8	22,390	17.6	25,126	15.8
	委託費	16,766	14.2	17,325	14.7	17,225	13.5	16,597	10.4
	広告宣伝費	4,325	3.7	2,876	2.4	2,625	2.1	3,547	2.2
	燃料費	26,297	22.3	28,175	23.9	30,791	24.2	34,655	21.8
	使用料・賃貸借	14,103	12.0	10,997	9.3	6,836	5.4	6,661	4.2
	その他	11,458	9.7	9,908	8.4	11,466	9.0	12,683	8.0
	計	73,151	62.1	79,585	67.6	91,334	71.8	99,269	62.3
雑損失		13	0.0	2	0.0	7	0.0	10	0.0
総支出		125,352	106.4	128,486	109.1	134,985	106.2	149,120	93.7
収支(損益)		-7,502		-10,721		-7,830		10,105	

* 退職金および退職給付費用を人件費に含めた

(2) バーデハウスの損益分岐点分析

損益分岐点とは、どの程度の事業収入があれば収支が均衡するかを意味し、次の公式から計算される。なお、収入は事業収入のみで計算し、管理委託料や町補助金は赤字補てんという前提で考える。

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率}} \quad \left(\text{変動費率} = \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} \right)$$

バーデハウスについて、平成 17 年度から 20 年度の 4 期の収支と、それより計算される損益分岐点を図表 2.13 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

損益分岐点は、平成 17 年度：約 1 億 2,600 万円、18 年度：約 1 億 3,000 万円、19 年度：約 1 億 3,900 万円、20 年度；約 1 億 5,600 万円と年々上昇している。

平成 18 年度より事業収入が減少していることから事業収入と損益分岐点の差額が拡大しており、それが管理委託料の増大化をもたらしている。

図表 2.13 バーデハウスの収支と損益分岐点

(単位:千円)

		H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
事業収入		106,547	113,324	104,435	98,744
変動費	売上原価	640	887	480	634
	電気・ガス・水道	40	2,061	4,478	5,025
	燃料費	5,259	5,635	6,158	6,931
	計	5,940	8,582	11,117	12,590
限界利益		100,607	104,741	93,318	86,154
固定費	人件費	51,548	48,012	43,164	49,207
	電気・ガス・水道	162	8,244	17,912	20,101
	燃料費	21,038	22,540	24,633	27,724
	広告宣伝費	4,325	2,876	2,625	3,547
	委託費	16,766	17,325	17,225	16,597
	使用料・賃貸借	14,103	10,997	6,836	6,661
	その他	11,458	9,908	11,466	12,683
	雑損失	13	2	7	10
計		119,412	119,904	123,869	136,530
収支(損益)		-18,804	-15,162	-30,550	-50,376
損益分岐点収入		126,462	129,728	138,624	156,482
管理委託料		0	4,141	22,320	60,081
町補助金		11,302	300	400	400

3.2 アヴァンセの診断

(1) アヴァンセの収支分析

アヴァンセについて、平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の収支計算書の要約を図表 2.14 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

平成 17～20 年度の 4 期すべてで赤字となっており、とりわけ 18 年度以降は約 500 万円～800 万円の範囲で拡大している。

平成 20 年度において管理委託料が約 400 万円ほど計上されているが、その補てんがあっても赤字解消には至っていない。

平成 18 年度より事業収入が減少しているが、平成 17 年度と比較して人件費は約 200～300 万円程度増加している。

電気・ガス・水道と燃料費の合計はほぼ横ばいで推移している。

図表 2.14 アヴァンセの収支計算書(要約)

(金額:千円、比率:%)

	H17年度		H18年度		H19年度		H20年度		
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
総収入	事業収入	29,890	100.0	28,574	100.0	24,512	100.0	24,316	85.3
	管理委託料	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4,192	14.7
	計	29,890	100.0	28,574	100.0	24,512	100.0	28,509	100.0
売上原価	213	0.7	196	0.7	269	1.1	292	1.0	
人件費	給料手当	11,225	37.6	12,858	45.0	12,863	52.5	13,887	48.7
	その他	2,609	8.7	3,515	12.3	2,821	11.5	3,177	11.1
	計	13,833	46.3	16,373	57.3	15,685	64.0	17,063	59.9
事業経費	電気・ガス・水道	0	0.0	2,356	8.2	4,781	19.5	5,473	19.2
	委託費	3,540	11.8	4,088	14.3	4,208	17.2	4,412	15.5
	燃料費	9,552	32.0	7,710	27.0	5,028	20.5	4,816	16.9
	その他	2,942	9.8	3,022	10.6	2,814	11.5	3,319	11.6
	計	16,034	53.6	17,176	60.1	16,831	68.7	18,020	63.2
総支出	30,081	100.6	33,745	118.1	32,785	133.7	35,376	124.1	
収支(損益)	-191		-5,171		-8,272		-6,867		

(2) アヴァンセの損益分岐点分析

アヴァンセについて、平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の収支と、それより計算される損益分岐点を図表 2.15 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

平成 18 年度以降において損益分岐点は年々上昇傾向にある。

平成 17 年度はほぼ採算がとれている状況にあるが、18 年度以降は事業収入が減少していることから事業収入と損益分岐点の差額が拡大し、平成 20 年度においては不採算額が大きくなって管理委託料の発生をもたらしている。

図表 2.15 アヴァンセの収支と損益分岐点

(単位:千円)

		H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
事業収入		29,890	28,574	24,512	24,316
変動費	売上原価	213	196	269	292
	電気・ガス・水道	0	471	956	1,095
	燃料費	1,910	1,542	1,006	963
	計	2,124	2,209	2,231	2,350
限界利益		27,766	26,364	22,282	21,966
固定費	人件費	13,833	16,373	15,685	17,063
	電気・ガス・水道	0	1,885	3,825	4,378
	燃料費	7,642	6,168	4,022	3,853
	委託費	3,540	4,088	4,208	4,412
	その他	2,942	3,022	2,814	3,319
	計	27,957	31,536	30,554	33,025
収支(損益)		-191	-5,171	-8,272	-11,059
損益分岐点収入		30,095	34,178	33,613	36,559
管理委託料		0	0	0	4,192

* 電気・ガス・水道および燃料費については変動費：20%、固定費：80%と設定した

3.3 アイスアリーナの診断

(1) アイスアリーナの収支分析

アイスアリーナについて、平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の収支計算書の要約を図表 2.16 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

平成 19、20 年度において使用料収入が増加したため総収入が増加した。
使用料収入の増加によって管理委託料が減額となっている。
人件費および電気・ガス・水道と燃料費は増加傾向にある。

図表 2.16 アイスアリーナの収支計算書(要約)

(金額:千円、比率:%)

	H17年度		H18年度		H19年度		H20年度		
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
総収入	事業収入	0	0.0	0	0.0	17,434	36.9	18,244	37.9
	管理委託料	40,841	100.0	41,087	100.0	29,851	63.1	29,851	62.1
	計	40,841	100.0	41,087	100.0	47,285	100.0	48,095	100.0
人件費	給料手当	12,676	42.4	12,703	44.5	11,653	47.5	13,033	45.7
	その他	3,620	12.1	5,303	18.6	5,869	23.9	5,720	20.1
	計	16,296	54.5	18,005	63.0	17,522	71.5	18,752	65.8
事業経費	電気・ガス・水道	5,599	18.7	4,388	15.4	5,091	20.8	5,957	20.9
	修繕費	7,165	24.0	2,398	8.4	2,793	11.4	5,939	20.8
	燃料費	3,259	10.9	3,360	11.8	4,179	17.0	5,072	17.8
	使用料・賃貸借	4,402	14.7	5,552	19.4	5,352	21.8	5,016	17.6
	その他	4,119	13.8	4,015	14.1	4,976	20.3	4,201	14.7
	計	24,544	82.1	19,712	69.0	22,392	91.3	26,185	91.8
総支出	40,841	136.6	37,718	132.0	39,914	162.8	44,937	157.6	
収支(損益)	0		3,369		7,371		3,158		

(2) アイスアリーナの損益分岐点分析

アイスアリーナについて、平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の収支とそれより計算される損益分岐点を図表 2.18 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

平成 17~18 年度において事業収入がなかったため損益分岐点は計算できなかった。

平成 19~20 年度では、事業収入はあったものの固定費を回収するほどの限界利益が得られず、損益分岐点と事業収入のかい離は大きい

しかし、施設の性格から無理に採算をとる必要はない。

図表 2.17 アイスアリーナの損益分岐点

(単位:千円)

		H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
事業収入		0	0	17,434	18,244
変動費	電気・ガス・水道	1,120	878	1,018	1,191
	燃料費	652	672	836	1,014
	計	1,772	1,550	1,854	2,206
限界利益		-1,772	-1,550	15,580	16,038
固定費	人件費	16,296	18,005	17,522	18,752
	電気・ガス・水道	4,479	3,510	4,073	4,765
	修繕費	7,165	2,398	2,793	5,939
	燃料費	2,607	2,688	3,343	4,058
	使用料・賃貸借	4,402	5,552	5,352	5,016
	その他	4,119	4,015	4,976	4,201
	計	39,069	36,168	38,060	42,731
収支(損益)		-40,841	-37,718	-22,480	-26,693
損益分岐点収入		-	-	42,589	48,609
管理委託料		40,841	41,087	29,851	29,851

* 電気・ガス・水道および燃料費については変動費：20%、固定費：80%と設定した

3.4 屋外プールの診断

屋外プールについて、平成 17 年度から平成 20 年度の 4 期の収支計算書の要約を図表 2.18 に示す。

その内容を分析すると次のように要約される。

管理委託料で支出を補てんする形となっている

人件費はほぼ横ばいとなっている。

電気・ガス・水道の減少によって事業経費は減少傾向にある。

図表 2.18 屋外プールの収支計算書(要約)

(金額:千円、比率:%)

	H17年度		H18年度		H19年度		H20年度		
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
総収入	事業収入	0	0.0	0	0.0	45	1.2	36	1.0
	管理委託料	3,715	100.0	3,903	100.0	3,737	98.8	3,737	99.0
	計	3,715	100.0	3,903	100.0	3,782	100.0	3,773	100.0
人件費	給料手当	777	20.9	777	19.9	777	20.5	777	20.6
	賃金	466	12.5	496	12.7	503	13.3	501	13.3
	その他	140	3.8	140	3.6	150	4.0	157	4.2
	計	1,382	37.2	1,412	36.2	1,429	37.8	1,434	38.0
事業経費	電気・ガス・水道	1,696	45.7	1,731	44.4	1,478	39.1	1,116	29.6
	薬品費	313	8.4	278	7.1	244	6.4	310	8.2
	修繕費	41	1.1	134	3.4	0	0.0	197	5.2
	委託費	108	2.9	114	2.9	116	3.1	114	3.0
	その他	174	4.7	174	4.5	161	4.2	162	4.3
	計	2,332	62.8	2,432	62.3	1,999	52.8	1,899	50.3
総支出	3,715	100.0	3,844	98.5	3,428	90.6	3,333	88.3	
収支(損益)	0		59		354		415		

4. 戦略分析

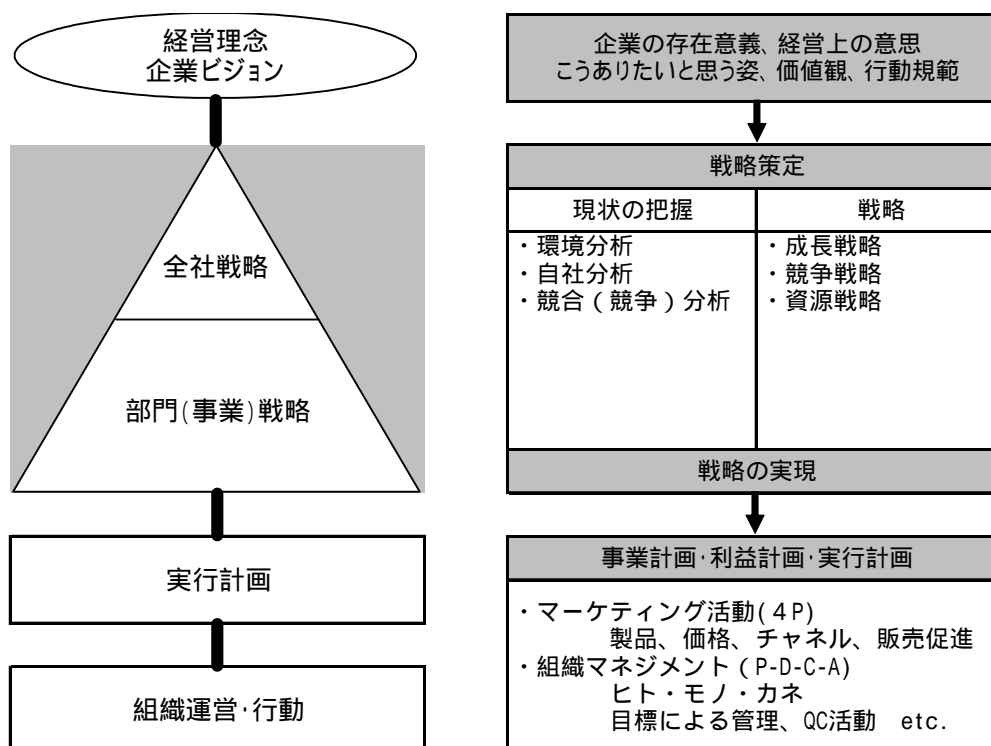
4.1 戦略とは？

経営改善に向けての現状把握として、財務面からの分析（過去分析）を進めてきた。次に、この財務状況を踏まえて、現在、どのような戦略を持った経営を推進しているのか（現状分析）、あるいは今後どのような方向性をいくべきかについて検討する。そのための戦略分析（市場戦略、販売戦略など）を行なう。

戦略分析を実施する前に、先ず「戦略」や「ビジョン」などの経営管理用語の使い方や関係について整理しておく。

戦略とは「企業の持続的競争優位を確立するための基本枠組みである」と定義される。ただし、本診断の目的からすれば、学問的に厳密な定義が求められているわけではないため、ここでは、(財)南部町健康増進公社内部において、今後、職員同士がこれらの経営用語を共通的な言葉として用いることができるよう、また、利益を産み出すための着眼点としての役割をもたせる意味で、以下のように簡略化して定義する。

図表 2.19 戦略の構造



戦略構造の主な内容について、当公社（バーデパーク）の状況に照らし合わせて説明及び分析すると、概ね以下のとおりとなる。

(1) 経営理念、企業ビジョン

経営理念は、組織の存在意義や使命を表した基本的な考え方で、「組織は何のために存在するのか。経営をどうゆう目的で、どのような形で行うのか」を内外に伝え、共有化されているものを示す。

CI（コーポレート・アイデンティティ）のような形で示されている場合が多い。

【当公社（バーデパーク）の経営理念、企業ビジョン】

当公社（バーデパーク）においては、条例で定められた設置目的がこれにあたると考えられる。すなわち

「温泉を利用した運動と保養機会の拡大及びスポーツを通じ、住民の健康増進及び余暇活用並びに心身の健全な発達並びに体育の普及振興に資する」とすることができる。

しかしながら、上記の理念は総花的であり、必ずしも明確でない。

(2) 全社戦略

全社戦略（又は基本戦略）は、企業の活動領域（ドメイン）をどう選び、そして事業の魅力度、強み・弱みという観点から複数の事業をどう組み合わせるかを定めたものを示す。具体的には、どのような領域(市場)を対象にして、どのような商品・サービスを提供して、持続的な発展を図っていくかを定めたものである。

【当公社（バーデパーク）の全社戦略】

特に全社戦略として明確に規定されているものはないが、与えられた資源(施設)や職員の共通の認識の範囲として考えられることは「温泉施設、宿泊施設を活用して、町民、近隣住民等に対して運動と癒しの空間を提供し、心身ともに健康増進をはかる」などとすることができる。

こうすることで、「私たちのお客様は誰か?」「そのお客様が真に求めているものは何か?」「私たちは何を商品として提供しなければならないか?」などを明確にしていくことができる。

(3) 部門（事業）戦略

全社戦略にのっとり定められる各部門（事業担当部門）個別の事業展開のあ

り方をしめすものであり、基本的には全社戦略同様、部門として、どのような商品をどのような顧客（市場）に提供していくかを定めるものである。

組織が事業単位ではなく、機能別（営業部門、生産部門等）に分かれている場合は、機能別戦略となり、営業活動や生産活動を決定するための指針を表す。

【当公社（バーデパーク）の部門戦略】

当公社においては、組織的には機能別（営業、施設、接客、健康指導など）の体制となっているが、小規模な組織であり、職員全員が一体となって経営に携わる意識を有していることから、実態としては提供するサービスに応じて事業別（温泉施設活用事業、宿泊施設活用事業、アイスアリーナ関連事業等）の部門戦略を定めていき、全職員がその戦略に従った事業運営を一丸となって推進していくことを求めたほうが有効であると思われる。

例えば「温泉施設活用事業（バーデハウス部門）」においては「病後の療養者が中長期間で滞在することで、軽運動ができるまでに体力を回復していただくサービスを展開する」などを部門戦略として策定することができる。この部門戦略に応じて、病院への営業活動、運動メニューの充実などの戦略行動がとれることになるわけである。

現状ではどの事業においても、部門（事業）戦略が明確に示されてはいない。

(4) 成長戦略、競争戦略

全社戦略、部門戦略の中身となるものであり、競合他社に対していかに優位性を築いていくかを具体的な「市場-商品」の組合せで検討する。成長戦略は「市場浸透戦略」「市場拡大戦略」「新製品開発戦略」「多角化戦略」に分類され、競争戦略としては「差別化戦略」「集中戦略」等に分類されるのが代表的である。

企業が置かれている環境要因に応じて最適な成長戦略・競争戦略を選択しなければならない。

【当公社（バーデパーク）の成長戦略、競争戦略】

成長戦略、競争戦略を決定するためには、企業が置かれている環境要因（競争環境等）を把握する必要があるが、現状では、ほとんど意識されているとは思われず、一部で「八戸市にもスポーツ施設が増えてきているが、うちより高いようだ…」程度の観念的に捉えられているのみで、充分とは言えない。そのため、明確に成長戦略・競争戦略を規定するまでには至っていない。

(5) 戦略策定のための環境分析（SWOT分析）

全社戦略にしる、部門戦略にしる、」戦略とは「市場 - 商品」に対する働きか

けを規定しているものであり、戦略策定にあたっては市場や商品に関する環境要因を把握することが必要不可欠である。

環境分析としては、主に外部環境分析、内部環境分析に分けられる。外部環境としては「機会」と「脅威」があり、内部環境としては「強み」と「弱み」がある。

これを整理するものが SWOT 分析である。

- ・ S : strength (強み)
- ・ W : weakness (弱み)
- ・ O : opportunity (機会)
- ・ T : threat (脅威)

また、その他に重要な環境要因として、競争(競合)環境がある。外部環境の一部でもあるが、競合する他社の状況を把握することは、企業経営としてはあたりまえの活動になる。

4.2 バーデパークの SWOT 分析

当公社(バーデパーク)の SWOT 分析を試みた結果は、図表 2.20 のとおりである。

図表 2.20 バーデパークの SWOT 分析

	好影響 / 強み・機会	悪影響 / 弱み・脅威
内部要因	<p>【S : 強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 総合的で充実した施設を有する ・ 様々な健康プログラムが提供可能 ・ 職員のモチベーションは高い ・ 年間 22 万人を越す高い集客力 	<p>【W : 弱み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設全体のコンセプトが不透明 ・ 施設単位での成長戦略が不明確 ・ 直営、委託、収益施設と公共施設の混在など事業の相乗効果がとりづらい ・ 町の補助が前提となるなど経営の自立性の欠如 ・ 組織を含め営業力不足、企画のマンネリ化
外部要因	<p>【O : 機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ メタボ対策など健康志向の高まり ・ 高齢化社会の中での余暇活用ニーズの増大 ・ 不況により安近短でのレジャー志向 	<p>【T : 脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 近隣地域全体の人口減少 ・ 新幹線延長に伴う地域全体の通過点化 ・ 町財政のひっ迫による補助(管理委託料)の圧縮化 ・ 近隣(八戸市等)における競合施設の充実

全体として、ハード施設は総合的に整っていると同時に、健康増進に係るプログラムを有しているなど、施設としての魅力は十分にある。また、温泉施設

は年間 22 万人を超える集客力を有するなどの“強み”を有している。しかしながら、名称がばらばらなど統一的な印象やコンセプトは見えにくい。あるいはコンセプトそのものが不明確、共有化されていない。また施設の活性化のための戦略も不備である。すなわち戦略的な経営が行われていないことは“弱み”としなければならない。

直営（温泉など）と委託（レストラン）、収益施設（バーデハウス、アヴァンセ）と公共施設（屋外プール、アイスアリーナ）が混在しており、事業間の相乗効果も出ていない。

こうした中で、外部環境としては、スポーツ施設、温泉施設などの競合する専門施設の充実等の要因によって当施設の相対的な競争力の低下が危惧される。組織体制の整備を含め、営業力の強化は喫緊の課題とすることができる。

なお、経営陣を含めて職員のモチベーションは現状では高く維持されており、戦略の明確化・共有化、目的志向の醸成により、これからの頑張りには十分期待できるレベルにある。

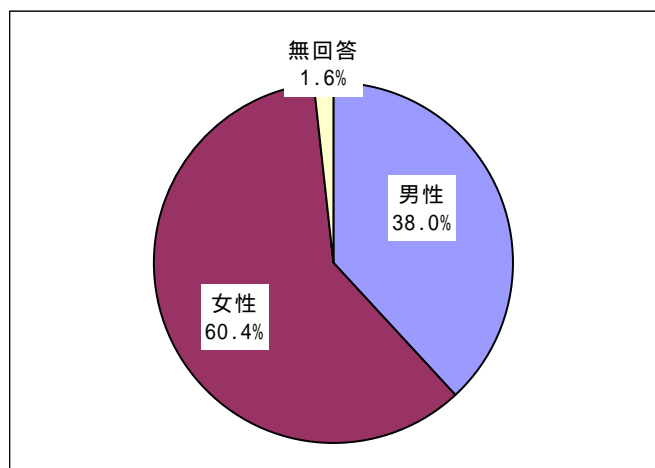
4.3 利用者アンケートに見る戦略策定の方向性

平成 21 年 9 月から 10 月にかけて実施された、バーデパーク利用者アンケート調査（回収数：187 件）からは、次のような点が明らかになっている。今後の戦略策定のための参考として示す。

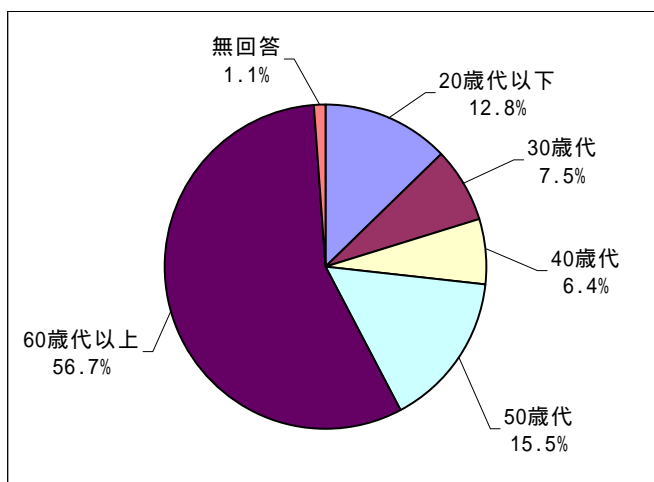
（1）施設の利用状況

- ・ 利用者は、女性（60.4%）、60 歳以上（56.7%）、南部町内在住（42.2%）が中心。30 歳代～40 歳代の利用は少ない。（図表 2.21）
- ・ 利用の頻度は月数回（27.3%）、週数回（28.3%）利用するという人の割合が多い。（図表 2.22）
- ・ 利用する際の状況としては、家族で利用が 51.3%、1 人で利用が 23.5%。友人、グループでの利用は 2 割に満たない。（図表 2.23）
- ・ 施設に来るまでの交通手段は、自家用車、バイクが圧倒的に多く、82.4% となっている。（図表 2.24）
- ・ 施設で使うお金は一人あたりで 1,000 円以下が 57.8%、1,001 円～3,000 円が 21.9%、3,001 円以上は 9.1%であり、客単価は低い。温泉入浴のみを利用する客が最も多いと思われる。（図表 2.25）

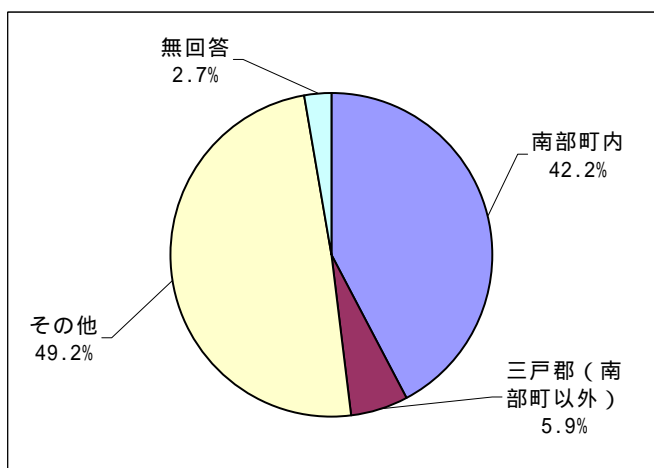
図表 2.21 利用者の属性 性別



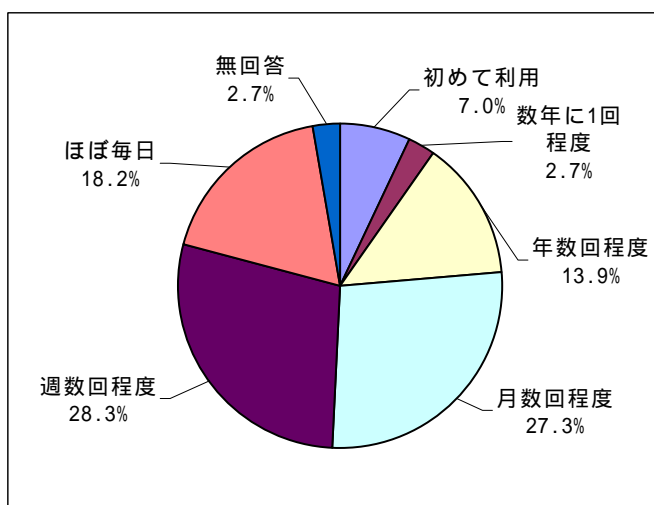
図表 2.21 利用者の属性 年齢



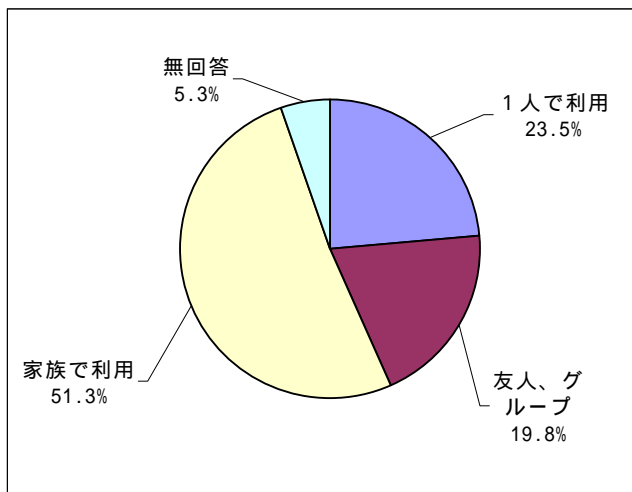
図表 2.21 利用者の属性 住所



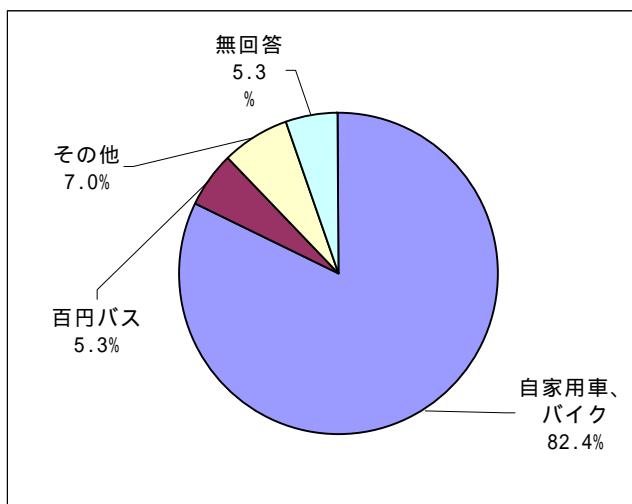
図表 2.22 利用頻度



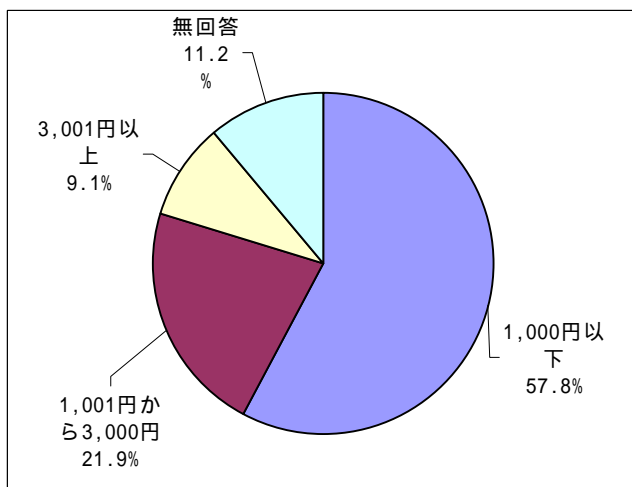
図表 2.23 利用する際の状況



図表 2.24 施設までの交通手段



図表 2.25 一人あたりの利用料金(客単価)

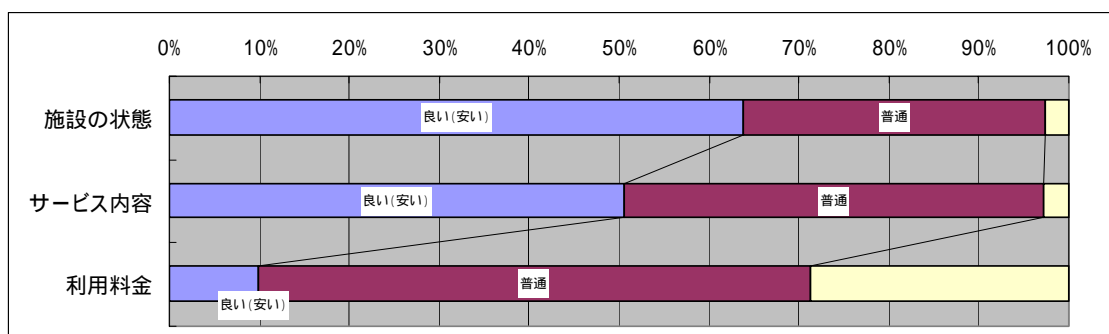


(2) 施設、サービスに対する評価

【バーデゾーン、スポーツゾーン（温泉プールなど）】

- ・ 施設の状態は「良い」とする人が 63.9%となっており、ほとんどの人が満足している様子が伺える。
- ・ サービス内容（職員の対応など）は、半数以上が「良い」（50.5%）と答えており、他施設と比べても最高値である。「満足度は高い」とすることができる。
- ・ 利用料金については、「高い」と考えている人が 28.7%と他の施設と比べ多くなっており、料金に対する評価は低い。

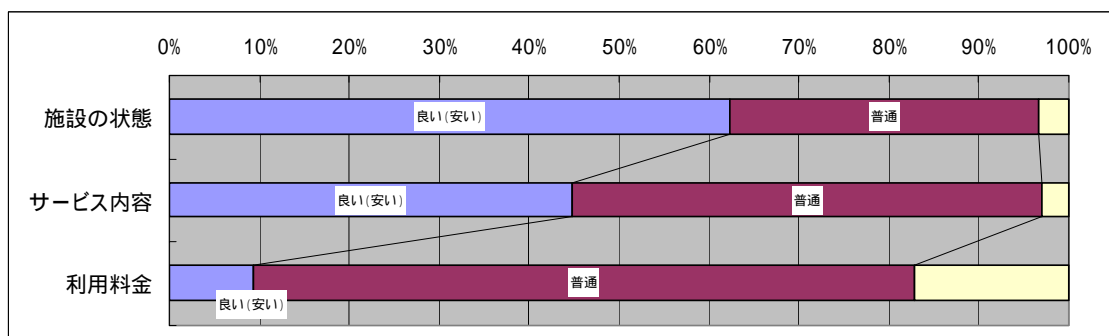
図表 2.26 温水プールなどの評価



【スパゾーン（温泉入浴施設）に対する評価】

- ・ 施設の状態は「良い」とする人が 62.3%となっており、ほとんどの人が満足している様子が伺える。
- ・ サービス内容（職員の対応など）は、「良い」（44.7%）、「普通」（52.3%）合計では 98.0%となり、「ほぼ満足している」とすることができる。
- ・ 利用料金については、「普通」と考えている人が 73.4%で、概ね標準レベルと評価されている。「高い」は 17.2%であった。

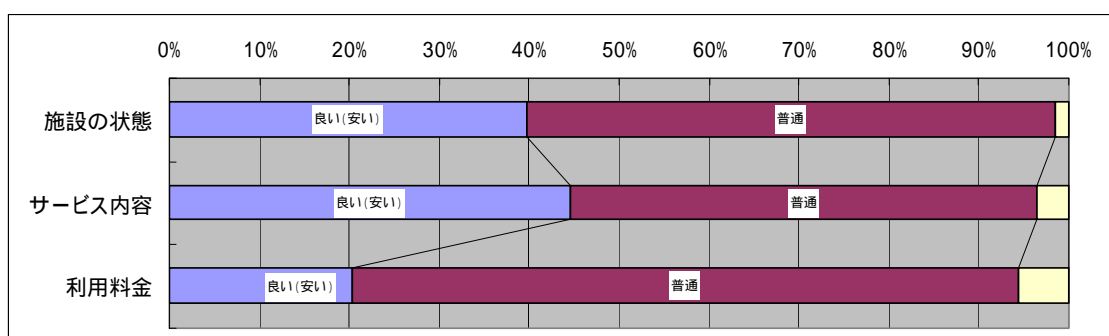
図表 2.27 入浴施設などの評価



【トレーニングジムに対する評価】

- ・ 施設の状態は「良い」とする人が 39.7%と、若干低い数値を示した。ただし「悪い」とする人は1人(1.5%)のみであった。
- ・ サービス内容(職員の対応など)は、「良い」(44.6%)、「普通」(51.8%)、合計では 96.4%となり、「ほぼ満足している」とすることができる。
- ・ 利用料金については、「安い」と考えている人が 20.4%、「普通」が 74.1%で、安いと評価する人が比較的多かった。

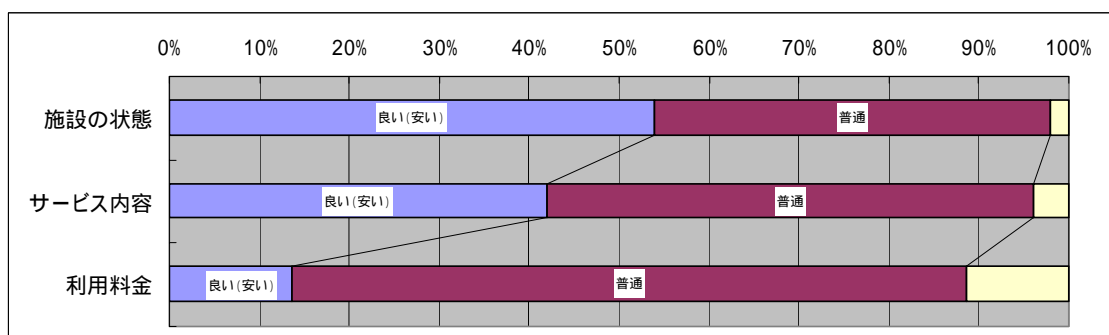
図表 2.28 トレーニングジムの評価



【宿泊施設(アヴァンセ)に対する評価】

- ・ 施設の状態は「良い」とする人が 54.0%、「普通」が 44.0%、合計で 98.0%は満足しているとすることができる。
- ・ サービス内容(職員の対応など)は、「良い」(42.0%)、「普通」(54.0%)、合計では 96.0%となり、「ほぼ満足している」とすることができる。
- ・ 利用料金については、「普通」と考えている人が 75.0%で、概ね標準レベルと評価されている。「安い」は 13.6%、「高い」は 11.4%であった。

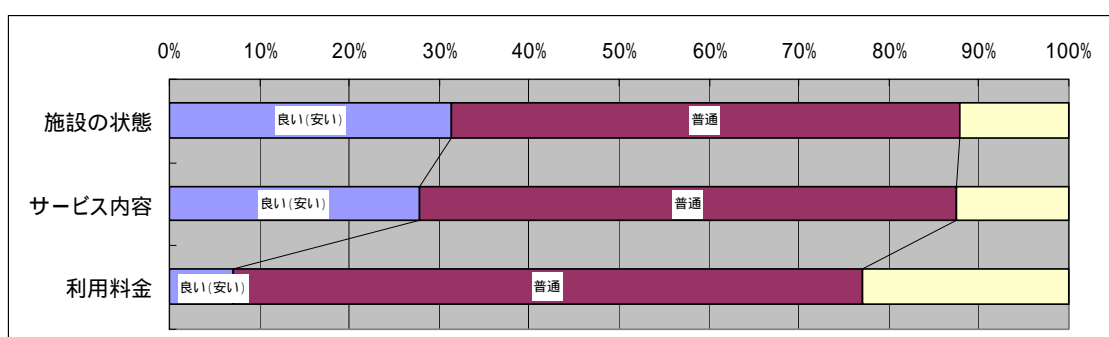
図表 2.29 宿泊(アヴァンセ)の評価



【レストランに対する評価】

- ・ 施設の状態は「良い」とする人が 31.3%、「普通」が 56.6%、「悪い」は 12.0%となっており、「悪い」とする人の割合が他施設と比べて多い。
- ・ サービス内容(職員の対応など)は、「良い」(27.8%)、「普通」(59.7%)合計では 87.5%であったが、「悪い」とする人も 12.5%と他施設の状況と多い。
- ・ 利用料金については、「普通」と考えている人が 70.0%であったが、「高い」とする人は 22.9%であり、料金は高いと考える人が他施設に比べて多い。
- ・ 全体的にレストランに対する評価は、他施設より低くなっている。

図表 2.30 レストランの評価



4.4 バーデパーク経営改善に向けての戦略検討の必要性

以上のとおり、経営改善のためには収益を確保に向けての戦略が適切に定められていることが、きわめて重要な要件となる。

当会社(バーデパーク)においては、充実した施設と、意欲を持った職員がいるという大きな強みを持っているにもかかわらず、戦略性の欠如からこれらの資源が有効に活かされていないと思われる。

5. 収益向上による採算シミュレーション

経営改善のためには、利益の確保を目指すことになる。利益は単純には、収入（売上）とコストの差である。すなわち利益を確保・向上させるためには、収入（売上）を高めるか、コストを下げるしかない。

当公社（バーデパーク）の状況から、これ以上のコスト削減は現実的にはかなり難しいところがあることから、方向性としては収益（売上）の確保、向上を目指す戦略を策定していくことが必要である。

なお、収益（売上）の向上としては、基本的には「客単価を上げる」「客数の増加をはかる」の2つの方法の組み合わせとなる。ここでは、「客単価向上」「顧客数増加」のそれぞれの方法を採用した場合の収支（損益）がどうなるかを、シミュレーションで確認し、採算のための戦略目標検討のための参考とする。

5.1 分析の対象とシミュレーションの前提

バーデパークの諸施設について考えると、屋外プールについては学校プールの代替施設と位置付けられており、また、アイスアリーナについては一部において受益者負担がなされているものの、経営努力によって独立採算が可能な状況にはない。むしろ、町の政策的な施設としての性格が強いので、このシミュレーションからは考察しないこととし、経営努力によって採算性の向上が可能と考えられるバーデハウスとアヴァンセを検討の対象とすることとし、それぞれにおける採算性向上の検討することにする。

その検討にあたって、シミュレーションのための前提条件を設定しなければならないが、まず、基礎データとしては直近の平成20年度(平成20年4月1日～平成21年3月31日)のデータを使用することとした。ただし、平成20年度は燃料費が異常に高騰したためこの年度を前提とすると不合理となるため、燃料費については平成18年度を前提とすることにした。

各部門の収入は事業収入を基本とし、これを客数×客単価に分解してシミュレーションを試みる。また、費用については、変動費と固定費を区分して試算するが、これは前述(p.19、21)の損益分岐点分析に従う。なお、変動費は客数に比例することを前提とする。

こうしてできた部門別の損益計算書の前提数値が図表2.31示したものである。

図表 2.31 シミュレーションの前提数値

(単位:千円)

		バーデハウス	アヴァンセ
	事業収入	98,744	24,316
	客数(人)	223,477	5,073
	客単価(円)	442	4,793
変動費	売上原価	634	292
	電気・ガス・水道、燃料費	6,706	1,713
	計	7,340	2,005
限界利益		91,405	22,311
固定費	人件費	49,207	17,063
	電気・ガス・水道、燃料費	30,783	8,053
	委託費	16,597	4,412
	その他の固定費	22,901	3,319
	計	119,488	32,848
収支(損益)		-28,084	-10,537
損益分岐点収入		129,083	35,801
管理委託料		60,081	4,192
町補助金		400	0

5.2 客数増による採算性のシミュレーション

(1) バーデハウスの客数増シミュレーション

バーデハウスについて平成20年度の基本数値に対して5%、10%、15%、20%と増加した場合の採算性は図表2.32のようになる。

収支差額の金額だけ管理委託料によって補填されることとなる。5%の客数増の場合は約2,300万円、10%増の場合は約1,800万円、15%増の場合は約1,400万円、20%増の場合は約980万円となる。理想的には管理委託料がゼロになり独立採算が可能となればよいが、現実には独立採算は厳しい。ただし、過大な管理委託料は町の財政を圧迫する要因となり避けなければならない。

なお、この試算では固定費は増加しないという前提で行っているが、仮に20%もの客数が増加すれば固定費が増加することも考えられ、その場合はそれを補てんする意味で管理委託料が増加する可能性もある。

図表 2.32 バーデハウスの客数増のシミュレーション

(単位:千円)

	基本数値	5%客数増	10%客数増	15%客数増	20%客数増
事業収入	98,744	103,681	108,619	113,556	118,493
客数(人)	223,477	234,651	245,825	256,999	268,172
客単価(円)	442	442	442	442	442
変動費					
売上原価	634	665	697	729	760
電気・ガス・水道、燃料費	6,706	7,041	7,376	7,712	8,047
計	7,340	7,707	8,074	8,441	8,808
限界利益	91,405	95,975	100,545	105,115	109,685
固定費					
人件費	49,207	49,207	49,207	49,207	49,207
電気・ガス・水道、燃料費	30,783	30,783	30,783	30,783	30,783
委託費	16,597	16,597	16,597	16,597	16,597
その他の固定費	22,901	22,901	22,901	22,901	22,901
計	119,488	119,488	119,488	119,488	119,488
収支(損益)	-28,084	-23,513	-18,943	-14,373	-9,803

(2) アヴァンセの客数増シミュレーション

アヴァンセについて平成 20 年度の基本数値に対して 5%、10%、15%、20%と増加した場合の採算性は図表 2.33 のようになる。

収支差額の額だけ管理委託料によって補填されることとなれば、5%の客数増の場合は約 940 万円、10%増の場合は約 830 万円、15%増の場合は約 720 万円、20%増の場合は約 60 万円となる。

なお、バーデハウスの場合と同様に、20%もの客数が増加すれば固定費が増加することも考えられる。

図表 2.33 アヴァンセの客数増のシミュレーション

(単位:千円)

	基本数値	5%客数増	10%客数増	15%客数増	20%客数増
事業収入	24,316	25,532	26,748	27,964	29,180
客数(人)	5,073	5,327	5,580	5,834	6,088
客単価(円)	4,793	4,793	4,793	4,793	4,793
変動費					
売上原価	292	307	322	336	351
電気・ガス・水道、燃料費	1,713	1,799	1,884	1,970	2,056
計	2,005	2,106	2,206	2,306	2,407
限界利益	22,311	23,426	24,542	25,657	26,773
固定費					
人件費	17,063	17,063	17,063	17,063	17,063
電気・ガス・水道、燃料費	8,053	8,053	8,053	8,053	8,053
委託費	4,412	4,412	4,412	4,412	4,412
その他の固定費	3,319	3,319	3,319	3,319	3,319
計	32,848	32,848	32,848	32,848	32,848
収支(損益)	-10,537	-9,422	-8,306	-7,190	-6,075

5.3 客単価増による採算性のシミュレーション

(1) バーデハウスの客単価増シミュレーション

バーデハウスについて平成20年度の基本数値に対して客単価が10%、15%、20%、25%と増加した場合の採算性は図表2.34のようになる。

収支差額は10%の客単価増の場合は約1,800万円、15%増の場合は約1,300万円、20%増の場合は約830万円、25%増の場合は約340万円となる。この場合、コストは変わらないという前提であり、いわば値上げした場合を想定したものである。仮に、関連販売の促進によって客単価を増加させれば、それに対応する原価の増加があり、この試算の数値とはならない。また、値上げした場合は客数が減使用する可能性もある。

図表 2.34 バーデハウスの客単価増のシミュレーション

(単位:千円)

	基本数値	10%客単価増	15%客単価増	20%客単価増	25%客単価増
事業収入	98,744	108,619	113,556	118,493	123,430
客数(人)	223,477	223,477	223,477	223,477	223,477
客単価(円)	442	486	508	530	552
変動費					
売上原価	634	634	634	634	634
電気・ガス・水道、燃料費	6,706	6,706	6,706	6,706	6,706
計	7,340	7,340	7,340	7,340	7,340
限界利益	91,405	101,279	106,216	111,153	116,091
固定費					
人件費	49,207	49,207	49,207	49,207	49,207
電気・ガス・水道、燃料費	30,783	30,783	30,783	30,783	30,783
委託費	16,597	16,597	16,597	16,597	16,597
その他の固定費	22,901	22,901	22,901	22,901	22,901
計	119,488	119,488	119,488	119,488	119,488
収支(損益)	-28,084	-18,209	-13,272	-8,335	-3,398

(2) アヴァンセの客単価増シミュレーション

アヴァンセについて平成 20 年度の基本数値に対して客単価が 10%、15%、20%、25%と増加した場合の採算性は図表 2.35 のようになる。

収支差額は 10%の客単価増の場合は約 810 万円、15%増の場合は約 690 万円、20%増の場合は約 570 万円、25%増の場合は約 450 万円となる。この場合、コストは変わらないという前提であり、いわば値上げした場合を想定したものである。仮に、レストラン部門を直営とした場合は、それに対応する原価や人件費の増加があり、この試算の数値とはならない。

図表 2.35 アヴァンセの客単価増のシミュレーション

(単位:千円)

	基本数値	10%客単価増	15%客単価増	20%客単価増	25%客単価増
事業収入	24,316	26,748	27,964	29,180	30,395
客数(人)	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073
客単価(円)	4,793	5,273	5,512	5,752	5,992
変動費					
売上原価	292	292	292	292	292
電気・ガス・水道、燃料費	1,713	1,713	1,713	1,713	1,713
計	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005
限界利益	22,311	24,742	25,958	27,174	28,390
固定費					
人件費	17,063	17,063	17,063	17,063	17,063
電気・ガス・水道、燃料費	8,053	8,053	8,053	8,053	8,053
委託費	4,412	4,412	4,412	4,412	4,412
その他の固定費	3,319	3,319	3,319	3,319	3,319
計	32,848	32,848	32,848	32,848	32,848
収支(損益)	-10,537	-8,105	-6,890	-5,674	-4,458

6. バーデパークの経営改善提言

以上の財務諸表分析、戦略分析の結果から、当公社（バーデパーク）の経営改善のためには、収益増を目指すことが課題であると言える。このことから、

- ・ アイスアリーナ、屋外プールについては、その施設の性格上、収益事業として運営（採算をとる）することは難しいため、施設管理とコスト管理に特化した経営を行なう。
- ・ 具体的には、この2つの施設については、町からの原価補てんを前提とした経営を進める。
- ・ すなわち、当社が進めるべき戦略行動としては、バーデハウス、アヴァンセを中心とした、客単価向上、客数増加を基本的な方向性とする。

などを基本とした増収策を講じることとする。

このことを前提として、以下のような方策をとることを提言する。

- ・ 企業戦略の再構築と共有化、さらには具体的な戦略行動にまで落とし込めるまで、徹底する。
- ・ 企業戦略に準じた行動がとれるよう、組織体制の整備、見直しを図る。具体的には、現在兼任体制となっている営業課の強化を進める。
- ・ バーデハウスについては、健康増進施設としての機能をより高め、企画事業等を充実させることで、利用者増を図る。第1段階10%増（3年）、第2段階で20%増（5年後）を目指すこととする。
- ・ バーデハウスについては、高機能な企画事業の展開による客単価の増加もあわせて検討する。このため例えば「高機能湯治場」などの基本戦略を検討することを提言する。
- ・ バーデハウスについての各種利用料の総合的見直しを図り、合理的な料金設定を図る。
- ・ バーデハウス、アヴァンセともに客単価向上のための方策を積極的に講じていく。関連商品販売、飲食等の提供など。
- ・ アヴァンセについては、営業強化や企画事業により、客数の増加を図り、独立採算レベルを目指す。
- ・ レストランの取り込みは、戦略の統一的展開のために、検討していかねなければならない。事業企画の推進や客単価増に貢献できることを条件に積極的に検討していくこととする。
- ・ 職員の経営意識の醸成のため、町からの変動的な管理委託料（赤字補てんの意味合いがある）を一定額に固定化させる。経営努力で対応できる部分と無理な部分を明らかにし、経営の自立性を確保する。

- ・ 施設は、近隣の競合施設に比しても十分であることを認識し、その充実した施設を活かしきる企画、プログラムの充実を図る。
- ・ 職員で戦略的な企画を進める。企画案については、「経営改革／新事業展開のための職員アイデア」を本報告書の「資料編」に掲載する。