

# 日野町交流センター経営診断調査委託業務 報告書



平成28年3月25日  
株式会社 山陰経済経営研究所

## <目次>

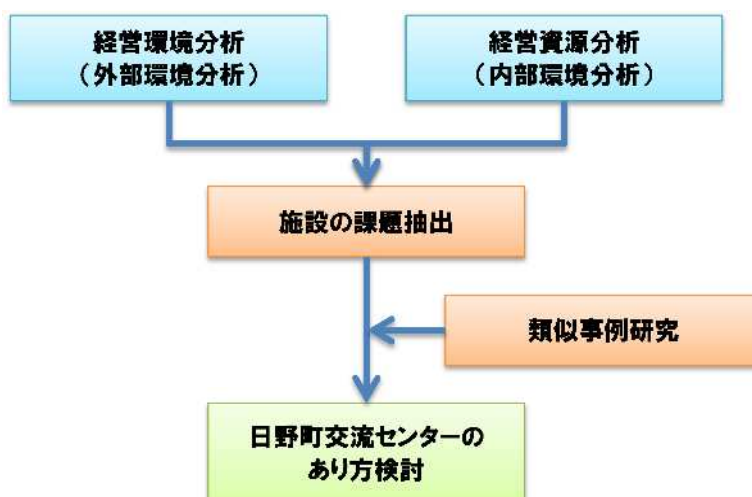
はじめに .....	1
1. 経営環境分析（外部環境分析） .....	2
1.1. マクロ環境分析 .....	2
1.2. 宿泊業の概況 .....	5
1.3. 利用者ニーズ調査 .....	8
2. 経営資源分析（内部環境分析） .....	13
2.1. 日野町交流センターの概況 .....	13
2.2. 日野町交流センターの利用状況 .....	15
2.3. 財務分析 .....	17
2.4. 従業員ヒアリングでの意見 .....	24
3. 施設の課題抽出 .....	26
3.1. SWOT 分析 .....	26
3.2. クロス SWOT 分析 .....	27
4. 類似事例研究 .....	28
4.1. おとぎ館の概要 .....	28
4.2. おとぎ館の指定管理の状況 .....	29
4.3. 宿泊部門の運営 .....	30
4.4. 日野町交流センターへのヒント .....	30
5. 日野町交流センターのあり方検討 .....	32
5.1. 認知度・集客力向上 .....	33
5.2. ハード面の整備による受入態勢の充実 .....	37
5.3. 町の支援策の検討 .....	39
おわりに .....	43

## はじめに

日野町交流センター（リバーサイドひの）は、自然とのふれあいと都市との交流を深めることを目的に、平成 9 年に竣工した施設である。現在、日野町では、指定管理者に管理運営を委託しているものの、利用者の伸び悩み等により厳しい経営状態にある。

本業務は、日野町交流センターの諸機能のうち主に宿泊機能に着目し、日野町交流センターに対するニーズ等を把握するとともに、客観的指標等により経営状況を診断することで、改善すべき問題点・課題を明らかにし、当該施設の今後のあり方について検討することを目的とする。

### 調査フロー



## 1. 経営環境分析（外部環境分析）

本章では、日野町交流センターを取り巻く経営環境（外部環境）を分析し、当該施設に求められる機能や役割を把握する。

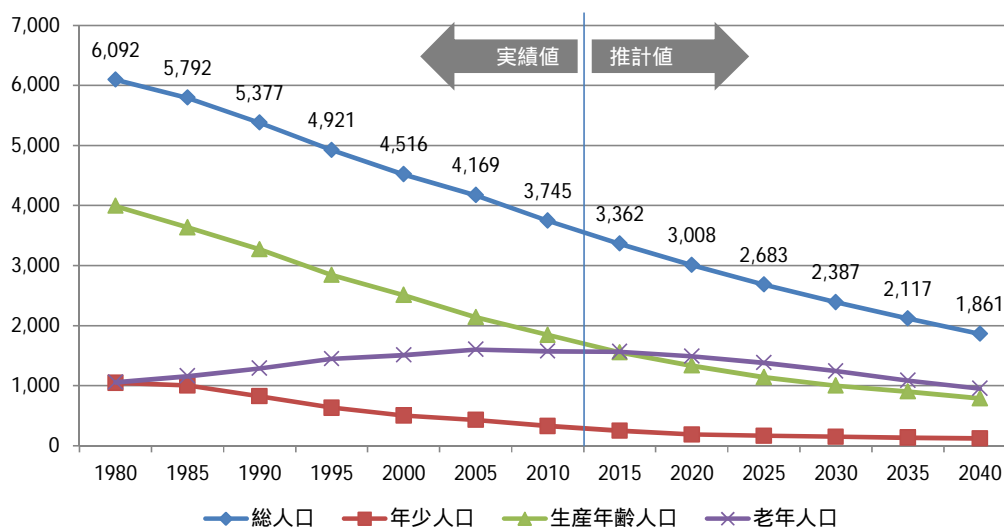
### 1.1. マクロ環境分析

#### （1）日野町の人口動態

日野町の人口の推移をみると、減少傾向が続いており、今後も減少が続くことが予測される。この結果、周辺からの需要の減少が見込まれる。

また、高齢化も進展し、将来的には老年人口が生産年齢人口を上回ることが予測されており、サービス内容にも影響を与えることが予想される。

図表 1 - 1 日野町の人口推移



注) 2010年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2015年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータに基づく推計値。

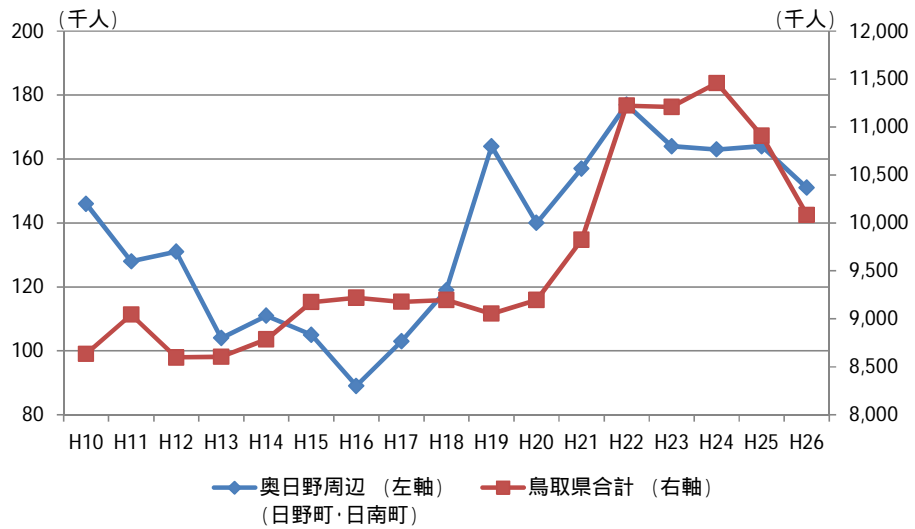
総人口については、年齢不詳は除いている。

資料) 地域経済分析システム RESAS (<https://resas.go.jp/>) より作成

(2) 日野町への観光客

鳥取県『観光客入込動態調査結果』によると、平成26年の日野町を含む奥日野周辺(日野町、日南町)の観光入込客数(実数)は151千人である。直近の動きをみると、平成19年以降16万人前後で推移しており、ピークは平成22年の177千人となっている。

図表1-2 奥日野周辺および鳥取県全体の観光入込客の動向



資料) 鳥取県『観光客入込動態調査結果』より作成

図表 1 - 3 鳥取県内のエリア別観光入込客数（実数）の推移

（単位：千人）

広域エリア名	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
鳥取砂丘・いなば温泉郷周辺	1,257	1,114	1,224	1,177	1,190	1,510	2,242	2,139	2,261
浦富海岸・岩井温泉周辺	515	487	441	398	494	451	462	390	273
八頭	269	276	244	270	282	272	230	221	222
とっとり梨の花温泉郷周辺	1,768	1,679	1,624	1,686	1,610	1,599	1,608	1,536	1,626
東伯耆周辺	634	610	785	797	797	816	727	689	643
米子・皆生温泉周辺	1,456	1,490	1,457	1,517	1,525	1,462	1,173	1,383	1,370
境港周辺	1,570	1,659	1,451	1,409	1,456	1,660	1,469	1,374	1,411
大山周辺	1,020	1,601	1,241	1,247	1,321	1,300	1,220	1,343	1,271
奥日野周辺	146	128	131	104	111	105	89	103	119
鳥取県合計	8,635	9,044	8,598	8,605	8,786	9,175	9,220	9,178	9,196

広域エリア名	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
鳥取砂丘・いなば温泉郷周辺	2,139	2,591	2,786	2,703	2,677	3,173	2,939	2,890
浦富海岸・岩井温泉周辺	237	157	153	197	209	195	215	152
八頭	210	185	228	225	252	235	222	218
とっとり梨の花温泉郷周辺	1,525	1,352	1,425	1,411	1,429	1,411	1,347	1,390
東伯耆周辺	676	613	631	601	628	774	751	738
米子・皆生温泉周辺	1,308	1,217	1,397	1,582	1,639	1,786	1,536	1,394
境港周辺	1,662	1,806	1,825	3,050	2,846	2,418	2,411	1,877
大山周辺	1,133	1,136	1,221	1,278	1,365	1,304	1,325	1,274
奥日野周辺	164	140	157	177	164	163	164	151
鳥取県合計	9,054	9,197	9,823	11,224	11,209	11,459	10,909	10,084

資料) 鳥取県『観光客入込動態調査結果』

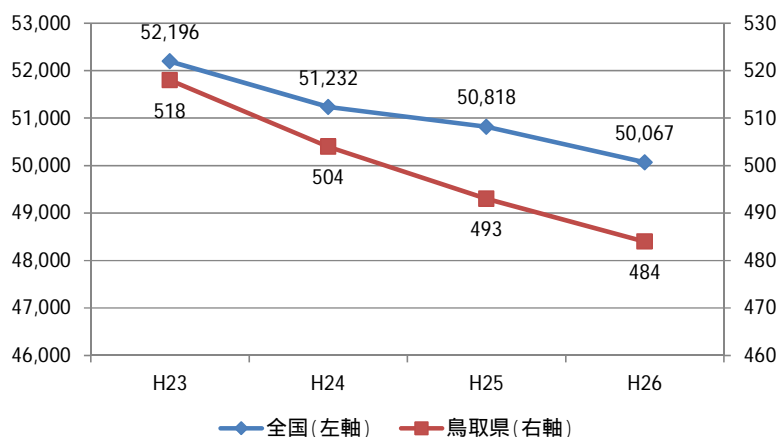
## 1.2. 宿泊業の概況

国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』を基に、宿泊業の概況について整理・分析する。

### (1) 施設数および宿泊者数

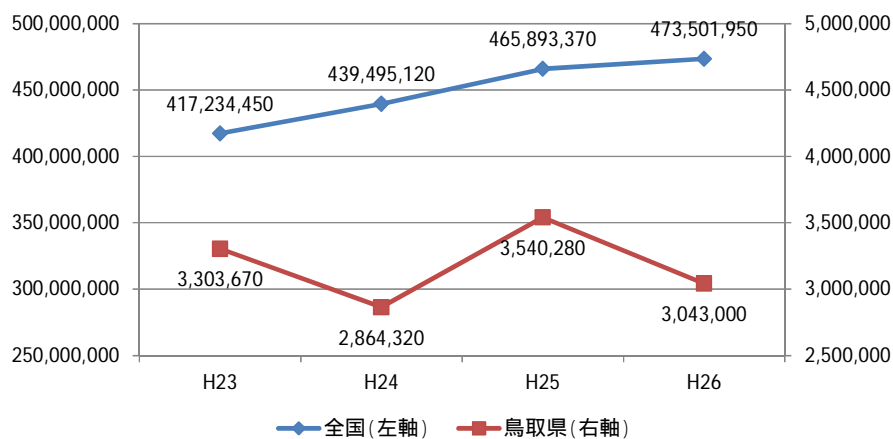
現在の調査方法に変更になった平成23年以降の年次データをみると、宿泊施設数は、全国、鳥取県ともに減少傾向にあるが、延べ宿泊者数は、全国で増加傾向にある。

図表 1 - 4 宿泊施設数の推移



資料) 国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

図表 1 - 5 延べ宿泊者数の推移

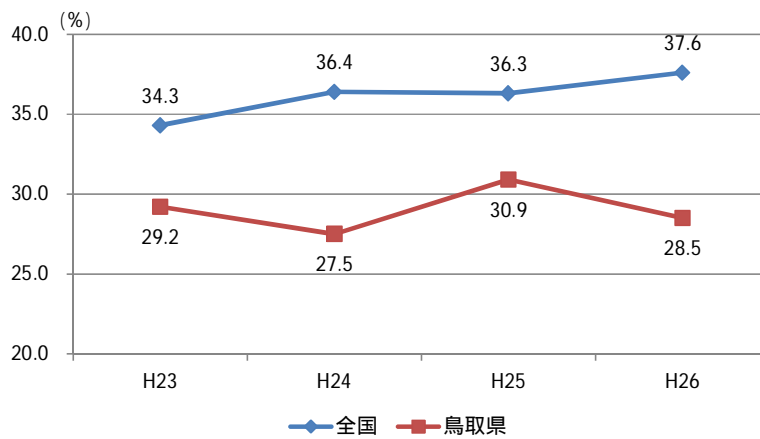


資料) 国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

## (2) 稼働率

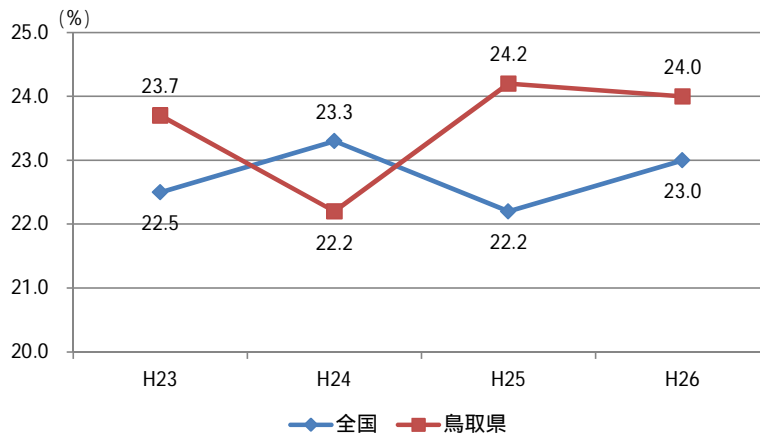
利用状況を示す稼働率をみると、定員稼働率は、全国はやや上昇、鳥取県は横ばい傾向にあり、直近の平成 26 年は、全国が 37.6%、鳥取県が 28.5%となった。また、日野町交流センターと同じ旅館タイプをみると、全宿泊施設の定員稼働率よりは低いものの横ばい傾向にあり、直近の平成 26 年は、全国が 23.0%、鳥取県が 24.0%となった。

図表 1 - 6 全宿泊施設の定員稼働率の推移



資料) 国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

図表 1 - 7 旅館の定員稼働率の推移

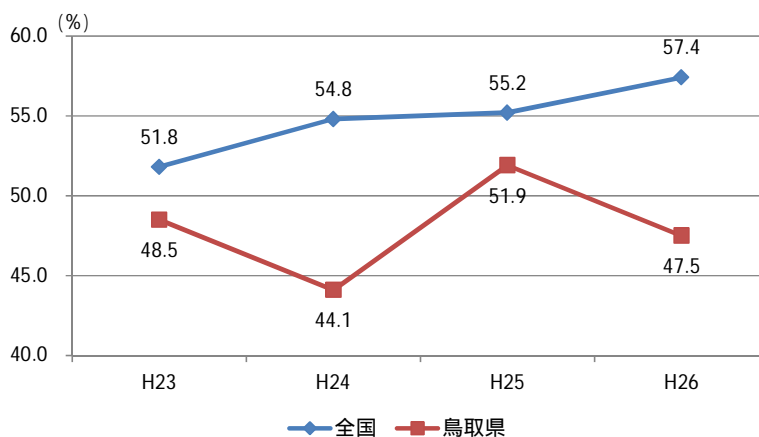


資料) 国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成



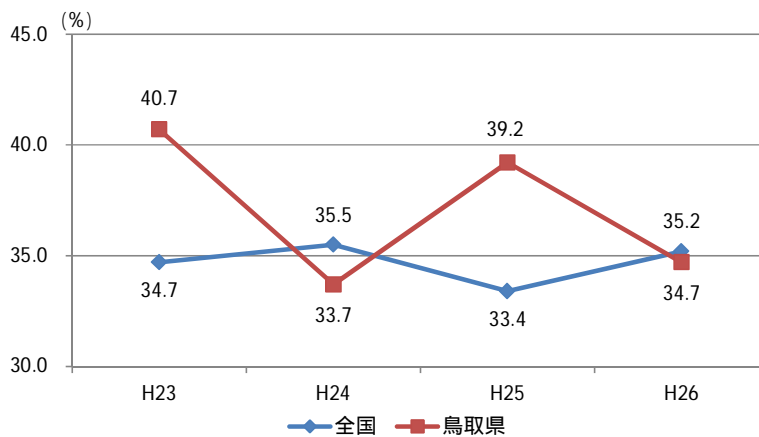
次に客室稼働率をみると、定員稼働率と同様に全国はやや上昇、鳥取県は横ばい傾向にあり、直近の平成 26 年は、全国が 57.4%、鳥取県が 47.5%となった。また、旅館の客室稼働率は横ばい傾向にあり、直近の平成 26 年は、全国が 35.2%、鳥取県が 34.7%となった。

図表 1 - 8 全宿泊施設の客室稼働率の推移



資料) 国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

図表 1 - 9 旅館の客室稼働率の推移



資料) 国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

### 1.3. 利用者ニーズ調査

日野町交流センターの宿泊客を対象としたアンケート調査を実施し、宿泊客のニーズを把握する。

図表 1 - 10 宿泊客アンケート調査実施概要

項目	概要
調査方式	配布：フロント等で来訪時に配布 回収：チェックアウト・精算時に回収
回収数	24 件
質問項目	居住地、利用目的、利用頻度 利用した感想 日野町交流センターに求める機能 等

#### (1) 回答者属性

アンケート回答者は「60 歳以上」が最も多く、この年代を含め 9 割以上が 40 歳代以上となった。また居住地は「鳥取県以外」が 83.3%を占めた。

図表 1 - 11 年齢

カテゴリ	件数	構成比
20 歳未満	1	4.3%
20 歳代	0	0.0%
30 歳代	0	0.0%
40 歳代	7	30.4%
50 歳代	5	21.7%
60 歳以上	10	43.5%
計	23	100.0%

図表 1 - 12 性別

カテゴリ	件数	構成比
男性	12	63.2%
女性	7	36.8%
計	19	100.0%

図表 1 - 13 居住地

カテゴリ	件数	構成比
鳥取県以外	20	83.3%
鳥取県内	4	16.7%
計	24	100.0%

## (2) 利用実績と認知方法

今回を含めた利用回数では「1回(はじめて)」が最も多くなったが、他方「10回以上」も20.8%あった。

認知方法では「日野町に住んでいた・訪れたことがあり、その時に知った」、「日野町内の親戚・友人等から紹介された」といった日野町内とのつながりによるものが多くなったが、一方で「インターネットで見た」も約3割を占めている。

図表1-14 利用回数

カテゴリ	件数	構成比
1回(はじめて)	12	50.0%
2回	3	12.5%
3~5回	3	12.5%
6~9回	1	4.2%
10回以上	5	20.8%
計	24	100.0%

図表1-15 認知方法

カテゴリ	件数	構成比
日野町に住んでいた・訪れたことがあり、その時に知った	6	25.0%
日野町内の親戚・友人等から紹介された	4	16.7%
「リバーサイドひの」を利用したことがある人から紹介された	2	8.3%
インターネットで見た	7	29.2%
雑誌・新聞・テレビ等のマスコミで見た	2	8.3%
旅行会社から紹介された	0	0.0%
観光協会や旅の相談窓口等で紹介された	0	0.0%
その他	3	12.5%
計	24	100.0%

(3) 今回の利用実態

利用人数は「1人」が最も多く、次いで「3人」となった。利用泊数は「1泊」が70.8%で最も多くなっている。

図表 1 - 16 利用人数

カテゴリ	件数	構成比
1人	7	29.2%
2人	4	16.7%
3人	5	20.8%
4人	4	16.7%
5人	2	8.3%
6人以上	2	8.3%
計	24	100.0%

図表 1 - 17 利用泊数

カテゴリ	件数	構成比
1泊	17	70.8%
2泊	5	20.8%
3泊	1	4.2%
4泊	0	0.0%
5泊	1	4.2%
6泊以上	0	0.0%
計	24	100.0%

#### (4) 利用目的

日野町交流センターへの宿泊を伴う今回の旅行の主な目的を聞いたところ、「帰省・知人訪問」が39.1%で最も多く、次いで「仕事」となった。

また、主な目的地では、「日野町」が最も多く、隣の「日南町」と合わせ、日野郡内で8割以上を占めている。

図表 1 - 18 旅行の主目的

カテゴリ	件数	構成比
仕事	6	26.1%
観光・レジャー	4	17.4%
おしどり見学	0	0.0%
帰省・知人訪問	9	39.1%
冠婚葬祭	1	4.3%
大会・イベント	1	4.3%
合宿	0	0.0%
鮎・釣り	0	0.0%
その他	2	8.7%
計	23	100.0%

図表 1 - 19 主目的地

カテゴリ	件数	構成比
日野町	11	68.8%
日南町	2	12.5%
江府町	0	0.0%
米子市	0	0.0%
南部町	1	6.3%
伯耆町	0	0.0%
1～6以外の鳥取県内	1	6.3%
島根県内	0	0.0%
岡山県内	0	0.0%
その他	1	6.3%
計	16	100.0%

(5) 感想

日野町交流センターを利用した感想を宿泊料金、部屋の広さ、部屋のタイプの3つについて聞いたところ、いずれも現状の水準で満足していることが分かる。ただし、これは、利用していない人の意見ではないことに留意する必要がある。

図表 1 - 20 宿泊料金について

カテゴリ	件数	構成比
ちょうど良い	13	65.0%
高い	1	5.0%
安い	6	30.0%
計	20	100.0%

図表 1 - 21 部屋の広さについて

カテゴリ	件数	構成比
ちょうど良い	17	77.3%
広い	4	18.2%
狭い	1	4.5%
計	22	100.0%

図表 1 - 22 部屋のタイプについて

カテゴリ	件数	構成比
和室で良かった	18	81.8%
洋室が良かった	4	18.2%
計	22	100.0%

## 2. 経営資源分析（内部環境分析）

日野町交流センターの財務分析・現地調査等を行い、当該施設の経営資源（内部環境）を整理する。

### 2.1. 日野町交流センターの概況

#### （1）施設の状況

日野町交流センターは、宿泊施設 8 室、レストラン、交流ホール、大浴場等を備えた施設で、大別すると宿泊、レストラン、宴会、入浴の 4 つの部門から成り立っている。

宿泊料金は下表の通りで、朝食、夕食はレストランを利用することとなっている。（朝食 800 円、夕食はレストランメニューまたは予約）

図表 2 - 1 宿泊料金（素泊まり・税込）

	平日			金曜・土曜・祝祭日前日		
	1 名利用	2 名利用	3 名利用	1 名利用	2 名利用	3 名利用
和室 10 畳	4,700 円	4,400 円	4,200 円	4,900 円	4,700 円	4,400 円
和室 8 畳（トイレ付）	4,900 円	4,600 円	4,400 円	5,200 円	4,900 円	4,700 円
小学生	3,100 円	3,100 円	3,100 円	3,100 円	3,100 円	3,100 円

図表 2 - 2 日野町交流センター外観

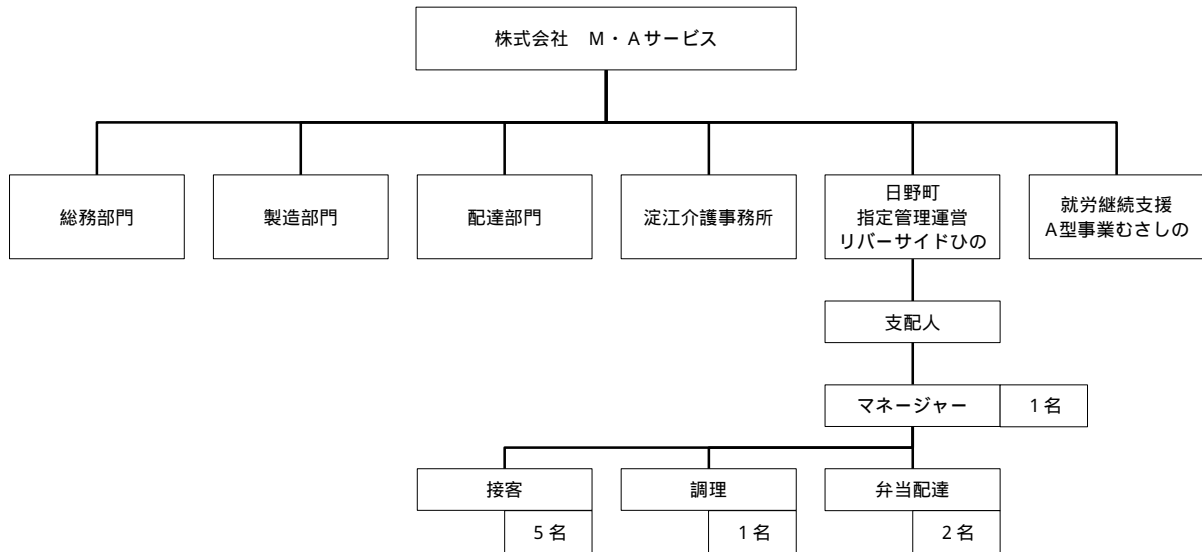


(2) 指定管理者 M・A サービスの運営体制

日野町交流センターの指定管理者である株式会社 M・A サービスは、鳥取県米子市に本社がある企業で、食品製造販売、仕出し・弁当の宅配サービス、福祉事業等を行っている。

日野町交流センターでは、宿泊・レストラン等の施設運営の他、本業を活かした弁当の宅配事業も行っており、組織体制は下図の通りマネージャー1名、従業員8名(パート)となっている。また、宿泊に係る夜間の管理は外部に委託している。

図表 2 - 3 M・A サービスおよび日野町交流センター(リバーサイドひの)の運営組織図





## 2.2. 日野町交流センターの利用状況

### (1) 利用者数、売上高等

M・A サービスが指定管理者となった平成 20 年 7 月以降の利用者数および売上高は下表の通りである。利用者数は、1 万 3 千人から 1 万 4 千人前後の横ばいで推移しており、平成 25 年の 14,884 人が既往のピークとなっている。また、売上高は 22 百万円から 28 百万円の間で推移しており、平成 21 年度の 28,585,780 円がピークとなっている。

図表 2 - 4 日野町交流センターの利用者数および売上高

利用者数 (単位：人)

年度	宿泊	レストラン	宴会	入浴	計
H20	1,569	5,289	2,504	1,622	10,984
H21	2,251	6,678	4,106	1,607	14,642
H22	1,660	6,210	4,125	1,348	13,343
H23	1,907	7,278	3,984	1,270	14,439
H24	1,936	5,806	4,025	1,058	12,825
H25	2,458	7,009	3,509	1,908	14,884
H26	1,988	6,229	3,053	1,987	13,257

注) 平成 20 年度は 7 月以降の合計値

売上高 (単位：円)

年度	宿泊	レストラン	宴会	入浴	計
H20	6,808,285	4,384,505	7,593,165	526,130	19,312,085
H21	10,752,250	5,157,780	12,202,820	472,930	28,585,780
H22	7,829,900	4,671,970	9,326,200	416,850	22,244,920
H23	9,113,800	5,527,570	11,253,640	433,350	26,328,360
H24	9,260,300	4,523,570	9,049,750	355,000	23,188,620
H25	11,507,800	4,925,610	8,113,600	448,000	24,995,010
H26	9,512,300	4,563,999	7,522,640	538,650	22,137,589

注) 平成 20 年度は 7 月以降の合計値

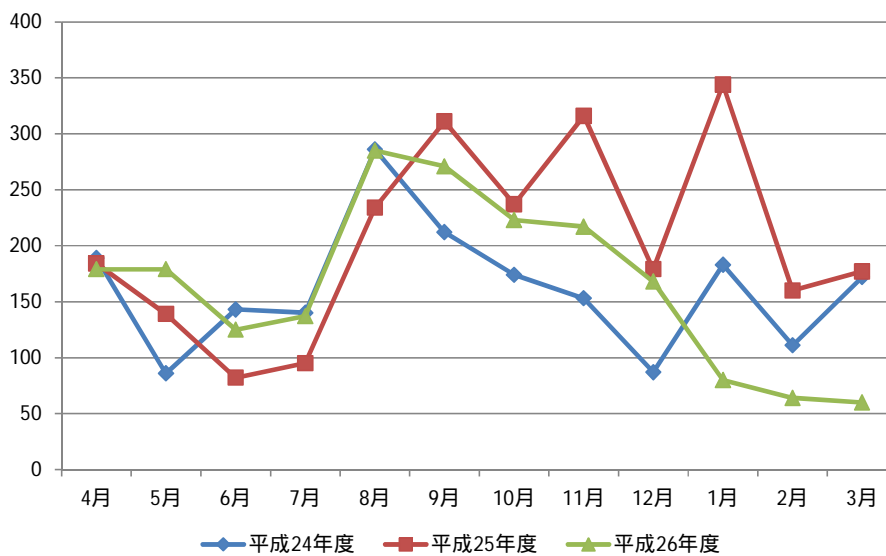
(2) 宿泊客数

日野町交流センターの平成24年度から26年度の3箇年の宿泊客数および稼働率は下表の通りである。先にみた『宿泊旅行統計調査』の稼働率と比較すると、定員稼働率、客室稼働率ともに全国および鳥取県の平均値(平成26年の定員稼働率は、全国37.6%、鳥取県28.5%)より低くなっており、旅館タイプと比較しても、定員稼働率は低くなっている。

図表2-5 宿泊客数および客室・定員稼働率

	平成24年度			平成25年度			平成26年度		
	宿泊客数	客室稼働率	定員稼働率	宿泊客数	客室稼働率	定員稼働率	宿泊客数	客室稼働率	定員稼働率
4月	189	35.0%	22.5%	184	33.8%	21.9%	179	42.5%	21.3%
5月	86	18.5%	9.9%	139	29.8%	16.0%	179	37.1%	20.6%
6月	143	32.5%	17.0%	82	21.7%	9.8%	125	28.8%	14.9%
7月	140	29.0%	16.1%	95	26.6%	10.9%	137	39.9%	15.8%
8月	286	54.0%	32.9%	234	40.7%	27.0%	285	59.3%	32.8%
9月	212	49.6%	25.2%	311	56.7%	37.0%	271	66.3%	32.3%
10月	174	48.0%	20.0%	237	52.4%	27.3%	223	51.2%	25.7%
11月	153	38.8%	18.2%	316	69.2%	37.6%	217	53.3%	25.8%
12月	87	29.5%	11.1%	179	55.4%	22.8%	168	44.2%	21.4%
1月	183	31.9%	22.5%	344	83.2%	42.4%	80	22.8%	9.9%
2月	111	29.0%	14.2%	160	53.1%	20.4%	64	21.9%	8.2%
3月	172	37.5%	19.8%	177	47.6%	20.4%	60	19.8%	6.9%
計	1,936	36.2%	19.2%	2,458	47.2%	24.4%	1,988	40.7%	19.7%

図表2-6 月別の宿泊客数



## 2.3. 財務分析

### (1) 売上高、経常利益等の推移

M・A サービスから提出された日野町交流センター単体の損益計算書の売上高、経常利益等の推移は下表の通りである。

M・A サービスが指定管理者になって以来、7期連続して赤字となっており、施設単体としては、収益が上がっていない。ただし、M・A サービスは、日野町交流センターを弁当の宅配の拠点としても使用しており、会社全体としては意味のある施設と位置付けている。

図表 2 - 7 日野町交流センターの損益計算の推移

	第 1 期 ( H20/4~H21/3 )	第 2 期 ( H21/4~H22/3 )	第 3 期 ( H22/4~H23/3 )	第 4 期 ( H23/4~H24/3 )
売上高	23,117,112	27,245,630	21,118,516	25,074,177
売上原価	9,240,760	11,803,116	9,442,732	9,564,779
売上総利益	13,876,352	15,442,514	11,675,784	15,509,398
販売費及び一般管理費	20,084,686	25,130,731	23,575,931	24,287,965
営業利益	- 6,208,334	- 9,688,217	- 11,900,147	- 8,778,567
営業外損益	4,737,538	8,002,035	9,225,727	8,534,154
経常利益	- 1,470,796	- 1,686,182	- 2,674,420	- 244,413

	第 5 期 ( H24/4~H25/3 )	第 6 期 ( H25/4~H26/3 )	第 7 期 ( H26/4~H27/3 )
売上高	22,084,424	49,691,923	45,066,845
売上原価	8,534,778	26,987,356	24,580,707
売上総利益	13,549,646	22,704,567	20,486,138
販売費及び一般管理費	27,049,314	29,135,811	28,938,013
営業利益	- 13,499,668	- 6,431,244	- 8,451,875
営業外損益	12,265,470	4,957,598	4,986,828
経常利益	- 1,234,198	- 1,473,646	- 3,465,047

## (2) 収入・支出の内訳

収支構造をより詳細に分析するため、M・A サービスが日野町に提出している毎年の業務報告書の数値を基に検証する。なお、この数値は損益計算書の数値と若干異なっている。

平成 25 年度および平成 26 年度の収入・支出の内訳は、次ページの表の通りである。直近の平成 26 年度決算の売上構造をみると、レストラン、入浴、宿泊、宴会の収入合計は約 22 百万円、宅配弁当等の内部売上の合計は約 26 百万円、指定管理料等の営業外収入の合計は約 5 百万円で、構成比はおよそ 41%、49%、10%となっている。収入合計、構成比ともに前年度と大きな変化はない。

支出をみると、平成 26 年度では、仕入が約 26 百万円、販売管理費が約 30 百万円の合計約 56 百万円で、経常収支は約 2.5 百万円の赤字となっている。

図表 2 - 8 収入・支出の内訳

		平成 25 年度決算	平成 26 年度決算	前期比
収入	収入合計	57,401,854	53,881,855	93.9%
	売上	24,995,010	22,137,589	88.6%
	レストラン	4,925,610	4,563,999	92.7%
	入浴	448,000	538,650	120.2%
	宿泊	11,507,800	9,512,300	82.7%
	宴会	8,113,600	7,522,640	92.7%
	内部売上	27,183,589	26,358,706	97.0%
	弁当	18,050,559	-	-
	特調料理	9,133,030	-	-
	営業外収入	5,223,255	5,385,560	103.1%
	指定管理料	5,000,000	5,142,000	102.8%
	雑収入	223,255	243,375	109.0%
	手数料	0	0	-
	受取利息	0	185	-
支出	支出合計	58,148,888	56,358,957	96.9%
	仕入	28,344,407	26,430,482	93.2%
	商品仕入	2,555,843	2,349,514	91.9%
	材料仕入	6,760,052	5,602,014	82.9%
	内部仕入（弁当）	12,635,391	-	-
	内部仕入（特調料理）	6,393,121	18,478,954	97.1%
	販売管理費	29,784,481	29,928,475	100.5%
	給与	2,331,406	2,063,840	88.5%
	雑給	11,272,119	11,175,092	99.1%
	法定福利費	1,263,050	1,699,913	134.6%
	福利厚生費	35,546	52,590	147.9%
	旅費交通費	4,200	5,700	135.7%
	通信費	281,918	273,344	97.0%
	販売促進費	0	0	-
	広告宣伝費	45,910	49,296	107.4%
	交際接待費	29,750	0	0.0%
	運搬費	1,617,080	1,598,810	98.9%
	燃料費（施設）	2,464,175	2,296,660	93.2%
	水道光熱費	4,825,171	4,543,652	94.2%
	消耗品費	1,694,104	1,547,979	91.4%
	環境整備費	16,600	16,600	100.0%
	支払手数料	648,054	603,408	93.1%
	諸会費	31,600	43,600	138.0%
	リース料	598,494	697,376	116.5%
	修繕維持費	957,550	1,731,382	180.8%
	事務消耗品費	49,173	26,989	54.9%
	租税公課	144,354	96,814	67.1%
	車検手数料	0	10,000	-
	新聞図書費	26,700	29,320	109.8%
	保険料	33,690	32,640	96.9%
	賃貸料	39,000	36,000	92.3%
	除雪費	0	0	-
	雑費	1,374,837	1,297,470	94.4%
営業外費用	20,000	0	0.0%	
雑損失	20,000	0	0.0%	
経常利益	- 747,034	- 2,477,102	331.6%	

この日野町交流センターの収支構造を、業界平均と比較すると、下表の通りとなる。

日野町交流センターの売上高総利益率（粗利率）は 50.7%で、業界平均の 57.6%と比べやや低くなっている。これは、逆に言えば、売上原価率が高いということで、日野町交流センターの場合、宅配弁当部門（内部売上部門）において、米子で調理した弁当を仕入れて配達するだけの構造になっていることに主因があると考えられる。

売上高販売費・管理費率は、業界平均と同じ 55.8%であるが、指定管理であるため地代家賃や減価償却費がないことを考慮すると、やや高い。また、内訳をみると、水道光熱費が業界平均を大きく上回っている。

こうした、売上総利益率の低さ、売上高販売費・管理費率の高さが相まって、営業利益段階で赤字となっていることが読み取れる。

また、広告宣伝費が売上高の 0.1%しかなく、宿泊業等で比較的高い販売手数料も 0 である。こうしたことから、広告宣伝や販売チャネルが少ないことも課題と考えられる。

図表 2 - 9 日野町交流センターと業界平均との比較

	日野町交流センター		業界平均
	金額（円）	対売上高構成比	対売上高構成比
売上高	53,638,480	100.0%	100.0%
売上原価	26,430,482	49.3%	42.4%
売上総利益	27,207,998	50.7%	57.6%
販売費及び一般管理費	29,928,475	55.8%	55.8%
人件費	13,238,932	24.7%	26.3%
地代家賃	0	0.0%	3.8%
水道光熱費	6,840,312	12.8%	4.3%
運賃荷造費	0	0.0%	0.1%
販売手数料	0	0.0%	1.3%
広告宣伝費	49,296	0.1%	1.3%
交際費	0	0.0%	0.3%
減価償却費	0	0.0%	3.0%
従業員教育費	0	0.0%	0.0%
租税公課	96,814	0.2%	1.1%
その他の経費	9,703,121	18.1%	14.5%
営業利益	- 2,720,477	- 5.1%	1.8%
営業外損益	243,375	0.5%	0.6%
経常利益（経常損失）	- 2,477,102	- 4.6%	2.4%

注）業界平均は、次ページの図表 2 - 10 にある「宿泊業」、「飲食店」、「持ち帰り・配達飲食サービス業」の対売上高構成比を、日野町交流センターの入浴を除く売上比率（宿泊 20%、飲食 25%、宅配弁当 55%）で加重平均したもの

図表 2 - 10 宿泊業・飲食サービスの平均的な損益計算書構成比率

	宿泊業、飲食サービス業				
	宿泊業、 飲食サ - ビス業	宿泊業	宿泊業 (小規模)	飲食店	持ち帰り・ 配達飲食 サ - ビス業
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	35.9%	21.9%	15.1%	36.5%	52.6%
売上総利益	64.1%	78.1%	84.9%	63.5%	47.4%
販売費及び一般管理費	63.1%	75.7%	86.8%	63.2%	45.2%
人件費	28.5%	25.6%	28.4%	30.2%	24.7%
地代家賃	5.5%	4.1%	3.6%	6.7%	2.3%
水道光熱費	5.0%	7.6%	8.3%	4.7%	2.9%
運賃荷造費	0.2%	0.1%	0.3%	0.2%	0.1%
販売手数料	1.3%	2.8%	1.2%	1.0%	0.8%
広告宣伝費	1.4%	1.3%	0.8%	1.4%	1.2%
交際費	0.3%	0.3%	0.5%	0.4%	0.2%
減価償却費	3.6%	7.3%	9.6%	3.0%	1.5%
従業員教育費	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%
租税公課	1.3%	2.6%	3.6%	1.1%	0.5%
その他の経費	15.9%	23.9%	30.4%	14.6%	11.0%
営業利益	1.0%	2.4%	- 1.9%	0.3%	2.2%
営業外損益	0.8%	0.5%	2.4%	0.9%	0.5%
経常利益	1.8%	2.9%	0.5%	1.2%	2.7%
税引前当期純利益	1.9%	2.9%	2.1%	1.4%	2.6%

資料)一般社団法人中小企業診断協会編『平成 25 年調査中小企業実態基本調査に基づく中小企業の財務指標』より作成

### (3) 建物面積効率

日野町交流センターの建物面積当たりの経営効率について検証するため、一般社団法人日本旅館協会『平成 27 年度営業状況等統計調査』の指標（数値は平成 26 年の実績）と比較する。

日野町交流センターの 1 室当たり建物延べ面積、定員 1 名当たり提供面積は、旅館平均あるいは小旅館と比べ大きな差異はなく、ほぼ同水準とみてよい。

建物 1 m<sup>2</sup> 当たり総売上高をみると、日野町交流センターは 5.5 万円で、旅館平均の 8.2 万円、小旅館の 8.4 万円と比べ約 3 万円少なくなっている。また、建物 1 m<sup>2</sup> 当たり宿泊売上を比較すると、日野町交流センターは 0.97 万円で、旅館と比べ大きく下回っている。なお、宿泊客 1 人当たりの宿泊売上をみても、旅館平均の 4 割以下しかない。

また、経費の中で業界平均を大きく上回っていた水道光熱費について、建物 1 m<sup>2</sup> 当たりの数値をみると、日野町交流センターは 7,001 円で、旅館の平均(6,308 円)、小旅館(5,719 円)を上回っている。

図表 2 - 11 建物面積当たりの指標

	旅館	うち小旅館	日野町交流センター
1 室当たり建物延べ面積	145 m <sup>2</sup>	135 m <sup>2</sup>	122 m <sup>2</sup>
定員 1 名当たり提供面積	33.2 m <sup>2</sup>	33.0 m <sup>2</sup>	34.9 m <sup>2</sup>
建物 1 m <sup>2</sup> 当たり総売上高	8.2 万円	8.4 万円	5.5 万円
建物 1 m <sup>2</sup> 当たり宿泊売上	5.73 万円	6.05 万円	0.97 万円
建物 1 m <sup>2</sup> 当たり水道光熱費	6,308 円	5,719 円	7,001 円
< 参考 > 宿泊客 1 人当たり宿泊売上	13,704 円	14,549 円	4,787

注) 小旅館は、客室数が 30 室以下の旅館

1 室当たり建物延べ面積 = 建物延べ面積 ÷ 客室数

定員 1 名当たり提供面積 = 建物延べ面積 ÷ 収容定員

建物 1m<sup>2</sup> 当たり総売上高 = 総売上高 ÷ 建物延べ面積

建物 1m<sup>2</sup> 当たり宿泊売上 = 宿泊売上 ÷ 建物延べ面積

建物 1m<sup>2</sup> 当たり水道光熱費 = 水道光熱費 ÷ 建物延べ面積



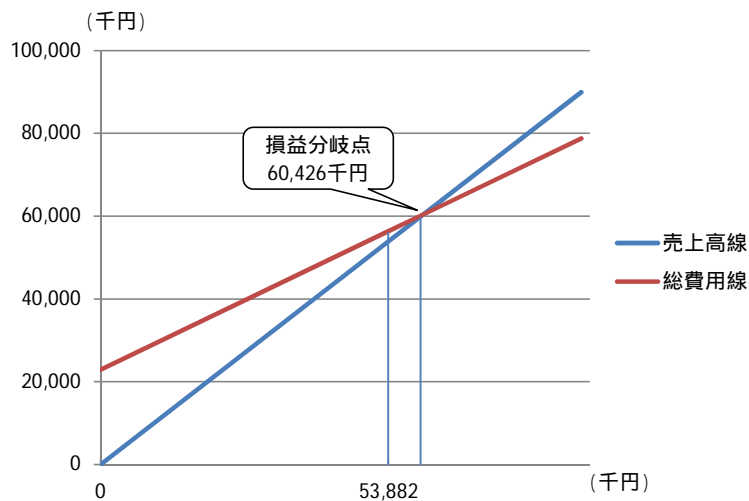
(4) 損益分岐点分析

平成 26 年度の数値をもとに損益分岐点分析を行う。変動費と固定費への分解は勘定科目法に行い、「仕入」の全額と販売管理費のうち「運搬費」、「燃料費(施設)」、「水道光熱費」、「雑費」の 2 分の 1 を変動費、残りの経費を固定費とした。その結果、損益分岐点は 60,426 千円となり、現在の売上高 53,882 千円よりも 6,544 千円高くなっている。

図表 2 - 12 日野町交流センター 損益分岐点計算過程

変動費 = 仕入 + ( 運搬費 + 燃料費 ( 施設 ) + 水道光熱費 + 雑費 ) ÷ 2 固定費 = 支出 - 変動費  損益分岐点 ( 売上高 ) = $\frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$
--

図表 2 - 13 日野町交流センターの損益分岐点



## 2.4. 従業員ヒアリングでの意見

日野町交流センターで勤務している従業員に対し、業務内容や施設の課題、顧客の動向等について聞き取り調査を実施した。

### (1) 業務内容

現状の業務内容について、内容そのものに大きな問題点を感じている従業員はいなかった。ただし、人手不足を感じているとの意見が複数から出されており、今後売上増加を目指した集客活動をする上では、人員の拡充が課題となる。

#### 主な意見

- ・調理部門 1 名、接客部門 4 名。現状の労働量であれば対応できるが、営業等を行うのであれば人員の拡充が必要である。
- ・宴会が重なると人手が足りない。
- ・配達部門は 3 名で行っている（日野町内 1 名、日南町向け 2 名）。現状の体制では、これ以上配達箇所を増やすのは難しい。
- ・宅配部門、雪が降ると時間がかかるので冬は大変である。
- ・日南町内では丸合と連携し、買い物代行サービスも行っている。
- ・宿泊客がいる場合の夜の勤務は外部に委託している。

### (2) 施設の課題

施設も建設後 20 年近くが経過しており、設備等に老朽化がみられる。宿泊室の設備としては、クーラーやテレビに関する苦情・意見が多くみられた。

#### 主な意見

- ・宿泊客からの意見としては「クーラーがうるさい」が多い。
- ・シャワーの出が悪いことがある。
- ・ラフティングの際、20 人程度がお風呂に入ると汚れる。
- ・テレビの故障もたまにある。空き部屋があれば移動して対応しているが、満室の時は対応できない。
- ・「テレビが小さい」、「BS が見られない」といった意見を聞いた。
- ・2 回のトイレ付の部屋から予約で埋まっていく
- ・宴会の際「和室からトイレが遠い」という声を聞く。（注：宿泊室の「おしどり」と「ほたる」をつなげて宴会に使用することがある）
- ・老朽化が進んでいる箇所もあり、修繕が必要である。
- ・テントサイト等を整備すれば、夏休み等の新規顧客につながるのではないかと。

### (3) 顧客の動向

現状では、レストラン、宿泊ともに一定の常連（リピーター）を確保しており、売上を支えている状況にある。ただし、逆に言えば、新規客が少ない状況ともいえる。顧客からも「場所が分かりにくい」との声があるため、誘導看板等を含め、認知度向上の工夫が必要である。

#### 主な意見

- ・ 宿泊、レストランともに常連客が多い。
- ・ レストランへは、常連客からの出前の注文もある。（根雨だけでなく黒坂付近もある）
- ・ 国道沿いではないため、レストランへの立ち寄り客・新規客は少ない。
- ・ 工事関係者等が複数で泊まる時も 1 人 1 部屋の希望が多い。
- ・ 満室の時に宿泊申し込みがあった場合、1 人 1 部屋で利用している常連の工事関係者（同じグループ）に相部屋になってもらうこともある。
- ・ 場所等が「分かりにくい」という声をよく聞く。
- ・ 夏休み等、飛び込み客もあるが対応できないことも多い。
- ・ 食事は評判が良い。
- ・ 宅配部門の評判は良い。高齢者から感謝されている。
- ・ 観光で来る人は花回廊や金持神社、おしどり等を目的にしている。
- ・ 町民からは「料理がおいしい」、「場所が悪い」、「カーナビに載っていない」といった声をよく聞く。
- ・ もっと PR すればお客が増えると思う。
- ・ 国道から分かりやすくすれば良い。

### 3. 施設の課題抽出

上記 1、2 で整理された内部環境・外部環境から SWOT 分析を行い、日野町交流センターの課題を抽出する。

#### 3.1. SWOT 分析

SWOT 分析とは、企業戦略やマーケティング戦略を立案する際に使われる分析の枠組みで、組織を取り巻く環境を、組織内部のプラス要因 = 強み (Strength) とマイナス要因 = 弱み (Weakness)、組織外部のプラス要因 = 機会 (Opportunity) とマイナス要因 = 脅威 (Threat) の 4 つの軸から評価する分析方法である。

日野町交流センターについて、内部環境・外部環境を整理すると、図表 3-1 の通りとなる。

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部要因	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)

図表 3-1 日野町交流センターの SWOT 分析

<p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レストランの評価が高い</li> <li>・20年経過した割には内装がきれい</li> <li>・リーズナブルな価格設定</li> <li>・マイクロバスがあり送迎が可能</li> <li>・周辺の景色が良い</li> <li>・リピーター・常連がいる</li> <li>・田舎風の接客</li> </ul>	<p><b>【弱み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PR 不足</li> <li>・道路からの誘導が不十分 (吸引力が弱い)</li> <li>・アクセス途中での看板が不足</li> <li>・サウナが故障中</li> <li>・設備の老朽化</li> <li>・レストランメニューのマンネリ化</li> <li>・IT の導入が進んでいない</li> <li>・立ち寄り客が少ない</li> </ul>
<p><b>【機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オシドリが有名</li> <li>・日野町内での宿泊の競合がない</li> <li>・町内に交流ホールが他にない ( = 飲食付のホールの需要が独占できる )</li> <li>・奥日野地区 (日野町・日南町) での年間約 16 万人の観光客</li> <li>・近隣に金持神社、滝山公園等の名所がある</li> <li>・目の前の日野川でのカヌー大会の開催</li> <li>・工事がこれからも続く</li> </ul>	<p><b>【脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口の減少</li> <li>・高齢化の進展</li> <li>・勤労者が少ない</li> <li>・公共交通がなく、アクセス手段が車のみ ( = 車が無いと行けない )</li> <li>・一人一室のニーズが高い、家族連れが少ない ( = 当初の想定と異なるニーズ )</li> <li>・米子市内のビジネスホテルとの競合</li> </ul>

### 3.2. クロス SWOT 分析

クロス SWOT 分析とは、SWOT 分析によって抽出された「強み」「弱み」「機会」「脅威」をマトリックス表にし、それぞれの組み合わせから具体的な戦略・対策を導出する分析方法である。

前述の日野町交流センターの SWOT 分析結果を用いてクロス SWOT 分析を行った結果、図表 3-2 の通りとなった。

	機会	脅威
強み	【積極戦略】 強みを活かして機会をものにする	【差別化戦略】 強みを活かして脅威をチャンスに変える
弱み	【改善戦略】 弱みを改善して機会を活かす	【致命傷回避戦略】 弱みと脅威で最悪の状態を作らないようにする

図表 3-2 日野町交流センターのクロス SWOT 分析

	<p><b>【機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オシドリが有名</li> <li>・日野町内での宿泊の競合がない</li> <li>・町内に交流ホールが他にない</li> <li>・奥日野地区(日野町・日南町)での年間約 16 万人の観光客</li> <li>・近隣に金持神社、滝山公園等の名所がある</li> <li>・目の前の日野川でのカヌー大会の開催</li> <li>・工事がこれからも続く</li> </ul>	<p><b>【脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口の減少</li> <li>・高齢化の進展</li> <li>・勤労者が少ない</li> <li>・公共交通がなく、アクセス手段が車のみ</li> <li>・一人一室のニーズが高い、家族連れが少ない・米子市内のビジネスホテルとの競合</li> </ul>
<p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レストランの評価が高い</li> <li>・20 年経過した割には内装がきれい</li> <li>・リーズナブルな価格設定</li> <li>・マイクロバスがあり送迎が可能</li> <li>・周辺の景色が良い</li> <li>・リピーター・常連がいる</li> <li>・田舎風の接客</li> </ul>	<p><b>【積極戦略】</b></p> <p>レストランの目玉商品の開発 マイクロバスを利用したパッケージ商品の開発(近隣施設との連携) 常連客への PR による宿泊客の確保</p>	<p><b>【差別化戦略】</b></p> <p>町内循環バスによる日野町交流センターへの誘導 レストランメニューを活かした宿泊サービスの開発(リーズナブルな 1 泊 2 食付宿泊商品の設定) ビジネス客の取り込みに向けた内装・設備の充実</p>
<p><b>【弱み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PR 不足</li> <li>・道路からの誘導が不十分(吸引力が弱い)</li> <li>・アクセス途中での看板が不足</li> <li>・サウナが故障中</li> <li>・設備の老朽化</li> <li>・レストランメニューのマンネリ化</li> <li>・IT の導入が進んでいない</li> <li>・立ち寄り客が少ない</li> </ul>	<p><b>【改善戦略】</b></p> <p>誘導看板、店頭ディスプレイによる観光客・立ち寄り客の取り込み 親戚・知人の利用増加に向けた周辺住民への宣伝 IT サービスを活用した集客活動の展開(ホームページ、予約管理・顧客管理、メールマガジン、SNS 等)</p>	<p><b>【致命傷回避戦略】</b></p> <p>集客力のあるレストランメニューの開発 個人客ニーズに対応した宿泊施設の改修(例:シングルルームの増設) 自社のサービス内容および競合施設を考慮した価格設定の見直し</p>

## 4. 類似事例研究

日野町交流センターと同様、指定管理制度で運営している島根県邑智郡川本町の「かわもとおとぎ館」(以下、おとぎ館)の現地視察を行い、当該施設の今後のあり方検討の参考とする。

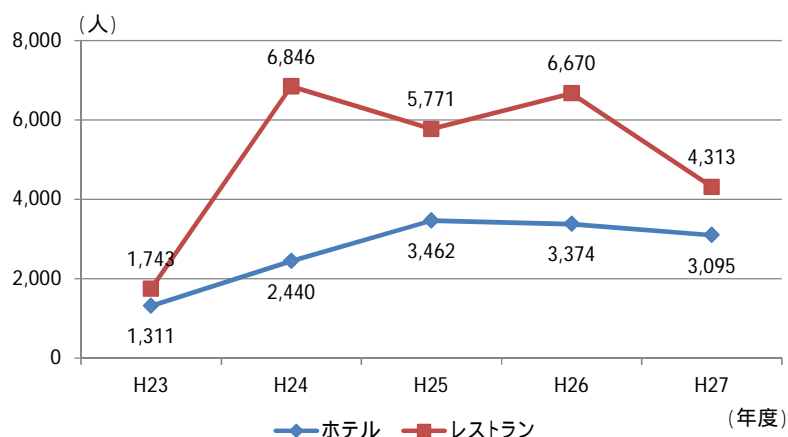
### 4.1. おとぎ館の概要

おとぎ館は、平成10年度に建築された川本町所有の施設で、ホテル、レストラン、プール等を備えている。最近の利用者は、ホテルが3,000人程度、レストランが6,000人前後で、平成24年度の指定管理者制度導入後に利用者は増加している。

図表4-1 おとぎ館の概要

設置者	川本町
指定管理者	株式会社山陰管財(さんびるグループ) 平成24年度から
設置目的	音楽の町かわもとの文化の高揚のため、音楽、芸術の振興を図り、併せて音楽を通して健康増進に寄与する
建築年	平成10年(総事業費16億3,400万円)
構造	鉄筋コンクリート造 一部鉄骨造 3階建て
建築面積	2,424m <sup>2</sup>
施設内容	ホテル(ベッド6部屋、フローリング3部屋の計9部屋)、ライダースハウス(1室)、レストラン、カラオケルーム、リスニングルーム、トレーニングルーム、プロジェクタールーム、プール等

図表4-2 おとぎ館のホテル・レストランの利用者数の推移



注) 平成27年度は2月末までの数値  
資料) 川本町提供資料より作成

#### 4.2. おとぎ館の指定管理の状況

前述の通り、おとぎ館は平成 24 年度に指定管理者による管理が始まったが、そこに至る経緯は図表 4 - 3 の通りである。

開設当初は、行政財産使用許可により、ホテル、レストランを川本町内の業者に賃貸していたが、行財政改革検討委員会等での検討を踏まえ、平成 24 年度から指定管理者制度を導入した（平成 23 年度から導入予定であったが、平成 22 年度に行った指定管理募集では応募がゼロであったため、平成 23 年度に再募集を行い、平成 24 年度からの開始となった）。

指定管理制度導入以前は、ホテル、レストランは町内業者が 3 名体制で運営しており、川本町はプール等を含めた全体で約 20,000 千円の財政的負担をしていた。指定管理制度導入後は、施設全体を指定管理者に委託しており、指定管理者は、再委託に出しているプールを除き正社員 5 名、パート 4 名体制で運営している。また、指定管理料は 24,206 千円で、以前と実質的な負担は変わっていない。なお、指定管理料は、人件費・管理費・事務費等の経費（約 5,500 万円）から利用料金（約 3,100 万円）を差し引いた額である。

図表 4 - 3 おとぎ館の指定管理に至る経緯

平成 10 年度	おとぎ館開館 音楽施設は川本町文化振興財団が管理 プールは島根県水泳連盟に委託 レストラン・ホテルは川本町内の業者へ賃貸
平成 16 年度	行財政改革検討チームから施設運営について指摘 PR 不足、財政面、3 者の連携
平成 18 年度	川本町文化振興財団が解散 教育委員会でおとぎ館を管理運営
平成 21 年度	行財政改革検討委員会で町有施設を検討 おとぎ館は平成 23 年度から施設一体を指定管理に出すことを決定
平成 22 年度	指定管理募集 応募ゼロ
平成 23 年度	指定管理再募集 株式会社山陰管財に決定
平成 24 年度	指定管理者による管理開始（平成 28 年度まで）

図表 4 - 4 おとぎ館の指定管理制度導入前後の比較

指定管理制度導入以前	指定管理制度導入後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル、レストランは町内業者へ賃貸</li> <li>・運営は 3 名体制</li> <li>・プールは島根県水泳連盟に委託</li> <li>・町財政負担 約 20,000 千円（H.22） （収入）17,510 千円 （支出）37,522 千円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設全体を指定管理</li> <li>・従業員：正社員 5 名、パート 4 名</li> <li>・プールは島根県水泳連盟に再委託</li> <li>・指定管理料：年額 24,206 千円</li> <li>・その他修繕費、備品購入費、歳入予算なし</li> </ul>

#### 4.3. 宿泊部門の運営

先に見たように、指定管理導入後の平成 24 年度以降は、それ以前と比べホテル利用者数は増加している。また、その内訳は、指定管理導入以前は、帰省客やビジネス客がほとんどで観光・レジャー客の利用は皆無であったものが、現在では、平均で 15～20%、繁忙期は 50%程度を観光客が占めるまでになった。

この変化の主因は、指定管理者による積極的な PR 活動にある。平成 23 年度以前は、おとぎ館の PR をほとんどしていなかったこともあり、認知度が低い状態であったが、平成 24 年度以降、インターネットを中心とした PR 活動を活発に行っている。具体的には、まず、おとぎ館のホームページの立ち上げ・充実を図り（次ページ図表 4-5 参照）次に、楽天トラベルに掲載し大手宿泊サイトの集客力を利用した営業活動を展開した。また、ブログ、フェイスブック等で日々の情報を発信しており、蓄積された情報はおとぎ館の貴重な財産となっている。

宿泊客の予約方法は、電話とインターネット経由の 2 種類である。ビジネス客については、ハードリピーターが多く、8 割程度が電話予約となっている。逆に、観光客はインターネット経由が多くなっている。

宿泊部門に関する主な課題は、レストランの人員不足、施設の老朽化 の 2 点である。レストランには料理場 2 名、ホール 1 名が必要であるが、勤務の都合上揃いにくいいため、宿泊客が一定数以上いない日には朝食を提供していないのが現状である。施設については、建築後 20 年近く経過しているため、ベッドやソファ、ユニットバス等が老朽化している。また、内装も破損箇所がある。

#### 4.4. 日野町交流センターへのヒント

おとぎ館の宿泊室は 9 室、定員 22 名で、日野町交流センターの 8 室、定員 28 名と大差はないが、平成 24 年度から 26 年度の 3 箇年の平均の宿泊客数を比べると、おとぎ館 3,092 人に対し、日野町交流センターは 2,131 人で、約 1.5 倍の差がある。この差の最大の要因として、営業・PR 活動が挙げられる。おとぎ館自体でも、以前は PR 活動が弱かったため、利用者が少なかったが、現在の指定管理者が積極的に PR 活動を行ったことで利用者が増加している。日野町交流センターでも、今まで以上の PR 活動が必要である。

また、おとぎ館では、リニューアルの際にリラクゼーションルームをライダースハウスに、スタジオをカラオケルームに変更するなど、ニーズに合わせ施設を有効に活用している。日野町交流センターにおいても、こうした顧客ニーズに合わせた施設の見直しは参考となる。



図表 4 - 5 おとぎ館のサイト（トップページ）



自社の予約システムは  
なく、楽天トラベルにリ  
ンクしている

ブログ等でタイ  
ムリーな情報を  
提供している

( URL : <http://otogikan.com/> )

## 5. 日野町交流センターのあり方検討

これまでの分析では、広く日野町交流センター全体の現状・課題等を整理してきた。本章では、こうした分析結果を踏まえ、本業務の主目的である日野町交流センターの宿泊機能の今後のあり方について検討する。

クロス SWOT 分析において、常連客への PR による宿泊客の確保、誘導看板、店頭ディスプレイによる観光客・立ち寄り客の取り込み IT サービスを活用した集客活動の展開（ホームページ、予約管理・顧客管理、メールマガジン、SNS 等）といった対策が出ているように、認知度・集客力向上に向けた広報活動の強化が必要である。そこで、

### 1. 認知度・集客力向上

- ・ 広告宣伝、営業活動の充実
- ・ ネット対応の充実・予約システムの導入

を検討する。

また、同様にクロス SWOT 分析において、ビジネス客の取り込みに向けた内装・設備の充実、個人客ニーズに対応した宿泊施設の改修といったハード面での対策も出ている。そこで、

### 2. ハード面の整備による受入態勢の充実

- ・ 宿泊室の整備（空調設備、テレビ、Wi-Fi 等）
- ・ 洋室シングルルームの増築

を検討する。

また、今後、日野町交流センターを存続・発展させていくためには、所有者である日野町の役割も重要であることから、

### 3. 町の支援策の検討

- ・ 広報活動への支援
- ・ 洋室シングルルームの増築 【再掲】
- ・ 指定管理料の見直し（適正化）

も検討する。

## 5.1. 認知度・集客力向上

### (1) 広告宣伝、営業活動の充実

#### 現状の広告宣伝・営業活動

先の図表 2 - 9 の通り、日野町交流センターの広告宣伝費は 49,296 円で売上高の 0.1%しかなく、業界平均の売上高広告宣伝費率 1.3%と比べ非常に少ない。内容も新聞チラシ折込だけとなっている。また、図表 5 - 1 のサイトも、あまり更新がされていない。

さらに、営業担当の社員がいないため、特に営業活動を行っているわけではない。

図表 5 - 1 日野町交流センター（リバーサイドひの）のサイト（トップページ）



( URL : <http://riverside-hino.webnode.jp/> )

## 今後の対応策

各種媒体を利用した広告宣伝活動を活発に行い、施設の認知度を高めることが必要である。広告媒体は、大別してマス媒体、SP（セールスプロモーション）媒体、インターネット媒体に分けられる。目的や費用に応じ、各媒体を使い分けることが必要だが、まずは、比較的費用が安いDMやインターネット媒体での広告宣伝から始めるべきであろう。また、一般的な広告ではないが、費用が掛からず、信頼性も高いことからパブリシティに注力することも有効である。

特に最近では、インターネットは有力な広告宣伝ツールとなっている。類似事例研究でみたおとぎ館においても、インターネットを活用した営業で効果的に集客している。しかしながら、現在の日野町交流センターのホームページは、情報量も少なく、更新もほとんどされていない。そこで、まずは、このサイトの充実に取り組むことが急務である。

さらに、日野町交流センターは、国道180号線から川を挟んだ反対側にあり、道路からの視認性が悪いという問題がある。これを解消するため、レストラン部門を含めた施設全体の利用を促進させるためには、誘導看板等の設置が必要である。

- ・ インターネットを活用した営業を積極的に行う。そのため、まず第一に自社サイトを充実させる
- ・ 誘導看板等の設置により、施設の視認性を高め、立ち寄り客の増加を目指す

### <参考> 広告媒体の種類と概要

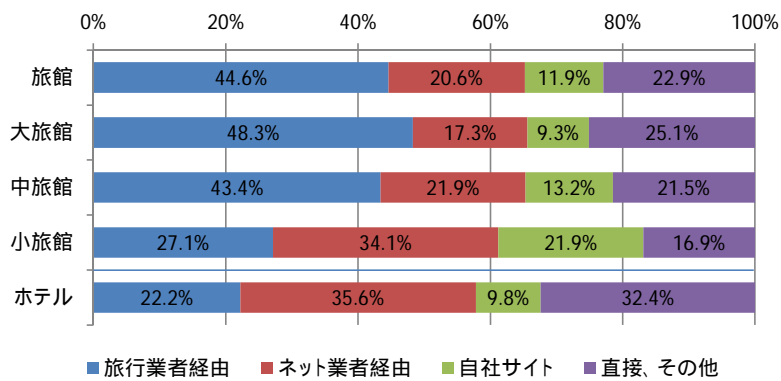
種類	概要
マス媒体	テレビ、ラジオ、雑誌、新聞による広告。 発信した情報を受け取る人数が圧倒的に多い。まずは知ってもらうことを目的としたもの。
SP媒体	交通広告、DM（ダイレクトメール）、チラシ、POP等による広告。 直接的に購買に結び付けることを目的としたもの。
インターネット媒体	HP、バナー広告、メールマガジン等、インターネット上での広告。
パブリシティ	テレビ、新聞、雑誌などに記事として取り上げてもらうことで消費者に情報を伝える。原則無償である。

(2) ネット対応の充実・予約システムの導入

旅館・ホテルへの予約方法

日本旅館協会の資料によると、平成 26 年時点で、旅館全体では 44.6%が旅行業者経由の予約で、20.6%がネット業者経由、11.9%が自社サイト経由の予約であり、残りの 22.9%が直接、その他の予約であった。旅館を規模別で見ると、規模が小さくなるにつれ旅行業者経由の割合が下がり、逆にネット業者、自社サイトといったインターネット経由の割合が高くなっている。また、予約方法の推移をみると、インターネット経由の割合が高くなる傾向にある。

図表 5 - 2 旅館・ホテルへの予約方法

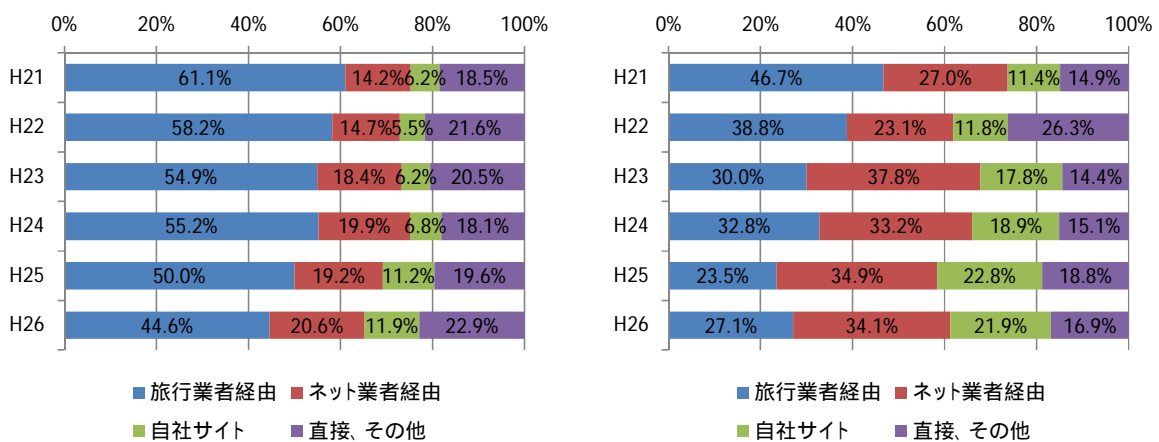


資料) 一般社団法人日本旅館協会 『平成 27 年度 営業状況等統計調査』

図表 5 - 3 旅館の予約方法の推移

(全旅館の平均)

(うち、小旅館)



資料) 一般社団法人日本旅館協会 『平成 27 年度 営業状況等統計調査』

## 日野町交流センターの現状

上述の一般的な旅館の予約方法に対し、日野町交流センターでは、旅行者・ネット業者との提携はしておらず、また、指定管理者の M・A サービスが立ち上げている日野町交流センター（リバーサイドひの）のサイト（図表 5 - 1 参照）での予約も受け付けていない状況にあり、基本的には、電話での受付のみとなっている。

## 今後の対応策

今後ますます利用拡大が予想されるインターネットでの宿泊予約システムを、日野町交流センターでも導入することが必要である。

インターネット上で予約ができるようにするためには

自社サイトに予約システムを組み込む

楽天トラベル、じゃらん等の予約サイトに掲載する

と を併用する

といった方法が一般的である。

の場合、予約サイトのもつ集客力を利用することができるため、宿泊客増加が期待できるが、利用実績に応じて手数料を支払う必要がある。逆に の場合、予約システムの導入に費用がかかるものの、手数料が必要でない。こうしたことから、自社サイトへのシステム導入経費と予約サイトに払う手数料、各場合の事務的な手間等を比較した上でいずれの方法にするのかを検討する必要がある。なお、 の場合、すでに予約システムをパッケージとして販売している企業があるため、そうしたパッケージを利用すると比較的容易にシステムが導入可能となる。

・ 予約方法の主流になりつつあるインターネット予約のシステムを日野町交流センターでも導入する。

## 5.2. ハード面の整備による受入態勢の充実

### (1) 宿泊室の整備（テレビ、Wi-Fi 等）

宿泊室に関し、空調設備やテレビに関する改善要望が強い。空調設備については、音がうるさいという意見が多くなっており、テレビについては、画面が小さい、BS が映らないといった意見が多く、また、従業員から故障の際の対応の問題が指摘されている。

空調設備については、平成 28 年度に取り換え予定となっており、改善されるが、テレビに関しては、現状、交換の予定はなく、今後の課題となろう。

また、日野町交流センターには、近年普及拡大している Wi-Fi の設備がない。しかし、ノートパソコンやスマートフォン等の普及により、Wi-Fi のニーズは高く、宿泊施設選択の決定要因となる場合もある。鳥取県においても、「鳥取県外国人観光客倍増促進補助金」という制度を定め、Wi-Fi 環境整備に要する経費の一部補助を行っているほか、県内の湯梨浜町では「湯梨浜町観光関連施設情報環境整備事業補助金」を設け、町内の観光関連施設が行う公衆無線 LAN の整備を支援している。こうした中、日野町交流センターにおいても、Wi-Fi 設備の設置が必要である。

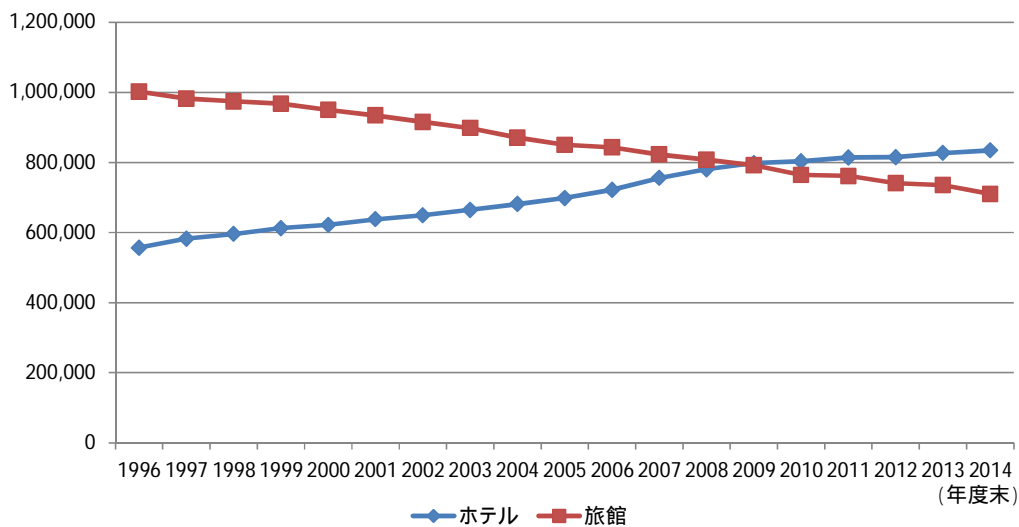
こうした設備は、それだけで集客が急激に拡大するわけではないが、競合施設と比べ見劣りするようだと、利用者減少につながるものである。今後も、各種機器の動向に注視し、他施設に劣らない環境づくりに取り組み続けることが重要である。

- ・大型テレビの設置、Wi-Fi 設備の設置等により、受入態勢を充実する
- ・上記以外についても各種機器の動向に注視し、他施設に劣らない環境づくりに取り組む

## (2) 洋室シングルルームの増築

日野町交流センターの宿泊室は、和室のみの 8 室となっている。しかし、近年は、旅行形態の変化、高齢化の進展等により、洋室に対するニーズも高まっている。例えば、厚生労働省『衛生行政報告例』よりホテルと旅館の客室数の推移をみると、図表 5 - 4 の通り、ホテルの客室数は増加傾向にあり、減少傾向にある旅館の客室数を上回っている。ホテルの全てが洋室、旅館の全てが和室というわけではないが、傾向として宿泊施設における洋室のニーズが高まっていることが確認できる。

図表 5 - 4 ホテル・旅館の客室数の推移



資料) 厚生労働省『衛生行政報告例』より作成

また、日野町交流センターでは、1 室 1 人での利用も多く、8 畳あるいは 10 畳の和室では効率が悪くなっている。

現状の稼働率であれば、すぐに客室を増やす必要はないが、上記のネット対応の充実・予約システムの導入や広告宣伝、営業活動の充実等により利用者が増加した場合、洋室シングルルームの増築も検討する必要がある。

・ 各種対策により利用者が増加した場合、洋室シングルルームの増設も必要となる



### 5.3. 町の支援策の検討

#### (1) 広報活動への支援

日野町交流センターの利用を促進するためには、認知度を高めるための広報活動が重要である。これは、指定管理者だけが行うものではなく、所有者である日野町自身も行う必要がある。

昨年、町の広報誌を活用したPRを行ったが、今後もこうしたPR活動が必要である。

また、町外・県外に向けたPR活動も重要である。日野町内の他の観光資源と組み合わせたPR活動を行うためにも、日野町が主体となった広報・PR活動を充実させるべきである。

なお、他の施設の例にあるように、指定管理の業務仕様書に広報活動を定め、適切な指定管理料を払うことも検討すべきである（下のとっとり花回廊の例を参照）。

- ・ 広報等を活用した町民向けの定期的な広報活動を実施する
- ・ 町外・県外向けの広報・PR活動を充実する

#### <参考> 鳥取県立とっとり花回廊管理業務仕様書（抜粋）

##### 運営管理業務

#### 2 情報発信・広報宣伝

##### (1) 基本的事項

とっとり花回廊は本県の観光拠点施設であり、園のみならず周辺観光地・施設と一体となった情報発信・広報宣伝に努め、利用促進を図ること。

また、県内産花きのPRにも努めること。

##### (2) 留意事項

ア ホームページを開設し、総合的かつ最新情報を発信すること。

イ その他に指定管理者の裁量により、適宜情報発信・広報宣伝活動を行うこと。

（例示）テレビ、ラジオ、新聞、雑誌等への広告掲載

ポスター、チラシの作成配布

情報誌・紙の発行配布

各種マスメディアへの情報提供

旅行代理店等への誘客活動など

ウ 県の広報媒体（県ホームページとりネット、広報課実施の広報など）を活用できること

#### (2) 洋室シングルルームの増築【再掲】

前述の通り、将来的には、各種対策により利用者が増加した場合、洋室シングルルームの増設も必要となる。こうした大規模な修繕・増築は、所有者である日野町の管轄事項であるため、指定管理者と協議・検討すべきである。

- ・ 利用者が増加した場合、洋室シングルルームの増設を検討する

### (3) 指定管理料の見直し(適正化)

#### 他自治体の積算方法

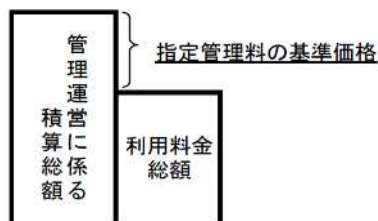
指定管理料の積算方法は、自治体毎にまちまちであり、統一された方式があるわけではない。こうした中、熊本市では、利用料金制度を導入している施設の指定管理料の基準価格について、下記のように定めている。

#### 指定管理料の基準価格

指定管理者の公募にあたっては、申請者の提案した価格を審査するため、「指定管理料の基準価格」を設定することになるが、その手順は次のとおりとする。

- (1) 「指定管理に係る管理運営経費の『積算総額』の算定」(平成 18 年度改訂版)に基づき、管理運営に係る総支出額として「積算総額」を算定
- (2) 利用料金として見込まれる総額を算定
  - ・利用料金総額は、原則として過去 3 年間の平均使用料収納額を基に算出する。
  - ただし、今後の収入見込などにおいて特殊な要因が見込まれる場合は補正することができる。

指定管理料の基準価格 = 積算総額 - 利用料金総額で算出



資料) 熊本市「公の施設の指定管理者制度に関する指針・運用に関する方針」(平成 27 年 6 月(改正))内の「利用料金制度に関する基本方針」より抜粋

熊本市は、上記の「積算総額」を算定について、人件費・物件費・一般管理費の 3 項目に分け、物件費については「現行の積算の考え方を基本に、その後の経年変化等を的確に反映させた額とする」と記載している。

これ以外の自治体では、3 年間程度の実績から経費実績を算出しているケースが多い。例えば、南砺市(富山県)では「指定管理料は、過去 3 年間程度の収支実績に基づき、施設の管理運営に必要なと想定される経費総額を算出し、利用料金制の採否などを勘案の上、適切に設定する必要がある。そのため、「指定管理料算定シート」に基づき、指定管理料の上限額を算出する」としている(平成 26 年 3 月作成「南砺市指定管理者制度運用指針(改定案)」より抜粋)。

## 現状の収入・支出額を用いた積算

こうした他自治体の指定管理料積算方式に基づき、日野町交流センターの指定管理料を積算する。なお、M・A サービスは、日野町交流センターを拠点に弁当の宅配事業を行っているが、この事業は、日野町交流センターの本来の業務ではないため、宅配事業を含む場合（ケース1）と除く場合（ケース2）の2ケースを検討する。また、前述の通り、他自治体は3年間の実績から積算する例が多いが、日野町交流センターの場合、平成25年度から報告書式が変わっており、同基準のものが2箇年分しかないため、2年間の実績で積算する。

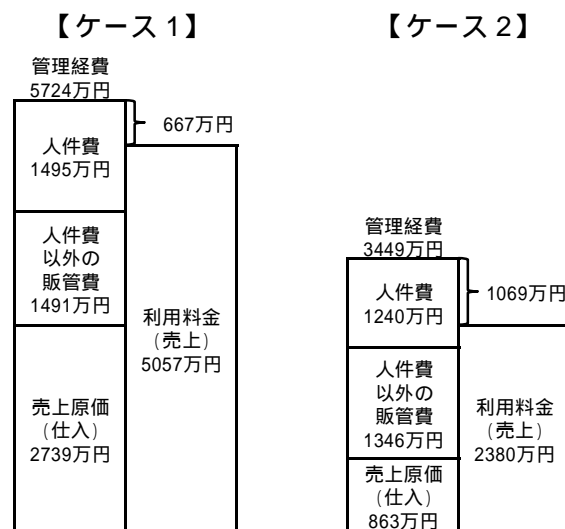
### 【ケース1】

宅配事業を含む収入・支出構造は、図表2-8の通りである。これより、2年間の平均経費は5724万円となる。また、利用料金総額は、図表2-8の収入から指定管理料収入を除いた5057万円である。この結果、指定管理料の基準価格は667万円となる。

### 【ケース2】

宅配事業を除く収入・支出構造を、図表2-8の数値より算出する。まず、売上原価については、宅配事業に係る仕入である内部仕入を除外する。また、販管費のうち、人件費については、パート社員8名のうち、3名が午前中に宅配を行っていることから、1.5人日を宅配事業と考え、 $1.5 \text{人日} \div 8 \text{人日} = 18.75\%$ より、現状の8割とした。人件費以外の経費については、聞き取りより宅配事業に係る経費は運搬費だけであることから、運搬費の9割を宅配事業で使用していると考え、これを除外した。以上より、ケース2の2年間の平均経費は3449万円で、利用料金総額は、収入から内部売上と指定管理料収入を除いた2380万円である。この結果、指定管理料の基準価格は1069万円となる。

図表5-5 各ケースの管理運営経費・利用料金の構成



注) 四捨五入のため、合計があわない場合がある

【ケース 1】、【ケース 2】のいずれにしても、現状の指定管理料を上回る水準にある。次回の指定管理者の公募においては、こうした点も考慮する必要がある。ただし、上記の指定管理料の積算には、留意すべき点もある。

#### **留意点(1): 人件費について**

上記の指定管理料の積算では、現状の人件費を使用した。近年、指定管理料積算における人件費の基準を見直す例も増えている。

例えば、東京都板橋区では、「平成 17 年度に指定管理者制度を導入して以来、指定管理料のうち人件費の算定基準は、『職員標準人件費の 6 割を上限とする。』と定め」ていた。しかし、「平成 20 年後半からの急激な経済状況の変動に伴い、非正規労働者等不安定雇用の増加が社会問題化し、効率性を求めて民間委託を拡大してきた国や地方公共団体にもその責任の一端があるとの議論が各方面でされている」ことから「適正な指定管理料の下で指定管理者が安定した運営形態を維持し、責任と意欲を持った従業員によりさらなる区民サービスの向上が図られるよう、指定管理料全般と中でも特に人件費のあり方について検討・整理」し、民間従業員の給与実態を反映したものに改訂している(板橋区『指定管理者制度の運用に関する指針(平成 25 年 5 月改訂)参照)。

また、先にみた熊本市では「公募施設のランク別人件費単価表」を定め、適正な人件費となるよう積算をしている。

こうした例に鑑みると、上記の指定管理料の積算基準は、低くなっている可能性もあり、今後、日野町交流センターで適正なサービスを提供するための人件費については、検討の余地がある。ただし、これは日野町交流センターのみの問題ではなく、他の指定管理施設を含む町全体の問題であるため、本業務では、踏み込まないこととする。

#### **留意点(2): 利用料金水準等について**

上記の積算では、収入は現状の稼働率・客単価等に基づいているが、業界平均に比べ、相対的に低位にある稼働率・客単価を反映した利用料金でよいのか検討する必要がある。また、あわせて、稼働率を高めるための広告宣伝費を指定管理料に反映するのも検討の余地がある。次回の指定管理者の公募においては、仕様書等に広告宣伝の役割分担を明記し、費用積算に加えることも必要であろう。

## おわりに

本業務では、日野町交流センターの宿泊部門を中心に検討を進めてきた。日野町交流センター全体の収支は赤字が続いており、良好であるとはいえない。宿泊部門に限ってみても、稼働率は業界平均より低く、客単価も低位であるため、売上高は 1,000 万円前後にとどまっている。レストランと合わせても売上高は約 1,500 万円で、旅館 1 室当たり総売上高の平均が約 1,000 万円であることと比べると、非常に少ない。今後は稼働率の向上と客単価の引き上げが必要だが、まずは、稼働率の向上に向けた対策が必要であり、そのため、先に見たような認知度向上策が急務となる。

また、ハード面については、20 年近く経過していることから相応の経年劣化はあるが、これまで床・畳や各種機器・備品等の修繕・交換を適宜実施してきていることから、内装等は比較的良好な状態を保っている。有料施設として今後も集客を図るためには、適切な修繕を続けるとともに、利用者のニーズに応じた大規模修繕・増改築も視野に入れ、中長期的に計画することが必要である。

日野町交流センターは、日野町内の数少ない宿泊施設の一つであり、町民や町内関係者の利用も多い施設である。町有施設として、その意義を町民と共有しつつ、今後も適切な管理を行い、その機能を維持することが重要である。