

盛岡市総合交流ターミナルにおける管理運営に係る第三者評価の概要について

令和2年3月26日

玉山総合事務所

盛岡市総合交流ターミナルにおける管理運営に係る第三者評価について、中間報告するもの。

1 第三者評価業務委託の状況

契約日 令和元年12月26日

契約期間 契約締結の日から令和2年3月31日

委託先 有限会社ジーベック 代表取締役 岩淵 公二

業務内容 経営状況分析、経営改善提案及び市場調査

2 第三者評価中間報告（中間報告）について

別添のとおり

- (1) 業務の概要
- (2) 施設及び指定管理者の概要
- (3) ユートランド姫神の利用状況
- (4) たまやま振興の経営状況
- (5) 課題抽出
- (6) 近隣市町の類似施設の状況
- (7) 喫緊の課題と対策
- (8) 今後の方向性に対する提言

3 今後の予定

令和2年4月	最終報告書を市議会議員に配布
4月～	市とたまやま振興株式会社で経営改善計画を策定
5月末	たまやま振興株式会社の株主総会、取締役会 改善項目の取組を開始

盛岡市総合交流ターミナルにおける
管理運営等に係る第三者評価業務

報告書（中間報告）

令和2年3月

有限会社ジーベック

目次

1	本業務の概要	1
(1)	目的	1
(2)	経緯と背景	1
(3)	分析の方法	1
2	施設及び指定管理者の概要	2
(1)	ユートランド姫神	2
(2)	たまやま振興	2
3	ユートランド姫神の利用状況	6
(1)	利用者数の推移	6
4	たまやま振興の経営状況	8
(1)	売上高の推移	8
(2)	経営指標の推移	10
(3)	経営指標から読み取れる課題	13
5	課題抽出	14
(1)	飲食部門に係る製造原価	14
(2)	宿泊の状況	15
(3)	時間帯別利用状況	18
6	近隣市町の類似施設の状況	21
(1)	ヒアリングの概要	21
(2)	類似施設の調査結果からの示唆	21
(3)	市場調査を終えての総括	21
7	喫緊の課題と対策	22
(1)	喫緊の課題	22
(2)	具体的な対策	23
(3)	検討事項	23
8	今後の方向性に対する提言	24

1 本業務の概要

(1) 目的

本業務は、指定管理者制度を導入している盛岡市総合交流ターミナルを対象として、公正かつ客観的視点による第三者評価を実施し、公の施設としての管理水準の向上と提供する市民サービスの向上を図ることを目的としている。

そのため、以下の項目について検証することとしている。

- ①経営状況分析
- ②経営改善提案
- ③市場調査

(2) 経緯と背景

本業務の対象となった盛岡市総合交流ターミナル（ユートランド姫神）（以下「ユートランド姫神」という）は、平成10年4月に開業し、平成29年11月から平成30年3月にかけての改修工事を経て、現在に至っている。一方、指定管理者であるたまやま振興株式会社（以下「たまやま振興」という）は、平成9年9月に設立され、平成10年4月のユートランド姫神開業以来、継続して管理運営を担当している。

この間、ユートランド姫神の利用者は、開業初年度の約34万8千人をピークに減少し、平成30年度は約19万9千人となっている。一方、管理運営するたまやま振興の経営は、開業初年度の売上高約2億15百万円、営業利益約2千5百万円をピークに減少し、平成30年度は売上高約1億23百万円、営業損失約2千1百万円を計上する状況となっている。

(3) 分析の方法

ユートランド姫神の利用者が減少する中、管理運営するたまやま振興の経営状況の悪化を踏まえ、本業務にあたっては、以下の方法で分析・評価を行っている。

- ①ユートランド姫神の利用状況に関する情報収集と分析
- ②たまやま振興の財務諸表の分析
- ③たまやま振興の従業員に対するヒアリング
- ④近隣市町の類似施設に関する関係機関へのヒアリング

2 施設及び指定管理者の概要

(1) ユートランド姫神

ユートランド姫神は平成7年度、ふるさと創生事業で温泉掘削を行い、湧出した場所に国の農村資源活用農業構造改善事業の補助を活用し、平成10年4月総合交流ターミナル施設（都市農村交流施設）として開業した。

施設の管理運営は、開設当初から公設民営方式として第3セクターのたまやま振興が行い、盛岡市と玉山村の合併に伴い、平成18年度からは同社が指定管理者として利用料金制による管理運営を継続してきている。

施設の規模及び構造等は、以下のとおりである。

①構造・規模、財源等

木造平屋一部2階建 一部鉄筋コンクリート造 建物総面積 2,870 m²

総事業費 1,433,163 千円

【内訳】 国庫 428,000 千円, 県補助 18,471 千円, 起債等 300,000 千円,
基金 94,058 千円, 一般財源 592,634 千円

②主な施設、設備等

宿泊 14 室 73 人、交流ホール 80 人、研修室 70 人、食工房 4 工房

クアハウス（和風と洋風の2施設、露天風呂・サウナ）

(2) たまやま振興

たまやま振興は平成9年9月、ユートランド姫神の管理運営を行う目的で設立された。

主な業務及び株式の状況、令和2年2月末現在の役員構成、損益の推移等は、以下のとおりである。

①主な事業内容

- ・野菜、牛肉、淡水魚、山菜など特産品の加工・卸および小売業
- ・盛岡市総合交流ターミナルの管理運営

②株式の状況

発行済み株式の総数 1,100 株

株主総数（令和2年2月末） 4 者

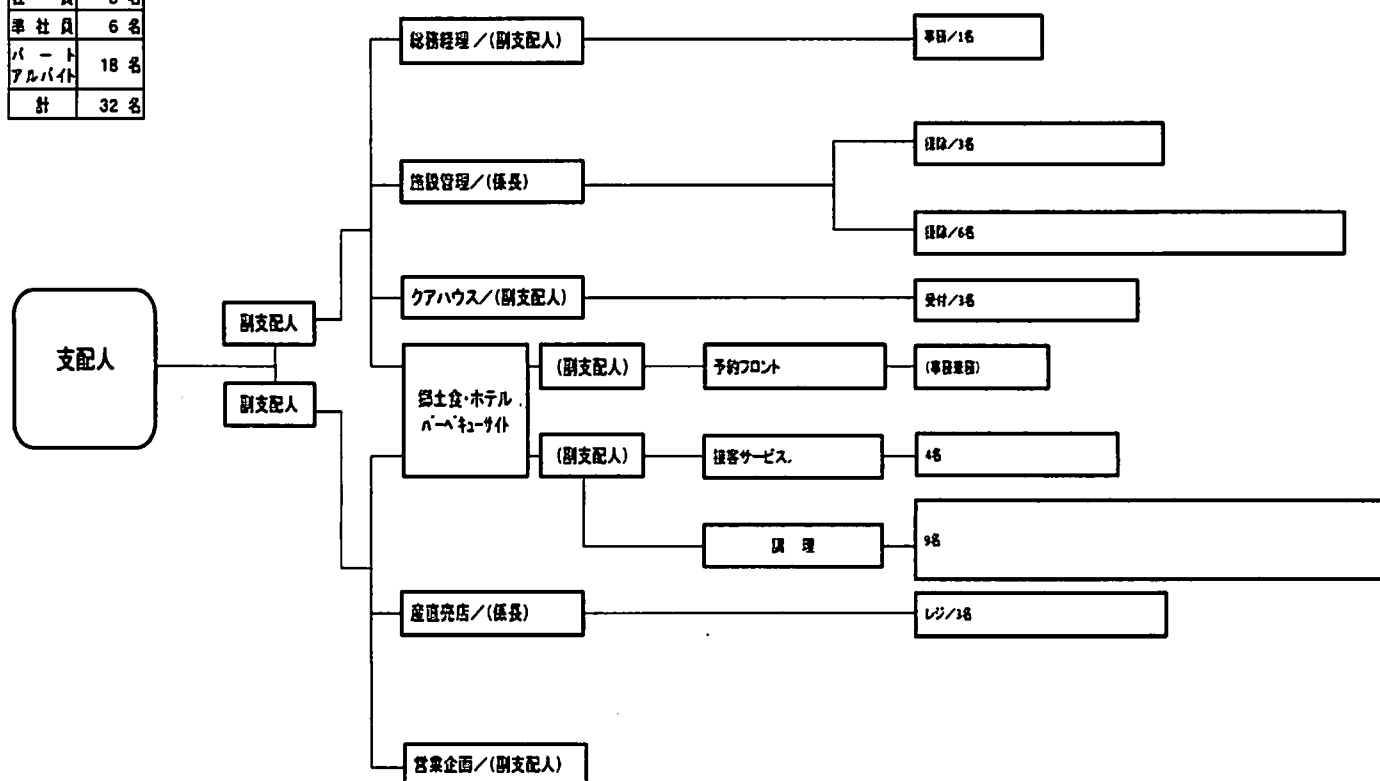
株主名	出資金額(1株/50千円)	持株数
盛岡市	47,500 千円	950 株 (86.4%)
新岩手農業協同組合	5,000 千円	100 株 (9.1%)
岩手中央酪農業協同組合	2,000 千円	40 株 (3.6%)
盛岡商工会議所	500 千円	10 株 (0.9%)
計	55,000 千円	1,100 株 (100.0%)

③役員の構成

職 名	氏 名	備 考
代表取締役会長	谷 藤 裕 明	盛岡市長
代表取締役社長	福 田 稔	
取締役支配人	村 山 悦 男	
取締役	岩 崎 隆	新岩手農業協同組合 理事
取締役	千 葉 進	盛岡商工会議所玉山地域運営協議会 会長
取締役	工 藤 定 幸	岩手中央酪農業協同組合 組合長
取締役	佐々木 由 勝	玉山地域自治会連絡協議会 会長
取締役	長 澤 秀 則	盛岡市農林部長
監査役	小 原 俊 彦	盛岡観光コンベンション協会専務理事
監査役	伊 藤 伸 二	盛岡市玉山総合事務所長

④推進体制

2019年4月18日～		
社 員	8 名	
準 社 員	6 名	
パ ー ト	18 名	
ア ル バ イ ト		
計	32 名	



⑤損益の推移

単位 (円)

年度	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
売上高	215,613,716	210,358,769	197,714,734	191,860,440	182,427,397	174,286,026	169,856,153	150,742,555	142,739,600	140,958,817
売上原価	47,394,053	48,803,901	45,902,056	46,977,297	46,376,434	45,835,238	44,958,674	37,640,202	34,828,180	34,307,445
売上総利益	168,219,663	161,554,868	151,812,678	144,883,143	136,050,963	128,450,788	124,897,479	113,102,353	107,911,420	106,651,372
販管費	142,964,826	147,582,078	142,212,446	140,465,045	131,637,563	124,771,966	120,626,244	118,479,228	117,573,709	113,621,569
人件費	80,860,084	86,123,353	86,599,611	86,702,307	83,091,853	78,681,919	78,423,445	76,469,754	73,806,396	66,804,012
燃料費	5,358,862	5,877,137	6,700,504	6,426,287	6,816,424	7,241,160	7,126,130	9,795,162	12,149,364	14,051,400
施設管理費	4,580,663	11,346,930	8,063,888	8,561,611	7,648,284	7,772,557	8,562,882	8,548,203	7,608,343	8,158,611
修繕費	234,500	249,527	50,235	489,725	1,564,518	746,970	276,575	1,163,265	1,073,180	552,000
水道光熱費	22,684,388	23,712,801	20,467,546	18,835,702	17,643,703	16,847,880	15,897,457	15,797,894	15,639,603	15,814,602
租税公課	268,206	196,023	138,363	91,829	210,262	195,884	191,350	116,600	279,500	205,040
寄付金	14,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	5,005,000	5,005,000	2,005,000	3,000	6,000	3,000
車両費	603,472	454,702	648,289	398,129	723,076	312,801	601,727	432,454	581,652	954,543
リース費									809,910	877,560
減価償却費	51,356	54,335	155,852	1,326,112	1,053,945	1,076,478	744,028	540,118	406,162	313,114
その他の経費	14,323,295	9,567,270	9,388,158	7,633,343	7,880,498	6,891,317	6,797,650	5,612,778	5,213,599	5,887,687
営業利益	25,254,837	13,972,790	9,600,232	4,418,098	4,413,400	3,678,822	4,271,235	-5,376,875	-9,662,289	-6,970,197
営業外収益	264,276	312,191	463,983	727,113	88,405	390,362	11,200	1,897	59,692	132,953
営業外費用	1,877,131	374,305	154,183	169,929	477,215	888	361	348	8,907	0
経常利益	23,641,982	13,910,676	9,910,032	4,975,282	4,024,590	4,068,296	4,282,074	-5,375,326	-9,611,504	-6,837,244
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	586,000	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	23,641,982	13,910,676	9,910,032	4,975,282	4,024,590	4,068,296	4,282,074	-5,375,326	-9,611,504	-6,837,244
法人税等	5,512,200	4,593,800	3,189,500	1,604,100	1,422,900	1,370,800	1,458,300	180,000	18,500	185,000
当期純利益	18,129,782	9,316,876	6,720,532	3,371,182	2,601,690	2,697,496	2,823,774	-5,555,326	-9,630,004	-7,022,244

単位 (円)

年度	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
売上高	136,960,656	136,443,694	121,960,055	127,652,569	113,234,974	111,966,648	109,642,867	113,405,451	117,246,204	75,843,310	123,120,375
売上原価	31,361,828	31,316,628	27,797,907	27,828,714	24,968,698	26,181,907	22,153,154	21,530,475	21,889,274	13,646,628	22,986,332
売上総利益	105,598,828	105,127,066	94,162,148	99,823,855	88,266,276	85,784,741	87,489,713	91,874,976	95,356,930	62,196,682	100,134,043
販管費	113,248,707	107,481,347	107,145,724	102,994,637	96,225,948	99,842,918	105,661,137	103,796,158	106,160,091	95,117,045	121,768,066
人件費	65,617,377	63,461,972	62,582,533	55,548,127	50,184,145	50,286,370	51,667,738	54,438,644	59,251,060	57,144,640	67,784,504
燃料費	15,279,592	12,934,346	13,675,182	16,040,154	12,919,433	14,815,116	12,633,380	10,909,307	10,524,910	7,413,522	13,510,209
施設管理費	8,305,648	7,026,405	6,538,671	5,790,465	6,044,851	6,138,411	10,031,350	7,579,747	7,009,507	5,442,993	7,065,799
修繕費	222,848	201,473	469,195	955,046	2,338,779	671,722	3,513,965	2,075,578	856,967	553,359	812,901
水道光熱費	16,624,699	15,771,532	15,790,009	16,119,753	16,567,508	19,543,642	19,711,906	20,895,134	19,108,529	15,356,540	19,932,073
租税公課	170,100	185,100	186,700	190,950	242,880	192,000	64,350	50,600	46,800	34,350	86,700
寄付金	3,000	3,000	3,000	63,830	3,000	13,000	23,000	3,000	3,000	6,000	6,000
車両費	1,039,216	669,683	746,648	970,299	1,535,069	726,657	984,097	663,177	815,917	703,874	943,363
リース費	1,023,960	1,601,075	1,780,200	1,093,730	491,470	488,329	639,742	806,228	869,928	855,928	1,042,162
減価償却費	278,837	66,613	47,766	173,200	153,876	420,069	365,073	288,658	234,733	163,156	132,783
その他の経費	4,683,430	5,560,148	5,325,820	6,049,083	5,744,937	6,547,602	6,026,536	6,086,085	7,438,740	7,442,683	10,451,572
営業利益	-7,649,879	-2,354,281	-12,983,576	-3,170,782	-7,959,672	-14,058,177	-18,171,424	-11,921,182	-10,803,161	-32,920,363	-21,634,023
営業外収益	2,185,737	2,756,382	3,865,111	9,566,678	3,492,901	8,969,732	785,034	385,439	720,350	29,762,928	17,835,938
営業外費用	544,793	0	0	0	0	0	0	230,815	0	0	0
経常利益	-6,008,935	402,101	-9,118,465	6,395,896	-4,466,771	-5,088,445	-17,386,390	-11,766,558	-10,082,811	-3,157,435	-3,798,085
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	932,992	0	0	140,000	300,000	214,130	0	0	40,000	0	1
税引前当期純利益	-6,941,927	402,101	-9,118,465	6,255,896	-4,766,771	-5,302,575	-17,386,390	-11,766,558	-10,122,811	-3,157,435	-3,798,086
法人税等	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000
当期純利益	-7,126,927	217,101	-9,303,465	6,070,896	-4,951,771	-5,487,575	-17,571,390	-11,951,558	-10,307,811	-3,342,435	-3,983,086

3 ユートランド姫神の利用状況

(1) 利用者数の推移

ユートランド姫神の全利用者数の推移を示したのが、以下の表とグラフである。

年度	計
10	348,164
11	331,990
12	326,686
13	318,597
14	313,752
15	304,697
16	276,663
17	258,927
18	252,286
19	247,126
20	243,278
21	240,104
22	216,159
23	220,690
24	201,935
25	208,371
26	199,467
27	199,388
28	196,137
29	134,839
30	199,555



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる減少。

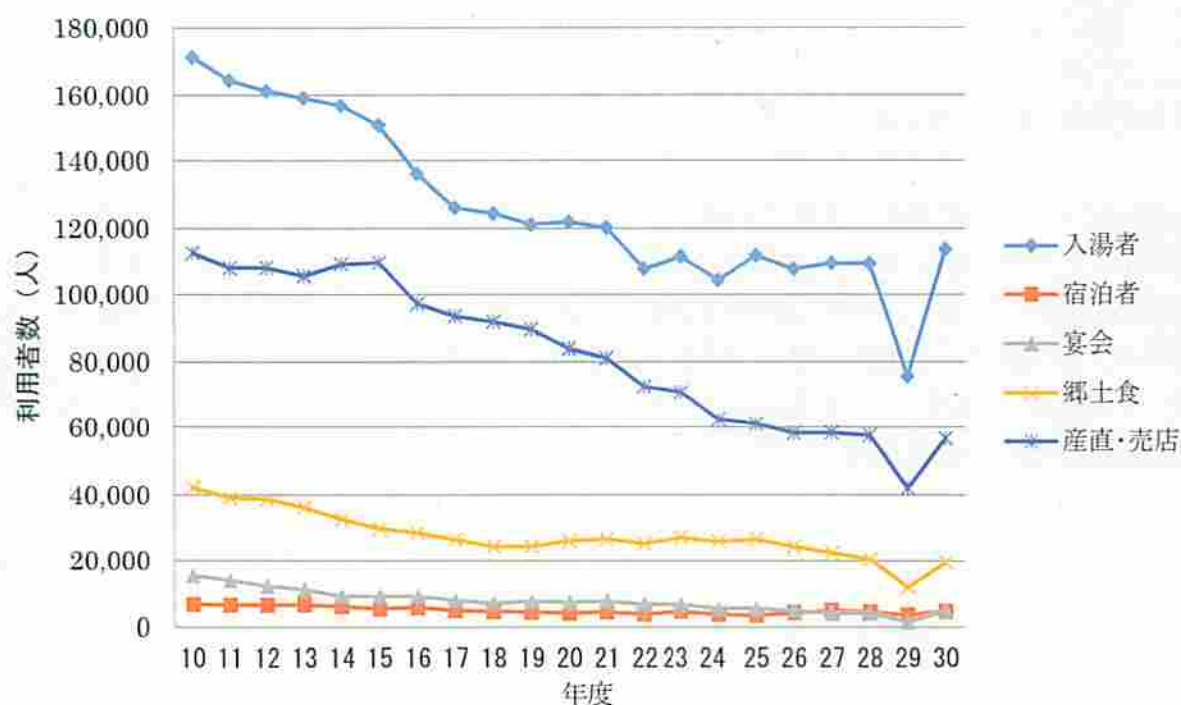
ユートランド姫神の全利用者数は、開業年度の約 34 万 8 千人をピークに徐々に減り、平成 30 年度はピーク時の約 57.3% まで落ち込んでいる。とりわけ平成 15 年度から 16 年度にかけてと、平成 21 年度から平成 22 年度にかけて大きく減少しており、平成 24 年度以降は、改修工事に伴い 5 か月間休業した平成 29 年度を除き、ほぼ横ばいの状況となっている。

ユートランド姫神の部門別利用者数の推移を示したのが、以下の表及びグラフである。

年度	入湯者	宿泊者	宴会	郷土食	産直・売店
10	171,222	6,605	15,411	42,287	112,639
11	164,490	6,383	13,955	39,088	108,074
12	161,295	6,388	12,227	38,673	108,103
13	159,177	6,474	11,249	36,064	105,633
14	156,851	5,989	9,165	32,553	109,194
15	150,751	5,341	9,205	29,702	109,698
16	136,174	5,752	9,120	28,418	97,199
17	126,392	4,779	7,927	26,354	93,475
18	124,602	4,530	7,067	24,301	91,786
19	121,212	4,364	7,628	24,396	89,526
20	122,017	4,053	7,312	26,008	83,888
21	120,301	4,402	7,656	26,598	81,147
22	107,822	3,828	6,789	25,233	72,487
23	111,597	4,617	6,671	27,063	70,742
24	104,441	3,709	5,447	25,879	62,459
25	111,859	3,417	5,451	26,586	61,058
26	107,823	4,176	4,749	24,404	58,315
27	109,544	4,917	4,029	22,478	58,420
28	109,432	4,409	4,170	20,459	57,667
29	75,681	3,496	1,552	11,941	42,169
30	113,822	4,660	4,780	19,613	56,680

単位: (人)

利用者数の推移



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる減少。

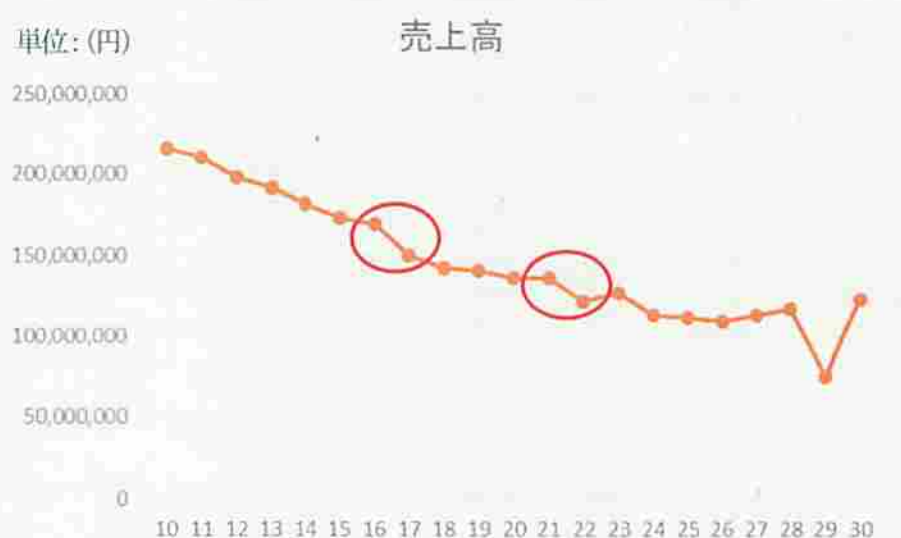
部門別にみると、すべての部門で減少傾向を示しているが、とりわけ入湯者数（クアハウスの利用者）が大きく減少していることがわかる。また、平成 29 年度に改修工事を行った宿泊施設についても、その後の宿泊者数が伸びておらず、改修の効果が表れていない。

4 たまやま振興の経営状況

(1) 売上高の推移

たまやま振興の全売上高の推移を示したのが、以下の表及びグラフである。

売上高	
年度	金額(円)
10	215,613,716
11	210,358,769
12	197,714,734
13	191,860,440
14	182,427,397
15	174,286,026
16	169,856,153
17	150,742,555
18	142,739,600
19	140,958,817
20	136,960,656
21	136,443,694
22	121,960,055
23	127,652,569
24	113,234,974
25	111,966,648
26	109,642,867
27	113,405,451
28	117,246,204
29	75,843,310
30	123,120,375



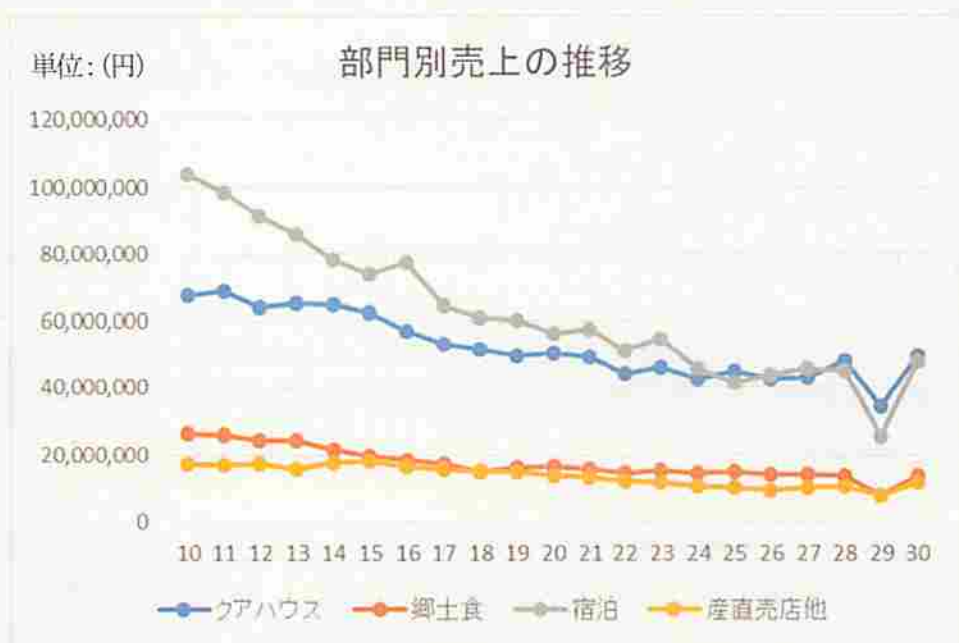
※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる減少。

売上高の状況も、利用者数の推移と同様に、平成 30 年度はピーク時の約 57.1%まで落ち込んでいる。とりわけ平成 16 年度から 17 年度にかけてと、平成 21 年度から平成 22 年度にかけて大きく減少しており、平成 24 年度以降は、改修工事に伴い 5 か月間休業した平成 29 年度を除き、ほぼ横ばいの状況となっている。ちなみに、利用者数の減少カーブと売上高の減少カーブが平成 15 年度と 17 年度にかけて異なるのは、部門別の利用状況とそれに伴う売上高の変化によるものと思われる。

たまやま振興の部門別売上高の推移を示したのが、以下の表及びグラフである。

単位 (円)

年度	クアハウス	郷土食	宿泊	産直売店他
10	67,796,711	26,532,310	103,986,387	17,298,308
11	68,696,155	25,930,156	98,564,586	17,167,872
12	64,256,840	24,600,472	91,472,457	17,384,965
13	65,178,998	24,565,217	86,216,525	15,899,700
14	64,960,556	21,758,907	78,074,298	17,633,636
15	62,468,165	19,801,769	73,907,648	18,108,444
16	57,069,189	18,590,417	77,609,731	16,586,816
17	52,966,584	17,451,931	64,478,382	15,845,658
18	51,636,615	15,136,517	60,873,777	15,092,691
19	49,542,513	16,103,663	60,344,441	14,968,200
20	50,276,296	16,611,463	56,175,295	13,897,602
21	49,351,858	15,913,174	57,630,087	13,548,575
22	44,111,956	14,597,380	51,093,336	12,157,383
23	45,986,453	15,347,566	54,512,881	11,805,669
24	42,417,323	14,726,150	45,512,297	10,579,204
25	44,869,571	15,174,316	41,487,829	10,434,932
26	42,410,950	14,070,108	43,707,879	9,453,930
27	42,989,056	14,297,372	45,718,430	10,400,593
28	47,986,500	13,688,002	45,013,642	10,558,060
29	34,117,890	8,116,951	25,519,815	8,088,654
30	49,624,599	13,962,299	47,605,689	11,927,788



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる減少。

部門別にみると、すべての部門で減少しているが、とりわけクアハウスの売上高が大きく減少していることがわかる。一方、郷土食と産直売店の売上高は開業時からほとんど横ばい状態に見えるが、減少率でみると、ピーク時に比べ、クアハウスが約 70.7%、郷土食が約 51.5%、宿泊が約 43.2%、産直売店他が 61.0%と、とりわけ宿泊の売上高の減少率が大きいことがわかる。

(2) 経営指標の推移

A) 売上総利益率

収益性を計る主な経営指標のうち、一般的に「商品の力量」を計る指標として用いられる「売上総利益率」の推移をみる。売上総利益率とは、売上高から売上原価（食材仕入れやリネン代、アメニティ代等）を差引いた売上総利益を売上高で割った数値で、一般的に、売上総利益率が高いということは、売上の増減に連動して増減する変動経費である売上原価が低く、事業や商品の収益性が高いことを示している。

売上総利益率	
年度	率(%)
10	78.0%
11	76.8%
12	76.8%
13	75.5%
14	74.6%
15	73.7%
16	73.5%
17	75.0%
18	75.6%
19	75.7%
20	77.1%
21	77.0%
22	77.2%
23	78.2%
24	77.9%
25	76.6%
26	79.8%
27	81.0%
28	81.3%
29	82.0%
30	81.3%



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことにより、仕入食材等の価格が高騰し原価率が上がる冬期間の営業がなかったため、相対的に年平均の原価率が下がり、売上総利益率が上がったものと思われる。

売上総利益率の推移をみると、開業初年度から平成 16 年度にかけて悪化しているが、その後改善し、平成 30 年度は 81.3% となっている。この数字だけみると、売上総利益（粗利）が向上し、収益性が高まったように見えるが、後述する営業利益をみると、潜在的な課題の存在が考えられ、詳細な分析が必要と思われる。

売上総利益（粗利）＝

「売上高」－「売上原価（食材仕入、リネン、アメニティ等）」

売上総利益率＝

「売上総利益」／「売上高」

B) 営業利益率

収益性を計る主な経営指標のうち、一般的に「本業の力量」を計る指標として用いられる「営業利益率」の推移をみる。営業利益率とは、売上高から売上原価と販売費・一般管理費を差引いた本業の利益である営業利益を売上高で割った数値で、一般的に、営業利益率が高いということは、本業の収益性が高いことを示している。

年度	率(%)
10	11.7%
11	6.6%
12	4.9%
13	2.3%
14	2.4%
15	2.1%
16	2.5%
17	-3.6%
18	-6.8%
19	-4.9%
20	-5.6%
21	-1.7%
22	-10.6%
23	-2.5%
24	-7.0%
25	-12.6%
26	-16.6%
27	-10.5%
28	-9.2%
29	-43.4%
30	-17.6%



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる減少。

営業利益率の推移をみると、開業以降減少傾向が続き、盛岡市と玉山村が合併した平成 17 年度以降、営業利益ベースで赤字の状態が続いている。これは、たまやま振興の本業であるクアハウス、郷土食、宿泊、産直売店の収益構造に潜在的な課題があることを示唆しているといえる。

$$\text{営業利益率} = \text{営業利益} \div \text{売上高}$$

C) 売上高販管費率

売上高に対する販売費・一般管理費の割合を示す「売上高販管費率」の推移をみる。販売費・一般管理費とは、経費のうち主に売上高の増減に関わらず係る固定経費のことで、売上高販管費率とは、販売費・一般管理費を売上高で割った数値のことである。売上高販管費率が高いということは、固定経費が大きいことを示しており、一般的に、売上を増やしても利益が上がりにくい体質であることを示している。

売上高販管費率	
年度	率(%)
10	66.3%
11	70.2%
12	71.9%
13	73.2%
14	72.2%
15	71.6%
16	71.0%
17	78.6%
18	82.4%
19	80.6%
20	82.7%
21	78.8%
22	87.9%
23	80.7%
24	85.0%
25	89.2%
26	96.4%
27	91.5%
28	90.5%
29	125.4%
30	98.9%



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる比率増。

売上高販管費率の推移をみると、開業初年度の 66.3% をピークに増加し、平成 30 年度には 98.9% となっている。前述した売上総利益率が上がる一方、売上高販管費率が上昇している状況をみると、売上高に対して固定費の上昇が、営業利益を圧迫している実態が顕著となっている。

販売費・一般管理費＝

人件費、水道光熱水費、リース料、施設管理費、減価償却費等

売上高販管費率＝ 販売費・一般管理費 ÷ 売上高

D) 売上高人件費率

売上高に対する人件費の割合を示す「売上高人件費率」の推移をみる。ここでいう人件費とは給与、法定福利費、福利厚生費の総額のことで、売上高人件費率は人件費を売上高で割った数値のことである。売上高人件費率が高いということは、一般的に、固定経費の増大を招く大きな要因となり、営業利益を圧迫する大きな原因の一つとなる。

売上高人件費率	
年度	率(%)
10	37.5%
11	40.9%
12	43.8%
13	45.2%
14	45.5%
15	45.1%
16	46.2%
17	50.7%
18	51.7%
19	47.4%
20	47.9%
21	46.5%
22	51.3%
23	43.5%
24	44.3%
25	44.9%
26	47.1%
27	48.0%
28	50.5%
29	75.3%
30	55.1%



※平成 29 年度は改修工事に伴い 11 月以降休業したことによる比率増。

売上高人件費率の推移をみると、開業初年度の 37.5% をピークに、翌年度以降 40% を超え、平成 30 年度には 55.1% となっている。平成 30 年度の人件費の販売費・一般管理費に占める割合は 55.6% で、固定費の中でも人件費の負担が売上高に対して過剰な状態にあることがわかる。

(3) 経営指標から読み取れる課題

利用者数と売上高、経営指標の推移から読み取れる課題は、以下のとおりである。

- ①利用者数及び売上高の減少
- ②販管理費とりわけ人件費率の高さ
- ③売上総利益率と売上高販管費率の不自然なバランスに潜む課題

これらの観点から、たまやま振興に対して詳細な情報整理とデータ収集を依頼し、それら踏まえ次項で課題抽出を試みる。

5 課題抽出

(1) 飲食部門に係る製造原価

売上総利益率の推移だけみると、製造原価も適正に管理されているようにみえるが、実態を把握すべく宿泊者の飲食分の売上を積算し、原材料仕入に係る原価率を算出してみた。その結果、飲食に係る製造原価率は 57.6% となり、一般的な飲食業における原価率である 30～33% を大幅に超えていることがわかった。

平成30年度決算に基づく経営指標

項 目	金額(円)	指標(率)	
売上高	123,120,375		①
(うち飲食に係る売上高)※	30,752,013		②
売上総利益	100,134,043		③
売上総利益率		81.3%	③÷①
営業利益	-21,634,023		④
営業利益率		-17.6%	④÷①
経常利益(指定管理料除く)	-21,491,085		⑤
経常利益率		-17.5%	⑤÷①
製造原価	20,706,907		⑥
原価率		16.8%	⑥÷①
(うち飲食に係る製造原価)	17,708,658		⑦
(原価率)		57.6%	⑦÷②
販売費・一般管理費	121,768,066		⑧
売上高販管費率		98.9%	⑧÷①
人件費	67,888,978		⑨
(うち飲食に係る人件費)※	19,842,078		⑩
売上高人件費率		55.1%	⑨÷①
(飲食に係る売上高人件費率)		64.5%	⑩÷②

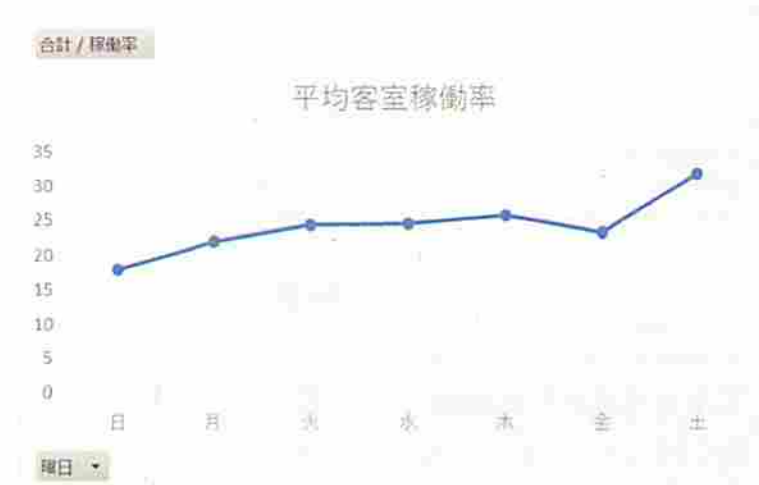
※飲食に係る売上高を「郷土食売上+(食事を伴う宿泊売上-素泊り宿泊料)」で試算。入浴付き日替り定食や宴会食事は、料金から入浴料を差引いた残金が郷土食売上に計上されている。

一方、人件費について、平成 30 年度の郷土食及び調理に直接携わるスタッフの人件費を積算し、飲食に係る売上高に占める割合を試算すると、64.5% となっている。これは、単にスタッフ一人ひとりの給与が高いという問題ではなく、調理と接客の分業制やシフトの組み方によるものと推察され、今後の工夫によって改善できる余地があるものと推測される。

(2) 宿泊の状況

宿泊客の利用状況について、改修工事以降の客室数に対する稼働率を平成 30 年度の実績で示したのが、以下の表及びグラフである。

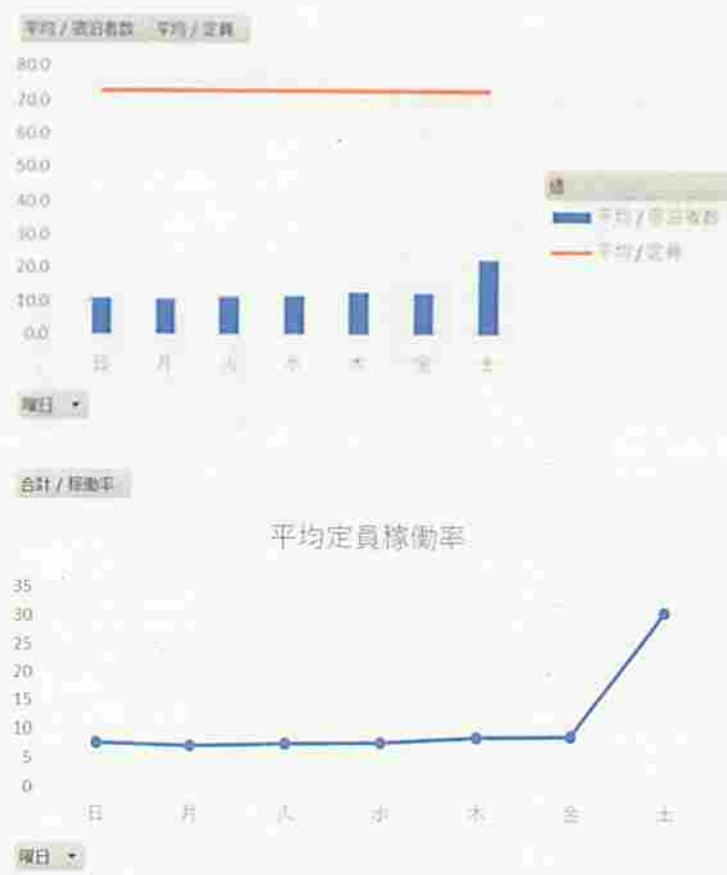
	室数	平均稼働室数	平均稼働率
日	14	4.8	34.6%
月	14	6.3	44.9%
火	14	6.9	49.6%
水	14	7.0	50.0%
木	14	7.2	51.3%
金	14	6.4	45.7%
土	14	8.7	62.0%
平均		6.8	48.2%



平成 30 年度の客室稼働率は、平均で 48.2%となっている。曜日別でみると、土曜日が最も高く 62.0%、日曜日が最も低く 34.6%となっている。

同様に、宿泊定員に対する稼働率を平成 30 年度の実績で示したのが、以下の表及びグラフである。

定員稼働率			
	定員	平均宿泊者数	平均稼働率
日	73	10.9	14.9%
月	73	10.8	14.7%
火	73	11.2	15.3%
水	73	11.6	15.8%
木	73	12.7	17.4%
金	73	12.6	17.2%
土	73	22.7	31.2%
平均		13.2	18.1%



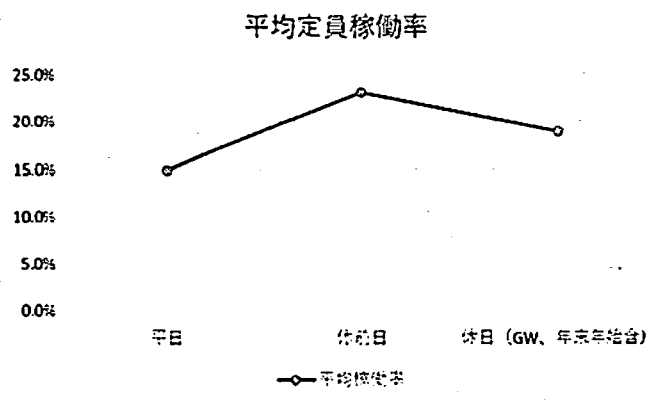
平成 30 年度の定員稼働率は、平均で 18.1%となっている。曜日別でみると、土曜日が最も高く 31.2%、月曜日が最も低く 14.7%となっている。

客室稼働率と定員稼働率を比較すると、客室稼働率に対して定員稼働率が大幅に低いことがわかる。これは、定員 3 人の客室を 1 人利用するビジネス客の利用が多いと推測され、収益性を下げる一因になっているとも考えられる。

一般的に、シングルルームやツインルームが中心のビジネスホテルやシティホテルの場合、客室稼働率と定員稼働率の差はあまり大きくならないが、1 室あたりの定員が大きい旅館などの場合、定員に対する稼働率をみなければ収益性の良し悪しの判断はできない。

平成 30 年度の宿泊定員に対する稼働率を、平日、休前日、休日（GW、年末年始含）に分類して示したのが、以下の表及びグラフである。

	定員	平均宿泊者数	平均稼働率
平日	73	10.9	15.0%
休前日	73	16.9	23.1%
休日（GW、年末年始含）	73	13.8	18.9%
平均		13.2	18.1%



平成 30 年度の平日、休前日、休日の定員稼働率をみると、平日は平均約 15.0%、休前日は平均約 23.1%、ゴールデンウィークと年末年始を含む休日は平均約 18.9%となっており、平日と休日の稼働率が 2 割に満たず、休前日でも 2 割強にとどまっていた、宿泊部門の採算性について詳細な検討が必要と思われる。

(3) 時間帯別利用状況

利用状況の詳細分析及び対策づくりに資するため、たまやま振興に依頼し収集したのが、時間帯別利用状況のデータである。

クアハウスの令和2年1月と2月の時間帯別利用状況を示したのが、以下の表である。

令和2年1月のクアハウスの時間帯別利用者数

時間帯	計	平日		土曜日		日曜・祝日	
	人数	人数	率	人数	率	人数	率
10:00 ~ 11:00	804	377	6.8%	102	5.9%	325	6.7%
11:00 ~ 12:00	893	464	8.4%	107	6.2%	322	6.6%
12:00 ~ 13:00	1,019	518	9.3%	112	6.5%	389	8.0%
13:00 ~ 14:00	966	396	7.2%	147	8.5%	423	8.7%
14:00 ~ 15:00	1,382	686	12.4%	192	11.1%	505	10.4%
15:00 ~ 16:00	1,288	553	10.0%	176	10.2%	559	11.5%
16:00 ~ 17:00	1,315	468	8.5%	199	11.5%	648	13.3%
17:00 ~ 18:00	1,251	492	8.9%	188	10.9%	571	11.7%
18:00 ~ 19:00	1,189	503	9.1%	184	10.6%	502	10.3%
19:00 ~ 20:00	1,032	526	9.5%	171	9.9%	335	6.9%
20:00 ~ 21:00	757	446	8.1%	101	5.8%	209	4.3%
21:00 ~ 22:00	243	107	1.9%	54	3.1%	82	1.7%
計	12,137	5,535	100%	1,732	100%	4,870	100%

※集客弱い

令和2年2月のクアハウスの時間帯別利用者数

時間帯	計	平日		土曜日		日曜・祝日	
	人数	人数	率	人数	率	人数	率
10:00 ~ 11:00	639	332	8.0%	109	6.4%	197	6.7%
11:00 ~ 12:00	747	393	9.5%	110	6.4%	244	8.3%
12:00 ~ 13:00	628	328	7.9%	99	5.8%	201	6.9%
13:00 ~ 14:00	616	296	7.2%	100	5.9%	220	7.5%
14:00 ~ 15:00	1,041	534	12.9%	188	11.0%	319	10.9%
15:00 ~ 16:00	908	444	10.8%	164	9.6%	300	10.3%
16:00 ~ 17:00	884	360	8.7%	174	10.2%	350	11.9%
17:00 ~ 18:00	898	345	8.4%	209	12.2%	344	11.7%
18:00 ~ 19:00	847	347	8.4%	216	12.6%	285	9.7%
19:00 ~ 20:00	743	354	8.6%	151	8.8%	238	8.1%
20:00 ~ 21:00	553	253	6.1%	136	8.0%	164	5.6%
21:00 ~ 22:00	259	142	3.4%	51	3.0%	66	2.3%
計	8,762	4,129	100%	1,707	100%	2,926	100%

※集客弱い

クアハウスの時間帯別利用状況は、令和2年1月も2月も、平日は14時から16時、土日祝日は14時から19時までの時間帯の利用が多いことがわかる。

産直売店の令和2年1月と2月の時間帯別利用状況を示したのが、以下の表である。

令和2年1月の産直売店の時間帯別利用者数

時間帯	計	平日		土曜日		日曜・祝日	
	人数	人数	率	人数	率	人数	率
7:00 ~ 8:00	1	1	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
8:00 ~ 9:00	2	1	0.0%	0	0.0%	1	0.1%
9:00 ~ 10:00	128	79	3.6%	18	3.1%	31	2.5%
10:00 ~ 11:00	359	210	9.5%	56	9.7%	93	7.4%
11:00 ~ 12:00	541	334	15.1%	81	14.0%	126	10.1%
12:00 ~ 13:00	432	257	11.6%	54	9.3%	121	9.7%
13:00 ~ 14:00	436	260	11.8%	44	7.6%	132	10.5%
14:00 ~ 15:00	498	275	12.5%	70	12.1%	153	12.2%
15:00 ~ 16:00	445	236	10.7%	62	10.7%	147	11.7%
16:00 ~ 17:00	425	212	9.6%	59	10.2%	154	12.3%
17:00 ~ 18:00	378	185	8.4%	58	10.0%	135	10.8%
18:00 ~ 19:00	294	156	7.1%	49	8.4%	89	7.1%
19:00 ~ 20:00	98	1	0.0%	29	5.0%	68	5.4%
20:00 ~ 21:00	2	0	0.0%	0	0.0%	2	0.2%
計	4,039	2,207	100%	580	100%	1,252	100%

令和2年2月の産直売店の時間帯別利用者数

時間帯	計	平日		土曜日		日曜・祝日	
	人数	人数	率	人数	率	人数	率
7:00 ~ 8:00	1	1	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
8:00 ~ 9:00	2	1	0.0%	0	0.0%	1	0.1%
9:00 ~ 10:00	128	79	3.6%	18	3.1%	31	2.5%
10:00 ~ 11:00	359	210	9.5%	56	9.7%	93	7.4%
11:00 ~ 12:00	541	334	15.1%	81	14.0%	126	10.1%
12:00 ~ 13:00	432	257	11.6%	54	9.3%	121	9.7%
13:00 ~ 14:00	436	260	11.8%	44	7.6%	132	10.5%
14:00 ~ 15:00	498	275	12.5%	70	12.1%	153	12.2%
15:00 ~ 16:00	445	236	10.7%	62	10.7%	147	11.7%
16:00 ~ 17:00	425	212	9.6%	59	10.2%	154	12.3%
17:00 ~ 18:00	378	185	8.4%	58	10.0%	135	10.8%
18:00 ~ 19:00	294	156	7.1%	49	8.4%	89	7.1%
19:00 ~ 20:00	98	1	0.0%	29	5.0%	68	5.4%
20:00 ~ 21:00	2	0	0.0%	0	0.0%	2	0.2%
計	4,039	2,207	100%	580	100%	1,252	100%

産直売店の時間帯別利用状況は、令和2年1月も2月も、平日は11時から16時、土曜日は11時から12時と14時から18時、日祝日は11時から18時までの時間帯の利用が多いことがわかる。

郷土食の令和2年2月の時間帯別利用状況を示したのが、以下の表である。

令和2年2月の郷土食の時間帯別利用者数

時間帯	計	平日		土曜日		日曜・祝日	
	人数	人数	率	人数	率	人数	率
10:00 ～ 11:00	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
11:00 ～ 12:00	338	165	17.1%	67	19.0%	106	16.3%
12:00 ～ 13:00	558	255	26.5%	108	30.6%	195	29.9%
13:00 ～ 14:00	370	181	18.8%	38	10.8%	151	23.2%
14:00 ～ 15:00	124	118	12.3%	3	0.8%	3	0.5%
15:00 ～ 16:00	32	32	3.3%	0	0.0%	0	0.0%
16:00 ～ 17:00	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
17:00 ～ 18:00	8	4	0.4%	0	0.0%	4	0.6%
18:00 ～ 19:00	325	108	11.2%	79	22.4%	138	21.2%
19:00 ～ 20:00	202	93	9.7%	54	15.3%	55	8.4%
20:00 ～ 21:00	11	7	0.7%	4	1.1%	0	0.0%
21:00 ～ 22:00	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	1,968	963	100%	353	100%	652	100%

郷土食の時間帯別利用状況は、昼・夜の営業時間帯別に、昼は平日と土曜日が12時から13時、日祝日が12時から14時までの利用が多い。また、夜はいずれも18時から19時がピークで、土曜日は20時まで利用が伸びていることがわかる。

令和2年2月のデータをもとに、クアハウス利用者と郷土食利用者の関係を分析すると、11時から15時までのクアハウスの利用者数は合計3,032人、郷土食の利用者数は合計1,390人で、率にすると約45.8%となる。

例えば、クアハウス利用者に対し郷土食利用者を10%増やすと1か月300人が、また、現在14時から18時が利用ピークのクアハウスの利用者（合計3,730人）を郷土食営業時間帯に誘導できれば、同じ利用率（45.8%）でも1か月300人以上の利用者増が見込め、売上及び営業利益の増加が期待できる。

6 近隣市町の類似施設の状況

市場調査として、近隣市町の類似施設に対するヒアリングを実施した。

(1) ヒアリングの概要

ヒアリングを実施した自治体及び施設、概要は、以下のとおりである。

- ①A施設 管理方式：第三セクターによる指定管理
民間企業による指定管理
管理料等：なし
- ②B施設 管理方式：第三セクターによる指定管理
管理料等：指定管理料はなし。ただし、源泉及び水源施設、駐車場・オートキャンプ場管理で年間約 450 万円を予算化（オートキャンプ場については利益が出た時は年度末に精算）
- ③C施設 管理方式：第三セクターによる指定管理
管理料等：グラウンドや芝生広場の管理委託料として年間約 660 万円を予算化。一方、行政財産使用料として年間約 1500 万円徴収。

(2) 類似施設の調査結果からの示唆

近隣市町の類似施設の調査からは、以下の示唆を得た。

- ①利用者の今後の大幅な伸びは期待できないものの、利用者の多くは地元住民であり、地域のコミュニティーの場としての存在意義は薄れていない。
- ②一方、ほとんどの施設で老朽化が進んでおり、今後の大規模改修を見据えた施設及び管理の在り方について検討を続けている。
- ③経営の基本に置いているのは現在の利用者数であり、適切な経費率を設定して的確な予算管理を心掛けている。
- ④今後の安定経営のためには、不採算事業や人員配置の見直し等不断の改善努力が不可欠である。

(3) 市場調査を終えての総括

ヒアリングから得られた示唆に基づき、ユートランド姫神及びたまやま振興の現状と従業員に対するヒアリングの感触を俯瞰すると、以下の問題点が浮き彫りになる。

- ①売上高に対する固定経費（特に人件費）の高さ
- ②不採算事業や人員配置の見直しに対する消極的な姿勢
- ③戦略思考の脆弱さ

以上のことを踏まえ、事項以降で喫緊の課題や対策、今後の方向性に対する提言等を示したい。

7 喫緊の課題と対策

(1) 喫緊の課題

ユートランド姫神及びたまやま振興の今後の方向性については後述するが、現状を改善するための喫緊の課題は、以下のとおりである。

①飲食に係る想定原価の設定と実際の原材料仕入れのチェック

⇒企業の安定経営で最も重要なことは、売上目標を立て、必要な経費を積算して利益目標を置き、それを日々チェックして必要があれば改善するPDCAサイクルを回すことである。しかし、たまやま振興の現状は、結果としての数値は把握しているが、具体的な目標や管理指標を設定し、それらをチェックしてマネジメントに生かす仕組みになっておらず、この状態では、経営改善の実践は難しい。

②人件費総額を抑えるための人員配置とシフトの工夫

⇒売上総利益率をみると、変動費が低く抑えられ、事業そのものの収益性は高いように見える。しかし、固定費とりわけ人件費の比率が高く、このままではいかに売上を伸ばす工夫をしても経営改善を果たすことは難しい。

③クアハウス、郷土食、宿泊、産直売店の利用実態を踏まえた利用促進のための戦略づくり

⇒クアハウスの時間帯別利用者数から明らかなように、客単価の上昇を期待できる昼食時間帯の利用者割合が低いことは、施設のパフォーマンスを最大限に引き出し、収益を確保する運営になっていない実態がある。まずはクアハウスの現利用者のうち、利用ピーク時間帯である14時から16時までの利用者を、11時から13時までの利用に誘導し、一人でも多くの方に食事をとっていただけるような仕組みをつくる必要がある。また、その時間帯に合わせて産直売店の品ぞろえを行うなど、各部門の相乗効果を発揮できる戦略を立て、その情報を従業員全員で共有し、利用者に働きかける等の行動を起こすことにより、売上の増加が期待できる。

④利用実態を踏まえた各サービスの改廃の検討

⇒宿泊部門の定員稼働率から明らかなように、休前日以外の宿泊客が少ない状況が続いている。また、賃貸ながら食工場の利用頻度が少ない状況は、施設のパフォーマンスを最大限に引き出し、収益を確保する運営になっていない実態がある。今後宿泊者の状況や食工場の利用状況、食工場を賃借している団体等の活動状況を詳細に検討し、コストに見合わないサービスは廃止し、使用用途を変更するなどして経営改善に貢献できる新規事業などを検討すべきである。

⑤温浴、食事、買い物、宿泊の相乗効果をどう高めるか

⇒ユートランド姫神のような業態の場合、入浴料金と素泊り宿泊料金で採算を合わせ、食事や土産品によって利益を上げる考え方が主流である。そのためには、利用時間帯の誘導と合わせ、食時間帯に訪れたいメニューの開発や土産品等の品ぞろえ、入浴料金の割引や時間限定の販売など工夫を凝らし、各部門の相乗効果を高める戦術が必要である。今後、少子高齢化や人口減少の中で利用者の増加を見込めない中で、現在の利用者数をベースに客単価を高められる戦略をとる必要がある。

(2) 具体的な対策

具体的に求められる行動は、以下のとおりである。

- ①郷土食の各メニュー、宴会料理の各コース、宿泊客の夕食及び朝食ごとに想定原価を設定し、実際の仕入れ額を都度確認しながら管理すること。
- ②時間外勤務や休日出勤を抑制するため、次の取り組みを実施すること。
 - ・ 宿泊とクアハウスにわかれているフロント業務の一体化
 - ・ 飲食サービスにおける調理と接客の一体化
 - ・ 売店の販売業務とフロント業務の一体化
- ③客単価の向上を目指すため、次の取り組みを実施すること。
 - ・ クアハウスの利用ピークを 11 時から 14 時に誘導する
 - ・ 郷土食のおすすめや産直売店の特売品等の情報を従業員全員で共有し、利用者に提供する

(3) 検討事項

経営の改善と、安定した経営を実現するため、以下の点を検討されたい。

- ①迅速な意思決定と多様性の反映を可能にする経営体制の構築
経営責任者の常勤化や、経営の専門家や女性など社外取締役の登用により、意思決定のスピードを高めるとともに、お客様目線の多様な視点を経営に生かす。
- ②当事者意識の高い執行体制の構築
事業規模に適したシンプルな組織に変更し、部門分業から星野リゾート方式の従業員一人ひとりがすべての業務に対応できるマルチタスクの働き方に転換する。その際、副支配人 2 人制は廃止し、指示命令系統のラインは一本化する。
- ③経営資源の有効活用
現在利用頻度の低い食工場の活用方法を検討する。

8 今後の方向性に対する提言

本業務での分析・評価を踏まえ、ユートランド姫神及びたまやま振興の今後の方向性について、筆者の認識を以下に示す。

(1) ユートランド姫神の存在意義

ユートランド姫神の利用者の市内外の区分は正確に把握されていないが、日帰り宴会にあっては 52%以上が盛岡市内であり、入浴ポイントカードの利用者においては盛岡市内が 47.8%、滝沢市が 27.2%、八幡平市が 13.8%と、市内と近隣市の利用者の割合が 87.8%となっており、近隣を含めた地域住民の利用が多い実態がある（いずれも平成 30 年度データ）。

また、市場調査のヒアリングでは、7 割以上が地元住民の利用であり、近年の利用者数が横ばいであることも考えると、ユートランド姫神が地域にとって必要な施設になっていることは間違いない。課題は、現指定管理者の経営状況になる。

(2) 指定管理のあり方

施設の維持を前提に今後のあり方を考えた場合、方法論は以下になろう。

- ①たまやま振興の経営改善による指定管理の継続
- ②新たな指定管理者の公募
- ③民間への譲渡による施設の継続
- ④大規模改修を前提とした PFI、PPP 方式による新たな運営管理者の公募
- ⑤施設の廃止

いずれの場合もそれぞれに課題は考えられるが、これまでの地域への貢献等を踏まえると、まずは現指定管理者であるたまやま振興の経営改善を目指すべきと思われるし、その可能性は十分にあると考えている。

以上