1. 基準収支(正常収益力)の状況　全体

- コロナ以前の2019年3月期を基準年度とし、適切な部門・科目への金額振り替え 及び 非経常支出を補正した基準収支(正常収益力)は下記の通り▲89.6百万円である。 →赤字圧縮に向けた複合的な取り組みが必要。
  - 町会計 委託料:除雪・圧雪に係る委託料を内製化(▲5.3百万円)する代わりに、直接雇用者の人件費(+1.2百万円)として計上
  - 町会計 光熱水費:実際はホットハウス部門の費用(5.0百万円)として計上すべきものを、グリーンバレー部門で計上していたため振り替え
  - 町会計 工事請負費:毎期固定的に支出しなければならない費用ではない(非経常支出)ため、一旦ゼロとする
  - 施設会計　業務委託料収入:ホテル部門に計上されている金額(5.1百万円)は、実際はホットハウス事業に計上すべきものであるため振り替え

(単位:千円)

町会計※

	グリーンバレー神室	神室スキー場	ホテル	レストラン	物販	ホットハウス	木もれび館	マルコの蔵	2019/3期簿価
売上高(歳入)	811	6,760	-			-			7,571
人件費	7,000	12,861	-	-	-	-	-	-	19,862
人件費率	*863.2%*	*190.3%*	-	-	-	-	-	-	*262.3%*
消耗品	2,340	1,466							3,806
燃料費	184	1,474							1,658
光熱水費	9,405	6,538							15,943
修繕料	539	5,450	663			996			7,648
委託料	1,342	9,177				23,400		8,500	42,419
使用料	743	608	1,390						2,741
工事請負費	3,408	82	2,589			5,336			11,416
その他経費	636	716	65	-	-	21	-	-	1,438
経費	18,597	25,512	4,707	-	-	29,754	-	8,500	87,069
販管費(歳出)	25,597	38,373	4,707	-	-	29,754	-	8,500	106,931
①営業利益(収支)	▲24,786	▲31,613	▲4,707	-	-	▲29,754	-	▲8,500	▲99,360

施設会計※

売上高			40,633	39,887	5,812	9,298	-	-	95,629
業務委託等収入			5,165	-	-	16,399	20,449	11,048	53,061
売上高			45,798	39,887	5,812	25,697	20,449	11,048	148,690
売上原価			-	17,143	4,338	-	-	-	21,481
売上総利益			45,798	22,744	1,473	25,697	20,449	11,048	127,210
売上総利益率			*100.0%*	*57.0%*	*25.4%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*85.6%*
人件費			19,123	21,669	659	9,780	5,305	6,154	62,689
人件費率			*41.8%*	*54.3%*	*11.3%*	*38.1%*	*25.9%*	*55.7%*	*42.2%*
消耗品費			1,079	789	-	1,306	1,172	2,997	7,343
水道光熱費			9,314	3,029	-	10,338	804	803	24,288
支払手数料			3,914	34	286	1,128	37	14	5,414
広告宣伝費			2,304	124	-	225	93	2	2,748
保守点検料			3,134	251	-	1,966	173	84	5,608
処理委託費			2,680	683	-	675	9,950	467	14,455
その他経費			6,728	626	-	779	2,960	527	11,620
経費			29,154	5,535	286	16,418	15,189	4,894	71,476
販管費			48,277	27,204	945	26,199	20,494	11,048	134,166
②営業利益	-	-	▲2,479	▲4,460	529	▲502	▲44	-	▲6,956
①+②営業利益	▲24,786	▲31,613	▲7,186	▲4,460	529	▲30,255	▲44	▲8,500	▲106,316

(単位:千円)

	グリーンバレー神室	神室スキー場	ホテル	レストラン	物販	ホットハウス	木もれび館	マルコの蔵	2019/3期正常収益
売上高(歳入)	811	6,760	-			-			7,571
人件費	7,000	14,061	-	-	-	-	-	-	19,862
人件費率	*863.2%*	*208.0%*	-	-	-	-	-	-	*262.3%*
消耗品	2,340	1,466							3,806
燃料費	184	1,474							1,658
光熱水費	4,405	6,538				5,000			15,943
修繕料	539	5,450	663			996			7,648
委託料	1,342	3,877				23,400		8,500	37,119
使用料	743	608	1,390						2,741
工事請負費									-
その他経費	636	716	65	-	-	21	-	-	1,438
経費	10,188	20,129	2,118	-	-	29,417	-	8,500	70,353
販管費(歳出)	17,189	34,190	2,118	-	-	29,417	-	8,500	90,215
①営業利益(収支	▲16,378	▲27,431	▲2,118	-	-	▲29,417	-	▲8,500	▲82,644

売上高			40,633	39,887	5,812	9,298	-	-	95,629
業務委託等収入			-	-	-	21,564	20,449	11,048	53,061
売上高			40,633	39,887	5,812	30,862	20,449	11,048	148,690
売上原価			-	17,143	4,338	-	-	-	21,481
売上総利益			40,633	22,744	1,473	30,862	20,449	11,048	127,210
売上総利益率			*100.0%*	*57.0%*	*25.4%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*85.6%*
人件費			19,123	21,669	659	9,780	5,305	6,154	62,689
人件費率			*47.1%*	*54.3%*	*11.3%*	*31.7%*	*25.9%*	*55.7%*	*42.2%*
消耗品費			1,079	789	-	1,306	1,172	2,997	7,343
水道光熱費			9,314	3,029	-	10,338	804	803	24,288
支払手数料			3,914	34	286	1,128	37	14	5,414
広告宣伝費			2,304	124	-	225	93	2	2,748
保守点検料			3,134	251	-	1,966	173	84	5,608
処理委託費			2,680	683	-	675	9,950	467	14,455
その他経費			6,728	626	-	779	2,960	527	11,620
経費			29,154	5,535	286	16,418	15,189	4,894	71,476
販管費			48,277	27,204	945	26,199	20,494	11,048	134,166
②営業利益	-	-	▲7,644	▲4,460	529	4,663	▲44	-	▲6,956
①+②営業利益	▲16,378	▲27,431	▲9,762	▲4,460	529	▲24,754	▲44	▲8,500	▲89,600

※町会計は税込会計、施設会計は税抜会計、ただし収入・支払いずれも計上基準は統一されているので、損益(収支)には大きな影響を及ぼさない

2. 今後の望ましい選択肢

まとめ

- コロナ以前の2019年3月期の基準収支（正常収益力）において、当施設群に対して**町は年間約▲90百万円の資金負担**を行っている。
- あらゆる部門において改善施策の積み上げを実施すれば、**約＋30百万円の損益の改善は可能**と考えられる。
- ただし、**年間約▲60百万円資金拠出の施設継続**及び**ホットハウスの建替費用600百万円の負担により**、町の財政は今後も厳しい状況が続くと想定される。
- 従って、今後の施設の方針を検討するにあたり、**一部もしくは全部撤退についても同時に検討し、町民に対する福祉施策並びに経済合理性を勘案して方針決定する事が望ましい**。
- 本調査において、定性面(町民に対する福祉施策など)・定量面(改善・撤退効果など)から分析した結果に基づけば、現実的に取りうる可能性が高い選択肢として**スキー場撤退、その他事業については事業改善の取り組みを行いながら再生を図っていく事が望ましい**と言える。
※スキー場を撤退し（+27百万円）、その他事業を継続・改善施策を積み上げた場合（+30百万円）でも約▲33百万円の資金拠出は継続。

選択肢

3. 現状分析と改善の方向性まとめ(1/2)

■ 外部環境

- 当施設から50km範囲の人口は約50万人であり、人口減少率が低い**30~64歳の年齢層20万人が一つのターゲット層**になる。
- スキー場利用客は年々減少傾向にあり、かつ近隣に「蔵王スキー場」がある事から**県外客を集客する競争優位性は低い**と考えられる。
- キャンプ場の参加人口は、新型コロナウイルスの影響もあり増加傾向。**利用が顕著なグランピング施設は、県内にまだ2施設でニーズの追加調査要**。
- 宿泊施設は、**競合施設と比較するとアクセスが悪く、立地面で低評価を受けている**。
- ウィズコロナ下において宿泊者数は回復の目途が立っていないが、**マイクロツーリズム、ワーケーションなど新たな観光・宿泊スタイルが確立しつつある**。

■ 商品サービス

- 集客の核となるグリーンバレー神室、ホテルシェ―ネスハイムは、利用者数・利用単価とも低く、**消費者からの知名度アップや魅力あるサービス、イベント企画の告知が不足している**事が推測される。
- ターゲット層及び利用目的を定めきれていない事が、コンテンツ・アクティビティが乏しくなっている一つの要因と推測される。
- 各施設の利用者が共通で利用するレストランは、評判は上々であるものの、**食材原価率が40%近くあり、利益創出の核には至っていない**。**町民向けと県外客向けメニューの区分**や**メイン食材の決定、季節に合わせたメニュー開発、業務用卸の有効利用が望ましい**。
- 施設毎にターゲット層・利用目的を想定した上で、**利用客・利用単価の向上施策を検討していく必要がある**。

■ 観光コンテンツ

- 当施設が所在する最上地域は、広域からの集客を可能とする観光資源が非常に少なく、県内の主な観光地は村山地域に集まっている。
- 当施設の商圏・設備状況を考慮すると、**『ファミリー』『シニア』『団体』に絞ったコンテンツ作りをしていく事が望ましい**。

■ 広報マーケティング

- 『森の演奏会』など特色ある取り組みをしているものの、限られたリピート客の利用に留まっており、**地域外への波及方法に課題**がある。
- 稼働率の低い4~5月・12~3月にイベント企画ができておらず、**稼働率向上の余地**がある。
- ホテルの宿泊プランが3つのプランしかなく、**利用者の関心を誘うプランになっていない**。料理の写真を自前でアップしており、食事の魅力が今一つ伝わりづらい状況にある。
- 代理店への送客手数料を抑制できるように、**自社サイトからの直予約を強化していく事が有用**である。
- 金山ランチ・森の演奏会などのキーワード、入浴施設サイトからの遷移にて自社サイトへのアクセス数は増加傾向にある。

4. 現状分析と改善の方向性まとめ(2/2)

■ 業務オペレーション

- ホテルの運営は各担当が「多能工化」しており、最少人数で現場の業務を廻す事ができている。
  他方、管理者まで現場業務を担当しており、**営業・企画業務に充分な時間を割く事ができていない**。
- 現在は、各担当に熟練したスタッフがいるが、長期的に見ると人員の入れ替わりは必須であり、稼働が落ちている今のうちに作業手順書の整理が必要。
- 当施設では資金的な余裕がない為導入できていないが、**他の宿泊施設では非接触型のチェックイン・モバイルからのオーダーシステムなどを導入**し、会員獲得に伴うリピート率の向上・人員効率化を図っている。

■ 損益・施策効果

- 2019年の町会計から当施設群に対して**約90百万円の資金負担**が生じており、**改善の為にはホテル・ホットハウスのみならず、グリーンバレー神室・神室スキー場の改善も同時にしなければ困難**である。
- 現時点の改善施策（案）においては、
  -宿泊単価の向上を中心としたホテルの改善で＋17百万円
  -原価率引き下げを中心としたレストランの改善で＋5百万円
  -グランピング施設創設を中心としたグリーンバレー神室の改善で＋6百万円
  -県外客への値上げによるホットハウスの改善で＋2百万円

合計で＋30百万円の改善を検討

■ ハード設備

- 付属設備の導入・修繕対応を適宜しているが、当初の施設建築から20年近く経過しており、抜本的な更新投資が近いうちに必要な状況にある。

  グリーンバレー神室：簡易なグランピング施設の導入を検討

  神室スキー場：リフト・ナイター照明は、あと4年程度での改修が必要

  ホテル：業務用エレベーター点検や空調・ユニットバスの交換が必要

  ホットハウス：建物改修（新設）費用　約600百万円予定

■ エリアマネジメント

- 地域資源を活用して、観光振興を図るためには、観光地域づくり法人（DMO)を中心に取り組むことが望ましい
- 他地域の屋外アクティビティの事例
  『野遊び』：十勝の資源を活用したハイクラス野遊びリゾート創出
  『ライトアップ・山花火』：日本農業遺産山古志の棚田・棚池ライトアップと山花火
  『アグリツーリズム』：野沢温泉 富裕層向け農LIFE＆CAMP
  『ナイトイベント』：四万十川アウトドアサウナ＆マルシェ

出所：観光庁「令和2年度 夜間・早朝の活用による新たな時間市場の創出事業」

4. 損益・施策効果

施設	施策内容	改善方針（案）	改善見込額
グリーンバレー神室（夏）	グランピング施設創設	✓ 宿泊単価15,000円×利用件数540組（200日×稼働率45%×6棟）= 売上8,100千円 ✓ 人件費2,400千円（MG兼任+ｱﾙﾊﾞｲﾄ6,000円×2人×200日）＋水道光熱費324千円（売上×4%） ＋その他810千円（売上×10%）＋減価償却＝費用3,534千円 ※尚、グランピング施設設置に伴うイニシャルコストは上記に含まれていない。	+4,566千円
	遊具貸出/施設利用増	✓ グランピング客の利用、宿泊客増加に伴う遊具貸出、施設利用人数の増加 ✓ @500円×403組（450組×50%+788×20%）=200千円	+200千円
	大会・イベント企画	✓ 季節毎の低単価で参加可能な大会・イベントを企画し、集客・利用促進を図る ✓ @1,000円×810人（2019年広場・川・ふれあいの森利用2,700人×30%）=810千円	+810千円
神室スキー場（冬）	-	✓ 平日に休日を設定するなど赤字幅縮小の方向で検討	-
ホテルシェーネスハイム金山	宿泊率向上	✓ 季節毎のイベント企画により+8%（37%⇒45%）の稼働率向上を目指す ✓ 2019年宿泊単価5,000円×利用数788組（+8%×27室×365日）=売上3,940千円 ✓ 水道光熱費157千円（売上×4%）+手数料197千円（売上×5%）＝費用344千円	+3,586千円
	宿泊単価の向上	✓ 季節イベント参加、遊具貸出、BBQプランなどで+1,500円(5,000円⇒6,500円)宿泊単価向上 ✓ +1,500円 × 利用数8,797組（2019利用数8,009組＋上記増加数788組）	+13,195千円
	送客手数料の削減	✓ 現在エージェントを通しての予約から直接の予約を10%増やす ✓ 2019年手数料4,789千円×10%	+479千円
レストランフォレスト	原価率引き下げ	✓ 地元・県外客のメニュー分け、業務用卸からの仕入で5%（41%⇒36%）の引き下げ ✓ 5%×2019年レストラン売上高39,963千円=1,998千円	+1,998千円
	BBQプラン提供	✓ グランピング利用客及び日帰り利用客へのBBQプランの提供 ✓ @5,000円×547組<グランピング378組(540組×70%)＋日帰り169組(1,692組×10%)> =売上2,735千円 ✓ 売上×原価率36%＝費用985千円	+1,750千円
	ランチ利用拡大	✓ シニア層・障がい者向け講座・大会開催に伴うランチ利用客数を増加を図る。 ✓ ランチ単価@1,200円×200人(20人×5+50人×2)＝売上2,400千円 ✓ 売上×原価率36%＝費用864千円	+1,536千円
ホットハウスカムロ	県外客の値上げ	✓ 県外利用客の料金を400円値上げ（500円-100円） ✓ @400円×5,556人(2019年利用人数55,567人×10%)=売上2,222千円	+2,222千円
	合計	✓ ▲90百万円に右記の改善額が実行されれば▲60百万円まで赤字幅は減少する見込 ✓ ただし、追加の設備投資にかかる費用が現状は織り込まれていない。	+30,342千円

5. 撤退シミュレーション

- 現状維持の5年累計収支▲448百万円に対し、下記シナリオをとった場合の影響額は次の通りと試算される。
  - A:スキー場撤退の場合は、▲372百万円（+75百万円）
  - B:ホテル＆レストラン撤退の場合は、▲441百万円（+6百万円）
  - C:ホットハウス撤退の場合は、▲372百万円（+75百万円） ※建替工事による効果は考慮していない
  - D:全て撤退の場合は、▲92百万円（+355百万円）

シナリオ	イニシャルコスト	解体工事費	清算費用	ランニングコスト	プラス要因	マイナス要因	5年累計収支		評価
		延床坪数×@6万円	人件費/月×3か月分		事業部門赤字削減額	他事業へ利益影響額	イニシャル＋ランニング5年	現状維持差額	
- 現状維持	-	-	-	▲89,600千円	-	-	▲448,000千円	-	成行であっても5年間で392百万円程度の赤字が見込まれている。
A スキー場撤退	▲14,061千円	-	4,687千円	▲71,669千円	＋17,931千円		▲372,406千円	+75,594千円	リフトの解体工事費用が無ければ撤退は容易かつ部門赤字が大きいため、定量的には効果が見込める。
		0千円	▲14,061千円		＋27,431千円	▲9,500千円			
B ホテル＆レストラン撤退	▲59,151千円	812坪	3,469千円	▲76,478千円	＋13,122千円		▲441,541千円	+6,459千円	ホテルの延床面積が大きい分解体工事費用が多額になる可能性が高く、他部門より赤字額は少ない為、現状維持と比較しても効果が見込みづらい。
		▲48,745千円	▲10,406千円		＋14,222千円	▲1,100千円			
C ホットハウス撤退	▲19,085千円	279坪	773千円	▲70,646千円	＋18,954千円		▲372,315千円	+75,685千円	解体にかかる工事費は少額であり、かつ部門赤字が大きいため、定量的には効果が見込める。 ※建替工事による効果は織り込んでいない
		▲16,765千円	▲2,320千円		＋24,754千円	▲5,800千円			
D 全て撤退	▲92,298千円	1,092坪	8,929千円	0千円	＋89,600千円		▲92,298千円	+355,702千円	全ての取り壊しが必要なため、イニシャルコストは高額であるものの、以降の支出はゼロとなる
		▲65,511千円	▲26,787千円		＋89,600千円	-			

6. 撤退による影響予測

- 撤退によるプラス効果・マイナス効果の影響額予測は、下記のとおりと試算している。
- 定性的影響については下記表の通りである。

シナリオ	定量的影響		その他定性的影響
	プラス効果	マイナス効果	
A　スキー場撤退	・部門赤字額27.4百万円/年削減	・合計▲9.5百万円経費継続・他部門粗利へ影響 -冬場除雪人員　▲4.0百万円/年　継続 -圧雪車経費　▲1.0百万円/年　継続※ -ホテル　▲3.2百万円/年 (売上40百万円×客数▲8%) -レストラン　▲1.1百万円/年 (売上40百万円×客数▲5%×粗利率57%) -ホットハウス　▲0.2百万円/年 (売上9百万円×客数▲3%)	・※圧雪車経費はクロスカントリーコースを作成しなければ不要となる。 ・他事業において冬場の休業が可能となり、生産性向上が期待できる。
B　ホテル＆レストラン撤退	・部門赤字額14.2百万円/年削減	・合計▲1.1百万円他部門粗利へ影響 -スキー場　▲0.7百万円/年 (売上7百万円×客数▲10%) -ホットハウス　▲0.4百万円/年 (売上9百万円×客数▲5%)	・食事場所がなくなり、スキー場の魅力が低下。 ・キャンプ場に食材を提供する事もできなくなる。 ・町内の唯一のホテルがなくなってしまう。 （地元帰省客に対しても影響を与える可能性がある） ・団体客に食事提供できる数少ない場所が減少してしまう。
C　ホットハウス撤退	・部門赤字額24.7百万円/年削減	・合計▲5.8百万円他部門粗利へ影響 -キャンプ場　▲0.2百万円/年 (売上1百万円×客数▲20%) -スキー場　▲0.7百万円/年 (売上7百万円×客数▲10%) -ホテル　▲4.0百万円/年 (売上40百万円×客数▲10%) -レストラン　▲0.9百万円/年 (売上40百万円×客数▲4%×粗利率57%)	・温泉福祉施設がなくなり、キャンプ場の魅力が低下。 ・町の娯楽施設がなくなり、町民からの支持率が低下。
D　全て撤退	・赤字額89.6百万円/年削減	-	・町の便益施設の多くが失われる事となり、町民にとって町の魅力が低下する。 ・着地型観光を実施するための拠点が失われ、交流人口を増大させる施策がうちにくくなる。

7. 単純撤退以外の選択肢と実現可能性

- B:ホテル＆レストランは、条件次第でマネジメント契約・指定管理を引き受ける民間企業が出てくる可能性がある。
- 他方、A:スキー場・C:ホットハウスは他の手法も取りづらく、撤退の際には取り壊しを行うことが現実的な方向性となる。

		実現可能性				
		売却	フランチャイズ	賃貸借（リース契約）	マネジメント契約	民間への指定管理
A	スキー場撤退	・借地であるため売却不可 ・全国的にスキー場の廃業多く、設備売却先も限定的と考えられる	・スキー場のFCは存在しない	・借地権者の同意があったとしても、転貸先を見つける事は難しいと考えられる	・スキー場の運営委託を手がける法人は複数あるが、本施設は規模面から対象外と考えられる	・地元企業による引き受けが可能か検討 ・民間運営であってもコスト構造に大きな差はなく、町による更新投資の負担、赤字部分について指定管理料による補填が必要
B	ホテル＆ レストラン撤退	・補助金を利用して施設を建設している為、減価償却の期間内においては、補助金の返還が発生する	・ホテル業のFCは存在するが、ホテルの立地や仕様がFCの要件に合わない可能性が高い	・郊外型立地であるため、賃貸借に応じる事業者が出現する可能性は極めて低い	・運営委託料や所有者である町の設備投資負担などの条件面が折り合えば、マネジメント契約に応じる事業者が出現する可能性がある	・地元企業による引き受けが可能か検討 ・民間運営であってもコスト構造に大きな差はなく、町による更新投資の負担、赤字部分について指定管理料による補填が必要
C	ホットハウス撤退	・老朽化進んでいるため売却は困難	・老朽化が進んでいるため、立替もしくは大規模修繕を前提としなければ当該スキームを検討することは不可	同左	同左	同左
D	全て撤退	-	-	-	-	-

△・・・条件次第で選択肢となりうる、 ×・・・選択肢とするのは困難