

「かんぼの郷庄原 経営状況等分析調査」の報告について

1. 「経営状況等分析調査」概略

(1) 目的

「かんぼの郷庄原」を運営する、株式会社サンヒルズ庄原の経営状況分析、現状における課題の抽出及びマーケティングや観光業界における市場調査等、専門的知見に基づく調査分析業務を委託し、参考資料を得る。

(2) 委託先、予算等

- ① 委託先 (株)瀬戸内ブランドコーポレーション
- ② 委託料 3,000千円 (令和2年6月補正予算にて事業化)
- ③ 委託期間 令和2年7月3日から令和2年9月30日

2. 報告の概要

(1) 経営分析による課題と改善の方向性

① 財務分析

年々、売上高が減少する一方、販売費・一般管理費に占める光熱水費及び人材派遣に要する経費の割合が増加するなど、硬直化した運営がみられる。

ただし、日本郵政に支払う受託業務手数料を除くと赤字幅は大幅に圧縮される。

また、施設管理や販売促進に対する投資についての日本郵政株式会社からの制約が多く、サンヒルズ庄原主導の営業活動や施設改修ができにくい状況にある。

今後に向けた財務状況の改善策として、過大なコストである光熱水費の抑制等が可能となる設備改修や、人材派遣経費の削減、積極的な誘客施策の実施等が考えられる。

② 部門別収支

部門別収支については、宿泊事業及び温泉事業で収益率が高いが、光熱水費や総務的な経費など共通経費のコストが過大であり、部門別収益を打ち消している。

これらの改善策として、複数部門の業務に対応できる職員の育成(マルチタスク化)、遊休資産の活用、繁閑に応じた宿泊商品の開発等による生産性・収益性の向上等が挙げられる。

③ 外部評価分析

「かんぼの郷庄原」は、既存顧客には総じて高い評価を得ており、また、大手旅行サイトでも高評価を得ている一方、設備のリニューアルが適時に行われていないこと、また、利用者のニーズの高いWi-Fi環境が未整備であることなどから、ハードに対する評価が低い状況である。

なお、第三者機関による覆面調査においても、類似した分析結果となっている。

今後は、既存顧客の満足度維持だけでなく、インターネットを活用しての独自広告等による、事前期待値を高める取り組みや、低評価に留まるハード関連の整備により、施設全体の品質の維持に努めることが必要である。

(2) 将来的な展望

① 市場分析

コロナ禍により国内宿泊旅行実施率は令和元年度に過去最低を記録し、「コロナパンデミック」により外国人観光客が壊滅的な状況に陥り、その回復はある程度の時間が必要と想定される。

しかし、中長期的視点で見たとき、過去の経験則上、観光ビジネスは回復力が高く、「9.11 アメリカ同時多発テロ」や「リーマンショック」による一時的な落ち込みを経た後にも、再活性化を果たしている。

今後の国内における市場動向では、コロナ禍のショックは残るものの、若年層を皮切りに、需要回復が進み、令和3年には慎重派の需要回復も一定程度戻ると予測している。

また、コロナ禍による3密回避・近距離観光のスタイルは、今後のスタンダードとなり、庄原をはじめとする中山間地域にとっては追い風となる可能性を秘めている。

② 顧客設定

既存客層（かんぽの宿会員が大半を占める）の主顧客層であるシニア層の維持を図りつつ、構造転換も図り、戦略的な新規顧客層「戦略ターゲット」を開拓することで、収益構造の改善可能性を高める必要がある。

また、「戦略ターゲット」の一つとして「地域住民層」を設定し、地域住民が活用しやすい・したくなる施設をめざすことで、「市民生活に必要な施設」としての更なる機運醸成を図るべきである。

③ 収支シミュレーション

分析により洗い出された課題に対し、必要な改善策を講じることで生産性の向上を図り、売上が減少しても、利益が確保できる収益構造の構築をめざし、以下のシミュレーションを行った。

【収支シミュレーションモデル】

(単位:千円)

項目		実績	モデル		
		2019年度	①下振れ	②標準	③上振れ
売上高	A	645,757	552,669	600,544	652,426
売上原価	B	183,328	144,252	153,587	166,998
売上総利益 (A-B)	C	462,429	408,417	446,957	485,428
販売費及び一般管理費 (E+F+G+H)	D	483,410	407,448	424,995	450,447
人件費	E	304,177	238,008	251,647	270,012
光熱水費	F	115,905	96,717	99,090	104,388
広告宣伝費	G	6,499	16,580	18,016	19,573
その他経費	H	56,829	56,143	56,242	56,474
受託業務手数料支払い前営業利益 (C-D)	I	▲ 20,981	969	21,962	34,981

※1 2019年度(株)サンヒルズ決算報告書から公園関係の売上、原価、費用を減じ算出。

※2 試算条件は次のとおり。

【売上高】

- ① 下振れ・・・2019 年度と比較し、客室稼働率約 10%減
- ② 標準・・・2019 年度と比較し、稼働率約 10%減・宿泊単価約 20%増
- ③ 上振れ・・・2019 年度と比較し、客室稼働率同水準維持・宿泊単価約 20%増

【販売費及び一般管理費】

- ① 人件費・・・多能化による人材派遣費抑制・生産性向上による売上高人件費率の最適化
- ② 水光熱費・・・設備更新による省エネ化(2019 年度の売上比率 18%から 16～17%に低減)
- ③ 広告宣伝費・・・プロモーションの強化(売上の3%を計上)