

**令和4年度
健康福祉交流館活性化調査事業
報告書**

令和5年3月15日
世界と平泉株式会社

目 次

調査の概要	1
調査報告の総括(1)	2
調査報告の総括(2)	3
調査報告の総括(3)	4
入館者の推移	5
町営温泉の商圈の推定	6
町営温泉の入浴者数の推算と実績の比較	7
商圈・近隣の温浴施設の概況	8
平均料金の他施設との比較	9
食堂の運営状況の分析	10
アンケート調査の分析と考察	11
費用構造の分析と考察	12
町営温泉の損益分岐点	13
売上構造と課題の整理	14
売上を増加させる経営健全化の方向性	15
町営温泉のサービスメニューの整理と考察	16
改修案／飲食・物販エリア平面イメージ	17
改修案／飲食エリア参考事例(1)	18
改修案／飲食エリア参考事例(2)	19
改修案／飲食エリア収支計画の参考例	20
改修案／飲食エリア投資計画の参考例	21
改修案／温浴エリア平面イメージ	22
改修案／温浴エリア参考事例「休み処」	23
改修案／温浴エリア参考事例「足湯」	24
想定事業収支と総事業費の概算イメージ	25
改修費イメージ／想定①の場合	26
町営温泉の経営分析基礎データ(1)	27
町営温泉の経営分析基礎データ(2)	28
町営温泉の経営分析基礎データ(3)	29
損益分岐点と限界利益	30
売上増が必ず黒字になるとは限らない理由	31
変動要因／重油コストの分析	32
変動要因／季節による重油コスト	33
コスト削減の参考例：自動精算機導入	34

調査の概要

経営状況及び収支の分析

過去10年に遡り、町営温泉の利用状況や事業収支について分析を行った。入館者数や入館料、食堂売上など主要売上から、水道光熱費など運営経費まで、あらゆる角度から細かく精査し、収益構造の実体を把握し、経営健全化を検討する上で基礎的資料となる各種数値を割り出すため、売上構造と費用構造の分析を行った。

その上で、町営温泉の現状に於いて特に重要と考えられる費用構造については重点的に分析を重ねて、経費を固定費と変動費に分け、損益分岐点売上高を割り出す等によって、現在の経営状況を正しく理解することに努めた。

アンケート調査による町民意識と利用実態の把握

今後の町営温泉のあり方や活性化に向けた取組みを検討する資料とするため、町営温泉に関する町民の意識や利用実態の把握を目的とし、調査を実施した。

調査は、平泉町に居住する町民を対象としたアンケート調査と、実際に町民温泉を利用している人々を対象としたアンケート調査の2つの調査を行った。

町民向けは、無作為に抽出した300人を対象とした郵送調査の結果148人からの回答を得た。

利用者向けは、施設内にて会場調査を実施し90人から回答を得た。

※別紙「町民温泉の利用に関するアンケート調査結果報告書（町民向けアンケート）」及び、「町民温泉の利用に関するアンケート調査結果報告書（温泉利用者向けアンケート）」

考えられ得る経営健全化の方向性

経営状況の分析と、アンケート結果を踏まえて、町営温泉の経営健全化に向けて今後取り得る可能性を検討し、仮説として方向性を示した。

調査報告の総括(1)

平泉町に於ける健康福祉交流館である町営温泉「悠久の湯」の経営健全化を目的とした活性化調査事業を行ったので以下の通り報告する。

まず過去10年間にさかのぼって町営温泉の利用状況や事業収支について分析を行い、収益構造の実体や損益分岐点の算出など、経営健全化を検討する上で基礎的資料となる各種数値を割り出した。次に、温泉利用者向けと町民向け2種類のアンケートを実施し、町営温泉に対する地域住民の意識や利用実態の把握に努め、数字だけでは図ることが出来ない町民及び利用者の感情面も考慮した。更に、経営分析とアンケート結果の要点をもとに、役所の課を横断した「健康福祉交流館運営検討プロジェクト会議」と、「健康福祉交流館運営協議会」での意見交換を経て、総合的な検証と協議の上で取りまとめた内容となっている。

【経営状況の分析】

町営温泉は長らく一般会計からの繰入が続いている。俗に言う「赤字体質」は、今に始まった事ではないことは明明白々であるが、コロナの影響と建物の老朽化対策などにより、繰入額が増大している。また、町営であることで人件費コストが重くなる制度上のマイナス要因と、想定外で急激な水光熱費・燃料費の高騰により、状況は更に悪化の様相を見せている。現状おそらく一番の懸念は、「このまま何もしなければ繰入金は増え続けるのではないか？」つまり収支が改善方向に向かう見込みは有るのか？という点だと思われる。ここを起点に分析を進めた。

費用構造

経営データが全て揃っている最新実績となる「令和3年度」の実績から、コストを固定費と変動費に分けて分析を行ったところ、町営温泉の固定費は4,600万円で固定費率は67%であった。温浴施設はもともと固定費率の高い業種であるが、町営であることで人件費が高く、固定費を更に高める要因となっている。令和3年度実績（入館者数、消費単価、固定費、変動費）から算出した損益分岐点売上高は約1億6,000万円となった。固定費型の産業が収益を改善させるには、「固定費を削るか、売上を上げる」2つの方法があるが、町営温泉の場合、構造的に固定費の削減は難しいと認識している。

売上構造

町営温泉の事業収支の主たる指標「売上」を簡略な計算式にすると「入館者数×消費単価」である。収支を改善させるには、両方、又はどちらかを上げる以外の方法はない。現状この2つの指標は「入館者は多すぎる×消費単価は低すぎる」となっている。

極めて多い利用者

町営温泉の商圈人口から分析すると「利用者はかなり多い」という結果であった。アンケート結果からは、利用頻度の高さも窺い知ることができた。たとえそれが料金の安さに起因しているとしても、顧客は最大の財産であることに違いは無い。しかも健康福祉施設の観点からは、全国の同様施設では閑古鳥も寄り付かない実情が多い中で、本来的価値は十分に発揮しているということも出来る。

低迷する消費単価

温浴施設の運営を入浴料だけに頼ったら、ほとんどの施設が赤字になるだろう。町営温泉の入浴料は隣の温浴施設と比較しても確かに安い。それ以上に「入浴料以外の消費動機が不足している事」が、消費単価を下げている最大の要因と考えられる。令和3年度実績の消費単価は、「温泉377円＋食事44円、合わせて421円」で、入館料の定価である500円をも下回っている。

調査報告の総括(2)

経営分析から見える今後の収支の見通し

このまま何の手も打たずとも入館者数はコロナ前水準に戻るかもしれないが、赤字体質（繰入）は今後も続くと考え。もともとコロナ前から赤字であった事実と、ある時期からの会計年度任用職員の転換、経年劣化によるコスト負担増、固定費型の損益構造など、構造的な理由から収益化は難しい。

固定費を引き下げる手法とすれば、部分的な民間への経営譲渡による人件費の削減などが検討されるが、町営維持のまま抜本的対策として可能性のある自動精算機の導入による人件費の削減について、参考資料を巻末に収録した。

【経営健全化の考察】

避けられない人口の自然減に歩調を合わせて利用者が目減りするのは予想できることであり、むしろ入館者を増やす努力は必要ではあるが、町営温泉の経営健全化については、現状低すぎる「消費単価を上げる方策を集中的に検討すべき」であると思われる。

売上ではなく消費単価を上げる

売上係数「入館者数×消費単価」の内、詳細は後述するが、現状にまま入館者数を増やす努力をしても黒字にはならないことはシミュレーションで判明している。

町営温泉の収益改善のカギを握っているのは「消費単価」である。

消費単価を向上させようとする時、誰にでも理解しやすいのが「入浴料の値上げ」である。しかし、運営者側の都合で採算を合わせるために料金を値上げする（リノベーションなど何の付加もないまま）ことは、利用者の理解を得られるとは思われず、また町営温泉本来の目的からも逸脱しているものとする。

また、温泉部の改修はスペース的に制限があり（需要の多い露天風呂などは出来得ない）、仮に改修したとして、コスト面からも部分的、局所的な小さな改修に留まるものと推察できるので、それだけに因る料金の値上げも現実的ではないと思う。

入浴料に関する考え方

常連客は忘れ去ってしまったかもしれないが、正規料金が500円であることを思えば、現状の377円はやはり問題があるとも言える。入浴料を上げると言うより、本来の価値を取り戻す必要はあるのではないかとこの考え方。上げる、のではなく、戻す。それを実行するには当然ながら慎重を期することが求められる。

消費単価を上げる領域

町営温泉の消費単価を上げられる可能性が最も高いのは「飲食・物販ニーズの掘り起こし」であるとする。利用者アンケートでも欲しいサービスの上位であり、伸ばせる余地が最も大きい領域でもあり、本来的に充実しているべきものでもある。「温泉に入って美味しい物を食べる」は、誰もがイメージしやすく、親和性の極めて高い付加価値要素である。

飲食ニーズを供給することで、温泉は利用しなかった地域住民や、平泉を訪れる観光客など、新しい需要を生み出せる効果が期待できる。

飲食テコ入れの感情的課題

飲食業は究極のサービス業であり、最もクレームの多い仕事である。移り変わりの激しい業界でもある。出来ないとは言いつれぬが、おそらく自治体が運営して成果を出すのは相当難易度が高い事業である。民間移譲、指定管理（飲食エリアのみ）のオプションを視野に入れて検討すべきとする。

そして、飲食エリアをテコ入れする場合、ある程度の改修工事は避けられないものと思われる。

また、利用者アンケートでは民間への業務委託に関しては7割程度が反対意思を示していたので考慮すべきであるが、他方で町民アンケートでは真逆の8割が肯定的であった。

調査報告の総括(3)

【結論：町営温泉の経営健全化】

1. 町営温泉の費用構造を分析したところ極めて固定費が大きいと判明。その主な要因は人件費である。故に、損益分岐点売上高が大きく、経年劣化対策が続くことが予想されることから、現状のままであれば、今後も町からの繰入は避けられないと思われる。

※コロナの影響や燃料費の高騰は想定外であり、町営温泉特有の要因とは言えないため分析要素として取り上げない。

※仮に入館者数がコロナ前に戻った場合でも、会計年度任用職員の雇用以前の水準にはならない。繰入金額は、凡そ2,000万円～3,000万円と推定される。

2. 今回の経営健全化が、収支が均衡する状況を目指すものである場合、経営健全とは即ち損益分岐点に近づくことを意味する。損益分岐点に近づく方法は大きく2つ。「固定費を削るか、売上を上げるか」

3. 町営温泉の売上係数は「入館者数×消費単価」である。
極論すれば、収支を改善させるためには「消費単価を上げる」ことだけに集中すべきである。
それを実現させるには、「温泉以外の利用ニーズを創出すること」と考えるに至った。

4. 上記1から3より、経営の健全化に近づくための方向性は、
(1)温泉以外の目的となるような飲食・物販をテコ入れし、新しいニーズを生み出すことで、これまで利用してこなかった地域住民と、平泉の地域特性をいかした観光客を取り込むべき
(2)その際、部分的な施設改修も併せて検討する必要がある
※部分的とは、飲食・物販エリアの他、可能な範囲での温浴エリアも検討対象に含む
(3)手法としては、積極的に地域の事業者を巻き込み、交流を生む仕組みを構築すべき
以上のように考える。

【リノベーションと今後の展望について】

・今回の報告書では、リノベーションや改修に関しては、不確定要素が多すぎるため参考事例や概算費用などに留めたが、いずれにせよ大きな経費負担は間違いないことである。しかも、仮に大々的な改修工事を行ったとしても、経営健全化の目標とは真逆の成果を生み出す可能性も決してゼロではない。実際、運営検討プロジェクト会議でも、大きな財源を必要とする改修への投資には慎重な意見もあった。利用者の感情面に配慮する意味でも、いきなり改修するのではなく、来年度は出来得るソフト事業を実施するなど、段階を踏んだ改修計画を組む方が、投資面だけでなく施設の運営面からも最善と考える。

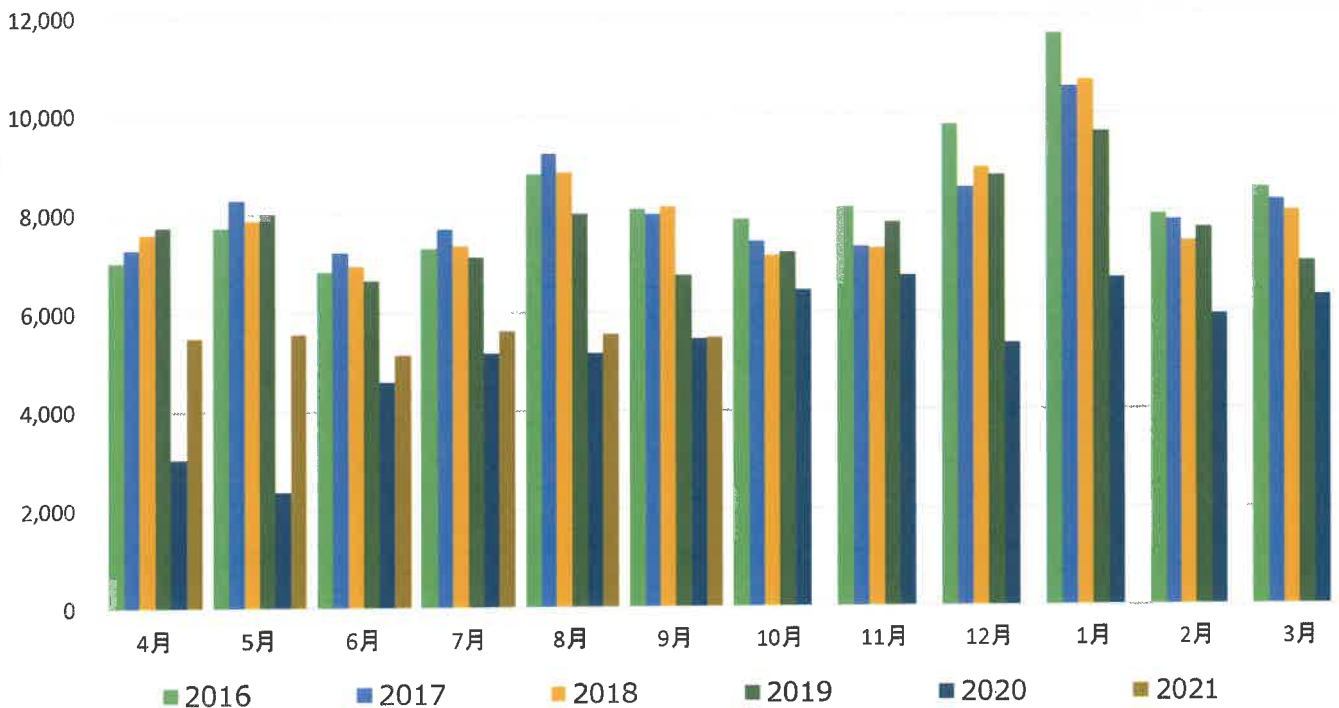
・経営健全化の方向性として示した、消費単価を上げる方策は、改修を行わずとも実施できることがある。コーディネート力は必要であろうが、例えば、地域事業者を巻き込み飲食物販のテコ入れをすることは充分可能だと思われる。その際、消費単価の視点から数値化できる成果や実績を取得することが極めて重要。その生きたデータは、その後の投資計画に信憑性を与えてくれる確かな指標となる。

※町民の健康福祉という当該施設の本質的な目的や運営意義と、収支の問題は、トレードオフの関係にあり、様々な局面で難しい決断を迫られるものと考えられる。
収支上の問題となっている利用料金の安さは、運営意義の観点では筋が通っている。仮に非常な努力の結果、稼ぎ過ぎれば新しい火種を生み出す可能性もある。その際、巻き込んだ地域事業者の存在は、緩衝材の役割を果たしてくれる期待もある。

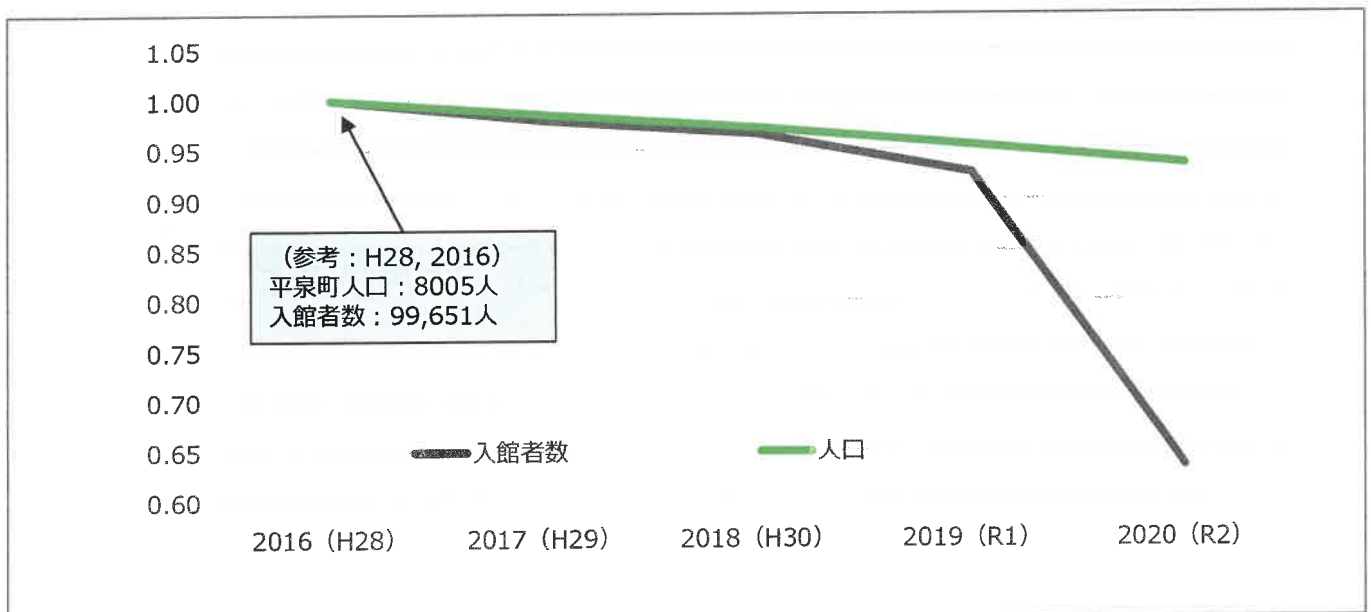
入館者の推移

- ・町営温泉の入館者数を月別の推移を見ると小さなピークは12月と1月だが、概ね年間を通して安定的に推移している。
- ・コロナ前の9万人超という数値は、町人口の約13倍に相当する規模であり、正確なデータは存在しないものの常連客が多いことが推察され、利用者アンケートからは利用頻度の高さも伺えた。
- ・概ね平泉町の人口動態に合わせて入館者数は遞減していると考えられる。
(2020年はコロナの影響を受けた不可抗力であると考えの方が妥当)
- ・今後も人口の減少に合わせて入館者も減っていくと考えるのが自然。

入館者数の月別実績推移〈過去5年間と昨年9月まで〉



2016年の実績を1とした場合の入館者数と平泉町人口の推移



町営温泉の商圈の推定

・総合ユニコム資料の全国の温浴施設の各種データを基に、町営温泉の商圈を推定した。その結果、町営温泉の商圈人口は約7,400人と推定された。推定前提は下記の通り。



・町営温泉の施設全体の延床面積（平面図から推定）

約900㎡と推定

・総合ユニコム資料より温浴施設の商圈は330㎡あたり1km

商圈の範囲は半径2.7km（≒3km）と推定

・商圈人口（概ね平泉町の人口集積地と同じ）

商圈の人口は約7400人と推定

総合ユニコムは、昭和43年創刊の「月刊レジャー産業資料」をはじめとして、事業開発・経営のためのノウハウを発信する情報企業 <https://www.sogo-unicom.co.jp/about/>

町営温泉の入浴者数の推算と実績の比較

・総合ユニコム資料の全国の温浴施設の各種データを基に、町営温泉の入浴者数を推算した。その結果、町営温泉の年間利用者は約32,500人と推算された。入館者実績と比較した時、利用者は極めて多いと言える。推定前提は下記の通り。

図表4 温浴施設の参加活動状況と市場規模推定

	A 参加人口	B 参加率	C 年間平均活動回数	D 年間平均費用	E 1回当たり費用	F 参加希望率	市場規模① 延べ利用者数 A×C	市場規模② 年間消費総額 D×A	潜在需要 F-B
2007年	3,900万人	36.1%	-	15.1千円	-	-	-	6,025億円	-
2010年	4,280万人	41.7%	-	9.4千円	-	-	-	4,023億円	-
2011年	3,380万人	33.0%	-	11.2千円	-	-	-	3,786億円	-
2012年	3,300万人	32.4%	8.4回	12.1千円	1,440円	46.7%	27,720万人回	3,993億円	14.3%
2013年	3,060万人	30.2%	7.3回	8.6千円	1,180円	42.3%	22,338万人回	2,632億円	12.1%
2014年	3,570万人	35.3%	7.3回	9.8千円	1,330円	49.3%	26,061万人回	3,499億円	14.0%
2015年	2,880万人	28.6%	7.6回	10.8千円	1,420円	40.5%	21,888万人回	3,110億円	11.9%
2016年	2,710万人	27.2%	7.2回	11.9千円	1,650円	39.5%	19,728万人回	3,261億円	12.3%
2017年	2,750万人	27.4%	8.0回	11.5千円	1,440円	40.3%	22,000万人回	3,163億円	12.9%

資料：（公財）日本生産性本部「レジャー白書」

注1：レジャー白書では健康ランド、クアハウス、スーパー銭湯等を温浴施設としている

注2：調査手法は2007年が訪問留置法、2010年以降はインターネット調査

資料出所：温浴施設の開発・再生計画と運営戦略資料集（総合ユニコム）より

※この推定資料は単価が高いため、町営温浴の場合に補正必要（8.0回を16回に補正）

・商圈人口から町営温泉の入浴者数を推算すると、

計算式：参加（商圈）人口×参加率×年間平均活動回数

= 7400人×27.4%×補正後16回 = **延べ利用者推定32,500人（90人/日）**

・町営温泉の入館者実績：**92,331人（250人/日）**（令和元年度実績）

**一般的に考えられる推定利用者数の2.8倍の入館者実績があり
町営温泉の利用者自体は多いと言える**

商圈・近隣の温浴施設の概況

・商圈が被る近隣の温浴施設をマッピング。車で15分圏内を商圈と推定。

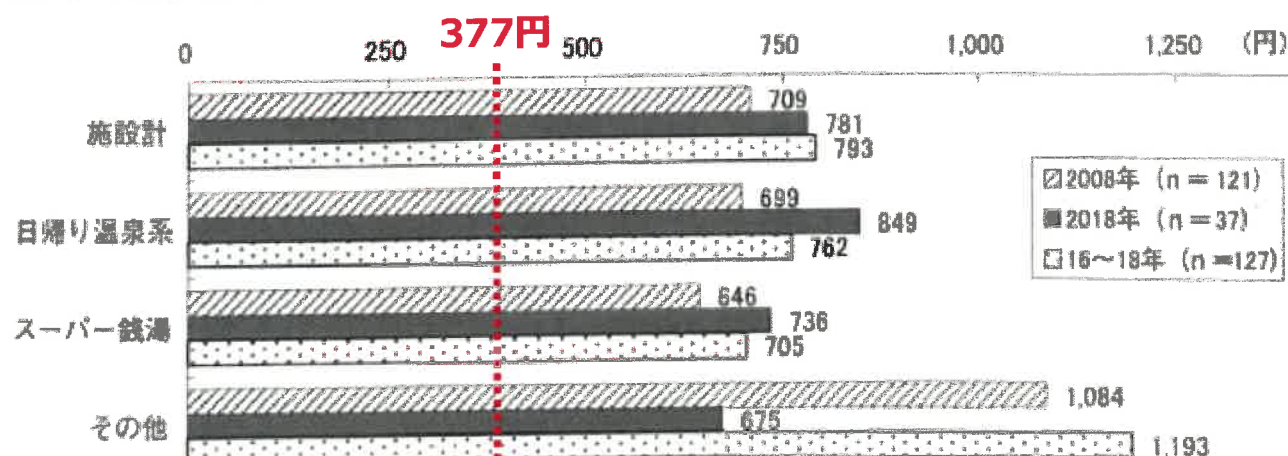


平均料金の他施設との比較

- ・町営温泉の令和3年度実績によると、入浴者の平均額は377円であった。
- ・温浴施設と言ってもその営業形態には様々あるが、総合ユニコムのデータから各種温浴施設の平均料金と比較すると、どの形態と比べても町営温泉の料金は安く設定されていることが分かる。
- ・近隣の他施設の料金と比較しても入浴料は安い。
(近隣の例：舞鶴の湯500円、古戦場700円、温泉願叶乃湯700円など)
- ・年間90,000人という入浴数の多さを勘案すると、料金の安さと利用者の多さは、相関関係にあるものと想像される。低価格を望む顧客層を惹きつけていると言える。
- ・健康福祉の観点からは「安く利用できる温泉施設で、多くの地域住民に利用されている」ということであり、本来目的に合致していると、言うこともできる。

温浴施設の平均料金（平日大人料金）

図表8 開業温浴施設の平均料金（平日大人料金）



資料：図表6に同じ

資料出所：温浴施設の開発・再生計画と運営戦略資料集（総合ユニコム）より

町営温泉の平均入浴単価は377円（令和3年度実績）

【料金にまつわる検討のポイント】

- ・運営者側の都合で採算を合わせるために料金を値上げする行為は、あらゆる意味で道理に反する。しかも町営であり、健康福祉のための施設であるため、理解を得るのが難しい。
- ・それでも値上げするとしたら理由付けは？そして時期は？
- ・値上げというより、平均単価を正規料金の500円に近づける方法はないか？
- ・そもそも町民福祉を目的とした温泉施設の正しい料金設定とは？
- ・利用者アンケートでは、重視するサービスとして「割引サービス」を求める意見が最も多かった。

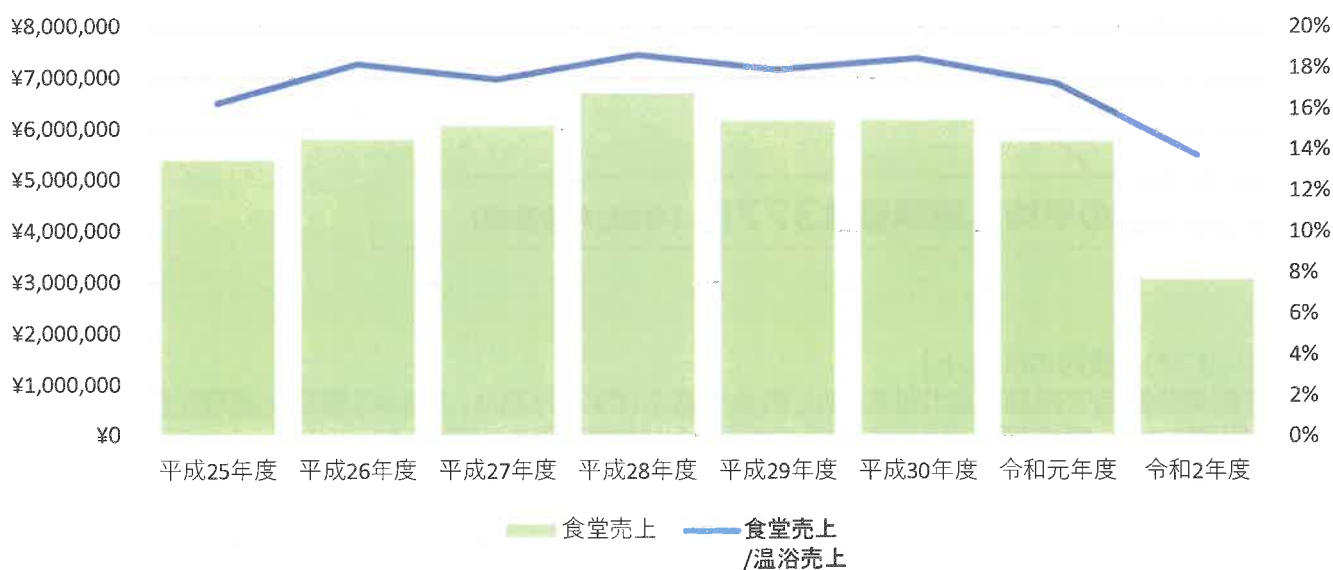
食堂の運営状況の分析

- ・令和3年度実績によると、食堂利用の平均単価は44円であった。
- ※食堂利用者の正確な人数が不明のため「食堂売上／入館者数」で導き出した平均単価。
- ・食堂メニューは、率直に商品力（価値/価格）が低いこと、内装の老朽化による清潔感の低下などが、食堂の利用の促進にむけて課題となっていると考えられる。
- ・コロナウィルス影響前の令和2年以前に於いては、ほぼ横ばいの推移となっているが、そもそもの売上規模が小さいため、上がった下がったの前期比較は、あまり意味を成さない。
- ・飲食については、アンケート結果に於いても充実を求める意見が多かった。

食堂の売上実績及び温浴売上との比較

	食堂売上	温浴売上	食堂売上 / 温浴売上
平成25年度	¥5,386,390	¥33,144,750	16%
平成26年度	¥5,804,540	¥31,939,750	18%
平成27年度	¥6,061,560	¥34,794,550	17%
平成28年度	¥6,698,900	¥35,953,250	19%
平成29年度	¥6,165,330	¥34,441,350	18%
平成30年度	¥6,173,600	¥33,440,300	18%
令和元年度	¥5,768,920	¥33,498,150	17%
令和2年度	¥3,069,500	¥22,317,150	14%

食堂売上推移



・飲食と物販は、現状の売上貢献が極めて低い故に経営健全化の鍵のひとつになる領域と考える。改修など抜本的な改善も併せて検討すべき。

アンケート調査の考察

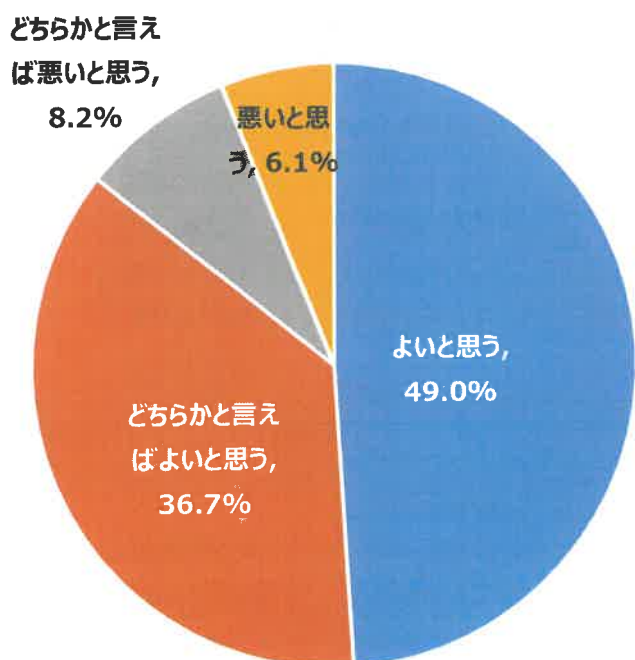
- ・今後の町営温泉のあり方や活性化に向けた取組みを検討するための一環として、町営温泉に関する町民の意識や利用実態の把握を目的とし、アンケート調査を実施した。
- ・調査は、平泉町に居住する町民を対象としたアンケート調査と、実際に町民温泉を利用している人々を対象としたアンケート調査の2つの調査を行った。
- ・その回答を集計し、分析を行った結果、1点だけ考察すべき真逆の結果となった調査項目があった。
(詳細は、別紙「アンケート結果報告書」を参照)

調査項目：公共温泉の民間委託について

公共温泉の運営を民間事業者へ委託する指定管理などの取組みについて尋ねたところ、町民の回答は、「良いと思う」が72件と最も多く、「どちらかと言えば良いと思う」の54件と合わせると、肯定的な意見が約86%と大勢を占めた。

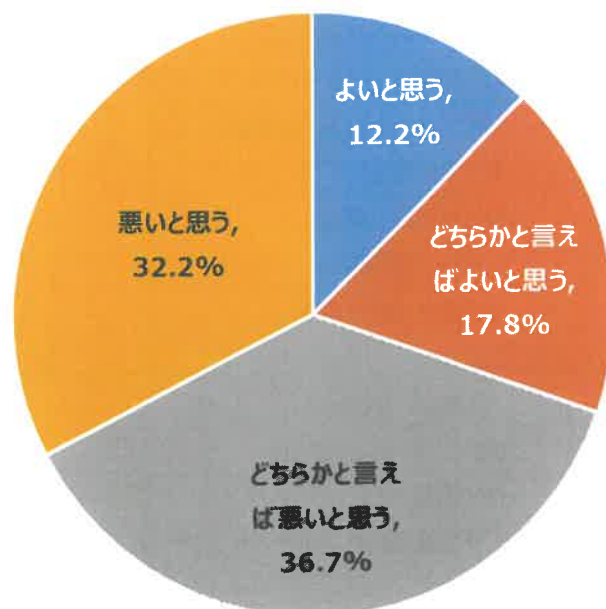
一方、利用者の回答は、「どちらかと言えば悪いと思う」が33件と最も多く、「悪いと思う」29件と合わせると、否定的な意見が約7割を占め、町民と利用者で真逆の結果が出ている。

町民の回答



※どちらとも言えない 1件

利用者の回答



※無回答 1件

費用構造の分析と考察

- ・町営温泉の経費を固定費と変動費に振り分けしたのが下記の表。
令和3年度実績で見ると、固定費が約4,600万円で、変動費が約2,250万円となっており、固定費率67%と非常に高いことが分かる。
- ・固定費が大きいと、売上の減少ダメージが大きいという特徴がある。
- ・町営温泉は、会計年度任用職員の雇用のため人件費負担が重く（全コストの39%を占めている）、固定費の削減は難しいものと想像される。

	R1-2019	R2-2020	R3-2021	
■ 収入				対売上
使用料	33,923,550	22,444,350	27,850,650	87%
入館者数	92,331	63,156	73,825	
単価	367	355	377	
食堂売上	5,768,920	3,069,500	3,230,600	10%
入館者数あたり	62.5	48.6	43.8	
雑収入	1,759,783	768,227	1,047,582	3%
収入計	41,452,253	26,282,077	32,128,832	100%
■ 経費の整理と固変分解				対運営経費
変動費				
食材原価	1,908,492	1,009,424	1,160,494	2%
vs 食堂売上	33%	33%	36%	
消耗品費	1,658,352	1,328,963	1,401,186	2%
タオル・マットリース料（変動費）	2,639,599	2,030,620	2,250,613	3%
上下水道料金	8,212,939	7,224,864	7,319,617	11%
電気使用料（施設）	3,302,783	2,790,347	3,314,219	5%
入湯税（変動費）	6,152,175	4,195,050	5,011,275	7%
燃料費の一部（変動）	1,546,405	619,288	2,043,612	3%
小計	25,420,745	19,198,556	22,501,016	33%
1客あたり費用	275	304	305	
固定費				
燃料費の一部（固定）	9,099,473	7,682,962	9,715,465	14%
その他需用費の一部	3,549,701	3,088,419	4,083,528	6%
人件費相当額	19,384,471	25,018,879	26,380,497	39%
役務費	430,347	415,354	450,359	1%
委託料	3,584,494	3,495,085	3,706,555	5%
使用料及び賃借料	1,611,382	1,710,467	1,656,848	2%
公課費の一部	212,300	156,300	16,000	0%
負担金補助	3,000	7,700	3,000	0%
小計	37,875,168	41,575,166	46,012,252	67%
■ 運営費用合計	63,295,913	60,773,722	68,513,268	100%
■ 運営収支	-21,843,660	-34,491,645	-36,384,436	

町営温泉の損益分岐点

・令和3年度実績から算出した損益分岐点売上高は約1億6,000万円となる。

(黒字化させるためには売上1.6億円が必要という意味ではないので注意が必要)

※30項「損益分岐点と限界利益」及び31項「売上増が必ず黒字になるとは限らない理由」を参照。

・下記前提の場合(顧客単価が377円+44円=421円。R3年度の経費実績)あくまで理論上だが、黒字化するためには、『入館者数は351,000人』が必要となる。

損益分岐点の計算 (R3実績ベース)		温浴のみ	食事のみ	温浴+食事
一人当たり消費単価 (温浴+食事)		377	43.8	421
一人当たり変動費 (重油以外)		261	15.7	277
重油変動費		27.7		27.7
合計変動費		289.1	15.7	304.8
■変動比率		77%	36%	72%
固定費				46,012,252
雑収入				1,047,582
■調整後固定費 (固定費-雑収入)				44,964,670
損益分岐点売上高				162,881,125

入館者数	377	450	500	550	600	650	700	750	800	850
	44	50	70	90	110	130	150	170	190	210
65,000	-35,646	-30,658	-26,575	-22,492	-18,409	-14,326	-10,243	-6,160	-2,077	2,006
66,000	-35,521	-30,456	-26,310	-22,165	-18,019	-13,873	-9,727	-5,581	-1,435	2,710
67,000	-35,397	-30,255	-26,046	-21,837	-17,629	-13,420	-9,212	-5,003	-794	3,414
68,000	-35,272	-30,053	-25,782	-21,510	-17,239	-12,967	-8,696	-4,425	-153	4,118
69,000	-35,147	-29,852	-25,518	-21,183	-16,849	-12,515	-8,180	-3,846	488	4,822
70,000	-35,023	-29,650	-25,253	-20,856	-16,459	-12,062	-7,665	-3,268	1,129	5,526
71,000	-34,898	-29,449	-24,989	-20,529	-16,069	-11,609	-7,149	-2,690	1,770	6,230
72,000	-34,773	-29,247	-24,725	-20,202	-15,679	-11,157	-6,634	-2,111	2,412	6,934
73,000	-34,648	-29,046	-24,460	-19,875	-15,289	-10,704	-6,118	-1,533	3,053	7,638
74,000	-34,524	-28,845	-24,196	-19,548	-14,900	-10,251	-5,603	-954	3,694	8,342
75,000	-34,399	-28,643	-23,932	-19,221	-14,510	-9,798	-5,087	-376	4,335	9,046
76,000	-34,274	-28,442	-23,668	-18,894	-14,120	-9,346	-4,572	202	4,976	9,750
77,000	-34,150	-28,240	-23,403	-18,567	-13,730	-8,893	-4,056	781	5,617	10,454
78,000	-34,025	-28,039	-23,139	-18,240	-13,340	-8,440	-3,541	1,359	6,259	11,158
79,000	-33,900	-27,837	-22,875	-17,912	-12,950	-7,988	-3,025	1,937	6,900	11,862
80,000	-33,776	-27,636	-22,611	-17,585	-12,560	-7,535	-2,510	2,516	7,541	12,566
81,000	-33,651	-27,434	-22,346	-17,258	-12,170	-7,082	-1,994	3,094	8,182	13,270
82,000	-33,526	-27,233	-22,082	-16,931	-11,780	-6,629	-1,479	3,672	8,823	13,974
83,000	-33,401	-27,031	-21,818	-16,604	-11,390	-6,177	-963	4,251	9,464	14,678
84,000	-33,277	-26,830	-21,553	-16,277	-11,000	-5,724	-447	4,829	10,106	15,382
85,000	-33,152	-26,629	-21,289	-15,950	-10,611	-5,271	68	5,407	10,747	16,086
86,000	-33,027	-26,427	-21,025	-15,623	-10,221	-4,819	584	5,986	11,388	16,790
87,000	-32,903	-26,226	-20,761	-15,296	-9,831	-4,366	1,099	6,564	12,029	17,494
88,000	-32,778	-26,024	-20,496	-14,969	-9,441	-3,913	1,615	7,142	12,670	18,198
89,000	-32,653	-25,823	-20,232	-14,642	-9,051	-3,460	2,130	7,721	13,311	18,902
90,000	-32,528	-25,621	-19,968	-14,314	-8,661	-3,008	2,646	8,299	13,953	19,606

・表内のプラスの数字が黒字になる数値。(機械装置購入などの資本的支出は除く)

・R3年の変動費、固定費をベースとして計算。ただし重油の変動部分のみ過去6年間の推移より計算。

売上構造と課題の整理

・結論を先に言うと、町営温泉の収益を改善させるためには、「売上を上げる」ことが必須である。

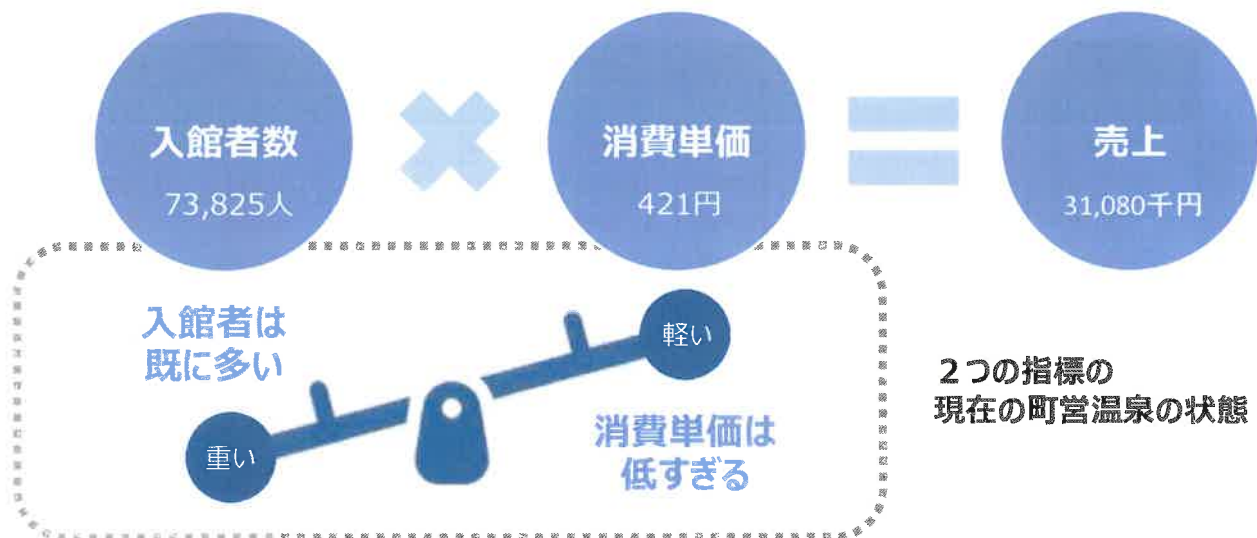
・一般に、固定費型の産業が収益を改善させる（＝損益分岐点を下げる）には4つの方法がある。

1. 客単価を上げる（と損益分岐点が下がる）
2. 仕入値を下げる（と損益分岐点が下がる）
3. 売上数量を増やす（と損益分岐点が下がる）
4. 固定経費を下げる（と損益分岐点が下がる）

・上記4つの方法の内、町営温泉の収益改善には「客単価を上げる」と「売上数量を増やす」のどちらか、または両方を目指す可能性がある。

【町営温泉の売上構造】

・町営温泉の「売上」を簡略な計算式にすると下記の通りになる。（数字は令和3年度実績）



・以上、前項の損益分岐点分析を含め、

町営温泉の収益を改善させる可能性が高いのは、「消費単価を上げること」だと言える。

- ・会計的見地からは、もっと率直に消費単価を上げる以外の方法はないと考える。
(31項「売上増が必ず黒字になるとは限らない理由」を参照)

※売上高は、実際は雑収入があるので、収入額と多少の誤差がある。

※論理的には、最新ビジネスモデルのように「入浴単価を更にもっと下げることで利用者を大量に獲得し、売上総体を増加させる」という手法も有り得るが、固定費も変動費も限りなくゼロに近いビジネスモデルだから成り立つ理屈であり、町営温泉の場合は現実的には有り得ない。

【消費単価にまつわる現状の整理】

- ・そもそもの入浴単価が極めて低い。（それが町民温泉の魅力になっている面もあると思われる）
- ・食堂の売上は少なすぎる。
- ・物販など、その他に入館者が消費するポイントがない。
- ・入浴者の喫食率が低迷している等（入浴だけ客が多すぎる）により、全体売上が伸び悩む。

売上を増加させる経営健全化の方向性

経営健全化が、「収支が均衡する状況を目指すもの」である場合、経営の健全な状態を目指すということは、即ち損益分岐点に近づくことを意味する。前項までの町営温泉の経営状況分析の通り、費用構造と売上構造の実態から、成果を上げる可能性が高いのは『消費単価を上げる』ことで売上を増加させること、であると考えられる。

【消費単価向上のため考えられる対応策の方向性例】

地域住民だけでなく、観光客需要も取り込める食堂のリニューアル

食堂利用率を上げることによる施設全体としての消費単価アップ

入館者の購買率を上げるようなキャッシュポイントの強化（物販の充実など）

可能な範囲内での温浴コンテンツのテコ入れと改修（サウナの拡充など）

上記テコ入れで新たな需要喚起による入館者数の増加

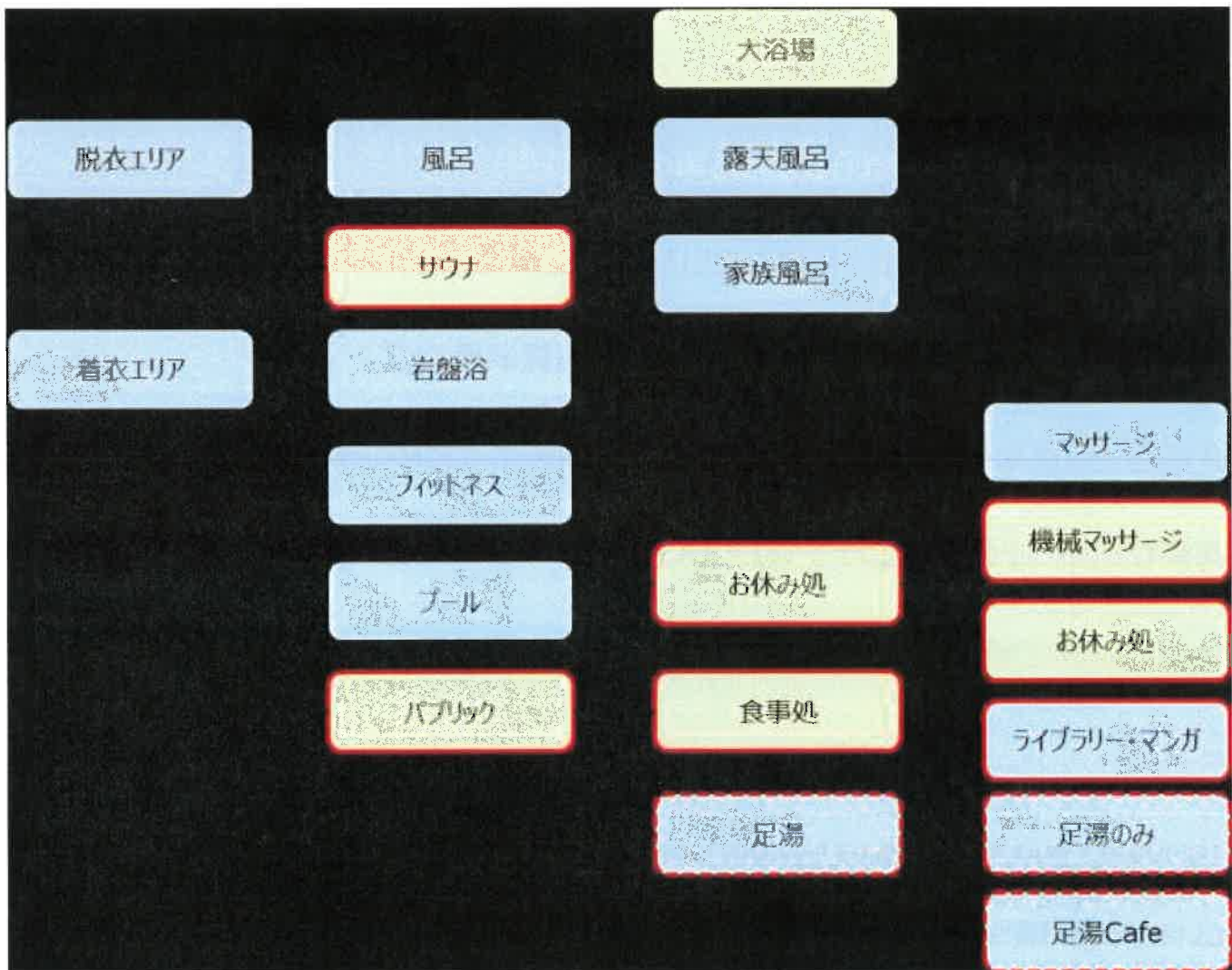
【別の視点：面的活性化を踏まえた方策例】 ※あくまでも考え方の一例として

- ・「中尊寺・毛越寺からの帰路に心も体も癒される」をコンセプトに、観光客が気軽に立ち寄り、ちょっと美味しい平泉の地域産物を味わい、さらに体も温めることができる施設とする。
- ・その際、平泉町民を対象とした健康増進施策としてのサービス低下は極力回避する。
- ・新たに強化する飲食機能は、地域の特産物開発とリンクさせる。
（地元産品を積極的に活用する。地域の事業者との競合も避ける）
- ・積極的に地域事業者を巻き込んだ施策を展開する

町営温泉のサービスメニューの整理と考察

- ・町営温泉が既に行っているサービスと、他の温浴施設で見られるサービスや、アンケートで利用者から需要の大きかったサービスを整理。
- ・投資コストや運用コストなど現実的にテコ入れの可能性がある（検討の余地のある）領域を仮置きした。

温浴施設の施設サービスメニューの整理と町営温泉のテコ入れ可能性エリア



・投資コスト面、運用コスト面、面積などから考察すると、**赤枠**がテコ入れの可能性がある領域と考えられる。テコ入れのポイントは3つ。

1. 飲食の利用ニーズを増やす
2. 物販をテコ入れする
3. 温浴に新しいコンテンツを付加する（休み処を含む）

改修案／飲食・物販エリア平面イメージ

- ・飲食物販エリアの改修案平面イメージ。
- ・現在の厨房スペースでは手狭なので、スペースの拡大を図るとともに、販売提供カウンターも兼ねる。
- ・販売手法は、フードコート等と同様に、先会計式とし、入浴客は現在の「平安の間」で飲食することができ、飲食のみの利用客は現在のうぐいすの間～すぎの間を改装したスペースでの飲食するスタイルにする案。
- ・改修の現実性が高いと思われる領域。
- ・内装だけ変えるから、外観（例えば前面をガラス張りにする等）まで様々なバリエーションが検討できる。

【販売カウンター兼厨房のイメージ】



改修案／飲食エリア参考事例(1)

業態案：RINGOカフェ

- ・平泉町の名産である「大文字りんご」を中心に、地元りんごを使った素材特化型のカフェの改修例。
- ・昼食需要が取りにくいので、客単価は低く、ターゲット市場も狭くはなる。



業態	RINGOカフェ
その地らしさ	地元の名産“大文字りんご”を使用したご当地名産特化型
観光客向け名物	りんごをまるごと使った焼きリンゴスイーツ
地元温泉利用客向け商品	湯上がりに適したスイーツやサイダー類
その他商品	りんごを使った思わず写真に取りたくなる見た目インパクトのあるスイーツ類 年間通して使用できる冷凍果汁による商品
テイクアウト（お土産）	ソフトクリームやドリンク ex
生産容易性	パイ生地やスポンジなど半完成品を仕入れて、現場オペレーションを極力減らすこと によって負荷を軽減する。

25項「想定①」事例

改修案／飲食エリア参考事例(2)

あら、りんご。(神戸)

・青森県産のりんごを使ったりんごの専門店の事例。
店内ではスイーツやりんごジュースなどのりんご加工品を販売する他、店内カフェでりんごスイーツを楽しむことができる。



プチタタン

540円 (税込)



タルトタタンカット

594円 (税込)



タルトタタンホール

3,564円 (税込)



りんごパイ

410円 (税込)

25項「想定①」事例

改修案／飲食エリア収支計画の参考例

・飲食エリア参考事例を基にして算出した収支計画案。あくまで参考程度として。

	RINGOカフェ	構 成 比	RINGOカフェ (菓子工房付加)	構 成 比
売上高	32,793,907	100.0%	69,252,326	100.0%
昼食 (予測)	0	0.0%	0	0.0%
間食・その他 (予測)	32,793,907	100.0%	32,793,907	47.4%
買物 (菓子)	0	0.0%	36,458,419	52.6%
原価	14,429,319	44.0%	30,471,024	44.0%
売上総利益	18,364,588	56.0%	38,781,303	56.0%
販管費	19,977,672	60.9%	32,143,726	46.4%
人件費	7,045,303	21.5%	15,465,419	22.3%
社員	3,000,000	9.1%	3,000,000	4.3%
パート・アルバイト	4,045,303	12.3%	12,465,419	18.0%
社保福利費	1,056,795	3.2%	2,319,813	3.3%
減価償却費	5,980,000	18.2%	6,640,000	9.6%
水道光熱費	1,639,695	5.0%	3,462,616	5.0%
広告宣伝費	2,400,000	7.3%	2,400,000	3.5%
修繕費	655,878	2.0%	655,878	2.0%
地代家賃	0	0.0%	0	0.0%
その他雑費	1,200,000	3.7%	1,200,000	1.7%
営業利益	-1,613,084	-4.9%	6,637,577	9.6%

改修案／飲食エリア投資計画の参考例

- ・飲食エリア参考事例を基に積算した投資計画案。
- ・内装改装に限定した投資コスト最少パターン。あくまで参考程度として。

項目	設定前提値	
営業日数	365日／年、月間210時間（11:00～18:00）	
人件費	正社員給与	250,000円／月（+ 社保別途）
	パート時給	900円／時
	期待人時売上高	5,000円／時
	正社員雇用数	1名
設備投資	内装・什器	24,500,000円（700千円@坪/35坪想定）
	製造機器一式(飲食のみ)	2,900,000円 （2槽シンク・食洗機・製氷機・冷蔵庫・冷凍庫・テーブル型冷蔵庫・冷蔵庫 など）
	製造機器一式(菓子工房付加)	3,300,000円 （ブラストチャラー・スチームコンベクションオープン・冷凍庫・ミキサー など）
	ソフトクリームサーバー	1,500,000円
	POS	1,000,000円
	設計費	3,675,000円（内装費×15%）
計	36,875,000円	

改修案／温浴エリア平面イメージ

- ・温浴エリアの改修は、現実的には難しいものと想定される。
ただ、アンケート調査によると、サウナの狭さや露天風呂が無いことへの不満が散見されるので、非現実的なアイデアを含めた改修事例。
- ・考え方の方向性は、集中時間帯の湯舟混雑回避のため、半露天風呂の増設と風呂以外のメニューを追加し、回遊性とエンターテインメント性を高めて満足度を強化する。
- ・利用者の要望と、改修現実性を加味すれば、「サウナの拡充」は検討の余地があると考える。



【写真イメージ出所】
<https://www.ryusenjinoyu.com/spametsaotaka/ofuro/>
<https://chi-hotelsresorts.com/facility/yurakujo.html>

<https://minamikashiwa-sumire.com/spa/>
<https://www.yukoyuko.net/8620/plan/0001/0001>
<https://www.ryokan.or.jp/inn/61332>

改修案／温浴エリア参考事例「休み処」

- ・お休み処の改修は、滞在時間を長くさせる効果が期待でき、飲食需要を高めるなど間接的な売上貢献メリットが期待できる。利用者アンケートに於いても需要の高いサービスである。
- ・個性を持たせながら、幅の広い世代（3世代）に使用しやすく、リラックスできる憩いの場にすることが狙い。但し、お休み処自体が利益を生む訳ではないので、事業費を掛け過ぎない改修であることが重要。
- ・総合的見地から実現の可能性のある検討領域という認識。



最新事例の写真出所：<https://www.supersento.com/>

25項「想定①」事例

改修案／温浴エリア参考事例「足湯」

・現状ただ排出している温水を新しいキャッシュポイントとして活用する「足湯カフェ」の事例。



25項「想定②」事例

<https://www.jalan.net/news/article/335388/5>
<http://www.kyotokanko.co.jp/kyoto/ohara/shop/ashiucafe.html>
<https://www.ikyuu.com/caz/00030017/>
<http://chitto.exblog.jp/19608308>

想定事業収支と総事業費の概算イメージ

・想定される市場規模からの事業収支の想定は下記の通り。

事業収支の想定①

■ 収支サマリー		単位：千円
指定管理料		0
温浴事業売上	平泉町民	31,500
	観光客	3,000
飲食事業売上	平泉町民	7,490
	観光客	31,644
総売上		73,634
売上原価	飲食売上の30%	11,740
売上総利益		61,894
販売管理費		77,494
収支		-15,601

➤ 水光熱費は2000万円強、公課費は1250万円程度を想定

■ 一日あたりの来館・利用者数（人）		
地元セグメント	食事	30
	入浴	247
観光客セグメント	食事	55
	入浴	16

概算総事業費
7,000万円

事業収支の想定②

■ 収支サマリー		単位：千円
指定管理料		0
温浴事業売上	平泉町民	31,500
	観光客	31,500
飲食事業売上	平泉町民	7,490
	観光客	35,694
総売上		106,184
売上原価	飲食売上の30%	12,955
売上総利益		93,229
販売管理費		93,118
収支		110

➤ 水光熱費は2500万円強、公課費は1700万円程度を想定

■ 一日あたりの来館・利用者数（人）		
地元セグメント	食事	30
	入浴	247
観光客セグメント	食事	67
	入浴	123

概算総事業費
1.5億円

【補足事項】

- ・想定①は「飲食物販エリアの改修及び休憩所など温浴エリア最低限の改修」前提
- ・想定②は「飲食物販エリアの改修及びサウナなど温浴エリア可能な限り改修」前提
- ・いずれも不確定要素が多すぎるため超概算のため、あくまで参考程度。

改修費イメージ／想定①の場合

・前項「想定①」の場合の改修明細の概算。

項目	温浴施設	食堂リニューアル	菓子工房	計
施設工事費	20,000,000円～ (テラスは別途)	15,000,000円～	3,500,000円～	38,500,000円～
家具・什器	10,000,000円～ (ダイニングテーブル・チェア、 絵本、絵本棚、リラクスカウ チ、マッサージ等)	3,000,000円～	1,500,000円～	14,500,000円～
製造機器一式	なし	4,900,000円 (2槽シンク・食洗機・製氷 機・冷蔵庫・冷凍庫・テー ブル型冷蔵庫・冷蔵庫・ソフト クリームサーバー等)	3,300,000円 (プラスチック・スチームコン ベクションオープン・冷凍庫・ミ キサー等)	8,200,000円～
券売機・POSレ ジ・自動釣銭機	食堂と併用化	1,000,000円	食堂と併用化	1,000,000円～
設計デザイン費 (内装費×15%)	3,000,000円～	2,250,000円～	525,000円～	5,775,000円～
その他備品 (制服・食器・事 務用品など)	右記と併用化	1,500,000円	300,000円	1,800,000円～
計	33,000,000円～	27,650,000円～	9,125,000円～	69,775,000円～

appendix

町営温泉の経営分析基礎データ(1)

・経営分析の基礎的資料とした令和1年から令和3年までの収入経営や経費の経営データまとめ

		R1-2019	R2-2020	R3-2021
使用料	入館料	33,498,150	22,317,150	27,651,750
	部屋使用料	279,500	70,200	111,500
	バスタオル貸し出し料	145,900	57,000	87,400
	小計	33,923,550	22,444,350	27,850,650
雑入	食堂売上料	5,768,920	3,069,500	3,230,600
	タオル売上料	246,600	128,850	162,750
	売店設置料	62,088	6,342	9,670
	自動販売機設置料	134,931	139,094	151,130
	自動販売機電気料	244,344	142,982	149,960
	マッサージ機使用料	152,400	85,500	97,900
	私用電話料	1,600	2,090	1,030
	雇用保険本人負担金	42,844	65,365	68,138
	ガスセパレーター点検	110,000	110,000	110,000
	貯湯清掃負担金	131,200	88,000	132,000
	預金利子	6	4	4
	チケット取扱手数料	1,270		
	ガス分離装置部品交換修理工事負担金	82,500		165,000
	源泉ポンプ購入負担金	550,000		
	小計	7,528,703	3,837,727	4,278,182
総収入		41,452,253	26,282,077	32,128,832

■費用の部

報酬	平泉健康福祉交流館運営委員報酬	52,200	49,300	49,300
	会計年度任用職員報酬	0	10,998,694	10,826,068
	会計年度任用職員報酬	0	766,007	916,449
	小計	52,200	11,814,001	11,791,817
給料	会計年度任用職員給料	0	6,982,446	6,671,896
	小計	0	6,982,446	6,671,896
職員手当等	期末手当(会計年度任用職員)	0	2,496,628	3,640,568
	通勤手当(会計年度任用職員)	0	148,797	136,089
	時間外手当(会計年度任用職員)	0	240,030	344,174
	小計	0	2,885,455	4,120,831
共済費	臨時職員共済費	2,157,531	3,024,744	3,349,795
	小計	2,157,531	3,024,744	3,349,795
賃金	臨時職員賃金	17,018,740		
	小計	17,018,740		
報償費	記念品	102,000	102,000	102,000
	消費税申告処理報償費	54,000	55,000	55,000
	小計	156,000	157,000	157,000
旅費		0	155,233	289,158
	小計		155,233	289,158
人件費相当額		19,384,471	25,018,879	26,380,497

町営温泉の経営分析基礎データ(2)

・経営分析の基礎的資料とした令和1年から令和3年までの収入経営や経費の経営データまとめ

需用費	賄材料費（食堂） vs 食堂売上	1,908,492 33%	1,009,424 33%	1,160,494 36%
需用費合計 (食堂の賄材料費を除く)	①変動が強い費目			
	消耗品費	1,658,352	1,328,963	1,401,186
	水光熱費	14,076,707	12,400,091	13,613,874
	上下水道料金	8,212,939	7,224,864	7,319,617
	水道使用量	20,745	18,068	18,304
	水道単価	396	400	400
	電気使用料（施設）	3,302,783	2,790,347	3,314,219
	電気使用量（施設）	163,846	147,835	160,918
	電気単価	20	19	21
	②固定+変動の費目			
	燃料費（重油使用料）	10,645,878	8,302,250	11,759,077
	重油使用量	102,800	94,950	106,350
	重油単価	104	87	111
	③固定的な費目			
	ガス使用料	1,314,580	1,279,900	1,706,760
	ガス使用量	2,804	2,838	3,416
	ガス単価	469	451	500
	電気使用料（駐車場）	74,408	70,958	78,109
	電気使用料（揚湯ポンプ）	1,171,997	1,034,022	1,195,169
	修繕費	706,313	466,135	962,803
印刷製本費	196,195	161,833	49,892	
食糧費	86,208	75,571	90,795	
需用費合計（食堂の賄材料費を除く）		27,369,653	22,734,843	27,877,627

需用費の 分析エリア	入館者数	92,331	63,156	73,825
	①変動費（1客あたり）	143	180	163
	②燃料費（重油）の変動費	1,546,405	619,288	2,043,612
	燃料費（重油）1客あたり	17	10	27.7
	変動的な重油使用料（L）	14,933	7,083	18,483
	②燃料費（重油）の固定費	9,099,473	7,682,962	9,715,465
	固定的な重油使用量（L）	87,867	87,867	87,867
	③固定費	3,549,701	3,088,419	4,083,528
	変動費（食事費を除く1客あたり）	159	189	191
	固定費	12,649,174	10,771,381	13,798,993
需用費合計（食堂の賄材料費を除く）		27,369,653	22,734,843	27,877,627

町営温泉の経営分析基礎データ(3)

・経営分析の基礎的資料とした令和1年から令和3年までの収入経営や経費の経営データまとめ

役務費	通信運搬費	215,856	218,440	214,747
	広告料	10,800		
	職員細菌検査手数料	5,600	5,600	5,600
	レジオネラ属菌検査手数料	22,000	37,400	30,800
	公金取扱手数料	7,781	7,865	7,623
	害虫駆除手数料			49,500
	券売機メニュー設定手数料	23,100		
	建物共済保険料	56,890	56,289	56,289
	消防用設備点検料	85,020	85,800	85,800
	クリーニング代	3,300	3,960	
小計	430,347	415,354	450,359	
委託料	清掃委託費	2,076,804	1,924,725	2,082,075
	警備委託費	490,500	495,000	545,160
	設備点検管理委託料	1,017,190	1,075,360	1,079,320
小計	3,584,494	3,495,085	3,706,555	
使用料及び賃借料	振替			
	土地借上料	1,349,565	1,349,565	1,295,580
	売店レジスターリース料	70,400	168,960	168,960
	自動お茶入機レンタル料	103,680	103,680	105,600
	放送受信料	43,633	43,633	42,079
	有線音楽放送聴取料	31,144	31,429	31,429
	タオル・マットリース料(変動費)	2,639,599	2,030,620	2,250,613
	夜間金庫使用料	12,960	13,200	13,200
小計	4,250,981	3,741,087	3,907,461	
公課費	消費税及び地方消費税	212,300	156,300	16,000
	入湯税(変動費)	6,152,175	4,195,050	5,011,275
小計	6,364,475	4,351,350	5,027,275	
負担金補助	食品衛生協会費	3,000	3,000	3,000
	危険物取扱者講習会		4,700	
小計	3,000	7,700	3,000	
その他の費用(タオルマットリース・入湯税は変動費扱い)		14,633,297	12,010,576	13,094,650
通常運営の支出		63,295,913	60,773,722	68,513,268
工事請負費	ストレージタンク増強工事費	294,800		
	ストレージタンク下部バルブ交換工事費	264,000		
	男子ろ過装置三方弁交換工事費	297,000		
	ガスヒートポンプエアコン室外機部品交換工事費	616,000		
	施設・設備補修工事費			577,830
	ろ過装置ろ材交換工事費		0	803,000
小計	1,471,800	0	1,380,830	
備品購入費	温泉ポンプ購入費	1,100,000		
	テレビ購入費	79,800		
	空気清浄機購入費		341,440	
	AI顔認証件本機購入費			154,000
小計	1,179,800	341,440	154,000	
償還金利息		0		
資本的支出		2,651,600	341,440	1,534,830
総支出(通常運営の支出+資本的支出)		65,947,513	61,115,162	70,048,098

損益分岐点と限界利益

損益分岐点の項より

「令和3年度実績から算出された損益分岐点は1億6,000万円であるが、町営温泉を黒字化させるための売上条件とイコールではない」の補足説明。

商品単価を上げると、損益分岐点売上高は「下がる」。

【商品単価を上げた場合の例】

1台10,000円、仕入価格3,000円の商品を、11,000円に値上げした。

(固定費は50万円とする)

元々の限界利益は7,000円、限界利益率は7,000円÷1万円 = 70%。

これが、値上げ後は限界利益8,000円、限界利益率8,000円÷11,000円 = 約72.73%に上昇。

損益分岐点は「固定費÷限界利益率」なので、

限界利益率が上がればその分、損益分岐点を下げることができる。

上記の例の場合、元々の損益分岐点は50万円÷0.7 = 「約71万4,286円」

一方、値上げ後は50万円÷72.73% = 「約68万7474円」になる。

68万7474円÷1万1,000円 = 約62.49

よって、これまで72台の売上がなければ赤字だったのに対し、63台の売上で赤字を回避できるようになる。

固定費比率が高い企業は「ハイリスクハイリターン」と言える。

・メリット…どれだけ数量を販売しても、費用は固定であるため、販売すればするほど利益率は高くなる。そのため損益分岐点売上高を超えた場合、多額の利益を計上できる。

・デメリット…予定より販売数量が落ち込んでも一定の費用が発生し続けるため、不況期の赤字転落のスピードが速い。

売上増が必ず黒字になるとは限らない理由

・やみくもに売上を伸ばしても必ず黒字になるとは限らない。下表は、売上を同じだけ伸ばしても利益は千差万別になることを示した簡略図。太字は、「現状」から変化のあった、それぞれの対策の数値。

現状	単価 100	変動費 30	×	数量 10	=	売上高 1,000	変動費 300 単価30×数量10	
		粗利 (限界利益) 70				単価100 × 数量10	限界利益 700	経費 650
								利益 50

対策①	単価 110	変動費 30	×	数量 10	=	売上高 1,100	変動費 300 単価30×数量10	
		粗利 (限界利益) 80				単価 110 × 数量10	限界利益 800	経費 650
単価を 上げる								利益 150

単価 100→110

対策②	単価 100	変動費 30	×	数量 11	=	売上高 1,100	変動費 330 単価30×数量 11	
		粗利 (限界利益) 70		数量 11		単価100 × 数量 11	限界利益 770	経費 650
数量を 増やす				数量 10→11				利益 120

対策③	単価 70	変動費 30	×	数量 15.72	=	売上高 1,100	変動費 471 単価30×数量 15.72	
		粗利 (限界利益) 40		数量 15.72		単価 70 × 数量 15.72	限界利益 629	経費 650
単価を 下げる	単価 100→70			数量 10→15.72				利益 -21

・重要な点は、『**変動費は数量に影響を受ける**』ということ。

対策①では変動費に変化はないが、対策②では変動費が増加している点に注目。単価が適正水準より低い場合、数量だけを増やせば増やすほど利益が減ってしまう。

対策③のように、売上額にこだわり、単価を下げて売上を維持させようとするれば、数量が著しく増加するため変動費が激しく上昇し、赤字転落の危険性が高まる。

変動要因／重油コストの分析

1人あたり重油使用量と平均気温の関係

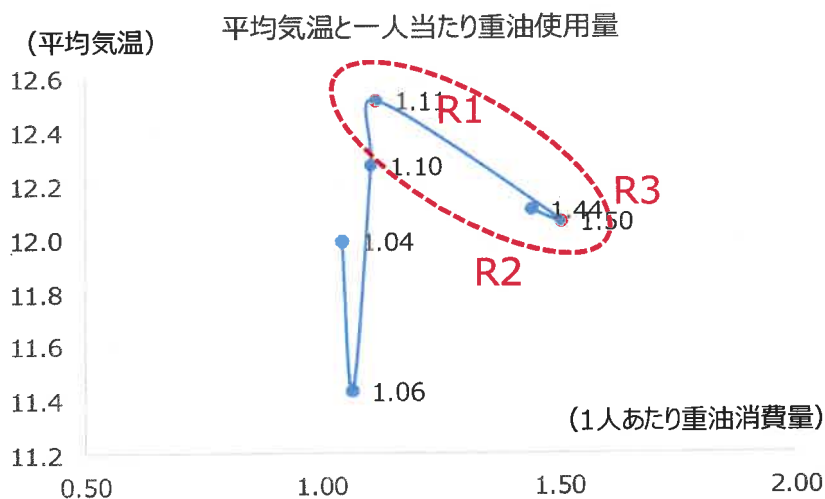
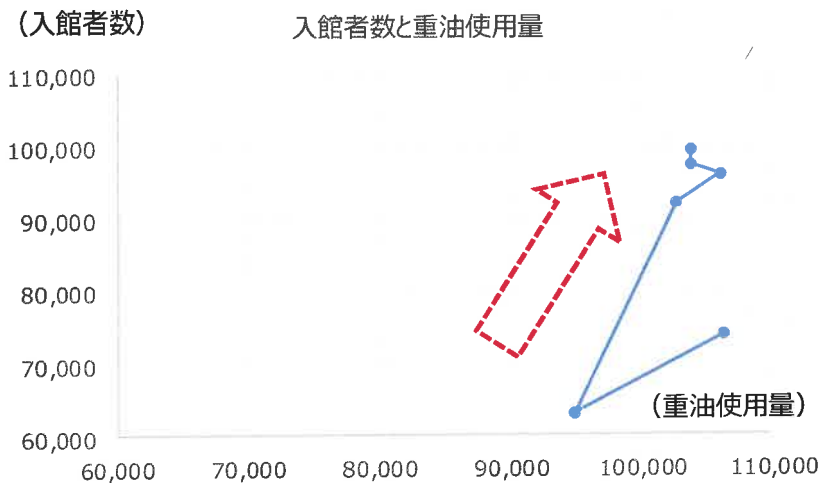
	H28 - 2016	H29 - 2017	H30 - 2018	R1 - 2019	R2 - 2020	R3 - 2021
重油使用量	103,900	103,850	106,100	102,800	94,950	106,350
入館者数	99,651	97,577	96,198	92,331	63,156	73,825
1人あたり重油使用量	1.04	1.06	1.10	1.11	1.50	1.44
平均気温（一関市）	12.0	11.4	12.3	12.5	12.1	12.1

諸条件に近いR2とR3の実績を使用



入館者数と想定重油使用量				
入館者数	63,000	70,000	80,000	90,000
想定重油使用量	95,000	102,480	113,165	123,850

気象条件と1人あたり重油使用量が変わらない場合、
上表のような重油使用量想定となる。（最低95,000L + 1人増加あたり1.07L逡増）



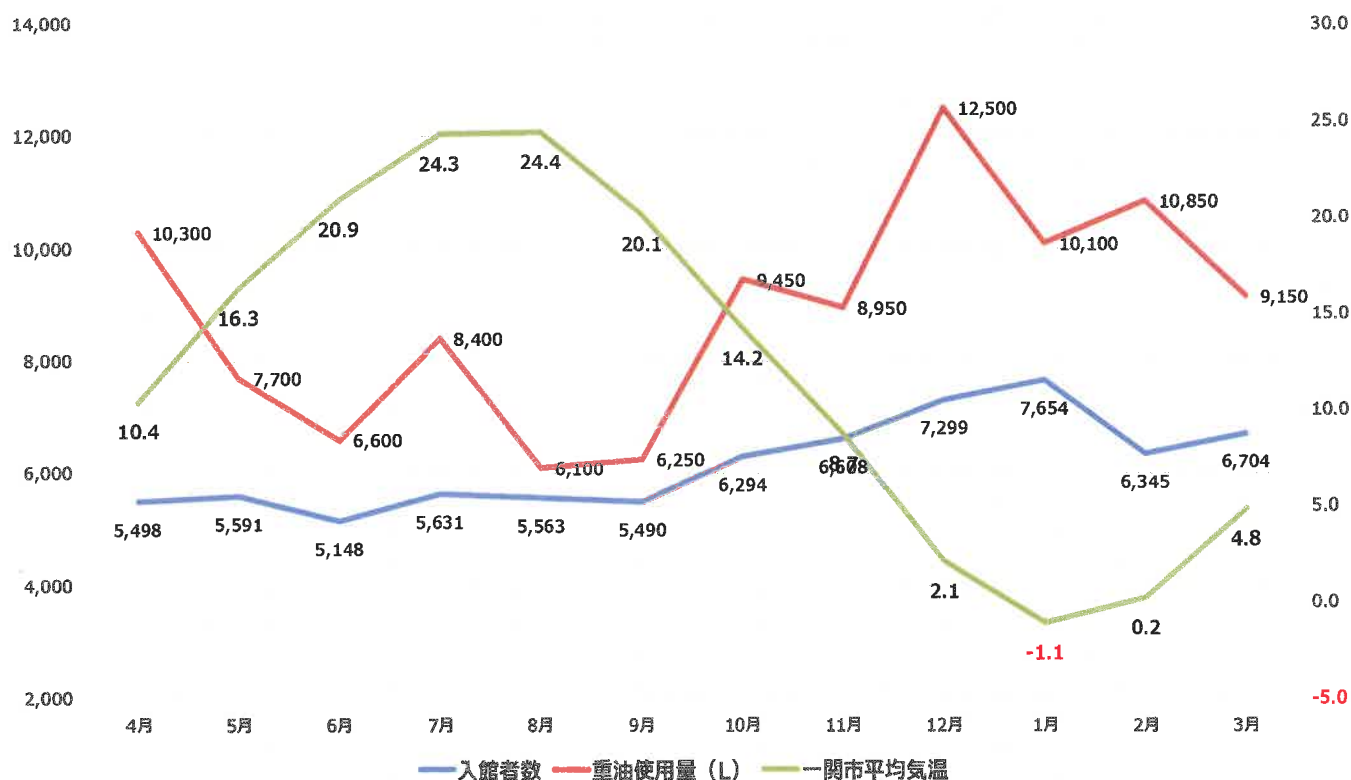
変動要因／季節による重油コスト

・令和3年度の重油使用量は、入館者数に相関（72%）し、平均気温と逆相関（-83%）の関係にあり、特に気温による係数が高い。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	平均
入館者数	5,498	5,591	5,148	5,631	5,563	5,490	6,294	6,608	7,299	7,654	6,345	6,704	73,825	73,825
一関市平均気温	10.4	16.3	20.9	24.3	24.4	20.1	14.2	8.7	2.1	-1.1	0.2	4.8		12.1
重油														
重油使用量 (L)	10,300	7,700	6,600	8,400	6,100	6,250	9,450	8,950	12,500	10,100	10,850	9,150	106,350	8,863
支払額	1,031,030	770,770	660,660	914,760	664,290	680,625	1,029,105	974,655	1,361,250	1,154,340	1,360,590	1,147,410	11,749,485	979,124
単価	100	100	100	109	109	109	109	109	109	114	125	125	-	110
1人あたり重油消費	1.9	1.4	1.3	1.5	1.1	1.1	1.5	1.4	1.7	1.3	1.7	1.4		1.44

入館者数による影響

入館者数と気温による影響



【参考】

- 重油使用料との相関係数
 - vs入館者数: 72%
 - vs 平均気温: -83%

コスト削減の参考例：自動精算機導入

・人件費比重の高い業界のコスト削減策として一般的で、近年多様化しているのが、「顧客に役割を担ってもらう」手法。参考例としては、スーパーのセルフレジや、セルフ式のガソリンスタンド等がある。

【自動精算機導入メリット】

・自動精算機は、正確性の向上や省力化などを目的として開発されており、店舗や施設に導入されると、利用客は待ち時間が軽減され、精算がスムーズになり、運営側はスタッフの業務負担を軽くすることで効率があがる等のメリットがある。

・温浴施設に於いては、フロント業務を自動精算機に任せられるので人員削減ができる。一方で、利用客はリストバンドで館内サービスを自由に利用し、退館時にまとめて精算できて利便性が向上する。

・更に、売上管理や顧客管理システムと連携し蓄積データを分析すれば、利用料を回収する箱だけでなく、今後の方針決定のためのマーケティングツールとしても活用できる。

【あれば良い機能】

・リストバンド連動：リストバンド連動による館内利用の精算は必要となる。

・自動入店：フロントを介さなくても入館が可能で、ロッカーから現金を持ち出すことなく館内利用できるので、セキュリティ面でも安心。

・ゲート連動：入退館に自動精算機とゲートを連動させることで、フロント業務をさらに軽減可能。利用客が戸惑わない流れの検討が必要。

・セルフオーダー機能：セルフオーダー機能を導入することによって、客間と厨房との連携が可能。お客様からの注文がダイレクトに入ることによって、オーダーミスの減少が期待できる。人為的ミスの削減に役立つだけでなく、人員不足の解消が期待できるというメリットもある。

・自動ドア制御：男女ごとに分かれたエリアの入場管理に便利な自動ドア制御機能。指定商品を購入した人や、一定以上の支払いを行っている人だけに入室権限を付与するなど、さまざまな条件を設けた柔軟な入場管理が可能になる。

【温浴施設に対応している自動精算機メーカー例】

・スターランド：スーパースターというブランドを有するPOSシステムメーカー

・暁電気製作所：幅広い業種に対応できる端末の設計や製造まで自社一貫体制

・POSSIBLE：多機能自動精算機をはじめ、フロント用端末、予約管理ソフトなどを提供

・エスパー：温泉施設キャッシュレスシステムをはじめ、POS・オーダーリングシステムなどを提供



