

観光宿泊施設の短期経営分析モデル

後藤 忠博*・岡田 憲夫・小林 潔司

社会開発システム工学科・*海洋土木工学科

(1987年9月1日受理)

A Profit Planning Model of Lodging Operation in Tourist Resorts

by

Tadahiro GOTO*, Norio OKADA, and Kiyoshi KOBAYASHI

Department of Social Systems Engineering

*Department of Ocean Civil Engineering

(Received September 1, 1987)

This paper presents a systems approach for analyzing business administrability in tourist resorts, whereby focus is placed on assessment of business administrability of small-scale lodging facilities.

In this paper, we define a concept of break-even-point number of lodgers, which determines business administrability of lodging facilities. The administrability of individual lodging houses can be considered as requisites for resorts development planning. Break-even-point number of lodgers of lodging houses are investigated in three case study areas, i.e. the Hatibuse-Kogen area, the Uradome-Kaigan coast and Hyonosen skiing grounds, and the administrability of those areas as recreation resorts are discussed.

Key words : break even points, lodging facility, tourist resorts

1. はじめに

近年、国民の所得水準の向上、自由時間の増大等により余暇活動は年々活発化してきている。それにもとない観光・レクリエーション施設等の需要も高まりつつある。観光白書によれば、今後「レクリエーション・余暇活動」に生活の力点を置きたいと考える消費者は昭和58年以来「住生活」、「食生活」等を優先する消費者の数を上回ったとしている。さらに、消費支出に占める自由時間関連支出の割合も昭和40年には17.3パーセントであったが、昭和60年には22.4パーセントとなり、かなりのウェイトの増加が見られるとしている。

このような国民の余暇活動に対する関心の増加と対応して、地方自治体や公的機関、さらに多くの民間資本も積極的に観光・レクリエーション開発を行うようになってきた。地方都市圏においても、その地域の特性を生かした観光地開発の重要性が認識されるようになってきており、地方都市圏の振興や活性化の一環として観光資源の開発やハード・ソフトな施設の整備等、観光客・レクリエーション客誘致のための積極的な活動を行うようになってきている。

このように地方市町村の活性化をめざした観光・レクリエーション開発の重要性が認識されるようになってきたが、観光地として未成熟な地域、あるいはブランド化された観光資源を持たない地域において、観光・レクリエーションを基調とした地域経営を行うことは容易ではない。特に宿泊施設の多くが民宿、ロッジ等の小規模宿泊施設により構成されているような未成熟の観光地では、これらの経営主体は兼業により生計を営んでいる場合も多い。本研究では、観光・レクリエーションを軸とした地域経営を行う場合、宿泊施設等の個別民間経営主体が施設経営を専業として生計を維持できるかどうかを地域経営の戦略の決定に際して重要な判断材料になりうると考えた。

本研究では観光・レクリエーションを中心とした地域経営に関する研究の第一ステップとして、観光・レクリエーションを軸とした地域経営を行う際に重要な課題となる観光地の宿泊施設の、短期的な経営成立性に関して分析を試みることにする。すなわち、観光宿泊施設を専業として経営できるかどうかを判定する基準として、損益分岐点宿泊客数という尺度を定義する。本稿では観光宿泊施設の中でもロッジ・民宿等の小規模な宿泊施設に焦点を当て、その経営成立性を分析することにより、

観光・レクリエーションを基軸とした地域経営に関する一つのアプローチを試みることにする。本稿では、あくまでも個別経営主体の立場に立って、観光地経営の収支性・成立性を検討するものであるが、本研究で得られた知見は本研究が対象とする未成熟観光地の経営戦略を検討する場合の基礎的な情報として位置付けることができると考える。

以下、本稿の2. においては小規模宿泊施設の経営成立性に関して考察するとともに、観光地開発を行ううえで重要な概念となる「損益分岐点宿泊客数」を定義する。ついで、3. においては宿泊施設の経営成立性の短期分析モデルを定式化するとともに、さらに、4. では簡単な事例計算を通じて損益分岐点宿泊客数という考え方をを用いた小規模宿泊施設の経営成立性の分析方法に関して考察する。最後に、5. では実際の地域を対象とした分析事例について紹介することとする。

2. 小規模宿泊施設の経営成立性

2.1 小規模宿泊施設の経営問題

宿泊施設経営に関する意志決定は宿泊施設の特性、およびマーケティング要因に関する意志決定と密接な関係がある。これらの要因はその地域での売上高に影響を及ぼすばかりでなく、その地点での初期投資額(建築設備費等)および開店後の営業経費を決定する要因でもある。観光・レクリエーション宿泊施設の経営戦略を考える場合、観光客の変動によるリスクをどのように考えるかが重要な問題となる。特に、夏・冬といった特定の季節に焦点を置いたレクリエーション性の高い観光地では、宿泊施設のマーケティング戦略を入り込み客数と対応させて、柔軟に変化させることにより収益の季節変動性を吸収していくという戦略が望ましい場合が多い。特に、観光地としての資源がブランド化されていないような小規模で未成熟な観光地での宿泊施設の一つの合理的な経営形態として民宿・ロッジ等の小規模宿泊施設が位置付けられる。

小規模宿泊施設の特徴の一つはその経営形態の柔軟性にある。通常、これらの宿泊施設の経営主体の資金的財源は零細であり、収益の変動に伴うリスクに対してそれを担保する能力に欠ける場合が多い。特に、総費用に占める固定費用の割合が高いとされる観光部門では収益性に対応した柔軟な短期的経営戦略と施設の拡大・投資及び経営財務の管理といった長期的経営戦略のバランスを

図ることが重要である。ここでいう、短期的経営戦略とは営業日数、従業員の雇用、サービス水準等いわば短期的に可変な要因の合理的決定を意味する。一方、長期的経営戦略には、一つには経営規模(部屋数、施設規模)という投資額の決定と投資のための資金をどのように調達し返済していくかという経営財務管理の問題がある。このような短期的経営戦略と長期的経営戦略は互いに密接な関連があることはいうまでもない。しかし、前述したような小規模宿泊施設の経営主体のリスク担保能力の低さという点を思料すれば、長期経営戦略の決定にあたって初期一括投資という形態をとるとは考え難い。営業経費における固定費用の高さから、小規模宿泊施設の経営においては宿泊客の動向を勘案しながら逐次投資決定を行うのが常である。このように小規模宿泊施設の経営問題を考える際には経営問題の短期的・中長期的な側面を同時に考慮する必要があるが、本稿ではこのような小規模宿泊施設の経営問題の短期的な側面に着目するとともに、このような短期的な側面から宿泊施設の経営成立性に関して分析することとする。すなわち、前述したように小規模経営主体の資金的財源は零細であり、長期的な経営戦略を考慮する場合においても毎期ごとの短期的な経営が成立していることが前提となることは言うまでもない。このように短期的な経営成立可能性に関する検討は小規模宿泊施設の経営成立性を分析するという課題にとって第1ステップではあるものの、極めて重要な意義を持っていると考える。

2.2 損益分岐点宿泊客数

観光・レクリエーションを軸とした地域経営を行っていく場合には、その観光地全体としての魅力やサービス水準をどのように改良するかという公共サイドでの意志決定が極めて重要な意義を持っている。一方で、観光地としての地域経営を行うためには、そこで生計を営む宿泊施設の個別経営主体の経営が成立可能でなければならないことは言うまでもない。一般に、民宿等の小規模宿泊施設は、宿泊施設経営を兼業として行っている場合が多く、この場合、宿泊施設経営のみによって経営主体の所得を確保できない場合も多い。しかしながら、観光・レクリエーション開発を軸として地域経営を行う以上、当然のことながらそこで生計を営む個別経営主体が施設経営を専業として運営できることが前提となるべきであろう。一方、個別経営主体が宿泊施設を営む場合に他の職業との兼業を前提とせざるを得ないような地域では、観光・レクリエーションを軸とした地域経営を行う

ことは難しいといわざるを得ない。この場合には、公共サイドでの相当の観光地開発努力が必要となるであろう。このような考察に基づいて、本研究では観光・レクリエーション開発を軸とした地方市町村の地域経営を行う場合、少なくともそこに存在する個別経営主体が宿泊施設経営を専業として生計を営むことができることを一つの地域経営の評価基準と考えることとした。

このような経営の専業化の可能性を分析する方法として以下で述べる損益分岐点という考え方が利用できる。小規模宿泊施設の経営を考える際に、総収入と総支出がみかけ上等しくなる点を損益分岐点と呼び、そのときの売上高を損益分岐点売上高という。Fig. 1は従来の経営分析において利益計画を作成する際によく用いられてきた『利益図表』である。横軸は販売量、縦軸は総費用と売上高を表しており、販売量 Q のときの利益 Φ は固定費 F ・変動費 $V(Q)$ ・売上高 $R(Q)$ を用いて

$$\Phi = R(Q) - \{F + V(Q)\} \quad (1)$$

で表される。また図上の点Bは損益分岐点と呼ばれているものであり、そのときの売上高 R は損益分岐点売上高と呼ばれる。本研究において、宿泊施設の経営を分析する上で、この損益分岐点はとりわけ重要な概念であり、この点を達成できる宿泊客数を『損益分岐点宿泊客数』と呼ぶことにする。

損益分岐点を求めるに当たっては、社会的にみて常識的な賃金水準が、充足されることを前提とするが、副業型の家族経営の場合、損益分岐点を下回っていても賃金水準をさらに下げることによって採算割れを回避するこ

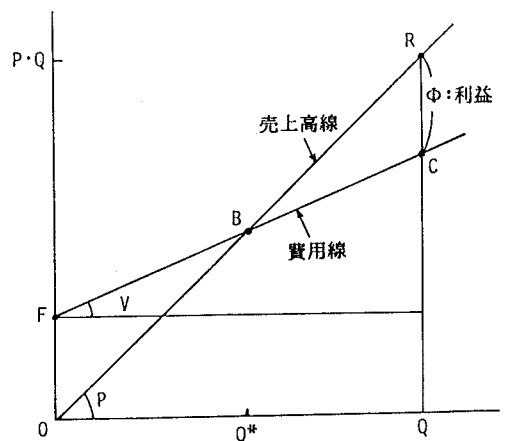


Fig.1 利益図表

とができる。その点を下回っても経営主体は他の職業を兼業することにより、生計を営むことができる。事実、未成熟観光地の多くの小規模宿泊施設では施設経営により損益分岐売上高を得るに至っておらず、この場合には宿泊施設経営は兼業化という形となって現れている。このように、損益分岐点は宿泊施設を専業として経営的に成立できるかどうかの有効な目安となり得ると考える。

3. 短期的経営成立性の判定モデル

本稿では地方市町村の中でも特に観光地として未成熟な地域をとりあげ、観光・レクリエーションを中心とした地域経営が可能であるかどうかを検討するための基礎的な情報を得ることを目的として、小規模な宿泊施設すなわち個人経営型の民宿・ロッジ等の宿泊施設の経営成立性を分析する短期的モデルを考える。

3.1 基本的な仮定

以下のような基本的仮定に従ってモデルを構築する。

- 1) 短期の経営成立性を検討するにあたって、初期投資額、及び、その財務構成、すなわち自己資本金(I_0)ならびに借入れ資本(I_1)の構成比を外生的にパラメータとして取り扱う。また、返済金額や減価償却費はこのようなパラメータの値に対応して決定される。
- 2) 総投資額 (I)、($I=I_0+I_1$)に対応して宿泊施設の規模(収容人員 P_{max})が一意的に定まると仮定する。
- 3) 宿泊客数 P の季節変動の分布は春夏秋冬の4季について大まかなパターンが予測できるものとする。
- 4) 経営者自身も常勤従業員であり、みなし法人制度を採用することにより収益を人件費に含めて考えることとする。
- 5) 規模の経済性・規模の不経済性を考慮せず売上高に対する変動費の変化率は一定とする。
- 6) 収支の計算は年単位でおこなう。
- 7) 宿泊施設・設備・家屋等の原価償却後の資産価値はそれほど高くなく、また土地についても宿泊施設が経営主体の居住場所としての機能を付随している場合が多いためキャピタルゲインについては考慮しないものとする。

3.2 モデルの定式化

固定費 F 、変動費 V 、売上高 S 、損益分岐売上高 S^* 、とすると宿泊施設が専業として経営が成立するためには

$$S \geq S^* = F + V \quad (2)$$

が成立しなければならない。

固定費 F は借入金返済額(償還額) R 、人件費(常勤従業員労働単価) C 、減価償却費 D 、固定資産税等の資産課税額 T により構成されており、

$$F = R + C + D + T \quad (3)$$

を得る。さらに投資額 I 、自己資金額 I_0 、借入金額 I_1 、とすれば

$$I = I_0 + I_1 \quad (4)$$

となる。また、返済金 R は返済期間 n 、利率 r の定額償還を仮定すれば

$$R = R(I) = I_1 \frac{r(1+r)^n}{(1+r)^n - 1} \quad (5)$$

となる。また施設の構成要素 k ($1=$ 施設本体、 $2=$ 付帯設備・備品等)について残存価値率 ρ 、償却期間 m 、構成要素 k が総投資額(=価値)に占める比率を表すパラメータを u_k とすれば

$$\sum_{k=1}^2 (1-\rho) I u_k / m_k \quad (6)$$

となる。人件費 C は常勤従業員数 l_0 の関数として

$$C = C(l_0) = \omega l_0 \quad (7)$$

とし、 ω は従業員1人当りの年間賃金所得を表すパラメータとする。また資産課税額 T は総投資額 I の関数であり、 τ を資産額 I に対する税率を表すパラメータとして

$$T = T(I) = \tau I \quad (8)$$

で表す。

変動費 V は季節 i ($i=1$ 春、 $i=2$ 夏、 $i=3$ 秋、 $i=4$ 冬)の入込み客数 P_i の関数で表す。変動費は臨時従業員人件費(アルバイトの雇用費用) $L(P_i, l_i)$ 、材料費 $M(P_i)$ 、諸経費 $O(P_i)$ から成るとして

$$V(P_i) = L(P_i, l_i) + M(P_i) + O(P_i) \quad (9)$$

となる。臨時従業員人件費 $L(P_i, l_i)$ は π を労働単価とし γ を従業員1人あたりのサービス顧客数とすれば

$$L(P_i, l_i) = \begin{cases} \pi d_i \{P_i / (r d_i) - l_0\} & (P_i / d_i - r l_i > 0) \\ 0 & (P_i / d_i - r l_i \leq 0) \end{cases} \quad (10)$$

さらに μ 、 ϵ をそれぞれ単位顧客数当りの材料費、単位顧客数当りの諸経費を示すパラメータとすれば

$$M(P_i) = \mu P_i \quad (11)$$

$$O(P_i) = \epsilon P_i \quad (12)$$

となる。

ここで P_i についての制約条件は仮定3)より一日当り施設最大宿泊定員 P_{max} は総投資額 I の規模により定まると仮定する。いま、パラメータ δ を用いて

$$P_{max} = \delta I \quad (13)$$

と定義すれば、季節*i*における稼働率(a_i)を用いて年間宿泊客のうち季節*i*に集中する割合 α_i を求める。さらに、稼働日数を d_i とすれば、季節*i*の宿泊客数は

$$\alpha_i = a_i / \sum_{i=1}^4 a_i \quad (14)$$

$$P_i = \begin{cases} \alpha_i P & (P_i < d_i P_{\max}) \\ d_i P_{\max} & (P_i \geq d_i P_{\max}) \end{cases} \quad (15)$$

となる。また年間変動費 V および年間宿泊客数 P は、それぞれ

$$V = \sum_{i=1}^4 V(P_i) \quad (16)$$

$$P = \sum_{i=1}^4 P_i \quad (17)$$

で表される。

一方売上高 S は宿泊客1単位当りの売上高を σ とすれば入込み客数 P の関数として

$$S(P) = \sigma \sum_{i=1}^4 P_i \quad (18)$$

により表される。

以上のことにより損益分岐点売上高 $S(P^*)$ は

$$S(P^*) = R(I) + C(I_0) + D(I) + T(I) + \sum_{i=1}^4 \{L(P^*_i, I_0) + M(P^*_i) + O(P^*_i)\} \quad (19)$$

$$P^*_i = \begin{cases} \alpha_i P^* & (P^*_i < d_i P_{\max}) \\ d_i P_{\max} & (P^*_i \geq d_i P_{\max}) \end{cases} \quad (20)$$

であり、このときの P^* が損益分岐点宿泊客数となる。

与件として外生的に与える自己資本額 I_0 に対して総投資額 I を定めれば借入金額 I_1 が決定される。さらに、常勤従業員数 l_0 もパラメータとしてその値を想定すれば、

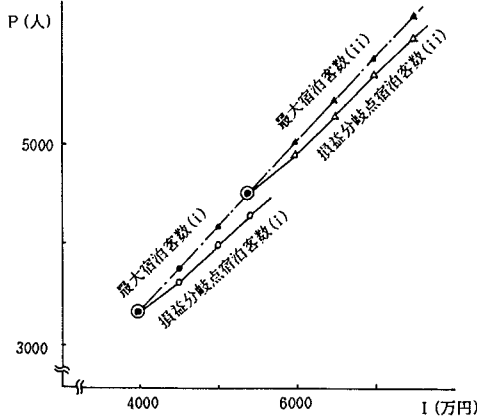


Fig.2 I-Pmax, I-P*線 (1)

Table 1. パラメータ表

返済期間	n = 10年
利率	r = 5%
残存価値率	$\rho = 0.1$
償却期間	$m_1 = 30$ 年, $m_2 = 8$ 年
資産学に対する税率	$\tau = 0.012$
非常勤労働単価	$\pi = 5$ 千円
売上高対材料費率	$\mu = 0.2$
売上高対諸経費率	$\epsilon = 0.15$
投資額対宿泊定員数	$\delta = 0.023$ 人/万円
稼働日数	$d_i = 20$ 日
一人当り売上高	$\sigma = 5$ 千円
従業員一人当り顧客数	$\gamma = 20$ 人

損益分岐点宿泊客数 P^* は式(19), (20)の解として求められる。

4. モデル分析 (事例計算)

簡単な事例として以下の3例を想定し、損益分岐点入り込み客数について分析をおこなった。すなわち、

- (i) 自己資本 $I_0 = 1000$ 万円のとときの総投資額とそのときの施設容量(可能宿泊定員; 季節ごとの宿泊定員の上限値はその季節の稼働率より定まるものとする) $P_{\max} = \sum u_i P_{\max}$ との関係ならびに総投資額 I と損益分岐点宿泊客数 P^* の関係を求めるケース。

および同様に、

- (ii) 自己資本額 $I_0 = 500$ 万円のケース。

ただし(i), (ii)のケースはいずれも各季節の宿泊客比を春:夏:秋:冬=1:2:1:6(稼働率 $a_1=0.17, a_2=0.33,$

$a_3=0.17, a_4=1.0$)

と仮定する (Fig. 2

参照)。さらに、代

替的なケースとして、

- (iii) 自己資本額 $I_0 = 1000$ 万円のと

ときの I と P_{\max} の

関係、ならびに、 I

と P^* の関係を、

季節稼働率 $a_1 =$

$a_2 = a_3 = a_4 =$

1.0とした仮定す

る、(Fig. 3参照)

というケースを設定

した。なお、その他

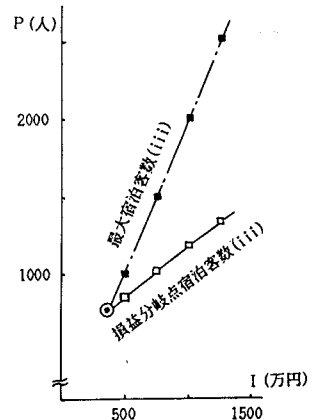


Fig.3 I-Pmax, I-P*線 (2)

のパラメータ値についても実績値を参考にして、3ケースともTable 1に示すような値を設定した。以上の各ケースに対する分析結果をFig. 2, 3に示す。以上の計算結果より、次のようなことがわかった。

- a) 自己資本額が同じならば、借入資本額が大きくなるにつれて損益分岐点宿泊客数も増大する。同様に宿泊総定員 P_{max} も増大するが、その勾配は後者のほうが大である。つまり I が増大するにつれて $P_{max} - P$ も増大する。すなわちこの差の分だけ損益分岐点を越えた利潤増が見込めるので、 $P^* \leq P \leq P_{max}$ であることが確かであれば、その分 I を増大させることは合理的である。
- b) I には損益分岐点が存在するための下限値がある。この下限値は自己資本額が低下すると増大(右に移動)し、それにつれて、 I と P_{max} の関係、ならびに、 I と P の関係を表す曲線(直線)も、右に移動する。
- c) 同じ自己資本額であっても宿泊客数 P の季節分布が均等化してくると I の下限値は低下(左に移動)する。同様に $I - P_{max}$ 曲線、 $I - P$ 曲線も左に移動し、その分だけ低い宿泊客数でも損益分岐点が存在する。

このような損益分岐点の持つ特性は、その宿泊施設の経営方法に重要な影響を及ぼす。すなわち、上記の例を実際の経営の場において考えると、宿泊客(入り込み客)の季節変動が小さな場合(例(iii))には、少額の投資でも経営は成立するであろうが、季節変動の大きな場合(例(i), (ii))には、経営規模を大きくしなければ経営は成立しないことになる。また、もしも経営規模を大きくしたとしても、常勤従業員の人件費額を考慮すれば支払可能な従業員数は1人ないし2人程度にしかならず、季節変動の小さな場合に比べ、かなり不安定な経営にならざるを得ない。このため入り込み客の季節変動の大きな観光地において、しかもそれほど経営規模の大きくない宿泊施設を運営する経営者の家計を維持していくためには、宿泊施設の経営とは別にならかの副業を営まなければならないことになり、これが季節対応型レクリエーションを軸とした地域経営を行う場合の大きな制約となる。またこれよりさらに季節変動の大きな観光地にあっては、宿泊施設の経営そのものが副業となり、宿泊施設の経営とは別の職業を持たざるを得ない。現在のレクリエーション対応型観光地における小規模な宿泊施設の経営の多くは、このような厳しい経営環境の下に置かれているといえる。

以上の分析結果をふまえて、以下では具体的に鉢伏・

浦富・氷の山という三つの地域を対象としてレクリエーションを中心とした地域経営の可能性について考察することとする。

5. ケース・スタディ

5.1 ケース・スタディの概要

ケース・スタディの対象地域として、(1)冬期スキー、夏期夏山ともに観光開発が比較的進んでいる兵庫県関宮町の鉢伏高原、(2)夏期海水浴地である鳥取県岩美町の浦富海岸、および(3)レクリエーション地として開発が進んでいない鳥取県若桜町の氷の山スキー場の3地域を取り上げ、これらの地域における小規模宿泊施設の経営成立性の分析していく。分析を行う前に、ケース・スタディを行う際に設けた基本的な仮定を以下に挙げておく。

- 1) 以下のケース・スタディは現在、既に営業を行っている宿泊施設の経営主体を対象に実施する。したがって、経営主体の新規参入は考えないこととする。
- 2) 宿泊客数に関するデータの入手は困難であるので、売上高を観光地入り込み客数を用いて推定する。その際、季節によって観光地訪問の目的が異なるために、宿泊客数を季節ごとにその季節の入り込み客数に基づいて算出する。
- 3) 宿泊施設はピーク時の季節において100%稼働していると仮定する。したがって、ピーク時の季節稼働率、 a_i を100%と設定する。

5.2 対象地域の概要

(1) 鉢伏高原

鉢伏高原は氷の山、鉢伏山に囲まれる総面積約49km²の高原地帯である。以前は、起伏の激しい山はだや長い

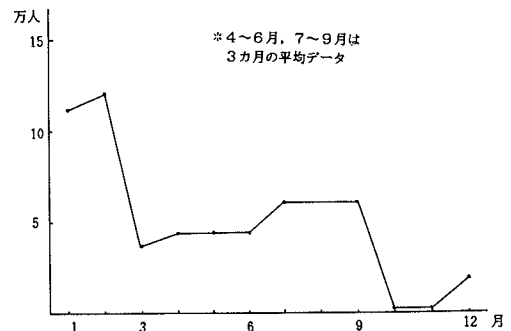


Fig. 4 年間入り込み客変動 (昭和60年, 鉢伏高原)

谷間に集落が点在し、冬期には積雪で交通が寸断されることも常時であった。昭和37年、但馬総合開発の一環として大久保地区から鉢伏高原への道路が開通したのを機に、かねてから地元住民の念願であった周辺地域の開発と振興が図られ、高原野菜の栽培や、シラカバ林の造林、並びに観光開発が着手された。現在では冬のスキー、夏の登山、キャンプ、春・秋のハイキングの場として、オールシーズン型のレクリエーション観光地として関西一円に知られている。Fig. 4は鉢伏高原における観光入込み客数の月別変動を表している。入り込み客数はスキーシーズンである冬期において最大となっているが、それ以外のシーズンでも秋期を除いてほぼ一定した入り込み客を獲得していることがわかる。また、年間を通じて入り込み客は宿泊を前提として滞在することが多く、宿泊施設の経営も年間を通じて行うことができる。

(2) 浦富海岸

浦富海岸は東は兵庫県の浜坂町に接し、西は鳥取砂丘へと続く海岸地帯である。山陰海岸国立公園の中に位置し、特に夏の海水浴シーズンには鳥取県内をはじめ関西、山陽方面から、多い日には一日一万人を超える海水浴客が訪れる。しかし、近年訪れる観光客数は減少傾向にあるため、近隣の鳥取砂丘や岩井温泉等との結び付きを強化し、総合的な観光開発を行うことの必要性が強く認識されるようになってきている。Fig. 5は浦富地域の、観光入込み客数の年間変動を表したものであるが、この図からも入り込み客が特に夏期に集中していることが読み取れる。夏期以外の入り込み客は主として海岸美の探索

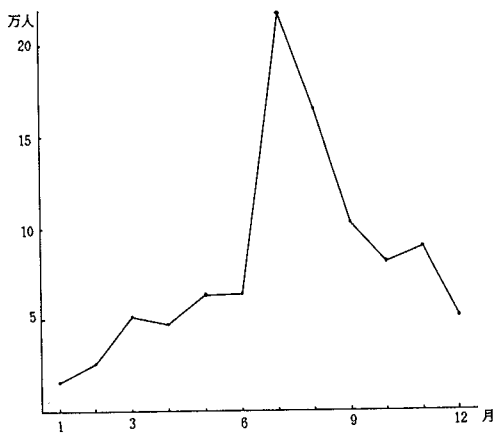


Fig. 5 年間入込み客変動(昭和60年, 浦富海岸)

Table 2. 季節稼働率表

稼働率	鉢伏	浦富	氷の山
a ₁	0.44	0.35	0
a ₂	0.67	1.00	0
a ₃	0.11	0.46	0
a ₄	1.00	0.19	1.0

を目的とした観光客が主体となっており、入込み客が宿泊客に結び付かないという問題点を持っている。事実、民宿も夏期のみ営業している場合が多い。

(3) 氷の山スキー場

氷の山スキー場は鳥取県の東南端の若桜町に位置し、氷の山の西側斜面を中心としたスキー場である。スキー場は昭和39年に開設されたが、その後の開発が進まずスキー場としてあまりその名は知られていない。しかし、近年になって若桜町の地域活性化の基幹事業として、スキー場を中心とした氷の山の観光開発が着目されつつある。氷の山地域の観光入込み客の、年間変動の詳細なデータは得ることができなかったが、著者らの現地での聞き取り調査によれば、民宿、ロッジ等は冬期のスキーシーズンのみを対象とした経営を行っている。

5.3 経営成立性に関する実証分析

入り込み客数の調査結果に基づいて、宿泊施設の季節稼働率をTable 2に示すように設定した。ここでは、宿泊施設の経営形態として、i)住居を改装して顧客を宿泊させる民宿形式、ii)住居とは別に新たに宿泊施設を建設したロッジ形式、という2種類をとりあげる。

(1) 民宿経営

経営者の住んでいる住居を改装して、宿泊客を受け入れるような経営形態が、ここでいう民宿である。民宿の特徴は、施設の整備が住居を改装するだけですむために施設の建設費(改装費)が安価であり、総資本額が小さくて済むことである。またその半面、経営規模をそれほど大きくできないという限界を持っている。

Table 1, 2の入力データを用いて前述の三つの地域について宿泊施設の経営成立性を分析した。その際、宿泊施設のタイプとしてTable 1, 3に示すような宿泊施設を想定している。なお、民宿経営においては住居を改装することにより得られる宿泊定員数は、せいぜい20名程度であることより、 $P_{max} = 20$ 人と想定することとした。実証分析の結果から、民宿経営を前提とした経営形

態では、損益分岐売上高を維持することは不可能である
 態では、損益分岐売上高を維持することは不可能である
 ことが判明した。すなわち、民宿の経営は専業経営には
 なり難く、大部分は兼業経営にとどまらざるを得ない。
 民宿経営においては家族で経営している例が多く、損益
 分岐売上高を確保できなくとも民宿経営により収入を得
 ることができれば、民宿経営の動機は存在する。3. で
 定式化したモデルでは常勤従業員の人件費を経費として
 固定費に含めていた。しかし、民宿の経営主体は零細で
 あり、家族単位で行われることも多い。したがって、人
 件費を経費ではなく民宿経営主体の収入の一部と考える
 こととした。そこで、民宿経営により得られる収入を

$$(収入) = (売上高) - \{(固定費) - (人件費)\} - (変動費) \quad (21)$$
 と定義して、民宿経営による収入状況を分析した。その
 結果をTable 3に示す。

Table 3に示す分析結果からはいずれの地域において
 も一応の収入を見込むことができることが判明した。し
 かしながら、季節稼働率の違いによって、その収益性
 には対象地域によって大きな差異が生じている。年間を
 通して施設稼働率の高い鉢伏高原においては、例として
 とりあげた程度の小規模経営であっても、民宿経営とは別
 にある程度の収入を得ることのできる副業があれば、民
 宿経営を主体とした経営方法で十分生計を立てることが
 期待できる。これに対して、1シーズン集中型の氷の山
 スキー場においては、利益はあがるが、あくまでも民宿
 の経営形態は副業としてであり、民宿経営を主とした経
 営形態に移行するためには、冬期シーズンの稼働日数を
 さらに多くするか、あるいは、冬期シーズン以外の季節
 の稼働率を高めなければならない。

(2) ロッジ経営

つぎに、住居を改装して宿泊可能な施設に改築するこ
 ととは別に、新たに少し大規模な宿泊施設を建設して経
 営にあたる、いわゆるロッジ形式の宿泊施設の経営をと
 りあげる。本ケースでは、Fig. 4に示したように、投資
 額に対する最大宿泊定員数直線の勾配が、そのときの損
 益分岐点宿泊客数直線の傾きよりも大きくなっている。

Table 3. 民宿の利益表($\omega=0$)

	年間利益 (万円)		
	鉢 伏	浦 富	氷の山
$P_{max}=20$ のとき	210	180	65

従って、投資額(経営規模)を大きくできれば、最大宿泊
 定員数と損益分岐点宿泊客数との差が大きくなり、その
 分だけ、大きな利益が見込めることになる。つまり、こ
 のことは経営者側に立てば、経営規模が十分大きくしか
 も宿泊客数が多くなれば、十分余裕をもった経営が可能
 になることを意味している。その反面、経営規模を大き
 くすれば、損益分岐点が達成されなかったときの損害額
 の大きくなるのも当然のことであり、経営規模の決定は
 経営者のリスク担保能力に依存するところが大きくなる。
 このようにロッジ経営の場合は、民宿経営の場合とは異
 なって、損益分岐点宿泊客数、すなわち、宿泊客がその
 臨界的な数を下回れば経営が成り立たなくなる点がより
 重要な意味を持つことになる。そうして、経営形態もよ
 り専業的になり、『どのようにすれば顧客が多く宿泊す
 るか』といった経営努力が重要になってくる。

ここでは、施設の最大規模 P_{max} として60人, 80人,
 100人, の三つのケースを設定した。三つの対象地域の
 それぞれに対して損益分岐点宿泊客数をもとめたが、そ
 の結果をTable 4に示す。損益分岐点宿泊客数はそれぞ
 れのケースにおいて、2560人, 3440人, 4160人となっており、
 相当の年間宿泊客数を確保することが必要である。一
 方、Table 4には、最大宿泊定員数と損益分岐点宿泊客
 数の差も同時に示しているが、宿泊客数を増やす経営努
 力により損益分岐点をうまわまるような宿泊客数を確保
 できるならば、施設規模をおおきくすればするほど、安
 定したロッジ経営を営むことが可能となる。

ロッジ経営を行う場合には、新たに宿泊施設を建設し
 なければいけないことを考え合わせれば、経営者は当然

Table 4. ロッジの損益分岐点

P_{max} (分岐点)	年間所得 ω (万円)	年間可能数 (可能数 - 分岐点数)		
		鉢 伏	浦 富	氷の山
60 (2560)	250	2664 (104)	2400 ($\Delta 140$)	1200 ($\Delta 1560$)
60 (2780)	300	2664 ($\Delta 118$)	2400 ($\Delta 480$)	1200 ($\Delta 1580$)
80 (3440)	300	3552 (112)	3200 ($\Delta 240$)	1600 ($\Delta 1840$)
100 (4160)	300	4440 (280)	4000 ($\Delta 160$)	2000 ($\Delta 2180$)

のことながら、專業經營を期待する。Table 4より宿泊施設の規模を大きくすればその分、最大宿泊定員と損益分岐宿泊者数の差が大きくなり、經營状態が安定的になっていくことがわかる。季節稼働率に偏りの少ない鉢伏高原を例にとると、年間の最低限度の収益(常勤従業員の人件費)を300万円とすれば、 $P_{max}=60$ のとき最大宿泊定員数は損益分岐点宿泊客数に116人足りないが、 $P_{max}=80$ 、100のとき、それぞれ112人、280人上回ることを見ても、そのことがわかる。

次に三つの地域を比較すれば、鉢伏高原においては宿泊施設の規模を、ある程度大きくすれば、經營が成立することが十分に期待できる。また、浦富海岸においても、常勤従業員の人件費を200万円程度にまで下げたとすれば、 $P_{max}=60$ 人程度の施設規模でも損益分岐点宿泊客数は達成される。しかし、1シーズンに入込み客の集中する氷の山スキー場の場合には、 $P_{max}=100$ 人で常勤従業員の人件費を0としても、損益分岐点宿泊客数は達成できず、ここでは(1シーズン集中型観光地では)全く經營が成立しない。

(3) 分析結果のとりまとめ

以上の分析結果より、観光地における小規模宿泊施設の專業經營が成り立つか否かを定める最も重要な要因は、その観光地の年間の入込み客(宿泊客)の総数とその季節毎の変動状態であるといえる。たとえば、年間を通じてかなり安定した入り込み客を確保している鉢伏高原においては民宿・ロッジ等の小規模宿泊施設をほぼ專業經營に近い形態で經營することができる。事実、現在においても鉢伏高原一帯には200を超える民宿・ロッジが立ち並び、そのほとんどが專業か、あるいはそれに近い經營形態を探っている。それには、個別經營主体による不断の經營努力もさることながら、公的・民間資本による観光資源の開発努力を無視することができない。このような地域經營努力の結果として、今日の年間を通じて量的にも安定した入り込み客数を確保することができるようになり、專業經營に近い形で宿泊施設の經營を行うことが可能になったわけである。

次に、浦富海岸において小規模な民宿は100を超えるが、大規模なロッジ等が存在しないのは、Fig. 5に示したように入込み客の季節変動が大きいことに起因していると考えられる。すなわち、宿泊客は海水浴のシーズンである夏期(7,8月)に集中して、この他のシーズンには宿泊客はほとんど無い。ロッジ經營を行うためには5.(2)で分析したように、年間を通じてか

なり安定した入り込み客数を確保することが必要となり、夏期のみ入り込み客が集中するような海水浴場ではロッジ經營は困難であるといわざるを得ない。

最後に、氷の山スキー場においては、現在の施設整備水準ではロッジ經營は不可能であり、民宿施設を追加的な収入を得る副業の手段として經營せざるを得ないという状況にある。宿泊施設を專業に近い形で經營するためには、相当な程度の大規模な観光資源の開発を行うことが必要となる。この地域において観光を軸とした地域經營を実施するためには、官・民一体となって観光開発努力を行ない、氷の山地域一帯を冬期・夏期を通じた通年型のレクリエーション基地として整備していくことが前提となる。

6. むすび

以上、本稿ではレクリエーション型観光開発を軸とした地方市町村の地域經營の可能性を探るための基礎的な判断材料を求めることを目的として、観光地に立地する小規模宿泊施設の經營成立性に関して考察したものである。その際、經營分析における損益分岐点の概念を導入するとともに、損益分岐点宿泊客数という小規模宿泊施設の短期經營分析のための新しい概念を定義した。さらにケース・スタディの対象地域として、鉢伏高原、浦富海岸、氷の山スキー場の三つの地域をとりあげ、これらの地域における小規模宿泊施設の經營成立性を分析し、加えて、これらの分析結果に基づいて、個別宿泊施設の經營成立性という観点から、これらの地域における観光開発を中心とした地域經營の可能性に関して考察した。

しかし、本研究において実施した經營分析は、あくまでも個別經營主体の観点から宿泊施設の短期的な經營成立性に関して考察したにすぎない。レクリエーション型観光開発に関する公共的な視点からの地域經營の可能性、あるいは、長期的な視点からの個別經營主体の經營成立性、宿泊施設以外の観光施設の經營成立性、さらには公共サイドでの観光開発戦略等、今後に残された課題も多い。また、観光地の開発問題を考えるにあたっては、観光客である消費者の立場に立った余暇・レクリエーション活動に関する行動科学的な分析も不可欠である。いずれにしても本研究は、緒についたばかりであり、上述のような問題点は今後の研究課題としたい。

最後に、本稿の作成にあたってデータ収集に御協力賜った各位、とりわけ関宮町観光協会の田中祥介氏には

甚大なる協力を賜りましたので、ここに記し深く感謝の意を表します。

参考文献

- 1) 総理府編；昭和61年度版観光白書
- 2) 岡田憲夫，後藤忠博；小規模宿泊施設の経営計画に関する短期分析モデル－損益分岐点入込客数を判断指標として－，土木学会第42回年次学術講演会，昭和62年
- 3) 中村善太郎；損益分岐点と感度分析，オペレーションズ・リサーチ，1987年6月号，pp321-328
- 4) 岡田憲夫，亀田雄二；過疎地域の経済活性化に関する研究－生活支援施設の経営成立性からみて－，土木計画学研究・論文集4，1986年10月
- 5) 浦智佳司；民宿経営のすべて，業種別経営実務シリーズ19，経営情報出版社，昭和61年
- 6) 神谷洋平；ペンション経営のすべて，業種別経営実務シリーズ46，経営情報出版社，昭和61年
- 7) 鳥取県商工労働部通商観光課；観光入り込み動態調査表，昭和61年11月
- 8) 神戸新聞出版センター；兵庫県大百科事典，昭和58年8月
- 9) 岩美町観光協会；岩美町観光案内いわみ，昭和60年9月
- 10) 氷ノ山開発基本計画調査委員会；氷ノ山開発基本計画調査報告書，昭和59年3月
- 11) 後藤弘；グラフによる経営分析，税務研究会出版会，1982年