

# 大鰐町におけるスキー場の経営効率化に関する研究

木田 宙

## 1. 大鰐町の概要とスキー場の経営問題

青森県津軽地方の南部に位置する大鰐町は、2009年現在、人口約12,000人、世帯数約4,200世帯であり、りんごや温泉熱を利用して作られたもやし等の特産物をはじめ、800年の歴史がある温泉地としても有名である。

さらに、同町では、初級者から上級者まで楽しめ、また、県内唯一の国際スキー連盟公認コースがある大鰐温泉スキー場（以下、スキー場）も有している。しかし、町がそのスキー場に対して一部の費用を経常的に負担していることや、平成19年度予算において継続的運営のためにカラ財源を計上している、という現状から、同年にエリア縮小案が議会に提案され、本格的に検討されることになった。すなわち、スキー場にある2つのエリア（高原エリアと国際エリア）のうち、経費の比較的少ない国際エリアのみを営業させる、という案である。

しかし、町長側は、国際エリアのみの営業では、全エリア営業と比較した場合よりも約50,000,000円の赤字が多くなることを試算し、全エリアでの営業案を提案した。そのため、議論は平行線を辿り、その年のスキー場のオープンが危ぶまれたが、最終的には後述する不採算部門の経費削減に基づいて、予算を大幅に削減することにより全エリアでの営業を行う、という案が議会において決定された。

## 2. 経営改革とその諸問題

スキー場では、平成19年度に全エリア営業を行うために、不採算部門を中心に大幅な経費削減を行った。その主なものとしては、従業員の賞与カット、ナイター営業の中止、シャトルバス運行の中止である。これにより営業赤字を前年度と比べて17,377,000円削減した。しかし、経費削減を進める上で、売上高も減少した。そのために、平成20年度からは、売り上げ増に繋げるために、スキー場利用者の要望や利便性を考えてナイター営業とシャトルバス運行を限定的に再開し、また、シーズン券の早期からの販売や食堂メニューの価格改定も行った。

ナイター営業は、平成18年度まで、スキー場の営業期間内（12月下旬から3月中旬）の全日行っていたが、利益が出るのはほとんど土曜日のみであった。そこで、本論文では次のような分析を行った。再開後の平成20年度の計画では、営業日を1月中旬から毎週火・木・土曜・休前日に減らすことで固定費を減らし、損益分岐点の売上高を6,868,935円（＝1,107円×6,205人）から2,691,699円（＝1,001円×2,689人）に引き下げることにより、1,279,984円（5,238,450円－6,518,434円）から106,387円（2,567,758円－2,674,145円）にまで赤字の解消が可能となることが明確になった。

また、仮に収益のあがりやすい土曜日のみ限定してナイター営業を行う場合、同年度の計画のデータによると、損益分岐点の売上高1,229,820円（＝1,194円×1,030人）を達成し、かつ883,560円（1,194円×1,770人－1,229,820円）の利益が見込める。しかし、平日にナイター営業を行わないことで、他のスキー場に客が流れることも考慮すると、予

想収益をはるかに下回る恐れもある。そこで、現段階では、上記の週3回のナイター営業が適正なサービスの提供量であると考えられる。

### 3 バランス・スコアカードの大鰐スキー場への適用

スキー場は前述したように経費削減を進めているが、売上高も同様に減少しているために、利益を計上することが困難な状態である。そこで、本研究では、上記の損益分岐点分析の結果を参考に、売上を増加させる方法を提案する。

売上を増加させるためには、長期的な視点で戦略を立てることが重要であると考えられる。しかし、スキー場は単年度で黒字を計上しなければ、来期の営業が行えない可能性があるために、長期的な計画は立てにくく、短期的な目標を達成することが先決となっている。そこで、長期的目標を短期的目標へと関連付け、また、財務面や非財務面の両側面から詳細な分析が可能なバランス・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) をスキー場に適用し、この問題の対処を本研究において検討する。

#### 3.1 バランス・スコアカードの概念

BSC とは、設定された目標であるビジョンに対して以下の4つの視点を通じて達成しようとするものである。

表1 バランス・スコアカードの4つの視点

		視 点	内 容
財 務	短期の目標 (1年)	財務の視点	株主や債権者といった利害関係者のためにどのように行動すべきかを明確にする。
非 財 務	短・中期にわたる目標	顧客の視点	お客様が企業に対し何を期待しているか、お客様の立場から企業が何をすべきかを明確にする。
		業務プロセスの視点	顧客満足を高めて財務目標を達成するために他社よりも優れた業務内容とはどのようなものであるか、製品の質をどのように高めるかといったものに具体策を示す。
	中・長期にわたる目標	人材と変革の視点	優れた業務プロセスのためにスキルアップや人材の教育が必要であるが、そのためには何をなすべきかを示す。

BSC では、最初に設定したビジョンの達成のために、上記の4つの視点に戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、ターゲット (数値目標)、アクションプランが設定される。なお、これらは、日々の業務レベルにまで落とし込むことにより、戦略をトップから個々の従業員まで全体に浸透させることができる。

そして、その業績評価指標に基づいて、それぞれの視点における目標の達成度合いを評価し、その結果を次期ビジョンにフィードバックさせる。こうしたプロセスを継続的に行うことにより、戦略の実現や目標の達成が可能となる。

### 3.2 大鰐スキー場におけるバランス・スコアカード

スキー場は現在、毎週土曜日にキッズデーというイベントを行っており、小学生以下の子供に関してリフト料金が無料となっている。これは、小学生以下の子供の入場者数ならびに全体の入場者数を押し上げるものとなっている。そこで、ここでは、ターゲットの客層を子供に設定して BSC を構築していく。

また、ビジョンについては、子供が、自分にあったコースを選択することで、自分のペースで上達できるスキー場とする。さらに、子供でも滑りやすい傾斜の緩やかなゲレンデを追加することで、楽しんでスキーができる環境づくりをすることを戦略として設定する。

次に各視点の詳細を決めていく。まず、財務の視点においては、売上を向上させるために入場者数を向上させ、かつ小学生以下の顧客を獲得することが目標である。そこで、ジュニア料金でのシーズン券の購入者を目安とし、この購入者の増加を図りつつ、全体の入場者の増加も狙うこととする。具体的な数値としては、平成 19 年度の決算報告書のデータで損益分岐点分析を行った結果、損益分岐点の売り上げを達成するには 61,894 人の実績に対して、71,684 人の入場者数が必要であるために、この数値を目標とする。さらにジュニア料金のシーズン券の同年度の販売枚数は 99 枚であり、全体の入場者数の 0.16% (=99 人 ÷ 61,894 人) であった。そこで、目標としては入場者の目標に対しての 0.16% の 115 枚 (=71,684 人 × 0.16%) の売上を目標とする。

次に、顧客の視点においては、子供たちにスキーをすることを楽しいと感じてもらうために、スキーをすること、そしてスキー以外でもスキー場で楽しめることを目標とする。具体的な方策としては、子供がリフトや急斜面を体験することによる恐怖心を低減させるために、高原エリアに初心者の専用ゲレンデを作る。さらに、スキーセンター内の食堂のメニューを子供向けにし、売店で駄菓子販売や子供の休憩所であるキッズルームを設置する。これにより、食堂・売店の売上を平成 19 年度の 3,503,650 円から 4,000,000 円にまで伸ばすことを目標とする。

続いて、業務プロセスの視点においては、子供が安心してスキー等を楽しむために、スキー場内の安全に努めるということを目指とする。一般スキーヤーが利用するコースに対する恐怖感を無くすために、そして、狭いコースでの衝突を防止するために、コース幅やリフト降り場の面積の拡張を行う。また、スキーセンター内で不安定なスキー靴での移動が危険な場合もあるので、スキーセンター内外で快適に過ごしてもらうことを目的としてスキー靴の保管サービスを行う。これらを行うことで、事故のないスキー場を目指すことを目標とする。

最後に、人材と変革の視点においては、スキー場内の安全をより周知徹底させるために、場内アナウンスでの危険防止の呼びかけを 2 時間に 1 回行うことを目標とする。アナウンスで場内全体に呼びかけることにより、従業員だけでなく、一般の入場者にも危険防止の意識を高めてもらう。

以上に基づいて作成したスキー場の BSC は表 2 の通りである。

表 2 大鰐町におけるバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット	アクションプラン
財務の視点	低年齢層の客数増	・来場者数増 ・ジュニアシーズン券販売増	・来場者数 ・ジュニアシーズン券売上枚数	・71,684人 ・115枚	71,684人の入場者数を達成し、ジュニアシーズン券の売上枚数を115枚達成する。
顧客の視点	・スキーを楽しんでできる ・スキー以外でも楽しめる	・キッズゲレンデ ・キッズルーム ・子供向けメニュー ・駄菓子販売	・食堂・売店売上	・4,000千円	キッズパークを設置。食堂のメニューや売店商品を子供向けにし、売店売上を4,000千円まで伸ばす
業務プロセスの視点	・安全なスキー場 ・子供が楽しめる環境づくり	・コース拡張 ・リフト降り場整備 ・事故ゼロ ・靴の保管サービス	・事故件数	・0件/シーズン	安全面を重視したコース作りをし、事故件数をゼロにする。スキー靴保管サービス。
人材と変革の視点	危険防止の取り組み	・場内での危険防止アナウンス ・危険防止看板	・場内アナウンス回数	・1回/2時間	アナウンスを二時間に一回放送。

表 2 の BSC を適用することにより、スキー場は、長期的運営を想定して、子供を含めたスキー場利用者に対するサービスに注力し、その成果を評価する体制を築いていけば良いと考えられる。

#### 4. 研究内容と今後の課題

本論文では、大鰐町のスキー場が、集客数に見合わないサービスの供給過剰により売上が悪化させているにもかかわらず、利益を出す対策を十分に行っていない、という問題を解決するために、BSC に基づいて、スキー場を黒字に転換していくための分析・評価モデルを構築した。

今後の課題としては次の 3 点を考えている。まず第 1 に、BSC のさらなる改良である。すなわち、部門単位での BSC を構築し、最終的に全体を統合した BSC を作成すれば、ビジョンの達成により近づくのではないかと考えられる。

第 2 に、ナイター営業の一部再開や路線バスの期間運行など、平成 20 年度から行なわれた取り組みを結果から評価し、今後も行なうかどうかの検討を行なうべきである。

第 3 に、財政健全化法における健全化指標を BSC に生かせないかということである。スキー場の収益を改善することにより町の財務状態をも改善することを目的として、表 2 の BSC の財務の視点に、健全化指標の改善計画も盛り込むことができれば、より完成度の高いモデルになると考えられる。