

# 事業別セグメント分析取組事例④（栃木県日光市）

## 分析の目的

- 観光事業に係る貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書を作成し、観光施策に関するコスト状況の見える化と受益者負担の適正化の検証を目的とする。

## 取組概要

- 観光事業の抽出にあたり、予算科目や施設の性質にかかわらず、第2次日光市総合計画前期基本計画に掲げられた施策体系のうち、観光施策に紐付いた会計、事業を対象とした。
- 上記観光施策に出資金等が含まれており、その相手が連結対象団体であるものは対象範囲に含めた。
- 上記事業で予算計上している事業、施設(棟)毎に配賦することとし、本庁舎、支所等、観光施策に紐づかない資産の配賦は行わない。

### 数値の抽出方法

- ・事務事業評価等を活用して施策体系と予算科目を関連付け、観光事業に関する取引を仕訳(直課、配賦)
- ・歳入のうち、交付税や基金取崩し等の一般財源となる収入の仕訳は不要(ただし入湯税のみ直課で計上)
- ・仕訳情報を元に固定資産台帳を整理資産の所管課にかかわらず、仕訳のある資産は全て計上

### 配賦基準

- ・観光施策に紐付かない共通資産は管理部門に直課
- ・人件費以外の共通費は事業費按分
- ・人件費は、観光所管課の実人数を、事業実績に応じ人工数で配賦(単価は実単価。賞与、時間外も同様)
- ・臨時債を除き、事業債は起債台帳に基づき充当額に応じて配賦

### 非財務情報

- ・観光客入込数のうち宿泊数(栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果より)
- ・1人あたり消費額(項目別)(栃木県動態調査報告書より)
- ・日帰り客、宿泊客のそれぞれの消費動向に対し、市費用の線引きが明確でないため、本分析では宿泊客に特化して分析

## セグメント分析結果

- 宿泊者のみで費用を賄おうとした場合、客数を10倍以上にしなければならず、観光費の削減、または新たな財源の確保を検討しなければならない。
- 公共施設マネジメント計画に基づく観光施設の統廃合を進め、高い割合を占める固定費の水準を下げる必要がある。
- 新たな財源を求める場合は、観光費の削減とあわせて損益分岐点がゼロとなる増収目標額の目安が把握できた。

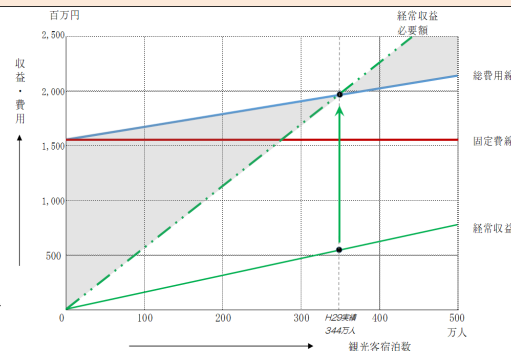
・損益分岐点収益高 =  $\frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率}}$   
 =  $\frac{1,535\text{百万円}}{1 - 0.76}$   
 = **6,396百万円**  
 ⇒宿泊数1人あたり市収益(165円)で換算すると**3,873万人/年**の宿泊数が必要

・変動費または固定費の削減/経常収益の増収

$$\frac{1,400\text{百万円}}{\text{削減目標額}} = \frac{1,968\text{百万円}}{\text{経常費用}} - \frac{568\text{百万円}}{\text{日光市収益}}$$

$$\frac{407\text{円/人}}{\text{増収目標額}} = \frac{1,400\text{百万円}}{\text{財源不足額}} \div \frac{3,440,957\text{人}}{\text{宿泊数}}$$

※増収100人あたり約350百万円の歳出削減に相当



## 今後の課題・展望等

- 宿泊客は温泉目的や首都圏外からの訪問が多いことから、イベント企画、プロモーションのターゲティングができ、変動費を抑制していきたい。
- 有形固定資産減価償却率など資産、負債に関する各種比率について、観光事業と一般会計等との値の比較や経年比較を行うことで観光事業の特徴を把握し、固定費を削減していきたい。