

- 現在の道の駅は、店舗管理事業者の管理会計上は黒字となっているが、実態（補正後営業利益）は▲6.1百万円～▲8.2百万円と赤字推移となっている。
- 現状での損益分岐売上高は33.1百万円～37.0百万円となり、損益分岐売上高と実績売上高の乖離額は13.9百万円にまで拡大している。
- 一方で、道の駅のポテンシャル（立地・シェア）は、商圈人口、観光特性を加味した場合、約1.5～2.0億円と想定される。
- 赤字を解消し、健全化するための施策としては下記が必須となる。
 - － 道の駅における産直事業の実施（近隣産直施設「たる川」との統合
 - － コメ特化型道の駅（コメに特化したフード・スイーツ・売場等）
⇒ 約6,000万円の投資が必要
 - － ロビーAは、ワーケーション施設として改修（維持経費を抑え、イメージUP）
⇒ 約1,500万円の投資が必要
 - － 財源確保手段として、運営事業者へのふるさと納税の包括業務委託＋補助金型ふるさと納税の活用
 - － 道の駅施設の運営管理業務に対する、指定管理料の支払
- 上記の施策を講じれば、5年間で収益の改善が見込まれ、本施設の継続的な経営が可能になると推定される。

1. 現状分析と事業価値評価

(2) 過去実績の販管費分析 ②損益計算書分析

- 木島平村で負担している各種補助金や施設維持管理費用を加味する場合、道の駅部門の補正後営業利益は▲6.1百万円～▲8.2百万円と赤字推移となる。
- 広告宣伝費、事務用消耗品費、旅費交通費等を変動費（売上高に連動して増減する費用科目）、それ以外を固定費（売上高とは関係なく計上額が一定となる費用科目）とした場合の、損益分岐売上高は33.1百万円～37.0百万円となり、直近期である2021年3月期においては、損益分岐売上高と実績売上高の乖離額は13.9百万円まで拡大している。

(単位：千円)	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期
営業利益	4,246	2,033	58
(補正) 補助金収入	3,445	600	653
(補正) 木島平村負担費用	8,103	7,543	7,640
水道光熱費	5,141	4,582	4,679
建物共済負担費	89	89	89
警備業務委託費	168	168	168
工作物保安管理委託費	242	242	242
AEDリース料	61	61	61
マットレンタル料	68	68	68
清掃業務委託費	840	840	840
総合案内所委託費	1,200	1,200	1,200
廃水処理施設維持管理費	94	94	94
除雪委託費	200	200	200
補助金・村負担経費補正後営業利益	-7,302	-6,111	-8,236
(a) 固定費合計	21,243	20,520	20,817
(b) 変動費合計	90	200	675
(c) 売上高変動費率	0.4%	0.7%	2.9%
(d) 実態粗利率 (補助金収入を除いた粗利率)	64.3%	55.8%	58.7%
損益分岐売上高 $((a)-(1-c))\div d$	33,148	37,039	36,552
実績売上高との乖離額	-11,333	-10,866	-13,952

店舗管理事業者が負担せず、村が負担している施設維持管理のための各種費用合計や補助金を補正

仮に村が負担している施設維持管理費用を店舗管理事業者に賦課し、補助金も支給しないと仮定した場合の、実質的な道の駅部門の営業利益

補助金・村負担経費補正後の営業利益をゼロとするために必要な売上高（損益分岐売上高）と実績売上高がどの程度開いているのかの差額

2. 市場調査 及び 売上ポテンシャル予測 (3) 売上ポテンシャル予測 ① 分析需要予測手法

- 道の駅の収益予測においては、以下の2つの手法を用いる。
- 交通量モデルにおいては、対面交通量から平均的な立ち寄り率を算出し、そこから売上金額を予測する。
- シェアモデルにおいては、出店候補地の3つの商圈（足元、近隣観光、遠方観光）から売上金額を予測する。

商圈の設定と商圈環境の分析

本業務においては、需要を調査するために以下の二つの手法、「交通量モデル」と「シェアモデル」の2種類の「市場可能性調査」を実施する。

【モデル説明】

1. 交通量モデル ⇒ 対面交通量から需要を把握するボトムアップ型の需要予測
2. シェアモデル ⇒ 商圈を車での移動商圈に分類し、商圈別の総需要から売上を予測するトップダウン型の需要予測

市場可能性調査（交通量モデル）

上記を踏まえて、出店候補地における交通量を基礎に、「立ち寄り率」「平均乗車人数」「客単価」から推測される売上予測を算出する。

【アウトプットイメージ】



市場可能性調査（シェアモデル）

上記を踏まえて、出店候補地から車移動による3商圈設定し、「マーケットサイズ」「商圈人口」「シェア」や観光ポテンシャルから推測される売上予測を算出する。

【アウトプットイメージ】



2. 市場調査 及び 売上ポテンシャル予測

(3) 売上ポテンシャル予測 ② 対面交通量からの需要予測

- 交通量から試算した場合、対面交通量および立地評価から、本来の立ち寄り率は8%~12%になると予測される。
- この場合、物販売上は7,000万~1.1億円、飲食売上は2,900万~4,300万となり、最大で約1.5億円程度の売上を目指すポテンシャルがあると診断できる。

■交通センサスからの予測交通量

昼間12時間自動車類交通量			24時間自動車類交通量		
上下合計			上下合計		
小型車	大型車	合計	小型車	大型車	合計
3,543	252	3,794	4,354	400	4,754

小型昼夜比率	大型昼夜比率
122.9%	159.0%

■ケース別 立ち寄り人数試算

No.	立ち寄り率	立ち寄り台数 (1日)		
		小型車	大型車	合計
1	4%	174	16	190
2	8%	348	32	380
3	12%	522	48	570

立ち寄り台数 (年間)		
小型車	大型車	合計
63,568	5,840	69,408
127,137	11,680	138,817
190,705	17,520	208,225

立ち寄り人数 (年間)		
小型車	大型車	合計
82,639	7,592	90,231
165,278	15,184	180,462
247,917	22,776	270,693

■試算用基礎条件

乗車人数	1.3
------	-----

※大型車はバス、トラックで乗車人数が異なるため、今回は1.3人をそのまま適用。

購買率	40%
喫食率	20%

物販単価	1000
飲食単価	800

■ケース別 レジ通過者数

No.	レジ通過者数		
	物販	飲食	合計
1	36,092	18,046	54,139
2	72,185	36,092	108,277
3	108,277	54,139	162,416

■ケース別 想定需要額

想定需要		
物販	飲食	合計
36,092	14,437	50,529
72,185	28,874	101,059
108,277	43,311	151,588

⇒ ピーク時売上

⇒ ポテンシャル1

⇒ ポテンシャル2

2. 市場調査 及び 売上ポテンシャル予測

(3) 売上ポテンシャル予測 ③ 市場シェアからの市場予測

- ② 道の駅で扱う商品分類別×足元商圈世帯数×シェアで想定される獲得可能な需要金額は約2.0億円と予測される。
 ② 道の駅のピーク売り上げは、約5000万円であると予測されるため、約4.0倍の伸びしろがあると予測される。

■道の駅想定 品目別消費金額 と 各商圈売上試算

No.	中品目	1世帯当たり消費金額	品目適正	足元商圈		近隣観光	遠方観光	合計
				車10分商圈	車20分商圈	車30分商圈	車30分以上商圈	
1	米	22,846	○	8,373,516	4,274,030	3,900,955	2,482,275	19,030,775
2	パン	27,332	▲	1,431,104	0	0	214,666	1,645,769
3	麺類	19,941	△	3,132,332	1,243,521	0	656,378	5,032,231
4	他の穀類	5,558	▲	291,017	0	0	43,653	334,669
5	生鮮魚介	39,060	▲	2,045,182	0	0	306,777	2,351,959
6	塩干魚介	15,374	▲	804,983	0	0	120,747	925,730
7	魚肉練製品	7,730	▲	404,743	0	0	60,711	465,454
8	他の魚介加工品	13,513	▲	707,541	0	0	106,131	813,672
9	生鮮肉	62,762	▲	3,286,218	0	0	492,933	3,779,151
10	加工肉	17,622	▲	922,688	0	0	138,403	1,061,091
11	乳卵類	45,964	▲	2,406,675	0	0	361,001	2,767,676
12	生鮮野菜	71,134	△	11,173,729	4,435,916	0	2,341,447	17,951,092
13	乾物・海藻	9,712	▲	508,520	0	0	76,278	584,798
14	大豆加工品	14,707	▲	770,059	0	0	115,509	885,567
15	他の野菜・海藻加工品	13,275	▲	695,079	0	0	104,262	799,341
16	果物	44,102	△	6,927,542	2,750,201	0	1,451,661	11,129,404
17	油脂・調味料	47,934	▲	2,509,824	0	0	376,474	2,886,298
18	菓子類	79,208	○	29,031,316	14,818,233	13,524,766	8,606,147	65,980,462
19	主食的調理食品	55,168	▲	2,888,596	0	0	433,289	3,321,886
20	他の調理食品	73,355	▲	3,840,868	0	0	576,130	4,416,998
21	飲料	54,002	△	8,482,634	3,367,565	0	1,777,530	13,627,729
22	酒類	43,149	▲	2,259,282	0	0	338,892	2,598,174
23	外食	129,827	△	20,393,225	8,096,012	0	4,273,386	32,762,622
合計		913,275	-	113,286,672	38,985,476	17,425,721	25,454,680	195,152,549

※ 中品目の消費金額は、2020年度 総務省家計調査年報 より 長野エリアの平均値を採用。

※ 道の駅での品目充実度を勘案し、品目適正 = ○の場合は、10分商圈 = 7%、20分商圈 = 3%、30分商圈 = 1%を適用。

※ 品目適正 = △の場合は、10分商圈 = 3%、20分商圈 = 1%、30分商圈 = 0%を適用。品目適正 = ▲の場合は、10分商圈 = 1%を適用。

※ 遠方観光については、長野県北信濃エリアの観光ポテンシャル、及び近隣道の駅の調査結果から、車10分～30分商圈需要額の15%と設定して試算。

2. 市場調査 及び 売上ポテンシャル予測

(3) 売上ポテンシャル予測 ④市場予測まとめ

- 道の駅 FARMUS木島平の商圈分析の結果からは、ピーク売上の4.0倍近い売上にあたる約2.0億円の需要があると予測される。
- 特に北信濃エリアを中心とする遠方観光商圈については、約4,300万円の観光需要があると予想される。

	現状の各商圈売上 (上段：売上、下段：利用人数)	実際の各商圈における獲得可能売上 (上段：売上、下段：利用人数)	売上ギャップ (上段：売上、下段：利用人数)
足元10分 商圈 (車10分商圈)	売上： 3,000万円 利用人数： 3.0万人	売上： 11,300万円 利用人数： 11.3万人	売上： 15,200万円 利用人数： 15.2万人
足元20分 商圈 (車20分商圈)	売上： 2,000万円 利用人数： 2.0万人	売上： 3,900万円 利用人数： 3.9万人	売上： 2,300万円 利用人数： 2,3万人
観光商圈 (30分以上の商 圏)	売上： 2,000万円 利用人数： 2.0万人	売上： 4,300万円 利用人数： 4.3万人	売上： 2,300万円 利用人数： 2,3万人
合計	売上： 5,000万円 利用人数： 5.0万人	売上： 19,500万円 利用人数： 19.5万人	売上： 14,500万円 利用人数： 14.5万人