



の『恐縮ですが...一言コラム』

第 299 回 特別増刊号：「公共の宿を斬る！」

2009.2.22

先日、テレビ朝日(東京)のニュース番組にコメンテーターとして出演させていただいた。「かんぼの宿」売却に関して、一般論として、公的宿泊施設(公共の宿)の運営上の問題点と、今後の方向性を示唆するというものであった。

取材は約2時間にわたり、色々な問題点と今後の方向性を述べたつもりだったが、テレビでは約30秒、あっという間に終わってしまった。テレビで述べたコメントはむしろ「もう一つ、問題として料理原価のことがありますよ...」と付け加えたコメントで、主たるテーマは人件費と施設管理の問題だった。

いかんせんニュース番組、中川大臣の酩酊会見に続く辞任騒ぎ、小泉元首相の本会議欠席会見等、面白いように政治ネタが飛び込み、無残なまでにカットされた結果であった。

まあ、テレビなんてこんなものが...と、妙に強がったりして、期待を寄せて頂いた方々へ、釈明の日々が続いている。今回は、その消化不良の鬱憤を晴らすべき、特別増刊号...である。

さて本題である。

全国に約 70 施設ある「かんぼの宿」はほぼ全施設に天然温泉が付いており、年間 208 万人が宿泊。客室の稼働率は 70%を上回る人気を保つ一方、07 年度は約 40 億円の赤字だった。

なぜ、そうなるのか？

その最大の理由は運営形態が「**経営**」ではなく「**運営**」である点にある。

公的施設は「かんぼの宿」に限らず、いくつかの種類があるが、いずれも私企業ではなく運営母体である「公的」団体が存在する。民間企業は、頭を使い、汗をかき、足を使った営業、企画の必死の展開によって得られる「売上高」が、全ての原資になっている。それに対し、公的施設は運営母体による「予算執行」であり、結果「経営」ではなく、いかに無難に予算消化するかという「運営」になる。

例えば「人」の問題。

施設運営が役人(財団は天下りか出向)のため、ビジネスのセンスが全くない。「いらっしやいませ」「ありがとうございます」が素直に言えないし、頭を下げるができない。変な意味で「民業圧迫するな」との大義名分があり、積極的な営業を制限したりする。でも実は、やらない理由をあえて作っている。「逃げ」であるとしか思えない。支配人以外、何もしない管理職が多い。「かんぼの宿」の支配人は元郵便局長(ただ居るだけで年収 800 万、退職金ガッパリ)。一般職員は、その息子の娘。パートは勤続 15 年のその妻。家族みんなで郵政関係にお勤め、これがホントの郵政族！いやはや、実話だから怖い。

その人達の人件費。

母体の給与規定に準じているため、売上に関係なく公務員に準じた安定した給与が支払われる。

今回の「かんぼの宿」は年間人件費約300億円(平均一人約50万円の月給)と試算されている。ある公的巨額施設では、収入312億円、支出の大きな項目である人件費が200億円。元々国が運営していたので、人件費は公務員並み。人件費比率はなんと、64.1%である。

ちなみに民間の旅館団体国観連(国際観光旅館連盟)の最新データ(平成19年)では、全国平均人件費比率29.8%、正社員の月額給与平均22万6千円というのが実態である。

次に施設の問題、まず設備投資である。

民間の設備投資は、当然維持するランニングコスト、その後のリニューアル等を考慮し、回収できる範囲内で計画する。そうでないと、銀行融資ができず資金調達ができない。公的施設の場合は予算折衝で決まるので、概して過剰投資。したがって一見豪華で立派なものが多いが、とても投資額を回収できる規模ではない。また、都市型の施設では健康増進のために体育館や同時通訳の機能を備えた会議室等、採算面でマイナスになる施設のウエイトが高い。豪華施設というよりは、いらぬものが沢山あるというほうが正解かもしれない。

施設によってはその所有を母体が持つ。ということは、建物に関するランニングコスト(修繕費、メンテナンス等維持管理費、減価償却費、保険料、固定資産税等々)がない。収支が黒字になっている施設とは、このからくりがあり、実態は限りなく赤字である。

そして料理原価、つまり原価管理の問題である。

「利は元にある」といわれるように、仕入れを抑えることは、そのまま利益に直結する重要な施策である。民間の旅館の場合、売上高対料理原価率は20%台、多くても25%である。それに比べ公的宿泊施設は30%台が平均、40%に近い施設もあるようである。料理原価が40%で人件費が60%であれば、利益など出るはずがない。

料理原価を落とす方法は3つある。第一は「仕入先の検討」、第二は「献立メニューの工夫」、そして第三は「材料づかい」の問題である。旅館やホテルの経営は、いかに徹底的にこの施策を実践し、一円でもコストを削減できるかが勝負であり、格闘する毎日である。それがこの公的施設にはない。

運営上の問題は、紙面の都合上書ききれないが、まだまだ沢山存在する。

そして「伝家の宝刀」が、赤字は母体が補填する...!それが税金であったり、貯金や社会保険料、組合費であったりで、要は多くの国民、市民の貴重な財産である。お怒りは、鳩山大臣だけではないのだ。

では、どうすればいいのか...

選択は3つ!現状の形態を維持しつつ手法を変えていく第一の方法。第二は形態そのものを変えていく方法、そして第三は「止める」という選択である。

第一の現状の経営を維持していく、つまり、「パブリックビジネス」として現状の経営を維持していく方法である。この手法には、アウトソーシング(経営委託等)、公的団体の民営化(株式会社化)、官

民によるJV(セクター)、あるいは事業の譲渡等がある。ケースバイケースなのだろうが、現状で直営が厳しくなっているところは、運営に関して指定管理者を募って外部委託をしたり、売却をしたりしている。

この手法の問題点としては

各種法規制による制約

新たな設備投資(リニューアル)

また、施設が老朽化し、設備面で限界がきたり、大幅な改修金額が必要な場合は、一部営業停止、取り壊しということもある。

残される職員の処遇問題～再雇用できるか？人件費ダウンが可能か？

がある。いずれにしても、母体が直営で宿泊施設を運営することは、その必要性もなくなったとともに、赤字の垂れ流しが続くので、ストップせざるを得ないケースが多い。

次に、経営の形態を変える方法を考える。

今後、社会的ニーズの大きい形態への変更を模索する。例えば、公共の宿が有する宿泊施設、給食設備、お風呂等を最大限に活かせる施設への転用。グループホーム、老健(老人健康施設)、老人ホーム等へ再生させることである。あるいは、スーパー銭湯的な娯楽・歓楽・慰安型の温泉施設への変身も、シミュレートしてもいいかもしれない。更に、これからの新たな時代の社会的コミュニティ施設として生まれ変わる可能性もある。例えば、「産・学・官連携」で地域のコミュニティ施設への転用等。これにはやっぱり「官」の役割が大きい。高齡社会、少子化時代への対応策としてのコミュニティビジネス支援、子育て支援、NPOや市民活動、ボランティア支援のトータル基地施設としての、新たな社会的機能付けである。

そして第三の決断は「止める」事である。

赤字を垂れ流してまで、情性的に、いつまでも運営していくことは、もはや、なんびとにも許される行為ではない。止める決断も大きな意義があるだろう。雇用の確保さえ最大限に配慮しつつ淡々と、不動産物件として処分していくことも、考えなければならない。この期に及んでも民間の場合は、誰からも何も、助成・援助はなく、無残に倒産するのみであること、忘れてはならない、残酷な実態である。

「公共の宿」はかつて、その廉価性が大きな魅力の一つであり、関係者へのサービス提供でなく、利用料金の「安さ」でもって効用還元することが使命とされた。

しかし現在は、民間の旅館もかなり宿泊料金は安くなり、その差がなくなった。むしろ逆転している場合もある。母体の構成員等関係者に対する慰安・保養目的でスタートしたところも、もはやその役割がなくなってしまった。つまり、旅館も、公共の宿も、同じフィールドで営業展開していく時代となったわけである。その認識が公的施設には、今でも、全くない。

需要は作るものである。需要無きして、その存在意義はない。新たな需要を創造する裁量も知恵も、意欲もない「運営」は、抹殺すべきは自然の理かもしれない。

このまま何もせず、赤字の垂れ流しで運営を継続し、その垂れ流しているのが「何か」を考えれば、「公共の宿」は、大きな決断を迫られている。今、正にその岐路に立っているといえるのである。