

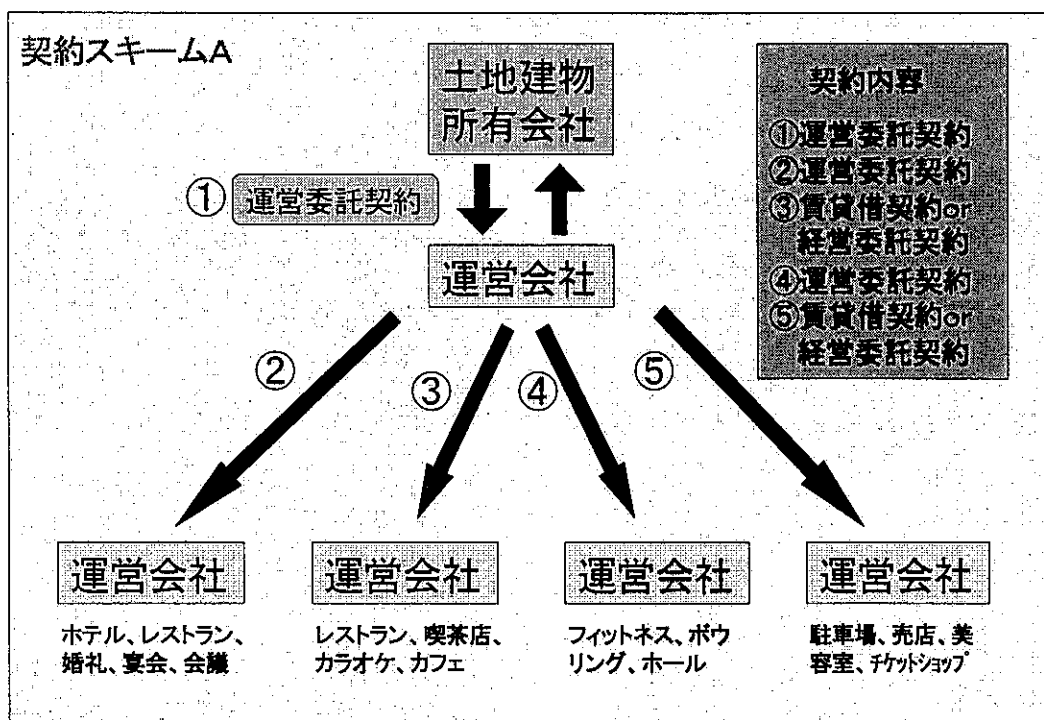
### 3. 事業計画書の提案

#### (1) 契約スキームの提案

今後、貴殿(中野区)及びその関係会社が本物件を保有し経営に携わる場合を想定すると、貴殿(中野区)及びその関係会社に運営管理の手間を極力少なくするためには、以下のような契約スキームが現実的と思われる。

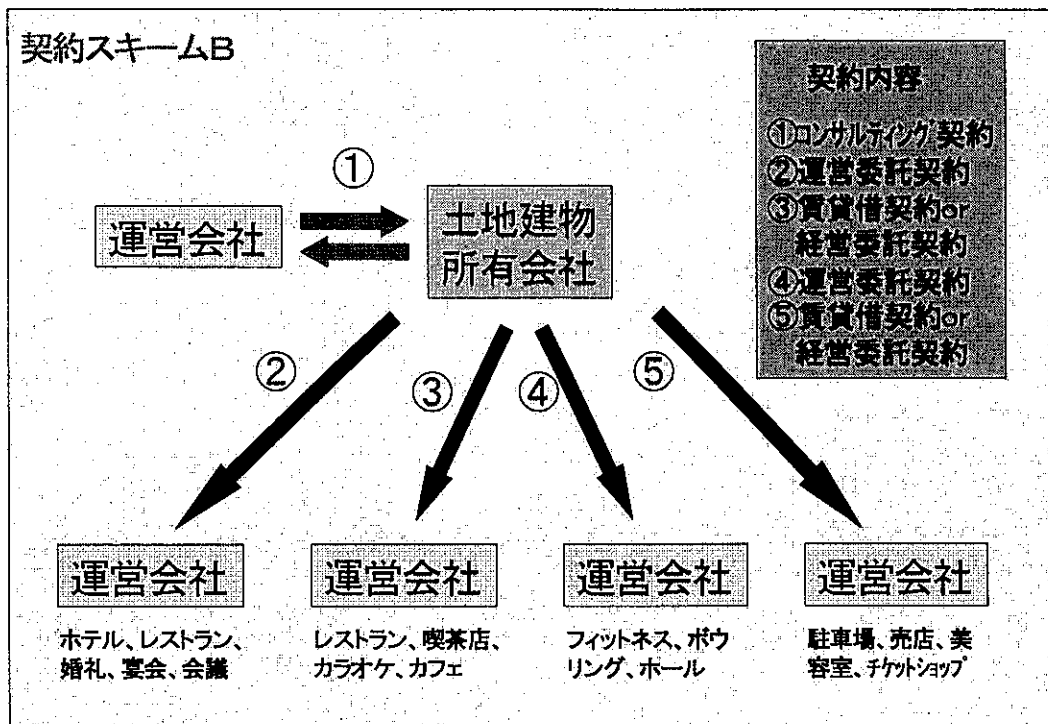
##### <契約スキームA>

オーナーは運営会社に施設全体を運営委託をし、運営会社が各専門業者と契約を締結する。経営リスクに関してはオーナーが負うものの運営業務の煩雑な日常業務(現地の売上・費用の出納業務、運営管理業務等)を専門家(運営会社)に一任できる。運営会社はオーナーと協議の上、自主運営もしくはアウトソーシングを実施する。



<契約スキームB>

オーナーは運営会社とコンサルティング契約を結び、オーナーが直接各専門業者と運営委託等の契約を締結する。経営リスクに関してはオーナーが負い、運營業務の煩雑な日常業務(現地の売上・費用の出納業務、運営管理業務等)を運営会社のコンサルティングを受けながら、直接マネジメントする。但し、契約自体はオーナーが各運営会社やテナント等と結ぶため、各運営施設毎の数字のとりまとめについては手間がかかる可能性がある。しかしながら、営業収益を最大限に享受できるスキームである。



## (2)実績に則した事業計画書

<ケーススタディ①(通常運営の場合)>

### 【主なポイント】

- ◆契約スキームAを採用。
  - ・運営委託手数料は年間120,000千円(@10,000千円/月・売上の3%相当)を固定分とし、固定分差引後で営業利益が計上できた場合はその営業利益の5%を加算する。(運営委託フィーは売上の5%+営業利益の10%の水準が一般的であるが、運営会社との協議事項となっている)
  - ・現状の通常運営形態に則して運営を受託した運営会社が施設を運営管理する。
- ◆実績売上に則した売上計画。
- ◆一般的なサービス業の人員体制及び賃金テーブルを採用(従業員数:109人)。
- ◆実績損益計算書にある役員報酬、間接従業員給料手当、その他営業外費用の一部(一般管理費)及び営業外費用(図書室運営に伴う費用)、減価償却費、固定資産税、その他営業経費の一部(修繕・維持保守等)に該当する費用は「管理部門」に計上。
- ◆維持保守費、修繕費及び資本的支出(追加投資)については実績をベースに算出し、毎年均等按分にて計上(実際と異なる可能性があります)。
- ◆事業計画書の数値には消費税を含まない。

### 【事業計画書ダイジェスト】

単位:百万円

	1年目	5年目	10年目
売上高	4,046	4,046	4,046
営業利益	522	415	275
経常利益	290	192	63
当期利益	172	114	37
発生キャッシュ	59	49	32
借入金残高	5,319	5,108	4,912

※詳細については添付「ケーススタディ①事業計画書」ご参照

### 【コメント】

売上高は税別で約4,046百万円と平成13年の実績とほぼ同じ数字を計上。実績及び今後の見通しからも十分達成可能な数字である。

人件費については売上高人件費率:約25%と実績よりもかなりスリム化がなされており、損益は黒字となった。

<ケーススタディ②(従業員再雇用の場合)>

【主なポイント】

- ◆契約スキームAを採用。
  - ・運営委託手数料は年間120,000千円(@10,000千円/月・売上の3%相当)を固定分とし、固定分差引後で営業利益が計上できた場合はその営業利益の5%を加算する。(運営委託フィーは売上の5%+営業利益の10%の水準が一般的であるが、運営会社との協議事項となっている)
  - ・現状の通常運営形態に則して運営を受託した運営会社が施設を運営管理する。
- ◆実績売上に則した売上計画。
- ◆既存人員をそのまま採用した人員体制(従業員数:172人)。賃金テーブルについては想定既存給与より一律削減。
- ◆実績損益計算書にある役員報酬、間接従業員給料手当、その他営業外費用の一部(一般管理費)及び営業外費用(図書室運営に伴う費用)、減価償却費、固定資産税、その他営業経費の一部(修繕・維持保守等)に該当する費用は「管理部門」に計上。ケーススタディ②についてはセグメント毎の直接従業員及び間接従業員の詳細な区分が不明のため、係長以下を直接従業員と見なして各セグメントの収支を作成した(実際と異なる可能性があります)。
- ◆維持保守費、修繕費及び資本的支出(追加投資)については実績をベースに算出し、毎年均等按分にて計上(実際と異なる可能性があります)。
- ◆事業計画書の数値には消費税を含まない。

【事業計画書ダイジェスト】

単位:百万円

	1年目	5年目	10年目
売上高	4,046	4,046	4,046
営業利益	224	93	-79
経常利益	8	-127	-321
当期利益	4	-127	-321
発生キャッシュ	-109	-193	-326
借入金残高	5,486	6,120	7,474

※詳細については添付「ケーススタディ②事業計画書」ご参照

【コメント】

既存の従業員をそのまま再雇用した以外は、売上等全てケーススタディ①に準ずるが、既存従業員の給与を一般サービス業レベルに下げ、売上高人件費率:約30%台前半と実績よりもかなりスリム化を図るが、ケーススタディ①よりも総人件費が重く、2年目以降経常利益は赤字となり、借入金の返済は難しいものとなった。

### (3)改善提案及び改善事業計画書

ケーススタディ①にてご提案した事業計画書を一部については実績にとられることなく、アウトソーシング等を盛り込み更に改善した事業計画書をここでは提案する。各部門毎の改善提案については以下の通りである。

#### <ホテル及びホテルレストラン>

売上については実績数字も決して低い数字ではないが、ここではケーススタディ①に比して宿泊客単価を吉祥寺東急イン(シングル)9,500円を参考に9,500円で販売し、稼働率を85%(単価上昇を考慮し、現状実績より4ポイント下げる)とすることで更に売上向上を見込んだ。

その他は全てケーススタディ①に準じて算出。

#### <婚礼・宴会>

売上については、平成13年実績を維持する。実績の広告宣伝活動より積極的に広告活動を行い集客に努める。また、現在多大な費用がかかっている調理スタッフについては、全て外注(大手ホテル等のケータリング)とすることで調理部門のスタッフを見込まない。

その他は全てケーススタディ①に準じて算出。

#### <ホテルレストラン以外の飲食施設>

中野サンプラザの飲食施設としての立地を分析すると、中野通りの東側に広がるブロードウェイ商店街を中心とする地域には地域全体の集客力の面で負けるものの、中野サンプラザ自体の集客力に対する中野通り西側地域の店舗数、ネームブランド等を考慮すれば十分な賃料収入が見込められると思われる。また、中野周辺の商業施設の賃料相場(月額15,000円/坪前後)から、既存収支よりも賃貸借の方が採算的にも良く、安定性も高いため、すべての場所を外部資本への賃貸借とする。

特に、SOLEはエントランスに隣接しており、高い賃料収入が望めるものと推測される。

また、来夢、憩についても、ボウリング場等の集客施設に隣接しており、主に低価格帯の飲食店舗等の立地としては十分なものである。

併について、店舗面積が狭いこと、厨房施設がないことより、飲食テナントの入居は困難な面もあるが、憩のテナントが同時テナントとなったり、憩のテナントと飲食でタイアップしたカラオケボックスとしてのテナントの入居等、条件次第で十分可能であると考える。

◆賃料設定(共益費込)	併	月額 10,000 円/坪
	憩	月額 12,000 円/坪
	来夢	月額 12,000 円/坪
	ソーレ	月額 20,000 円/坪

### <学園・研修室・図書室等> ※7～9階部分

現状、学園や研修室としての売上はあるが、採算性も高いものとは言えず、図書館・相談センターについては、元来国の補填対象となっている施設であり、補填が打ち切られることを前提とした場合は実績年間運営経費79百万円(営業外費用)が持ち出しとなってしまふ。

このことから、中野サンプラザの商業施設としてのポテンシャルを考慮し、また、前出のような中野周辺のオフィスビル等の賃料相場(月額15,000円/坪前後)から、既存収支よりも賃貸借の方が採算的にも良く、安定性も高いため、上記施設のある7～9階部分について外部資本への賃貸借とする。

大型のスペースのためテナント探しは容易でないが、立地的にも予備校や専門学校、学習塾等が地域的にも適していると思われ、条件次第でテナント確保は十分可能と判断した。

◆賃料設定(共益費込) 月額 12,000 円/坪

### <スポーツ>

アウトソーシングの可能性低く、市場的に実績を大きく超える売上の増大は見込みにくい  
ためケーススタディ①に準ずる。

### <ボウリング>

アウトソーシングの可能性は無いわけではないが、条件面等現時点では不明な要素が多く、市場的に実績を大きく超える売上の増大は見込みにくい  
ため今回はケーススタディ①に準ずる。

### <ホール>

アウトソーシングの可能性低く、市場的に実績を大きく超える売上の増大は見込みにくい  
ためケーススタディ①に準ずる。

### <その他>

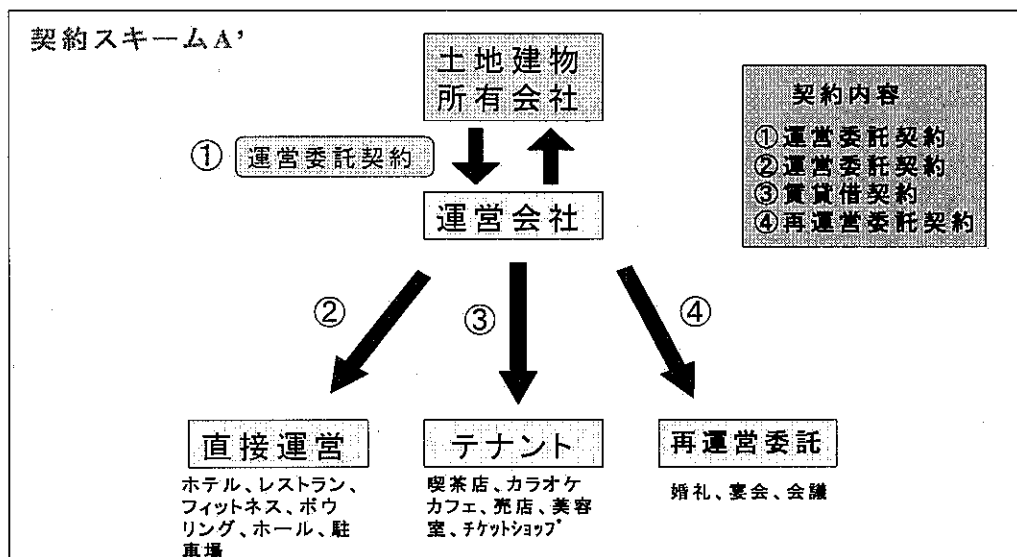
駐車場、テナントとも現状通り。

<ケーススタディ③(改善提案の場合)>

【主なポイント】

◆契約スキームA'を採用。

- ・運営委託手数料は年間120,000千円(@10,000千円/月・売上の3%相当)を固定分とし、固定分差引後で営業利益が計上できた場合はその営業利益の5%を加算する。(運営委託フィーは売上の5%+営業利益の10%の水準が一般的であるが、運営会社との協議事項となっている)
- ・現状の通常運営形態にとらわれることなく、運営を受託した運営会社が施設全体を運営管理し、一部テナント等によるアウトソーシング可能な施設には積極的にアウトソーシングを実施し、収益性の改善を図る。



◆一部を除き、実績売上に則した売上計画(テナント賃料売上については周辺商業施設の賃貸相場より想定)。

◆一般的なサービス業の人員体制及び賃金テーブルを採用(従業員数:83人)。

◆実績損益計算書にある役員報酬、間接従業員給料手当、その他営業外費用の一部(一般管理費)及び営業外費用(図書室運営に伴う費用)、減価償却費、固定資産税、その他営業経費の一部(修繕・維持保守等)に該当する費用は「管理」のセグメントに計上。

◆修繕費及び資本的支出(追加投資)については実績をベースに算出したケーススタディ①②を更に見直し、支出削減した内容にて算出(毎年均等案分にて計上:実際とは異なる可能性があります)。

◆事業計画書の数値には消費税を含まない。

## 【事業計画書ダイジェスト】

単位:百万円

	1年目	5年目	10年目
売上高	3,752	3,752	3,752
営業利益	515	487	379
経常利益	284	266	175
当期利益	168	157	103
発生キャッシュ	115	138	126
借入金残高	5,262	4,699	4,044

※詳細については添付「ケーススタディ③事業計画書」ご参照

## 【コメント】

一部施設を賃貸借に転用することで売上規模は全体としては落ちるが、収益性は高まり、ケース①より早いペースで借入金を返済することが可能な事業計画となった。