事例No.	140
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	静岡県熱海市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

遊覧船事業・カフェ事業の新規実施

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	遊覧船事業・カフェ事業の新規実施
団体名	静岡県熱海市
法人名	(株)スパ・マリーナ熱海

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	38,055
標準財政規模(百万円)	9,994
財政力指数	0.91

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

熱海市	20(40.0%)
その他	30(60.0%)
役職員数(人)	14

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	142
経常損益	12
当期純損益	9

(単位:百万円)

資産	251
負債	173
純資産	78

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)スパ・マリーナ熱海は、平成 10 年 4 月に熱海港渚地区親水公園の前面水域にプレジャーボートを係留できる施設として整備したマリーナ(ヨットハーバー)の管理運営を目的として、熱海市のほか民間企業など数社が主体となって設立された。

マリーナ施設の管理・運営を中心とした事業を実施するほか、静岡地区水難救済会 ICS 救難所として、熱海近海における海上水難事故に対する救助活動や、熱海湾で開催される海上花火大会の海上警備等を行っている。

また、新たな事業として、平成 26 年 7 月から熱海湾で遊覧船事業を、平成 23 年 8 月からは実証実験として、平成 28 年 8 月からは熱海湾を一望できる渚デッキでオープンカフェ事業を行っている。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)スパ・マリーナ熱海の新規事業の実施により経常黒字が拡大した事例である。

マリーナの開設は平成 10 年であり、それ以降、係留契約、ビジター利用等が好調に推移し、安定した運営がなされているところであるが、マリーナ内の係留数に限りがあることから、収入が格段に増加することがない事業であるという特徴がある。

こうした状況の中で、熱海湾の観光の活性化を図るため、平成 26 年度に別の企業が行っていた遊覧船事業を引き継いだ結果、熱海の観光客数の増加を背景に利用客も増加し、増収増益の大きな要因となっている。

また、熱海市観光・防災まちづくり協議会の事業の一環として行ってきたカフェ事業については、平成 23 年 8 月から社会実験として仮設の施設で行ってきたが、地域活性化への貢献とマリーナの価値向上のため、平成 28 年 7 月に常設の休憩所を建設し、その中で新たにカフェスペースを設け営業を開始したことから、今後さらに利用者の増加が予想される。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

（遊覧船事業）

遊覧船事業については、以前の事業者が（株）スパ･マリーナの契約者としてマリーナの桟橋を利用して平成 21 年度から営業を行っていたものであり、熱海湾におけるマリンレジャーの一つとして、観光客からも人気があるアクティビティであった。しかし、平成 26 年度に遊覧船事業者が事情により営業を取りやめることになったことから終了が惜しまれていたところである。

（株）スパ･マリーナ熱海は本来のマリーナ事業とともに、熱海湾の観光の活性化を図るため、遊覧船事業という新たな事業への取組みを行うことを決定し、前事業者から遊覧船事業を引き継いだものである。

（カフェ事業）

カフェ事業は、官民協働によるまちづくりを目的として、県・市と商工・観光関係など民間の団体により発足した組織「熱海市観光・防災まちづくり協議会」で取り組む「熱海市地域活性化プロジェクト」の一環として行った実証実験プログラムであり、平成 23 年 8 月より開始した。

カフェ事業を実施する熱海港渚親水公園は第 1 工区、第 2 工区、第 3 工区が整備されており、熱海の新名所として多くの市民や観光客に憩いの場所として親しまれている。各工区は河川によって区域が分かれており第 1 工区と第 2 工区は連絡橋で結ばれているが、第 2 工区から第 3 工区には連絡橋がなく利用者の流れが止まってしまっている状況である。そこで、第 3 工区の休憩施設整備予定地（渚デッキ）にオープンカフェを設置することで、第 2 工区で止まっていた人の流れをつくり、賑わいの創出を図ることを目的としている。さらに、カフェから背後のペデストリアンデッキを経由し、市内への動線をつくり回遊性を高めることも合わせた実証実験である。

地域活性化への貢献とマリーナの価値の向上につながることから、プロジェクトに参加することを決定した。

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

（株）スパ･マリーナ熱海の本来の事業であるマリーナ事業は、引き続き安定した運営がなされており順調に推移しているところである。しかし、プレジャーボートの係留数には限りがあることから、格段に収入が増加することがないという点も事業の特徴である。

（遊覧船事業）

遊覧船事業を開業するにあたり、営業の届け出・雇用・広告宣伝・安全な運航管理から、事業として成り立つのか、本業のマリーナ事業とは異なった観光サービスに対応できるのか、課題は山積みであった。

そこで、前事業者の過去 3 年間の乗客数と販管費等を分析した結果、採算分岐点を割ることなく、新たな事業収入が見込める遊覧船事業の運営を行うことは、（株）スパ･マリーナ熱海の将来にとって有益なことと判断し、総会で承認を得て事業実施が決定されることとなった。

また、雇用に関しては、大型船船長経験者と観光業に精通した経験者を雇用し、研修として開業前に他の遊覧船に幾度となく乗船した。

3．取組の具体的内容（つづき）

（カフェ事業）

「熱海市観光・防災まちづくり協議会」の目的は、「観光まちづくり」及び「防災まちづくり」という視点から協働してまちづくりを行うための社会基盤整備にかかる計画を検討するとともに、中小・中堅建設業者と観光・商業団体とが連携・協力し、それぞれが保有する人材、機材やノウハウ等を活かし、建設業の活力の再生、雇用の維持・拡大や地域の活性化に資する事業を実施することである。

協議会はプロジェクトとして収益性が見込める事業のビジネスモデル化を目指し、「海上タクシー」「オープンカフェ」「電動アシスト自転車」「川床」等の実証実験に取り組むことになった。

カフェ事業を実施する渚デッキは熱海湾の景観が一望できる場所であり、市民・観光客など多くの人々の憩いの場所である。熱海港においてマリーナを運営している（株）スパ・マリーナ熱海にとって、プロジェクトに参加することは、地域の活性化への貢献につながること、また、マリーナの価値の向上にもつながることから、将来的にも重要な事業と考え決定に至ったものである。

平成21年に地域活性化プロジェクトに参画することを総会にて決定、また、平成23年にはオープンカフェの運営を行うことについて総会で決定した。

(2)取組の具体的な進め方

（遊覧船事業）

平成26年7月から遊覧船「サンレモ号」を就航し営業を開始した。開業が7月であったため直ちに繁忙期となり業務体制の整備が至急の課題であったが、試行錯誤を重ねた結果、現在の運営体制となっている。



通年の営業で定休日は基本的に火曜日だが、夏期及び繁忙期については営業を行っている。（荒天時は運休）

遊覧船の規模は乗客定員50名、乗員3名である。熱海沖海上を30分間の就航、1日に9便の運行と日によっては臨時便を運行している。

（カフェ事業）

カフェ事業は仮設店舗によって平成27年度まで行い実験を終了した。平成28年度7月からは、（株）スパ・マリーナ熱海が新たに建設した休憩施設の一角にカフェコーナーを設置し、常設の店舗として営業を開始したところである。

実証実験中におけるカフェの営業日は通年で、初期の頃は基本的に土日及び祝日とし、営業時間は10時から17時である。（後半から金・月曜日を追加）

カフェを行う渚親水公園の渚デッキ部分は、静岡県に占用許可申請し許可を得て使用している。

実施方法は、移動式のキッチンカー及び収納テントを用意し、テーブルとイスを使用した形態である。

キッチンカー及び収納テントについてはデッキに固定し、イス・テーブルについては固定せずに設置、荒天時（雨・強風時等）にはカフェはクローズし、イス・テーブル等飛散する恐れのあるものはテント内に収納している。



施設が完成し、常設の店舗としての営業は仮設での営業とは違い、売上や仕入の管理、スタッフのシフト、メニューの改善等の課題が多く存在した。現在、特にメニューにはこだわり、朝どれ鮮魚のアラカルトを加え、好評をいただいている。

しかし、客席の 7 割が屋外であることから気温の寒暖や天候により客入りが左右されるので、スタッフの人員・仕入には現在も苦慮している。

4．取組の効果

（遊覧船事業）

熱海市が進めているシティプロモーションの成果により来遊客が増えていることもあり、遊覧船事業も開始から年々利用客も増加し、安定した収益を得ることができている。

また、カフェ事業とも連携し、熱海港親水公園の賑わいと活性化に寄与していると考える。

事業開始から現在までの実績は、下記のとおりである。

遊覧船サンレモ号運航状況

	平成 26 年度（7～3 月）	平成 27 年度（4～3 月）	平成 28 年度（4～12 月）
乗船者数（人）	33,845	47,965	46,217
売上（円）	33,611,503	47,545,592	50,001,700

（カフェ事業）

平成 23 年 8 月より行なったカフェ事業は、利用者・売上とも年々増加する傾向を示している。

また、熱海市内には約 10,000 世帯の別荘があり、熱海市経済の活性化において、宿泊観光客の増加と合わせて、別荘所有者の来訪頻度の増加も重要な要因である。今回の実証実験ではカフェの利用客の 30%が別荘所有者（二地域居住者）であることから、事業の目的である賑わいの創出と、経済の活性化という点においても一定の効果を得ることが出来たと考える。

実証実験から現在までの実績は、以下のとおりである。

渚第 3 工区「オープンカフェ」実証実験　開催実績

	平成 23 年度（8～3 月）	平成 24 年度（4～3 月）	平成 25 年度（4～3 月）	平成 26 年度（4～3 月）	平成 27 年度（4～3 月）
オープン日数（日）	58	77	72	126	184
利用者数（人）	1,848	2,939	2,993	5,459	7,302
売上（円）	1,185,220	1,748,478	1,861,525	3,203,326	3,852,735

渚第 3 工区「オープンカフェ」開催実績

	平成 28 年度（8～12 月）
オープン日数（日）	146
利用者数（人）	9,480
売上（円）	4,853,905

㈱スパ・マリーナ熱海　事業実績　（単位：千円）

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
売上高	81,566	80,475	82,558	82,488	83,517	115,233	131,967
経常損益	9,604	2,394	3,101	3,580	3,716	4,215	12,146
当期純損益	4,538	1,310	2,185	2,558	2,690	3,491	8,611

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

（遊覧船事業）

遊覧船事業の運営にあたり重要な点として、船長・乗組員等スタッフの人材確保と船舶の維持更新があげられる。安定した事業運営を継続していくためには、優秀な船長と経験豊かな乗組員の確保、育成が重要である。船舶の維持更新については、現在使用している船は前事業者から譲り受けたものを使用しており、年数も経ていることからいずれ耐用年数を迎えることになる。故障等の不測の事態に対応するため予備エンジンの確保はしているが、将来起こりうる船舶の更新への対応が課題となっている。

（カフェ事業）

カフェ事業の実証実験は平成 27 年度をもって終了し、平成 28 年度には海岸環境整備事業の当初計画で予定されていた常設の休憩所建設を（株）スパ・マリーナ熱海が担い完成する運びとなった。休憩所は市民や観光客等、誰もが利用できる施設として待ち望まれていたもので、海岸線の新たなスポットして愛されるものと期待されている。

平成 28 年度から新たな休憩施設の一角にカフェコーナーとして設置し、通年の営業を開始しており、遊覧船利用客の利便性向上や本来のマリーナ事業の付加価値を高めるとともに、市民や観光客等へのサービスの向上と海辺の賑わいの創出に寄与するためにも、さらに充実したメニューの提供や周辺で開催される事業と連携しながら、安定した事業の展開を図っていくことが課題である。

6．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

（遊覧船事業）

遊覧船事業はマリーナ事業とは異なったサービス産業である。

マリーナ事業は対象が契約者の他、ビジターの利用者であり、ボート・ヨットの利用者という限られた顧客へのサービスを提供する業務である。それに対して遊覧船事業は観光産業であり、子どもから大人まで不特定多数のお客様が対象であることから、接遇の面など業務内容の違いに苦労をした。

また、日常の営業において難しい点は運行の判断である。海という自然条件によって遊覧船の運行が左右されるため荒天時の運休の判断と、ホテル・旅館の宿泊者へのアナウンス（情報提供）、一般のお客様の問い合わせへの対応等に苦慮する場合がある。

（カフェ事業）

公共の場所であり、熱海湾を一望できる一等地でもある場所を第 3 セクターとはいえ民間企業である（株）スパ・マリーナ熱海に占用させることの是非について、関係機関との調整に腐心した。最終的に事業の撤退の恐れがなく、営業収益が好調で、当該地においてマリーナを運営しており、港湾の管理・警備面でも（株）スパ・マリーナ熱海が休憩施設を設置することが妥当であるということで理解をいただき、設置に至ったものである。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	熱海市企画財政課	連絡先	0557-86-6114