

さぬき市観光施設事業経営戦略

団 体 名 : さぬき市

事 業 名 : 観光施設事業

策 定 日 : 令和 3 年 2 月

計 画 期 間 : 令和 3 年度 ~ 令和 12 年度

1. 事業概要

(1) 事業形態

法適(全部適用・一部適用)非適の区分	非適用	事業開始年度	平成9年度
事業の種類	観光施設事業 (休養宿泊施設)	施設名	国民宿舎 松琴閣
職員数 ※1	0 人	※1 指定管理者によって雇用されている従事者を除く。	
事業の内容	休養宿泊施設運営事業 当事業は、指定管理者制度によって運営しており、経営戦略における投資・財政計画(収支計画)等は、当市の収支のみを記載しており、指定管理者の収支は含まれていない。		
民間活用の状況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度	指定管理制度(利用料金制)	
	ウ PPP・PFI		

(2) 料金形態

料金の概要・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊料 1泊あたり9,000円～ (食事代等は別途) ・会議室利用料金 2時間あたり5,000円～ ・入浴料金 大人500円、高齢者400円、小学生300円 	
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成31年4月1日	

(3) 現在の経営状況

年間利用状況	R1(H31)	26,087人	H30	29,157人	H29	30,708人
収益的収支比率 ※2	R1(H31)	98.8%	H30	838.9%	H29	117.5%
他会計補助金比率 ※3	R1(H31)	84.5%	H30	0.0%	H29	0.0%
※2 収益的収支比率 = $\frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$			※3 他会計補助金比率 = $\frac{\text{繰入金}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$			
【上記の収益、資産等の状況を踏まえた現在の経営状況の分析】 収益的収支比率が100%を下回っているが、料金収入は全額指定管理者の収入となっており、一般会計からの繰入金によって収支均衡している状況である。資本金の収支についても、一般会計からの繰入金を用いて必要な施設改修工事を実施している。						

2. 将来の事業環境

(1) 宿泊客数(観光客数)の見通し

本市は香川県の東部に位置する自治体で、北部は瀬戸内海に面し、中央部は西方の高松平野と連なった平野が広がっており、南部は自然豊かな讃岐山地の山間部となっている。当施設は市の北部に位置し、夏季期間に約6万人の海水浴客に訪れる市内有数の観光地に隣接した施設となっており、好条件での立地となっている。一方、夏季期間以外の集客が課題となっており、海水浴場以外の観光資源の掘り起こしや情報発信によって閑散期の利用底上げを目標として取り組んでいく方針である。

(2) 料金収入の見通し

宿泊料金については、平成30年度に内装改修した客室について、平成31年4月に料金改定を実施し、新たに料金区分を設けるとともに、1泊2食付10,000円の料金を見直し、1泊9,000円～9,500円に食事代を別途加算可能な内容に変更した。これは、食事やその他追加サービスの実施について、指定管理者が自由度の高い経営手法を発揮しやすくするように条例改正を行ったものであり、具体的には、食事付きプランについて、食事プランを複数提示したり、素泊り料金を創設することで、様々な宿泊者に対応している。また、散策用自転車貸出サービス付きプランや団体旅行向けプランの創設等、施設の老朽化によって収入の先細りが懸念される中、宿泊以外の付加価値を充実させる取り組みにより、多様化する宿泊者のニーズに対応するとともに、サービス全体での客単価の上昇を目指している。

※宿泊者の客単価の推移 H29・5,541円 H30・6,024円 H31(R1)・6,662円

(3) 施設の見通し

当施設は、建設後23年が経過し、施設設備の更新時期を迎えつつある。近年は、客室及び浴場脱衣室等の空調機改修工事等の設備更新工事を毎年実施している状況である。令和3年度にもレストラン内空調機及び浴場用温水ヒーターの更新工事を予定している。こうした設備更新需要は毎年継続することが見込まれると同時に、施設の外壁改修等の建築部分での改修も今後予想される。また、平成29年度に全客室にWi-Fiを整備し、平成30年度には利用の低迷している和室を浴室付き洋室に内装改修を実施するなど、施設建設当時から旅行者の宿泊ニーズの変化に対応するための改修工事を実施したところである。今後は、施設の老朽化対策及び宿泊者増加のための内装改修工事を、指定管理者と協議しながら毎年計画的に実施する必要がある。

(4) 組織の見通し

当該施設は指定管理者制度によって運営されており、施設内で勤務している自治体職員はいない。今後も指定管理者制度を継続し、民間の経営手法を取り入れつつ施設運営を継続する方針である。

3. 経営の基本方針

当施設は、施設の経年劣化が進行することで利用者数は徐々に減少し、料金収入においても近隣自治体の宿泊施設と比較して値上げの余地は少なく、収入の大幅な増加は見込めないことが予想される。
現在、当施設は指定管理者制度により民間事業者に経営を委ねている。優れた経営手法と経営体力を有する民間事業者との提携により、長期的な施設の運用・運営を行うことを基本方針とする。

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

当施設は、建設後23年が経過しているため、今後の施設設備の更新需要が想定される。また、施設建設当時から旅行者の宿泊ニーズが変化しているため、利用者に新鮮さを感じてもらい、新たな付加価値を提供するための施設改修も想定される。これらの需要に対して、指定管理者と協議しつつ、毎年約11,000千円の施設改修工事を見込むことで、営業継続しつつ、施設改修工事を進めることとする。
また、当施設は指定管理者制度(利用料金制)を施行しており、その内容は、指定管理者が料金収入を全額受領する代わりに経常的な維持管理経費及び小規模修繕は指定管理者において実施し、大規模な修繕・改修工事や施設インフラに係る支出を本市が実施する制度となっている。本市が行うべき改修工事等の財源については、一般会計からの繰入金によって行うこととし、その金額は毎年約14,000千円を目安に計画的に実施していきたい。

5. 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	当施設は、民間宿泊施設が小規模で件数の少ない本市において、大人数の宿泊者を受け入れることが可能な唯一の宿泊施設であり、県内有数の観光地「津田の松原」周辺の観光振興事業における宿泊客の受け皿となっており、施設の必要度は高い。
公営企業として実施する必要性	瀬戸内海国立公園内での認可事業、そして国有地上に建設されている背景から、公営企業でしか実施できない。

6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	本経営戦略は10年間の計画とするが、年度ごとに進捗状況の確認を行う。 また、指定管理者更新時や大規模改修が必要なタイミングで経営戦略を見直すこととする。
---------------------	---

投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円, %)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 (決算) (見込)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
					1,727	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418
収益的収入	1 総業収入	15,209	2,860	4,037	1,727	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418
	(1) 営業収入	15,209	413	1,028	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418
	イ 料収													
	イ 受託工事収入													
	ウ その他収入	15,209	413	1,028	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418
収益的支出	(2) 営業外収入	0	2,447	3,009	1,309	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	イ その他収入													
	2 総費用	1,813	2,895	4,104	1,827	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418
	(1) 営業費用	1,813	2,895	4,104	1,827	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418
	ア 職員給与													
資本的収入	(2) 営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ア 支払利息													
	うち一時借入金利息													
	うち資本費平準化債分													
	イ その他収入													
3 収支差引	13,396	△ 35	△ 67	△ 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
資本的収入	1 資本的収入	26,500	2,453	1,363	14,173	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
	(1) 地方債													
	うち資本費平準化債													
	他会計補助金	26,500	2,453	1,363	14,173	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
	(3) 他会計借入金													
資本的支出	(4) 固定資産売却代金													
	(5) 国(都道府県)補助金													
	(6) 工事負担金													
	(7) その他収入													
	2 資本的支出	39,907	2,453	1,363	14,173	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
資本的支出	(1) 建設改良費	39,907	2,453	1,363	14,173	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
	うち職員給与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 地方債償還金													
	うち資本費平準化債償還金													
	(3) 他会計長期借入金返還金													
(4) 他会計への繰出金														
(5) その他収入														
3 収支差引	△ 13,407	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

投資・財政計画
(収支計画)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 (決算) (見込)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収支再差引	(E)+(I)	(J)	△ 11	△ 35	△ 67	△ 100	0	0	0	0	0	0	0	0
積立金	(K)													
前年度からの繰越金	(L)	193	183	148	100									
前年度繰上充用金	(M)													
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	(N)	182	148	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)													
実質収支	(P)	182	148	81										
(N)-(O)	(Q)													
赤字比率	$\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
収益的収支比率	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$		838.9	98.8	98.4	94.5	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金の不足額	(R)													
営業収益 - 受託工事収益	(B)-(C)	(S)	15,209	413	1,028	418	418	418	418	418	418	418	418	418
地方財政法による 資金不足の比率	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$	(T)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健全化法施行令第16条により算定した 資金の不足額	(U)													
健全化法施行令第6条に規定する 解消可能資金不足額	(V)													
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模	(V)													
健全化法第22条により算定した 資金不足比率	$\frac{(T)}{(V)} \times 100$	(W)												
他会計借入金残高	(W)													
地方債残高	(X)													
○他会計繰入金														
年度	前々年度	前年度	本年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
収益的収支分	0	2,447	3,009	1,309	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
うち基準内繰入金														
うち基準外繰入金														
資本的収支分	26,500	2,453	1,363	14,173	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
うち基準内繰入金														
うち基準外繰入金	26,500	2,453	1,363	14,173	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
合計	26,500	4,900	4,372	15,482	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000

(単位：千円)

経営比較分析表 (令和元年度決算)

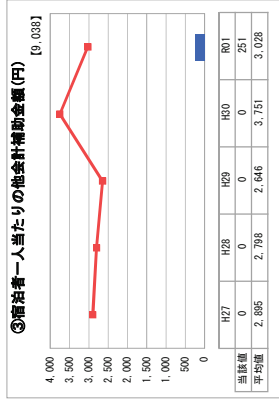
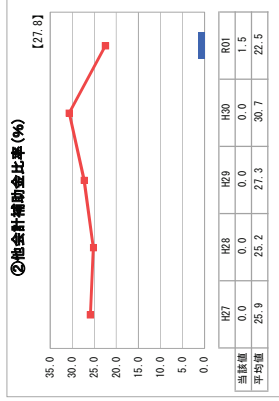
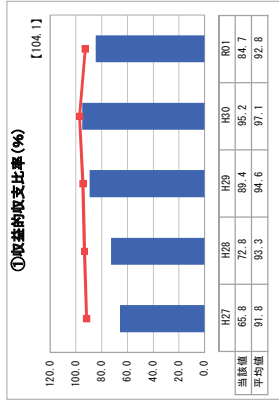
香川県さぬき市 さぬき市国民宿舎松寿園

業種名	事業名	類似施設区分	管理者の情報
法非適用	休養宿泊施設	A1B1	非設置
資金不足比率 (%)	自己資本構成比率 (%)	宿泊定員数 (人)	
該当数値なし	該当数値なし	80	

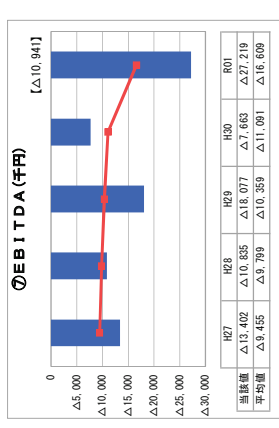
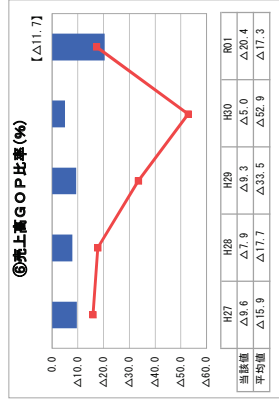
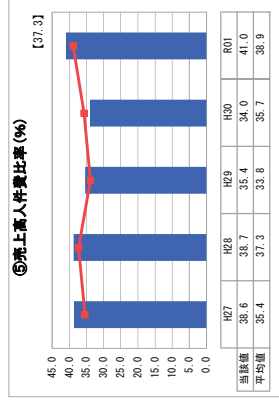
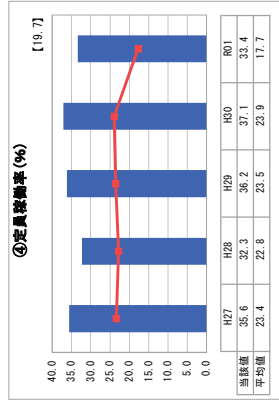
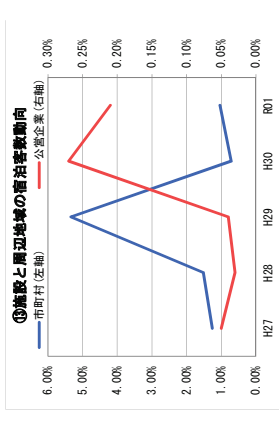
客単価 (円)	指定管理者制度の導入	インターネットによる予約割合 (%)
6,662	利用料金制	40.8
バリアフリー法の基準適合性	トイレ洋式化率 (%)	Wi-Fi設置
無	83.3	有

グラフ凡例
■ 当該施設値 (当施設値)
— 類似施設平均値 (平均値)
□ 令和元年度全国平均

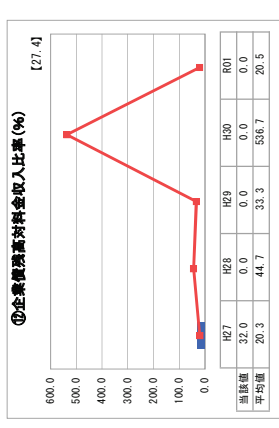
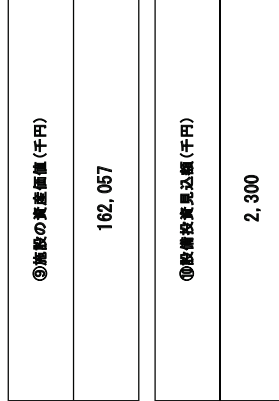
1. 収益等の状況



3. 利用の状況



2. 資産等の状況



分析編
1. 収益等の状況について
 ①収益的収支比率については、過去5年間に於いては、概ね100%未満であり、概率的な赤字である。その中でEBITDAの数値においては、類似団体の平均値を下回り、マイナス値であるため、黒字化のための経営改善が必要である。直近の宿泊料金の値上げ等は、従来からの食・ドリンク・体験等の付加価値提供により、宿泊者の客単価の向上に努めているところである。

2. 資産等の状況について
 当該施設は平成8年の大規模リニューアル後、20年以上経過し、施設の老朽化及び旅行客のニーズの変化に対応していく必要がある。後者については、全客室へのWi-Fi整備、稼働率の低下と客室の洋室化改修工事を実施した。施設の老朽化対策については、一般会計からの繰入金によって老朽箇所を制度改修し、施設設備の更新需要に対応していく予定である。

3. 利用の状況について
 ③施設と周辺地域の宿泊客数動向については、平成29年度においては宿泊需要が低下している状況であったが、平成30年度には、当該施設において宿泊需要が増加している一方、当該施設においては宿泊需要が増加している。当該施設は瀬戸内海国立公園内に位置する国民間温泉であり、現在指定管理者制度のもとで、民間企業とのノウハウを取り入れ、体制の強化を図り、インターネット予約チャネルの整備など、個人旅行客への旅行ニーズの変化に対応しているところである。

全体総括
 当該施設は、国立公園内の認可事業であるだけでなく、宿泊施設の少ない当市にとつて、宿泊客の受け皿となっており、施設の必要性は高い。経営については、現在指定管理者制度(利用料金制)を採用し、運営企業のノウハウによって個人旅行客の取り込みに取り組んでいる。当市は、一定額以上の施設修繕や施設改修等を一般会計から繰入金で行う前段で指定管理者制度を施行しているため、当該施設は当面において対応しているが、今後指定を予定している経路に併せて、当該施設が位置する国立公園および周辺地域全体の観光ニーズの掘り起こしや周辺環境整備によって、運営企業を支援し、将来的には施設更新経費を賄う体制づくりに取り組んでいる。