

下松市観光施設事業経営戦略

団 体 名 : 下松市

事 業 名 : 観光施設事業

策 定 日 : 令和 3 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 3 年度 ~ 令和 12 年度

※複数の施設を有する事業にあっては、施設ごとの状況が分かるよう記載すること。

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	※地方公営企業法の適用を予定している場合は予定年月日を記載すること。 非適用	事 業 開 始 年 度	昭和46年度
事 業 の 種 類	休養宿泊施設	施 設 名	国民宿舎大城
職 員 数	0 人 ※指定管理者による運営		
事 業 の 内 容	当該事業は、住民の福祉の向上及び健康の増進並びに観光の振興を図るため、国民宿舎(以下「宿舎」という。)を設置し、管理運営を行うものである。 当該施設は昭和46年7月にオープンし、平成17年12月の大城温泉営業開始等を経て、50年間、住民の福祉の向上及び健康の増進並びに笠戸島観光整備事業の中核施設として、地元観光案内機能、行事・イベント・地場産品等の情報発信機能、コミュニティの育成機能など本市観光の拠点としての役割を果たしている。また、施設の老朽化及び耐震性の問題を解決するため、平成26年から施設の建替工事に着手し、約2年の休館後、平成28年11月から新施設での営業を行っており、これを契機として、本市観光振興の推進に努めているところである。		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	なし	
	イ 指定管理者制度	平成18年度から導入	
	ウ PPP・PFI	なし	

(2) 料金形態

料金の概要・考え方	下松市国民宿舎条例において、「宿泊使用料」「個室休憩使用料」「浴場使用料」「会議室等使用料」「配膳料」「備品使用料」を定めている。指定管理者に管理を行わせる場合は、「使用料」を「利用料金」とし、指定管理者の収入として収受させることができることとしている。利用料金の額は、「使用料」の額の範囲内において、指定管理者が定めることとしている。なお、食事料については、条例の定めはなく、自主事業として取り扱っている。 主な収入となる「宿泊使用料」については、施設運営における収入をより確保するため、市の公共施設使用料算定表に基づき、施設原価から受益者1人当たりの原価を算出する手法で、施設維持管理において適正な使用料を算出し平成30年6月に条例改正を行っている。	
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成30年6月	

(3) 現在の経営状況

年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載	H29	141,823人	H30	134,162人	R1	167,554人
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	H29	96.7%	H30	104.0%	R1	95.4%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	H29	0.0%	H30	0.0%	R1	0.0%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	H29	0.0%	H30	0.0%	R1	0.0%
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	H29	—	H30	—	R1	—
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	H29	9.6%	H30	0.0%	R1	0.0%

【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】

当施設は、老朽化及び耐震化に対応するため、220,000千円の地方債を発行し、平成26年度から施設の建替えを行っている。地方債の償還は、年額約66,000千円で全額一般会計繰入金で賄っている現状にある。

令和3年度からは、指定管理条件に納付金を設定し、令和3年度から令和7年度までの5年間の指定管理期間において、年額20,000千円、合計で100,000千円の収入を見込んでいる。

今後の収入についても、基本的には指定管理者納付金を予定しているが、納付金収入だけでは、地方債の償還及び改修工事費を賄うことができないため、引き続き、一般会計からの繰入金で賄うこととしている。

2. 将来の事業環境

(1) 宿泊客数(観光客数)の見通し

※宿泊客数(観光客数)の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

<下松市及び笠戸島地域の観光客数推移>

下松市観光振興ビジョン(平成30年度～令和4年度)における観光客数の目標数値は、市全体100万人、笠戸島35万人としている。

平成29年観光客数:市全体71万5千人、笠戸島15万4千人 ⇒ 令和元年:市全体81万5千人、笠戸島地域20万5千人

施設建替えによって、市全体及び笠戸島地域の観光客数は増加傾向にあり、当施設を中心に観光客数の滞在時間延長や経済波及効果が生まれており、一定の効果を生んでいる。

<国民宿舎大城の利用実績>

施設建替え後の平成28年度からは、年間約13万人が利用し、ほぼ横ばいである。宿泊定員稼働率は、年間で約50%と高い水準を維持しており、日帰り入浴利用者についても、年間約5万人で、高い水準を維持している。今後、笠戸島地域内にある施設や下松市観光協会等と連携強化を図り、利用者増加に努めることとしている。

また、現在の指定管理者が第3セクターであることから、平成30年3月に指定管理者の経営健全化方針を策定し、経営改善及び利用者増加の取組を進めているが、新型コロナウイルス感染症の影響で、令和元年度末から利用者数が著しく減少している。今後、施設の老朽化が進むにつれて、利用者数が減少することが想定されるため、利用満足度を向上させる施設改修を計画的に実施する予定としている。

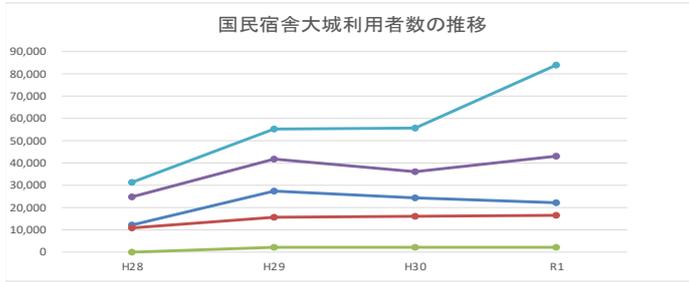
<アフターコロナを見据えた展望>

令和2年3月頃から新型コロナウイルス感染症の影響を受け始め、利用者が大幅に減少したことから、同年4月から6月末までは休館する措置を行った。7月の施設再開後においては、山口県のプレミアム宿泊券や国のGOTOトラベルキャンペーンの効果により、利用者数及び売上が回復傾向にあったが、令和3年1月の2回目の緊急事態宣言に伴うGOTOトラベルキャンペーン停止後においては、利用者数が減少し、厳しい状況となっている。今後、同キャンペーン再開後においては、再度、回復に向かうと想定されるが、キャンペーン終了後の反動は大きいと予想され、今後の先行きは不透明な部分が多い。

国民宿舎大城の利用者数【H28年度～R1年度】

(単位:人)

	H28	H29	H30	R1
宿泊	12,075	27,419	24,479	22,037
宴会	10,543	15,598	15,965	16,243
会議室	28	2,050	2,060	2,106
レストラン・喫茶	24,912	41,573	35,886	43,129
温泉	31,444	55,183	55,767	84,039



(2) 料金収入の見通し

※料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

＜収支計画における料金見通し＞

収支計画では、直営した場合における収益的収支を下記のとおり設定し試算している。

【令和3年度～令和12年度】

定員稼働率50%(21,800人) 宿泊料・食事料(1泊2食で14,000円)、温泉使用料(480円)、総収益(514,900千円)

※令和3年度については、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、定員稼働率45%で試算

【令和13年度～令和22年度】

定員稼働率45%(19,620人) 宿泊料・食事料(1泊2食で14,000円)、温泉使用料(480円)、総収益(472,665千円)

＜指定管理制度導入の見通し＞

条例では、当該施設は、指定管理制度による管理運営ができることとしており、平成18年度から指定管理制度を導入し、利用料金制による管理運営を行っている。指定管理者には、指定管理を受託する条件として、利用料金収入から毎年一定の額を市へ納付させることとしており、市の主な収入となる。納付金は、他の類似施設等の収支状況を参考に作成した【別紙】収支計画に基づき、指定期間内の金額を設定している。※令和3年度～令和7年度においては最低2,000万円としている。

料金設定は、条例で上限額を規定し、指定管理者はその範囲内で利用料金を設定できることとしており、指定管理者の営業方針により料金設定を行っている。

下松市国民宿舎条例 別表(第7条関係) 下松市国民宿舎使用料 1 宿泊使用料(1人1泊につき)				
(単位:円)				
区分	定員	使用料		
部屋種別		大人	小学生	幼児 3歳以上
洋室A	2人	9,350	8,800	4,400
洋室B		10,450	9,900	4,950
洋室C (バリアフリー対応)				
和室A	4人	9,900	9,350	4,680
和室B		9,350	8,800	4,400
和室C	5人	9,350	8,800	4,400
和洋室	4人	9,900	9,350	4,680
備考				
1 宿泊に係る利用時間は、午後3時から翌日の午前10時までとする。				
2 宿泊使用料には、浴場使用料を含む。				
3 1人で宿泊するときは、上記料金に1,100円以内の額を加算するものとする。				
4 次に掲げる日に宿泊するときは、前項に掲げるもののほか、上記料金に1,100円以内の額を加算することができるものとする。				
(1) 4月28日から5月5日までの日				
(2) 7月20日から8月30日までの日				
(3) 12月29日から翌年の1月3日までの日				
(4) 国民の祝日に関する法律(昭和23年法律第178号)の規定による休日の前日(当該日が金曜日又は日曜日の場合に限る。)及び土曜日(前3号に掲げる日を除く。)				
5 3歳未満の乳幼児の宿泊使用料は、無料とし、利用人数に算入しない。				
2 個室休憩使用料				
(単位:円)				
単位	使用料			
個室1室につき	4,400			
備考				
利用者が2泊以上連続して宿泊する場合は、宿泊に係る利用時間を除く時間の個室休憩使用料は、無料とする。				

3 浴場使用料		
(単位:円)		
区分	単位	使用料
大人	市内に住所を有する者	1人1回につき 610
	市外に住所を有する者	1人1回につき 720
小学生	1人1回につき	310
幼児3歳以上	1人1回につき	210
回数券	1人11回分	6,100
備考		
市内に住所を有する75歳以上の者の浴場使用料は、1人1回につき510円とする。		
4 会議室等使用料(1室につき)		
(単位:円)		
利用室名	1時間当たり	
宴会場	6,600(33,000)	
宴会場分割A	2,200(11,000)	
宴会場分割B	4,400(22,000)	
会議室	4,400(22,000)	
会議室分割A	1,100(5,500)	
会議室分割B	2,200(11,000)	
会議室分割C	1,100(5,500)	
小会議室	2,200(11,000)	
カラオケルーム1	1,650(8,250)	
カラオケルーム2	2,200(11,000)	
備考		
1 宿泊者が食事等の目的をもって利用する場合は、会議室等使用料を減免することができる。		
2 利用時間に1時間未満の端数が生じたときは、これを1時間として取り扱う。		
3 入場料等を徴収しない催物で、営利若しくは商業宣伝を目的とするもの又は入場料等を徴収する催物に会議室等を利用する場合は、上記料金のうち()内の額を適用する。		
5 配膳料 利用者の求めにより、個室、会議室等で飲食を提供した場合は、当該飲食に係る代金の10分の1に相当する額を配膳料として徴収する。		
6 備品使用料		
(単位:円)		
単位	料金	
備品1組につき	5,500	

(3) 施設の見通し

※施設、設備等の老朽化度合、今後の更新見通しについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。
当該施設は、平成26年12月から建替工事を実施し、平成28年11月に新施設での営業を開始している。建設から10年経過後は、施設の性質上、集客力の維持向上を図る必要があることから、内装リニューアル工事や什器設備更新を実施するとともに、公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画(長寿命化修繕計画)を策定し、計画的に改修・修繕工事を実施することとする。

(4) 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。
平成18年度から指定管理者制度を導入しており、施設の適切な管理運営に必要な職員の配置等については指定管理者に一任している。

3. 経営の基本方針

※将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、上位計画や他の一般会計における計画との関連性、位置付けについても記載すること。

当施設が位置する笠戸島地域は、本市の有力な観光資源であり、「みなとオアシスくだまつ☆笠戸島」への登録もあり、拠点として集客力を高める必要がある。「下松市観光振興ビジョン」においては、「笠戸島を中心とした魅力あるまちづくりの充実」を重点戦略の一つとして、取組を進めており、平成28年度に当施設のグランドオープンを契機として、下松市栽培漁業センターの増築や笠戸島家族旅行村の再整備等を進める中で、各施設の有機的連携による交流人口の増加を図ることとしている。

また、市内には、当施設の他に7の宿泊施設があるが、そのうち5施設は民間事業者による収容人員が50名以下の小規模宿泊施設である。このように観光利用の受け皿が必ずしも十分とは言えない状況のなか、収容人員が121人である当施設は、本市観光振興と市内経済(雇用創出含)を牽引する重要な施設である。さらに、入浴施設については、日帰り入浴の営業等、市民の保養及び健康増進を図る施設としても役割を担っている。このため、当施設は、公営企業の観光施設事業として事業を実施しており、将来にわたって安定的に事業を継続していくために、収支計画を作成し計画的な経営を行うとともに、公共性と採算性の両立に努めることとしている。なお、指定管理者制度を活用した場合の利用料金制における納付金については、収益的収支の試算を設定金額の根拠としている。

なお、令和3年度以降においても、新型コロナウイルス感染症の影響を受けることが想定され、計画に沿った事業実施について不透明な部分が多い現状にあるため、状況を踏まえ、必要な計画変更を行うこととする。また、場合によっては、当施設事業を継続していくために、新型コロナウイルス感染症対策に関する必要な予算措置も検討することとする。

<計画>

「総合計画」(令和3年度～令和12年度)

「下松市観光振興ビジョン」(平成30年度～令和4年度)

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

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。 集客施設としての魅力の維持向上を図る計画的な更新投資の実施
-----	--

※計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。
 ※収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<収支計画の資本的収支について>

- ◆施設建設等に係る地方債償還及び施設改修経費(更新投資)を行う。
 - ・地方債償還金の返済には、補填財源として償却前利益を損益勘定留保資金として充てることとし、不足分は一般会計繰入金で充てることとする。
- ◆指定管理業務以外の事業費を国民宿舎特別会計に予算計上(令和3年度)
 - ・施設管理費 4,312千円 (修繕料、委託料等)
 - ・公債費 272,241千円 (施設建設に係る起債償還※市場公募債の満期一括償還200,000千円を含む。)
 - ・予備費 3,447千円

<投資の考え方>

- ・観光拠点施設として、集客力の維持向上が必要であるため、10年毎に内装工事及び什器備品類の更新を予定する。(客室リニューアル、内装改修等 令和8年度:100,000千円、令和18年度200,000千円)
- ・施設、設備の長寿命化を図るため、個別施設計画を策定し、計画的な施設改修を実施する。(外壁塗装塗り替え、厨房機器更新計画等)
- ・特定避難所としての機能を維持するため、必要な修繕を実施する。

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。 ・収支計画は、直営した場合の収入見込みを試算する。指定管理者制度を活用するため、収益的収支における減価償却前利益を納付金設定金額の根拠とする。 ・10年毎に実施する更新投資の財源は、指定管理者が納付する納付金を財源とし、不足分については企業債の活用を予定する。 (指定管理者納付金予定額:年間20,000千円) ・施設建設に係る起債の償還は、一般会計繰入金を充当する。
-----	--

※財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。

<収支計画(直営した場合の試算)>

【令和3年度～令和12年度】

定員稼働率50%(21,800人) 宿泊料・食事料(1泊2食で14,000円)、温泉使用料(480円)として試算

- ◆減価償却前利益 21,081千円 (見込)
- ※令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、定員稼働率45%で試算 減価償却前利益 15,731千円 (見込)

<指定管理者納付金>

収支計画を作成し、収益的収支の試算を納付金設定金額の根拠としている。令和3年度から令和7年度までの指定管理期間においては、毎年度最低20,000千円の納付金を納付することを公募条件として、指定管理者を選定しており、今後、5年間で100,000千円の収入を見込んでいる。

<一般会計繰入金>

平成25年度から国民宿舎特別会計を設置し、施設管理費及び施設建設費に係る経費を支出している。当会計の歳入財源は、旧施設の老朽化に伴う建替による休館及び施設運営における収入が見込まれないため、全て一般会計繰入金を充当している。また、新施設開業後においても、新施設建設に係る地方債の償還(66,000千円/年)や温泉湯設備の修繕等の支出が見込まれるが、指定管理者からの納付金では、財源が不足するため、引き続き、一般会計繰入金の充当により対応することとする。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※投資以外の経費(委託料、管理運営費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。
 ※収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・管理運営費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他

<収支計画の収益的収支(直営した場合の試算)>

◆(一社)日本旅館協会及び他の類似施設を参考に経費割合を下記のとおり設定

- ・人件費 人件費率36%
- ・備消耗品費 営業収益の4%
- ・委託料 営業収益の5%
- ・営業費 営業収益の10%
- ・管理費 営業収益の5%

◆施設の減価償却費 耐用年数(34年)で定額法により算出

<指定管理者制度の活用>

◆令和3年度～令和7年度においては、指定管理者制度を活用した管理運営を行うため、収益的支出は、指定管理者が行う。

(3)投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

※投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。
 また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	観光拠点及び住民の健康増進を図ることを目的で設置した施設であり、宿泊及び飲食を提供する収益性の高い施設である。このため、施設運営においては、採算性を追求する必要があることから、引き続き、民間のノウハウを活用できる指定管理者制度を導入する。
投資の適正化	集客施設であるため、事業内容に応じ、10年毎に内装改修及び什器備品類の更新等の更新投資を見込んでいる。 利用者の安全安心の確保及び施設の長寿命化を図るため、今後、公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画を策定し、計画的に補修及び設備更新を行う予定である。
その他の取組	—

② 今後の財源についての考え方・検討状況

料金	<p>主な収入となる使用料の考え方は下記のとおり。</p> <p>【宿泊使用料】 平成28年11月の新施設開業に伴い、条例改正により新料金を設定したが、指定管理者の運営の幅を広げ、施設の長期的な経営安定を図るため、宿泊使用料の上限を3,500円上乘せする条例改正を行っている。これにより、主な収入源である宿泊料収入を確保し、収益性の強化を図ることができるため、引き続き、現行の料金設定で管理運営することとする。 指定管理制度による管理運営においては、指定管理者が条例の範囲内で定めることができることとしており、平日稼働率向上や繁忙期における収入の確保等、創意工夫によって利益の確保ができると考えている。</p> <p>【浴場使用料】 施設の設置目的の一つである住民の健康増進を図る入浴施設については、施設の性質も考慮し、他の類似施設を参考に料金設定を行っている。引き続き、現行の料金設定で管理運営することとする。</p>												
稼働率・利用者数	<p>下記のとおり、収支予測において10年毎に宿泊利用者の定員稼働率を設定している。</p> <table border="0"> <tr> <td>令和3年度</td> <td>45%</td> <td>(19,620人)</td> <td>※新型コロナウイルス感染症の影響考慮</td> </tr> <tr> <td>令和4年度～令和12年度</td> <td>50%</td> <td>(21,800人)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>令和13年度～令和22年度</td> <td>45%</td> <td>(19,620人)</td> <td></td> </tr> </table>	令和3年度	45%	(19,620人)	※新型コロナウイルス感染症の影響考慮	令和4年度～令和12年度	50%	(21,800人)		令和13年度～令和22年度	45%	(19,620人)	
令和3年度	45%	(19,620人)	※新型コロナウイルス感染症の影響考慮										
令和4年度～令和12年度	50%	(21,800人)											
令和13年度～令和22年度	45%	(19,620人)											
企業債	施設建設から10年毎に大規模改修を予定しており、その際には企業債の活用を予定している。												
繰入金	<p><一般会計繰入金> 施設建設に係る地方債償還金の返済には、補填財源として償却前利益を損益勘定留保金として充てることとし、不足分は一般会計から繰入金を充てることとする。 令和3年度から令和12年度の一般会計繰入金金は、約4,500万円/年を見込んでいる。</p>												
資産の有効活用等による収入増加の取組	—												
その他の取組	—												

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委 託 料	<p>◆収支計画において、営業収益の5%として試算</p> <p>◆令和3年度～令和7年度は、指定管理者制度を導入するため、市の負担なし。</p> <p>※指定管理料の支払はなく、指定管理者から利益の一部を納付金として徴収している。</p>
管 理 運 営 費	<p>◆指定管理業務以外の事業費を国民宿舎特別会計に予算計上する。</p> <p>・施設管理費 約4,000千円（修繕料、委託料等）</p> <p>・公債費 約70,000千円（施設建設に係る起債償還）</p>
職 員 給 与 費	<p>◆収支計画において、人件費率36%として試算</p> <p>◆令和3年度～令和7年度は、指定管理者制度を導入するため、市の負担なし。</p>
そ の 他 の 取 組	—

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	<p>本市観光の中心である笠戸島においては、観光客数の増加や交流人口の拡大による地域経済の活性化を図るため、魅力ある観光施設の確保及び地域資源を活用したサービスの提供が必要である。このため、当施設以外に笠戸島家族旅行村及び下松市栽培漁業センターを設置するなど、観光の拠点として整備を行っているところである。</p> <p>当地域においては、笠戸島ハイツ跡地活用事業等で、民間参入を期待しているところであるが、民間参入がない現状にあることや宿泊及び入浴サービスを提供し、施設の設置目的である住民の福祉の向上及び健康増進を図る役割を果たしていることから、当観光施設事業を公営企業として実施する必要があると考えている。</p>
公営企業として実施する必要性	<p>市内には、当施設の他に7の宿泊施設があるが、そのうち5施設は民間事業者による収容人員が50名以下の小規模宿泊施設である。観光利用の受け皿が必ずしも十分とは言えない状況のなか、収容人員が120人である当施設は、本市観光振興と市内経済（雇用創出含）を牽引する重要な施設であること及び独立採算により経営の透明性を確保するため、公営企業として国民宿舎事業を実施する必要がある。</p>

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	<p>※進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること（検証内容、頻度、体制（第三者も含むかどうか）、公表方法やその結果をどう反映させていくのかも記載）。</p> <p>将来にわたって安定的に事業を継続していくため、必要に応じて経営戦略の内容を見直しを行う。当事業は、施設を管理運営する観光事業であり、指定管理者制度を導入しているため、指定管理期間に合わせて検証を行うこととする。また、指定管理者には、定期的に収支状況等の報告を求め、適宜ヒアリングを実施することにより、経営状況の正確な把握を行い、進捗状況を管理するとともに、必要に応じて見直しを行う。</p>
---------------------	--