

# 観光施設その他事業(休養宿泊)の 抜本的な改革の方向性

## 【目次】

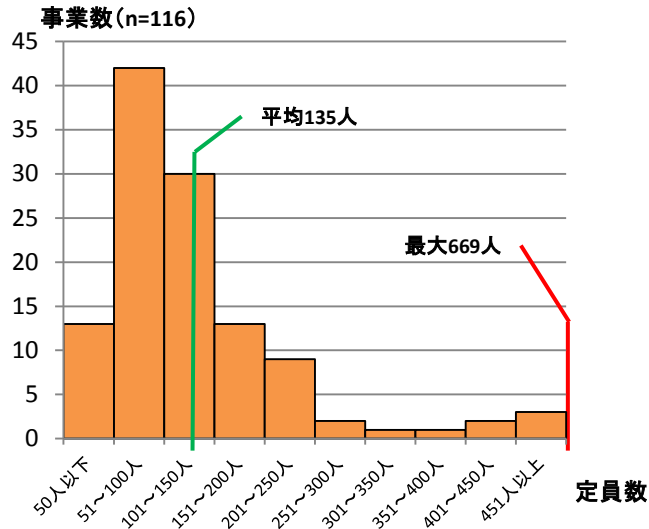
1. 観光施設その他事業(休養宿泊)の概要 ……P 2
2. 観光施設その他事業(休養宿泊)を取り巻く最近の動き ……P 5
3. 抜本的な改革の事例 ……P 7
4. 経営指標案 ……P 9

# 1. 観光施設その他事業（休養宿泊）の概要

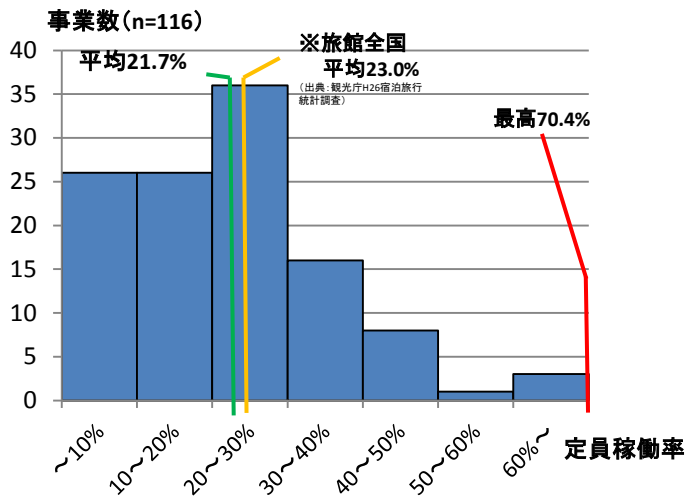
# 観光施設その他事業(休養宿泊)の概要

## 施設の状況 (H26地方公営企業決算状況調査)

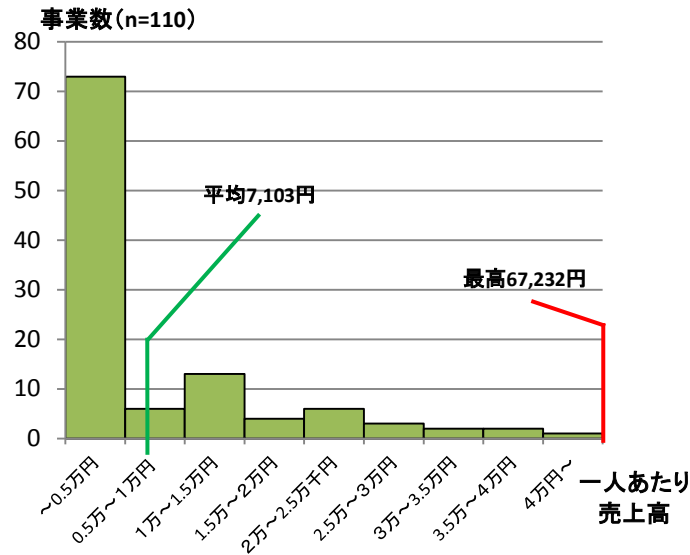
### ①定員数の分布



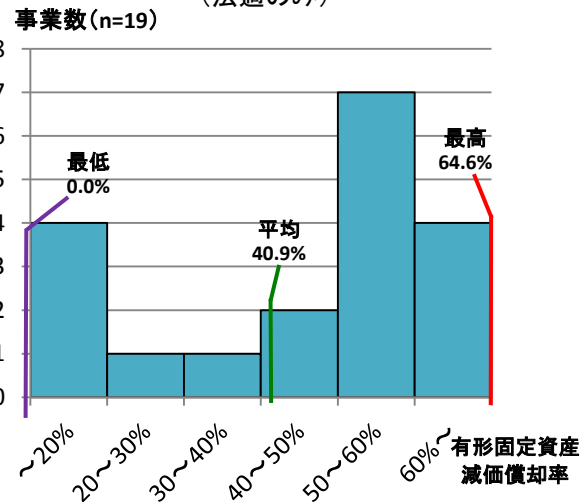
### ②定員稼働率の分布



### ③宿泊客一人あたり売上高の分布 (法適:営業収益、非適:繰入除き実質収益)



### ④有形固定資産減価償却比率の分布 (法適のみ)



## ○施設の類型

休養宿泊施設全165施設のうち、66施設が「国民宿舎」である

「国民宿舎」とは、自然公園や国民保養温泉地等の自然環境に優れた休養地に建てられた宿泊施設。日本国民の健全なレクリエーションと健康の増進を図り、国民の誰もが低廉でしかも快適に利用出来ることを目的として昭和31年に制度化された。

## ○運営主体

全116事業のうち103事業は、中小規模団体(町村又は人口20万人未満の市)によって経営されている

## ○費用構成

- ・職員給与費の割合が他事業と比べて高い
- ・管理運営費の割合が高い

# 観光施設その他事業(休養宿泊)の一覧(H26決算)

## 法適用(25施設)

|      |       |                |
|------|-------|----------------|
| 岩手県  | 奥州市   | 国民宿舎サンホテル衣川荘※  |
| 群馬県  | 中之条町  | 国民宿舎四万ゆずりは荘※   |
|      | 東吾妻町  | 国民宿舎 榛名吾妻荘     |
|      | 片品村   | 尾瀬ロッジ※         |
|      | 片品村   | ロッジまきば         |
|      | 片品村   | 武尊牧場キャンプ場      |
| 埼玉県  | 小鹿野町  | 国民宿舎 両神荘※      |
| 福井県  | 越前町   | 国民宿舎かれい崎荘※     |
|      | 高浜町   | 国民宿舎 城山荘※      |
| 山梨県  | 甲州市   | 市営ぶどうの丘        |
| 長野県  | 松本市   | 上高地アルペンホテル     |
|      | 松本市   | 焼岳小屋           |
|      | 松本市   | 徳沢ロッジ          |
| 静岡県  | 松崎町   | 町営宿泊施設伊豆まつざき荘※ |
| 兵庫県  | 南あわじ市 | 国民宿舎慶野松原荘※     |
|      | たつの市  | 志んぐ荘※          |
|      | たつの市  | 新舞子荘           |
|      | たつの市  | 赤とんぼ荘※         |
| 奈良県  | 宇陀市   | 保養センター美榛苑      |
| 和歌山県 | 太地町   | 国民宿舎 白鯨※       |
|      | 串本町   | 国民宿舎あらふね※      |
| 鳥取県  | 三朝町   | プランナールみささ※     |
|      | 湯梨浜町  | 国民宿舎 水明荘※      |
| 広島県  | 廿日市市  | みやじま杜の宿※       |
| 熊本県  | 水俣市   | 水天荘            |

※は国民宿舎

## 法非適用(140施設)

|     |       |                      |      |        |                  |      |         |                  |
|-----|-------|----------------------|------|--------|------------------|------|---------|------------------|
| 北海道 | 釧路市   | ユースホステル              | 山梨県  | 南アルプス市 | 南アルプス市山梨県北岳山荘    | 広島県  | 広島市     | 湯来ロッジ※           |
|     | 芦別市   | 芦別市健民センター芦別温泉        | 長野県  | 長野市    | 鬼無里交流促進施設        |      | 広島市     | 湯の山温泉館           |
|     | 芦別市   | 国民宿舎あしべつ※            |      | 長野市    | 聖山パノラマホテル※       |      | 呉市      | 野呂高原ロッジ※         |
|     | 芦別市   | 芦別温泉スターライトホテル        |      | 飯田市    | 上村しらびそ高原施設       | 山口県  | 江田島市    | 能美海上ロッジ※         |
|     | 芦別市   | 星遊館                  |      | 大町市    | ぼかぼかランド美麻        |      | 下関市     | 国民宿舎海峡ビューしものせき※  |
|     | 歌志内市  | かもい岳温泉               |      | 大町市    | 交流促進センター明日香荘     |      | 下関市     | サングリーン菊川         |
|     | 蘭越町   | 幽泉閣                  |      | 安曇野市   | 長峰荘              |      | 山口市     | 国民宿舎秋穂荘※         |
|     | 蘭越町   | 雪秩父                  |      | 安曇野市   | しゃくなげ荘           |      | 下松市     | 国民宿舎大城※          |
|     | 泊村    | 泊村国民宿舎もいわ荘※          |      | 安曇野市   | 有明荘※             |      | 周南市     | 国民宿舎湯野荘※         |
|     | 利尻町   | ホテル利尻                |      | 安曇野市   | 大天荘              | 徳島県  | 美馬市     | 木屋平簡易宿泊施設一の森ヒュッテ |
|     | 新ひだか町 | 町民休養ホーム              |      | 松川町    | 信州まつかわ温泉 清流苑     | 香川県  | さぬき市    | さぬき市国民宿舎 松琴閣※    |
| 岩手県 | 盛岡市   | 盛岡市都南サイクリングターミナル     |      | 麻績村    | シェーンガルテンおみ       | 愛媛県  | 新居浜市    | ゆらぎの森            |
|     | 普代村   | 国民宿舎 くらさき荘※          |      | 生坂村    | やまなみ荘            |      | 西条市     | 温泉旅館             |
|     | 普代村   | 緑の村                  |      | 筑北村    | 西条温泉とくら          |      | 西条市     | 温泉館              |
|     | 野田村   | 国民宿舎 えほし荘※           |      | 筑北村    | 冠着荘              |      | 西条市     | 配湯               |
| 宮城県 | 亶理町   | わたり温泉鳥の海             |      | 木島平村   | ホテルシュエネスベルク      | 高知県  | 伊予市     | 都市総合文化施設         |
| 秋田県 | 横手市   | 休養センターさくら荘           |      | 木島平村   | ホテルパノラマランド       |      | 高知市     | 国民宿舎桂浜荘※         |
|     | 横手市   | 交流センター雄川荘            |      | 木島平村   | 梨の木荘             |      | 宿毛市     | 国民宿舎椰子※          |
|     | 横手市   | えがのおの丘               |      | 木島平村   | カヤの平ロッジ          |      | 土佐清水市   | 宿泊温泉施設足摺テルメ      |
|     | 横手市   | 大森健康温泉               | 静岡県  | 河津町    | 国民宿舎かわづ※         |      | 東洋町     | 青少年旅行社           |
|     | 横手市   | 平庭ときめき交流センターゆつぷる     | 三重県  | 尾鷲市    | 尾鷲ユースホステル        |      | 東洋町     | 自然休養村            |
| 山形県 | 真室川町  | まむろ川温泉梅里苑            |      | 熊野市    | 熊野市青年の家          | 福岡県  | 仁淀川町    | 仁淀川町観光センター       |
| 福島県 | いわき市  | いわき市国民宿舎勿来の関荘※       | 京都府  | 京都市    | 京都市宇多野ユースホステル    | 佐賀県  | 芦屋町     | 国民宿舎マリントラスあしや※   |
|     | 須賀川市  | やまゆり荘                | 大阪府  | 千早赤阪村  | 香楠荘              |      | 唐津市     | 唐津市国民宿舎呼子ロッジ※    |
|     | 須賀川市  | ふれあいランド              | 兵庫県  | 佐用町    | 笹ヶ丘荘             |      | 唐津市     | 唐津市国民宿舎いろは島※     |
|     | 須賀川市  | 三世交流館                |      | 佐用町    | 交流会館             |      | 唐津市     | 唐津市国民宿舎波戸岬※      |
|     | 田村市   | 星の村ふれあい館             | 奈良県  | 香美町    | 香りの里ファミリーイン今子浦※  |      | 唐津市     | 国民宿舎虹の松原ホテル※     |
|     | 檜枝岐村  | 尾瀬沼ヒュッテ              |      | 御所市    | 国民宿舎葛城高原ロッジ※     | 長崎県  | 唐津市     | 国民宿舎虹の松原ホテル※     |
|     | 檜枝岐村  | 御池ロッジ                |      | 野迫川村   | ホテルのせ川           |      | 唐津市     | 国民宿舎久住高原荘※       |
| 群馬県 | 高崎市   | 牛伏ドリームセンター           |      | 下北山村   | スポーツ公園           |      | 唐津市     | 国民宿舎直入荘※         |
|     | 渋川市   | SUNおのがみ              |      | 下北山村   | 池の平公園            |      | 唐津市     | 国民宿舎直入荘※         |
|     | 南牧村   | 南牧村自然公園              |      | 川上村    | ホテル杉の湯           | 宮崎県  | 宮崎県     | 宮崎県国民宿舎 えびの高原荘※  |
| 埼玉県 | 神川町   | 冬桜の宿 神泉              | 和歌山県 | かつらぎ町  | 花園守口ふるさと村        | 宮崎県  | 宮崎県     | 宮崎県国民宿舎 高千穂荘※    |
| 千葉県 | 白子町   | 国民宿舎 白子荘※            | 鳥取県  | 鳥取市    | 鳥取市気高町遊漁センター     | 鹿儿島県 | 都城市     | 青井岳荘             |
| 東京都 | 御蔵島村  | 御蔵荘                  |      | 鳥取市    | 国民宿舎 山紫苑※        |      | 鹿儿島市    | 桜島ユース・ホステル       |
| 新潟県 | 阿賀野市  | 五頭連峰少年自然の家           |      | 鳥取市    | 浜村温泉館            |      | 鹿儿島市    | 国民宿舎レインボー桜島※     |
|     | 胎内市   | 胎内アウレツ館              |      | 鳥取市    | 国民宿舎グリーンスコレセきがね※ |      | 日置市     | 吹上砂丘荘※           |
| 富山県 | 富山市   | 白樺ハイツ※               |      | 倉吉市    | 国民宿舎グリーンスコレセきがね※ |      | いちき串木野市 | 吹上浜荘※            |
|     | 黒部市   | 老人保養センター新川荘          |      | 大山町    | 夕陽の丘神田           |      | いちき串木野市 | 串木野さのさ荘          |
| 石川県 | 七尾市   | 能登小牧台※               | 島根県  | 浜田市    | 浜田市国民宿舎千量苑※      |      | 志布志市    | 国民宿舎ホルベリアダグリ※    |
|     | 珠洲市   | 国民宿舎「能登路荘」※          |      | 雲南市    | 国民宿舎 清嵐荘※        |      | 肝付町     | コスモピア内之浦※        |
|     | 能登町   | 国民宿舎「うしつ荘」※          | 岡山県  | 総社市    | 国民宿舎サンロード吉備路※    |      | 知名町     | 国民宿舎※            |
|     | 能登町   | 真脇遺跡公園研修施設「真脇ホ・レホーレ」 |      | 真庭市    | 真庭市宮津黒高原荘        |      |         |                  |
|     | 能登町   | ラブロ恋路                |      | 真庭市    | クリエイト菅谷          |      |         |                  |
|     | 能登町   | セミナーハウス山びこ           |      | 和気町    | 和気鶴飼谷温泉          |      |         |                  |
|     | 能登町   | 国民宿舎「やなぎだ荘」※         |      | 鏡野町    | 国民宿舎いつき※         |      |         |                  |
|     | 能登町   | ふれあいの里施設             |      | 西粟倉村   | 国民宿舎あわくら荘※       |      |         |                  |

※は国民宿舎

## 2. 宿泊産業の動向

# 宿泊産業の動向

## 営業状況

- ・宿泊産業全体は、バブル崩壊以降、旅館業の衰退を反映して、長期的な縮小傾向にある
- ・旅館からホテルへの業態転換が進んでいるが、今後も、団体客から個人客へのシフトが進み、従来の形態に該当しないニッチ市場的な形態が出現する予測もある

＜旅館業の営業許可施設数（H26年度）＞

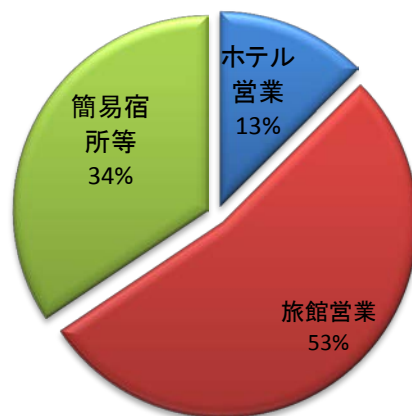
ホテル営業： 9,879施設

旅館営業： 4万1,899施設

簡易宿所数： 2万7,120施設

計： 7万8,898施設

[ H26年度衛生行政報告例 ]



＜市場規模＞

旅館業 1兆4,200億円（H26年）

ホテル業 1兆2,010 億円（H26年）

[ レジャー白書2015 ]

## インバウンド

- ・H27年において、外国人延宿泊者数は、6,561万人泊で過去最高であり、三大都市圏では前年比39.2%増、地方部で59.6%増と、地方部の伸びが三大都市圏を上回るなど、地方部でも外国人宿泊客数は増加傾向にある

・政府は、H32年（2020年）に訪日外国人旅行者を4000万人にする目標を掲げている

- ・宿泊供給が需要に追い付かないという指摘もあり、民泊の拡大などの検討が進められている

＜米国系民泊サイト「AirBnB」＞

空室登録数（日本）： 3万8000軒超（H28年6月）

「「民泊サービス」のあり方に関する検討会」最終報告書（H28.6.20）（骨子）  
民泊に使う住宅の提供者（家主）は届け出制、管理者と仲介業者は登録制とし、違反営業に罰則を設ける。営業日数など一定の要件を満たせば住宅地での民泊も容認する。

## 耐震化

耐震改修促進法の改正（H25年）により、

- ・耐震診断の義務付けとして、階数3以上かつ床面積の合計5,000㎡以上のホテル・旅館等は、H27年末までに耐震診断結果の報告義務あり
- ・その他のホテル・旅館等は耐震診断は努力義務

### 3. 抜本的な改革の事例



# 改革事例のまとめ

## 廃止事例(H21年度～H27年度)

| 手法     | 件数 | 理由(きっかけ)  |
|--------|----|---|
| 事業廃止   | 3  | 耐震化工事の財政負担(1件)、経営不振(1件)、指定管理会社の解散(1件)                         |
| 一般会計移管 | 6  | 観光振興策(3件)、起債償還完了(1件)、施設老朽化(PFIで施設更新)(1件)、市町村合併に伴う関係事業の一本化(1件) |

### 【参考】一般会計移管を行った理由

- 民間譲渡を図るため競売にかけたが、入札する民間事業者がいなかったため
- 市として一般会計で行う観光振興施策と連携強化し積極的に観光振興を図るため

## 民間譲渡事例(H21年度～H27年度)

| 手法           | 件数 | 理由(きっかけ)  |
|--------------|----|-----------|
| 指定管理会社への譲渡   | 2  | 施設老朽化(2件) |
| 民間事業者による買受け等 | 4  | 経営不振(4件)  |

### 【参考】民間企業が買受けを行った理由

- 施設について、立地がよく、老朽化が進む前で資産価値も比較的大きい状態だったため
- 施設の周辺で、遊園地・温泉等を運営するグループ企業が、地域で一体的に事業展開するため

### 事例から伺えること

1. 改革の理由(きっかけ)は、主に経営不振又は施設老朽化
2. 民間の買い手が、いる場合は民間譲渡が行われ、いない場合は一般会計移管又は事業廃止
3. 民間譲渡等の際も複数社が競合入札するケースは少ない(上記6件中1件(たつの市)のみ)

## 4. 經營指標案

# 観光施設その他事業(休養宿泊)の特性及び改革の方向性(第4回資料)

| 各事業の特性と現状   | 改革の方向性   | 特に改革が必要な企業   |
|---|--|--|
| <p>①公営企業で行う必要性・意義</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域資源を活かした地域の振興や雇用確保</li> <li>・民間事業者と競合する事業が多く、必ずしも住民生活に不可欠なサービスの提供でない</li> </ul> <p>②事業としての持続可能性<br/>(経営上の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般会計繰出金を除いた場合、全316事業のうち206事業が赤字(経常収支又は実質収支ベース)(H26)</li> <li>・施設の老朽化対策や耐震化、観光ニーズの変化への対応のための支出の増加が今後見込まれる(補助制度)</li> <li>・耐震改修等に係る国庫補助制度あり</li> </ul> <p>③民営化・民間譲渡、民間活用による効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド力や顧客ニーズへの柔軟な対応力を生かした利用客の増加</li> <li>・人件費の抑制などの運営コスト削減</li> <li>・周辺エリアと連携し、他の用途も含めた高度利用も検討可能</li> <li>・採算悪化の場合、累積債務を処理するため、住民負担の増大につながる恐れあり</li> </ul> | <p>○民営化・民間譲渡、民間活用による経営改革、事業廃止が検討可能</p> <p>○例えば、事業エリアにおける民間事業者の有無という点から、以下の整理が考えられる</p> <p>【代替する民間事業者がいる場合】</p> <p>→<u>民営化・民間譲渡</u>を検討</p> <p>【代替する民間事業者がいない場合】</p> <p>→<u>民間活用(PFI、包括的民間委託、指定管理者制度の導入等)</u>を積極的に推進し、経営の効率化を推進</p> <p>又は</p> <p>→<u>事業廃止</u>を検討(地域活性化や雇用確保等の目的及び一般会計による負担を明らかにし、公営で行う必要性を議会等で検討)</p> <p>○現在の事業目的にとらわれず、周辺エリアと連携し、他の用途も含めた一層の高度利用を検討</p> | <p>&lt;収支構造&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○経常赤字が続く企業</li> <li>○累積債務の増加が続く企業</li> </ul> <p>&lt;施設更新等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○将来の更新投資・老朽化対策に係る負担が多額に見込まれる企業</li> </ul> <p>&lt;民営化等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○民営化又は高度利用ができる企業</li> </ul> |

# 公営企業の経営に関わる通知等

## 民間と競合する公的施設の改革について(平成12年5月26日閣議決定)(抄)

国又は特殊法人等が設置主体となる公的施設(会館、宿泊施設、会議場、結婚式場、健康増進施設、総合保養施設、勤労者リフレッシュ施設その他これらに準ずる施設で、特殊会社及び民営化が決定された法人が設置するものを除く。以下「施設」という。)について、累次の閣議決定に沿った措置を引き続き推進することとし、下記のように決定する。

記

### 1 施設の新設及び増築の禁止

不特定の者が利用し得る施設の新設及び増築は禁止する。なお、現在、計画段階にあり、工事(設計を含む。)未着手のものについては、これを取り止める。

### 2 既存施設の廃止、民営化その他の合理化措置

官民のイコール・フットイング(税制を含めた同一競争条件の確保)の観点から、施設ごとの独立採算制を原則とし、一定の基準に基づいて個々の施設ごとに企業会計原則に準ずる特殊法人等会計処理基準により経営成績等を明確にし、早期(5年以内)に廃止、民営化その他の合理化を行う。

### 3 地方公共団体における措置の要請

地方公共団体についても、上記の措置に準じて措置するよう要請するものとする。

## 公営企業の経営に当たっての留意事項について(平成26年8月29日総務省公営企業課長等通知)(抄)

### 第1. 公営企業の経営についての基本的な考え方

(中略)

各地方公共団体が公営企業の経営健全化等に取り組むに当たっては、その前提として、まず現在公営企業が行っている事業そのものの意義、提供しているサービス自体の必要性について検証することが必要であり、その結果、事業に意義、必要性がないと判断された場合には、速やかに、廃止等を行うべきである。事業の継続、サービスの提供自体は必要と判断された場合であっても、採算性の判断を行い、完全民営化、民間企業への事業譲渡等について検討する必要がある。

(中略)

### 第3. 公営企業の経営に係る事業別留意事項

#### 10 観光その他事業

観光その他事業は、地方公共団体の創意によって行われるものであるため、様々な事業が想定されるが、民営事業者と競合する業種が多いことから、採算性に加えて公営の必要性及び既存の民営事業者との競合関係についても十分に検討する必要があること。

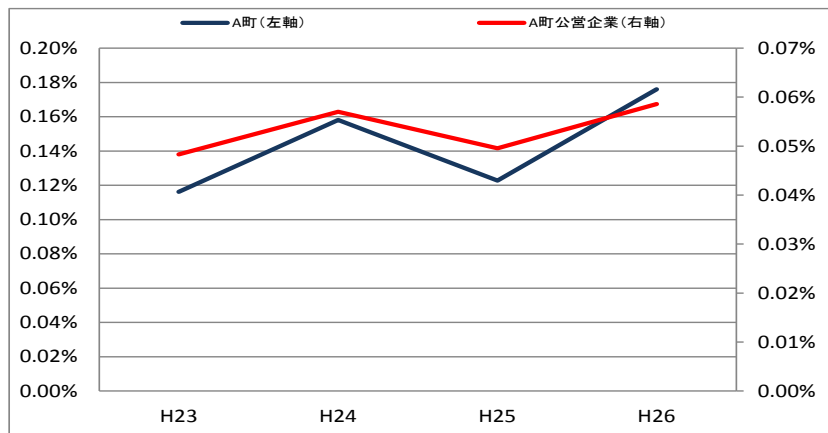
##### (1) 観光施設等事業

観光施設事業については、リスク限定通知を踏まえ、公営企業による実施が適当か否かを十分検討し、可能な限り法人格を別にして事業を実施するなど、財政負担のリスクを限定すること。また、休養宿泊施設については、「民間と競合する公的施設の改革について」(平成12年5月26日閣議決定)の趣旨を踏まえ、施設の新設・増設に当たっては、周辺の民営事業者との協調を図り、真に必要なものに限ること。

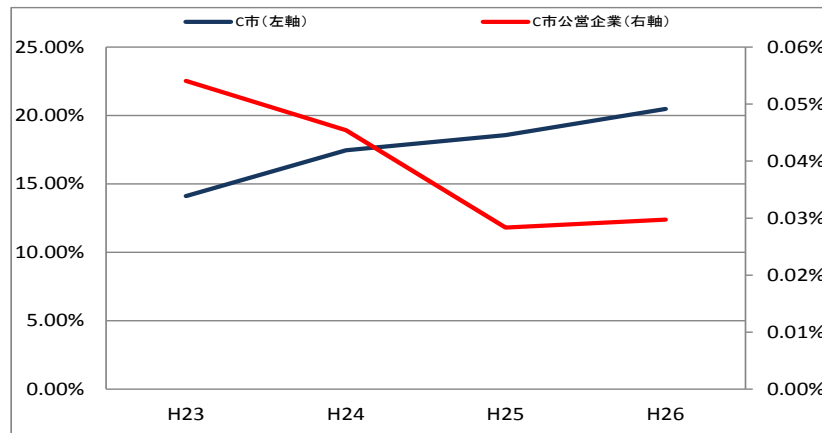
なお、既存の施設については、施設そのものの必要性及び公営企業で運営することの適否について十分に検討すること。

# 宿泊施設と周辺地域に係る宿泊者数の動向比較

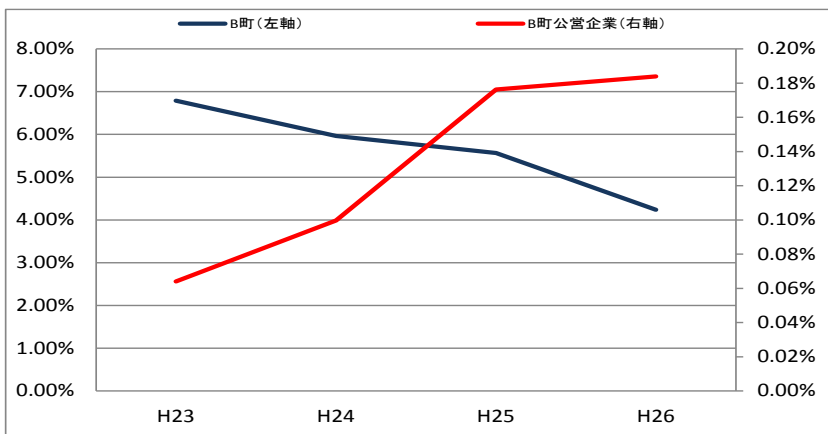
① 公営企業、市町村ともに上昇傾向の場合 (A町)



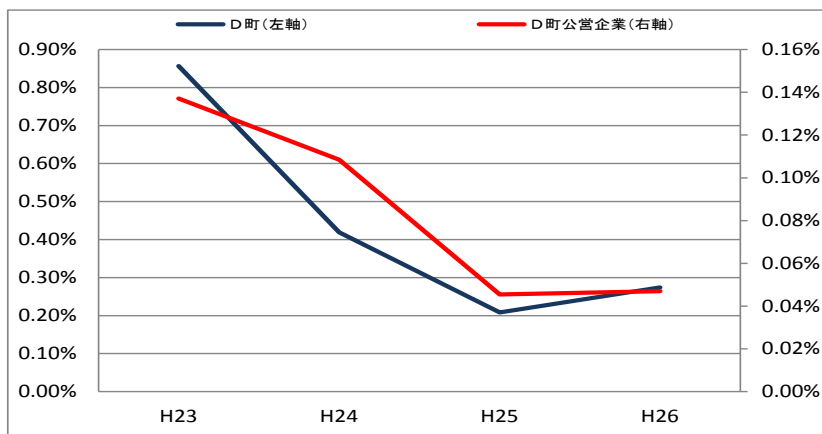
③ 公営企業が下降傾向、市町村が上昇傾向の場合 (C市)



② 公営企業が上昇傾向、市町村が下降傾向の場合 (B町)



④ 公営企業、市町村ともに下降傾向の場合 (D町)



※グラフは、当該宿泊施設及び周辺地域(市町村)それぞれの延宿泊者数が、所在都道府県の延宿泊者数に占める割合の推移

(出典)

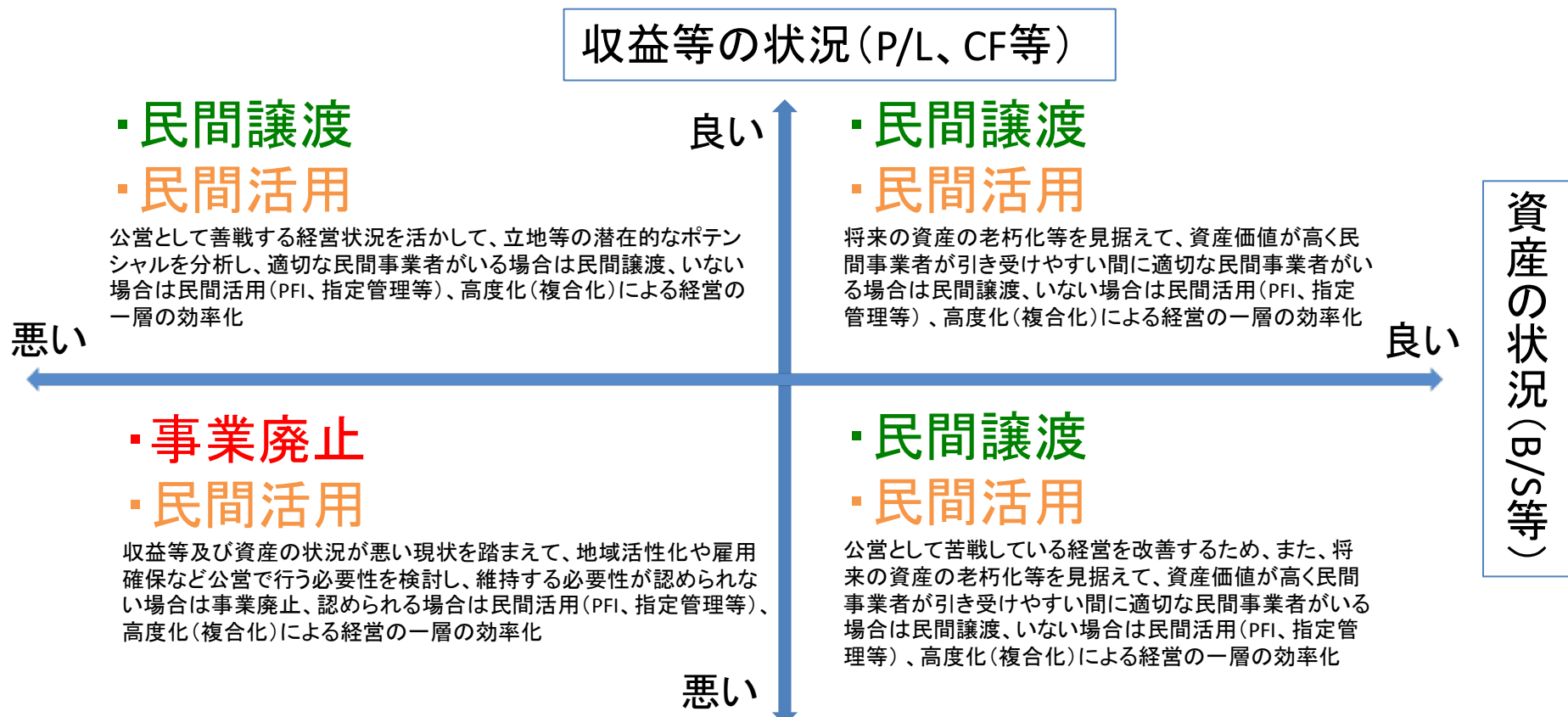
公営企業: 地方公営企業決算状況調査

都道府県、市町村: 宿泊旅行統計(観光庁提供)を基に総務省作成

# 経営指標を踏まえた改革の方向性(案)

- これまでの研究会での議論を踏まえ、「特に改革が必要な企業」については、次の状況に着目して整理
  - ・民営化又は高度利用ができる企業 ⇒ 収益等の状況及び資産の状況
  - ・将来の更新投資・老朽化対策に係る負担が多額に見込まれる企業 ⇒ 資産の状況
  - ・経常赤字が続く企業、累積債務の増加が続く企業 ⇒ 収益等の状況及び資産の状況
- 公営企業の経営に関わる通知等(H12.5月閣議決定、H26.8月総務省留意事項通知)を踏まえ、施設の必要性及び公営企業で運営することの適否について十分に検討
- 宿泊施設と周辺地域の宿泊者数の動向比較も活用

経営指標を活かした経営分析を通じて、改革の方向性について、以下の選択肢を軸に検討すべきか



# 経営指標(案)

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標

※青字は地方公営企業決算状況調査で把握しておらず、他の統計調査にて把握されているもの

※赤字は地方公営企業決算状況調査で把握しておらず、新たに算定する必要があるもの

## 収益等の状況

|   |                   |                   |  |
|---|-------------------|-------------------|--|
| 1 | EBITDA(減価償却前営業利益) | 当期純利益+減価償却費+支払利息等 | ・営業利益に減価償却費等を加算してキャッシュベースの利益に直した指標                         |
| 2 | 売上高GOP(営業総利益)比率   | 営業総利益÷売上高         | ・売上高に対する営業総利益(粗利益)の割合を表した指標                                |
| 3 | 経常収支比率            | 経常収益÷経常費用         | ・当該年度において、料金収入や一般会計負担金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標 |
| 4 | 他会計補助金比率          | 他会計補助金÷総費用        | ・総費用に対する一般会計補助金等の割合を表した指標                                  |
| 5 | 宿泊者一人当たりの他会計補助金額  | 他会計補助金額÷延宿泊者数     | ・年間の延宿泊者数一人当たりの他会計補助金額                                     |
| 6 | 定員稼働率(一日当たり利用率)   | 延宿泊者数÷宿泊定員数(一日平均) | ・一日の宿泊定員数に対する一日平均の延宿泊者数の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標          |
| 7 | 売上高人件費比率          | 人件費÷売上高           | ・人件費の負担の大小を判断する指標<br>・指定管理制度など民間活用を進めていないと指標が高くなる          |

## 周辺地域の宿泊客数動向

(13-1)  
施設の宿泊客数動向(年間)  
= 当該施設の延宿泊者数  
÷ 都道府県の延宿泊者数

(13-2)  
周辺地域(市町村)の宿泊客数動向(年間)  
= 当該市町村の延宿泊者数  
÷ 都道府県の延宿泊者数

都道府県内の宿泊者数に占める割合について、宿泊施設とその周辺地域(市町村)の推移を比較することで、地域の観光動向との相関又は乖離を見る指標

## 資産の状況

|    |               |                                    |   |
|----|---------------|------------------------------------|---|
| 8  | 有形固定資産減価償却率   | 有形固定資産減価償却累計額÷有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価 | ・有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標(資産の老朽化度合)                                     |
| 9  | 施設の資産価値       | 有形固定資産の時価                          | ・民間譲渡を行う場合の買付価格の基礎となる   |
| 10 | 設備投資見込額(10年間) | 今後10年間の設備投資見込額                     | ・当該施設が今後10年間で見込む建設改良費・修繕費などの設備投資額   |
| 11 | 累積欠損金比率       | 当年度末処理欠損金÷(営業収益-受託工事収益)            | ・営業収益に対する累積欠損金(営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した損失のこと)の状況を表す指標 |
| 12 | 企業債残高対料金収入比率  | 企業債残高合計÷料金収入                       | ・収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標  |

## 基本情報

- ① 資金不足比率
- ② 自己資本構成比率
- ③ 建物延面積
- ④ 宿泊定員数
- ⑤ 客単価
- ⑥ 指定管理者制度の導入
- ⑦ インターネットによる予約割合
- ⑧ バリアフリー化
- ⑨ トイレ洋式化率
- ⑩ Wi-Fi設置

# (参考)経営分析に関する有識者意見

<民営国民宿舎協議会 池上事務局長(民営国民宿舎「土佐」社長)>

- ・土佐市営国民宿舎を買い受けて、平成14年度から経営
- ・その購入時に最も留意した指標は、施設の時価(時価が約1億円であり、その額が競売時の最低基準価格になっていたが、入札結果は1者(池上社長だけ)であり、約1億円で落札)
- ・宿泊業の経営においては、設備投資(施設の内装・外観のリニューアルなど)が重要な要素。設備投資は、その裁量がないと経営がうまくいかず、売上との相関関係が高い
- ・経常的な経営指標は、比較可能にするのはよいことだが、縛られすぎる必要は無い(現在は、公営だから悪く出るのであって、民営にしたら職員の働き方が大きく変わるので必ず良くできる)

<(株)石原商店 石原社長(たつの市の国民宿舎を買受け、「新舞子ガーデンホテル」として宿泊業を経営)>

- ・公営企業の課題は、顧客ニーズへの対応に時間がかかること、経営陣の顧客満足・付加価値への意識が高くないことではないか
- ・累積欠損金、企業債残高、人件費は、経営上特に重要な指標である
- ・定員稼働率などの定員に係る指標は有用であるが、宴会、レストラン、大浴場等の宿泊以外の機能もある場合も多いため、活用するには留意が必要

<星野リゾート企画開発部>

- ・実際の運営・取得の判断は、財務指標(運営受託の場合はP/Lを、取得の場合はB/Sをチェックするのが中心)のみならず、資産の状況をはじめとして、独自のチェック項目や取得価格、現地調査結果などを勘案して総合的に行う(1、2個の財務指標だけで判断しない)
- ・星野リゾートの自社ブランドに見合うか、経営方針に見合うか?など独自のチェック項目がある。

<地域経済活性化支援機構 十枝シニアディレクター>

- ・機構として、宿泊業の経営を見る際は、売上高、GOP(額)、EBITDA(額)、売上高GOP比率、売上高人件費比率、客室稼働率、客室単価、供給客室一室あたり売上高(REVPAR)、およびこれらと照らし合わせたこの先10年の設備投資必要額や負債残高が主要なチェックポイント
- ・経営判断において、宿泊施設に今後どのくらい設備投資が必要かは重要な指標であり、公営企業においても見える化すべき

<(一社)国民宿舎協会>

- ・宿泊施設の利用状況・施設状況や、政府のインバウンド対策で重点的に整備されている設備を踏まえると、これからの宿泊施設に望ましい設備として、バリアフリー化、トイレ洋式化、Wi-Fi整備があげられる。



# 経営比較分析表

A町

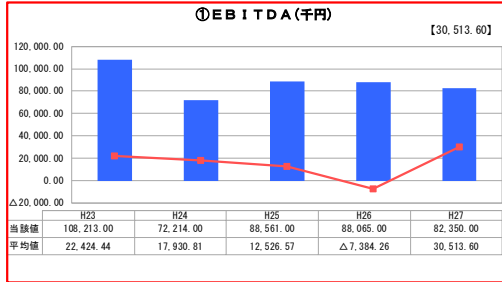
|           |             |                        |          |
|-----------|-------------|------------------------|----------|
| 業務名       | 業種名         | 事業名                    | 類似団体区分   |
| 法適用       | 観光施設事業      | 休養宿泊施設                 | -        |
| 資金不足比率(%) | 自己資本構成比率(%) | 建物延面積(m <sup>2</sup> ) | 宿泊定員数(人) |
| 0.00      | 53.89       | 1,614                  | 149      |

|         |            |                   |
|---------|------------|-------------------|
| 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(%) |
| 9,870   | 無          | 25.00             |
| バリアフリー化 | トイレ洋式化率(%) | Wi-Fi設置           |
| 有       | 50.00      | 有                 |

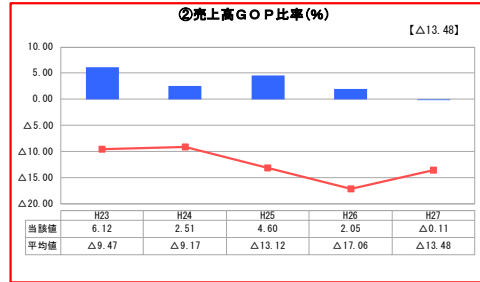
グラフ凡例

- 当該団体値(当該値)
- 類似団体平均値(平均値)
- 【】 平成27年度全国平均

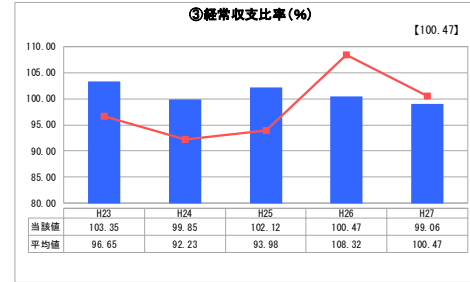
## 1. 収益等の状況



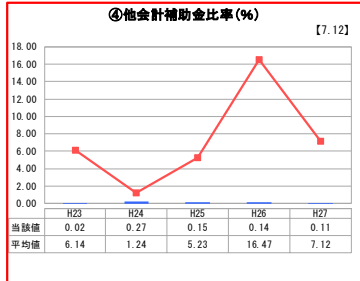
「減価償却前営業利益」



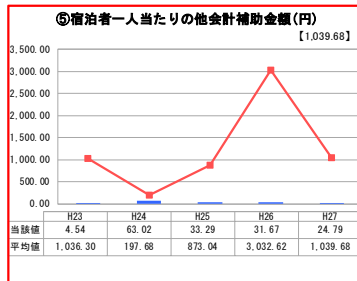
「売上高に対する営業総利益」



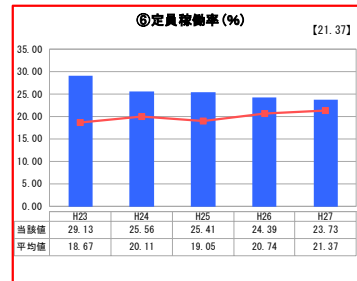
「経常損益」



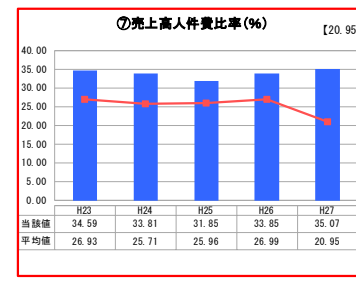
「他会計補助金割合」



「他会計補助金額」

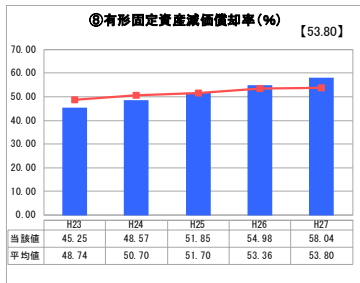


「施設の効率性」



「人件費負担」

## 2. 資産の状況



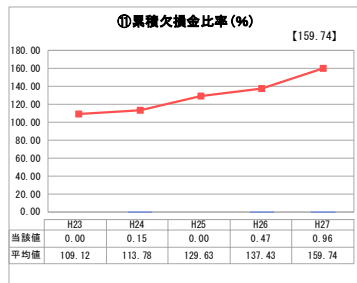
「施設全体の減価償却の状況」

⑨ 施設の資産価値(千円)

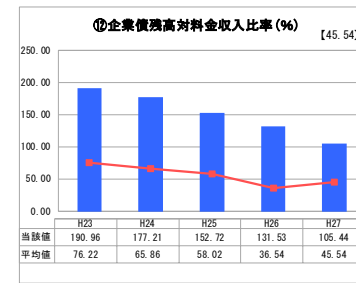
896,597

⑩ 設備投資見込額(10年間)(千円)

-

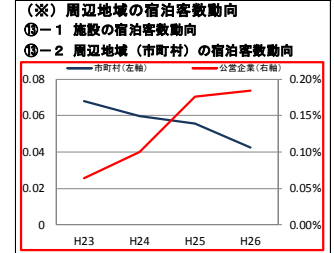


「累積欠損」



「債務残高」

## 分析欄



## 1. 収益等の状況について

## 2. 資産の状況について

## 全体総括