

「かんぼの郷庄原」の取得について

1. 取得の最終判断について

令和3年5月31日に開催された議員全員協議会において、市が「かんぼの郷 庄原」を取得する方針を示し、その後、議会及び市民・団体等の意見を広く求め、それらの意見等も参考とした上で、6月末までに最終判断を決定することとしていた。

最終判断を行うにあたり、議員全員協議会においてなされた質疑応答並びに6月定例会における一般質問での議論に加え、更には6月4日から18日までの間で実施した、各種団体及び市民等からの意見聴取に寄せられた意見・提案の内容を踏まえ、最終的な方針の適否を検証した。

その結果、本市の将来を展望する中で、「かんぼの郷 庄原」は観光施設としての機能に加え、市民福祉の増進を図る上において必要不可欠な施設であり、**公の施設として市が所有し、管理運営を行うことが最適である**と判断し、**正式に市が取得する手続きに入る**こととした。

まずは、7月上旬を目途に、日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）に対し購入要望書を提出する。

2. 市民・団体からの意見聴取

(1) 意見聴取の方法等

各種団体・市民等から市の取得方針に対する意見を聴くため、関係資料を市ホームページに掲載した上で、広報しょうばら6月号、市ホームページ及び告知放送等で募集方法を周知し、意見の募集を行った。

なお、令和2年3月の公共的団体説明会に参加を呼び掛けた団体等については、別途調査票を送付し、回答を依頼した。

(2) 各種団体・市民等からの意見聴取の結果

下記「意見聴取の結果」及び別添「参考資料1 意見聴取の結果について」のとおり、各種団体、市民等ともに賛成意見が反対意見を上回る結果となった。

■意見聴取の結果

区分	各種団体	市民等	合計	割合
市の取得方針に対し 賛成 とした意見	39	13	52	74.3%
市の取得方針に対し 反対 とした意見	2	10	12	17.1%
どちらでもない	4	2	6	8.6%
合計	45	25	70	-

【参考1】令和2年3月実施 公共的団体及び市民等からの意見聴取の結果

区分	各種団体	市民等	合計	割合
施設の取得に対し 賛成・前向き とした意見	29	16	45	71.4%
施設の取得に対し 反対・慎重 とした意見	5	10	15	23.8%
その他	3	-	3	4.8%
合計	37	26	63	-

【参考2】市による取得についての要望書を提出された団体

庄原商工会議所、備北商工会、東城町商工会、庄原地域自治振興区連絡協議会、
 (一社)庄原観光推進機構、庄原農業協同組合、庄原ライオンズクラブ、
 広島経済同友会備北支部

(3) 賛成・反対の主な理由等

「取得に賛成」とした意見の主な理由では、観光施策の中心施設であること、市民の健康増進や交流を促進する施設であることに加えて、市内での雇用の確保や市内事業者との契約など地域経済においても、本市に不可欠な施設であることなどが寄せられた。

また、取得後の維持管理について、市の負担を抑制し柔軟な運営を行うため、指定管理者制度にこだわらず、広く民間事業者の活用を検討するべきとの提言もあった。

一方、「取得に反対」とした意見では、民間が取得しての活用をめざすべき、施設の収益性が疑問であるといった理由が寄せられた。

3. 最終判断における整理

(1) 施設運営の見通し等について

① 施設の目的

市が取得した後の施設については、観光振興や交流促進に加え、市民や市内外の団体等の会議や会合の場の提供、また温泉設備による健康増進などを目的とする「公の施設」として市が所有し、管理運営を行う。

なお、設置管理条例については、既存施設と比較して、複合的な目的を有する施設となることから、独自の条例を定めることを想定している。

② 収支の見通し

開業以来、令和2年度までのホテル事業部門の収支実績については、「参考資料2 株式会社サンヒルズ庄原ホテル事業部門にかかる収支実績」のとおりである。平成25年度から「税引前当期純利益」は赤字決算であるが、日本郵政への委託手数料を控除すると、令和2年度を除き黒字決算となっている。

なお、令和2年度については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、営業収益に大きな影響を受けたため、赤字決算となっている。

また、株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションが実施した「経営状況等分析調査」による収支モデルを基に推計した、将来の施設運営の収支見通しについては、「参考資料3 施設運営等にかかる将来推計」のとおり、安定した経営が可能と考えている。

③ 管理運営の形態

取得後は、民間事業者のノウハウや経営手法の活用を図り、管理運営経費の縮減を図るため、指定管理者制度による管理運営を想定しており、指定管理料については、原則計上しないことを想定している。

また、将来的な管理運営形態については、他団体等の事例を参考として「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）」に規定する公共施設等運営事業（コンセッション方式による P F I 事業）の活用等を検討する。（「参考資料 4 P F I 法に基づく施設の管理運営手法の検討について」参照）

こうした制度の活用を図る中で、民間資金による遊休敷地の活用や顧客ニーズに応じた改修についても、実施を検討していく。

(2) 修繕・改修の見通しについて

取得後 10 年間における、施設の修繕及び改修に要する概算経費については、令和 2 年 2 月開催の企画建設調査会及び同年 3 月に実施した説明会及び意見聴取で示したとおり、施設の長寿命化や機能向上を図る改修経費として約 1 億 2,000 万円、機器類等の設備の修繕経費として、5 月 31 日の議員全員協議会で示した緊急修繕経費約 8,600 万円を含め、約 2 億 6,000 万円と試算している。

一方、上記以外にも予測していない故障による修繕や、新たなニーズに伴う改修が発生する場合も想定される。

(3) 最終判断

「かんぼの郷 庄原」の取得にあたっては、コロナ禍の影響による判断延期の期間も含め、その可否について熟慮を重ねてきた。その中で、経営分析における調査や施設の修繕・改修の推計など、将来にわたり安定的に施設を運営するあり方を検討し、本年 5 月に取得の方針を公表した上で、広く賛否について意見を求めた。

その結果、多くの団体・市民等の賛同意見を尊重し、市において取得する判断を決定したところである。

今後、具体的な取得の手続きに着手していくが、市民福祉の増進という「公の施設」の目的達成に向けて活用を図ることに併せて、全国の様々な事例研究を継続し、民間活力の活用手法の導入を検討するとともに、市民、観光客の皆さんに愛され、末永く活用していただける施設運営に取り組む。

4. 今後の予定

令和 3 年 6 月 28 日	議員全員協議会において説明
7 月上旬	日本郵政に対し購入要望書を提出
9 月	9 月定例会において関連補正予算案提出
12 月	12 月定例会において財産取得及び関連条例案等提出
令和 4 年 1 月	施設引き渡し
4 月	市の施設として運営開始

意見聴取の結果について

1. 令和3年6月実施の各種団体及び市民等からの意見聴取

(1) 意見募集の期間

令和3年6月4日（金）～18日（金）

(2) 募集方法

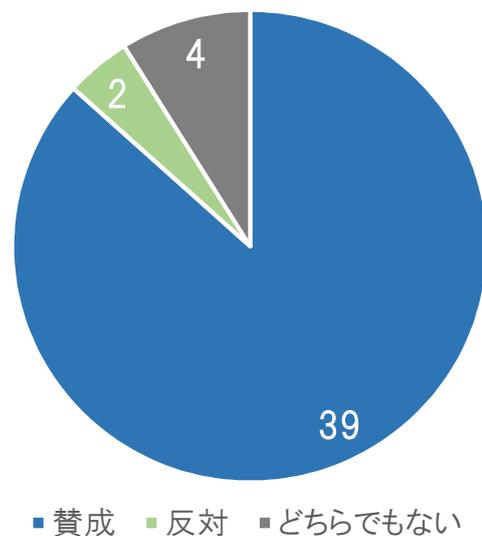
広報しようばら6月号、市ホームページ及び告知放送等で募集方法を周知した。

(3) 各種団体から寄せられた意見の集約状況

① 意見をお寄せいただいた団体数 45団体

区分	団体数
市の取得方針に対し賛成とした意見	39
市の取得方針に対し反対とした意見	2
どちらでもない	4

団体意見集約状況



② 主な意見の要約

【賛成意見】

- 庄原市の中で、今後も市内事業者が経済活動を維持、発展させるためには、この施設が持つ市としてのインフラ機能が絶対に必要であり、加えて市内雇用の確保と拡大、市内事業者との契約など、経済面からも必要不可欠な施設であると考えます。
- 高齢者にとっては、本施設の利用度は高く、癒し、交流、介護予防など元気を生み出す高齢者のかけがえのない施設として、利用活用をしている最たる施設である。
- 「かんぼの郷庄原」は庄原市民にとって観光振興はもちろんのこと、家族親族の葬祭等行事、各種法人団体の役員会・総会・会議、各種研修会、シンポジウム、同窓会など、幅広い行事ができる唯一の施設であり、市民生活に欠かせない必要不可欠な社会資源と考える。
- 人口が減少する中、観光交流施設として、観光の面から人口増大の経済効果を既に担っている施設であり、今後も人口減少が予測される庄原市にとっては、大きく寄与していく施設である。
- 「かんぼの郷庄原」は市民の集う施設、また、良質な温泉も有ることから、健康増進にもなるので取得に賛成する。

- 「かんぼの郷庄原」は本市の観光振興に必要不可欠な施設であり、市において取得していただきたい。ただし、市が取得した後、既存の観光交流施設の指定管理者制度でなく、民間ノウハウや活力を十分に生かすとともに、リスク分散を図るため、所有と運営の分離による「管理運営受託方式」などを検討していただきたい。
- 民間の宿泊施設等の取得は、本来なら行政の仕事ではないように思うが、地域性から民間業者が取得することは望めない状況である。行政の取得については多くの市民からの要望があり、経営状況等の分析調査報告書でも取得すべきであるとの報告があり取得方針には同意する。
- 市の取得については基本的には賛成である。ただし、現指定管理者ありきではなく、幅広く事業者を募集すべき。その選定基準も今後10年を考え、地域住民の雇用と地元への利益還元は基本であるが、戦略的なマーケティングが実施でき、いかに優れた経営戦略を実行できるかを基準とすべき。
- 「かんぼの郷庄原」が生産性のない事業所や海外支店の倉庫となった場合、庄原市における観光振興による地域の活性化は今以上にダメージを受ける。よって取得については、市が取得しできないと考える。
また、有事の際の避難先としても必要であることから、庄原市の取得を希望する。
- 取得する方針への経緯は、意見聴取用資料と、広報しょうばら6月号に述べられてはいる。しかし、他に参照する資料はない。様々な疑問が湧き、心細く、回答期限も迫る中であっては、まず、市の方針を信頼すること。それが最上の答えの一つと考える。

【反対意見】

- 「かんぼの郷庄原」は、本来民間活力により経営されるべきものであり、市が取得し、指定管理などで対応すべきものではない。また、市は公共施設等総合管理計画により、長期的な視点に立った財政見直しから一定の整理をするものとしているが、行政目的の曖昧な「かんぼの郷庄原」の取得により新たな負担を抱えることの合理的な理由は見当たらない。
- 民間でも経営が悪いのに、行政がかかわっての運営となると、更に厳しい運営になるような気がする。(民間がやって駄目なところに民間は入ってこない)

【どちらでもない】

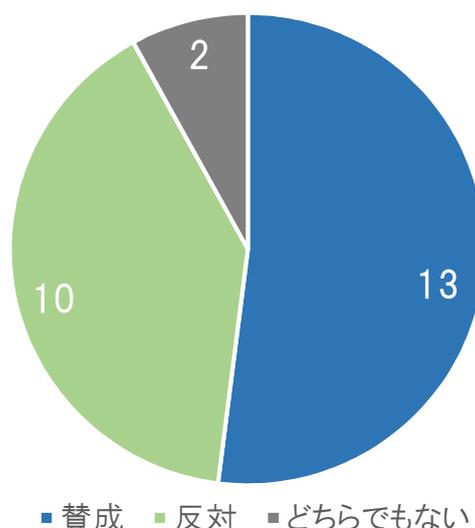
- 施設取得については、メリット・デメリットが混在し、意見を求められても判断が難しい。

(4) 市民から寄せられた意見の集約状況

① 意見をお寄せいただいた人数 25人

区分	人数
市の取得方針に対し賛成とした意見	13
市の取得方針に対し反対とした意見	10
どちらでもない	2

市民意見集約状況



② 主な意見の要約

【賛成意見】

- 今「かんぼの郷庄原」を失うことは、庄原市の観光事業の衰退や地域経済の疲弊、雇用、市民の活力などに多大な損失を被ることになる。将来に亘る庄原市の代表施設として取得すべきであるという意見には賛成であり、ぜひ取得すべきである。
- 「かんぼの郷庄原」は、市が取得する方針には賛成であり、最大限安価での取得を望む。
- 「かんぼの郷庄原」をなくさないためにも、市が取得することには賛成です。問題は取得後の運営が一番の課題と思われる。
- 庄原市の取得に賛成である。地元の人ならではの、価格帯の宿泊プラン、県外の方の利用が始まる夕方までの時間の有効利用出来るプランが有れば、フルに活用して欲しい。今後の自分達の暮らしを考えて利用出来るような施設であって欲しいと思う。
- 市において取得すべき。既存の宿泊施設としての機能の縮小（箱自体が大きすぎると思う）や、それ以外の活用も視野に入れ改修すべきと考える。

【反対意見】

- コンサルタントによる調査報告書の内容が浅い。1社の分析だけでは心配である。
- 取得に反対。海外資本であろうが民間が取得した方が良いと考える。
- 日本郵政から正式な価格の提示を受けていない中で取得方針を決めることはおかしいと考える。
- 市民が憩い・集う施設は、庄原市には十分にあるため取得については反対する。

【どちらでもない】

- 真に必要な施設ならば、専門家、経済界、各団体、市民代表などオール庄原の英知を結集してこの施設がどうすれば「健全経営」が出来るのかもっと深い検討が必要と思う。

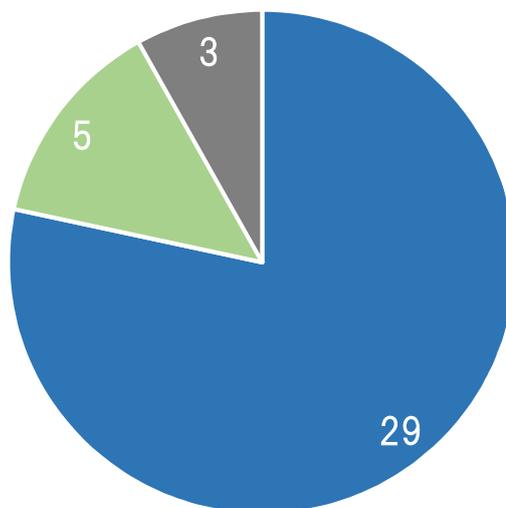
2. 令和2年3月実施の公共的団体及び市民等からの意見聴取

(1) 説明会に参加された各団体からの意見集約状況

① 意見をお寄せいただいた団体数 37 団体

区分	団体数
施設の取得に対し賛成・前向きとした意見	29
施設の取得に対し反対・慎重とした意見	5
その他	3

公共的団体意見集約状況



- 施設の取得に対し賛成・前向きとした意見
- 施設の取得に対し反対・慎重とした意見
- その他

② 主な意見の要約

【賛成・前向きとした意見】

- かんぼの郷庄原を廃業することは大きな損失であるため、市に取得してもらうことを切に望む。
- 市民の健康増進、憩いの温泉施設として必要であり、来庄者の受入施設や、中国地方の観光移動拠点としても必要と考える。
- 外部売却ではなく、市民の資産として活用すべきで、市が取得し、指定管理者による運営が最も望ましいと考える。
- 市内で会議・慶弔行事等が出来る場所は限られており、市民のための福利厚生施設として購入し、広く市民に開放すべきと考える。
- 観光・産業・雇用の面で市民生活に必要不可欠であり、取得の方針で具体的な協議を行うべき。
- かんぼの郷として現状どおり継続の要望ができればだが、施設がなくなることは避けるべき。

【反対・慎重とした意見】

- 現時点で営業赤字であり、日本郵政が維持できない施設を市が維持管理できるか疑問である。
- 市が取得・運営はすべきでない。行政が運営を行うのではなく、公募して有力企業に任せの方が良い。
- 専門家等を交えた検討委員会を設置したら良いのではないか。
- 地方自治体の取得例をよく調査して検討してほしい。

【その他】

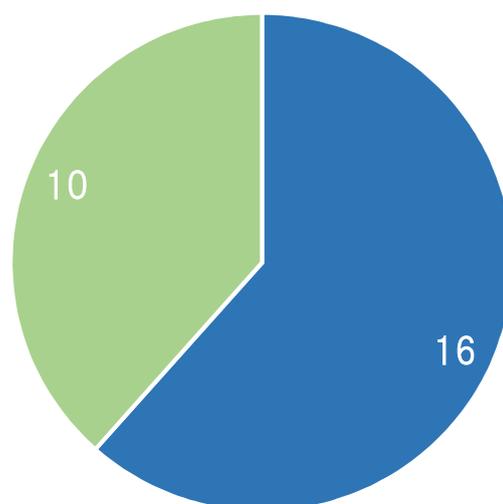
- 総合的に捉えた場合、閉鎖を避けるべく継続して施設を残してほしい。
- 自立した経営ができるか疑問であり、民間事業者が見つからないうちに取得することはリスクが大きい。

(2) 市民等から寄せられた意見の集約状況

市民意見集約状況

① 意見をお寄せいただいた人数 26名

区分	人数
施設の取得に対し賛成・前向きとした意見	16
施設の取得に対し反対・慎重とした意見	10



- 施設の取得に対し賛成・前向きとした意見
- 施設の取得に対し反対・慎重とした意見

② 主な意見の要約

【賛成・前向きとした意見】

- 中核的宿泊施設であり、観光客誘致に不可欠であるとともに、利便性の高い施設としても大きな役割を果たしていることから、取得すべきである。
- 市にとって必要な施設であり、取得すれば地域経済、地元雇用の面で多くのメリットがある。
- 市の基本方針として観光振興を柱とするのであれば、取得してでも存続させるべきである。
- まだ綺麗な施設であり、有名温泉旅館などと比較しても遜色ないと感じた。是非とも維持してもらいたい。
- 災害時の緊急的な受け皿とするなど、様々な活用の検討も可能であり、取得してもよいのではないか。
- 必要性でいえば必要な施設であり、だからこそ大胆な発想で経営戦略に取り組める運営者を探してほしい。

【反対・慎重とした意見】

- 既に赤字となっている施設であり、現在の利用状況等ではリスクが多めで購入すべきでない。
- 市に経営の専門家はいないので、市が購入すべきではない。日本郵政により広く公募を行うべきではないか。
- 必要な施設とは思いますが、市民にとっては民間であっても存続さえすれば良いのではないか。
- 市が取得した場合、特別養護老人ホームなどホテル以外の活用も検討されれば良いと思う。
- 市にとって必要な施設であるが、最も大切なのは今後の経営であり、赤字経営を改善することが急務だと思う。

1. 株式会社サンヒルズ庄原 ホテル事業部門にかかる収支実績

(人・円)

		平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	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	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
利用者数	宿泊利用者数	46,348	49,167	50,149	47,631	47,048	47,502	45,156	45,430	43,330	40,949	40,951	39,678	39,206	37,398	39,719	38,280	37,238	35,664	32,974	14,102
	対前年増減		2,819	982	▲ 2,518	▲ 583	454	▲ 2,346	274	▲ 2,100	▲ 2,381	2	▲ 1,273	▲ 472	▲ 1,808	2,321	▲ 1,439	▲ 1,042	▲ 1,574	▲ 2,690	▲ 18,872
	日帰り利用者数	146,773	181,684	194,135	194,014	186,476	173,360	163,632	156,416	154,232	144,128	121,998	104,833	105,899	96,356	98,780	88,347	87,493	83,218	76,983	35,065
	対前年増減		34,911	12,451	▲ 121	▲ 7,538	▲ 13,116	▲ 9,728	▲ 7,216	▲ 2,184	▲ 10,104	▲ 22,130	▲ 17,165	1,066	▲ 9,543	2,424	▲ 10,433	▲ 854	▲ 4,275	▲ 6,235	▲ 41,918
	利用者合計	193,121	230,851	244,284	241,645	233,524	220,862	208,788	201,846	197,562	185,077	162,949	144,511	145,105	133,754	138,499	126,627	124,731	118,882	109,957	49,167
	対前年増減		37,730	13,433	▲ 2,639	▲ 8,121	▲ 12,662	▲ 12,074	▲ 6,942	▲ 4,284	▲ 12,485	▲ 22,128	▲ 18,438	594	▲ 11,351	4,745	▲ 11,872	▲ 1,896	▲ 5,849	▲ 8,925	▲ 60,790
	定員稼働率	67.2%	68.1%	68.9%	65.6%	64.8%	65.4%	62.4%	62.9%	59.7%	56.4%	56.3%	54.7%	54.0%	51.5%	54.6%	52.7%	51.3%	49.1%	45.3%	27.4%
客室稼働率	80.4%	83.1%	86.5%	83.2%	83.4%	85.0%	81.4%	83.4%	80.1%	77.0%	77.3%	76.1%	76.5%	75.6%	81.8%	80.2%	79.6%	78.8%	73.6%	48.7%	
1室当利用者数	2.70	2.64	2.57	2.54	2.51	2.48	2.47	2.43	2.40	2.36	2.35	2.32	2.28	2.20	2.15	2.12	2.08	2.01	1.98	1.81	

■定員稼働率:延べ宿泊者数を総収容人数(収容人数に各月の日数を乗じて算出したもの)で除して算出したもの ■客室稼働率:利用客室数を総客室数(客室数に各月の日数を乗じて算出したもの)で除して算出したもの

純売上高	純売上高	900,944,356	989,135,282	1,030,829,927	998,107,314	973,049,432	964,511,225	928,710,013	920,703,245	884,736,677	832,705,947	832,712,299	810,705,556	809,920,697	755,865,117	776,614,241	735,978,762	723,450,130	694,841,459	645,233,550	252,838,503	
	対前年増減		88,190,926	41,694,645	▲ 32,722,613	▲ 25,057,882	▲ 8,538,207	▲ 35,801,212	▲ 8,006,768	▲ 35,966,568	▲ 52,030,730	6,352	▲ 22,006,743	▲ 784,859	▲ 54,055,580	20,749,124	▲ 40,635,479	▲ 12,528,632	▲ 28,608,671	▲ 49,607,909	▲ 392,395,047	
	対前年比率		109.79%	104.22%	96.83%	97.49%	99.12%	96.29%	99.14%	96.09%	94.12%	100.00%	97.36%	99.90%	93.33%	102.75%	94.77%	98.30%	96.05%	92.86%	39.19%	
売上原価	売上原価	312,522,340	334,529,514	336,863,323	316,876,737	314,622,829	308,313,681	292,481,147	286,587,118	272,018,371	254,982,863	258,974,323	247,118,714	250,861,438	226,257,169	239,550,980	226,976,315	217,143,357	205,804,714	182,924,204	76,931,647	
	対前年増減		22,007,174	2,333,809	▲ 19,986,586	▲ 2,253,908	▲ 6,309,148	▲ 15,832,534	▲ 5,894,029	▲ 14,568,747	▲ 17,035,508	3,991,460	▲ 11,855,609	3,742,724	▲ 24,604,269	13,293,811	▲ 12,574,665	▲ 9,832,958	▲ 11,338,643	▲ 22,880,510	▲ 105,992,557	
	対前年比率		107.04%	100.70%	94.07%	99.29%	97.99%	94.86%	97.98%	94.92%	93.74%	101.57%	95.42%	101.51%	90.19%	105.88%	94.75%	95.67%	94.78%	88.88%	42.06%	
	売上対原価率	0	33.82%	32.68%	31.75%	32.33%	31.97%	31.49%	31.13%	30.75%	30.62%	31.10%	30.48%	30.97%	29.93%	30.85%	30.84%	30.01%	29.62%	28.35%	30.43%	
販売費及び一般管理費	人件費	人件費	330,910,655	371,610,828	374,115,448	363,644,973	351,774,312	346,690,008	348,890,827	350,377,596	346,245,248	323,994,561	314,966,006	313,083,339	306,709,018	296,084,231	303,234,744	297,216,239	300,446,891	289,235,431	271,107,217	194,153,876
		対前年増減		40,700,173	2,504,620	▲ 10,470,475	▲ 11,870,661	▲ 5,084,304	2,200,819	1,486,769	▲ 4,132,348	▲ 22,250,687	▲ 9,028,555	▲ 1,882,667	▲ 6,374,321	▲ 10,624,787	7,150,513	▲ 6,018,505	3,230,652	▲ 11,211,460	▲ 18,128,214	▲ 76,953,341
		対前年比率		112.30%	100.67%	97.20%	96.74%	98.55%	100.63%	100.43%	98.82%	93.57%	97.21%	99.40%	97.96%	96.54%	102.42%	98.02%	101.09%	96.27%	93.73%	71.62%
	水道光熱費	水道光熱費	83,884,985	92,763,235	85,620,657	93,217,012	101,398,402	98,906,003	101,603,428	107,077,999	97,206,829	101,780,248	111,561,705	111,101,713	123,883,798	121,062,761	101,345,049	99,033,579	113,563,330	121,367,384	115,905,114	55,672,095
		対前年増減		8,878,250	▲ 7,142,578	7,596,355	8,181,390	▲ 2,492,399	2,697,425	5,474,571	▲ 9,871,170	4,573,419	9,781,457	▲ 459,992	12,782,085	▲ 2,821,037	▲ 19,717,712	▲ 2,311,470	14,529,751	7,804,054	▲ 5,462,270	▲ 60,233,019
		対前年比率		110.58%	92.30%	108.87%	108.78%	97.54%	102.73%	105.39%	90.78%	104.70%	109.61%	99.59%	111.50%	97.72%	83.71%	97.72%	114.67%	106.87%	95.50%	48.03%
	委託手数料	委託手数料	17,935,267	98,969,516	102,815,581	99,629,109	96,948,447	96,242,602	92,988,905	91,899,213	88,268,264	83,082,519	83,118,983	80,937,526	80,853,138	75,446,500	65,469,226	62,415,451	61,377,171	58,916,893	52,734,687	8,319,130
		対前年増減		81,034,249	3,846,065	▲ 3,186,472	▲ 2,680,662	▲ 705,845	▲ 3,253,697	▲ 1,089,692	▲ 3,630,949	▲ 5,185,745	36,464	▲ 2,181,457	▲ 84,388	▲ 5,406,638	▲ 9,977,274	▲ 3,053,775	▲ 1,038,280	▲ 2,460,278	▲ 6,182,206	▲ 44,415,557
		対前年比率		551.82%	103.89%	96.90%	97.31%	99.27%	96.62%	98.83%	96.05%	94.13%	100.04%	97.38%	99.90%	93.31%	86.78%	95.34%	98.34%	95.99%	89.51%	15.78%
	その他	売上対委託手数料費率	1.99%	10.01%	9.97%	9.98%	9.96%	9.98%	10.01%	9.98%	9.98%	9.98%	9.98%	9.98%	9.98%	9.98%	8.43%	8.48%	8.48%	8.48%	8.17%	3.29%
		その他	127,942,499	113,808,675	116,256,655	109,799,641	106,038,896	121,269,356	115,918,221	96,847,128	101,386,650	109,816,500	102,724,440	82,750,535	77,903,429	74,525,181	80,008,324	81,632,514	80,018,967	74,054,463	84,685,720	44,530,538
		対前年比		▲ 14,133,824	2,447,980	▲ 6,457,014	▲ 3,760,745	15,230,460	▲ 5,351,135	▲ 19,071,093	4,539,522	8,429,850	▲ 7,092,060	▲ 19,973,905	▲ 4,847,106	▲ 3,378,248	5,483,143	1,624,190	▲ 1,613,547	▲ 5,964,504	10,631,257	▲ 40,155,182
対前年比率			88.95%	102.15%	94.45%	96.57%	114.36%	95.59%	83.55%	104.69%	108.31%	93.54%	80.56%	94.14%	95.66%	107.36%	102.03%	98.02%	92.55%	114.36%	52.58%	
合計	売上対その他率	14.20%	11.51%	11.28%	11.00%	10.90%	12.57%	12.48%	10.52%	11.46%	13.19%	12.34%	10.21%	9.62%	9.86%	10.30%	11.09%	11.06%	10.66%	13.12%	17.61%	
	販管費計	560,673,406	677,152,254	678,808,341	666,290,735	656,160,057	663,107,969	659,401,381	646,201,936	633,106,991	618,673,828	612,371,134	587,873,113	589,349,383	567,118,673	550,057,343	540,297,783	555,406,359	543,574,171	524,432,738	302,675,639	
	対前年増減		116,478,848	1,656,087	▲ 12,517,606	▲ 10,130,678	6,947,912	▲ 3,706,588	▲ 13,199,445	▲ 13,094,945	▲ 14,433,163	▲ 6,302,694	▲ 24,498,021	1,476,270	▲ 22,230,710	▲ 17,061,330	▲ 9,759,560	15,108,576	▲ 11,832,188	▲ 19,141,433	▲ 221,757,099	
	対前年比率		120.77%	100.24%	98.16%	98.48%	101.06%	99.44%	98.00%	97.97%	97.72%	98.98%	96.00%	100.25%	96.23%	96.99%	98.23%	102.80%	97.87%	96.48%	57.71%	
営業損益	売上対販管費率	62.23%	68.46%	65.85%	66.76%	67.43%	68.75%	71.00%	70.19%	71.56%	74.30%	73.54%	72.51%	72.77%	75.03%	70.83%	73.41%	76.77%	78.23%	81.28%	119.71%	
	営業利益	27,748,610	▲ 22,546,486	15,158,263	14,939,842	2,266,546	▲ 6,910,425	▲ 23,172,515	▲ 12,085,809	▲ 20,388,685	▲ 40,950,744	▲ 38,633,158	▲ 24,286,271	▲ 30,290,124	▲ 37,510,725	▲ 12,994,082	▲ 31,295,336	▲ 49,099,586	▲ 54,537,426	▲ 62,123,392	▲ 126,768,783	
営業外収益	対前年増減		▲ 50,295,096	37,704,749	▲ 218,421	▲ 12,673,296	▲ 9,176,971	▲ 16,262,090	11,086,706	▲ 8,302,876	▲ 20,562,059	2,317,586	14,346,887	▲ 6,003,853	▲ 7,220,601	24,516,643	▲ 18,301,254	▲ 17,804,250	▲ 5,437,840	▲ 7,585,966	▲ 64,645,391	
	営業外収益	32,706,395	57,166,838	11,920,965	9,099,083	8,353,266	27,708,041	29,801,724	16,583,468	24,343,034	46,239,758	39,753,501	25,374,442	27,878,795	32,736,032	6,461,375	25,061,735	45,385,900	2,282,817	28,278,597	65,372,138	
税引前純利益	営業外費用	19,108	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,124,860	0	0	0	61,286	0	249,289	
	税引前当期純利益	60,435,897	34,620,352	27,079,228	24,038,925	10,619,812	20,797,616	6,629,209	4,497,859	3,954,349	5,289,014	1,120,343	1,088,171	▲ 2,411,329	▲ 5,899,553	▲ 6,532,707	▲ 6,233,801	▲ 3,713,686	▲ 52,315,895	▲ 33,844,795	▲ 61,645,934	
税引前純利益	対前年増減		▲ 25,815,545	▲ 7,541,124	▲ 3,040,303	▲ 13,419,113	10,177,804	▲ 14,168,407	▲ 2,131,550	▲ 543,310	1,334,665	▲ 4,168,671	▲ 32,172	▲ 3,499,500	▲ 3,488,224	▲ 633,154	299,106	2,519,915	▲ 48,602,209	18,471,100	▲ 27,801,139	

2. 施設運営等にかかる将来推計

(1) 施設運営の将来推計

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	モデル	項目	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	令和13年度
売上高	645,757	252,839	①下振れ	売上高		552,669	556,337	558,207	560,092	561,996	563,919	565,857	567,815	569,792	571,784
売上原価	183,328	76,932		売上原価		144,252	145,497	146,132	146,772	147,418	148,071	148,729	149,394	150,065	150,741
売上総利益	462,429	175,907		売上総利益		408,417	410,840	412,075	413,320	414,578	415,848	417,128	418,421	419,727	421,043
販売管理費	483,410	294,356		販売管理費		407,448	409,562	410,641	411,727	412,825	413,934	415,051	416,180	417,320	418,468
営業外収益	28,279	65,123		営業外収益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純利益	7,298	▲ 53,326		純利益		969	1,278	1,434	1,593	1,753	1,914	2,077	2,241	2,407	2,575
宿泊利用者(人)	32,974	14,102		宿泊利用者(人)		29,419	29,966	30,245	30,526	30,810	31,097	31,386	31,678	31,972	32,270
日帰利用者(人)	76,983	35,065		日帰利用者(人)		71,137	71,902	72,293	72,686	73,084	73,486	73,890	74,299	74,712	75,128
利用者合計(人)	109,957	49,167		利用者合計(人)		100,556	101,868	102,538	103,212	103,894	104,583	105,276	105,977	106,685	107,398
			②標準	売上高		600,544	604,184	606,140	608,110	610,101	612,112	614,139	616,185	618,247	620,335
				売上原価		153,587	154,952	155,650	156,353	157,064	157,783	158,506	159,237	159,973	160,719
				売上総利益		446,957	449,232	450,490	451,757	453,037	454,329	455,633	456,948	458,274	459,616
				販売管理費		424,995	427,077	428,168	429,267	430,377	431,499	432,628	433,770	434,919	436,084
				営業外収益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				純利益		21,962	22,155	22,322	22,490	22,660	22,830	23,005	23,178	23,355	23,532
				宿泊利用者(人)		29,419	29,966	30,245	30,526	30,810	31,097	31,386	31,678	31,972	32,270
			日帰利用者(人)		72,137	72,902	73,293	73,686	74,084	74,486	74,890	75,299	75,711	76,128	
			利用者合計(人)		101,556	102,868	103,538	104,212	104,894	105,583	106,276	106,977	107,683	108,398	
			③上振れ	売上高		652,426	656,538	658,731	660,944	663,178	665,433	667,709	670,006	672,323	674,662
				売上原価		166,998	168,587	169,399	170,218	171,045	171,879	172,722	173,572	174,429	175,294
				売上総利益		485,428	487,951	489,332	490,726	492,133	493,554	494,987	496,434	497,894	499,368
				販売管理費		450,447	452,771	453,981	455,203	456,436	457,681	458,937	460,204	461,484	462,774
				営業外収益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				純利益		34,981	35,180	35,351	35,523	35,697	35,873	36,050	36,230	36,410	36,594
				宿泊利用者(人)		33,492	34,115	34,432	34,752	35,075	35,401	35,730	36,062	36,397	36,735
			日帰利用者(人)		77,839	78,711	79,155	79,603	80,055	80,511	80,972	81,437	81,906	82,379	
			利用者合計(人)		111,332	112,826	113,587	114,355	115,130	115,912	116,702	117,499	118,303	119,114	

(2) 改修・修繕経費の将来推計

合計

改修 ・ 修繕	改修経費	-	-	120,000	(令和5年度からの年度平均13,333)	120,000
	修繕経費	19,600	66,400	174,000	(令和5年度からの年度平均19,333)	260,000
	合計	19,600	66,400	294,000	(令和5年度からの年度平均32,666)	380,000

試算の考え方

売上高	各部門(宿泊・料飲・売店・温泉・その他)ごとに宿泊利用者数及び日帰利用者数による売上高を試算、客単価は期間中令和4年度と同一額で固定
売上原価	各部門ごとに売上高に対する原価率の実績をもとに試算、原価率は期間中令和4年度と同一率で固定
販売管理費	各費目(人件費、光熱水費、販売管理費、その他経費)別に売上高に対する費用の比率により試算
純利益	売上総利益から販売管理費を除き、営業外収益を加えたもの なお、令和元年度及び令和2年度について、日本郵政株式会社への受託業務手数料は控除しており、令和3年度以降は受託業務手数料の計上なし
改修・修繕費	令和3年度及び令和4年度に緊急修繕経費を86,000千円計上、令和5年度以降の改修経費を120,000千円、修繕経費を174,000千円を見込み、令和3年度からの10年間で380,000千円を要すると試算 【主な内容】令和3年度:庭園灯、温泉ポンプ等緊急修繕 令和4年度:屋根防水工事等、シール補修 令和5年度以降改修:冷温水器・チラー更新、空調更新、LED照明器具、受変電設備等 令和5年度以降修繕:ボイラー・配管補修、外壁部分補修、消防設備経年修繕、内装部経年修繕等
宿泊利用者数	第2期庄原市観光振興計画に示した市全体の宿泊客数の増加目標(平成29年度⇒令和5年度:13%増)から、令和5年度は前年比1.86%増、以後0.93%増/年で試算
日帰利用者数	レストラン利用者数のうち、朝食及び夕食利用者数について、宿泊利用者と同様の増加率で試算し、昼食利用者数は横ばいで試算 売店客数及び温泉利用者数について、宿泊利用者と同様の増加率で試算

PFI法に基づく施設の管理運営手法の検討について

1. 趣旨

「経済財政運営と改革の基本方針 2015 (平成 27 年 6 月 30 日閣議決定)」、「日本再興戦略改訂 2015 (平成 27 年 6 月 30 日閣議決定)」、「PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプラン (平成 27 年 6 月 6 日民間資金等活用事業推進会議決定)」等において、地方自治体には、公共施設等の民間開放を進めることによる民間の創意工夫を活かしたサービスの創出、いわゆる PPP・PFI への取り組みを進めることが求められている。

これらを踏まえ、将来の「かんぼの郷庄原」の運営手法の検討にあたっては、既存の運営方式である公設公営方式に加え、民間の創意工夫を活かすことのできる手法について検討する。

■ PPP：パブリック・プライベート・パートナーシップ

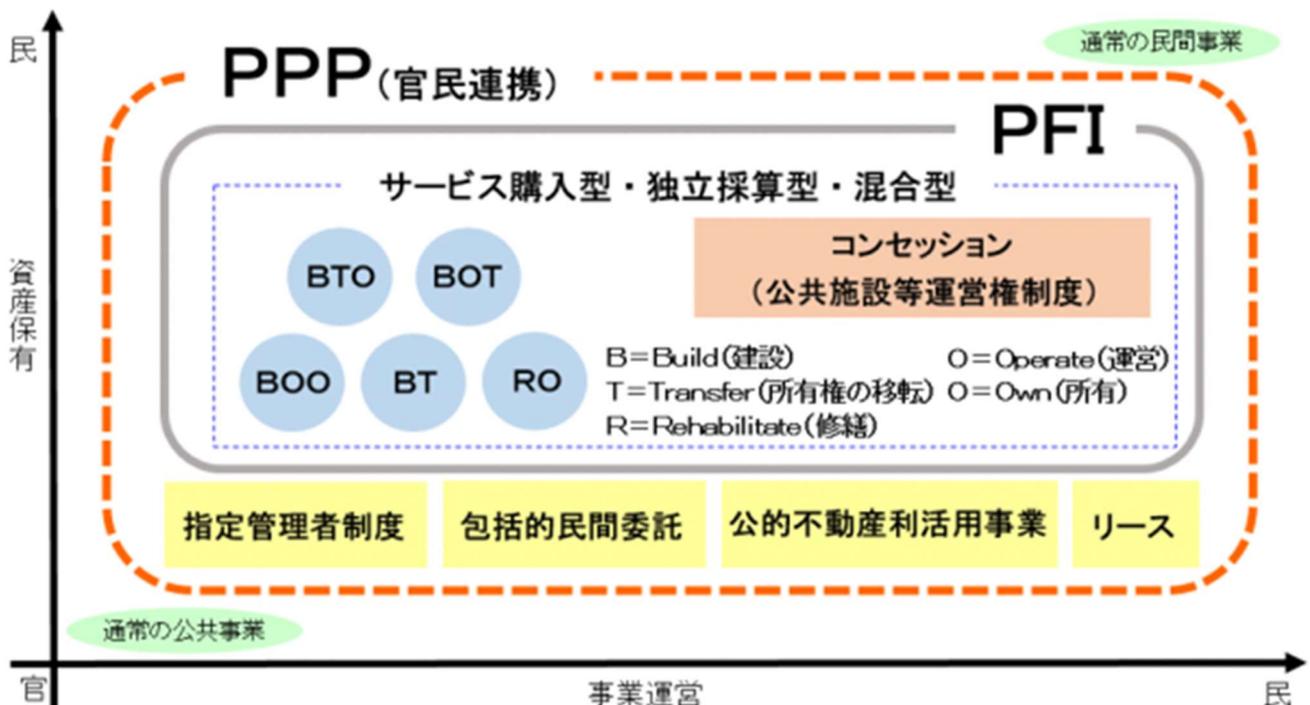
公民が連携して公共サービスの提供を行うスキーム（仕組み）のこと。PFIはPPPの代表的な手法の一つ。PPPの中には、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営（DBO）方式、さらには包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれる。

■ PFI：プライベート・ファイナンス・イニシアチブ

民間の資金や経営能力・技術力を活用して、公共施設の建設・改修や維持管理・運営を効率的に行う公共事業の手法のこと。

平成 23 年の法改正により、単なる施設整備だけではなく、既存施設の管理運営においても、活用が可能である。

■ PPP/PFI 概要図



出展：山口県山陽小野田市公式ホームページ

2. 官民連携の手法について

(1) 主な手法の概要

方式	指定管理者制度	DBO 方式 (Design Build Operate)	PFI 方式	
			BTO/BOT/B00 方式等	コンセッション (公共施設等運営権)
根拠法	地方自治法	特になし (地方自治法などの制約あり)	民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 (PFI 法)	
概要	■市が整備した公共施設の管理運営を民間事業者委任	■設計・建設・運営までを一括して民間事業者が実施し、その費用を市が負担	■民間事業者が民資金により、公共施設等の整備、改修及び運営等を実施 ■所有権の移転時期により方式が複数あり	■市が施設を所有したまま、民間事業者に運営権を設定し、改修、運営等を委任
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ■対象施設は条例上の「公の施設」に限定 ■基本的に小破修繕に限定 ■指定期間に係る法的な制限はないが、条例等で指定期間が短期間(3~5年程度、最長5年) 	<ul style="list-style-type: none"> ■幅広い公共施設等で実施可能 ■事業者は、公共施設等の整備等と運営等を一体で実施 ■公共施設の整備等は請負業務とし、竣工までの間に全額支出を要す ■運営等は、指定管理者制度等にて実施することが一般的 	<ul style="list-style-type: none"> ■幅広い公共施設等で実施可能 ■公共施設等の整備、改修などの費用について民間資金を活用 ■市は、整備、改修などの費用を事業期間に平準化して支払うことが可能(債務負担行為の設定が必要) ■行政資産の貸付に関する特別な措置が受けられる 	<ul style="list-style-type: none"> ■利用料金の収受が見込まれる公共施設等で実施可能 ■民間事業者は、公共施設等の運営等に当たって、利用料金の収受が可能 ■市は、公共施設等運営権の設定の対価として、運営権対価の支払いを受けることが可能(無償可) ■運営権に対し抵当権の設定が可能 ■行政資産の貸付に関する特別な措置が受けられる
所有	市が所有	市が所有	民間から市に移管	市が所有
運営期間	5年が最長	15年~30年程度	15年~30年程度	15年~30年程度
市債	活用可能	活用可能	不可	不可
市の歳入	経営剰余金があれば納付金が発生	賃料等の設定可能	特になし	運営権への対価