

# 松本市観光施設事業（上高地） 経営戦略

令和2年2月

松本市商工観光部山岳観光課

# 目 次

	ページ
1 経営戦略の策定に当たって（経営戦略策定の趣旨）	・・・ 1
2 事業の概要	・・・ 2
(1) 事業の現況	
ア 上高地アルペンホテル	
イ 上高地食堂	
ウ 徳沢ロッヂ	
エ 焼岳小屋	
オ 組織	
(2) 経営分析	
ア 上高地アルペンホテル	
イ 上高地食堂	
ウ 徳沢ロッヂ	
エ 焼岳小屋	
オ 過去5年間の経営状況及び経営指標	
カ 経営比較分析表による分析	
(3) 施設を取り巻く環境等	
ア 上高地アルペンホテル	
イ 上高地食堂	
ウ 徳沢ロッヂ	
エ 焼岳小屋	
3 経営の基本方針等	・・・ 11
(1) 経営の基本方針	
ア 上高地アルペンホテル	
イ 上高地食堂	
ウ 徳沢ロッヂ	
エ 焼岳小屋	
(2) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性	
(3) 公営企業として実施する必要性	
4 投資・財政計画（収支計画）	・・・ 14
(1) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	
ア 投資・財政計画（収支計画）のポイント	
イ 収支計画のうち投資についての説明	
ウ 収支計画のうち財源についての説明	
エ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明	
(2) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組みや今後検討予定の取組みの概要	
ア 投資についての検討状況等	
イ 財源についての検討状況等	
ウ 投資以外の経費についての検討状況等	
5 経営戦略の実現に向けて	・・・ 16
(1) 投資・財政計画における諸課題について	
(2) 投資以外の諸課題について	
(3) 経営安定化の取組み	
6 経営戦略の事後検証及び更新等に関する事項	・・・ 17

# 1 経営戦略の策定に当たって（経営戦略策定の趣旨）

観光施設事業は、地方財政法施行令（昭和23年政令第267号）第46条第11号に規定する観光を目的とする施設の設置・運営事業をいい、国民宿舎等の「休養宿泊施設事業」、「索道事業」及び温泉施設等の「その他観光施設事業」があります。

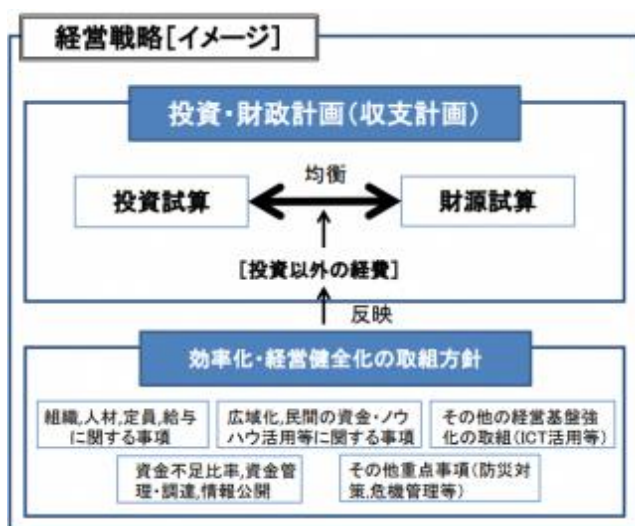
観光施設事業は、地域資源を活かした地域振興や雇用確保、地理的・社会的条件などさまざまな要件があることから、公営で実施されています。

しかし、施設そのものの必要性及び公営企業での運営の適否についても十分に検討することが必要です。

このような状況を踏まえ、地方公営企業として存続させる場合には、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を行っていくことが重要です。経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した「投資試算」と料金収入や企業債などの財源の見通しを試算した「財源試算」を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するようにする必要があります。

なお、「経営戦略」の策定については、「経済・財政再生計画」（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）第3章をいう。）に基づき、全ての公営企業について令和2年度までの策定が求められています。

松本市上高地観光施設事業では令和2年度から令和11年度までを対象期間とする経営戦略を策定しました。



出典：「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日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）の概要

## 2 事業の概要

### (1) 事業の現況

松本市上高地観光施設事業（以下、本事業）は、地方公営企業法（昭和27年法律第292号）の財務規定等を適用しています。

また、本事業では「上高地アルペンホテル」、「上高地食堂」、「徳沢ロッヂ」、「焼岳小屋」の4施設を運営しているため、施設ごとにそれぞれの概要を記載します。

#### ア 上高地アルペンホテル

##### (ア) 沿革等

上高地アルペンホテルは、昭和29年に村営ホテルとして供用開始しました。

上高地のシンボルである河童橋に隣接し、優良なロケーションを背景に、宿泊、入浴、食事のサービスを提供しています。

平成27年度から3期に分け全面改修工事を実施し、平成30年度にリニューアルオープンしました。

##### (イ) 施設の概要

上高地アルペンホテルの施設の概要は次のとおりです。

客室の種類	部屋数と収容人員	
和室	8 部屋	52 名
洋室	10 部屋	30 名
和洋室	5 部屋	17 名
相部屋ベッド室	4 部屋	36 名
合計	27 部屋	135 名

##### (ウ) 料金

上高地アルペンホテルの料金形態は次のとおりです。

#### 【1泊2食 税込】

期 間	2名利用	3名利用	4名利用
	通常料金	通常料金	通常料金
4/26～7/13 8/26～10/5 10/21～11/14	24,840 円	21,600 円	18,360 円
7/14～8/25 10/6～10/20	28,080 円	24,840 円	21,600 円
8/11～8/14 特定期間	32,400 円	29,160 円	25,920 円

※ 特定期間を除く土曜・休前日は上記料金の2,100円増

※ 特別室料金は一般客室料金の5,400円増

イ 上高地食堂

(ア) 沿革等

上高地食堂は昭和40年に供用開始し、その後、平成16年度に改修工事を  
実施し、平成17年度に観光センターでの供用が開始され現在に至っています。  
観光センター内で食事、休憩、物販のサービスを提供しています。

(イ) 施設の概要

上高地食堂は鉄骨造2階建の建物に食堂と売店の施設があり、収容人数は  
100名となっています。

ウ 徳沢ロッヂ

(ア) 沿革等

徳沢ロッヂは昭和54年に供用を開始し、奥上高地を訪れる観光客、登山客  
を対象に設置され、宿泊、入浴、食事のサービスを提供しています。平成27  
年度に全面改修工事のため休業し、平成28年度からリニューアルオープンし  
ました。

(イ) 施設の概要

徳沢ロッヂの施設の概要は次のとおりです。

客室の種類	部屋数と収容人員	
和室	3部屋	14名
洋室 通常 トイレ、ベランダ付 ベランダ付	2部屋	15名
	1部屋	
	1部屋	
相部屋ベッド室	4部屋	30名
談話室（相部屋に変更可能）	1部屋	—
合計	12部屋	80名

(ウ) 料金

徳沢ロッヂの料金形態は次のとおりです。

【1泊2食 税別】

部屋		2名利用	3名利用	4名利用	5名利用
		通常料金	通常料金	通常料金	通常料金
和室	全室 ベランダ付	14,000円	13,500円	13,000円	12,000円
	小窓	15,000円	14,500円	13,500円	12,500円
洋室	ベランダ付	16,000円	15,500円	14,500円	13,500円
	ベランダ、洗面台、 トイレ付	18,000円	17,000円	/	
相部屋		通常料金			
		10,000円			

エ 焼岳小屋

(ア) 沿革等

焼岳小屋は、昭和43年に供用を開始し、主として、焼岳への登山客を対象に設置され、宿泊、休憩のサービスを提供しています。

(イ) 施設の概要

焼岳小屋の概要は次のとおりです。

- ・和室 1室、売店（収容人員 25名）

(ウ) 料金

焼岳小屋の料金形態は次のとおりです。

- ・1泊2食：8,000円（税込）
- ・素泊まり：5,500円（税込）

オ 組織

本事業は、松本市商工観光部山岳観光課で所管しています。なお、それぞれの施設の従業員数は次のとおりです。

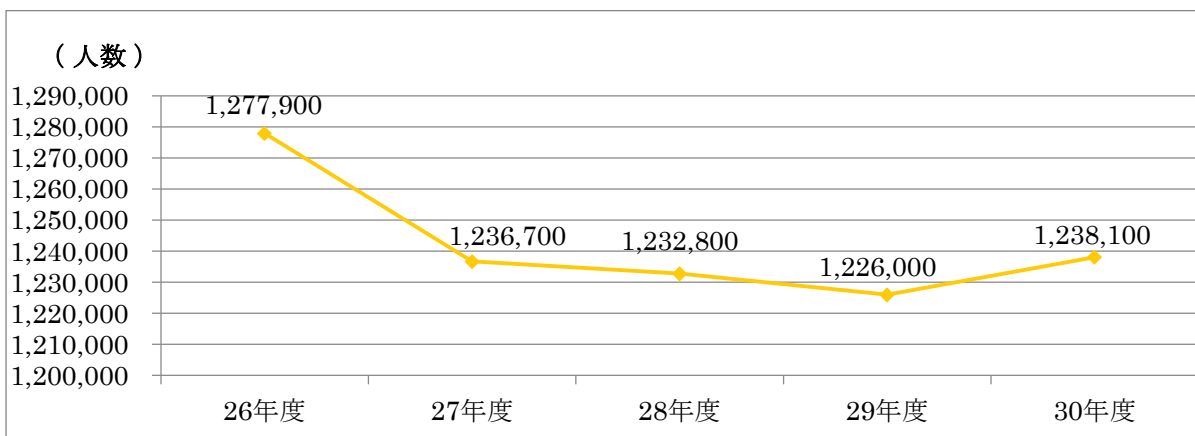
施設名	従業員数
上高地アルペンホテル	18名
上高地食堂	16名
徳沢ロッヂ	5名
焼岳小屋	※

※焼岳が活火山であることから、有事の際、地形、気候等を熟知している者に平成16年度から業務委託しています。

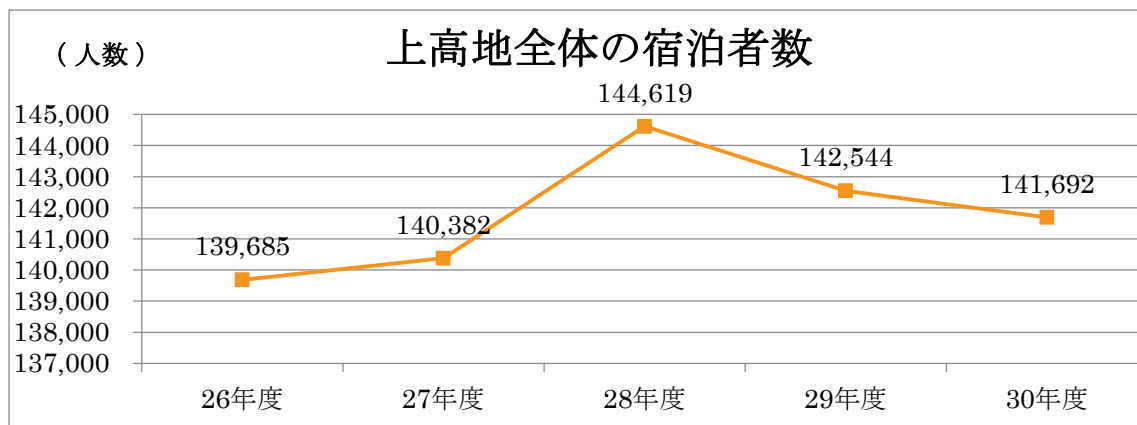
(2) 経営分析

上高地全体の入込客数と宿泊客数の推移は次のとおりです。入込客は、近年ではほぼ横ばいで推移しています。宿泊客数は、近年ではやや減少傾向にあります。

【上高地全体の入込客数の推移】



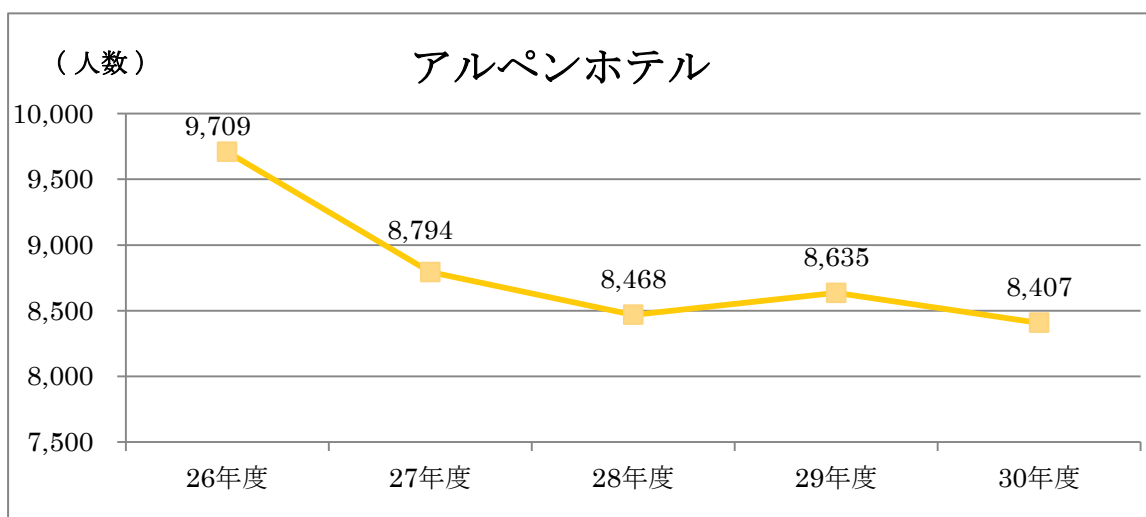
【上高地全体の宿泊客数の推移】



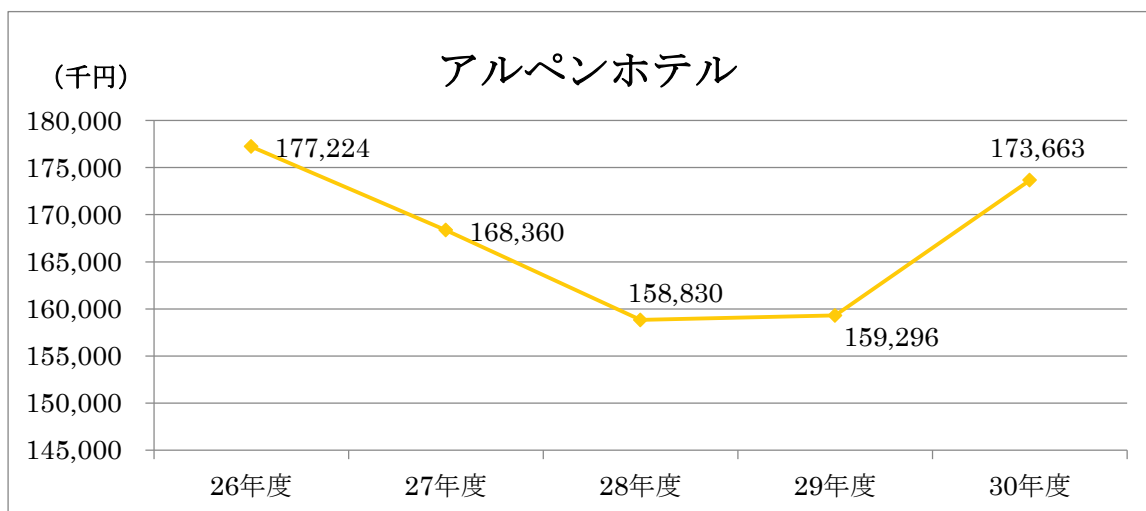
ア 上高地アルペンホテル

(ア) 利用者数の推移

上高地アルペンホテルは改修工事のため平成27年度以降、利用者が減少しました。平成30年度にリニューアルオープンしましたので、今後は利用客の増加が見込めます。



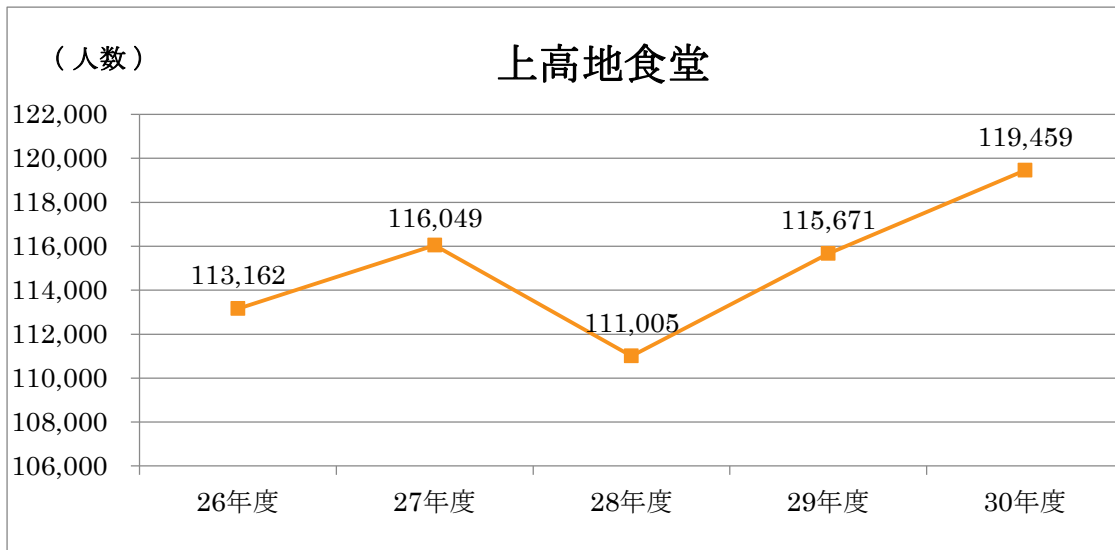
(イ) 料金収入の推移



## イ 上高地食堂

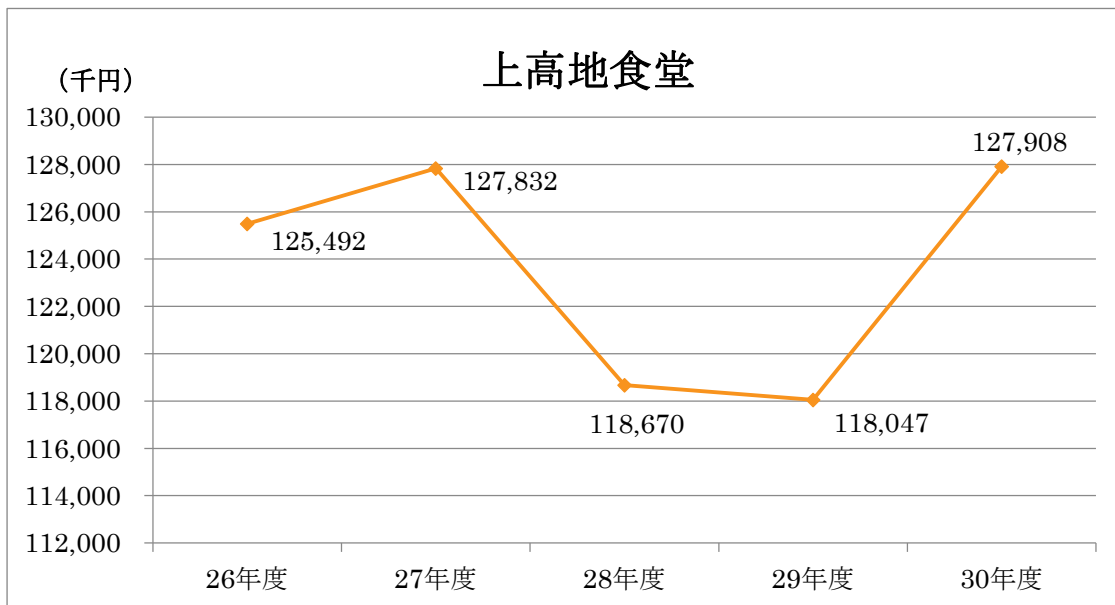
### (ア) 利用者数の推移

上高地食堂はここ数年、11万人以上の利用者数があり、安定した集客を維持しています。



### (イ) 料金収入の推移

平成27年度と比較すると28年度に収入が減少していますが、これは増加傾向にあった外国の昼食団体旅行客が、一時的な円高と上高地周辺山岳エリアの残雪不足の影響を受け減少したことが大きな要因です。

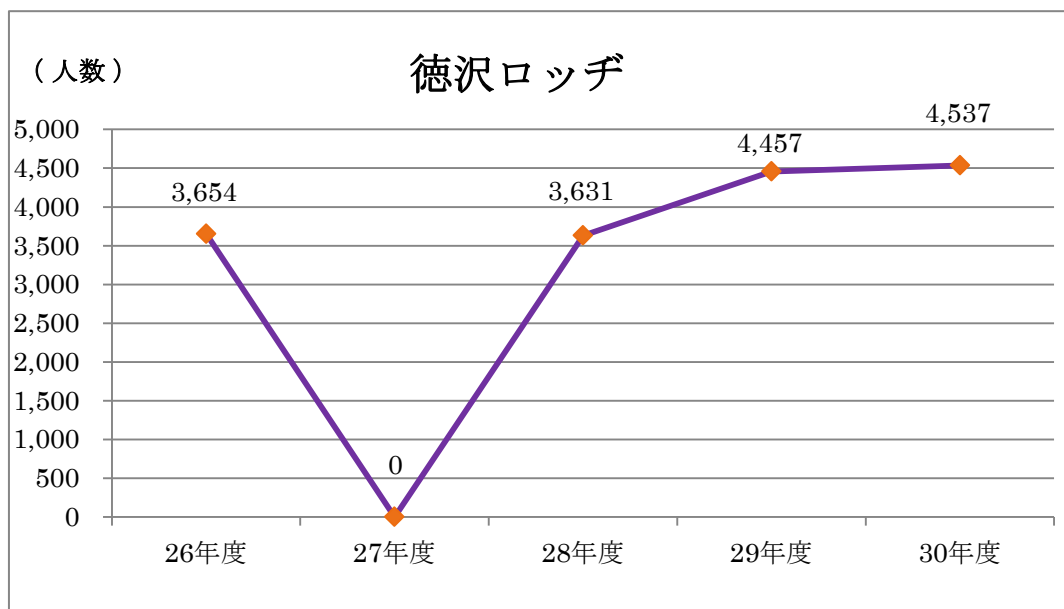




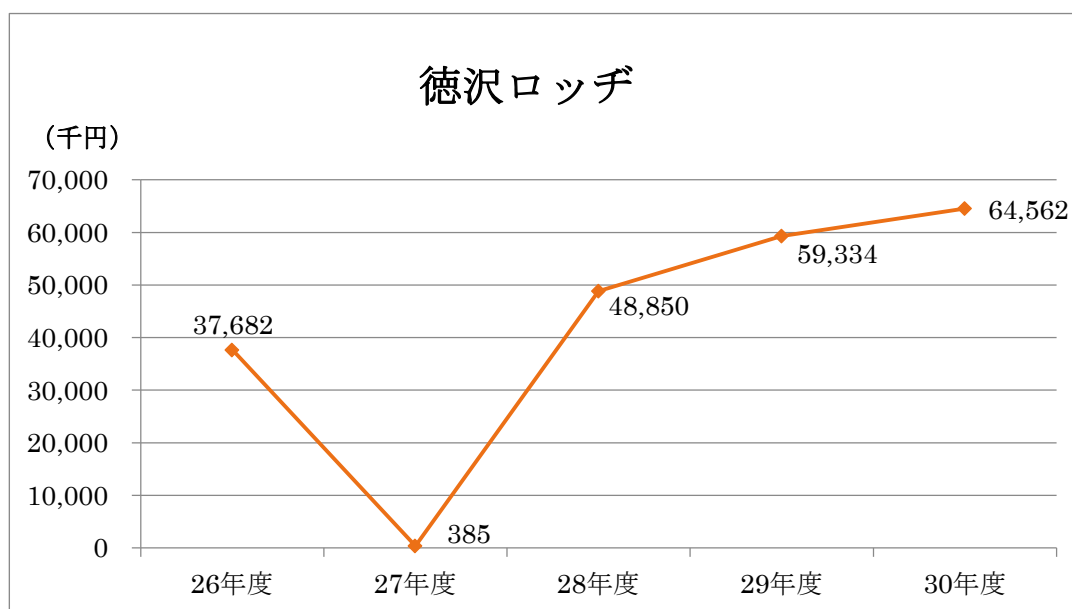
## ウ 徳沢ロッヂ

### (ア) 利用者数の推移

徳沢ロッヂは、大規模な改修工事を平成27年度に実施し、1年間休業したため、利用者数がゼロとなっています。平成29年度はリニューアルオープン前を上回る水準で利用者数が推移しています。



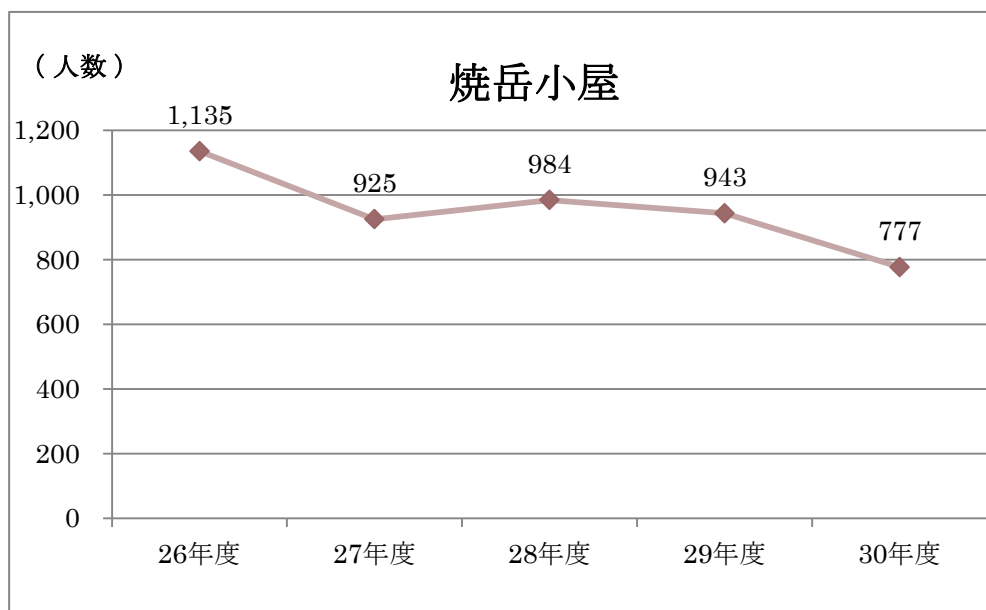
### (イ) 料金収入の推移



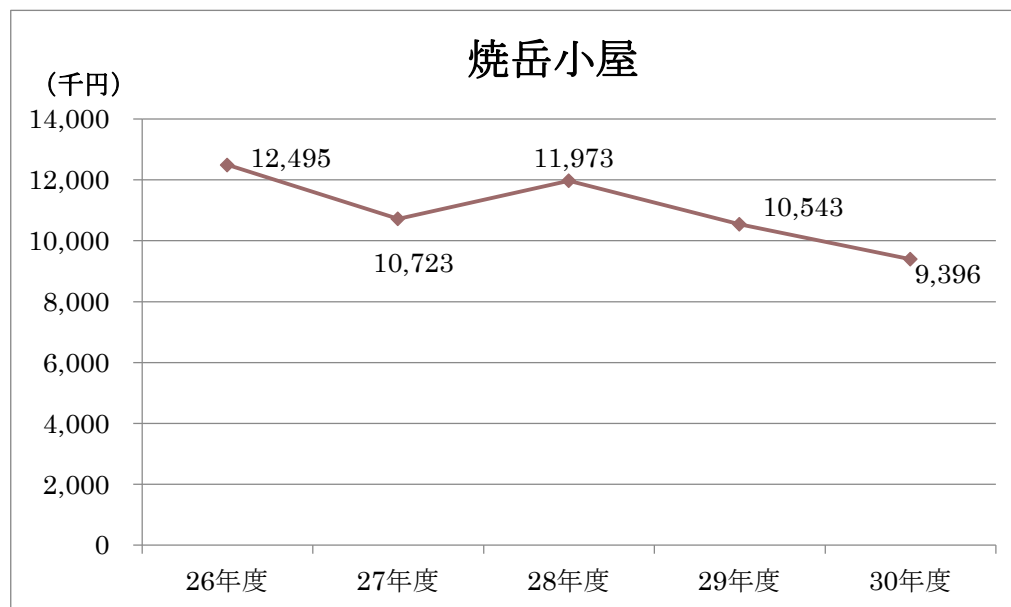
## エ 焼岳小屋

### (ア) 利用者数の推移

焼岳小屋は、平成26年度に利用者のピークを迎えましたが、平成27年度以降は利用者数900人台を維持しています。



### (イ) 料金収入の推移



オ 過去5年間の経営状況及び経営指標（平成26年度から平成30年度まで）  
 松本市上高地観光施設事業は、地方公営企業法を全部適用し、運営しています。  
 過去の損益の状況や資産・負債等はおりのとおりです。（千円）

	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
1 収益的収支					
(1) 総収益 (A) ( (B) + (C) + (D) )	380,377	312,328	342,690	350,693	377,749
ア 営業収益 (B)	352,893	307,300	338,323	347,219	375,530
イ 営業外収益 (C)	5,317	5,028	4,367	3,474	2,219
ウ 特別利益 (D)	22,167	—	—	—	—
(2) 総費用 (E) ( (F) + (G) + (H) )	367,713	309,475	335,281	346,903	372,905
ア 営業費用 (F)	330,017	299,156	322,449	333,019	355,303
イ 営業外費用 (G)	12,452	10,319	12,832	13,884	15,187
ウ 特別損失 (H)	25,244	—	—	—	2,415
(3) 当年度純利益 (I) ( (A) - (E) )	12,664	2,853	7,409	3,790	4,844
2 資本的収支					
(1) 資本的収入 (J)	33,283	244,000	118,200	127,900	36,800
(2) 資本的支出 (K)	49,251	260,356	128,934	139,608	55,660
(3) 収支差引 (L) ( (J) - (K) )	△15,968	△16,356	△10,734	△11,708	△18,860
3 補填財源	15,968	16,356	10,734	11,708	18,860

平成19年度から12年間は、連続して黒字を計上し、安定した経営を行って来ました。平成27年度は徳沢ロッヂがリニューアルオープンに向けて休業状態であったため、営業収支は営業損失となっていますが、平成27年度を除いて営業収益は約3億円強の水準で推移しています。営業費用は基本的には営業収益と相関関係にあるため同じような推移をしています。

#### カ 経営比較分析表による分析

平成28年度決算から観光施設事業を対象として経営比較分析表が作成・公表されています。経営比較分析表は、各公営企業の経営及び施設の状況を表す主要な経営指標とその分析で構成される分析表です。

経営比較分析表は、複数の経営指標について、過去5年間の自企業の経営指標と類似団体の経営指標の平均をグラフで示し、それについて各企業がコメントを記載したものを公表することとなっています。本事業においては、上高地食堂以外の施設ごとに経営比較分析表を作成しています。詳細は別表3から別表5をご参照ください。

### (3) 施設を取り巻く環境等



#### ア 上高地アルペンホテル

上高地アルペンホテルは、上高地バスターミナルから徒歩20分圏内、上高地右岸道沿いにある施設です。

周辺には河童橋、ウェストン碑など観光客が多く訪れる観光資源があり、宿泊だけでなく入浴、食事など様々なニーズがある施設と言えます。近隣には民間の宿泊施設を含め多くの宿泊施設が点在し、近年はそれぞれの施設で「外国人」や「温泉」などターゲットを明確にした経営も行われています。

#### イ 上高地食堂

上高地食堂は、上高地観光センター内の施設で2階に食堂、1階には売店があり上高地を訪れる観光客に食事、休憩、物販サービスを提供しています。

河童橋周辺にも民間の食堂が点在していますが、上高地の玄関先という立地を活かした上高地の拠点となる施設として多くの集客を目指しています。

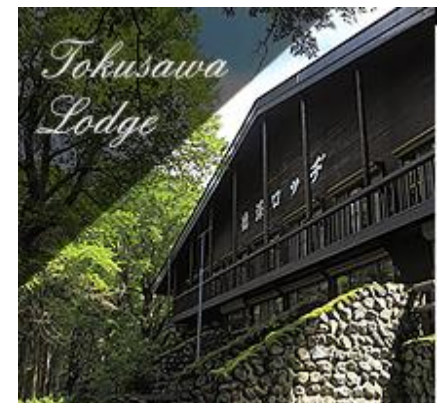


#### ウ 徳沢ロッヂ

徳沢ロッヂは、奥上高地「徳沢」にある宿泊施設です。

上高地バスターミナルから徒歩で約2時間の場所であり、涸沢や奥穂高岳、槍ヶ岳等、北アルプスの山々を目指す多くの登山客や観光客が訪れる憩いの宿として営業を行っています。

徳沢キャンプ場、井上靖の小説『氷壁』の舞台となった施設が近隣にあり、施設周辺でも季節ごとに植物を楽しむ立地となっています。





#### エ 焼岳小屋

焼岳小屋は、北アルプス唯一の活火山である焼岳の山頂直下にある山小屋であり、訪れる登山者に宿泊、休憩のサービスを提供しています。

上高地の田代橋から約3時間の場所にあり、周辺には同種のサービスが可能な施設はありません。今後も平時の際は宿泊施設、有事の際には避難施設としての活用が期待されている施設です。

### 3 経営の基本方針等

#### (1) 経営の基本方針

本事業は、地域協働の重要施設として、また、本市の観光戦略を直接実現する最前線の観光事業施設として、日本全国から上高地を訪れる観光客のみならず、松本市民の利用促進も図ります。また、各施設の支配人と情報共有・連携を図り、健全経営に努めています。

#### ア 上高地アルペンホテル

「上高地アルペンホテル」は、本事業の基幹施設であり、岳都松本のシンボリック的存在として営業しています。

改修以前は築20年以上経過した設備環境の下、顧客のニーズから乖離したサービス提供を利用客に行っていましたが、平成24年度に実施した経営診断に基づき、下記の基本コンセプトでの経営を目指してきました。

##### (ア) 山岳リゾートホテルとしての雰囲気作り

(イ) 個人客中心の商品開発強化（女性、シニア層向けの商品開発）

(ウ) 会議室を活用した商品開発（会議や会食の積極的な誘致）

##### (エ) 低稼働期の誘客強化

改修後は和室がメインだった客室を洋室化し、館内のWi-Fiサービスの提供を行い、インバウンド等への対応に取り組みました。また、開放感あふれるロビーをイベント等で積極的に活用し、山岳地域内にありながらも、リゾートホテルとしての雰囲気もお客様に楽しんでいただけるようなサービスの提供に努めています。

## イ 上高地食堂

上高地食堂は、上高地の玄関口でもある上高地バスターミナル付近に立地しており、観光、登山に訪れた多くの人々を迎えています。

食堂での飲食サービスの提供だけでなく、土産物や軽食も販売する売店も併設して営業しています。売店では、外国人観光客の来訪も多いことから、免税店としての機能も持たせています。

上高地の入込数に左右される部分も大きいですが、上高地の玄関口で最初に観光客を迎える飲食店・売店として、利用客のニーズに添ったメニュー展開、サービス提供を心がけています。

## ウ 徳沢ロッヂ

徳沢ロッヂは、上高地の深部に立地し、北アルプスを目指す登山客のみならず、多くの観光客を迎えています。

平成27年度に改修工事のため1年間休業し、「安く泊まれる公営山小屋」から「リーズナブルな金額でぜひ泊まりたい宿へ」をコンセプトに平成28年度からリニューアルオープンしました。

周辺施設に徳沢キャンプ場もあることから、従来の登山者向けの宿泊サービスにとどまらず、宿泊者以外の食事利用を促すため、軽食の提供、外来入浴サービスの提供も積極的に行っています。

天候等により、利用客数が左右される部分も大きいですが、登山客、観光客、それぞれに満足いただけるサービスの提供を今後も目指します。

## エ 焼岳小屋

焼岳小屋は、北アルプス唯一の活火山である焼岳の山頂直下であり、登山者の宿泊及び立寄り場所のみならず、遭難防止や救助等においても重要な役割を担っています。

利用者数は毎年900名前後が訪れる山域唯一の山小屋ですが、焼岳が活火山であることから、経験を持った常駐の管理人が必要であるため、管理業務を委託しています。

現施設の建設から49年が経過して老朽化が顕著であり、令和2年度(2020年度)以降の改築を計画しております(既存施設の横に建設し、営業は継続します。)

昔ながらの面影を残した施設をPRしながら営業を継続していきますが、改築完了後には避難小屋の性質も維持しつつ、焼岳山域を訪れる登山客が心安らぐサービスの提供を目指します。

## (2) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

本事業は松本市の直営施設として、地域と関わる場としての役割を持っています。

上高地アルペンホテルは、松本市の指定避難所となっており、観光サービスの提供だけでなく、災害発生時に迅速に対応するための重要な役割も担っています。上高地食堂は、上高地内の団体、会社が混在して営業している上高地観光センター内で営業している施設であり、行政と地域の接点として長年、大きな役割を果たして

きました。また、松本市の指定避難所となっており、サービスの提供だけでなく、災害発生時に迅速に対応するための重要な役割も担っています。

### (3) 公営企業として実施する必要性

日本のみならず、国際的にもそのブランドイメージが定着している「上高地」という場所にあつて、市町村合併以前から、行政による「直営」施設が存在していることは、地元には大きな安心感と信頼感を与えています。

災害時の状況確認や現場対応をする際にも、行政と地域の接点があることは重要であり、今後も「公営企業による経営」を維持していきます。

## 4 投資・財政計画（収支計画） ※詳細な数値は別表のとおり

### (1) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

#### ア 投資・財政計画（収支計画）のポイント

##### (ア) 収益的収支

計画期間中の総収益は、約3億8,000万円から約3億9,200万円で推移し、総費用は、約3億7,600万円から約3億8,500万円で推移する見込みです。経常損益は約400万円から約700万円となり、微増ではありますが収益は増加する見込みです。

主な理由として、上高地食堂及び徳沢ロッジは、施設規模から見ても今後さらに収益が伸びることは難しい中で現状を維持し、アルペンホテルはリニューアルオープンし、料金改定を行ったことで客単価が上がり、収益の増加が見込まれます。また、利用客についても改修前の実績等から、今後10年間をかけて9,000人を超える利用客を目標に営業努力をしていきます。

##### (イ) 資本的収支

計画期間中の収入は、令和2年度に起債として450万円を予定しており、その後は、大規模な更新投資等を予定していないため建設改良費及び起債は計上していません。このため、企業債の償還金のみを資本的支出として見込んでいます。令和3年度には約4,100万円の支出となり、その後は約4,400万円で推移する見込みです。資本的収支はマイナスとなりますが、収益的費用における現金の支出を必要としない費用（減価償却費）の計上により、企業内部に留保される資金及び預金で補填します。

#### イ 収支計画のうち投資についての説明

令和2年度に徳沢ロッジ非常用発電機の更新投資を予定しております。その後は、大規模な更新投資等を行う予定はありません。

#### ウ 収支計画のうち財源についての説明

独立採算制の原則に則り、引き続き自主財源による経営を維持するとともに、健全な経営に努めます。また、計画期間における財源の概要は次のとおりです。

##### (ア) 利用収益

アルペンホテルの宿泊収益等になります。過去の実績やリニューアルオープン等の影響を加味した利用者の推計に単価を乗じて試算しています。また、喫緊の予定として料金改定は行わない予定ですが、料金収入の安定と適正な運営を持続させるため、料金体系（単価）の改定は今後の選択肢の一つとして検討していきます。

##### (イ) 売店収益

過去の実績等から利用者を推計し、過去の実績から算定した1人当たりの単価を乗じて試算しています。



(ウ) 雑収益

過去の実績等から試算しています。

エ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

最小の費用で最大のサービスを提供することにより公共の福祉の増進に資する地方公営企業の本旨に立ち返り、更なる経費節減を図ります。計画期間における投資以外の経費は次のとおりです。

(ア) 各種原価

飲食材料費や売店材料費等は収益と相関関係にあるため、過去の実績から原価率を算定し、収益に原価率を乗じて試算しています。

(イ) 各種原価以外の経費

過去の実績等から計画期間中も継続的に発生するものを計上しています。

(ウ) 支払利息

令和2年度に新たな起債を予定しているため、既存の地方債と合わせた利息を計上しています。

(2) 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

ア 投資についての検討状況等

更新投資等に関連して更新・大規模改修の金額を令和3年度以降について計画では見込んでいないため、次期経営戦略においては更新の有無も含めて検討が必要になります。

イ 財源についての検討状況等

次期経営戦略対象期間中において、大規模な修繕・更新投資等が必要となった場合、現状の収益では十分に更新等の財源を賄えるか不透明な状況です。更なる利用客の増加に向けた取組等が必要になります。

地方債についても、次期経営戦略対象期間中において、大規模な更新投資等により、自主財源による対応が困難な場合には、新規の起債について検討していくことが必要になります。

ウ 投資以外の経費についての検討状況等

民間活用等により経費の削減に努めます。

## 5 経営戦略の実現に向けて

### (1) 投資・財政計画における諸課題について

本事業の主な財源は、アルペンホテルをはじめとする各施設が得る宿泊料や食事料等の営業収益です。

本経営戦略は、上記の点に留意しながら策定していますが、更新投資については、財源不足分を起債により充当し、設備更新を実施しています。

このような起債を中心とした資金調達による設備投資には限界と財務圧迫のリスクがあり、今後は設備投資の長期計画策定、民間資金の活用等の資金調達方法、営業収益の更なる増加を検討する必要があります。

営業収益の更なる増加のためには、基幹施設である上高地アルペンホテルの稼働率増を目指す取組み強化を避けて通ることはできないと考えます。上高地食堂、徳沢ロッジの利用者数は年々増加していますが、頭打ちの印象があり、これ以上の大幅な増加は見込めません。平成30年度のリニューアルオープン後、ホールを中心としたイベント開催等の営業努力を継続していますが、今後は、平成30年度に新たに配置した「営業担当支配人」とともに、上高地アルペンホテルの情報発信を強化していく必要があります。

### (2) 投資以外の諸課題について

#### ア 民間の活用について

「3(2)事業の意義、提供するサービス自体の必要性」に記載したとおり、上高地観光施設事業は松本市の直営です。直営施設であるが故、民業圧迫とならないよう「公的施設」として配慮した料金設定の実現と「企業」としての利益追求という二面性を常に持ちながら運営していかなければなりません。

このような状況下において、本事業の投資以外の課題としては、以下の5点が挙げられます。

- (ア) 現場の“見える化”
- (イ) 戦略（目標）の“見える化”
- (ウ) 組織の“見える化”
- (エ) 規則、基準の“見える化”
- (オ) 会計の“見える化”

経費削減の努力を継続して健全経営を行っていけるよう、平成31年度から外部の会計事務所による経営診断を実施し、経営改善につながるアドバイスをいただきながら、上記5項目について改善を図っていく予定です。

また、時代の流れの一つとして、現在直営で実施している業務の一部への指定管理者制度やコンセッション制度をはじめとする民間活用方式導入も検討しなければならない時期にあると考えます。

公営企業であることのメリット・デメリット、民間活用の是非も検討しつつ、長期的な視点を持つことを心がけ、経営の充実を図っていきます。

### (3) 経営安定化の取組み

令和元年度より、外部委託業者（会計士、社会保険労務士等）による下記項目について現状を把握・見直しを行い、経営安定化に向け取り組みます。

#### ア 経費削減に向けて

経理専門の職員を雇用し、日々の経理事務から経費削減に向け取り組みます。

#### イ 諸規則の見直し

就業規則、休暇規定、賃金規定等の見直しを行い、働き方改革に対応します。

#### ウ 経営診断の実施

定期的な現地確認・各種データから経営状態を把握し、経営診断を実施します。

## 6 経営戦略の事後検証及び更新等に関する事項

毎年度、経営戦略と実績の比較を行い、3年から5年を目途に適切な事後検証を行うほか、投資・財政計画と実績に大幅な乖離が生じた場合には随時、見直しを行います。

また、そのほかに経営に影響を及ぼす法令等の改正や、社会情勢、企業情勢の変化など、観光施設を取り巻く状況に変化がある場合にも随時更新を行い、より効率的な投資・財政計画となるよう見直しを進めます。





経営比較分析表 (上高地アルペンホテル)

経営比較分析表 (平成29年度決算)

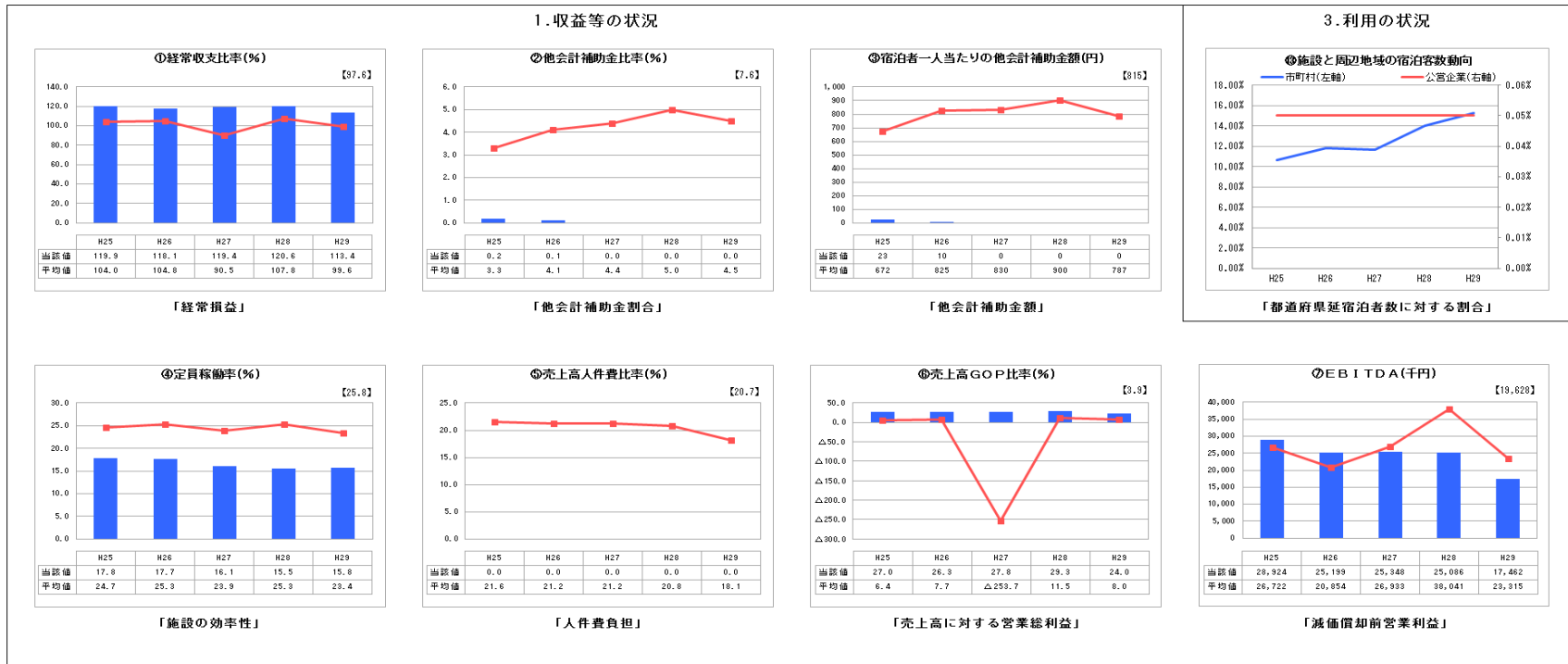
長野県松本市 上高地アルペンホテル

業務名	業種名	事業名	類似施設区分	管理者の情報
法適用	観光施設事業	休養宿泊施設	A2B2	非設置
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)	
0.0	87.6	4,228	150	

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(%)
16,668	導入なし	40.0
バリアフリー法の基準適合性	トイレ洋式化率(%)	Wi-Fi設置
有	100.0	有

グラフ凡例

- 当該施設値 (当該値)
- 類似施設平均値 (平均値)
- 平成29年度全国平均



### 分析欄

#### 1. 収益等の状況について

直近5年間の経営収支は、類似施設平均値を上回る値での黒字を継続しています。

「定員稼働率」については、当ホテルが上高地内にあり、4月～11月という期間営業である点、自然条件にも誘客数が左右される環境である点を考慮に入れても、全国平均値を下回っていることは、今後の経営改善に生かしていかなければならない点です。

「EBITDA」は、過去4年間はほぼ横ばいで全国平均を上回って推移してきたものの、29年度は全国平均を下回りました。

設備投資と収益性のバランスを考慮しながら、広報、PR活動の手法を改善し、今後の誘客につなげていく必要があります。

#### 2. 資産等の状況について

H27年～H29年の3年間で、大規模改修工事を実施し、有形固定資産の多くを更新しました。

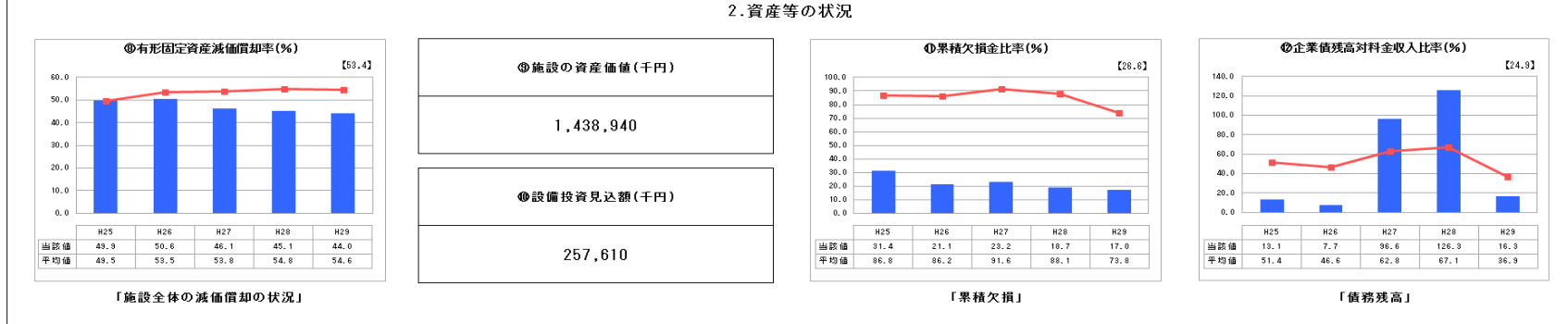
このため、今後は施設のメンテナンスに力を入れる時期となります。

大規模改修工事を実施するため、H27年～H29年にかけて企業債を発行し、建設改良費に充てていることから、H27年～H29年にかけて「企業債残高対料金収入比率」が増加し、平均値を大きく上回る結果となっています。

今後は、長期的な経営戦略に基づくメリハリでの効いた設備投資を考えた経営を行っていきます。

#### 3. 利用の状況について

当ホテルが「上高地」の中に立地しているという特性を考慮する必要がありますが、個人客、団体客、外国人観光客といった各客層への誘客PR戦略を明確にし、周辺地域の宿泊者数の動向に見合った利用客増加の方策を今後、検討していきます。



### 全体総括

上高地アルペンホテルは、H27年～H29年の3年間で大規模改修を実施し、平成30年度、フルリニューラオープンし、設備とサービスの充実を図るため、料金体系も整備しました。

誘客数が気候条件に左右される部分もありますが、今後、営業面では、料金に合う顧客サービスの充実化と、PRを実施していくことに努めていきます。

また、今後増加が見込まれる企業債の償還と修繕等の新たな設備投資の財源確保に留意しながら、健全経営の持続に努めていきます。

経営比較分析表 (徳沢ロッヂ)  
経営比較分析表 (平成29年度決算)

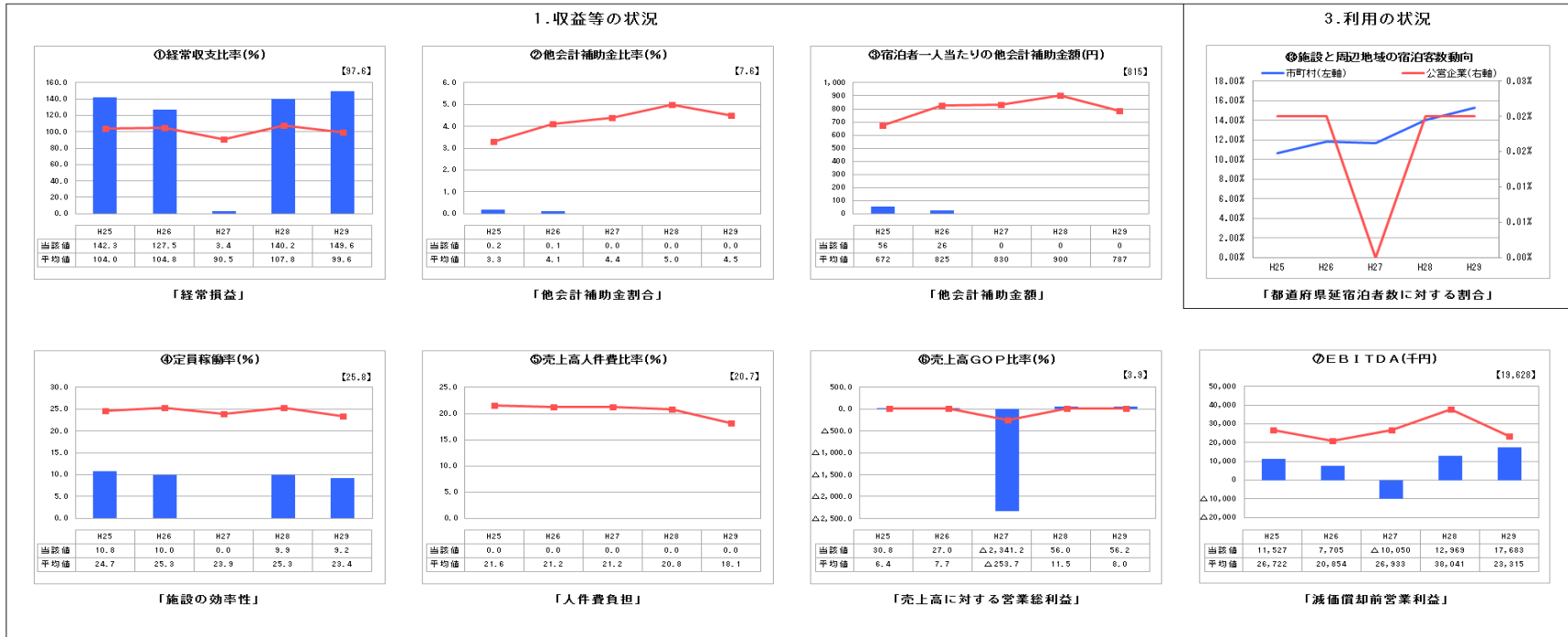
長野県松本市 徳沢ロッヂ

業務名	業種名	事業名	類似施設区分	管理者の情報
法適用	観光施設事業	休業宿泊施設	A2B2	非設置
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)	
0.0	67.6	868	100	

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(%)
16,036	導入なし	0.0
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	100.0	有

グラフ凡例

- 当該施設値 (当該値)
- 類似施設平均値 (平均値)
- 【】 平成29年度全国平均

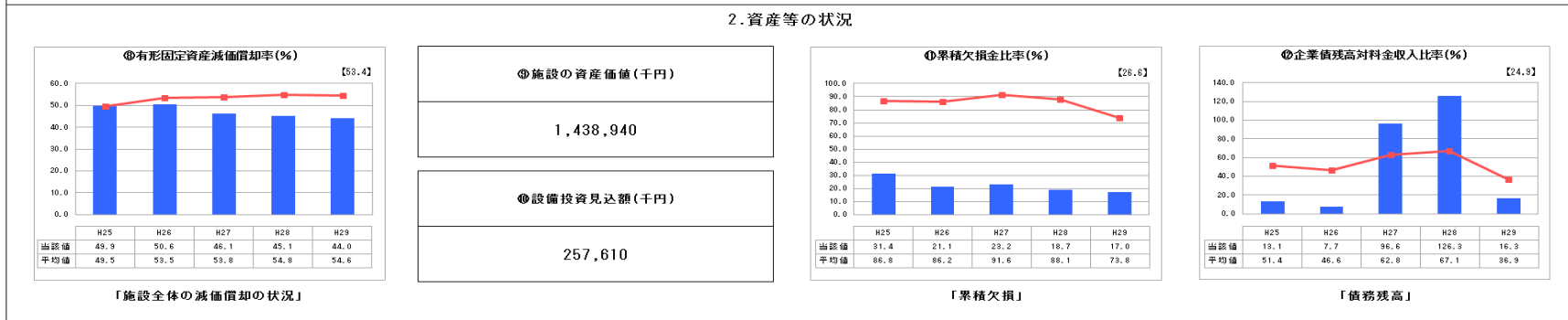


分析欄

1. 収益等の状況について  
大規模改造工事実施のため、H27年は1年間休業しましたが、この5年間は、黒字を継続し、収益も増加しています。  
決算資料の関係上、左グラフ上には明示されませんが、徳沢ロッヂの売上はH26年以降、上昇しており、上高地から北アルプスへの入口となる徳沢地区の山小屋として、十分な経営実績を挙げています。

2. 資産等の状況について  
H27年に大規模改造工事を行い、多くの設備を更新しました。このため、「有形固定資産減価償却率」は平均値を下回っています。  
H27年の大規模改造工事の建設改良費を調達するため、企業債を借り入れしました。このため、「企業債残高対料金収入比率」はH27年～H28年にかけて増加しています。  
今後は、企業債償還と、設備修繕のバランスを考慮しながら財源の確保に努めていきます。

3. 利用の状況について  
H27年は休業したため、利用者はありませんでしたが、H28年のリニューアルオープン後は予約も好調で、利用者数は増加しています。  
今後はPRを積極的に行い、利用者数増を目指します。



全体総括  
徳沢ロッヂは、上高地の深部、徳沢地区にある市営の山小屋です。  
H27年に大規模改造工事を実施し、28年から料金も改定してリニューアルオープンしています。  
「山小屋」という施設と立地の特性上、客層が「登山客」「観光客」と様々で、他地域の公営観光宿泊施設事業とは、趣が異なる部分があります。  
利用客は増加しており、今後は、利用客へのサービスの充実と、今後見込まれる設備の修繕や企業債の償還財源の確保に留意しながら、健全経営に努めていきます。

経営比較分析表（焼岳小屋）  
経営比較分析表（平成29年度決算）

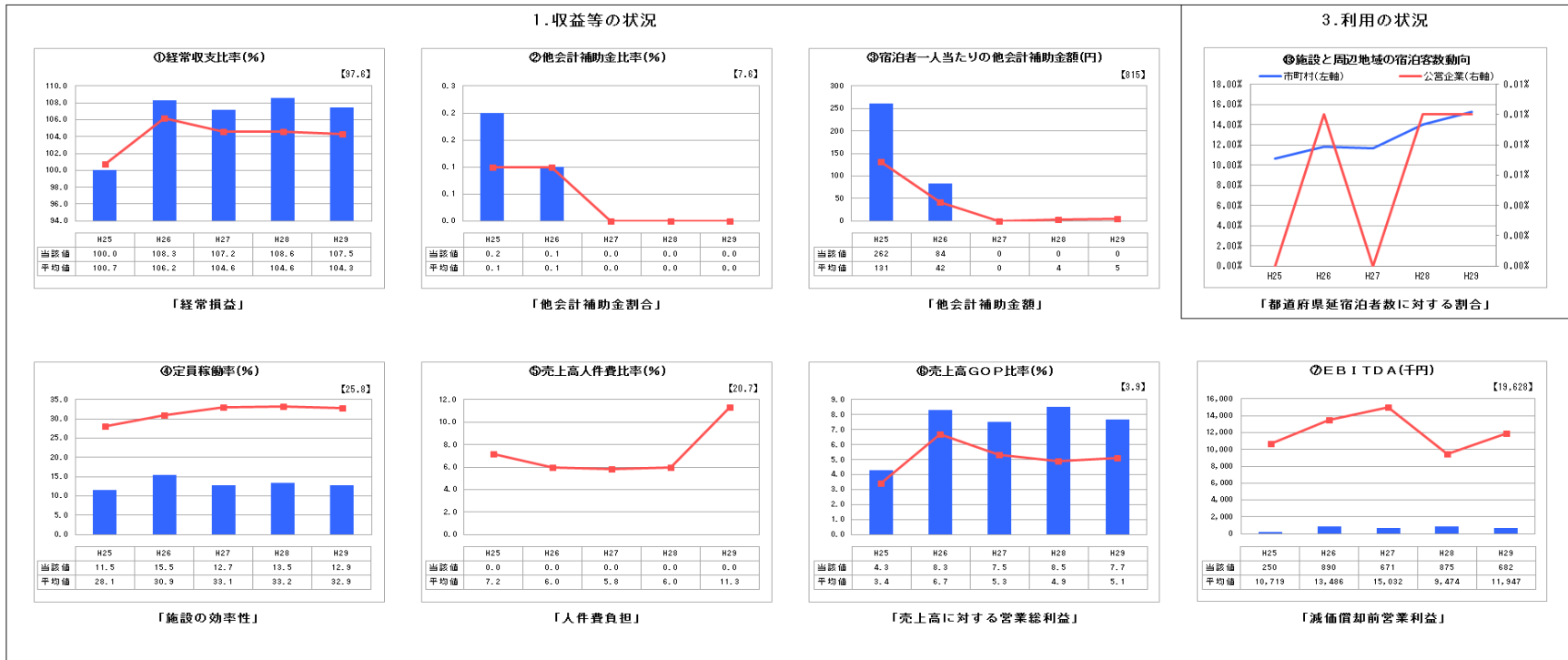
長野県松本市 焼岳小屋

業務名	業種名	事業名	類似施設区分	管理者の情報
法適用	観光施設事業	休養宿泊施設	A1B2	非設置
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)	
0.0	67.6	65	20	

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(%)
9,445	導入なし	0.0
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	0.0	無

グラフ凡例

- 当該施設値(当該値)
- 類似施設平均値(平均値)
- 【】 平成29年度全国平均

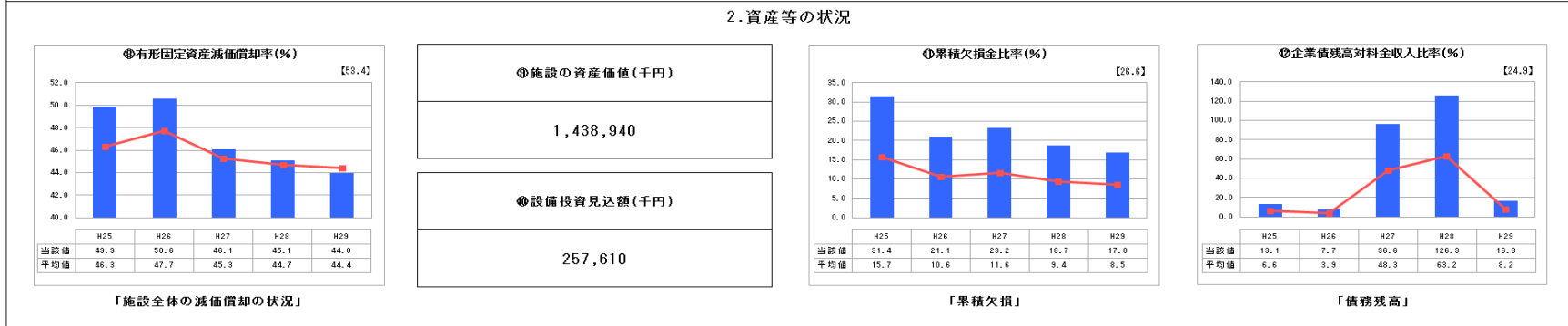


分析欄

1. 収益等の状況について  
「定員稼働率」「売上高GOP比率」「EBITDA」は平均値を下回っていますが、「焼岳頂上付近の山小屋」という特性上、単純な比較は困難です。直近5年間の経常収支は黒字で、経営は安定しているといえます。

2. 資産等の状況について  
築45年以上が経過しているため、設備の老朽化が進んでおり、「有形固定資産減価償却率」は平均値を上回る50%前後で推移しています。今後、H32年度以降、改築整備を実施する予定です。

3. 利用の状況について  
焼岳頂上付近の山小屋であるため、主な利用者は登山者です。近年の利用者数は横ばいで推移しています。



全体総括  
焼岳小屋は、活火山である焼岳山域で唯一の山小屋です。施設の老朽化が随所にみられることから、改築に向けた整備計画が進行中で、H32年度以降には着工予定です。自然条件に左右される部分が大いですが、観光資源でもあり、噴火災害時の避難所という性格も考慮に入れながら、長期的視野に基づいた経営努力を行っていきます。