

松本市観光施設事業（上高地）  
経営戦略

令和2年2月 策定

令和8年2月 改定

松本市総合戦略局アルプスリゾート整備本部

# 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) 各施設の状況	
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	・・・ 13
(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）	・・・ 16
(1) 投資・財政計画（収支計画）の策定について	
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	
ウ 収支計画のうち財源について	
エ 収支計画のうち投資以外の経費について	
(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	・・・ 18
(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	

# 1 経営戦略の策定に当たって（経営戦略策定の趣旨）

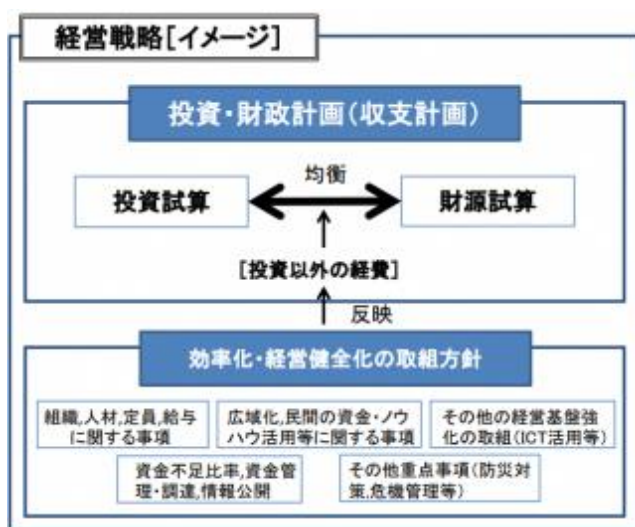
観光施設事業は、地方財政法施行令（昭和23年政令第267号）第46条第11号に規定する観光を目的とする施設の設置・運営事業をいい、国民宿舎等の「休養宿泊施設事業」、「索道事業」及び温泉施設等の「その他観光施設事業」があります。

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・社会的条件など様々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」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、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令和元年度に策定しましたが、アフターコロナによって社会情勢や観光需要が大きく変化したため、令和8年度以降の投資・財政計画について見直しを図るものです。



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

上高地観光施設事業は、地方財政法施行令第46条第11号に規定する観光を目的とする施設の運営事業です。本事業は、「上高地アルペンホテル」、「上高地食堂」、「徳沢ロッジ」及び「焼岳小屋」の4施設を運営している事業であり、観光サービスの提供だけでなく、災害発生時に対応する役割も担っています。

### (1) 各施設の状況

#### 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エリアに位置し、優良なロケーションを背景に宿泊、入浴、食事等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	45名
洋室	10部屋	32名
和洋室	5部屋	23名
相部屋ベッド室	4部屋	34名
合計	27部屋	134名

##### (ウ) 料金

上高地アルペンホテルの料金形態（令和7年度）は次のとおりです。

※ 令和3年度からシーズンリティを導入し、毎年料金形態を見直し、誘客の強化を図っています。

【1泊2食 税込】

タイプ	料金パターン														
	A			B			C			D			E		
	2名	3名	4名	2名	3名	4名	2名	3名	4名	2名	3名	4名	2名	3名	4名
ツイン	25,300	24,200	/	27,500	26,400	/	29,700	28,600	/	31,900	30,800	/	34,100	33,000	/
和洋室	25,300	24,200	22,000	27,500	26,400	24,200	29,700	28,600	26,400	31,900	30,800	28,600	34,100	33,000	30,800
トリプル	24,200	23,100	20,900	26,400	25,300	23,100	28,600	27,500	25,300	30,800	29,700	27,500	33,000	31,900	29,700
和室	24,200	23,100	20,900	26,400	25,300	23,100	28,600	27,500	25,300	30,800	29,700	27,500	33,000	31,900	29,700

※ シングルユース（1名利用）については、A期間に限り予約可…+5,500円

※ 季節・曜日によりA～Eまでの料金変動あり。

## 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

上高地食堂は上高地観光センター（鉄骨造2階建）の2階に食堂と土産物を扱う売店、1階にソフトクリームや名物の河童焼きなどを販売する売店があり、食堂の収容人数は80名となっています。

また、松本市と株式会社コロンビアスポーツウェアジャパンとの山岳観光の振興に関する連携協定の一環として、令和5年度から売店内においてコロンビア商品の販売を始めました。

## 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、物販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	小窓	2部屋	15名
	ベランダ付	1部屋	
	ベランダ、トイレ付	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	59名

### (ウ) 料金

徳沢ロッヂの料金形態は次のとおりです。（下段：休前日除く閑散期）

【1泊2食 税込】

部屋		2名利用	3名利用	4名利用
		通常料金	通常料金	通常料金
和室	全室	20,000円	19,500円	19,000円
	ベランダ付	(19,000円)	(18,500円)	(18,000円)
洋室	小窓	21,000円	20,500円	19,500円
		(20,000円)	(19,500円)	(18,500円)

	ベランダ付	22,000 円 (21,000 円)	21,500 円 (20,500 円)	20,500 円 (19,500 円)
	ベランダ、トイレ付	24,000 円 (23,000 円)	23,000 円 (22,000 円)	—
	相部屋	15,000 円 (14,000 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、物販、トイレを提供しています。

### (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：11,500円（税込）
- ・素泊まり：9,500円（税込）

## オ 組織

本事業は、松本市総合戦略局アルプスリゾート整備本部で所管しています。

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	23名
上高地食堂	14名
徳沢ロッヂ	6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。

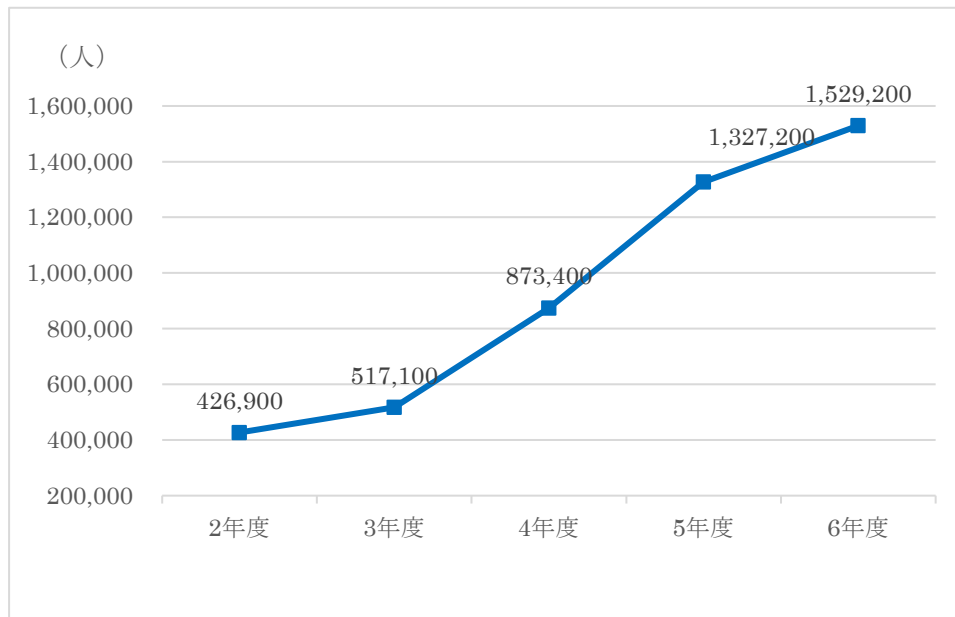
## (2) 経営分析

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。

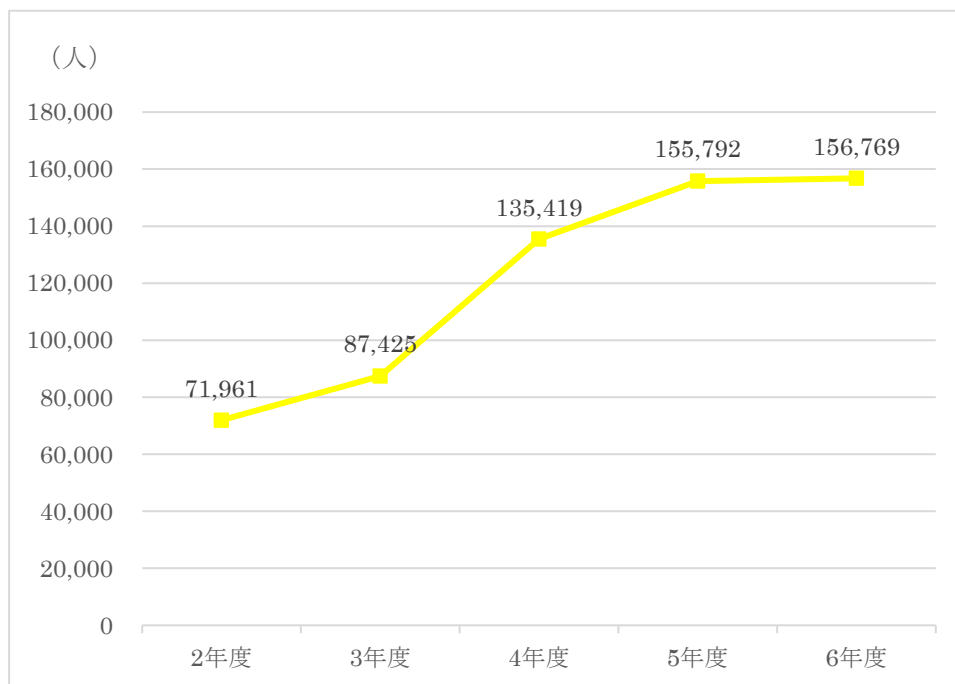
入込客数については、令和2年度から令和3年度にかけて新型コロナウイルス感染症の影響により全国的に緊急事態宣言が発令された事で、大きく落ち込みました。

令和4年度以降、徐々に客足も戻り、令和5年度以降はコロナ明けによるインバウンド需要の回復、円安等により上高地全体の入込客数は大きく増加し、宿泊客数も上昇傾向となっています。

### 【上高地全体の入込客数の推移】



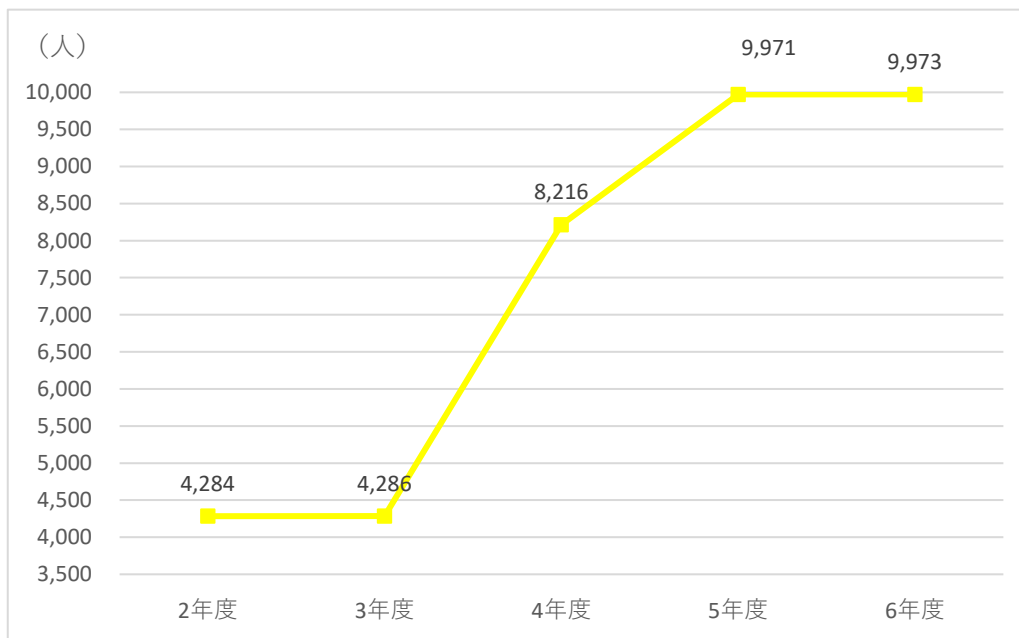
### 【上高地全体の宿泊客数の推移】



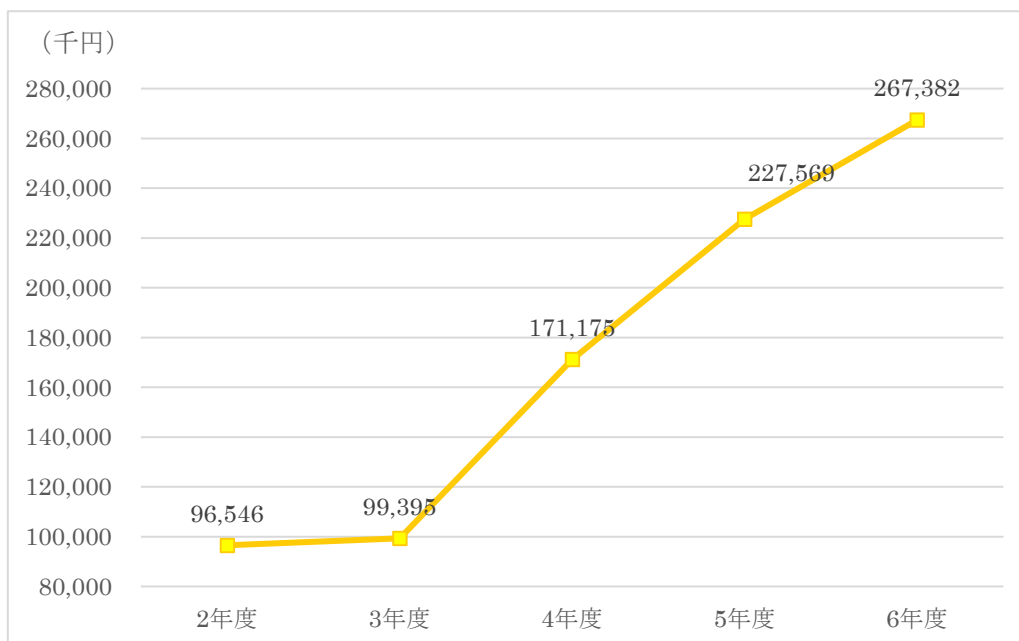
## ア 上高地アルペンホテル

### (ア) 利用者数の推移

新型コロナウイルス感染症により令和2年度から令和3年度にかけて利用客が激減しましたが、令和4年度以降は徐々に客足が戻り、現在はコロナ前の令和元年度を上回る水準まで回復しました。



### (イ) 料金収入の推移

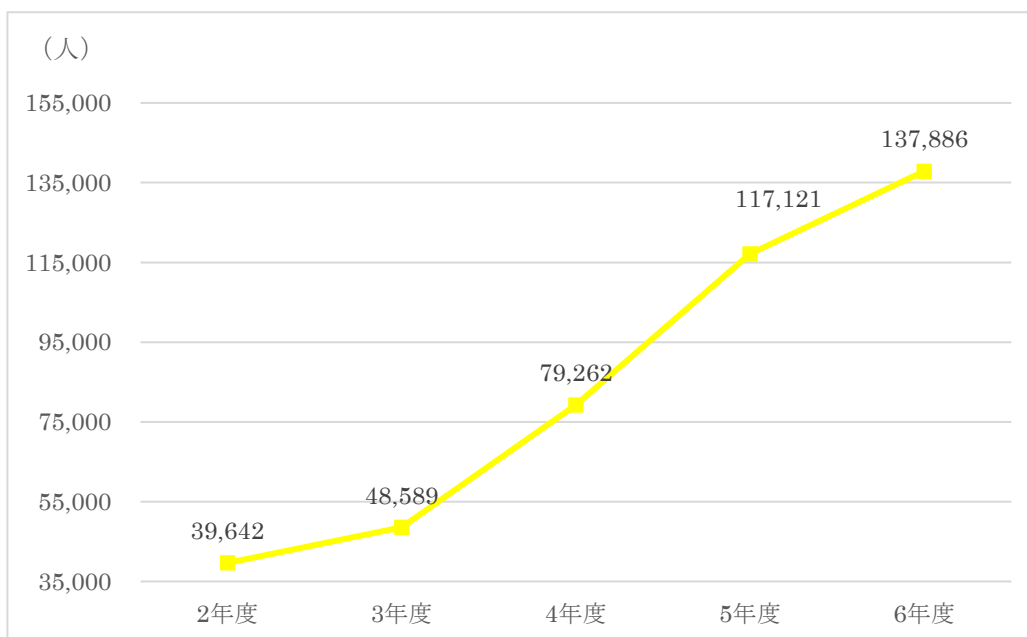


## イ 上高地食堂

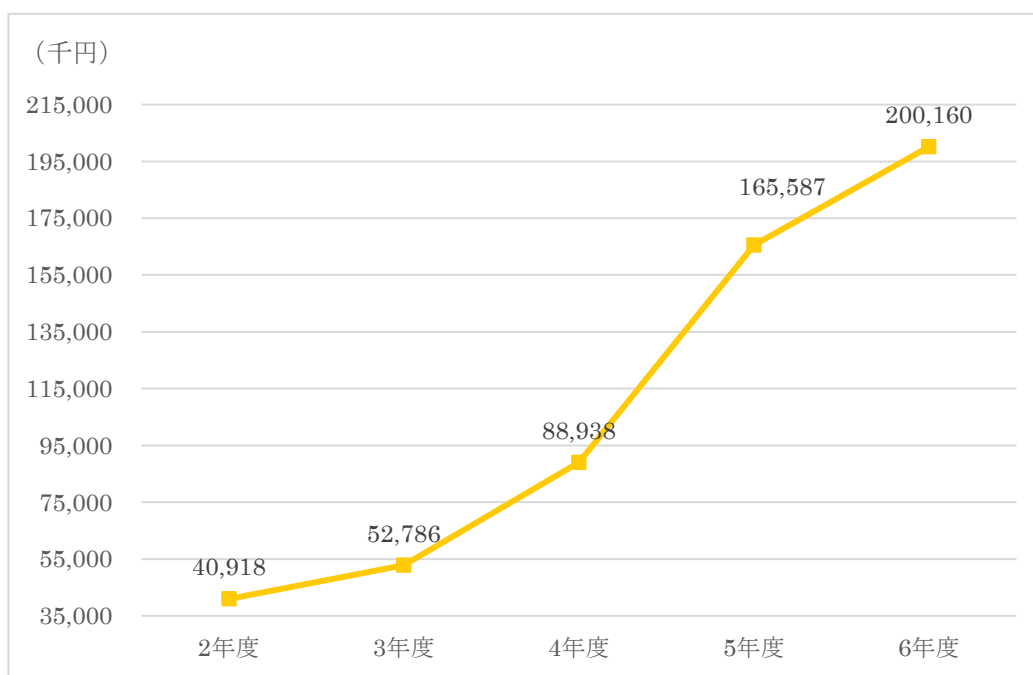
### (ア) 利用者数の推移

新型コロナウイルス感染症により令和2年度から令和3年度にかけて利用客が激減しましたが、令和4年度以降は徐々に客足が戻り、現在はコロナ前の令和元年度を上回る水準まで回復しました。

なお、本施設は日帰り施設であるため、上高地の入込状況に比例する傾向にあります。



### (イ) 料金収入の推移

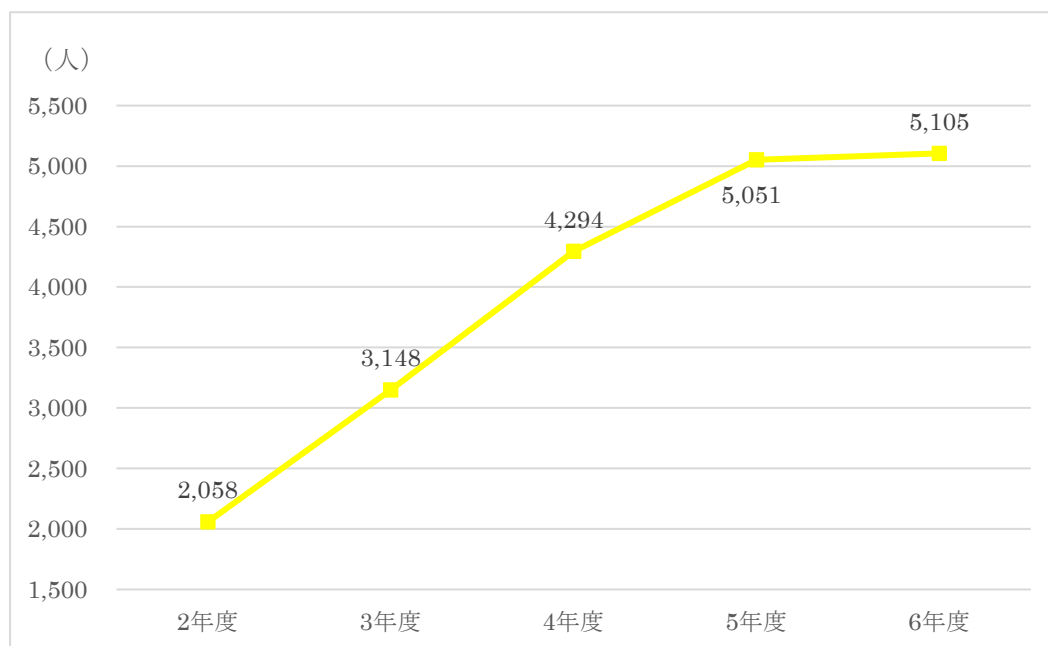


## ウ 徳沢ロッヂ

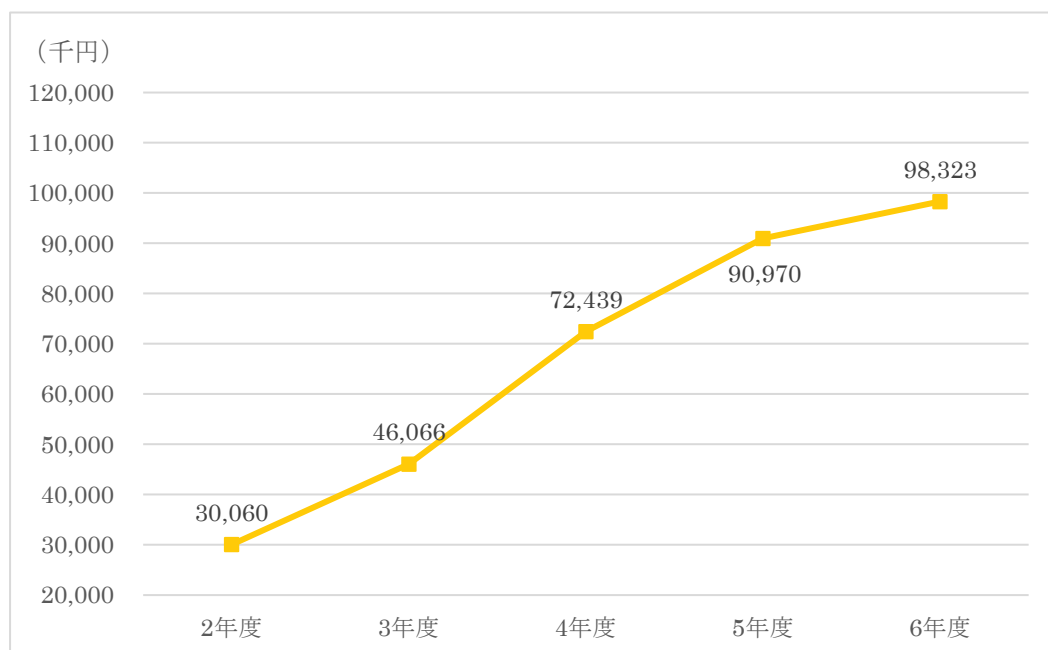
### (ア) 利用者数の推移

上高地アルペンホテルと同様、新型コロナウイルス感染症により令和2年度から令和3年度にかけて利用客が激減しましたが、令和4年度以降は徐々に客足が戻り、現在はコロナ前の令和元年度を上回る水準まで回復しました。

なお、入込みについては、本施設は主に登山客をターゲットとしているため、気象予報に大きく左右される傾向にあります。



### (イ) 料金収入の推移

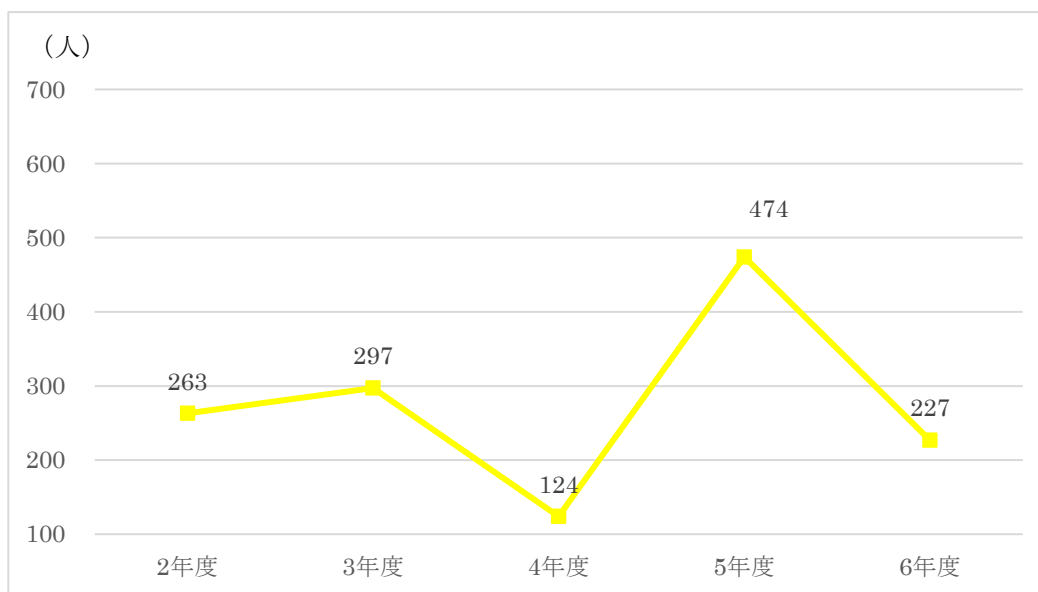


## エ 焼岳小屋

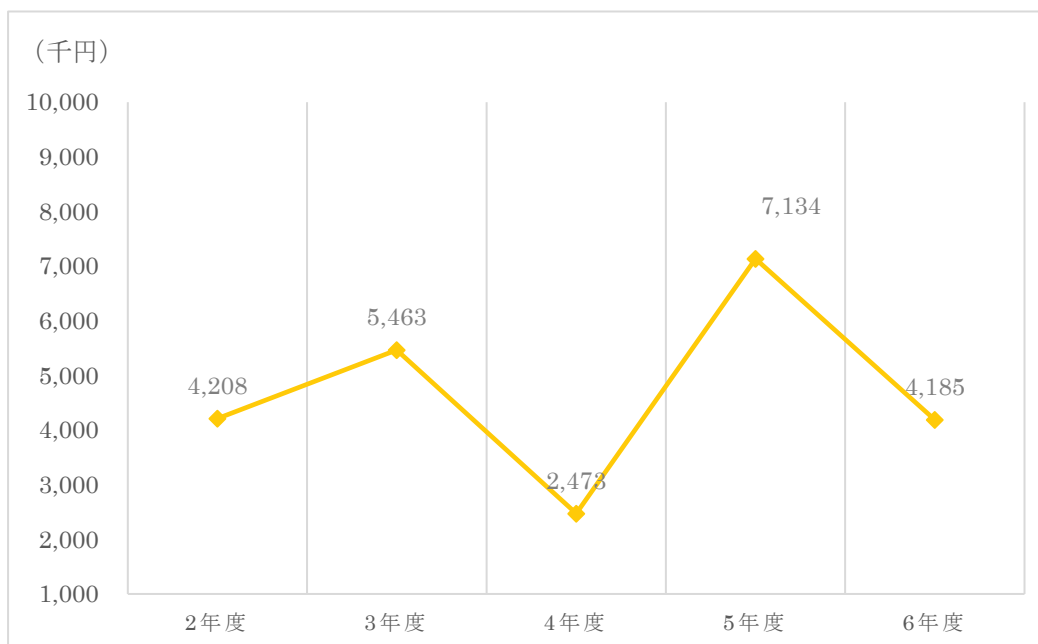
### (ア) 利用者数の推移

平成26年度の利用者数（1,135人）をピークに、同じ活火山である御嶽山の噴火災害等の理由から、右肩下がりに利用者が減少しました。

令和4年度には焼岳の噴火警戒レベルが1から2に引き上げられ、また、令和6年度には気象庁から発表された臨時の解説情報により営業期間の短縮を余儀なくされるなど、安定した集客を維持するのは困難となっています。



### (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（令和2年度から令和6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・負債等は次のとおりです。

（単位：千円）

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
1 収益的収支					
(1) 総収益 (A) ( (B) + (C) + (D) )	185,589	211,849	340,474	494,058	573,972
ア 営業収益 (B)	171,733	203,712	335,027	491,261	571,047
イ 営業外収益 (C)	13,856	8,137	5,447	2,668	2,925
ウ 特別利益 (D)	—	—	—	129	—
(2) 総費用 (E) ( (F) + (G) + (H) )	250,659	276,105	344,420	470,562	485,926
ア 営業費用 (F)	243,642	267,046	327,556	403,376	455,611
イ 営業外費用 (G)	7,017	9,059	16,864	26,788	30,315
ウ 特別損失 (H)	—	—	—	40,398	—
(3) 当年度純利益 (I) ( (A) - (E) )	△65,070	△64,256	△3,946	23,496	88,046
2 資本的収支					
(1) 資本的収入 (J)	1,600	87,600	—	—	—
(2) 資本的支出 (K)	32,530	41,379	44,435	54,182	125,977
(3) 収支差引 (L) ( (J) - (K) )	△30,930	46,221	△44,435	△54,182	△125,977

令和2年度から令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、単年度収支は赤字決算となっています。

令和5年度以降は、コロナ禍からの回復と円安等の理由により、外国人観光客をはじめ利用客が増加し、さらに、客単価の見直しや経費削減を行った事で、5年ぶりの黒字決算に転換しました。

#### 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。本事業においても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6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営業施設が点在し、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。

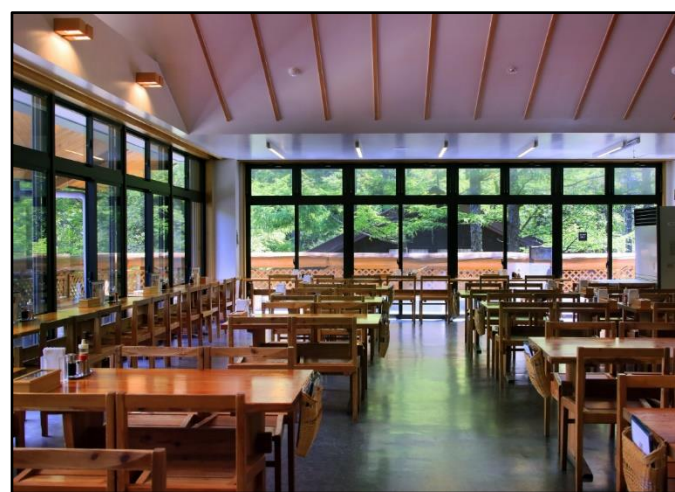


(写真左：外観、写真右：ロビー)

#### 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、上高地の玄関口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。



(写真左：外観、写真右：食堂)

## 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時間の場所にあり、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。

徳沢キャンプ場や井上靖の小説『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める立地となっています。



(写真左：外観、写真右：ラウンジ)

## 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、休憩等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。また、焼岳小屋は災害時における避難促進施設として指定されており、公益的な役割も担う山小屋となっています。



(写真左：外観、写真右：1階休憩室)

### 3 経営の基本方針等

#### (1) 経営の基本方針

本事業は、地域協働の観光施設として、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っています。

経営戦略を策定した令和元年度までの上高地全体の入込客数は、毎年約120万人で推移していましたが、その後の新型コロナウイルス感染症の影響により、全国的に緊急事態宣言が発令され、社会情勢に多大なる影響を及ぼしたことで、上高地への入込みも減少し、令和2年度から令和3年度は大幅な赤字決算となりました。

このことから、将来起こり得る災害等のリスクに備えるとともに、施設の老朽化に伴う改修費の増大を見据えて、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図り、将来にわたり安定したサービスの提供をしていくため、健全経営を図ります。

加えて、上高地には、上高地観光施設事業以外に民間事業者による多くの宿舎が存在していることから、公的な機関が運営する観光施設としての立ち位置に留意することで、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を図ります。

また、これらの施設は、自然公園法に基づく国立公園事業として、本来は国が実施すべき事業を地方自治体や民間事業者が認可を受けることで事業を執行できる制度により、経営を行っています。

このような制度であることから、上高地の全ての宿舎は公的な役割を担っており、多くの任意団体を設立することで、上高地の管理運営に対して主体的に取り組みを進めてきました。

しかし、近年の来訪者の多様化に起因する山岳域における遭難件数の増加、野生生物対策等の課題に対して、資金や人材等の不足により任意団体による課題解決が困難となっています。

このことから、管理運営組織の設立や利用者負担制度などの財源確保の検討が始まっており、それに伴い公営企業の役割も見直されていくことが想定されます。

今後、上高地全体の管理運営の在り方に合わせて、本市としての施設の在り方を検討していきます。

#### 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。

改修以前の施設は築20年以上経過し、サービスも顧客のニーズに十分に答えられていない状況でした。こうした状況から平成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（ワイファイ）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利用者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、サービス提供を心掛けています。

#### ウ 徳沢ロッジ

徳沢ロッジは、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。

また、焼岳が活火山であることから、災害対応を担える経験を持った常駐の管理人が必要であるため、外部に管理業務を委託しています。

現施設の建設から50年以上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いましたが、工事費用の高騰により、改築計画を凍結しています。

### (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、民間企業と共に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）の策定について

#### ア 投資・財政計画（収支計画）のポイント

##### (ア) 収益的収支

今回の見直し後の計画期間の総収益は、約5億6,051万円から約6億1,228万円の間で推移し、総費用は、約4億9,993万円から約5億1,153万円の間で推移する見込みです。

経営戦略策定直後から、新型コロナウイルス感染症の影響により、営業収益が大きく落ち込み、一時は営業資金が不足する事態となりましたが、令和3年度末に松本市一般会計から8,760万円の借入れを行い営業を継続することができました。

新型コロナウイルス感染症が収束に向かう中、令和5年度以降はコロナ禍からの回復と円安による外国人観光客をはじめ多くの利用客が上高地を訪れたことや、料金の見直し等による経営改善により、黒字決算となっています。また、一定の現金預金が確保できたため、令和6年度には一般会計からの借入金を一括返済することができました。

今後は、コロナ禍での厳しい経営を教訓とし、令和8年度以降は黒字幅を上げていき、計画最終年である令和11年度には単年収支を1億円とする目標を設定し、それに向けた計画としました。

それを踏まえ、アルペンホテルは約10,000人、上高地食堂は約150,000人、徳沢ロッヂは約5,500人の利用客を安定して誘客できるよう営業努力を続けていきます。

##### (イ) 資本的収支

計画期間中は、上高地アルペンホテルのエレベーター改修工事及び徳沢ロッヂの屋根改修工事を建設改良費として計上していますが、企業におけるキャッシュ等の観点から、資本的収入となる企業債の借入は行いません。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

令和9年度に上高地アルペンホテルのエレベーター改修工事、令和10年度に徳沢ロッヂの屋根改修工事を計画しています。

#### ウ 収支計画のうち財源について

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

上高地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。

昨今の物価上昇等を踏まえ、料金収入の安定と今後の施設改修等を見据えた運営をするため、料金体系（単価）の改定を実施していきます。

(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。

(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

更新投資等に関連して更新・大規模改修の金額を令和12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（令和12年度以降）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あるため、利用客数の回復、増加だけでなく、利用料金の改定等を行い、今後も直営施設として営業を行っていくために必要な財源を確保していきます。

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) 情報発信・外客誘致等を更に強化していくとともに、付加価値の高いサービスを提供することで利用者満足度を高めます。
- (2) 令和5年度から実施している本部マネージャーの配置により、経営状況の分析や改善に努めます。
- (3) 専門的なコンサルティングによる経費削減や就労環境の見直し等により、経営の安定化に努めます。
- (4) 災害や有事の際など、公的施設の管理者として公共的な役割を担っていくことで、地域に寄り添い、常に必要とされる存在であることに努めます。
- (5) 上高地の在り方検討に合わせて、地域の宿舎事業者等との関係を密にし、公営企業の役割と経営の在り方を検討します。





経営比較分析表(上高地アルペンホテル)

経営比較分析表(令和6年度決算)

長野県松本市 上高地アルペンホテル

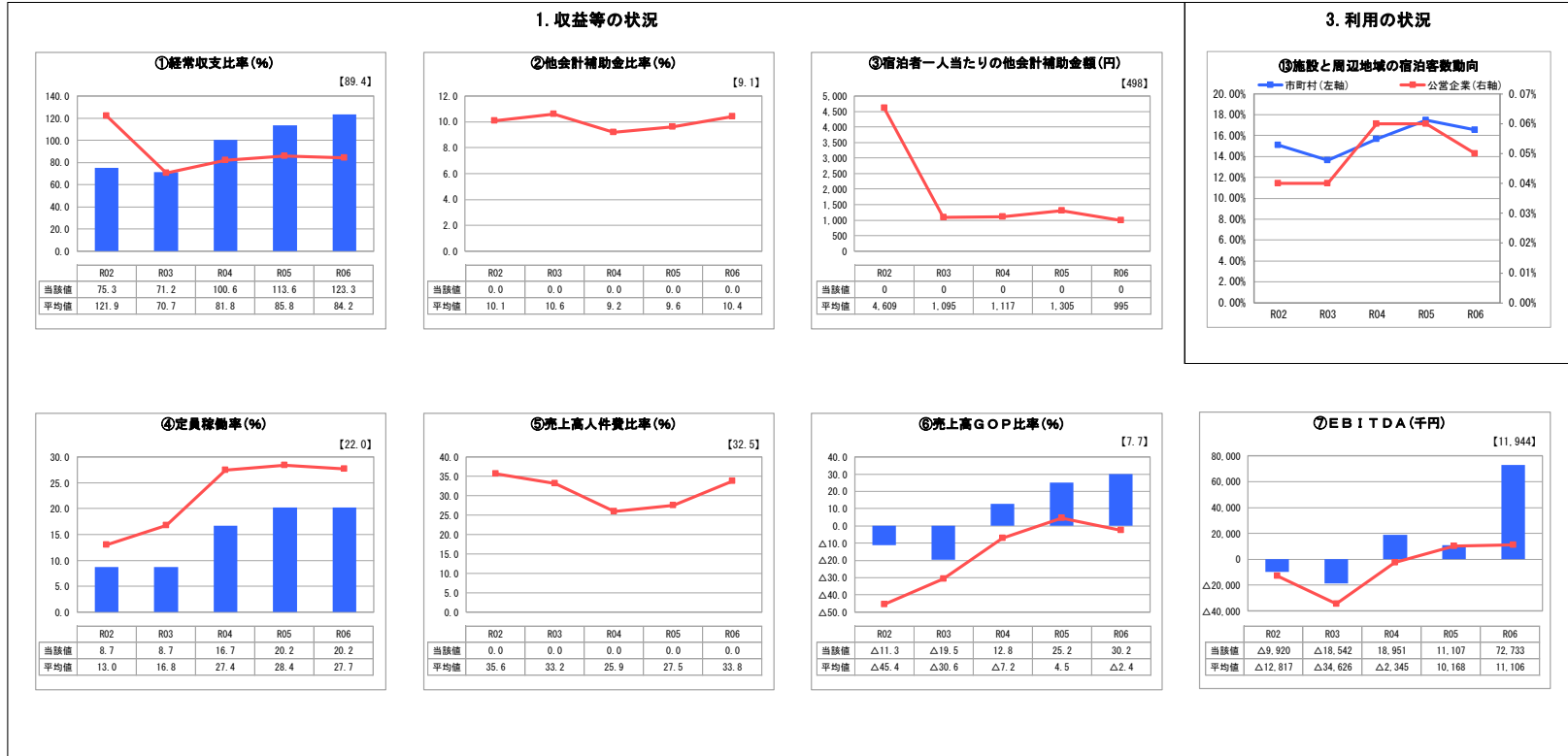
業務名	業種名	事業名	類似施設区分	管理者の情報
法適用	観光施設事業	休養宿泊施設	A2B2	その他
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	建物延面積(m <sup>2</sup> )	宿泊定員数(人)	
0.0	76.6	4,228	135	

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(%)
25,298	無	20.0
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)

**【】 令和6年度全国平均**



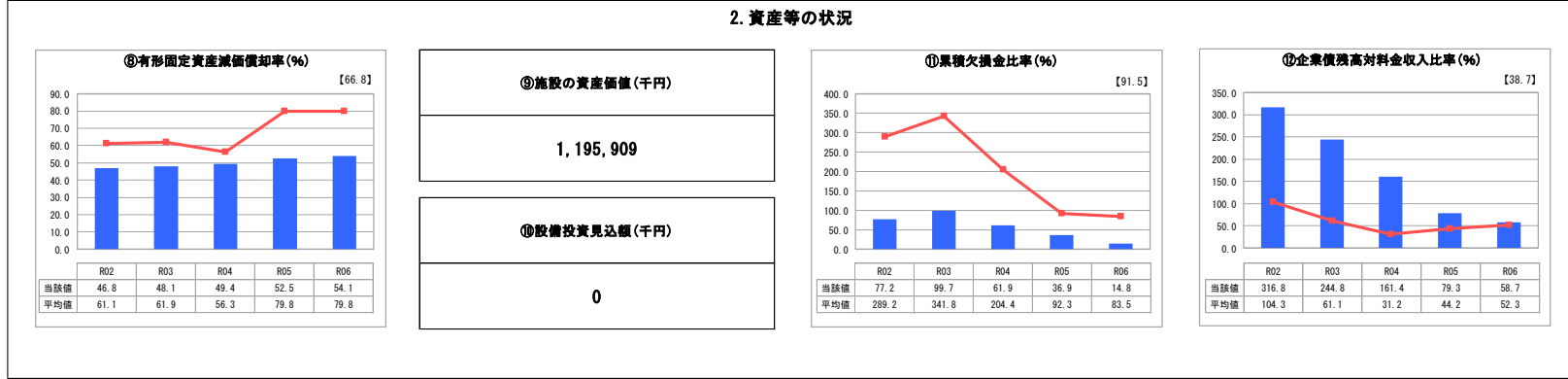
**分析欄**

**1. 収益等の状況について**  
 令和6年度の施設の利用状況については前年度並みでしたが、コロナ禍からの回復や円安の影響、物価ならびに原材料の高騰に伴う客単価の見直しを行った事などを理由に経常収支比率(当該値)は前年度を上回りました。  
 定員稼働率は、当該施設が期間営業(4月~11月)であることから、類似施設平均値より低い数値となっています。  
 売上高GOP比率・EBITDAについては、収益増により昨年引き続きプラス値となりました。

**2. 資産等の状況について**  
 平成27年度から平成29年度に行われた大規模改修工事で設備等の更新を行い、それに伴い企業債を発行しました。  
 新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度から令和3年度にかけて利用客及び収益が激減したことから累積欠損金が発生しております。  
 今後はコロナ禍での厳しい経営を教訓とし、単年収支による赤字幅を上げていくことで累積欠損金の解消に努めます。

**3. 利用の状況について**  
 施設の規模を踏まえ、現状の利用客数が頭打ちとなっている事から今後の大幅な増加は見込めません。

**全体雑感**  
 (ア) 急速な人口減少に伴うサービス需要の減少  
 一人気の観光地であり、外国人観光客をはじめ利用客が年々増えているため、現状は課題がないと考えます。  
 (イ) 施設の老朽化に伴う更新需要の増大  
 リニューアルオープンから8年が経過しますが、現状は課題がないと考えます。今後は施設の老朽化に伴う改修費の増大を見据えて、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。  
 (ウ) 公営企業に携わる人材確保の困難  
 一働き手確保に苦慮しており、やむなく短期の派遣従業員に頼らざるを得ない状況となっております。処遇の改善や、登山や自然が好きな方に対して山を楽しみながら働ける魅力をPRしてまいります。  
 (エ) 近年の職員給与費の増加や物価高騰による営業費用の増加の影響  
 昨今の物価高により材料費をはじめとした仕入れが高騰していますが、適正な価格設定を検討することで営業利益の改善に努めます。



経営比較分析表 (令和6年度決算)

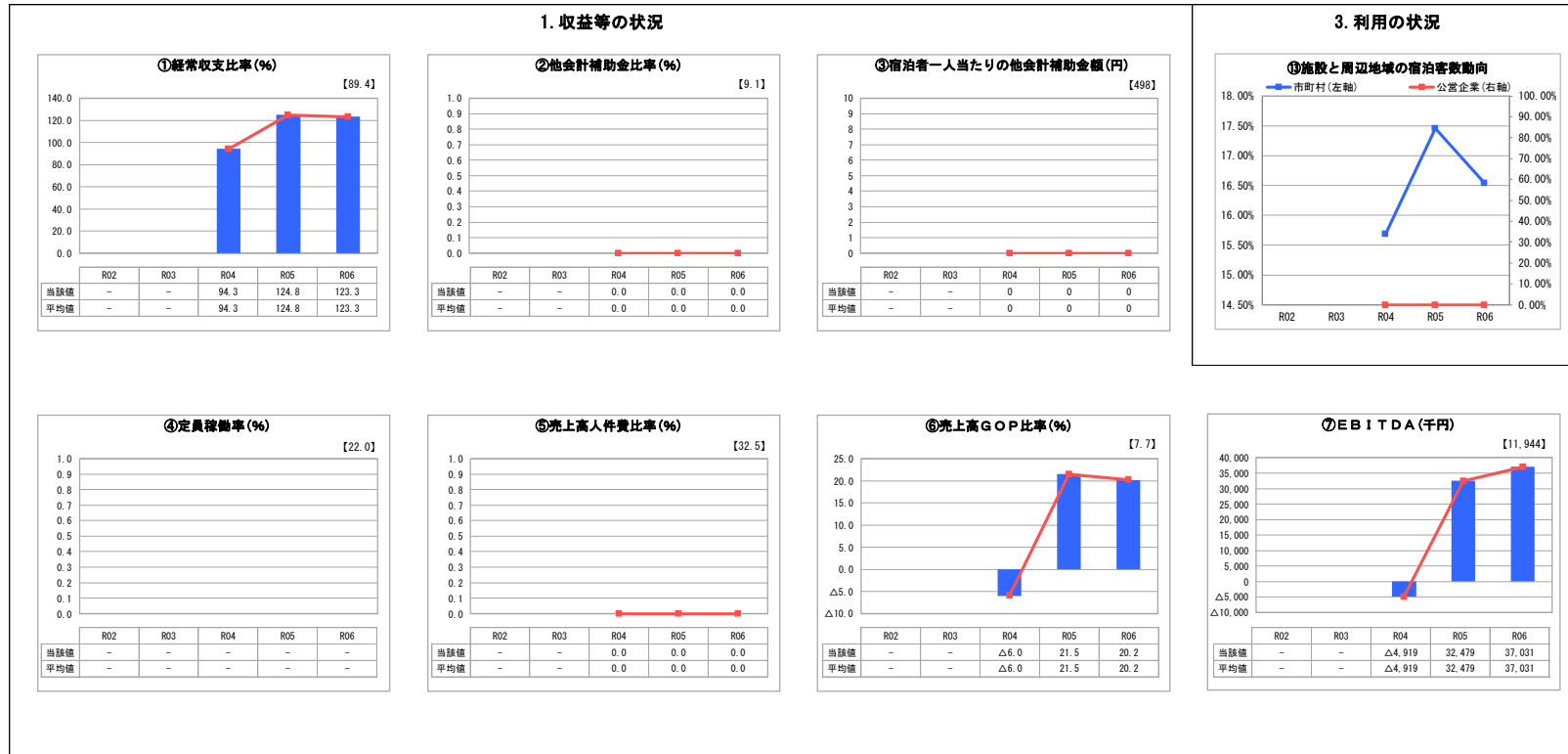
長野県松本市 上高地食堂

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	C	その他
資金不足比率 (%)	自己資本構成比率 (%)	建物延面積 (㎡)	宿泊定員数 (人)	
0.0	76.6	445	0	

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 (%)
1,433	無	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
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)
- 【】 令和6年度全国平均

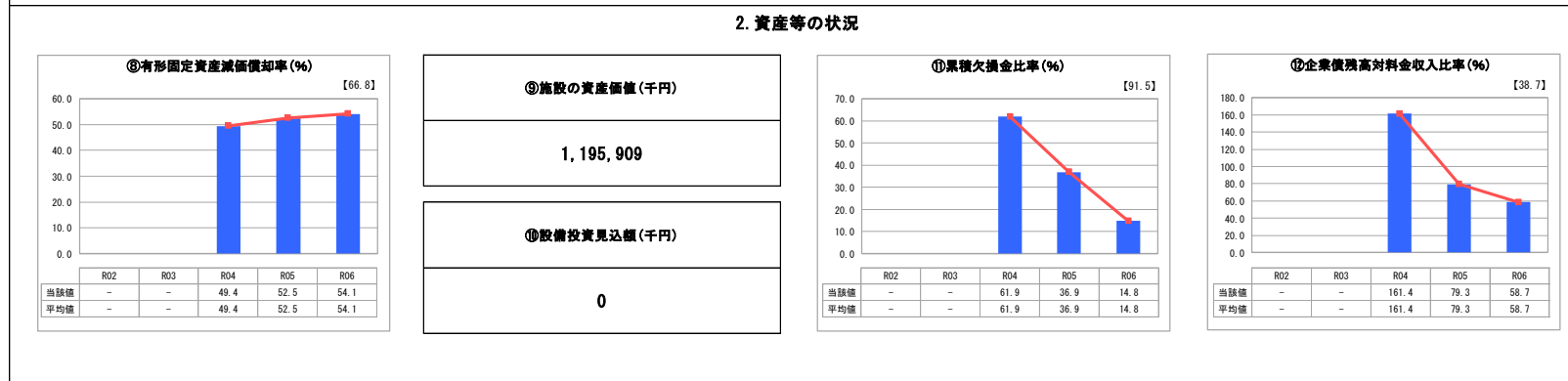


**分析概**

1. 収益等の状況について  
 令和6年度の施設の利用状況については前年度並みで、経常収支比率（当該地）についても高い数値となっています。  
 売上高GOP比率・EBITDAについては、昨年に引き続きプラス値となりました。

2. 資産等の状況について  
 新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度から令和3年度にかけて利用者及び収益が激減したことによる累積欠損金が発生しております。  
 今後はコロナ禍での厳しい経営を教訓とし、単年収支による黒字幅を上げていくことで累積欠損金の解消に努めます。

3. 利用の状況について  
 ※宿泊施設ではないため、分析不可



**全体概括**

(ア) 急速な人口減少に伴うサービス需要の減少  
 一人気の観光地であり、外国人観光客をはじめ利用客が年々増えているため、現状は課題がないと考えます。  
 (イ) 施設の老朽化に伴う更新需要の増大  
 一現状は課題がないと考えますが、今後の施設の老朽化に伴う改修費の増大を見据えて、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。  
 (ウ) 公営企業に携わる人材確保の困難  
 一働く従業員の手不足の確保に苦慮しており、やむなく短期の派遣従業員に頼らざるを得ない状況となっています。処遇の改善や、登山や自然が好きの方に対して山を楽しみながら働ける魅力を際していきます。  
 (エ) 近年の職員給与費の増加や物価高騰による営業費用の増加の影響  
 一昨今の物価高により材料費をはじめとした仕入れが高騰していますが、適正な価格設定を検討することで営業利益の改善に努めます。

経営比較分析表(令和6年度決算)

長野県松本市 徳沢ロッジ

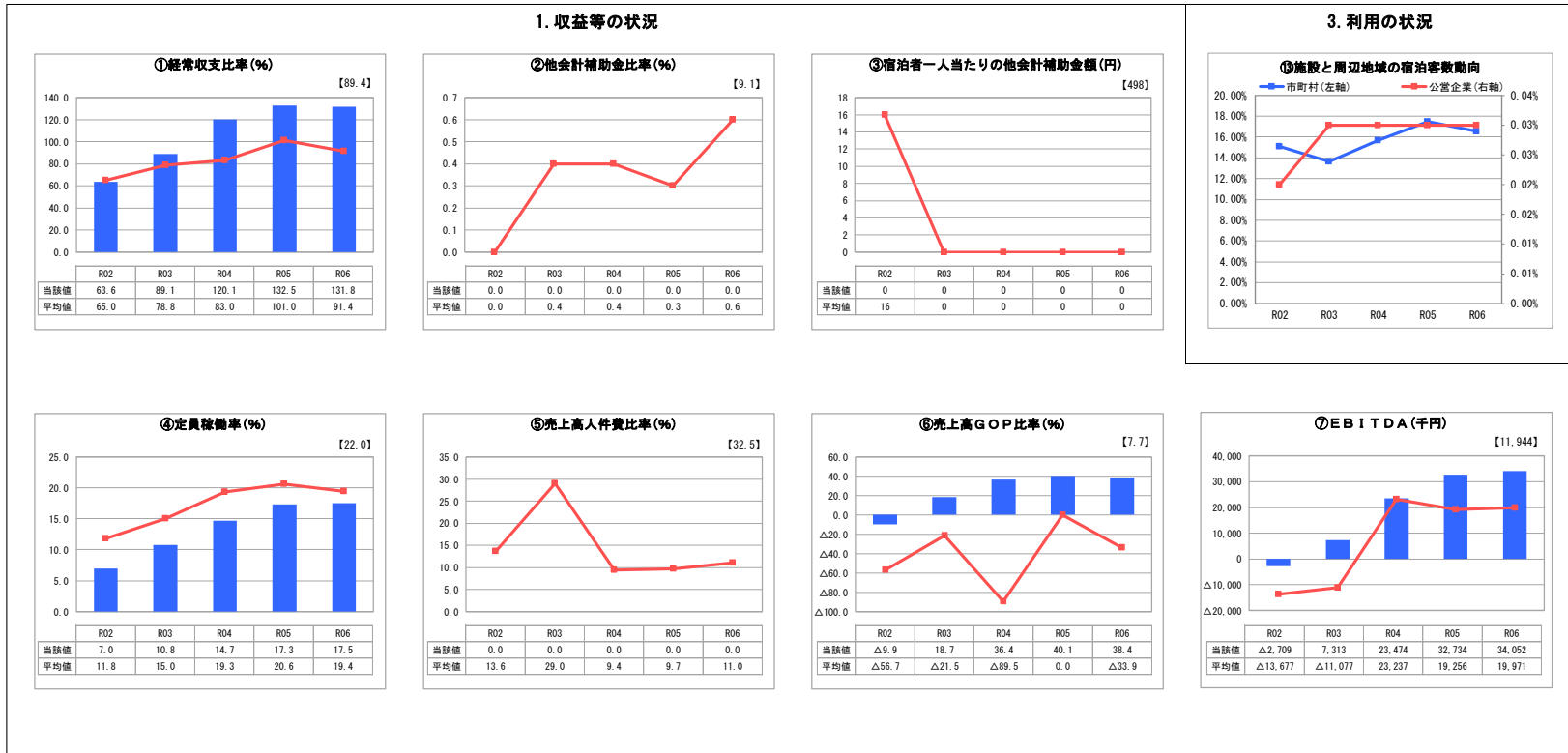
業務名	業種名	事業名	類似施設区分	管理者の情報
法適用	観光施設事業	休養宿泊施設	A1B2	その他
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	建物延面積(m <sup>2</sup> )	宿泊定員数(人)	
0.0	76.6	868	80	

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(%)
17,762	無	5.0
パ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)

【】 令和6年度全国平均

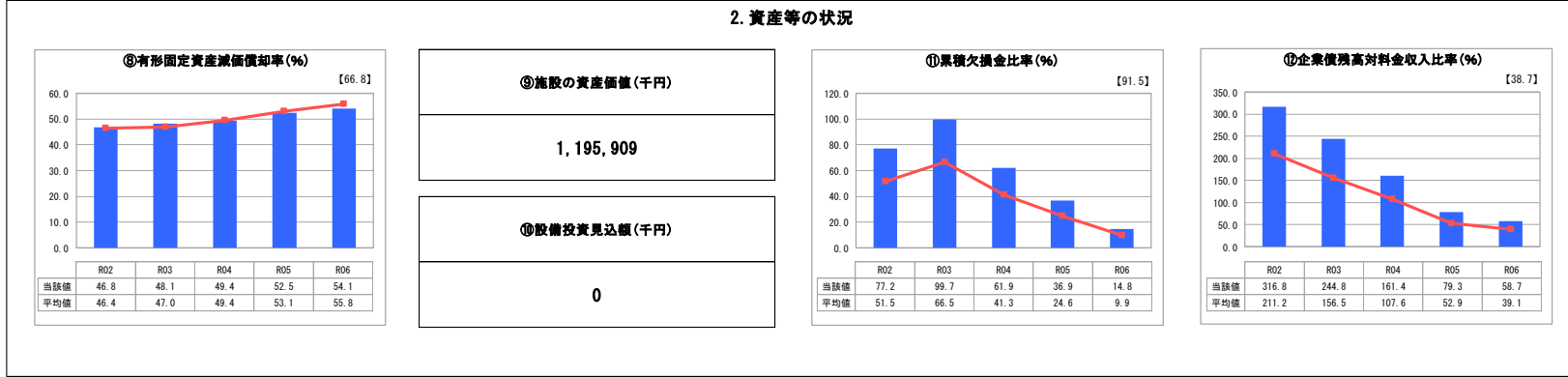


**分析稿**

**1. 収益等の状況について**  
 令和6年度の施設の利用状況については前年度並みで、経常収支比率は微減となりました。定員稼働率は、当該施設が期間営業(4月~11月)であることから、類似施設平均値より低い数値となっています。売上高GOP比率・EBITDAについては、収益増により昨年引き続きプラス値となりました。

**2. 資産等の状況について**  
 平成26年度から平成27年度に行われた大規模改修工事で設備等の更新を行い、それに伴い企業債を発行しました。新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度から令和3年度にかけて利用客及び収益が激減したことから累積欠損金が発生しております。今後はコロナ禍での厳しい経営を教訓とし、単年収支による黒字幅を上げていくことで累積欠損金の解消に努めます。

**3. 利用の状況について**  
 施設の規模を踏まえ、現状の利用客数が頭打ちとなっていることから今後の大幅な増加は見込めません。



**全体総括**

(ア) 急速な人口減少に伴うサービス需要の減少  
 一人気の観光地であり、外国人観光客をはじめ利用客が年々増えているため、現状は課題がないと考えます。

(イ) 施設の老朽化に伴う更新需要の増大  
 リニューアルオープンから10年が経過しますが、現状は課題がないと考えます。今後は施設の老朽化に伴う改修費の増大を見据えて、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。

(ウ) 公営企業に携わる人材確保の困難  
 一働き手確保に苦慮しており、やむなく短期の派遣従業員に頼らざるを得ない状況となっています。処遇の改善や、登山や自然が好きな方に対して山を楽しみながら働ける魅力をPRしていきます。

(エ) 近年の職員給与費の増加や物価高騰による営業費用の増加の影響  
 昨今の物価高により材料費をはじめとした仕入れが高騰していますが、適正な価格設定を検討することで営業利益の改善に努めます。

経営比較分析表(焼岳小屋)

(別表6)

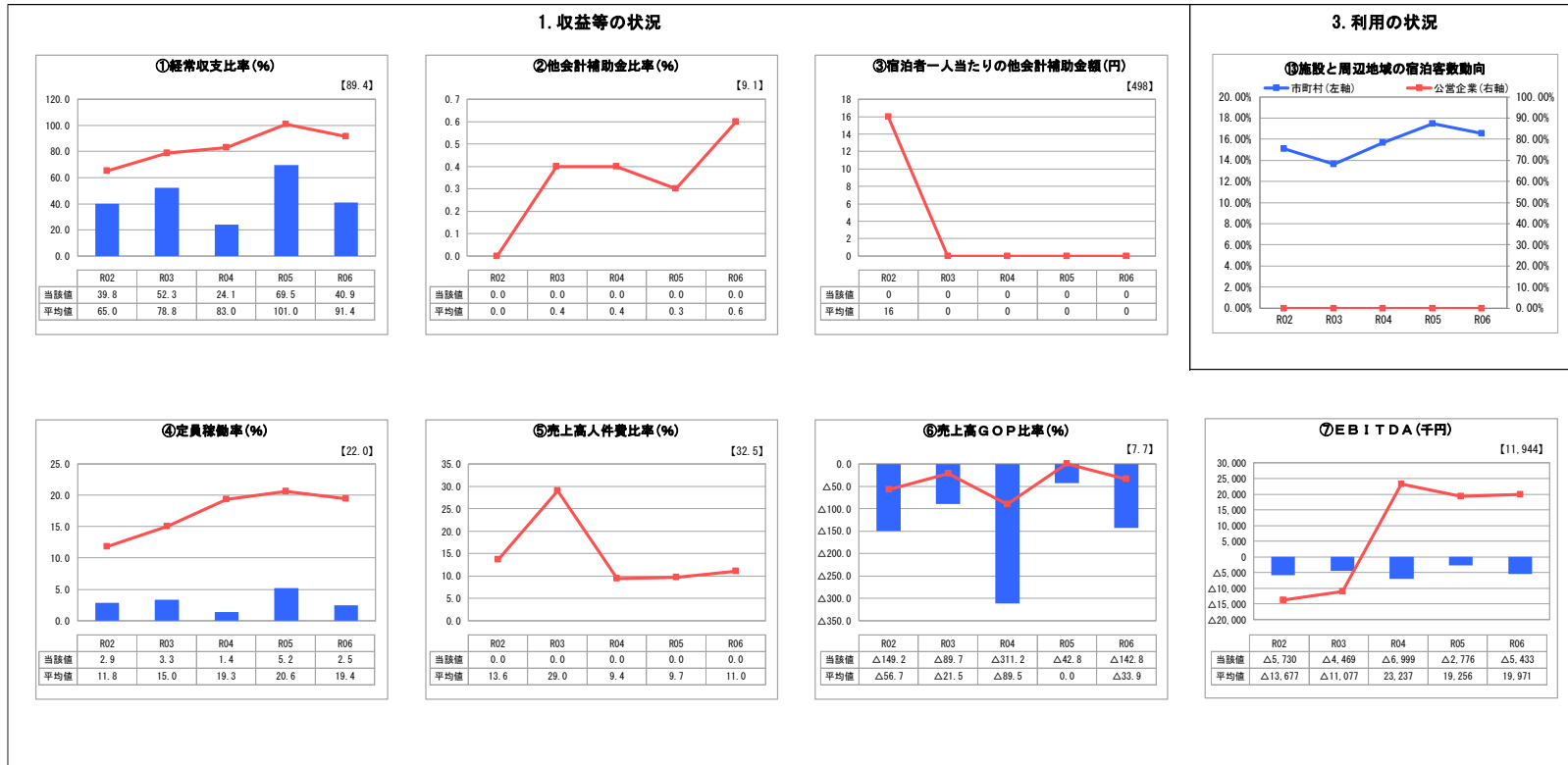
経営比較分析表(令和6年度決算)

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	その他
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	76.6	65	25	

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(%)
12,952	無	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)
【】 令和6年度全国平均	



### 分析欄

**1. 収益等の状況について**  
 令和6年度は、焼岳の火山性地震の増加に伴い、6月7日に気象庁から臨時の解説情報が発表されました。その影響により当該施設については宿泊事業の開始が1か月余り延期となり、売上高GOP及びEBITDAについても、収益が減少した事でマイナス値が大きくなりました。収益に影響する定員稼働率についても、同理由により低い数値となりました。当該施設は活火山に位置する山小屋であることから、平成26年の御嶽山の噴火を機に利用者数も減少している傾向にあるため、今後の利用者の回復は見込めない状況です。

**2. 資産等の状況について**  
 自然災害の影響を受けやすい山小屋であることから、利用率が安定せず、収益性が乏しいことから累積欠損金が発生しております。当該施設は建築から50年以上が経過しているため、今後は施設の在り方について検討します。

**3. 利用の状況について**  
 焼岳小屋の主な利用者は登山者になりますが、同じ活火山である御嶽山の噴火災害等の影響や日掃りで登ることができることなどから、利用率が低い水準で推移しています。

