

# 利尻町観光施設事業経営戦略

令和3年3月策定  
令和8年3月改定

利尻町営ホテル利尻

## 利尻町観光施設事業経営戦略

団 体 名 : 利尻町

事 業 名 : 観光施設事業

策 定 日 : 令和 8 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 7 年度 ~ 令和 16 年度

※複数の施設を有する事業にあつては、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	非 適	事 業 開 始 年 度	昭 和 4 8 年 度
事 業 の 種 類	観光施設事業(宿泊施設)	施 設 名	ホテル利尻
職 員 数	14 人		
事 業 の 内 容	ホテル利尻は、本館(昭和48年国民宿舎としてオープン)・朝日館(平成3年9月完成4月から営業)・夕さい館(平成16年3月完成5月から営業)があり、温泉施設「利尻ふれあい保養センター」を併設。年間13,000名程の宿泊客の受け入れを行っている。 営業期間は、令和5年度に期間営業から通年営業へ変更。(12月1日～3月31日は素泊まり営業)		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	なし	
	イ 指定管理者制度	なし	
	ウ PPP・PFI	なし	

(2) 料金形態

料金の概要・考え方	期間	2名1室	3名1室	4名1室	1名1室
	4月1日～ 4月30日	29,500以内	27,500以内	25,500以内	35,500以内
	5月1日～ 5月31日	35,500以内	33,500以内	31,500以内	41,500以内
	6月1日～ 7月31日	49,000以内	47,000以内	45,000以内	55,000以内
	8月1日～ 9月30日	45,000以内	43,000以内	41,000以内	51,000以内
	10月1日～ 11月30日	29,500以内	27,500以内	25,500以内	35,500以内
	12月1日～3月31日	26,000以内	24,000以内	22,000以内	32,000以内
	料金は、利尻町宿泊施設の設置及び管理に関する条例で宿泊料の上限を定め、経済状況の影響や競合宿泊施設の価格及び当ホテルの客室稼働率などによって、料金を変動させる。 基本的には、費用(人件費、修繕費等)と料金収入が等しくなるように設定している。				
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	令和7年4月1日				

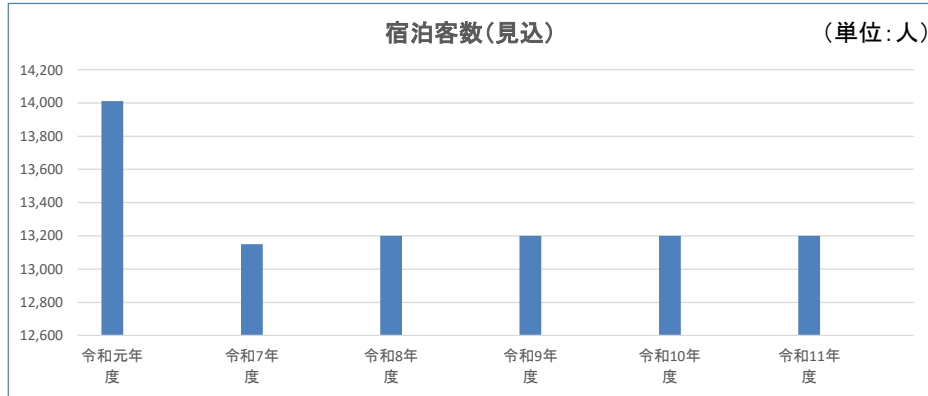
(3) 現在の経営状況

年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載	R4	8,950	R5	13,090	R6	13,033
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	R4	105%	R5	102%	R6	94%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	R4	75%	R5	76%	R6	84%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	R4	28%	R5	25%	R6	11%
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	R4	36%	R5	38%	R6	27%
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	R4	100%	R5	67%	R6	51%
【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】 利尻町営宿泊施設「ホテル利尻」は、令和5年度と令和6年度に条例改正を行い、宿泊料の値上げを行った事により料金収入は増加傾向にあるが、その一方で物価高騰の影響や施設の老朽化による修繕費の増などにより一般会計からの繰入金金額が増加傾向にある。 年間利用状況についても、宿泊者数が13,000人前後に落ち着いてきているので、今後は客単価の増と経費の見直しが必須である。 また、施設運営についても一般会計からの繰入が続くようなら、指定管理や民間委託、期間営業なども検討していく必要がある。						

## 2. 将来の事業環境

### (1) 宿泊客数(観光客数)の見通し

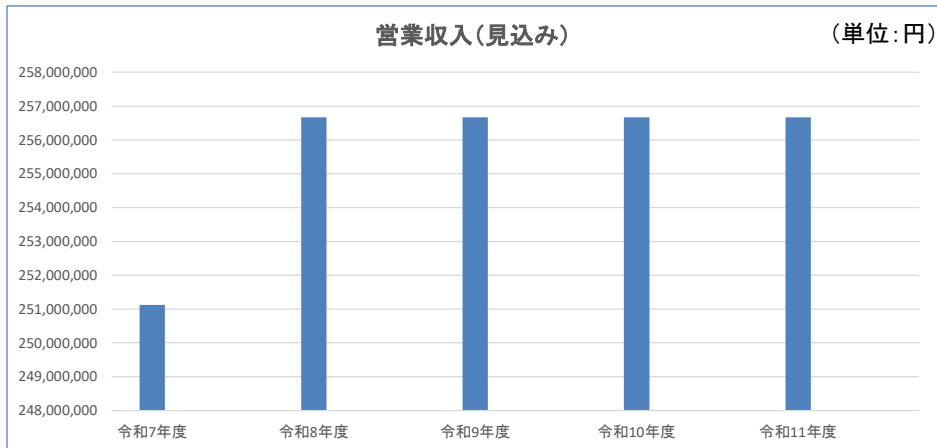
コロナ禍前は、14,000人前後で推移していた宿泊者数だが、コロナ禍後は、お客様のニーズも大きく変化し、団体旅行から個人旅行へ、大人数から少人数旅へと変化し、コロナ禍後は、13,000人前後で推移している。今後についても13,000人前後で推移していくものと思われるが、団体客の増加が見込めないことから、個人客や外国人観光客等に向けた旅行商品の造成など積極的に行い、個人客を増やす取組を実施していく。



年度	令和元年度	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
宿泊客数(見込み)	14,012	13,149	13,200	13,200	13,200	13,200

### (2) 料金収入の見通し

料金収入については、令和5年度及び令和6年度で宿泊料等の値上げを実施しており、増加傾向にある。しかしながら、施設も老朽化し、エアコンなどの設備も充足していない現状では、やみくもに料金の値上げを行うとお客様が離れて行ってしまう。今後は、大幅な集客数の増加も見込めないことから、料理などに付加価値を付けて、客単価を上げる施策を検討していく必要がある。



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
営業収入(見込)	251,128,764	256,667,569	256,667,569	256,667,569	256,667,569

### (3) 施設の見通し

施設については、本館が昭和48年建設、朝日館が平成3年建設、汐さい館が平成15年増設と建設からかなりの年数が経過していることや事業開始以来、計画的な改修を行っていなかったことから施設全体の老朽化が著しい。お客様からも客室についてのクレームが年々増加傾向にある。また、温暖化の影響により7～8月にかけて異常に暑い日が続く事から客室へのエアコン設置の希望が増加しており、クレームやサービスの低下に繋がっている。しかしながら、赤字経営が続く当ホテルでは、緊急性のある箇所の修繕をすることで手一杯で新たな設備投資、計画的な修繕ができない状況である。今後は、ホテル経営の黒字を目指し、設備投資を含め、計画的に修繕できるよう努める。

#### ホテル利尻改修・整備等計画(予定)

施設名/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
朝日館	朝日館 客室等修繕・整備				
汐さい館				客室等修繕・整備	
本館	本館 レストラン・売店等の修繕・整備				

### (4) 組織の見通し

現在、通年雇用者は9名であるが、通年雇用者はこれ以上増やさず、期間雇用や派遣スタッフで業務を回していく体制を構築する。また、繁忙期の業務についても、セルフ化やロボット等を活用し、スタッフの人数を必要最低限とし、人件費の抑制を図る方針である。

## 3. 経営の基本方針

利尻町営宿泊施設「ホテル利尻」は、観光産業の振興と地域経済の活性化を促進することを目的に設置。しかしながら、現状は、コロナ禍前の集客数まで戻っておらず、毎年一般会計から繰入をしている状況である。今後は、管理・運営等に民間の力を借りながら、質の高いサービスを提供し、集客と収益の増加を目指す。数値目標としては、一般会計からの繰入金を0にすることと集客数をコロナ禍前の14,000人に戻す事を目標に独立採算を目指す。

#### 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	○客室稼働率 令和7年度 6月 72.7% → 令和11年度 6月 80% 7月 64.8% 7月 70% 8月 63.1% 8月 70%
-----	--

施設の老朽化が著しく、お客様からも客室についてのクレームや指摘が増加傾向にある。特にエアコン設置の要望は非常に多い。しかしながら、当ホテルの経営状況が非常に厳しく、毎年度一般会計から繰入を行っている状況であり、緊急性のある修繕しかできていない。できるだけ早く黒字化を目指し、令和11年度までには、お客様から一番要望の多い朝日館客室へのエアコン設置を実施したい。  
・ホテル利尻朝日館客室のエアコン設置 一式 約100,000千円

##### ② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	○客室稼働率 令和7年度 6月 72.7% → 令和11年度 6月 80% 7月 64.8% 7月 70% 8月 63.1% 8月 70% ○客単価の増 令和7年度 6~8月 21,958円 → 令和11年度 6~8月 25,000円
-----	--

・令和7年度に新館であり、エアコン設置済みの汐さい館客室及び朝日館の特別室(エアコン設置)の宿泊料の上限を引き上げる料金改定を実施予定  
・令和7年度に宿泊に伴う食事料の上限を引き上げる料金改定を実施予定

##### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

・労働者派遣委託料は、レストランのセルフ化等を進め、削減に努める。  
・客室清掃業務委託や夜警警備業務委託は、委託期間の短縮や直接雇用にするなど、削減に努める。  
・通年雇用及び期間雇用ともに必要最低限の人数とし、人件費の削減に努める。

### (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	令和7年度は、ホテル経営のコンサルティング会社に委託をし、経営改善に努めているが、今後、施設の黒字化が図れない場合、指定管理制度の導入や民間譲渡など多角的な側面からの検討も必要である。
投資の適正化	現状、過大な投資は不可能であることから、経営状況を踏まえた適正な投資を実施していく。
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	施設の老朽化が著しい現状では、宿泊料の大幅値上げは難しい状況である。利尻・礼文の競合他社の料金を把握しながら、適正な料金設定を行う。
稼働率・利用者数	トップシーズンである6~8月は、個人客をターゲットに魅力ある商品造成を行い、客室稼働率及び客単価を上げるよう努める。
企業債	令和6年度から企業債の元金償還が始まっており、令和7年度で完済予定。今後の企業債の借入は行わない。
繰入金	当ホテルは、長年一般会計からの繰入金頼りで経営を行ってきたが、今後は収益性を高め、抜本的な経営改善を行い、独立採算を目指す。
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	年々増加傾向にある委託料だが、委託期間の短縮や直営に切り替えるなど検討し、削減に努める。
管理運営費	物価高騰等に伴い、管理運営費も増加傾向にあるが、改めて必要性を検討し、廃止やより効率的なものに変更するなど一つ一つ点検し、削減に努める。
職員給与費	民間企業を含む競合他社との比較やサービス・維持管理の在り方を参考に適切な人員配置を行い、人件費の削減に努める
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	観光振興を進めながら受け皿がないという環境を改善するために国民宿舎からホテルへと切り替えて、経営を行ってきた。また、公衆浴場の役割も担うべく、入浴施設も併設し、観光振興だけでなく、地域住民の健康増進などにも大きく寄与している。
公営企業として実施する必要性	当町の観光振興と密接に関わっており、また公衆浴場の役割を担うべく、入浴施設も併設していることから観光客の受け皿のみならず、地域住民の健康増進、交流の場としての役割も担っていることから営利主義による経営は困難であると考えられるため。

## 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	本経営戦略は、進捗状況などの効果・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。 また、今後、本経営戦略の効果・検証等を行う際に、有識者などで構成された委員会等の第三者の目からの検証も検討していく。 検証の結果、施設の必要性が小さくなっている場合や、収支ギャップの解消が困難だと判断した場合には、事業廃止や民営化・民間譲渡などの検討も行っていく。
---------------------	--

# 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

区 分		年 度	前々年度	前年度	本年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	
		(決算)	(決算見込)												
収 益	収益的収入	1 総 収 益 (A)	245,480	251,812	258,995	259,918	259,918	259,918	259,918	259,918	259,918	259,918	259,918	259,918	259,918
		(1) 営 業 収 益 (B)	183,031	223,581	251,127	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667
		ア 料 金 収 入	174,742	223,211	251,000	256,547	256,547	256,547	256,547	256,547	256,547	256,547	256,547	256,547	256,547
		イ 受 託 工 事 収 益 (C)													
		ウ そ の 他	8,289	370	127	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
		(2) 営 業 外 収 益	62,449	28,231	7,868	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251
		ア 他 会 計 繰 入 金	60,000	25,110	5,900										
	イ そ の 他	2,449	3,121	1,968	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	
	収益的支出	2 総 費 用 (D)	240,631	262,293	262,432	254,927	254,389	250,573	251,173	251,734	252,294	252,859	253,437	254,014	
		(1) 営 業 費 用	238,417	260,083	260,218	251,460	250,950	247,163	247,792	248,382	248,972	249,562	250,152	250,742	
		ア 職 員 給 与 費	73,411	75,030	69,524	71,806	72,392	72,983	73,573	74,163	74,753	75,343	75,933	76,523	
		うち 退 職 手 当													
		イ そ の 他	165,006	185,053	190,694	179,654	178,558	174,180	174,219	174,219	174,219	174,219	174,219	174,219	
		(2) 営 業 外 費 用	2,214	2,210	2,214	3,467	3,439	3,410	3,381	3,352	3,322	3,297	3,285	3,272	
ア 支 払 利 息		265	262	245	216	188	159	130	101	71	46	34	21		
うち 一 時 借 入 金 利 息															
うち 資 本 費 平 準 化 債 分															
イ そ の 他	1,949	1,948	1,969	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251		
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	4,849	△ 10,481	△ 3,437	4,991	5,529	9,345	8,745	8,184	7,624	7,059	6,481	5,904			
資 本 的 収 支	資本的収入	1 資 本 的 収 入 (F)		4,890	13,167	8,205	7,696	3,909	4,538	5,128	5,717				
		(1) 地 方 債													
		うち 資 本 費 平 準 化 債													
		(2) 他 会 計 補 助 金		4,890	13,167	8,205	7,696	3,909	4,538	5,128	5,717				
		(3) 他 会 計 借 入 金													
		(4) 固 定 資 産 売 却 代 金													
		(5) 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金													
	(6) 工 事 負 担 金														
	(7) そ の 他														
	資本的支出	2 資 本 的 支 出 (G)		4,890	13,167	13,196	13,225	13,254	13,283	13,312	13,341	4,989	5,002	5,014	
		(1) 建 設 改 良 費													
		うち 職 員 給 与 費													
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)		4,890	13,167	13,196	13,225	13,254	13,283	13,312	13,341	4,989	5,002	5,014	
		うち 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金													
(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金															
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金															
(5) そ の 他															
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)					△ 4,991	△ 5,529	△ 9,345	△ 8,745	△ 8,184	△ 7,624	△ 4,989	△ 5,002	△ 5,014		

## 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
区 分												
収支再差引 (E)+(I) (J)	4,849	△ 10,481	△ 3,437							2,070	1,479	890
積立金 (K)												
前年度からの繰越金 (L)	9,183	14,032	3,552	115	115	115	115	115	115	115	2,575	4,444
前年度繰上充用金 (M)												
形式収支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	14,032	3,551	115	115	115	115	115	115	115	2,185	4,054	5,334
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)	12,000	1,605	115	115	115	115	115	115	115	2,575	4,444	5,724
実質収支黒字 (N)-(O) 赤字 (P)	2,032	1,947	115	115	115	115	115	115	115	2,575	4,444	5,724
赤字比率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )												
収益的収支比率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	102	94	94	97	97	99	98	98	98	101	101	100
地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金の不足額 (R)	117,700	112,810	99,643	86,447	73,222	59,968	46,685	33,373	20,032	15,043	10,041	5,027
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)	183,031	223,581	251,127	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667
地方財政法による資金不足の比率 ((R)/(S)×100)	64.3	50.5	40	34	29	23	18	13	8	6	4	2
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (T)	115,668	110,863	99,528	86,332	73,107	59,853	46,570	33,258	19,917	12,468	5,597	△ 697
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (U)	117,700	112,810	99,643	86,447	73,222	59,968	46,685	33,373	20,032	15,043	10,041	5,027
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (V)	183,031	223,357	251,127	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667	256,667
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((T)/(V)×100)	63	50	40	34	28	23	18	13	8	5	2	△ 0
他会計借入金残高 (W)												
地方債残高 (X)	117,700	112,810	99,643	86,447	73,222	59,968	46,685	33,373	20,032	15,043	10,041	5,027

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
区 分												
収益的収支分	60,000	25,110	5,900									
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金	60,000	25,110	5,900									
資本的収支分		4,890	13,167	8,205	7,696	3,909	4,538	5,128	5,717			
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金		4,890	13,167	8,205	7,696	3,909	4,538	5,128	5,717			
合 計	60,000	30,000	19,067	8,205	7,696	3,909	4,538	5,128	5,717			