

長浜市 御中

**公共施設譲渡検討支援業務
経営診断報告書**

施設名：ウッドィパル余呉

令和 5 年 10 月

一般社団法人 滋賀県中小企業診断士協会

専門家（主担当）：佐々木武

専門家（副担当）：若岡聡子

(1) 施設・概要・沿革・業績推移

-1: 施設概要

施設名	ウッディパル余呉	住所	長浜市余呉町中之郷 260
施設類型	レクリエーション・宿泊	開業年月	平成 4 年（1992 年）
敷地面積	16ha（16 万㎡）	施設構成	（施設構成・概要参照）
指定管理者	株式会社ロハス長浜	従業者数	9 名

-2: 施設の変遷

旧余呉町が、余呉地区の多くの面積を占める森林活用による観光化を目指し（当初の余呉湖活用からシフトし）、過疎化を食い止め産業と雇用を創出するために、昭和 61 年（1986 年）～平成 3 年（1991 年）新林業構造改善事業（森林総合利用促進事業）151 百万円（国県補助 67.5 百万円）、平成 1 年（1989 年）～2 年（1990 年）木材需要拡大推進緊急対策事業（モデル木造施設建設事業）550 百万円（国県補助 118 百万円）、平成 3 年（1991 年）就労安定促進事業 22 百万円（国県補助 8.8 百万円）、平成 4 年～7 年地域づくり事業（個性あるまちづくり市町村補助金（県補助）155 百万円、地域総合整備事業債 1,174 百万円、事業費総額 2,053 百万円）を投じ、交流人口さらに関係人口の創出を目指して施設開発を推進した。

スキー場を運営していた地元森林組合から土地を貸与してもらいスキー場を運営し、夏場のキャンプ需要だけではなく冬場の需要も取り込めオールシーズン稼働できるとの思惑から、第 1 期として、昭和 63 年（1988 年）～平成 4 年（1992 年）に、コテージ(11 棟)、総合案内所（宿泊キャンプ受付・レストラン）、木工加工所（枋の実工房）、キャンプ場（20 区画・炊事休憩舎）、屋外便所（キャンプ場）、テニスコート（6 面・器具庫）を整備し、平成 4 年（1992 年）にグランドオープンした。

第 2 期として、平成 8 年（1996 年）～9 年（1997 年）に、レストハウス（レジャー受付・子どもミュージアム）、多目的遊技場（「三角屋根」・屋内 BBQ ハウス）、サブセンター（三角屋根付帯施設・現在倉庫）、倉庫兼焼却炉（現在倉庫）、森林文化交流センター（「森の宿」研修・団体宿泊）、アスレチック、グランドゴルフ場、パターゴルフ場、わんぱく広場を整備し、現在のアウトドア体験型レクリエーション・宿泊・研修施設「ウッディパル余呉」となった。

*アンダーライン：譲渡対象施設

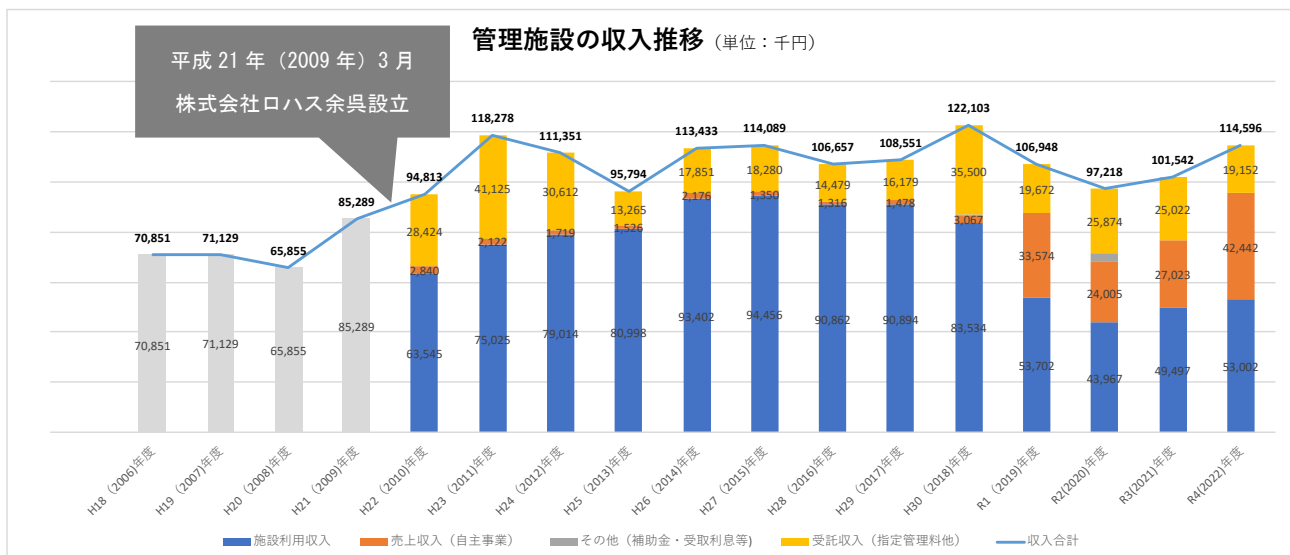
平成 4 年オープン以来旧余呉町が直接運営してきたが、民間の運営ノウハウの導入が必要との判断から、バブル経済崩壊後の平成 8 年（1996 年）に設立された、民間人を登用した財団法人ウッディパル余呉に指定管理を委託した。長浜市町合併（平成 22 年 1 月）前年の平成 21 年（2009 年）3 月に、株式会社ロハス余呉に法人変更、平成 29 年（2017 年）に株式会社ロハス長浜に社名変更し、2023 年現在まで指定管理業務を行なっている。



【譲渡対象施設のハード概要】

施設名	構造	延床面積	耐用年数	築年数	取得額	現存評価額
コテージ（11 棟）	W 造	407	22	31-35	88,630,000	10,467,077
総合案内所（受付・食事）	W 造	278	17	34	51,890,000	4,058,800
木工加工所（柵の実工房）	W 造	150	15	31	21,440,000	2,191,314
炊事休憩舎（キャンプ場）	W 造	24	20	35	3,280,000	216,000
屋外便所（キャンプ場）	W 造	25	15	35	8,920,000	225,000
テニスコート器具庫	W 造	38	15	31	7,140,000	342,000
レストハウス（受付）	W 造	781	22	28	170,240,000	11,402,600
多目的遊技場（三角屋根）	W 造	586	22	28	80,317,375	9,376,000
サブセンター（同上付帯）	W 造	176	22	28	24,122,625	1,584,000
倉庫兼焼却炉	S 造	66	31	28	3,960,000	1,068,012
森林文化交流センター	W 造	936	15	27	160,550,000	21,538,120
合計		3,467			188,632,625	62,468,923

-3：運営・改修状況の推移



財団法人ウッディパル余呉に運営が移行した平成 8 年（1996 年）、近江鉄道からきた初代支配人がこれまでの運営方針を大規模営業に一変させ、バスで団体客（子供会、スポ少など）を捌き、客回転率を高め（テーブル数増、食券・自販機導入など）、土産物を買わせる「近江鉄道方式（バス・回転率・土産）」を導入した。路線変更当初 2～3 年間は黒字だったが、「泊・食・他」に観光のカタチが変わってきており、平成 11 年（1999 年）に赤字転落しその後も赤字が続いた。アスレチックやパターゴルフも当時は人気があったが下火になった。

「多目的遊技場（三角屋根）」は、当初は雨天用の屋根のある無料の土足遊技スペースであったが、光熱費や草刈り費などの支出がかさんでいた。お金を落としてもらえるよう、平成 11 年（1999 年）頃に床を作り、雨天でも屋内 BBQ ができる施設に変えた。徐々に増席し最大 200 人収容できるため（長浜近辺には 200 人収容できる施設がない）、主に地元団体（スポ少、企業など）が利用し、交流施設宿泊客が 2 割程度利用している（会計はレストラン事業に計上）。

平成 14 年（2002 年）頃、「芝生広場」を、お金を落としてもらえる仕組み・施設として「グラ
ンドゴルフ場」を整備し、「わんぱく広場」も整備した。

平成 21 年（2009 年）頃、「レストハウス（レジャー受付）」内に、当時他にはなかった、ボス
トン・チルドレンズ・ミュージアムのような「子どもたちが遊びながら学べる」体験型ワークシ
ョップ施設として「子どもミュージアム」を開設した。ヴィラ・コテージに宿泊する子育てファ
ミリーを中心に、幼児から小学校低学年までが利用している（ヴィラ・コテージ宿泊の目的の一
つになっている）。

スキー場（スノーパル）については、降雪量が 30cm 程度に減少し、しかも年々のばらつきも大
きいことから、平成 17 年頃からリフトを休止した。リフトなしで登ってもらい、ソリ遊びを楽し
んでもらっている（余呉高原スキー場やグランスノー奥伊吹などの本格スキー場と棲み分けてい
る）。営業できるか降雪量が読めないため、事業計画に数字計上していない。

平成 25 年に、「キャンプ場（20 区画）」をオートキャンプ場として区画を拡大し、12 区画に
再整備するとともに、隣接地にフリーオートサイトを開設した。

コテージ(11 棟)は、総合案内所（共同風呂）、旧棟 6 棟（風呂なし）、新棟 5 棟（風呂付）で
平成 8 年にスタートした。ロハス余呉に法人変更した平成 22 年に全棟風呂付に改修した。青空で
の BBQ の炉であったが、雨天対応に屋根を付けた。「ロハス（経営理念）」に法人変更した平成
21 年頃から、地産木材や循環型エネルギーを使用するなど再生可能で自然な生活スタイルを重要
し、木材は劣化や腐朽しやすいが長持ちをさせるために、柱と土台の間に防水部材を施した。ま
た、風雨や紫外線にさらされないよう、ベランダを屋根に収まるように小さく改修した。

ヴィラ（2 棟）は、単価を上げてお金を落としてもらえる森林体験宿泊施設として、グランピ
ングは既に時期が遅いので、3 世代宿泊・車椅子観光ができる施設として、自主開発・運営にて、令
和 3 年（2021 年）12 月にオープンした。前期（2022 年度）売上高 9,748 千円と好調である。

【施設画像】

・コテージ（6 人用 7 棟・12 人用 4 棟：旧棟 6 棟・新棟 5 棟）





新棟 12 人用リビング



新棟 12 人用 2F



新棟 12 人用 俯視



新棟 6 人用リビング



新棟 6 人用トイレ



新棟 6 人用デッキ



旧棟 12 人用リビング



旧棟 12 人用 2F



旧棟 12 人用 吹き抜け



旧棟 12 人用バス



旧棟 6 人用リビング



旧棟 6 人用階段

・ヴィラ（2 棟）



遠景



近景



外観



1F リビング



2F ロフト



BBQ・露天風呂

・総合案内所（受付・レストラン）



外観



受付



レストラン

・木工加工所（栃の実工房）



外観



体験教室



工作室

・テニスコート（6面→2面・器具庫）



テニスコート



テニスコート



器具庫

・レストハウス（受付・子どもミュージアム）



遠景



外観



受付



子どもミュージアム



子どもミュージアム



事務所

・多目的遊技場（「三角屋根」屋内 BBQ）



外観



内観(屋内 BBQ)



サブセンターとの渡り廊下

・サブセンター（遊技場付帯施設）・倉庫兼焼却炉



外観



外観(産廃置き場)

・わんぱく広場



遠景



内観(倉庫)



外観



遠景

・森林文化交流センター（「森の宿」研修・団体宿泊）



外観(正面)



1F 研修室



2F 客室通路



外観(浴場側)



2F 調理室



2F 客室

・アスレチック



・グラウンドゴルフ



・パターゴルフ



・キャンプ場 (20→12 区画・炊事休憩舎)



・スキー場 (フリーオートサイト)



・屋外便所 (キャンプ場)



【改修・リノベーション歴】

◆過去の主な改修工事 ＊単位：円

時期	対象施設	工事内容	費用	実施者
平成 11 年頃	多目的遊技場（三角）	床張り改修	（不明）	管理者
平成 14 年頃	芝生広場	わんぱく広場に整備	（不明）	管理者
平成 14 年頃	グランドゴルフ場	ゴルフ場に整備	（不明）	管理者
平成 21 年頃	レストハウス（受付）	子どもミュージアム増設	（不明）	管理者
平成 25 年度	キャンプ場（20 区画）	12 区画に再整備	（不明）	管理者
平成 25 年度	フリーキャンプサイト	キャンプサイト造成	（不明）	管理者
平成 26 年度	（不明）	（不明）	（不明）	管理者
平成 27 年度	レストラン等	ウッドデッキ、除雪機・ファンヒーター修理等	2,280,000	管理者
平成 28 年度	レストラン等	冷蔵庫・空調修理	1,950,000	管理者
平成 29 年度	—	浄化槽・除雪車修理	1,150,000	管理者
平成 30 年度	—	浄化槽・街灯修理	830,000	管理者
令和 1 年度	コテージ サブセンター	屋根改修・浄化槽改修 トイレ改修	5,182,000	長浜市
	コテージ サブセンター等	足回り修繕 改修	8,160,000	管理者
令和 2 年度	総合案内所 森林文化交流センター	トイレ改修 屋根改修	19,078,000	長浜市
	コテージ等	支柱・デッキ改修	6,700,000	管理者
令和 3 年度	赤子山・サブセンター等	トイレ改修、浄化槽修理等	6,534,000	管理者
	ヴィラ（2 棟）	2 棟建設	35,000,000	管理者
令和 4 年度	コテージ	屋根改修（2 棟）	10,773,000	長浜市
	コテージ等	空調・ヒーター修理等	2,270,000	管理者

地元産木材を多用していることもあり、設備周り含めこまめなメンテナンスをしてきている。築年数 27 年～35 年を経過しているが、建物本体は堅牢な躯体と内外装仕上がりになっており、老朽度合いは低く、美観も保たれている。木材使用部位のメンテナンスおよび、トイレ・風呂、照明・エアコンなどの設備周りの取り替え・改修など、比較的軽微な改修で賄えると予想される。

現在、予算約 1,200 万円（12 条点検指摘事項修繕/長浜市約 500 万円・指定管理者修繕約 700 万円）を基準に毎年改修している。コテージ等の宿泊施設の回収は、指定管理者が計画を立て実施している。今後もコテージやレストハウスをはじめとする木造建築のメンテナンスに同額の費用がかかる見通しである。

＊その他改修課題：リフトの撤去、浄化槽の水路敷設（点検費 400 万円/年掛かっている）、水銀灯の LED 化も将来的には実施が必要。

【今後の改修計画】

◆森林文化交流センター（「森の宿」研修・団体宿泊）

管理者サイドとしては、グリーンツーリズムなど森林を活用した体験型団体宿泊需要を取り込むために、客室の個室化とエアコンの改修を予定している。

＊時期：国体開催までに予定、概算費用：約 3,000 万円（自主財源＋高付加価値化補助金）

-4：管理施設概要

【直近5年間（コロナ前～現在）の収支状況】

施設利用収入は、コロナ禍では4,000万円台であったが、令和4年度は5,000万円台に回復。自主事業含む売上収入も同様、コロナ禍では2,000万円台であったが、令和4年度は4,000万円台に回復している。受託収入（指定管理料）等を加えた総収入は、コロナ禍が直撃した令和2年度は1億円を下回ったが、令和4年度は1億1,363万円に回復した。

支出も収入とほぼ同様の金額となっており、収支（営業損益）は±ゼロ前後を推移している。

管理施設の収支状況（決算額）							
（単位：千円）		R30(2018)年度	R1(2019)年度	R2(2020)年度	R3(2021)年度	R4(2022)年度	5年間平均
【収入】							
施設利用収入		46,714	53,703	43,966	49,675	52,813	49,374
売上収入（自主事業含む）		39,887	33,574	24,006	26,845	42,631	33,389
その他（補助金・受取利息等）		2	0	3,372	0	0	675
受託収入（指定管理料他）		21,526	19,672	25,874	25,022	19,152	22,249
収入合計		108,129	106,949	97,218	101,542	114,596	105,687
【支出】							
人件費	職員給与・臨時雇・法定福利・旅費	51,422	43,932	42,294	43,982	50,481	46,422
事務費	通信費・消耗品費・保険料・租税公課	10,773	7,584	4,461	12,733	9,142	8,939
事業費	商品仕入・広告宣伝費・賃借料	20,425	15,294	12,538	14,270	16,490	15,803
管理費	修繕費・委託料・光熱費他	21,509	34,499	31,122	19,122	21,849	25,620
修繕費	指定管理者修繕	0	0	0	6,759	5,773	2,506
商品棚卸		189	636	1,366	904	128	645
減価償却費	*ピラ償却費（R4：2,101千円）含む	520	326	952	1,170	2,621	1,118
固定資産圧縮損		0	0	0	0	1,400	280
預り消費税		2,799	3,728	4,010	4,284	5,742	4,113
支出合計		107,637	105,999	96,743	103,224	113,626	105,446
収支（営業損益）							
		492	950	475	▲1,682	970	241

【施設全体の運営概要】 *アンダーライン：譲渡対象施設

コテージ （6人用7棟・12人用4棟）	冬＝雪遊び、夏＝アスレチック・BBQ、子どもミュージアム・柵の実工房を目的に宿泊。利用客は、小学生ファミリー、学生等個人。エリアは県内3割（市内2割）、京阪神3割、中部・北陸各1割、その他2割。利用率43.5%と高い（観光庁 宿泊旅行統計調査 R4年稼働率：リゾートホテル43.4%、旅館33.1%）。前期利用収入39,395千円・利用率43.5%（収益事業）。
総合案内所 （受付・レストラン）	レストランは自主運営で、遊技場屋内BBQ、森林センター、ヴィラ・コテージ朝食も、レストラン事業に計上されている。
木工加工所（柵の実工房）	利用客は、ほぼ宿泊客で、小学生（低～高学年）ファミリー（土日・夏休み）。学校利用（年間数校）。利用客が低迷。前期利用収入776千円（若干減少）。
キャンプ場（20→12区画・炊事休憩舎）	利用客は、小学生ファミリー、仲間内、ソロキャン。エリアは県内3割（市内2割）、京阪神3割、中部・北陸各1割、その他2割。前期利用収入1,636千円（回復傾向）・粗利益率49%。
屋外便所（キャンプ場）	キャンプ場の客が利用している。
テニスコート（6面→2面・器具庫）	土壌の状態が悪く現在2面のみ。以前はテニス合宿利用があったが、現在は宿泊客の無料サービス施設となっている。
レストハウス（受付・子どもミュージアム）	こどもミュージアムは自主運営。ほぼ宿泊客の利用で（ヴィラ・コテージ宿泊目的の1つ）、幼児～小学校低学年ファミリー。地元幼稚園・小学校（3～8校）と盆・GWの帰省客が1～2割。前期利用収入1,047千円（大幅に回復）。

多目的遊技場（「三角屋根」屋内 BBQ）	最大 200 人収容。利用客は、スポ少、企業等地元団体 7 割（BBQ 利用）、交流センター宿泊客 2 割。 前期利用収入 189 千円（大幅に回復）。
サブセンター（同上付帯）	現在倉庫となっている。
倉庫兼焼却炉	現在倉庫、産廃一時置き場となっている。
森林文化交流センター（「森の宿」研修・団体宿泊）	大部屋・共同トイレ・共同浴場。学生、スポ少、趣味・マニア等各種団体の宿泊施設として利用されている。エリアは県内 3 割（市内 2 割）、京阪神 3 割、中部・北陸各 1 割、その他 2 割。 前期利用収入 4,634 千円（大幅に回復）。浄化槽点検・水道光熱費等固定費が 400 万円かかり、売上高 500 万円でトントン。 子供向け「自然体験塾」に加え、グリーンツーリズム（森林を活用した体験型宿泊）向けに「大人の自然塾」も予定。さらに客室を 2 人 1 部屋に個室化予定。
アスレチック	利用客はほぼ宿泊客。平日の地元小学校（年間数校）と盆・GW の地元帰省客が 1～2 割。保険料が約 40 万円/年かかっている。 前期利用収入 5,497 千円（粗利益率 45%だが収支はトントン）
パターゴルフ	利用客は、宿泊客（宿泊客に案内している）。 前期利用収入 561 千円（若干赤字）。
グランドゴルフ	自主運営。利用客は、滋賀県内の地域シニア団体が 9 割、うち長浜市内が 6 割。グランドゴルフ世話人会に加盟。前期大会を 31 回開催。 前期利用収入 4,041 千円（粗利益率 19%、赤字～トントン）。
わんぱく広場	無料の市民公園として運営管理（桜の時期に地元の小さい子供連れファミリーなどで賑わう）。
スキー場（スノーパル）	降雪量が減少したため平成 17 年頃からリフトを休止。リフトなしで登りソリ遊びを楽しんでもらっている。宿泊客 8 割、地元客 2 割。利用収入 1,156 千円（直近 3 年間平均）。
ヴィラ（70 m ² ×2 棟）	自主開発・運営。単価を上げお金を落としてもらえる森林体験宿泊施設として（1 グレードアップタイプ）、令和 3 年 12 月にオープン。3 世代宿泊・車椅子観光ができる。利用客はコテージ同様、小学生ファミリー等。前期売上高 9,748 千円（好調）。

◆その他運営状況

「森林文化交流センター（森の宿）」での「夏休み自然塾（2泊3日、年間約30回開催）」や薬草・ハーブの活用セミナー、「カレー作り（多目的遊技場「三角屋根」）」など、現在は集客力（目的性）を高めるためのイベント（ソフト）に力を入れている。

その他イベント・ツアーとして、「余呉トレイルクラブ（山登りフォーラム）」、「城郭見学会」などを開催している。

【運営・収益管理の概要】

夏場の繁忙期は臨時雇用者を増員する一方で、冬場の閑散期はロハス長浜の常時雇用者 24 名のうちウッディパル余呉担当者 9 名が修繕・整備をすることで、外注費用を抑えている。

広大な 16ha（16 万 m²）を一括管理していることで規模の経済が働き、草刈りやごみ収集、管理などのコスト圧縮を図っている。

-5：施設別収支と利用状況

【施設別収支・利用概要】＊アンダーライン：譲渡対象施設

＊粗利益・粗利益率については、株式会社ロハス長浜・前川社長にヒアリングした。

<u>コテージ</u> (6人用7棟・12人用4棟)	令和4(2022)年度の利用収入は3,940万円と回復傾向。粗利益は1,200万円、粗利益率は30%で、収益源となっている。 利用件数1,748件、利用率43.5%(利用可能枠4,015組=11棟×稼働日数365日)、利用者数9,279人と増加。 1組あたり5.3人、客単価4,200円。
<u>木工加工所(栃の実工房)</u>	令和4(2022)年度の利用収入は78万円と若干減少。粗利益(賃貸料収入)は24万円。 利用件数159件、利用者数665人と若干減少、利用率は5.5%と低迷(利用可能枠12,000人=40人×稼働日数300日・週1日休館)。1組あたり4.2人、客単価1,200円。
<u>キャンプ場(12区画・炊事休憩舎)</u>	令和4(2022)年度の利用収入は164万円と回復傾向。粗利益は80万円、粗利益率は50%。 利用件数409件、利用率13.4%(利用可能枠3,048組=12区画×稼働日数254日・4-11月)、利用者数1,191人と横ばい。1組あたり2.9人、客単価1,400円。
<u>テニスコート(6面→2面・器具庫)</u>	現在は宿泊客の無料サービス施設となっている。 利用件数122件、利用率24.0%(利用可能枠508組=2区画×稼働日数254日・4-11月)、利用者数544人と若干増。1組あたり4.5人。
<u>レストハウス(子どもミュージアム)</u>	自主事業の子どもミュージアムの令和4(2022)年度の利用収入は105万円と大幅に回復。 粗利益は10万円、粗利益率は10%。 利用件数683件、利用者数2,651人、利用率25.8%(利用可能枠18,000人=60人×稼働日数300日・週1日休館)と大幅増。 1組あたり3.9人、客単価400円。
<u>多目的遊技場(「三角屋根」屋内BBQ)</u> ＊サブセンターとして計上されている	令和4(2022)年度の施設のみ利用収入(屋内BBQ収入除く)は19万円に回復。粗利益も19万円、粗利益率100%。 利用件数10件、利用率3.9%(利用可能枠254組=1組×稼働日数254日・4-11月)、利用者数396人と横ばい。1組あたり39.6人、客単価500円。
<u>森林文化交流センター</u> (「森の宿」研修・団体宿泊)	令和4(2022)年度の利用収入は昨年度までのコロナ禍による低迷から脱し463万円と大幅に回復。粗利益は20万円、粗利益率は4%。浄化槽点検・水道光熱費等固定費が400万円かかり、500万円でトントンとなる。 利用件数58件、利用率15.9%(利用可能枠365組=1組×稼働日数365日)、利用者数1,602人と増加。1組あたり27.6人、客単価2,900円。
<u>アスレチック</u>	令和4(2022)年度の利用収入は550万円と回復傾向。粗利益は250万円、粗利益率は45%。収支はトントン。 利用件数3,266件、利用者数11,530人と増加(稼働日数254日・4-11月)。1組あたり3.5人、客単価500円。

パターゴルフ	令和4（2022）年度の利用収入は56万円と回復傾向。粗利益は20万円、粗利益率は36%。若干赤字。 利用件数277件、利用率21.8%（利用可能枠1,270組＝5組×稼働日数254日・4-11月）、利用者数1,016人と増加。1組あたり3.7人、客単価600円。
グランドゴルフ	自主事業。令和4（2022）年度の利用収入は404万円と若干減少。粗利益は78万円、粗利益率は19%。赤字～トントン。 利用件数915件、利用率10.8%（利用可能枠101,600人＝400人×稼働日数254日・4-11月）、利用者数8,499人と横ばい。1組あたり9.3人、客単価500円。
わんぱく広場	無料の市民公園として運営管理。
スキー場（スノーパル）	直近3年間平均の利用収入は116万円。粗利益は▲50万円。 利用件数859件、利用者数3,083人（可動日数60日・12/20-2/28・週1日定休）。1組あたり3.6人、客単価100円（入場料とソリ代）。
レストラン事業	自主事業。令和4（2022）年度の売上高は1,661万円と増加。粗利益は340万円、粗利益率は20%。 利用件数1,822件、利用者数8,625人と横ばい（週4日営業）。1組あたり4.7人、客単価1,900円。利用客はほぼ、ヴィラ・コテージ、森林文化交流センターの宿泊客となっている。 収入の内訳は、多目的遊技場（三角屋根）BBQ50万円程度（コロナ前500～600万円）、森林文化交流センター50万円程度（コロナ前200万円）、ヴィラ・コテージ朝食40万円程度など。コロナ前には法事・オードブル・懇親会200～300万円もあった。

*付帯施設の屋外便所（コテージ近辺）、総合案内所（受付）、レストハウス（受付）、倉庫兼焼却炉、サブセンターを除く。

*レストラン事業（自主運営）は、多目的遊技場（屋内BBQ）、森林文化交流センター、ヴィラ・コテージ朝食、総合案内所（レストラン）が計上されている。

【施設別利用状況】

利用状況 (単位:千円)	利用件数		年間利用可能枠		利用率	1件当り単価	利用者数	1件当り人数	1人当り単価
	R4(2022)年度		R4(2022)年度		R4(2022)年度	R4(2022)年度	R4(2022)年度	R4(2022)年度	R4(2022)年度
施設利用	コテージ(11棟)	1,748	11棟*365日	4,015	43.5%	22.5	9,279	5.3	4.2
	森林文化交流センター	58	1組*365日	365	15.9%	79.9	1,602	27.6	2.9
	テニスコート(2面)	122	2面*254日	508	24.0%	0.0	544	4.5	0.0
	キャンプ場(12区画)	409	12区画*254日	3,048	13.4%	4.0	1,191	2.9	1.4
	パターゴルフ	277	5組*254日	1,270	21.8%	2.0	1,016	3.7	0.6
	アスレチック	3,266	254日	-	-	1.7	11,530	3.5	0.5
	スキー場(スノーパル)*ソリ・入場料	859	60日	-	-	0.4	3,083	3.6	0.1
	木工加工所(薪の実工房)	159	40人*300日	12,000	5.5%	4.9	665	4.2	1.2
	多目的遊技場(三角屋根)*施設利用料	10	1組*254日	254	3.9%	18.9	396	39.6	0.5
	サブセンター					0.0			0.0
	屋外便所(コテージ近辺)					0.0			0.0
	総合案内所(宿泊・キャンプ受付)					0.0			0.0
	レストハウス(レジャー受付)					0.0			0.0
施設利用合計	倉庫兼焼却炉					0.0			0.0
	芝生広場(わんぱく広場)					0.0			0.0
施設利用合計		6,908					29,306	4.2	
売上	子どもミュージアム	683	60人*300日	18,000	25.8%	1.5	2,651	3.9	0.4
	グランドゴルフ	915	400人*254日	101,600	10.8%	4.4	8,499	9.3	0.5
	レストラン事業	1,822	208日	-	-	9.1	8,625	4.7	1.9
	自主事業計	3,420					19,775		
	(自主事業比率)								
	*数値調整								

*スキー場は直近3年間平均値

*利用可能枠:254日(4-11月)、300日(週1休館)、60日(12/20-2/28、週1定休)、208日(週4営業)

【施設別収支状況】

管理施設の収支状況(決算額)						粗利益	粗利益率
(単位:千円)						R4(2022)年度	R4(2022)年度
R2(2020)年度						R3(2021)年度	R4(2022)年度
R4(2022)年度						3年間平均	
【収入】							
施設利用収入 *施設譲渡検討シー ト(利用実績令和2年 度)	コテージ(11棟)	34,414	37,604	39,395	36,731	12,000	30%
	森林文化交流センター	1,253	2,839	4,634	2,909	200	4%
	テニスコート(2面)	0	0	0	0	0	0%
	キャンプ場(12区画)	1,576	1,592	1,636	1,600	800	49%
	パターゴルフ	346	413	561	440	200	36%
	アスレチック	4,094	4,659	5,497	4,750	2,500	45%
	スキー場(スノーパル)*ソリ・入場料	1,689	1,465	314	1,156	▲500	-159%
	木工加工所(柵の実工房)	561	888	776	742	240	(賃貸料)
	多目的遊技場(三角屋根)*施設利用料	34	37	189	87	189	100%
	サブセンター	0	0	0	0	0	0%
	屋外便所(コテージ近辺)	0	0	0	0	0	0%
	総合案内所(宿泊・キャンプ受付)	0	0	0	0	0	0%
	レストハウス(レジャー受付)	0	0	0	0	0	0%
	倉庫兼焼却炉	0	0	0	0	0	0%
	芝生広場(わんぱく広場)	0	0	0	0	0	0%
施設利用収入合計		43,967	49,497	53,002	48,415	15,629	29%
売上収入合計	子どもミュージアム	47	12	1,047	369	100	10%
	グランドゴルフ	4,650	4,443	4,041	4,378	780	19%
	レストラン事業	11,466	13,956	16,614	14,012	3,400	20.5%
	自主事業計	16,163	18,411	21,702	18,759	4,280	19.7%
	(自主事業比率)	67.3%	68.1%	51.1%	60.2%		
売上収入合計 *数値調整		24,005	27,023	42,442	31,157		
補助金等		3,372	0	0	1,124		
受託収入(指定管理料他)		25,874	25,022	19,152	22,892		
収入合計		97,218	101,542	114,596	103,587		
【支出】							
人件費	職員給与・臨時雇・法定福利・旅費	42,294	43,982	50,481	45,586		
事務費	通信費・消耗品費・保険料・租税公課	4,461	12,733	9,142	8,779		
事業費	商品仕入・広告宣伝費・賃借料	12,538	14,270	16,490	14,433		
管理費	修繕費・委託料・光熱費他	31,122	19,122	21,849	24,031		
修繕費	指定管理者修繕	0	6,759	5,773	4,177		
商品棚卸		1,366	904	128	799		
減価償却費	*ピラ償却費(R4:2,101千円)含む	952	1,170	2,621	1,581		
固定資産圧縮損		0	0	1,400	467		
預り消費税		4,010	4,284	5,742	4,679		
支出合計		96,743	103,224	113,626	104,531		
収支(営業損益)		475	▲1,682	970	▲944		

【今年度およびアフターコロナの見通し】

コロナ禍を脱しつつあり、ヴィラ・コテージの宿泊を中心に業績は右肩上がりの予想である。このため人材不足が当面の課題であり、地元の主婦の子供預かり対応や移住者の積極採用などにより正社員を増やす予定をしている。

宿泊客の案内(集客策)について、湖北全域の各宿泊施設との連携をして取りこぼさない工夫をしている。黒壁スクエアをはじめ長浜市の観光におけるポテンシャルは高く、さらに彦根城が世界遺産に登録される可能性が高く、滋賀県全域の観光案内など広域の観光客の取り組みや若年層向けのデジタル・アプリ対応などを行っていくことで、コテージ稼働率(43.5%)を、コロナ前(令和元年)のリゾートホテルの平均稼働率58.5%以上に高めることは可能である。

◆施設タイプ別客室の平均稼働率の推移(令和5年6月 観光庁 宿泊旅行統計調査)

	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
全体	61.2%	62.7%	34.3%	34.3%	46.6%
旅館	38.8%	39.6%	25.0%	22.8%	33.1%
リゾートホテル	58.3%	58.5%	30.0%	27.3%	43.4%

-6：施設別顧客属性・事業モデル

【施設別の利用顧客】 ＊アンダーライン：譲渡対象施設

コテージ（6人用7棟・12人用4棟）	小学生ファミリー、学生等個人。エリアは県内3割（市内2割）、京阪神3割、中部・北陸各1割、その他2割。利用率43.5%と高い。
木工加工所（栃の実工房）	ほぼ宿泊客の利用で、小学生（低～高学年）ファミリー（土日・夏休み）。学校利用（年間数校）。
キャンプ場（12区画・炊事休憩舎）	小学生ファミリー、仲間内、ソロキャン。エリアは県内3割（市内2割）、京阪神3割、中部・北陸各1割、その他2割。
テニスコート（2面・器具庫）	現在は宿泊客の無料サービス施設となっている。
レストハウス（子どもミュージアム）	ほぼ宿泊客の利用で、幼児～小学校低学年ファミリー。地元幼稚園・小学校（3～8校）と盆・GWの地元帰省客が1～2割。
多目的遊技場（「三角屋根」屋内BBQ）	利用客は、スポ少、企業等地元団体7割（BBQ利用）、交流センター宿泊客2割。
森林文化交流センター（研修・団体宿泊）	学生、スポ少、趣味・マニア等各種団体の宿泊利用。エリアは県内3割（市内2割）、京阪神3割、中部・北陸各1割、その他2割。森林体験型宿泊を取り込むため客室を個室化予定。
アスレチック	ほぼ宿泊客の利用。平日の地元小学校（年間数校）と盆・GWの地元帰省客が1～2割。
パターゴルフ	ほぼ宿泊客の利用（宿泊客に案内している）。
グランドゴルフ	滋賀県内の地域シニア団体が9割、うち長浜市内が6割。グランドゴルフ世話人会に加盟。前期大会31回開催。
わんぱく広場	無料の市民公園として運営管理。
スキー場（スノーパル）	宿泊客8割、地元客2割。リフトなしで登ってもらい、ソリ遊びを楽しんでもらっている。
ヴィラ（70㎡×2棟）	コテージ同様、小学生ファミリー等。2棟限定の1グレードアップ仕様、3世代・車椅子宿泊可。

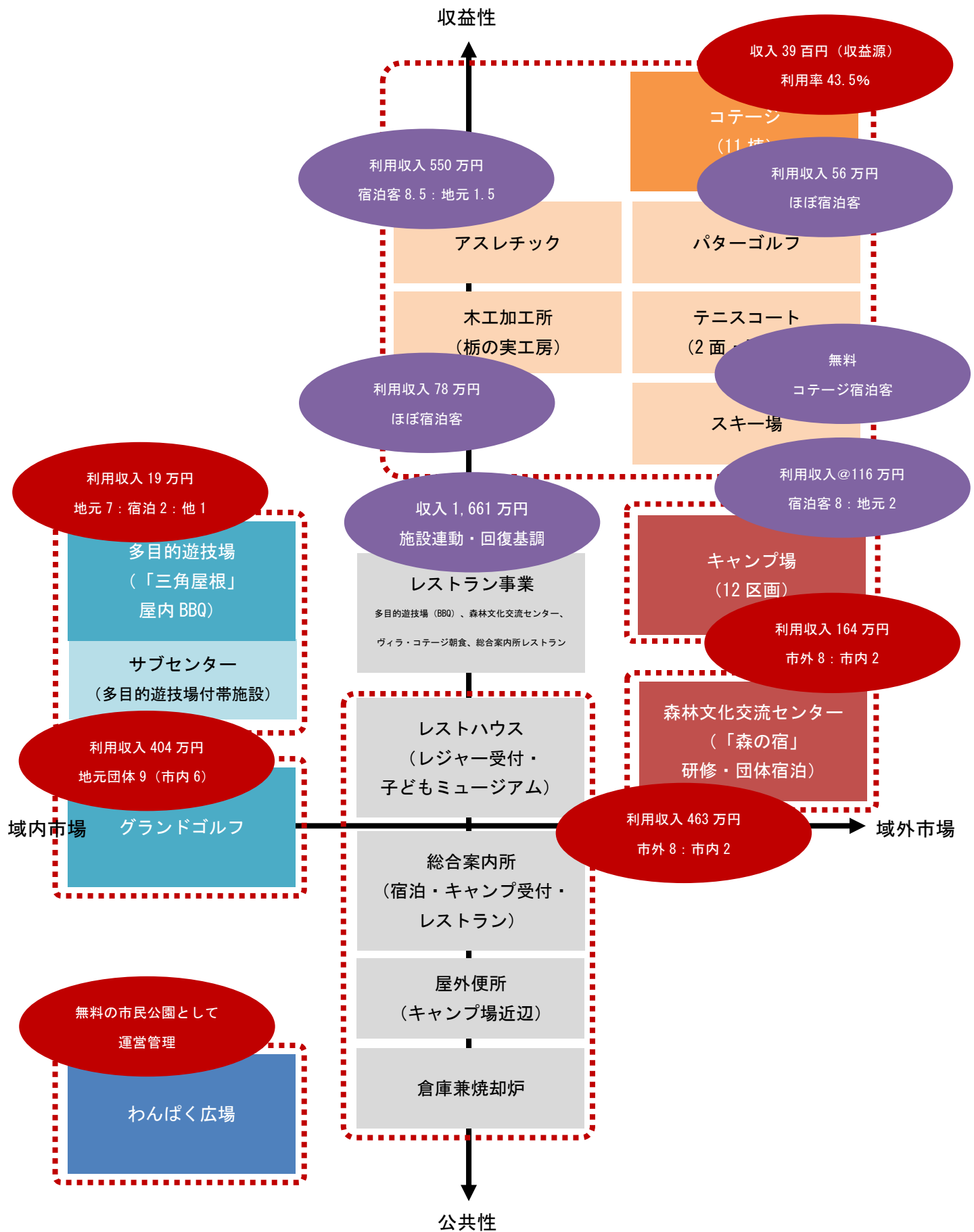
◆施設別利用顧客一覧

利用顧客		利用件数	利用者数	1件当り人数	顧客属性	エリア(居住地)	
(単位:千円)		R4(2022)年度	R4(2022)年度	R4(2022)年度	(個人/団体・年代)	域内市場	域外市場
施設利用	コテージ(11棟)	1,748	9,279	5.3	小学生ファミリー、学生	県内3割(うち市内2割)	京阪神3割、中部・北陸各1割
	森林文化交流センター	58	1,602	27.6	学生・スポ少・趣味・マニア等各種団体	県内3割(うち市内2割)	京阪神3割、中部・北陸各1割
	テニスコート(2面)	122	544	4.5	宿泊客	コテージ宿泊客	コテージ宿泊客
	キャンプ場(12区画)	409	1,191	2.9	小学生ファミリー、仲間内、ソロキャン	県内3割(うち市内2割)	京阪神3割、中部・北陸各1割
	パターゴルフ	277	1,016	3.7	コテージ宿泊客	コテージ宿泊客	コテージ宿泊客
	アスレチック	3,266	11,530	3.5	コテージ宿泊客+地元小学校、盆・GW帰省客	宿泊客+地元客・帰省客	コテージ宿泊客
	スキー場(スノーパル)	859	3,083	3.6	コテージ宿泊客8割+地元客2割	宿泊客+地元客	コテージ宿泊客
	木工加工所(栃の実工房)	159	665	4.2	宿泊客、小学生ファミリー、学校(年間数校)	宿泊客+地元客・学校	コテージ宿泊客
	多目的遊技場(三角屋根)	10	396	39.6	地元団体7割+交流センター宿泊客2割	地元団体	交流センター宿泊客
	サブセンター				—	—	—
	屋外便所(コテージ近辺)				—	—	—
	総合案内所(宿泊・キャンプ受付)				宿泊・キャンプ客	—	—
	レストハウス(レジャー受付)				レジャー客	—	—
	倉庫兼焼却炉				—	—	—
	わんぱく広場				無料の市民公園	地元家族など	—
施設利用合計		6,908	29,306	4.2			
施設利用合計	子どもミュージアム	683	2,651	3.9	宿泊客+地元幼稚園・小学校、帰省客1～2割	宿泊客+地元校・帰省客	コテージ宿泊客
	グランドゴルフ	915	8,499	9.3	県内地域シニア団体9割	県内9割(うち市内6割)	—
	レストラン事業	1,822	8,625	4.7	宿泊客(朝食含む)+遊技場BBQ・交流センター	宿泊客+地元団体	コテージ・交流センター宿泊客
	自主事業計	3,420	19,775				
	(自主事業比率)						
売上	*数値調整						

*スキー場は直近3年間平均値

【施設の収益性・公共性×域外市場・域内市場マップ】

* 「市民の憩いの場としての公益事業」と「域外から外貨を稼ぐ収益モデル事業」との分類



(2) 施設譲渡に係る財務諸表 (PL/BS) 修正点と損益分岐点 (採算性) 分析

【譲渡による収支 (決算額) の修正】

- ・収入の部：受託収入 (指定管理料他) の控除
- ・支出の部：商品棚卸 (単年度処理) の控除 (BS へ計上)

→令和4年度の PL 収支 (営業利益に相当) は 18,054 千円/年の赤字となる。

管理施設の収支状況 (譲渡に関わる修正)							
(単位: 千円)		H30(2018)年度	R1(2019)年度	R2(2020)年度	R3(2021)年度	R4(2022)年度	5年間平均
【収入】							
施設利用収入		46,714	53,703	43,966	49,675	52,813	49,374
売上収入 (自主事業含む)		39,887	33,574	24,006	26,845	42,631	33,389
その他 (補助金・受取利息等)		2	0	3,372	0	0	675
収入合計		86,603	87,277	71,344	76,520	95,444	83,438
【支出】							
人件費	職員給与・臨時雇・法定福利・旅費	51,422	43,932	42,294	43,982	50,481	46,422
事務費	通信費・消耗品費・保険料・租税公課	10,773	7,584	4,461	12,733	9,142	8,939
事業費	商品仕入・広告宣伝費・賃借料	20,425	15,294	12,538	14,270	16,490	15,803
管理費	修繕費・委託料・光熱費他	21,509	34,499	31,122	19,122	21,849	25,620
修繕費	指定管理者修繕	0	0	0	6,759	5,773	2,506
減価償却費	* ピラ償却費 (R4: 2,101 千円) 含む	520	326	952	1,170	2,621	1,118
固定資産圧縮損		0	0	0	0	1,400	280
預り消費税		2,799	3,728	4,010	4,284	5,742	4,113
支出合計		107,448	105,363	95,377	102,320	113,498	104,801
収支 (営業損益)		▲ 20,845	▲ 18,086	▲ 24,033	▲ 25,800	▲ 18,054	▲ 21364

【PL・BS の追加科目】

・ウッディパル余呉、臨湖、高山キャンプ場、長浜サンパレス、妙理の里の複数施設の運営事業を行なっているため、ウッディパル余呉単体での BS の作成はできない。

* 過去の長浜市負担の大規模改修費 (償却資産相当分) については考慮しない。

◆ 土地・建物資産関連の BS・PL 計上

土地評価額	(未評価)	譲渡の場合は、BS 有形固定資産に計上
建物評価額	62,468,923 円	BS 有形固定資産 (実質無償譲渡)、PL 減価償却費に計上
固定資産税	評価額×1.4%	毎年度 PL 租税公課に計上
登録免許税	評価額×2%	譲渡初年度のみ PL 租税公課に計上 (交付金にて実質 0 円)
不動産取得税	評価額×4%	譲渡初年度のみ PL 租税公課に計上 (交付金にて実質 0 円)

◆ 今後実施が必要な改修概算費用 * 建築課査定 (直接工事費の 1.6 倍)

施設	部位	概算費用 (円)	備考
レストハウス・多目的遊技場・外灯	水銀灯の LED 化 (電球取替・足場)	18,000,000	水俣条約により 2021 年までに水銀灯の製造・輸入禁止
レストハウス	屋根補修・外壁塗装	57,000,000	積雪や強風によりスレートが脱落し都度修繕している
多目的遊技場 (サブセンター)	屋根補修・木部塗装修繕他	50,000,000	積雪や強風によりスレートが脱落し都度修繕している
森林文化交流センター	アウトフレーム (外壁木部) の塗装	(未査定)	木の構造材 (柱) が露出し劣化している
スキー場	リフトの撤去 (除却)	(未査定)	平成 17 年頃からリフトを休止有効転用も検討する
合計		125,000,000	

※公共で発注した際の概算費用となります。

＊森林文化交流センターは、管理者負担で客室個室化・空調交換が計画されているが（3,000万円程度）、長期耐久性に問題がある。また、建築課から「一部劣化箇所はあるものの忽ち施設の利用に危険性がある」とは言い切れないが、木材の塗装は劣化速度を遅らせるためにも早急に行うべき状況です。」との伝言を預かっている（財政課）。

◆長浜市が支払っている不動産賃借料の内訳 ＊借地面積：㎡、賃貸料：千円

・土地譲渡の場合、施設（建物）に接する不動産はあらかじめ市が買収することが望ましい。

科目	貸主	用地	借地面積	賃貸料	買収標準単価×賃料率
土地	中之郷生産森林組合	スキー場	18,000	243	450 円×3%
		キャンプ場	4,148	56	450 円×3%
		駐車場	3,800	154	1,350 円×3%
		コテージ	1,908	77	1,350 円×3%
		交流センター	31,100	93	450 円×3%
		林間広場	2,029	27	1,350 円×3%
	小計		60,985	651	
	中村 いさを		2,238	181	1,350 円×6%
	野村 克夫		2,400	7	100 円×3%
建物	中之郷自治会		43	41	1,380 千円×90%/30 年
合計			65,667	881	

【損益計算書（PL）に追加計上すべき費用】

①減価償却費

◆減価償却費 1：譲渡時耐用年数を経過するため、建物評価額を耐用年数の 20%に相当する年数（端数切捨て）で均等償却する。

施設名	耐用年数	築年数	現存評価額	減価償却費	償却年数
コテージ（11 棟）	22	31-35	10,467,077	2,616,769	4
総合案内所	17	34	4,058,800	1,352,933	3
木工加工所	15	31	2,191,314	730,438	3
炊事休憩舎	20	35	216,000	54,000	4
屋外便所	15	35	225,000	75,000	3
テニスコート器具庫	15	31	342,000	114,000	3
レストハウス	22	28	11,402,600	2,850,650	4
多目的遊技場	22	28	9,376,000	2,344,000	4
サブセンター	22	28	1,584,000	396,000	4
倉庫兼焼却炉	31	28	1,068,012	178,002	6
森林文化交流センター	15	27	21,538,120	7,179,373	3
合計			62,468,923	17,891,166	

◆減価償却費 2：改修工事額の減価償却費（LED 工事、屋根工事等）

施設名	耐用年数	現存評価額	減価償却費	償却年数
水銀灯の LED 化	15	18,000,000	1,200,000	15
レストハウス改修工事	22	57,000,000	2,590,909	22
多目的遊技場改修工事	22	50,000,000	2,272,727	22
合計		125,000,000	6,063,636	

②租税公課

固定資産税	2,624,565 円	建物評価額 187,468,923（既存 62,468,923 円＋新規 125,000,000）×1.4%、土地（未評価）
登録免許税	3,749,378 円	譲渡初年度のみ PL 租税公課に計上（交付金にて実質 0 円） 建物評価額 187,468,923 円×2%、土地（未評価）
不動産取得税	7,498,757 円	譲渡初年度のみ PL 租税公課に計上（交付金にて実質 0 円） 建物評価額 187,468,923 円×4%、土地（未評価）

③不動産賃借料

・土地を譲渡しない場合の賃貸料（16ha、未評価）、長浜市所有土地のみを譲渡した場合の民間所有地の借地賃貸料（881 千円）が発生する。

【譲渡後の修正損益計算書（令和 4 年度ベース）】

管理施設の収支状況（譲渡に関わる修正） （単位：千円）		R30(2018)年度	R1(2019)年度	R2(2020)年度	R3(2021)年度	R4(2022)年度	5年間平均
【収入】							
施設利用収入		46,714	53,703	43,966	49,675	52,813	49,374
売上収入（自主事業含む）		39,887	33,574	24,006	26,845	42,631	33,389
その他（補助金・受取利息等）		2	0	3,372	0	0	675
収入合計		86,603	87,277	71,344	76,520	95,444	83,438
【支出】							
人件費	職員給与・臨時雇・法定福利・旅費	51,422	43,932	42,294	43,982	50,481	46,422
事務費	通信費・消耗品費・保険料・租税公課	10,773	7,584	4,461	12,733	9,142	8,939
事業費	商品仕入・広告宣伝費・賃借料	20,425	15,294	12,538	14,270	16,490	15,803
管理費	修繕費・委託料・光熱費他	21,509	34,499	31,122	19,122	21,849	25,620
修繕費	指定管理者修繕	0	0	0	6,759	5,773	2,506
減価償却費	*ピラ償却費（R4：2,101千円）含む	520	326	952	1,170	2,621	1,118
固定資産圧縮損		0	0	0	0	1,400	280
預り消費税		2,799	3,728	4,010	4,284	5,742	4,113
減価償却費1	建物評価額：62,469千円/償却年数					17,891	—
減価償却費2	改修費（LED・屋根・塗装）の減価償却費					6,064	—
不動産賃借料	土地（16ha）賃借料or現借地賃借料					—	—
租税公課1	固定資産税（建物評価額×1.4%）					2,625	—
租税公課2	登録免許税・不動産取得税（譲渡初年度）					0	—
支出合計		107,448	105,363	95,377	102,320	140,078	104,801
収支（営業損益）		▲ 20,845	▲ 18,086	▲ 24,033	▲ 25,800	▲ 44,634	▲ 21364

【損益分岐点売上高・採算性分析】

令和 4(2022)年度支出に、譲渡後追加支出額（建物減価償却費 23,955 千円＋建物固定資産税 2,625 千円）を加算すると譲渡後支出額は 140,078 千円となり、下記の変動費 29,451 千円を控除すると、固定費 110,627 千円、限界利益率（100－変動比率）69.1%となる。

* 変動費：29,451 千円 → 変動比率（変動費/売上高 95,444 千円）：30.9%
・ 材料費（食材等）9,920 千円
・ リネン費 3,065 千円、消耗品費 3,299 千円、水道光熱費 10,108 千円
・ OTA 手数料 2,110 千円、決済手数料 950 千円

・ 損益分岐点売上高 160,097 千円＝固定費 110,627 千円÷限界利益率 69.1%

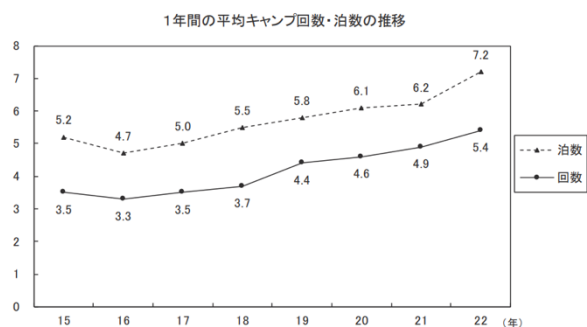
損益分岐点売上高は 160,097 千円となり、受託収入（指定管理料他）を控除した売上高 95,444 千円との「ギャップ（不足分）は、▲64,653 千円」となる。

このため、民営化・譲渡に際しては「必要売上高とのギャップ（不足分）▲64,653 千円」を解消し、あるべき健全な経営を実現するための施策（事業計画の策定）が必要となる。

(3) 施設の外部環境（市場性）・内部環境（経営資源）分析

【外部環境動向】

オートキャンプ白書 2023 年によると、オートキャンプ参加人口は前年比 86.7%の 650 万人だったが、一年間のキャンプ回数、泊数共に過去最高の 5.9 回、7.2 泊となり、オートキャンプは「年に一度家族で出かける特別なレジャー」から、気が向いたときにファミリーで、あるいは「ソロ」でそれぞれのスタイルで出かける身近なレジャーになった。



キャンプ場の平均稼働率は 20.7%と前年から 0.3 ポイント伸びて過去最高となった。2012 年の 10.8%からは緩やかに上昇を続け、約 10 ポイント伸びている。このことから、アウトドアレジャーは、コロナ禍による一過性のブームでは無いことがうかがえる。2021 年に設けられた事業再構築補助金ではキャンプ場がビジネスモデルの一例に挙げられ、補助金を使って新たにキャンプ場を始めるケースも見受けられた。

先般のコロナ禍では屋外レジャーの人气が高まった。テント泊よりも野性味の少ないグランピングやコテージ泊は女性や幼児、高齢者でも手軽に自然を体験できることから、キャンプ場に宿泊する手段は多様化している。

一例として、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン再建の仕掛人として知られる森岡毅氏は、今年の 5 月から六甲でグランピング施設の営業を開始した。（4 人 1 室利用食事つきで一人当たり 28,000 円～）大資本が必要なテーマパークだけでは地域で持続可能な事業はできない。数億円から数十億円で整備できるグランピング体験を新しいビジネスモデルにしたいと、自然を活かした様々な体験を用意し、「地域の魅力を発信する集客装置として、消費者が本当に欲している『体験』をマーケティングで作っていききたい」と取り組んでいる。

【立地・商圈・競合分析】



長浜市の近隣には 15 か所ほどのキャンプ場がある。豊かな自然に恵まれた地域であり、特色ある体験ができる施設ならば域外からの集客について協力関係が実現できる。

オートキャンプの実態でいえば、2022 年のキャンプ場までの平均所要時間は 3.2 時間、距離は 178 km だった。

因みに、ウッディパル余呉から大阪までは 158 km、京都までは 112 km、名古屋は 95 km で、大都市圏は商圈内に入る。

【SWOT 分析】

S：内部環境（強み）	W：内部環境（弱み）
【運営】 ・森林活用による観光化を目指し、余呉地域活性化に官民一体で取り組んできた ・オープン以来、ロハス長浜が運営し、ロハス（地域資源・地域人材・地域貢献）を理念としたサステナブル経営を貫いている（地産木材や循環型エネルギー使用）	【運営】 ・受託収入（指定管理料他）によって、収支トントンの状況（実質的には約 2,000 万円の赤字経営） ・公共性と収益性のバランス経営が難しく、官民の線引きも曖昧になっている

・冬場の閑散期に修繕・整備をすることで、外注費用を抑えている ・広大な面積を一括管理していることで、コスト圧縮を図っている 【管理施設】 ・建設総額 20 億円強を投じた 16ha の自然体験型レクリエーション・宿泊・研修総合施設 ・建物本体は堅牢な躯体と内外装仕上げ、老朽度合いは低く、美観も保たれている（今後比較的軽微な改修で賄えると想定される） ・コテージ(11 棟)は、全棟風呂付に改修し、利用率 43.5%の収益源となっている（冬＝雪遊び、夏＝アスレチック・BBQ、子どもミュージアム・栃の実工房を目的に宿泊） ・新設したヴィラ（2 棟）は、森林体験宿泊施設として高い集客力を誇る ・多目的遊技場（三角屋根）は、地域にはない大規模 200 人収容施設 ・子どもミュージアムは、学校教育でも注目の体験型ワークショップ施設 ・オートキャンプ場は、区画を拡大している ・森林文化交流センターは、森林を活用した体験型宿泊向けに客室を個室化予定 【関係資産・その他資産】 ・グランドゴルフ世話人会に加盟し、地域の地域シニア団体を集客している ・湖北全域の各宿泊施設と連携	【管理施設】 ・木材建築は劣化や腐朽しやすいためメンテナンスコストがかかる（長浜市 12 条点検 500 万円・指定管理者修繕 700 万円の予算枠） ・テニスコートは、土壌の状態が悪く現在 2 面のみ。宿泊客の無料サービス施設化 ・わんぱく広場は、公共性の高い無料の市民公園として運営（整備コスト分赤字） ・木工加工所（栃の実工房）は、利用率が低く、木工作家の高齢問題がある ・オートキャンプ場は、キャンプスペースと車スペースが離れており、炊事休憩舎が 1 ヶ所のみで使い勝手が悪い ・森林文化交流センターは、大型木造建築のため長期耐久性に問題がある・浄化槽点検（6 ヶ所）、汲み取り（簡易水洗トイレ 4 ヶ所）に年間約 400 万円かかる ・リフトが撤去されずに休止状態になっている 【関係資産・その他資産】 ・人材不足が当面の課題となっている
O：外部環境（機会）	T：外部環境（脅威）
【立地・商圈】 ・広域視点で見ると、彦根城の世界遺産など滋賀県全域の観光需要が高まると予想される 【市場・顧客】 ・コロナを脱しつつあり、短期的には、ヴィラ・コテージの宿泊を中心に業績は右肩上がり予想される ・アウトドアレジャーは中長期的に、健康・自然志向により体験型ライフスタイルとして定着すると予想される 【競合】 ・湖北の宿泊業者同士が連携関係にある	【立地・商圈】 ・長浜市内観光という狭域で見ると、黒壁スクエアはやや停滞ぎみの状況である 【市場・顧客】 ・－ 【競合】 ・グリーンパーク山東（奥伊吹グループ） ・高取山ふれあい公園 →高い集客力と稼働率を誇っている

（４）今後の運営課題と譲渡の方向性

・（１）～（３）から、当施設の譲渡課題は以下のように集約される。

【運営見通し】

①コテージ・ヴィラを核にしたアスレチック・パターゴルフ・テニスコート・木工加工所・レストハウス（子どもミュージアム）までの一連の施設は、「宿泊・食事・体験施設」として域内・域外の小学生ファミリー、大学生を取り込む収益事業であり、今後さらに伸長が期待できる。

②キャンプ場（12面）は、オートキャンプ用にスペースも拡張しており、域外を中心にファミリー・仲間内・ソロキャンを取り組んでおり、またアウトドアレジャーは今後の有望市場である。

③森林文化交流センター（「森の宿」研修・団体宿泊）は、現在、学校、趣味が共通したマニア団体の宿泊施設として利用されているが、子供向け「自然体験塾」に加え、グリーンツーリズム（森林を活用した体験型宿泊）向けに「大人の自然塾」も充実し、さらに森林を活用した体験型宿泊施設へと客室を２人１部屋の個室化することで集客力が増すと予想される。

④多目的遊技場（「三角屋根」屋内BBQ）は、長浜近辺にはない最大200人収容できる施設であり、地元各種団体（スポ少、企業、ライオンズクラブ、グランドゴルフ大会など）が利用しているコロナを脱したことから今後地元団体客の利用が期待できる。

⑤グランドゴルフは、世話人会に加盟し、地域の地域シニア団体が利用しているが、今後とも市民の娯楽・スポーツ施設としての運営になると思われる（収支トントン）。

⑥わんぱく広場は、無料の市民公園（地元ファミリー等の憩いの場）として運営されている。

【譲渡方向性】

当施設のようなレクリエーション・宿泊業（観光産業）は代表的な“外貨を稼ぐ域外市場産業”である。当施設も同様に中核施設であるコテージ関連施設の長浜市外利用比率約８割と高く、今後さらに域外からの集客による収益増が期待できる。したがって、経営努力により高い収益性が期待できる営利施設であることから、民営化の方向が望ましいと思料する。

しかしながら、譲渡後 PL 追加支出額（建物減価償却費 23,955 千円＋建物固定資産税 2,625 千円）を加算すると、大幅な収益悪化を招くことになる。民営化・譲渡に際しては、「必要売上高とのギャップ（不足分）▲64,653 千円」を埋め、黒字化する必要がある。

譲渡に向けた計画的な施設改修と、経営計画策定の両輪により、譲渡先事業者の中長期（３年～５年）における経営改善の見通しを立てる必要がある。

一方で、コスト圧縮を図り効率性を高めるためには、現状通り（敷地の草刈りを年６回実施）広大な面積を一括管理する方向が望ましい。

また、広大な土地のため利用用途が特定しづらく土地の評価が困難で現実的に譲渡が難しい状況にある。このような状況を鑑みると、民間譲渡・民営化に向けた段階的な手法として、土地については長浜市の所有（一部借地も従来通り市が賃借）・譲渡先事業者への有料貸与とし、PFI（Private Finance Initiative）などの民間事業者主導型の官民連携方式が考えられる。

一方で、わんぱく広場（場合によりグランドゴルフ）は、市民のための非営利・公共サービス性が高いため、従来通り市営（指定管理）が望ましいと思料する。

【経営計画の要点】

収入源のヴィラ（2棟）・コテージ（11棟）を中心に、譲渡後の収支を黒字化するためのシミュレーションを実施すること（現状 44,634 千円の赤字予想）。

①コテージおよび付帯施設の「売上高」の向上

-1 客単価の向上

・客単価を 1.5 倍にする（客単価@4,200 円→@6,300 円）

*参考：令和 3 年 12 月にオープンした人気のヴィラの客単価@15,000 円

*コテージ売上高 39,395 千円→59,093 千円

-2 稼働率（客数）の向上

・コテージの稼働率を 20 ポイント向上させる（現コテージ稼働率 43.5%）

*コテージ売上高 59,093 千円→70,912 千円（売上高 31,517 千円アップ）

→売上高：126,961 千円（現売上高 95,444 千円+31,517 千円）

②コテージおよび付帯施設の「利益率」の向上

・客単価を 1.5 倍にする（客単価 4,200 円→6,300 円）

*変動比率 23.2%（変動費 29,451 千円/売上高 126,961 千円）

→限界利益率 76.8%（現限界利益率 69.1%）

・コテージ改善後の損益分岐点売上高 144,046 千円＝固定費 110,627 千円÷限界利益率 76.8%
売上高 126,961 千円との「ギャップ（不足分）は、▲17,085 千円」と大幅に縮小する。

コテージのみの収益改善で、ギャップは▲17,085 千円にまで縮小できる。さらに下記の点から、コテージ以外の「売上高（客数×客単価）と利益率」の改善により黒字化が見えてくる。

また、簡易キャッシュフローは、「減価償却費 26,576 千円/年（既存 2,621 千円+新規 23,955 千円）+当期純利益」となり、譲渡後の修繕費を十分蓄えることができる。

ヴィラ（2棟）・コテージ（11棟）、オートキャンプ（12区画）・フリーオートサイトは、自然の中で多様な体験型宿泊が楽しめる。コロナ前から注目されていたが、コロナ禍により野外で三密を避けて楽しむアウトドアレジャーがブームとなった。健康・自然志向も相まって定着すると予想され、自然体験型のアウトドアレジャーは中長期的にも、活性化すると予想される。

ホテル宿泊やグランピングと比較しリーズナブルで、セミクローズな自然体験宿泊施設のニーズは高いと予想されることから、強みである広大な土地を活用し、ヴィラを中心とした宿泊施設を増設する。より広く区画割した快適なオートキャンプライフが求められていることから、オートキャンプ場の改善を行う。これらをもとに「多様な森林体験型アウトドア宿泊」が楽しめる多層的な施設展開をすることで、さらに魅力的で収益力のある事業運営が可能である。

また、森林の中でのアウトドア体験として、屋外では冬＝雪遊び（スキー）、夏＝森林体験型の木製アスレチック・BBQ、テニス、パターゴルフ、屋内では体験型教育ワークショップ「子どもミュージアム」、木工体験ワークショップの「枋の実工房などが楽しめるなど、小学生ファミリーを中心に体験型施設やイベントソフトが充実している。

今後子どもの人口は減少するが、アクティブで体験型の学びのニーズは増加すると予想される。時代のニーズに即応した自然・森林基軸のアクティブな体験アトラクションやイベントソフトにより、ウッディパル余呉ならではの独自性や付加価値付けが可能である。

森林文化交流センター（「森の宿」研修・団体宿泊）は、学生、スポ少、趣味・マニア等各種団体の宿泊施設として利用されている。子供向け「夏休み自然体験塾」に加え、グリーンツーリズムなど森林を活用した体験型団体宿泊需要を取り込むために「大人の自然塾」も予定されている。今後、客室を2人1部屋に個室化し、エアコンの改修を行うことで、新たな団体宿泊需要を取り込むことが可能である。

多目的遊技場（「三角屋根」屋内BBQ）は、長浜近辺にはない最大200人収容できる施設であり、コロナ禍を脱しつつあることから、地元団体客の利用再開が期待できる。

【売却・交付金項目】

◆売却金項目

- ・土地評価額：（未評価）
- ・建物評価額：187,469千円

◆交付金項目

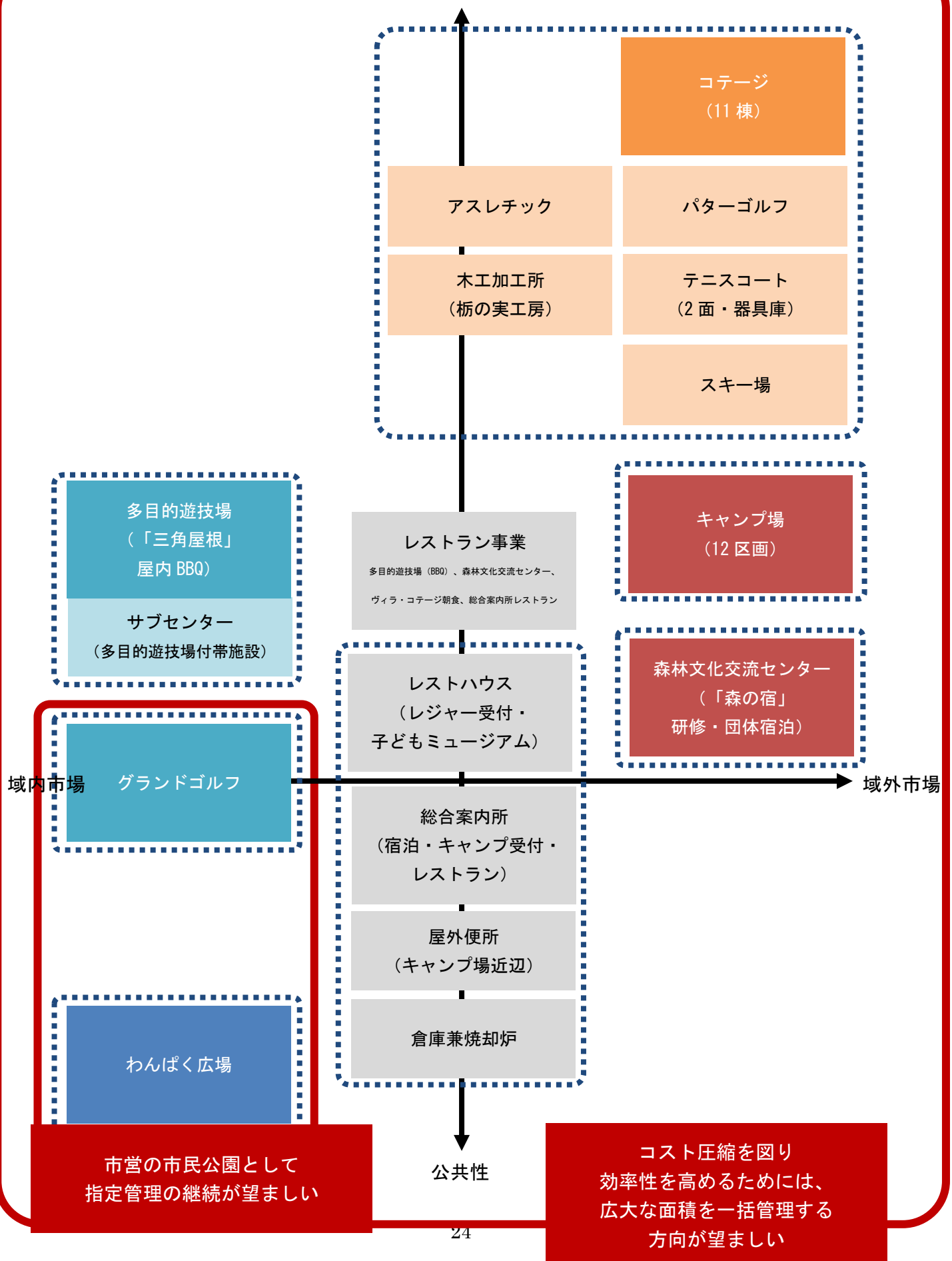
- ・土地評価額：（未評価）
- ・建物評価額：187,469千円

*森林文化交流センター改修工事、スキー場リフト撤去工事を除く

【譲渡初年度のみ発生費用】

- ・租税効果：登録免許税（評価額×2%）：建物 3,749千円、土地（未評価）
- ・租税効果：不動産取得税（建物評価額×4%）：建物 7,499千円、土地（未評価）

【施設の分割譲渡の検討（方向性）】



(5) その他（施設譲渡の判断に必要な情報の分析）

【類似施設モデル等の参考情報】

◆「グリーンパーク山東」 運営会社：奥伊吹グループ



滋賀県米原市にある敷地面積約 22ha、観光入込客数約 8 万人（平成 30 年度）のアウトドアレジャーとスポーツの広大な複合施設。自主事業（グランピング施設）が利用者増に大きく貢献している。

2006 年以降、奥伊吹スキー場（現グランスノー奥伊吹）を運営する奥伊吹観光が米原市からの指定管理にて運営を行っていたが、①収益施設としての性格が強い、②市有財産として保有する必然性が必ずしも高くない、ことから譲渡・貸付等へ転用を図り、さらに自主事業（グランピング施設）の利益の還元・再投資を図るため、近江母の郷文化センター（道の駅）とのバンドリング（複数施設の一括事業化）により、PFI 法に基づく公共施設等運営権制度を、2022 年度に公募型プロポーザル方式にて導入（2042 年度までの 10 年間）。引き続き奥伊吹グループ（奥伊吹 SPC）が PPP/PFI にて運営している。米原市は VMF（PFI による総事業費削減割合）20%を見込んでいる（令和 5 年度淡海公民連携研究フォーラム「米原市観光・レクリエーション関連 2 施設 公共施設等運営権事業」）。

キャンプはコテージ、オートサイト、フリーサイト、和室の宿泊の際には露天風呂の入浴も可能。施設の更新に力を入れており、子ども向けのアクティビティが充実している。2023 年 7 月末からは新アスレチック「フォレストアドベンチャー米原」の営業を開始。体験型のレジャーで誘客を図っている。

グランピング施設「グランエレメント」は、祖業のスキー場のオフシーズンとなる 4 月～11 月の稼働とすることで、経営全体の安定した収益と雇用（グランピング施設従業者数約 50 名）を確保している。また営業全期間の稼働率は、リゾート施設として高水準の 75%を誇っており、2021 年に「第 5 回旅館甲子園」でグランプリを受賞している。



（６）現施設運営者（指定管理者）の経営状況等の分析

-1：指定管理者概要

事業者	株式会社ロハス長浜	住所	長浜市余呉町中之郷 250
業種	公共施設運営管理業務等	設立年月	平成 21 年（2009 年）3 月
資本金	出資金 9 百万円	年商	204 百万円
代表者	社長：前川和彦	就任年・年齢	令和 3 年 7 月 1 日・51 歳 （平成 8 年入社）
	会長：月ヶ瀬義雄	就任年・年齢	令和 3 年 7 月 1 日・75 歳
役員数	取締役 5 名、監査役 1 名	従業員数	常時雇用者 24 名
株主構成	10 名程度	備考	（夏場繁忙期は 70 名程度）

-2：沿革・事業内容

平成 4 年にオープンしたウッディパル余呉に、民間の運営ノウハウの導入が必要との判断から、平成 8 年（1996 年）に民間人を登用した財団法人ウッディパル余呉を設立。以降ウッディパル余呉の指定管理を受託してきた。長浜市町合併（平成 22 年 1 月）千年の平成 21 年（2009 年）3 月に、株式会社ロハス余呉に法人変更し、平成 29 年（2017 年）に株式会社ロハス長浜に社名変更した。

平成 21 年（2009 年）	前身の財団法人ウッディパル余呉が発展解消し、株式会社ロハス余呉を設立し、同年よりウッディパル余呉の指定管理を開始。
平成 23 年（2011 年）	臨湖の指定管理を開始。
平成 27 年（2015 年）	高山キャンプ場の指定管理開始。
平成 29 年（2017 年）	株式会社ロハス長浜に社名変更。
平成 29 年（2017 年）	長浜サンパレスの指定管理開始。
令和 2 年（2020 年）	妙理の里の指定管理開始。

◆経営理念

1. 地域の特徴をいかした施設運営（地域資源の活用）
 2. 地域とともに伸びる事業運営（地域貢献）
 3. 次世代を背負う人材の育成
- を基に、一貫してドメイン（生存領域）を広げてきた。

地域資源の活用と地域人材の育成を軸に、
地域活性と地域貢献することを
ミッションとしている

◆行動指針

「ロハス（LOHAS）」＊Lifestyle Of Healthy And Sustainability

＊「健康と環境、そして持続可能な生活を心がける生活スタイル」のことを指す。

【事業所】

ウッディパル余呉	長浜市余呉町中之郷 260
臨湖	滋賀県長浜市港町 4 番地 9 号
高山キャンプ場	滋賀県長浜市高山町 2324 番地
長浜サンパレス	滋賀県長浜市八幡中山町 1316 番地-3

◆事業概要

「ウッディパル余呉（スポーツレクリエーション・宿泊・研修施設）」、「臨湖（セミナー&カルチャーセンター）」、「高山キャンプ場（宿泊・キャンプ場）」、「長浜サンパレス（長浜市勤労少年ホーム・貸会場）」および、「妙理の里（キャンプ場）」の指定管理業務をベースに、付随した下記の事業を手がけている。

1. 公共施設の指定管理制度に基づく公共施設運営管理に関する業務
2. 各種イベント企画・実施及び請負業務
3. 企業・団体等の育成指導並びに人材育成に関する業務
4. 特産品の開発及び販売業務
5. 観光ツアーの企画・実施業務
6. 各種体験学習会及び各種研修会の企画・実施業務
7. 各種出版物の企画・制作、出版及び販売業務
8. レストラン営業等の食事の提供業務

◆前期業績

2023年3月期の売上高構成比は、売上高71.9%（203,740千円）、指定管理料25.2%（5,352千円）、事業委託料2.9%（5,833千円）となっている。指定管理施設が2カ所減少したことにより指定管理料が大幅に減少、また体験型事業などの業務委託料は付随的なスポット受注のため前期は減少した。

- ・売上高：ヴィラ運営など自主事業が増加している。
- ・指定管理料：指定管理が2カ所減少し、現在5施設運営している。
- ・事業委託料：スポット受注のため減少している。

◆管理施設別の損益（令和5年（2023年）3月期） ＊単位：千円

	ウッディパル 余呉	臨湖	高山キャンプ 場	長浜サンパレ ス	妙理の里
(売上高)	94,450	10,759	18,096	7,522	3,536
(指定管理料)	19,152	9,784	11,010	8,405	3,001
純売上高	113,602	20,543	29,106	15,927	6,537
売上原価	9,807	3,791	221	3,664	5
売上総利益	103,795	16,753	28,885	12,263	6,532
(粗利益率)	91.4%	81.6%	99.2%	77.0%	99.9%
販売管理費	102,419	16,343	29,324	12,553	8,360
営業利益	1,375	410	▲439	▲290	▲1,828
経常利益	970	460	▲249	▲259	▲479

◆ウッディパル余呉の今後の運営方針・計画

周りから求められている受け皿になりたいと考えている。「グリーンパーク山東（奥伊吹グループ）」、「高取山ふれあい公園」との近江レジャー共栄圏の形成を目指して、ヴィラや森林文化交流センター（森の宿）、ソフト事業の強化を図るとともに、自主開発・運営事業として、スノーピークとの合弁事業を推進し、移住者促進につながる事業展開していきたいと考えている。

-3：経営状況

【財務内容（B/S）】 ＊単位：千円

R5年3月期									
資産の部		決算	修正	実質	負債の部		決算	修正	実質
	現預金	37,968		37,968		支払債務	439		439
	売上債権	2,417		2,417		短期借入金	10,000		10,000
	棚卸資産	591		591					0
	その他	3,282		3,282		その他	19,977		19,977
流動資産計		44,258	0	44,258	流動負債計		30,416	0	30,416
	土地	0		0		長期借入金	56,750		56,750
	建物(付属含む)	27,637		27,637		役員借入金	0		0
	機械装置	0		0					0
	その他(車両・備品)	505		505		その他	0		0
有形固定資産		28,142	0	28,142	固定負債計		56,750	0	56,750
無形固定資産		774		774	負債合計		87,166	0	87,166
	会員権	0		0	資本の部		決算	修正	実質
	投資有価証券	25,594		25,594		資本金	9,000		9,000
	その他	1,223		1,223		利益剰余金	3,825		3,825
投資等		26,817	0	26,817					0
固定資産計		55,733	0	55,733	自己資本		12,825	0	12,825
資産合計		99,991	0	99,991	負債・資本合計		99,991	0	99,991

【業績推移（P/L）】 ＊単位：千円

		R3年3月期	R4年3月期	R5年3月期	R6年3月期(予想)
売上高		226,992	251,626	203,740	0
	売上高	111,961	126,423	146,555	
	指定管理料	101,152	104,137	51,352	
	事業委託料	13,879	21,066	5,833	
売上原価		20,437	20,127	17,508	
売上総利益		206,555	231,499	186,232	0
(粗利益率)		91.0%	92.0%	91.4%	#DIV/0!
販売管理費		219,172	231,986	188,885	
(人件費(役員報酬含む))		119,755	120,621	99,243	
営業利益		▲ 12,617	▲ 487	▲ 2,653	0
経常利益		584	8,984	145	
税引後当期純利益		511	7,839	82	
減価償却費		1,418	3,170	2,776	
簡易キャッシュフロー		1,929	11,009	2,858	0
決算上自己資本		4,904	12,742	12,825	
修正		0	0	0	
実質自己資本		4,904	12,742	12,825	0
金融機関からの借入金					

【財務分析】

分類	指標名	単位	R3年3月期	R4年3月期	R5年3月期
収益性	売上高粗利益率	%	91.0	92.0	91.4
	売上高営業利益率	%	(5.6)	(0.2)	(1.3)
	売上高経常利益率	%	0.3	3.6	0.1
安全性・効率性	自己資本比率	%	6.8	11.2	12.8
	債務償還年数	年	24.6	6.6	23.4
	総資本回転率	回	3.2	2.2	2.0
	総資本経常利益率	%	0.8	7.9	0.1
	流動比率	%	220.4	143.7	145.5
	当座比率	%	208.8	86.8	132.8
	固定比率	%	144.2	462.0	434.6
	固定長期適合率	%	16.7	78.0	80.1
成長性	売上高伸び率	%	—	110.9	81.0
	売上総利益伸び率	%	—	112.1	80.4

◆収益性・成長性

- ・売上高伸び率：「売上高」は増加したが、「指定管理料」（104,137→51,352 千円）と「事業受託料」（21,066→5,833）が大幅に減少し、総売上高が減少に転じた。
- ・売上総利益率：90%以上を維持・確保している。（但し委託料 20,856 千円、賃借料、保険料、修繕費、水道光熱費、消耗品費の大半は売上原価に相当）
- ・営業利益率は3期連続マイナスとなっており、収益性（稼ぐ力）は低い状況が続いている。

◆安全性

- ・固定比率が100%を大幅に上回っているが、固定長期適合率は100%以内に収まっている。
- ・自己資本比率は12.8%と低水準にある。
- ・流動比率は安全性目安の120%以上を、当座比率も同100%以上を上回っているため短期安全性は確保されている。
- ・固定比率は安全性目安の100%以下を上回っているが、固定長期適合率が同100%以下に収まっているため、中小企業であることを考慮すると長期安全性についても問題はない水準にある。
- ・現預金残高は、前年度固定資産取得により減少したものの37,968 千円と資金繰りの問題はない水準にある。
- ・借入残高 66,750 千円は、ウッディーパル余呉のヴィラ建設（約3,500 万円）と妙理の里改修（約500 万円）としてコロナ・ゼロゼロ融資にて借入れたため膨らんでいるが、約定返済しており、5年後借入残高は2,000 万円にまで減少する予定である。

（以上）