

海野宿滞在型交流施設 施設運営のあり方に関する基本方針

平成 30 年 5 月

海野宿滞在型交流施設運営検討会議

目次

1. はじめに

施設運営のあり方に関する基本方針策定の背景と目的・・・・・・・・・・ P 1

2. 施設概要・・・・・・・・・・ P 2

- (1) 名称及び所在地
- (2) 建物の概要
- (3) 施設の設置目的及び運営方針
- (4) 条例に定める運営概要

3. 施設が抱える課題・・・・・・・・ P 3

- (1) 宿泊棟
- (2) 飲食棟
- (3) 休憩棟
- (4) 施設全体

4. 課題への対応に向けた考え方・・・・・・・・ P 4

5. 施設運営のあり方に関する基本方針・・・・・・・・ P 5

6. 基本方針を実現する経営的な手法・・・・・・・・ P 6

- (1) レストラン機能に重きをおいた「オーベルジュ」スタイルの確立
- (2) 共同事業体としての事業実施
- (3) 業務の一部委託の検討
- (4) 各部門の特性や実態に沿った事業計画の作成・実施
- (5) 地域で活動する団体等との連携によるバックアップ体制の構築

【資料編】

施設の現状と実績

- (1) 事業概要
- (2) 施設の利用者数
- (3) 利用者数と収入（売上）の関係性
- (4) 収支の状況

1. はじめに

施設運営のあり方に関する基本方針策定の背景と目的

海野宿滞在型交流施設は、歴史的建造物を広く公開活用することにより、文化財への理解と文化振興を図り、併せて地域活性化と観光振興に寄与することを目的として、平成24年度に着工し、平成26年3月に完成、同年7月20日にオープンしました。

施設の運営については、施設運営の専門家である民間事業者に運営を委託し、そのノウハウを活用しながら柔軟な施設運営が可能となる「指定管理者制度」を採用しました。

また、指定管理者が施設運営により収益を上げることができる「利用料金制」を採ることで、売上及び収益の一部を市へ納付する仕組みとし、施設の運営をスタートさせました。

当施設は、文化財として保存されている建物を活用した「滞在型交流施設」として「宿泊棟」、「飲食棟」、「休憩棟」の3部門の施設が備わっています。この施設機能により、来訪者が「泊まる」ことや「食事をする」ことを通じて、海野宿により長く滞在し、この地ならではの趣や風情を存分に味わっていただけることにつながり、大きな魅力となっています。

また、施設の愛称である「うんのわ」は、市外からの来訪者と地域住民との交流の場として“人と人との輪”や“交流”が生まれることを期待する一面も持ち合わせており、地域に愛される施設となることを願って付けられています。

こうした新たな取組みをスタートさせてから4年ほどが経過する今日、施設の設置目的に沿った事業を継続していくことの難しさや地域ぐるみでの施設活用方法の検討の必要性等、さまざまな課題や改善点が浮かび上がってきています。

とりわけ、次年度以降の指定管理者を選定する時期を迎えている現状、施設機能のより効果的な活用方法を見出していく必要があります。

こうした背景から、これまでの施設運営の実態を把握するとともに、海野宿における滞在型交流施設を取り巻く現状や課題を整理した中で、将来に亘って持続可能な施設としての運営を目指すことを目的に、施設運営のあり方に関する基本方針を策定します。

2. 施設概要

(1) 名称及び所在地 東御市海野宿滞在型交流施設 東御市本海野 1013 番地

(2) 建物の概要

名 称	面 積	用 途	備 考
宿 泊 棟	179.88 m ²	宿泊施設	想定収容数 2 組×4 人 計 8 人（メゾネット）
飲 食 棟	195.42 m ²	飲食施設	想定収容数 1 階 20 席・2 階 16 席 計 36 席
玄 関 棟	46.96 m ²	受付等	宿泊・飲食施設共通の玄関、事務室
休 憩 棟	59.28 m ²	休憩所・ギャラリー	公衆トイレ機能有
渡り廊下	14.73 m ²	渡り廊下	
駐 車 場		駐車場	専用駐車場 15 台（うち車イス利用可 3 台）
合 計	496.27 m ²		

(3) 施設の設置目的及び運営方針

設置目的		海野宿の歴史的建造物群における滞在を通して歴史及び文化に触れる機会を作り、あわせて地域の活性化及び観光振興に寄与するため設置する。
運営方針	宿泊施設	歴史的建造物に宿泊するという貴重な体験を提供することで、文化財への理解を深めるとともに、ゆったりとした時間の中で、江戸時代の宿場の趣・風情を感じくつろぐことのできる空間を創出する。
	飲食施設	地元食材メニューの提供や地場産品の活用等も含め、海野宿の歴史及び文化を体感できる施設にするとともに、地域産業の発展に努める。
	休憩所	地域住民や観光客等が自由に入出りできる「憩いの場」・「交流の場」とする。また、休憩所内のギャラリー等においては、地元住民の作品展等の開催や東御市の観光情報等を発信する。

(4) 条例に定める運営概要

項 目	運営内容		備 考
利用時間	飲食施設	午前 11 時から午後 9 時まで	指定管理者は、市の承認を得て変更可
	宿泊施設	午後 3 時から翌日の午前 10 時まで	
	その他の施設	午前 9 時から午後 9 時まで	
休館日	なし		
利用料金	宿泊利用料 （1 人 1 泊）	大人（中学生以上）：10,000 円 小人（小学生）：7,000 円 3 歳以上の幼児：3,500 円	左記の範囲内で、市の承認を得て定める
	飲食施設	無料	飲食提供事業の売上は指定管理者の収入
	休憩所		

3. 施設が抱える課題

(1) 宿泊棟

<課題> 宿泊の収容人員が少ない

8名定員という小規模の宿泊棟で収益性を上げるためには、宿泊料金を高額に設定せざるを得ません。そのような運営は、提供するサービスの高品質化が必要であり、他部門へのしわ寄せや事業者の負担増につながってしまいます。

(2) 飲食棟

<課題> 定員 36 名の容量を活かした運営ができない

他部門と同時に運営することにより、施設内でもっとも大きな受入能力を持つ飲食棟を最大限に活用するのが難しくなってしまいます。

また、36 名定員を活かすためには、海野宿内の他の食事処との差別化が必要です。

(3) 休憩棟

<課題> 収支バランスがとれない

客単価が低いため、収支のバランスがとれず、施設の運営を圧迫してしまいます。

(4) 施設全体

<課題> 各部門への動線がわかりづらい

表の通りから施設内へ入るためには、宿泊棟客間に隣接する土間を通る必要があります。また、各棟が中庭を取り囲む配置となっており、必ず中庭を経由し目的の部門へ移動するため、来訪者への丁寧な案内（声かけ・表示等）が欠かせません。

<課題> 冬季のリスク

冬季（12～2月）は海野宿全体の入込客が落ち込み、施設利用者も減少します。また、水道管の凍結や暖房費の負担増等、施設管理の面でのリスクが発生します。

<課題> 地域とのつながり

3部門の役割を整理し、その役割に沿って活用することで、観光客のほか地域住民も訪れることのできる施設運営が必要です。

4. 課題への対応に向けた考え方

課題の多くは、施設そのものに関する事項です。各部門のキャパシティや配置、基本的な動線の変更等は困難であり現実的ではないため、課題を踏まえた現在の施設を最大限に活用する運営方法を考えていく必要があります。

そこで、課題への対応に向け、これからの施設運営の目指すべき姿を確立するための考え方を、次のとおり整理します。

- 施設3部門のなかで最大となる36名の収容能力を持つ飲食棟の機能を活かした運営方法を検討する。
- 定員数が少ないことや各部門への出入口がある等、複数の課題を抱える宿泊棟については、他部門との関係性を整理し運用方法を検討する。
- 休憩棟は単独で収支バランスをとることが難しいため、カフェ営業以外の事業内容を検討するとともに、事業実施の手法として地域との連携や外部への委託等の方法を検討する。

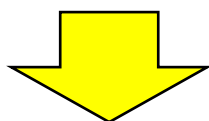
5. 施設運営のあり方に関する基本方針

<テーマ>

施設に「滞在」（休憩・飲食・宿泊）し、この地域特有の歴史や文化にふれ、地域住民と「交流」しながら、この場所でしか味わうことができない時間を過ごすことで、海野宿や東御市の魅力を体感し、ファンになってもらう。

<施設運営のあり方>

「食」を介して「人」（観光客、地域住民等）と「まち」（歴史・文化）をつなぐ『交流の場』として運営



<目指すべき姿>

食 × 地域 × 文化財
それぞれの魅力を掛け合わせて生み出す
世界中から人を呼び込む
海野宿型オーベルジュ（※）

<基本方針>

飲食棟	「ここでしか味わうことのできない」食と時間を提供するレストラン
宿泊棟	飲食棟と宿泊棟を一体的に活用した“宿泊できるレストラン”として、魅力ある食材や海野宿特有の趣のある雰囲気を活かした“この場所ならではの食と滞在を楽しむ空間の提供”（＝海野宿型オーベルジュ）を目指します。
休憩棟	海野宿への愛着を生み出す交流ひろば 「体験」や「観光案内」を通じて 来訪者と地域の人々が交流できる空間づくりを進め、 “もう一度来よう”“今日も行こう”と思える場所を目指します。

（※）オーベルジュ

端的に表現すると「宿泊施設が備わっているレストラン」。
自然環境などの地域性を活かしながら地元の食材を使った料理を提供し、食事やお酒を楽しんだ後に泊まることができる施設形態を指す。
また、食事の提供がメインであるため、泊まらずに料理だけを楽しむこともできる。

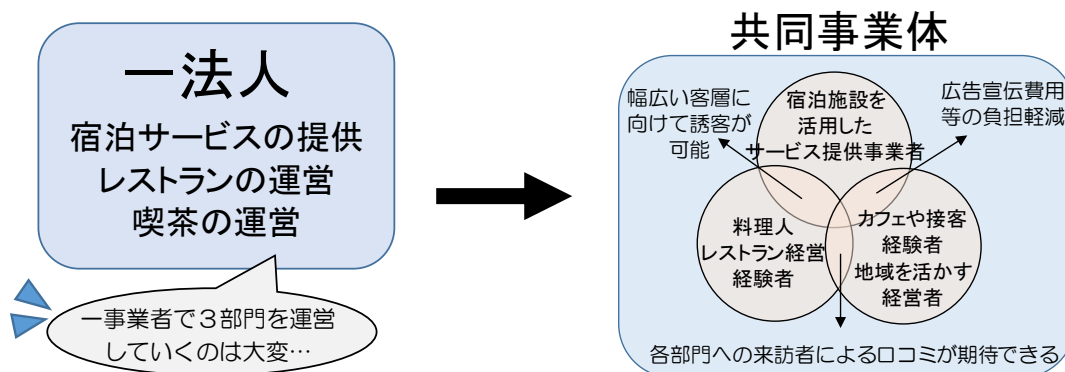
6. 基本方針を実現する経営的な手法

(1) レストラン機能に重きをおいた「オーベルジュ」スタイルの確立

- ・施設のなかで最も大きなキャパシティを持つレストラン機能を活かす
- ・宿泊料を下げることで宿泊サービス内容を簡素化し、継続可能な事業とする

(2) 共同事業体としての事業実施

- ・「宿泊」「飲食」「休憩」それぞれを得意分野とする事業者が結集し事業を行う
- ・各部門に適した事業者が連携して事業を行うことにより、3部門の共生が可能



(3) 業務の一部委託の検討

- ・外部へ委託することで、コスト削減や業務の効率化を図る

(参考) 平成 25 年 6 月東御市策定「公の施設の指定管理者制度運用ガイドライン」

□指定管理者が直接行う業務

施設の設置目的を達成するために実施する主要な業務については、指定管理者が直接実施する。

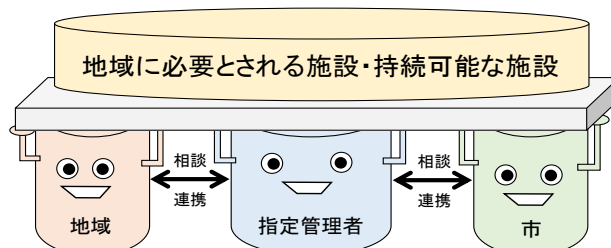
ただし、主要業務が多岐にわたり、指定管理者のみでは実施が困難であると認められる場合は、事前に市の承認を得ることにより、主要業務の一部を他に委託することができる。

(4) 各部門の特性や実態に沿った事業計画の作成・実施

- ・観光客と地域住民という異なる客層に対するアプローチ方法を工夫する
- ・地域や関連事業者との意見交換の場を定期的に関き、地域の声やアイデアを取り入れた柔軟な事業実施を図る

(5) 地域で活動する団体等との連携によるバックアップ体制の構築

- ・海野宿内の商店や NPO 法人海野宿トラスト等と連携することで、事業者が地域への理解を深め、地域とともに事業を進める
- ・体験メニューの講師や観光案内の担い手として地域住民の参画機会を増やす
- ・空家の活用を含めた観光客等の受け入れ環境整備を、海野宿全体で進めていく



【資料編】施設の現状と実績

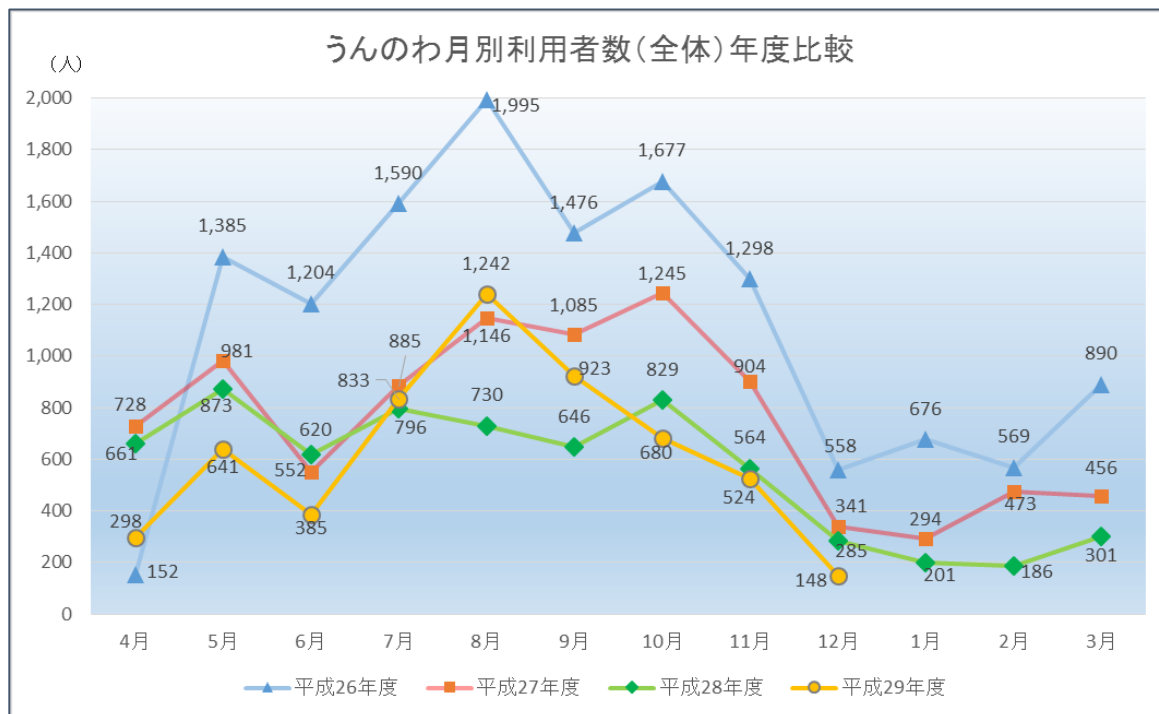
(1) 事業概要

項 目	事業内容		備 考
利用時間	飲食施設	飲食棟：午前 11 時から午後 9 時まで 休憩棟：午前 10 時から午後 5 時まで	宿泊状況や季節等により変動
	宿泊施設	午後 3 時から翌日の午前 10 時まで	
休館日	火・水曜日		
利用料金	大人（中学生以上）：10,000 円 小人（小学生）：7,000 円、3 歳以上の幼児：3,500 円		1 泊 1 人あたりの料金
宿泊料	大人 1 泊 2 食付：15,000 円～30,000 円 ※利用料金 + （食事代 + アクティビティ代 + サービス料）		プランにより変動
飲食メニュー	飲食棟 （Dining 楽）	ランチ：十割蕎麦のランチセット等 その他：こだわりあんみつ	800～2,500 円
	夕食	和食中心のコース料理 松竹梅の3種類 【梅】2,000 円～3,000 円程度 （生ハム・スモークササミのサラダ、信州和牛のリブロースはさみ焼き、岩魚、自家製豆腐、そば） 【竹】5,000 円程度 （信州ササミ前菜、岩魚のあんかけ、信州米豚しゃぶしゃぶ、信州ハーブ鶏の蒸し物、季節の天ぷら、ご飯、味噌汁、漬物、コーヒー） 【松】7,000 円～9,000 円程度 （竹の素材をグレードアップさせて提供）	要予約 （宿泊客優先）
	朝食	和食 ハム・ソーセージ、豆腐惣菜 5 品、漬物、鮎の干物、きのこのおろし合え、堅豆腐の油揚げ、ほうとう、焼きおにぎり、フルーツ	宿泊者のみ
	休憩棟 （いっぷく）	飲み物、軽食の提供 コーヒー（ホット・アイス）、アイ스티ー、りんごジュース、ぶどうジュース オラホビール ソフトクリーム サンドイッチ（ドリンクセットあり）	
自主事業	市内菓子店等の商品の販売、宿泊者向け早朝散策等）		

(2) 施設の利用者数

① 施設全体の利用者数

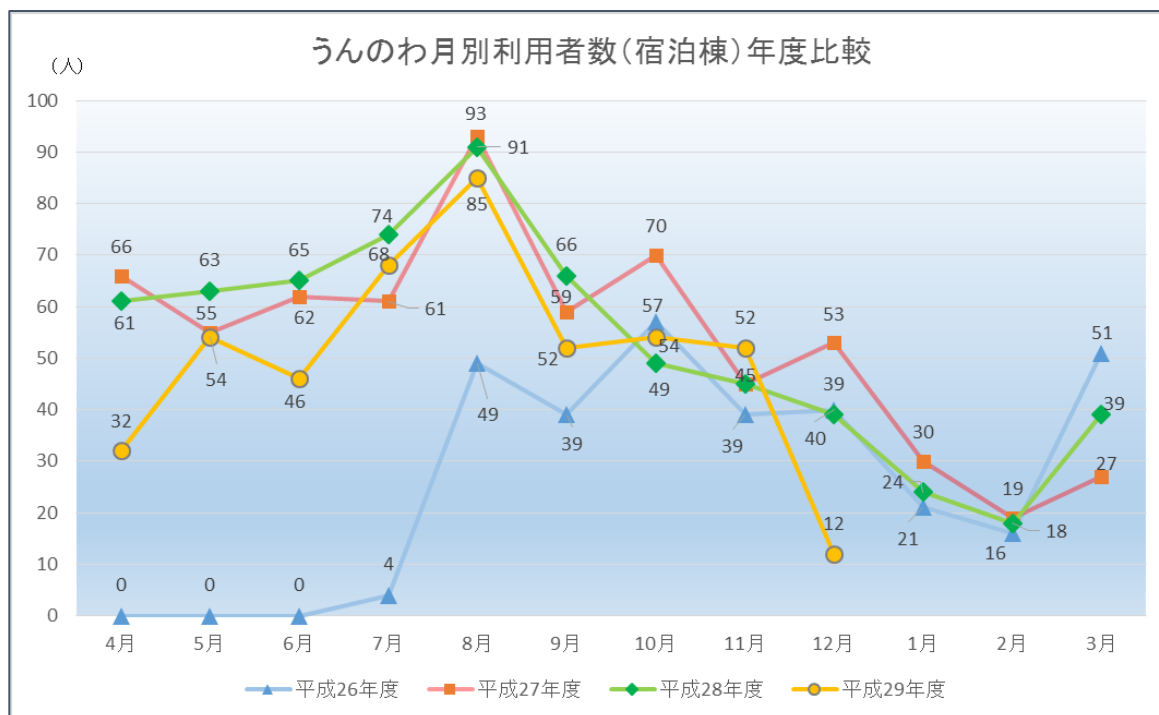
オープンした平成 26 年度の利用者数は延べ 13,470 人で、この4年間でもっとも多くなっています。施設全体でみると、利用者数は平成 27、28 年度と減少傾向にあり、平成 29 年度は 11 月までを比較すると対前年比で 96.6%となっています。



※留意事項：年度により部門の休館期間が異なります

② 宿泊棟の利用者数

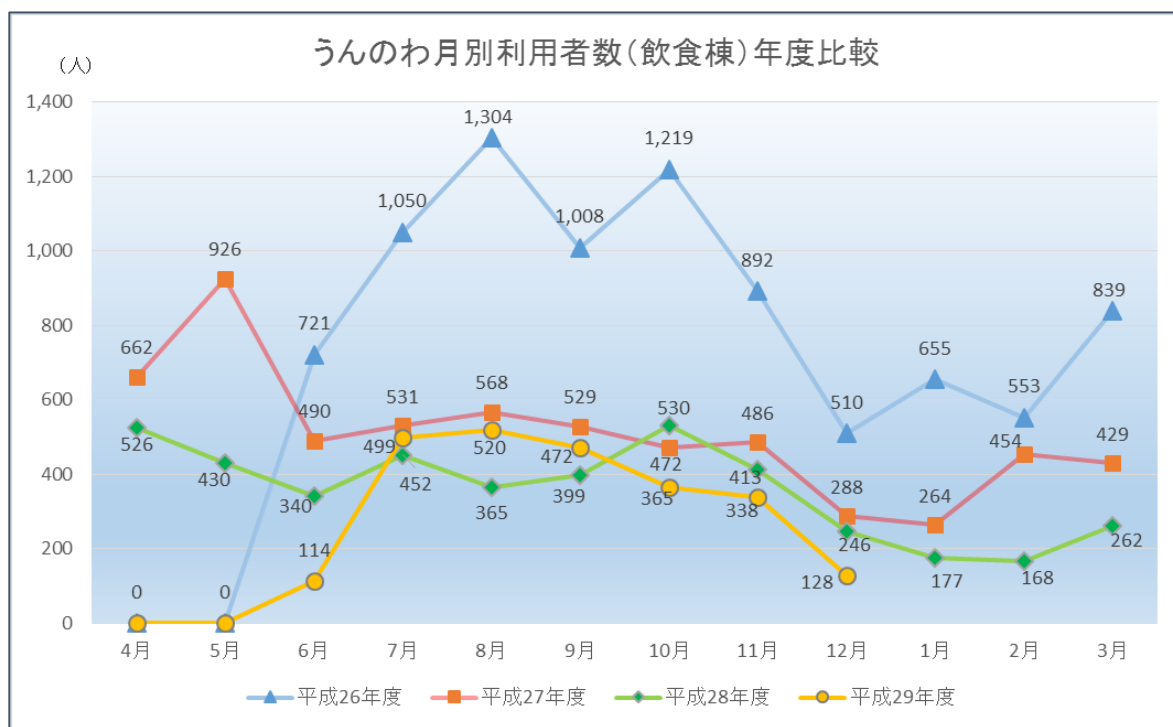
オープン初年度から比較的安定した利用があり、利用者はほぼ横ばいで推移しています。また、4～11 月にかけては、一定の利用者数があることがわかります。一方で冬季は利用者の落ち込みが見られます。



③ 飲食棟の利用者数

4～11月は一定の利用者数があることがわかります。

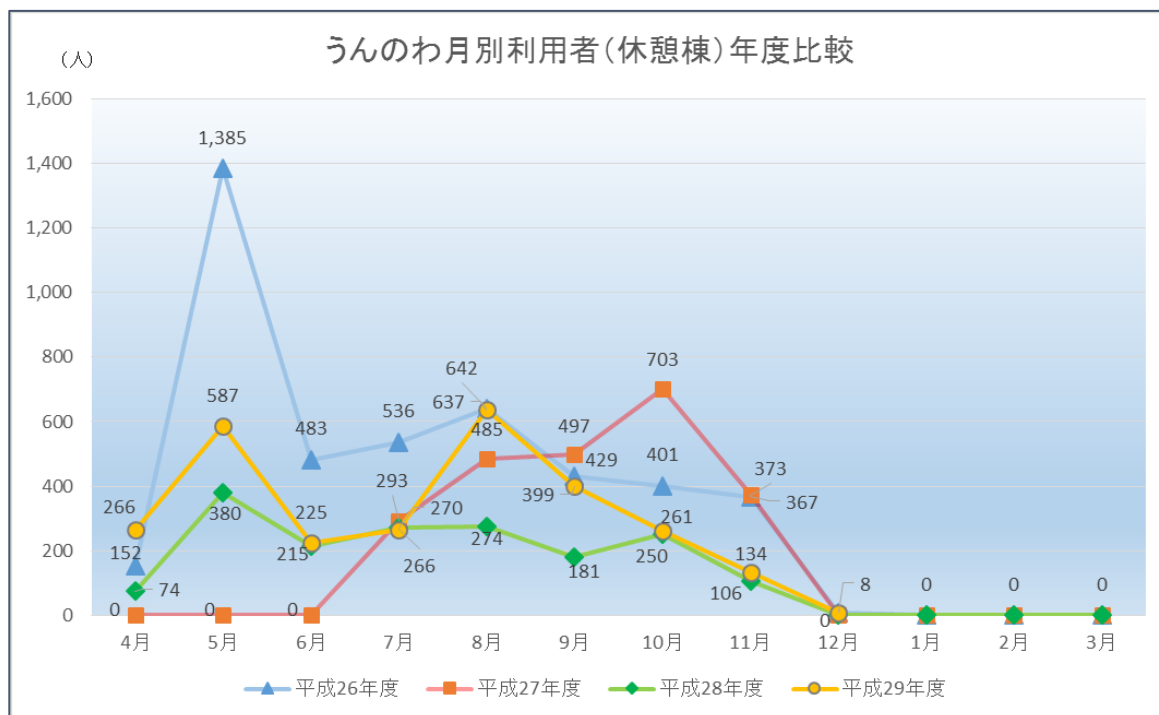
なお、平成29年度については、スタッフ育成のため4～6月半ばを休館としたため、ご覧のような推移になっています。



④ 休憩棟の利用者数

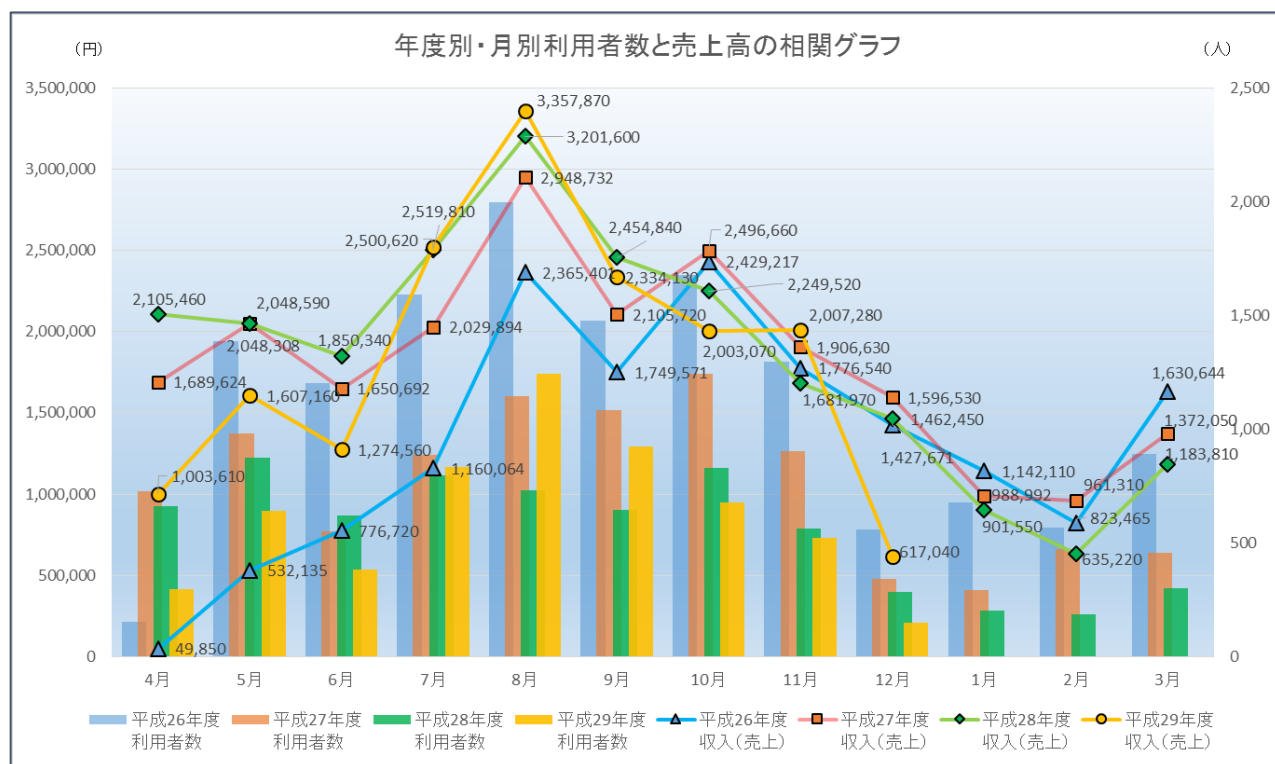
利用者が増加するのは7月～10月にかけての夏季であることがわかります。

なお、冬季(12～3月)は海野宿全体の集客が落ち込むため、休館としていました。



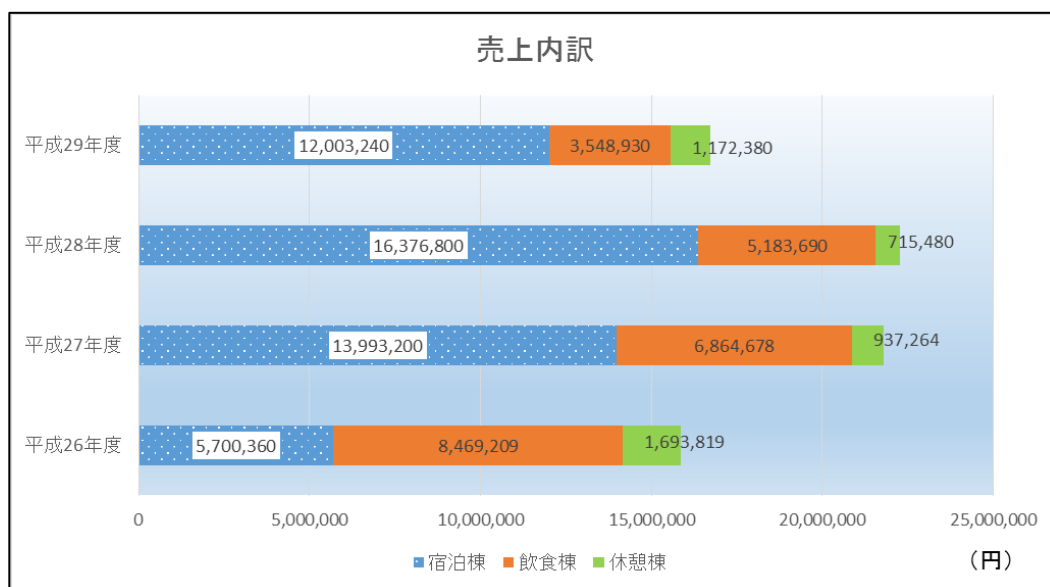
(3) 利用者数と収入（売上）の関係性

年間利用者数は年々減少しているものの、客単価の高い宿泊利用者はほぼ横ばいであり、宿泊客単価も年々上昇していることから、平成28年度には総収入（売上）22,275,970円、対前年比3.8%（480,828円）の増となっています。



【参考1】年度別収入（売上）内訳

全体の収入に対して、宿泊部門の収入金額の占める割合が高いことがわかります。



【参考2】宿泊料金（1泊2食付）平均単価推移

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
平均単価	18,039円	21,864円	25,831円	26,381円

(4) 収支の状況

オープン初年度は、宿泊部門の稼動が7月下旬からだったこともあり、収入金額が伸びなかったことに加え、初期投資費用等の支出も重なったことから大幅な赤字でした。

2、3年目は宿泊部門の運営に重きをおく事業形態を確立させ、サービスの質の向上に併せ宿泊料金の値上げを行ったこと等により黒字化となりました。また、12ヶ月間稼動した26～28年度を比較すると、売上金額は2年連続で前年を上回っています。

なお、支出金額は21,000千円～22,000千円代で推移しています。

【総収入】

(円)

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
宿泊棟	5,700,360	13,993,200	16,376,800	12,003,240
飲食棟	8,469,209	6,864,678	5,183,690	3,548,930
休憩棟	1,693,819	937,264	715,480	1,172,380
合計	15,863,388	21,795,142	22,275,970	16,724,550

【総支出】

(円)

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
人件費	8,227,956	9,306,539	8,720,913	7,166,229
その他運営費	14,664,319	12,450,212	13,489,213	11,689,533
合計	22,892,275	21,756,751	22,210,126	18,855,762

【差引収支】

(円)

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
	△ 7,028,887	38,391	65,844	△ 2,131,212

※平成29年度の数値について

収入：H29年4月～12月分（開館期間）

支出：H29年4月～平成30年3月分