

甲州市勝沼ぶどうの丘事業経営戦略

令和4年3月改定

はじめに

先人たちが築きあげた日本ワイン産業の歴史は、甲州市ワイン文化の全国的・世界的な広がりへと発展してきました。日本ワイン銘醸地である勝沼に位置する「甲州市勝沼ぶどうの丘」においても、試飲・販売のほか、食事や温泉、宿泊など滞在の楽しさを提供する中で、甲州市のワインを愛する多くの皆様からご利用いただきまいました。

一方で、ぶどうの丘は令和2年8月に開館から45年が経過し、設備の老朽化に伴う大規模修繕や利用者ニーズにあった施設更新への対応、また、人口減少社会を迎えいかに利用者を増やしていくか、といった大きな課題に直面しているところです。特に、令和元年度末に発生した新型コロナウイルスの感染拡大により、経営面は大きな影響を受けており、地域産業、観光の拠点機能を十分発揮できないまま、財政は大変厳しい状況にあります。

こうした中、平成28年度に策定した甲州市勝沼ぶどうの丘事業経営戦略では、平成29年度から令和8年度までの10か年計画で中長期的な経営の基本計画としてきましたが、令和3年度で本計画の策定から5年が経過し、この間の社会情勢も先述した新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより大きく変化したことから、この度、本計画の現状分析と将来推計を踏まえた上で見直しを行ったところです。

今後、ぶどうの丘は、独立採算を維持できる体制を整備するため、新たな制度導入を含めた抜本的な経営転換を考えていかなければなりません。今回の見直し内容は、地域への貢献という観点から、ワイン消費拡大や滞在型観光、地域情報の発信強化といった事業を推進するとともに、継続可能な運営という観点から、今までの運営形態にとらわれず民間資金やノウハウの活用などを検討するため、これまで実施してきた事業部門ごとに実績を分析するなど、これからの経営方針の判断指標を具体的に示したものとしております。

ここでしか体験することができない高い付加価値のサービスを確立し、安定的に継続できる事業運営を図っていくことにより、ぶどうの丘は、これからも甲州市の地域産業・観光、そして情報発信の拠点としての役割を果たしながら、甲州市のさらなる発展に貢献できる経営を目指してまいります。

令和4年3月

甲州市勝沼ぶどうの丘事業

甲州市長 鈴木 幹夫

目 次

1. 事業概要	1
(1) 事業形態	1
(2) 料金体系	3
(3) 現在の経営状況	4
2. 将来の事業環境	15
(1) 見直しにおける将来推計の考え方	15
(2) 宿泊客数（観光客数）の見通し	17
(3) 料金収入の見通し	17
(4) 現金預金の見通し	18
(5) 部門別収支推計	19
3. 経営部門分析	20
4. 経営の基本方針	25
(1) ぶどうの丘の活動理念	25
(2) 経営の基本方針	25
5. 経営方針に基づく事業展開	26
(1) ワイン消費拡大の展開	26
(2) 滞在型観光の推進（観光施設としての活用の強化）	27
(3) 地域情報の発信拠点（発信の強化）	27
(4) 上記機能を提供するための経営基盤の維持	27
6. 公営企業として実施する必要性など	28
(1) 事業の意義、公営企業として実施する必要性	28
(2) 部門別事業スキームの構築検討	29
7. 投資・財政計画（収支計画）	31
(1) 収支計画	31
(2) 現金預金の将来推計	35
8. 民間活用の検討	36
(1) 安定して運営できる事業形態の検討	36
(2) 組織体制の見直し、職員体制の見直し	36
(3) 今後の展開	37
9. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	38

1. 事業概要

(1) 事業形態

○ぶどうの丘の現在までの状況の説明

甲州市（旧勝沼町）では、自然休養村の指定を昭和46年に受け、大型農業機械を導入して省力化を図るほか、農道や観光用歩道を整備、都会から訪れる人々への環境を整えてきました。

昭和50年には、ぶどうの丘センターとしてオープンを迎え、この施設は“自然休養村管理センター”として、昭和49年からの2年継続事業で建設が行われました。

ぶどうの丘の運営は「将来独立できる」ことを目指して企業会計で行うこととし、昭和50年7月30日条例第12号を持って、地方公営企業法（昭和27年法律第292号）の規定の全部を適用することとしました。

経営は町が直接あたり、町職員5名とほか3名、合計8名の人員でスタートしました。現在もぶどうの丘は甲州市の直営による観光事業の複合施設であり、独立採算による経営がなされています。なお、令和4年1月1日現在の職員数は、市からの出向職員4名、固有職員15名、嘱託職員12名となっており、このほか繁忙期に合わせ約40名のパートアルバイトの登録があります。

ぶどうの丘は、令和3年8月に開設46周年を迎えました。オープン以来、一貫して地域の特産品であるぶどうとワインにこだわった農業の6次産業化を目指した経営で、ほぼ毎年、純利益を出し累積黒字の健全経営を続けていましたが、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症による観光客数の大幅な減少により、50,166,219円の純損失となりました。

○ぶどうの丘施設概要図（別紙）

○各施設の概要

甲州市勝沼ぶどうの丘の各施設の概要は次のとおりです。

施設名	建設年度	面積	所有者※1
バーベキューガーデン	昭和55年度	176.7㎡	ぶどうの丘
ワイン地下貯蔵庫（ワインカーヴ）	昭和60年度	381.5㎡	甲州市
インフォメーションホール	昭和62年度	586.4㎡	甲州市
ワイン文化館、ワインレストラン	昭和63年度	967.3㎡	甲州市
イベントホール	平成2年度	1,836.8㎡	甲州市
ワインスクエア	平成3年度	293.1㎡	甲州市
噴水施設他	平成5年度	—	甲州市
モニュメント、水槽、芝生広場他	平成5年度	—	甲州市
美術館	平成11年度	635.8㎡	ぶどうの丘
思蓮及び附属施設	平成24年度	316.7㎡	ぶどうの丘
ふれあい交流センター	平成12年度	1,034.0㎡	甲州市※2
宿泊棟	平成12年度	906.0㎡	甲州市※2
宿泊棟【新館】	平成13年度	717.5㎡	甲州市※2
自然休養村管理センター（撤去済）	昭和50年度	831.8㎡	甲州市※2
宿泊棟【旧館】（撤去済）	昭和51年度	408.2㎡	甲州市※2

- ※1：甲州市勝沼ぶどうの丘事業の貸借対照表の固定資産や損益計算書の減価償却費に金額が反映されるのは、所有者が「ぶどうの丘」となっている施設のみです。ただし、市所有の施設からの収入も甲州市勝沼ぶどうの丘事業に帰属します。施設の更新は甲州市勝沼ぶどうの丘事業側で負担することになります。
- ※2：所有者が甲州市になっているもののうち、甲州市勝沼ぶどうの丘事業が建設費を負担した施設及び負担金額（一般会計への繰出）は、ふれあい交流センター54,000千円、宿泊棟30,000千円、宿泊棟【新館】40,000千円、自然休養村管理センター（撤去済）及び宿泊棟【旧館】（撤去済）17,000千円となっています。

施設名	概要
バーベキューガーデン	レストランの収容能力に限界があることから、バーベキューガーデンを建設。収容能力300名。
ワイン地下貯蔵庫（ワインカーヴ）	農産物集出荷貯蔵施設として、勝沼産ワインのイメージアップと消費拡大のために建設。甲州市推奨の約180銘柄・約2万本のワインを貯蔵。専用の試飲容器タートヴァン（有料：1,520円）で全てのワインを試飲できます。
インフォメーションホール	ぶどうの丘施設全体の案内、広域観光案内の機能を持たせつつ、ワインやその他の土産品の販売も行うぶどうの丘の心臓部です。
ワイン文化館、ワインレストラン	レストランの機能を充実させ、勝沼の食文化を満喫できるよう整備。客席からの展望は270度の広さで眼下にはぶどうの郷、その先の甲府盆地が一望できます。
イベントホール	地域文化の継承と文化活動発展の場にするための施設。各種パーティー、イベント、会議等多目的利用が可能です。
噴水施設他	噴水は、笛吹川沿岸土地改良事業で施工した畑地かんがい施設の国営貯水槽から水を受けています。
モニュメント、水槽、芝生広場他	インフォメーションホールより北側の一帯を公園化し、地域の人々の憩いの場、また、都会から訪れた人たちの安らぎの場を提供するために整備しました。
美術館	地域の文化を育みながら、人々との交流と活性化を図る拠点として整備。順次企画点を開催しています。
思蓮及び附属施設	郷土料理のほうとうを提供していたが、令和2年度から営業休止中となっています。
ふれあい交流センター	ぶどうの丘温泉「天空の湯」。オフシーズンとなる冬季の集客について、温泉施設を整備することで、観光客のみならず、地域の方々にも広く開放して親しまれています。
宿泊棟	昭和51年に建設された宿泊棟は、老朽化が顕著だったため、新宿泊施設の建設に着手。翌年には増築しました。現在では21室、最大収容人数79名、各部屋に温泉を引き入れています。

(2) 料金体系

各施設を使用した場合の料金の体系は次のとおりです。

① イベントホール

施設区分	基準額			備考	
	基本料金	割増料金			
会議室	4時間まで 3,300円	4時間を超える1時間ごと 540円		割増料金については、その算出の基礎となる時間に1時間未満の端数があるときは、これを1時間とする。	
研修室					
ホール	利用者区分	午前9時～正午	正午～午後5時	午後5時～午後9時	午前9時～午後9時
	市内在住者	13,880円	24,550円	26,690円	59,790円
	市外在住者	19,210円	32,030円	35,240円	77,950円

② 宿泊施設

施設区分	基準額				備考	
	1人 1室1泊	2人 1室1泊	3人 1室1泊	4人以上 1室1泊		
客室	中学生以上	12,220円	8,590円	7,390円	6,780円	(1)1泊とは、午後3時から翌日午前10時までの間をいう。 (2)宿泊が2泊以上となる場合は、その間については前号の規定を適用しない。
	小学生		6,010円	5,160円	4,740円	
	幼児		4,290円	3,680円	3,390円	
客室(休憩)	基本料金		割増料金		(3)休憩とは、午前10時から当日午後7時までの間の利用をいう。 (4)客室の休憩利用において、午後7時を過ぎる利用については、同時刻以降は宿泊利用とする。 (5)客室の使用料には、飲食料金は含まないものとする。 (6)客室(宿泊)の中学生以上の使用料には、入湯税を含み、客室(休憩)の使用料には入湯税を含まない。 (7)幼児は3歳以上で未就学児をいう。 (8)幼児で、寝具を利用しない場合は利用人数に含めないものとする。 (9)基本料金は、季節、曜日、期間によりその額を変更することができる。 (10)割増料金を算出する場合で、当該算出の基礎となる時間に1時間未満の端数があるときは、これを1時間とする。	
	4時間まで 4,400円		4時間を超える1時間ごと 1,100円			
会議室	4時間まで 3,300円		4時間を超える1時間ごと 540円			

③ 温泉施設

利用者区分	基準額		備考
	中学生以上	小学生	
市内在住者	1人1回 450円 *回数券(11回券) 4,500円 *高齢者回数券(12回券) 4,500円	1人1回 300円	(1)1人1回とは、1人が温泉施設を利用する場合の利用回数であり、その時間は3時間以内とする。 (2)山梨市に住所を有する者は、市内在住者と同一の料金とする。 (3)中学生以上の使用料には、入湯税を含む。 (4)高齢者回数券を購入及び使用できる者は、70歳以上の者とする。
市外在住者	1人1回 760円	1人1回 450円	

④ トンネルワインカーヴ

施設区分	基準額		備考
	保管料(月額)	荷役料	
セキュリティラック	1ユニット 15,510円	搬入(1回) 660円 搬出(1回) 660円	左記事項のほか、詳細については物流業務委託契約に基づく倉庫寄託約款による。
パーソナルラック	1ユニット 4,340円		

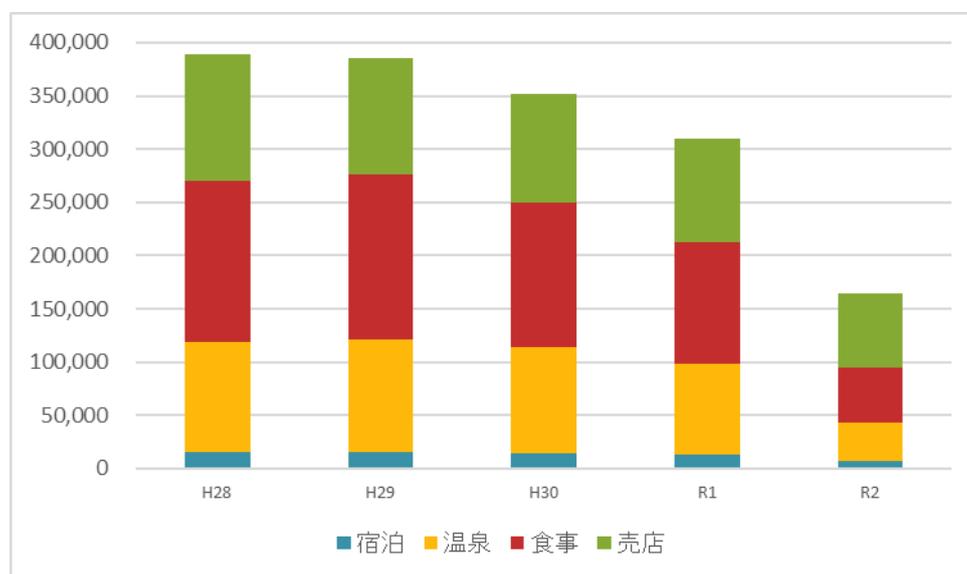
(3) 現在の経営状況

○利用者数の状況

過去5年間の利用者数の推移は次のとおりです。

(単位：人)

	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)	R2(2020)
宿泊	15,214	15,252	14,366	13,373	7,360
温泉	103,250	105,619	99,015	85,266	35,146
食事	151,522	155,126	136,028	113,668	52,526
売店	118,779	109,498	102,303	96,955	69,324
合計	388,765	385,495	351,712	309,262	164,356



○過去5年間の損益の推移

平成28年度（2016年度）から令和2年度（2020年度）までの損益の推移は次のとおりです。

(単位：千円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
営業収益	881,660	870,610	836,568	783,314	524,797
利用収益	402,577	412,666	389,264	376,984	219,189
宿泊料	103,857	103,734	98,618	94,542	61,427
休憩及び会議料	1,128	593	424	354	222
食事料	241,052	250,401	234,463	225,815	111,635
入場入浴	35,489	36,594	34,355	32,492	17,569
保管料	21,051	21,344	21,404	23,781	28,336
売店収益	474,283	452,285	440,883	400,568	303,653
その他	4,800	5,659	6,421	5,759	1,955
営業費用	878,891	861,687	823,780	773,773	601,185
販売費	419,624	410,305	392,868	356,717	238,778
施設経営費	442,976	437,860	416,151	398,914	342,733
減価償却費	12,526	13,449	14,609	17,945	18,551
資産減耗費	140	73	152	197	140
その他	0	0	0	0	983
営業利益	2,769	8,923	12,788	9,538	(76,388)
営業外収益	3,092	1,160	3,419	477	29,968
受取利息等	248	244	351	254	195
補助金	120	140	120	20	1,634
その他営業外収益	2,724	776	2,948	203	27,164
長期前受金戻入	0	0	0	0	975
営業外費用	313	320	349	0	3,746
支払利息	0	0	0	0	0
繰出金	0	0	0	0	0
雑損失	313	0	0	0	3,746
その他営業外費用	0	320	349	0	0
経常利益	5,548	9,764	15,858	10,015	(50,166)
特別損失	0	0	0	0	0
過年度損益修正損	0	0	0	0	0
その他特別損失	0	0	0	0	0
当年度純利益	5,548	9,763	15,858	10,015	(50,166)

(損益科目の内容や著増減理由)

過去5年間の経常利益及び当年度純利益を計上しています。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け来客数が減少したことにより純損失となりました。

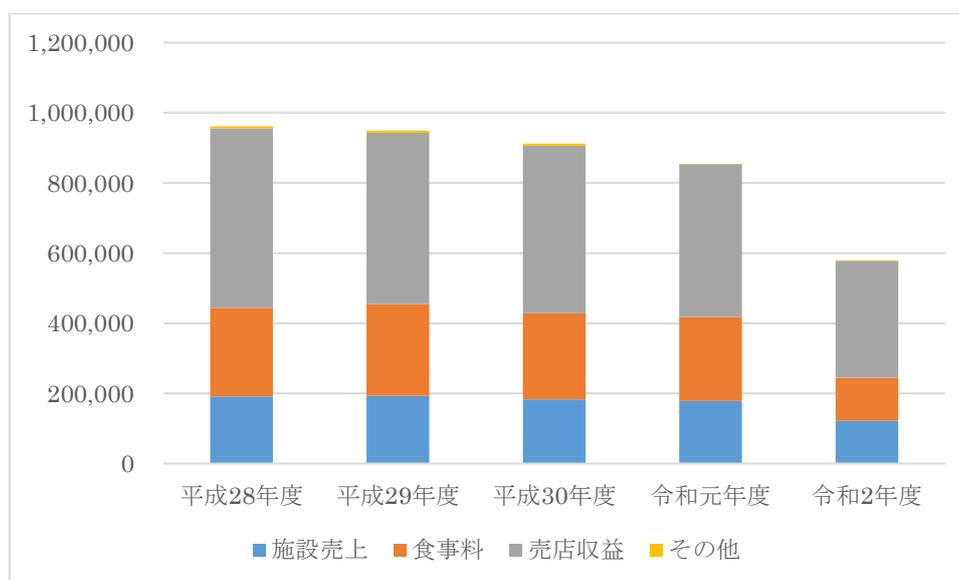
○過去5年間の収益の推移

平成28年度（2016年度）から令和2年度（2020年度）までの収益の推移は次のとおりです。

○科目別営業収益の推移

（単位：千円）

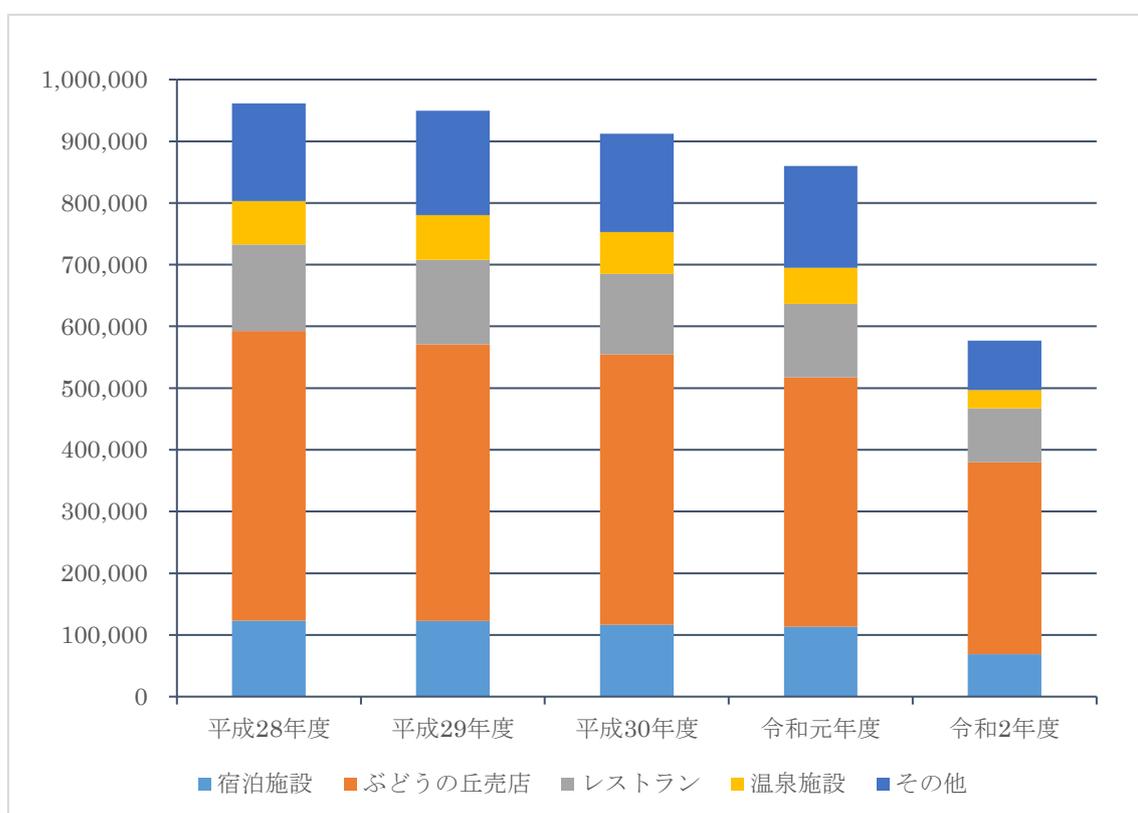
科目	施設	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
施設売上		191,414	192,454	183,229	178,365	121,833
宿泊料	宿泊施設	122,123	122,082	115,930	112,950	68,616
休憩及び会議料	宿泊施設、イベントホール	1,218	640	457	384	244
入場入浴	温泉施設	45,338	46,741	43,725	39,087	21,804
保管料	トンネルワインカーヴ	22,735	22,991	23,117	25,944	31,169
食事料		252,499	262,522	245,796	239,424	122,747
	宿泊施設（朝食）	0	0	0	0	0
	レストラン	140,233	137,244	130,692	118,775	87,346
	和室宴会場	12,060	14,711	13,980	17,302	15,529
	温泉施設	19,670	19,859	18,611	14,828	8,033
	バーベキュー	55,208	65,598	57,612	61,774	11,743
	美術館	1,504	1,420	3,035	3,950	0
	思蓮	23,266	23,207	21,411	22,516	0
	駅ワインショップ	558	483	455	279	96
	釈迦堂喫茶ショップ	0	0	0	0	0
売店収益		512,226	488,468	476,274	435,761	333,139
	ぶどうの丘売店	464,091	441,693	431,304	398,015	308,668
	温泉施設	5,424	5,696	5,254	4,655	2,845
	美術館	314	277	204	383	149
	思蓮	0	0	0	0	0
	エクラン	15,020	14,777	13,628	10,663	4,943
	ワインクラブ	20,520	18,360	18,360	15,984	15,180
	トンネルワインカーヴ	183	83	104	5	0
	駅ワインショップ	6,674	7,582	7,420	6,056	1,354
	釈迦堂喫茶ショップ	0	0	0	0	0
その他	ぶどうの丘売店 イベントホール	5,184	6,102	6,933	6,295	2,151
	合計	961,323	949,546	912,232	859,845	579,870



○施設別営業収益の推移

(単位：千円)

施設	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
宿泊施設	123,341	122,722	116,387	113,334	68,860
ぶどうの丘売店	469,275	447,795	438,237	404,310	310,819
レストラン	140,233	137,244	130,692	118,775	87,346
イベントホール					
和室宴会場	12,060	14,711	13,980	17,302	15,529
温泉施設	70,432	72,296	67,590	58,570	32,682
バーベキュー	55,208	65,598	57,612	61,774	11,743
美術館	1,818	1,697	3,239	4,333	149
思蓮	23,266	23,207	21,411	22,516	0
エクラン	15,020	14,777	13,628	10,663	4,943
ワインクラブ	20,520	18,360	18,360	15,984	15,180
トンネルワインカーヴ	22,918	23,074	23,221	25,949	31,169
駅ワインショップ	7,232	8,065	7,875	6,335	1,450
合計	961,323	949,546	912,232	859,845	579,870

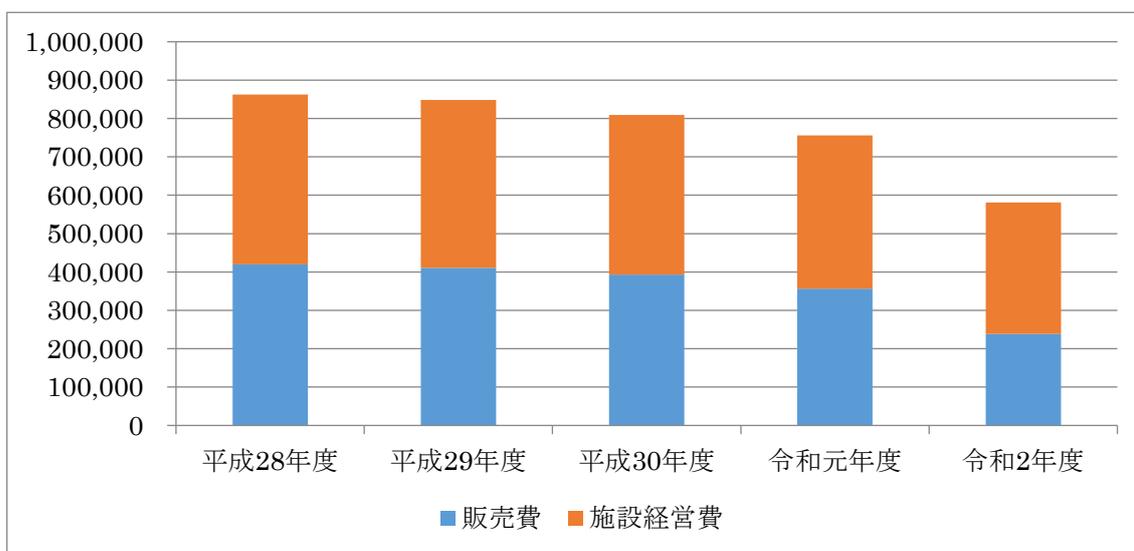


○過去5年間の費用の推移

平成28年度（2016年度）から令和2年度（2020年度）までの販売費及び施設経営費の内訳の推移は次のとおりです。

（単位：千円）

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
販売費	419,623	410,304	392,868	356,716	238,779
飲食材料費	91,564	93,699	92,841	93,625	46,405
売店材料費	316,623	297,209	284,891	249,091	182,602
販売手数料	11,436	12,639	12,623	12,976	9,739
販売促進費		6,757	2,513	1,024	33
施設経営費	442,975	437,861	416,153	398,914	342,735
給料	45,558	45,986	50,522	51,563	118,583
手当	31,421	33,562	29,592	30,210	38,551
賞与引当金繰入額	8,047	8,282	8,654	7,600	7,600
貸金	90,373	83,066	78,004	78,170	0
法定福利費	28,196	25,191	26,326	27,110	30,603
法定福利費引当金繰入額	1,349	1,476	1,149	1,150	1,150
旅費	273	177	406	172	863
被服費	246	455	600	40	0
備消耗品費	23,084	27,076	24,316	22,628	20,616
燃料費	13,756	17,149	17,921	15,628	10,203
光熱水費	30,418	32,621	31,531	28,939	24,031
食糧費	1,076	992	796	792	0
通信運搬費	8,847	9,514	10,272	9,206	9,214
委託費	91,313	90,064	84,718	84,327	37,913
報償費	194	359	231	250	657
賃借料	35,341	30,606	29,702	25,736	17,753
修繕費	25,342	24,728	16,389	11,292	6,807
洗濯費	30	328	148	0	10
保険料	1,134	1,193	1,195	1,197	1,038
広告宣伝費	3,799	2,654	961	709	387
負担金	387	596	608	448	427
交際費	84	93	90	229	199
雑費	992	108	172	109	94
報酬	115	70	0	0	14,683
手数料	1,085	1,278	1,573	1,217	1,065
研修費	237	54	152	53	163
会議費					
交通費	278	183	125	139	125



○経営指標の推移

①公営企業年鑑の指標を用いた分析

「公営企業年鑑（総務省）」に掲載されている指標の平成 28 年度から令和 2 年度までの過去 5 年間の推移は、12 ページの表及びグラフのとおりです。なお、各指標の算定方法や意味は次のとおりです。

【公営企業年鑑の指標の意味等】

No.	分類	指標名	算定方法	指標が持つ意味
1	財政状態を示す指標	自己資本構成比率	$(\text{自己資本} + \text{剰余金}) \div \text{負債資本合計}$	負債資本合計に占める自己資本の割合を示す指標です。企業経営上は、この比率が高いほど良いですが、通常、公営企業はサービス提供に必要な施設については、企業債で建設することが多いため、全般的に低い比率になります。
2		固定資産対長期資本比率	$\text{固定資産} \div (\text{固定負債} + \text{資本金} + \text{剰余金})$	固定資産のうち、自己資本と長期借入金によって調達される部分がどれだけあるかという財務的安全性を示す指標です。この比率は常に 100% 以下であること、かつ、低いことが望ましいです。
3		流動比率	$\text{流動資産} \div \text{流動負債}$	短期債務に対する支払能力を示す指標です。100% 以上であることが必要であり、100% を下回っていれば不良債務が発生していることになります。
4	収益性を示す指標	経常収支比率	$\text{経常収益} \div \text{経常費用}$	主たる営業活動によって得た収益と他の関連する収益の合算を、営業活動に要する費用と他の関連する費用で除して求められる指標です。この比率が 100% を下回る企業は、収益的収支が均衡しておらず、赤字の状態となっています。公営企業は独立採算を前提としているため、この比率が 100% 以上となるよう収益と費用の内容分析を行い、赤字原因を把握・解消する必要があります。
5		総収支比率	$\text{総収益} \div \text{総費用}$	事業活動に伴う全ての収益的収支のバランスから、支払能力と安定性を示す指標です。この比率が 100% 以上であれば、純利益が発生しているため、経営の安定が図られていることを示します。
6		営業収支比率	$(\text{営業収益} - \text{受託工事収益}) \div (\text{営業費用} - \text{受託工事費用})$	営業費用が営業収益によってどの程度賄われているかを示す指標です。したがって、この比率が高いほど営業利益率が良いことを表し、これが 100% 未満であることは営業損失が生じていることを意味します。

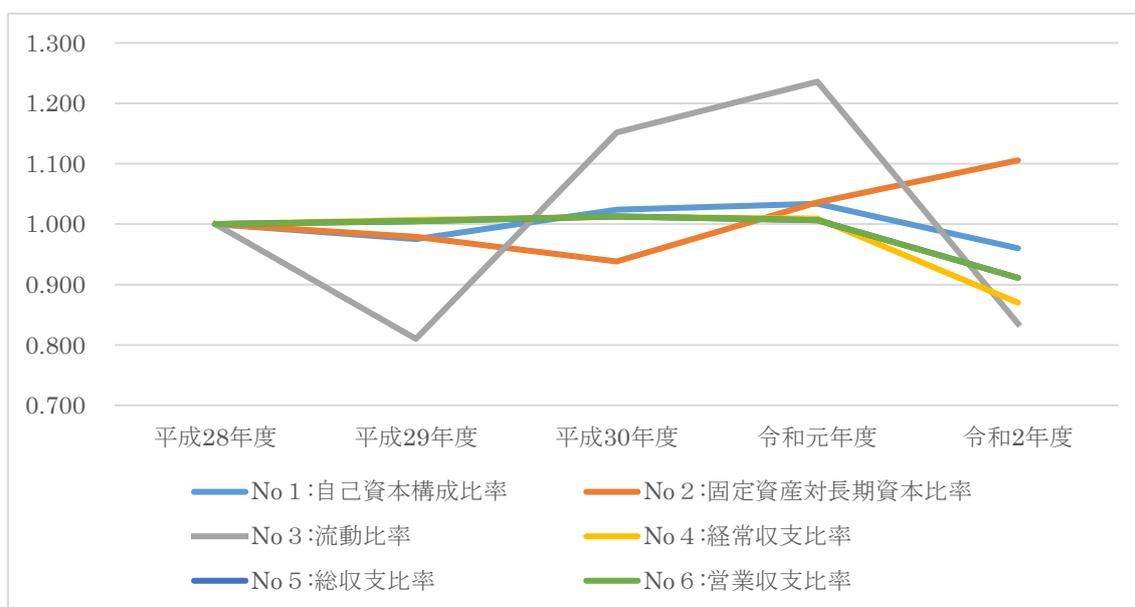
【公営企業年鑑の指標の経年比較】

No.	指標名	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
1	自己資本構成比率	91%	88%	93%	94%	87%
2	固定資産対長期資本比率	74%	73%	70%	77%	82%
3	流動比率	414%	336%	477%	512%	346%
4	経常収支比率	100%	101%	102%	101%	87%
5	総収支比率	101%	101%	102%	101%	92%
6	営業収支比率	101%	101%	102%	101%	92%

【平成28年度の指標を1とした場合の推移】

No.	指標名	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
1	自己資本構成比率	1.000	0.975	1.024	1.034	0.960
2	固定資産対長期資本比率	1.000	0.979	0.938	1.036	1.106
3	流動比率	1.000	0.810	1.152	1.236	0.836
4	経常収支比率	1.000	1.007	1.012	1.009	0.870
5	総収支比率	1.000	1.005	1.013	1.007	0.911
6	営業収支比率	1.000	1.005	1.013	1.007	0.911

【公営企業年鑑の指標の経年比較（グラフ）】



甲州市勝沼ぶどうの丘事業では、企業債がないため（いわゆる無借金経営のため）自己資本構成比率（No.1）は非常に高い水準にあります。ただし、一般会計で建設した施設を用いて事業を行っているため、施設の建設投資の負担が財務指標に表れていない状況です。

短期的な資金繰りの状況を表す流動比率（No.3）が年度間で大きく変動していますが、各月の支払いに必要な資金確保の観点から、短期的な債務については一時借入金の運用について準備しておく必要があります。中長期的には、施設の更新投資等の資金が必要となるため長期的な資金繰りも考慮しつつ、経営を行うことが重要になります。

収益性を示す指標（No.4からNo.6）は概ね100%を超えており必要な費用が収益で賄えている状況でありましたが、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症による経営状況の悪化に伴い、100%以下となっています。

②経営戦略の研究会報告書における重要指標による分析

「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会報告書（研究会の参考資料を含む）」（総務省 平成26年3月）に掲載されている財務指標の平成28年度から令和2年度までの過去5年間の推移は、14ページから15ページの表及びグラフのとおりです。なお、各指標の算定方法や意味は次のとおりです。

【経営戦略の研究会報告書における重要指標の意味等】

No.	分類	指標名	算定方法	指標が持つ意味
1	資金確保状況	事業収益対資金残高比率	現金預金残高÷事業収益※1	収入規模に対する資金余力状況（日常資金の余裕度）を判断する指標です。その指標が過少であれば、日常の業務運営に支障をきたしかねないことを意味します。
2		更新投資充当可能資金対事業収益比率	更新投資充当可能資金※2÷事業収益※1	更新投資資金の確保状況を判断する指標です。更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、一時点の比率のみならず将来の投資水準と合わせて検討することが重要です。
3		更新投資充当可能資金対建設改良費比率	更新投資充当可能資金※2÷当年度建設改良費	更新投資資金の確保状況を判断する指標です。更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、一時点の比率のみならず将来の投資水準と合わせて検討することが重要です。
4		更新投資充当可能資金対減価償却累計額比率	更新投資充当可能資金※2÷減価償却累計額	更新投資資金の確保状況を判断する指標です。更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、一時点の比率のみならず将来の投資水準と合わせて検討することが重要です。
5	収益性	営業収益対減価償却費比率	減価償却費÷営業収益	典型的な固定費である減価償却費の程度を判断する指標です。耐用年数を超えた償却資産を有していた場合、減価償却費が発生せず、指標の水準が低くなります。そのため、他の指標と組み合わせることで評価することが有効です。
6		営業収益対経常利益率	経常損益÷営業収益	一般に企業の収益性を判断する指標です。
7		経費回収率	(主営業収益※3＋その他営業収益)÷(営業費用＋営業外費用)	料金で回収すべき経費を、どの程度料金で賄えているかを表した指標であり、料金水準等を評価することが可能です。

※1：営業収益－受託工事収益＋他会計補助金（収益的収入）

※2：投資＋現金及び預金＋短期有価証券

※3：利用収益＋売店収益

表中の指標の他に企業債残高、企業債償還額や建設改良費を用いた分析指標があります。しかしながら、甲州市勝沼ぶどうの丘事業では、平成28年度から令和2年度において、企業債残高、企業債償還額が計上されていないため、これらの数値を用いた分析指標（企業債残高管理・起債依存度）が算定できないため、今回の分析の対象から除外しました。

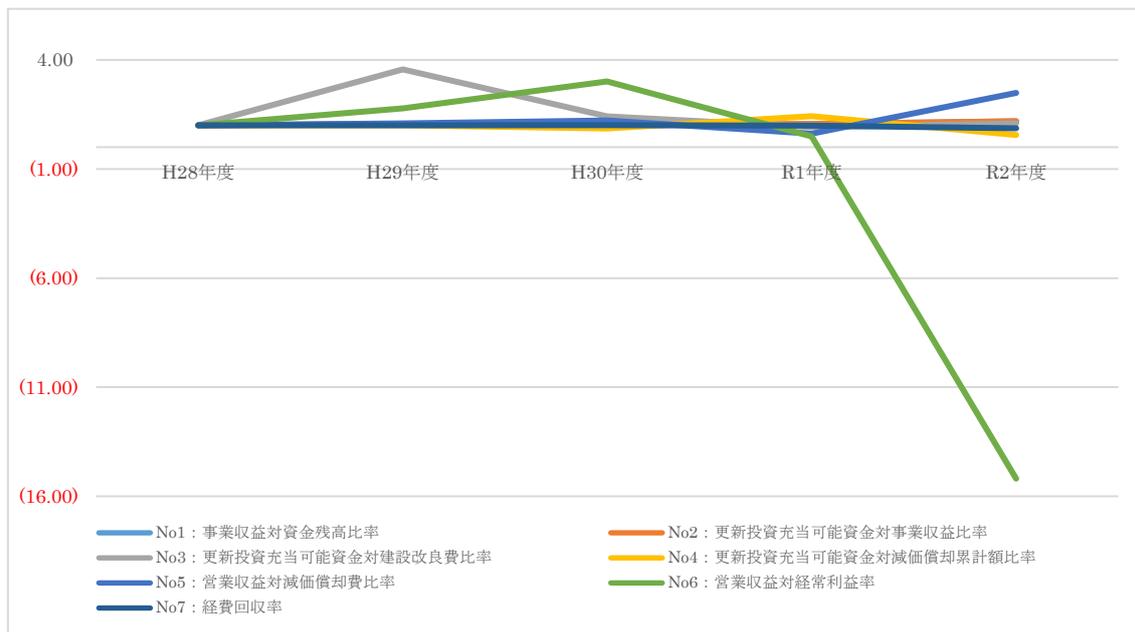
【経営戦略の研究会報告書における重要指標の経年比較】

No.	指標名	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度
1	事業収益対資金残高比率	26%	28%	26%	25%	31%
2	更新投資充当可能資金対事業収益比率	26%	28%	27%	25%	31%
3	更新投資充当可能資金対建設改良費比率	386%	1377%	545%	419%	422%
4	更新投資充当可能資金対減価償却累計額比率	107%	107%	92%	76%	60%
5	営業収益対減価償却費比率	1%	2%	2%	2%	4%
6	営業収益対経常利益率	1%	1%	2%	1%	-10%
7	経費回収率	100%	100%	101%	100%	86%

【平成28年度の指標を1とした場合の推移】

No.	指標名	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度
1	事業収益対資金残高比率	1.00	1.07	1.01	1.06	1.19
2	更新投資充当可能資金対事業収益比率	1.00	1.07	1.01	1.06	1.19
3	更新投資充当可能資金対建設改良費比率	1.00	3.57	1.41	0.92	1.09
4	更新投資充当可能資金対減価償却累計額比率	1.00	1.00	0.86	1.42	0.56
5	営業収益対減価償却費比率	1.00	1.09	1.23	0.62	2.49
6	営業収益対経常利益率	1.00	1.78	3.01	0.49	-15.19
7	経費回収率	1.00	1.01	1.01	0.99	0.87

【経営戦略の研究会報告書における重要指標の経年比較（グラフ）】



No6 の営業収益対経常利益率については、令和 2 年度の新型コロナの影響により大きなマイナスとなっていますが、その他の指標は、大きな増減はありませんでした。

○過去5年間の事業実績

平成28年度（2016年度）から令和2年度（2020年度）までの主な事業の取り組み実績は次のとおりです。

- H28 ▼勝沼ぶどうの丘スイーツ開発検討会議を設立
パテシエを招き、スイーツの商品開発を展開（試験販売を実施）
▼展望ワインレストラン空調改修工事
▼第一駐車場用地取得事業
- H29 ▼「桃パフェ」「ワッフルサンド」「アフタヌーンティ」を展望ワインレストランで販売開始（ぶどうの丘スイーツ開発検討会議で開発した商品レシピを改良）
▼噴水広場補修工事
▼宿泊棟空調機改修工事※第2期
- H30 ▼「シャインマスカットパフェ」を展望ワインレストランで販売開始
▼団体ツアーの獲得に向けた食部門メニューをリニューアル
（地元果樹の消費拡大につながるメニュー構成）
▼RVパークを開設
▼ラコリーヌカフェを展望テラスに開設
▼氷の菓子処（ジェラート専門店）を美術館に開設
▼噴水広場補修工事※第2期
▼ふれあい交流センター排煙窓改修工事
▼宿泊棟空調機改修工事※第3期
▼宿泊棟客室硝子改修工事
- R 1 ▼グルメフェスを開催
▼料金改定（トンネルワインカーヴ保管料、宿泊料、温泉利用料）
▼ふれあい交流センター浴室床改修工事
▼ふれあい交流センター室内改修工事
- R 2 ▼開館45周年の記念事業を開催
▼新型コロナウイルス感染対防止対策（地方創生臨時交付金活用）
*ワイン文化館及びインフォメーションホール空調環境強化改修工事
*試飲施設安全強化改修工事（ワインサーバー15台導入）

2. 将来の事業環境

(1) 経営戦略令和3年度見直しにおける将来推計の考え方

○推計値の算出方法

平成 29 年度の原計画で採用した手法を今回も採用することとします。平成 29 年度 (2017 年度) 作成の原計画における推計値は、平成 22 年度 (2010 年) から 28 年度 (2016 年) までの実績を元に平成 38 年度 (2026 年、令和 8 年) までの推計を実施しました。この手法を基に実施する推計手法については下記のとおりです。

【ステップ1】

平成 22 年度 (2010) から平成 30 年度までの各施設の利用者数の推移から、それぞれの年平均成長率を算出する。算出した年平均成長率を乗じて、各施設の平成 38 年 (2026 年、令和 8 年) までの推計を行った。

※平成 30 年度としたのは、コロナの影響がないと想定される年度までとしたため。

$$\text{年平均算出率 (CAGR)} = (\text{平成 30 年度利用者数} / \text{平成 22 年度利用者数}) ^{(1/9 \text{ 年間}-1)}$$

【ステップ2】

平成 22 年度から平成 30 年度までの 9 年間の各施設の平均利用者数を算出する。

【ステップ3】

ステップ 1、ステップ 2 で算出した平均利用者数を平均した値を将来予測の利用者数とした。その将来予測利用者数に各施設の平均売上単価 (円) を乗じた金額を料金収入見込みとした。

【ステップ4】

以上の推計値については、コロナの影響がなかった場合の推計値とし、次に令和 2 年度の推計値の値と令和 2 年度の実績値を比較してコロナの影響による減少率を算出し、これをコロナの影響を推計する係数とした。

○集計にあたっての備考

宿泊、温泉、食事については、利用者数の実績値から算出を行いました。その他の売上については、その金額の大部分を売店の売上げが占めていることから、売店の利用者数を算定根拠としました。

○新型コロナウイルス感染症の今後の経営への影響度について

新型コロナウイルス感染症については、2019 年 12 月に中国で感染が確認され、その後、世界的流行となり、2022 年に入っても終息の見通しは立っていません。

ワクチン接種に関しては日本国内でも普及が進み、好転化の兆しは見えているものの、現状では効果的な治療薬が存在せず、ウイルスも一定期間を過ぎると新たな変異株が発生するなど、今後の情勢については予測が困難な状況です。

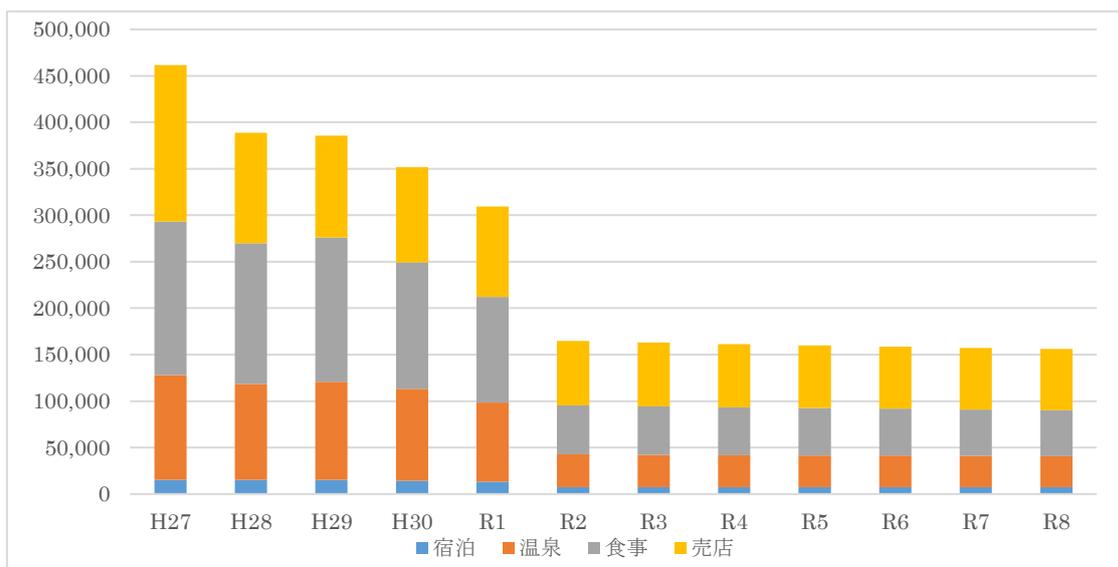
このため、本計画では計画目標年である令和 8 年度まで新型コロナウイルス感染症による影響が継続するものとし、推計値を算出することとしました。

計画期間内に新型コロナウイルス感染症による影響が著しく変化した場合、また変化が予測される場合には、再度推計等を行い計画の修正を行う予定です。

(2) 宿泊客数（観光客数）の見通し

(人)

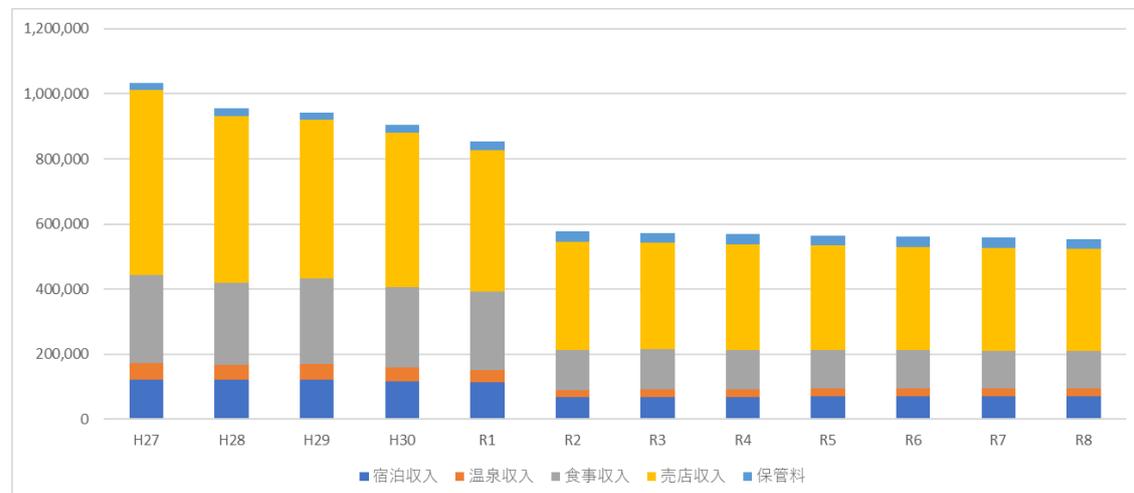
	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
宿泊	15,422	15,214	15,252	14,366	13,373	7,360	7,390	7,421	7,452	7,483	7,514	7,546
温泉	112,515	103,250	105,619	99,015	85,266	35,146	34,806	34,474	34,149	33,831	33,520	33,216
食事	165,217	151,522	155,126	136,028	113,668	52,526	52,007	51,500	51,004	50,519	50,045	49,581
売店	168,331	118,779	109,498	102,303	96,955	69,324	68,689	68,067	67,459	66,863	66,280	65,710



(3) 料金収入の見通し

(千円) (消費税込み)

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
宿泊収入	122,614	122,123	122,082	115,930	112,950	68,616	68,899	69,185	69,473	69,763	70,056	70,351
温泉収入	49,873	45,338	46,741	43,725	39,087	21,804	24,411	24,178	23,950	23,727	23,509	23,295
食事収入	270,599	252,499	262,522	245,796	239,424	122,747	121,535	120,350	119,191	118,057	116,949	115,865
売店収入	568,055	512,226	488,468	476,274	435,761	333,139	327,268	324,305	321,406	318,569	315,791	313,073
保管料	22,734	22,735	22,991	23,117	25,944	31,169	31,169	31,169	31,169	31,169	31,169	31,169
合計	1,033,875	954,921	942,804	904,842	853,166	577,475	573,282	569,187	565,189	561,285	557,474	553,753



(4) 現金預金の見通し

(千円)

科目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
現金預金残高 (期首)		163,745	120,802	74,878	27,996	-19,820	-68,548
収益的収支		-61,494	-64,475	-65,432	-66,367	-67,279	-68,170
資本的収支		0	0	0	0	0	0
減価償却費		18,551	18,551	18,551	18,551	18,551	18,551
現金預金残高 (期末)	163,745	120,802	74,878	27,996	-19,820	-68,548	-118,167



(5) 部門別収支推計

○推計1

(千円)

		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	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	令和7年度	令和8年度
		(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)
宿泊	収入	104,240	103,857	103,734	98,618	96,464	61,427	62,636	62,895	63,157	63,421	63,687	63,955
	人件費	25,948	25,659	24,735	24,320	24,515	24,601	23,534	23,534	23,534	23,534	23,534	23,534
	その他経費	59,686	56,112	55,515	52,416	49,194	31,355	31,295	31,072	30,854	30,641	30,433	30,231
	損益	18,606	22,086	23,483	21,882	22,755	5,471	7,807	8,290	8,769	9,246	9,720	10,191
売店	収入	525,978	474,283	452,285	440,883	400,568	303,653	297,516	294,823	292,187	288,608	287,083	284,612
	人件費	30,642	30,301	29,210	28,720	28,950	29,051	27,792	27,792	27,792	27,792	27,792	27,792
	その他経費	403,342	361,446	350,471	330,793	290,321	218,512	218,091	216,535	215,016	213,533	212,085	210,671
	損益	91,993	82,536	72,604	81,370	81,297	56,090	51,634	50,497	49,380	48,284	47,207	46,149
レストラン	収入	183,625	171,665	178,323	166,973	160,814	79,501	78,683	77,916	77,165	76,432	75,714	75,012
	人件費	70,009	69,230	66,737	65,617	66,142	66,373	63,496	63,496	63,496	63,496	63,496	63,496
	その他経費	110,734	97,885	99,930	96,542	94,037	54,177	54,072	53,686	53,310	52,942	52,583	52,233
	損益	2,882	4,550	11,656	4,815	635	-41,049	-38,885	-39,267	-39,640	-40,006	-40,365	-40,716
温泉	収入	39,094	35,489	36,594	34,355	30,571	17,569	22,192	21,980	21,773	21,570	21,372	21,178
	人件費	21,570	21,331	20,562	20,217	20,379	20,450	19,564	19,564	19,564	19,564	19,564	19,564
	その他経費	53,491	52,258	54,230	51,459	47,924	29,661	29,603	29,392	29,186	28,985	28,788	28,586
	損益	-35,967	-38,100	-38,198	-37,321	-37,733	-32,542	-26,975	-26,976	-26,977	-26,979	-26,980	-26,982
バーベキュー	収入	24,687	23,079	23,974	22,448	21,620	10,688	10,578	10,475	10,374	10,276	10,179	10,085
	人件費	12,686	12,545	12,093	11,890	11,986	12,027	11,506	11,506	11,506	11,506	11,506	11,506
	その他経費	25,634	24,583	24,459	22,698	21,348	13,651	13,625	13,528	13,433	13,340	13,250	13,161
	損益	-13,634	-14,049	-12,578	-12,140	-11,713	-14,990	-14,553	-14,559	-14,565	-14,571	-14,577	-14,583
和食	収入	32,646	30,520	31,704	29,686	28,591	14,134	13,989	13,852	13,719	13,589	13,461	13,336
	人件費	25,798	25,511	24,592	24,179	24,373	24,458	23,398	23,398	23,398	23,398	23,398	23,398
	その他経費	24,732	22,350	22,911	21,436	20,400	13,473	13,447	13,351	13,257	13,166	13,076	12,989
	損益	-17,883	-17,340	-15,799	-15,929	-16,182	-23,796	-22,855	-22,896	-22,936	-22,975	-23,013	-23,051
温泉ラウンジ	収入	16,888	15,788	16,400	15,356	14,790	7,312	7,236	7,166	7,097	7,029	6,963	6,899
	人件費	12,019	11,885	11,457	11,265	11,355	11,395	10,901	10,901	10,901	10,901	10,901	10,901
	その他経費	26,400	25,538	25,828	23,984	22,542	14,326	14,298	14,196	14,097	13,999	13,904	13,812
	損益	-21,531	-21,636	-20,885	-19,893	-19,107	-18,409	-17,962	-17,931	-17,900	-17,871	-17,842	-17,814
トンネル	収入	21,050	21,051	21,344	21,404	23,781	28,336	28,335	28,335	28,335	28,335	28,335	28,335
	人件費	8,577	8,482	8,176	8,039	8,103	8,132	7,779	7,779	7,779	7,779	7,779	7,779
	その他経費	17,161	17,623	17,330	15,596	14,258	10,011	9,992	9,921	9,851	9,783	9,717	9,652
	損益	-4,688	-5,054	-4,162	-2,231	1,420	10,193	10,564	10,636	10,705	10,773	10,839	10,904

○推計2(損益のみ表示)

(千円)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	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	令和7年度	令和8年度
	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)	(決算見込)
宿泊	18,606	22,086	23,483	21,882	22,755	5,471	7,807	8,290	8,769	9,246	9,720	10,191
売店	91,993	82,536	72,604	81,370	81,297	56,090	51,634	50,497	49,380	48,284	47,207	46,149
レストラン	2,882	4,550	11,656	4,815	635	-41,049	-38,885	-39,267	-39,640	-40,006	-40,365	-40,716
温泉	-35,967	-38,100	-38,198	-37,321	-37,733	-32,542	-26,975	-26,976	-26,977	-26,979	-26,980	-26,982
バーベキュー	-13,634	-14,049	-12,578	-12,140	-11,713	-14,990	-14,553	-14,559	-14,565	-14,571	-14,577	-14,583
和食	-17,883	-17,340	-15,799	-15,929	-16,182	-23,796	-22,855	-22,896	-22,936	-22,975	-23,013	-23,051
温泉ラウンジ	-21,531	-21,636	-20,885	-19,893	-19,107	-18,409	-17,962	-17,931	-17,900	-17,871	-17,842	-17,814
トンネル	-4,688	-5,054	-4,162	-2,231	1,420	10,193	10,564	10,636	10,705	10,773	10,839	10,904

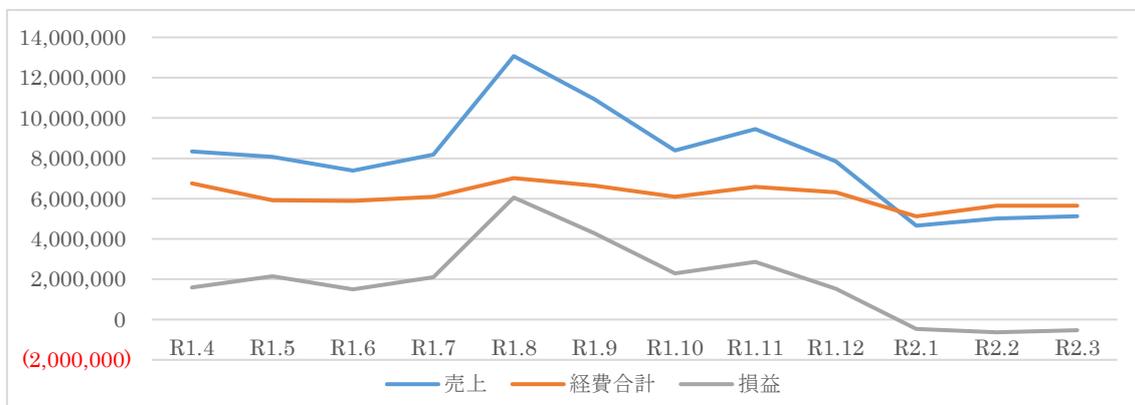
3. 経営部門別分析

○令和元年度

【宿泊】

(円)

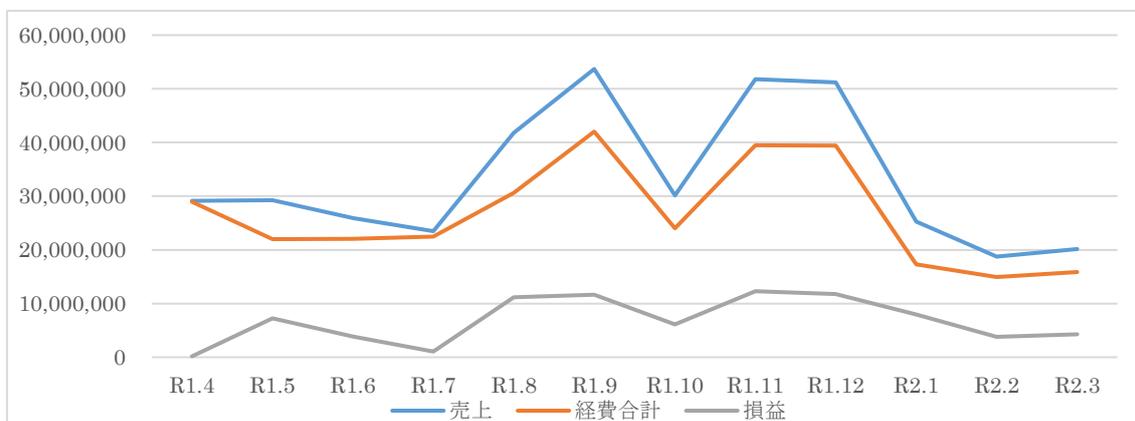
宿泊	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	8,346,800	8,067,339	7,383,985	8,188,412	13,071,924	10,941,997	8,387,953	9,444,894	7,843,085	4,658,958	5,007,627	5,121,026	96,464,000
備消耗品費	261,044	61,469	61,469	39,763	198,892	59,983	130,066	216,287	105,968	43,158	73,144	291,486	1,542,729
飲食材料費	1,127,740	394,297	394,297	671,428	1,139,958	770,778	623,965	854,602	846,111	111,038	465,932	386,177	7,786,323
委託費	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	1,741,545	20,898,538
賃借料	975,791	965,656	965,656	936,163	1,238,495	1,244,093	936,483	1,145,546	990,256	514,154	734,496	548,064	11,194,853
燃料費	12,352	158,741	158,741	123,273	11,702	122,319	123,599	164,354	123,019	144,861	132,461	237,004	1,512,425
水道代	74,837	74,837	65,323	65,323	80,501	80,501	85,697	85,697	88,382	88,382	70,401	70,401	930,285
電気代	353,042	314,894	349,718	361,936	529,763	480,878	363,643	341,998	360,281	401,544	335,181	315,365	4,508,242
電話代	66,786	67,616	66,017	65,786	68,903	73,804	74,117	71,477	71,046	62,699	63,077	69,276	820,604
人件費	2,137,270	2,137,222	2,085,971	2,079,803	2,008,181	2,075,678	2,018,399	1,964,896	1,982,010	2,011,855	2,024,451	1,989,265	24,515,000
経費合計	6,750,408	5,916,276	5,888,736	6,085,020	7,017,939	6,649,580	6,097,514	6,586,402	6,308,619	5,119,235	5,640,688	5,648,584	73,709,000
損益	1,596,393	2,151,063	1,495,249	2,103,392	6,053,984	4,292,417	2,290,439	2,858,491	1,534,466	-460,278	-633,061	-527,557	22,755,000



【売店】

(円)

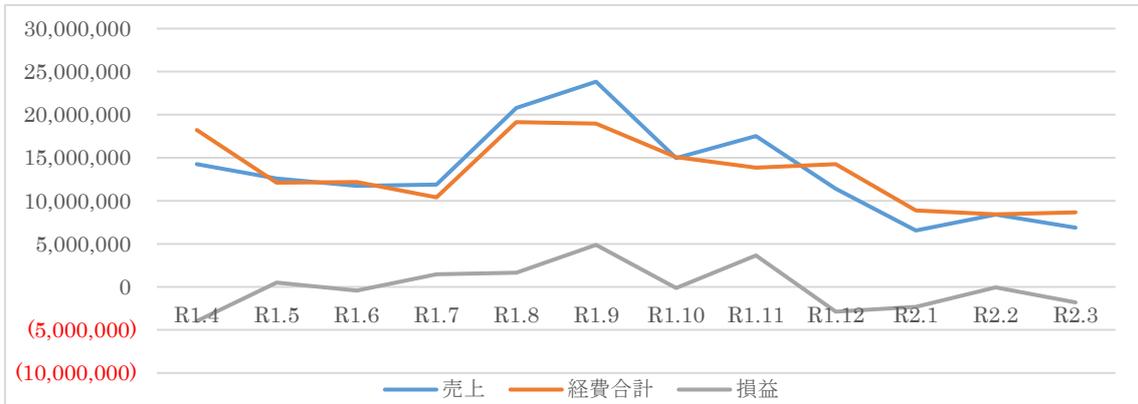
売店	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	29,137,646	29,247,223	25,917,149	23,496,081	41,796,186	53,697,152	30,134,154	51,776,129	51,202,368	25,268,241	18,746,748	20,148,922	400,568,000
備消耗品費	922,043	7,556	7,556	10,928	242,075	1,007,282	551,232	239,715	956,056	604,470	55,484	194,902	4,799,300
販売促進費	0	0	0	0	0	724,010	425,851	0	0	0	0	0	1,149,860
賃借料	307,256	302,094	302,094	302,094	302,094	302,094	304,096	299,377	266,728	267,466	294,364	294,364	3,544,120
通信運搬費	334,788	410,506	410,506	291,309	355,106	485,846	509,266	928,513	1,858,013	1,338,626	308,641	306,608	7,537,728
売店材料費	24,219,269	18,314,275	18,314,275	18,675,878	26,580,652	36,411,800	19,194,224	35,200,071	33,466,536	12,033,690	11,471,192	12,260,413	266,142,276
水道代	47,924	47,924	41,831	41,831	51,552	51,552	54,879	54,879	56,599	56,599	45,084	45,084	595,737
電気代	339,122	302,478	335,929	347,665	508,874	461,918	349,305	328,513	346,076	385,711	321,965	302,930	4,330,485
電話代	7,836	7,937	7,744	7,717	8,104	8,727	8,763	8,430	8,374	7,322	7,356	8,153	96,463
委託費	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	177,086	2,125,032
人件費	2,615,407	2,448,183	2,461,553	2,609,648	2,423,401	2,402,862	2,454,090	2,244,523	2,312,902	2,413,511	2,258,665	2,305,254	28,950,000
経費合計	28,970,731	22,018,039	22,058,575	22,464,157	30,648,945	42,033,175	24,028,792	39,481,106	39,448,369	17,284,481	14,939,836	15,894,794	319,271,000
損益	166,915	7,229,184	3,858,574	1,031,925	11,147,242	11,663,976	6,105,362	12,295,022	11,754,000	7,983,760	3,806,912	4,254,128	81,297,000



【レストラン】

(円)

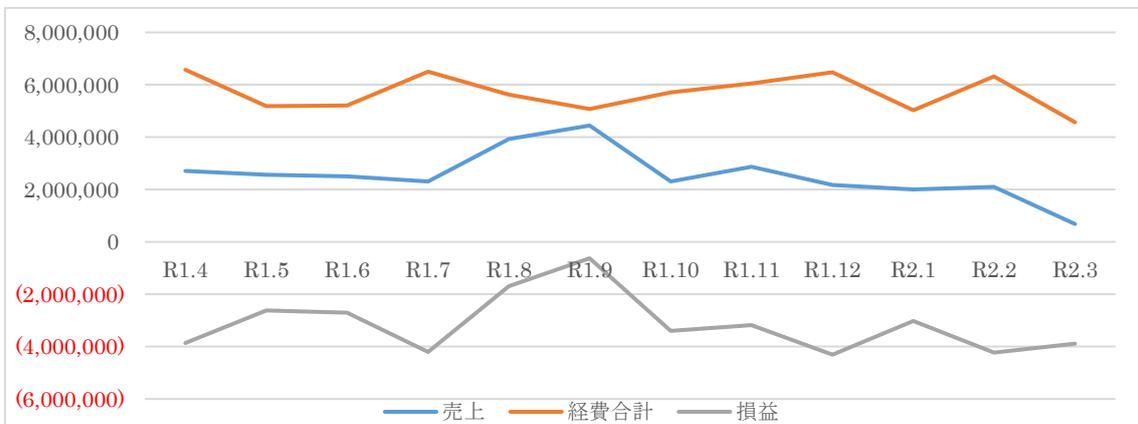
レストラン	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	14,266,632	12,599,180	11,754,812	11,868,234	20,802,512	23,835,190	14,956,653	17,515,543	11,400,272	6,551,206	8,390,285	6,873,482	160,814,000
備消耗品費	488,475	405,298	405,298	92,322	510,909	524,831	294,263	272,314	331,103	35,145	314,725	171,092	3,845,774
委託費	1,631,396	2,331,692	2,331,692	1,801,879	2,793,154	2,197,721	1,861,063	1,207,275	457,260	416,365	343,748	384,642	17,757,886
飲食材料費	9,860,812	3,296,534	3,296,534	2,677,761	9,026,690	8,735,118	5,616,213	5,570,049	5,827,684	1,175,607	1,489,292	1,163,389	57,735,683
賃借料	632,109	624,929	624,929	620,633	701,367	664,403	661,457	648,555	665,142	758,257	635,765	637,247	7,874,793
燃料費	323,960	269,729	269,729	229,551	262,970	283,967	269,385	265,001	271,241	274,544	154,523	222,425	3,097,026
水道代	74,456	74,456	64,991	64,991	80,091	80,091	85,261	85,261	87,934	87,934	70,043	70,043	925,551
電気代	210,748	187,976	208,764	216,057	316,242	287,060	217,076	204,155	215,069	239,701	200,086	188,256	2,691,188
電話代	8,863	8,977	8,759	8,728	9,166	9,870	9,910	9,534	9,471	8,280	8,320	9,221	109,099
人件費	5,006,129	4,890,009	4,972,406	4,690,961	5,439,328	6,168,186	6,073,667	5,599,117	6,391,954	5,889,562	5,213,596	5,807,085	66,142,000
経費合計	18,236,946	12,089,601	12,183,102	10,402,883	19,139,917	18,951,247	15,088,296	13,861,260	14,256,857	8,885,394	8,430,097	8,653,400	160,179,000
損益	-3,970,314	509,579	-428,290	1,465,351	1,662,595	4,883,944	-131,643	3,654,282	-2,856,585	-2,334,188	-39,812	-1,779,918	635,000



【温泉】

(円)

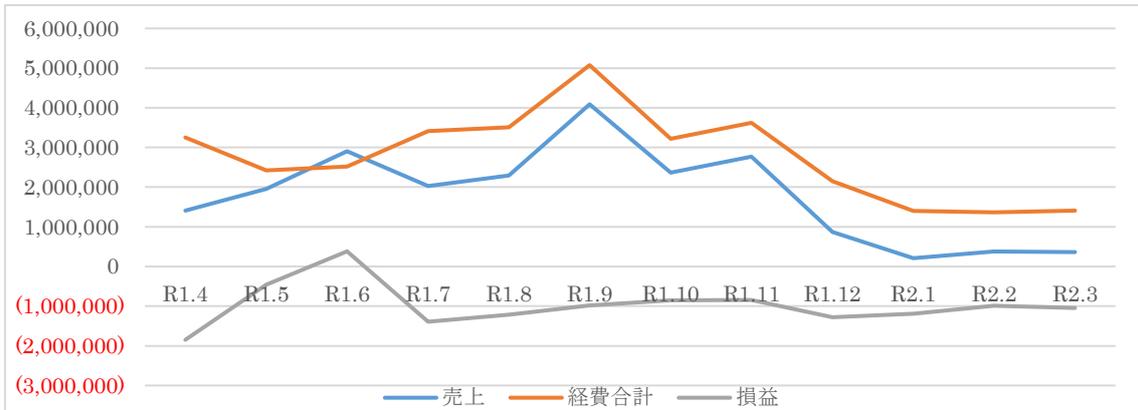
温泉	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	2,705,281	2,561,989	2,502,172	2,303,177	3,933,033	4,442,554	2,308,745	2,865,194	2,169,090	1,999,401	2,098,011	682,354	30,571,000
備消耗品費	598,545	106,778	106,778	298,174	156,219	458,215	207,335	300,731	511,491	67,221	187,673	70,533	3,069,692
飲食材料費	0	0	0	118,736	76,599	0	0	14,427	0	0	0	0	209,762
賃借料	227,090	227,090	227,090	227,090	227,090	227,090	227,587	227,587	212,686	207,719	212,686	212,686	2,663,493
燃料費	2,344,319	1,730,958	1,730,958	1,636,884	1,309,507	959,553	1,636,884	1,964,261	2,291,638	1,339,611	2,397,001	993,419	20,334,995
売店材料費	600,797	187,150	187,150	597,515	676,812	371,716	394,967	245,241	146,185	-115,429	279,407	249,345	3,820,857
水道代	218,317	218,317	190,563	190,563	234,840	234,840	249,997	249,997	257,832	257,832	205,376	205,376	2,713,853
電気代	463,457	413,377	459,091	475,131	695,446	631,273	477,372	448,958	472,958	527,128	440,010	413,994	5,918,195
電話代	14,279	14,463	14,111	14,062	14,768	15,902	15,968	13,360	15,259	13,342	13,404	14,856	175,773
委託費	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	751,448	9,017,381
人件費	1,354,317	1,534,599	1,535,622	2,196,863	1,478,767	1,419,046	1,751,605	1,842,879	1,802,994	1,971,434	1,834,376	1,656,496	20,379,000
経費合計	6,572,569	5,184,181	5,202,813	6,506,469	5,621,497	5,069,084	5,713,165	6,046,463	6,476,918	5,020,306	6,321,381	4,568,153	68,303,000
損益	-3,867,288	-2,622,192	-2,700,641	-4,203,292	-1,688,464	-626,530	-3,404,419	-3,181,269	-4,307,828	-3,020,906	-4,223,371	-3,885,799	-37,732,000



【バーベキュー】

(円)

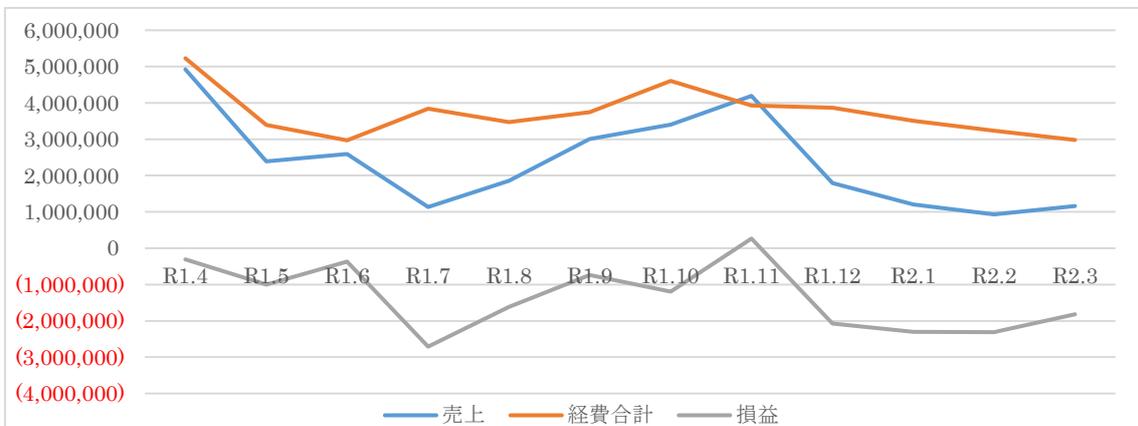
バーベキュー	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	1,404,671	1,956,385	2,901,687	2,024,680	2,292,907	4,088,147	2,365,224	2,770,966	869,447	209,431	378,121	358,334	21,620,000
備消耗品費	157,227	71,303	71,303	70,492	34,266	167,714	38,068	73,519	40,631	0	20,536	35,246	782,306
飲食材料費	1,727,521	1,097,152	1,097,152	1,977,039	1,814,217	3,124,009	1,736,393	1,899,977	596,468	129,876	375,943	278,463	15,854,209
賃借料	90,726	90,726	90,726	90,726	90,726	90,726	90,815	90,815	90,815	90,815	90,815	90,815	1,089,250
燃料費	35,924	50,998	50,998	60,942	61,263	92,516	51,616	57,823	24,801	13,385	19,764	19,429	539,461
水道代	28,717	28,717	25,067	25,067	30,891	30,891	32,885	32,885	33,915	33,915	27,015	27,015	356,979
電気代	67,737	60,417	67,098	69,443	101,643	92,264	69,771	65,618	69,125	77,043	64,310	60,508	864,977
電話代	7,319	7,414	7,233	7,209	7,571	8,151	8,184	7,873	7,822	6,839	6,871	7,615	90,103
委託費	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	147,560	1,770,717
人件費	989,860	863,900	962,791	964,451	1,216,650	1,319,535	1,043,166	1,241,224	1,136,111	898,722	612,053	737,537	11,986,000
経費合計	3,252,590	2,418,188	2,519,929	3,412,928	3,504,786	5,073,368	3,218,458	3,619,294	2,147,249	1,398,155	1,364,868	1,404,188	33,334,000
損益	-1,847,919	-461,803	381,758	-1,388,248	-1,211,879	-985,220	-853,234	-848,328	-1,277,802	-1,188,724	-986,747	-1,045,854	-11,714,000



【和食】

(円)

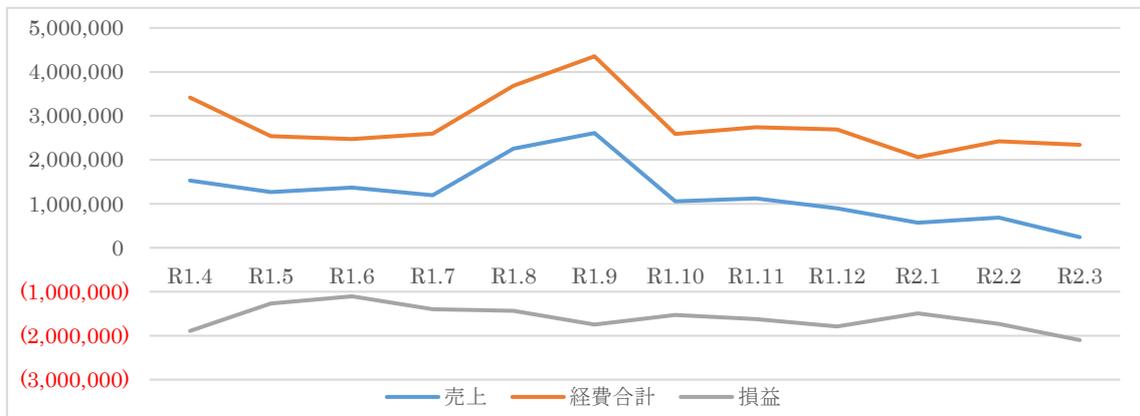
和食	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	4,923,303	2,393,180	2,596,237	1,133,882	1,854,125	3,003,886	3,403,680	4,196,188	1,793,834	1,204,937	929,645	1,158,103	28,591,000
備消耗品費	79,218	6,435	6,435	20,284	13,803	140,435	139,615	16,682	55,807	4,233	5,462	4,233	492,642
飲食材料費	2,788,340	1,045,746	1,045,746	1,460,171	1,397,128	1,378,815	1,833,035	1,428,385	1,297,252	352,361	706,331	531,724	15,265,034
水道代	43,211	43,211	37,718	37,718	46,482	46,482	49,483	49,483	51,033	51,033	40,650	40,650	537,155
電気代	101,926	90,911	100,965	104,493	152,945	138,832	104,986	98,737	104,015	115,928	96,769	91,048	1,301,553
電話代	3,403	3,446	3,363	3,350	3,519	3,790	3,805	3,661	3,636	3,179	3,194	3,540	41,885
委託費	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	167,347	2,008,164
賃借料	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	62,797	753,566
人件費	1,983,176	1,971,094	1,544,605	1,987,994	1,629,550	1,805,098	2,240,966	2,104,466	2,122,482	2,748,745	2,154,304	2,080,519	24,373,000
経費合計	5,229,418	3,390,988	2,968,976	3,844,154	3,473,571	3,743,596	4,602,034	3,931,558	3,864,369	3,505,623	3,236,854	2,981,858	44,773,000
損益	-306,116	-997,808	-372,739	-2,710,272	-1,619,446	-739,710	-1,198,353	264,630	-2,070,535	-2,300,686	-2,307,209	-1,823,756	-16,182,000



【温泉ラウンジ】

(円)

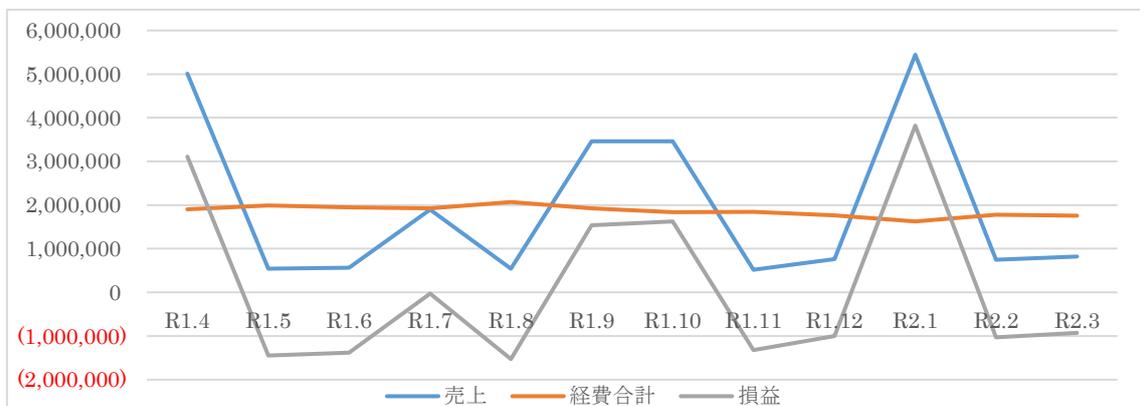
温泉ラウンジ	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	1,524,862	1,270,211	1,369,059	1,193,357	2,252,915	2,609,051	1,056,356	1,118,667	898,718	567,353	688,325	241,125	14,790,000
備消耗品費	22,477	69,423	69,423	49,747	93,112	231,455	42,001	31,568	60,320	40,213	21,203	129,353	860,296
飲食材料費	1,681,747	640,521	640,521	800,445	1,610,974	2,086,721	592,952	817,083	797,892	290,520	836,026	496,533	11,291,935
賃借料	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	135,032	1,620,383
燃料費	132,660	138,978	138,978	157,139	237,684	207,676	219,566	226,000	213,131	80,069	156,833	56,924	1,965,638
売店材料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2,072	0	0	-2,072
水道代	70,699	70,699	61,711	61,711	76,050	76,050	80,959	80,959	83,496	83,496	66,509	66,509	878,847
電気代	166,762	148,741	165,190	170,962	250,235	227,145	171,768	161,544	170,180	189,671	158,325	148,964	2,129,490
電話代	4,625	4,683	4,570	4,553	4,783	5,151	5,171	4,974	4,941	4,320	4,340	4,811	56,922
委託費	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	311,713	3,740,559
人件費	889,335	1,015,949	946,022	900,873	965,733	1,073,282	1,027,196	970,567	915,285	927,699	731,902	991,158	11,355,000
経費合計	3,415,049	2,535,740	2,473,161	2,592,177	3,685,317	4,354,226	2,586,358	2,739,440	2,691,991	2,060,662	2,421,883	2,340,998	33,897,000
損益	-1,890,187	-1,265,529	-1,104,102	-1,398,820	-1,432,402	-1,745,175	-1,530,001	-1,620,772	-1,793,273	-1,493,309	-1,733,558	-2,099,873	-19,107,000



【トンネルワインカーヴ】

(円)

トンネル	R1.4	R1.5	R1.6	R1.7	R1.8	R1.9	R1.10	R1.11	R1.12	R2.1	R2.2	R2.3	合計
売上	5,013,111	545,051	563,640	1,895,716	541,105	3,463,521	3,463,521	517,208	762,046	5,445,134	747,146	823,802	23,781,000
備消耗品費	0	19,309	19,309	46,028	0	19,185	0	0	0	0	0	28,444	132,275
通信運搬費	5,677	44,714	44,714	12,266	173,728	15,658	0	44,415	24,136	14,975	44,145	12,565	436,993
燃料費	2,603	2,603	2,603	2,603	1,733	2,603	2,603	2,652	4,420	4,420	4,420	4,420	35,045
水道代	7,915	7,915	3,719	3,719	3,719	3,719	3,719	3,719	9,344	9,344	11,365	11,365	79,566
電気代	432,677	404,959	499,517	512,343	595,996	601,618	535,050	505,045	463,904	336,586	399,124	394,154	5,680,973
電話代	21,281	21,576	22,615	21,283	21,235	21,608	21,903	22,030	22,081	21,725	21,754	22,230	261,322
委託費	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	424,523	5,094,278
賃借料	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	211,462	2,537,548
人件費	793,283	857,178	715,328	692,997	637,174	625,323	639,021	628,997	601,514	603,850	663,907	644,429	8,103,000
経費合計	1,899,420	1,994,239	1,943,791	1,927,226	2,069,571	1,924,831	1,838,283	1,842,843	1,761,386	1,625,118	1,780,701	1,753,592	22,361,000
損益	3,113,691	-1,449,188	-1,380,151	-31,509	-1,528,466	1,538,690	1,625,238	-1,325,635	-999,340	3,820,016	-1,033,555	-929,789	1,420,000



○分析状況

- ・宿泊については、1~3月に赤字となっていますが、令和元年度の収支として22,755千円の利益が出ています。
- ・売店については、令和元年度の収支として81,297千円の利益が出ており、年間を通じて全ての月で黒字となっています。
- ・レストランについては、令和元年度の収支として635千円の利益となっています。赤字の月と黒字の月が混在しているため、何らかの改善の取り組みを実施する必要があります。
- ・温泉については、令和元年度の収支として、37,732千円の赤字となっています。全ての月で赤字となっているため、改善の取り組みを実施する必要があります。
- ・バーベキューについては、令和元年度の収支として、11,714千円の赤字となっています。黒字の月もあるため、何らかの改善の取り組みを実施する必要があります。
- ・和食については、令和元年度の収支として、16,182千円の赤字となっています。全ての月において経費が売り上げを上回っており、根本的な改善が必要です。
- ・温泉ラウンジについては、令和元年度の収支として、19,107千円の赤字となっています。全ての月で赤字となっているため、根本的な改善が必要です。
- ・トンネルワインカーヴについては、令和元年度の収支として、1,420千円の利益となっています。利用料金の支払い月の関係があり一時的に赤字となる月もありますが、年間を通じては黒字となっています。

※部門別分析にあたっては、各月における収支のトレンドを把握するため、令和元年度の実績を採用しました。(令和2年度は4月、5月、2月において臨時休館となっている)

4. 経営の基本方針

(1) ぶどうの丘の活動理念

ぶどうの丘は、地場産品を中心とした食事とワインを堪能できるサービスを提供し、地域産業の価値を全国に広める実践の場となってきました。また、施設を充実させ多くの観光客に滞在の楽しさを提供するとともに、市内観光情報の発信にも力を注ぐなど、本市観光の拠点としての役割を担ってきたところです。

これらの事業は、明治以来のワイン醸造技術の伝承と進化が生み出した本市のワイン文化の素晴らしさを広める活動として一定の使命を果たしてきました。しかし、産地間競争の激化など環境の変化により、伝統的産地ということだけでは高い付加価値を求める観光需要に対応できなくなっていることから、今後は、日本ワインの伝統的産地という歴史的・文化的価値に新たな魅力を付加していくことにより、地域の持つポテンシャルを最大限に高めていくことが必要であると考えています。

こうしたことから、改めてぶどうの丘の活動理念を掲げ、経営の基本方針を定めてまいります。

先人達が築き上げた甲州市のワイン文化・歴史の発展と継承

(2) 経営の基本方針

これまでの経過を踏まえ、ぶどうの丘が果たす重要な役割はいくつかに集約されます。

まず、ワイン文化・歴史の発展については、市内のブドウ生産農家とワイナリー群が支える日本で栽培された原料で造られる日本ワイン・甲州市産ワインについて、国産ワインに占める消費のシェア拡大を進めることが重要です。

また、人口減少時代において、甲州市の豊かな自然の中で、食や宿泊などその時・その場でしか味わえない究極の時間や空間を提供する観光施設としての活用を強化し、滞在型観光の推進と交流人口の増加を目指す必要があります。

さらに、多くの方に対して甲州市の自然や歴史、果実などの特産物、市内ワイナリーが造る日本ワイン・甲州市産ワインに興味と関心を持ってもらうための情報発信といった積極的なアプローチが欠かせません。

そして、地域活性化の拠点として、今後もこうした事業を安定的に利用者の皆様に提供していかなければなりません。

これらのことから、甲州市のワイン文化・歴史の発展と継承という活動理念のもと、ぶどうの丘事業の経営の基本方針を次のとおり整理しました。

- 1 ワイン消費拡大の展開
- 2 滞在型観光の推進
- 3 地域情報の発信拠点
- 4 上記機能を提供するための経営基盤の維持

5. 経営方針に基づく事業展開

(1) ワイン消費拡大の展開

○甲州市産ワイン関係情報発信の強化

- ・日本におけるワイン産業発祥の地である甲州市の歴史や、現在の日本ワインを取り巻く状況等について、啓発機会の充実を図ります。
- ・施設展示に工夫を行い、大人から子供まで楽しみながらワインについて学習することができる展示資料の充実を進めます。
- ・職員によるワイン関係のミニ講座を開催し、実際にワインを試飲するなどワインの知識や楽しみ方の普及を図ります。

○地下ワインカーヴの機能強化

- ・ワインカーヴに貯蔵しているワインは 180 種類から 200 種類と多いため、それぞれのワインの特徴等について、各ワイン、ワイナリーの情報について掲示するとともに、電子機器（デジタルサイネージ等）を活用して情報提供を図ります。
- ・QR コード等を付記する等、WiFi 環境を整備し、ネット等で、より多くの情報についてアクセス可能とする等の改善を進めます。
- ・WiFi 環境を整備することにより、テレビ電話機能を活用した多言語化対応等を進めます。

○ワインショップのリニューアル

- ・売店については、営業開始から大規模なリニューアルを行っていません。ワインを配置している棚については高さがあり目的のワインを探しづらい状態となっているため、利用者の利便性向上や購買意欲向上に繋がる改良を図ります。
また、販売しているワインの銘柄数が多いため、嗜好に合わせたワインを見つけやすくする仕組みについて充実していきます。
- ・売り場の雰囲気等について統一したコンセプトが存在しないため、コンサルタント等の専門家によるアドバイス等を取り入れ改善を図ります。

○甲州市産赤ワイン（マスカット・ベリーA 等）の消費拡大事業の展開

- ・甲州種による白ワインについては、世界的なコンクールで賞を獲得するなど、その評価は確立されつつあります。
しかし、マスカットベリーAによる赤ワイン等については、甲州種と比較するとその認知度は高いとは言えません。
マスカットベリーAについての情報発信を行うとともに、ワインと食事とのペアリングについて積極的に展開するなど、その魅力発信を進めます。

○ワイナリーとの連携強化

- ・施設の安全対策の徹底やワインサーバー、ワインセラーの設置による品質管理の強化等を通じて着実に信頼関係を構築してきました。
今後も引き続きワイナリーとの連携に努め、売店販売傾向の共有などを図っていくとともに、ワイナリー補助事業の創設等、売店販売ワインの品質向上につながる支援を検討していきます。
- ・市内ワイン協会等が進めるG I 制度の指定に向けて、情報収集や関係機関との連絡調整などの支援を行ってまいります。

(2) 滞在型観光の推進（観光施設としての活用の強化）

○食事需要の開拓

- ・何度も利用したくなる食事部門を構築するため、良好な眺望というプラスアルファのコンテンツを生かしながら、メニュー提供や雰囲気作りに工夫を行っていきます。

○宿泊、温泉需要の一層の取り込み

- ・利用の多い首都圏のほか、中部横断自動車道の全面開通効果等を生かし中京圏等からの誘客促進に取り組みます。
- ・外国人観光客の往来が可能となった場合を想定し、インバウンド観光を意識したアピールを進めていきます。
- ・「恋人の聖地」に認定されている景観的な魅力を生かす取り組みを進めていきます。

○付加価値の高いサービス提供の充実

- ・モノ、コトに続く消費潮流として、「その時、その場所でしか味わえない盛り上がりを楽しみたい」というトキ消費と呼ばれる利用者の意識、行動に合わせたサービスを提供していきます。

(3) 地域情報の発信拠点（発信の強化）

○観光情報発信の強化

- ・ぶどう、もも、すもも、さくらんぼ、桔露柿など、市内特産果物の情報発信を収穫時期や観光シーズンに合わせて発信していきます。

○動画、写真などを中心に多様化した情報発信の強化

- ・ICT技術（AR、VR、プロジェクションマッピング等）を活用した効果的な情報発信を行います。
- ・施設内全エリアにおいてフリーWiFiを整備し、利用者の利便性向上を図ります。

○観光客の誘導機能の強化

- ・甲州市観光の玄関口として、勝沼エリア、塩山エリア、大和エリアへの観光客の流れを誘導する案内の強化を図っていきます。
- ・ターゲット（訴求対象）の明確化を進め、時期を捉えた広告宣伝を行います。
- ・マーケット効果の大きい関東近県及び大都市圏への展開を積極的に進めます。

○インバウンドへの対応

- ・観光情報サイト、SNS等を活用した外国向け情報の提供や、県内大学等と連携した外国語情報の提供を行っていきます。

(4) 上記機能を提供するための経営基盤の維持

○安定的な収益確保（直営部門と民間部門との連携による経営）

- ・ぶどうの丘事業を今後も長期にわたり可能とするためには、計画的な施設改修を実施するとともに、安定的な収益が確保できる事業スキームを構築していかなければなりません。
そのためには、改めて公営企業で運営することの適否や官民の役割分担について整理するとともに、民間活力の活用など最適な運営手法について検討することが必要となってきます。
- ・職員の意識改革を進め、優れた観光施設としてホスピタリティの向上を目指していきます。

6. 公営企業として実施する必要性など

(1) 事業の意義、公営企業として実施する必要性

ぶどうの丘事業の大きな意義は、地域の特性、地域資源を活用し、地域のポテンシャルを最大限に発揮させることです。この方向に進むことは改めて定めた活動理念に沿うものであり、今後、活動理念に基づく事業の発展と継続を確保していかなくてはなりません。

地域産業の育成・発展はぶどうの丘事業の根幹であり、引き続き、特産品である甲州市産ワインの試飲、販売といったワインの消費拡大を推進するとともに、変化する観光需要にも適応していく必要があります。

しかしながら、令和2年度から続くコロナ禍により、事業収益や内部留保金の減少など経営が不安定な状況となる中、施設の老朽化に伴う大規模な修繕や利用者のニーズに応える施設のリニューアルといった高付加価値化に向けた体力面の補強や施設改修の実現性を鑑みると、これまでのぶどうの丘事業すべてを公営企業として実施していくことは困難な状況と言わざるを得ません。

こうした状況から、今後のぶどうの丘事業については、引き続き活動理念と経営方針に基づき継続していくため、公営企業として推進していくものと、民間代替性が高く民間の力、ノウハウを活用していくものに大別して継続と高付加価値化を目指していく必要があると考えます。どちらも安定して運営できる事業スキームを構築したうえで実施していかなければなりません。

国において推奨されている官民連携の促進では、公的部門における民間の資金、人材、ノウハウ等の活用は、第3セクターからPPP/PFIへと、その応用範囲を拡大させています。

景観の美しさやワイナリーの集積などを中心とした地域産業の特性を生かし、地域経済エリアを守るため、これまで続けてきたすべての事業を公営企業で行う枠組みに捉われることなく、民間の力を積極的に活用すること、また民間のネットワークを生かすことにより公営企業として継続していく事業にも好影響を与えていくこと、などをこれからの経営に反映させていくことは大変重要です。

このため、ぶどうの丘事業においても「市直営部門と民間部門との連携」による経営を念頭に置き、経営部門別分析結果を踏まえ、現在実施している事業について次のとおりスキームを構築していきます。

※事業スキームの構築

○公営企業として継続する事業

地域産業の育成、発展に直結し、引き続き事業展開が必要なもの。

公営企業として市が直接関わることにより、本市施策に沿った展開や地域事業者等との連携が効果的に推進できるもの。

○民間代替性が高く、民間の資金力、ノウハウの活用を検討する事業

地域産業の育成、発展に直結し、引き続き事業展開が必要なもの。

民間資金投入による大規模な施設リニューアルや民間の優れた事業運営のノウハウ導入により事業の付加価値の一層の高まりが期待されるもの。

○経営形態の変更等を検討していく事業

ニーズの変化や施設の維持管理面等から、事業の転換や廃止等を検討していくもの。

(2) 部門別事業スキームの構築検討

○公営企業として継続する事業

◆【売店】

- ・地域特産品である甲州市産ワインの試飲（ワインカーヴ運営）、販売事業であり、地域産業の育成、発展やワイナリーはじめ地域事業者等との連携強化に直結します。

また、部門中最大の利益があり、安定して運営できる事業スキームの構築に必要な部門です。

- ・駅ワインショップについては、観光シーズンや各種イベント等に合わせた効果的な運営を検討していきます。

◆【トンネルワインカーヴ】

- ・売店同様、ワイナリーはじめ地域事業者等との連携強化や顧客サービスに直結します。

また、利益の確保が見込まれることから、安定して運営できる事業スキームの構築に必要な部門です。

○民間代替性が高く、民間の資金力、ノウハウの活用を検討する事業

◆【宿泊】

- ・利益の確保が見込まれ、安定して運営できる事業スキームの構築に必要な部門です。一方、滞在型観光の中心的施設であり、大規模なりニューアル等が想定されることから、将来的に民間資金や民間ノウハウの優位性を活用していく必要があります。

◆【レストラン】

- ・展望の素晴らしさという付加価値があるものの、利益の少ない月があります。滞在型観光の中心的施設として、民間ノウハウの優位性を生かし一層の高付加価値化に繋げる必要があります。

◆【和食】

- ・これまでサービス提供場所が一定せず、事業展開や周知の難しさもあったため思うように利益を挙げられずにきました。今後は、提供場所を定め、民間ノウハウの優位性を生かし安定経営を確保することにより、レストラン同様、滞在型観光の高付加価値に繋げる必要があります。

◆【バーベキュー】

- ・観光需要の変化により、これまで収益を上げてきた団体客中心の経営に限界があると考えられることから、民間ノウハウの優位性を生かし安定経営を確保する必要があります。

◆【温泉】

- ・冬季における利益の確保が難しく、民間資金や民間ノウハウの投入による安定運営が必要です。宿泊事業との融和性を含め、滞在型観光の高付加価値化に繋がる可能性を検討する必要があります。

◆【温泉ラウンジ】

- ・食事部門として民間ノウハウの優位性を生かせることから、温泉と合わせ民間活力を活用し、滞在型観光の高付加価値に繋がる効果を検討していきます。

○その他、経営形態の変更等を検討していく事業

◆【美術館】

- ・美術館展示に収益性がなく、貸館需要も低迷していることから、空間を有効に活用できる事業への転換等について検討していきます。

◆【思蓮】

- ・令和元年度までほうとう提供施設でしたが、令和2年度以降、和食やバーベキューへ集約して効率的な運営を展開しています。今後は、ワーケーションやテレワークといった需要を鑑み、一戸建て仕様を生かした事業への転換等について検討していきます。

◆【RVパーク】

- ・施設機能の充実や温泉、食、眺望を生かした利用促進のほか、空間の有効活用等について検討していきます。

◆【イベントホール】

- ・除却、またはコンベンション機能の充実などを念頭に、宿泊施設と合わせて民間活用等を検討していきます。

◆その他

- ・【恋人の聖地】については、関係機関等と連携しながら、滞在や立ち寄りの魅力が一層増すような周辺環境の充実を検討していきます。

7. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 収支計画

○令和6年度から営業形態変更した場合

区分	年度	単位:千円、%											
		平成27年度 (決算)	平成28年度 (決算)	平成29年度 (決算)	平成30年度 (決算)	令和元年度 (決算)	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算見込)	令和5年度 (決算見込)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (決算見込)	令和8年度 (決算見込)
1. 営業	収入	957,670	881,060	870,610	836,588	783,312	524,797	527,295	523,572	519,938	323,405	320,880	318,409
	売上	949,492	876,860	864,951	830,147	777,553	522,842	518,110	514,476	515,938	323,405	320,880	318,409
	(1) 普通	104,240	103,857	103,734	96,464	96,464	61,427	62,636	62,895	63,157	323,405	320,880	318,409
	(2) 温	39,084	35,489	35,489	34,355	30,571	17,569	17,569	17,569	17,569	323,405	320,880	318,409
	(3) 食	257,846	241,052	234,483	224,483	225,815	111,635	110,486	109,409	108,355	323,405	320,880	318,409
	(4) ロハ	183,625	171,665	166,973	166,973	160,814	79,501	78,683	77,916	77,165	323,405	320,880	318,409
	(5) ハ	32,646	30,920	31,704	29,686	21,620	10,688	10,578	10,475	10,374	323,405	320,880	318,409
	(6) 泉	16,888	15,788	16,400	15,356	14,790	7,312	7,298	7,166	7,097	323,405	320,880	318,409
	(7) 店	523,978	474,293	452,293	440,893	400,868	303,633	297,516	294,823	292,187	289,608	287,083	284,612
	(8) 料	21,050	21,051	21,344	21,404	23,781	20,336	20,335	20,335	20,335	28,335	28,335	28,335
2. 営業	収入	8,178	4,800	5,659	6,421	5,719	1,955	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462
	(1) 業	3,026	1,870	2,140	2,300	2,000	700	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	(2) 外	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(3) 補	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(4) 助	280	2,972	1,020	2,592	30,210	675	38,551	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162
	(5) 前	8,178	8,047	8,654	8,282	7,600	7,600	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
	(6) 受	939,702	875,765	861,687	823,780	773,773	601,855	595,241	593,499	590,822	282,739	281,224	279,745
	(7) 業	207,249	204,944	197,563	194,247	195,903	196,487	187,969	187,969	187,969	187,969	187,969	187,969
	(8) 員	51,684	45,558	45,986	50,522	51,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583
	(9) 給	29,634	31,421	33,562	29,592	30,210	38,551	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162
3. 営業	収入	957,670	881,060	870,610	836,588	783,312	524,797	527,295	523,572	519,938	323,405	320,880	318,409
	(1) 業	949,492	876,860	864,951	830,147	777,553	522,842	518,110	514,476	515,938	323,405	320,880	318,409
	(2) 温	104,240	103,857	103,734	96,464	96,464	61,427	62,636	62,895	63,157	323,405	320,880	318,409
	(3) 食	39,084	35,489	35,489	34,355	30,571	17,569	17,569	17,569	17,569	323,405	320,880	318,409
	(4) ロハ	257,846	241,052	234,483	224,483	225,815	111,635	110,486	109,409	108,355	323,405	320,880	318,409
	(5) ハ	183,625	171,665	166,973	166,973	160,814	79,501	78,683	77,916	77,165	323,405	320,880	318,409
	(6) ハ	32,646	30,920	31,704	29,686	21,620	10,688	10,578	10,475	10,374	323,405	320,880	318,409
	(7) 泉	16,888	15,788	16,400	15,356	14,790	7,312	7,298	7,166	7,097	323,405	320,880	318,409
	(8) 店	523,978	474,293	452,293	440,893	400,868	303,633	297,516	294,823	292,187	289,608	287,083	284,612
	(9) 料	21,050	21,051	21,344	21,404	23,781	20,336	20,335	20,335	20,335	28,335	28,335	28,335
4. 営業	収入	8,178	4,800	5,659	6,421	5,719	1,955	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462
	(1) 業	3,026	1,870	2,140	2,300	2,000	700	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	(2) 外	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(3) 補	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(4) 助	280	2,972	1,020	2,592	30,210	675	38,551	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162
	(5) 前	8,178	8,047	8,654	8,282	7,600	7,600	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
	(6) 受	939,702	875,765	861,687	823,780	773,773	601,855	595,241	593,499	590,822	282,739	281,224	279,745
	(7) 業	207,249	204,944	197,563	194,247	195,903	196,487	187,969	187,969	187,969	187,969	187,969	187,969
	(8) 員	51,684	45,558	45,986	50,522	51,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583
	(9) 給	29,634	31,421	33,562	29,592	30,210	38,551	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162
5. 営業	収入	957,670	881,060	870,610	836,588	783,312	524,797	527,295	523,572	519,938	323,405	320,880	318,409
	(1) 業	949,492	876,860	864,951	830,147	777,553	522,842	518,110	514,476	515,938	323,405	320,880	318,409
	(2) 温	104,240	103,857	103,734	96,464	96,464	61,427	62,636	62,895	63,157	323,405	320,880	318,409
	(3) 食	39,084	35,489	35,489	34,355	30,571	17,569	17,569	17,569	17,569	323,405	320,880	318,409
	(4) ロハ	257,846	241,052	234,483	224,483	225,815	111,635	110,486	109,409	108,355	323,405	320,880	318,409
	(5) ハ	183,625	171,665	166,973	166,973	160,814	79,501	78,683	77,916	77,165	323,405	320,880	318,409
	(6) ハ	32,646	30,920	31,704	29,686	21,620	10,688	10,578	10,475	10,374	323,405	320,880	318,409
	(7) 泉	16,888	15,788	16,400	15,356	14,790	7,312	7,298	7,166	7,097	323,405	320,880	318,409
	(8) 店	523,978	474,293	452,293	440,893	400,868	303,633	297,516	294,823	292,187	289,608	287,083	284,612
	(9) 料	21,050	21,051	21,344	21,404	23,781	20,336	20,335	20,335	20,335	28,335	28,335	28,335
6. 営業	収入	8,178	4,800	5,659	6,421	5,719	1,955	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462
	(1) 業	3,026	1,870	2,140	2,300	2,000	700	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	(2) 外	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(3) 補	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(4) 助	280	2,972	1,020	2,592	30,210	675	38,551	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162
	(5) 前	8,178	8,047	8,654	8,282	7,600	7,600	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
	(6) 受	939,702	875,765	861,687	823,780	773,773	601,855	595,241	593,499	590,822	282,739	281,224	279,745
	(7) 業	207,249	204,944	197,563	194,247	195,903	196,487	187,969	187,969	187,969	187,969	187,969	187,969
	(8) 員	51,684	45,558	45,986	50,522	51,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583	118,583
	(9) 給	29,634	31,421	33,562	29,592	30,210	38,551	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162	32,162
7. 営業	収入	957,670	881,060	870,610	836,588	783,312	524,797	527,295	523,572	519,938	323,405	320,880	318,409
	(1) 業	949,492	876,860	864,951	830,147	777,553	522,842	518,110	514,476	515,938	323,405	320,880	318,409
	(2) 温	104,240	103,857	103,734	96,464	96,464	61,427	62,636	62,895	63,157	323,405	320,880	318,409
	(3) 食	39,084	35,489	35,489	34,355	30,571	17,569	17,569	17,569	17,569	323,405	320,880	318,409
	(4) ロハ	257,846	241,052	234,483	224,483	225,815	111,635	110,486	109,409	108,355	323,405	320,880	318,409
	(5) ハ	183,625	171,665	166,973	166,973	160,814	79,501	78,683	77,916	77,165	323,405	320,880	318,409
	(6) ハ	32,646	30,920	31,704	29,686	21,620	10,688	10,578	10,475	10,374	323,405	320,880	318,409
	(7) 泉	16,888	15,788	16,400	15,356	14,790	7,312	7,298	7,166	7,097	323,405	320,880	318,409
	(8) 店	523,978	474,293	452,293	440,893	400,868	303,633	297,516	294,823	292,187	289,608	287,083	284,612
	(9) 料	21,050	21,051	21,344	21,404	23,781	20,336	20,335	20,335	20,335	28,335	28,335	28,335
8. 営業	収入	8,178	4,800	5,659	6,421	5,719	1,955	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462	5,462
	(1) 業	3,026	1,870	2,140	2,300	2,000	700	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	(2) 外	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(3) 補	120	120	140	120	20	300	152	152	152	152	152	152
	(4) 助	280	2,972	1,020	2,592	30,210	675	38,55					

(2) 預金現金の将来推計

○売店、トンネルで運営継続(R6～)

科目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
現金預金残高(期首)		163,745	120,802	74,878	27,996	92,666	156,325
収益的収支		-61,494	-64,475	-65,432	46,119	45,108	44,115
資本的収支		0	0	0	0	0	0
減価償却費		18,551	18,551	18,551	18,551	18,551	18,551
現金預金残高(期末)	163,745	120,802	74,878	27,996	92,666	156,325	218,992

令和4年度中から手持ち現金が1億円を下回るため、運営資金として一時借入金等の活用も想定されます。

令和6年度から営業形態を変更することにより、大きく収支が改善されることが予測されます。

○売店、トンネルで運営継続(R7～)

科目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
現金預金残高(期首)		163,745	120,802	74,878	27,996	-19,820	43,839
収益的収支		-61,494	-64,475	-65,432	-66,367	45,108	44,115
資本的収支		0	0	0	0	0	0
減価償却費		18,551	18,551	18,551	18,551	18,551	18,551
現金預金残高(期末)	163,745	120,802	74,878	27,996	-19,820	43,839	106,506

令和4年度中から手持ち現金が1億円を下回るため、運営資金として一時借入金等の活用も想定されます。

令和6年度末には運営資金がマイナスになるため一時借入金を活用するとともに、経費削減や一部部門の営業停止等を想定する中で運営を継続する必要があります。

令和7年度から営業形態を変更することにより、収支が改善されることが予測されます。

○売店、トンネルで運営継続(R8～)

科目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
現金預金残高(期首)		163,745	120,802	74,878	27,996	-19,820	-68,548
収益的収支		-61,494	-64,475	-65,432	-66,367	-67,279	44,115
資本的収支		0	0	0	0	0	0
減価償却費		18,551	18,551	18,551	18,551	18,551	18,551
現金預金残高(期末)	163,745	120,802	74,878	27,996	-19,820	-68,548	-5,882

令和4年度中から手持ち現金が1億円を下回るため、運営資金として一時借入金等の活用も想定されます。

令和5年度、令和6年度も一時借入金を活用し、経費削減や一部部門の営業停止等を想定する中で運営を継続する必要があります。

令和8年度から営業形態を変更することにより、収支が改善されるが年度末においても資金がマイナスとなることが予測されます。

8. 民間活用の検討

(1) 安定して運営できる事業形態の検討

ぶどうの丘事業では、将来にわたり安定的な運営ができる事業スキームを構築するという観点から、現在直営で実施している業務について、民間事業者へ委託することが可能か、また、部門毎に民間活用を導入することを想定できるかなど検討していきます。

民間活用には様々な手法がありますが、主な内容について次のとおり列挙します。

○PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）

◆指定管理者制度、長期包括委託

民間事業者のノウハウを活用する手法の一つですが、委託期間が5～6年と相対的に短期であることから、契約期間内で利益が出るような短期的な投資しか行われな可能性があり、施設の老朽化に伴う更新投資の財源確保という課題に対する本質的な解決につなげることは困難であると考えられます。

◆DBO方式（設計・建設・運営）

民間事業者へ設計、建設、運営を一括して委ね、施設の所有、資金調達は公共が行います。このため、施設の老朽化に伴う更新投資の財源確保という課題に対する本質的な解決につなげることは困難であると考えられます。

◆PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）

・コンセッション

民間事業者の経営原理を取り入れるコンセッション（公共施設等運営権）方式です。利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者へ設定する方式です。

・BTO方式（建設・移転・運営）

民間事業者が施設等を建設し、施設完成直後に公共施設等の管理者へ所有権を移転し、民間事業者が維持・管理及び運営を行う事業方式です。

主な区分として、資金調達は民間事業者が行います。

・BOT方式（建設・運営・移転）

民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了後に公共施設等の管理者へ施設所有権を移転する事業方式です。

主な区分として、資金調達は民間事業者が行います。

・BOO方式（建設・運営・所有）

民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去するか単独で事業を継続する方式です。

主な区分として、資金調達は民間事業者が行います。

○第三セクター方式

公共主体と民間事業者が出資して設立する法人（株式会社等）が実施する方式です。公共主体と民間事業者が同一法人内で意思決定を行うこととなります。

(2) 組織体制の見直し、職員体制の見直し

ぶどうの丘事業は、今後、安定して運営できる事業スキームの構築を前提に、公営企業として継続するものと、民間の力やノウハウの活用を検討するものに整理して推進していく必要があります。

このため、現在の組織や職員体制について、適正な規模に見直していかなければなりません。今後、次のような検討が必要であり、順次作業に取り組んでいきます。

- ・ 将来の収益から推計した適正な職員数、給与総額の試算
- ・ 職員数適正化計画の策定
- ・ 営業成績と連動した人事評価制度の創設
 - 目標・方策のブレークダウン（部門、個人）
 - 責任体制の確立
- ・ 専門職の確保と人材育成
 - ホスピタリティ向上への取り組み
 - 観光・歴史・文化財等の研修実施（例：甲州市観光コンシェルジュとしての育成）
- ・ 早期退職制度の創設
- ・ 民間活力の活用を踏まえた職員処遇等の検討

（3）今後の展開

甲州市勝沼ぶどうの丘事業は、地域経済に与える影響として、雇用機会の提供、地域への観光客の誘致、公共交通機関の利用率の向上、全国への甲州市の認知度の向上（PR 効果）等、様々な面で大きな役割を担っております。

今後、こうした役割のもと使命を果たしていくため、経営の維持という面から、公営企業として直接的に地域と深く関わりながら推進していく事業と、民間代替性を視野に民間の力、ノウハウを活用して推進していく事業とをしっかりと整理し、進んでいかなければなりません。そして、どちらの事業も機能的に融合させることにより、甲州市ワイン文化と歴史の発展・継承をしていきます。

また、甲州市勝沼ぶどうの丘事業を取り巻く有利な環境として、日本農業遺産の認定や現在申請中である世界農業遺産の認定、日本遺産の認定等の様々な機会があります。その機会を活用し、与えられた使命を全うすることで、今後も甲州市にとって地域活性化の重要な柱としての役割を果たしていきたいと考えています。

さらに、甲州市のプロジェクトと連携するため、食べる、喜ぶ、宿泊する、感動する、参加する、体験する、の六感を基本とした「ヴェスタ甲州」の展開拠点となり、交流機会交流人口を創出していきます。

○ユニバーサルな施設への発展

- ・ 高齢者、障害者も活用できる施設整備（ユニバーサルデザイン）
- ・ 家族連れで楽しめる施設整備（子供向けアトラクションの設置、授乳室、子供対応機能）
- ・ SDGs への取り組み（主に環境政策について）
- ・ ワークেশョン、シェアオフィスに対応できる環境整備

○外部要因の積極的活用

- ・ 世界農業遺産の活用（農業遺産ツアーの開催）
- ・ ワイン県やまなしとの連携
- ・ 峡東ワインリゾート構想との連携

○「ヴェスタ甲州」の展開

- ・ 地域の活性化に向けた人が集う場所づくり
 - 市民と市内への観光客が参加し交流できるマルシェなどの開催

9. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

新型コロナウイルス感染症による影響が継続するとの前提で各種推計値を作成していることから、毎年度、計画による進捗状況の検証を実施します。

○事後検証、改定等の進め方

- ・経営戦略をもとに新たな体制を構築するにあたって、事業内容の定期的な見直しを行い、計画（PLAN）、実行（DO）、点検・評価（CHECK）、改善（ACTION）といった一連の流れ（PDCA サイクル）に基づき行っていきます。

○計画（PLAN）

- ・目標の見直し、設定

○実行（DO）

- ・事業の実施、進捗管理

○点検・評価（CHECK）

- ・事後評価、結果分析

○改善（ACTION）

- ・収支計画の再検討

経営戦略においては、毎年度、収支計画の実施・進捗に関する測定（モニタリング）を行い、各種の推計指標等と照らし合わせ、結果として収支計画と事業実績に乖離が生じている場合は、実情を勘案した見直し（ローリング）を行っていきます。

このモニタリングとローリングを継続的に実践していくことを進捗管理として位置づけます。

○実施・進捗の測定（モニタリング）

- ・事業実績の振り返り
達成状況の整理（部門別予算執行と事業実績、取組状況）

○見直し（ローリング）

- ・実情の勘案
社会情勢や事業環境変化の分析、把握
新型コロナウイルス感染症にかかる収束状況見極め
- ・見直しの必要性
乖離分析
将来推計値の修正、部門別結果の指標整理、プロセスの指標整理

別紙

ぶどうの丘施設概要図

事業名	面積	主要事業名	所有者	完成年
パーペチュエーガーデン	176.7㎡		ぶどうの丘	昭和65年
ワイン地下貯蔵庫	381.5㎡	新農業構造改善事業	甲州市	昭和60年
インフォメーションホール	560.4㎡	地域総合整備	甲州市	昭和62年
ワイン文化館、ワインレストラン	967.3㎡	地域総合整備	甲州市	昭和63年
イベントホール	1,836.8㎡	地域総合整備	甲州市	平成2年
ワインストア	293.1㎡		甲州市	平成3年
噴水施設	—	水環境整備事業	甲州市	平成5年
毛ニュメント、水噴、芝生広場他	635.8㎡		甲州市	平成5年
美術館	316.7㎡	町並み事業（公債）	ぶどうの丘	平成11年
児童及び付属施設	1,034.0㎡	地域総合整備	甲州市	平成24年
ふれあい交流センター	906.0㎡	田園空間再生グリーンツーリズム整備事業	甲州市	平成12年
宿泊棟	717.5㎡	地域総合整備	甲州市	平成12年
宿泊棟【新館】	831.8㎡		甲州市	平成13年
自然体験村管理センター（操演所）	408.2㎡		甲州市	昭和60年
宿泊棟【旧館】（撤去済）				

