

## 第4回 浜坂温泉保養荘のあり方検討会 次第

日 時：令和7年3月28日（金）10:00～

場 所：県庁1号館13階会議室

### 1 開会

### 2 議 事

（1）これまでの意見等について

（2）意見交換

### 3 その他

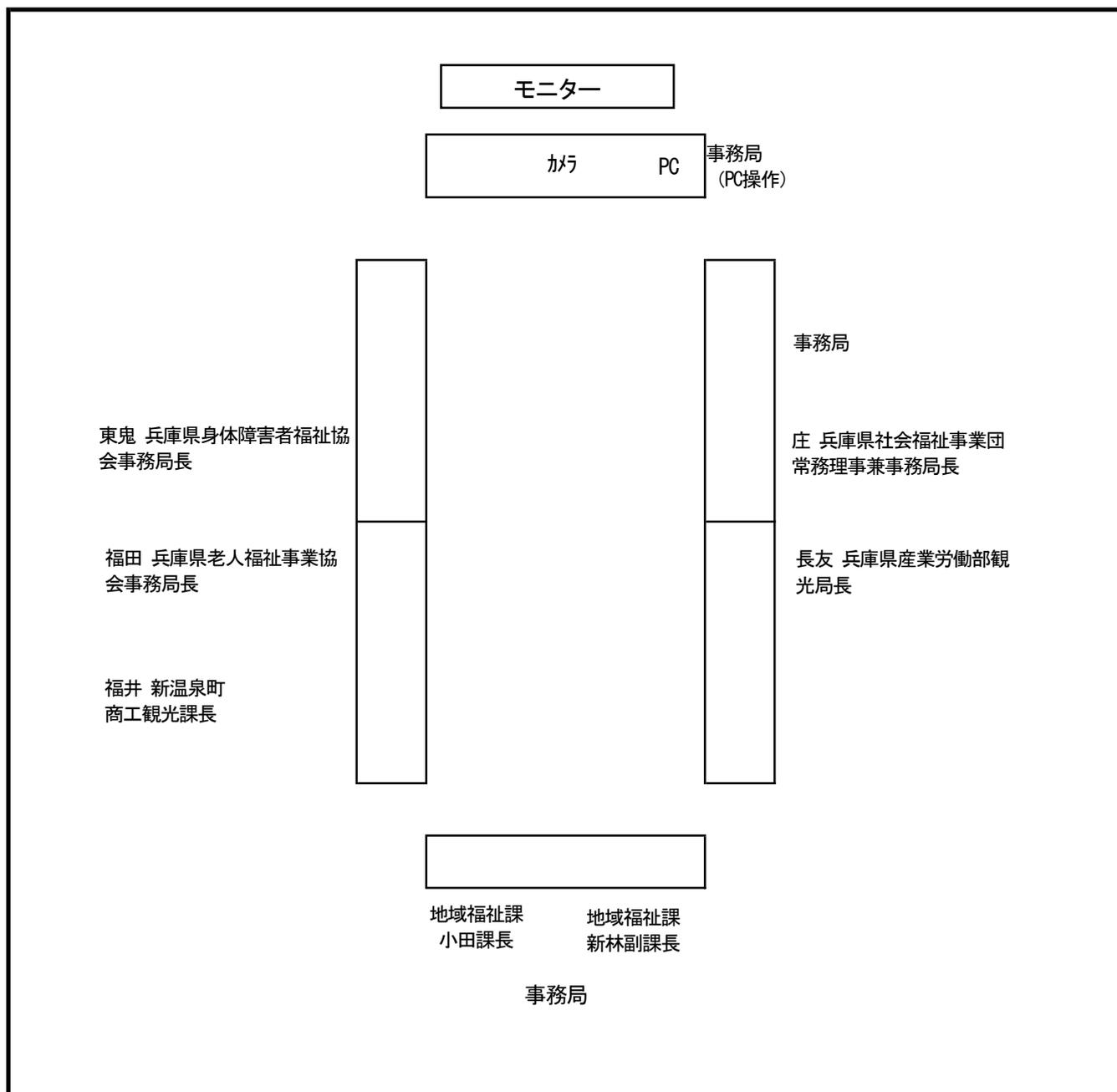
（配布資料）

資 料 1	配席図・出席者名簿
資 料 2	意見・論点整理
参考資料 1	民間事業者ヒアリング結果
参考資料 2	検討会意見書構成案
その他	第3回会議議事要旨

## 第4回 浜坂温泉保養荘のあり方検討会 配席図

日時:令和7年3月28日(金)10:00~

場所:兵庫県庁1号館13階 会議室



## 第4回 浜坂温泉保養荘のあり方検討会 出席者名簿

## 【委員】

氏名	役職等	備考
谷口 泰司	関西福祉大学教授	オンライン参加
東鬼 正明	兵庫県身体障害者福祉協会事務局長	
福田 庸二	兵庫県老人福祉事業協会事務局長	
松本 晃	新温泉町福祉課長	ご欠席
福井 崇弘	新温泉町商工観光課長	
庄 宏哉	兵庫県社会福祉事業団常務理事兼事務局長	
野田 誠一	兵庫県福祉部次長	ご欠席
長友 幸一	兵庫県産業労働部観光局長	

## 【事務局】

氏名	役職等	備考
小田 直樹	兵庫県福祉部地域福祉課長	
新林 正哉	兵庫県福祉部地域福祉課副課長	
木下 真由美	兵庫県福祉部地域福祉課主査	
米田 知弘	兵庫県社会福祉事業団高齢者事業本部次長兼事務局参事・企画調整課長	

## 第4回 浜坂温泉保養のあり方検討会

# 意見交換

令和7年3月28日

兵庫県福祉部地域福祉課

# 1 検討会のスケジュール

	内容	時期
第1回	浜坂温泉保養荘の現状と課題	R6.11.19
第2回	現地視察	R6.12.26
第3回	現地視察の結果を踏まえた施設の今後の役割等に関する意見交換	R7.1.28
第3回までの議論を踏まえ、事務局で民間事業者等4者へのヒアリングを実施（2/12～2/26）		
第4回	ヒアリング結果等を踏まえ、今後の取組み方針案を議論	R7.3.28 (本日)
第5回	取組み方針（素案）について	R7.5
第6回	取組み方針のとりまとめ	R7.6

## 2 本日の内容

- これまでの議論・ヒアリング結果を踏まえた、対応の方向性について意見交換
- 検討会意見の方向性・骨子について意見交換



事務局で作成する検討会意見の方向性を整理

※ 令和5年度公社等運営評価委員会報告書（R6.3）

「障害者更生センター（浜坂温泉保養荘）については、民間との役割分担や経営状況等を踏まえ、今後のあり方を検討すること」

# 3 前回までに出了意見等

区分	意見の概要
現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障害者が利用しやすい宿泊施設として一定の役割を果たしている</li> <li>・ 丁寧に運営されているが、赤字経営が続いており、社会福祉法人が経営を続けることは法人運営上も課題が多い</li> <li>・ 現状で可能な範囲の取組により顕著な経営改善が見込めるかは疑問</li> </ul>
方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「障害者更生センター」の位置付けにこだわらず、施設の活用を検討してはどうか</li> <li>・ 宿泊施設の位置付けのままでの再公営化は、過去の経緯等からハードルが高い</li> <li>・ 宿泊事業以外の用途での公営化について、アイデアレベルではいくつか用途が考えられるが、公的主体が運営すべき理由やニーズという問題をクリアする必要がある</li> <li>・ 経営主体が替わっても、ある程度の規模の宿泊施設等として残るのであれば地域にはメリットがある</li> <li>・ 民営化する場合でも、災害時の障害者の避難場所としての協力等を条件にできれば障害者福祉にも資するのではないか</li> <li>・ 古民家的な建物でなくても、採算がとれる投資と判断できれば民間事業者が関心を示すことは期待できる。当該施設も十分可能性はあるのではないか</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内の観光は伸びているので、宿泊事業の将来性はあるのではないか</li> <li>・ 団体客の減少は当該施設特殊の問題ではなく、民間では、ネットを活用して個人旅行者の取り込みを進めている</li> <li>・ 見直しのタイミングは、現在の無償貸与期間が一つの目安ではないか</li> </ul>

### 3 前回までに出了意見等

#### 【今後の施設のあり方に係る論点】

用途 運営	現状 (障害者更生センター)	用途変更 (高齢者施設等)	用途変更 (宿泊施設)
現状 (事業団)	経営の健全性・継続性 → 現状のまま継続することは困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>候補となる用途</li> <li>健全な運営を期待できるニーズの有無</li> </ul> → 経営が成り立つ確実な見込みが必要	経営主体としての適格性 → 公的主体が経営する理由の説明が難しい
公営	公費負担の規模・可否 → ・現在の用途では、過去の経緯から公営化は困難 ・用途変更する場合でも、公費を投入して運営する正当性が必要（適当な用途があるか）		
民営	<ul style="list-style-type: none"> <li>適格な事業者を選定できる可能性の有無</li> <li>民営化する場合の条件・措置のあり方</li> </ul> → 見込みの有無・課題についてヒアリングを実施		

# 4 民間事業者等ヒアリング（概要）

05

4 事業者（宿泊事業者、その他事業者、金融機関、その他）に、民間譲渡を想定した場合に関心を示す事業者の見込みや課題等をヒアリング（詳細は参考資料1）

	関心を示す 民間事業者	課題	その他
宿泊施設	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定期間の運営支援が望ましい</li> <li>・他業種からの参入の場合、事業のリスク評価が難しい</li> <li>・福祉事業等の経験が無いと障害者の積極的受け入れはハードルが高い</li> <li>・低単価高集客を想定した施設規模では経営が難しいのではないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鉄道駅があるので、地の利はある</li> <li>・訓練室は面白い活用方法を工夫できるのではないか</li> </ul>
その他事業	ある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・真剣に経営に取り組む者の発掘が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊施設運営の実績のある者が望ましい</li> </ul>
金融機関	ある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レンタルコストをどこまで低減できるかが課題</li> <li>・事業者が手腕を自由に発揮できる環境が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土地は貸与を希望する事業者もある</li> </ul>
その他	判断難しい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の経営状況では、事業価値は厳しく評価されるのではないか</li> <li>・相手の事業戦略とマッチすれば関心を示す者が出てくる可能性はある</li> </ul>	

## 5 意見の方向性（案）

### 方向性（案）

※報告の骨子は参考資料2

- ① 現状の用途（宿泊施設）を基本として、施設の有効活用を図る
- ② 有効活用の手法としては、民営化を最初に取り組み選択肢とする
- ③ 民営化に取り組みにあたっては、サウンディングの手法等を活用し、民間事業者のアイデアや意見の把握を進め、スキームへの反映を図る（障害者更生センターとしての位置づけには拘らない）
- ④ 適格性のある事業者の参入の可能性を高めるため、サウンディング等に際して、積極的な情報提供等に取り組む
- ⑤ 経営状況等を考慮し、県と事業団で調整の上、期限を設定して取組を進める
- ⑥ 民営化に向けた取組を実施した上でなお施設の適切な活用が図られない場合には、用途転用等の対応を検討すべき旨を附言する

#### ※意見の位置づけ等

- ・施設関係者（県・県社会福祉事業団）が今後進める取組の方向性を示す
- ・取組の方向性について、選択肢と優先順位を整理する
- ・検討会の意見に沿って、取組の具体化に努めることを施設関係者に求める

## 民間事業者ヒアリング結果

## (1) 宿泊事業者（廃業施設の再生経験あり）

## 【ヒアリングの視点】

## 宿泊事業を承継する際に必要な視点等について意見を聴取

- ・ 温泉宿の経営については、経験の無い者が事前に設備のリスク等を評価するのはなかなか難しい。
- ・ 宿泊事業はフロービジネス。リピーターを作れば強いが、基本的に新規の顧客を集め続けることで経営を回していく事業であり、定期的な投資が必要となる。経営している施設では開業当初に広告費もかなり使っている。
- ・ 事業者は、固定資産の取得費用を返済しつつ、運営費用を稼ぎ出さないといけない。資産取得の費用をできるだけ引き下げて、融資も有利な条件にしていく工夫が必要だが、固定資産の取得費用を多少引き下げるぐらいでは手を挙げるのは難しいのではないか。
- ・ オープン後の1～2年の経営が特に厳しい。100%リスクの無い状態にするのは難しくても、ある程度リスクを分散できるよう、一定期間の経営支援を行うことが望ましい。経営支援を行う際には、5年ぐらいかけてキャッシュフローを均衡させていくようなイメージを持っておく必要があると思う。
- ・ 23室で定員80人、単価が1万7千円前後というのは、低単価・高集客のモデルになる。団体客・固定客が減っている状況であり、この規模のまま施設を運営するのは、なかなかしんどいだろうというのが正直な感想。
- ・ 客層のターゲットをどこに定めるかは経営判断。あえてファミリー層を外して富裕層に近い層に狙いを定める高単価・低集客の戦略もある。
- ・ 温泉地の宿では最寄りの鉄道駅まで宿泊客を送迎することは多い。当該施設については、鉄道の駅が近くにあるのは強みではないか。
- ・ 当該施設の設備では、トレーニングルームがユニークだと思う。うまくコンセプトに組み込めれば、面白い活用ができるのではないか。
- ・ 障害者を積極的に受け入れることを条件にするのは、福祉施設等を運営していて障害者対応の経験がある事業者であればともかく、そのような経験の乏しい一般の事業者には高いハードルとなる可能性がある。
- ・ 事業承継だと従前の許可等を引き継げるが、資産を購入して事業を始める場合は、許可を全て取り直す必要が生じるなど、手続き的が煩雑になる。

## (2) その他事業者 (M&A 経験あり)

### 【ヒアリングの視点】

#### 事業承継時に必要な視点等について意見を聴取

- ・ サウンディングを実施すれば、関心を示す事業者はあると思われる。
- ・ 温泉施設や酒蔵等の事業承継案件では、資金はあるが、あまり経営のリスクを理解していない事業者が、一時の関心で手を出すけれど、うまく行かずすぐ撤退するというケースもある。本腰を入れて経営に取り組んでくれる事業者が見つけれられるかという点が重要になる。
- ・ 県内でもいくつか実績のある事業者もあるので、しっかり地域に貢献してくれそうな事業者を探すのであれば、そのような事業者に声をかけることも必要ではないか。
- ・ ソフトランディングには、イニシャルコスト低減のため、無償譲渡なども検討が必要。
- ・ 宿泊施設の経営コンセプトを継続するのであれば、顧客をつなぎ止められるよう休止期間を挟まない方がよいが、コンセプトを変更して新たに打ち出すのであれば、一定の休止期間を挟むのも選択肢。ただ、設備の稼働を一旦止めてしまうと再始動時にトラブルが生じる可能性もある点には注意が必要。

## (3) 金融機関

### 【ヒアリングの視点】

#### 事業承継案件としてみた場合の強み・弱み、望ましいと考える要件等について意見を聴取

- ・ サウンディングを実施すれば、関心を示す事業者はあると思われる。
- ・ 事業者はリスクを取って参入するので、手腕を自由に発揮できる余地をつくる方が望ましい。障害者の積極的受け入れ等を条件にしたいのであれば、必須条件ではなく希望条件とする方がよいのではないか。民営化案件で、地域住民の優先利用等を条件にしようとした事例でも、色々と調整が難しく、最終的には希望条件とした例もある。
- ・ 関心のある事業者を広く集める工夫が必要。関心のある事業者はこまめに情報をチェックしているので、事業承継のサイト等を通じた発信なども考えられるのではないか。
- ・ イニシャルコストをどこまで下げられるかは重要。例えば各部屋にトイレが無くて配管の大幅な改修が必要になれば、高額な改修費用が発生するので、そういった情報も重要となる。

- ・ 土地については、取得と賃貸のどちらを希望するかは事業者の性格にもよる。当該施設の土地は県有地で貸主に信用があるので、資金に十分な余裕があり、できるだけ身軽にしておきたいという意向の事業者であれば賃貸を選択する可能性はある。他方、イニシャルコストの多くを借入で対応する場合には、土地に担保を設定する例が多く、購入を希望する可能性が高い。

#### (4) その他（事業承継を支援する組織）

##### 【ヒアリングの視点】

事業承継案件としてみた場合の強み・弱み、望ましいと考える要件等について意見を聴取

- ・ 事業価値は、資産の価値と営業の価値の合計で評価される。本件では、土地・建物を無償で借り受けており、借入金の返済も無い状態の中で、毎年大きな事業収支の赤字が発生しているため、営業の採算性はマイナスで評価される。
- ・ 資産価値と営業価値のどちらかが十分に大きければ事業承継も実現しやすいが、どちらもマイナスだと、手を挙げる者は少なくなる。
- ・ 関心を示す事業者の見込みが全く無いとまでは言えない。例えば近畿圏で温泉宿の展開を検討中の事業者がいて、うまくその戦略にマッチすれば、手を挙げるということはあるだろう。
- ・ ソフトランディングさせるのであれば、5年等年限を限って経営補助を行う等の措置が求められるのではないか。

# 浜坂温泉保養荘のあり方について 意見書 目次（案）

## 1 はじめに

検討の背景等について記載

## 2 坂温泉保養荘の現状と課題

### (1) 施設概要

施設概要、利用者の推移、事業収支の推移等を記載

### (2) 市場動向

県内観光の動向、ユニバーサルツーリズムの取組について記載

### (3) 施設の現状分析と課題の整理

上記を踏まえ、施設の現状と課題について記載

## 2 今後の在り方に関する検討

### (1) 選択肢

考えられる選択肢について考え方・課題を記載

### (2) 民間事業者による評価

事業者ヒアリング結果について記載

## 3 今後の取組に関する提言

上記を踏まえ、検討会の提言を記載

※ 第4回会議では、特に次の点について意見をいただきたい

- ・取組の方向性に関する意見
- ・取組の優先順位に関する意見
- ・取組の進め方に関する意見 等