

小田原城天守閣事業経営戦略

団 体 名	:	小田原市
事 業 名	:	小田原城天守閣事業
策 定 日	:	令和 3 年 6 月
計 画 期 間	:	令和 3 年度 ~ 令和 12 年度

1. 事業概要

(1) 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非 適 用 の 区 分	非適用	事 業 開 始 年 度	昭和35年度
事 業 の 種 類	その他観光施設	施 設 名	小田原城天守閣、常盤木門、 小田原城歴史見聞館
職 員 数	3 人		
事 業 の 内 容	小田原市の観光振興と歴史や文化に関する理解を深めることを目的とし、国指定史跡小田原城跡に所在する小田原城天守閣、常盤木門及び小田原城歴史見聞館を有料入館施設として公開し、適切に管理・運営するとともに、特別展覧会の開催、展示改修等の整備などを行う。		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	—	
	イ 指定管理者制度	平成29年度から一般社団法人小田原市観光協会を小田原城天守閣、常盤木門及び小田原城歴史見聞館の指定管理者として指定し、管理運営を行っている。なお、次回の指定候補者の選定は、令和4年度を予定している。	
	ウ PPP・PFI	—	

(2) 料金形態

利用料金の概要・考え方	小田原城天守閣			
	区分		金額	常盤木門展示室の利用料金を同時に徴収する場合の金額
	個人(1人につき)	15歳以上の者 (中学生を除く)	510円	430円
		小学生及び中学生	200円	170円
	団体(1人につき)	15歳以上の者 (中学生を除く)	400円	340円
		小学生及び中学生	160円	140円
	区分		金額(1回につき)	
	望遠鏡		100円	
	コインロッカー		200円	
	常盤木門			
区分		金額	天守閣の利用料金を同時に徴収する場合の金額	
個人(1人につき)	15歳以上の者 (中学生を除く)	200円	170円	
	小学生及び中学生	60円	50円	
団体(1人につき)	15歳以上の者 (中学生を除く)	160円	140円	
	小学生及び中学生	40円	30円	
小田原城歴史見聞館				
区分		金額	天守閣及び常盤木門展示室の利用料金を同時に徴収する場合の金額	
個人(1人につき)	15歳以上の者 (中学生を除く)	300円	210円	
	小学生及び中学生	100円	70円	
団体(1人につき)	15歳以上の者 (中学生を除く)	240円	170円	
	小学生及び中学生	80円	50円	
<p>利用料金は、小田原城天守閣条例及び小田原城歴史見聞館条例の規定に基づき、条例の定める範囲内で指定管理者が定めている。</p> <p>料金の水準は、同種同規模施設の料金と大きく乖離しないようにするとともに、運営費用も考慮し設定している。</p>				
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成28年5月1日【小田原城天守閣】			

(3) 現在の経営状況

年間利用状況 (小田原城天守閣入館者数)	R1	580,019人	H30	603,318人	H29	738,086人
年間利用状況 (常盤木門入館者数)	R1	127,347人	H30	139,907人	H29	161,506人
年間利用状況 (小田原城歴史見聞館入館者数)	R1	118,938人	H30	36,073人	H29	115,430人
3館利用料金収入状況	R1	278,509,170円	H30	270,707,290円	H29	336,731,730円
収益的収支比率	R1	146.88%	H30	125.53%	H29	219.60%
他会計補助金比率	R1	0%	H30	0%	H29	0%

【上記の収益、資産等の状況を踏まえた経営状況の分析】

利用料金収入状況は、小田原城天守閣、常盤木門、小田原城歴史見聞館の利用料金収入を合計したものであり、その内、小田原城天守閣の利用料金収入が全体の8割以上を占め、その増減が全体の利用料金収入に大きな影響を与えるものとなっている。小田原城天守閣の利用料金収入については、平成28年5月のリニューアル工事完成後をピークに減少が続いていたが、令和元年度で下げ止まってきていることから、全体の利用料金収入の動向も同様の動きとなっている。当該事業は、収益的収支比率が100%を上回っており、他会計補助金比率も0%のため、平成29年度から令和元年度まで健全な経営状況にある。

3. 将来の事業環境

(1) 入館者数及び利用料金収入の見通し

小田原城天守閣の入館者数及び利用料金収入は、小田原城天守閣の耐震化に伴うリニューアル工事後の平成28年度をピークに年々減少してきたが、指定管理者とともに入館者の顧客ニーズに応えたサービスの実施や魅力ある展示のほか、施設等の情報をテレビ・SNS・ホームページや関係各誌で発信するなどのPR活動を指定管理者のノウハウを活用し積極的に行った結果、令和元年には減少幅が狭くなり、下げ止まってきている。

常盤木門は、平成28年10月にSAMURAI館としてオープンしているが、小田原城天守閣と合わせて入館する方が多い施設であることから、入館者数の見通しは、小田原城天守閣と同様の傾向となると考えている。

小田原城歴史見聞館は、平成31年4月にNINJA館としてリニューアルオープンしたが、新型コロナウイルス感染症対策で休館などとなったため、リニューアル後の入館者数についてデータ量が少なく、今後の見通しが立てにくい状況である。

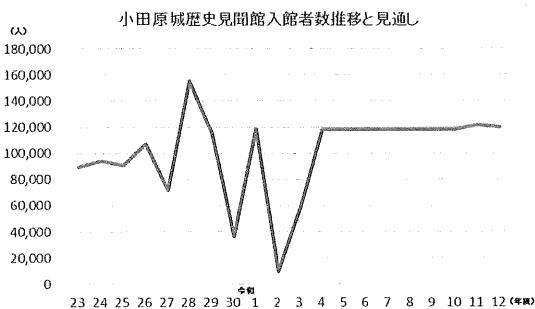
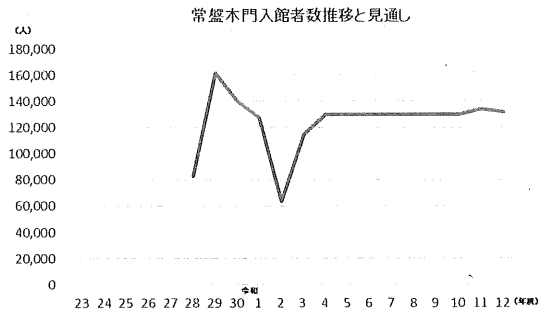
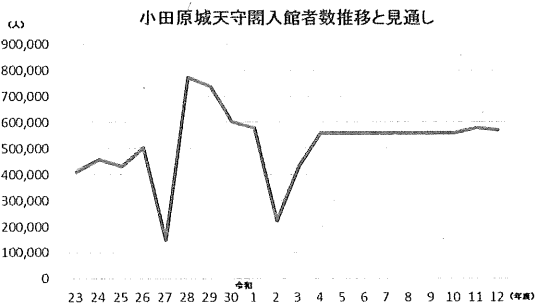
各施設は、魅力あるコンテンツで高い集客能力を有していることから、引き続き指定管理者とともに集客への取組を行っていくことで、一定の入館者数の確保が図れると考えている。

このため、今後の各施設の入館者数の見通しについては、令和2年度、3年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による減少を見込むが、令和4年度からは、令和元年度に近い水準に戻ると推計するとともに、令和11年度に予定している小田原城天守閣の展示改修による微増を見込んでいる。

【各施設の入館者数と利用料金収入等の推移と見通し】

年度	小田原城天守閣		小田原城歴史見聞館		常盤木門		望遠鏡等 利用料	利用料金収入 合計(円)	指定管理者からの 納付金※
	入館者数(人)	利用料金収入(円)	入館者数(人)	利用料金収入(円)	入館者数(人)	利用料金収入(円)			
平成23	411,240	139,511,850	89,619	19,632,020			1,450,200	160,594,070	
24	459,548	156,006,390	94,443	20,597,510			1,503,000	178,106,900	
25	430,475	145,754,330	90,658	19,994,620			1,221,900	166,970,850	
26	502,330	173,380,500	106,912	23,599,550			1,403,900	198,383,950	
27	148,325	48,095,600	72,136	17,360,770			684,800	66,141,170	
28	775,406	317,153,320	155,136	31,929,810	83,238	10,571,450	1,879,200	361,533,780	
29	738,086	293,902,730	115,430	20,870,540	161,506	20,257,060	1,701,400	336,731,730	179,201,365
30	603,318	243,697,290	36,073	6,538,490	139,907	19,143,010	1,328,500	270,707,290	150,375,432
令和元	580,019	236,390,250	118,938	23,073,380	127,347	17,957,340	1,088,200	278,509,170	140,407,336
2	221,428	89,305,673	9,644	1,876,159	63,884	8,845,809	572,500	100,600,141	37,153,000
3	435,014	177,292,688	59,469	11,536,690	114,612	15,795,968	761,740	205,387,086	73,387,000
4	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
5	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
6	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
7	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
8	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
9	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
10	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
11	580,000	237,800,000	122,000	23,770,000	134,000	18,600,000	1,400,000	281,570,000	149,570,000
12	570,000	233,700,000	120,000	23,380,000	132,000	18,320,000	1,370,000	276,770,000	144,770,000

※納付金については、指定管理者制度を平成29年度から導入したため、平成29年度以降の記載となる。



(2) 施設の見直し

小田原城天守閣の施設整備については、平成28年5月に耐震化に伴うリニューアル工事が完了したところであり、当面は利用料収入を確保するための定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていく。
常盤木門は、平成28年10月に展示改修を行っているため、当面は、定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていくが、施設全体の老朽化も進んでおり、長期的には、財源の確保も含め大規模改修の検討が必要となっている。
小田原城歴史見聞館は、平成31年4月に大規模な改修工事を完了しており、小田原城天守閣と同様に定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていく。

(3) 組織の見直し

当該事業は、経済部小田原城総合管理事務所が所管しており、学芸員職を含めた専任職員を3名置く体制で運営している。
今後も人件費の抑制を意識しながら、指定管理者と協力し当該施設の誘客につながる展示の実施や適切な施設運営などを行えるよう、必要な人員を配置していく方針である。

3. 経営の基本方針

国指定史跡である小田原城址公園は、天守閣をはじめ、門や城郭などを有する重要な文化施設であるとともに、国内外から毎年多くの観光客が訪れる本市の観光の中心的施設となっている。
その中で、小田原城天守閣事業は、小田原城天守閣、常盤木門、小田原城歴史見聞館を小田原城天守閣特別会計として運営しており、文化施設と観光施設の両面の価値を最大化しつつ、将来にわたり安定した事業運営を行っていくことが求められている。
また、利用料金収入から、指定管理者による各施設の管理経費と、指定管理者が市の特別会計へ繰り入れる納付金を賄っていることから、利用料金収入を確保していくことが持続的な運営を行ううえで最も重要となっている。

このため、本事業の運営にあたっては、歴史や文化に関する理解を深めることや適切に施設管理を行うことに加え、入館者数を最大限確保できるよう、指定管理者と協力し、次のことを経営の基本方針として取り組んでいく。

- 施設の維持管理を適切に行うとともに、展示改修等を適宜実施するなど、施設の観光及び文化的な価値を保ち高める。
- 入館者の多様なニーズを捉え、顧客満足度の高いサービスの提供を行うとともに、効率的で効果的な管理運営を行う。
- 特別展覧会や講演会などを開催し、市民の歴史的、文化的な理解を深め、効果的にその魅力を伝える。
- 情報誌への掲載、メディアへの露出など、効果的なPRを実施し集客に努め、天守閣を核とした地域経済の活性化を推進する。
- 新型コロナウイルスの感染拡大抑止対策の実施など、利用者や従業員の安全面を優先した施設の管理運営を行い、安心して利用できる環境を整える。

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	適切な時期に各施設の展示改修・維持修繕を行い、施設の有している観光及び文化的な価値の維持、向上を図る。
-----	---

小田原城天守閣等の3施設について、施設の有している観光及び文化的な価値の維持、向上のため、適切な時期での展示改修・維持修繕が必要となる。
展示については、内容が陳腐化しないよう適切な時期に展示改修を実施し、新規観光客の集客だけでなく、一度来城した方々の再訪を促進する。
また、毎年計上している維持修繕費により、長寿命化を意識した予防保全による考え方を組み入れつつ、施設の維持を図る。なお、展示改修・維持修繕のいずれの場合も、同じ年度内に投資が集中しないよう、分散して実施することとする。

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	天守閣入館者数56万人を目標として集客し、主な財源となる指定管理者からの納付金額について、事業運営に必要な額を確保する。
-----	--

財源については、指定管理者からの納付金が主なものであることから、その原資となる利用料金収入を確保していくことが必要となる。このため、適切な時期に展示改修を実施するなど、展示内容の刷新を図り、新規観光客だけでなく一度来城した方々の再訪を促進する。さらに、指定管理者と協力して、プロモーション事業、サービスの向上、魅力的な特別展覧会などを実施し、年間の天守閣入館者数56万人を目標に集客し、指定管理者からの納付金について、事業運営に必要な額を確保する。
また、毎年度、繰越金の一部を継続的に施設整備基金に積み立て、展示改修等の施設整備の財源として活用していく。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費は、職員の人件費のほか特別展覧会などの開催経費や、刀剣や甲冑等の所蔵品の維持管理や収集に係る経費、消費税などである。これらの費用は、経常的に必要となる経費のため、一部物価上昇なども考慮し計上した。なお、各施設の通常の入館施設としての管理経費は、利用料金収入などにより指定管理者が賄うものとしている。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

① 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	指定管理者制度を継続していくとともに、効率的・効果的に施設の運営が図れるよう、民間活用の方法等について研究を進めていく。
投資の適正化	施設整備や資産の購入などについて、入館者のニーズ等を分析し、需要予測を立てながら、必要性や費用対効果などを考え過剰な支出とならないように実施していく。
その他の取組	将来的な展示改修や施設整備等に備え、利用料金収入を確保しながら継続的に基金の積み増しを行っていく。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

利用料金・入館者数	利用料金収入・入館者数を確保するため、性別を問わず広い年代層に向けての情報発信を継続していくとともに、伸びしろが期待される外国人などを意識し、効率的で効果的なPRを指定管理者のノウハウを活用しながら実施していく。 また、リピーターの確保が重要であり、特別展の開催や定期的な展示の改修などで、入館者を飽きさせない取組を続けていく。
地方債	継続的に基金の積み立てを行い、施設整備などの起債が必要な事業に対する財源を極力確保するほか、事業の必要性や費用対効果を考え過度な事業費とならないようにすることで、起債の借りに依存しない運営に努める。
繰入金	利用料金収入を増やし、経営を安定化させるとともに、計画的に投資を行うことで、一般会計からの繰入金に依存しない自立的な経営を行えるよう努める。
資産の有効活用等による収入増加の取組	利用者や市民のニーズに合わせ、施設を有効活用するためのサービスや事業展開を指定管理者と検討していく。
その他の取組	国庫補助制度などの動向を適切にとらえるとともに、利用料金収入以外の財源の確保を研究し、事業の財政基盤の強化に努める。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委託料	委託料と職員給与費等とのバランスを勘案するとともに、効率化やサービスの質を考えたいうえで、委託化の検討を行う。
管理運営費	限られた財源の中、効果的で適正な管理運営を行い、業務の効率化などによるコスト削減に積極的に取り組む。
職員給与費	業務を行う上で必要な人員の経費を確保するとともに、業務の効率化を図るなどして人件費の抑制を図る。
その他の取組	入館者数の増加を図るための事業について、的確に分析し、費用対効果を考え実施する。

5. 公営企業として実施する必要性など

<p>事業の意義、提供するサービス自体の必要性</p>	<p>当該事業は、小田原の歴史・文化の魅力を発信するというだけでなく、年間50万人を超える入館者を集める観光の中心的な事業でもある。このため、市民の歴史や文化に対するニーズに応えることに加え、観光振興による地域活性化という面からも継続して実施すべき事業である。</p>
<p>公営企業として実施する必要性</p>	<p>国指定史跡小田原城址公園は、文化財保護法により小田原市が管理団体に指定されており、当該管理施設も適切な保存活用を図る責務を負っている。 また、施設の持っている様々な役割を着実に果たしていくためには、関係機関との調整が必要であるほか、高い公共性が求められているものであることから、公営企業として実施していく。</p>

6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>主に、毎月の指定管理者からの報告を基に進捗管理を行っていく。また、毎年度決算期において、年度単位の進捗管理を行い、本経営戦略の事後検証を行っていく。 計画期間は10年間だが、事業をとりまく社会経済情勢の変化等により必要と認めるときは、随時見直しを行うこととする</p>
----------------------------	---

投資・財政計画(収支計画)

(単位:千円, %)

年 度		前々年度	前年度	本年度	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	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
区 分		(決算)	(決算見込)	令和3年度										
収益的収入	1 総 取 益(A)	157,504	91,573	77,399	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	152,993	148,193	
	(1) 営 業 取 益(B)													
	ア 料 金 収 入													
	イ 受 託 工 事 取 益													
	ウ その他													
	(2) 営 業 外 取 益	157,504	91,573	77,399	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	151,423	147,423	
	ア 他 会 計 繰 入 金		46,498											
	イ 所 得 税 引 当 金	157,504	45,075	77,399	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	151,423	147,423	
	ウ その他													
	収益的支出	2 総 費 用(D)	63,632	140,684	77,399	82,965	101,090	94,634	90,211	90,793	100,696	139,229	83,677	101,767
		(1) 営 業 費 用	62,343	139,506	76,323	81,990	100,219	93,858	89,540	90,224	100,227	138,864	83,413	101,537
		ア 職 員 給 与 費	24,714	29,106	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877
		イ 社 員 退 職 手 当												
		ウ その他	37,629	110,400	48,446	54,113	72,342	65,981	61,663	62,347	72,350	110,987	55,536	73,660
		(2) 営 業 外 費 用	1,289	1,178	1,076	975	871	776	671	569	469	365	264	230
ア 支 払 利 息		1,289	1,178	1,076	975	871	776	671	569	469	365	264	230	
イ 一 時 借 入 金 利 息														
ウ 資 本 費 平 準 化 債 分 配 金														
エ その他														
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)		93,872	△ 49,111		60,458	42,333	48,789	53,212	52,630	42,727	4,194	69,316	46,426	
資本的収入		1 資 本 的 収 入 (F)	74,180	43,600	43,600		10,000	5,000			10,000	50,000		10,000
		(1) 地 方 債 借 入 金												
		ウ 資 本 費 平 準 化 債 借 入 金												
		(2) 他 会 計 補 助 金												
	(3) 他 会 計 借 入 金													
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金													
	(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金	17,200												
	(6) 工 事 負 担 金													
	(7) そ の 他	56,980	43,600	43,600		10,000	5,000			10,000	50,000		10,000	
	2 資 本 的 支 出 (G)	117,782	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	
	(1) 建 設 費	74,182												
	ウ 職 員 給 与 費													
	(2) 地 方 債 借 入 金 償 還 金	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	
	ウ 資 本 費 平 準 化 債 借 入 金 償 還 金													
	(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金													
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金														
(5) そ の 他														
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 43,602			△ 43,600	△ 33,600	△ 38,600	△ 43,600	△ 43,600	△ 33,600	6,400	△ 43,600	△ 33,600		

投資・財政計画(収支計画)

(単位:千円, %)

年 度		前々年度	前年度	本年度	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	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
区 分		(決算)	(決算見込)	令和3年度									
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)		50,270	△ 49,111		16,858	8,733	10,189	9,612	9,030	9,127	10,594	25,716	12,826
積 立 金 (K)		40,000	36	1	5,000	8,000	8,000	10,000	10,000	8,000	8,000	23,000	17,000
前年度からの繰越金 (L)		38,877	49,147	1	11,858	12,591	14,780	14,392	13,422	14,549	17,143	19,859	15,685
前年度繰上充用金 (M)													
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)		49,147			11,858	12,591	14,780	14,392	13,422	14,549	17,143	19,859	15,685
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)													
実 質 収 支 黒 字 (P)		49,147			11,858	12,591	14,780	14,392	13,422	14,549	17,143	19,859	15,685
(N)-(O) 赤 字 (Q)													
赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(G)} \times 100$)													
収 益 的 収 支 比 率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)		86.8%	49.7%	64.0%	113.3%	99.1%	103.8%	107.2%	106.7%	99.4%	78.4%	120.2%	101.9%
地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金不足額 (R)													
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)													
地方財政法による資金不足の比率 ((R)/(S)×100)													
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (T)													
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (U)													
健全化法施行令第17条により算定した事業規模 (V)													
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((T)/(V)×100)													
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)													
地 方 債 借 入 金 残 高 (X)		506,600	463,000	419,400	375,800	332,200	288,600	245,000	201,400	157,800	114,200	70,600	27,000

○他会計繰入金 (単位:千円)

年 度		前々年度	前年度	本年度	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	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
区 分		(決算)	(決算見込)	令和3年度									
収 益 的 収 支 分			46,498										
ウ 基 準 内 繰 入 金													
ウ 基 準 外 繰 入 金			46,498										
資 本 的 収 支 分													
ウ 基 準 内 繰 入 金													
ウ 基 準 外 繰 入 金													
合 計			46,498										

○小田原施設整備基金													
基金積立		40,000	36	1	5,000	8,000	8,000	10,000	10,000	8,000	8,000	23,000	17,000
基金取り崩し		56,980	44,778	44,677	10,000	5,000			10,000	50,000		10,000	
各期末の基金残高		120,996	76,254	31,578	36,578	34,578	37,578	47,578	57,578	55,578	13,578	36,578	43,578