

戸隠観光施設事業 経営戦略

1 策定の趣旨

(1) 策定の目的

施設・設備の老朽化に伴う更新投資の増大、スキー場利用者の減少等により経営環境の厳しさが増していく中で、事業の持続可能な運営のため、戸隠観光施設事業の将来的なあり方を展望し、「投資」と「財政」の両面から今後の経営の方向性を明らかにする「経営戦略」を策定します。

(2) 計画期間

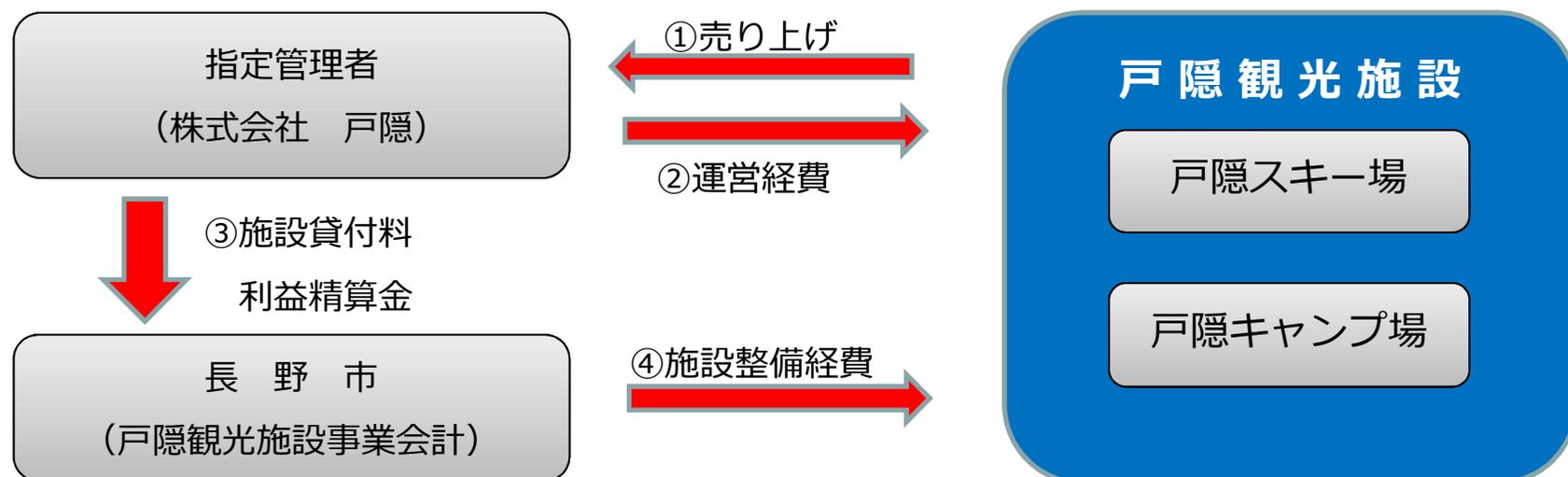
令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間とします。

2 観光施設事業の現状（1）

(1) 施設の運営・管理

戸隠観光施設事業は、「戸隠スキー場」と「戸隠キャンプ場」の運営を指定管理者制度によって行っています。

施設から得られるリフト料金などの収入は全て指定管理者の収入（利用料金制）となり、市への収入は基本協定書に基づく指定管理者からの「施設貸付料」と「利益精算金」が主なものとなります。

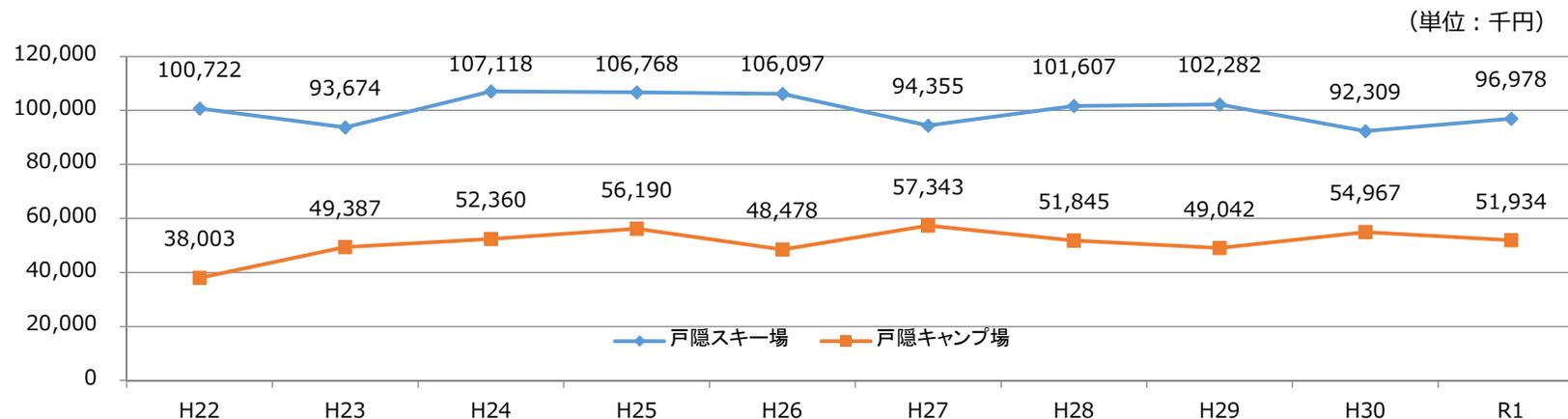


2 観光施設事業の現状（2）

（2）利用者数の状況

戸隠スキー場の利用者は、平成21年度の指定管理制度導入後、約10万人前後で推移しています。

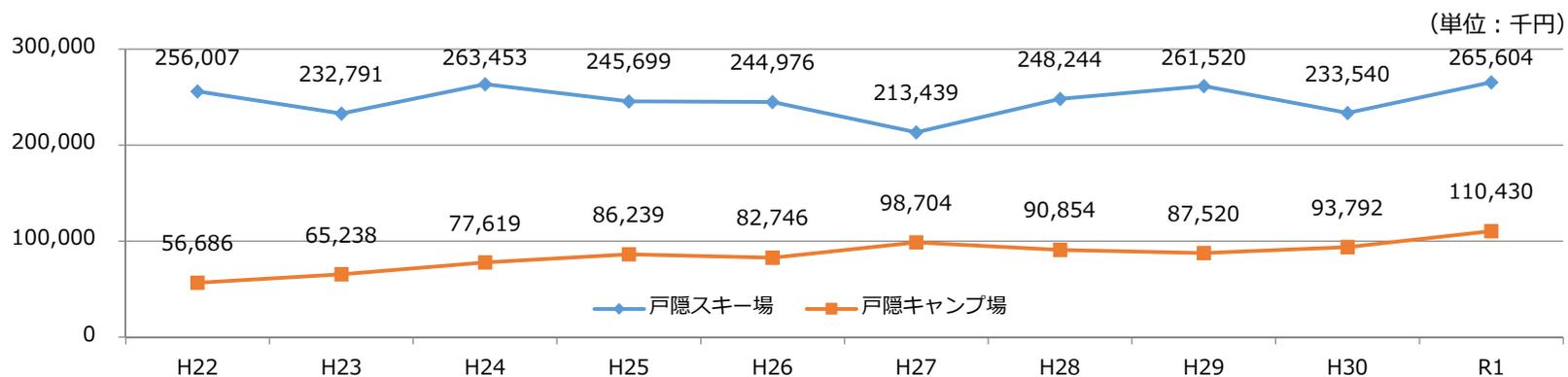
戸隠キャンプ場は、平成22・23年度のキャンプ場エリア拡張整備事業実施後は増加傾向にあり、近年は5万人を超える方に利用していただいています。



（3）売上高の状況

戸隠スキー場は、毎シーズン2億5千万円前後の利用料収入がありますが、雪不足に悩まされたシーズンについては、売上げが落ち込む傾向があります。

戸隠キャンプ場は、近年のアウトドアブーム等により右肩上がりの売上げ傾向となっており、新指定管理者となった令和元年度は初の売上げ1億円超えを記録しました。



3 経営指標から見る戸隠観光施設事業の現状

(1) 経常収支比率

戸隠観光施設事業会計の経常収支比率は、単年度収支が赤字を示す100%未満となっています。平成28年度以降70%前後に数値が改善している理由は、指定管理者からの施設貸付料収入の納入があったためです。

指標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
経常収支比率	52.9%	69.8%	69.2%	73.5%	74.5%

(2) 減価償却前営業利益 (EBITDA)

減価償却前営業利益 (EBITDA) とは、純利益又は純損失から減価償却費等の影響を排除した数値で、キャッシュの状況を示すものです。平成28年度からは毎年1,000万円を超える数値となっており、安定した状況が続いています。

指標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
EBITDA	1,820,712円	16,189,688円	12,634,595円	14,362,815円	11,729,310円

(3) 有形固定資産減価償却率

有形固定資産減価償却率とは、資産の償却がどの程度進んでいるかを表す指標で資産の老朽化度合を示すものです。

戸隠観光施設事業会計の有形固定資産減価償却費率は近年増加傾向にあります。これは、固定資産の減価償却が進んでいるものの、新たな設備投資が行われていないために施設の老朽化が進んでいることを示しています。

指標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
有形固定資産減価償却率	70.4%	72.2%	73.3%	75.0%	75.8%

4 経営の基本方針

(1) 経営の効率化・健全性の確保

① 財政基盤の強化

財政基盤の強化のためには確実な現金収入の確保が必要となることから、継続的な指定管理者からの施設貸付料と利益精算金の納入が必要となります。そのため、グリーシーズンのキャンプ場の充実と共に、飯綱高原を含む近隣観光施設との連携による利用者増が図れるよう指定管理者及び関係団体と協議し、必要な事業の実施や各種料金体系の見直しを行うことにより安定的な指定管理事業の収益確保を図ります。

また、スキー場については、国内のスキー人口の減少で利用者の大幅な増加が見込めない状況であるため、集客数に見合った施設のコンパクト化による経費削減とサービス向上を行い指定管理事業の収益向上を図ります。

② 経常利益の確保

本会計の健全性を高めていくため、確実な収益を確保したうえで経費節減を図ります。

(2) 必要な投資による効果的な施設整備

① 利用者の安全を第一に考えた計画的な整備による施設の維持

計画期間においては、利用者の安全を第一に考え、設備の経年劣化に対応した工事を行います。

② 適正な経営規模と効果的な施設整備

指定管理者からの施設貸付料と利益精算金の継続的な納入により本会計の財政基盤が改善した場合、スキー場については、上記の方針に加え、効果的なリフトの再配置（更新）等を行い更なる経営改善を図ります。

またキャンプ場については、アウトドアブームでキャンプを楽しむ人が顕著に伸びていることから、利用者ニーズに合った設備の充実や拡大を行い安定的な経営を図ります。

(3) 施設の民営化・民間譲渡

当面は、本会計の健全性を保ちながら利用者の安全を第一に考えた効果的な投資を実施するとともに、公設型民営方式を継続しつつ、将来の民営化・民間譲渡にスムーズな対応ができるよう十分な議論を行い、施設の今後の在り方について検討していきます。

5 経営目標

(1) 投資について

目標 1	施設の老朽化度合の把握に努め、利用者の安全を第一に考え、 <u>施設の適切な維持修繕措置</u> を行う。
目標 2	指定管理者からの利益精算金等が継続的に納入される状況となった場合には、 <u>スキー場リフトの再配置（更新）</u> や <u>キャンプ場施設の充実・拡大</u> を行う。

戸隠観光施設は、令和元年度から新指定管理者となり指定管理事業の黒字化に取り組んだ結果、指定管理者制度導入後初の黒字化を達成しました。

これらを踏まえ、基本的な投資目標は利用者の安全を第一と考えた施設設備の維持修繕を実施することとし、指定管理者からの利益精算金等の納入が継続的に確保できると判断できた場合には、指定管理者や地域と必要な協議を実施したうえで、効果的なスキー場リフトの再配置（更新）やキャンプ場施設の充実や拡大を行います。

(2) 財政について

目標 1	経常収支比率 100%
目標 2	継続的な経常利益の確保

現在、経常収支比率が100%未満となっているため、計画期間中の経常収支比率100%を目指します。
また、経常収支比率100%達成後は、継続的な経常利益の確保を目指します。

6 収支計画

■ 財政状況の見通しについて

上記「4 経営の基本方針」と「5 経営目標」により作成した計画期間中の収支計画は下記のとおりです。

令和4年度までは経費のほとんどを占めている減価償却費に見合うだけの収益が見込めないため経常損失が発生していますが、令和5年度からは、減価償却費と長期前受金戻入額の差が徐々に縮小していくことから経常利益が発生し黒字に転換します。

