

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

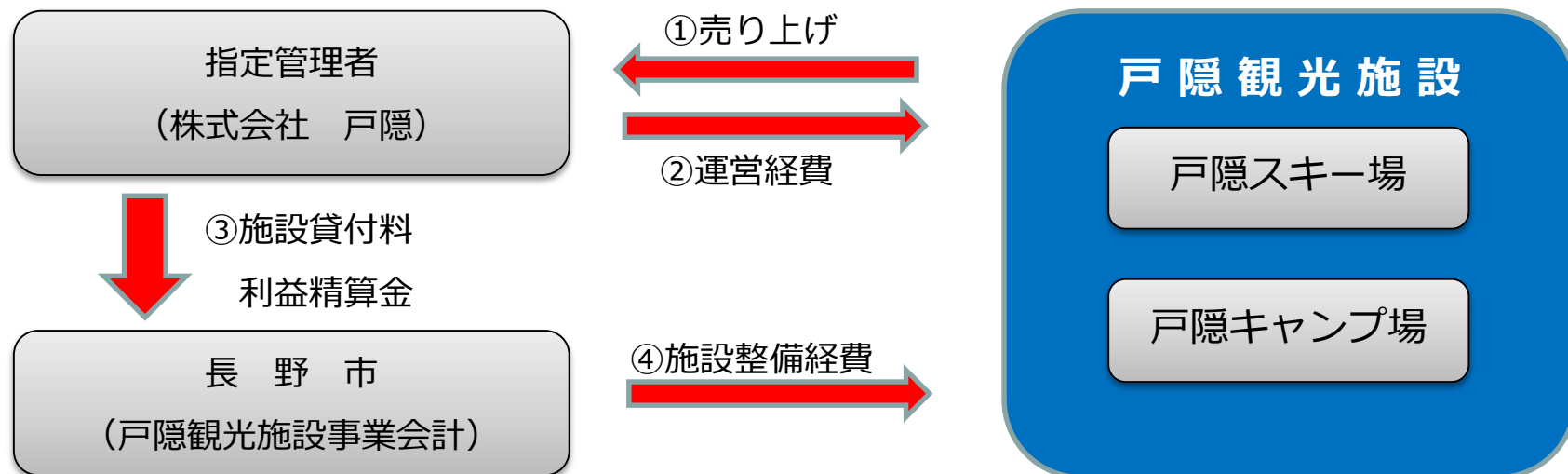
令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間とします。

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。

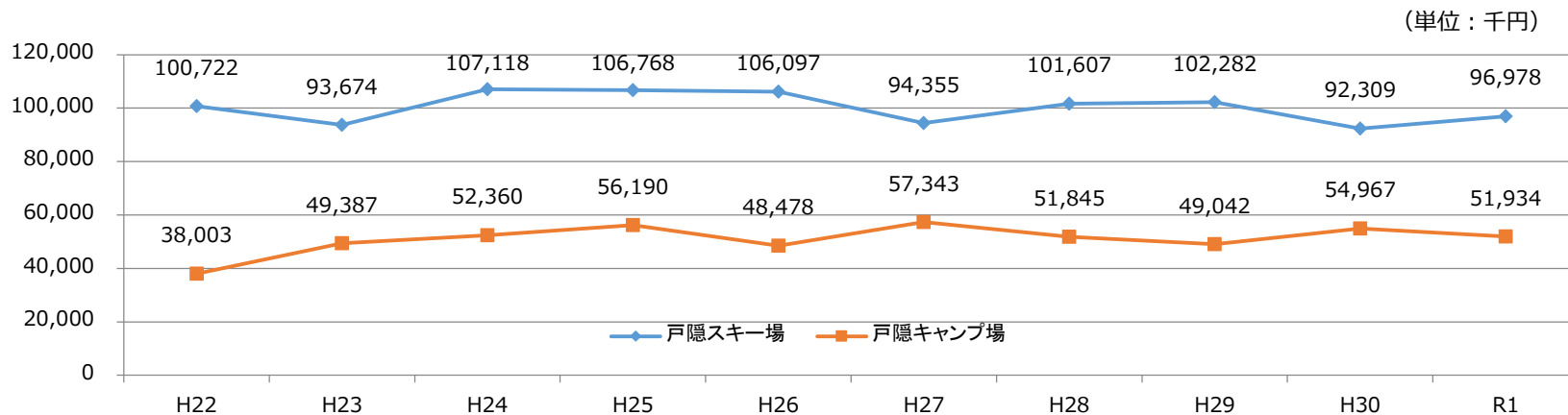


2 観光施設事業の現状（2）

（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。

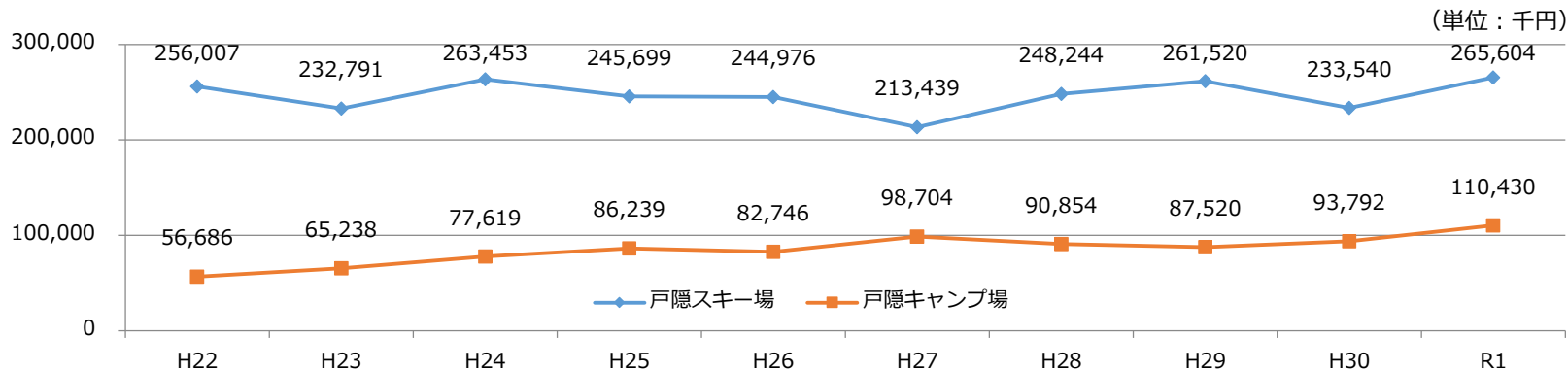
戸隠キャンプ場は、平成22・23年度のキャンプ場エリア拡張整備事業実施後は増加傾向にあり、近年は5万人を超える方に利用していただいています。



（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。



(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%

(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。

(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

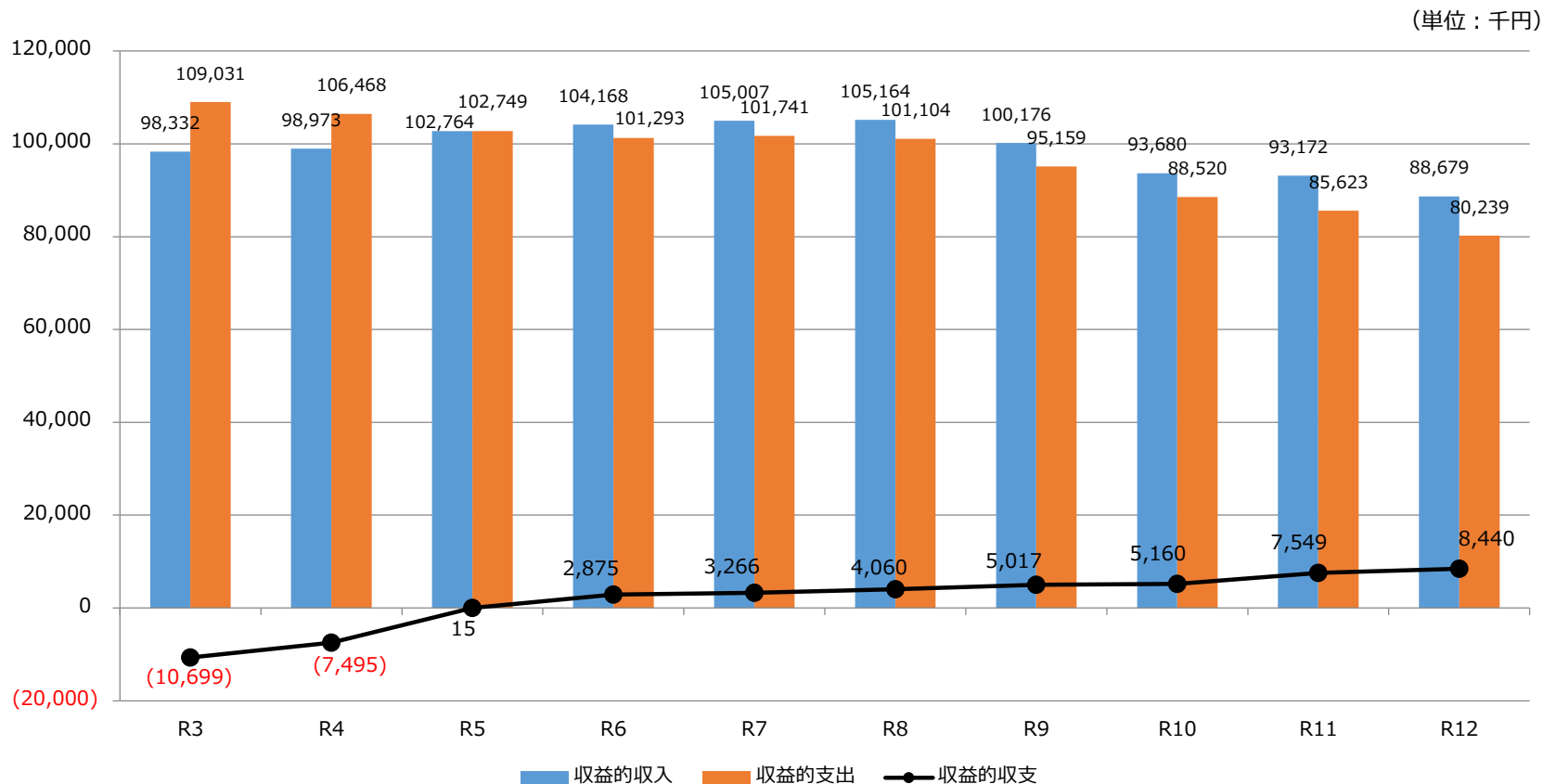
目標 1	経常収支比率 100%
目標 2	継続的な経常利益の確保

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。

■ 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。



1 策定の趣旨

(1) 策定の目的

鬼無里大岡観光施設は、利用者数の低迷や施設・設備の老朽化等により経営環境の厳しさが増えています。今後の事業運営のため鬼無里大岡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。

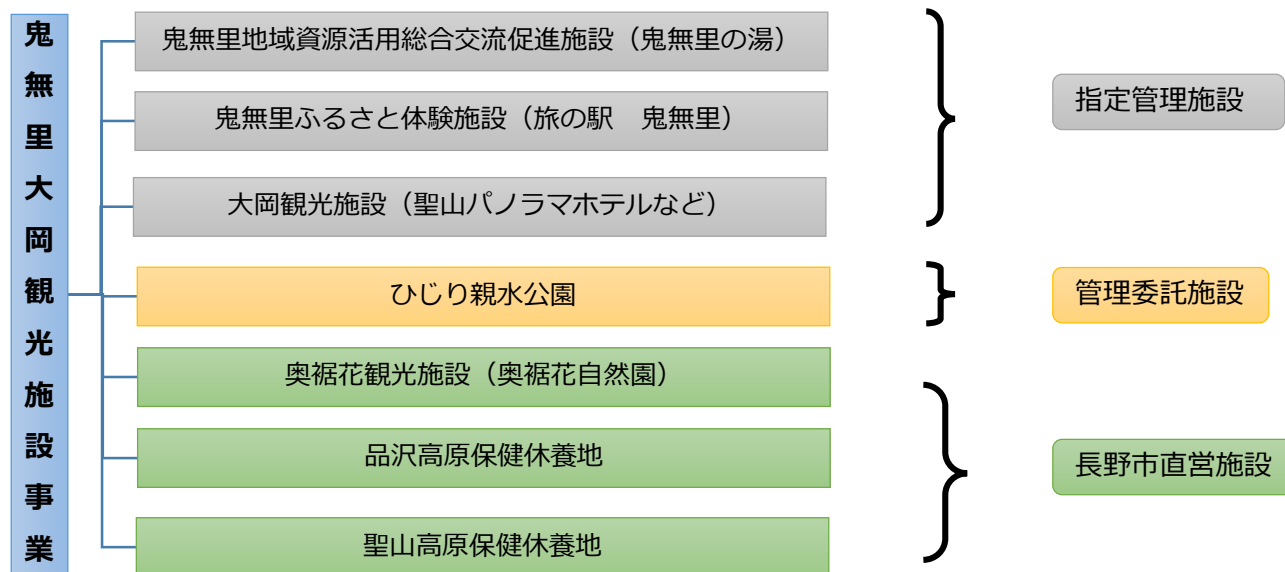
(2) 計画期間

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

鬼無里大岡観光施設事業は下記施設などの管理運営を行っています。各施設は旧鬼無里村・旧大岡村が法非適用の公営企業により管理運営していたものを平成17年の市町村合併により長野市が施設を引き継ぎ、現在に至っています。施設の管理運営は下記のとおり指定管理者制度、管理委託及び直営の3つの方法により実施しています。



（2）利用者数等の状況

鬼無里大岡観光施設のうち、主な施設の利用者数等は以下のとおりです。

①奥裾花観光施設 奥裾花自然園（鬼無里山岳公園）

年 度	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
利用者数(人)	13,919	6,612	8,135	9,346	6,322
使用料収入(円)	4,655,690	2,083,200	2,774,230	3,126,320	2,218,990

②鬼無里地域資源活用総合交流促進施設 鬼無里の湯

年 度	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
利用者数(人)	22,011	8,733	13,062	19,127	17,311
利用料収入(円)	55,759,366	26,119,613	33,398,965	42,319,490	37,927,391

※利用料金制の指定管理施設のため、利用料収入は全て指定管理者の収入となる。

③大岡観光施設 聖山パノラマホテル

年 度	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
利用者数(人)	9,551	7,608	8,434	6,611	6,818
利用料収入(円)	24,627,450	31,094,778	28,290,448	25,656,110	28,013,152

※利用料金制の指定管理施設のため、利用料収入は全て指定管理者の収入となる。

(1) 他会計補助金比率

他会計補助金比率とは、費用が一般会計からの繰入金等でどの程度賄われているのかを示す指標です。

平成29年度を除き、90%前後の極めて高い数値となっており、一般会計からの繰入金に依存した経営体質であるということがわかります。

指標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
他会計補助金比率	86.9%	92.0%	48.4%	90.7%	95.2%

(2) 減価償却前営業利益 (EBITDA)

法非適用の公営企業の減価償却前営業利益 (EBITDA) とは、本業の施設収益が継続して成長しているかどうかを判断する指標で、総収入における他会計繰入金等の影響を排除した数値です。毎年度マイナスが続いており、本業の使用料収入だけでは経営が成り立たず、収益性がかなり悪い状態となっています。

指標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
EBITDA	△66,552千円	△59,319千円	△69,095千円	△68,408千円	△70,838千円

(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。

鬼無里大岡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、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	69.6%	69.8%	75.6%	71.5%	71.9%

(1) 事業の民営化・施設の民間譲渡等に向けた取り組み

①施設の民営化・民間譲渡等

長野市公共施設個別施設計画により施設の将来の方針が「民営化・民間譲渡」となっている施設については、個別施設計画の計画期前半にあたる令和3年度から7年度の間に地元や関係者との協議を行い民営化・民間譲渡の道筋をつけ、令和8年度以降のスムーズな民営化・民間譲渡を目指します。

しかし、民営化・民間譲渡が困難な場合には、施設の用途変更や普通財産化などによる柔軟な施設活用が可能となる方策を検討します。

②一般会計への事業の移管

直営及び管理委託により実施している事業については、施設や敷地の維持管理事業を実施しているものであるため、令和4年度以降に一般会計で実施している事業への統合や事業自体を移管することにより、他の観光施設の維持管理事業と同様、一般会計所管の事業とします。

(2) 事後保全による施設維持

計画期間においては、新設を含めた大規模な改良工事は行わず、利用者の安全を第一に考えた上で事後保全を中心とした施設修繕を実施します。

(1) 投資について

目 標

大規模設備投資は実施せず、事後保全による施設維持修繕を行う。

鬼無里大岡観光施設は、収益的収入に多額の一般会計繰入金を計上しており、独立採算を基本とする公営企業の財務体質からは程遠い状態となっています。

これらを踏まえ、多額の資金が必要となる大規模な設備投資は実施せず、利用者の安全を第一と考えた事後保全による維持修繕を実施していきます。

(2) 財政について

目 標

一般会計繰入金額 令和元年度比30%削減

(令和元年度一般会計繰入金額 70,890千円 ⇒ 49,600千円以下)

現在実施している指定管理事業を精査し経営改善方策や稼働状況を踏まえ、新たな活用方法の導入等による指定管理料の減額ができるよう検討します。

また、施設や敷地の維持管理のみを実施している事業については、令和4年度以降に他の観光施設の維持管理事業と同様に一般会計所管の事業とします。

これらの取り組みにより、計画期間中に一般会計繰入金額を令和元年度比で△30%とすることを目標とします。

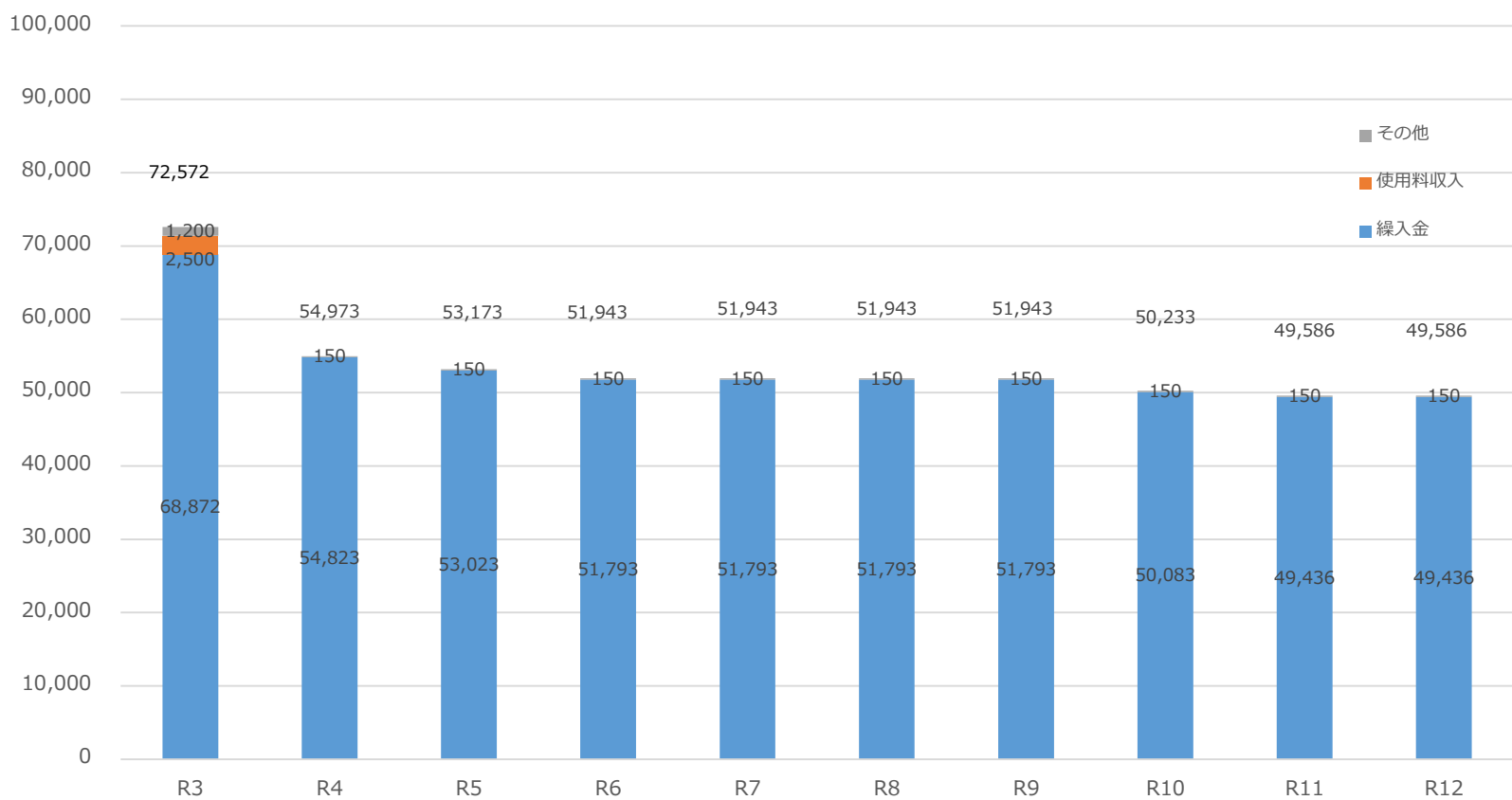
なお、長野市公共施設個別施設計画に基づく事業の民営化・施設の民間譲渡を進めるとともに、施設の用途変更・普通財産化についても検討し、更なる一般会計繰入金の削減を目指します。

■ 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益的収入は下記のとおりとなり、その主なものは一般会計繰入金です。

財源目標を達成できるよう経費削減策として、指定管理者更新時の指定管理料削減（前指定管理期間の△5%）と維持管理事業の一般会計への移管（令和4年度予定）を見込んでいます。

(単位：千円)



長野市産業団地事業 経営戦略の概要

1 経営戦略策定の趣旨 (本編p1)

長野市産業団地事業は、企業が立地するための環境整備として産業用地等の取得や造成を行うとともに企業誘致の促進により、地域の産業集積や雇用創出を図ることを主な目的としています。

事業の持続可能な運営のため、産業団地事業の将来的な在り方を展望し、「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ため、経営戦略を策定しました。

計画期間は令和3年度から令和12年度までの10年間とします。

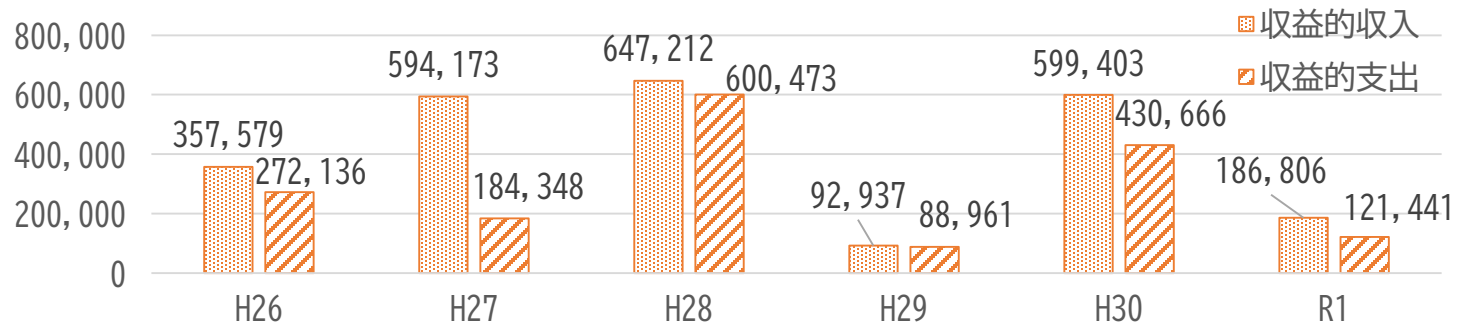
2 産業団地事業の状況 (本編p6～10)

(1) 経営状況

※1
定期借地からは安定した貸付収益（年間3,000万円程度）があるため、経常的な費用（年間1,000～1,500万円）を十分に賄うことができおり、収益的収支は黒字が続いています。

直近5年間の収益的収支

(単位：千円)



(2) 保有団地状況等

令和3年1月1日時点で、産業団地事業会計が管理している団地は未造成も含めて5団地13区画あります。

		①綿内流通ターミナル	②川合新田産業用地	③第二東部工業団地 (大豆島地区)	④若里産業用地	⑤東鶴賀産業用地
造成 状況	造成事業費(千円)	4,551,441	762,300	1,537,189	213,381	123,006
	総面積(m ²)	61,434.79	19,296.72	40,458.47	3,299.04	2,094.48
	総収益(千円)	3,785,760	212,209	1,426,092	-	-
	事業費回収率(%)	83.17	27.83	92.77	-	-
	総区画数	18	5	13	1	1
	分譲済	14	1	10	0	0
	定期借地	3	4	2	0	0
	貸付特約 ^{※2}	1	0	1	0	0
	未分譲	0	0	0	1	1
	処分の見通し	・定期借地はR31以降に売却可能 ・貸付特約はR3に満期到来	定期借地はR31以降に売却可能	・定期借地はR24以降に売却可能 ・貸付特約はR4に満期到来	周辺での開発計画を踏まえて検討していく	R3年度中の売却を目指す
備考	用地取得・農地等からの造成工事	工業系用地取得	工業系用地取得	工業系用地取得	工業系用地取得	

※1 定期借地：借地法に基づく定期借地権を設定する賃貸借契約（貸付期間30年間、再契約可能）

※2 貸付特約：最長15年の期間内に売買する契約（5年を限度に低額で貸付、10年を限度に使用貸借）

3 経営の基本方針（本編p11～14）

（1）現在保有する土地

ア 既存土地について

定期借地 （事業用定期借地権設定契約）	9区画	計画期間中に満期を迎える区画はないため、適切な維持管理に努めます。
貸付特約 （貸付特約付土地契約）	2区画	計画期間中に期間満了となる2区画は、満期をもって売却します。 （綿内流通ターミナル（R3満期）、第二東部工業団地（R4満期））
未分譲区画	2区画	地価変動に伴う経営悪化が与える財政リスクに留意しつつ、適切な管理をし、売却できるものについては、早期に売却を目指します。

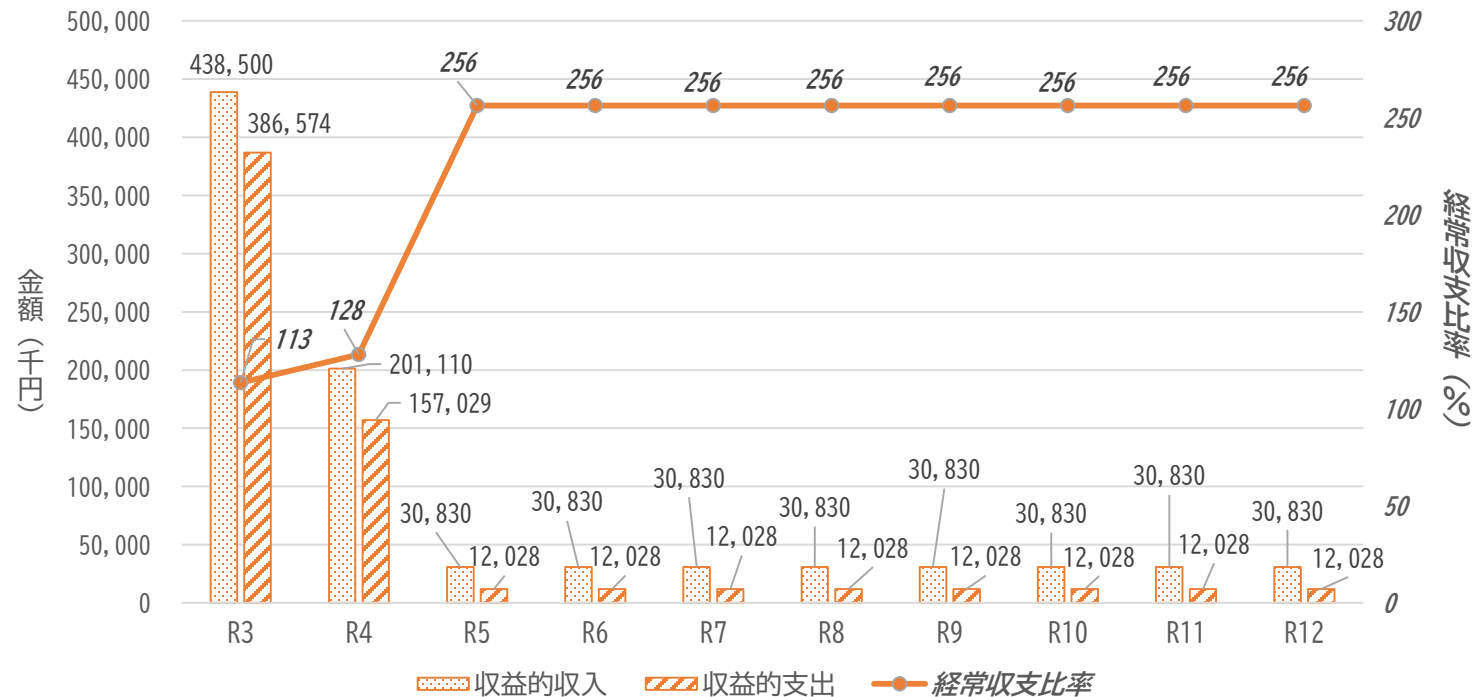
イ 新たな団地開発について

- 未入居区画はわずかで、既成団地に大規模な工場等を新規に誘致する余地は限られています。
また、総務省からは、社会経済情勢の変化等による事業リスクが相対的に高い事業であるため、財政負担の観点から可能な限り、本会計によらないスキームでの団地開発が求められています。
 - 大規模な産業団地の開発等については、極力民間活力を導入することとし、原則として本会計では新たな土地の造成は行わないこととします。
- ※ 現在、産業団地の開発について検討中であり、方針決定後、必要に応じて本経営戦略を見直すこととします。

(2) 収支目標

経常収支比率100%以上（収支黒字）の継続と売却損失の抑制

- 計画期間中は定期借地からの年間3,000万円程度の貸付料収入により、収益的収支は黒字を見込みます。
- 未分譲区画の売却に当たっては、売却損失が発生する場合は剰余金の範囲に収めることを原則とします。



4 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項 (本編p15)

本経営戦略は、毎年度進捗管理を行い、ホームページで公開することとします。原則5年に一度戦略の見直しを行います。社会情勢の変化などにより必要と認めるときは随時見直しを行うこととします。