

栄村索道事業経営戦略（案）

令和5年11月

栄 村

目次

1	経営戦略の策定にあたって（趣旨）	1
2	事業の概要	2
	（1）沿革等	
	（2）事業形態	
	① 索道事業について	
	② 料金形態	3
	ア 利用料金の考え方	
	イ リフト利用料金	
	（3）現在の経営状況	
	① 利用客数の推移	
	② 経営収支	4
3	経営の基本方針等	
4	投資・財政計画(収支計画)	5
	（1）支出について	
	① 投資と投資の平準化について	
	② 投資以外の費用について	
	ア 屋外施設管理費用	
	イ 一般管理費用	
	ウ レストランの管理費	6
	エ 公債費	
	（2）収支計画の財源について	
	① 利用収入	
	② 一般会計繰入金	
	③ 起債	7
	（3）投資・財政計画（収支計画）に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組みの概要	
5	公営企業として実施する必要性	
6	経営戦略の事後検証、改定に関する事項	

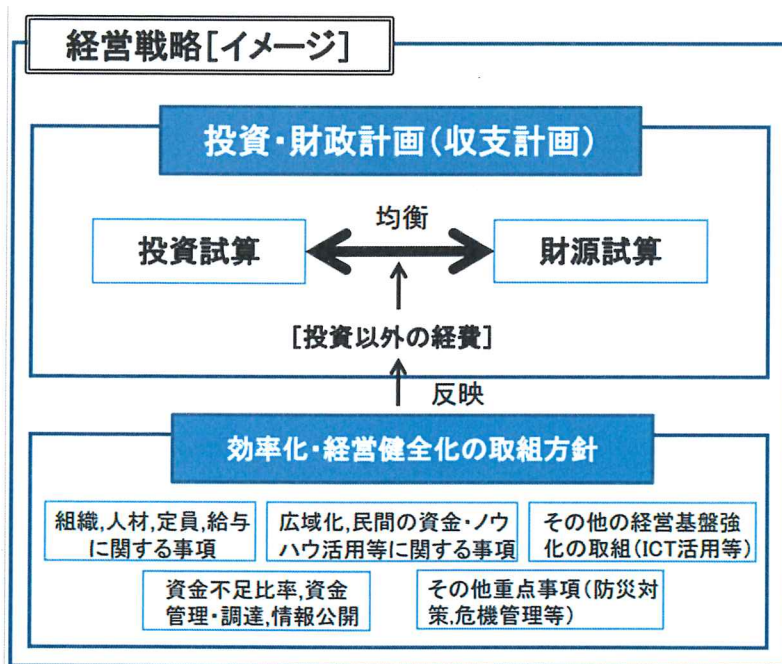
1 経営戦略の策定にあたって（趣旨）

公営企業による観光事業については、原則として特別会計を設けて独立採算制とすることとされています。栄村スキー場の索道事業についても、地方公営企業として平成8年の設立より、豊富な雪を生かした地域振興、雇用確保、村民のスポーツ振興や交流の促進等を目的として、特別会計で行ってきました。

地方公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくため、中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を行っていくことが重要です。

経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は施設、設備等についての投資見通しと、収入、地方債等の財源見通しにより、投資以外の経費も含めたうえで、収入と支出を均衡させる必要があります。

栄村索道事業においては、令和6年度から令和15年度までの10年を対象期間とし、安定的な事業運営を推進するため、索道事業及び付帯事業を一体とした経営の基本計画である経営戦略を策定するものです。



出典 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」
平成26年8月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知) の概要

2 事業の概要

(1) 沿革等

栄村索道事業は、青倉地区貝立山山麓に位置する、さかえ倶楽部スキー場内に設けられた3基の索道（スキーリフト）を対象とする事業です。

この索道については、平成8年にスキー場ゲレンデ、センターハウス、駐車場、貝立橋や取付道路などエリア一帯を整備した内の一つです。

スキー場開発については、その設置目的により、国の若者定住促進等緊急プロジェクト事業に採択され、財源の多くを過疎債により調達しました。施設は必要最小限ながら、都市住民との交流も可能で、村民憩いの場所としても必要なレストランやイベントホール、研修室など機能的なスペースが整えられました。

ゲレンデは、山頂が800m、ベースが400mで、標高差400m、最大滑走距離は1,500m、ゲレンデ面積は21.5haと急斜面が中心の構成で、3本のペアリフトが配置されています。

センターハウス前には初心者用のゲレンデやソリ乗り場もレイアウトされ、山頂からの苗場山や越後三山の素晴らしい眺めは、整備された迂回コースにより初心者でも楽しむことができます。また、豪雪地帯ならではの豊富な天然雪は、近年新雪を求めるスキー、スノーボーダーから好評を得ています。

(2) 事業形態

① 索道事業について

栄村索道施設の概要については表-1のとおりです。

表-1 索道事業の概要

法適（全部適用・一部適用）の区分	非適用	事業開始年度	平成8年度
事業の種類	索道事業	施設名	さかえ倶楽部スキー場
索道施設の概要	名称	線路亘長（m）	搬器数
	栄村第1ペアリフト	860.98	144
	栄村第2ペアリフト	530.33	89
	栄村第3ペアリフト	421.00	71
職員数	2人		
事業の内容	例年12月中旬から3月末まで、索道を運行しスキー場の営業を行っている。 付帯サービスとして、レストラン、レンタルスキー、スキースクール、物品販売等を行っている。		
民間活用の状況	ア 民間委託	該当なし	
	イ 指定管理者制度	該当なし	
	ウ PPP・PFI	該当なし	

② 料金形態

ア 利用料金の考え方

さかえ倶楽部スキー場は、栄村スキー場施設の設置及び管理に関する条例により利用料金の上限を設定し、その範囲内において、近隣スキー場とのバランスも図りながら協議会を経て決定しています。

イ リフト利用料金

表-2 リフト料金 単位：円

券種	大人	小人	シニア
1日券	4,000	2,500	3,200
4時間券	3,000	2,100	
1回券	400	400	
シーズン券	28,000	10,000	16,000

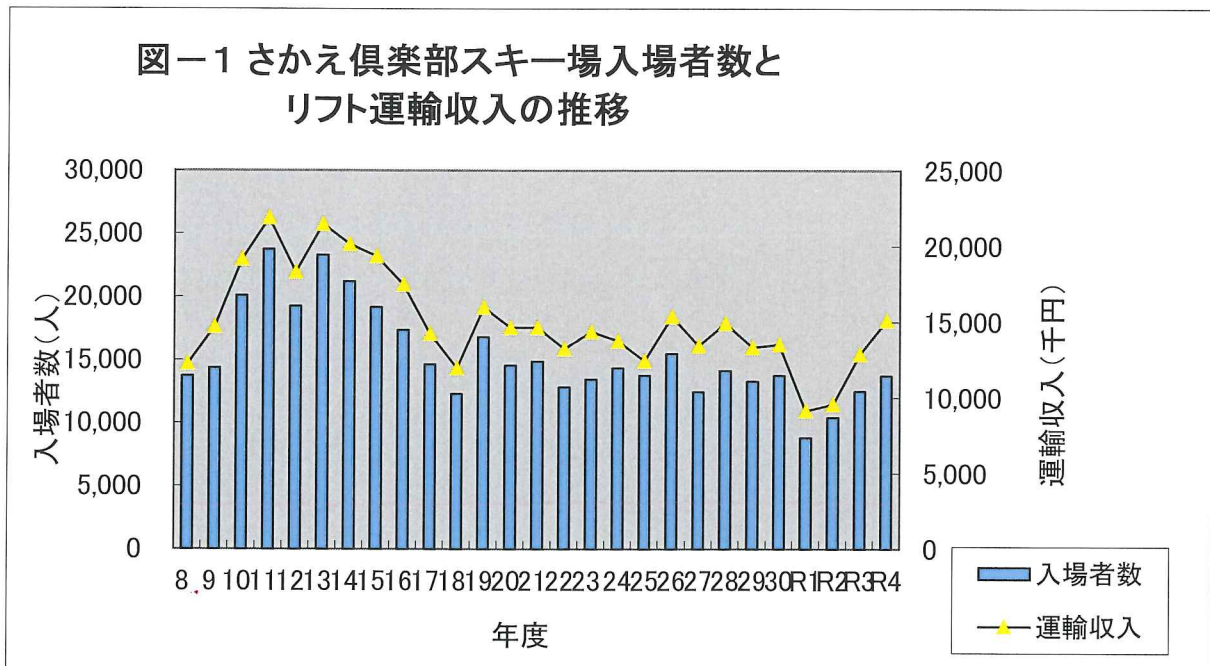
料金改定年月日 令和5年10月

(3) 現在の経営状況

① 利用客数の推移

平成8年に新規開業し、認知度の向上とともに利用客数が伸びていきましたが、スキー人口の減少等により平成14年度頃より緩やかに減少し、平成20年度頃からはほぼ横這いで推移してきました。

令和元年度は小雪、令和2年度は新型コロナの影響で利用客、リフト運輸収入とも低迷しましたが、その後は回復基調となっており、今後も伸びが予想されます。



② 経営収支

スキー場開発の構想段階において、近隣には交通アクセスが良く規模も大きなスキー場があちこちに存在する中で、当村スキー場の経営収支は大変厳しいと想定されていました。

しかしながら、冬の間豪雪に閉ざされ、じっと春を待つ生活を続けて来た栄村において、スキー場が出来ることは若者定住や地域振興に繋がり、冬季における観光客の誘客や交流の場所にもなることから、スキー場開発は村民の夢でもありました。

そのため、ある程度の経営赤字は想定したうえでスキー場の建設に至りましたが、予想を上回るスキー人口の減少や、老朽化した設備の改修、諸物価高騰などの影響により近年は当初想定以上に経営収支が悪化していますが、新型コロナウイルスの影響が小さくなるにつれて改善の傾向が見られています。

表－3 利用者数と収支比率等の推移

年間利用状況 (利用者数) (人)	令和2年度 10,401	令和3年度 12,502	令和4年度 13,709
収益的収支比率 (%)	74.2	78.6	80.4
経費回収率 (%)	16.8	21.6	25.5
他会計補助金比率 (%)	90.8	78.7	75.0

さかえ倶楽部スキー場は開業から27シーズンが経過し、リフト設備の改修や、平成23年の長野県北部地震により被害を受けたセンターハウス等改修のため、起債償還費がかさみ、運営費の多くを一般会計からの繰入金に依存しています。

表－4 (費用と繰入金等の推移) 単位：千円

年度		H30	R1	R2	R3	R4
収入	売上額	27,358	18,317	16,473	22,324	28,104
	繰入金	72,686	74,405	89,000	81,200	82,500
支出	総費用	134,597	92,168	105,905	103,494	110,620
	(内起債償還額)	21,730	27,921	25,180	22,407	22,086

3 経営の基本方針等

第6次栄村総合振興計画では、スキー場の基本計画として、「グリーンシーズンを含め雪や自然を生かした体験メニューなどの充実に取り組み、来場者の増加に繋げる。」こと。また、「村民が一層利用しやすい環境を整え、利用促進を図る。」としています。グリーンシーズンについては、現在村民のためのマレットゴルフ場を運営していますが、村外からの夏季利用を進めるためキャンプ場等の営業にも取り組んでいきます。こういった取り組みにより、四季をとおして魅力ある栄村を発信すること

で、基本構想である「若者の定住拡大で持続可能な村の実現」に繋がると考えられます。また、スキー場は村内経済の循環役としても村の大切な施設であることから、今後も工夫を続けながら運営を続けていきます。

4 投資・財政計画（収支計画）

(1) 支出について

① 投資と投資の平準化について

スキー場事業のうち、索道事業（リフト）については法的に運輸業としての位置付けとなっていて、安全輸送は第一の使命です。運行管理や従業員教育、施設整備等は大変重要となっています。

将来的な投資は、主に索道施設の改修と、ゲレンデ維持管理のための圧雪車等、車輛の更新に要するものとなっています。特に索道施設改修には多額の費用を要しますが、投資内容を精査し、有利な財源を確保することにより、村の負担が最小限となるよう工夫していきます。これらについては、必要な時期を精査したうえで、計画的に実施していきます。

索道施設は平成8年に建設されたものであり、すでに部品が入手できない物もあるため、1年に1基ずつの主機械設備更新を行い投資を平準化していきます。

表一5 今後の予定投資額（単位：万円）

年度	R6	R7	R8	R9	R10
内容	リフトワイヤ交換 3基 圧雪車1台更新	第1リフト モーター他入替 第1リフト 握索器交換	第3リフト モーター他入替 除雪機2台更新	第2リフト モーター他入替 第2,3リフト 握索器交換	第1～3リフト 線路金物整備 第3終点建替え
投資額	9,400	11,700	8,700	10,080	8,830

R11	R12	R13	R14	R15
圧雪車1台更新 索輪整備 終点滑車整備	高圧受電設備・ 高圧CBL更新	ブルドーザー更新 除雪機4台更新	第1リフト 搬器更新	第2,3リフト 搬器更新
7,200	4,000	2,000	3,800	4,400

② 投資以外の費用について

ア 屋外施設管理費用

投資以外の費用として、ゲレンデや屋外施設の管理上必要となる経常的な経費があげられます。スキー場の営業に必要な冬季従業員報酬や、機械設備の維持管理費、燃料費、電気料や消耗品などを積算しています。

イ 一般管理費用

スキー場の施設を通年で維持管理し、冬季にスキー場を営業するためには、センターハウスの維持管理や管理職員人件費等が必要となります。センターハウスの通年経費である電気料や燃料費、修繕費、消耗品、浄化槽の管理料等です。人件費については2名が通年で必要として積算しています。

ウ レストランの管理費

冬季のみ営業するレストランの管理費については、その人件費や食材の仕入れ等の経費について別に積算しています。

エ 公債費

アの投資については、財源を起債でまかないますので、その返済のための費用を計上しています。返済は投資内容により返済期間が5年から10年程度で分割返済としています。

(ア)～(エ)の今後10年間の計画は表-6のとおりです。

表-6 投資以外の費用 (単位 万円)

年度	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
屋外施設	5,050	5,100	5,160	5,210	5,260	5,320	5,370	5,430	5,500	5,560
一般管理	3,336	3,370	3,410	3,450	3,490	3,530	3,570	3,610	3,650	3,690
レストラン	630	640	640	650	660	660	670	680	680	690
公債費	1,441	2,076	3,414	4,578	4,586	4,632	4,647	6,645	7,860	6,724
合計	10,466	10,840	12,380	13,700	13,900	14,060	14,670	16,780	17,400	16,664

(2) 収支計画の財源について

収入予算となる財源については、営業収入または一般会計からの繰入金となります。

① 利用収入

利用収入の1/2程度はスキー場のリフト収入を見込んでいます。また、付帯するレストランやレンタルスキーによる収入や、夏場の利用としてキャンプ場など屋外施設を活用し、収入を増やしていく計画です。

表-7 利用者数と利用収入 (金額は単位 万円)

年度	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
利用者数(人)	14,000	14,500	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
リフト収入	1,550	1,600	1,600	1,600	1,650	1,650	1,650	1,700	1,700	1,700
その他収入(冬)	1,350	1,400	1,400	1,400	1,450	1,450	1,450	1,500	1,500	1,500
その他収入(夏)	10	30	50	100	100	200	200	300	300	500

② 一般会計繰入金

経費に対して利用収入をあてますが、不足する分について一般会計からの繰

入金を見込んでいます。

繰入金は村の一般財源から支出されます。投資により借入れた起債の償還分が増加することから、今後上昇する見込みとなっています。

表－８ 一般会計からの繰入金見込額（単位 万円）

年度	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
繰入金	7,567	8,022	9,535	10,800	10,872	10,960	11,098	12,977	14,246	12,973

③ 起債

大規模な施設改修は多額の資金を必要とすることから、起債により財源を確保します。起債については、財政的に有利な過疎債や財政措置の無い観光施設事業債があります。

本村スキー場については、村の若者定住対策や過疎対策を目的として開設し運営していますので、過疎債を使いながら村財政の負担をできるだけ少なくする運営を目指します。（年度毎の起債額は表－５の投資額と同額を見込んでいます。）

- (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
現在スキー場は村が直営で運営していますが、県内の多くの公設スキー場が民間活力を導入するため、指定管理者制度で運営をしています。

スキー場は利用者のニーズに対応できる営業力や柔軟な発想力、対応力が必要とされ、人件費の抑制や人材確保などについても民間事業者が行うことでより効率的な運営が可能と考えられますので、将来的には民営化（指定管理者制度）に移行することが必要と考えています。

5 公営企業として実施する必要性

スキー場開設から28年目を迎えますが、スキー場が出来たことにより、村民の冬への意識が大きく変わり、子供たちや若者、またスキー愛好者はスキー場の営業を毎年心待ちにしています。豊富な雪を生かした地域振興、雇用確保、村民のスポーツ振興や都市住民との交流を目的として、村民にとって必要な事業と位置づけています。

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

今後も村の財政状況、利用状況や社会情勢に応じ3～5年を目途に計画の見直しを行います。

収支計画(※)

(単位:千円,%)

区 分		年 度		前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	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	令和13年度	令和14年度	令和15年度		
		前年度	本年度															
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	1 総 収 益 (A)	81,117	88,518	101,389	90,355	89,759	91,712	93,214	94,863	96,284	97,512	98,323	98,862	99,483			
		(1) 営 業 収 益 (B)	22,324	28,104	26,530	29,100	30,300	30,500	31,000	32,000	33,000	33,000	35,000	35,000	37,000			
		ア 料 金 収 入	12,863	15,056	15,000	15,500	16,000	16,000	16,000	16,500	16,500	16,500	17,000	17,000	17,000			
		イ 受 託 工 事 収 益 (C)																
		ウ そ の 他	9,461	13,048	11,530	13,600	14,300	14,500	15,000	15,500	16,500	16,500	18,000	18,000	20,000			
		(2) 営 業 外 収 益	58,793	60,414	74,859	61,255	59,459	61,212	62,214	62,863	63,284	64,512	63,323	63,862	62,483			
		ア 他 会 計 繰 入 金	58,793	60,414	74,859	61,255	59,459	61,212	62,214	62,863	63,284	64,512	63,323	63,862	62,483			
	イ そ の 他																	
	2 総 費 用 (D)	2 総 費 用 (D)	80,790	87,948	101,689	90,355	89,759	91,712	93,214	94,863	96,284	97,512	98,323	98,862	99,483			
		(1) 営 業 費 用	80,540	87,764	101,571	90,300	89,300	90,200	91,100	92,100	93,000	93,900	94,900	96,000	97,000			
		ア 職 員 給 与 費	13,400	13,791	14,200	14,600	12,600	12,800	13,100	13,300	13,600	13,900	14,200	14,400	14,700			
		ウ ち 退 職 手 当																
		イ そ の 他	67,140	73,973	87,371	75,700	76,700	77,400	78,000	78,800	79,400	80,000	80,700	81,600	82,300			
		(2) 営 業 外 費 用	250	184	118	55	459	1,512	2,114	2,763	3,284	3,612	3,423	2,862	2,483			
		ア 支 払 利 息	250	184	118	55	459	1,512	2,114	2,763	3,284	3,612	3,423	2,862	2,483			
ウ ち 一 時 借 入 金 利 息																		
イ そ の 他																		
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	327	570	△ 300															
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)	1 資 本 的 収 入 (F)	22,407	22,086	18,306	108,418	137,766	121,146	146,587	134,163	118,322	86,472	86,456	114,600	111,249			
		(1) 地 方 債							94,000	117,000	87,000	100,800	88,300	72,000	40,000	20,000	36,000	44,000
		ウ ち 資 本 費 平 準 化 債																
		(2) 他 会 計 補 助 金	22,407	22,086	18,306	14,418	20,766	34,146	45,787	45,863	46,322	46,472	66,456	78,600	67,249			
		(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																
		(6) 工 事 負 担 金																
	(7) そ の 他																	
	2 資 本 的 支 出 (G)	2 資 本 的 支 出 (G)	22,407	22,086	18,306	108,418	137,766	121,146	146,587	134,163	118,322	86,472	86,456	114,600	111,249			
		(1) 建 設 改 良 費							94,000	117,000	87,000	100,800	88,300	72,000	40,000	20,000	36,000	44,000
		ウ ち 職 員 給 与 費																
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	22,407	22,086	18,306	14,418	20,766	34,146	45,787	45,863	46,322	46,472	66,456	78,600	67,249			
		(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)																		

収支計画(※)

(単位:千円,%)

区 分	年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	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	令和13年度	令和14年度	令和15年度						
				(E)+(I)	(J)	(K)	(L)	(M)	(J)-(K)+(L)-(M)	(O)	(N)-(O)	(Q) 黒字	(Q) 赤字	$\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$	(R)	(B)-(C)	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$	(T)	(U)
収支再差引	(E)+(I)	(J)	327	570	△ 300															
積立金	(K)	(L)	339	370	300															
前年度からの繰越金	(L)	(M)																		
前年度繰上充用金	(M)	(N)	666	940																
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	(N)	666	940																
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)	(P)	666	940																
実質収支	(N)-(O)	(Q)																		
赤字比率	$\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$																			
収益的収支比率	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$		78.6	80.4	84.5	86.2	81.2	72.9	67.1	67.4	67.5	67.7	59.7	55.7	59.7					
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金の不足額	(R)																			
営業収益－受託工事収益	(B)-(C)	(S)	22,324	28,104	26,530	29,100	30,300	30,500	31,000	32,000	33,000	33,000	35,000	35,000	37,000					
地方財政法による 資金不足の比率	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$																			
健全化法施行令第16条により算定した 資金の不足額	(T)	(U)																		
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)	(V)	22,324	28,104	26,530	29,100	30,300	30,500	31,000	32,000	33,000	33,000	35,000	35,000	37,000					
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模	(V)																			
健全化法第22条により算定した 資金不足比率	$\frac{(T)}{(V)} \times 100$																			
他会計借入金残高	(W)																			
地方債残高	(X)		60,466	38,381	121,632	95,075	197,757	267,915	338,534	385,051	415,233	380,995	392,995	323,018	250,002					

○他会計繰入金

(単位:千円)

区 分	年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	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	令和13年度	令和14年度	令和15年度	
				うち基準内繰入金	うち基準外繰入金	うち基準内繰入金	うち基準外繰入金	うち基準内繰入金	うち基準外繰入金	うち基準内繰入金	うち基準外繰入金	うち基準内繰入金	うち基準外繰入金	うち基準内繰入金	うち基準外繰入金
収益的収支分			58,793	60,414	74,859	61,255	59,459	61,212	62,214	62,863	63,284	64,512	63,323	63,862	62,483
資本的収支分			22,407	22,086	18,306	14,418	20,766	34,146	45,787	45,863	46,322	46,472	66,456	78,600	67,249
合 計			81,200	82,500	93,165	75,673	80,225	95,358	108,001	108,726	109,606	110,984	129,779	142,462	129,732

(※)平成30年度地方債同意等基準運用要綱第一の一の4に該当する事業が作成する「収支計画」について、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付け総財公第107号・総財営第73号・総財準第83号)に定める「経営戦略」を未策定の団体にとっては、本様式により提出すること。