

戸隠観光施設事業経営戦略

長野市商工観光部

令和3年2月

目次

1	経営戦略策定の背景	1
1	1. 経営戦略策定の背景	1
2	2. 経営戦略の位置付け	1
2	3. 計画期間	2
2	観光施設事業の現状	3
3	1. 事業及び施設の概要	3
7	2. 利用者の状況	7
8	3. 売上高の状況	8
9	3 経営の状況	9
9	1. 収入の状況	9
9	2. 収益的収入及び支出の推移	9
10	3. 収益的収支の推移	10
10	4. 資本的収入及び支出の推移	10
11	5. 経営指標の状況	11
13	6. 資産等の状況の推移	13
15	4 戸隠観光施設の経営戦略	15
15	1. 経営の基本方針	15
16	2. 経営目標	16
17	3. 投資・財政計画（収支計画）	17
24	5 投資財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	24
24	1. 投資財政計画に未反映の検討中の取組	24
24	2. 今後検討予定の取組の概要	24
25	6 経営戦略の事後検証・更新	25

投資・財政計画（総務省ひな形様式第2号）

26	収益的収入及び支出	26
27	資本的収入及び支出	27

1 経営戦略策定の背景

1. 経営戦略策定の趣旨

戸隠観光施設事業は、観光資源に恵まれている戸隠地域において、夏期は戸隠キャンプ場を、冬期は戸隠スキー場を運営しています。戸隠スキー場及び戸隠キャンプ場は、いずれも戸隠地区の観光産業を担う中核的な施設です。

平成 21 年度から指定管理者制度を導入し、指定管理者が利用料金制により管理運営を行い、長野市がリフト等の施設整備を行っております。

戸隠スキー場は標高 1,300m から 1,700m に広がる 2 つのゲレンデを有し、リフト 7 本 19 コースの本格スキー場です。バラエティーに富んだコース設定で初心者から上級者まで幅広くお楽しみいただけるスキー場となっています。

戸隠キャンプ場は標高 1,200m の大自然の中に位置し、戸隠山を背景にした雄大なロケーションを有するキャンプ場です。オートキャンプ 300 サイト以上、電源水道付サイト 8 区画、コテージ 6 棟、ログキャビン 33 棟、バンガロー 28 棟、温水シャワー 2 棟、トイレ 6 棟など、全国屈指の収容力を誇りファミリーはもちろんグループキャンプや林間学校にも最適なキャンプ場です。

現在、サービスの提供に必要な施設・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は厳しさを増していますが、こうした中で引き続き地方公営企業として事業展開していくためには、自らの経営等についての的確な現状把握を行ったうえで、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を図っていくことが重要です。

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、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることとします。

2. 経営戦略の位置付け

戸隠観光施設事業で管理する施設設備については、過去に整備した施設設備の老朽化が進行していることから、近い将来、施設設備の更新や改修費用が生じることが見込まれています。

このような公営企業における老朽化の進行は全国的な課題となっており、総務省から「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会報告書」（平成 26 年 3 月）、「公営企業の経営にあたっての留意事項について」（平成 26 年 8 月）や「公営企業の経

営戦略の策定支援と活用などに関する研究会報告書」(平成 27 年 3 月)が公表され、公営企業の持続可能な経営のため「経営戦略」の策定が求められています。

また、平成 28 年 1 月の「経営戦略の策定について（通知）」により、観光施設事業を含むすべての公営企業について、2020（令和 2）年度までに経営戦略を策定することが義務付けられました。

戸隠観光施設事業においても、持続可能な観光施設運営のため、また経営基盤の強化を図るため経営戦略を策定することとしました。

3. 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和 3 年度から令和 12 年度までの 10 年間とします。ただし、5 年後に計画の見直しを行い、事業を取り巻く社会情勢の変化等により必要に応じて随時見直しを実施します。

2 観光施設事業の現状

1. 事業及び施設の概要

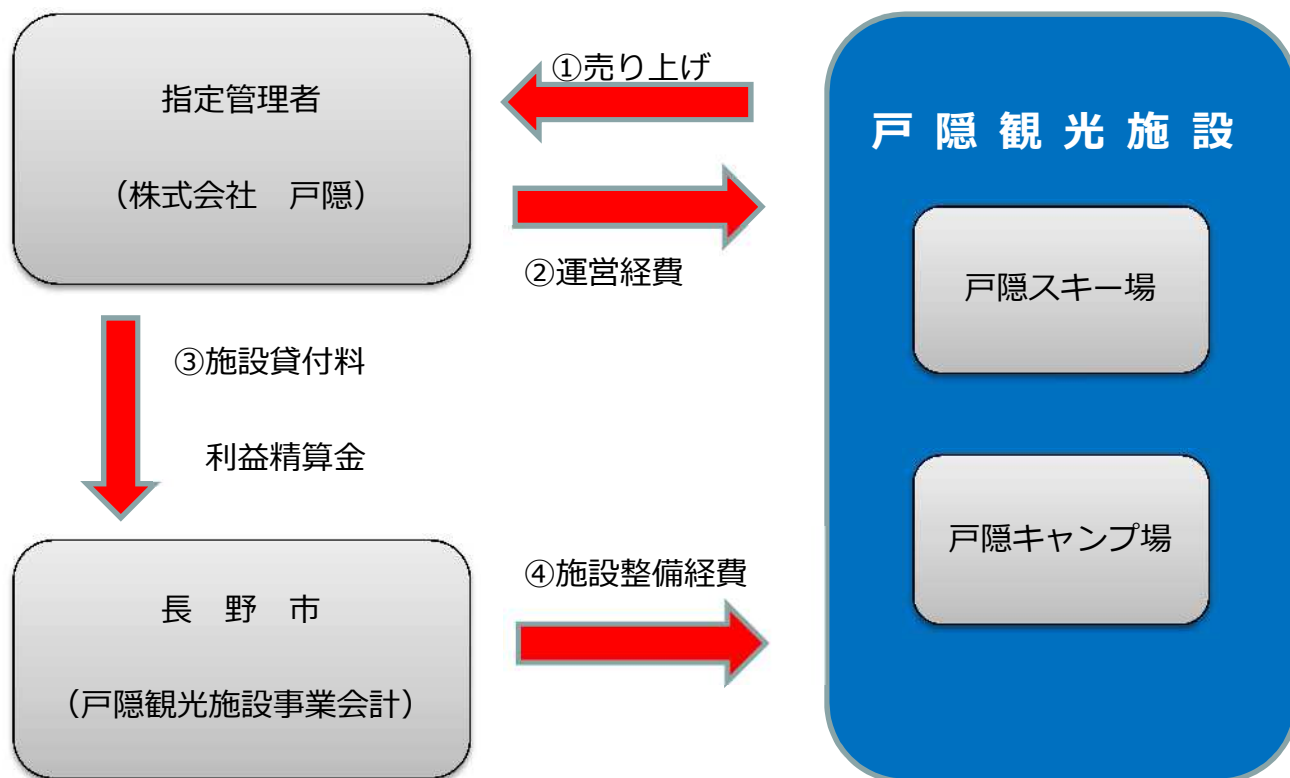
戸隠観光施設事業は、戸隠地域にある主要な観光施設のうち、地域の中核となっている「戸隠スキー場」と「戸隠キャンプ場」の運営を行っています。

戸隠スキー場、戸隠キャンプ場共に、平成 21 年度から指定管理者制度を導入しており、指定管理者が利用料金制により施設運営を行い、長野市がリフト等の施設整備を行っています。

なお、指定管理期間は 5 年間で、平成 21 年度から平成 30 年度までの 2 期 10 年間は一般社団法人長野市開発公社が指定管理者として管理運営を行い、令和元年度からは、戸隠地域の企業である株式会社戸隠が指定管理者として選定され施設の管理運営を行っています。

戸隠観光施設事業は、市所有の施設を指定管理者が管理運営し、その整備は市が実施するという「上下分離方式」により行われています。

また、施設で得られる収入は利用料金制による指定管理事業であるため、全て指定管理者の収入となりますが、指定管理者は基本協定書に定められた「施設貸付料」と「利益清算金」を市へ納入することとしています。



(1) 戸隠スキー場

■施設概要

事項	説明
所在地	長野市戸隠 3682 番地 3
経営形態	指定管理者 株式会社戸隠
開設時期等	昭和 38 年 12 月 旧上水内郡戸隠村が設置 戸隠村公営企業により運営 平成 17 年 1 月 合併により長野市が運営を引き継ぐ 平成 21 年 4 月 指定管理者制度導入
面積	2,028,000 m ²

■リフト

リフト名	設置年	種類	全長 (m)
越水第 2 ロマンスリフト	S 57	固定	244.88
越水第 3 高速クワッドリフト	S 63	自動循環	995.56
越水第 4 高速ペアリフト	H 1	自動循環	691.91
越水第 5 高速ペアリフト	H 2	自動循環	1,016.52
越水第 6 高速クワッドリフト	H 9	自動循環	1,135.56
中社第 1 ペアリフト	S 61	固定	415.48
中社第 2 ペアリフト	H 21	固定	879.80

■ゲレンデコース

ゲレンデ名	コース名	滑走距離	コースの難易度
越水ゲレンデ	チャンピオンコース	400m	上級
	メノウコース	1,500m	中級
	お仙水コース	1,500m	初級
	しゃくなげコース	700m	中級
	とがっきーCコース	800m	初級
	シルバーコース	600m	上級
	アドベンチャーコース	650m	上級
	岩戸コース	800m	上級

	パノラマコース	500m	中級
	とがっきーA・Bコース	1,500m	初級
	しらかばコース	1,300m	中級
	高妻コース	550m	中級
	ドリームコース	900m	初級
	チャレンジコース	400m	上級
	林間コース		初級
中社ゲレンデ	グランドコース	950m	上級
	パラダイスコース	900m	上級
	フレッシュコース	1,100m	上級
	スイートコース	1,500m	中級

■ その他施設

施設名	設置年	施設概要	備考
シャルマン戸隠	S 63	鉄骨造 2 階建て 延べ床面積 2,238.62 m ²	
カフェやなぎらん	S 62	木造 1 階建て 延べ床面積 199.16 m ²	
そば処めのう	S 59	木造 1 階建て 延べ床面積 242.10 m ²	平成 21 年 度から休業
ゲストハウス岩戸	H 13	木造 2 階建て 延べ床面積 661.42 m ²	

(2) 戸隠キャンプ場

■施設概要

事項	説明
所在地	長野市戸隠 3694 番地
経営形態	指定管理者 株式会社戸隠
開設時期等	昭和 36 年 7 月 旧上水内郡戸隠村が設置 戸隠村直営 平成 17 年 1 月 合併により長野市が運営を引き継ぐ 平成 21 年 1 月 指定管理者制度導入 平成 23 年 7 月 キャンプ場エリア拡大
面積	22.49 ヘクタール

■建物

施設名	設置年	概要
管理棟 (ウェルカムハウス)	H24	木造 1 階建て 1 棟 延べ床面積 265.62 m ²
レンタル棟 (キャンプセンター)	H53	木造 2 階建て 1 棟 延べ床面積 148.59 m ²
コテージ	H10	木造 1 階建て 6 棟 延べ床面積 38.88 m ²
ログキャビン	H23~24	木造 1 階建て 33 棟 延べ床面積 11.593 m ²
バンガロー	S57	木造 1 階建て 28 棟 延べ床面積 9.91 m ²

■キャンプサイト

施設名	概要
オートキャンプ (フリーサイト)	300 サイト以上 区画なし
区画サイト	50 区画 1 区画 100 m ²
電源水道付サイト	8 区画 1 区画 200 m ² 給水用水道、A C 電源

■ 設備

施設名	概要
水洗トイレ	6 棟
シャワールーム	2 棟
炊事場	13 か所
野外炉	10 か所

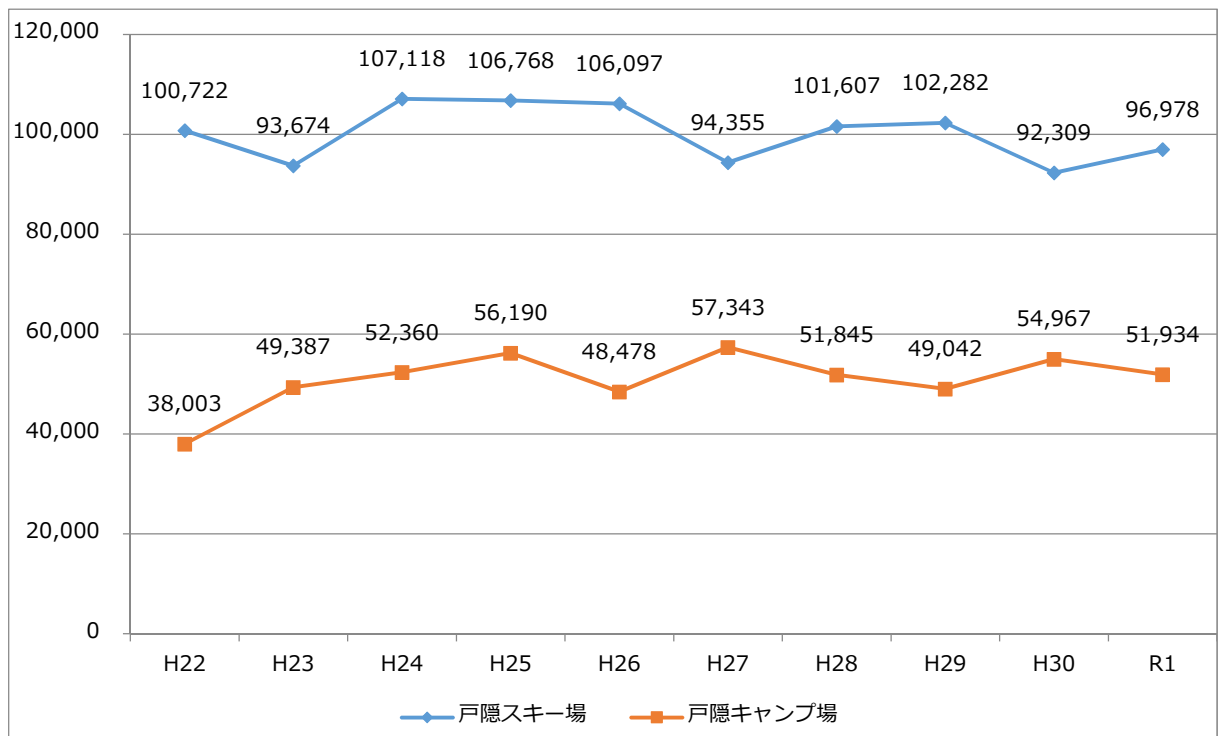
2. 利用者の状況

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。雪不足に悩まされたシーズンは 10 万人を割り込んでいます。

戸隠キャンプ場は、右肩上がりの傾向となっており、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更に増加傾向にあり、近年は 5 万人を超える方に利用していただいています。

・ 戸隠観光施設 年度別利用者数

(単位：人)



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

3. 売上高の状況

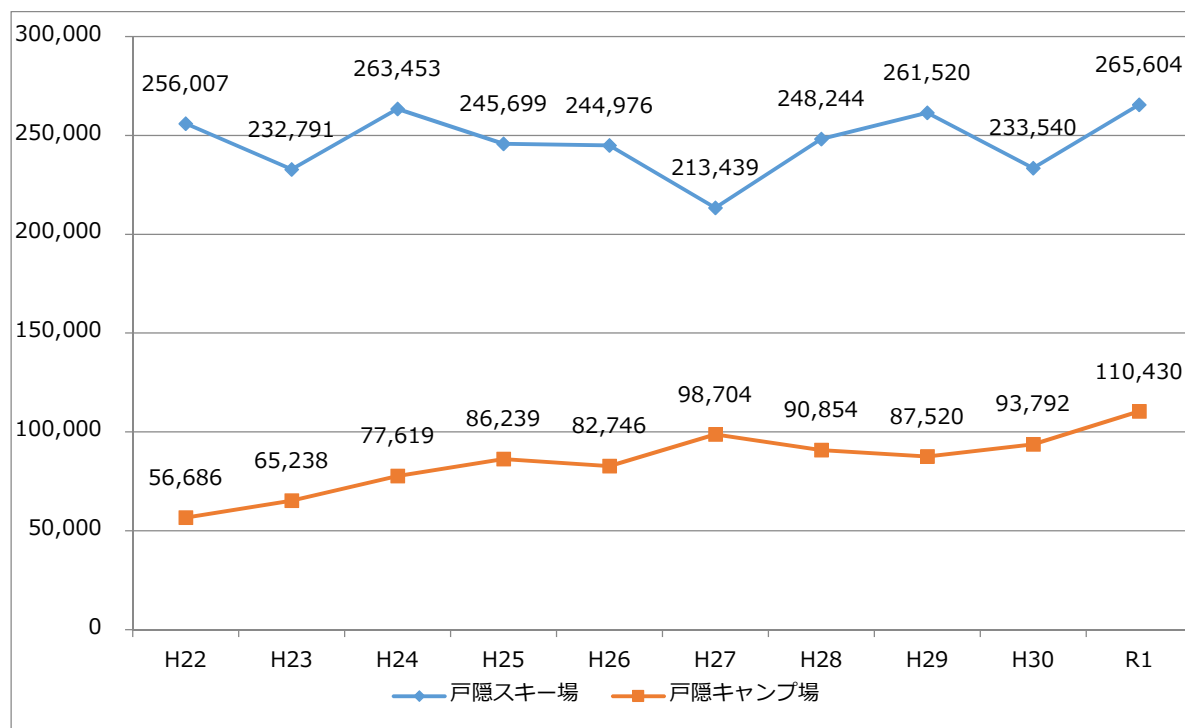
戸隠観光施設は、利用料金制の指定管理者制度を導入しているため、施設利用に関する収入は全て指定管理者の収入となります。

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、平成 22・23 年度のエリア拡張整備による環境整備以降、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います。令和元年度には初の売上げ 1 億円超えを記録しました。

・戸隠観光施設 売上高

(単位：千円)



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

3 経営の状況

1. 収入の状況

施設の管理運営を利用料金制による指定管理者制度により行っているため、施設運営により得られる収入は全て指定管理者の収入となります。長野市は指定管理者から基本協定書に基づく「施設貸付料」と「利益精算金」を収入として受領します。

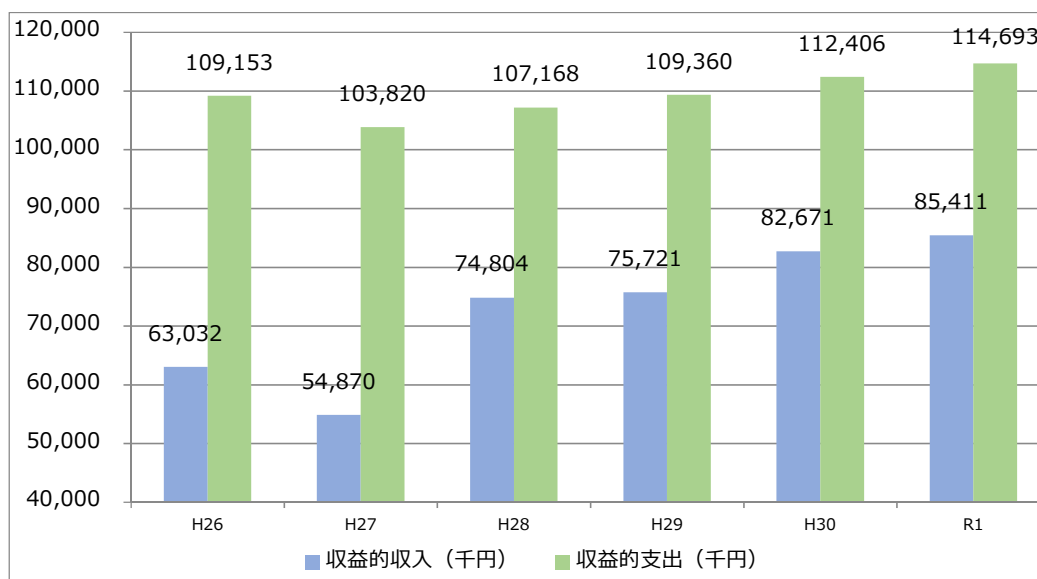
施設貸付料については、平成 26 年度と平成 27 年度は基本協定書にその記載がなかったため納入がありませんでしたが、平成 28 年度に基本協定書の見直しを行い 1,750 万円の施設貸付料が納入されることとなりました。なお、令和元年度からの基本協定書では、施設貸付料額を 1,750 万円から 2,000 万円に引き上げました。

利益精算金については、平成 21 年度から平成 30 年度の 10 年間に渡り指定管理者による指定管理事業が毎年赤字決算となっていたため納入された実績はありませんでしたが、令和元年度の指定管理事業が黒字化を達成したことにより、初の利益精算金が納入されました。

2. 収益的収入及び支出の推移

戸隠観光施設事業の平成 26 年度から令和元年度までの収益的収入及び支出は次のとおりとなっています。平成 28 年度からは指定管理者からの施設貸付料収入があったため収入が増加しておりますが、支出に見合うだけの収入が確保されていません。

・収益的収入と収益的支出の推移



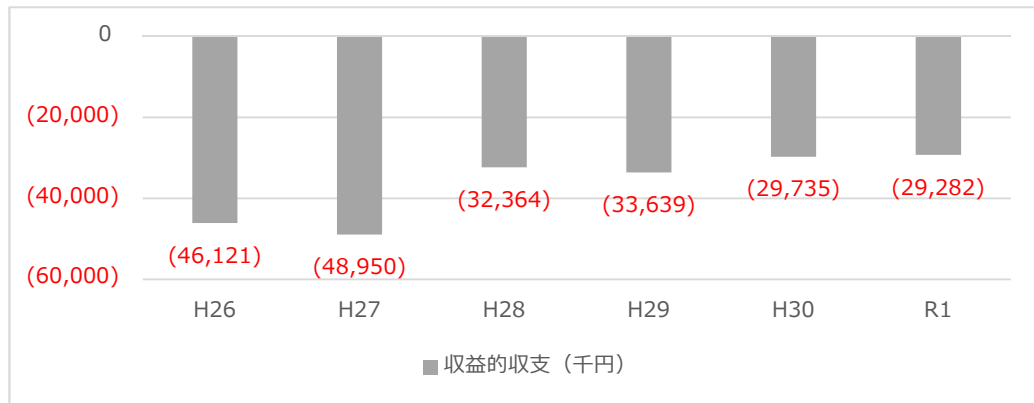
出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

3. 収益的収支の推移

戸隠観光施設事業の平成 26 年度から令和元年度までの収益的収支は次のとおりとなっています。収益的収入を収益的支出が上回っているため毎年度経常損失を計上しています。

経常損失は、施設貸付料の確保や減価償却費と長期前受金戻入額との差が縮まってきていることから減少傾向にあります。しかし、厳しい状況が続いています。

・経常損失の推移

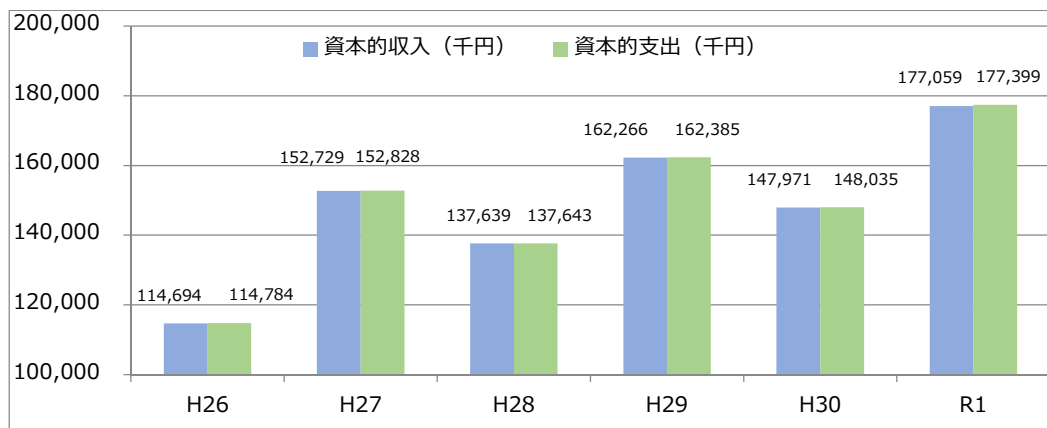


出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

4. 資本的収入及び支出の推移

資本的支出は、リフト整備等の建設改良費と企業債償還金が主なものとなっています。資本的収入は、建設改良費に充てる企業債と企業債償還金に充てる一般会計からの補助金となっています。収入及び収支はほぼ同額となっています。

・資本的収入及び支出の推移



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

5. 経営指標の状況

(1) 経常収支比率

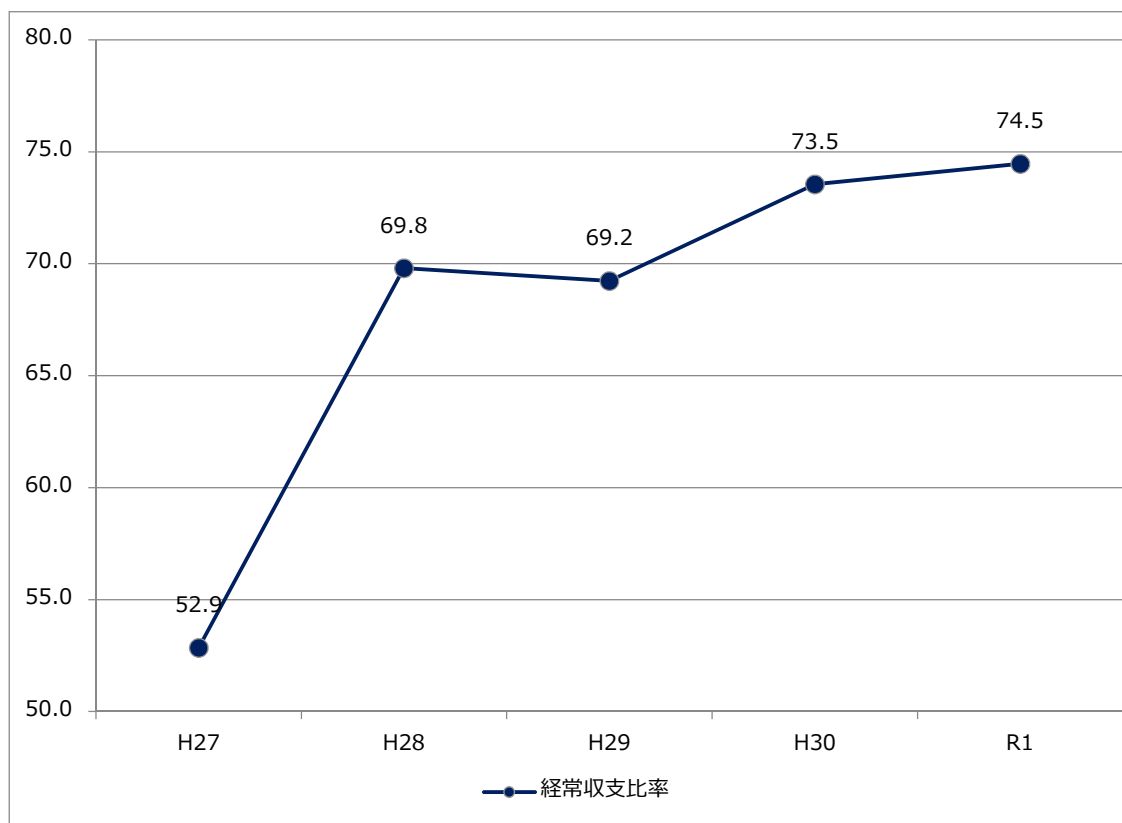
戸隠観光施設事業会計の経常収支比率は、単年度収支が赤字を示す 100%未滿となっています。平成 28 年度以降 70%前後に数値が改善している理由は、指定管理者からの施設貸付料収入の納入があったためです。

指標	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 1 年度
経常収支比率	52.9%	69.8%	69.2%	73.5%	74.5%

- ・ 経常収支比率 = 経常収益 ÷ 経常費用 × 100 (%)
- ・ 平成 30 年度全国平均は 84.8%

・ 経常収支比率の推移

(単位：%)



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

(2) EBITDA (減価償却前営業利益)

戸隠観光施設事業会計の EBITDA(減価償却前営業利益)は、平成 28 年度に前年度から約 9 倍の伸びとなっています。これは平成 28 年度に指定管理者からの施設貸付料収入があり、現金の収入が大幅に伸びたためです。

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。また、令和元年度から施設貸付料額が引き上げられたため、更に数値が改善しています。

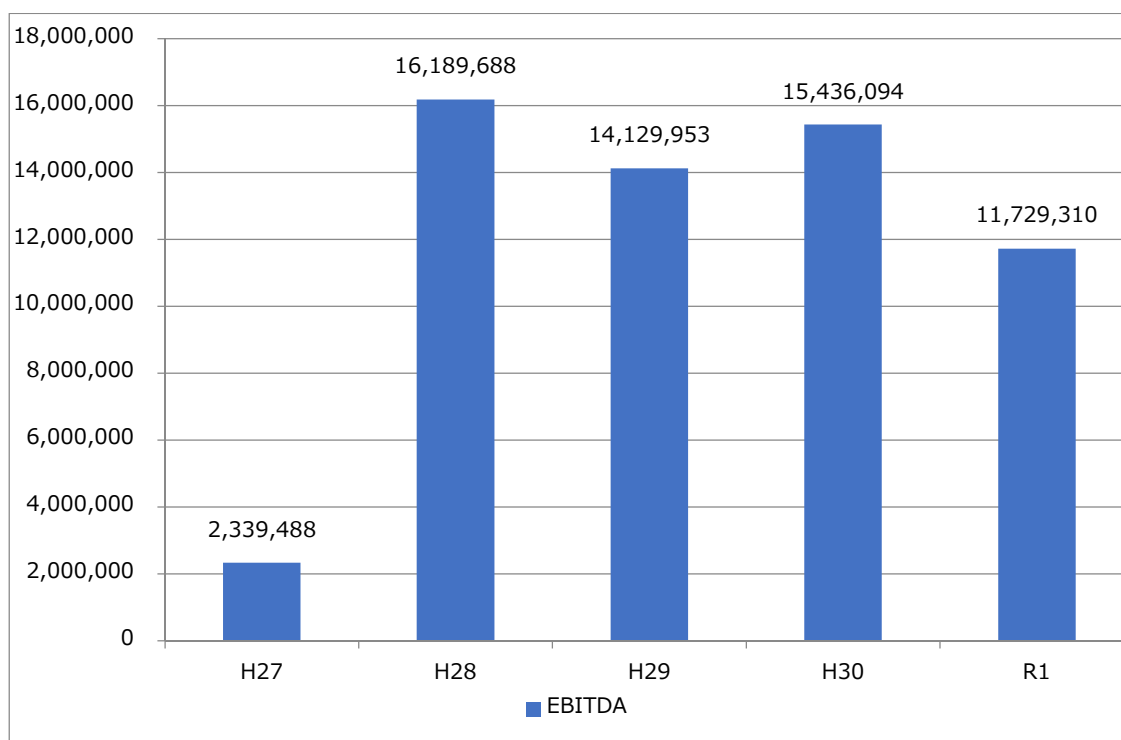
指標	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 1 年度
EBITDA	2,339,488 円	16,189,688 円	14,129,953 円	15,436,094 円	11,729,310 円

・ EBITDA = 純利益又は純損失 - 長期前受金戻入 + 支払利息 + 減価償却費等

※ 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。キャッシュの状況を示すもの。

・ EBITDA の推移

(単位：円)



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

6. 資産等の状況の推移

(1) 有形固定資産減価償却率

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、過去に整備した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ことを示しています。

建物等の大きな固定資産の更新が行われない場合、施設の老朽化が更に進行していくこととなります。

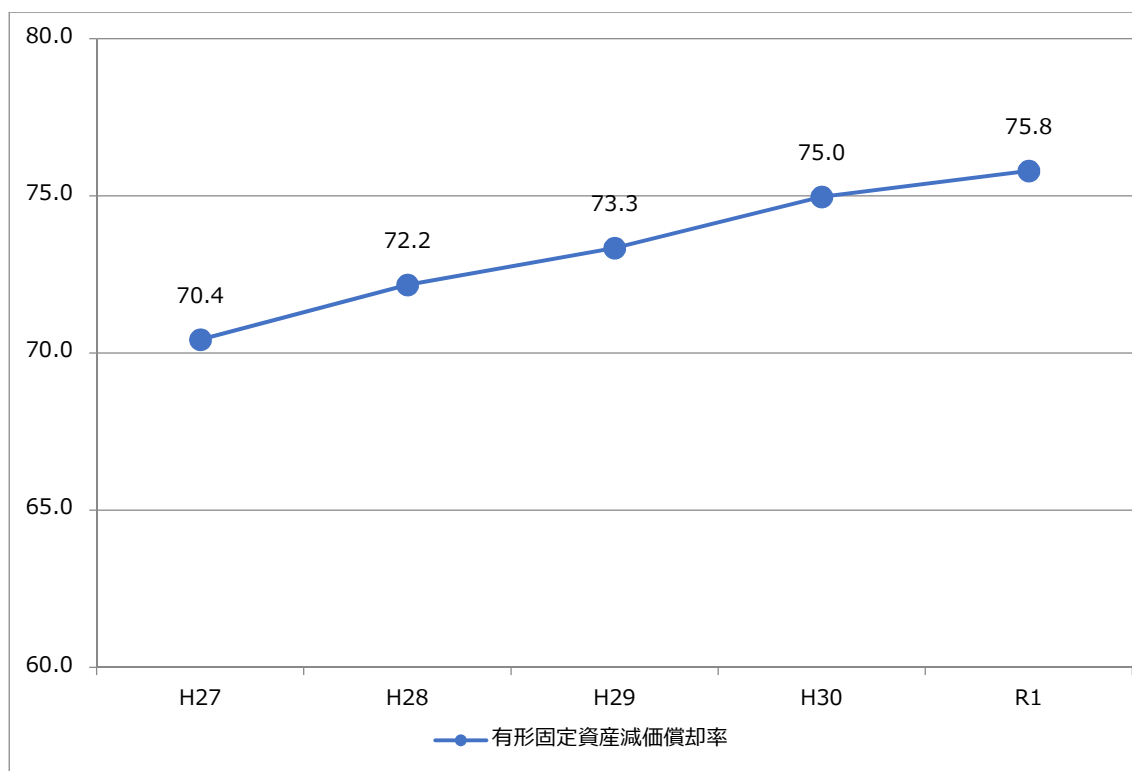
指標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
有形固定資産 減価償却率	70.4%	72.2%	73.3%	75.0%	75.8%

・有形固定資産減価償却率 = 減価償却累計額 ÷ 償却対象資産の帳簿原価 × 100 (%)

※ 資産の償却がどの程度進んでいるかを表す指標。資産の老朽化度合を示す。

・有形固定資産減価償却率の推移

(単位:%)



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

(2) 建設改良費対減価償却費比率

戸隠観光施設事業会計の建設改良費対減価償却費比率は、約 45～75%となっており、いずれの年度も 100%未満となっています

これは、過去に整備した固定資産の減価償却分の設備投資が行われていないことを示しており、有形固定資産減価償却率と同様に、施設の老朽化が進行していることを示しています。

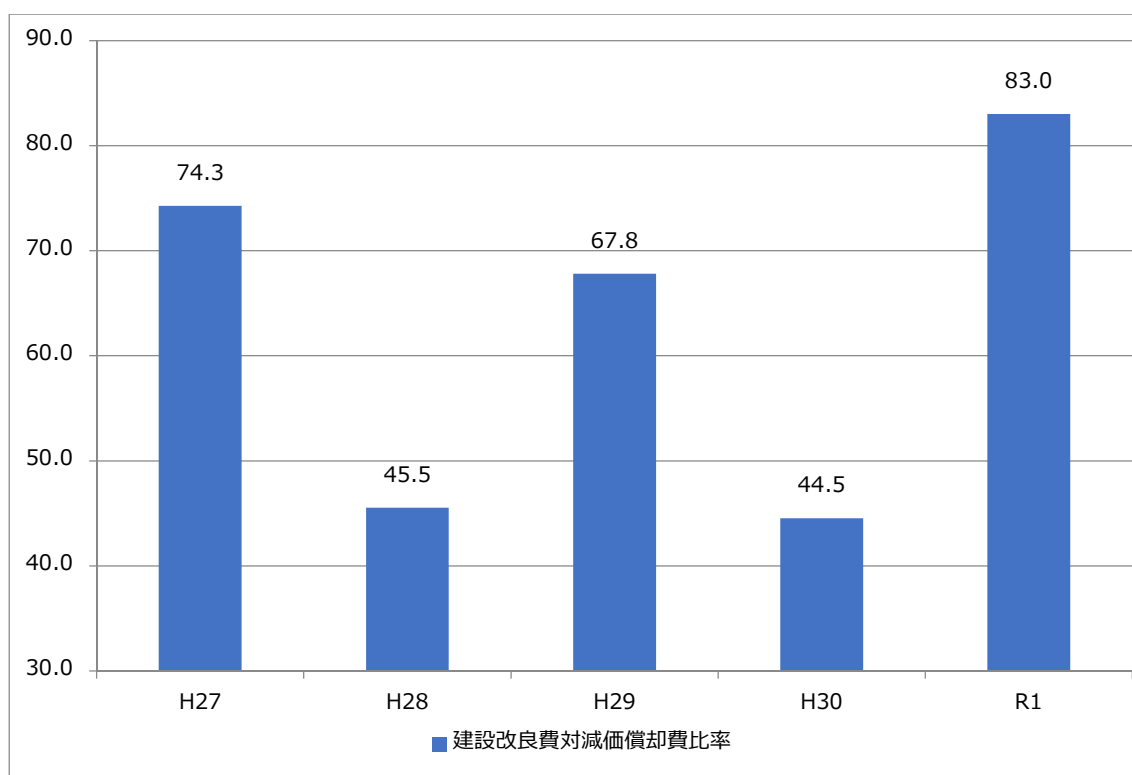
指標	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 1 年度
建設改良費対減価償却費比率	74.3%	45.5%	67.8%	44.5%	83.0%

・建設改良費対減価償却費比率 = 建設改良費 ÷ 減価償却費 × 100 (%)

※ 過去の投資に対しどの程度設備更新しているか表す指標。その年度の減価償却費に占める建設改良費の割合。設備更新の度合を示す。

・建設改良費対減価償却費比率の推移

(単位:%)



出典：長野市戸隠観光施設事業会計決算書

4 戸隠観光施設事業の経営戦略

1. 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。

2. 経営目標

戸隠観光施設事業では、将来の更新投資に備え、必要な資金を確保していくとともに、適切な維持管理を行いながら中長期的な経営を行うために以下を目標として決めました。

【投資目標】

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、施設の適切な維持修繕措置を行う。
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、スキー場リフトの再配置（更新）やキャンプ場施設の充実・拡大を行う。

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。

【財源目標】

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。

3. 投資・財政計画（収支計画）

（1）投資・財政計画（収支計画）

計画期間における投資・財政計画（収支計画）は【別紙1】及び【別紙2】に掲載しています。

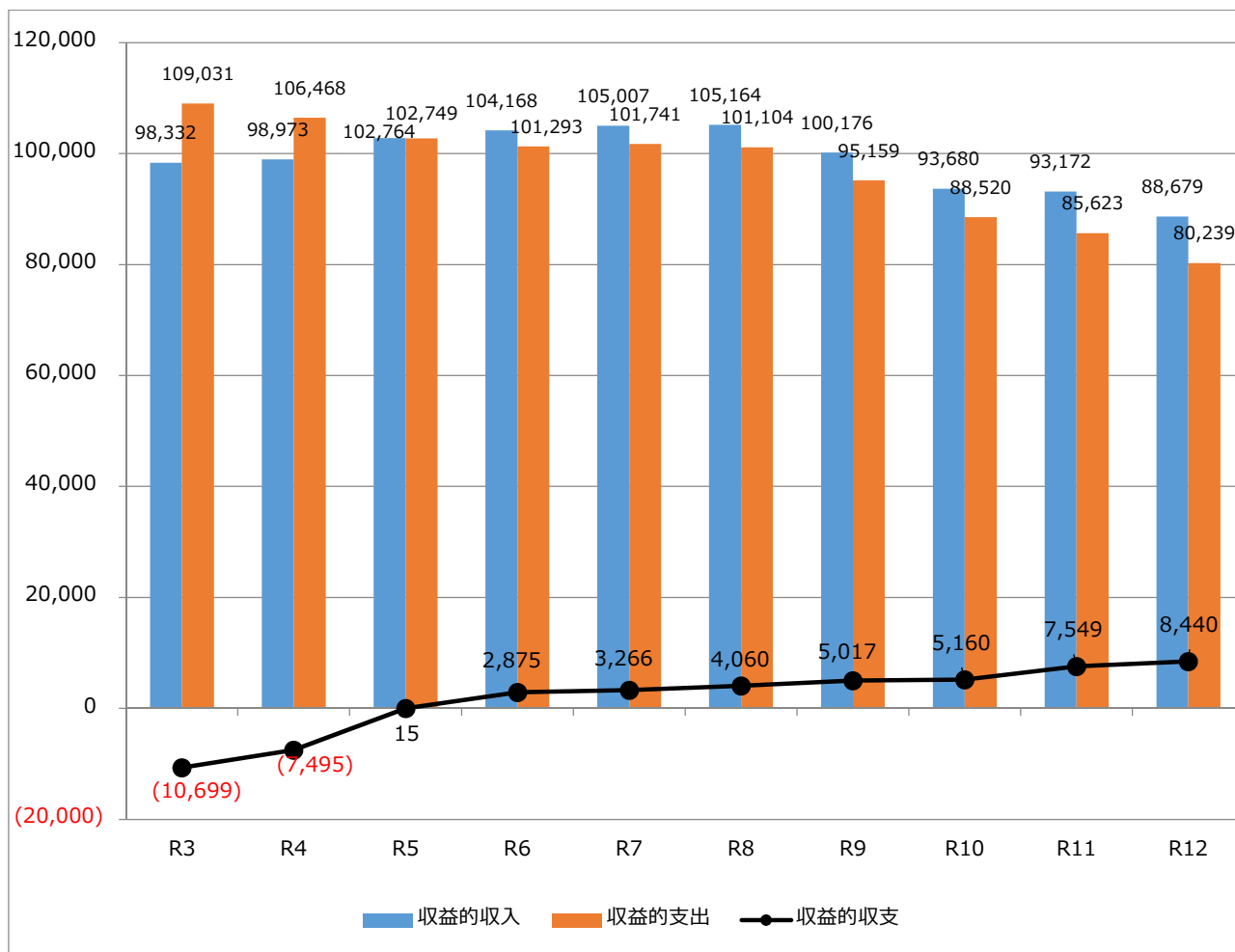
【収益的収支】

計画期間における収益的収支の見通しは以下のとおりです。

指定管理者からの施設貸付料収入はあるものの、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。その後、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。

・収益的収支の推移

（単位：千円）



【一般会計補助金】

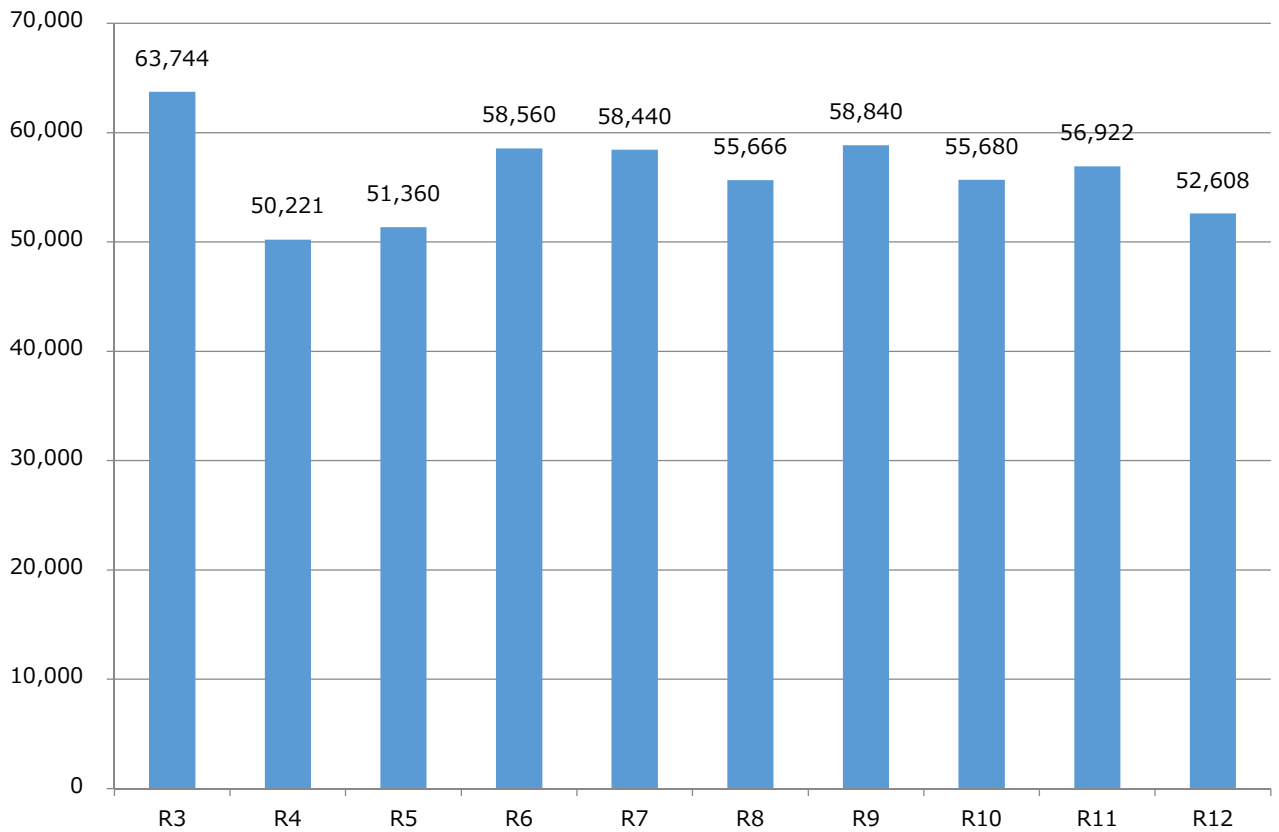
資本的支出のうち、企業債償還金は一般会計補助金を財源としています。

過去、平成 30 年度に 1 億円を超えた企業債償還金は徐々に減少し、令和 3 年度は約 6,370 万円となり、その後 5,000 万円台で推移する見通しです。

今後、一般会計の負担を軽減させるため、建設改良費への留保資金の活用などについて検討していく必要があります。

・一般会計補助金の推移

(単位：千円)



【資金残高の状況】

計画期間における資金残高の見通しは以下のとおりです。

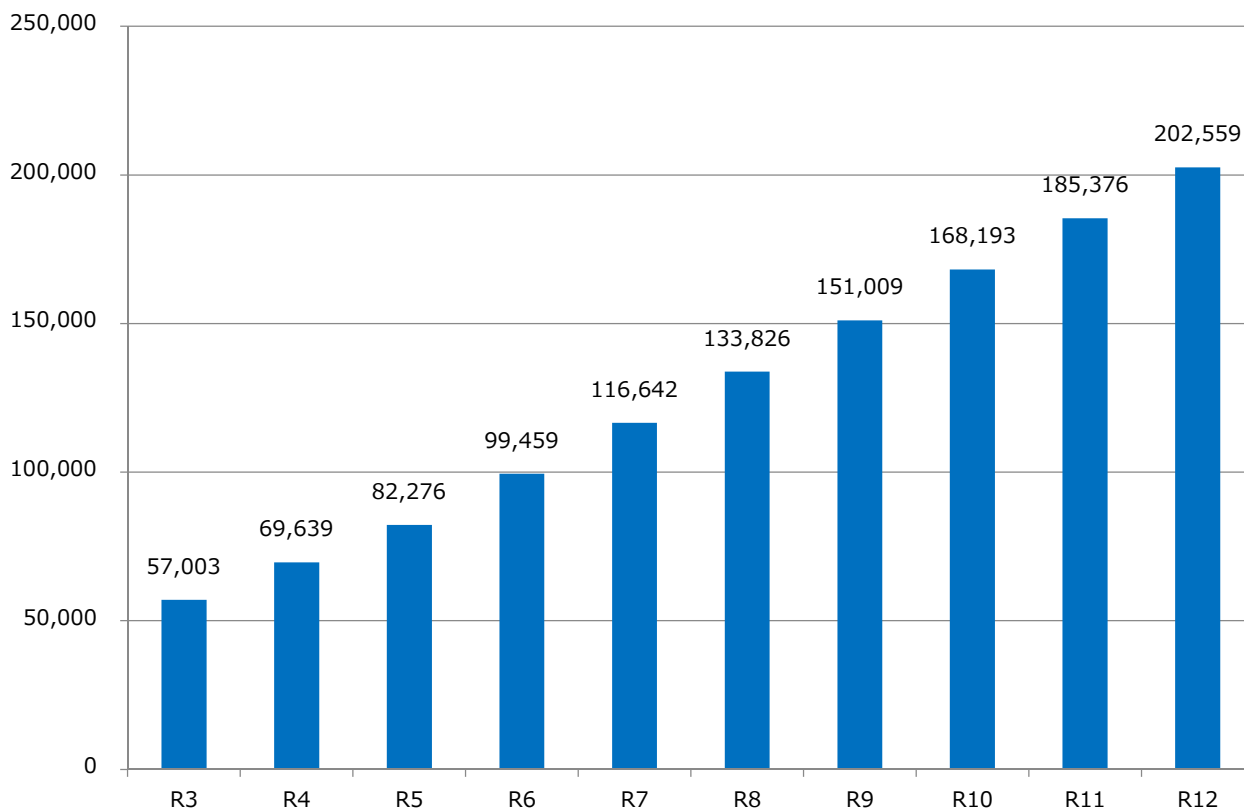
本会計の資金残高は、令和 12 年度には約 2 億円となる見通しとなりました。

これは、現金支出を伴わない減価償却費が原因となる経常損失を解消するために、現金支出を伴う経費の支出を抑制していく必要があることから、毎年の資金が留保していくことを示しています。

本会計の現金収入は指定管理者からの施設貸付料と利益精算金のみであるため、今後の指定管理者の経営の状況を慎重に見極め、その収益性が悪化した場合に備えた堅実な事業運営を行ったうえで、留保資金の活用方法について検討する必要があります。

・ 資金残高の推移

(単位：千円)



なお、収支計画の策定にあたっての主な前提・考え方は次のとおりです。

【収益的収支】

項目		前提・考え方
収入	料金収入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者からの施設貸付料と経費負担金の収入により推計 ・ 施設貸付料は、令和 4 年度までは 2,000 万円（税込）、令和 5 年度からは 2,500 万円（税込）により推計 ・ 経費負担金は、令和 2 年度予算額を基準に推計 ・ 指定管理者からの利益精算金は見込んでいない
	他会計補助金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業債償還利子に一時借入金利子を加味して推計
	長期前受金戻入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国県市補助金等により取得した固定資産について、経費として計上される減価償却費に見合う分を順次長期前受金戻入として収益化するものとして推計
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託工事収益は、予定されている工事が無いため見込んでいない。 ・ その他の営業収益及び営業外収益は、現行の使用料等により推計 ・ 民間譲渡等による資産売却等の収益は見込んでいない。
支出	職員給与費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本会計で雇用する職員がいないため見込んでいない。
	経費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 修繕費とその他の経費に区分して推計 ・ 修繕費は、過去 5 年間の平均値に軽微な修繕が増加することを見込んで推計 ・ その他の経費は、令和元年度に支出した修繕費を除いた経費を基準に推計
	減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存資産分は、法定耐用年数により個別に推計 ・ 新規取得分は 5,000 万円として推計 ・ 資産減耗費分（除却）を加味して推計
	資産減耗費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新設を含めた大型改良工事の実施予定はないため、通常の資産減耗費として、過去 5 年間の平均値から推計 ・ 民間譲渡等による資産の除却は見込んでいない。

	支払利息	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業債償還利子と一時借入金利子を見込んでいる。 ・ 企業債償還利子は、償還予定額から推計 ・ 一般会計からの一時借入金利子は、過去 5 年間の平均値で推計
--	------	---

【資本的収支】

項目		前提・考え方
収入	企業債	・ 建設改良費の財源として推計
	他会計補助金	・ 企業債元金分の償還の財源として推計
支出	建設改良費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 老朽化などを考慮した優先順位に従い、毎年度一定額の更新投資を行うものとして推計 ・ 施設の新設などの大規模改良工事は実施予定がないため見込んでいない ・ 令和 3 年度以降は、毎年の更新投資を 5,000 万円として推計
	企業債償還金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存分は償還予定表に基づき推計 ・ 新規分は、建設改良費の財源として推計
	他会計長期借入金償還金	・ 借入予定がないため見込んでいない。

(2) 投資試算の考え方

戸隠スキー場・戸隠キャンプ場は、一年を通して多くの観光客の方に利用いただいている施設であり、利用される方の安全を第一に考えた投資が必要です。特にスキー場のリフトは厳しい安全基準をクリアした上で初めて運行が可能となる設備です。

以上のことから、毎年度 5,000 万円程度を目安に、適宜設備の状況を判断しながら維持修繕工事を実施していきます。

(3) 財源試算の考え方

①収益的収入の財源試算

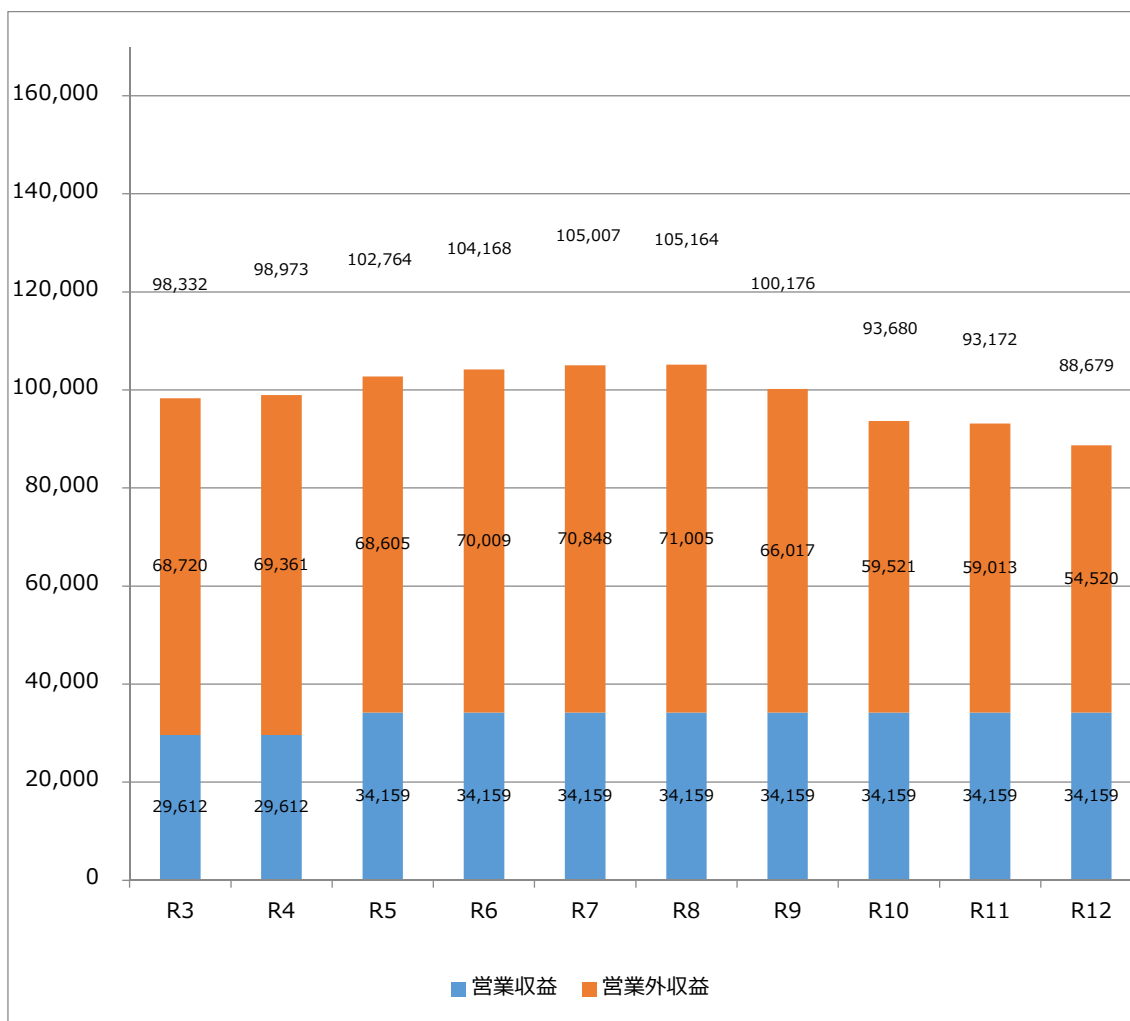
収益的収入の主なものは、営業収益の施設貸付料、経費負担金及び利益精算金と営業外収益の長期前受金戻入となり、その見通しは以下のとおりです。

なお、利益精算金については、過去納入された実績がないことから、納入を見込まない財政計画としております。

また、施設貸付料については、平成30年度までは1,750万円（税込）でしたが、令和元年度から施設貸付料を2,000万円（税込）に増額しており、さらに令和5年度からは2,500万円（税込）となる見込みです。

・収益的収入の推移

(単位:千円)



②資本的収入の財源試算

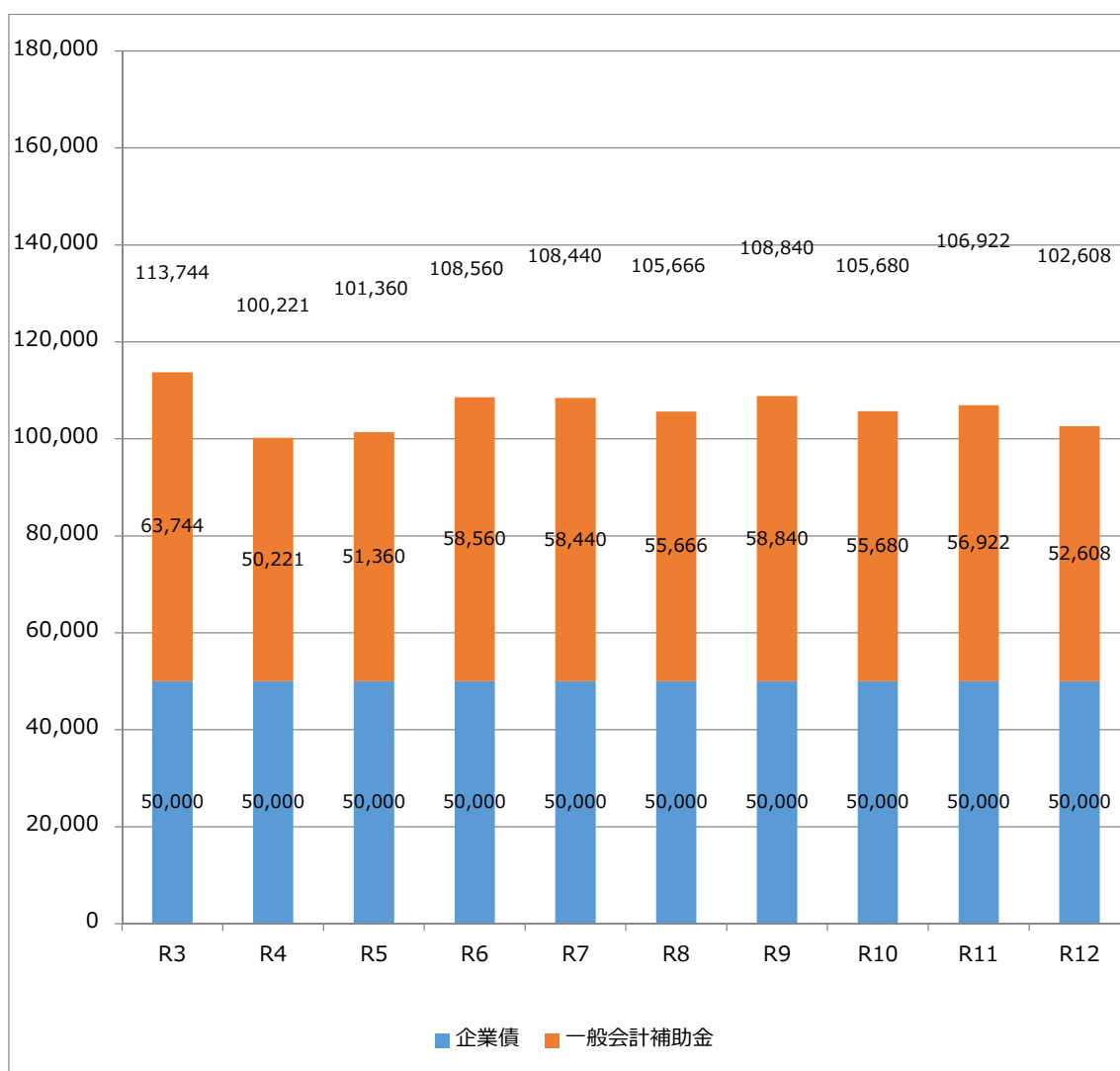
資本的収入の主なものは、企業債と一般会計補助金です。

企業債は建設改良費の財源、一般会計補助金は企業債元金償還金の財源として見込んでおり、その見通しは以下のとおりです。

なお、企業債が財源となる建設改良費が令和3年度以降は毎年度5,000万円を目途に実施していく計画となっているため、企業債も5,000万円を借り入れる計画としています。

・資本的収入の推移

(単位:千円)



5 投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

1. 投資・財政計画に未反映の検討中の取組

計画策定時点では、長野市公共施設個別施設計画に基づく施設の民営化・民間譲渡等に伴う事業への影響額の精査ができていないため、投資・財政計画の数値に変更が生じる可能性があります。

2. 今後検討予定の取組の概要

(1) 施設の民営化・民間譲渡と公営企業会計の閉鎖

長野市公共施設個別施設計画において、戸隠観光施設については「民営化・民間譲渡等」という方針が示されています。現在の公設民営方式を継続しつつ、適切な事業者を育成・選定し完全民営化を目指すことも選択肢の一つであるため、十分な議論を行い、施設の在り方の検討を行います。

なお、民営化・民間譲渡となった場合は実施事業がなくなることから、事業終了による企業会計の閉鎖についても検討していきます。

(2) 効果的な投資の検討

持続可能な施設運営のため、指定管理者の施設運営方針を尊重し、意見等を積極的に取り入れながら、より効果的な投資の可能性について検討していきます。

特に戸隠スキー場においては、経営規模と施設規模のバランスを考慮したリフト配置について検討していきます。

(3) 一般会計の負担を軽減させる方策の検討

企業債償還に充てている一般会計補助金を減額できるよう、経常利益を確保した上で実施可能な資金の活用について検討します。

6 経営戦略の事後検証・更新

本経営戦略は、毎年度進捗管理を行うとともに原則 5 年に一度計画の見直しを行います。なお、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。

見直しにおいては、計画の進捗状況・かい離の状況などの分析を行い、その結果を見直し後の経営戦略に反映させ、計画策定（Plan）、実施（Do）、検証（Check）、見直し（Action）のサイクル（PDCA サイクル）を継続的に運用します。

また検証（Check）及び見直し（Action）のプロセスにおいては、客観的かつ合理的な検証・見直しが行われるよう留意します。

あわせて、本経営戦略において提示した各種経営指標を活用し、経営状況を的確に把握し経営健全化及び効率化に取り組みます。

投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円, %)

区 分		年 度		令和元年度	令和2年度	令和3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	
		(決算)		(決算見込)												
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	25,026	29,612	29,612	29,612	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	
	(1) 料 金 収 入	24,264	28,850	28,850	28,850	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)															
	(3) そ の 他	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	762	
	2. 営業外収益	60,384	65,765	68,720	69,361	68,605	70,009	70,848	71,005	66,017	59,521	59,013	54,520			
	(1) 補 助 金	1,288	1,284	1,369	1,445	1,568	1,660	1,718	1,755	1,775	1,775	1,775	1,755	1,755	1,755	
	他 会 計 補 助 金	1,288	1,284	1,369	1,445	1,568	1,660	1,718	1,755	1,775	1,775	1,775	1,755	1,755	1,755	
	そ の 他 補 助 金															
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	59,014	64,399	67,269	67,834	66,939	68,267	69,048	69,168	64,160	57,664	57,176	52,683			
	(3) そ の 他	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
収 入 計 (C)	85,410	95,377	98,332	98,973	102,764	104,168	105,007	105,164	100,176	93,680	93,172	88,679				
収 益 的 支 出	1. 営業費用	113,382	108,805	107,640	105,001	101,158	99,611	100,001	99,327	93,362	86,723	83,846	78,461			
	(1) 職 員 給 与 費															
	基 本 給 付 費															
	退 職 給 付 費															
	そ の 他															
	(2) 経 費	14,667	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735	16,735		
	動 力 費															
	修 繕 費	232	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300		
	材 料 費															
	そ の 他	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435	14,435		
(3) 減 価 償 却 費	98,715	92,070	90,905	88,266	84,423	82,876	83,266	82,592	76,627	69,988	67,111	61,726				
2. 営業外費用	1,310	1,307	1,392	1,468	1,591	1,683	1,741	1,778	1,798	1,798	1,778	1,778				
(1) 支 払 利 息	1,310	1,307	1,392	1,468	1,591	1,683	1,741	1,778	1,798	1,798	1,778	1,778				
う ち 資 本 費 平 準 化 債 分																
(2) そ の 他																
支 出 計 (D)	114,692	110,112	109,031	106,468	102,749	101,293	101,741	101,104	95,159	88,520	85,623	80,239				
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	△ 29,282	△ 14,735	△ 10,699	△ 7,495	15	2,875	3,266	4,060	5,017	5,160	7,549	8,440				
特 別 利 益 (F)																
特 別 損 失 (G)																
特 別 損 益 (F)-(G) (H)																
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	△ 29,282	△ 14,735	△ 10,699	△ 7,495	15	2,875	3,266	4,060	5,017	5,160	7,549	8,440				
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	△ 690,160	△ 704,895	△ 715,594	△ 723,089	△ 723,074	△ 720,199	△ 716,933	△ 712,873	△ 707,856	△ 702,697	△ 700,308	△ 694,256				
流 動 資 産 (J)	61,180	73,816	86,453	99,089	116,273	133,456	150,639	167,823	185,006	202,190	219,373	236,556				
流 動 負 債 (K)	29,112	28,850	28,850	28,850	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397	33,397				
う ち 未 収 金	74,224	64,744	51,221	53,104	57,960	57,570	54,796	55,970	54,810	56,052	51,000	51,000				
う ち 建 設 改 良 費 分	73,217	63,744	50,221	52,104	56,960	56,570	53,796	54,970	53,810	55,052	50,000	50,000				
う ち 一 時 借 入 金																
う ち 未 払 金	1,007	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000				
累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)	△ 2,758	△ 2,380	△ 2,417	△ 2,442	△ 2,117	△ 2,108	△ 2,099	△ 2,087	△ 2,072	△ 2,057	△ 2,050	△ 2,032				
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)																
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)	25,026	29,612	29,612	29,612	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159	34,159				
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M) × 100)																
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)																
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 (O)																
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (P)																
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)																

投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円)

区 分		年 度	令和元年度	令和2年度	令和3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
		(決 算)	(決 算 見 込)											
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	80,200	68,300	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	うち資本費平準化債													
	2. 他 会 計 出 資 金													
	3. 他 会 計 補 助 金	96,859	73,216	63,744	50,221	51,360	58,560	58,440	55,666	58,840	55,680	56,922	52,608	
	4. 他 会 計 負 担 金													
	5. 他 会 計 借 入 金													
	6. 国(都道府県)補助金													
	7. 固定資産売却代金													
	8. 工 事 負 担 金													
	9. そ の 他													
	計 (A)	177,059	141,516	113,744	100,221	101,360	108,560	108,440	105,666	108,840	105,680	106,922	102,608	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)													
	純計 (A)-(B) (C)	177,059	141,516	113,744	100,221	101,360	108,560	108,440	105,666	108,840	105,680	106,922	102,608	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	80,540	68,300	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	うち職員給与費													
	2. 企 業 債 償 還 金	96,859	73,216	63,744	50,221	51,360	58,560	58,440	55,666	58,840	55,680	56,922	52,608	
	うち資本費平準化債償還金													
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金													
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金													
5. そ の 他														
計 (D)	177,399	141,516	113,744	100,221	101,360	108,560	108,440	105,666	108,840	105,680	106,922	102,608		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	340													
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金													
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額													
	3. 繰 越 工 事 資 金													
	4. そ の 他	340												
計 (F)	340													
補填財源不足額 (E)-(F)														
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)														
企 業 債 残 高 (H)	414,992	410,076	396,332	396,111	394,751	386,191	377,751	372,085	363,245	357,565	356,323	354,957		

○他会計繰入金

(単位:千円)

区 分		年 度	前年度	本年度	令和3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
		(決 算)	(決 算 見 込)											
収 益 的 収 支 分		1,288	1,284	1,369	1,445	1,568	1,660	1,718	1,755	1,775	1,775	1,775	1,755	1,755
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金	1,288	1,284	1,369	1,445	1,568	1,660	1,718	1,755	1,775	1,775	1,775	1,755	1,755
資 本 的 収 支 分		96,859	73,216	63,744	50,221	51,360	58,560	58,440	55,666	58,840	55,680	56,922	52,608	
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金	96,859	73,216	63,744	50,221	51,360	58,560	58,440	55,666	58,840	55,680	56,922	52,608	
合 計		98,147	74,500	65,113	51,666	52,928	60,220	60,158	57,421	60,615	57,455	58,677	54,363	