

草津町観光施設事業 経営戦略



群馬県草津町
平成30年4月

目次

第1章 経営戦略策定の背景	1
1. 経営戦略策定の趣旨	1
2. 経営戦略の位置付け	2
3. 計画期間	2
第2章 観光施設事業の現状と課題	3
1. 事業および施設の概要	3
2. 利用者および需要の状況	7
3. 経営の状況	11
第3章 経営戦略の基本理念	26
1. 経営戦略の基本的な考え方	26
2. 「投資・財政計画」の策定	26
第4章 温泉・温水供給事業の経営戦略	27
1. 経営の基本方針	27
2. 経営目標	29
3. 投資・財政計画	29
第5章 千客万来事業の経営戦略	37
1. 経営の基本方針	37
2. 経営目標	40
3. 投資・財政計画	40
第6章 観光施設事業全体の経営戦略	47
1. 経営の基本方針	47
2. 観光施設事業全体の経営計画	47
第7章 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	51
1. 投資・財政計画に未反映の取組概要	51
2. 今後検討予定の取組概要	51
第8章 経営戦略の事後検証・更新	52

【別紙】投資・財政計画（総務省ひな型様式第2号）	53
1. 収益の収支（温泉・温水供給事業）	53
2. 資本的収支（温泉・温水供給事業）	54
3. 収益の収支（千客万来事業）	55
4. 資本的収支（千客万来事業）	56
5. 収益の収支（観光施設事業）	57
6. 資本的収支（観光施設事業）	58

第1章 経営戦略策定の背景

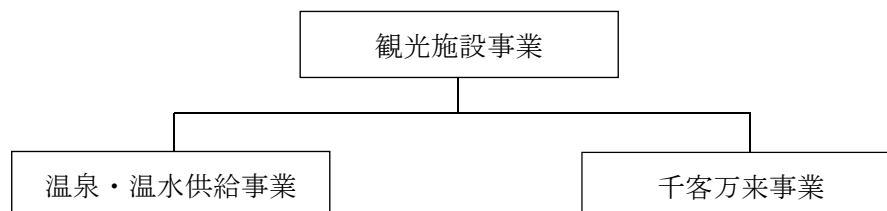
1. 経営戦略策定の趣旨

日本三名泉のひとつ「草津温泉」を有する草津町は、標高 1,200mの高原地帯に位置し、年間約 300 万人を超える観光客が訪れる観光地です。源泉は大小あわせて 100 箇所を超え、毎分 3 万 2300 リットルと日本一の自然湧出量を誇ります。草津温泉のシンボルである湯畑では、多くの観光客があちこちから立ち上る湯けむりや湧き出る源泉を楽しんでおり、また 2016(平成 28) 年からは湯畑や広大な露天風呂の広がる西の河原公園にて夜間に湯けむりをスクリーンに見立て、最新の LED 照明により色とりどりの光を映し出すライティングも加わり、昼だけでなく夜も観光客でにぎわう魅力的な風情ある湯のまちとなっています。

草津町は日本有数の活火山である草津白根山(標高 2,160m)の麓に位置し、周囲は上信越高原国立公園に指定されています。白根山には神秘的な湯釜や高山植物の女王と呼ばれるコマクサの群生地など素晴らしい自然環境が残されており、夏には標高が高いため天然のクリーンクーラーのおかげで真夏でも平均気温が 19.7 度と大変涼しい避暑地としてもにぎわっています。秋は紅葉に、冬はスキーやスノーボードを楽しむことができ、通年型のリゾート地として観光客の方々に親しまれています。

草津町では町民の 9 割以上が観光産業に従事しており、町は観光によって成り立っています。草津町では重要な観光資源である源泉の管理や、公共浴場、スキー場といった主要な施設を、観光施設事業として運営しており、運営および管理に必要な経費を受益者からの料金収入によって賄う「独立採算制」の公営企業として経営しています。なお、観光施設事業は「温泉・温水供給事業」と「千客万来事業」に区分されており、事業の全体像とそれぞれの事業の事業内容は次のとおりです。

<観光施設事業の概要>



① 温泉・温水供給事業

源泉から各ホテルや旅館等への温泉供給、および温泉の熱交換で生じる温水の一般家庭への供給を行います。観光資源であり町民生活のインフラである温泉を管理する事業です。

② 千客万来事業

町のシンボルである主要な観光施設のうち、施設規模の大きい施設(大滝乃湯、西の河原露天風呂、草津温泉スキー場、草津運動茶屋公園道の駅、草津高原ゴルフ場)の運営を行います。

なお、このうち草津温泉スキー場については、2018(平成 30)年 1 月に発生した草津白根山の噴火があったことにより、スキー場の上部が使用できなくなりました。これに伴い、スキー場の利用者の減少が見込まれるほか、今後のスキー場の運営については、安全性確保のため、規模を縮小して運営を行います。

現在、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる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を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上で、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。

今後も事業を安定的かつ持続的に進めるため、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

温泉・温水供給事業および千客万来事業にて提供するサービスおよび管理する施設設備については、これまでも利用されるお客様や地域住民の満足度の向上や健全な経営に努めてきました。しかしながら、源泉の泉質が強酸性であるため設備の劣化が進みやすいことや、スキー場など一部の施設の老朽化が進行していることなどから、将来的に設備の更新費用が少なからず生じることが見込まれています。

このような公共施設の老朽化の進行は全国の公営企業で問題となっており、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」（2014（平成26）年3月）、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（2014（平成26）年8月）や「公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会報告書」（2015（平成27）年3月）が公表され、人口減少や施設の老朽化に対応し、より計画的・効率的な経営を行うために「経営戦略」を策定することが求められています。

また、2020（平成32）年度までの「経済・財政再生計画」（経済財政運営と改革の基本方針2015（2015（平成27）年6月30日閣議決定））では、公営企業について地方財政をめぐる厳しい状況を踏まえ、「経営戦略の策定等を通じ、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図る」こととされ、さらに、「経済・財政再生計画改革工程表」（2015（平成27）年12月24日経済財政諮問会議決定）および「経営戦略の策定について（通知）」（2016（平成28）年1月）の公表により、すべての公営企業について、2020（平成32）年度までに経営戦略を策定することが求められているところです。

草津町の観光施設事業（温泉・温水供給事業および千客万来事業）においても、更なる利用者の満足度の向上および、より効率的な経営による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

当経営戦略の計画期間は、2018（平成30）年度から2027（平成39）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うとともに、事業を取り巻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します。

第2章 観光施設事業の現状と課題

1. 事業および施設の概要

(1) 温泉・温水供給事業

草津町では、各源泉および94.5度の万代源泉を熱交換器の利用により約52度まで低下させ、ポンプ圧送等の方法により、町内の旅館、ホテルおよびペンション等へ源泉を供給しています。また、熱交換により約60度に温められた水道水（以下、「温水」という。）は、水道水と同じように各家庭に給湯しています。

この温泉と温水の二つの供給事業を公営企業会計として、「温泉温水供給事業会計」を設けて運営を行っています。

温泉温水供給事業は1973（昭和48）年度に事業を開始しました。各源泉の使用および運営については「草津町温泉使用条例」を定め、条例中では温泉引用許可基準を明確に定めた上で引用許可は議会の議決事項とするなど、個人利用目的では温泉を引けないこととなっています。その代わりとして、町内19か所の共同浴場を設置し、無料で開放しています。2016（平成28）年現在で温泉については旅館等250軒へ、温水については草津町の総世帯数の約75%にあたる2,565戸に給湯を行い、温泉・温水の給湯による料金収入は約4億円となっています。

1986（昭和61）年度からは温泉・温水設備のコンピュータによる一括管理を開始し、温泉熱を利用した公共施設の暖房や道路の融雪も行っています。

○源泉の概要（すべて自噴）

源泉名	湧出温度（℃）	pH	湧出量（ℓ/分）
湯畑	52.7	2.10	4,040
白旗	52.2	2.10	659
熱の湯	50.7	2.10	298
地蔵	49.9	2.20	252
西の河原	44.9	2.10	1,073
万代	94.5	1.60	6,200
煮川	48.5	2.10	817
他の源泉	—	—	3,063
小計			16,402
その他（未利用源泉）			15,898
合計			32,300

○主な施設の概要（温泉・温水供給事業）

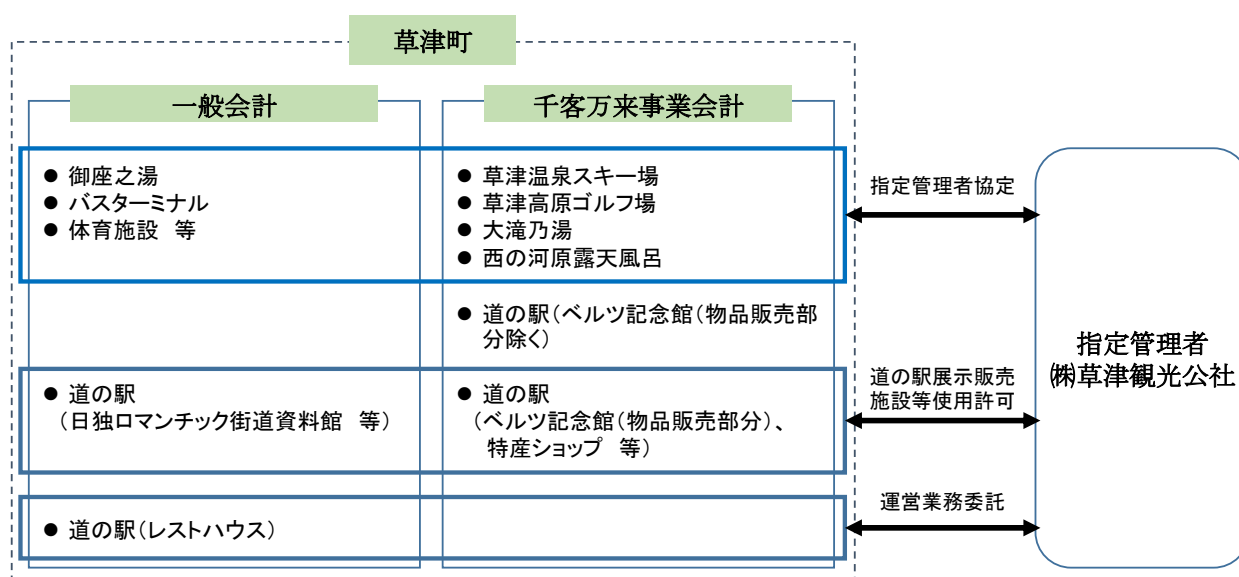
施設名	施設の概要
源泉地保護用地 （七星館跡地）	土地 1,087.06 m ² （仲町 字東町 102 他 5 筆）
源泉地保護用地 （富久住旅館跡地）	土地 997.4 m ² （仲町 字西町 420-1 他 3 筆） 土地 69.47 m ² （仲町 字薬師耕地 445-4）
共同浴場用地	土地 741.28 m ² （立町 字谷地向丙 235-71）
第一配湯所	鉄筋コンクリート造 2 階建 延床面積 406 m ²
熱交換設備	チタンプレート式熱交換器 4 基
温水タンク	ステンレス製 容量 1,100 m ³ 1 基、容量 1,000 m ³ 1 基
温泉タンク	FRP 製 容量 50 m ³ 1 基
送湯管	温泉給湯本管：約 23km、温水給湯本管：約 18km
計装機器関連設備	中央監視システム一式

（2）千客万来事業

草津町では、町のシンボルである主要な観光施設のうち、施設規模の大きい施設である草津温泉スキー場、草津運動茶屋公園道の駅、草津高原ゴルフ場、大滝乃湯および西の河原露天風呂を公営観光施設として運営しています。

なお、このうち草津温泉スキー場については、2018（平成 30）年 1 月の草津本白根山の噴火の影響により、今後は規模を縮小して営業を行います。

施設の管理運営については、指定管理者制度を採用しており、株式会社草津観光公社へ委託を行っています。草津町と株式会社草津観光公社との事業の関係は次のとおりです。



① 草津温泉スキー場

○ゲレンデコースの概要

コース名	滑走距離	最大斜度	平均斜度	コースの難易度
青葉山ゲレンデ	600m	25 度	17 度	中級、上級
しゃくなげコース	3,200m	20 度	10 度	初級、中級
御成山ゲレンデ	300m	15 度	7 度	初級、中級
天狗山ゲレンデ	500m	28 度	14 度	初級、中級、上級

○リフトの概要

リフト名	乗車人数	設置年度	距離
天狗山ペア T パラリフト (A 線・B 線)	2 人乗り	1984 (昭和 59) 年度	431m
天狗山第 4 ロマンズリフト	2 人乗り	1984 (昭和 59) 年度	433m
天狗山クワッドリフト	4 人乗り	1989 (平成元) 年度	829m
御成山第 1 ロマンズリフト	2 人乗り	1992 (平成 4) 年度	346m
殺生クワッドリフト	4 人乗り	1986 (昭和 61) 年度	1,284m
青葉山第 1 ロマンズリフト	2 人乗り	1988 (昭和 63) 年度	242m
青葉山第 2 ロマンズリフト	2 人乗り	1991 (平成 3) 年度	356m

○その他の施設

施設名	設置年度	所管	施設の概要
天狗山ロッヂ	1985 (昭和 60) 年度	千客万来	木造 (地下 1 階、地上 2 階建) 延床面積 875 m ²
天狗山レストハウス	1979 (昭和 54) 年度	千客万来	鉄筋コンクリート造 (地下 1 階、 地上 2 階建) 延床面積 3,283 m ²
御成山ロッヂ	1992 (平成 4) 年度	千客万来	木造平屋建て 延床面積 98 m ²
白根レストハウス	1991 (平成 3) 年度	千客万来	鉄筋コンクリート造一部木造 2 階 建て 延床面積 1,360 m ²
殺生レストハウス	1989 (平成元) 年度	千客万来	木造 2 階建 延床面積 517 m ²

② 草津運動茶屋公園道の駅

○主な施設の概要

施設名	設置年度	所管	施設の概要
レストハウス	1998 (平成 10) 年度	一般会計	鉄骨造一部木造 2 階建 延床面積 251 m ² 草津温泉の玄関口として、総合案内場を併 設しており、地元草津温泉の観光情報やイ ベント情報のほか、周辺広域の観光案内を 行っています。

ベルツ記念館	1999（平成11）年度	千客万来	鉄骨造2階建 延床面積 581 m ² 草津温泉を世界に紹介したドイツ人医師、エルウィン・ホン・ベルツ博士の資料展示を中心に、草津町と姉妹都市・友好都市・姉妹温泉の紹介を行っています。
日独ロマンチック街道資料館	1998（平成10）年度	一般会計	鉄筋コンクリート造一部木造平屋建 延床面積 251 m ² 日本ロマンチック・ドイツロマンチック街道の関係資料を展示するほか、地元草津温泉のおみやげ品を多数取り揃えています。
特産ショップ	1999（平成11）年度	千客万来	木造平屋建 延床面積 285 m ² ドレスリング、ジャム等の野菜・フルーツの加工品に加え、地酒、地ビール、ワインなどの地元草津温泉のおみやげ品を多数取り揃えています。

③ 草津高原ゴルフ場

○主な施設の概要

施設名	設置年度	所管	施設の概要
ゴルフコース(*)	1989（平成元）年度	千客万来	パブリックコース 18ホール、パー72 全長 6,354 ヤード
クラブハウス(*)	1989（平成元）年度	千客万来	鉄骨造2階建 延床面積 1,516.27 m ²

(*)草津高原ゴルフ場は、運営について、群馬県企業局から草津町が受託していましたが、2000（平成12）年度に無償譲渡を受けました。

④ 浴場施設

○主な施設の概要

施設名	設置年度	所管	施設の概要
大滝乃湯 (*1)	1983（昭和58）年度	千客万来	鉄筋コンクリート造2階建地下1階 延床面積 1,942 m ²
西の河原露天風呂 (*2)	1987（昭和62）年度	千客万来	木造あずまや造 延床面積 150 m ²

(*1) 2011（平成23）年度に施設の全面リニューアルを行っています。

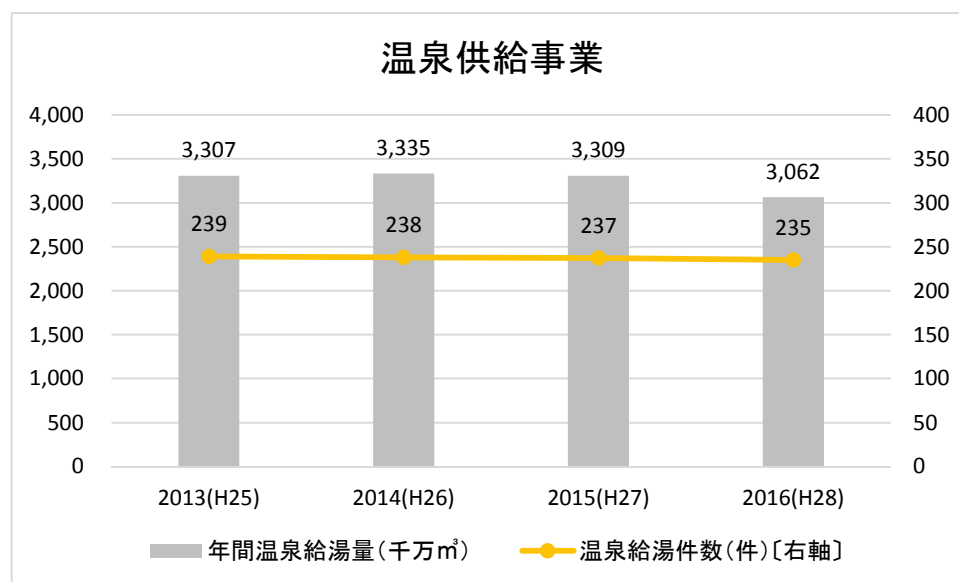
(*2) 2014（平成26）年度に施設の全面リニューアルを行っています。

2. 利用者および需要の状況

(1) 温泉・温水供給事業

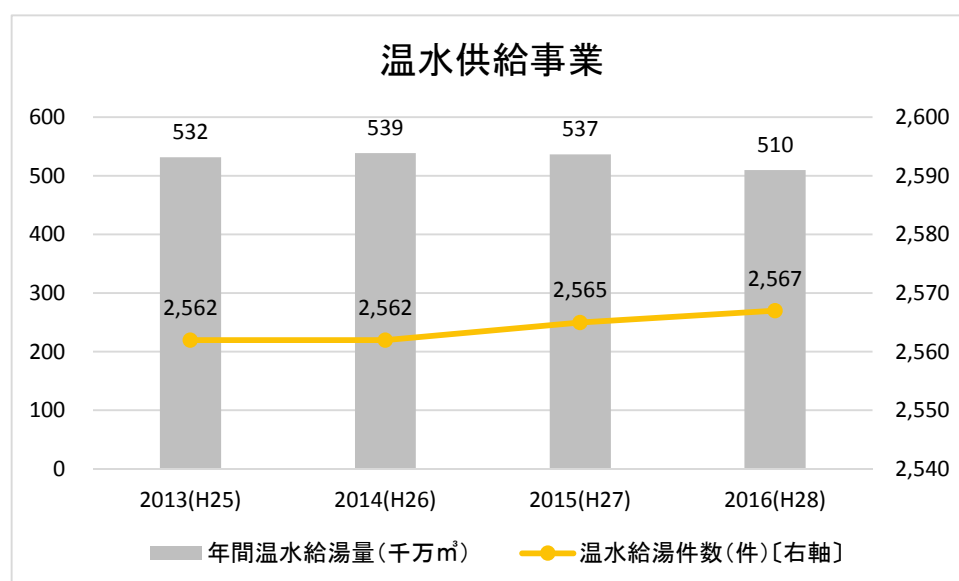
温泉供給事業について、年間給湯量および給湯件数の推移は次のとおりです。給湯件数は近年の旅館の増減に伴って僅かに減少していますが、給湯量は概ね横ばいで推移しています。

<温泉> 年間温泉給湯量および給湯件数の推移



温水供給事業について、年間給湯量および給湯件数の推移は次のとおりです。給湯件数は僅かに増加しているものの、給湯量は人口減少および節水の傾向に伴って、やや減少傾向にあります。

<温水> 年間温水給湯量および給湯件数の推移



(2) 千客万来事業

指定管理の対象となる施設は、草津温泉スキー場、草津高原ゴルフ場、大滝乃湯および西の河原露天風呂の4つの施設とこれに付帯する施設です。また、施設等使用許可の対象となる施設は、草津運動茶屋公園道の駅のうち一部の施設です。

それぞれの施設とその付帯施設について、索道事業（草津温泉スキー場）、食堂・売店事業（草津温泉スキー場）、道の駅、草津高原ゴルフ場、大滝乃湯、西の河原露天風呂の6つに区分した年間入込客数および指定管理者売上高の推移は次のとおりです。

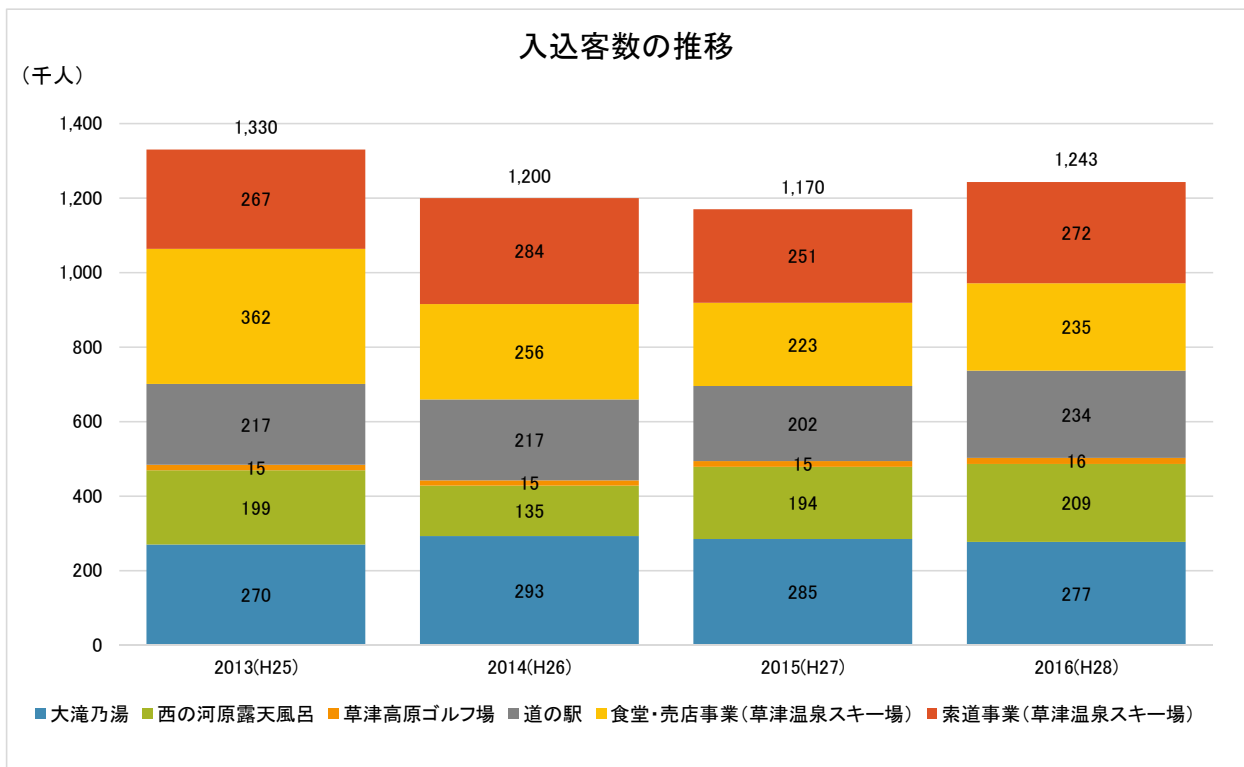
① 入込客数の推移（参考）

千客万来事業について、入込客数の推移は次のとおりです。年度により増減はあるものの、入込客数の合計は、概ね110万人から140万人程度で推移しています。

<入込客数の推移>

(単位:人)

事業名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
大滝乃湯	270,348	292,729	284,982	277,038
西の河原露天風呂	198,855	135,134	193,605	209,210
草津高原ゴルフ場	15,321	14,558	15,422	16,236
道の駅	216,957	216,713	201,508	234,084
食堂・売店事業(草津温泉スキー場)	361,893	256,476	223,387	234,537
索道事業(草津温泉スキー場)	267,068	284,451	250,884	272,279
合計	1,330,442	1,200,061	1,169,788	1,243,384



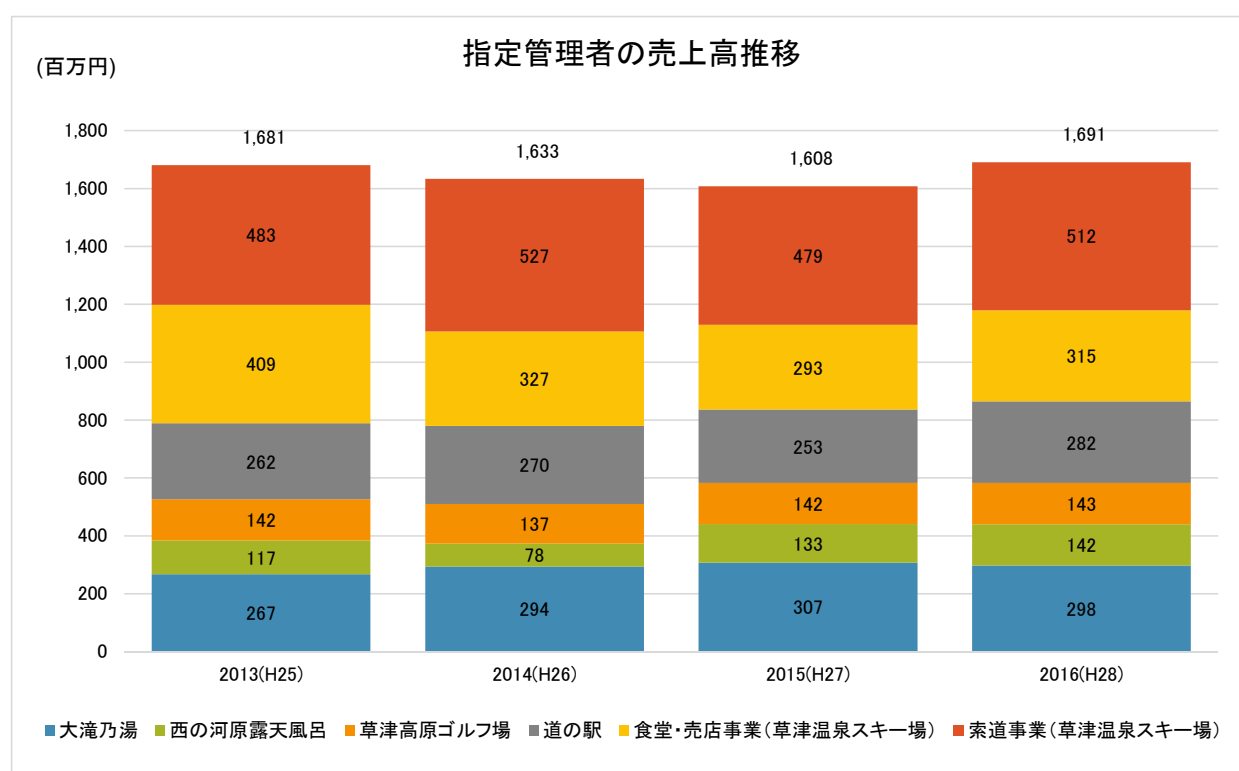
② 売上高の推移（参考）

千客万来事業について、指定管理者の売上高の推移は次のとおりです。年度により増減はあるものの、指定管理者の売上高の合計は、概ね 16 億円から 17 億円程度で推移しています。

<指定管理者の売上高推移>

（単位：千円）

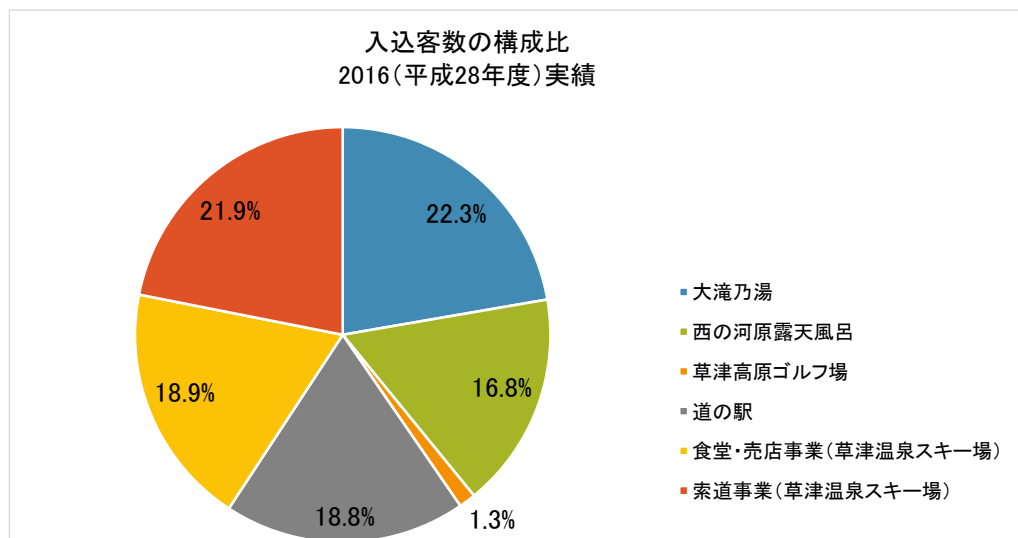
事業名	2013(平成25) 年度	2014(平成26) 年度	2015(平成27) 年度	2016(平成28) 年度
大滝乃湯	267,436	294,404	307,469	297,887
西の河原露天風呂	116,733	78,493	133,308	142,051
草津高原ゴルフ場	142,450	137,152	142,208	142,877
道の駅	262,258	269,610	253,387	281,663
食堂・売店事業(草津温泉スキー場)	409,373	326,787	292,571	315,004
索道事業(草津温泉スキー場)	482,568	526,627	478,826	511,819
合計	1,680,818	1,633,072	1,607,769	1,691,302



③ 施設別の構成比

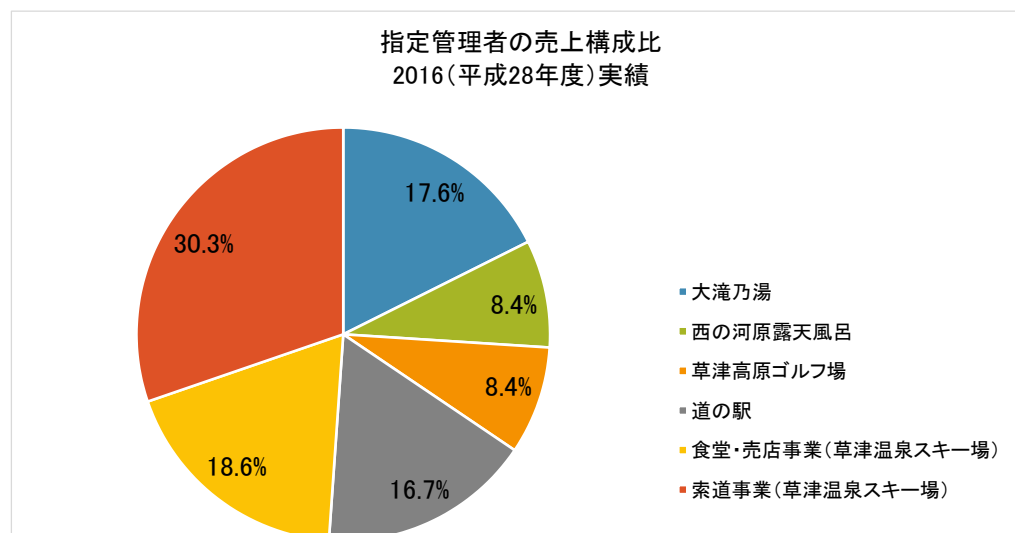
入込客数の内訳をみると、2016（平成28）年度においては、大滝乃湯がもっとも多く全体の約22.3%を占め、次いで索道事業（草津温泉スキー場）（21.9%）、食堂・売店事業（草津温泉スキー場）（18.9%）、道の駅（18.8%）、西の河原露天風呂（16.8%）となっています。これらの施設の入込客数を今後も確保していくことが、安定的な経営を行っていく上で重要であると考えられます。

<入込客数の構成比>



指定管理者の売上高の内訳をみると、2016（平成28）年度においては、索道事業（草津温泉スキー場）がもっとも多く全体の約30.3%を占め、次いで食堂・売店事業（草津温泉スキー場）（18.6%）、大滝乃湯（17.6%）、道の駅（16.7%）となっています。索道事業（草津温泉スキー場）は、入込客数が全体の約2割程度のところ、売上高は約3割を占め、千客万来事業において重要な事業であることが分かります。

<指定管理者の売上構成比>



3. 経営の状況

(1) 温泉・温水供給事業

① 料金体系

温泉および温水の料金体系は、次のとおりです。

<温泉>

源泉名	給湯種別	使用料 (円/m ³)			管理料 (円/m ³)
		基本料金	超過料金	高度利用および 二次利用の超過料金	
湯畑・ 白旗源泉	第一系統	30 円	40 円	300 円	5 円
	第二系統	30 円	40 円	300 円	5 円
	第三系統	30 円	40 円	300 円	10 円
	第四系統	30 円	40 円	300 円	20 円
西の河原源泉	—	30 円	40 円	300 円	5 円
地蔵源泉	—	30 円	40 円	300 円	5 円
万代源泉	—	45 円	75 円	450 円	20 円

<温水>

1. 温水使用料

(1) 契約湯量まで 1 m³につき 255 円

但し、契約湯量の 1/2 に満たない場合には (契約湯量の 1/2 × 255 円) の使用料

(2) 超過湯量が契約湯量の 1/2 まで : 1 m³につき 400 円

(3) 超過湯量が契約湯量の 1/2 を超えた場合 : 1 m³につき 800 円

2. 量湯器使用料

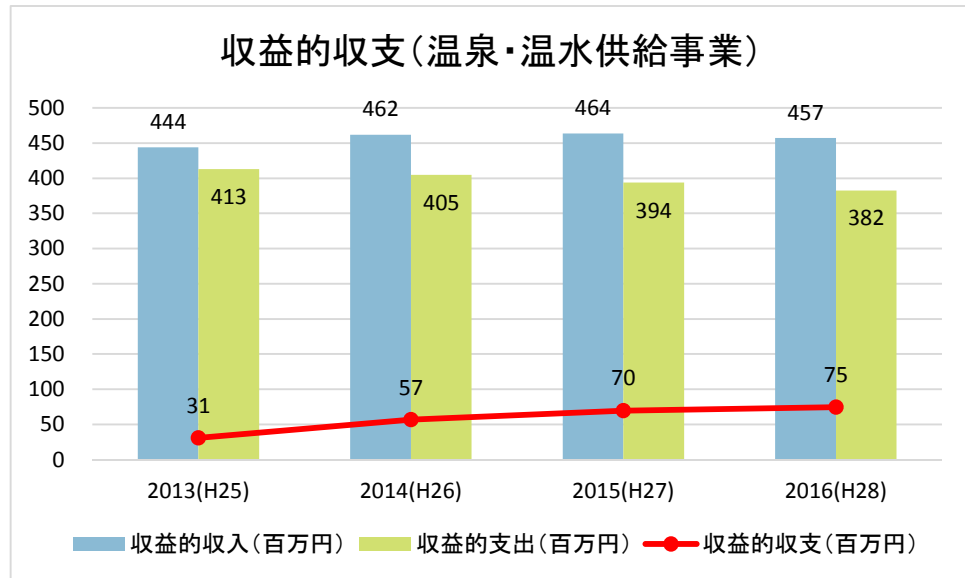
口径 (mm) 別 (円/個)

13mm	20mm	25mm	30mm	40mm	50mm
150 円	190 円	210 円	300 円	400 円	1,000 円

② 収益的収支の推移

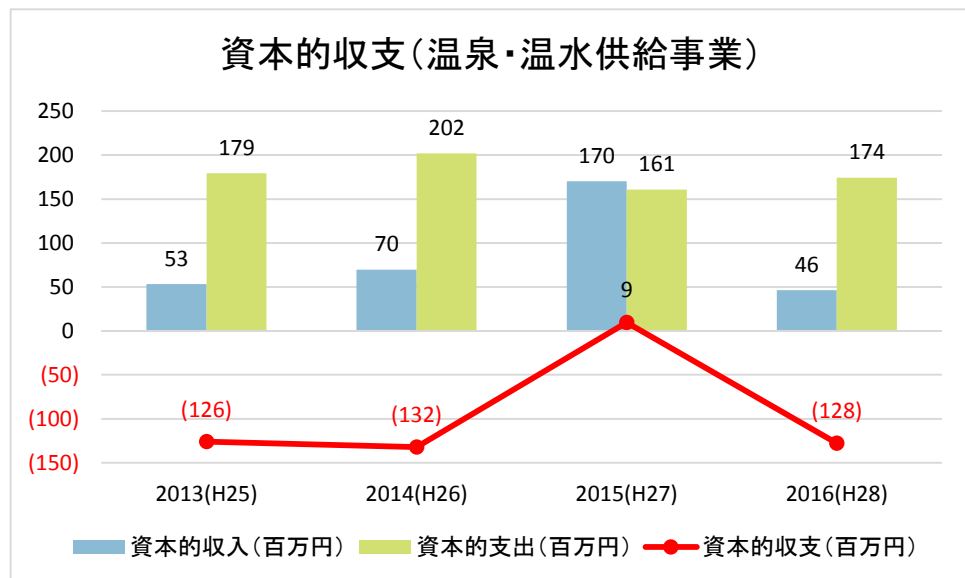
温泉・温水供給事業の 2013 (平成 25) 年度から 2016 (平成 28) 年度までの収益的収支の推移は次のとおりです。

2014 (平成 26) 年度に、地方公営企業会計基準の見直しにより営業外収益に長期前受金戻入が計上されたことに伴い、収益的収支が増加しています。



③ 資本的収支の推移

温水・温水供給事業の2013(平成25)年度から2016(平成28)年度までの資本的収支の推移は次のとおりです。資本的収入には、温泉および温水にかかる給湯分担金と、一般会計および千客万来事業に対する長期貸付金の償還金が計上されています。2015(平成27)年度は、新規・移転分の給湯分担金受領に伴い資本的収入が増加しています。



④ 経営指標の推移（経年比較）

温泉・温水供給事業の2013（平成25）年度から2016（平成28）年度までの主な経営指標の推移は次のとおりです。

ア．収益性に関する指標の推移

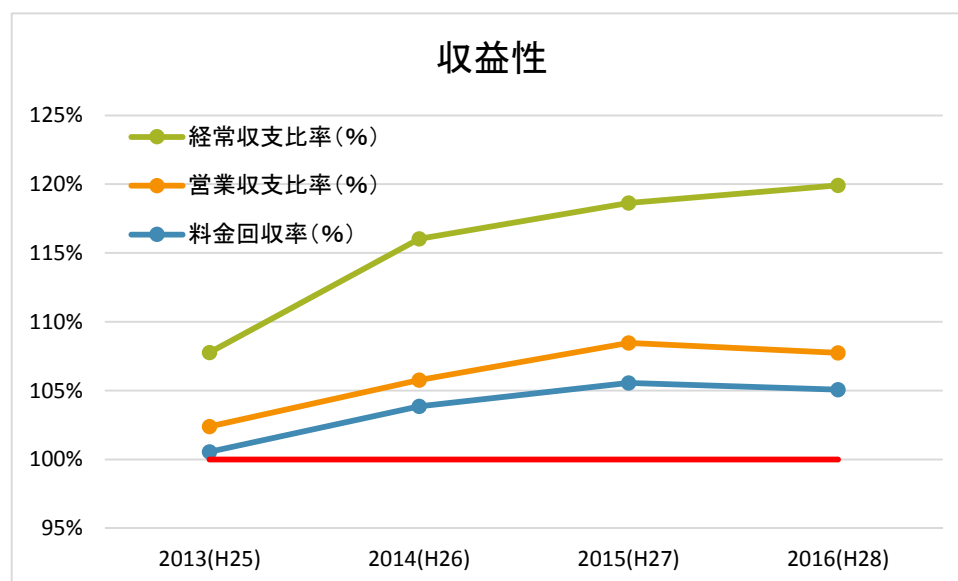
経常収支比率と営業収支比率は、ともに100%を上回って推移していることから、継続して利益を生み出している事業であることが分かります。2014（平成26）年度以降の経常収支比率の上昇は、地方公営企業会計基準の見直しにより、営業外収益に長期前受金戻入が計上されたことによる影響です。

料金回収率は、職員給与費、経費、減価償却費等の温泉・温水供給にかかる費用が、どの程度料金で賄えているかを表す指標です。料金回収率は100%を上回る水準で推移しており、給湯にかかる費用は、すべて温泉・温水の料金収入によって賄われていると言えます。仮に、料金回収率が100%を下回っている場合は、給湯にかかる費用が給湯収益以外の収入で賄われていることを意味するため、当該指標の値が低く、繰出基準に定める事由以外の繰出金によって収入不足を補填しているような場合には、適切な料金収入の確保が求められる点に留意が必要です。

<収益性に関する指標の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
経常収支比率	107.8%	116.0%	118.6%	119.9%
営業収支比率	102.4%	105.8%	108.5%	107.8%
料金回収率	100.6%	103.9%	105.6%	105.1%

- ・ 経常収支比率＝経常収益÷経常費用×100（％）
- ・ 営業収支比率＝営業収益÷営業費用×100（％）
- ・ 料金回収率＝料金収入÷供給原価（経常費用）×100（％）



イ. 資金確保状況に関する指標の推移

資金確保状況に関する指標は、すべての指標について良好に推移しています。2013（平成 25）年度の指標を 1 とした場合の推移をみると、いずれも 2016（平成 28）年度にかけて上昇しているため、資金の確保が進んでいると言えます。

資金残高対事業収益比率は、日常の資金繰りとしての資金が十分に確保されているかを端的に表す指標ですが、温泉・温水供給事業においては収入規模の 1.6 倍から 2.6 倍程度の資金を確保しており、日常資金は比較的ゆとりがある状況です。また、資金残高に長期貸付金を加味した更新充当可能資金の水準をみても、余裕度は高い状況にあることが分かります。建設改良費に対する更新充当可能資金の比率をみると、10 倍を超える水準となっており、更新投資資金も確保できていると言えます。

なお、更新投資充当可能資金対建設改良費比率は更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、将来の投資水準と合わせて検討することが求められる点に、留意が必要であると考えています。この点、直前年度 3 年間の建設改良費の実績平均値を基に、資金残高の水準を算出した結果が、資金残高対直近 3 年平均建設改良費比率です。概ね 3 倍から 6 倍程度の資金水準を確保していると言えます。2013（平成 25）年度は他の年度と比較して比率が小さくなっていますが、これは、ベルツ温泉センターポンプ室および配管設備を購入した 2010（平成 22）年度の建設改良費が 3 億 3 千万円と大きかったことが要因です。なお、2010（平成 22）年度から 2015（平成 27）年度の建設改良費の平均は 2 億 1 千万円です。

<資金確保状況に関する指標の推移>

指標名	2013(平成 25)年度	2014(平成 26)年度	2015(平成 27)年度	2016(平成 28)年度
資金残高対事業収益比率	168.1%	187.2%	242.4%	259.8%
更新充当可能資金対事業収益比率	538.3%	552.6%	599.0%	620.6%
更新充当可能資金対建設改良費比率	1265.3%	1151.4%	1579.6%	1462.5%
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	283.9%	397.6%	533.7%	590.9%

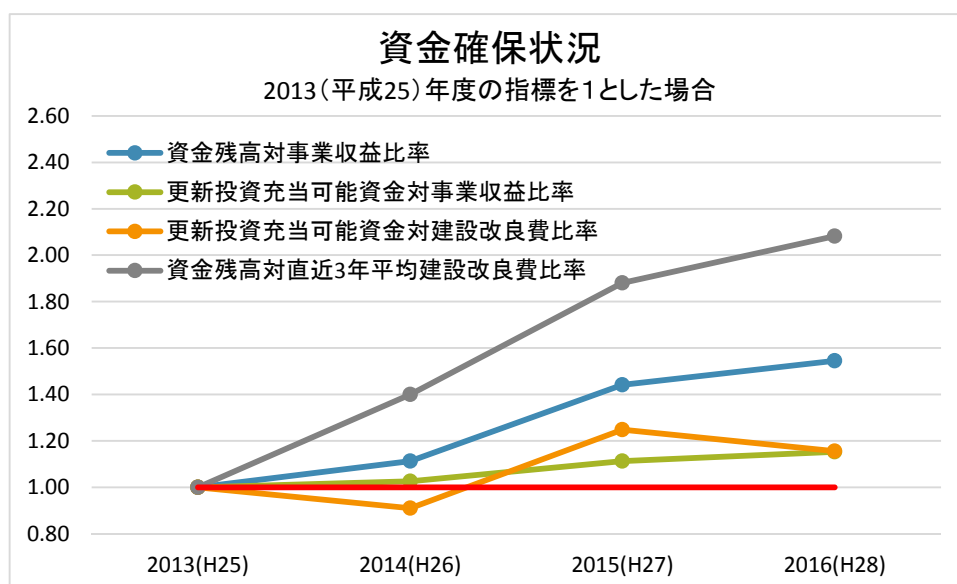
- ・ 資金残高対事業収益比率＝現金預金残高÷事業収益×100（％）
- ・ 更新充当可能資金対事業収益比率＝更新投資充当可能資金÷事業収益×100（％）
- ・ 更新充当可能資金対建設改良費比率
＝更新投資充当可能資金÷当年度建設改良費×100（％）
- ・ 資金残高対直近 3 年平均建設改良費比率
＝現金預金残高÷直近 3 年建設改良費平均×100（％）

なお、更新充当可能性資金は、「更新投資充当可能資金＝投資＋現金及び預金＋短期有価証券」と定義(*)し、現金預金残高に温泉・温水供給事業において該当のある長期貸付金を加味して算出しています。

(*) 出所：「経営戦略策定にあたっての重要指標（案）」（総務省自治財政局公営企業課 2014（平成 26）年 3 月 7 日）

<2013（平成25）年度の指標を1とした場合の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
資金残高対事業収益比率	1.00	1.11	1.44	1.55
更新充当可能資金対事業収益比率	1.00	1.03	1.11	1.15
更新充当可能資金対建設改良費比率	1.00	0.91	1.25	1.16
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	1.00	1.40	1.88	2.08



ウ．投資状況に関する指標の推移

「イ．資金確保状況に関する指標」は、投資水準と合わせて適正水準を判断すべき指標であると考えられます。ここで、過去の投資に係る減価償却費に対しどの程度の水準で更新投資が行われているかの推移をみると、減価償却費と概ね 1.1 倍から 1.5 倍程度の水準で建設改良を行っていることが分かります。これは、2013（平成25）年度の指標を1とした場合、0.92 倍から 1.17 倍の水準です。

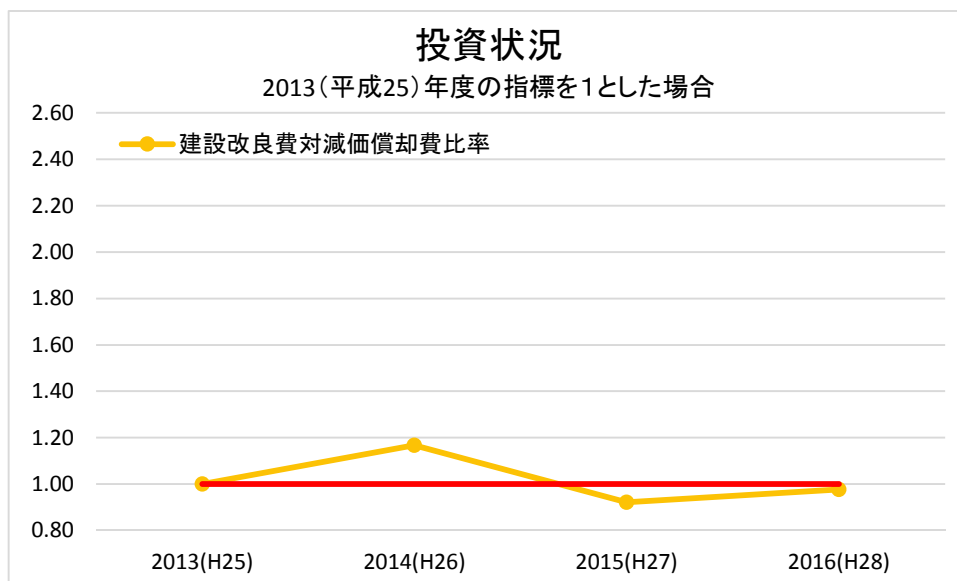
<投資状況に関する指標の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
建設改良費対減価償却費比率	127.7%	149.0%	117.7%	124.7%

・建設改良費対減価償却費比率＝建設改良費÷減価償却費×100（％）

<2013（平成25）年度の指標を1とした場合の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
建設改良費対減価償却費比率	1.00	1.17	0.92	0.98

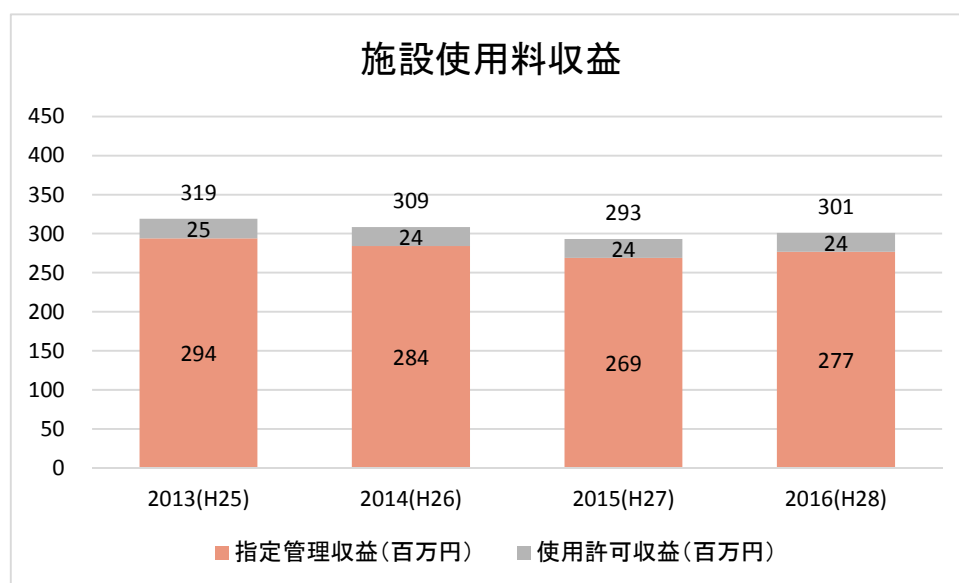


(2) 千客万来事業

① 指定管理収益および使用許可収益

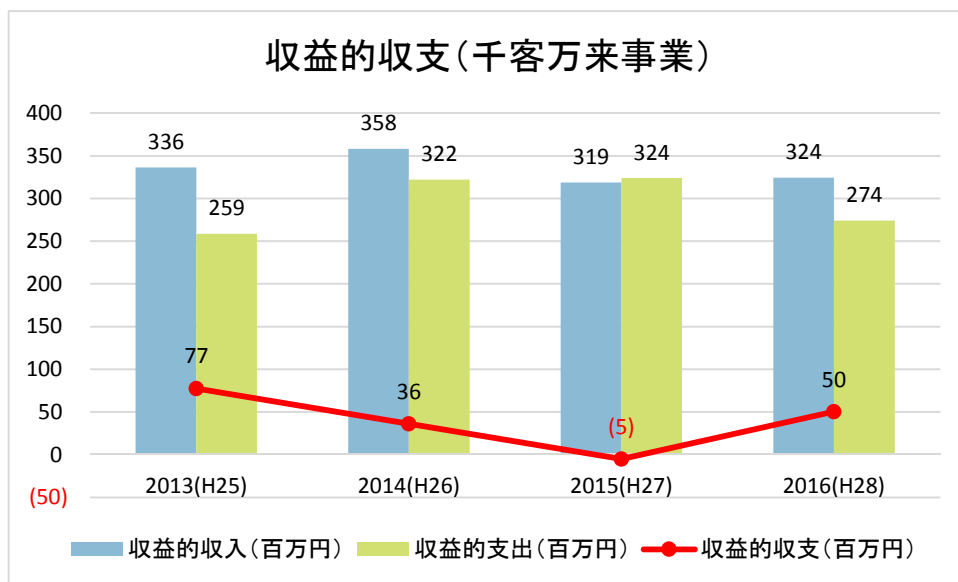
施設の管理運営は、指定管理者制度を採用しているため、草津町は、施設管理者協定書に基づいて、施設使用料を受領しています。

施設使用料収益の2013(平成25)年度から2016(平成28)年度までの推移は次のとおりです。なお、使用許可収益は、草津運動茶屋公園「道の駅」展示販売施設等のうち、レストハウスおよびベルツ記念館を除く施設に対する使用料です。指定管理収益は、その他の対象施設に対する施設使用料ですが、具体的には、特殊索道・普通索道施設およびこれに付帯する施設、食堂施設およびこれに付帯する施設、草津高原ゴルフ場、草津町健康増進センター「大滝乃湯」および西の河原露天風呂が、その対象施設となります。



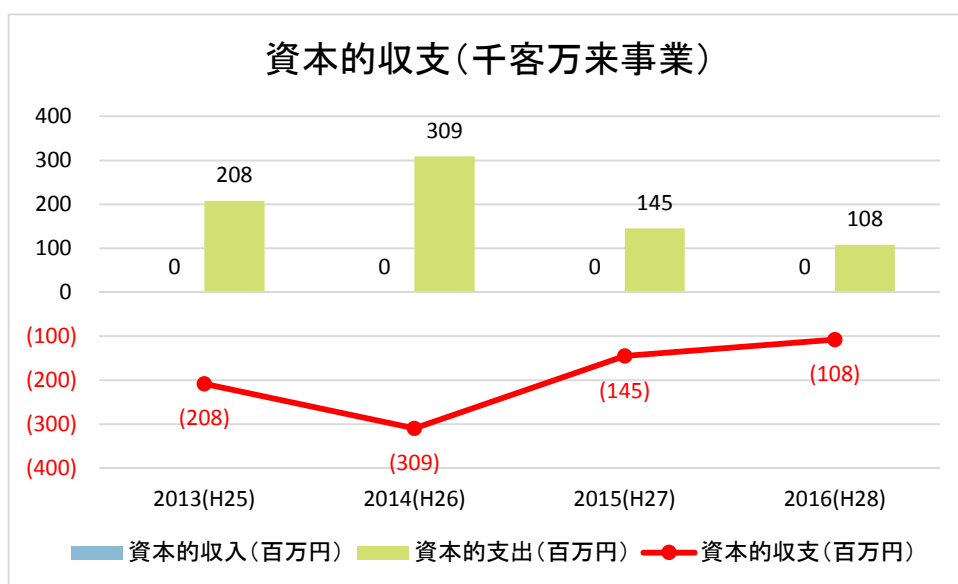
② 収益的収支の推移

千客万来事業の2013（平成25）年度から2016（平成28）年度までの収益的収支は、次のとおりです。新規投資に伴う減価償却費の増加も影響し、2015（平成27）は、収益的収支が赤字となりましたが、当該年度を除いては、収益的収支は黒字で推移しています。2013（平成25）年度以降、収益的支出は2億円後半から3億円前半程度で推移しています。



③ 資本的収支の推移

千客万来事業の2013（平成25）年度から2016（平成28）年度までの資本的収支は、次のとおりです。基本的には自己財源で賄うため、2013（平成25）年度以降の資本的収入は、少額の固定資産売却代金を除き、概ね0円で推移しています。資本的支出には、建設改良費のほか、企業債償還金と他会計長期借入金返済金が含まれています。他会計長期借入金は、温泉・温水供給事業および水道事業からの借入です。



④ 経営指標の推移（経年比較）

千客万来事業の2013（平成25）年度から2016（平成28）年度までの主な経営指標の推移は次のとおりです。

ア．収益性に関する指標の推移

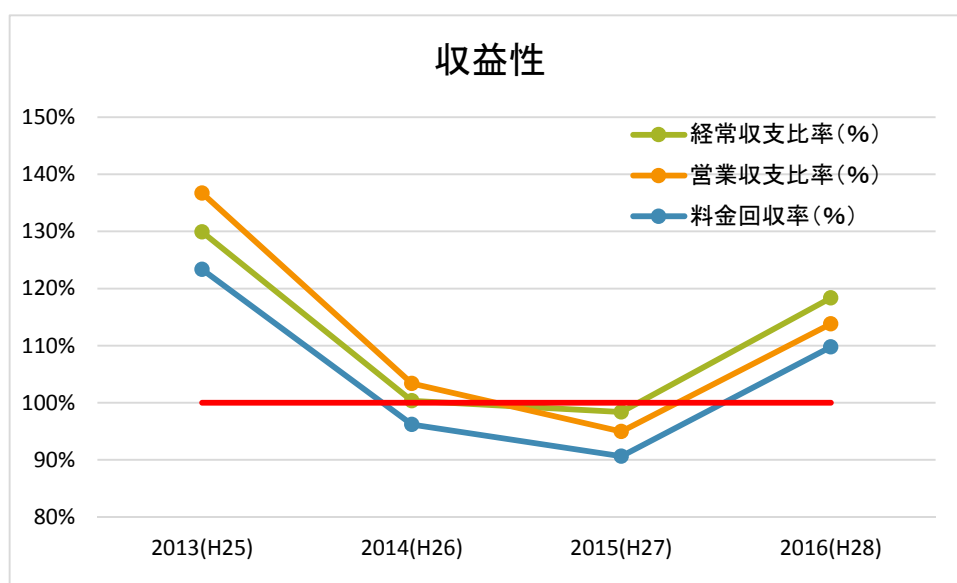
経常収支比率と営業収支比率は、2015（平成27）年度において、新規投資に伴う減価償却費の増加などが影響し、100%を下回ったものの、概ね100%を上回って推移しています。千客万来事業においては、長期前受金戻入の収益的収入に占める割合が、温泉・温水供給事業ほど大きくないため、2014（平成26）年度の地方公営企業会計基準の見直しによる経常収支比率への影響はそれほどありませんでした。

料金回収率は、賃借料その他の経費や減価償却費、支払利息などの千客万来事業にかかる費用がどの程度料金で賄えているかを表す指標です。料金回収率は、2014（平成26）年度および2015（平成27）年度において、減価償却費や資産減耗費が大きかったために100%を下回りましたが、その他の年度は100%を上回る水準で推移しています。

<収益性に関する指標の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
経常収支比率	129.9%	100.3%	98.4%	118.3%
営業収支比率	136.7%	103.4%	95.0%	113.8%
料金回収率	123.3%	96.2%	90.6%	109.8%

- ・ 経常収支比率＝経常収益÷経常費用×100（％）
- ・ 営業収支比率＝営業収益÷営業費用×100（％）
- ・ 料金回収率＝料金収入÷供給原価（経常費用）×100（％）



イ. 資金確保状況に関する指標の推移

資金確保状況に関する指標は、すべての指標について良好に推移しています。2013（平成25）年度の指標を1とした場合の推移をみると、いずれも2016（平成28）年度にかけて上昇しているため、資金の確保が進んでいると言えます。

資金残高対事業収益比率は、日常の資金繰りとしての資金が十分に確保されているかを端的に表す指標ですが、千客万来事業においては収入規模の1.6倍から2.5倍程度の資金を確保しており、日常資金は比較的ゆとりがある状況です。また、資金残高に投資有価証券を加味した更新充当可能資金の水準をみても、余裕度はある程度高い状況にあることが分かります。建設改良費に対する更新充当可能資金の比率をみると、2016（平成28）年度において15倍を超える水準となっており、更新投資資金も確保できていると言えます。更新投資については、草津本白根山の噴火の影響を十分に加味した上で、今後検討していきます。

なお、更新投資充当可能資金対建設改良費比率は更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、将来の投資水準と合わせて検討することが求められる点に、留意が必要であると考えています。この点、直前年度3年間の建設改良費の実績平均値を基に、資金残高の水準を算出した結果が、資金残高対直近3年平均建設改良費比率です。概ね2倍から4倍程度の資金水準を確保していると言えます。

< 資金確保状況に関する指標の推移 >

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
資金残高対事業収益比率	168.6%	182.0%	211.9%	254.4%
更新充当可能資金対事業収益比率	199.0%	214.0%	246.0%	287.5%
更新充当可能資金対建設改良費比率	364.9%	249.2%	782.8%	1566.9%
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	302.7%	268.8%	334.4%	425.6%

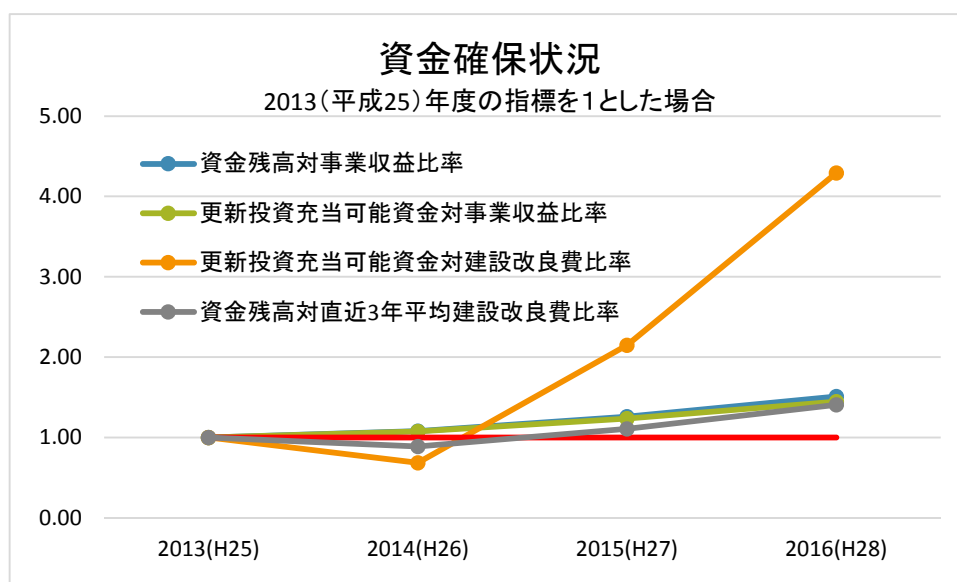
- ・ 資金残高対事業収益比率＝現金預金残高÷事業収益×100（％）
- ・ 更新充当可能資金対事業収益比率＝更新投資充当可能資金÷事業収益×100（％）
- ・ 更新充当可能資金対建設改良費比率
＝更新投資充当可能資金÷当年度建設改良費×100（％）
- ・ 資金残高対直近3年平均建設改良費比率
＝現金預金残高÷直近3年建設改良費平均×100（％）

なお、更新充当可能性資金は、「更新投資充当可能資金＝投資＋現金及び預金＋短期有価証券」と定義(*)し、現金預金残高に千客万来事業において該当のある投資有価証券を加味して算出しています。

(*) 出所：「経営戦略策定にあたっての重要指標（案）」（総務省自治財政局公営企業課 2014（平成26）年3月7日）

<2013（平成 25）年度の指標を 1 とした場合の推移>

指標名	2013(平成 25)年度	2014(平成 26)年度	2015(平成 27)年度	2016(平成 28)年度
資金残高対事業収益比率	1.00	1.08	1.26	1.51
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	1.00	1.08	1.24	1.44
建設改良費対減価償却費比率	1.00	0.68	2.15	4.29
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	1.00	0.89	1.10	1.41



ウ．投資状況に関する指標の推移

過去の投資に係る減価償却費に対しどの程度の水準で更新投資が行われているかをみると、下表のとおり、年度によって大きく増減があることが分かります。これは、千客万来事業における更新投資が、比較的多額の資金を要する大規模投資であることが多く、財源を確保した上で、老朽化の状況に合わせて、計画的・周期的に実施される特性を持っているためです。2013（平成 25）年度には御成山～初心者コースへの連絡コースの造成が、2014（平成 26）年度には西の河原露天風呂の全面リニューアルや天狗山ジャンプ台跡地のゲレンデ造成が行われています。また、1980 年代後半から 1990 年代初頭（昭和 50 年代後半から平成初期）に集中的に建設した索道施設について、建設後 30 年ほど経過したことを受け、2013（平成 25）年度から 2014（平成 26）年度にかけて、老朽化に伴う改修工事が集中したことも、これらの年度において建設改良費対減価償却費比率を押し上げる要因となっています。

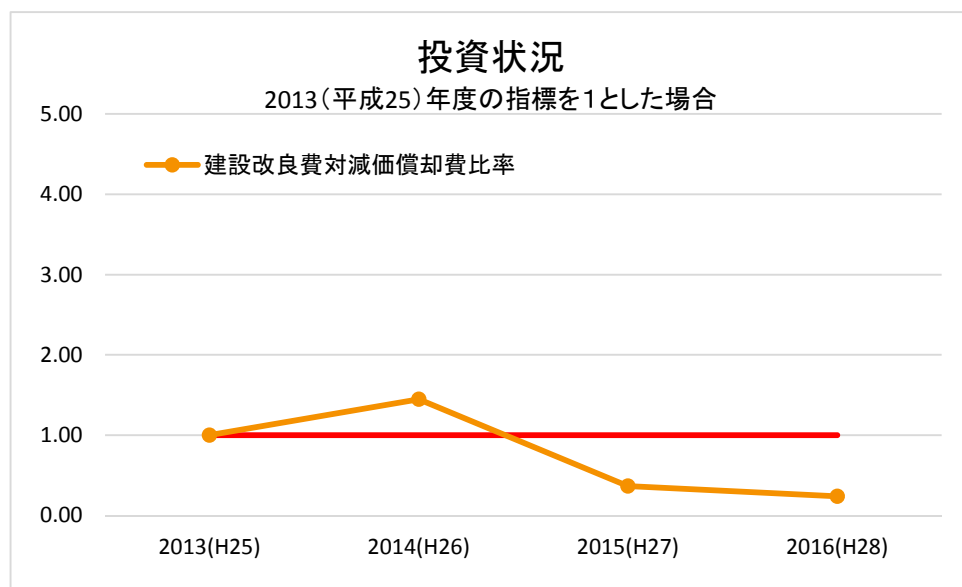
<更新投資状況に関する指標の推移>

指標名	2013(平成 25)年度	2014(平成 26)年度	2015(平成 27)年度	2016(平成 28)年度
建設改良費対減価償却費比率	109.0%	157.8%	40.1%	26.3%

・建設改良費対減価償却費比率＝建設改良費÷減価償却費×100（％）

<2013（平成25）年度の指標を1とした場合の推移>

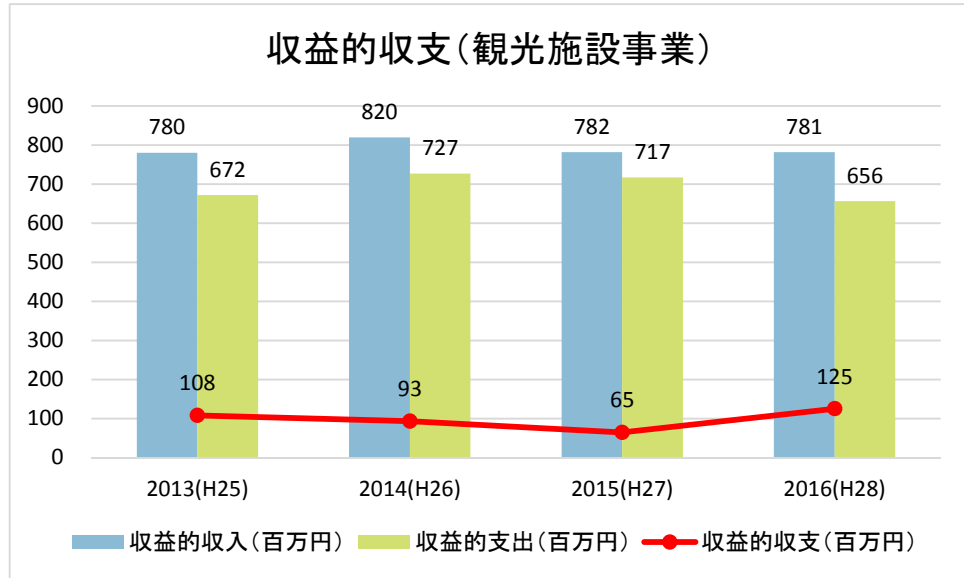
指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
建設改良費対減価償却費比率	1.00	1.45	0.37	0.24



(3) 観光施設事業全体

① 収益的収支の推移

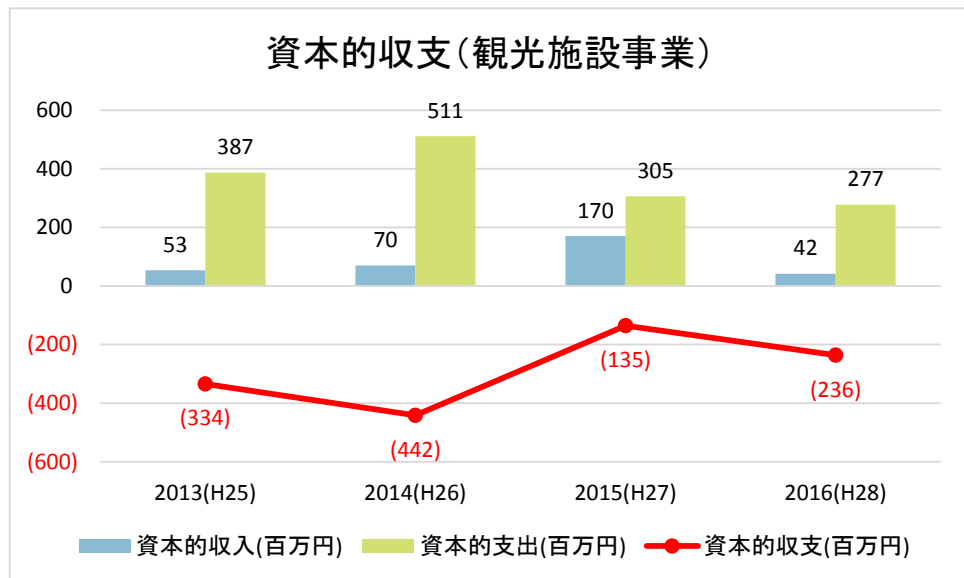
観光施設事業全体の 2013 (平成 25) 年度から 2016 (平成 28) 年度までの収益的収支は、次のとおりです。収益的収支はいずれも黒字で推移しています。



(出所) 公営企業年鑑および決算書より作成

② 資本的収支の推移

観光施設事業全体の 2013 (平成 25) 年度から 2016 (平成 28) 年度までの資本的収支は、次のとおりです。



(出所) 公営企業年鑑および決算書より作成

③ 経営指標の推移（経年比較）

観光施設事業全体の 2013（平成 25）年度から 2016（平成 28）年度までの主な経営指標の推移は次のとおりです。

ア．収益性に関する指標の推移

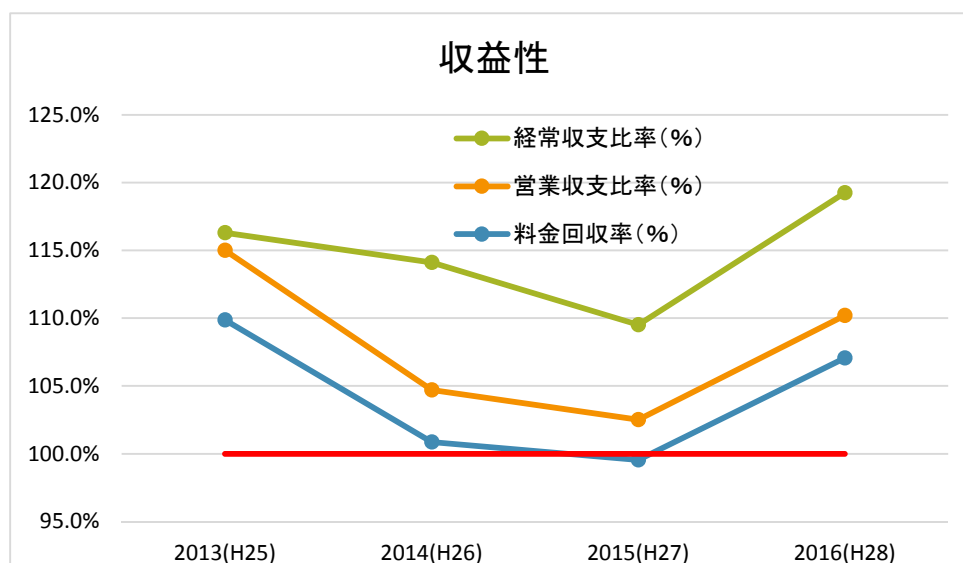
観光施設事業全体における経常収支比率と営業収支比率は、100%を上回って推移しているため、継続して利益を生み出している事業であることが分かります。

料金回収率も概ね 100%を上回る水準で推移しています。観光施設事業全体にかかる費用を料金で賄っている状況です。

<収益性に関する指標の推移>

指標名	2013(平成 25)年度	2014(平成 26)年度	2015(平成 27)年度	2016(平成 28)年度
経常収支比率	116.3%	114.1%	109.5%	119.3%
営業収支比率	115.0%	104.7%	102.5%	110.2%
料金回収率	109.9%	100.9%	99.5%	107.1%

- ・ 経常収支比率＝経常収益÷経常費用×100（％）
- ・ 営業収支比率＝営業収益÷営業費用×100（％）
- ・ 料金回収率＝料金収入÷供給原価（経常費用）×100（％）



（出所）公営企業年鑑および決算書より作成

イ. 資金確保状況に関する指標の推移

資金確保状況に関する指標は、すべての指標について概ね良好に推移しており、観光施設事業全体でみても、収入規模に対して相当程度の資金残高を有しており、日常資金の余裕度は高い状況であると言えます。

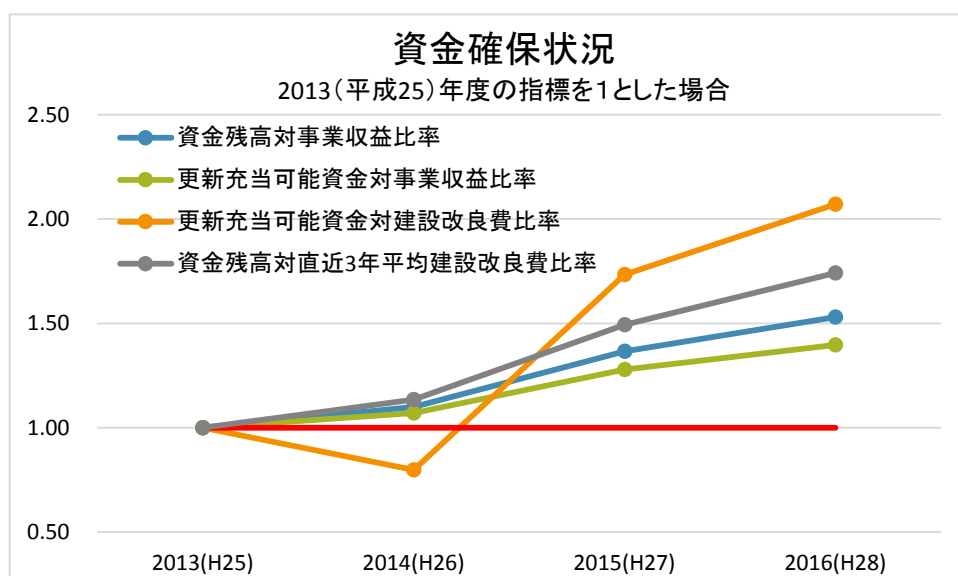
<資金確保状況に関する指標の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
資金残高対事業収益比率	168.3%	185.0%	229.9%	257.6%
更新充当可能資金対事業収益比率	203.1%	217.4%	259.9%	283.8%
更新充当可能資金対建設改良費比率	424.9%	338.9%	737.2%	880.2%
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	291.8%	331.1%	435.6%	508.4%

- ・ 資金残高対事業収益比率＝現金預金残高÷事業収益×100 (%)
- ・ 更新充当可能資金対事業収益比率＝更新投資充当可能資金÷事業収益×100 (%)
- ・ 更新充当可能資金対建設改良費比率
＝更新投資充当可能資金÷当年度建設改良費×100 (%)
- ・ 資金残高対直近3年平均建設改良費比率
＝現金預金残高÷直近3年建設改良費平均×100 (%)

<2011(平成23)年度の指標を1とした場合の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
資金残高対事業収益比率	1.00	1.10	1.37	1.53
更新充当可能資金対事業収益比率	1.00	1.07	1.28	1.40
更新充当可能資金対建設改良費比率	1.00	0.80	1.73	2.07
資金残高対直近3年平均建設改良費比率	1.00	1.13	1.49	1.74



(出所) 公営企業年鑑および決算書より作成

ウ. 投資状況に関する指標の推移

過去の投資に係る減価償却費に対しどの程度の水準で更新投資が行われているかをみると、下表のとおりです。これまでみてきたとおり、温泉・温水供給事業においては、毎年度ある程度平準化された投資がなされていますが、千客万来事業においては更新投資の波があることにより、指標は年度ごとにある程度増減しています。

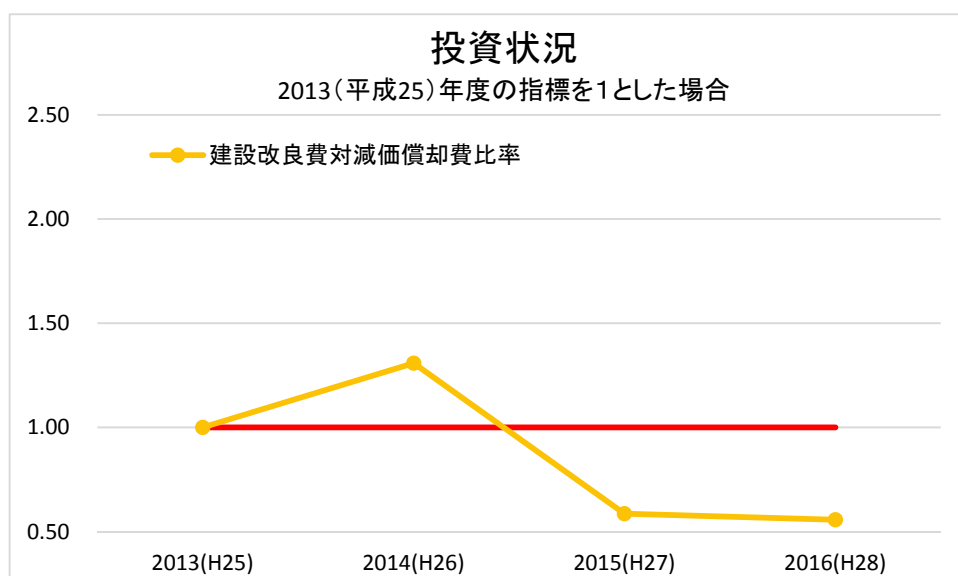
<更新投資状況に関する指標の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
建設改良費対減価償却費比率	117.6%	153.9%	68.9%	65.6%

・建設改良費対減価償却費比率＝建設改良費÷減価償却費×100（％）

<2013（平成25）年度の指標を1とした場合の推移>

指標名	2013(平成25)年度	2014(平成26)年度	2015(平成27)年度	2016(平成28)年度
建設改良費対減価償却費比率	1.00	1.31	0.59	0.56



第3章 経営戦略の基本理念

1. 経営戦略の基本的な考え方

「経営戦略」は、各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の中長期的な経営の基本計画です。その中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（以下、「投資試算」と言う。）と、財源の見通しを試算した計画（以下、「財源試算」と言う。）を構成要素とし、投資以外の経費も含めたうえで、収入と支出が均衡するように調整した中長期の収支計画です。

なお、ここで言う「収支均衡」は、「純損益」が計画期間内で黒字となることを指しています。また、「純損益」に赤字が発生している場合の当該赤字部分を「収支ギャップ」と言います。「黒字」とは、事業、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・整備に対する投資を適切に見込んだうえでの「黒字」であり、必要な投資を先送りにして「黒字」となっても、それはここで言う「黒字」を満たすものではありません。また、「黒字」は安定的に維持できることが望ましいとされていますが、計画期間内に「黒字」にならない場合は、「収支ギャップ」の解消に向けた取組みの方向性や検討体制・スケジュールを示す必要があります。

2. 「投資・財政計画」の策定

(1) 「投資計画」の策定

観光施設事業が保有する施設・設備の規模・サービス提供能力、施設の老朽化・劣化の現在の状況や、今後の使用可能年数等を把握し、サービスを提供するために必要な施設・設備の水準を決定します。これを受けて、投資の優先順位付けを行うとともに、投資時期が平準化されるように留意し、投資額を試算します。なお、投資の優先順位付けは、施設の老朽化の度合いや事故が発生した場合の影響等を踏まえて行う必要があります。

(2) 「財政計画」の策定

観光施設事業の現在の財務状況の把握・分析を踏まえた上で、将来の財源を試算します。第2章3.にて指標を用いた過去4年間の経営分析を実施していますが、現状では概ね良好な経営状況であることがわかっています。

公営企業における財源は、①利用者から得られる料金収入、②企業債（借金）による収入、③一般会計からの繰入金による収入の3種類に区分されます。観光施設事業では、企業債の償還を含めて料金収入で賄っている状況であり、一般会計からの繰入を行っていません。しかしながら、今後の施設の老朽化等に適切に対応するためには、より幅広い財源の検討が必要になります。

(3) 「収支均衡」のチェック

「投資・財政計画」の策定後、「収支均衡」が図られているかを確かめます。計画期間中に「収支均衡」が図られていない場合には、「投資計画」の金額を削減するか、または、「財政計画」における財源を増加させるか、あるいはその両方の検討が必要になります。上記の検討を行ってもなお、計画期間中に「収支均衡」が図れない場合、「収支均衡」を図るための方向性を示す必要があります。

第4章 温泉・温水供給事業の経営戦略

1. 経営の基本方針

(1) 温泉・温水供給事業における経営の基本方針

① 温泉・温水の安定供給と資源保護

温泉・温水供給事業は、旅館・ホテルやペンション、地域住民などの契約者に温泉および温水を供給する事業であることから、安定した量・温度の供給を行うため、温泉・温水施設・設備の計画的な整備を行うとともに、安全・安心な温泉・温水の供給のため、施設・設備の定期的な清掃や殺菌など衛生対策に万全を期していきます。

また、湯畑や万代、西の河原といった源泉の資源保護についても大きな役割を担っていることから、地域の関係者・機関と温泉資源の保護と活用について協議し、共通認識を深めていきます。

② 経営の効率化・健全性の確保

温泉・温水供給事業が安定的に経営できるよう、事務的経費等の削減に努めるとともに、施設更新・改修に必要な財源を計画的に確保するなど、経営の効率化、健全性の確保に努めていきます。

③ クリーンエネルギーの推進

温泉・温水供給事業については、温泉の熱交換で生じる温水を供給するといった温水供給事業の特性に加え、温水、排湯（捨てるお湯）、低温の温泉等を冬季の道路の融雪のために供給するなど、クリーンエネルギーの推進に寄与します。

(2) 経営の基本方針を踏まえた事業計画

① 温泉・温水の安定供給と資源保護

ア. 施設・設備の計画的な整備

配管や施設の更新については、予算の枠を設けることにより、当該予算の範囲内で優先順位をつけて計画的に実施することとします。

特に、共同浴場内の蛇口やドアなどの傷みややすい箇所については、毎日の清掃の中で適時に老朽化の状況を把握し早期に対応を行うなど、予防保全の考え方を取り入れ、適時に修繕を行っていきます。

また、配管工事の実施にあたっては、可能な限り道路整備計画に基づく事業などの他の事業と配管等の更新工事とを同時に実施することにより、町の事業全体の効率化に寄与します。

イ. 源泉の湧出量や泉温、泉質の確保

源泉の湧出量や泉温、泉質確保の観点から、源泉の pH 値、温度および湯量については、毎日調査を行っています。また、浴槽の面積に制限をかけるとともに、新たな掘削や建設に際して源泉に影響が出ないような配慮を要請すること等により、源泉の湧出量の確保を行っています。

さらに、温泉法の規定に従い源泉の成分分析を実施することで泉質の確保に努めていきます。なお、レジオネラ菌の検査については、源泉が強酸性であることから実施を免除されています。

ウ. 衛生管理対策

町で所有する共同浴場については、毎日清掃を実施するほか、源泉をかけ流しにすることにより衛生管理対策を行っています。

② 経営の効率化・健全性の確保

ア. 組織、人材、定員および給与

これまでに効率的な組織運営および人員の整理に関する取組を行ってきたことから、現在の7名体制を維持しつつ、いっそうの効率的な組織運営を行ってまいります。

イ. 温泉使用料徴収の効率・適正化

温泉・温水供給事業は、契約者からの使用料収入を原資として事業を行っており、使用料徴収の遅れは事業運営に重大な影響を及ぼすため、使用料の期限内納入について、様々な機会を捉えて契約者に啓発していきます。

また、滞納の縮減に向け、滞納者に対し督促状を送付するとともに、滞納先を直接訪問するなど督促の強化を図る等の適切な措置を進めていきます。

ウ. 事務的経費の縮減

これまでも、コスト縮減に対する取組を行ってきたところですが、よりいっそう事務的経費の縮減を図り、経営の効率化に努めていきます。

③ 資金管理・調達

更新投資の資金需要に対しては自己財源で充当することとしており、企業債の発行や他会計からの繰入金による財源の充当は予定していません。

④ その他重点項目

ア. 防災対策の充実

施設や設備の更新にあたっては、更新時点における最高品質の素材等に更新することにより、施設や設備の耐久性の向上に努めます。また、強酸性の源泉という特徴を鑑み、耐用年数を基準として早めの布設替の推進を行っています。

イ. 防犯対策の充実

利用者が快適に温泉を利用できるよう、施設の入り口に防犯カメラ、人感センサーチャイム、防犯灯等を設置するといった対策を図るなどの防犯対策を行っています。

ウ. 危機管理の体制整備

- ・ 機器操作・運用マニュアルの更新、故障・作業記録等のデータ蓄積

安定した温泉給湯を行うため、温泉施設の定期的な点検巡視のほか、機器操作マニュアル等の見直し、故障復旧作業内容、泉質保全データ、温泉利用状況等の蓄積を行っています。

故障復旧作業の更なる効率化を図るため、埋設送配湯管の図面整備を進めるとともに、随時その更新を行います。

- ・ 安全衛生教育の実施、法令遵守体制の整備

温泉事業に従事する職員の安全と健康を確保するため、労働安全衛生法を遵守するとともに、各種研修等を計画的に実施します。また、研修等あらゆる機会を通じて、法令遵守について周知徹底しています。

- ・ 個人情報保護対策

保有する個人情報（法人等に関する情報も含みます。）については、保護条例に基づき適正な管理等を行っています。

2. 経営目標

以上の経営方針を踏まえて、将来の更新投資に備え、必要な資金を留保していくとともに、適切な維持管理および更新を行いながら、中長期的に健全な経営を行うため、温泉・温水供給事業においては、以下を目標として決めました。

<投資目標>

目標 1	資金残高対建設改良費比率 300%
目標 2	建設改良費対減価償却費比率 90%

温泉の安定供給を図るため、計画的な施設および設備の更新が出来るよう資金の確保に努めていきます。また、温泉の安定供給に資するだけの施設および設備の更新を適切に実施するため、毎年度の減価償却費の金額を基準とした投資を実施していきます。

<財源目標>

目標 1	経常収支比率 100%
------	-------------

収益減少が見込まれる中、適切な事業運営の範囲内において効率化を図り、経費の削減を行うことによって、経常収支比率 100%の維持を目指します。なお、経常収支比率の維持が困難と判断される場合には、使用料金の改定についても視野に入れ検討を進めていきます。

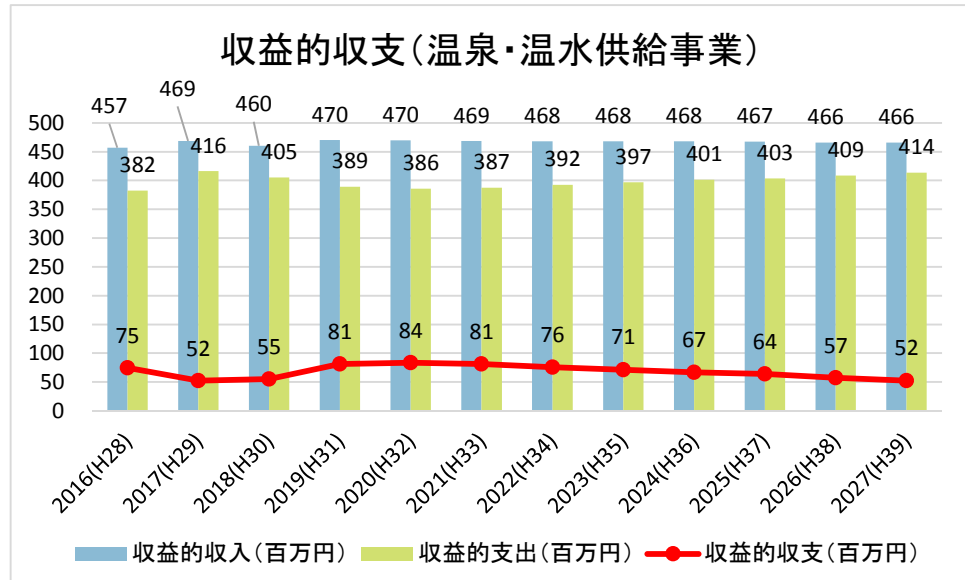
3. 投資・財政計画

(1) 投資・財政計画

計画期間における投資・財政計画は、次のとおりです。なお、総務省様式第 2 号に基づく収支計画は、【別紙】 1 および 2 に掲載しています。

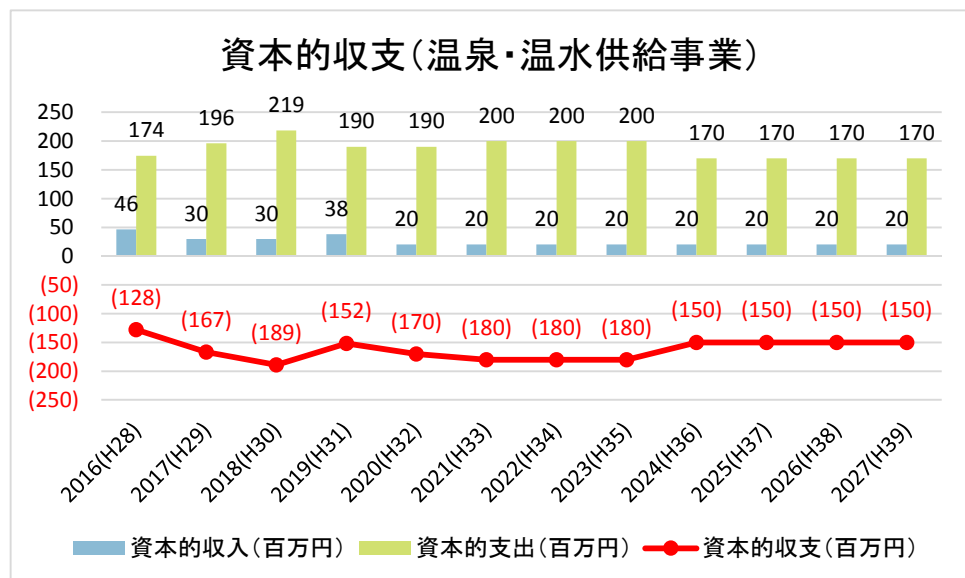
<収益的収支>

計画期間における収益的収支の見通しは、次のとおりです。計画期間を通じて黒字で推移する見通しとなりました。温泉供給は概ね横ばいで推移することが見込まれているものの、温水供給は人口減少や節水向上を受けてやや減少が見込まれるため、収益的収入としては僅かに減少していく見通しとなりました。一方で、施設の更新投資に伴う減価償却費の増加が要因となって収益的支出は若干増加し、収益的収支としては減少傾向となっています。



<資本的収支>

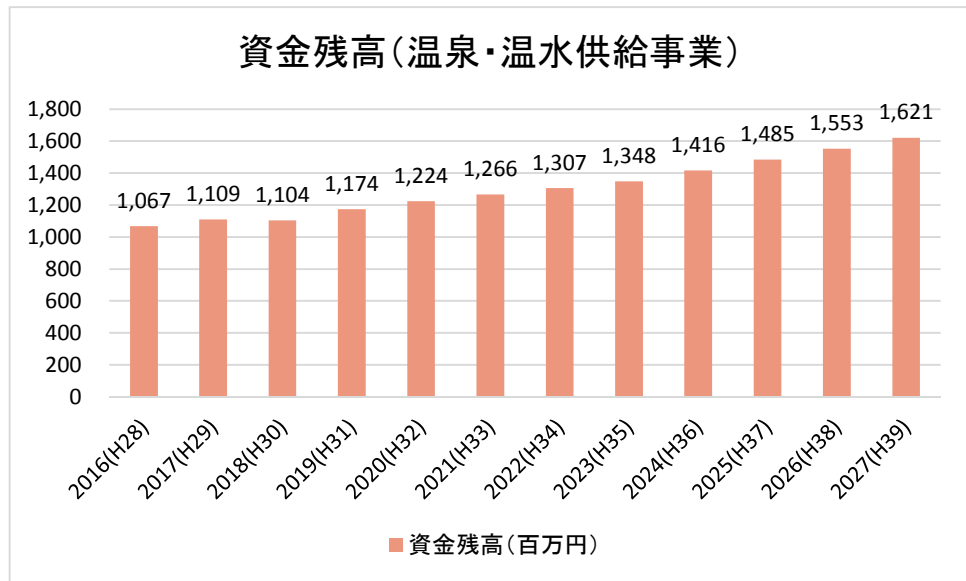
計画期間における資本的収支の見通しは、次のとおりです。資本的収入としては、給湯分担金および長期貸付金償還金を見込んでいますが、資本的収入が建設改良費に不足する額は補填財源で賄う見通しです。



<資金残高>

計画期間における資金残高の見通しは、次のとおりです。資金残高は、2016（平成28）年度末の約10億円から16億円程度まで増加する見通しとなりました。これは、計画期間において、当期純利益および減価償却費等の非現金支出費用による資金の増加額が、資本的収支不足額を上回っているためです。

しかしながら、人口減少や節水向上によって、長期的には事業としての収益性の悪化が予想されることや、観光客減少の可能性があること等に伴う収入減少の見通しを鑑みて、資金の備えと活用のバランスについては十分に留意していきます。



なお、収支計画を策定する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（温泉・温水供給事業）

収支項目		シミュレーションの前提
収入	料金収入	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 温泉給湯収益と温水給湯収益に区分して推計 ➤ 給湯量に1 m³あたり収益の過去5年平均値を乗じて推計 ➤ 温泉給湯収益の給湯量は、現状の平均給湯量を横ばいと し、新規で営業開始が見込まれる旅館について、許可済 の湯量見込みを加味して推計 ➤ 温水給湯収益の給湯量は、今後の人口減少および節水技 術の向上等に鑑み、過年度の減少傾向を加味して推計
	長期前受 金戻入	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 長期前受金戻入は、減価償却費をどのような財源で賄っ たかを明確にしていくためのものであり、補助金等によ り取得した固定資産について、減価償却費見合い分を順 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、本計画策定時において予定されている工事がないため、見込んでいない ▶ 資料館収益、他の営業収益、受取利息（営業外）、雑収益（営業外）は、過去の趨勢に基づき、過去5年平均値（異常値を除く）で推計 ▶ 他会計繰入金（営業）は、湯畑ポンプ電気料の一般会計負担額およびバスターミナル・御座之湯貸付料の一般会計負担額について、それぞれ年額を見込むとともに、他会計長期貸付金の元利償還にかかる利息部分について、償還計画に基づき推計
支出	職員給与費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 次のとおり区分して推計 ▶ 基本給および法定福利費は、職員数が減少傾向にあり、今後の組織体制も確定していないため、2018（平成30）年度の予算を横ばいとして推計 ▶ 退職給付費は、直近実績にて推移するものとして推計 ▶ その他（手当、賞与引当金繰入額、法定福利費繰入額）は、過去の趨勢に基づき各項目ごとに推計
	減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存資産分は、法定耐用年数に基づき個別に推計 ▶ 新規取得分は、既存資産の法定耐用年数の加重平均年数に基づき、建設改良費の合計を使用して推計 ▶ 減価償却の方法は、定額法を採用
	資産減耗費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 過去の趨勢に基づき、過去5年平均値（異常値を除く）で推計
	支払利息	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業債および借入の残高はなく、今後も予定していないため見込んでいない
	その他の費用	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 動力費、修繕費、材料費、その他に区分して推計 ▶ 動力費、修繕費、材料費は、過去の趨勢に基づき、過去5年平均値（異常値を除く）で推計 ▶ その他の経費は、過去の趨勢に基づき各項目ごとに推計 なお、その他の経費のうち受水費は、年間温水給湯量に有収率（80%）を加味した受水量に受水費単価（70円/m³）を乗じて算出した額に、関東森林管理局に支払う温泉利用料の直近（2016（平成28）年度）実績を加算して推計

資本的収支（温泉・温水供給事業）

収支項目		シミュレーションの前提
収入	給湯分担金	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 温泉又は温水の分担金として、過去の趨勢に基づき横ばい（15,000千円/年）で推移するものと仮定して推計 ▶ 新規で営業開始が見込まれる旅館からの分担金は、既に受領済みであるため、上記推計にあたって除外
	長期貸付金償還金	▶ 他会計長期貸付金の元利償還にかかる元金部分について、償還計画に基づき推計
	その他	▶ 財源として上記以外を予定していないため、その他の項目は見込んでいない
支出	建設改良費	▶ 老朽化等を考慮した優先順位に従い、毎事業年度、減価償却費と同程度の額の更新投資を行うものと仮定し、草津町温泉課投資計画を基に推計
	その他	▶ 上記以外を予定していないため、その他の項目は見込んでいない

（2）投資試算の考え方

温泉・温水供給事業では、通常の水道事業と比較して配管の劣化が早いため、布設替えのタイミングについては、適宜、施設の状況を判断しながら、実状に即した更新投資および修繕を図っていくことが重要であると考えています。施設状況を適時適切に把握するため、衛生管理対策や防災対策などの現場担当者と連携を図り、適切な更新投資および修繕に努めます。

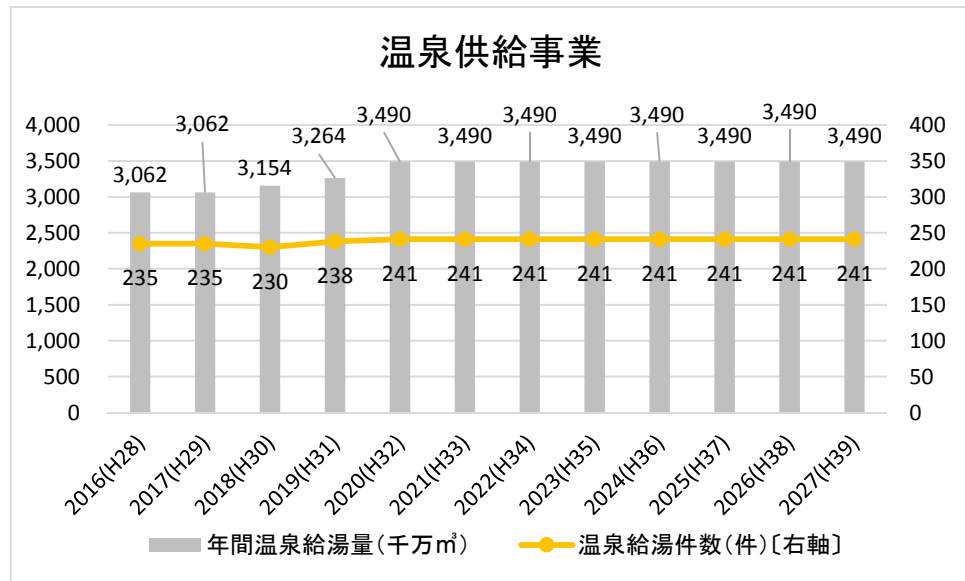
（3）投資以外の経費の考え方

既に人員削減などの経費縮減に向けた取り組みは実施しているところですが、投資以外の経費については、適正な組織運営によって、引き続き効率的な事務執行を図ってまいります。

（4）財源試算の考え方

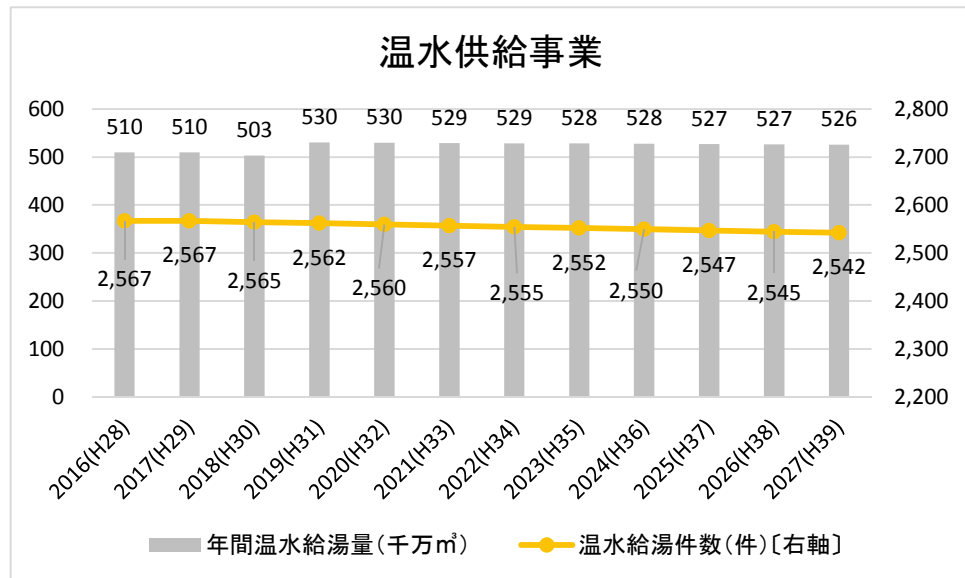
温泉供給事業にかかる年間温泉給湯量および給湯件数の見通しは、次のとおりです。温泉給湯件数は、2020（平成32）年度において、新規で営業開始が見込まれる供給先に対する許可湯量を加味し、以降は横ばいで推移する見通しです。

<温泉> 年間温泉給湯量および給湯件数の見通し



温水供給事業にかかる年間温水給湯量および給湯件数の見通しは、次のとおりです。人口減少に伴い給湯件数が落ち込むことが予想されるのと合わせて、節水による1件当たり給湯量の減少傾向の影響もあり、計画期間を通じて減少していくものと見込まれます。

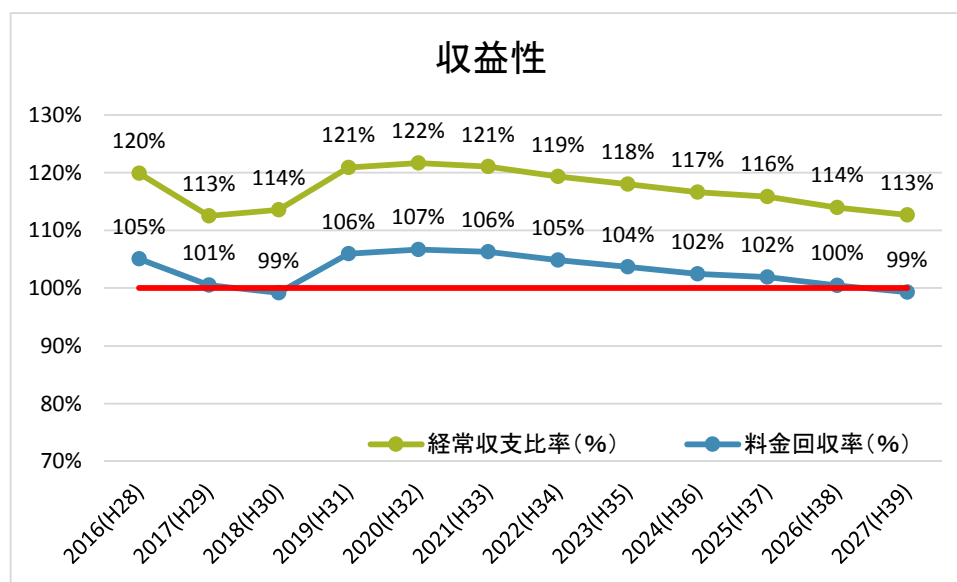
<温水> 年間温水給湯量および給湯件数の見通し



温泉・温水供給事業の主な財源は料金収入であり、当面の間、料金回収率は100%を超える水準で推移する見込みです。事業の健全経営の指標として財源目標指標に掲げた経常収支比率も、計画期間を通じて100%を超える水準で推移し、事業は安定的に継続するものと見込まれます。一方で、温泉給湯収益が横ばいの中、温水給湯収益は人口減少等による減少が見込まれており、費用面では更新投資が減価償却費を押し上げるため、中長期的にみると、次

のとおり料金回収率が 100%を下回り、料金のみではすべての経費を賄えなくなる可能性があります。

したがって、事業運営に当たっては、長期的な視点に立ち必要な効率化を図った上で、なお必要と判断される場合には、使用料金の改定についても視野に入れて検討を進めることとします。

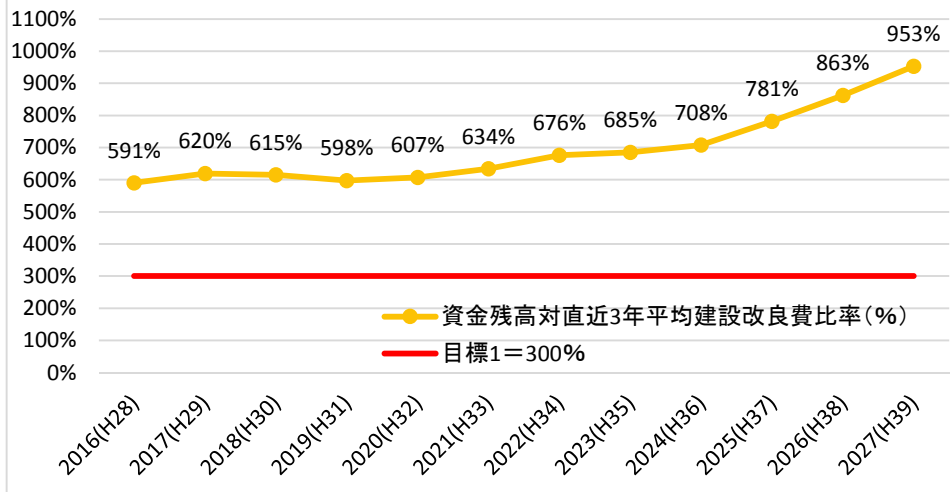


投資目標として掲げた資金残高対建設改良費比率および建設改良費対減価償却費比率の推移見通しは次のとおりです。

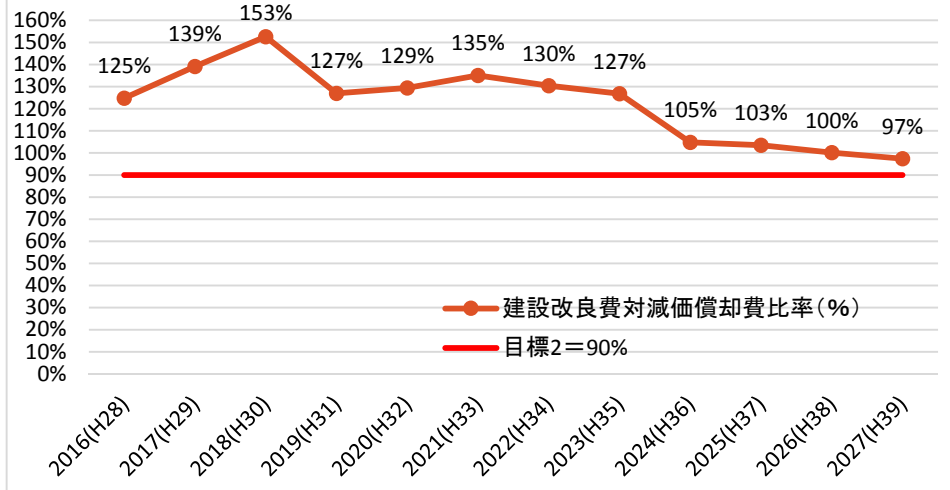
資金残高対建設改良費比率は計画期間を通じて目標水準である 300%を達成し、資金残高は堅調に留保が進む見通しです。2016（平成 28）年度において、直近 3 年平均建設改良費の 6 倍程度となっている資金残高については、2027（平成 39）年度には、10 倍に近い比率となる見通しです。

また、建設改良費対減価償却費率についても、計画期間を通じて目標水準である 90%を達成するよう、減価償却費の 97%から 153%の幅で投資を行う予定です。資金の確保に努めながら、必要な更新投資については、適時に実施していきます。

資金残高対建設改良費比率



建設改良費対減価償却費比率



第5章 千客万来事業の経営戦略

1. 経営の基本方針

(1) 千客万来事業における経営の基本方針

① 時代のニーズに合った観光産業の推進への寄与

千客万来事業は、町の主要産業である観光事業の中心を担う施設を管理する事業であることから、町への来訪客を迎えるにあたって必要不可欠な、景観保全や各施設の改善・修繕等を推進することが求められています。そのため、町の観光事業を推進する各団体と連携しながらハード・ソフトの両面から観光客のニーズに適合した基盤の整備を進めてまいります。

② 経営の効率化・健全性の確保

千客万来事業が安定的に経営できるよう、事務的経費等の削減に努めるとともに、施設更新・改修に必要な財源を計画的に確保するなど、経営の効率化、健全性の確保に努めていきます。なお、当該取組の実施にあたっては、施設運営を指定管理者として担っている株式会社草津観光公社と連携しながら進めていきます。

③ 草津本白根山噴火への対応

2018（平成30）年1月に草津本白根山が噴火した影響により、事業の中心を担っている草津温泉スキー場について規模を縮小した運営を余儀なくされています。これにより、草津温泉スキー場の利用客の減少が予想されることから、これに対応した経営体制を早期に構築することが必要となります。

(2) 経営の基本方針を踏まえた事業計画

① 時代のニーズに合った観光産業の推進への寄与

ア. 施設・設備の計画的な整備

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、施設および設備の経年劣化に対応した小規模の改良工事を中心に実施することとします。また、状況に応じて投資の方針を見直すこと等により、事業目的を踏まえた効率的な投資を行います。

イ. 外国人観光客への対応

町への入込客の傾向として、外国人観光客が増加傾向にあり、今後の町の観光産業をいっそう発展させるにあたって、外国人観光客への対応は必要不可欠になります。そのため、千客万来事業では、指定管理者と連携を図りながら外国人観光客のニーズに対応した観光施設の基盤整備を進めていきます。

② 経営の効率化・健全性の確保

ア. 組織、人材、定員および給与

これまでに効率的な組織運営および人員の整理に関する取組を行ってきたことから、現在の2名体制を維持しつつ、いっそうの効率的な組織運営を行ってまいります。

イ. 財政基盤の強化

草津本白根山噴火の影響を考慮しつつ、千客万来事業における内部留保のあり方について改めて検討することとします。

ウ. 事務的経費の縮減

これまでも、コスト縮減に対する取組を行ってきたところですが、よりいっそう事務的経費の縮減を図り、経営の効率化に努めていきます。

エ. 指定管理者との連携

施設の管理運営については指定管理者制度を採用しており、株式会社草津観光公社に委託を行っているため、事業の実施にあたっては、指定管理者と連携することが必要不可欠です。具体的には、施設の更新や維持修繕や各種料金や使用料の設定等に関して、適時に指定管理者と連携を図りながら、観光客にとって必要なサービスの提供やそれを支える基盤の整備を進めていきます。

③ 草津本白根山噴火への対応

ア. 噴火の影響の見積

2018（平成30）年1月に発生した草津本白根山の噴火への対応は、町の観光事業を進める上でも重要なものとなります。噴火への対応を進めるにあたっては、まず草津本白根山噴火の影響を適切に把握し、将来にわたって対応が必要な基盤整備の範囲と影響額の試算を進めていきます。

イ. スキー場のあり方の検討

草津本白根山の噴火により、スキー場の規模縮小が余儀なくされていることから、町にとってのスキー場のあり方について今後検討を進めることとしますが、計画策定時点においては、特に以下の点を検討することとします。

・スキー場の名称変更

2018（平成30）年4月よりスキー場の名称を「草津国際スキー場」から「草津温泉スキー場」に変更することにより、草津温泉と一体化したスキー場の運営を観光客に意識付け、町全体での観光事業の推進をいっそう進めていきます。

・スキー場のターゲット顧客層の検討

スキー場の上部の営業が出来なくなったことに伴い、スキー場の下部での運営の方法を検討する際にスキー場がターゲットとする顧客層についてもあわせて検討していきます。

- ・スキー場既存コースの改良等の対応

草津本白根山噴火後のスキー場に対する新たなニーズに対応するため、観光客のニーズを適時に取り込みながら、既存コースの改良等の対応を検討していきます。

④ その他経営基盤の強化

ア．魅力ある温泉街づくり

指定管理者と連携を行いながら、管理する大滝乃湯や西の河原露天風呂をはじめとする町の温泉街の魅力向上に努めることにより、草津温泉全体としての安定的な運営に寄与していきます。

イ．資産の有効活用

草津本白根山噴火の影響を受けた資産については、すべての資産を単に除却するのではなく、当該資産の使用可否を判断した後に、他の用途への転用を含めて資産の有効活用を進めていきます。

⑤ 資金管理・調達

更新投資の資金需要に対しては自己財源で充当することとしており、新規の企業債の発行や他会計からの繰入金による財源の充当は予定していません。

⑥ その他重点項目

ア．防災対策の充実

- ・天狗山レストハウスの耐震化

老朽化が懸念されている天狗山レストハウスについては、早期に耐震診断に着手するとともに、耐震診断の結果として対応が必要となる場合には、計画的に耐震工事を進めることとします。

- ・草津本白根山噴火への対応

草津本白根山噴火の影響を踏まえて、対象エリアへの入山規制を徹底するほか、必要な安全対策を推進していきます。

2. 経営目標

以上の経営方針を踏まえて、将来の更新投資に備え、必要な資金を留保していくとともに、適切な維持管理および更新を行いながら、中長期的に健全な経営を行うため、千客万来事業においては、以下を目標として定めました。

<投資目標>

目標 1	定期的に施設の経年劣化状況の把握に努め、適切な予防保全措置および更新投資を行うこと
目標 2	天狗山レストハウスについて、耐震診断を実施し、耐震診断の結果を受けて必要な対応を実施すること

草津本白根山噴火の影響により、投資については今後の具体的な計画を立てられない状況にあります。したがって、噴火への対応を円滑に進めるために、まず草津本白根山噴火の影響を適切に把握し、将来にわたって対応が必要な基盤整備の範囲と影響額の試算を進めるとともに、投資の実行段階において計画的な施設および設備の更新が出来るよう資金の確保に努めていきます。また、スキー場に関しては、今後のスキー場のあり方を検討していく中で、創意工夫により収益獲得力を向上するための施策についても検討を行います。

これらを踏まえて、草津温泉スキー場のあり方の検討が進捗する段階を契機として、定量目標の設定についても合わせて検討します。

なお、「1. 経営の基本方針」に記載のとおり、経年劣化に対応した小規模の改良工事については、適宜実施することとします。

<財源目標>

目標 1	経常収支比率 100%
------	-------------

収益減少が見込まれる中、適切な事業運営の範囲内において効率化を図り、経費の削減を行うことによって、経常収支比率 100%を目指します。

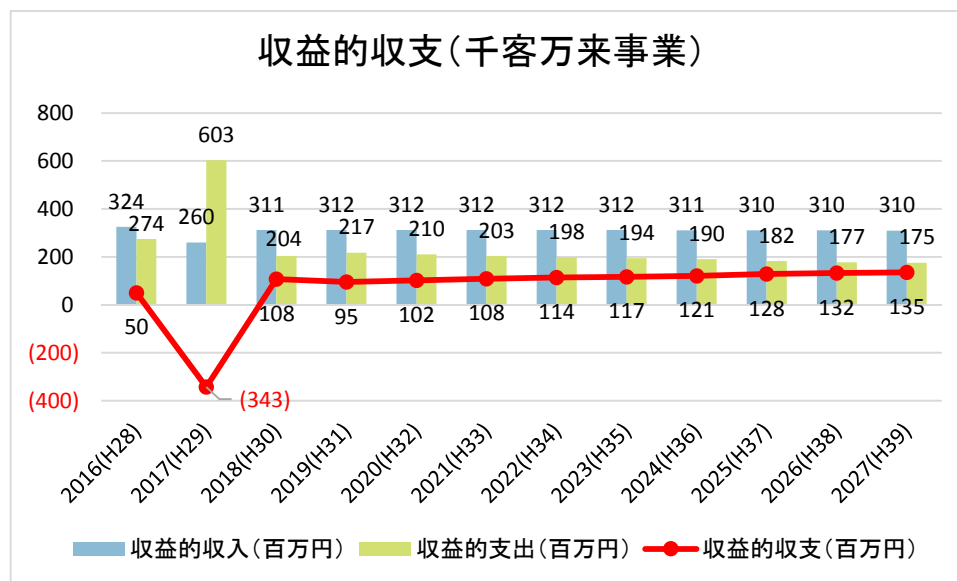
3. 投資・財政計画

(1) 投資・財政計画

計画期間における投資・財政計画は、次のとおりです。なお、総務省様式第 2 号に基づく収支計画は、【別紙】 3 および 4 に掲載しています。

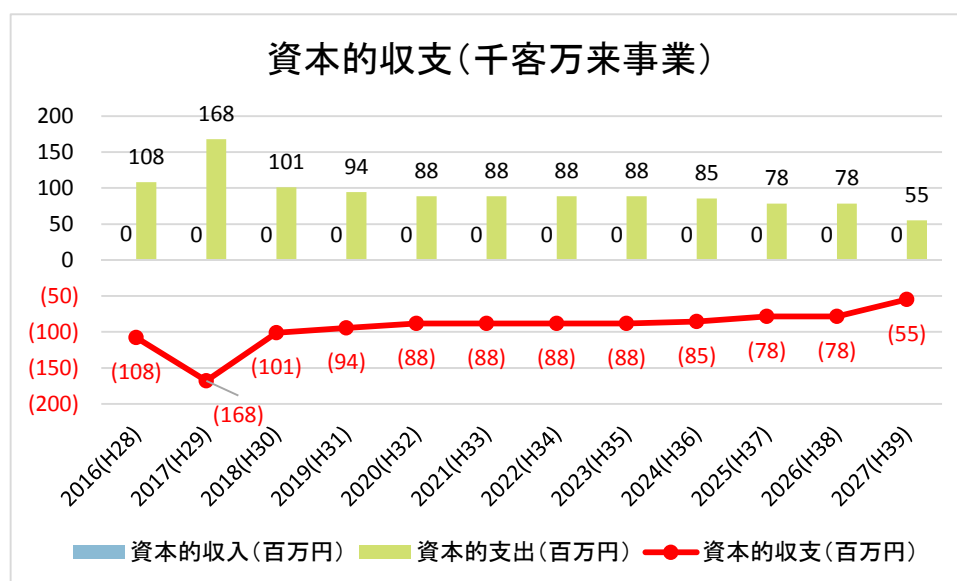
<収益的収支>

計画期間における収益的収支の見通しは、次のとおりです。2018（平成 30）年 1 月の草津本白根山噴火に伴い、使用不可あるいは使用見込みがなくなった資産の帳簿価額約 3 億 5 千万円について減損したため、2017（平成 29）年度は収益的収支が赤字となりましたが、2018（平成 30）年度以降は、計画期間を通じて黒字で推移する見通しとなりました。



<資本的収支>

計画期間における資本的収支の見通しは、次のとおりです。資本的収支は、支出を自己財源で賄う見通しの中、建設改良費、企業債償還金および他会計長期借入返済金といった資本的支出のみとなる見通しです。

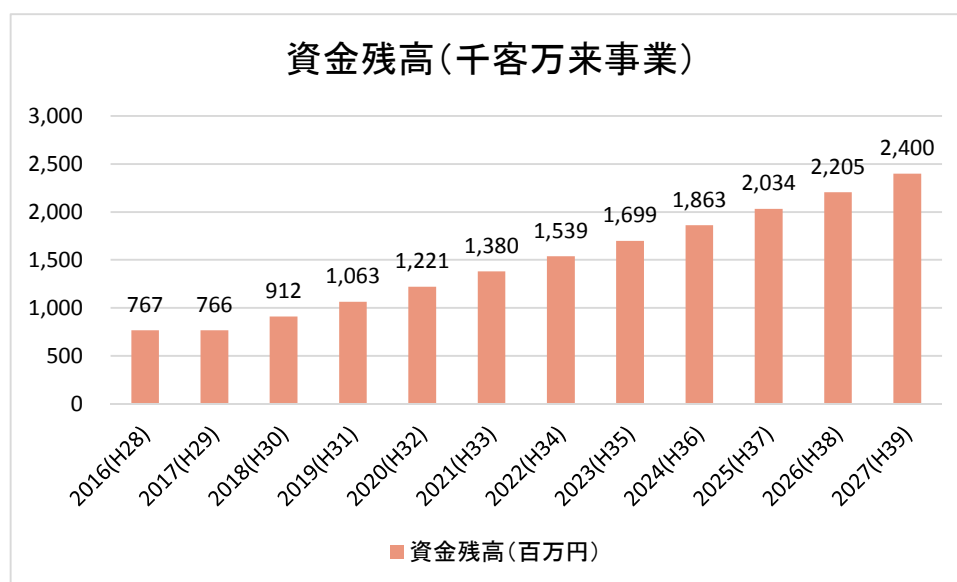


<資金残高>

計画期間における資金残高の見通しは、次のとおりです。資金残高は、2016（平成28）年度の7億円から16億円程増加し、概ね24億円まで増加する見通しとなりました。これは、2018（平成30）年1月の草津本白根山の噴火の影響で草津温泉スキー場の上部が使用できなくなったことにより、当初計画していた更新投資を行わないこととしたため、余剰資金の留保が進むことを示しています。

しかしながら、中長期的には、株式会社草津観光公社の経営の持続可能性を鑑み、指定管理料の引き下げを検討する可能性があることや、草津本白根山噴火の影響を受けた固定資産について、多額の撤去費用が生じる可能性についても視野に入れ、収益性が悪化した場合に備えて堅実な事業運営を行っていくことが必要です。

これらの余剰資金は、上記に留意しながら、来る投資機会に備えて効果的な活用を検討していきます。



なお、収支計画を策定する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（千客万来事業）

収支項目		シミュレーションの前提
収入	料金収入	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 指定管理収益と使用許可収益に区分して推計 ➤ 指定管理収益は、(1) 特殊索道・普通索道施設およびこれに付帯する施設、(2) 食堂施設およびこれに付帯する施設、(3) 草津高原ゴルフ場、(4) 草津町健康増進センター「大滝乃湯」、(5) 西の河原露天風呂の施設使用料を計上し、直近実績を基に、噴火の影響に伴う減額見直しを加味して推計 ➤ 使用許可収益は、道の駅展示販売施設等の使用料を計上し、直近の使用許可書において許可された使用料を用いて推計

	長期前受金戻入	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 長期前受金戻入は、減価償却費をどのような財源で賄ったかを明確にしていくためのものであり、補助金等により取得した固定資産について、減価償却費見合い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、本計画策定時において予定されている工事がないため、見込んでいない ▶ その他の営業収益は、草津白根駐車場にかかる利用負担金および指定管理者から受領する車両保険料収入について、今後の見込みを加味して推計 ▶ 受取利息（営業外）、雑収益（営業外）は、過去の趨勢に基づき、過去5年平均値（異常値を除く）で推計
支出	職員給与費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 次のとおり区分して推計 ▶ 基本給、手当、法定福利費は、職員数が減少傾向にあり、今後の組織体制も確定していないため、直近実績（2016（平成28）年度）の横ばいで推移すると仮定して推計 ▶ 賞与引当金繰入額、法定福利費引当金繰入額は、新会計基準適用後の最小値で推移すると仮定して推計 ▶ 退職給付費は、新会計基準適用時の10年均等割額の引当が完了する2023（平成35）年度まで直近実績にて見込み、2024（平成36）年度以降は発生しないと仮定して推計
	減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存資産分は、法定耐用年数に基づき個別に推計 ▶ 新規取得分は、既存資産の法定耐用年数の加重平均年数に基づき、建設改良費の合計に除却を加味して推計 ▶ 減価償却の方法は、定率法を採用（建物を除く）
	資産減耗費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 通常の資産減耗に、草津本白根山の噴火に伴う影響を加味して推計 ▶ 建設改良は、資産の一部更新（改良）のみを見込んでおり、新設を含めた大型改良工事の実施予定はないため、通常の資産減耗は、建設改良費の一定割合（9%）と仮定して推計 ▶ 草津本白根山の噴火による破損等の影響で今後利用が見込まれない資産については、個別に推計し、特別損失の区分に減損損失として見込む
	支払利息	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業債および他会計借入金の償還予定に基づき推計 ▶ 新規起債は予定がないため、見込んでいない
	その他の費用	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 修繕費、その他に区分して推計 ▶ 通常の修繕の見込みは、実施予定がないため見込んでい

		<p>ない</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 草津本白根山の噴火に伴い発生する修繕費は、施設管理者協定書の範囲内において株式会社草津観光公社が実施し、負担按分については未定のため、見込んでいない ▶ その他の経費は、過去の趨勢に基づき各項目ごとに推計 ▶ その他の経費のうち賃借料は、草津本白根山の噴火によるスキー場借地料の減免額を加味して推計
--	--	---

資本的収支（千客万来事業）

収支項目		シミュレーションの前提
収入		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 財源として自己財源のみを予定しているため、資本的収入の項目（企業債、他会計出資金、他会計補助金、他会計借入金、国・県補助金、固定資産売却代金、工事負担金、その他）は見込んでいない
支出	建設改良費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 通常の更新投資に草津本白根山の噴火に伴う影響を加味して推計 ▶ 老朽化等を考慮した優先順位に従い、毎事業年度、一定額の更新投資を行うものと仮定して推計 ▶ ゲレンデ造成など新設を含めた大型改良工事の実施予定はないため、見込んでいない ▶ 草津本白根山の噴火により本白根地区の営業はできないため、草津本白根山ゲレンデの設備にかかる建設改良工事は見込んでいない ▶ その他の改良については、過去の趨勢に基づき、過去7年平均値の水準で実施するものと仮定して推計
	企業債償還金	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存分は、償還予定表に基づいて推計 ▶ 新規起債は予定がないため、見込んでいない
	他会計長期借入金返還金	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存分は、返済計画表に基づいて推計 ▶ 新規起債は予定がないため、見込んでいない
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 上記以外を予定していないため、その他の項目は見込んでいない

(2) 投資試算の考え方

千客万来事業では、草津本白根山の噴火により当初予定していた更新投資を取りやめており、投資については、過去の投資実績の水準を鑑み、毎年度4千5百万円程度の範囲内において、適宜、施設の状況を判断しながら、実状に即した更新投資および修繕を図っていきます。

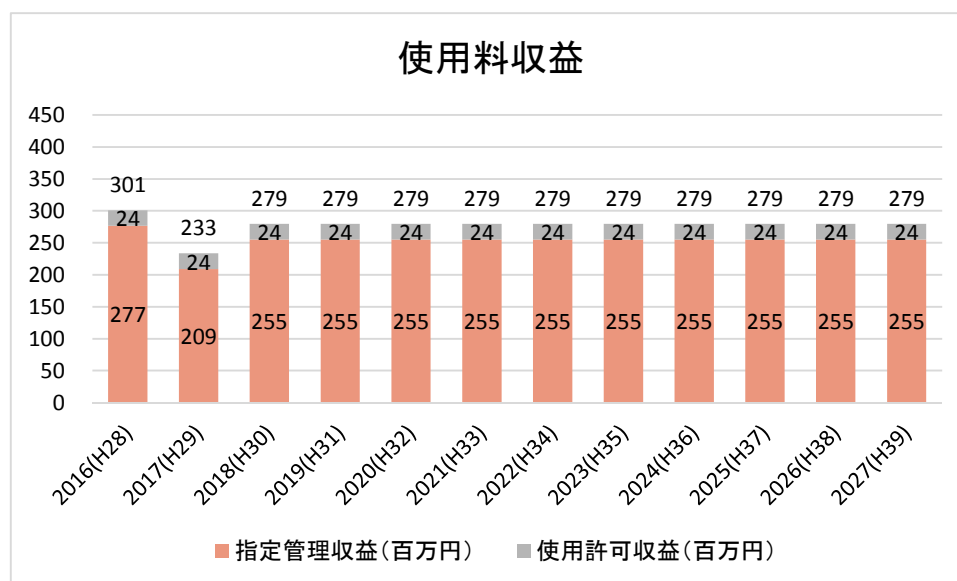
(3) 投資以外の経費の考え方

既に人員削減などの経費縮減に向けた取り組みは実施しているところですが、投資以外の経費については、適正な組織運営によって、引き続き効率的な事務執行を図ってまいります。

(4) 財源試算の考え方

千客万来事業にかかる支出の財源は、すべて使用料収益を主とした自己財源で賄う見通しです。使用料収益として見込んだ指定管理収益および使用許可収益の見通しは、次のとおりです。

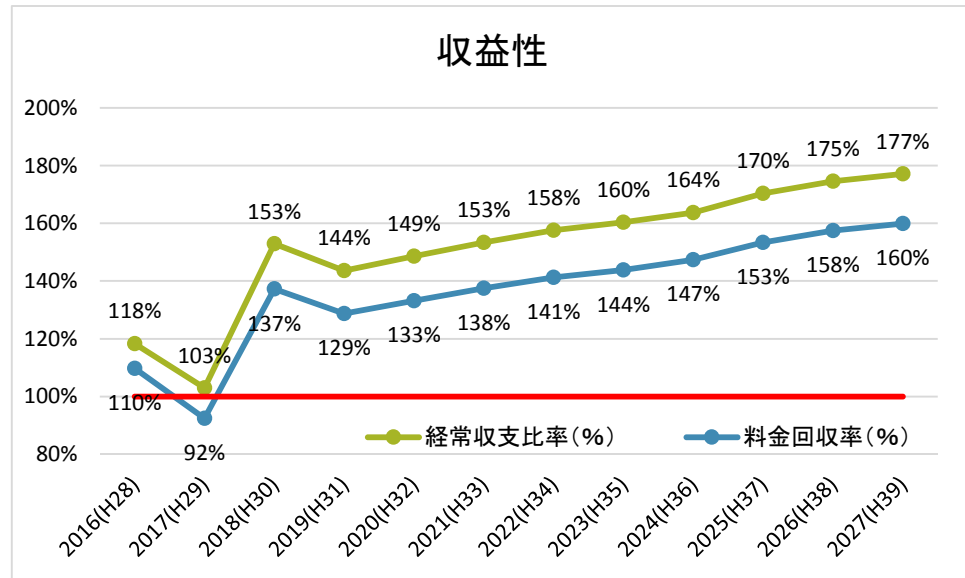
なお、指定管理収益については、2017（平成 29）年度以降、草津本白根山の噴火の影響による減免の見込み額を反映しています。



上述のとおり、千客万来事業の主な財源は料金収入であり、2017（平成 29）年度を除いて、料金回収率は 100%を超える水準で推移する見込みです。なお、2017（平成 29）年度は、草津本白根山の噴火の影響で指定管理収益の減免があったため、料金回収率が 100%を下回る見込みとなっています。

事業の健全経営の指標として財源目標指標に掲げた経常収支比率は、計画期間を通じて 100%を超える水準で推移し、事業は一定の安定性を持って継続することが見込まれます。これは、「(2) 投資試算の考え方」に記載したとおり、草津本白根山噴火に伴いスキー場の上部で予定していた更新投資を取りやめ、計画期間内に大規模な更新投資予定がなくなったため、新規投資にかかる減価償却費が増えない中、既存資産の減価償却費が徐々に減少することが要因です。

事業運営に当たっては、当面、今後の投資に備えて資金確保に努めることとします。



なお、投資目標については、「2. 経営目標」に記載したとおり、草津本白根山噴火の影響により、投資の具体的な計画を立てられない状況にあることを受けて、定量目標を掲げないこととしたため、記載していません。しかしながら、「3. (1) 投資・財政計画」において、資金残高の中長期的な見通しに記載したとおり、計画期間を経過した後、中長期的に収益性が悪化する可能性に備え、堅実な事業運営を行っていくことが必要です。

第6章 観光施設事業全体の経営戦略

1. 経営の基本方針

(1) 町の財政に頼らない独立採算運営の推進

現時点において、温泉・温水供給事業および千客万来事業のいずれにおいても、町の一般会計に頼らない独立採算運営を実施しています。将来にわたっても、両事業が自主運営で安定的に経営できるよう、収益の安定的な確保に努めるとともに、よりいっそうの経営の効率化、健全性の確保に努めます。

(2) 町の観光事業の中心的役割としての事業間連携

町の中心産業である観光事業の中でも温泉関連事業を進める上では、温泉・温水を供給する温泉・温水供給事業と大滝乃湯や西の河原露天風呂をはじめとする町の主要観光施設を管理する千客万来事業の連携は必要不可欠なものとなります。

両事業の補完関係を充実させるとともに、温泉・温水供給事業および千客万来事業の両者がそれぞれで安定した経営を維持していくといった両面を見据えて事業を進めていきます。

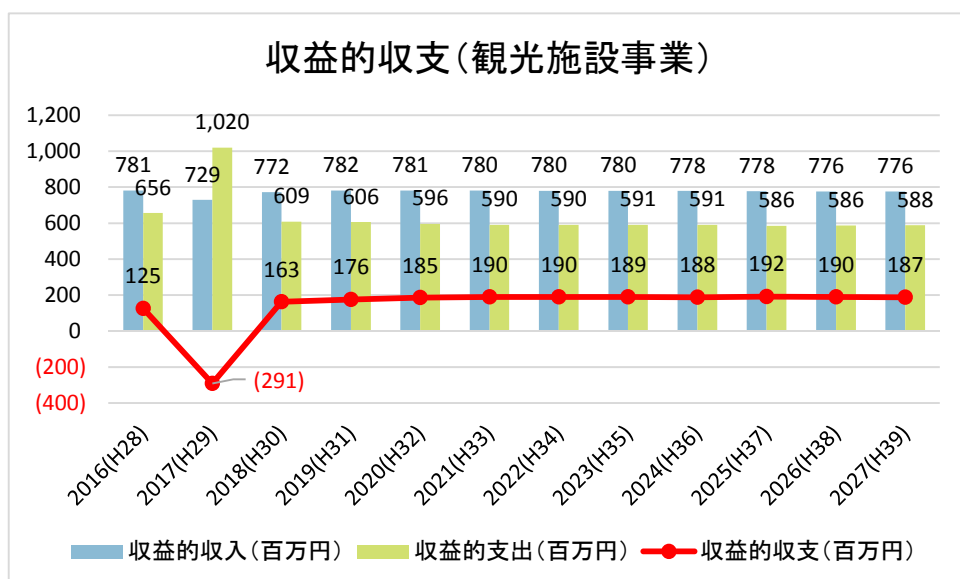
2. 観光施設事業全体の経営計画

(1) 経営計画

計画期間における投資・財政計画は、次のとおりです。なお、総務省様式第2号に基づく収支計画は、【別紙】5および6に掲載しています。

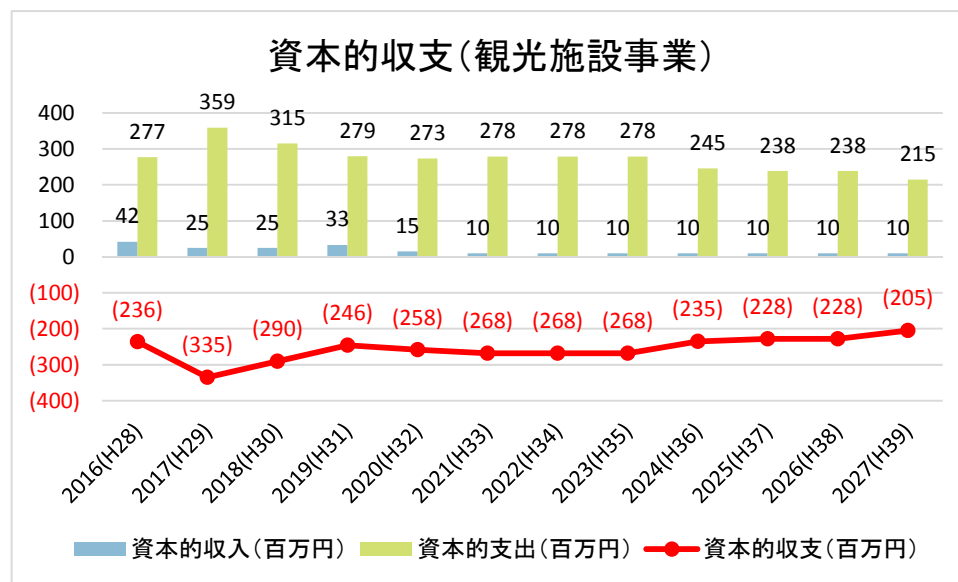
<収益的収支>

計画期間における収益的収支の見通しは、次のとおりです。2017（平成29）年度を除いて、計画期間を通じて黒字で推移する見通しとなりました。しかしながら、温泉・温水供給事業において、温水供給が人口減少や節水向上により減少が見込まれることが影響し、収益的収入は減少傾向で推移することが予想されます。



<資本的収支>

計画期間における資本的収支の見通しは、次のとおりです。2017（平成 29）年度は、千客万来事業においてロープウェイの主減速機の交換にかかる建設改良費を 8 千万円程度計上したため、収支不足額が膨らんでいます。資本的収支不足額は、概ね 2 億円から 3 億円程度で推移する見通しです。



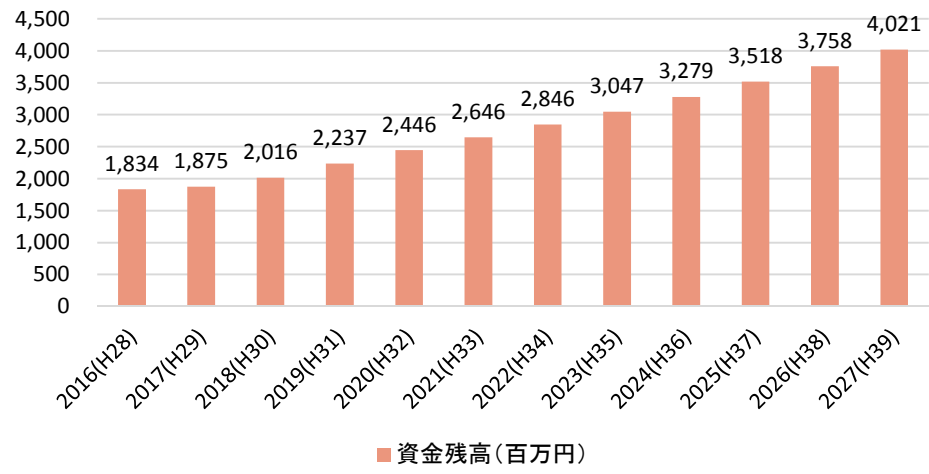
<資金残高>

計画期間における資金残高の見通しは、次のとおりです。資金残高は、温泉・温水供給事業と千客万来事業ともに留保が進むことから、観光施設事業全体でも 2016（平成 28）年度末の約 18 億円から、2027（平成 39）年度末には約 40 億円程度まで積みあがる見通しとなりました。

しかしながら、今後、温泉・温水供給事業においては人口減少や節水向上等により料金収入が減少することが予想されており、また、千客万来事業においても、指定管理料の引き下げに伴う収入の減少や噴火に影響を受けた資産にかかる撤去費用の発生に伴う支出の増加等による収益性の悪化が予想されています。

この点に鑑みると、観光施設事業全体でも、中長期的には資金残高は減少に転じる可能性が高いことに留意し、更新投資およびその財源については、慎重に計画する必要があります。

資金残高(観光施設事業)



(2) 経営計画の考え方

観光施設事業全体の経営計画は、温泉・温水供給事業および千客万来事業の投資・財政計画を合算し、内部取引を相殺消去して作成しています。内部取引の相殺消去の対象とした取引は、いずれも、温泉・温水供給事業から千客万来事業に対する長期貸付金です。

上記の貸付金から生じる利息は、温泉・温水供給事業において受取利息として見込まれていますが、一方で、千客万来事業においては支払利息として見込まれているため、観光施設事業全体の見通しを策定するにあたり、相殺消去を行っています。

当該他会計貸付金の返済計画は次のとおりです。計画期間において、2020（平成32）年度までは毎年5百万円、2021（平成33）年度以降は毎年10百万円ずつ返済を行うことを予定しています。

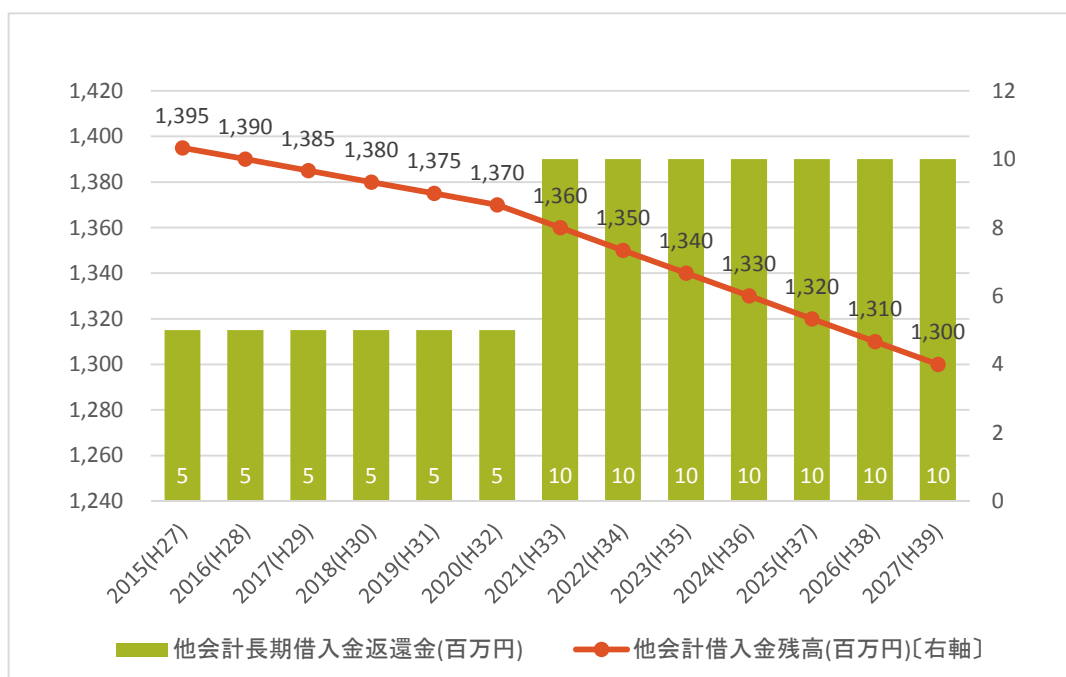
<長期貸付金の返済計画>

(単位:千円)

項目	2016(平成28)年度	2017(平成29)年度	2018(平成30)年度	2019(平成31)年度	2020(平成32)年度	2021(平成33)年度
返済元金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000
残高	1,390,000	1,385,000	1,380,000	1,375,000	1,370,000	1,360,000
項目	2022(平成34)年度	2023(平成35)年度	2024(平成36)年度	2025(平成37)年度	2026(平成38)年度	2027(平成39)年度
返済元金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
残高	1,350,000	1,340,000	1,330,000	1,320,000	1,310,000	1,300,000

また、当該他会計貸付金の残高見通しは、次のとおりです。

<他会計貸付金残高>



第7章 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取組概要

(1) 温泉・温水供給事業

計画期間の中で実施を予定しているものの、投資・財政計画に未反映の事項はありません。

(2) 千客万来事業

計画策定時点においては、2018（平成30）年1月に発生した草津本白根山の噴火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概要

(1) 温泉・温水供給事業

特に、温水供給事業については、人口減少や節水向上の影響を受けて収入の減少が見込まれており、中長期的には、その影響も次第に大きくなっていくことが予想されます。このような事業環境の中、今後も安定して事業を継続していくため、以下の取組について検討します。

① 使用料金の改定

業務運営の効率化等を進めた結果としてなお経常収支比率が100%を下回ることが見込まれる場合には、使用料金の改定について視野に入れて検討を進めることとします。

② 計画的な投資の継続

温泉の安定供給に資するだけの施設および設備の更新を適切に実施するため、毎年度の減価償却費の金額を基準とした投資を実施していきます。

投資の優先順位の設定にあたっては、配管の更新投資を優先して実施することとし、配管の更新の目途がついた段階で共同浴場をはじめとする施設の更新を進めてまいります。

(2) 千客万来事業

中長期的に指定管理料の引き下げや固定資産の撤去費用の影響による収益性の悪化が見込まれる中、スキー場のあり方の検討等、収益獲得力を向上するための施策について、創意工夫し、幅広く検討していくことが必要な状況であり、その中で主に以下の取組について検討します。

① スキー場施設の維持

草津温泉スキー場の顧客ニーズを踏まえつつ、クワッドリフト2基（天狗山クワッドリフトおよび殺生クワッドリフト）を更新する際には、必要とされるリフトのスペックを勘案しつつ更新投資を効率的に実施してまいります。

② 効果的な投資の検討

千客万来事業を取り巻く事業環境の変化や、顧客ニーズの動向を適切に把握することに努め、より効果的な投資の可能性について検討してまいります。

第8章 経営戦略の事後検証・更新

本経営戦略は、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに5年に一度を目安として見直し（ローリング）を行います。なお、事業を取り巻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します。

見直しにおいては、戦略の進捗状況、投資・財政計画との乖離の状況やその原因に対する分析を行い、その結果を見直し後の戦略へ反映していくこととし、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）および見直し（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、類似団体との比較や歴年比較を行うなどして経営状況を的確に把握し、経営健全化および効率化に取り組みます。

【別紙】投資・財政計画（総務省ひな型様式第2号）

1. 収益的収支（温泉・温水供給事業）

（単位：千円、％）

区 分		年 度	前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 〔見込〕	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	410,829	429,380	413,884	423,923	423,064	422,864	422,688	422,511	422,334	422,157	421,980	421,803	
	(1) 料金収入 (入)	400,612	418,662	401,944	412,070	411,894	411,718	411,542	411,366	411,190	411,014	410,838	410,662	
	(2) 受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(3) その他	10,218	10,718	11,940	11,853	11,171	11,147	11,146	11,145	11,144	11,143	11,142	11,141	
	2. 営業外収益	46,352	39,181	46,398	46,255	46,552	45,831	45,624	45,836	45,676	45,209	44,016	44,252	
	(1) 補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	その他補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 長期前受金戻入	41,100	34,241	41,571	41,573	41,870	41,149	40,942	41,154	40,994	40,527	39,334	39,570	
	(3) その他	5,253	4,940	4,827	4,682	4,682	4,682	4,682	4,682	4,682	4,682	4,682	4,682	
収 入 の 計 (C)	457,182	468,561	460,282	470,178	469,616	468,695	468,312	468,347	468,009	467,366	466,996	466,054		
収 益 的 支 出	1. 営業費用	381,280	416,434	405,237	388,915	385,964	387,200	392,439	396,793	401,300	403,349	408,793	413,551	
	(1) 職員給与	68,035	69,853	59,842	59,499	59,499	59,499	59,499	59,499	59,499	59,499	59,499	59,499	
	基 本 給 与	37,505	38,551	32,493	31,177	31,177	31,177	31,177	31,177	31,177	31,177	31,177	31,177	
	退職給付費	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	1,407	
	その他	29,123	29,895	25,942	26,915	26,915	26,915	26,915	26,915	26,915	26,915	26,915	26,915	
	(2) 経費	173,455	205,461	202,093	179,689	179,644	179,599	179,553	179,508	179,463	179,417	179,372	179,327	
	動力費	24,088	28,897	28,897	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	
	修繕費	18,808	31,265	31,949	21,769	21,769	21,769	21,769	21,769	21,769	21,769	21,769	21,769	
	材料費	2,726	4,717	4,717	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	
	その他	127,834	140,582	136,530	127,832	127,742	127,742	127,696	127,651	127,606	127,560	127,515	127,470	
(3) 減価償却費	139,790	141,120	143,302	149,727	146,821	148,103	153,387	157,787	162,339	164,433	169,922	174,725		
2. 営業外費用	0	51	51	58	58	58	58	58	58	58	58	58		
(1) 支払利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
(2) その他	0	51	51	58	58	58	58	58	58	58	58	58		
支 出 の 計 (D)	381,280	416,485	405,288	388,973	386,022	387,258	392,497	396,851	401,358	403,407	408,851	413,609		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	75,902	52,076	54,994	81,204	83,594	81,437	75,814	71,495	66,651	63,959	57,145	52,446		
特 別 利 益 (F)	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)	1,173	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	△ 1,173	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当年度純利益（又は純損失）(E)+(H)	74,729	52,076	54,994	81,204	83,594	81,437	75,814	71,495	66,651	63,959	57,145	52,446		
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	550,233	443,154	498,148	579,352	662,946	744,384	820,198	891,693	958,344	1,022,303	1,079,448	1,131,894		
流 動 資 産 (J)	1,202,240	1,248,851	1,276,805	1,380,330	1,430,878	1,472,071	1,513,133	1,554,062	1,622,460	1,690,727	1,758,862	1,826,865		
流 動 負 債 (K)	109,537	119,406	105,493	123,999	123,946	123,893	123,840	123,787	123,734	123,681	123,628	123,575		
うち建設改良費分	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
うち一時借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
うち未払金	33,856	21,487	10,763	35,699	35,689	35,679	35,669	35,659	35,649	35,639	35,629	35,619		
累積欠損金比率 $\left(\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100 \right)$														
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金不足額 (L)														
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)	410,829	429,380	413,884	423,923	423,064	422,864	422,688	422,511	422,334	422,157	421,980	421,803		
地方財政法による資金不足の比率 $((L)/(M) \times 100)$														
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (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 $((N)/(P) \times 100)$														

2. 資本的収支（温泉・温水供給事業）

（単位：千円）

年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 〔見 込〕	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
区 分													
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国（都道府県）補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 給湯分担金	18,414	1,621	1,621	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	9. そ の 他	28,000	28,000	28,000	23,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	計 (A)	46,414	29,621	29,621	38,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	純計 (A)-(B) (C)	46,414	29,621	29,621	38,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	資 本 的 支 出	1. 建設改良費	174,320	196,259	218,629	190,000	190,000	200,000	200,000	200,000	170,000	170,000	170,000
うち 職員給与費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 企業債償還金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. 他会計長期借入返還金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. 他会計への支出金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. そ の 他		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (D)	174,320	196,259	218,629	190,000	190,000	200,000	200,000	200,000	170,000	170,000	170,000	170,000	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	127,906	166,638	189,008	152,000	170,000	180,000	180,000	180,000	150,000	150,000	150,000	150,000	
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	1,291,082	1,388,233	1,449,878	1,491,459	1,560,017	1,611,220	1,652,291	1,693,231	1,731,639	1,799,916	1,868,061	1,936,074
計 (F)	1,291,082	1,388,233	1,449,878	1,491,459	1,560,017	1,611,220	1,652,291	1,693,231	1,731,639	1,799,916	1,868,061	1,936,074	
補填財源不足額 (E)-(F)	△ 1,163,176	△ 1,221,595	△ 1,260,870	△ 1,339,459	△ 1,390,017	△ 1,431,220	△ 1,472,291	△ 1,513,231	△ 1,581,639	△ 1,649,916	△ 1,718,061	△ 1,786,074	
他会計借入金残高 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
企業債残高 (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

○他会計繰入金

（単位：千円）

年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 〔見 込〕	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
区 分													
収 益 的 収 支 分		4,760	5,524	5,524	5,708	5,685	5,661	5,660	5,659	5,658	5,657	5,656	5,655
	うち 基準内繰入金	4,760	5,524	5,524	5,708	5,685	5,661	5,660	5,659	5,658	5,657	5,656	5,655
	うち 基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		4,760	5,524	5,524	5,708	5,685	5,661	5,660	5,659	5,658	5,657	5,656	5,655

3. 収益的収支（千客万来事業）

（単位：千円、％）

区 分		年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 見 込	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
		前年度	本年度												
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	301,463	235,658	288,578	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228
	(1) 料 金 収 入	300,956	233,364	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475	279,475
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) そ の 他	507	2,294	9,103	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753	9,753
	2. 営 業 外 収 益	23,009	24,447	22,811	22,579	22,477	22,454	22,410	22,365	21,323	21,251	20,581	20,410	20,410	20,410
	(1) 補 助 金	0	1,274	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他 会 計 補 助 金	0	1,274	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	15,291	15,132	15,000	14,701	14,599	14,576	14,532	14,487	13,445	13,373	12,703	12,532	12,532	12,532
	(3) そ の 他	7,718	8,040	7,812	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878	7,878
収 入 の 計 (C)	324,473	260,105	311,390	311,807	311,705	311,682	311,638	311,593	310,551	310,479	309,809	309,638	309,638	309,638	
収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	264,948	244,203	191,070	204,404	197,734	191,634	186,736	183,807	179,604	172,621	168,096	165,731	165,731	165,731
	(1) 職 員 給 与 費	12,538	12,932	13,241	12,373	12,373	12,373	12,373	12,373	12,045	12,045	12,045	12,045	12,045	12,045
	基 本 給	7,036	7,267	7,443	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036	7,036
	退 職 給 付 費	328	328	328	328	328	328	328	328	0	0	0	0	0	0
	そ の 他	5,175	5,338	5,470	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010	5,010
	(2) 経 費	42,217	47,806	41,018	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660	33,660
	動 力 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	修 繕 費	743	909	3,333	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	材 料 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他	41,474	46,897	37,684	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585	33,585
(3) 減 価 償 却 費	210,193	183,465	136,812	158,370	151,700	145,601	140,703	137,773	133,898	126,916	122,391	120,025	120,025	120,025	
2. 営 業 外 費 用	9,257	8,441	12,568	12,673	12,122	11,590	11,083	10,573	10,065	9,654	9,327	9,079	9,079	9,079	
(1) 支 払 利 息	5,721	5,035	4,357	3,725	3,174	2,642	2,134	1,625	1,117	705	378	131	131	131	
う ち 資 本 費 平 準 化 債 分	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(2) そ の 他	3,536	3,407	8,211	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	8,948	
支 出 の 計 (D)	274,205	252,644	203,638	217,077	209,856	203,225	197,819	194,380	189,669	182,275	177,423	174,810	174,810	174,810	
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	50,267	7,461	107,752	94,730	101,849	108,457	113,819	117,213	120,882	128,204	132,386	134,828	134,828	134,828	
特 別 利 益 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特 別 損 失 (G)	0	350,799	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	0	△ 350,799	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	50,267	△ 343,338	107,752	94,730	101,849	108,457	113,819	117,213	120,882	128,204	132,386	134,828	134,828	134,828	
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	△ 1,573,175	△ 1,916,514	△ 1,808,762	△ 1,714,032	△ 1,612,183	△ 1,503,726	△ 1,389,907	△ 1,272,694	△ 1,151,811	△ 1,023,607	△ 891,221	△ 756,393	△ 756,393	△ 756,393	
流 動 資 産 (J)	768,414	772,841	907,466	1,064,959	1,223,119	1,381,812	1,541,012	1,700,721	1,864,266	2,035,223	2,206,507	2,401,479	2,401,479	2,401,479	
う ち 未 収 金	247	360	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	
流 動 負 債 (K)	70,715	57,200	187,988	185,094	185,094	185,094	185,094	182,094	175,094	175,094	151,654	151,654	151,654	151,654	
う ち 建 設 改 良 費 分	42,844	43,008	39,346	33,440	33,440	33,440	33,440	30,440	23,440	23,440	0	0	0	0	
う ち 一 時 借 入 金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
う ち 未 払 金	8,952	3,021	2,990	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	6,003	
累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)	-522%	-813%	-627%	-593%	-557%	-520%	-481%	-440%	-398%	-354%	-308%	-262%	-262%	-262%	
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)	301,463	235,658	288,578	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	289,228	
地 方 財 政 法 に よ り 算 定 し た 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)															

4. 資本的収支（千客万来事業）

（単位：千円）

年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 見 込	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
区 分													
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国（都道府県）補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. 固 定 資 産 売 却 代 金	162	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工 事 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	9. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (A)	162	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
純計 (A)-(B) (C)	162	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	55,318	115,100	48,148	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
	うち 職 員 給 与 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 企 業 債 償 還 金	42,683	42,844	43,008	39,346	33,440	33,440	33,440	33,440	30,440	23,440	23,440	0
	うち 資本費平準化債償還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計 (D)	108,000	167,944	101,156	94,346	88,440	88,440	88,440	88,440	88,440	85,440	78,440	78,440	55,000
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	107,838	167,944	101,156	94,346	88,440	88,440	88,440	88,440	88,440	85,440	78,440	78,440	55,000
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	848,381	926,593	859,980	1,007,651	1,159,905	1,318,597	1,477,797	1,637,506	1,798,052	1,962,009	2,133,293	2,304,824
計 (F)	848,381	926,593	859,980	1,007,651	1,159,905	1,318,597	1,477,797	1,637,506	1,798,052	1,962,009	2,133,293	2,304,824	
補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)	△ 740,543	△ 758,649	△ 758,824	△ 913,305	△ 1,071,465	△ 1,230,157	△ 1,389,357	△ 1,549,066	△ 1,712,612	△ 1,883,569	△ 2,054,853	△ 2,249,824	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	1,410,000	1,400,000	1,390,000	1,380,000	1,370,000	1,360,000	1,350,000	1,340,000	1,330,000	1,320,000	1,310,000	1,300,000	
企 業 債 残 高 (H)	336,278	293,434	250,426	211,080	177,640	144,200	110,760	77,320	46,880	23,440	0	0	

○他会計繰入金

（単位：千円）

年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 見 込	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
区 分													
収 益 的 収 支 分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基 準 内 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基 準 外 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基 準 内 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基 準 外 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

5. 収益の収支（観光施設事業）

（単位：千円，％）

区 分		年 度	前々年度 （決算）	前年度 〔決算見込〕	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)		712,128	664,879	702,309	713,003	712,150	711,956	711,780	711,604	711,428	711,252	711,076	710,900	
	(1) 料 金 収 入		701,568	652,026	681,419	691,545	691,369	691,193	691,017	690,841	690,665	690,489	690,313	690,137	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(3) そ の 他		10,560	12,853	20,890	21,458	20,781	20,763	20,763	20,763	20,763	20,763	20,763	20,763	20,763
	2. 営 業 外 収 益		69,362	63,628	69,210	68,834	69,028	68,285	68,034	68,202	66,999	66,460	64,598	64,661	
	(1) 補 助 金		0	1,274	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他 会 計 補 助 金		0	1,274	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他 補 助 金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入		56,391	49,373	56,571	56,274	56,468	55,725	55,474	55,642	54,439	53,900	52,038	52,101	
	(3) そ の 他		12,971	12,980	12,639	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560
収 入 の 計 (C)		781,490	728,507	771,519	781,836	781,178	780,241	779,814	779,806	778,427	777,713	775,674	775,562		
収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用		646,229	660,637	596,307	593,319	583,698	578,834	579,176	580,600	580,904	575,971	576,889	579,281	
	(1) 職 員 給 与 費		80,573	82,785	73,083	71,872	71,872	71,872	71,872	71,872	71,544	71,544	71,544	71,544	
	基 本 給 与		44,540	45,818	39,936	38,212	38,212	38,212	38,212	38,212	38,212	38,212	38,212	38,212	
	退 職 給 付 費		1,735	1,735	1,735	1,735	1,735	1,735	1,735	1,735	1,407	1,407	1,407	1,407	
	そ の 他		34,298	35,233	31,412	31,925	31,925	31,925	31,925	31,925	31,925	31,925	31,925	31,925	
	(2) 経 営 費		215,672	253,266	243,111	213,349	213,304	213,259	213,213	213,168	213,123	213,078	213,032	212,987	
	動 力 費		24,088	28,897	28,897	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	26,907	
	修 繕 費		19,550	32,174	35,282	21,845	21,845	21,845	21,845	21,845	21,845	21,845	21,845	21,845	
	材 料 費		2,726	4,717	4,717	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	3,181	
	そ の 他		169,308	187,479	174,215	161,417	161,371	161,326	161,281	161,235	161,190	161,145	161,100	161,054	
(3) 減 価 償 却 費		349,983	324,585	280,114	308,098	298,522	293,704	294,090	295,560	296,237	291,349	292,313	294,750		
2. 営 業 外 費 用		9,092	8,333	12,465	12,583	12,038	11,512	11,005	10,497	9,990	9,579	9,253	9,006		
(1) 支 払 利 息		5,556	4,876	4,203	3,577	3,032	2,505	1,999	1,491	983	573	247	0		
う ち 資 本 費 平 準 化 債 分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
(2) そ の 他		3,536	3,458	8,262	9,006	9,006	9,006	9,006	9,006	9,006	9,006	9,006	9,006		
支 出 の 計 (D)		655,321	668,970	608,773	605,902	595,736	590,346	590,181	591,097	590,894	585,550	586,142	588,288		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)		126,169	59,537	162,746	175,934	185,443	189,895	189,633	188,709	187,534	192,163	189,531	187,274		
特 別 利 益 (F)		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)		1,173	350,800	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)		△ 1,173	△ 350,799	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		124,996	△ 291,262	162,746	175,934	185,443	189,895	189,633	188,709	187,534	192,163	189,531	187,274		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		△ 1,022,942	△ 1,473,360	△ 1,310,614	△ 1,134,680	△ 949,237	△ 759,343	△ 569,709	△ 381,001	△ 193,467	△ 1,304	188,227	375,501		
流 動 資 産 (J)		1,970,654	2,021,692	2,184,270	2,445,289	2,653,997	2,853,883	3,054,144	3,254,783	3,486,727	3,725,950	3,965,369	4,228,344		
う ち 未 収 金		109,784	119,766	105,813	124,319	124,266	124,213	124,160	124,107	124,054	124,001	123,948	123,895		
流 動 負 債 (K)		109,778	84,456	203,923	225,965	225,955	225,945	225,935	222,926	215,916	215,906	192,456	192,446		
う ち 建 設 改 良 費 分		42,844	43,008	39,346	33,440	33,440	33,440	33,440	30,440	23,440	23,440	0	0		
う ち 一 時 借 入 金		5,000	5,000	5,000	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0		
う ち 未 払 金		42,807	24,508	13,753	41,702	41,692	41,682	41,672	41,662	41,652	41,642	41,632	41,622		
累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)		-144%	-222%	-187%	-159%	-133%	-107%	-80%	-54%	-27%	0%	26%	53%		
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 により 算 定 した 資 金 不 足 額 (L)															
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)		712,128	664,879	702,309	713,003	712,150	711,956	711,780	711,604	711,428	711,252	711,076	710,900		
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 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)															

6. 資本的収支（観光施設事業）

（単位：千円）

年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 見 込	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
区 分													
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国（都道府県）補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. 固定資産売却代金	162	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 給 湯 分 担 金	18,414	1,621	1,621	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	9. そ の 他	23,000	23,000	23,000	18,000	0	△ 5,000	△ 5,000	△ 5,000	△ 5,000	△ 5,000	△ 5,000	△ 5,000
計 (A)	41,576	24,621	24,621	33,000	15,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
純計 (A)-(B) (C)	41,576	24,621	24,621	33,000	15,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	229,638	311,359	266,777	235,000	235,000	245,000	245,000	245,000	215,000	215,000	215,000	215,000
	うち 職員給与費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 企 業 債 償 還 金	42,683	42,844	43,008	39,346	33,440	33,440	33,440	33,440	30,440	23,440	23,440	0
	うち 資本費平準化債償還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計 (D)	277,320	359,203	314,785	279,346	273,440	278,440	278,440	278,440	245,440	238,440	238,440	215,000	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	235,744	334,582	290,164	246,346	258,440	268,440	268,440	268,440	235,440	228,440	228,440	205,000	
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	2,139,464	2,314,826	2,309,858	2,499,110	2,719,922	2,929,817	3,130,089	3,330,738	3,529,691	3,761,925	4,001,353	4,240,898
計 (F)	2,139,464	2,314,826	2,309,858	2,499,110	2,719,922	2,929,817	3,130,089	3,330,738	3,529,691	3,761,925	4,001,353	4,240,898	
補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)	△ 1,903,719	△ 1,980,244	△ 2,019,694	△ 2,252,764	△ 2,461,482	△ 2,661,377	△ 2,861,649	△ 3,062,298	△ 3,294,251	△ 3,533,485	△ 3,772,913	△ 4,035,898	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	20,000	15,000	10,000	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	
企 業 債 借 入 金 残 高 (H)	336,278	293,434	250,426	211,080	177,640	144,200	110,760	77,320	46,880	23,440	0	0	

○他会計繰入金

（単位：千円）

年 度		前々年度 （決算）	前年度 〔決算〕 見 込	本年度	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)	2026(H38)	2027(H39)
区 分													
収 益 的 収 支 分		4,760	5,524	5,524	5,708	5,685	5,661	5,660	5,659	5,658	5,657	5,656	5,655
	うち 基準内繰入金	4,760	5,524	5,524	5,708	5,685	5,661	5,660	5,659	5,658	5,657	5,656	5,655
	うち 基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち 基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		4,760	5,524	5,524	5,708	5,685	5,661	5,660	5,659	5,658	5,657	5,656	5,655

