

「第三セクターの経営健全化方針」
(株式会社 草津観光公社)

令和4年5月

草津町役場 愛町部 企画創造課

第三セクター等経営健全化方針

この経営健全化方針を策定する根拠となる指針は、総務省通知「第三セクター等の経営健全化方針の策定について（平成 30 年 2 月 20 日付総財公第 26 号）総務省自治財政局公営企業課長通」（以下：経営健全化方針の策定について）である。

この通知において、「財政的なリスクが一定の要件に該当する第三セクター等」と関係を有する地方公共団体に対しては、経営健全化のための具体的な対応等を内容とする経営健全化方針を策定・公表するよう要請されている。

よって、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する地方公共団体（草津町）が、当該第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化のための方針を定めるものである。

1. 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日：令和 4 年 5 月 22 日
作成担当部署：草津町役場 愛町部 企画創造課

2. 方針の対象となる第三セクターの概要

法人名：株式会社 草津観光公社
代表者名：代表取締役社長 黒岩 信忠
所在地：群馬県吾妻郡草津町大字草津 2 8 番地
設立年月日：平成 2 年 4 月 16 日
資本金：98,000 千円
【草津町出資額 86,000 千円 出資割合 87.8%】

業 務 内 容

- ・草津温泉スキー場の経営及び委託運営
- ・浴場施設（大滝乃湯、西の河原露天風呂、御座之湯）の経営及び委託運営
- ・草津温泉ゴルフ場の経営及び委託運営
- ・食堂、レストランの経営及び委託運営
- ・裏草津地蔵エリア（漫画堂・カフェ月の貌）の経営及び委託運営
- ・道の駅の経営及び委託運営
- ・スポーツ施設の経営及び委託運営
- ・バスターミナル事業及び乗車券受託販売に関する事業 他

3. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの草津町の関与

株式会社草津観光公社は、草津町の指定管理者として草津温泉の観光施設を一手に担っており、観光産業で成り立つ本町の発展を支えてきた。そして、今後、より当町の観光施策を充実させるためにも存続させることが肝要な会社である。

草津町は、(株)草津観光公社の発行済株式 1,960 株のうち 1,720 株を保有し、筆頭株主となっている。景気の動向に左右されつつも、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されることから、経営健全化に向けた検討を速やかに取り組む必要がある。

東日本大震災や本白根山の噴火など度重なる災害により、会社経営に大きな影響を及ぼしたものの、懸命な復旧への取組により事業を継続してきたが、令和 2 年 1 月に国内で初めて確認された新型コロナウイルスの感染症拡大に伴う外出規制は、(株)草津観光公社の会社経営に甚大な影響を及ぼし、令和 2 年度決算時における売上が、損益分岐点を大きく下回り（対前年比で 60%）、営業利益で△262,360 千円となった。

この膨大な営業赤字を抱え、町からの出資も協議したが、資本金が1億円（現在98,000千円）を超えることで中小企業優遇措置が受けられないこととなり、今後、税負担分の増加等の背景もあることから出資は見送ることの判断をした。その後、草津町の提案により、過剰債務解消の手段として劣後ローン（DDS：デット・デット・スワップ）の手法による長期貸付を行い、借入金として評価上の資本とみなすことによって債務超過を避けられる結果となった。

しかしながら、抜本的な経営改善には至っておらず、草津町が相当程度の財政的リスクを背負わなければならない状況となっている。

また、このことに加え、今後においても新型コロナウイルス感染症の影響が続くことが想定され、より強固な改善策が強く求められる状況にある。

これらのことを踏まえ、長期的かつ抜本的な経営改善を行うことは必須条件となっている。

4. 経営健全化の取組に係る検討及び対応

上記のような状況下、(株)草津観光公社の担う事業は観光立町草津において、上記2.に記載したとおり、経済を含め、草津町における地域活性化の重要な役割を担っている。しかし、現状、繰越利益剰余金がマイナスである状況にあり、持続的な経営を推進していくためには、収支バランスを意識した効率的かつ安定的な自社努力による経営がより強く求められる。

このため、新規事業として、以下の事業展開を進め、営業損益の中長期的なシミュレーションを以下の5に定めた。これらにより、繰越利益剰余金をプラス化し安定的な会社運営を実現化できるよう、町として適切な助言・指導を実施し支援していくこととする。

① 新アクティビティ「天狗山ブランコ」

スキー人口の減少や本白根山噴火に伴うゲレンデ面積の減少などの影響により、今後はグリーンシーズンの活性化が必須となる。コロナ禍、各事業とも著しく収益を落とす結果となったが、新しい活路として見えてきたのがアウトドアをキーワードとした野外アクティビティであり、ゴルフ場事業及び天狗山プレイゾーン事業は対前年比で90%を超える収益を推移した。

令和3年7月より新しい野外アクティビティとして天狗山キャンプ場事業を開始したが投資を抑えた新規事業となっており、天狗山夏営業の売上向上に期待されている。今後はキャンプ場自体の知名度及び質の良いサービス提供の向上が不可欠となり、接客にあたる(株)観光公社職員のスキルアップによる質の向上が重要となってくる。

長年に亘り、プレイゾーンの主要アクティビティとしてグラススキーやパターゴルフ、マレットゴルフ、スカイトランポリン、ナインボットなどを運用してきたが、2019年にグランドオープンしたバンジップの運用開始により、天狗山プレイゾーンの来場者数が草津町全体の夏期入込数の約1.2%程度の増加となる実績があったことから、バンジップと並ぶ新アクティビティとして、今年の夏グランドオープンを予定する「天狗山ブランコ」の運用開始や展望テラスの充実化により、グリーンシーズンの更なる活性化を目論み、以下の収入増を狙う。

天狗山ブランコ効果 天狗地区入込増

令和4年度 草津町グリーンシーズン（4月～11月）入込見込 1,600,000人

ブランコ設置に伴う天狗山プレイゾーン来場者増見込 1.2%

$1,600,000人 \times 1.2\% = 19,200人$

プレイゾーン施設平均的な一人消費単価 1,000円

$19,200人 \times 1,000円 = 19,200 千円の増$

② 各浴場事業の100 円の値上げにより年間46,000 千円の収入増

町で発表した草津温泉のコロナウイルス不活化試験結果の報道発表以降、浴場施設の入込は徐々に回復傾向にあり、町の政策と時代のニーズを迅速に取り入れた誘客政策を今後も推進する必要がある。

物価上昇や施設管理の観点及び、他の民間浴場施設入場料の相場を精査した結果、各浴場施設についてそれぞれ100 円の値上げを行い、以下の収入増を狙うこととする。

値上げに伴う利用者減は回避する必要があるため、各浴場施設の衛生管理の徹底は当然のこと、サービスの質向上及びイベントの実施など、利用者の高揚感を擲る事業展開を図る。

○温泉施設値上げに伴う実績

- ・平成27年度 浴場3施設100円値上げに伴う入込数の推移

値上げ前入込（平成26年度西の河原露天風呂改修工事に伴い、平成25年度参照）

大滝乃湯 292,729人 西の河原露天風呂 198,855人 御座之湯 127,970人

計 619,554人

入込値上げ後（平成27年度）

大滝乃湯 284,982人 西の河原露天風呂 207,005人 御座之湯 120,635人

計 612,622人

減少率 1.11%

- ・コロナ前平成30年度売上をベースに検討とし、値上げ相当額（100円程度）及び1%の利用者減を見込む

平成30年度 浴場3施設 総入込数 584,628人 総売上額 406,705,000円

値上げ及び1%入込減見込 総入込数 578,782人 総売上額 452,789,081円（見込）

$$\rightarrow 452,789,081 - 406,705,000 = 46,084,081円$$

年間 46,000 千円の増

③ 販路の拡大

時代のニーズに合わせ、お客様の目線に立ち新たなサービス提供を常に模索する。

- ・テイクアウト商品やデリバリーサービス（介護施設やマンション他）
- ・首都圏直通バスとのタイアップにより、天狗山エリアへの集客増を促す（レストハウス前にバス停設置）
- ・WEB 決裁サービスの拡充（スキーチケット、スキーレンタルのウェブ予約）

④ 道の駅観光案内所の運営再開

観光案内業務の合理化という観点から休止をしていた道の駅観光案内業務であるが、草津観光公社の自社努力により道の駅観光案内業務を再開する。観光案内業務の実施により、道の駅全体の活性化を図り、各施設の売上向上を狙う。

⑤ 計数管理能力の向上と改善実行

計数管理を短時間で言い問題点の改善を行うため、下記一連の作業を各課単位で反復実行する。

従 前

- ・年度 月次予算配当
- ・総務から部門へ月次損益の報告
- ・営業会議（毎月10日）（改善策の提示はない。）

改 善

- ・年度 月次予算配当
 - ・部門から総務へ営業報告（毎月末に定型フォームで月次計画差、損益、問題点整理について報告）
 - ・営業会議
 - ・問題個所の改善
 - ・月次計画及び改善の進捗状況の精査
- 目標数値を各課で計画することで計画実行を促す。
- 会計原則（発生主義）の誠実な実行と締日の意識による経理情報の即時性を確保
- 集計を短時間で行えるよう入力方法、出力フォームの統一
- 現経理担当による、事務担当の経理事務スキルアップ研修の開催
- 管理項目は、営業利益、売上高予算対比、客消費単価、原価率、人件費率、販管費率、損益分岐点、目標数値を各課で計画することで、計画実行を促す。
- 問題点の共有を職員全員で行い、会議決定された改善策を組織的に実行し、パート社員、アルバイトに至るまで改善内容を徹底実行する。
- 課長は各職場をチェックし、改善策が実行されているかチェックし、新たな問題点があればすぐに次の改善策を検討する。

5. 法人の財務状況

財務シミュレーション／設定条件

1) 新規売上

※天狗山プランコ新設による諸施設の増収 19,200 千円

※温泉事業の利用料の値上げ 100 円 増収見込み 46,000 千円

2) 財務項目

※長期借入金

草津町借入金 30,000千円 令和 7年 完済予定（年間返済額 元金6,000 千円）

群馬県借入金 40,000千円 令和 9年 完済予定（年間返済額 元金8,000 千円）

長 期 借 入 金 275,000千円 令和 12年 一括返済

結果

令和 8年度 繰越利益剰余金が黒字化

法人の財務状況及び中長期シュミレーション

営業損益

(単位：千円)

	令和元年	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
	H31/4-R2/3	R2/4-R3/3	R3/4-R4/3	R4/4-R5/3
売上高	1,778,665	1,068,165	1,357,600	1,650,477
売上原価	327,868	180,908	226,937	277,584
売上総利益	1,450,797	887,257	1,130,663	1,372,893
販管費	1,380,420	1,118,260	1,174,429	1,255,260
（人件費）	634,365	537,275	544,926	567,483
（施設使用料）	373,226	296,155	296,155	326,155
消費税	67,314	31,357	45,623	62,050
営業利益	3,063	-262,360	-89,389	55,583
営業外損益	-294	44,750	13,054	700
経常利益	2,769	-217,610	-76,335	56,283
特別損益	-194	-398		
税引前当期利益	2,575	-218,008	-76,335	56,283
法人税等	619	619	619	619
当期純利益	1,956	-218,627	-76,954	55,664
繰越利益剰余金	-60,768	-279,395	-356,349	-300,685
純資産	87,232	-131,395	-208,349	-152,685

(単位：千円)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
	R5/4-R6/	R6/4-R7/3	R7/4-R8/3	R8/4-R9/3
売上高	1,802,515	1,820,540	1,838,746	1,857,133
売上原価	351,490	345,903	349,362	352,855
売上総利益	1,451,025	1,474,638	1,489,384	1,504,278
販管費	1,314,332	1,328,175	1,342,157	1,356,278
(人件費)	569,983	577,983	585,983	593,983
(施設使用料)	326,155	326,155	326,155	326,155
消費税	64,243	65,859	66,655	67,453
営業利益	72,450	80,604	80,572	80,547
営業外損益	700	700	700	700
経常利益	73,150	81,304	81,272	81,247
特別損益				
税引前当期利益	73,150	81,304	81,272	81,247
法人税等	619	619	619	619
当期純利益	72,531	80,685	80,653	80,628
繰越利益剰余金	-228,154	-147,469	-66,816	13,811
純資産	-80,154	531	81,184	161,811