事例No.	111
公表年度	H28
団体の属性	町村
団体名	群馬県草津町

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・観光

事例種類	整理・再生等の抜本的改革を行った事例（その他）

事例内容・タイトル

事業の選択と集中による損益改善と増資による経営基盤強化

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	事業の選択と集中による損益改善と増資による経営基盤強化
団体名	群馬県草津町
法人名	(株)草津観光公社

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	6,640
標準財政規模(百万円)	2,376
財政力指数	0.78

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

草津町	87(88.2%)
その他	11(11.8%)
役職員数(人)	11

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	1,744
経常損益	7
当期純損益	▲31

(単位:百万円)

資産	287
負債	136
純資産	151

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(1)設立目的

これまで草津町が公的事業として運営していたスキー場及び浴場施設等(大滝乃湯・西の河原露天風呂)に民間的経営手法を導入し、独立採算、収支改良を図りながらその経営及び運営を行う。

(2)業務概要

スキー場、ゴルフ場、浴場、食堂、レストラン及びスポーツ施設等の経営及び受託運営





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)草津観光公社(以下「公社」という。)の「経営見直し」、「経営基盤強化」及び「経営の集中」の取組により経営改善を行った事例である。

具体的には、まず、「経営見直し」として赤字体質を脱却するために、スキー事業の人員・稼働施設状況の合理化、不採算事業の廃止及び民間会社の実態調査に基づく経営改革を行った。

「経営見直し」により改善傾向が見られたが、東日本大震災の影響で赤字と債務が拡大したため、「経営基盤強化」として経営検討委員会を設置し当委員会の報告に基づく草津町(以下「町」という。)から公社への増資を行い、債務超過及びキャッシュフローが改善した。

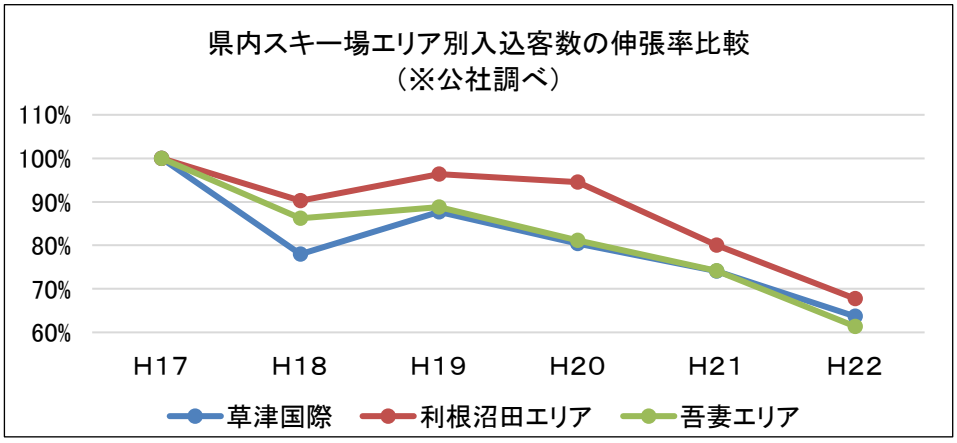
また、「経営の集中」として、黒字営業施設への再投資により黒字事業の収益性を高めた。

2. 取組みの背景、理由、着手のきっかけ

公社は、町の唯一のスキー場である草津国際スキー場と主要温泉施設である西の河原露天風呂及び大滝乃湯の経営を行っており、町にとって観光産業を背負う重要な団体である。

公社設立の平成 19 年以降、スキー人口の減少を背景にスキー場利用者数は年々減少を続け、また平成 20 年からの原油価格の上昇に伴う物価高に伴って、消費者も娯楽やレジャーに対する支出を控える傾向が強くなり、売上も減少し、赤字体質となっていた。

そこで赤字体質を脱却すべく、「経営見直し」を行うこととなった。



※平成 17 年度の群馬県内の草津町周辺スキー場エリアの入込客数を 100%とした時の伸張率

3. 取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

【経営見直し】

①施設配置人員及び営業施設稼働状況等の合理化（平成 19 年～平成 22 年）

スキー場利用者の減少により、過剰に配置されている人員の整理や、利用者数の乏しいリフトや費用対効果が見込めない機械（人工降雪機等）の稼働状況の見直しなどを実施。

②赤字部門であるベルツ温泉センターの閉館（平成 22 年）

多大な赤字を計上していたベルツ温泉センターを廃止し、赤字の解消と別事業での再利用を検討。

③公社全体の経営方針・組織的構造の見直し及び改革の実施（平成 22 年～平成 23 年）

町が民間会社へ依頼し、公社の経営、営業（サービス）、人材、安全管理などの実態調査を実施し、調査結果に基づき、経営体質の改善を行った。

【経営基盤強化】

④経営基盤強化のための経営検討委員会の設置・増資の決定（平成 23 年～平成 24 年）

上記①～③までを実施し、平成 23 年度は単年度で、黒字化となる見込みであったが東日本大震災の影響で、客足と売上が落ち込み、またキャッシュフローでの資金不足や、バランスシートでの債務超過が解消されない体質であったことから、最終的に赤字となり、債務を増加させた。そのため経営検討委員会が設置され、経営分析に基づく改革案が提出され、それに基づき町は公社へ増資を行った。

【経営の集中】

⑤黒字事業の収益性強化（浴場施設への再投資（平成 24 年～平成 27 年））

多くの収益をもたらしていた施設であったが、さらなる収益性アップを見込みリニューアルを行った。

3．取組の具体的内容（つづき）

⑵取組の具体的な進め方

【経営見直し】

①施設配置人員及び営業施設稼働状況等の合理化（平成 19 年～平成 22 年）

この合理化は、公社自らが進めた改革である。スキー場経営においてメインの事業となる索道部門で人員配置の合理化、公社全体での賞与等のカットなど、人件費の削減を実施した。また、スキー場内の不採算店舗の営業日短縮や集約の実施、ナイター営業日の見直し及び人工降雪機による造雪期間の短縮など、固定経費の徹底的な見直しを行った。

②赤字部門であるベルツ温泉センターの閉館（平成 22 年）

ベルツ温泉センターの閉館については、町の施策として進めた改革である。毎年約3千万円の赤字が発生していたため、首長判断により閉館が決定された。閉館後の施設の利用について、町の行政各部門で検討し、耐震基準に満たない建物で運営されていた二つの町立保育園の移設先として再利用されることとなった。これにより、経常的な赤字の解消と新たな保育園の建設コストの削減が達成された。

③公社全体の経営方針・組織的構造の見直し及び改革の実施（平成 22 年～平成 23 年）

公社全体の経営方針・組織的構造の見直し及び改革の実施は、町と公社が進めたものである。町が民間会社に依頼し、2年間に及ぶ公社の経営、営業、人材、安全管理などの実態調査を実施した。調査によって、全体的なガイドラインが存在しないこと、管理職層の収入・コストなどの計数管理意識が乏しいこと、人材育成を促す仕組みが確立されていないことなどが浮き彫りとなった。これらの指摘事項について早急な改善を実施すべく、各部門を横断した人選による改革委員会を発足し、視察や外部講師を招いての職員の研修と意識改革を実施した。また、人事考課規則を制定し、人事考課を実施した。

【経営基盤強化】

④経営基盤強化のための経営検討委員会の設置・増資の決定（平成 23 年～平成 24 年）

上記、「経営見直し」の取組後、黒字予測されていた平成23年度において、東日本大震災の影響で、赤字となり債務が拡大したため、町で経営検討委員会を設置し、今後の経営について協議した。協議の中で経営分析とこれまでの改革について評価を行った結果、財務改善のための二つの問題点が提起された。一つ目は、これまでの改革の効果はあらわれていたが、過去の繰越損失金（△113,147千円）が負担となり、債務超過が解消されない状況であること。二つ目は現金不足気味であり、設備投資が行えていない状況であること。この二つの問題の根本的原因の解決方法として、資金調達の必要性が提案された。資金調達の方法においては、売却資産を持たず、また債務超過状況であるため、増資による資金調達が最良な方法であるとの答申をうけた。これを受け、町は公社へ資本金5千万円の増資と資本準備金5千万円を手当てし、債務超過及びキャッシュフローの改善を行った。

【経営の集中】

⑤黒字事業の収益性強化（浴場施設への再投資（平成24年～平成27年））

大滝乃湯及び西の河原露天風呂については黒字営業施設であったが、施設の老朽化が激しく、また近年の顧客ニーズにマッチングしない施設となっていることが分析されていたことから、再投資によるリニューアルを断行することにより、さらなる収益性のアップを図った。

4．取組の効果

人件費削減や人員配置の見直し、営業日見直し等による施設の稼働時間の短縮は固定経費の圧縮をもたらし、またベルツ温泉センターの閉館の決断は、毎年計上されるはずであった多額の赤字を解消する成果をもたらしたが、これらの目に見える効果だけでなく、社員の危機感に大きな影響をもたらす効果があった。これらの効果と相まって、経営構造や経営体質の改善、社員の意識改革は現在も着実に進んでいる。

(1)人員及び経費の削減状況　（単位：人、千円）

	H19（A）	H20（B）	増減(B-A)	H21（C）	増減（C-B）	H22（D）	増減（D-C）
社員総数	150	148	▲2	137	▲11	129	▲8
営業費用	1,585,454	1,498,094	▲87,360	1,382,113	▲115,981	1,289,095	▲93,018
うち人件費	641,234	614,052	▲27,182	566,005	▲48,047	516,341	▲49,664

また、町からの増資により経営基盤が強化され、顧客ニーズとのミスマッチにより利用客数が減少傾向になっていることが分析されていた二つの浴場施設に再投資を行うことで、両施設の入込客数は回復基調となった。またリニューアルにより提供サービスの付加価値が高まったとの判断により、利用料金の値上げ（平成 27 年度）を行ったが、客足は減ることなく、さらなる利益増をもたらした。

(2)経営状況

＜大滝乃湯＞　（単位：千円、人）

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	258,570	238,012	241,992	222,693	192,307	261,922	246,286	263,221	275,805
経常利益	8,184	4,337	18,414	2,595	2,699	21,811	11,278	26,744	37,074
入込客数	244,201	235,970	243,672	232,126	226,007	285,804	270,348	292,729	284,982

＜西の河原露天風呂＞　（単位：千円、人）

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	134,671	126,842	128,452	106,359	96,037	107,747	103,596	67,840	116,464
経常利益	23,249	15,947	20,520	3,983	8,793	11,306	5,285	8,580	29,316
入込客数	227,756	218,169	223,552	188,196	191,634	207,977	198,855	135,134	193,605

＜合計（大滝乃湯＋西の河原露天風呂）＞　（単位：千円、人）

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	393,241	364,854	370,444	329,052	288,344	369,669	349,882	331,061	392,269
経常利益	31,433	20,284	38,934	6,578	11,492	33,117	16,563	35,324	66,390
入込客数	471,957	454,139	467,224	420,322	417,641	493,781	469,203	427,863	478,587

５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

平成 26 年 6 月に活火山である草津白根山の噴火警戒レベルが引き上げられ、山頂付近の営業施設であるレストハウスが完全休業状態となり、収益に大きな打撃となった。しかし、増資により、経営基盤の強化が図られていたことから、東日本大震災の時のような状況には陥ることはなかった。しかし、自然のこととは言え、夏に大きな収益を上げる施設が休業に追い込まれている現在の状況は大変苦しいものであるため、今後は自然観光資源に頼らず、来客を促せるような強力なソフト事業を考えて行く必要がある。

６．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

固定経費の圧縮を検討するなかで、季節労働者の雇用期間の短縮や再雇用の見直し等で進めた人件費削減策は、完全なリストラを実施したわけではないが、大変痛みを伴う改革であり、苦労した点である。

また、スキー場事業改革のなかで、実施した営業日数の短縮及びナイター営業の見直しについては、草津国際スキー場が町に根ざした観光施設であるが故、外からのお客様だけでなく、町民からも様々な意見が出された。特にスキースポーツ少年団の練習場としてナイターを利用することもあったため、ナイター営業の短縮を惜しむ声が多く、改革の必要性を理解してもらうことが難しい状況であった。そのため、スキースポーツ少年団の父兄や草津町のスキー振興に関わるスポーツ部会などに対し、説明する機会を設け、懇切丁寧に公社の状況を説明することで、理解と協力を得ることができたと考える。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	草津町総務課	連絡先	0279-88-0001