

第三セクター等経営健全化方針

1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 令和8年9月3日（改定）

作成担当部署 富士見町産業課

2 第三セクターの概要

法人名 一般社団法人富士見パノラマリゾート（旧 一般社団法人富士見町開発公社）

代表者名 代表理事 渡辺 葉

所在地 長野県諏訪郡富士見町富士見6666番地703

設立年月日 昭和44年4月4日

出資金 3,000千円 【富士見町の出資額（出資割合）2,000千円（66.7%）】

業務の内容

【目的】 富士見町及び観光諸団体と連携して事業の振興を図り、地域経済の活性化と発展に寄与し、合わせて公の施設の効率的、効果的な運営を図り、もって地域の生活、文化の向上に資することを目的とする。

【事業】 ① レクリエーション施設の運営

② 地方公共団体の公の施設の指定管理受託業務

③ ①②に掲げるもののほか、「目的」を達成するため必要と認める事業

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

一般社団法人富士見町開発公社（以下「公社」という。）は、年々減少する人口の過疎対策として、広大な土地、自然環境の活用の地域開発機関として設立された。設立当初は、住宅や別荘の造成、分譲事業などを行い、その後、スキー場事業、公の施設の管理運営事業、ホテル事業等多角的な事業を行ってきた。

現在はレクリエーション施設の運営と地方公共団体の公の施設の指定管理を主業務としている。公の施設の指定管理業務では、現在、3地方公共団体（川崎市、多摩市、富士見町）が所有する施設の指定管理業務を行っており、安定した運営を継続している。

以下において、第三セクター等経営健全化方針の策定を要する、スキー場事業である富士見パノラマリゾート（以下「パノラマリゾート」という。）事業の運営について詳細に記載するものとする。

富士見パノラマスキー場は西山地域住民の強い要望により、地域の振興と活性化のため、昭和62年にオープンした。オープンまでにかかった事業費は約22億円で、ほぼ全額を町内金融機関からの借入金を財源としている。町はこの年に金融機関に対し22億24百万円の損失補償を行っている。

スキーブームの中、基本構想の見込みのとおりオープンから4年目で黒字化し、順調に来場者が増加した半面、施設規模が小さく十分に満足してもらえない状況から、平成4年に施設の拡張を行った。約55億円の事業費は町内金融機関（約50億円）と町の借入金（5億円）で賄われ、返済は平成20年までに完了する計画で、平成4年度の町の損失補償は18億6千万円であった。

拡張オープン当初から数年は入場のための渋滞ができるほどの盛況であったが、バブル景気の崩壊や拡張時の業績見通しと大きく異なる、社会情勢の変化、観光形態の変化等により、平成7年のシーズンをピークに来場者が減少するとともに、設備の減価償却費や借入金の返済、支払利息が重くのしかかり、急速に経営状態が悪化した。借入金の元利返済は平成11年から公的な機関からの借入金以外は元金

返済が滞り、運転資金として町から1億円の緊急融資（翌年返済）、さらに保有地の町への売却など支援をうける事態となった。

平成12年に公社独自の「経営改善計画」の策定や経営検討委員会による検討などが行われたが抜本的な改善には至らず、金融機関から借入金の金利減免、返済スケジュールの猶予を得られたものの、元金返済の目途がたたない状況に至った。

出資金の3分の2を町が出資していること、金融機関の損失補償を町がしていること、公社の代表者である理事長を町長が務めていることなどから、パノラマリゾートの検討は町の責任においておこなうこととなった。

平成12年度末の負債合計は約55億7千万円となり、平成13年11月に町は専門家に実態調査を依頼し、その経営調査報告書等をもとに法的整理等の廃業も含めた抜本的な経営改善策の検討に着手した。

4 抜本的改革を含む経営健全化にかかる検討

町は、平成13年の「経営調査報告書」等をもとに、抜本的な経営改善策を検討するとともに、多岐にわたる研究や分析、金融機関との折衝を重ねた末、ひとつの判断に至った。それは、「町民の負担が最小で、最大の効果となるように考えるとき、廃業・清算よりは再建を選択したい。」理由は、①パノラマリゾート事業は経営の合理化等により利益体質にすることが可能。②廃業・清算のデメリットが大きい。③パノラマリゾートの償却資産を町が買収し、管理・運営委託をしても、行政サービスを低下させることなく町の財政計画が建てられる。である。

②の廃業・清算のデメリットは、㊦パノラマリゾートの金融機関からの借入金に対する損失補償契約は町が締結しており、パノラマリゾートが事業を停止し返済ができなくなれば、19億円の補償金を支払うこととなる。㊧パノラマリゾートの借用地に設定されている抵当権が、担保物件として差し押さえられ他人に譲渡されれば、町は元の地権者に補償を求められる事態となりうる。㊨設備の撤去や事業の清算にかかる膨大な費用（当時、総額で約56億円と試算）を町が負担せざるを得ない事態となる。㊩雇用や町内からの調達が喪失する。が上げられた。

町民懇談会等により討議を重ね、パノラマリゾート施設を町が買取り、公社が管理・運営を行う、「上下分離方式」とすることで、これまで売上に対して過大となっていた、設備の減価償却費や借入金の支払利息等の費用が抑えられることにより、黒字化に向けた経営健全化を図るという方針をたてた。

町が買取るための費用は、約28億8千万円で、公営企業債の「観光その他事業債」を平成14年度、15年度の2ヶ年で起債を受けた。

その後公社では、徹底した経費の削減を続けるものの、全国的なスキー人口の減少などにより業界は厳しい状況であった。そのような中、経営再建に向けた懸命の事業改革や人材育成に対する取り組みが行われた。

しかし、来場者数が下げ止まらず、売り上げが上がらず再建計画に届かない状況から平成17年度に「パノラマリゾート支援計画」を再構築し町民に理解を求めた。主な内容は、①5年間の賃貸料の免除。②施設補修費の支援。③公債費分の一般会計から観光施設貸付事業特別会計への支援。この計画は、平成18年2月の臨時議会において議決された。

平成19年度より組織力や人材豊富な（株）東急リゾートサービスと提携して、経営改善に努めている。この連携はさらに強化され現在まで継続している。

平成21年に、さらなるパノラマリゾートの経営力強化のため、「パノラマ強化方針」を打ち出した。①町から地域振興資金の貸付10億円により、パノラマリゾートの借入金約15億円の一部を繰上げ返済し支払い利息を大きく軽減。②入笠エリア全体を自然山野草公園として整備。③パノラマリゾートの上級

者用ゲレンデを中級者向けに再造成。これまで、資金の支援を中心に行ったが、経営力強化方針では②、③の入笠エリアに観光客を増やし収益を上げるための施策も盛り込まれた。詳細は下表のとおりである。

(単位：千円)

内容		金額
地域振興資金貸付金	平成21年度	1,000,000
	平成22年度～平成30年度	450,000
山頂山野草公園整備 (平成22～24年度)	公園設計管理	32,725
	山頂交流施設テラス改修	4,578
	「恋人の聖地」デッキ整備	7,460
	観光案内看板設置	9,474
	電動自転車購入	2,474
	公園歩道整備、植栽等	34,056
ゲレンデ造成 (平成22年度)	設計	4,000
	工事	41,440
その他 (平成22～24年度)	広告宣伝費	10,463
	マイクロバス購入	8,012
	大型バス購入	3,323
	スノーモービル・バギー購入	1,996

平成14年の上下分離方式による施設の買取り以降、町では住民と議会の理解を得ながら経営健全化のための様々な支援を行ってきた。公社の経営改善に向けての努力もあって、平成30年度現在、パノラマリゾートの累積赤字をピーク時の18億2百万円から約半分の9億7千7百万円まで減少させたことは大きな成果である。

平成27年度に、町が「上下分離方式」による施設買取り時に起こした、公営企業債の「観光その他事業債」の償還が終了し、平成30年度にはパノラマリゾートの金融機関からの借入金も返済を完了した。

町が地域振興資金としてパノラマリゾートに貸付けた14億5千万円も令和元年度から令和46年度に返済する計画に見直しをしている。

公社では、公の施設の指定管理業務とパノラマリゾートを含めた業務について、経営力向上に向けた成長戦略を検討するためのプロジェクトチームを平成30年度に立ち上げ、現状と課題、業務プロセスを分析し、収益体質の改善を行うための検討や組織、人事改革に関する検討を進めてきた。

令和5年度より、入笠山の自然を未来につなぐことを目的に、「サステナブルプロジェクト」チームを編成。各部門、スタッフ一人ひとりが自分ごととして考える体制を整え、選ばれ続ける環境共生リゾートを目指している。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

町の平成14年度の上下分離方式による施設の買取り以降、パノラマリゾートの再建に向けて行った様々な支援の結果、集客力は大きく改善し着実に効果が上がっており、自然環境や、交通事情など多様な条件に左右されがちなアウトドア系の観光施設ではあるが、平成25年度以降は黒字体質になっている。

パノラマリゾートは、年間約25万人（令和7年度実績247,960人）の入込客数がある当町の基幹観光拠

点である。グリーンシーズンには、トレッキングや山野草を楽しみにしている多くの観光客を取り込むための施策が実行されてきた。また、マウンテンバイクのダウンヒルコースは東洋随一と評されるまでとなり、令和9年には「2027アジアマウンテンバイク選手権大会」のダウンヒル競技の会場に決定している。

平成30年度以降は、成長戦略プロジェクト会議にて立案された事業を中心に多くの施策を進めてきた。①社名を「富士見町開発公社」から「富士見パノラマリゾート」に変更。②ゴンドラ山頂エリアの緑化と車いす用の舗装を実施。③入笠山周辺に新しく遊歩道と展望デッキを設置。④散策路内の案内看板の更新と遊歩道の整備を実施。⑤アスリート育成のためのプロジェクトに着手。⑥スキー場の発券POSシステムの更新を実施。⑦山野草公園内に新ルートを設定。⑧クラウド型勤怠管理システムの導入及び給与計算システムとの連携を開始。⑨DX推進のため、情報セキュリティルールを新たに施行。⑩券売機システムを新たに導入することで業務効率化を実現。⑪券売機システムを拡充し、山麓レストラン全体のオーダーリングシステムを運用開始。⑫人事改革施策として、職員の処遇改善のため、新たな手当の創設など賃上げ施策を実行。⑬落ち葉堆肥で育成したルバーブを用いた商品開発を行い、一般販売を開始。⑭サステナブル教育プログラムを開発し、団体利用者向けに提供開始。こうした施策の積み重ねによって、新型コロナウイルス流行の影響を最小限に留め、近年では5期連続黒字という成果を上げている。

しかしながら、過去の経営から一般社団法人富士見パノラマリゾートの債務超過額は大きく短期間に解消できるものではないが、令和元年度より町借入金の計画的な償還を行うとともに、実質的な淘汰の時代に生き残るための戦略を実践し、売上の確保及び、コストの管理等の取組を強化・実行することで、利益を出し債務超過額を着実に減少させ続けていくことが必要である。

(参考)

6 法人の財務状況

(貸借対照表から)

	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
資産	1,080,280,814	1,108,981,587	1,119,344,850	1,073,653,118	985,481,033
(うち現預金)	302,619,706	381,703,361	271,779,130	337,149,375	325,160,985
(うち売上債権)	119,625,010	42,314,838	138,009,182	67,483,471	66,397,069
(うち棚卸資産)	14,220,132	16,193,987	20,657,251	23,545,530	20,914,730
負債	1,799,976,618	1,807,501,995	1,761,751,069	1,710,653,390	1,617,346,870
(うち当該地方公共団体からの借入金)	1,390,000,000	1,370,000,000	1,350,000,000	1,330,000,000	1,310,000,000
純資産額	-719,695,804	-698,520,408	-642,406,219	-637,000,272	-631,865,837

(損益計算書から)

	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
営業収益	1,227,785,551	1,353,229,255	1,367,185,306	1,490,090,279	1,468,034,356
営業費用	1,119,096,749	1,227,249,350	1,236,703,908	1,355,742,073	1,338,080,539
営業利益	108,688,802	125,979,905	130,481,398	134,348,206	129,953,817
営業外収益	25,299,122	23,118,278	24,221,103	13,953,022	18,722,593
営業外費用	6,260,741	33,565,047	4,230,562	44,679,286	47,861,161
経常利益	127,727,183	115,533,136	150,471,939	103,621,942	100,815,249
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	94,911,541	94,285,715	94,285,715	96,152,386	94,285,716
税引前当期純利益	32,815,642	21,247,421	56,186,224	7,469,556	6,529,533
法人税・住民税及び事業税	72,043	72,025	72,035	2,063,609	1,395,098
当期純利益	32,743,599	21,175,396	56,114,189	5,405,947	5,134,435