

## 比布町観光施設事業経営戦略

団体名 : 比布町  
事業名 : 比布町観光事業  
策定日 : 令和8年3月  
計画期間 : 令和8年度 ~ 令和17年度

### 1 経営戦略策定の趣旨

公営企業による観光事業については、原則として特別会計を設けて独立採算制とすることとされています。比布町観光事業についても、町民の健康増進、スポーツの普及振興、観光振興を目的としてぴっぴスキー場において索道事業を特別会計で行っております。

比布町観光事業が将来にわたって安定的に事業を継続していくため、中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を行っていくことが重要です。

経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は施設、設備等についての投資の見通しと、収入、地方債等の財源の見通しにより、投資以外の経費も含めたうえで、収入と支出を均衡させる必要があります。

比布町観光事業においては、平成28年度から令和7年度までの10年間を対象期間として「経営戦略」を策定し、安定的な事業運営の推進を図ってまいりました。今後においても、町の観光事業を推進するため、令和8年度から令和17年度までの10年間を対象期間として、索道事業及び付帯事業を一体とした経営の基本計画である「経営戦略」を更新・策定するものです。

### 2 事業の概要

#### (1) 沿革等

比布町観光事業は、北海道の中でも降雪が多い上川地方に位置する、ぴっぴスキー場内に設けられた6基の索道(スキーリフト)を対象とする事業です。(内3基休止)

この索道については、現在、3基が施設の老朽化のため安全確保が困難という理由により休止しており、残る3基は冬期間スキーリフトとして運行しています。

スキー場については、最上部が標高580m、標高差330m、最大滑走距離は2,200m、道北一の広大なグレンデに多彩なバリエーションの9コースが整備されビギナーからベテランまでが存分にスキーやスノーボードなどを満喫でき、地域の多くの方から好評を得ています。

また、スキー場に近接して旭川紋別自動車道比布北IC及び道央自動車道比布JCTが所在しており、道東圏及び道央圏などからのアクセスが良好なため道内各地から毎年多くの方にご来場いただいています。

(2) 事業形態

① 索道事業について

ぴっぴスキー場索道施設の概要については表-1のとおりです。

表-1 索道事業の概要

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	非適	事業開始年度	昭和 47 年度
事業の種類	観光施設事業(索道)	施設名	ぴっぴスキー場
職員数	2人		
事業内容	ぴっぴスキー場は、6基の索道(総斜長 3,836m)に 616 個の搬器と1本のロープリフトを有し、冬期間のみ営業している。		
民間活用の状況	ア 民間委託	該当なし	
	イ 指定管理者制度	該当なし	
	ウ PPP・PFI	該当なし	

② 料金形態

1) 利用料金の考え方

ぴっぴスキー場は、運営状況や近隣スキー場とのバランスを図りながら関係協議会を経て、「ぴっぴスキー場の設置及び管理に関する条例」に使用料金を設定しています。

2) リフト利用料金

ぴっぴスキー場のリフト料金については表-2のとおりです。

表-2 リフト料金 (消費税込み)

(円)

区分	大人	小人	シニア	区分	大人	小人	シニア
1回券	400	300	—	ファミリーバック	4,500	—	—
回数券(12回)	3,600	2,700	—	4時間券	3,000	2,300	—
1日券	3,800	2,800	2,800	ナイター券	1,200	1,000	—
団体1日券	3,200	2,400	—	シーズン券	45,000	28,000	35,000

料金改定年月日：令和 6 年 9 月 13 日

(3) 現在の経営状況：表-3参照

① 利用客数(輸送人員)の推移

年間の利用状況は、平成5年度の 1,895,050 人をピークに減少傾向となっています。近年は施設の老朽化に伴う一部索道の休止や歯止めが掛からない急速なスキー離れの進行などがあり、令和6年度は 618,779 人でピーク時に対して 3 分の 1 以下となっています。しかし、その一方で外国人旅行者の需要の高まりにより、利用者増加への期待も高まっています。

ぴっぴスキー場は「地域のスキー場」としての役割りが大きく、近隣市町の多くの小学校、中学校、高校がスキー授業などで利用しており、また、北海道スキー連盟をはじめとするスキー、スノ

ーボード等の関係団体の事業も多く開催されています。

今後も「地域のスキー場」として近隣地域の方がメインユーザーとなることが想定されますが、アクセスの利便性を強みに道央圏及び道東圏からの集客にも注力し、加えて「大雪カムイミンタラDMO」と連携し外国人旅行者の取り込みにも注力していきます。

以上のことから、今後については、運行する索道は現状維持を前提に利用客数は横ばいで推移することと想定しています。

#### 1) スキー場利用客減少の要因

- ・若年層における嗜好の変化と多様化  
オンラインゲームやスマートフォン向けエンターテインメントの進化
- ・少子化  
スキー授業やスキー合宿など集団利用型の需要が減少
- ・代替レジャー等との競合  
テーマパークや都市型商業施設等の整備による、選択肢の増加
- ・営業期間の短縮  
気候変動（降雪量・積雪量の減、気温上昇）
- ・物価高騰（維持コスト上昇）  
設備維持費やエネルギーコストなどの高騰

表ー3 来場者数と利用客数（輸送人員）の推移 (人)

年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
来場者数	49,005	53,270	53,124
利用客数（輸送人員）	587,886	578,081	618,779

#### ② 経営収支：表ー4参照

前述のとおり、比布町観光事業につきましては、観光振興を目的として特別会計で行っていますので、独立採算制を原則として運営しています。しかしながら、利用者の減少や維持管理コストの上昇などに伴い、近年は一般会計からの繰入金に依存しており、実質の赤字経営が常態化しています。

ぴっぴスキー場は、町内外から年間16万人以上の方に来場いただいております町の通年観光エリア「ぴっぴ良佳村」の主要施設の一つであり、本町にとって交流人口を創出する重要な施設です。また、基幹産業が農業である本町にとってぴっぴスキー場は、冬季の町民雇用の場としての位置づけや町内外から多くの来場いただくことにより町内における経済波及効果も一定程度あるため、本町にとって必要な施設です。今後、経営を継続していく上では一般会計からの繰入金は発生していくことが見込まれますが、集客力の強化や社会情勢等に即した価格転嫁等により特別会計として独立採算制を目指してまいります。

表一4 収支比率等の推移 (※過去3年度分を記載) (%)

年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
経常収支比率 (又は収益的収支比率)	97.1%	100.5%	100.0%
経費回収率	54.6%	57.2%	70.8%
他会計補助金比率	50.9%	46.5%	40.9%
有形固定資産減価償却率	—	—	—
企業債残高対料金収入比率	—	—	—

### 3 経営の基本方針

ぴっぴスキー場は、「第13次比布町まちづくり計画」と整合性を図りながら次の基本方針に基づき経営してまいります。

#### (1) 利用者の安全を最優先したリフト運行

- ①教育訓練等を通じた従業員の知識技能の向上
- ②施設の定期点検の実施及び索道整備記録簿の作成による安全の確認
- ③ヒヤリハット事案等の徹底した情報共有による事故の未然防止

#### (2) ファミリー層を中心に幅広いニーズに対応した営業戦略

- ①初級者から上級者にも対応したゲレンデの整備
- ②幼児専用のスペースを確保した休憩施設の運営
- ③競技者のニーズに応えた全日本スキー連盟公認コースの確保

#### (3) 計画的かつ効率的な運営

- ①整備計画に基づいた索道施設の整備
- ②施設の統廃合を実施した効率的な運営
- ③独立採算を機軸とした収入の確保
- ④他の民間施設と連携した集客とサービスの充実

### 4 投資・財政計画

#### (1) 収支計画：別紙 収支計画 参照

利用者に安心・安全なサービスが提供できるよう、索道施設の改修、電気設備の更新、圧雪車の

更新などを計画しています。

様々な設備の老朽化が進行しており、修繕不能であったり入手困難な部品があるなどしているため計画的に修繕、改修、更新を実施してまいります。

また、リフト収入については、経済情勢を見極め必要に応じて料金の改定を検討します。そのほか有効財源として、地方債（過疎債等）や国、道、民間などのあらゆる補助金等の活用についても検討を進めてまいります。

（２）投資：表－５参照

投資については、主に索道施設、電気設備、圧雪車に係るものが想定され、多くの施設・設備等が利用者の安全・安心に直結するものです。しかし、多額の費用を要するため、有効財源や基金を活用し、さらには平準化を図りながら、町の負担を最小限となるよう工夫してまいります。

表－５ 今後の投資計画 (千円)

年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度	令和１１年度
内容	—	・ナイター照明用配線更新 ・C-3 受電設備及び高圧埋設配線更新	・C-5 受電設備及び高圧埋設配線更新	・圧雪車更新 ・C-4 受電設備及び高圧埋設配線更新
費用	—	100,000	60,000	140,000

以下の投資は令和 12～17 年度中に適宜実施予定

- ・第 6 リフト埋設配線移動 2,500 千円
- ・モーター減速機オーバーホール 14,000 千円
- ・第 2 リフト A 線減速機予備原動オーバーホール 15,000 千円
- ・第 2 リフト B 線減速機予備原動オーバーホール 15,000 千円

（３）投資以外の経費：表－６参照

投資以外の経費については、経常的な経費として、人件費、消耗品費、燃料費、光熱水費、設備の維持管理経費などがあげられます。

近年は、あらゆる物価が高騰し、また、最低賃金の引上げに伴い人件費も高騰しています。組織全体として、節約、省エネ意識を高め、経費節減に努めてまいります。

① 総務費

スキー場の維持管理担当の町職員 1 名 4 カ月分の人件費やスキー連盟等への負担金、消費税などを計上。

② 事業費（修繕費、工事請負費、備品購入費除く）

スキー場従業員に係る人件費や消耗品費、燃料費、光熱水費、委託料などを計上。

### ③ 公債費

投資の際、財源として起債の元利償還金を計上。

表一六 今後の投資以外の経費見込み (千円)

	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
総務費	10,097	10,127	10,187	10,230	10,260
事業費	88,570	88,370	88,900	90,660	91,160
公債費	45,264	42,248	42,948	12,351	13,981
計	143,931	141,235	142,525	113,731	123,217
	令和 13 年度	令和 14 年度	令和 15 年度	令和 16 年度	令和 17 年度
総務費	10,310	10,347	10,377	10,407	10,437
事業費	91,180	92,930	93,930	94,490	95,060
公債費	14,428	17,728	28,846	28,722	28,562
計	123,734	128,821	140,969	141,435	141,875

### (4) 収支計画の財源

歳入予算については、使用料、財産収入、繰入金、諸収入等で構成されています。

#### ① 使用料

使用料はリフト使用料であり、令和 10 年度シーズンまでは年約 110,000 千円を見込み、社会情勢の動向によるが令和 13 年度に料金改定を検討し、年 130,000 千円前後で推移することと見込んでいます。

#### ② 財産収入

財産収入は、土地建物の貸付収入、基金利息、物品の売払収入であり、今後は 900 千円前後で推移していくことと見込んでいます。

#### ③ 繰入金

繰入金は、一般会計繰入金と観光事業基金繰入金であり、一般会計繰入金は起債に係る元利償還金の交付税措置分を見込んでおり、観光事業基金繰入金は建設事業費相当分を見込んでいます。

#### ④ 諸収入

諸収入は、基金利息や雑入であり、雑入では物販収入や広告掲載料等の収入を見込んでいます。

#### ⑤ その他

大規模かつ多額の投資を行う際は、有効財源として起債、国庫支出金、道支出金 民間資金等を検討確保いたします。

### (5) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

全国的にスキー離れが急速に進行しており歯止めが掛からない状況です。当スキーにつきましても例外ではなく大きな影響を受けています。しかし、前述のとおり、ぴっぴスキー場は、冬季の町民雇用の場としての位置づけがあり、また町内外から多くの方の来場をいただくことにより町内お

ける経済波及効果も一定程度あるため、本町にとって今後も必要な施設であると考えています。

昭和 42 年の開業から半世紀以上が経過し、人々の余暇の過ごし方やニーズは多様化し、スキー場運営はこれまで以上のスピード感と柔軟な対応が求められています。そのため本町に現在の規模を維持した中でスキー場を存続していくためには民間活力の導入は必要不可欠であると考えますので、運営主体や運営方法について見直しの検討を進めてまいります。

## 5 公営企業として実施する必要性

### (1) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

- ①観光面だけではなく、前述のとおり冬季の町民雇用の場としての位置づけがある。
- ②地方の新たな担い手とされる、「関係人口」創出の場としても重要な役割を果たしている。
- ③本施設に付随する民間事業者が多くあり、町内経済に大きな影響を及ぼしている。

### (2) 公営企業として実施する必要性

- ①町内への経済波及効果があるため、公益性の高い公営企業として実施することが望ましい。
- ②指導者の育成や少年団活動の支援など、一年を通したさまざまなスポーツ環境を整える一環として、当施設の役割は重要である。

## 6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

- (1) 本経営戦略は 10 年間の計画とするが、投資・財政計画については毎年見直しを行います。
- (2) 中間年（令和 12 年度）に事後検証を実施するが、情勢の変化を的確に把握し、必要に応じて検証します。