

## 日光市銅山観光事業経営戦略

団 体 名 : 日光市役所

事 業 名 : 足尾銅山観光

策 定 日 : 令和 4 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 4 年度 ~ 令和 13 年度

※複数の施設を有する事業にあつては、施設ごとの状況が分かるよう記載すること。

## 1. 事業概要

## (1) 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非適用	事 業 開 始 年 度	昭和55年度
事 業 の 種 類	観光業	施 設 名	足尾銅山観光
職 員 数	14 人		
事 業 の 内 容	明治19(1886)年から開削を始め足尾銅山の発展の基盤となり、閉山後の現在、国の史跡に指定されている通洞坑ヘトロッコ列車に乗車して入坑し、銅鉱が発見された江戸時代から昭和48(1973)年に閉山するまでの約400年間の採掘の変遷や坑内の様子を見学する施設。		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	なし	
	イ 指定管理者制度	なし	
	ウ PPP・PFI	なし	

(2) 料金形態

料金の概要・考え方	施設内入坑料として個人(大人830円・小中学生410円)と、団体(15人以上)(大人730円・高校生510円・小中学生300円)に設定している。 費用(修繕費・人件費等)と料金収入が等しくなるように設定(総括原価方式)している。	
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成元年 平成13年 平成23年	

(3) 現在の経営状況

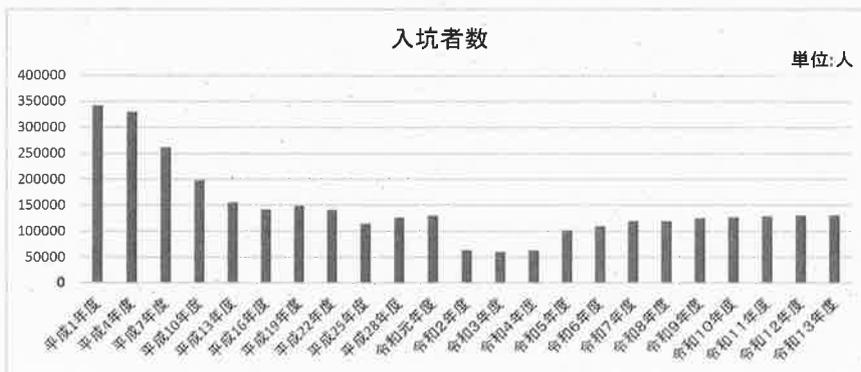
年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載	H30	129,758人	R1	130,386人	R2	63,485人
収益的収支比率 ※過去3年度分を記載	H30	107.67%	R1	118.01%	R2	84.11%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	H30	0%	R1	0%	R2	0%

観光施設であるため、通年および旅行予定日の天気や気象状況等の外的要因により、年度ごとに収益的収支比率に変動があるものの、令和元年度までの収益的収支比率は100%を超えており、おおむね良好と判断される。しかしながら令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大など新たな外的要因が加わり収益的収支比率は100%を下回ってしまった。令和3年度も同様で同程度の収支比率となることを想定している。

2. 将来の事業環境

(1) 観光客数の見通し

- 平成元年度から平成5年度までは年間30万人以上の入坑者があったが、その後徐々に減少し、平成22年度には14万人程度になった。東日本大震災発災後に11万人までに落ち込んだが、その後徐々に回復に向かい近年は13万人前後で安定している。令和元年度から令和2年度にかけ新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け(休館約90日)令和2年度の入坑者数は6.3万人(令和元年度の約50%)となった。
- 令和2年度は教育旅行関連の予約についてはやや増加傾向(実施数は減少)にあったが、個人旅行に関しては減少の傾向にある。どちらも新型コロナウイルス感染症拡大防止とgo toトラベルキャンペーン事業の影響が大きく、統計的な数字としては参考にならないと思われる。
- 令和2年4月に緊急事態宣言が発令されたため休園とした。その後、6月の施設再開当初は個人客だけであったが、徐々に団体の予約が入り始めたものの、その後、日光市内に感染者・クラスターが発生したことでキャンセルが増加した。感染者数が落ち着いたことにより、9月ごろから小中学校の教育旅行が復活し、4月から6月の間のキャンセルの横滑りに加え、感染拡大地域に予定していた教育旅行先を比較的感染者の少ない当地域に行き先を変更する傾向がみられた。その後のgo toトラベルキャンペーンの一時停止を受け、入坑者数は減少し、年明けの2度目の緊急事態宣言発出を受けて休園したことで、令和2年度の入館者は6.3万人となった。
- 日本国内の新型コロナウイルスの感染状況に加え、地域内感染者数を抑えることができれば、個々の施設が万全な対策をとっていても来訪者増につながらない傾向があることから、今後の観光客数の推移を正確に想定するのは困難である。
- 令和3年度においては、国内のいずれかの地域で4月5日から9月30日まで緊急事態宣言もしくはまん延防止重点措置地域の発令を受け、8月20日から9月30日まで42日間を休園とした影響が大きく、開園以来の最低入坑者数(5万人台)となる見込みである。



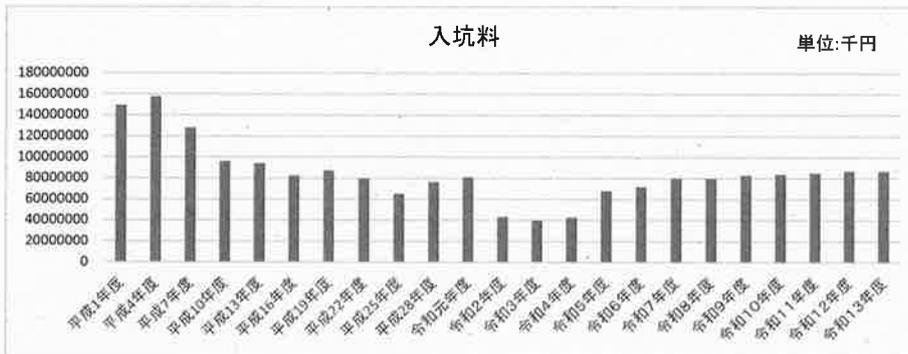
- 令和3年度は11月までの実績とその後の予約状況から推定。
- 令和4年度は令和2年度同等とする。
- 令和5年度はコロナウイルス感染症へ対応しながら社会生活が安定すると仮定のもと4年度の60%アップとする。
- その後緩やかな回復を見込み、令和9年度には令和元年度同等の入込と想定する。

(2) 料金収入の見通し

・平成30年度は坑道の一部が崩落し展示の一部が公開できなかったため、入坑料を減額して対応した。そのため、入坑者数は増加しているが、入坑料収入の増加に結び付かなかった。通常の営業形態であれば総入坑者が12万人を超えてから5千人増えるたびに350万円ほどの収益増になる。年平均13万人前後の入坑者があると仮定すると毎年700万円程度の黒字額が想定されていたが、令和2年度に関しては約90日間休館となり入坑者は6万人台にとどまり、前年度50%の減益となった。令和3年度に関しても同程度になると想定される。

・新型コロナウイルス感染症との共存を模索していかなければならないであろう令和4年以降、観光・教育旅行形態については変容が想定される。教育旅行自体は継続されていくものと考えられるが、利益率の高い大人の団体の来場者が減る傾向は今後も継続すると考えられる。

・施設消毒などの新型コロナウイルス感染症対策を引き続き実施しながら営業していくこととなれば、入坑者の回転率が落ちることになり、総入坑者数の減少にもつながると考えられる。今後、料金改定も視野に入れた経営計画を模索していく必要があると思われる。



・令和3年度は11月までの実績とその後の予約状況から推定。  
 ・令和4年度は令和2年度同等とする。  
 ・令和5年度は新型コロナウイルス感染症へ対応しながら社会生活が安定すると仮定のもと4年度の60%アップとする。  
 ・その後、緩やかな上昇を見込み、令和9年度には令和元年度同等の入込

(3) 施設の見通し

建設・設置・更新年度: 施設・設備名(改修・更新予定年)  
 明治29(1896)年建設: 通洞坑(A坑道)(毎年度保守メンテナンス+令和6・9・12年改修)  
 昭和54(1984)年建設: 公衆トイレ(令和7年改修)  
 昭和55(1980)年建設: 旧ステーション(令和6年改修)・レストハウス(令和11年~12年解体撤去新設予定)・観光用坑道(毎年度保守メンテナンス+令和3年~13年改修)・坑道内外展示物、銅資料館・坑道内施設(電気配線等)(令和5~6年更新)・エレベーター新設(令和9・10年)  
 昭和60(1985)年建設: 公衆トイレ(令和7年改修)  
 昭和61(1986)年建設: 鑄銭座(令和5年改修)  
 平成4(1992)年建設: 銅ふれあい館(無料休憩所)(令和13年以降改修)  
 平成13(2001)年建設: 導入: 現入坑券売り場(新ステーション)・新ステーションまでの急こう配軌道(令和5年~8年補強整備)・牽引車(令和8年更新)  
 平成30年・令和元年度(2018・2019)更新済: 観覧車2系統

資料1参照

(4) 組織の見通し

窓口業務(週5日勤務)3名  
 清掃員 (週4日勤務)1名  
 運転士 (週4日勤務)4名  
 運転士 (週3日勤務)3名  
 事務職 (一般職)3名(所長を含む)の14名体制で運営している。(令和3年度)

運転士⇒1日3人体制で運営しているが、団体の入坑時間が重なる時や、昼食時には休憩する時間もない状態で勤務することになる。  
 令和2年度から、事務職(一般職)以外の運転士等は会計年度任用職員として雇用しており手当等の増加などもあって、人件費が突出している状況である。現状の運営方法・雇用形態では人件費の削減は難しいが、全収入の5割強に及ぶことから人件費の削減なくして今後の経営は考えられない。今後、運営方法・組織形態の抜本的な変更を実施することを考えていかなければならない。

### 3. 経営の基本方針

銅山観光に関連する上位計画として、日光市総合計画があり、他に、日光市過疎地域持続的発展計画・公共施設マネジメント計画・史跡足尾銅山跡保存活用計画等の関連計画がある。これらと整合性を図りながら健全経営に努める。  
日本の近代化を支えた足尾銅山に関連する産業遺産は、地域住民の地域に対する誇りや愛着を高める共通の財産であり、後世にわたり保全継承していくべきものと日光市総合計画では位置付けされている。その中核の観光施設として銅山観光(通洞坑)は存在していることから、地域にある他の観光施設や産業遺産等と活用の連携を図りながら多くの来訪者に感動を与えられることのできる環境づくりに努めることを経営の基本方針とする。

### 4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

#### ① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	説明
	本施設は昭和55(1980)年に、足尾銅山閉山後の地域振興事業として開設されて以来40年間黒字営業を続け、少ないながら地域の雇用創出に貢献し、地域経済に寄与してきた。平成13(2001)年に一部リニューアルが実施されたが、開設当初からの施設については老朽化が進んでおり、応急的な修繕等に対応している。今後は、根本的な施設改修を、銅山観光事業財政調整基金や過疎債の活用を考慮し、投資費用を平準化した施設整備改修計画を策定し、優先順位をつけて実施していかねばならない。

- ・構内・坑内電気設備の更新(更新費用:12,550千円)(令和5・6年)
- ・展示物更新(更新費用:30,550千円)(令和5・6年)
- ・公衆トイレ改修(改修費用:50,000千円)(令和7年)
- ・牽引車更新(新車購入費用:24,000千円)(令和8年)
- ・高齢者、障がい者用エレベータの設置(設置費用:54,000千円)(令和9・10年)
- ・レストハウス解体撤去、新設(解体・設置費用:52,000千円)(令和11・12年)
- ・大型バス駐車場改修(改修費用:26,000千円)(令和13年)

#### ② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	説明
	施設改修事業の主要な財源となる入坑料は、新型コロナウイルス感染症の影響により激減している。展示内容の充実をはかり有効な広告や営業活動を実施しながら令和12年度までに、令和元年度の実績まで回復させる。また、その間、施設改修に必要な財源については、企業版ふるさと納税制度、古河足尾地域振興基金、地方債等の活用を検討し施設改修の財源としたい。

#### (入坑料の見直しと見直し)

東日本大震災・天候不順・新型コロナウイルス感染症など外的要因により年間入坑者数の増減が直接的に表れる傾向がある。新型コロナウイルス感染症の影響により令和2年度に半減した入坑者数は令和12年までには回復すると見込んでいる。

今後も継続して新型コロナウイルス感染症対策を実施しながらの営業となった場合、人的・経費的負担が増えることが想定され、入坑者数が伸び悩む場合には入坑料の見直しが必要になる時期も来ると思われる。

#### (繰入金に関する事項)

外的要因による入坑者数の増減が激しい中であっても、開業以来、事業収支で不足は発生しておらず一般会計からの繰り入れはない。令和3年度が歳入の底であったと仮定し、令和5年度から本格的な設備改修を実施した場合に、一時的な資金不足により他会計から繰り入れが発生するものと想定している。

#### (国庫補助金に関する事項)

施設内の一部坑道が国の指定史跡であり、国庫補助対象となる大規模な改修が発生した場合は国庫補助を活用していきたい。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

(職員給与に関する事項)

令和2年度より10名の会計年度任用職員を採用している。最繁忙期においては人手が足りない職員数であるが、手当の増加等もあり人件費が収入の5割強になっている。営業形態の抜本的な変更により人件費の削減が必要と思われる。

(修繕費に関する事項)

修繕費については、今後、施設の老朽化により費用の増加が見込まれる。優先順位をつけながら計画的な施設の修繕・改修、また、取捨選択による施設の削減等を実施することで修繕費を切り詰めていきたい。

(委託費に関する事項)

特殊な施設・設備を有しているため競争入札が困難なメンテナンス関連委託費が存在している。日々の見回りやチェックを強化することで、異常の早期発見につなげ委託経費の削減を目指していきたい。

(3) 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

① 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	足尾銅山観光の運営に指定管理者制度を採り入れることを検討する。指定管理者の運営により地域内他民間施設との連携を強化し地域全体の周遊・活用案を検討する。
投資の平準化	銅山観光施設維持管理計画(案)を策定し計画的な施設改修に努める。施設改修のために必要となる事業費は古河足尾地域振興基金や企業版ふるさと納税制度、地方債の活用を検討し事業費の平準化に努める。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

料 金	今後、コロナウイルス感染症に起因する見学者の入場制限、休園措置なども実施していくとすると、令和元年度の入坑者実績まで一気に回復することは困難である。入坑者数は徐々に増加し、令和12年度までには回復すると見込んでいる。令和13年度には料金改定を実施し増収分をその後の施設改修費用に積み立て、改修費用の原資としたい。
稼働率・利用者数	コロナウイルス感染症拡大防止の対策を継続して実施し入場者制限等を実施していく場合、入坑者数はしばらく横ばい・微増で推移すると思われる。早朝や閉園前の閑散時間、1月から3月の極寒期等に入坑を誘導するなど、稼働率を上げる仕掛けや工夫が必要と考える。
繰 入 金	特別会計単体では、改修計画に沿った施設運営は達成できない。起債の導入を検討している令和5年度から他会計からの繰り入れが必要になる。
資産の有効活用等による収入増加の取組	老朽化したレストハウスを更新し、新規募集を行いながらテナント事業の刷新をはかり、改修費に見合ったテナント収入を得ていくことで資産の有効活用・収入増加につなげたい。
その他の取組	今後施設の維持管理・改修(新規事業含む)に必要な事業費を賄うための施設改修基金創設や古河足尾地域振興基金、企業版ふるさと納税制度、地方債の活用、国指定史跡や軌道などの特殊で特異な建造物の維持については、クラウドファンディングの導入等を検討するなど、財源について工夫していきたい。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委 託 料	専門的な知識や技術にもとづく委託事業が存在する。業者が限られており適正価格を判断することが難しい面もあるが日頃のメンテナンス意識を高めることで、これらの経費上昇を抑えることにつなげていきたい。
管 理 運 営 費	経年劣化による施設の修繕経費がかさむことが見込まれる。修繕計画にのっとった改修を実施し費用の平準化をはかり、安全安心な施設運営に努めたい。
職 員 給 与 費	根本的な運営方法の見直し以外に職員給与費の削減は難しいと思われる。全支出の30%前後に留めることができるか今後の健全経営のカギをにぎると考える

## 5. 公営企業として実施する必要性など

<p>事業の意義、提供するサービス自体の必要性</p>	<p>日本で最初の公害問題発祥の地とされている足尾銅山は、同時に、明治維新後の日本の近代化や産業革命に寄与したとされている。銅山閉山後の現在も当地域では産業遺産が点在しており、その代表とも言える国指定史跡「通洞坑」が当施設内にあることで、訪れる人に環境問題を考えるきっかけとなる観光施設である。</p>
<p>公営企業として実施する必要性</p>	<p>銅山観光事業の中心部にある「通洞坑」は、国の指定史跡でもある。所有する企業の理解のもと適切な管理・運営・活用することが求められている。また、特異な歴史を持つ当地域の振興策を展開するためにも特に公正な立場である行政が関わり責任を持って経営することが必要である施設である。</p>

## 6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>毎年度の決算ごとに、投資・財政計画の点検を実施し検証をおこなう。大きな修正点が生じた場合は随時見直しを実施する。また、日光市総合計画や実施計画等、上位計画の見直しの際には、検証結果を反映させ、必要であれば経営戦略の改定に着手する。</p>
----------------------------	--



銅山観光施設改修・修繕スケジュール

資料1

工種	地図番号	内容				令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年	令和12年	令和13年	総合計	
		名称	概要	容積・面積 構造	設置年 購入年月日	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額	予定額		
修繕	⑦	牽引車 バッテリー	4年交換	2V×96個	令和3年度 (2021)交換	4,000										4,000	8,000	
	①	A坑道	国指定史跡	167m	明治29年 (1896)				3,000			3,000			3,000		9,000	
	②	B坑道	坑道	142m	開園当初 一部改修		2,000	2,000			2,000					3,000	9,000	
	③	C坑道	観光用 トンネル	80m	昭和55年 (1980)	2,600	2,000			3,000				3,000			10,600	
	④	D坑道	別構造	110m													0	
	⑧	観覧車	新ステーションからA坑道 降車位置まで入坑者を 乗車	1系統×3台 2系統	平成30年度 (2019)購入 令和元年度 (2020)購入													
策 計 定 画	①	整備活用 計画策定				3,000											3,000	
小計						9,600	4,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	0	3,000	7,000	39,800	
改 修 工 事	⑩	旧ステーション 屋根補修	5月連休等の繁忙期に時 短システムとして使用	422㎡ 木造	昭和54年 (1979)	0			3,000								3,000	
	⑪	鑛柱座	江戸時代から現代までの 鋼の精錬や貨幣の鑄造 方法・現物を展示	212㎡ 鉄筋コンクリート	昭和58年 (1983)	0		6,000									6,000	
	⑥ ⑨	軌道敷き	新ステーション ～A坑道	昭和55年 (1980)整備	平成13年 (2001)延長	0			4,000	3,000	4,000	0				2,000	13,000	
	⑫	エレベーター 設置	鑛柱座出口～ふれあい館 裏庭			0						27,000	27,000				54,000	
	⑬	レストハウス 飲食店	お土産屋 飲食店	1,143㎡ 鉄筋コンクリート	昭和55年 (1980)	0								30,000	22,000		52,000	
	⑰	市民センター 駐車場	導入機・区画			0									5,000		5,000	
		進入路 通路覆板	大型駐車場から新ステーション 坑口出口～大型駐車場			0											0	
	⑮	大型バス 駐車場	洗車場・導入機			0											15,000	15,000
	① ② ③ ④	坑内人形 坑内 電気配線	探掘再現 漏電多数	50体	昭和58年 (1983)	0		10,000	7,000								17,000	
	⑤	銅資料館	製錬所・選鉱場模型 製錬・選鉱図解 銅さんシアター 電気機関車 インゴット	189㎡ 鉄筋コンクリート	平成13年 (2001)	0			7,550								7,550	
	⑮	構外展示物	1鉱石運搬トロッコ 2削岩機 3コントロールマシン			0											0	
	⑦	牽引車交換	観覧車を新ステーション まで引き上げるため	1両	平成14年度 (2003)購入	0					24,000						24,000	
	⑱	ふれあい館	無料休憩所	504㎡ 1,180	平成4年度 (1993)	0						0					0	
	⑰	公衆トイレ		40㎡ 鉄筋コンクリート	昭和54年 (1979)	0				50,000							50,000	
				29㎡ 鉄筋コンクリート	昭和81年 (1986)	0												
⑨	券売所		352㎡ 木造	平成13年度 (2002)	0													
小計						0	0	23,550	26,550	53,000	28,000	27,000	30,000	27,000	17,000	259,100		
総合計						9,600	4,000	25,500	29,550	56,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	24,000	298,650	