

第3回新嵐山スカイパーク経営改革

調査特別委員会会議記録

開 閉 会 日 時	令和5年8月21日（月曜）		9時30分 開会
	休 憩 9:48-9:53 10:21-10:35 11:47-11:49 11:53-13:15		
	13:18-13:20 14:07-14:10		14時53分 閉会
	休憩時間：1時間46分		会議時間：3時間37分
会議場所	役場3階委員会室		
出席委員 氏 名	委員長 鈴木 健充	委 員 立川 美穂	委 員 木村 淳彦
	副委員長 正村紀美子	委 員 渡辺洋一郎	委 員 伊藤 稔
	委 員 西尾 一則	委 員 堀切 忠	委 員 菊池 秀明
	委 員 常通 直人	委 員 橋本 和仁	
	委 員 中村 和宏	委 員 中田智恵子	
	委 員 早苗 豊	委 員 小笠原 等	議 長 梶澤 幸治
欠席委員 氏 名			
説明等に 出席した 者の氏名	町 長 手島 旭	魅力創造課参事 小林徳昭	
	副町長 佐野寿行	政策推進課長補佐 中田雅彦	
	政策推進課長 石田 哲		
事務局職員	事務局長 安田 敦史	総務係長 竹川 恭史	主査 上田 瑞紀
『会議に付した事件と会議結果など』			
1 開 会			
・委員長が開会を告げ、事務局から本日の委員会の日程を説明する。			
2 議 件			
(1) 調査事項			
ア 新嵐山スカイパークの今後について 資料1			
・政策推進課長：資料説明（「1：現行経営方針について」「2：経営方針を変更する背景と理由」「3：町の資金計画（案）（支援時期及び支援金額）」「4：経営方針変更の手順とスケジュール（案）」）			
・委員長：資料の項目ごとに調査する。最初に「1：現行経営方針について」について、意見・質疑はないか。			
・立川委員：社員の働きやすい環境整備がプラスになったのか？それが利用者離れに繋がったとの認識はしているのか？			
・魅力創造課参事：現状は企業性が発揮しづらい状況であるが、新嵐山スカイパークは誰でも気軽に楽しめる場所として公共性は失われていない。運営会社にも公共性の部分は仕様書に基づき、強化してこれまでどおり進めていただき、企業性も充実させながら利益を上げる取組みを行っていただきたいという部分を分けて、受託者である会社に伝えている。			

- ・委員長：他にないか？
(なし)
- ・委員長：「1：現行経営方針について」の調査を終了する。

- ・委員長：次に「2：経営方針を変更する背景と理由」について、意見・質疑はないか？
- ・菊池委員：お金の入れ方、条件も含めてそういった部分を変えれば今の問題は解消するように見受けられるが？
- ・魅力創造課参事：指定管理期間の3年間で借り入れ返済まで行わなければならない、大きな投資が運営会社としてはできないことから、今回新たな形態での取り組みを考えている。
- ・正村委員：3年間の指定管理期間では先行投資して回収するのは難しいとのことだが、指定管理事業者が独自事業への先行投資を行ったものが、現在回収がうまく進んでいないということか？
- ・魅力創造課参事：運営会社の借り入れ部分は運転資金の借り入れ部分で充てており、令和2年度コロナ禍で大きなダメージを受けたとき、町が50%指定管理料として、残り半分は自賄いで運転資金に充てるため借り入れしたものである。それ以降コロナ禍の長期化により収入が伸び悩み、その部分の返済に大きな支障を来している状況。
- ・正村委員：指定管理事業者が独自事業は協定書に沿って事業を進めていくことから、町も関与しており、先行投資をしていくことを認めた町の責任もあると思う。8月号の広報では債務超過に陥った要因はコロナ禍による不可抗力ということしか記載がないが、そういったことも記載しないと町民は理解しないのではないか？
- ・魅力創造課参事：運営会社の自主事業として投資している部分については、毎年経営状況を報告している。令和2年度と令和3年度比較では備品消耗品費で約380万円の増で、運営会社としてはここ2年間に大規模な投資を行ったと町は考えている。
- ・正村委員：会社としては大きな投資を行っていない自主事業は、債務超過に大きな影響を及ぼしているものではなく、直接の要因はあくまでコロナ禍による不可効力という考えか？
- ・政策推進課長：要因は3頁に記載のとおり、町の設計額等実績との乖離であると考えている。
- ・木村委員：債務超過は収支意識の欠落が最大の要因だと思うが、結果責任を明確にした上で新たな経営方針を立てていくべきなのでは？
- ・町長：経営判断を的確に指摘できなかったのは町の責任であり、収支バランスの見通しの甘さについては、大変申し訳なく思っている。
- ・木村委員：一般企業はコロナ禍でも経営努力している。詳細な分析ができていない中での経営方針変更は理解できない。町民の観光の1番の資源は何なのかということを考えながら改めて経営方針を考えていくべきでは？

- ・町長：収支バランスの見通しの甘さは結果論として認めざるを得ない。令和5年度の決算状況も踏まえながら分析していきたい。
- ・木村委員：結果の責任の分析をしてほしい。債務超過の原因について、指定管理の乖離というようなことだけでなく、詳細に分析し明確にすべきでは？
- ・町長：結果の分析については、しっかりやらせていただく。私としては継続して続けていきたい。
- ・立川委員：独自事業などの先行投資を行い、指定管理期間内での回収ができなかった場合、委託している行政側はどのような対応を取るのが適切か？
- ・政策推進課長：先行投資の定義は難しいが、町が100%出資している第三セクターにおいて、会社が何らかの負債を背負ってしまった場合、株主である町にも責任がある。
- ・伊藤委員：現在指定管理事業者は3年間でやっているが、当初から5年か6年で契約を結んでいけば、この事業者で回収できる見込みは町として考えたのか？
- ・政策推進課長：多くの自治体は3年が普通のパターンで、近年は5年・10年と指定管理期間が全国的に長くなっている傾向があり、今後経営方針を変更して、また指定管理業務を行う場合、もう少し期間を長くするのが妥当と考える。
- ・立川委員：町が責任を負う契約もしくは仕様書に記載されているのか？
- ・魅力創造課参事：協定書には詳細な部分の記載はないが、必要なことに関しては甲乙協議の上判断するという内容。
- ・立川委員：事業展開するに当たり必要な人員を揃えるのは先行投資に含まれるのか？
- ・政策推進課長：現在先行投資として明確な定義をしたものではない。
- ・立川委員：人員配置の部分は先行投資に含まれていないという理解で良いか？
- ・魅力創造課参事：今の人員の中で今の職員のスキルの中で対応してほしいと会社に話している。
- ・立川委員：人員は、事業推進に対して必要な先行投資であるという考えなのか？
- ・副町長：先行投資という定義は持ち合わせていないが、実施事業や指示に基づいた事業をやるにしても社員は必要。人は先行投資というより事業を行う上で必須の条件である。
- ・中村委員：経営方針変更の背景と理由について、町民に説明する上でもう少し見える形での説明が必要では？
- ・町長：公共性と企業性はどちらを優先ということはない。行政が主導して公共性を担保する。企業性を優先すると町民以外へのサービス提供につながる所以双方のバランスが重要。以前の経営体に戻すのは難しい。利用者の声を反映し改善する。
- ・立川委員：町側から会社に対し、具体的に経営改善計画を求めたものがあるのか？
- ・魅力創造課参事：町の立場としては、経営改善計画は特段求めている。
- ・町長：会社の経営状況報告は逐一受けている訳ではない。集客等収入増があれば経営もよくなっていくものと見込んでいた。今後の経営に向けて会計事務所に当たってみたが断られた経緯もある。

- ・立川委員：会社がどのように改善するのは、年度の終わりに確認していなかったという理解で良いのか？
- ・町長：逐一報告を受けているわけではない。経営状況の把握は副町長や参事も役員なので把握していたという認識である。
- ・立川委員：自主的な計画書の提出を求めているので、今後分析することができないということか？
- ・魅力創造課参事：委託者の立場として月ごとの売上等を報告させている。
- ・木村委員：令和7年度以降に新たな経営体を目指すということだが、一般的には倒産の状況から清算に持っていくということで間違いはないか？
- ・政策推進課長：お見込みのとおり。
- ・木村委員：令和7年3月に第三セクターを清算する会社が、1年間モチベーションを保てるのか疑問だが、清算までの1年間継続していくのか？
- ・政策推進課長：結論としてはお見込みのとおり。現実的に令和6年度から新たな体制に移行するのはほぼ不可能である。
- ・町長：営業意欲が担保できるのかというところは懸念されるが、指定管理期間があるので、全額返済は難しいが、少しでも借金返済も含め最大限の努力を求める。将来的に継続するとなれば雇用確保も面も考えなければならない。
- ・副町長：会社の社長として、会社の全社員に事情を説明。社長という立場で全社員の雇用を守る。社員の2～3名は動揺をしたが、その他の社員は大きな動揺なく働いている。
- ・立川委員：会社の縮小に向かった人員整理などの清算方法をとっているのか？
- ・副町長：現在、サービス低下に繋がらないよう、本人の意向に沿った形で会社としては対応していきたい。
- ・委員長：他にないか？
(なし)
- ・委員長：「2：経営方針を変更する背景と理由」の調査を終了する。

- ・委員長：次に「3：町の資金計画（案）（支援時期及び支援金額）」について、意見・質疑はないか？
- ・正村委員：支援金を入れた9月以降も経営はこれまで同様のサービスを提供し、人員についても維持するのか？
- ・魅力創造課参事：大卒の事業内容としては変更しない。
- ・正村委員：清算が決まっている会社に、支援金5,000万円を入れてサービスも同様のものを提供するのに疑問を感じる、サービスを縮小しながら人員もそれに見合った人数にしていくという具体的なプランを町民に示すことによって住民理解が得られると考えるが？
- ・政策推進課長：大卒としては基本的に今までどおりで考えている。赤字の最大限の縮小に向けて委託会社と協議する。
- ・町長：収支バランス化を考えると、現時点では大きなサービス低下にならないよう経費削減を会社に考えてもらう必要がある。

- ・正村委員：清算の期間にどのように経費削減するのか具体的なプランを議会に示すべきでは？
- ・政策推進課長：現実的にそのような状況にはない。スキーは天候に左右される部分があり、経費を一律に幾らかかるとは申し上げれないが、今後に向けて検討する。
- ・正村委員：債務超過が7,000万円で今回支援金5,200万円を入れても残り2,000万円をどう確保するのか？
- ・町長：町が100%株主の会社を未払いにはしたくない。経費削減がポイントになってくる。天候の問題もあるが想定の範囲の中で示せるよう努力する。
- ・立川委員：過去の損失を補助するのは町民理解が難しい。町と会社で損失が出た場合、補償補助という形で支援するということが契約書や仕様書の中で示されているのか？
- ・政策推進課長：そのような約束はない。
- ・立川委員：約束事が交わされていない中で町が判断することに町民の理解が得られるのか？
- ・政策推進課長：当該年度に設計変更し、町が委託料として支出すれば理解しやすかったが、その時点では見通しが甘かったので、現状発注者である町としては補助金として支出することが適切である。
- ・委員長：他にないか？
(なし)
- ・委員長：「3：町の資金計画（案）（支援時期及び支援金額）」の調査を終了する。

- ・委員長：次に「4：経営方針変更の手順とスケジュール（案）」について、意見・質疑はないか？
- ・常通委員：ゼロベースとは具体的にどのようなことを指しているのか？
- ・政策推進課長：宿舎・スキー場・キャンプ場・公園について、続けることがあれば続けないこともある。
- ・常通委員：民間事業者と協議・ヒアリングと新たな手法の検討・調整については同時並行的に進めて新たな手法の検討は今から検討すべきと思うが？
- ・政策推進課長：資料の意図は令和5年7月から12月に民間事業者との協議・ヒアリングを経て、令和6年1月から3月の新たな手法の検討調整につながるという趣旨であるが、一体的に行っているという解釈もできるので資料の表記は検討したい。
- ・町長：できるだけ間を置かないで新嵐山を継続したいが、慎重に進めていかなければならない部分もあり、議会にはまとまってきた段階で情報共有させていただきたい。
- ・常通委員：年度途中でも期間を変える検討した方が良いのでは？空白期間も含めて検討した方が進めやすいのでは？
- ・町長：最短で継続を目指すこのようなスケジュールになる。あまり間を置くと施設の老朽化が進むので、現段階での町の考え方としては、できるだけ直にバト

ンタッチできるような取り進めができないか考えていきたい。場合によっては一時期直営を含めて検討する。

- ・菊池委員：宿舎・スキー場・キャンプ場・公園をゼロベースで考えるのは令和7年度以降で、清算までは現状維持で経費などを削減してお金がかからない形で清算させるという認識で良かったか？
- ・政策推進課長：お見込みのとおり
- ・菊池委員：現段階で補正予算提案なのだが、議決を経ない段階で言い切って問題ないのか？
- ・政策推進課長：嵐山を利用できないという誤解を招かないよう記載。
- ・菊池委員：民間事業者と協議・ヒアリングは具体的にどういった形でやるのか？
- ・政策推進課長：この場で正式に答えられるようなものはない。
- ・早苗委員：今提供しているサービスを維持するためにはどの程度の町の支援金が必要なのか示すべきでは？
- ・政策推進課長：町民の皆様や議会にお示しする必要がある。今後新たなゼロベースでの大きな転換になるので、民間事業者に委託してランドデザイン的なものも検討していきたい。
- ・町長：指定管理の算定には一定程度的見直しが今後必要。今後は民間視点でランドデザイン的なものや新たな活用計画も考えていきたい。
- ・橋本委員：実際には倒産している会社を1年間指定管理期間延長。9月初日に補正提案するにあたり、議決する判断材料がないので、早期に経営プランを提出していただきたいが？
- ・政策推進課長：3頁は過去にさかのぼって積算と実績の乖離の分を支援金として支出するもので、7頁は今後について、新たな体制を検討するには、時間を要するので、2つは分けて考えていただきたい。
- ・橋本委員：今後1年間延長するにあたり、今のような人件費をかけて営業を続けるのか？
- ・副町長：サービスの縮小も含めコストを下げる経営努力をする。
- ・町長：今休止して直ぐ次の担い手が出てくるかは現実的に難しいので、基本的には継続した中でやりたい。
- ・正村委員：令和6年度も継続するのが町の財政面からみて適切なのか疑問である。今の指定管理機関の今年度末で一旦休止し、次の担い手を選定する時間を確保することは十分町民に説明すれば理解が得られると思うが？
- ・町長：資金繰りや資金ショート、未払いや今後の借金返済等を総合的に判断。未払いは避けなければならない。民間事業者への移譲という提言も受けている。町としてできるだけ継続していきたい。
- ・西尾委員：全部ゼロベースで考えるということだが、コストを考えると本当に将来町民に必要なのか？
- ・町長：今の資源では嵐山はプラスになると思っている民間事業者はいない。ランドデザインを民間事業者を含めて提案いただく中で、今の事業だけでなくトータル的に成り立つのか工夫をいただきながらやっていきたい。

- ・西尾委員：町民からのアンケートやパブコメを取った方が良いのでは？
- ・町長：町の意向を含めて新嵐山活用計画について、パブコメや意見をいただくのもありだと思う。
- ・木村委員：各層各段階の意見をスケジュールの中に入れて新たな提案をもとに協議したら良いと思うが？
- ・町長：さまざまな意見を聞くスケジュールも踏まえた上で、いつ頃どういう判断をしていくか整理する。
- ・木村委員：ゼロベースという観点なら一旦休止し新たな形を考える方が町民に理解されるのでは？
- ・町長：清算の目安を示さない中で休止か継続かできないという形で考えている。町民の意見を求めることは必要だが、今の段階で町民の意見を求めて判断する案件ではないと認識しており、政策的、政治的に判断している。株主として自助努力で累積赤字の解消は見込めないという判断だけさせていただいた。
- ・中田委員：今回の資料での判断は難しい。費用対効果が見えてこない会社に令和6年度までまかせしていくことに対して、財政的な支援はあるのか？
- ・政策推進課長：資料4頁。現在の5,349万5千円をベースに物価上昇等考慮している。
- ・中田委員：社員のモチベーションの低下がサービス低下に繋がる懸念があるが、フォローはどのように考えているのか？
- ・副町長：コストカットのためにサービスを縮小するのと、モチベーションが下がってサービスが低下とは違うので、サービスが低下しないよう会社の経営責任を取る立場として対応していきたい。
- ・町長：新事業者に対しても継続雇用の依頼を今の会社の責任として行っていきたい。
- ・渡辺委員：町の観光行政・経済循環という大きな視点での効果も町民に説明すべきではないか？
- ・町長：経済循環を話しても難しい部分があるが、町として経済波及効果も分析できればと思っている。
- ・堀切委員：経費削減だけでなく、今までと違った営業努力を含めて検討すべきでは？
- ・町長：収入を増やすか経費を削減するのか、1年半あるので会社に指示していきたい。
- ・立川委員：町長が従業員の雇用を守るという発言は適切ではないのでは？
- ・町長：指定管理事業者の雇用について言及するのは適切ではないが、町が100%出資の会社なので雇用を守るのは当然である。

(なし)

- ・委員長：以上で、本日の調査を終了する。

全体を通して

- ・正村委員：このような状況になった要因と責任は？
- ・町長：コロナ禍や物価高騰など不可抗力な部分があったが、指定管理者や町の見通しの甘さもあり、その責任は重く感じている。

- ・委員長：これから自由討議を行う。自由討議も資料の項目ごとに行う。
- ・委員長：「新嵐山スカイパークの今後について」について、自由討議はないか？
- ・菊池委員：具体的にどのように清算していくのか細かく示していただかないと町民も納得しないと思う。
- ・木村委員：令和5年度中に清算し、新しい嵐山を考えてスタートを切ってもらえればよいと思ったが、今日のやり取りの中では次につながるようなものはなかったので苦慮している。
- ・伊藤委員：芽室町の貴重な観光資源。町民に迷惑がかからない形での継続を望む。
- ・小笠原委員：継続するならこれは残すこれは残さないと明確にし、分割してやった方がよい。
- ・橋本委員：9月初日補正提案されても議決する判断材料がない。
- ・中田委員：慎重に判断しないといけない。改革は身の丈に合ったものにして欲しい。1年同じ会社に延長も疑問。議決の材料が足りない。
- ・堀切委員：今までどおりのサービスで良いのか？具体的な数値目標を示すべきでは？事業性も大切だが公共性をより重視すべきであり、雇用は守るべきである。
- ・渡辺委員：延長しなかった場合、事業停止になるので、今後フローチャートのようなものがあつた方がよい。
- ・立川委員：町が補助をすることは会社との明確な契約はない。経営破綻の要因として事後的な補填を認めてきたこと。従業員の雇用は会社が考えることである。継続させるだけがオーナーの視点ではなく、これ以上財政負担を生まないために政治的な判断が議会に求められている役割。
- ・中村委員：観光資源として守る。公共性も大事。立ち止まることも必要。
- ・早苗委員：支援金を議決するか否かの判断で、3セクを清算する資金として必要ならやむを得ない。施設を閉鎖することには反対で、一旦閉鎖すると元には戻せない。
- ・常通委員：補正予算は致し方ない。ゼロベースという話では空白期間があつても致し方ない。
- ・正村委員：この事業に未来があるのか？乖離や不可抗力という町の姿勢。5,200万円入れた後の具体的な経営プランが示されない。今後の委員会としては、町から7月に提案された内容と変わらなくずっと平行線なので、委員会調査を継続するのは余り意味がない。
- ・西尾委員：嵐山が唯一の観光資源として公共性を持たせていく今の行政のあり方に疑問を感じている。5,200万円は致し方ないので、今後の嵐山の夢とロマンを描いていった方がよい。
- ・常通委員：今回は9月補正予算がメイン。1年間延長は12月提案なので、それまでに判断すればよい。

- ・早苗委員：活用計画を見直しや観光ビジョンも作っていくので、スケジュールを町から示させて、公募の前に出てくるよう調整していただきたい。
- ・立川委員：特別委員会での調査事項と所管委員会での調査事項の整理が必要。
- ・梶澤議長：9月補正の意味合い。いかに血税投入を最小限にするか。9月に否決させて倒産させるという手法もあるが、令和5年度までは雇用を守る必要がある。令和7年3月まで任せて良いのかという判断。12月の指定管理者1年延長の提案の議論をするためには、特別委員会での継続調査が必要。

・委員長：他にないか？

(なし)

・委員長：以上で、本日の調査を終了する。

3 その他

(1) 次回委員会の開催日程について

- ・委員長：正副一任
- ・(異議なし)
- ・委員長：決定する。

(2) その他

以上をもって委員会を閉会する。

傍聴者数	一般者	2名	報道関係者	2名	議員	0名	合計	4名
------	-----	----	-------	----	----	----	----	----

令和5年8月21日

新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会
委員長 鈴木健充