

# めむろ新嵐山株式会社の検証報告

令和6年6月

芽室町

## 目次

I 検証の目的	.....	P3
II めむろ新嵐山株式会社の沿革		
1 会社の設立	.....	P4
2 町からの受託業務	.....	P4
3 町からの委託料等		
(1)新嵐山スカイパーク管理業務及び牧場管理業務	.....	P5
(2)新嵐山スカイパーク指定管理業務及び牧場管理業務	.....	P5~6
4 令和5年10月以降の経過	.....	P6
III 法人の経営破綻の影響	.....	P7~8
IV 経営検証		
1 利用状況の分析	.....	P9
2 部門別営業収支の分析	.....	P10
3 財務諸表の分析		
(1)貸借対照表	.....	P11
(2)損益計算書	.....	P12
4 収益性の分析		
(1)自己資本当期純利益率(ROE)	.....	P13
(2)総資本回転率	.....	P13
(3)売上高経常利益率	.....	P14
(4)売上高事業利益率	.....	P14
5 流動性の分析		
(1)流動比率	.....	P15
(2)当座比率	.....	P15
(3)手元流動性比率	.....	P15
(4)自己資本比率	.....	P16
6 生産性の分析		
(1)職員1人当たり付加価値額	.....	P17
(2)職員1人当たり売上額	.....	P17
(3)付加価値率	.....	P18
(4)労働分配率	.....	P18
(5)売上高人件費率	.....	P18
7 経営検証のまとめ	.....	P19
V 新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響について	.....	P20~21

## VI 政策検証

- 1 複数の政策目標と公共性・収益性 ..... P22~24
- 2 町の法人への関与 ..... P25~26
- 3 法人の経営破綻に対する町の考え方 ..... P27~29
- 4 政策検証のまとめ ..... P30~31

## VII 検証の総括 ..... P32~33

## VIII 資料

- ①宿泊者数の推移 ..... P35
- ②スキー場リフト乗降客数の推移 ..... P36
- ③部門別営業収支の推移 ..... P37
- ④貸借対照表 ..... P38~39
- ⑤貸借対照表(抜粋) ..... P40
- ⑥損益計算書 ..... P41~42
- ⑦損益計算書(抜粋) ..... P43
- ⑧収益性・流動性・生産性分析 ..... P44~45
- ⑨管理業務委託料及び指定管理委託料の推移(補助金等含む) ..... P46
- ⑩牧場管理委託料の推移 ..... P47
- ⑪新嵐山スカイパークあり方検討会議からの提言書 ..... P48~50
- ⑫新嵐山スカイパーク経営形態の方向性 ..... P51~52  
(芽室町行政改革推進委員会専門部会からの提言を基に策定)
- ⑬芽室町行政改革推進委員会専門部会からの提言 ..... P53~62
- ⑭新嵐山スカイパーク自分ごと化会議からの提案書 ..... P63~97
- ⑮【サービス改善と満足度調査報告】  
(令和4年度指定管理者業務報告書から抜粋) ..... P98~104

## I 検証の目的

めむろ新嵐山株式会社(以下、「法人」という。)は、「宿泊施設の経営及び維持等の事業を営むこと」等を目的に、平成 14 年(2002 年)に芽室町が 100% 出資して設立した第三セクターである。

法人は、町が「芽室町新嵐山スカイパーク設置条例」に基づき、「町民の健全なレクリエーションと健康の増進及び観光の振興」を目的として設置した新嵐山スカイパークの管理業務委託(平成 14 年度から平成 17 年度)及び指定管理委託(平成 18 年度から令和 5 年度)により施設の管理運営を担っていたが、令和 2 年以降、新型コロナウイルス感染症の世界的流行(パンデミック)により経営に大きな打撃を受け、町も支援等を行ってきたが、令和 5 年 10 月 12 日に破産手続きの申し立てを行った。

町が 100% 出資して設立した第三セクターの経営破綻は、町民、利用者、取引事業者や法人で働く従業員など、多くの方に多大な影響を与える重大な事態であり、町では法人が経営破綻したことについて、今後の新嵐山スカイパークの再生並びに町の公共施設の管理運営において、二度と同様の事案を生じさせないよう、経営状況の分析による検証(経営検証)と町が実施してきた政策の検証(政策検証)の 2 つを主眼として検証し、要因や課題・問題点を整理するものである。

なお、本検証にあたっては、総務省の「第三セクター等の経営健全化の推進等について」(平成 26 年 8 月 5 日 総財公第 101 号)をふまえ、第三セクターに関する知見を有する外部の専門家として、本町と包括連携協定を締結する北海道大学公共政策大学院から助言をいただき、それらを反映した検証となっている。

## Ⅱ めむろ新嵐山株式会社の沿革

町では、平成 11 年度から 12 年度にかけて新嵐山スカイパークの運営を町直営から民間に移行すること及び宿泊部門の存廃について検討し、町民の皆さんからの意見をいただき、平成 13 年度にその方向性(第三セクターへの移行と宿泊部門の存続)を決定し、平成 14 年度から新体制による運営を開始するため、その受け皿となる法人を設立した。

また、平成 15 年の地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、平成 18 年9月までに、管理委託により運営されている施設について、指定管理者制度への移行または町直営による管理を選択・決定することになり、新嵐山スカイパークについては、平成 18 年度からの指定管理者制度による運営とすることを決定した。

### 1 会社の設立

平成 14 年3月6日 会社成立

目的について、次のとおりである。

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| 1 宿泊施設の経営及び維持    | 6 キャンプ場の経営及び維持    |
| 2 飲食店の経営及び食料品の販売 | 7 公園施設の管理         |
| 3 十勝地方の特産品の販売    | 8 牧場の管理           |
| 4 酒類及び清涼飲料の販売    | 9 前各号に附帯関連する一切の業務 |
| 5 スキー場の経営及び維持    |                   |

発行済株式の総数は 600 株(1株5万円)、資本金の額は 3,000 万円で 100%町が出資の法人となっている。(いわゆる第三セクター)

### 2 町からの受託業務

法人は、平成 14 年4月から新嵐山スカイパークの管理業務(宿舎、スキー場、公園)及び牧場管理業務を受託し、新嵐山スカイパークの管理業務については、平成 18 年4月から指定管理事業者として指定管理業務を受託している。(牧場管理業務は継続して委託契約により受託)

### 3 町からの委託料等

町から法人に対する委託料等については、以下のとおりであり、平成 18 年度以降は指定管理期間ごとに記載する。

#### (1)新嵐山スカイパーク管理業務及び牧場管理業務(平成 14 年度～平成 17 年度)

	新嵐山スカイパーク管理業務	牧場管理業務	合計
平成 14 年度	29,000,000 円	16,149,265 円	45,149,265 円
平成 15 年度	29,000,000 円	16,460,000 円	45,460,000 円
平成 16 年度	29,000,000 円	16,155,000 円	45,155,000 円
平成 17 年度	29,000,000 円	16,065,000 円	45,065,000 円

#### (2)新嵐山スカイパーク指定管理業務及び牧場管理業務(平成 18 年度～令和 5 年度)

##### 第1期

	新嵐山スカイパーク指定管理業務	牧場管理業務	合計
平成 18 年度	29,000,000 円	14,910,000 円	43,910,000 円
平成 19 年度	29,459,900 円	14,752,000 円	44,211,900 円
平成 20 年度	32,545,850 円	15,000,000 円	47,545,850 円

##### 第2期

	新嵐山スカイパーク指定管理業務	牧場管理業務	合計
平成 21 年度	35,200,000 円	15,500,000 円	50,700,000 円
平成 22 年度	35,200,000 円	17,100,000 円	52,300,000 円
平成 23 年度	35,200,000 円	17,288,000 円	52,488,000 円

##### 第3期

平成 26 年 4 月～消費税 8%

	新嵐山スカイパーク指定管理業務	牧場管理業務	合計
平成 24 年度	39,406,500 円	17,408,000 円	56,814,500 円
平成 25 年度	39,406,500 円	17,653,000 円	57,059,500 円
平成 26 年度	41,671,800 円	19,493,000 円	61,164,800 円

##### 第4期

	新嵐山スカイパーク指定管理業務	牧場管理業務	合計
平成 27 年度	44,841,000 円	19,822,000 円	64,663,000 円
平成 28 年度	48,912,105 円 ※	19,850,400 円	68,762,505 円
平成 29 年度	50,045,785 円 ※	20,198,000 円	70,243,785 円

※特別支援学校修学旅行誘致補助金 4,071,105 円(H28)、5,204,785 円(H29)を含む

## 第5期

令和元年 10月～消費税 10%

	新嵐山スカイパーク指定管理業務	牧場管理業務	合計
平成 30 年度	50,222,164 円 ※	20,255,000 円	70,477,164 円
平成 31 年度	50,844,580 円 ※	20,267,752 円	71,112,332 円
令和2年度	78,763,006 円 ※	20,861,000 円	99,624,006 円

※特別支援学校修学旅行誘致補助金 5,381,164 円(H30)、5,588,580 円(H31)、5,525,006(R2)

及び設計変更分 27,567,000 円(R2)を含む

## 第6期

	新嵐山スカイパーク指定管理業務	牧場管理業務	合計
令和3年度	60,265,700 円 ※	－ 円	60,265,700 円
令和4年度	113,977,400 円 ※	－ 円	113,977,400 円
令和5年度	53,495,000 円 ※	－ 円	53,495,000 円

※設計変更分 5,450,700 円(R3)、17,930,000 円(R4)及び指定管理業務支援金 42,552,400 円(R4)を含む

## 4 令和5年10月以降の経過

令和5年 10月以降の経過については、次のとおりである。

令和5年 10月 10日 営業停止

令和5年 10月 12日 釧路地方裁判所帯広支部に自己破産の申し立て

令和5年 10月 17日 破産手続き開始の決定及び町の指定管理者の指定の取消

令和6年1月 25日 第1回債権者集会

令和6年4月 25日 第2回債権者集会

令和6年4月 25日 破産手続の終了(廃止)

\* 債権額(第1回債権者集会の時点で把握されていた財産債権及び一般破産債権)合計

109,150,148 円に対し、5,819,452 円を一部弁済し法人の残高が無くなつたことに  
より、破産手続の終了(廃止)が決定。

### III 法人の経営破綻の影響

法人の経営破綻は、町内外にさまざまな影響を及ぼしているが、これまで議会等で説明してきた次の点について影響を記載する。

- 1 従業員への令和5年9月分の給与の支払いができない。  
→法人が破綻したことにより、以下のとおり給与が未払いとなっている。  
(36人 17,294,402円)  
※未払賃金立替払制度により、未払い賃金の一部が支払われている。  
未払賃金立替払制度…「賃金の支払の確保等に関する法律」に基づく制度であり、企業倒産により賃金未払のまま退職した労働者に対して、未払いの賃金の一部を立替払いするものであり、独立行政法人労働者健康安全機構が業務を実施している。
- 2 仕入れ先への支払いができない。  
→法人が経営破綻したことにより、以下の金額が未払いとなっている。  
(70件 12,822千円)
- 3 銀行からの借入(残債 41,669千円:短期 30,000千円/長期 11,669千円)の返済ができず、同行の不良債権となる。そのことで町の信用が大きく低下し、今後の業務に支障がでる可能性がある。  
→借入金の返済はできなくなった。
- 4 10月以降の新嵐山スカイパークの営業ができない。冬期間は除雪もできないため、敷地内に入ることができない。  
→記載のとおり。

## 5 スキー場及び宿舎について、以下の懸念がある。

- ①鉄道事業法に基づく索道の許認可がなければ運営できない。町直営から第3セクターに運営を移行した際は、半年以上前から北海道運輸局と何度も協議を重ねており、再び直営で運営するとしても、今年度(令和5年度シーズン)に間に合う可能性は極めて低い。  
また、特例的に許認可がおりたとしても、索道技術管理者は正職員が原則であり、今年度確保できる可能性は低い。  
なお、索道技術管理者の選任(北海道運輸局の認可が必要)は通常でも50日以上かかるため、索道の許認可取得後の事務手続きとなることを考えても、事実上不可能である。  
→索道技術管理者については確保ができ、令和6年1月16日付で索道の許認可は法人から町に移行されたが、令和5年度においてはスキー場の営業はできなかつたものである。
- ②圧雪車、人工降雪機の操作については、経験が必要である。今年度営業しないとした場合、来年度、その人員を確保することは難しく、来年度以降も営業が再開できる可能性が極めて低い。  
→令和6年度の営業再開に向けて、さまざまな協議を重ねているが、記載のとおり、経験者の確保は大きな課題となっている。
- ③シーズン券購入者に返金できないため、町の信用が大きく落ちる。(町が返金することは、法律上できない)  
→法人において返金対応した。
- ④スキー授業ができないため、町内の小中学校のカリキュラム変更の必要がある。  
→町内小中学校においては他のスキー場で授業を行うなど変更したが、移動時間が多くなるなど、影響があった。
- ⑤宿泊・宴会等全てキャンセルとなるため、町の信用が大きく落ちる。  
→記載のとおり。

## 6 町は既に1年分の指定管理料(約54百万円)の支払いをしているため、下半期分は返金してもらう必要があるが、会社にその資力がないため、町として不良債権を抱えることになる。 →記載のとおり。10月17日以降の指定管理委託料 24,408,464円は返金されない。

## 7 町の地方債(約32百万円)が繰上償還を求められる可能性がある。

→現在、新嵐山スカイパークについては、休止の状態として帯広財務事務所に届出しており、再開されれば機械・設備等の導入に要した地方債の繰上償還は不要との見解が示されている。

## IV 経営検証

### 1 利用状況の分析

利用状況の分析については、法人が業務管理委託を受託した平成14年度以降を分析し、平成18年度以降の指定管理者制度による管理も含め第三セクターの運営を検証する。

なお、スキー場リフト乗降客数については、スキー人口の減少等もふまえ、平成元年度からの推移を記載する。

宿泊部門は、35ページの宿泊者数の推移から、平成15年度の約8,100人をピークに年度により多少の増減はあったものの、宿泊者数は減少していた。また、コロナ禍以前から、旅行のニーズが団体から個人または少人数へのグループに変化してきており、現在の施設ではそのニーズに応えることができなかつたことがわかる。また、施設の老朽化も進んでおり、新しく快適な個室といったニーズを捉えることができず、新型コロナウイルス感染症の影響が収束しても、この傾向は変わらなかつたものと考えられる。

特に令和2年以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、移動の制限や営業の自粛要請といった、法人では克服が困難な状況により、令和2年度及び令和3年度の宿泊者数はピーク時の4分の1以下、令和4年度も回復傾向ではあったものの、ピーク時の2分の1程度となっており、売上高も大幅な減少となっている。

なお、キャンプ場(フリーサイト、グランピングサイト)は、令和3年度は5,180人、令和4年度は4,895人となっており、コロナ禍において一定の集客があったものである。

スキー場については、36ページのスキー場リフト乗降客数の推移から、平成4年度の約118万人をピークに、直近の5年間(H30～R4)はピーク時の3分の1以下となっている。

宿泊部門と同様に令和2年度以降は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が大きく、令和4年度は若干の回復傾向もあるが、年間30万人を割り込んでいる。

多くのスキー場でスキー人口の減少が現実となっており、メムロスキー場でも乗降客数からの傾向が明らかである。

新嵐山スカイパークの指定管理業務で大きなウエイトを占める宿泊とスキーは、いずれもピークが20年以上(スキー場は30年以上)前であり、さまざまなニーズの変化への対応が求められるなかで、施設改修などは、原則として財産を持たない法人では実施することができず、利用状況からも、ニーズの変化に合わせた対応により利用者の回復や新たな誘客を図ることは難しかったと考えられる。

近年はドッグランやグランピングなどの新たなサービスの提供を開始し、それらも含めた顧客満足度については、98ページから104ページのとおり、一定の評価をいただいており、今後のさらなる満足度向上に向けた取組を検討している状況であったことがわかるが、一方で「町民が利用しにくくなつた」といった声もあり、新たな取組に対し、賛否両論があつたことも事実である。

## 2 部門別営業収支の分析

部門別営業収支の分析については、37 ページの部門別営業収支の推移により、法人が業務管理委託を受託した平成 14 年度以降を分析し、平成 18 年度以降の指定管理者制度による管理も含め第三セクターの運営を検証する。

宿舎については、業務管理委託当初(第2期)から、全期において収支はマイナスとなっている。施設の老朽化と比例するように収支のマイナスは増加しており、第 12 期以降は毎年度 20,000 千円以上のマイナスとなっており、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が出始めた第 19 期以降は宿泊者数の大幅な減少により多額のマイナスとなっている。

宿舎部門については、法人設立当初から一度も収支が黒字になったことがなく、新嵐山スカイパークの経営において最大の不採算部門であり、脆弱な収支の体質といった構造的な課題が解決されないまま、指定管理業務が継続されていたことがわかる。

スキー場については、業務管理委託当初はプラスとなっており、リフトの乗降客数の減少はあるもののプラスの期も多く、コロナ禍においてもプラスとなっている。ただし、スキー場運営に伴う圧雪車の修繕等は町が直接発注しており、法人の収支にはそれらの経費は含まれていない。

公園・キャンプ場はマイナスの期が多いが、公園部門は公共的サービスであり、料金を徴収するものではないため、維持管理にかかる経費の分が収支のマイナスにつながるものである。

牧場は第6期から管理委託を受託しており、第6期～第7期を除き、収支はプラスとなっている。第 12 期以降は毎年 1,000 千円以上のプラスで、第 18 期～第 20 期はそれぞれ 4,000 千円以上のプラスとなっている。第 21 期以降は牧場業務が法人への委託から JA への委託に変更になったため収支は発生していないが、法人としては年間で約 20,000 千円の売上による収益が安定した業務がなくなったものである。

共通部分はこれまでの各分野の共通経費を計上しており、町からの各種補助金等も共通部分で計上している。

部門別営業収支からは、宿舎部門の収支のマイナスと公共的分野である公園部門の収支のマイナスを他の分野の収支でカバーしている状況がわかるが、この状況からも利用料金制であっても独立採算とはいはず、さらに新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で宿舎部門の収支が大きくマイナスになり、また、その時期に収益が安定していた牧場分野の委託業務がなくなったこともあわせて、その影響を緩和することができなかったことがわかる。

また、法人設立当初からの最大の不採算部門である宿舎部門の累積赤字は 5 億円を超えており、この構造的な課題が解決されないまま事業を継続していたことが結果的には法人の経営破綻に大きな影響を与えていたことがわかる。

### 3 財務諸表の分析

#### (1)貸借対照表

貸借対照表(38 ページから 40 ページ)から読み取れる経営状況としては、次の点を指摘することができる。

- ①資産から負債を差し引いた値(純資産)は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が始めた第 19 期から減少し、第 20 期には大幅減、第 21 期から債務超過となっており、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う経済活動の停滞が、法人の経営に大きな影響を与えていることがわかる。
- ②第 20 期から第 22 期に負債が増加しているが、主なものは短期及び長期の借入金であり、指定管理業務における当初想定していた売上を下回ったことによるもので、想定していた売上がのぞめないなかで、事業継続のための借り入れだったことがわかる。(当時、他の指定管理施設は利用料金制をとっていないため売上の増減が指定管理業務に影響することはなかったが、新嵐山スカイパークは利用料金制のため売上の減少が運営に直結したもの。)
- ③第 20 期から第 21 期で現金・預金が大幅に減少し、5,000 千円を下回っている。これは手元流動性が著しく下がった状態であり、資金ショート(手持ちの資金が不足し、運転資金が足りなくなり商品の仕入れ等の支払いができなくなる状態)が懸念される状況で、直近の支払いにも不安が残る状態になったもので、このような状況では、コロナ収束後を見据えた事業展開もできなかつたものと考えられる。
- ④上記により、貸借対照表からは、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響が法人の経営に大きな影響を及ぼすとともに、法人が新嵐山スカイパークの運営を目的に設立された第三セクターであるため、事業の縮小や新嵐山スカイパークの運営以外の他の事業に注力するといった対応もできず、経営状態が急速に悪化していったことがわかる。

#### ※債務超過とは…

貸借対照表において、資産より負債のほうが多い状態をいう。資産をすべて現金化しても負債を支払えない(借金が残る)状態で、単年の赤字(売上より支出が多い状況)とは異なる。

債務超過に陥ることで、企業の信用が下がり銀行の融資が受けられない、他の事業者と取引ができなくなる、倒産のおそれがある、などの状態になる可能性が高いといわれている。

## (2)損益計算書

損益計算書(41 ページから 43 ページ)から読み取れる経営状況としては、次の点を指摘することができる。

- ①収益は指定管理者制度による管理に移行した第6期以降では、第 22 期(令和4年度)の 234,511 千円が最高であるが、これは、指定管理委託の設計変更及び指定管理業務支援金で約 60,000 千円の町の支出によるものであり、これを除いた場合、ピークは第 17 期の約 218,000 千円である。
- ②収益は各期において多少の増減はあるものの、コロナ禍前までは、概ね 200,000 千円となっているが、令和2年以降は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で大きく減少している。
- ③費用は、経費削減に努めたことが指定管理業務報告書に記載されているが、燃料価格・物価高騰により水道光熱費や施設維持費が大幅に増加しており、国民宿舎やスキー場運営に係る水道光熱費や施設維持費は既存のサービスを継続するうえでは削減が難しく、これらの費用の増加が法人の経営に大きくのしかかったものと考えられる。また、第 20 期から給与手当、従業員賞与の増とそれに伴う法定福利費の増があり、さまざまな業界で人手不足が顕著だったこともあり、コロナの収束を見据え、人材確保に先行して取り組んでいたことがわかるが、コロナの影響が3年を超えるなど、未曾有の事態が長期化したこともあり、この時期の人件費の増加等が収益に大きな影響を及ぼした点は指摘されるところである。
- ④経常利益は収益と費用の差で、実施した事業がどの程度の利益になっているかがわかるものであり、法人では第 12 期の約 8,500 千円がピークで、コロナ禍前であってもマイナスがある。このことからも、民間企業であるとともに公的な面もある第三セクターの経営において利益の追求が難しいことがわかる。
- ⑤第2期から第5期において、寄付金が 25,000 千円支出されている。この寄付金については、町が宿泊部門に関する施設整備を行ったものを法人が分割して負担しているものであり、営業利益から法人が町に寄付しているが、金額としては、第2期から第5期の4年間で出資金の8割超に相当する額を町に寄付しているものである。(公園・キャンプ場部門は町民の健康増進の観点からこのルールは適用されていない。)

## 4 収益性の分析

収益性は、法人がどの程度利益を得ているかを示すもので、今回の検証では、44 ページから 45 ページの収益性・流動性・生産性分析のとおり、自己資本当期純利益率等で把握した。

これらについては、中小企業庁が毎年実施している「中小企業実態基本調査」でも用いられており、法人の収益性を分析する際の指標として、本項目で全国平均との比較も含め、分析するものである。

### (1)自己資本当期純利益率(ROE)

自己資本当期純利益率(ROE)は、当期純利益の純資産に対する割合で、株主から調達した資金と過去の収益のうち内部留保していた資金により、どの程度利益をあげているかを把握する指標で、一般的には株主からの資金が有効に活用されているか、投資先としてふさわしいかの判断基準ともいわれている。(ROE=Return On Equity)

法人においては、指定管理者制度に移行した第6期以降は増減の幅が大きく(それ以前は1~2%台であったがマイナスはなかった)、部門別の営業収支のとおり、利用料金制をとった指定管理業務において、不採算部門を抱えながらの運営が非常に難しかったことがわかる。

ROE は当期純利益が増えていくことで継続的な向上につながり、そのことが株主から調達した資金が有効に活用されていることと解されるが、当期純利益からも、新嵐山スカイパークの運営においては、ROE の継続的な向上が難しかったことがわかる。

なお、中小企業庁が実施した令和4年中小企業実態基本調査(令和3年度決算実績)(2023年7月公表)(以下、「中小企業実態基本調査」という。)においては、全産業の平均は 8.29% であり、法人においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を大きく受けた第 19 期以降は、大きなマイナスであり、これは当期純利益が大きくマイナスになったため、売上があがらないにもかかわらず、施設の維持管理経費が必要な宿舎やスキーチャーを運営する法人では避けられなかつたものと考えられる。このことからも、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が法人の経営にいかに大きな影響を与えたかがわかるものとなっている。

### (2)総資本回転率

総資本回転率は、事業を行ううえで、総資本を投資して、どのくらい効率的に売上をあげられたか(総資本が何回売上という形で回ったか)がわかるもので、数値が大きいほど売上という形で回る(効率が良い)とされるものである。(1未満の場合は投資しても利益が出なかつたと判断される)

法人においては、3.0 を下回った年度はなく、投資した資本に対して売上はあげられていたことがわかる。(ただし、第 22 期については、総資本回転率は 14.7 となっているが、指定管理業務支援金約 42,000 千円による影響が大きいため参考値とする。)

なお、中小企業実態基本調査においては、全産業の平均が 0.98 回だったことからも、効率的な運営ができていたものと考えられるが、法人においては固定資産をほぼ有していないため、総資本回転率が高くなる傾向があることは考慮しなければならない。

### (3) 売上高経常利益率

売上高経常利益率は、売上高に対する経常利益の割合であり、本来の営業活動から得た利益に財務活動における損益を加味したもので、この比率が高い場合、通常の経営活動における収益力が高いとされるものである。

法人における売上高経常利益率は第12期の4.1%が最高であり、経常利益がマイナスの場合はこの数値もマイナスになるが、プラスであっても、水準が低く、経営活動における収益力は低かったことがわかる。上記(1)の総資本経常利益率と同様に数値が低く、法人の収益力の低さがこの数値からもわかる。

なお、中小企業実態基本調査においては、全産業の平均が4.26%だったことからも、不採算部門を抱える法人が収益をあげることが難しかったことがわかる。

### (4) 売上高事業利益率

売上高事業利益率は、売上高に対する利益の割合であり、本来の事業活動(本業)の収益力の高さがわかるものとなる。

法人では、第12期の3.1%が最高であり、経常利益が出ている期でも、営業利益がマイナスの場合があり、指定管理委託業務のなかでの本業と解される部門別の収支でも、宿舎や公園・キャンプ場といった部門が大きなマイナスとなっていることもあり、本業の部分の収益性が低いことがわかる。

このことは、施設の老朽化による維持管理経費の増加や、宿舎といった不採算部門、公園といった収益を生みにくい部門における負担など、法人が公共の部分や収益性の低い事業を運営するうえでは避けられなかったものと考えられる。

## 5 流動性の分析

流動性は、債務の支払い能力と解され、資金繰りや財務体質を把握するもので、今回の検証では、44 ページから 45 ページの収益性・流動性・生産性分析のとおり、流動比率等で把握した。

### (1)流動比率

流動比率は、流動資産(1年以内に現金化が予定される資産)の流動負債(1年以内に支払いをする負債)に対する割合を言い、企業の短期的な債務の支払能力を見る尺度といわれている。

流動比率が高い場合は、短期的に返済すべき債務に対して、比較的早期に現金化を図ることができる資産が多いことを示しており、短期的な債務の返済能力があるといえることから、一般的には 150%以上が望ましいとされており、100%を下回る場合は資金ショートの危険性がある。

法人においては、コロナ禍前までは、概ね 200%以上となっており、資金繰りが安定していたが、第 21 期は約 25%、第 22 期は約 10%と急激に悪化している。これは手持ちの現金・預金の減少が要因であり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、支払い能力が極めて低い状況に陥ったことがわかる。

### (2)当座比率

当座比率とは、当座資産の流動負債に対する割合をいい、企業の短期的な債務の支払能力をより厳密に見る尺度であり、流動比率の補助的な役割がある。

当座比率が高いと財務の安全性が高いといわれており、100%を下回ると資金繰りに難があると解される。

法人では、コロナ禍前までは、100%以上であり、上記(1)の流動比率と同様に、コロナ禍前までは安定していたが、第 21 期以降は急激に悪化し、第 22 期では 5%を割り込むなど、支払い能力が極めて低い状況に陥ったことがわかる。

### (3)手元流動性比率

手元流動性比率とは、流動的な資産の売上高に対する割合をいい、企業の短期的な支払能力を計る尺度であり、手元流動性比率が高いほど一般的に安全性が高いと判断されるが、手元流動性が高すぎると、企業が営業活動から得られた資金を再投資せず、手元の資金を寝かせていると捉えることもできる。

手元流動性比率は、支払い手段である現金・預金が、月商の何か月分保有しているかを表すもので、目安としては1か月分以上を確保することで、安定的な営業が可能といわれている。

法人ではコロナ禍前までは 2.0 か月以上で安定していたが、第 21 期以降は 1 か月を下回り、安定的な営業を行うという面においても極めて苦しい状況に陥ったことがわかる。

#### (4)自己資本比率

自己資本比率とは、総資本のうち純資産の占める割合をいい、自己資本に依存している割合を示すものであり、自己資本比率が高い場合は、総資本の中の返済しなければならない負債(他人資本)によってまかなわれている部分が少なく、健全性が高いといえる。

法人では、指定管理者制度により運営した第6期以降では、第7期を除き 50%以上となつており、自己資本比率が高い運営を行っていたが、第 20 期は約 32%、第 21 期以降はマイナスとなり、債務超過に陥っている。

中小企業実態基本調査においては、全産業の平均が 40.13%だったことからも、コロナ禍前までは自己資本比率の高い状態が、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、急激に経営が悪化したことがわかる。

第 20 期以降、運転資金の確保のため、短期及び長期の借入金を計上しているが、借入金は他人資本であるため、資金を確保する一方で自己資本比率が低下することになり、健全性の部分では低下していく。

なお、自己資本比率を高め財務体質を安定させるためには、一般的には資本の増資(新たな株式の発行等)が考えられるが、町では、第三セクターを清算し、新たな担い手への移行を検討していたことなどから、資本の増資といった手法はとれなかつたものである。

## 6 生産性の分析

生産性は、設備や労働力を投入し、どれだけの成果(利益)が生み出されたかを表すもので、「付加価値」とも考えられる。

労働の視点からであれば労働の生産性(労働生産性)、資本の視点からであれば資本の生産性(資本生産性)となり、投入した生産要素すべてに対して成果(利益)がどれくらい生み出されたかを示す指標として全要素生産性がある。

一方で、付加価値を生み出すことができなければ事業経費や人件費などをまかなうことができないため、付加価値がどの程度それらに分配されたのかも重要な視点となる。

今回の検証では、44 ページから 45 ページの収益性・流動性・生産性分析のとおり、職員1人当たり付加価値額等で把握した。

### (1) 職員1人当たり付加価値額

職員1人当たり付加価値額は、従業員1人当たりが生み出す新たな価値(稼ぎ)といわれ、労働生産性では重要とされている。

この数値が高ければ、企業は顧客に対して価値のあるサービスを提供したことになり、投入された労働力が効率的に利用されたと考えることができる。

法人においては、指定管理者制度による運営になった第6期以降、概ね 2,500 千円以上となっており、第 16 期以降は職員数の増加もあるが、付加価値額も増加しており、中小企業庁が以下に示すようなアプローチで進められていたと考えられる。

※中小企業庁の HP では、労働生産性と従業員数の関係については、以下のような記載があり、単に従業員数を減らすことが労働生産性の向上にはつながらないことが示されている。

労働生産性は、「付加価値額」を分子とし、「従業員数」を分母とする指標であるため、分母である「従業員数」を減らすことによっても労働生産性を向上させることが可能である。

しかしながら、「従業員数」の削減自体は、企業が生み出す「付加価値額」の増加にはつながらず、我が国全体の経済成長にも貢献しない。分子である「付加価値額」を増やすアプローチでの労働生産性の上昇が、より重要といえよう。

### (2) 職員1人当たり売上高

職員1人当たり売上高は、1人の従業員がいくら売上(稼ぎ)を生み出したかを把握するもので、同じ売上高であれば職員が少ないほどこの数値が高くなる。

一方で売上に対する従業員1人当たりの数値であることから、従業員を減らすことで、売上が下がることもあり、従業員を削減することで従業員1人当たり売上高が高くなるものではない。

法人においては、指定管理者制度による運営になった第6期以降、概ね 3,000 千円以上となっており、第 16 期以降は職員数の増加もあるが、安定していたと考えられる。

ただし、第 19 期以降は 2,800 千円を下回るなど、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で売上が減少したことで、職員1人当たりの売上高にも影響が及んだことがわかる。

### (3)付加価値率

付加価値率は、売上高に占める付加価値額の割合をいい、付加価値率が高い場合は、企業が新しく創造した価値の割合が大きいといえ、同業他社との差別化といった点でも参考になるものである。

法人においては、第6期以降は 80~82%となっていたが、第 16 期以降は 82~83%とより高い数値になっていたことからも、国民宿舎やスキー場、キャンプといったサービスにより、付加価値を高めていったことがわかる。

なお、中小企業実態基本調査においては、全産業の平均が 26.93%、宿泊業・飲食サービス業では 55.40%だったことからも、法人の売上に対する付加価値額の割合が大きく、新嵐山スカイパークの運営の特徴的な面とも考えられる。

### (4)労働分配率

労働分配率は、付加価値額に占める人件費で、企業が生み出した付加価値がどの程度労働者に支払われているか(分配されているか)をいい、労働分配率が高い場合は人件費がかかり、経営を圧迫する可能性があること、低い場合は付加価値に対して人手不足の可能性があることが考えられる。

法人においては、第6期以降は 50~60%台となっていたが、第 20 期は 70%、第 21 期は 80%を超え、高い数値となっており、人件費の増と新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による売上の減少に加え、全国的な人件費の高騰(単価増やベースアップ)もあり、労働分配率が高くなったものと考えらえる。

なお、財務省が公表した令和4年度法人企業統計調査では、全産業の平均が約 68%であり、第 20 期以降は全国平均と比較しても労働分配率が高く、経営を圧迫した一因と考えらえる。

### (5)売上高人件費率

売上高人件費比率は、売上高に対する人件費の割合をいい、売上高から営業利益を算出する際に控除する「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に人件費が含まれることから、売上高人件費比率は、売上高事業利益率と表裏の関係にあるといわれている。

売上高人件費比率が高い場合は、人件費が企業の収益を圧迫しているといえ、低い場合は従業員に対する還元が少なく、離職の可能性も高くなる。

法人においては、40%台後半から 50%台前半で推移していたが、第 20 期は約 65%、第 21 期は約 75%となっており、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により売上が大きく減少するなかで、人件費が収益を圧迫したと考えられる。人件費の増は、法人の従業員の採用とともに全国的な人件費の高騰もあり、コロナ禍による売上減少と回復の遅れとあわせて、売上高人件費率の上昇につながった主な要因と考えられる。

## 7 経営検証のまとめ

新嵐山スカイパークの利用状況や法人の決算書類(貸借対照表、損益計算書)を用いた分析結果についてはこれまで記載したとおりであり、これらの面から法人が経営破綻した要因や課題・問題点を次のように考える。

利用状況(宿泊者数及びスキー場リフト乗降者数)から、新嵐山スカイパークは町民の憩いの場であるとともに、本町最大の観光拠点として運営されていたが、施設の老朽化により、さまざまなニーズの変化への対応やスキー人口の減少といった変化に対応することができず、近年の新たなサービスには一定の評価をいただいているものの、一方で「町民が利用しにくくなつた」といった声もあり、施設全体では利用者の減少に歯止めがかからなかったものである。

収支の面については、財務諸表のいずれの指標をみても、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、売上が大きく減少し、法人の経営に大きな影響を与えたことがわかる。

法人においては、総資本回転率の面からは効率的な運営ができていたものと考えられるが、コロナ禍による売上の減少で想定していた売上が確保できず、その反面、施設の維持管理経費は増加しており、その影響を克服することができなかつた。

また、公園などの収益を生みにくい公共の部分や、宿舎やスキー場といった収益性が低い(不採算の)事業を運営する必要があるなど、新嵐山スカイパーク運営の単一目的に設立された第三セクターである法人では、公的役割と企業としての利益追求の両立が難しく、コロナ禍のようなリスクには弱く、宿泊部門の脆弱な収支の体質といった構造的な課題が解決されないまま、指定管理業務が継続されていたことは指摘されるところである。

資金繰りの面は、コロナ禍以前においては安定していたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、支払い能力が低い状況に陥り、安定的な営業を行うことができなくなつていったもので、自己資本比率の面においても、コロナ禍以降債務超過に陥っており、第三セクターを清算し、新たな担い手への移行を検討していたことなどから、資本の増資といった対応もできなかつたものである。

付加価値の面は、コロナ禍以前においては、職員1人当たりの売上高等からも安定した運営をしていたことがわかるが、コロナ禍以降においては、売上が減少し、人件費が経営を圧迫した一因と考えられ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大という未曾有の事態においては、人件費の削減などの手法も検討する必要があつたと考えられる。

以上のことから、経営検証の面においては、法人設立当初から収益に最も大きな影響を与える宿泊部門の構造的な課題が解決されなかつたことや、これまで誰も経験したことのない新型コロナウイルス感染症の世界的流行(パンデミック)が法人の経営破綻の原因であるとともに、第三セクターである法人がコロナ禍のようなリスクに弱く、この間も人件費の削減といった経費の削減に取組めなかつたことも含め、コロナ禍の法人の経営(収支)に与える影響への見通しの甘さも指摘されるところである。

## V 新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響について

ここでは、「IV 経営検証」のとおり、法人の経営に大きな打撃を与えた、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響と、町の対応、議会への報告等について記載する。

令和2年以降、新型コロナウイルス感染症の世界的流行(パンデミック)により、移動の制限や緊急事態宣言等によるさまざまな自粛要請など、経済社会活動の抑制を余儀なくされ、日本全体が未曾有の経済停滞にさらされ、法人も経営に大きな打撃を受けた。

特にこれまで不採算部門であった宿泊部門への影響や緊急事態宣言等による大人数の宴会も含めた飲食部門への影響は深刻で、法人は令和3年度から債務超過に陥り、事業の継続に支障が懸念される状況になった。

町では、財政的なリスクが一定の要件に該当する第三セクター等と関係を有する地方公共団体が、当該第三セクター等の経営健全化のための具体的な対応等を内容とする方針を定めるものである「第三セクター等の経営健全化方針の策定と取組状況の公表について」(令和元年7月23日付け総財公第19号総務省自治財務局公営企業課長通知)により、令和5年5月31日に「第三セクター等の経営健全化方針」を定め、抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討や具体的な対応により早期の債務超過解消を目指すこととした。

さらには、町民が主体となった「新嵐山スカイパーク自分ごと化会議」を開催し、新嵐山スカイパークの将来のあり方について議論いただき、令和5年3月31日付で新嵐山スカイパークの存続や運営の維持、強化に向けた「新嵐山スカイパーク自分ごと化会議からの提案書」を受けている。

また、新型コロナウイルス感染症の影響や燃料価格の高騰などにより、指定管理委託料の積算と実績の乖離が大きくなっていることから、令和2年度から令和4年度にそれぞれ委託料の設計変更(令和2年度 27,567,000円、令和3年度 6,770,700円(コロナ影響分 5,450,700円 燃料価格高騰分 1,320,000円)、令和4年度 17,930,000円)を行うとともに、令和4年度には指定管理業務支援金として42,552,400円を交付し、指定管理事業の継続に向けた対策を実施してきた。

法人では、町が策定した新嵐山活用計画に基づき、行動計画を定め、ターゲット毎の戦略を進めながら、運営上の効率化と売上確保につなげるとともに、各コストの見える化による業務の効率化を図ることで経営改革を行い、経営健全化に取組むこととした。

コロナ禍においても大きな成果を挙げているキャンプ・レンタル事業の販売強化など市場を見極めた戦略の投下を重点に、さらなるコスト削減を進めながら、利益計上のための経営改善により、早期の債務超過解消を目指していたが、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化したことによる影響が大きく、その影響を克服することができず、令和5年10月12日に破産手続きの申し立てを行った。

町議会に対しては、地方自治法や町条例の規定により、毎年度6月に、法人の経営状況等を報告し、さまざまな議論がなされてきたものである。

また、法人の経営危機については、町議会総務経済常任委員会、総務経済厚生文教常任委員会合同委員会、新嵐山スカイパーク経営改革調査特別委員会において、それぞれ、法人の経営状況及び第三セクター等の経営健全化方針、経営危機、新嵐山スカイパークの今後などについて説明を行っている。

町では、新型コロナウイルス感染症対策として、医療や経済活動など、さまざまな対策を実施してきた。

指定管理者制度による施設運営は新嵐山スカイパークも含め社会体育施設や駅前プラザ等があるが、当時、利用料金制を採用していた施設は新嵐山スカイパークのみであり、利用料金制を採用した施設における新型コロナウイルス感染症の世界的流行(パンデミック)といった未曽有の事態におけるリスク分担や、コロナ禍の収束が見通せないなかでの事業の継続、不採算部門の休止とそれに伴う人員削減などの議論を深め、理解をいただいたうえで、法人への支援等を検討する必要があったと考えている。

## VI 政策検証

ここでは、第三セクターの株主であるとともに、新嵐山スカイパークの設置者として、町の政策について検証する。しかし、町が行ってきた政策が法人の経営(売上等)にどのように影響したのかなど、具体的な数値をもって示すことは難しいため、以下の項目について検証を行った。

### 1 複数の政策目標と公共性・収益性

新嵐山スカイパークは「芽室町新嵐山スカイパーク設置条例」により、その設置目的を「町民の健全なレクリエーションと健康の増進をはかるとともに観光の振興に寄与するため」とされており、町民の憩いの場であるとともに、町内外から人を呼び込む観光振興の場という複数の政策目標に寄与する場として位置付けられている。

また、第5期芽室町総合計画においては、本町最大の観光地であり、着地型観光を推進するための中心的な施設(観光拠点)と位置付けられており、町の観光施策において重要な位置付けとなっている。

新嵐山スカイパークは、運営費赤字の増加により、平成 11 年度から 12 年度にかけて民営化や宿泊施設の存廃の議論がなされ、宿泊施設の存続の要望の声などから、平成 13 年度には、第三セクターによる運営と宿泊施設の継続を決定し、平成 14 年度から平成 17 年度までは町直営(管理業務委託)、平成 18 年度からは指定管理者制度による指定管理業務委託により運営されており、その管理業務委託及び指定管理業務は平成 14 年3月に設立された法人が受託している。

平成 17 年3月に策定された「芽室町自主・自立推進プラン」では、多目的施設及び社会体育施設の管理は、指定管理者制度の積極的な導入を図るとされている。

また、「芽室町自主・自立推進プラン」では、指定管理者制度は「施設の使用許可などの施設管理に関する権限を指定管理者に委任するので、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減等を図ることができます。」とされており、この考え方に基づき、新嵐山スカイパークは平成 18 年度から指定管理者制度による管理・運営となっている。

一方で、これまで第三セクターによる運営に対しては、さまざまな指摘がされてきており、平成 21 年に「新嵐山スカイパークあり方検討会議」からは、指定管理者を町内民間企業へ移行することの提言(P48~50)があり、平成 30 年には「芽室町行政改革推進委員会専門委員会」からの提言をもとに「新嵐山スカイパークの経営形態の方向性」(P51~52)が定められ、民間事業者への委託形態の検討や民間事業者への賃貸などの検討が求められてきたところである。

このように、指定管理者制度への移行後も複数回にわたり抜本的な改革の必要性は指摘されてきたところであったが、指定管理委託料の見直しなどの改善は行ってきたものの、第三セクターによる運営については継続されており、町として法人による運営のあり方そのものの改革には至らなかった点は指摘されるところである。

また、法人の事業モデルとして、牧場の安定的な収益と、牧場(夏)とスキーデ部分(冬)の通年雇用による人材確保(雇用)が前提となっていたが、令和2年度をもって牧場が法人の委託業務ではなくなり、この前提となる事業モデルが成立しなくなってしまい、スキーデ部分の人材確保のためには夏に牧場にかかる安定的な収益を生み出す事業を実施する必要があるなど、法人の事業運営においては、令和2年度以降はコロナ禍への対応とともに、法人の事業モデルを再構築する必要性に直面するなど非常に大きな変化があった。

第三セクターである法人は、設立当初から管理業務委託や指定管理委託による収入を柱に経営されており、管理業務委託は1年間の契約期間、指定管理委託も最長3年間の契約期間となっており、公共的な目的を持つ新嵐山スカイパークを管理・運営することを目的に設立された会社であり、長期的な回収を見据えた前向きな投資が難しい経営体であったが、一方で利用料金制を用いた指定管理者制度においては、赤字を回避するために一定の収益も求められるなど、特に指定管理者制度に移行してからは非常に高いハードルが設定されていたといえる。

また、利用料金制については、日々の経営努力を引き出し得る制度として活用されるものであるが、新嵐山スカイパークについては、不採算部門や利益を生み出しにくい部門も含めた経営を実施しなければならないことにあわせて、施設所有者が町であり法人には経営努力(投資)が限られていた点も考慮しなければならない。

法人は、新嵐山スカイパークの運営を目的に設立された第三セクターであり、リスクに備えた事業の分散ができず、災害やコロナ禍といったリスクに直面した際にその影響を緩和する手段を持ち合わせていなかったことも指摘されるところである。

また、法人設立当初から、役員に町職員が就任しており、町の政策との連携といった点は行ってきたが、経営のプロではなく、経営に対する指導・支援には限界があったことも事実である。

このように、第三セクターである法人は、複数の政策目標である「町民の健全なレクリエーションと健康の増進」、「観光の振興に寄与」の2つを達成するため、公共性と収益性の発揮が求められてきたが、町が100%出資した第三セクターが、公共性と収益性のバランスをとりながら一定の収益をあげ、リスクに備えた事業の分散を行うといった点も含め、指定管理者としての運営には限界があったと考えている。

法人は、新嵐山スカイパークを管理・運営することを目的に設立され、その目的を達成するための事業を開拓してきたが、新嵐山スカイパークの施設・設備の老朽化や旅行客のニーズ(団体旅行から個人旅行へ)の変化、スキーパート人口の減少といった環境の変化に加え、平成28年台風10号による被害や、新型コロナウイルス感染症の世界的流行(パンデミック)による移動の制限や緊急事態宣言等による経済社会活動の抑制により経営に大きな打撃を受けた。

施設の老朽化や旅行客のニーズの変化への対応といったハード面への投資は財産自体を町が所有していることから法人の権限では行うことが難しく、また、大規模災害や世界的な感染症の流行への対応といったものは法人の経営努力のみで克服することは困難であった。

コロナ禍において、町では指定管理業務における協定に基づき、法人と協議を重ね、指定管理業務の設計変更や指定管理業務支援金により一定程度の支援は行ってきたが、第三セクターである法人の経営状況について、資金繰りが逼迫していることや売上の減少などを的確に把握し会社全体の経営に出資者として指示ができず、議会への報告も遅れたものであり、現場において実質的な経営を担うスタッフとの情報共有や人事面なども含めた経営全般に対し、現場から町への定期的な報告の場の設定や、緊急的な経営分析も行う必要があったと考えている。

さらに「経営全般に関する提言」を行うための「ご意見番委員会」の開催がコロナ禍により令和元年度を最後に開催されておらず、貴重な外部からの意見を経営に反映させる機会を設けられなかった点は、コロナ禍であったことをふまえても反省すべきところである。

また、設計変更や支援については、いずれもコロナ禍における影響額のすべてを支援したものではなく、新型コロナウイルス感染症の影響が法人の経営に長期にわたっている状況を考えると、影響額を100%支弁するなどの町からの支援のあり方の議論を行うとともに、これまで指摘のあった第三セクターである法人による運営について、町では、多様化するニーズへの対応が必要なことや第三セクターによる指定管理制度による運営に限界があるとして、民間ノウハウを活用した事業を積極的に実施するため、第三セクター方式以外の手法を模索し、令和7年度以降は新たな経営体(第三セクター以外の民間活力活用)での運営を目指すこととしていたが、議会、町民の皆さんともこれらの議論を早期に始め、理解をいただく必要があったものと考えている。

## 2 町の法人への関与

町の法人への関与については、総務省の「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」において、地方公共団体の第三セクター等への関与について、次の項目に留意し、適切な関与を行うことが求められており、本検証においても、この項目に沿って検証する。

- 1 経営状況等の把握、監査、評価
- 2 議会への説明と住民への情報公開
- 3 経営責任の明確化と徹底した効率化等
- 4 公的支援(財政支援)の考え方

「1 経営状況等の把握、監査、評価」については、法人の当時の経営状況や資産債務の状況について、適切に把握を行うことが必要とされていたが、町においては、法人の経営状況について、資金繰りが逼迫していることなどを的確に把握し会社全体の経営に出資者として指示ができず、議会への報告も遅れたものであり、現場において実質的な経営を担うスタッフとの情報共有や人事面なども含めた経営全般に対し、町への定期的な報告、町からの指示といった場の設定や、緊急的な経営分析も行う必要があったと考えている。

「2 議会への説明と住民への情報公開」については、町議会に対しては、地方自治法や町条例の規定により、毎年度6月に、法人の経営状況等を報告し、さまざまな議論がなされてきたものであるが、本検証で行ったような財務諸表等の分析資料をもとにした財政的なリスク、将来の見通し等の説明を行い、経営破綻の可能性も含め、議会や町民の理解をいただく必要があったと考えている。

「3 経営責任の明確化と徹底した効率化等」については、第三セクターが地方公共団体から独立した事業主体として自らの責任で事業を遂行する法人であり、第三セクターの経営責任は経営者に帰する点をふまえたうえで、役職員の選任について、職務権限や責任にふさわしい人材の登用、役職員の数及び給与の見直し、組織機構のスリム化、徹底した効率化等の取組を進めが必要であり、コロナ禍における経営への影響や従業員の雇用、新たな取組に対するさまざまな反応などを把握し、これらの見直しや改善の指示などをする必要があったと考えている。

また、法人における事業については、法人の規定に基づき決定し、現場において実質的な経営を担うスタッフを中心に民間の視点により取り組んできたものであるが、利用者アンケート等により評価をいただいた反面、既存事業者やこれまでの利用者から寄せられた苦情等に対し、現場におけるステークホルダー(顧客、取引先、従業員等)との適切な協働、信頼関係を持って進めるといった法人内のガバナンス体制の構築といった点において、不足していた点は指摘されるところである。(ガバナンスとは「統治、支配、管理」とされ、企業においてはコーポレートガバナンスとして「経営の管理、監督」とされるもの。)

「4 公的支援(財政支援)の考え方」については、第三セクターに対する公的支援を行う場合において、支援を漫然と継続することや支援の規模が安易に拡大しない点が指摘されており、町と法人の間で、公的支援の上限や期限、支援を打ち切る要件等について、予め取り決めておくことが必要だったと考えている。

また、他自治体で策定されている「第三セクター等への関与に関する指針」などの基準を策定し、町の関与のあり方(財政的関与、人的関与、経営が著しく悪化した場合の関与等)を明確にし、第三セクターである法人のあり方を検討する必要があったと考えている。

以上のように、町の法人への関与については、出資者として、経営状況の把握や情報公開、徹底した効率化の取組や、新たな取組に対するさまざまな反応を把握したうえで取組の見直しや改善、ガバナンス体制の構築の指示を行うとともに、公的支援の取り決めなどを明確にした基準の策定などは、法人が経営危機に陥る前に行う必要があったと考えている。

### 3 法人の経営破綻に対する町の考え方

新嵐山スカイパークは、条例において町民の憩いの場であるとともに観光振興に寄与する場として位置付けられており、その利用の便をはかるため、宿泊施設、休憩施設、スキー場その他の施設を設置することとされており、「芽室町国民宿舎等の設置及び管理運営に関する条例」で具体的に、国民宿舎、スキー場、スキー場附属施設(ロッジ、管理棟、リフト)、キャンプ場、キャンプ場附属施設(グランピングサイト、ワンデイサイト、フリーサイト)、休憩舎(フォーレストハウス、ヤスマット)、展望台の設置が位置付けられている。

これらのいずれもが設置から相当の年数が経過しており、町民や観光客といった利用者のニーズに応えることが難しく、市場動向を取り入れるには相当の投資(町による整備)が必要であったが、厳しい財政状況のなか、短期間での投資が難しいことから、町では令和2年(2020年)3月に新嵐山スカイパークの再生に向けた新嵐山活用計画「リユラル イン ザ・スカイパーク」を策定し、市場動向も捉え、芽室町の個性を体感できる場づくりを目指した施設整備、官民協働の視点を活かした管理運営を進めながら、スカイパーク一帯の資源を活用した新しい魅力づくりに取り組むこととし、令和3年度からの指定管理者募集においては、それまでの非公募型から広く事業者を公募する手法に変更した。

しかし、事業者の公募にあっては法人のみが応募し、議会の議決を経て、指定管理者として運営にあたっていたが、この応募状況からも、老朽化が進み、ニーズの変化への対応が困難な施設での公募の条件では第三セクター以外の運営は難しいことは明らかであったと考えられる。

令和2年以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により多くの事業者が経営に対し打撃を受けたが、コロナ禍において国や都道府県が実施したさまざまな金融政策(ゼロゼロ融資等)は、返済期間や利子、借換への対応など、事業者にとってはセーフティネットともいえる条件となっていたが、法人においては収入の柱となる指定管理期間が最長でも3年であり、これらの有利な金融政策の活用は、指定管理期間と返済期間を考慮する必要があったものである。

また、移動の制限、大人数の宴会といった人が集まることや緊急事態宣言による営業自粛要請など、新嵐山スカイパークの規模や経営形態を考えると、融資等の活用の難しさも含め、コロナ禍において債務超過に陥ることは避けられなかったとも考えられる。

新嵐山スカイパークは、これまで町や民間の事業(イベント等)においても数多く利用されており、近年でも新たなイベントが開催され、「魅力的な場」として、その価値を高めてきたところであるが、さまざまな改革を進めていくなかで、法人による新たな取組とそれによる誘客、グリーンシーズンにおける賑わいの創出などに対する評価をいただく反面、民間目線で行う取組については、それまでの取引事業者や利用者からは、急激な変化に対する戸惑いの声もあり、行政ではその手法の是非の判断は難しいものであったが、法人に対し町民のための施設である点を指示し、より多くの方に理解いただき、ともに新しい新嵐山スカイパークを作っていく機運の醸成が不足していた点は否めない。

また、「新嵐山スカイパーク自分ごと化会議」からの提案書(P63~97)では、新嵐山スカイパークを活用したさまざまな提案のほかに、急激な変化に対する丁寧な説明を求める声があるなど、町においても、活用計画の策定及び推進に関しては、町民の皆さんとの理解をいただくための説明の機会が不足していた点があるとともに、コロナ禍の影響を受けたなかで、計画の修正や推進方法の検討が必要だったと考えている。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で、売上が大きく減少するなど、法人にとって非常に厳しい経営となるなか、応募当初の事業計画の実現は極めて難しくなったものと考えられる。

民間企業においては経営不振にともなう経営改革や事業の停止、委託契約の解除といったことも考えられるが、公的な面もある第三セクターにおいて、そこで働く町民である人員の削減や人件費カット、新嵐山スカイパークを楽しむ町民、利用者がいるなかでの事業の停止といったものは、法人として選択することは非常に難しく、新型コロナウイルス感染症の影響の収束時期を予想することが難しいなかで、委託者と受託者の関係において、町から法人に対し、委託業務の見直し等の協議を重ねていく必要があったと考えている。

さらには、リスク管理として、法人が経営難になった場合の決め事(法人への支援の方法、期間や金額の取り決めなど)がなく、「いつまで支援するのか、どこまで支援するのか」といった点において、議会や町民の皆さんに納得いただけるような議論も必要だったと考えている。

このことは、コロナ禍において当初の設計の売上と実際の売上との乖離があった時点で、議会に対し説明を行い、設計変更等の対応ができなかったことにもつながったと考えられる。

また、令和2年度から令和4年度において、運転資金確保のために短期・長期の借り入れを行った際や、令和4年度及び令和5年度において、指定管理にかかる委託料支払日を変更(4月及び10月の支払いを4月及び5月に変更)した際に、会社の支払遅延を防ぐ観点からも申し出に対応したものであるが、それぞれの時点で法人が経営難に陥っていることを議会に報告し、その後の支援等の議論を始める必要があったと考えている。

町と法人は、新嵐山スカイパークの運営においては、委託者と受託者の関係であるが、法人は町が100%出資して設立した第三セクターであり、その経営が著しく悪化した場合、町の財政に深刻な影響を及ぼすことになる。

総務省が策定した「第三セクター等の経営健全化の推進等について」及び「第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について」では、地方公共団体が第三セクター等の効率化・経営健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組むことが要請されており、第三セクターの財政的なリスクが極めて高い水準に達している地方公共団体にあっては、抜本的改革を含む経営健全化(第三セクターが行っている事業そのものの意義(必要性、公益性)、採算性等について、改めて検討を行い、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクターの存廃を含めて判断を行うこと)に取組むことが求められている。

法人に関する、国の考え方に基づき、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響の大きさや収束時期が見込めないことも含め、経営分析における傾向を的確に判断し、事業継続の是非や第三セクターの存廃の議論を行い、その影響を最小限に食い止める方策を見出していく必要があったと考えている。

#### 4 政策検証のまとめ

町の政策については、これまで記載したとおりであり、これらの面から法人が経営破綻した要因や課題・問題点を次のように考える。

新嵐山スカイパークは、条例での設置目的とともに第5期芽室町総合計画における観光拠点として位置付けられているが、法人設立以前から運営費の赤字が続いている、民営化や宿泊施設の存廃の議論を経て、法人はその施設を管理・運営する目的で設立されたものである。

一方で、これまで第三セクターによる運営に対しては、さまざまな指摘がされてきたが、指定管理委託料の増額等は行われてきたが、抜本的な改革は行われてこなかった。

また、コロナ禍の時期に牧場が委託業務でなくなるなど、法人の事業モデルの大きな変化、事業再構築に迫られるなどの環境の変化があったが、第三セクターによる運営の抜本的な改革には至らなかつたものである。

指定管理業務においては、利用料金制を採用してきたが、契約期間や施設の所有者が町であることによる投資の難しさ、不採算部門のマイナスが拡大していく状況など、非常に高いハードルの設定と、コロナ禍における経営への打撃、同時期に事業モデルの再構築に迫られる状況など、単一目的で設立された第三セクターのリスク分散の難しさ、それに対する役員である町職員の指導・支援の限界もあったものである。

以上の点からも、町が100%出資した第三セクターが新嵐山スカイパークを指定管理者として運営していくには限界があったと考えている。

町の法人への関与については、総務省の指針に基づき、経営状況の把握や情報公開、徹底した効率化の取組や、新たな取組に対するさまざまな反応を把握したうえで取組の見直しや改善、ガバナンス体制の構築の指示を行うとともに、公的支援の取り決めなどを明確にした基準の策定などは、法人が経営危機に陥る前に行う必要があったと考えている。

コロナ禍における町の支援では、一定程度の支援は行ってきたが、出資者として経営に対する指示ができなかったこと、議会への報告の遅れ、現場スタッフとの情報共有や人事面の定期的な報告、緊急的な経営分析などを行う必要があったと考えている。

また、町が設置する新嵐山スカイパークの運営においては、現場におけるステークホルダーとの適切な協働、信頼関係の構築の点において不足していた点は指摘されるところであり、町として法人内のガバナンス体制を構築するための指示が必要であったと認識しているところである。

町では、令和2年に新嵐山活用計画を策定し、令和3年度からの指定管理者募集においては、広く事業者を公募することとしていたが、実際の応募は法人のみであり、さまざまなニーズの変化に対し、現状の施設では第三セクター以外の運営は難しいことは明らかであった。

また、新嵐山スカイパークは、近年でも新たなイベントが開催され、「魅力的な場」として、その価値を高めてきたところであるが、民間目線で行う取組について、急激な変化に対する戸惑いの声もあり、法人に対し町民のための施設である点を指示し、より多くの方に理解いただき、ともに新しい新嵐山スカイパークを作っていく機運の醸成が不足していた点は否めない。

このことは、町民主体の「新嵐山スカイパーク自分ごと化会議」からの提案書でも丁寧な説明を求める声があげられており、町においても、活用計画の策定及び推進に関しては、町民の皆さんとの理解をいただくための説明の機会が不足していた点があったものと考えている。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で、売上が大きく減少するなど、法人にとっては非常に厳しい経営となるなか、応募当初の事業計画の実現は極めて難しくなったなかで、町から法人に対し、委託業務の見直し等の協議や、法人が経営難になった場合の決め事（「いつまで支援するのか、どこまで支援するのか」）の議論も必要であったと考えている。

町と法人は、新嵐山スカイパークの運営においては、委託者と受託者の関係であるが、法人は町が 100%出資して設立した第三セクターであり、その経営が著しく悪化した場合、町の財政に深刻な影響を及ぼすことになることから、抜本的改革を含む経営健全化に取り組み、事業継続の是非や第三セクターの存廃の議論を行い、その影響を最小限に食い止める方策を見出していく必要があったと考えている。

## VII 検証の総括

これまでの経営検証及び政策検証から、法人が経営破綻した要因や課題・問題点について、次のとおりまとめます。

- ① 施設の老朽化により、さまざまなニーズの変化への対応やスキーポートの減少といった変化に対応することができず、利用者の減少に歯止めがかからなかったこと
- ② 最大の不採算部門である宿舎部門の赤字体質を改善できず、その影響は年数を重ねるごとに拡大しており、その構造的な課題を解決できないまま事業が継続されていたこと
- ③ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、売上が大きく減少し、また、その時期に事業モデルの再構築の必要性があったが、法人の経営努力では乗り越えることができなかつたこと
- ④ 議会や町民の皆さんに対し、財政的なリスク、将来の見通し等の説明を行い、経営破綻の可能性も含め、理解いただくための説明が不足していたこと
- ⑤ 新嵐山スカイパーク運営の単一目的に設立された第三セクターである法人では、公的役割と企業としての利益追求の両立が難しく、コロナ禍のようなリスクには弱かったこと  
また、これまでも指摘や提言のあった第三セクターによる運営のあり方について、抜本的な改革が行われてこなかつたこと
- ⑥ 町民のための施設である点において、より多くの方に理解いただき、ともに新しい新嵐山スカイパークを作っていく機運の醸成が不足していたこと
- ⑦ 新たな取組に対するさまざま反応を把握したうえで取組の見直しや改善、現場におけるステークホルダー（顧客、取引先、従業員等）との適切な協働、信頼関係を持って進めるといった法人内のガバナンス体制の構築が不足していたこと
- ⑧ 法人による運営については、民間目線の柔軟な発想による取組であっても、行政ではその是非の判断ができず、事業計画の修正の指示ができなかつたこと
- ⑨ 新型コロナウイルス感染症の収束時期を予想することが難しいなかで、町から法人に対して、委託業務の見直し等の協議を行えなかつたこと
- ⑩ 法人が経営難になった場合の決め事がなく、支援のあり方や第三セクターの事業継続の是非、事業手法の選択、存廃も含め、影響を最小限に食い止めるための議論が不足していましたこと

町は、新嵐山スカイパークの運営について、法人設立時における出資金やコロナ禍における支援金などを支出しており、町が出資する法人が経営破綻したことにより町民の皆さんや利用者、法人と取引のあった事業者、金融機関などに多大なご迷惑をかけたことを真摯に受け止め反省するものです。

町は、新嵐山スカイパークの運営を担う第三セクターである法人について、その設立から清算まで、地方自治法や町条例の規定により議会に報告し、さまざまな議論がなされ、これまでの歴史を重ねてきたものであり、第三セクターである法人から新たな扱い手への移行を検討し、法人を清算する方向を表明していましたが、結果として法人の破綻を避けられなかつたことについて、責任を有するものであり、町民の信託を受けて町政の執行について常に結果責任を負わなければならない立場にある町長と、町長を補佐する副町長は、この点を率直に反省し、今後の町政に活かしていくことが重要と考えています。

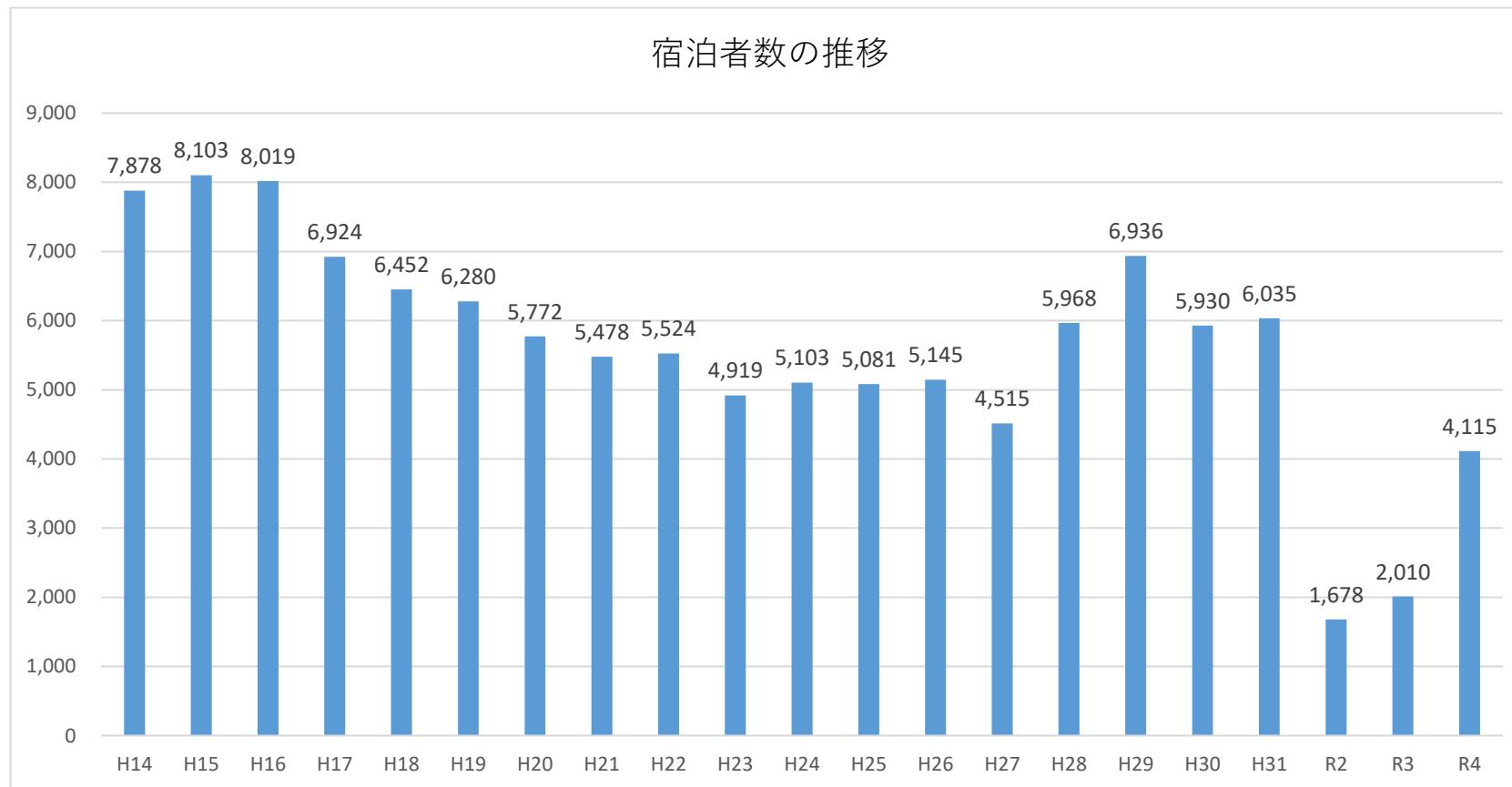
町は、本検証を新嵐山スカイパークの再生並びに今後の町の公共施設の管理運営に向けた取組の教訓とし、今後においては、民間活力を最大限に活用することとあわせ、公共施設の管理運営については、原則として第三セクター方式による運営は行わないこととするものであり、今後の新嵐山スカイパークの再生に向けては、不採算部門のあり方を検討するとともに、利益を生みにくい公園部門及び社会体育施設に類する機能としてのスキー場部門については、指定管理者制度による管理運営を行う場合においても、町民の皆さんの憩いの場、子どもたちの教育の場、健康づくり・スポーツの場として安定的な運営を目指すものです。

## VIII 資料

- ①宿泊者数の推移 ..... P35
- ②スキー場リフト乗降客数の推移 ..... P36
- ③部門別営業収支の推移 ..... P37
- ④貸借対照表 ..... P38~39
- ⑤貸借対照表(抜粋) ..... P40
- ⑥損益計算書 ..... P41~42
- ⑦損益計算書(抜粋) ..... P43
- ⑧収益性・流動性・生産性分析 ..... P44~45
- ⑨指定管理委託料の推移(補助金等含む) ..... P46
- ⑩牧場管理委託料の推移 ..... P47
- ⑪新嵐山スカイパークあり方検討会議からの提言書 ..... P48~50
- ⑫新嵐山スカイパーク経営形態の方向性 ..... P51~52  
(芽室町行政改革推進委員会専門部会からの提言を基に策定)
- ⑬芽室町行政改革推進委員会専門部会からの提言 ..... P53~62
- ⑭新嵐山スカイパーク自分ごと化会議からの提案書 ..... P63~97
- ⑮【サービス改善と満足度調査報告】  
(令和4年度指定管理者業務報告書から抜粋) ..... P98~104

### 宿泊者数の推移

H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
7,878	8,103	8,019	6,924	6,452	6,280	5,772	5,478	5,524	4,919	5,103	5,081
H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4			
5,145	4,515	5,968	6,936	5,930	6,035	1,678	2,010	4,115			



スキー場リフト乗降客数の推移

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	
973,714	1,144,747	1,106,914	1,178,453	1,083,091	951,033	1,056,106	1,041,691	943,848	863,960	787,780	697,570	665,451	603,361	544,119	570,447	533,002	434,094	442,428	453,984	478,081	481,330	499,329	
H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4													
510,190	348,720	493,006	409,594	471,158	481,174	378,874	356,354	278,058	266,958	296,189													

スキー場リフト乗降客数の推移



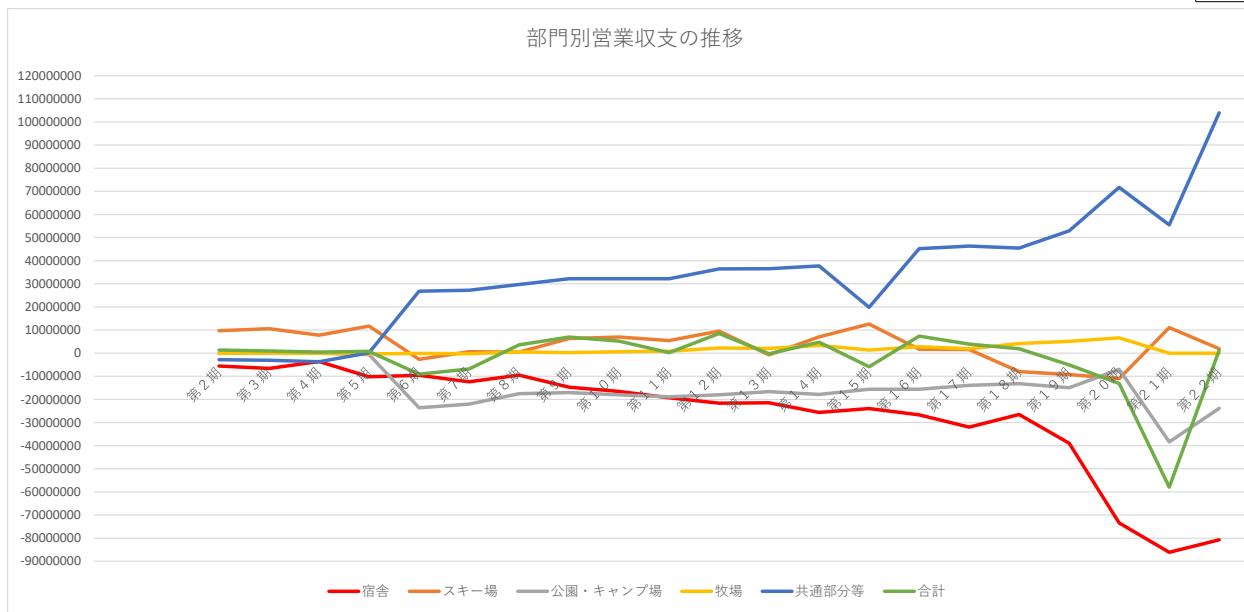
部門別営業収支の推移

科目	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
	H14.4.1	H15.4.1	H16.4.1	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H26.4.1	H27.4.1
	H15.3.31	H16.3.31	H17.3.31	H18.3.31	H19.3.31	H20.3.31	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31	H25.3.31	H26.3.31	H27.3.31	H28.3.31
宿舎	△ 5,521,635	△ 6,605,805	△ 3,617,547	△ 10,199,928	△ 9,539,958	△ 12,417,910	△ 9,517,552	△ 14,740,449	△ 16,595,368	△ 19,327,314	△ 21,652,596	△ 21,489,823	△ 25,623,306	△ 23,975,163
スキ一場	9,708,922	10,606,484	7,747,895	11,732,348	△ 2,700,731	631,373	463,363	6,356,310	6,973,122	5,415,554	9,551,544	△ 707,659	7,064,074	12,608,745
公園・キャンプ場	37,533	0	15,417	△ 573,772	△ 23,600,044	△ 22,011,039	△ 17,527,188	△ 17,050,237	△ 18,036,774	△ 18,913,979	△ 18,031,928	△ 16,643,094	△ 17,812,163	△ 15,622,501
牧場	0	0	0	△ 324,911	△ 80,707	△ 261,846	553,126	207,966	662,372	889,530	2,207,890	2,038,369	3,362,864	1,316,054
共通部分等	△ 2,844,278	△ 3,086,233	△ 3,705,351	154,700	26,814,849	27,202,643	29,669,359	32,174,112	32,176,380	32,188,795	36,421,957	36,572,426	37,728,182	19,811,701
合計	1,380,542	914,446	440,414	788,437	△ 9,106,591	△ 6,856,779	3,641,108	6,947,702	5,179,732	252,586	8,496,867	△ 229,781	4,719,651	△ 5,861,164

※参考（業務委託）

科目	第16期	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期	第22期	合計 (指定管理)	平均 (指定管理)	R2～R4	R2～R4
	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1			合計 (指定管理)	平均 (指定管理)
	H29.3.31	H30.3.31	H31.3.31	R2.3.31	R3.3.31	R4.3.31	R5.3.31			(指定管理)	(指定管理)
宿舎	△ 26,668,487	△ 32,010,443	△ 26,548,799	△ 38,988,240	△ 73,419,182	△ 86,132,252	△ 80,761,232	△ 539,408,074	△ 31,729,887	△ 240,312,666	△ 80,104,222
スキ一場	1,638,580	1,554,520	△ 7,980,315	△ 9,213,258	△ 11,032,394	11,080,193	1,940,807	33,643,828	1,979,049	1,988,606	662,869
公園・キャンプ場	△ 15,595,770	△ 13,886,213	△ 13,187,194	△ 14,916,694	△ 6,967,997	△ 38,383,257	△ 23,905,635	△ 312,091,707	△ 18,358,336	△ 69,256,889	△ 23,085,630
牧場	2,805,056	1,948,856	4,172,059	5,125,159	6,617,614	0	0	31,564,362	1,856,727	6,617,614	2,205,871
共通部分等	45,235,722	46,333,874	45,433,809	52,941,022	71,724,713	55,472,440	103,963,579	731,865,563	43,050,915	231,160,732	77,053,577
合計	7,415,101	3,940,594	1,889,560	△ 5,052,011	△ 13,077,246	△ 57,962,876	1,237,519	△ 54,426,028	△ 3,201,531	△ 69,802,603	△ 23,267,534

※参考（コロナ禍）



貸借対照表

		第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
決算	期首	H14.4.1	H15.4.1	H16.4.1	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H26.4.1	H27.4.1
期間	期末	H15.3.31	H16.3.31	H17.3.31	H18.3.31	H19.3.31	H20.3.31	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31	H25.3.31	H26.3.31	H27.3.31	H28.3.31
資産の部(総資産)		65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	39,187,088	31,418,993	35,648,964	43,431,581	44,795,179	44,183,739	56,905,442	48,175,052	59,191,701	49,514,814
流動資産		65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	37,429,885	29,661,790	33,809,060	42,075,046	43,922,013	43,166,158	56,226,461	47,763,140	58,556,011	49,011,859
現金・預金		59,198,529	42,789,288	50,688,738	49,215,133	32,594,606	25,830,169	30,319,220	38,512,498	39,509,982	39,404,648	49,415,010	41,602,885	54,367,893	43,639,800
売掛金		3,549,343	2,175,305	2,001,467	1,441,487	2,520,417	1,402,951	1,327,106	1,915,711	2,259,616	1,864,529	4,329,721	2,570,439	2,323,863	3,262,829
たな卸資産		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前払費用		0	16,867	0	112,010	127,120	122,910	122,910	122,910	122,910	117,790	117,790	117,790	117,790	117,790
商品		2,939,515	3,019,301	3,158,527	2,714,922	1,336,828	1,224,229	1,443,418	1,350,967	1,324,583	1,249,191	1,817,940	1,716,196	1,171,631	1,066,907
未収金		14,973	20,324	22,040	30,851	40,902	536,159	0	0	0	0	0	0	0	227,221
立替払		135,940	19,000	37,600	261,672	280,012	15,372	66,406	18,860	174,922	0	16,000	7,230	44,834	82,012
仮払金		0	0	0	0	530,000	530,000	530,000	154,100	530,000	530,000	530,000	1,748,600	530,000	615,300
固定資産		0	0	0	0	1,757,203	1,757,203	1,839,904	1,356,535	873,166	1,017,581	678,981	411,912	635,690	502,955
有形固定資産		0	0	0	0	1,757,203	1,757,203	1,839,904	1,356,535	873,166	1,017,581	678,981	411,912	635,690	502,955
建物		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建物附属設備・構築物		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
機械装置		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
車両運搬具		0	0	0	0	1,122,025	1,122,025	843,454	564,883	286,312	61,905	49,525	37,145	24,765	12,385
工具器具備品		0	0	0	0	635,178	635,178	996,450	791,652	586,854	955,676	629,456	374,767	610,925	406,436
一括償却資産		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84,134
負債の部		35,066,958	16,786,697	24,526,670	22,025,236	16,722,840	16,156,249	16,925,112	17,940,027	14,455,293	13,815,967	20,811,603	12,490,994	20,353,563	16,717,840
流動負債		35,066,958	16,786,697	24,526,670	22,025,236	16,722,840	16,156,249	16,925,112	17,940,027	14,455,293	13,815,967	20,811,603	12,490,994	20,353,563	16,717,840
買掛金		2,925,504	2,354,019	3,393,295	2,787,635	1,793,467	2,372,034	2,518,417	2,479,992	2,246,836	2,019,519	2,277,511	2,626,593	1,817,872	1,743,646
短期借入金															
未払金		13,984,404	4,406,732	6,430,423	8,369,348	3,298,786	3,177,091	4,166,487	5,289,959	3,791,669	2,530,532	4,843,186	2,873,588	3,885,009	4,158,217
未払費用		0	9,447,755	8,548,039	8,426,182	10,025,197	8,159,524	7,703,108	6,708,516	6,563,892	7,784,616	8,450,550	6,042,131	7,028,041	9,045,477
前受金		0	228,000	186,000	45,285	607,386	65,000	54,000	16,000	11,000	12,000	5,000	76,198	98,654	23,000
預り金		721,617	225,691	68,113	787,486	537,104	0	0	315,660	282,696	2,000	692,456	49,284	537,387	138,800
仮受金		175,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
未払法人税等		17,260,433	124,500	5,900,800	1,609,300	460,900	2,382,600	2,483,100	3,129,900	1,559,200	1,467,300	4,542,900	823,200	6,986,600	1,608,700
固定負債		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本の部(純資産)		30,771,342	31,253,388	31,381,702	31,750,839	22,464,248	15,262,744	18,723,852	25,491,554	30,339,886	30,367,772	36,093,839	35,684,058	38,838,138	32,796,974
株主資本		30,771,342	31,253,388	31,381,702	31,750,839	22,464,248	15,262,744	18,723,852	25,491,554	30,339,886	30,367,772	36,093,839	35,684,058	38,838,138	32,796,974
資本金		30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
利益剰余金		771,342	1,253,388	1,381,702	1,750,839	△ 7,535,752	△ 14,737,256	△ 11,276,148	△ 4,508,446	339,886	367,772	6,093,839	5,684,058	8,838,138	2,796,974
その他利益剰余金		771,342	482,046	128,314	369,137	△ 9,286,591	△ 7,201,504	3,461,108	6,767,702	4,848,332	27,886	5,726,067	△ 409,781	3,154,080	△ 6,041,164
負債・資本の部合計(総資本)		65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	39,187,088	31,418,993	35,648,964	43,431,581	44,795,179	44,183,739	56,905,442	48,175,052	59,191,701	49,514,814
繰越利益剰余金		771,342	1,253,388	1,381,702	1,750,839	△ 7,535,752	△ 14,737,256	△ 11,276,148	△ 4,508,446	339,886	367,772	6,093,839	5,684,058	8,838,138	2,796,974

貸借対照表

		第16期	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期	第22期
決算	期首	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1
期間	期末	H29.3.31	H30.3.31	H31.3.31	R2.3.31	R3.3.31	R4.3.31	R5.3.31
資産の部(総資産)		54,937,799	63,186,412	57,966,425	44,131,415	52,033,622	21,779,347	15,948,118
流動資産		54,312,604	61,408,037	56,381,741	42,475,399	50,629,683	10,466,010	6,066,776
現金・預金		49,464,571	55,438,780	50,725,234	38,299,819	47,364,043	4,223,679	1,496,529
売掛金		2,908,432	3,412,860	3,556,913	1,777,335	1,101,729	791,107	1,210,601
たな卸資産		1,083,114	1,921,487	1,422,132	1,497,831	1,357,999	2,645,890	2,632,108
前払費用		112,240	104,910	104,910	104,910	104,910	104,910	104,910
商品		0	0	0	0	0	0	0
未収金		0	0	16,700	181,121	1,000	2,087,757	18
立替払		214,247	0	25,852	84,383	170,002	82,667	92,610
仮払金		530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000
固定資産		625,195	1,778,375	1,584,684	1,656,016	1,403,939	11,313,337	9,881,342
有形固定資産		625,195	1,778,375	1,584,684	1,656,016	1,403,939	11,313,337	9,881,342
建物		0	0	0	0	0	2,920,500	2,623,500
構築物		0	0	0	0	0	3,043,686	2,827,276
機械及び装置		0	0	0	0	0	3,190,126	2,854,026
車輛運搬具		5	1	1	1	1	1	1
工具器具備品		583,122	1,778,374	1,584,683	1,656,015	1,403,938	2,159,024	1,576,539
一括償却資産		42,068	0	0	0	0	0	0
負債の部		15,768,589	20,995,885	14,426,776	12,750,679	35,114,407	63,003,008	56,114,260
流動負債		15,768,589	20,995,885	14,426,776	12,750,679	24,566,407	41,344,008	56,114,260
買掛金		2,339,440	2,329,129	1,584,881	703,352	678,480	913,137	1,081,384
1年以内返済長期借入金						6,672,000	20,004,000	19,992,000
未払金		2,088,165	2,604,478	1,998,527	2,558,491	3,236,740	7,879,635	13,852,295
未払費用		7,858,984	12,363,531	8,504,632	7,588,936	10,823,887	12,367,236	10,184,659
前受金		41,500	22,000	20,000	31,000	1,500	0	0
預り金		0	707,147	649,536	0	0	0	328,422
仮受金		0	0	20,000	30,000	0	0	0
未払法人税等		3,440,500	2,969,600	1,649,200	1,838,900	3,153,800	180,000	10,675,500
固定負債		0	0	0	0	10,548,000	21,659,000	0
長期借入金		0	0	0	0	10,548,000	21,659,000	0
資本の部(純資産)		39,169,210	42,190,527	43,539,649	31,380,736	16,919,215	△ 41,223,661	△ 40,166,142
株主資本		39,169,210	42,190,527	43,539,649	31,380,736	16,919,215	△ 41,223,661	△ 40,166,142
資本金		30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
利益剰余金		9,169,210	12,190,527	13,539,649	1,380,736	△ 13,080,785	△ 71,223,661	△ 70,166,142
その他利益剰余金		6,372,236	3,021,317	1,349,122	△ 12,158,913	△ 14,461,521	△ 58,142,876	1,057,519
負債・資本の部合計(総資本)		54,937,799	63,186,412	57,966,425	44,131,415	52,033,622	21,779,347	15,948,118
繰越利益剰余金		9,169,210	12,190,527	13,539,649	1,380,736	△ 13,080,785	△ 71,223,661	△ 70,166,142

貸借対照表(抜粋)

		第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
決算	期首	H14.4.1	H15.4.1	H16.4.1	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H26.4.1	H27.4.1
期間	期末	H15.3.31	H16.3.31	H17.3.31	H18.3.31	H19.3.31	H20.3.31	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31	H25.3.31	H26.3.31	H27.3.31	H28.3.31
資産の部		65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	39,187,088	31,418,993	35,648,964	43,431,581	44,795,179	44,183,739	56,905,442	48,175,052	59,191,701	49,514,814
負債の部		35,066,958	16,786,697	24,526,670	22,025,236	16,722,840	16,156,249	16,925,112	17,940,027	14,455,293	13,815,967	20,811,603	12,490,994	20,353,563	16,717,840
資本の部		30,771,342	31,253,388	31,381,702	31,750,839	22,464,248	15,262,744	18,723,852	25,491,554	30,339,886	30,367,772	36,093,839	35,684,058	38,838,138	32,796,974
負債+資本		65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	39,187,088	31,418,993	35,648,964	43,431,581	44,795,179	44,183,739	56,905,442	48,175,052	59,191,701	49,514,814
資産-負債		30,771,342	31,253,388	31,381,702	31,750,839	22,464,248	15,262,744	18,723,852	25,491,554	30,339,886	30,367,772	36,093,839	35,684,058	38,838,138	32,796,974
緑越利益剰余金		771,342	1,253,388	1,381,702	1,750,839	△ 7,535,752	△ 14,737,256	△ 11,276,148	△ 4,508,446	339,886	367,772	6,093,839	5,684,058	8,838,138	2,796,974

		第16期	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期	第22期
決算	期首	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1
期間	期末	H29.3.31	H30.3.31	H31.3.31	R2.3.31	R3.3.31	R4.3.31	R5.3.31
資産の部		54,937,799	63,186,412	57,966,425	44,131,415	52,033,622	21,779,347	15,948,118
負債の部		15,768,589	20,995,885	14,426,776	12,750,679	35,114,407	63,003,008	56,114,260
資本の部		39,169,210	42,190,527	43,539,649	31,380,736	16,919,215	△ 41,223,661	△ 40,166,142
負債+資本		54,937,799	63,186,412	57,966,425	44,131,415	52,033,622	21,779,347	15,948,118
資産-負債		39,169,210	42,190,527	43,539,649	31,380,736	16,919,215	△ 41,223,661	△ 40,166,142
緑越利益剰余金		9,169,210	12,190,527	13,539,649	1,380,736	△ 13,080,785	△ 71,223,661	△ 70,166,142

## 損益計算書

科目	符号	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期	
		H14.4.1	H15.4.1	H16.4.1	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H26.4.1	H27.4.1	
		H15.3.31	H16.3.31	H17.3.31	H18.3.31	H19.3.31	H20.3.31	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31	H25.3.31	H26.3.31	H27.3.31	H28.3.31	
収益の部	売上高	宿舎	133,669,552	130,393,291	129,739,546	114,958,772	101,474,863	101,962,926	99,272,125	98,125,114	97,556,890	97,578,881	99,871,333	94,968,252	100,964,294	91,045,231
	スキーフィールド		72,337,835	63,390,859	63,186,186	58,138,413	44,033,829	46,891,487	45,287,692	46,683,366	46,603,680	46,989,623	50,594,337	38,495,044	47,863,772	39,925,400
	公園・キャンプ場		27,338,734	26,484,640	27,007,177	26,697,465	2,882,361	2,778,606	2,695,370	2,867,732	45,773	2,385,176	2,400,255	2,588,513	2,494,481	2,768,706
	牧場		15,380,359	15,676,194	15,385,720	15,300,005	14,200,004	14,050,000	14,285,719	14,761,909	16,285,719	16,464,765	16,579,048	16,812,386	18,049,075	18,353,701
	共通部分等		0	0	0	0	0	27,619,048	28,057,049	30,996,049	33,523,811	33,523,811	37,530,000	37,530,000	41,519,445	
	計	(1)	248,726,480	235,944,984	235,318,629	215,095,655	190,210,105	193,740,686	192,536,955	195,961,932	194,015,873	196,942,256	206,974,973	199,394,195	207,956,622	193,612,483
	営業外収益	受取利息	27,613	30,848	28,053	22,604	28,110	47,487	36,957	24,254	22,273	20,026	25,055	29,372	33,422	31,633
	施設管理委託料		4,761,908	3,809,524	3,809,524	3,809,524	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	雑収入		2,941,365	7,688,837	2,884,008	2,364,532	4,564,079	3,162,732	3,390,615	2,915,030	2,830,710	2,239,194	2,067,597	1,773,122	1,890,639	1,551,795
	計	(2)	7,730,886	11,529,209	6,721,585	6,196,660	4,592,189	3,210,219	3,427,572	2,939,284	2,852,983	2,259,220	2,092,652	1,802,494	1,924,061	1,583,428
経営指標	収益計	(3)(1)+(2)	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,801,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,663	195,195,911
	売上総利益	A((1)-(4))	200,640,913	186,572,382	188,154,965	175,295,579	155,565,708	157,677,284	157,572,389	159,521,957	156,777,282	159,955,990	171,067,594	154,497,131	170,617,708	159,651,354
経営指標	営業利益	B(A-(5))	△ 6,350,344	△ 10,605,436	△ 6,281,171	△ 5,408,223	△ 13,668,780	△ 10,059,788	231,766	4,008,418	2,326,749	△ 2,006,634	6,404,215	△ 2,032,275	2,795,590	△ 7,444,592
費用の部	売上原価	期首棚卸高		2,939,515	3,019,301	3,158,527	2,714,922	1,338,828	1,224,229	1,443,418	1,350,967	1,324,583	1,249,191	1,817,940	1,716,196	1,171,631
	仕入額		51,025,082	49,452,388	47,302,890	39,356,471	33,266,303	35,950,185	35,183,755	36,347,524	37,216,861	37,270,874	36,476,128	35,795,320	36,794,349	33,856,405
	期末棚卸高		2,939,515	3,019,301	3,158,527	2,714,922	1,338,828	1,224,229	1,443,418	1,350,967	1,324,583	1,249,191	1,817,940	1,716,196	1,171,631	
	計	(4)	48,085,567	49,372,602	47,163,664	39,800,076	34,644,397	36,062,784	34,964,566	36,439,975	37,243,245	37,346,266	35,907,379	35,897,064	37,338,914	33,961,129
	販売費及び一般管理費	給与手当	92,592,853	96,453,492	90,721,706	80,323,800	78,935,692	75,797,923	67,839,352	75,620,432	77,061,000	80,276,114	79,430,963	76,836,174	80,969,899	85,253,085
	職員教育費		191,840	77,536	55,762	52,179	22,477	68,572	100,627	31,430	49,525	8,572	13,334	19,049	32,780	17,685
	旅費交通費		189,432	106,117	165,005	175,514	105,883	176,314	182,655	110,053	208,490	148,495	260,994	283,423	95,355	78,245
	広告宣伝費		4,073,834	2,992,053	3,111,361	3,547,634	1,963,131	2,507,269	2,520,927	2,638,950	3,146,191	3,665,148	3,018,811	3,113,987	2,752,531	2,604,744
	発送配達費		6,831	4,029	6,842	705	81,827	162,711	166,085	238,390	170,498	144,404	134,949	260,083	211,642	18,700
	販売促進費		304,748	483,594	929,407	947,821	1,207,805	1,662,630	1,510,094	1,539,209	1,392,619	1,508,378	1,400,510	1,223,107	1,744,193	1,226,919
費用の部	支払手数料		4,667	4,316	9,642	34,685	68,162	85,300	236,605	167,682	90,064	122,340	116,488	78,182	235,262	724,758
	新聞図書費		47,965	52,575	54,773	61,960	75,413	89,458	98,644	93,900	91,614	92,905	82,584	102,905	95,120	106,920
	役員報酬		360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	324,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
	従業員賞与		7,839,721	5,523,300	5,535,000	6,494,600	4,297,000	3,659,000	3,651,320	5,600,569	4,983,309	3,525,020	7,235,830	3,678,520	6,015,105	3,187,250
	雑給	0	0	0	0	3,359,210	884,450	2,028,515	2,791,200	3,091,651	2,611,219	2,568,357	1,962,805	2,967,941	2,534,131	3,568,403
	法定福利費		8,823,097	8,679,528	9,679,163	9,409,702	8,594,685	8,725,034	8,034,552	8,373,284	9,635,612	10,284,607	9,901,771	10,446,779	10,569,031	10,684,415
	福利厚生費		1,072,968	1,165,880	771,453	954,137	446,121	398,125	384,249	494,267	468,800	477,700	517,100	590,163	1,034,450	945,380
	被服費		825,625	191,598	168,434	390,570	148,200	57,350	69,714	67,612	75,893	187,799	184,580	124,831	390,045	159,867
	減価償却費		0	0	0	0	227,633	0	475,599	483,369	483,369	582,665	338,600	267,069	154,222	258,935
	リース料		5,972,180	643,800	744,253	438,401	1,300,703	1,516,269	1,590,043	1,348,553	1,233,743	813,928	638,328	669,828	592,599	2,624,694
費用の部	修繕費		5,446,126	2,447,298	3,401,776	3,201,647	3,318,131	2,901,460	3,741,751	4,478,802	2,249,800	2,349,085	2,595,167	1,629,805	2,606,204	2,932,146
	事務用消耗品費		672,616	325,167	732,776	649,026	744,862	779,217	835,613	965,436	1,042,301	676,600	1,807,311	678,110	1,084,554	829,177
	通信交通費		878,800	767,665	627,971	748,494	584,055	540,195	587,209	645,157	585,203	617,970	583,563	663,528	735,227	875,096
	水道光熱費		21,154,354	22,310,139	22,861,197	23,484,656	24,536,341	25,685,424	25,931,426	21,566,050	22,538,522	25,757,943	26,048,388	27,102,551	28,498,495	24,117,275
	租税公課		638,700	718,888	916,838	666,915	746,033	729,669	1,126,187	744,876	733,886	837,848	848,993	690,385	677,791	557,096
	交際費		29,524	31,429	44,286	65,793	32,813	47,269	10,572	36,669	2,858	0	8,573	10,000	19,260	9,538
	保険料		2,958,465	2,869,255	2,725,053	1,762,973	1,805,583	1,753,713	1,831,313	1,695,113	1,881,173	1,723,345	1,770,390	1,762,591	1,484,131	1,497,628
	備品消耗品費		10,100,165	6,958,378	8,172,014	5,454,384	4,377,567	4,113,195	4,442,791	5,267,812	4,620,709	3,819,646	5,390,313	4,096,028	4,672,371	5,587,510
	請会費		605,797	546,410	554,000	572,412	543,403	590,300	603,900	586,400	543,600	612,100	594,400	567,600	573,100	552,600
	車輌維持費		5,607,677	3,653,599	4,399,908	4,716,263	5,393,158	5,255,375	3,869,912	5,621,460	4,980,436	6,480,307	6,079,321	5,522,354	6,270,619	3,951,459
費用の部	施設維持費		27,639,877	25,544,519	25,913,132	24,646,690	24,149,469	23,657,888	20,498,078	9,596,331	9,116,784	9,315,312	9,315,057	9,022,483	9,812,742	10,176,852
	支払報酬		66,670	200,004	200,004	406,511	472,311	494,406	563,810	530,584	526,335	412,507	434,637	412,380	412,100	625,358
	リネン費		2,681,695	2,365,537	2,213,779	2,119,168	1,900,811	1,781,050	1,685,690	1,670,156	1,665,690	1,676,028	1,717,701	1,517,050	1,711,186	1,699,937
	会議費		13,516	30,523	14,055	16,882	32,838	24,125	5,715	6,667	0	3,810	0	0	0	0
	寄付															

## 損益計算書

科目		符号	第16期	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期	第22期
			H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1
			H29.3.31	H30.3.31	H31.3.31	R2.3.31	R3.3.31	R4.3.31	R5.3.31
	売上高	宿舎	92,052,273	104,825,344	98,646,435	92,312,514	37,512,848	45,876,610	67,450,817
		スキー場	43,669,114	45,850,807	36,590,573	33,078,897	31,509,284	38,551,031	48,402,874
		公園・キャンプ場	2,351,420	0	0	0	2,328,167	8,042,147	12,822,919
		牧場	18,379,999	18,701,850	18,754,631	18,716,919	18,964,546	0	0
		共通部分等	41,519,445	46,724,230	46,900,609	47,107,846	72,105,005	56,702,864	64,931,819
		計 ①	197,972,251	216,102,231	200,882,248	191,216,176	162,419,850	149,172,652	193,608,429
	収益の部	営業外収益	受取利息	27,289	31,234	17,272	16,501	6,561	384
		施設管理委託料	0	0	0	0	0	0	0
		雑収入	6,034,361	1,999,036	1,624,685	1,564,186	15,422,870	15,211,825	40,902,072
		計 ②	6,061,650	2,030,270	1,641,957	1,580,687	15,429,431	15,212,009	40,902,199
		収益計	③(①+②)	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661
	経常指標	売上税利益	A(①-④)	166,347,712	179,281,974	168,103,024	159,945,077	149,038,472	133,356,170
	経営指標	営業利益	B(A-⑤)	1,353,451	1,910,324	247,603	△ 6,632,698	△ 28,506,677	△ 37,174,885
	費用の部	売上原価	期首棚卸高	1,066,907	1,083,114	1,921,487	1,422,132	1,497,831	1,357,999
		仕入額	31,640,746	37,658,630	32,289,869	31,346,798	13,241,546	17,104,373	18,899,597
		期末棚卸高	1,083,114	1,921,487	1,422,132	1,497,831	1,357,999	2,645,890	2,632,108
		計 ④	31,624,539	36,820,257	32,789,224	31,271,099	13,381,378	15,816,482	18,913,379
	販売費及び一般管理費	給与手当	89,135,975	91,569,898	86,232,945	84,249,732	99,242,270	100,719,845	96,399,176
		職員教育費	16,933	14,833	17,685	16,247	23,545	20,382	100,245
		販売員旅費	213,061	306,487	379,634	491,594	23,032	0	0
		広告宣伝費	2,053,881	1,493,249	1,717,296	2,135,803	3,732,858	4,290,953	1,454,340
		発送配達費	3,974	2,920	1,798	947	0	17,599	26,828
		販売促進費	554,764	800,918	558,580	264,405	101,018	61,920	276,963
		支払手数料	2,488,414	1,993,771	1,882,843	2,519,795	1,473,034	2,468,949	5,602,778
		新聞図書費	91,878	94,358	109,324	101,881	97,781	89,452	97,214
		役員報酬	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
		従業員賞与	3,566,511	9,367,914	5,733,499	5,701,027	5,607,776	8,106,334	7,422,880
		雑給	0	0	0	0	0	0	0
		法定福利費	11,073,477	11,731,822	11,020,838	10,762,355	11,880,269	14,765,332	14,903,499
		厚生費	566,297	571,681	502,119	531,349	488,149	409,400	438,040
		被服費	207,796	170,739	239,055	224,382	478,886	254,756	68,527
		減価償却費	244,760	327,820	423,691	476,668	401,802	892,602	1,431,995
		リース料	807,619	821,113	973,920	838,219	908,098	9,862,459	10,085,716
		修繕費	1,927,096	1,846,585	1,804,626	1,395,750	3,447,018	3,888,330	1,787,047
		事務用消耗品費	817,515	872,988	762,547	949,368	712,108	635,958	411,218
		通信交通費	1,033,322	1,029,504	1,079,670	996,072	986,676	810,828	761,711
		水道光熱費	24,148,098	28,009,393	27,859,985	28,880,161	22,578,733	25,258,274	31,615,440
		租税公課	396,900	273,800	322,700	269,500	412,650	263,800	456,940
		接待交際費	150,259	78,656	161,134	169,397	55,556	2,778	338,964
		保険料	1,451,598	1,295,139	1,475,198	1,345,851	1,414,585	1,457,855	1,202,060
		備品消耗品費	5,408,550	5,405,558	5,628,659	4,578,981	9,221,628	13,036,655	9,760,823
		諸会費	576,449	592,399	559,490	534,971	533,100	421,200	494,640
		車輌維持費	5,119,273	5,835,052	6,264,792	6,500,179	5,235,319	3,646,115	4,430,523
		施設維持費	9,030,636	8,469,281	8,119,654	8,629,760	5,745,582	11,736,393	19,642,565
		支払報酬	0	653,171	700,425	750,414	829,473	841,882	1,909,539
		リース費	1,995,476	2,267,493	1,930,986	1,960,623	723,663	1,345,175	1,984,700
		会議費	0	0	0	0	0	0	0
		寄付金	0	0	0	0	0	0	0
		雜費	1,533,749	1,095,110	1,032,328	942,344	830,540	845,829	864,021
		計 ⑤	164,994,261	177,371,650	167,855,421	166,577,775	177,545,149	206,531,055	214,328,392
	費用の部	支払利息引当料	0	0	0	0	0	0	31,338
		貰倒損失	0	0	0	0	0	0	0
		雑損失	0	0	0	0	0	0	0
		計 ⑥	0	0	0	0	0	0	31,338
		費用計	⑦(④+⑤+⑥)	196,618,800	214,191,907	200,644,645	197,848,874	190,926,527	222,347,537
	経常利益	C(③-⑦)	7,415,101	3,940,594	1,889,560	△ 5,052,011	△ 13,077,246	△ 57,962,876	1,237,519
	特別利益	法人税等充当額	655,774	919,277	540,438	180,000	180,000	180,000	180,000
		補助金等	△ 305,909	0	0	0	0	0	0
		計 ⑧	349,865	919,277	540,438	180,000	180,000	180,000	180,000
	特別損失	固定資産除却損	0	0	0	0	390,275	0	0
		その他特別損失	693,000	0	0	6,926,902	814,000	0	0
		計 ⑨	693,000	0	0	6,926,902	1,204,275	0	0
	当期純利益	D(C-⑧-⑨)	6,372,236	3,021,317	1,349,122	△ 12,158,913	△ 14,461,521	△ 58,142,876	1,057,519
	当期末処理利益(損失)金	E(前年E+D)	9,169,210	12,190,527	13,539,649	1,380,738	△ 13,080,785	△ 71,223,661	△ 70,166,142

## 損益計算書(抜粋)

科目	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
	H14.4.1	H15.4.1	H16.4.1	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H26.4.1	H27.4.1
	H15.3.31	H16.3.31	H17.3.31	H18.3.31	H19.3.31	H20.3.31	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31	H25.3.31	H26.3.31	H27.3.31	H28.3.31
収益	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,901,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,683	195,195,911
費用	255,076,824	246,559,747	241,599,800	220,503,878	203,908,885	203,807,066	192,323,419	191,953,514	191,689,124	198,948,890	200,570,758	192,426,470	205,161,032	201,057,075
経常利益(収益-費用)	1,380,542	914,446	440,414	788,437	△ 9,106,591	△ 6,856,779	3,641,108	6,947,702	5,179,732	252,586	8,496,867	△ 229,781	4,719,651	△ 5,861,164
収益 第6期を0とした場合の指数					0.00	1.10	0.60	2.10	1.06	2.26	7.32	△ 1.34	7.74	0.20
費用 第6期を0とした場合の指数					0.00	△ 0.05	△ 5.68	△ 5.86	△ 5.99	△ 2.43	△ 1.64	△ 5.63	0.61	△ 1.40
収益指數-費用指數					0.00	1.15	6.28	7.97	7.05	4.69	8.96	4.29	7.13	1.60

科目	第16期	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期	第22期
	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1
	H29.3.31	H30.3.31	H31.3.31	R2.3.31	R3.3.31	R4.3.31	R5.3.31
収益	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661	234,510,628
費用	196,618,800	214,191,907	200,644,645	197,848,874	190,926,527	222,347,537	233,273,109
経常利益(収益-費用)	7,415,101	3,940,594	1,889,560	△ 5,052,011	△ 13,077,246	△ 57,962,876	1,237,519
収益 第6期を0とした場合の指数	4.74	11.98	3.97	△ 1.03	△ 8.70	△ 15.61	20.38
費用 第6期を0とした場合の指数	△ 3.58	5.04	△ 1.60	△ 2.97	△ 6.37	9.04	14.40
収益指數-費用指數	8.31	6.93	5.57	1.94	△ 2.34	△ 24.66	5.98

## 収益性・流動性・生産性分析

	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期		
決算	期首	H14.4.1	H15.4.1	H16.4.1	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H27.4.1		
期間	期末	H15.3.31	H16.3.31	H17.3.31	H18.3.31	H19.3.31	H20.3.31	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31	H25.3.31	H26.3.31	H27.3.31		
収益性分析	指標1	当期純利益	771,342	482,046	128,314	369,137	△ 9,286,591	△ 7,201,504	3,461,108	6,767,702	4,848,332	27,886	5,726,067	△ 409,781	3,154,080	△ 6,041,164
	純資産	30,771,342	31,253,388	31,381,702	31,750,839	22,464,248	15,262,744	18,723,852	25,491,554	30,339,886	30,367,772	36,093,839	35,684,058	38,838,138	32,796,974	
	自己資本当期純利益率(%)	2.5%	1.5%	0.4%	1.2%	-41.3%	-47.2%	18.5%	26.5%	16.0%	0.1%	15.9%	-1.1%	8.1%	-18.4%	
	指標2	売上高(収益)	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,901,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,683	195,195,911
	負債・資本の部合計(総資本)	65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	39,187,088	31,418,993	35,648,964	43,431,581	44,795,179	44,183,739	56,905,442	48,175,052	59,191,701	49,514,814	
	総資本回転率(回)	3.9	5.2	4.3	4.1	5.0	6.3	5.5	4.6	4.4	4.5	3.7	4.0	3.5	3.9	
	指標3	経常利益	1,380,542	914,446	440,414	788,437	△ 9,106,591	△ 6,856,779	3,641,108	6,947,702	5,179,732	25,2586	8,496,867	△ 229,781	4,719,651	△ 5,861,164
	売上高(収益)	248,726,480	235,944,984	235,318,629	215,095,655	190,210,105	193,740,068	192,536,955	195,961,932	194,015,873	196,942,256	206,974,973	190,394,195	207,956,622	193,612,483	
	売上高(経常利益率)(%)	0.6%	0.4%	0.2%	0.4%	-4.8%	-3.5%	1.9%	3.5%	2.7%	0.1%	4.1%	-0.1%	2.3%	-3.0%	
	指標4	事業(営業)利益	△ 6,350,344	△ 10,605,436	△ 6,281,171	△ 5,408,223	△ 13,698,780	△ 10,059,788	231,766	4,008,418	2,326,749	△ 2,006,634	6,404,215	△ 2,032,275	2,795,590	△ 7,444,592
	売上高(収益)	248,726,480	235,944,984	235,318,629	215,095,655	190,210,105	193,740,068	192,536,955	195,961,932	194,015,873	196,942,256	206,974,973	190,394,195	207,956,622	193,612,483	
	売上高事業利益率(%)	-2.6%	-4.5%	-2.7%	-2.5%	-7.2%	-5.2%	0.1%	2.0%	1.2%	-1.0%	3.1%	-1.1%	1.3%	-3.8%	
流動性分析	指標1	流動資産	65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	37,429,885	29,661,790	33,809,060	42,075,046	43,922,013	43,166,158	56,226,461	47,763,140	58,556,011	49,011,859
	流動負債	35,066,958	16,786,697	24,526,670	22,025,236	16,722,840	16,156,249	16,925,112	17,940,027	14,455,293	13,815,667	20,811,603	12,490,994	20,353,563	16,717,840	
	流動比率(%)	187.8%	286.2%	227.9%	244.2%	223.8%	183.6%	199.8%	234.5%	303.8%	312.4%	270.2%	382.4%	287.7%	293.2%	
	指標2	当座試算(現金預金・売掛金)	62,747,872	44,964,593	52,690,205	50,656,620	35,115,023	27,233,120	31,646,326	40,428,209	41,769,598	41,269,177	53,744,731	44,173,324	56,691,756	46,902,629
	流動負債	35,066,958	16,786,697	24,526,670	22,025,236	16,722,840	16,156,249	16,925,112	17,940,027	14,455,293	13,815,667	20,811,603	12,490,994	20,353,563	16,717,840	
	当座比率	178.9%	267.9%	214.8%	230.0%	210.0%	168.6%	187.0%	225.4%	289.0%	298.7%	258.2%	353.6%	278.5%	280.6%	
	指標3	現金預金	59,198,529	42,789,288	50,688,738	49,215,133	32,594,606	25,830,169	30,319,220	38,512,498	39,509,982	39,404,648	49,415,010	41,602,885	54,367,893	43,639,800
	売上高(収益)÷12	21,371,447	20,622,849	20,170,018	18,441,026	16,233,525	16,412,524	16,330,377	16,575,101	16,405,738	16,600,123	17,422,302	16,016,391	17,490,057	16,266,326	
	手元流動性比率(月)	2.8	2.1	2.5	2.7	2.0	1.6	1.9	2.3	2.4	2.4	2.8	2.6	3.1	2.7	
	指標4	自己資本(純資産)	30,771,342	31,253,388	31,381,702	31,750,839	22,464,248	15,262,744	18,723,852	25,491,554	30,339,886	30,367,772	36,093,839	35,684,058	38,838,138	32,796,974
	自己資本(純資産)	65,838,300	48,040,085	55,908,372	53,776,075	39,187,088	31,418,993	35,648,964	43,431,581	44,795,179	44,183,739	56,905,442	48,175,052	59,191,701	49,514,814	
	自己資本比率(%)	46.7%	65.1%	56.1%	59.0%	57.3%	48.6%	52.5%	58.7%	67.7%	68.7%	63.4%	74.1%	65.6%	66.2%	
生産性分析基礎数値	売上高(収益)	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,901,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,683	195,195,911	
	外 売上原価	48,085,567	49,372,602	47,163,664	39,800,076	34,644,397	36,062,784	34,964,566	36,439,975	37,243,245	37,346,266	35,907,379	35,897,064	37,338,914	33,961,129	
	リネン費	2,681,695	2,365,537	2,213,779	2,119,168	1,900,811	1,781,050	1,670,156	1,665,690	1,676,028	1,717,701	1,517,050	1,711,186	1,699,937	1,667,387	
	購入その他(寄付金等)	5,000,000	10,000,000	7,000,000	3,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	費 計	55,767,262	61,738,139	56,377,443	44,919,244	36,545,208	37,843,834	36,634,722	38,105,665	38,919,273	39,063,967	37,424,429	37,608,250	39,038,851	35,628,516	
	付加価値額(売上高一部外購入)	200,690,104	185,736,054	185,662,771	176,373,071	158,257,086	159,106,453	159,329,805	160,795,551	157,949,583	160,137,509	171,643,196	154,588,439	170,841,832	159,567,395	
	人件費	110,328,639	111,822,200	106,707,322	97,182,239	92,273,498	88,580,082	79,909,473	90,088,552	92,148,721	94,563,441	97,085,664	91,351,636	98,588,485	100,070,130	
	事業経費(費用計)一部外購入	199,309,562	184,821,608	185,222,357	175,584,634	167,363,677	165,963,232	155,688,697	153,847,849	152,769,851	159,884,232	163,146,329	154,818,220	166,122,181	165,422,559	
	経常利益	1,380,542	914,446	440,414	788,437	△ 9,106,591	△ 6,856,779	3,641,108	6,947,702	5,179,732	252,586	8,496,867	△ 229,781	4,719,651	△ 5,861,164	
	職員数(人)	30	31	30	29	61	61	55	60	57	59	60	59	61	59	
生産性分析基礎数値	指標1	付加価値額(売上高一部外購入費)	200,690,104	185,736,054	185,662,771	176,373,071	158,257,086	159,106,453	159,329,805	160,795,551	157,949,583	160,137,509	171,643,196	154,588,439	170,841,832	159,567,395
	職員数(人)	30	31	30	29	61	61	55	60	57	59	60	59	61	59	
	職員1人当たり付加価値額(円)	6,689,670	5,991,486	6,188,759	6,081,830	2,594,378	2,608,303	2,896,906	2,679,926	2,771,045	2,714,195	2,860,720	2,620,143	2,800,686	2,704,532	
	指標2	売上高(収益)	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,901,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,683	195,195,911
	職員数(人)	30	31	30	29	61	61	55	60	57	59	60	59	61	59	
	指標3	付加価値額(売上高一部外購入費)	200,690,104	185,736,054	185,662,771	176,373,071	158,257,086	159,106,453	159,329,805	160,795,551	157,949,583	160,137,509	171,643,196	154,588,439	170,841,832	159,567,395
	指標4	売上高(収益)	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,901,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,683	195,195,911
	付加価値率(%)	78.3%	75.1%	76.7%	79.7%	81.2%	80.8%	81.3%	80.8%	80.2%	80.4%	82.1%	80.4%	81.4%	81.7%	
	人件費	110,328,639	111,822,200	106,707,322	97,182,239	92,273,498	88,580,082	79,909,473	90,088,552	92,148,721	94,563,441	97,085,664	91,351,636	98,588,485	100,070,130	
	付加価値額(売上高一部外購入費)	200,690,104	185,736,054	185,662,771	176,373,071	158,257,086	159,106,453	159,329,805	160,795,551	157,949,583	160,137,509	171,643,196	154,588,439	170,841,832	159,567,395	
	労働分配率(%)	55.0%	60.2%	57.5%	55.1%	58.3%	55.7%	50.2%	56.0%	58.3%	59.1%	56.6%	59.1%	57.7%	62.7%	
	指標5	人件費	110,328,639	111,822,200	106,707,322	97,182,239	92,273,498	88,580,082	79,909,473	90,088,552	92,148,721	94,563,441	97,085,664	91,351,636	98,588,485	100,070,130
	売上高(収益)	256,457,366	247,474,193	242,040,214	221,292,315	194,802,294	196,950,287	195,964,527	198,901,216	196,868,856	199,201,476	209,067,625	192,196,689	209,880,683	195,195,911	
	売上高人件費率(%)	43.0%	45.2%	44.1%	43.9%	47.4%	45.0%	40.8%	45.3%	46.8%	47.5%	46.4%	47.5%	47.0%	51.3%	

## 収益性・流動性・生産性分析

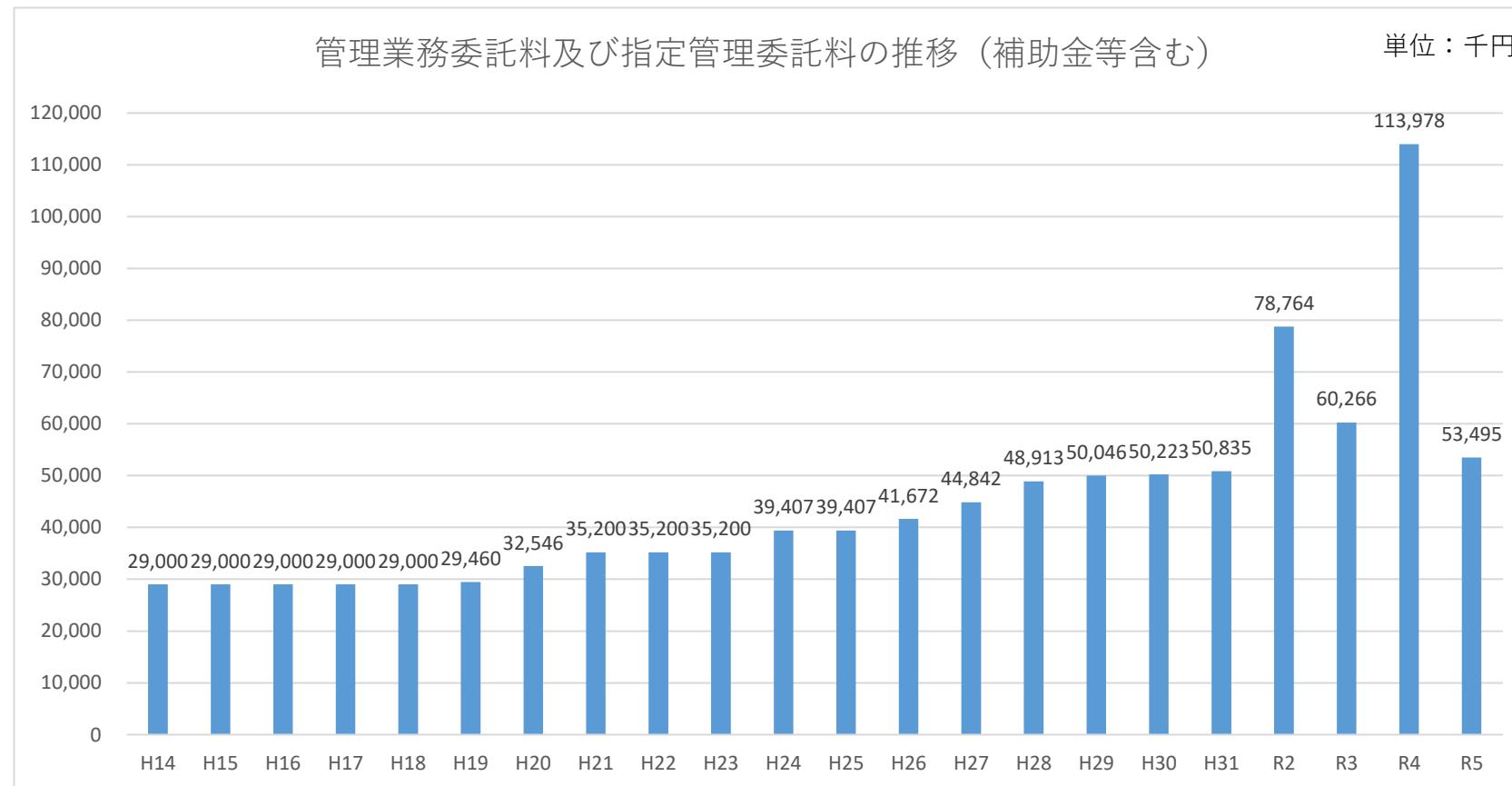
		第16期	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期	第22期
決算	期首	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1
期間	期末	H29.3.31	H30.3.31	H31.3.31	R2.3.31	R3.3.31	R4.3.31	R5.3.31
収益性分析	当期純利益	6,372,236	3,021,317	1,349,122	△ 12,158,913	△ 14,461,521	△ 58,142,876	1,057,519
	資本の部(純資産)	39,169,210	42,190,527	43,539,649	31,380,736	16,919,215	△ 41,223,661	△ 40,166,142
	自己資本当期純利益率(%)	16.3%	7.2%	3.1%	-38.7%	-85.5%	141.0%	-2.6%
	売上高(収益)	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661	234,510,628
2	負債・資本の部合計(総資本)	54,937,799	63,186,412	57,966,425	44,131,415	52,033,622	21,779,347	15,948,118
	総資本回転率(回)	3.7	3.5	3.5	4.4	3.4	7.5	14.7
	経常利益	7,415,101	3,940,594	1,889,560	△ 5,052,011	△ 13,077,246	△ 57,962,876	1,237,519
3	売上高(収益)	197,972,251	216,102,231	200,892,248	191,216,176	162,419,850	149,172,652	193,608,429
	売上高経常利益率(%)	3.7%	1.8%	0.9%	-2.6%	-8.1%	-38.9%	0.6%
4	事業(営業)利益	1,353,451	1,910,324	247,603	△ 6,632,698	△ 28,506,677	△ 73,174,885	△ 39,633,342
	売上高(収益)	197,972,251	216,102,231	200,892,248	191,216,176	162,419,850	149,172,652	193,608,429
	売上高事業利益率(%)	0.7%	0.9%	0.1%	-3.5%	-17.6%	-49.1%	-20.5%

流動性分析	流動資産	54,312,604	61,408,037	56,381,741	42,475,399	50,629,683	10,466,010	6,066,776
	流動負債	15,768,589	20,995,885	14,426,776	12,750,679	24,566,407	41,344,008	56,114,260
	流動比率(%)	344.4%	292.5%	390.8%	333.1%	206.1%	25.3%	10.8%
	当座計算(現金預金・売掛金)	52,373,003	58,851,640	54,282,147	40,077,154	48,465,772	5,014,786	2,707,130
2	流動負債	15,768,589	20,995,885	14,426,776	12,750,679	24,566,407	41,344,008	56,114,260
	当座比率	332.1%	280.3%	376.3%	314.3%	197.3%	12.1%	4.8%
	現金預金	49,464,571	55,438,780	50,725,234	38,299,819	47,364,043	4,223,679	1,496,529
	売上高(収益)÷12	17,002,825	18,177,708	16,877,850	16,066,405	14,820,773	13,698,722	19,542,552
3	手元流動性比率(月)	2.9	3.0	3.0	2.4	3.2	0.3	0.1
	自己資本(純資産)	39,169,210	42,190,527	43,539,649	31,380,736	16,919,215	△ 41,223,661	△ 40,166,142
	負債・資本の部合計(総資本)	54,937,799	63,186,412	57,966,425	44,131,415	52,033,622	21,779,347	15,948,118
	自己資本比率(%)	71.3%	66.8%	75.1%	71.1%	32.5%	-189.3%	-251.9%

生産性分析基礎数値	売上高(収益)	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661	234,510,628
	外 売上原価	31,624,539	36,820,257	32,789,224	31,271,099	13,381,378	15,816,482	18,913,379
	外部購入リネン費	1,995,476	2,267,493	1,930,986	1,960,623	723,663	1,345,175	1,984,700
	その他(寄付金等) 費 計	0	0	0	0	0	0	0
2	付加価値額(売上高－外部購入)	170,413,886	179,044,751	167,813,995	159,565,141	163,744,240	147,223,004	213,612,549
	人件費	104,362,260	113,261,315	103,489,401	101,244,463	117,218,464	124,000,911	119,163,595
	事業経費(費用計)－外部購入	162,998,785	175,104,157	165,924,435	164,617,152	176,821,486	205,185,880	212,375,030
	経常利益	7,415,101	3,940,594	1,889,560	△ 5,052,011	△ 13,077,246	△ 57,962,876	1,237,519
3	職員数(人)	72	70	68	69	72	59	92
	指標1 付加価値額(売上高－外部購入費)	170,413,886	179,044,751	167,813,995	159,565,141	163,744,240	147,223,004	213,612,549
	職員数(人)	72	70	68	69	72	59	92
	職員1人当たり付加価値額(円)	2,366,860	2,557,782	2,467,853	2,312,538	2,274,226	2,495,305	2,321,876
4	指標2 売上高(収益)	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661	234,510,628
	職員数(人)	72	70	68	69	72	59	92
	職員1人当たり売上高(円)	2,833,804	3,116,179	2,978,444	2,794,157	2,470,129	2,786,181	2,549,029
	付加価値額(売上高－外部購入費)	170,413,886	179,044,751	167,813,995	159,565,141	163,744,240	147,223,004	213,612,549
5	指標3 売上高(収益)	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661	234,510,628
	付加価値率(%)	83.5%	82.1%	82.9%	82.8%	92.1%	89.6%	91.1%
	人件費	104,362,260	113,261,315	103,489,401	101,244,463	117,218,464	124,000,911	119,163,595
	付加価値額(売上高－外部購入費)	170,413,886	179,044,751	167,813,995	159,565,141	163,744,240	147,223,004	213,612,549
6	労働分配率(%)	61.2%	63.3%	61.7%	63.5%	71.6%	84.2%	55.8%
	人件費	104,362,260	113,261,315	103,489,401	101,244,463	117,218,464	124,000,911	119,163,595
7	売上高(収益)	204,033,901	218,132,501	202,534,205	192,796,863	177,849,281	164,384,661	234,510,628
	売上高人件費率(%)	51.1%	51.9%	51.1%	52.5%	65.9%	75.4%	50.8%

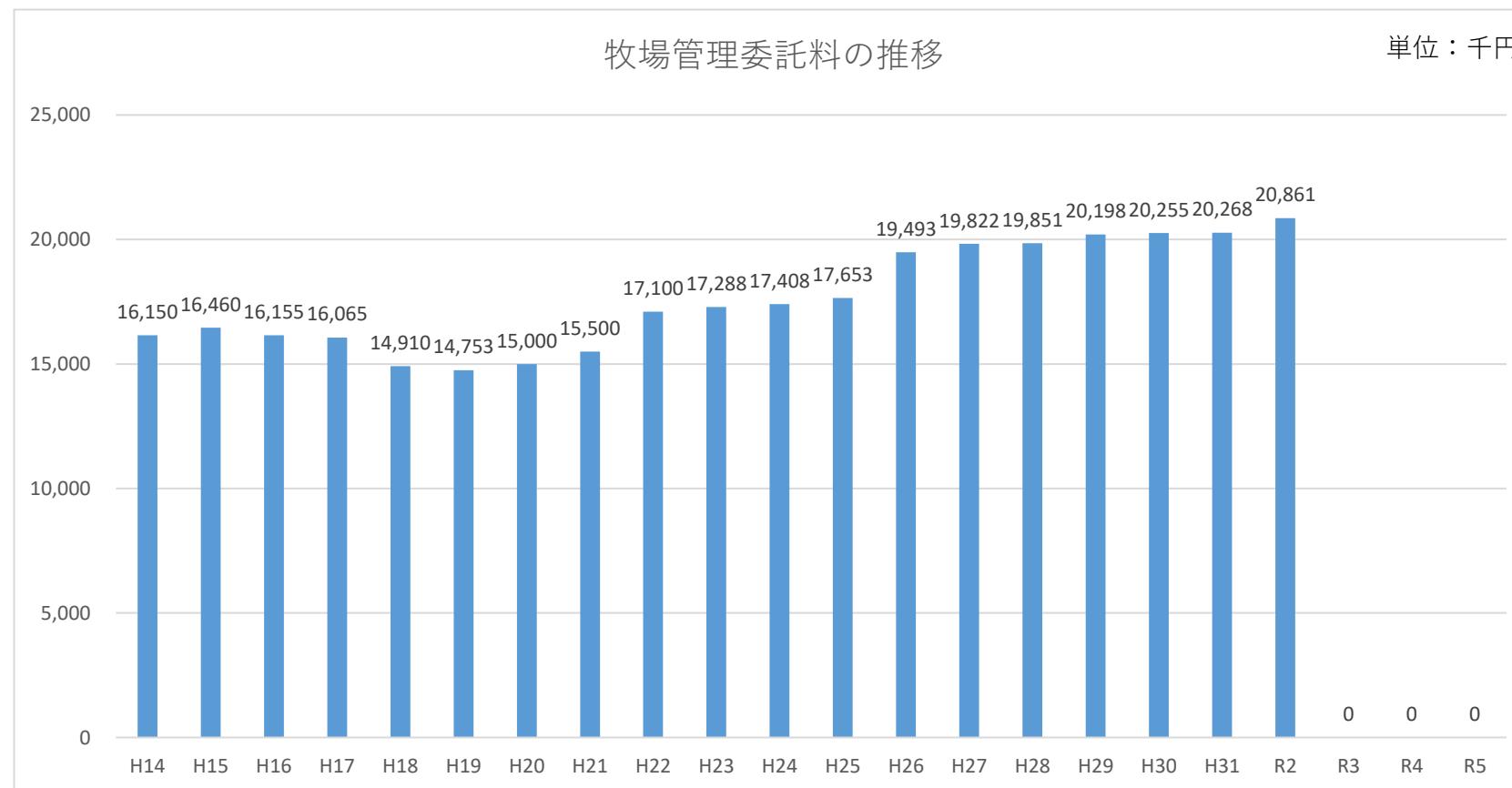
管理業務委託料及び指定管理委託料の推移（補助金等含む）

H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,460	32,546	35,200	35,200	35,200	39,407	39,407
H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5		
41,672	44,842	48,913	50,046	50,223	50,835	78,764	60,266	113,978	53,495		



牧場管理委託料の推移

H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
16,150	16,460	16,155	16,065	14,910	14,753	15,000	15,500	17,100	17,288	17,408	17,653
H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5		
19,493	19,822	19,851	20,198	20,255	20,268	20,861	0	0	0		



# 提 言 書

平成21年12月28日

芽室町長 宮西 義憲 様

新嵐山スカイパークあり方検討会議  
委 員 長 谷 口 和 徳

新嵐山スカイパークあり方検討会議は、5回の会議を開催し今後の新嵐山スカイパークのあり方についての検討内容を取りまとめ、ここに提言いたします。

## 【新嵐山スカイパークの存続意義】

### ①第4期芽室町総合計画

新嵐山スカイパークは、「第4期芽室町総合計画」の実施計画において、地域資源を活用した観光の振興という施策と位置づけられています。

この施策の中では「芽室町最大の観光地である新嵐山スカイパークについては設置者である芽室町として適切な施設管理を行うとともに、健全な運営を図ります。」と記述され、地域資源を生かした観光振興のために欠かせない施設と位置づけられています。

### □交流人口の増加

町民の利用はもちろん、近隣市町村を中心に多くの方々の利用があり、交流人口に寄与している施設である。

### □町民の財産

新嵐山スカイパークは、スキー場・宿泊施設・パークゴルフ場・キャンプ場・展望台と地域一体の資源として町内外の方々に認識されており、町民にとっても貴重な財産である。

### □社会的体育施設

スキー場は、町内外の方々にとって無くてはならないファミリーゲレンデとして位置づけられており、スキースクールとも連携しながら子供たちからシニア層までの幅広い人たちに親しまれている社会体育施設である。

## □地域発信

地場産農畜産物を使ったメニューを取り入れるなど、地産地消や地元農畜産物の安心・安全、また消費拡大といったテーマの発信となる施設である。

## □雇用対策

この施設は、夏・冬期間において季節雇用をしており、その約半数が地元採用であり、雇用対策での大きな役割を担っている。

## □地元経済への影響

新嵐山スカイパークの運営にあたり、全体の人物費を含めた直接経費の約半分以上が町内に還元されており、地元経済における波及効果が極めて大きい施設である。

## 【課題】

### ○現在の指定管理者

現在の指定管理者（めむろ新嵐山（株））の経営者が芽室町であることで機能を十分に果たしていない。

### ○新嵐山スカイパークの有効活用

新嵐山スカイパークが年間を通じて、有効的な活用ができるための設備投資及び営業強化が必要である。

### ○経営主体の現場が、直接的に運営できる経営形態

現場と経営主体を直結し、経営のスピードを迅速にする必要がある。

### ○町議会との情報共有・情報交換、共通認識

「芽室町最大の観光地」、「地域の共通な財産」、「社会的体育施設」などの共通認識、現在の問題点や改善点などの情報を共有し、有意義な施設にする必要がある。

○現在、町が出資している出資金の取り扱い

めむろ新嵐山(株)経営状況を踏まえ、芽室町が出資している資本金についての取り扱いを慎重に勘案する必要がある。

【今後のあり方】

指定管理の協定期限（平成23年度末）であることから、平成23年度の前半までに運営できる町内業者を慎重に検討し決定していく。

【今後の進め方】

○指定管理者の変更

現在の指定管理者（めむろ新嵐山(株)）から町内民間企業などへ移行する。

○芽室町が出資している出資金の清算

芽室町がめむろ新嵐山(株)に出資している資本金は、契約満了時の状況で清算、解散する。

○管理者（芽室町）の施設整備の実施

施設整備は、管理者である芽室町が運営企業（指定管理者）と連携を図りながら計画的に実施していく必要がある。

# 新嵐山スカイパーク経営形態の方向性

行政改革の視点から新嵐山スカイパークの課題を解決し、最少の経費で最大の効果を挙げるために（地方自治法第2条）経営形態の方向性を定めます。

なお、経営形態の方向性については、平成29年12月13日に、芽室町行政改革推進委員会専門委員会からの提言書を基に策定したものです。

## 1 定義

経営形態の方向性での新嵐山スカイパークの範囲は、関連条例等に位置づけられている、次の区分とします。

- |        |  |
|--------|--|
| (関連条例) | ・芽室町国民宿舎等の設置及び管理運営に関する条例<br>・新嵐山運動広場の設置及び管理条例<br>・畜牛育成牧場管理及び使用条例   |
| (区分)   | (1) 国民宿舎<br>(2) スキー場・附属施設<br>(3) キャンプ場・附属施設<br>(4) 休憩舎（フォーレストハウス、ヤスマット）<br>(5) 新嵐山運動広場（ソフトボール球場、テニスコート）<br>(6) 新嵐山牧場<br>(7) パークゴルフ場<br>(8) 展望台 |

## 2 課題

- (1) 多角的な経営により個別部門毎の経営状況が明確でないこと
- (2) 役員の経営参画と責任の明確さが十分ではないこと
- (3) 経営の目標設定と経営結果、改善策が十分に機能していないこと（特に宿舎部門の経営改善が課題）
- (4) 指定管理料と費用対効果のバランスが十分ではないこと

## 3 基本理念

- (1) 芽室町が嵐山の財産を持ち維持管理する
- (2) 交流人口の増を目指していく
- (3) 合理化すべきものは合理化する
- (4) 投資すべきものは投資する
- (5) 行政費用を下げる

## 4 経営形態の方向性

経営形態については、各分野を3部門に分け、方向性を定めます。

### (1) 収益部門

- ①国民宿舎
- ②スキー場・附属施設

収益部門については、指定管理者制度を活用し、民間事業者への委託形態を検討する。

### (2) 非収益部門

- ③キャンプ場・附属施設
- ④休憩舎（フォーレストハウス、ヤスマット）
- ⑤新嵐山運動広場（ソフトボール球場、テニスコート）
- ⑥パークゴルフ場
- ⑦展望台

非収益部門については、指定管理者制度を活用し、民間事業者への委託形態を検討する。または民間事業者へ賃借を検討する。

### (3) その他

- ⑧新嵐山牧場

その他部門については、公共的な位置づけとして検討する。

なお、上記の経営形態の方向性を具体的に進めていくにあたっては、関係課が連携し、それぞれの課題を調整しながら推進していきます。

#### 指定管理者制度の概要

地方自治法第244条の2の一部改正（平成15年9月2日施行）により、公の施設管理について、指定管理者制度が導入された。公の施設のより効果的・効率的な管理を行うため、その管理に民間活力を導入し「サービスの向上」と「経費節減」を目的としている。この制度趣旨に基づき、上記の方向性としている。

# **芽室町行政改革推進委員会専門委員会からの提言**

検討事項：嵐山の経営形態のあり方

平成 29 年 12 月 13 日

# 茅室町行政改革推進委員会専門委員会検討結果

嵐山の経営形態のあり方について、次のとおり検討結果を提言する。

## 1 課題

- (1) 多角的な経営により個別部門毎の経営状況が明確でない
- (2) 役員の経営参画と責任の明確さが十分ではない
- (3) 経営の目標設定と経営結果、改善策が十分に機能していない
- (4) 指定管理料と費用対効果のバランスが十分ではない

## 2 課題解決のための基本理念

- (1) 合理化すべきものは合理化する
- (2) 投資すべきものには、投資する
- (3) 行政費用を下げる

## 3 課題解決のための経営形態のあり方

- (1) 多角的経営を改善し、経営の見える化を図るため3部門に分け、それぞれの経営形態のあり方を示す。

### ① 収益部門

「宿舎」「スキー場」

= 指定管理者制度により、民間事業者へ委託

### ② 非収益部門

「キャンプ場」「パークゴルフ場」「散策コース」「野草園」「展望台」

「テニスコート・野球場」

= 民間への賃借または指定管理者制度の活用

### ③ その他部門

「牧場」

= 公共的な位置づけとして検討

## 4 その他

「経営形態のあり方」と並行して検討されている「将来ビジョン」についても、次のとおり提言する。

- (1) 地域価値の確認
- (2) 集客エンジンの創出
- (3) 嵐山エリアへの投資
- (4) 施設の改修
- (5) 民間 × 行政 の連携
- (6) 新しいふるさと納税(ふるさと起業家支援制度)の活用
- (7) 活用されていないエリア(キャンプ場、テニスコート、野球場)の展開
- (8) 集客力の拡大(町民だけで嵐山の集客を支えるのは困難)
- (9) 点と点を結び、ストーリーを描くことで魅力を向上
- (10) 町の誇りとなるようなコンセプトの設定

## 芽室町行政改革推進委員会専門委員会開催結果

### 1 委 員

会長	藤井 雅俊	(北海道銀行芽室支店)
委員	野澤 亮	(芽室町農業協同組合)
	田島 浩二	(芽室町商工会)
	常山 宏一	(帯広信用金庫芽室支店)
	鈴木 健充	(芽室町観光物産協会)
	奥野 早苗	(芽室町行政改革推進委員会)
	児玉 好枝	( " )
	橋本 由加	( " )
	松山 陽一	( " )
	横井 康男	( " )

### 2 アドバイザー

第1回専門委員会	後藤健市氏 (株)デスティネーション十勝)
第2~4回専門委員会	岩井宏文氏 (株)GB 産業化設計)

### 3 委員会開催

#### (1) 芽室町行政改革推進委員会

第1回委員会 平成29年7月11日(火)

○専門委員会設置の決定及び5名の専門委員を選出

#### (2) 芽室町行政改革推進委員会 専門委員会

第1回委員会 8月21日(月)

○嵐山の価値と可能性を委員間で共有

第2回委員会 9月11日(月)

○経営の現状と課題を確認

第3回委員会 10月11日(水)

○経営形態と行政改革の柱を検討

第4回委員会 11月16日(木)

○分野別での経営形態のあり方を検討、まとめ

#### (3) 芽室町行政改革推進委員会・専門委員会 合同委員会

第1回委員会 12月7日(木)

○芽室町行政改革推進委員会専門委員会からの提言内容確認

## 4 検討事項

## 嵐山の経営形態のあり方について

## 5 検討(専門委員会)の開催概要

### 第1回専門委員会 8月21日(月)

アドバイザーに後藤健市氏(株)デスティネーション十勝)を招き、新嵐山スカイパークの存在価値や可能性を委員間で共有し、改めて、芽室町にとって大切な場所だということを確認した。

#### 「後藤健市氏 講話要旨」

- 1 第3セクターの課題は、責任が不明確な点である。
- 2 見方を変えると新しいものが見えてくる(日本地図を逆さに見る)  
(そういう視点で新嵐山を見てみる必要がある)
- 3 客観的に、グローバルな視点が大切
- 4 農業には、生産と景観の2つの強みがある
- 5 グローバルバリューからグローバルエッジの思考
- 6 歴史・景観・環境・食・商品×地域の人 ⇒ 世界に誇る魅力(場所の価値)
- 7 質を問う
- 8 豊かさは、モノではなく時間になる
- 9 地元の人が楽しくなるように
- 10 借景。組み合わせと編集
- 11 当たり前をデザインすることで楽しさや感動になる
- 12 官民一体で、前例にこだわることなく、場所・遊びづくり
- 13 3つのない。「もったいない」「あきらめない」「うらぎらない」
- 14 不特定多数を対象にすると失敗する
- 15 行革は、意識を変えること+仕掛けをつくること
- 16 OSOTO 研修(嵐山を舞台に可能性がある)
- 17 野遊びとは、人間性の回復

### 第2回専門委員会 9月11日(月)

アドバイザーに岩井宏文氏(株)GB 産業化設計)を招き、現在の指定管理者の経営状況の現状と課題を確認した。

- 1 宿舎部門の赤字が大きい
- 2 定員稼働率が低い(27.3%) \* 35%程度が妥当と言われている
- 3 フードレイバー比率(原材料費・人件費)が高い(93.8%) \* 60%程度が妥当と言われている
- 4 客単価が安価である(6,400 円)
- 5 繁閑差と人員配置の妥当性
- 6 分野を切り分けた検討の必要性
- 7 経営責任・権限等の妥当性
- 8 赤字経営の具体的対策と実行

### 第3回専門委員会 10月11日(水)

岩井アドバイザーを招き、行政改革論点の再確認と経営形態の見える化、方向性を検討した。

- 1 分野別で考える必要性
- 2 収益部門、非収益部門の考え方
- 3 民間活力の効果的な活用
- 4 魅力を高める方策が必要
- 5 嵐山の存在意義を確認する必要

### 第4回専門委員会 11月16日(木)

岩井アドバイザーを招き、これまでの議論のまとめを行い、分野別の経営形態のあり方を整理した。

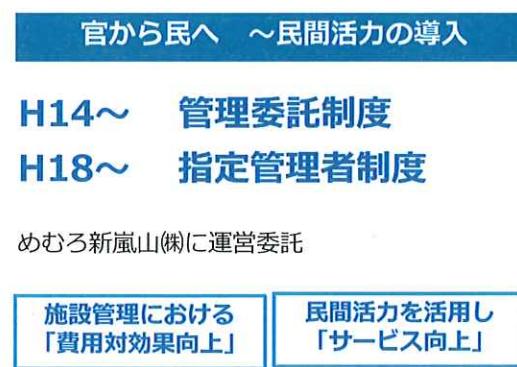
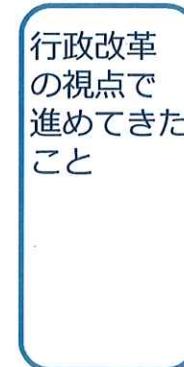
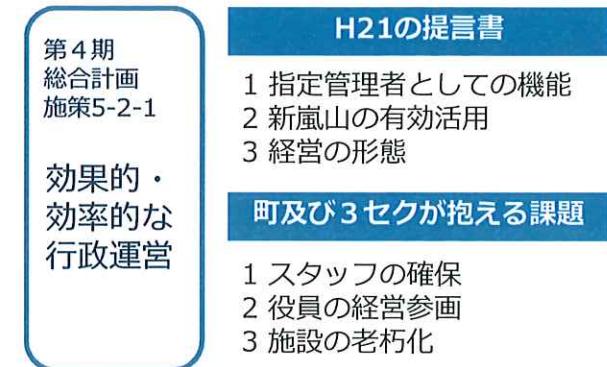
- 1 行政改革の視点(経営形態のあり方)と観光振興の視点(将来ビジョン)を明確に分ける
- 2 合理化を意識し、行政費用を下げながら、必要な部分に投資し、魅力を高める
- 3 抜本的改革には、民間活力を活用すべき
- 4 民間活力と行政との連携が重要
- 5 民間委託した場合は、指定管理料の見直しも必要(段階的な減額など)
- 6 町がどこまで投資できるかがポイント
- 7 収益をあげながら、町の誇りとしてどのようなコンセプトにしていくかが大切
- 8 過去にも民間事業者へという提言があったが実現しなかった
- 9 民間が撤退した時の対応を想定する必要性
- 10 3セクと民間事業者の業務提携の可能性
- 11 第3セクターの存在をどうするか
- 12 並行して議論されている、将来ビジョンへの提言も加えたい

第1回行政改革推進委員会・専門委員会 合同委員会 12月7日(木)

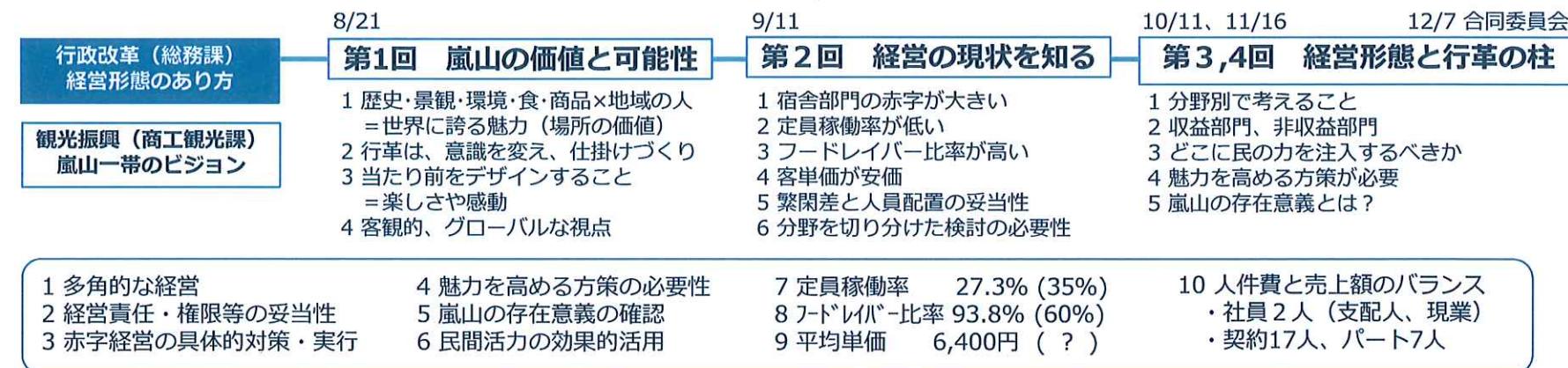
芽室町行政改革推進委員会と専門委員会の合同委員会において、提言内容の確認を行った。

- 1 経営形態の変更が目的ではなく、収益部門の改善が大切である。
- 2 展望台の更なる有効活用を期待する。
- 3 町民アンケートにより、町民の考えを聞きながらビジョンづくりを進めてほしい。
- 4 芽室町と言えば嵐山と認識されるようになればと思う。
- 5 町が観光収益としてどこまで予算を投入していくかがポイントだと思う。
- 6 観光を考えると夏場の活用を考えなくてはいけない。
- 7 非収益部門を収益部門にしていく可能性もあると考える。
- 8 海外を視野に入れた動きも大事だと思う。
- 9 NHK の朝ドラのロケが始まるので、そのようなチャンスを活用してほしい。

議論  
の  
背景



専門委員会  
の議論



行政改革  
の柱

- 1 行政費用・経営の見える化**
- 2 合理化すべきものを合理化する**
- 3 投資すべきものに投資する**

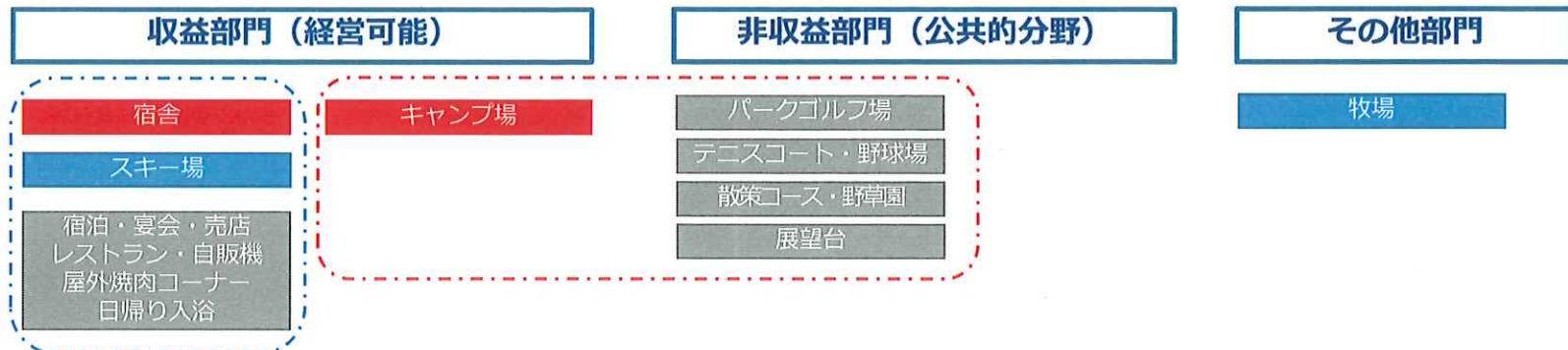
経営形態  
現状分析

第3セクターによる  
多角的経営  
⇒経営が見えにくい



## 【経営形態のあり方】

多角的経営  
の見える化  
3部門に整理



### 行政改革による税金投入の視点

- 経営の黒字化 ⇒ 魅力向上のために投資 ⇒ 地域価値発信 ⇒ 町の誇り ⇒ 町民（納税者）の納得感



- 案1 民間事業者へ委託 ⇒ 目標達成のために民間活力の導入  
(指定管理者制度にて、民間へ委託。財産は町)  
案2 第3セクターへ委託 ⇒ 目標達成のために必要な3セク経営体制等の改革  
(例えば：副町長等を社長にする)

- 数値目標（宿舎）
 

1 定員稼働率	27.3%	⇒ 民間事業者提案による
2 フードレイバー比率	93.8%	⇒ "
3 人件費/売上	65.0%	⇒ " (売上増、繁忙期と人員配置)
4 客単価の見直し	6,400円/人	= "



- 案1 宿舎、スキーコースと併せて民間事業者が指定管理者制度にて委託  
⇒ 指定管理者（民間事業者）の意向に沿う。

- 案2 民間に賃借の可能性を探る ⇒ より魅力的な場として活用



- 案1 公共的な位置づけ（畜産振興）として検討

## 【まとめ】

### 経営形態のあり方

#### 1 宿舍、スキー場は、指定管理者制度により民間事業者へ委託

受託する民間事業者の発掘

第3セクター（めむろ新嵐山（株））のあり方（解散）

出資金の取り扱いの検討

現在の社員は、民間事業者への継続的雇用を基本

#### 2 キャンプ場、パークゴルフ場、散策コース、野草園、展望台、テニスコート・野球場は、民間賃借または指定管理者制度の活用

#### 3 牧場は、公共的な位置づけとして検討

### 将来ビジョンへの提言

- 1 地域価値の確認
- 2 集客エンジンの創出
- 3 嵐山エリアへの投資
- 4 施設改修
- 5 民間×行政の連携
- 6 新しいふるさと納税活用
- 7 活用されていないエリアの展開
- 8 集客力の拡大
- 9 点と点を結びストーリーを描くことで魅力を向上
- 10 町の誇りとなるようなコンセプトの設定

合理化すべきものを合理化する

行政費用を下げる

投資すべきものに投資する

町の明確なビジョンのもと、民間事業者の活力と連携し、  
町の誇りとして、嵐山を持続していく

**新嵐山スカイパーク自分ごと化会議**

**からの提案書**

**新嵐山スカイパーク自分ごと化会議**

**令和 5 年 3 月 31 日**

< 目 次 >

はじめに.....	- 1 -
1. 新嵐山スカイパーク自分ごと化会議の概要 .....	- 2 -
2. 新嵐山スカイパーク活用計画に対する提案書 .....	- 5 -
3. 付録：アンケート結果.....	- 16 -
第1回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果.....	- 16 -
第2回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果.....	- 20 -
第3回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果.....	- 23 -
第4回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果.....	- 26 -

## はじめに

無作為に選ばれた私たち委員は、2022年12月から4回にわたって、新嵐山スカイパークの将来のあり方について議論を重ね、最終的には5つの提案にまとまりました。

これまでの議論から見えてきたのは、私たち芽室町民の地元への愛着です。新嵐山スカイパークの運営に関わる人たち、利用する町民、十勝管内をはじめとする町外の人たちの誰にとっても、この名所に愛着を持って関わってほしい、そして、「町民の愛せない場所は外からも愛されない」と委員の誰もが感じるようになりました。

その地元への愛着をベースとして様々なアイディアが出されました。その結果、「一流のB級リゾート施設を目指す」という新しいコンセプトが創出されつつあります。これは、この会議の大きな成果ではないかと感じます。周辺の観光地と競り合うのではなく、新嵐山スカイパークが本来持っている強みや魅力を最大限に生かしながら情報を発信していくことでファンを増やし、これからも存続していくよう運営を維持、強化していただくことを望みます。

また、長く芽室に住む私たちが当たり前に見ている景色や施設が、外の人にとっては魅力に感じることが多いことに気づきました。いかに外部の視点を取り入れていくかは、今後の芽室町を考えるうえで非常に重要だと思います。

町長には、5つの提案やその背景にある委員の思いを、活用計画の見直しにできる限り反映していただきたいと思っています。

最後に、参加した委員の多くは、新嵐山の利用頻度が高くなったり、社会的なニュースに目を向けるようになったりなど、これまで以上に「自分ごと化」されています。しかし、今回参加した住民はごく一部です。この変化を芽室町全体に広げていくため、今回の会議のような、多様な町民と行政、そして外の視点を組み合わせた対話の場を、一過性のもので終わらせないでいただきたい。私たちも、新嵐山スカイパークに対して今後も積極的に関わりを持ち続け、様々な部分で貢献していきたいと考えています。

令和5年3月31日

新嵐山スカイパーク自分ごと化会議委員一同

## 1. 新嵐山スカイパーク自分ごと化会議の概要

### 会議の概要

2022年12月から、“新嵐山活用計画の見直し”をテーマに、無作為に選ばれた住民による議論を行いました。

#### ○ 委員

無作為に抽出し協議会委員の案内を送付した数	2000件
応募した委員（応募率）	46名（2.3%）
会議に参加した委員（参加）	36名（1.8%）

#### ○ 委員一覧(敬称略)

No	班	氏名	No	班	氏名
1	A	小関 一夫	19	B	横井 康佑
2	B	波多野 伸一	20	A	大友 詠吉
3	B	山路 康	21	B	黒瀬 航
4	A	長谷川 修	22	A	新宮 洋介
5	B	杉本 光広	23	A	廣山 拓也
6	A	尾藤 光一	24	B	山田 和哉
7	B	阿部 立	25	A	佐藤 浩史
8	A	宮田 克宣	26	B	菊地 圭樹
9	B	小川 英明	27	A	川本 周平
10	A	川合 拓男	28	B	佐藤 道子
11	B	谷口 尚広	29	A	山田 美樹
12	A	嶋野 丈治	30	B	小村 由紀子
13	B	高橋 敬典	31	A	梶澤 美佐江
14	A	服部 直記	32	B	小林 由紀子
15	B	横山 泰平	33	A	森田 あゆみ
16	A	川上 徹	34	B	増田 由子
17	B	中原 拓也	35	A	五十嵐 修子
18	A	石倉 究	36	A	田中 このみ

## ○ テーマ及び各回の議論

テーマ：「新嵐山スカイパーク活用計画について」

各回の議論

・第1回会議：2022年12月18日（日）

住民協議会の概要説明（構想日本）

テーマに関する説明（魅力創造課）

委員の自己紹介など

・第2回会議：2023年1月9日（月・祝）

テーマについてグループに分かれて協議

「改善提案シート」の記入 など

・第3回会議：2023年2月5日（日）

ナビゲーターの参加

テーマについてグループに分かれて協議

「改善提案シートの中間とりまとめ」について全体で協議

「改善提案シート」の記入 など

・第4回会議：2023年3月4日（土）

「提案書(案)」について全体で議論

「意見提出シート」の記入 など

※各回の議事録は芽室町HP上に掲載されております。



## ○ 会議風景



## 2. 新嵐山スカイパーク活用計画に対する提案書

以下の5つの提案は、令和4年度新嵐山スカイパーク自分ごと化会議の第2回会議、第3回会議で委員が記載した「改善提案シート」、第4回会議で委員が記載した「意見提出シート」および各回の協議内容を踏まえて取りまとめました。

### 改善提案の項目

提案

- 新嵐山スカイパークのコンセプトやそれぞれの機能ごとのターゲットを明確に
1. することで、誰もが楽しめる場所を目指す。さらに、住民が当事者として関わる仕掛けをつくる。

提案

2. 利用目的の多様化を進めることで、町内・町外ともに利用者を増やす。

提案

3. 新嵐山を中心とした芽室町の魅力を再発見し、新嵐山の資源や良さをさらに活かす。

提案

4. 高付加価値化などそれぞれの機能の見直しをさらに進め(特に宿舎機能)、スカイパークをさらに稼げる事業として事業の継続性を高める。

提案

5. 新嵐山の変化(リニューアル)についての前向きな情報発信を行ったり、住民と行政が定期的に話し合う場を設けるなど、新嵐山の存在の伝え方を工夫し、情報発信を強化する。

新嵐山スカイパークのコンセプトやそれぞれの機能ごとのターゲットを明確にすることで、誰もが楽しめる場所を目指す。さらに、住民が当事者として関わる仕掛けをつくる。

新嵐山スカイパークの理念（コンセプト）が不明確との議論が多く出た。この会議で結論が出たわけではないが、「一流のB級リゾート施設」「町民に愛され外の人が魅力を感じる施設」など多くのアイディアが出た。また、例えばスキーは初心者向けにするなど、機能ごとにターゲットを設定することで、新嵐山スカイパークには、町民も町外の人も、世代も幅広く楽しむことができるのではないか。さらに、いかに住民が当事者として関わってもらうかは、成功のカギとなるので、その仕掛けも考えていく。

## 「提案1」の実現に向けて、それぞれが行うこと

### 私たち

### 町民

### 地域

### 行政

- ① 周りの人の意見も聞きながら、自分なりに一番のターゲットについて考える。
  - ② コンセプトは時とともに変遷し、異なる事業を断続的に行う必要があるので、個人として新嵐山のコンセプトを定期的に考え直す必要がある。
  - ③ 新嵐山の強みはB級であるところ。気軽に楽しみの場として町内会で話題にする。
  - ④ 「B級」とは具体的にどの程度の品質かを言語化する。「求めていないレベル」を明確化し、過剰な品質・サービスやコンセプトとずれた高級志向に異を唱えられるように考え、提案する。
- ① 地域の中で話し合いをする。
  - ② コンセプトが明確になったら、そのコンセプトに企業や飲食店は乗っかつてタイアップする。
- ① 機能ごとのコンセプトやターゲットを明確にしてからさらなる改善を行う（特に宿泊施設のコンセプトが不明確なので、全体のコンセプトに合わせていく）。
  - ② 地域や住民から定期的にコンセプトを聞く。
  - ③ 多くの来客があるキャンプ・グランピング・スキーは稼げる所以ターゲットを設定し、それ以外は、100人が100通りの使いができるようなコンセプトを考える。
  - ④ 例えば「日本一寒いスキー場×サウナ」のような、今ある要素を掛け合せたコンセプトを検討する。

- ⑤ 新嵐山はB級グルメのような立ち位置を目指す（本格的にスキーをするなら富良野やサホロ、お風呂なら十勝川温泉がある。B級にはB級なりに狙う層があると思う）。
- ⑥ 新嵐山独自でできること、新嵐山の強みを活かしたものを選択して税金を投入する（いくら観光に力を入れても、近隣の大型リゾート施設には勝てない。勝ち目があるなら税金投入しても良いと思うが、その点を疑問に感じている人もいると思う。）
- ⑦ どこまで観光に力を入れるのか、ある程度の見通しを決める。

#### «他の意見»

- ① 新嵐山は町民主体の場所、施設であるべき。（外向きの観光には向かない）
- ② 学校や保育所が利用しやすい環境を作ることが、将来を見据えた持続可能な町民利用につながるのでは。
- ③ 3世代や犬も楽しめる「敷居の低さ」や「最も晴天の多いスキー場」などを売りにできないか。
- ④ 税金投入のターゲットは子どもと高齢者ではないか。その他の世代への税金投入になるレジヤー、スキー場の維持には反対。
- ⑤ 住民や飲食店が運営側に回るのはいいが、具体的に何をやるかを考える必要がある。芽室公園のフェスや氷灯夜などのイベントと比較すると、関わるには物理的に距離が遠く感じる。
- ⑥ そもそも新嵐山ってどんな山？ という基本的なプロフィールの整理があつてもよいのでは（標高など地形的特徴、植生などの自然環境。開発の歴史や伝承、農村地区で果たしてきた役割、もちろん名前の由来や名付けの経緯など）。
- ⑦ 利用者のターゲットは絞らず、広い年齢層がそれぞれの楽しみ方で新嵐山のファンになっていただくことが、これから理想とする姿だと思う。それだけ、新嵐山には楽しみ方がたくさんある。

## 2. 利用目的の多様化を進めることで、町内・町外ともに利用者を増やす。

これまでの中心的な利用目的だった「観光」と「地域レクリエーション」に留まらず、さらなる多様化を進めることが重要である。子どもが楽しめるアクティビティを増やすほか、仕事やワークーション、学校行事や部活などの活用が考えられる。それらによって、町民も町外の人も、誰もがスカイパークに魅力と利用するための必然性を感じられる環境をつくる。

### 「提案2」の実現に向けて、それぞれが行うこと

- |            |  |
|------------|--|
| <b>私たち</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>① 出張やお客様に案内できる宿泊所として紹介する。</li><li>② 子どものための絵本やマンガ本等の寄付（品質やコストの問題が考えられる場合はAmazonの「みんなで応援プログラム」など）。</li><li>③ 子どもが楽しめるよう、新たなアクティビティや支援策を考える。</li><li>④ 子連れに配慮したマナーなどを発信する。</li><li>⑤ 公共交通が不十分なため、ボランティアとして観光客の送迎などを行う。</li></ul>         |
| <b>町民</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>① 住民への利用を推進する。</li><li>② 高齢者団体や産業団体等、町内の団体で利用する。</li><li>③ グリーンシーズンに学生が集まる場所づくり（遠征時の宿泊場所として）。</li><li>④ 子どもが楽しめるよう地域としてサポートを考える。</li></ul>   |
| <b>地域</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>① 宿泊施設に関して、人間工学的な観点からの快適性を提供できる施設にして、ワークーション等観光+a視点でのアプローチで利用客を増やす。</li><li>② 宿泊施設(部屋+お風呂)のデイユース利用の開放と宣伝をする。</li><li>③ テレワークや勉強などで利用できるよう、フリーWi-Fiを整備する。</li><li>④ 近年道外からの遠征も多いことから、部活での活用について学校関係へのPRをする（レジャーを絡めた合宿も考えられる）。</li></ul> |
| <b>行政</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>⑤ 芽室町の子どもたちが新嵐山に愛着を持っていけるようバス学習などを検討する。</li><li>⑥ 市街地の学校では、雪を楽しむ、雪に触れるような学校行事がないので、授業で子どもが冬の新嵐山でアクティビティを楽しむ機会を作ったり、学割などを検討する。</li><li>⑦ 冬に遊べる子ども遊具設置（水遊び場の整備など）の検討。</li></ul>  |

- ⑧ 試験的な期間を設定する。新規の体験授業(屋外炊飯／キャンプ研修)や町民・企業向けへのPR(新嵐山のリソース、芽室の普遍的な魅力発掘)。
- ⑨ 足の確保策の検討(サービス券発行、バスの増便、利用者のタクシー助成など)。
- ⑩ お年寄りや障がいのある方などのための手すり等の設置やバリアフリー化を行う。
- ⑪ 利用促進のため、浴場の利用券の発行を検討。
- ⑫ 町民を巻き込んで楽しみながら新嵐山を清掃できる行事など、町民が年に一度は参加できるようなイベントや学校行事を考える。
- ⑬ 自然を活用しながら、サバイバル力を高めるキャンプ研修など、災害対応の体験授業を実施する。

#### «その他の意見»

- ① 人口が減り、価値観も多様化しているので昔のような人数を確保することは難しいのでは?
- ② 町民の思いを的確にとらえ、町民の思いに沿う形を追求する必要があるのではないか。
- ③ 屋外の施設は様々なリスクを伴うので、リスクマネジメントがかなり高度になる。ボランティアを安易に受け入れるよりも、新嵐山に家族で来られているのであれば、預かりではなく家族で楽しむという趣向が良いと思う。

## 提案

3. 新嵐山を中心とした芽室町の魅力を再発見し、新嵐山の資源や良さをさらに活かす。

新嵐山スカイパークの町外利用者の満足度はとても高いことがアンケート結果などからわかつて いる。町民の愛せない場所は外からも愛されないので、外の人にとっての価値を町民が気付くこ とが重要である。スキー場や展望台、ドッグラン、グランピングなど新嵐山スカイパークに今あ る様々な資源をこれまで以上に活用し、その良さを追求していく。

### 「提案3」の実現に向けて、それぞれが行うこと

#### 私たち

#### 町民

#### 地域

#### 行政

- ① 新嵐山に遊具ができたことを知らない人が多いので周知していく。
- ② 他の市町村の地元の盛り上げ方の例を調べる。
- ③ “知られざる名所”をどう洗い出すかの仕組みを考える。
- ④ まずは積極的に行って、自らが活用する。
- ⑤ 観光と町民をつなげるアイディアを出す。
- ⑥ 季節ごとに散策路・登山道を歩いて、どこに何があつたらいいか提案する。(看板設置／植樹の提案など。アクティビティの追加も検討。)

- ① シニアの公園管理の方々に依頼をして花植えをしてみる。
- ② 地域のイベント開催、参加。
- ③ 「道の駅おとふけ なつぞらのふる里の事例を参考に、十勝を舞台にした作品（NHK 朝 ドラなど）とのタイアップを考える」

- ① コロポックル伝説の可視化を検討する。
- ② 今の観光政策が他市町村とあまり変わらないので、再度見直しを行う。
- ③ 夏のスキーゲレンデの活用について、放牧エリアの一部を開放しアクティビティの実施 や、リフトの運行を検討する（現在は放牧のため立入禁止）。

- ④ スキーのみならず、年に一度は色々な世代の人が集まれるような新嵐山の資源を最大限 に活用できるイベント（祭りなど）の検討。
- ⑤ 展望台の活用策の検討（360 度見渡すことができ、放牧した牛を見ることもできる景 色の良さをもっと活かす。展望カフェの復活の検討。）
- ⑥ 展望台までの登山道の整備を行う。（登山道が荒れている。また、登山者・自動車・畑に

行く作業者が共通で使っている。機械の導線を踏まえて整備することが必要。)

- ⑦ ドッグランだけではなく、自然全体で一緒に楽しめるような仕掛けをする。（フットパス、トレイルランニング、小川の活用等）

#### «その他の意見»

- ① 孫たちが小川を大変気に入って夜遅くまで遊んでいた。もっと活用できるのでは。
- ② シマフクロウなど希少種の生物が生息していると思われる。（養老温泉のように売りにしているところもある）。
- ③ 夜のクワガタ取りも多いと思うので、新嵐山の自然を生かした昆虫館の設置はできないか。
- ④ 電化が進み火を見たことのない小学生が増えていると聞くが、新嵐山はキャンプで火をメインに扱うので、「たき火」をアピールポイントにできないか。
- ⑤ 周辺地域の公園化が必要ではないか。
- ⑥ ワイナリーも近くにあるので展望台でワインも飲めたら最高。
- ⑦ 何年か前にあった透明なボールの中に子どもが入って遊べるアクティビティ（アクアボール・ウォーターボール）を復活してほしい。
- ⑧ 夏のキャンプ。汗をかくのでぬるめのお風呂に入りたい。自然を感じられる露天風呂がいい。
- ⑨ 町外から来た人にみてもらうと格好悪いので展望台の周辺（柵や道路など）も整備してほしい。

4. 高付加価値化などそれぞれの機能の見直しをさらに進め（特に宿舎機能）、スカイパークをさらに稼げる事業として事業の継続性を高める。

スキー場をはじめとしたスカイパークへの町民の愛着は強いという意見が多く出た。一方で、新型コロナの影響もあり、現在のスカイパークの経営状況は良いとは言えない。特に宿舎の収支は非常に悪い状況になっている。今ままの継続は不可能という意見が大半だったことを踏まえ、施設のリニューアルや多目的化など、早急に改善策を決める必要がある。他の機能についても、経営状況の分析をさらに精緻に行いながら常に見直しを進めることで、新嵐山スカイパークが将来にわたつて持続可能な施設にしていく。

## 「提案4」の実現に向けて、それぞれが行うこと

### 私たち

- ① 自ら新嵐山へ行き、レストラン等利用し、美味しさ・長所を知る。
- ② 個人で利用して、改善すべき点を行政に伝える。

### 町民

- ③ ドッグランについて、犬のアクティビティの提案、仲間と利用・個人として利用する。

### 地域

- ① 自治会として利用する。年一回（以上）の新嵐山の施設利用を推奨する。
- ② 町で出る廃材を利用してのリサイクルなど、町民を巻き込んだ施設建設を検討する。

- ① 目標利用人数を設定する（損益分岐点）。
- ② 町民の力で経営状況をよくするためのストーリーを提示する。
- ③ 人口減少や政治経済の観点から利用料の見直しをする。
- ④ 宿舎と公園・キャンプ場の営業利益を増やす。部屋ごとの金額変更。
- ⑤ カフェの設置（視界が良いなら子どもにも目が届く）。
- ⑥ 小学生によるレストランメニュー開発や農家レストランを検討する。

### 行政

- ⑦ 例えば犬との宿泊やサイクリングなどできそうなことからまずやってみる。
- ⑧ 町外を対象とし、特別な体験を売りに高単価で行う。またニーズの調査を行う。
- ⑨ 宿泊施設のリニューアルを行う（老朽化施設の改修）。
- ⑩ ゲレンデで牛を夏に放牧しているイメージを活用して乳製品×野菜のブランド化を検討する。
- ⑪ 愛菜屋はもとより、地元の企業（明治乳業）と提携して収益性を考える。
- ⑫ 人気のドッグランの有料化のほか、ペット宿泊可能な宿舎の設置や犬用食事メニュー、

犬と一緒にカフェ、トレーナー在駐の日の設置などを検討する（ドッグパーク構想）。

- ⑬ グランピング強化・着替えや暖が取れたり、雨天でも利用できるようにする。（宿舎から宿泊機能をなくしてグランピングに特化し、現宿舎はグランピングを補完するための施設とするなど）
- ⑭ 利用者を増やすためのアイディアを募集する。
- ⑮ 多目的トイレの充実（男性トイレへのベビーベッド設置）
- ⑯ 経費がかからずスキー場のリフトの更新やメンテナンスを行う。
- ⑰ 利用者数多いキャンプ場やドッグランをさらに改善する。
- ⑱ 利用料の適正化や新規事業の実施について指定管理者との協議を行う。
- ⑲ 新たなアウトドアが体験できるようなイベントの検討を行う。
- ⑳ ネーミングライツの販売による収益を得ることを検討する。

#### «その他の意見»

- ① 利用者を増やすためのアイディア例
  - ・ 物販コーナー、旧パトロール小屋（管理棟）を活用したキッズランド、屋内で遊べるスペース、入浴施設等の充実
  - ・ アウトドアブランドの招致（例：南富良野町のモンベルなど）
  - ・ RVパーク構想：日本RV協会の条件の駐車スペース（4m×7m程度）
  - ・ 体験活動の充実：昼間は氷を使ったキャンドルを置き、夜は蝋燭を灯してまったりと過ごせるようにする。
  - ・ 芽室新嵐山株式会社で愛犬用ジビ工おやつ製造部門設立。
- ② 温泉の掘削を再度行うことはできないか（温泉スパの設置など、最新の技術でも無理？）。
- ③ 大人のレジャー施設としての存続は望まないが、宮ノ丘幼稚園の写真の様に子どもの教育施設としてのスキー場維持には賛成。
- ④ リフトなど高額な維持管理には異を唱える。安全が保障される程度の最低限の維持管理で良いのではないか。
- ⑤ キャンプもせず犬も飼っていないと夏の新嵐山の楽しみ方がわからないので、喫茶店でコーヒーを飲みながら本を読んだり資料を読みこんだり、できることをレストランでやってみる。
- ⑥ お年寄りの方の健康増進のためにも、スキー場は中心としてほしい。十勝住民のスキーの足慣らしの場としてあるのも良い。
- ⑦ 宿泊施設のリニューアルに関して、ハード面のみならずホスピタリティ等のソフト面の強化があつてはじめて効果が出ると思う。
- ⑧ 噴水、温水プールの設置を検討する。

新嵐山の変化(リニューアル)についての前向きな情報発信を行ったり、住民と行政が定期的に話し合う場を設けるなど、新嵐山の存在の伝え方を工夫し、情報発信を強化する。

リニューアル後のスカイパークについて知らない人が多く、積極的かつ工夫をこらした情報発信を望む声が多く上がった。また、行政側から的一方的な発信だけでは町民全体の納得度の向上にはつながらないため、近隣の人を中心に町民とのコミュニケーションを密にしていくことが重要。さらに、口コミなど行政だけでなく町民みんなが発信者になるための仕掛けも考えていく。

### 「提案5」の実現に向けて、それぞれが行うこと

#### 私たち

- ① SNS 等で PR する。
- ② 町外の人（家族、親戚、友人）を連れて新嵐山を利用する。
- ③ ドッグランの良さを発信する。
- ④ 近所の人との雑談の中で新嵐山の話をする。
- ⑤ 町内の公衆浴場がなくなってしまわないよう、新嵐山の風呂の利用を呼び掛ける。

#### 町民

- ① 新嵐山のパンフレットの町内各所への設置の手伝いをする（駅や工場見学をしている企業など）。

#### 地域

- ② 地域として新嵐山スカイパークとどのように関わりを作り芽室町を盛り上げていけるかを話す場を設ける。
- ③ 様々な分野の人からの情報提供を地域で取りまとめる。

- ① キャンプ利用客に新嵐山や町内の観光パンフレットを渡す。
- ② 天候や景色の移り変わりなど、新嵐山から見られる景色の美しさを配信する。
- ③ SNS 用 QR コードや動画を使って PR する。
- ④ 食事がおいしいことをアピールする。

#### 行政

- ⑤ キャンペーンの実施（年一回は新嵐山にお金を使おうキャンペーン、新嵐山×飲食店タイアップなど）。
- ⑥ 今回のように偏らない老若男女のメンバーをランダムに集めた場を今後もつくり、新しいことを更新し続けられる新嵐山にしていく（もっと魅力ある新嵐山にしていきたいと思っている町民は多い）。

- ⑦ ドッグランやグランピングなど、特徴ある機能の差別化した発信（他とは少し違っていることをアピールする）。
- ⑧ ハッシュタグなどで、「あなたの好きな新嵐山の一枚」を投稿してもらい、抽選でプレゼントがもらえるなどの仕掛けを作る。
- ⑨ 行政が困っていることが伝わらないので、赤字になっていたとしても、四苦八苦しているところも含めてすべてさらけ出して発信する。
- ⑩ 芽室町の将来的なビジョンをもとにした新嵐山スカイパークのあり方についての町民との対話の機会を設けると共に、現場事業者を含めた建設的な事業構想を作る場を設ける。
- ⑪ 帯広市内を走る送迎バスに新嵐山をPRできるようなラッピングを施す。

#### «その他の意見»

- ① 流行を追えば良いのではなく、普遍性のものかどうかに視点を置いた（持続可能かどうか）発信を考える。
- ② 昭和のビジネスモデルではなく、令和としてのあり方を考えなければならない。
- ③ 単発のイベント告知・広告には力を入れてもいいが、行政がそこまでPRに時間を掛けなくても良いのではないか（PRは民間に任せる。口コミで広まる）。
- ④ SNS、すまいる、新聞のチラシ、広告などに特集を組んで知ってもらう。行政の仕掛けがなかなか町民に伝わらず行政が勝手に進めているという意見が多いため、色々な世代の方がわかるようになるための工夫が必要。
- ⑤ 新嵐山の変化が激しくてついていけない人もいるので変化を町民に対して発信する。受け入れられない人に丁寧に説明する。
- ⑥ 小児病院情報を発信する。
- ⑦ 町の飲食店や新嵐山を利用するとそれぞれで使えるポイントの発行なども考える。

### 3. 付録：アンケート結果

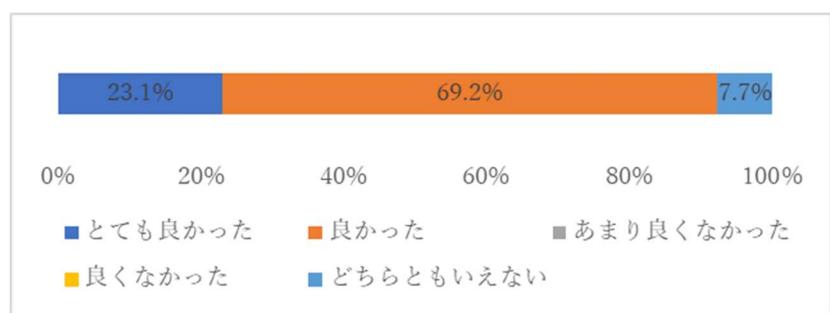
#### 第1回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果

令和4年12月18日実施分

回答結果：14人

##### (1) 第1回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加してみていかがでしたか。

回答	件数	割合
とても良かった	3	23.1%
良かった	9	69.2%
あまり良くなかった	0	0.0%
良くなかった	0	0.0%
どちらともいえない	1	7.7%
未回答	0	0.0%
合計	13	



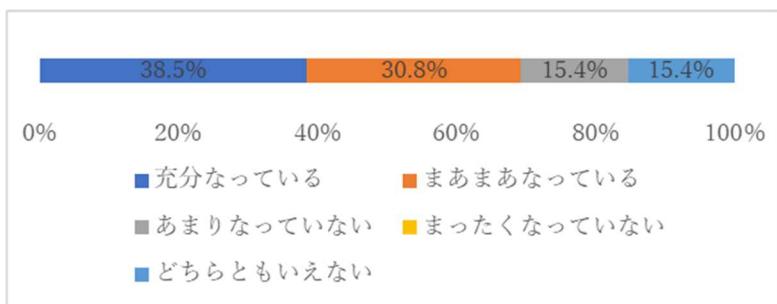
##### (1) の理由

- 色々なことの話題に出ておもしろかった。
- 普段は新嵐山について「言いつぱなし」だったが、住んで間もない人や期間の短い人、外からの人、若い人など様々な意見を聞くことができたから。
- 私は観光物産協会の観光部門を担当していますが、この会議は一町民として参加し意見できることや協会の人間として他の参加者の意見も聞けたことも新鮮でした。
- 無作為抽出手法、会議の進め方、取り組み方についてこんな手法があるのかと参考になりました。
- 無作為の抽選だが、予想に反してみんな積極的に意見を言っており、発言しやすい雰囲気であったと思う。
- 新嵐山の現状を知ることができて良かった。
- 世代、性別、職業、生活環境等が異なる人々からの御意見を聞ける場で、多面的に新嵐山について考えることが出来たことが良かった。
- 初回で丁寧な説明があるのは理解できるが、会議時間（拘束時間）が長く感じた。出来れば短時間（1時間～1時間半以内）で、集中して話し合いたい。

- まだ概要説明の段階ですので、今回の企画が町のためになるのか、住民のためになるのかは判断できません。ただし、参加する以上は町にとってもみなさんにとっても有意義な時間になるよう、できる限りに協力はしていきたいと思っています。
- 活発な意見が全員から出せるようファシリテーターが上手に回してくれた。（最近参加した町主催の研修等の中で最も進行が上手であった。）
- 町民として、血税がかかっているスカイパークの今後を自分の事として認識できた。
- 芽室町が今抱えている課題を認識できた。
- 周辺の見学では役場の方々のこれまでのご努力と現状の問題などを現場の空気感の中で知ることができました。
- 会議では参加者が意欲的に考えを述べられ、町の活発な雰囲気に触れることができた。
- 1回目なので仕方ないが、頂いている資料の読み上げに1時間使っているので話し合いの時間が多方が楽しかったと思う。
- いろいろな世代の方々の意見が聞けたのは良かった。
- 近隣の市町村の魅力なども参考にし、“あえて来たい”と思える場所へと展開していく必要があるのではないかと思う。
- 意識や立場などバックグラウンドの異なる人が集まることによる意見は良かった。
- ざくばらんに話すことができた。

## (2) 新嵐山スカイパークは“自分ごと”になっていますか。

回答	件数	割合
充分なっている	5	38.5%
まあまあなっている	4	30.8%
あまりなっていない	2	15.4%
まったくなっていない	0	0.0%
どちらともいえない	2	15.4%
未回答	0	0.0%
合計	13	



## (2) の理由

- 冬はスキー、春は福寿草、オオバナノエンレイソウ、秋はちょっとさみしい。
- 自分は思いが強いからだと思います。次回もその思いはぶつけたいし、町内で仕事をしていて知り得た実態なども情報提供したい。でもいろいろな感じ方があることは理解しなければならないと思っています。

- 小学生の時、スキー学校に通ったり友人たちとスキーを楽しんだ思い出や大人になってからは子どもがスキー学校に通い、検定の前は一緒に練習したりと私にとって新嵐山はHOMEという存在です。こうして役場が新嵐山の今後について悩んでいるという事実がそのまま自分事の悩みと同じであるという認識でいます。
- スカイパーク利用率が少ないため、「自分ごと」という枠で考えると、他参加者に比べると意識が低い自覚はある。ただ、会議では自分の意見も積極的に発言しようと思える雰囲気であるため、「どちらともいえない」という回答。
- 会議が初回という事もあり、他の参加者がどのような意見を持っているか。住んで日が浅いのでまだ把握できていないことがあるからどちらともいえないです。
- 家族でも仕事でも利用しているため。
- 今でも家庭利用では満足しているが、芽室町有数の観光地として、さらにポテンシャルを発揮してほしいと思うため。
- 現時点では、新嵐山スカイパーク活性化の必要性を見いだせていません。なぜこの場所で町興しをしなければならないのか、次回以降の協議で見定めていきたいと思います。
- 近所の施設であり、自分との関係も深い。また、本件を通じこれだけの町民と意見を交換し、交流を持てるという意味でも意義深い。
- 過去に仕事を通じ、各地の観光や地域活性に関わる機会がありました。今回は自分自身が住んでいる地域のことであり、自分ごと化会議のような手法も含めてより関心も深く、当事者意識を持って参加したいと思っています。

### **(3) 次回以降に向けての要望や今日の感想など、ご自由に記入してください。**

---

- 次回も活発な意見を聞きたい。
- 第2回は所用で欠席しますので、今新嵐山に対して思うところをお話しますと、私にとっては新嵐山はスキー場です。スキー人口は年々減っていますが何とかスキー場レガシーとして残して欲しいというのが個人的な意見です。そして可能ならば芽室の4小学校の授業でスキ一体験として新嵐山に招待（スキー、スノーボート無料貸し出し）して“新嵐山の思い出”を作ってもらって新嵐山を好きになるキッカケを作ってほしいなと思っています。前回の会議でもお話ししましたが、私が今まで新嵐山で食べて一番おいしかったのは、友達と階段で食べたカップラーメンです。
- すべての会議に参加できる見込みではないため、議事があれば共有してほしい。
- 打合せ内容について、事前に資料配布し、意見集約しておくと会議時間の短縮や、参加できない方の意見も反映できるのではと感じる。

- 1回目の会議は議論の時間足りなく感じた。
- 指定管理者制度を取っていると思いますが、指定管理者側が今後どのような計画を立てているか知りたいです。
- ご準備等大変お疲れ様です。僕のグループでは、町民の方から手厳しいご意見（支配人が変わって地元の雇用が減った等）も出していましたが、蓋を開けてみると事実と異なつていたり、「悪い噂話」が一人歩きしている印象がありました。
- ご年配の方で昔の新嵐山に親しんだ方ほど、今の新嵐山に対してアンチのような姿勢になってしまっているのかもしれません。データで事実を説明するのも大事ですが、もし「町内+町外、全世代向けの新嵐山」を目指しているのであれば、そういう方々に寄り添ったプラン（町民割、シニア割）を作っても良いのでは、と素人ながら感じました。会議の時間は、もう少し短時間だと嬉しいです。
- 新嵐山スカイパークのコンテンツごとの利用データや、収支データを共有していただけると助かります。（過去データも含め）
- 3年前？の新嵐山の改革計画を参考資料として見てみたい。
- グループワークはB班に参加しました。班ごとに議事を変えていることは知らなかつたので当初、進行内容に若干の偏りを感じてしまいうっすら疑問を持ってしまいました。
- 事前に素朴な疑問として持っていた「収支がどうなっているのだろう」といった事柄などはA班で俎上にあがったようなのでスッキリしました。仮に「本腰を入れた観光をやろう」という意見が出た場合、そのメリットが投資を含めたりスクを上回るかどうかを考えるための基準を知りたいと思います。
- グループワークに参加し、多くの方が個人の思い出や体験に基づく良いイメージを有しているであろうことは予想の範疇でしたが、それはそれとして、皆さんか過去にこだわることなく今後を考えることが大事だと捉えている印象を受けました。
- 今後、少し大胆な意見が出てもそれを否定する空気にならないような会議であることがいいのではと思います。
- それと同時にワンアイデア的なものと、芽室町らしさを深掘りしていく持続的な在り方と、その両方が結実する会議になればいいと思います。（それには時間が足りないかもしれませんか）
- 最終的な提案についても、多数の意見を主とした取りまとめになるのか、多様な意見は多様なまま可能性として提示するのか、アウトプットのかたちとその後の実際の立案がどのようなものになるのか気になっています。

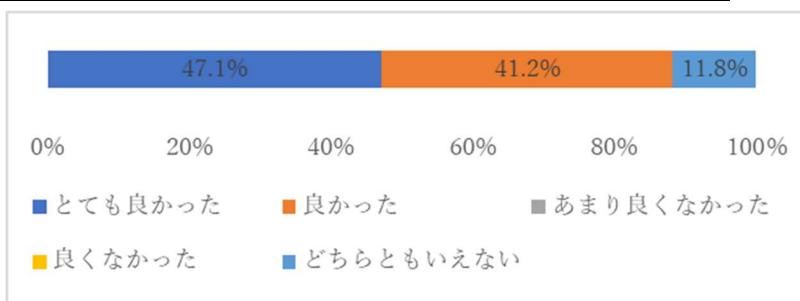
## 第2回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果

令和5年1月9日実施分

回答結果：17人

### (1) 第2回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加してみていかがでしたか。

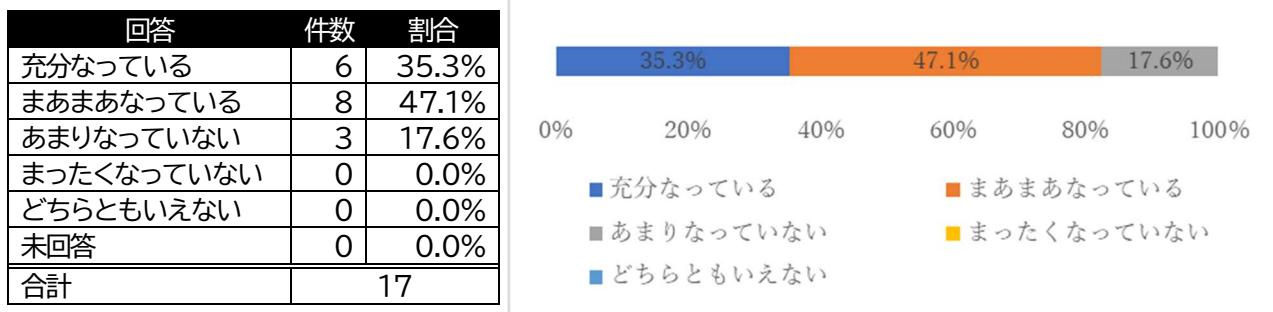
回答	件数	割合
とても良かった	8	47.1%
良かった	7	41.2%
あまり良くなかった	0	0.0%
良くなかった	0	0.0%
どちらともいえない	2	11.8%
未回答	0	0.0%
合計	17	



### (1) の理由

- 現状の新嵐山の収支内容を参加者で共有できた上で課題や印象、思いなどの意見を出しあえた事は多様な価値観の出しあいとして良かったです。
- 今回は資金や予算の話がメインで、ビジョンやアイディアを出すなど、建設的な未来の話題が少なかったように思います。この内容ならば、委員が町民からランダムに選ばれた意味はあるのかなと思いました。（経営のわかる人しか話についていけない）
- 参加者が自分の正直な想いを、共有し合っている。
- これまで体験したことのない、話し合いの進め方に非常に興味がある。結果として（最終とりまとめ）どんな内容になっていくのか、とても楽しみ。
- このような機会はなかったので。
- ある程度意見が言えた。みんなの意見が聞けた。
- 微妙な立ち位置でどのような発言をすればよいか悩んだ。
- 町の対応が素晴らしい。期日までに資料を提供し数値を開示してくれた。（年末年始を挟んだのに大変お疲れ様でした。）
- 自分の意見以外が聞くことが出来ていろいろな観点でよかったです。
- 様々な視点で意見を聞けて良かった。
- 私のような年齢層の人でも十分話に参加することが出来た。参考になればと思います。
- 尾藤さんの意見が聞けた。
- とても良かったですが、一部、発展的な話とは言いがたい発言もあり、悲しくなった。大好きな芽室町、新嵐山のことをバッサリ切り捨てられると悲しくて言葉をなくす。
- フリートークの時間をもっと取った方がもっと良い話が引き出せるように思った。

## (2) 新嵐山スカイパークは“自分ごと”になっていますか。



## (2) の理由

- 参加者の意見の言葉からの印象として感じます。
- 会議に参加するようになって、たくさんの人と新嵐山の話をするようになりました。自分の中でも新嵐山への見方が変わってきたし、もっと知りたいと思えるようになりました。
- 自分としての新嵐山は遠い存在で、あまり自分ごととは考えにくいが、将来自分の子どもが多く利用することになると思うので、町の活性化も兼ねて、自分なりの立場で意見できることもあると思うので、今後も参加させてください。
- 新嵐山振興のために自分ができることが少ない。
- よく利用するので。
- スキー場に対する意見を聞けたので良かったか。
- 正直、かなり利用したくなっている。
- 改めて思い出して、愛着がわいてきている。
- どうにか良い方向に向けられるよう知恵を絞りたい。
- 発言した事がテーマ等になっていくと少しずつ自分ごとになってる。
- 新嵐山の赤字がどう自分たちに影響しているのかを実感できない。「困る」が共有できていない。←これけっこう大事だと思います。
- もう少し足を運べるようなら良いと思います。それには送迎バスがあると行ってゆっくりのんびり食事をして、高齢者は助かるのではと思う。
- スキー場、宿泊施設利用したいと考えている。
- 今まであって当たり前の新嵐山について、自分自身じっくり考えることができたから。

### (3) 次回以降に向けての要望や今日の感想など、ご自由に記入してください。

---

- なんだか会議は小難しい数字の話に囚われてしまっているように感じました。実現できるかどうかはさておき、どうしたらもっと新嵐山が"私たちにとって良く"なるのか?予算や収支の内容もざっくりとは把握しつつも、具体的なアイディアやビジョンについて出た意見からどんどん膨らまして行く形が良いのでは?と私は感じました。
- できれば開始時間を早めてもらえると、酪農家にとっては参加しやすいと思います。
- 時間が少し不足。
- 公園、キャンプ場の営業利益の内、公園の維持・管理費を除いたキャンプ場としての利益はどの位なのか?
- 1回目会議の皆さんの発言が上手くリンクさせられていないように思った。いろいろな意見があるので、自分自身しっかり発言しようと思います。

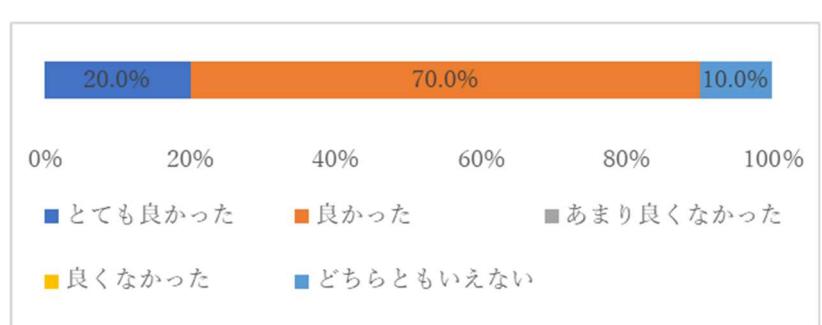
## 第3回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果

令和5年2月5日実施分

回答結果：10人

### (1) 第3回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加してみていかがでしたか。

回答	件数	割合
とても良かった	2	20.0%
良かった	7	70.0%
あまり良くなかった	0	0.0%
良くなかった	0	0.0%
どちらともいえない	1	10.0%
未回答	0	0.0%
合計	10	

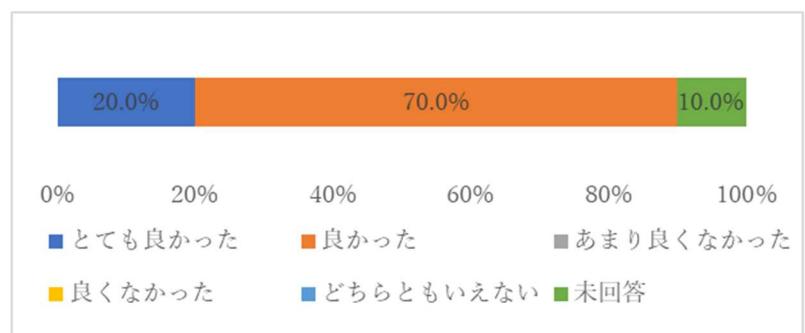


### (1) の理由

- 他の地域の成功例を聞いてうそそう！！と、参考に思えることがたくさんありました。
- 言いたいことはたくさんあるが、言い尽くせなかったことがあった。
- たくさん話ができた（でも全部でない）
- 皆さん意見を持っていて感心した。
- 意見も出すことが出来て良かった。
- グループワークでのディスカッションの時間が少なかったのが残念だった。（次の参加ができないため…）
- まだまだゴールが見えてみません。
- 皆さんの意見が聞けるのはとても楽しいです。

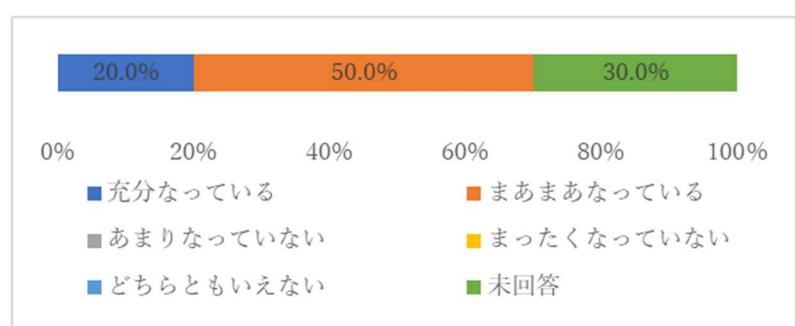
## (2) 本日の自分ごと化会議の中でナビゲーターの参加についていかがでしたか。

回答	件数	割合
とても良かった	2	20.0%
良かった	7	70.0%
あまり良くなかった	0	0.0%
良くなかった	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%
未回答	1	10.0%
合計		10



## (3) 新嵐山スカイパークは“自分ごと”になっていますか。

回答	件数	割合
充分なっている	2	20.0%
まあまあなっている	5	50.0%
あまりなっていない	0	0.0%
まったくなっていない	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%
未回答	3	30.0%
合計		10



## (3) の理由

- 1回目と今回参加させていただけたので帰宅後家族も交えて新嵐山について考えるきっかけになっています。
- いつも頭に！
- 町内のことだし、近所の事だし子どもと思い出の場所になれば良いと思っている。
- まだ、どちらともいえない。会議でも話したようにもう少し町民参加できる新嵐山であって欲しい。

**(4) 次回以降に向けての要望や今日の感想など、ご自由に記入してください。**

---

- 次回で最後なので新嵐山の魅力をどう伝えていき変化させていくのか見届けられることが楽しみです。参加者のみなさんもそれぞれに真剣に向き合っていて最後の回で素晴らしい提案ができるのではと思います。
- 今、新嵐山の経営に関わっているスタッフも自分ごと化しよう。
- もう少し町も参加してみてはどうでしょう。困ってしまって行き詰ってしまって町民に丸投げしているように感じられました。
- 皆さんの意見を聞くのはいつも楽しいです。
- はじめは緊張しましたが、発言しやすい環境で楽しかったです。

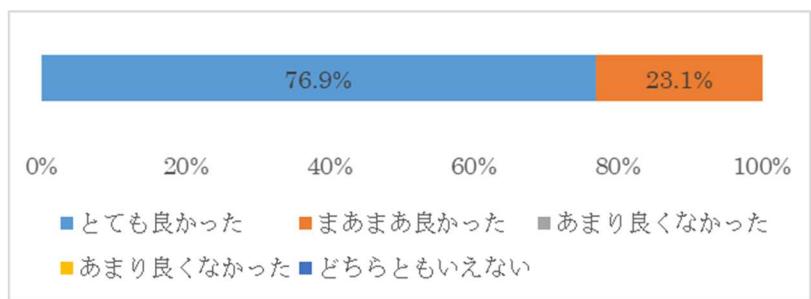
## 第4回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議参加者アンケート結果

令和5年3月4日実施分

回答結果：13人

### (1) 第4回新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加してみていかがでしたか。

回答	件数	割合
とても良かった	10	76.9%
まあまあ良かった	3	23.1%
あまり良くなかった	0	0.0%
あまり良くなかった	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%
未回答	0	0.0%
合計	13	



### (1) の理由

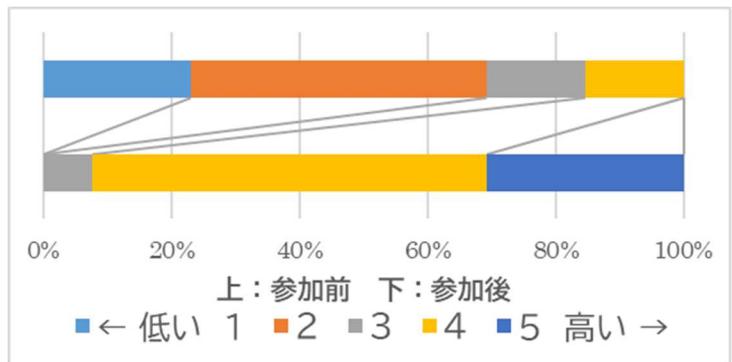
- 新嵐山をはじめ、芽室町の事をよく知るとても良い機会になりました。第3回にはナビゲーターのお二人の貴重なお話を聴けてとてもためになる、貴重な経験ができた。
- 今までにない会議に思い切って参加して良かったです！他の参加者様の様々なご意見が聞けてこれから益々魅力的な新嵐山に変化していくに違いないと思いました！！
- 内容はとても良かったと思います。しかし、1回あたりの時間が長く、かつアンケートや提案シートの記載時間が少なく、少しもったいなかった。
- 色々な年代の人の意見が聞けた。コロナでコミュニケーション不足だったが解消された。
- 新嵐山の将来について考える機会を得れて、これからの方針を気にしたり進んで利用したいと思いました。役場の方とお話しする機会が新鮮でよかったです。
- 生まれて33年、ずっと芽室にいるとこの町で行われていることが当たり前だと思い、何も考えていませんでした。会社員だからかもしれません、そんな自分がこの町の経済に意識を持てたのは良かったです。ただ、もう少し議論したかったです。
- 多くの町民と対話し、最終回では非常に本質的な概念が出た。政治的、哲学的に大変意義のある峯みだった。
- 色々な方々とお話しでき、参考になることが沢山あり、良かったと思います。

## (2) 新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加した前後で、あなたの税金や行

政・議会への関心や地域づくりに関わる頻度などに変化はありましたか。

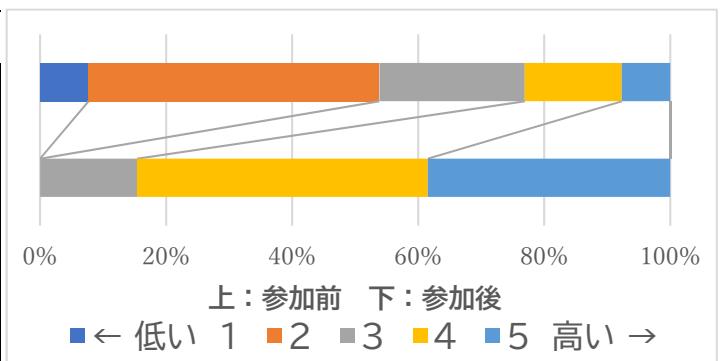
### 税金の使い方への関心

回答	参加前		参加後	
	件数	割合	件数	割合
1 低い	3	23.1%	0	0.0%
2	6	46.2%	0	0.0%
3	2	15.4%	1	7.7%
4	2	15.4%	8	61.5%
5 高い	0	0.0%	4	30.8%
合計	13		13	



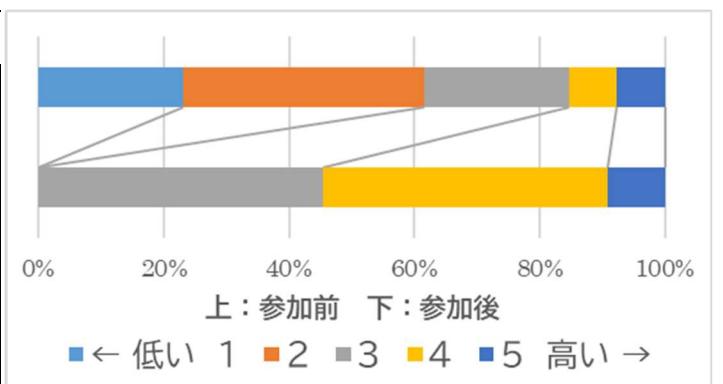
### ② 行政や議会の情報への関心度（広報紙・HPや議会の傍聴等）

回答	参加前		参加後	
	件数	割合	件数	割合
1 低い	1	7.7%	0	0.0%
2	6	46.2%	0	0.0%
3	3	23.1%	2	15.4%
4	2	15.4%	6	46.2%
5 高い	1	7.7%	5	38.5%
合計	13		13	

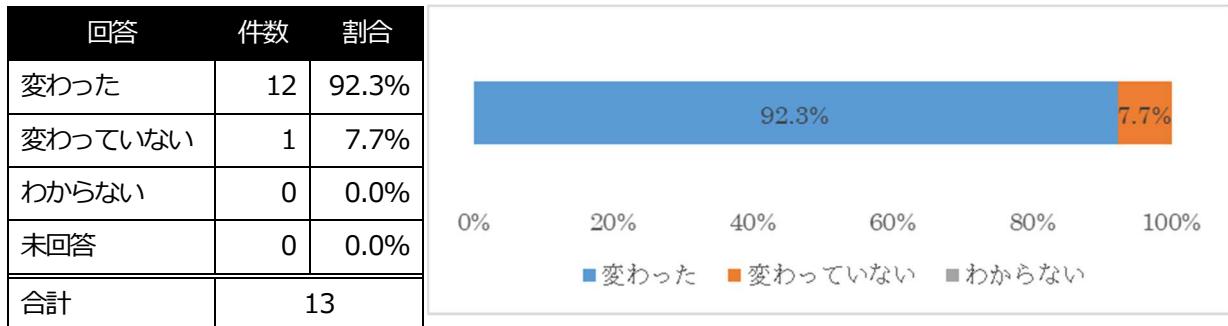


### ③ 自治会、ボランティア等地域づくりに関わる集まりに参加する頻度

回答	参加前		参加後	
	件数	割合	件数	割合
1 低い	3	23.1%	0	0.0%
2	5	38.5%	0	0.0%
3	3	23.1%	5	38.5%
4	1	7.7%	5	38.5%
5 高い	1	7.7%	1	7.7%
未回答	0	0.0%	2	15.4%
合計	13		13	



### (3) 新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加したこと、意識に変化はありますか。

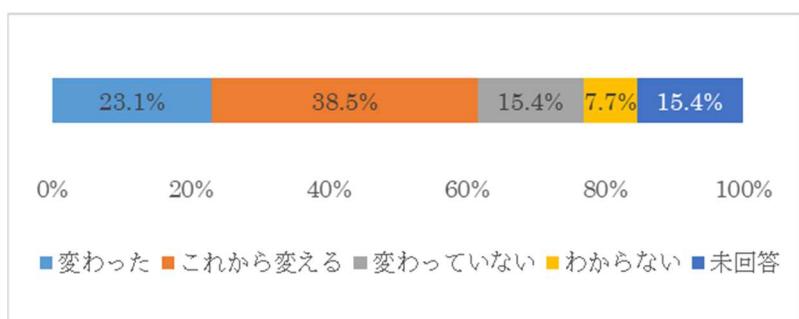


#### ▼具体的に変わった点

- 地域で自分ができることをやろうと思えるようになりました。また、自分が住んでいる地域のことも、より気にかけるようになりました。不法投棄のゴミを通報したり、地域の人に新嵐山に関して意見を聞いたり、海外のドッグパーク利用規約に関して調べてみたりと。
- 新嵐山が抱えている問題に理解出来、町でもなかなか踏み切れない理由もわかりこうやって意見交換しながら今までの嵐山を作り上げられてきたのだと思うともっともっと新嵐山を活気ある場所にしてアピールしたくなりました
- 新嵐山の利用者の声が実際に確認出来て良かった。料金が高すぎると勝手に思っていましたが、満足度が高いんだと知れたのが大きかったです。
- 施設が新しくなったことがわかった。行政の取り組みの様子が分かった。
- 何とかしたいと思った。
- 新嵐山を見つめ直すきっかけになった。
- 税金が使われているということの意識を持つようになった。
- 多くの町民が自分の想像以上に町政に関心を持つ「良き市民」だと気づかされ、自分の不見識と傲慢を恥じた。
- より関心を持てるようになった。
- グループワークで大変真剣に皆さんか意見を述べられ、考えを深めていく様子がすばらしい。

#### (4) 新嵐山スカイパーク自分ごと化会議に参加したこと、行動に変化はありますか。

回答	件数	割合
変わった	3	23.1%
これから変える	5	38.5%
変わっていない	2	15.4%
わからない	1	7.7%
未回答	2	15.4%
合計	13	

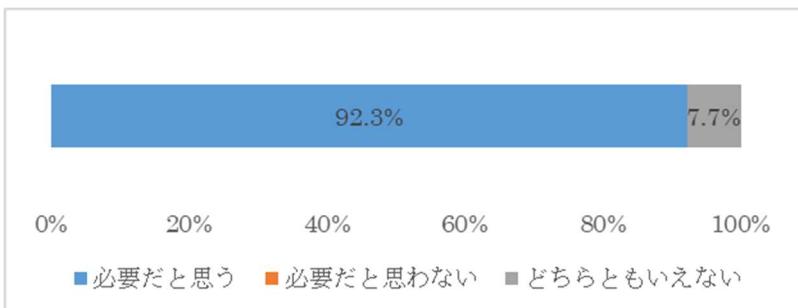


#### ▼具体的に変わった点（変える点）

- 最近、スキーやキャンプでの利用から遠ざかっていたので、一度利用して色々と感じてみなくてはいけないなと思いました。
- 出来るだけ多く利用する。
- ボランティア活動をしてみたい。
- 税金の使われ方が気になりそうです。
- 日常的に新嵐山の活性化に意識が向くようになった。
- 新嵐山に行ってみようと思った。
- これから少しでも足を運びます。
- TV・新聞などの関連記事をよく読み、機会があればほかの類似施設を見学するなどし見識を深めている。

#### (5) 今回の会議のように、無作為抽出の手法を使って議論していくやり方についてどう思いますか。

回答	件数	割合
必要だと思う	12	92.3%
必要だと思わない	0	0.0%
どちらともいえない	1	7.7%
未回答	0	0.0%
合計	13	

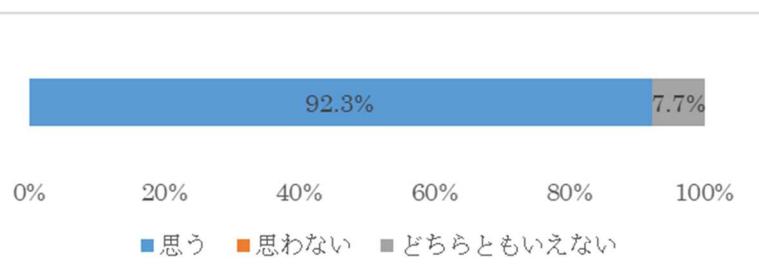


## (5) の理由

- 新しい手法であることに加え、今回、会議に出席した経験から、公平性を感じたため。
- 無作為がとても良いです！今回もとても難しい発言をされる方もいれば私のような素人でも意見を聞いてくださることがとても嬉しかったです。このような経験を他の方にも是非していただきたいです。
- 様々な視点からの声を集めることができるのでとても良いと感じました。今までの様々な会議では体験できない新鮮な感覚がとても大事だなと思いました。
- 様々な意見が聞ける。
- 良い方法だと思う。
- 様々な層の町民が出れるのは良いと思います。
- 嵐山に限らずあると良いと思います。

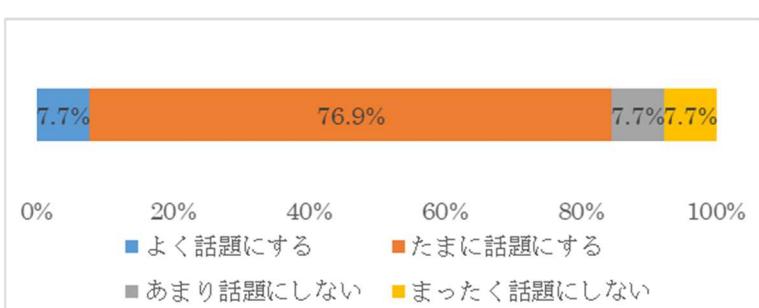
## (6) 今後、新嵐山スカイパーク自分ごと化会議のように、住民同士で町の重要課題について議論・意見交換し、町へ改善提案できる場があれば参加したいと思いますか。

回答	件数	割合
思う	12	92.3%
思わない	0	0.0%
どちらともいえない	1	7.7%
未回答	0	0.0%
合計	13	



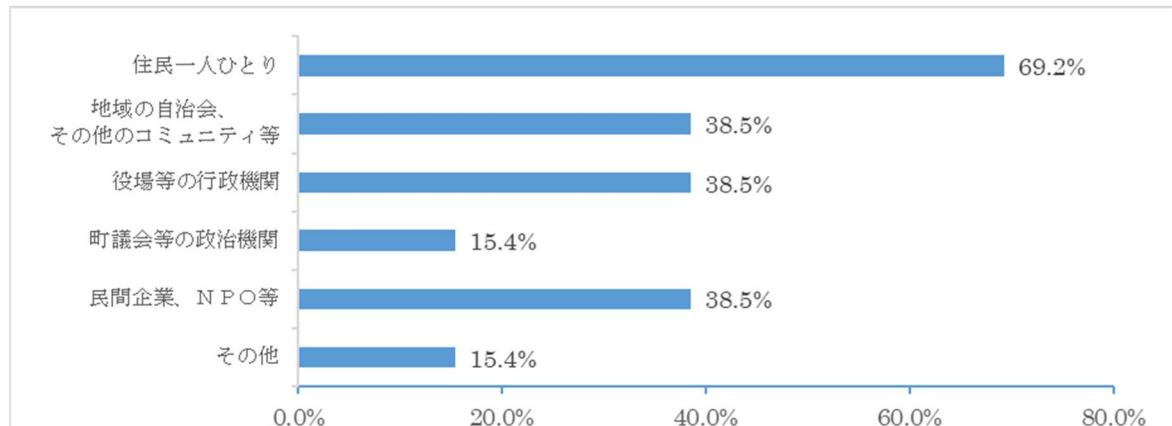
## (7) 普段、地区で行っている活動や地域づくりについて、家族や友人など身近な人と話題にしますか。

回答	件数	割合
よく話題にする	1	7.7%
たまに話題にする	10	76.9%
あまり話題にしない	1	7.7%
まったく話題にしない	1	7.7%
未回答	0	0.0%
合計	13	



**(8) 芽室町をより良くするために特に重要と思う主体を選択してください。(複数選択可)**

回答	件数	割合
住民一人ひとり	9	69.2%
地域の自治会、 その他のコミュニティ等	5	38.5%
役場等の行政機関	5	38.5%
町議会等の政治機関	2	15.4%
民間企業、N P O等	5	38.5%
その他	2	15.4%

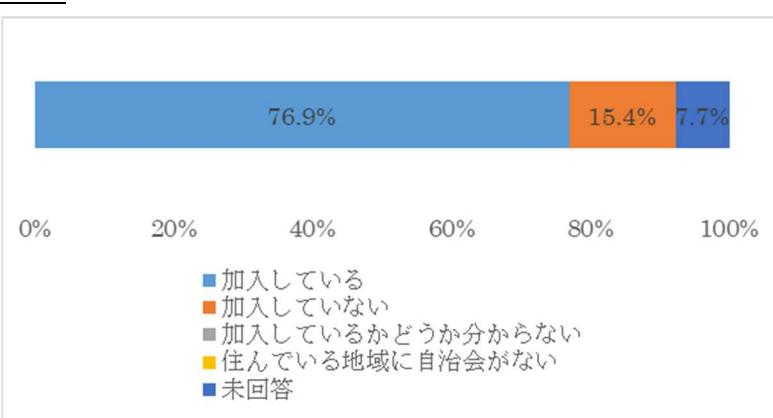


▼ 「その他」の内容

- 学校などの教育機関。教員のみに任せず地域の大人が「子どもの声を聞くコミュニティ、スキーム。
- 町民参加型の会議をより多く持ってほしい。

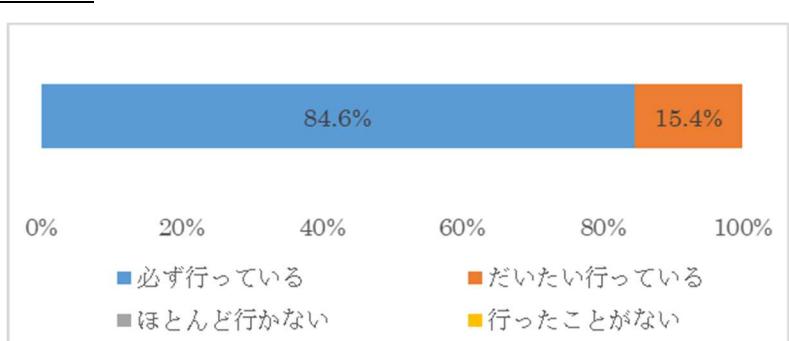
### (9) 自治会には加入していますか。

回答	件数	割合
加入している	10	76.9%
加入していない	2	15.4%
加入しているかどうか分からぬ	0	0.0%
住んでいる地域に自治会がない	0	0.0%
未回答	1	7.7%
合計	13	



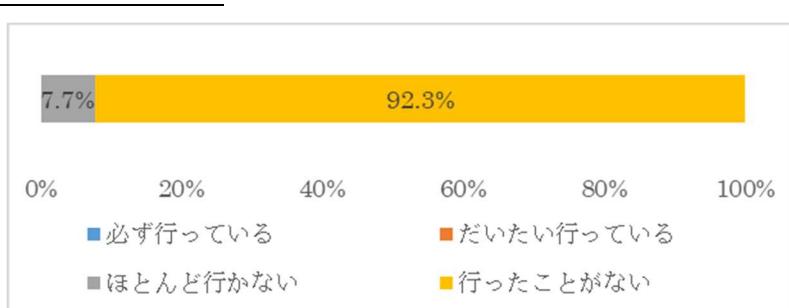
### (10) 選挙の投票を行っていますか。

回答	件数	割合
必ず行っている	11	84.6%
だいたい行っている	2	15.4%
ほとんど行かない	0	0.0%
行ったことがない	0	0.0%
未回答	0	0.0%
合計	13	



### (11) 議会の傍聴に行ったことがありますか。

回答	件数	割合
必ず行っている	0	0.0%
だいたい行っている	0	0.0%
ほとんど行かない	1	7.7%
行ったことがない	12	92.3%
未回答	0	0.0%
合計	13	



## **(12) その他、全体を通じた感想やコメントを自由にご記入ください。**

- 自分とは異なる意見の方、異なる角度のものの見方、など視野を広げるとても良い機会となりました。私は芽室町出身ではなく、移住して来たためどこか地元という気持ちが持てずにいたけれど、こうして積極的に地域と関わることから、愛着というものは湧いてくるのだな、と感じました。これからは自分の住む芽室町の魅力をとことん掘り下げて楽しんで愛して行きたいと思います。全体を通して嬉しい会議でした。貴重な機会をありがとうございました！
- みなさん、新嵐山が好きなんだなーって思いました。こんなに、色々な意見が聞けて様々な立場の方のお話が聞けてとても刺激を受けました。これからの新嵐山がどう素敵に変化していくか楽しみにしております。
- こういう会はコーディネーターの力量次第だと思う。すごく優秀な方だと思った。進行やまとめ方や汲み取り方など。役所の人への印象が変わった。見習いたいと思いました。自分の職場でもこんなに議論することはないので、非常に良い社会勉強になりました。町民のレベルも上がるのではないかと思います。これは、自治体にとって重要なことだと思います。
- 一町民として（十勝生まれの人としても）、新嵐山はなくならないでほしいです。これまでの芽室の歴史やかかわった人の思い、将来の子どものために残してほしいです。（スキー場や展望台、子どもやお年寄りの健康増進の体験 etc…）そのために税金を使うのは構わないです。観光として第3セクター（民間）がグランピングやキャンプ、ワーケーションとして、商売するのはいいですが、無理ない範囲でしたり（税金を考えて）してほしいです。あと、会議3時間近くはちょっと重たいです。時間がとりづらかったです。
- きっとよい町にしていきます。町のために働いている皆さんに感謝です。住民としてこれからも協力していきます。
- 参加町民の方々、ご担当者のみなさまお疲れさまでした！！

# 【サービス改善と満足度調査報告】

## 説明：

顧客満足度調査は営業期間中の各コンテンツ利用者に対し広くアンケート調査票を配布しております。  
抽出する数値は「傾向把握」や「改善項目の抽出」「満足度に効果的な商品分析」等、再利用獲得に向けた調査になります。

- 例) 利用日・・・天候や日並びからの利用傾向  
居住地・・・効果的露出検査  
同行者・・・利用シーンの想定  
具体的な設問・満足度に効果的なコンテンツ分析(利用ニーズの把握)

今回、報告にあたり「現状=利用動向」並びに「有料コンテンツ満足度を構成比」で表現したものを資料とし添付いたします。

## 問題解決手法：

顧客満足度調査とPDCAサイクルによる改善

## 回答用紙配布・回収方法：

- 配布方法・・・精算時・チェックイン時に1グループ(1精算)に1枚を配布  
(コロポックル・スカイパーク・総合カウンター)  
回収方法・・・施設内入口等3箇所にて専用回収箱を設置  
月中・月末に回収  
\*配布率目標 100% 回答率目標 10% 回答数 対象設問毎に50件以上を有効と判断

調査対象日 令和4年4月1日～令和5年3月31日  
回答数(N数) 4,517件 有効回答数 16,880件

## アンケート用紙 フィールド仕様 2022年夏版

CSアンケート用紙 フィールドエリア用  
■W100×H190mm-1/c 1,000枚

□おもて面

SKY PARK  
**お客様アンケート**  
日々の生活にどうぞお手伝いください。  
お問い合わせください。

ご利用日 年 月 日

■**調1. 利用目的**  
□キャンプ(泊り) □BBQ □グランピング □ドッグラン  
□その他のアクティビティ □温泉・雪山  
□食事 □宿泊 □入浴 □その他( )

■**調2. お住まい**  
□市街地 □郊外 □それは外の十数軒内外 □省内 □国外  
□別荘 □立派な家  
□男性 □女性 □子供  
□10歳 □20歳 □30歳 □40歳 □50歳 □60歳以上

■**調3. 利用客構成**  
□お一人 □カップル・夫婦 □ファミリー □友人  
□その他のグループ

■**調4. 利用客属性**  
■**調5. 利用客年齢**  
■**調6. 利用客性別**

■**調7. 利用客年齢**  
■**調8. 利用客性別**

■**調9. 利用客年齢**  
■**調10. 利用客性別**

■**調11. 利用客年齢**  
■**調12. 利用客性別**

■**調13. 利用客年齢**  
■**調14. 利用客性別**

■**調15. 利用客年齢**  
■**調16. 利用客性別**

■**調17. 利用客年齢**  
■**調18. 利用客性別**

■**調19. 利用客年齢**  
■**調20. 利用客性別**

■**調21. 利用客年齢**  
■**調22. 利用客性別**

■**調23. 利用客年齢**  
■**調24. 利用客性別**

■**調25. 利用客年齢**  
■**調26. 利用客性別**

■**調27. 利用客年齢**  
■**調28. 利用客性別**

■**調29. 利用客年齢**  
■**調30. 利用客性別**

■**調31. 利用客年齢**  
■**調32. 利用客性別**

■**調33. 利用客年齢**  
■**調34. 利用客性別**

■**調35. 利用客年齢**  
■**調36. 利用客性別**

■**調37. 利用客年齢**  
■**調38. 利用客性別**

■**調39. 利用客年齢**  
■**調40. 利用客性別**

■**調41. 利用客年齢**  
■**調42. 利用客性別**

■**調43. 利用客年齢**  
■**調44. 利用客性別**

■**調45. 利用客年齢**  
■**調46. 利用客性別**

■**調47. 利用客年齢**  
■**調48. 利用客性別**

■**調49. 利用客年齢**  
■**調50. 利用客性別**

■**調51. 利用客年齢**  
■**調52. 利用客性別**

■**調53. 利用客年齢**  
■**調54. 利用客性別**

■**調55. 利用客年齢**  
■**調56. 利用客性別**

■**調57. 利用客年齢**  
■**調58. 利用客性別**

■**調59. 利用客年齢**  
■**調60. 利用客性別**

■**調61. 利用客年齢**  
■**調62. 利用客性別**

■**調63. 利用客年齢**  
■**調64. 利用客性別**

■**調65. 利用客年齢**  
■**調66. 利用客性別**

■**調67. 利用客年齢**  
■**調68. 利用客性別**

■**調69. 利用客年齢**  
■**調70. 利用客性別**

■**調71. 利用客年齢**  
■**調72. 利用客性別**

■**調73. 利用客年齢**  
■**調74. 利用客性別**

■**調75. 利用客年齢**  
■**調76. 利用客性別**

■**調77. 利用客年齢**  
■**調78. 利用客性別**

■**調79. 利用客年齢**  
■**調80. 利用客性別**

■**調81. 利用客年齢**  
■**調82. 利用客性別**

■**調83. 利用客年齢**  
■**調84. 利用客性別**

■**調85. 利用客年齢**  
■**調86. 利用客性別**

■**調87. 利用客年齢**  
■**調88. 利用客性別**

■**調89. 利用客年齢**  
■**調90. 利用客性別**

■**調91. 利用客年齢**  
■**調92. 利用客性別**

■**調93. 利用客年齢**  
■**調94. 利用客性別**

■**調95. 利用客年齢**  
■**調96. 利用客性別**

■**調97. 利用客年齢**  
■**調98. 利用客性別**

■**調99. 利用客年齢**  
■**調100. 利用客性別**

■**調101. 利用客年齢**  
■**調102. 利用客性別**

■**調103. 利用客年齢**  
■**調104. 利用客性別**

■**調105. 利用客年齢**  
■**調106. 利用客性別**

■**調107. 利用客年齢**  
■**調108. 利用客性別**

■**調109. 利用客年齢**  
■**調110. 利用客性別**

■**調111. 利用客年齢**  
■**調112. 利用客性別**

■**調113. 利用客年齢**  
■**調114. 利用客性別**

■**調115. 利用客年齢**  
■**調116. 利用客性別**

■**調117. 利用客年齢**  
■**調118. 利用客性別**

■**調119. 利用客年齢**  
■**調120. 利用客性別**

■**調121. 利用客年齢**  
■**調122. 利用客性別**

■**調123. 利用客年齢**  
■**調124. 利用客性別**

■**調125. 利用客年齢**  
■**調126. 利用客性別**

■**調127. 利用客年齢**  
■**調128. 利用客性別**

■**調129. 利用客年齢**  
■**調130. 利用客性別**

■**調131. 利用客年齢**  
■**調132. 利用客性別**

■**調133. 利用客年齢**  
■**調134. 利用客性別**

■**調135. 利用客年齢**  
■**調136. 利用客性別**

■**調137. 利用客年齢**  
■**調138. 利用客性別**

■**調139. 利用客年齢**  
■**調140. 利用客性別**

■**調141. 利用客年齢**  
■**調142. 利用客性別**

■**調143. 利用客年齢**  
■**調144. 利用客性別**

■**調145. 利用客年齢**  
■**調146. 利用客性別**

■**調147. 利用客年齢**  
■**調148. 利用客性別**

■**調149. 利用客年齢**  
■**調150. 利用客性別**

■**調151. 利用客年齢**  
■**調152. 利用客性別**

■**調153. 利用客年齢**  
■**調154. 利用客性別**

■**調155. 利用客年齢**  
■**調156. 利用客性別**

■**調157. 利用客年齢**  
■**調158. 利用客性別**

■**調159. 利用客年齢**  
■**調160. 利用客性別**

■**調161. 利用客年齢**  
■**調162. 利用客性別**

■**調163. 利用客年齢**  
■**調164. 利用客性別**

■**調165. 利用客年齢**  
■**調166. 利用客性別**

■**調167. 利用客年齢**  
■**調168. 利用客性別**

■**調169. 利用客年齢**  
■**調170. 利用客性別**

■**調171. 利用客年齢**  
■**調172. 利用客性別**

■**調173. 利用客年齢**  
■**調174. 利用客性別**

■**調175. 利用客年齢**  
■**調176. 利用客性別**

■**調177. 利用客年齢**  
■**調178. 利用客性別**

■**調179. 利用客年齢**  
■**調180. 利用客性別**

■**調181. 利用客年齢**  
■**調182. 利用客性別**

■**調183. 利用客年齢**  
■**調184. 利用客性別**

■**調185. 利用客年齢**  
■**調186. 利用客性別**

■**調187. 利用客年齢**  
■**調188. 利用客性別**

■**調189. 利用客年齢**  
■**調190. 利用客性別**

■**調191. 利用客年齢**  
■**調192. 利用客性別**

■**調193. 利用客年齢**  
■**調194. 利用客性別**

■**調195. 利用客年齢**  
■**調196. 利用客性別**

■**調197. 利用客年齢**  
■**調198. 利用客性別**

■**調199. 利用客年齢**  
■**調200. 利用客性別**

■**調201. 利用客年齢**  
■**調202. 利用客性別**

■**調203. 利用客年齢**  
■**調204. 利用客性別**

■**調205. 利用客年齢**  
■**調206. 利用客性別**

■**調207. 利用客年齢**  
■**調208. 利用客性別**

■**調209. 利用客年齢**  
■**調210. 利用客性別**

■**調211. 利用客年齢**  
■**調212. 利用客性別**

■**調213. 利用客年齢**  
■**調214. 利用客性別**

■**調215. 利用客年齢**  
■**調216. 利用客性別**

■**調217. 利用客年齢**  
■**調218. 利用客性別**

■**調219. 利用客年齢**  
■**調220. 利用客性別**

■**調221. 利用客年齢**  
■**調222. 利用客性別**

■**調223. 利用客年齢**  
■**調224. 利用客性別**

■**調225. 利用客年齢**  
■**調226. 利用客性別**

■**調227. 利用客年齢**  
■**調228. 利用客性別**

■**調229. 利用客年齢**  
■**調230. 利用客性別**

■**調231. 利用客年齢**  
■**調232. 利用客性別**

■**調233. 利用客年齢**  
■**調234. 利用客性別**

■**調235. 利用客年齢**  
■**調236. 利用客性別**

■**調237. 利用客年齢**  
■**調238. 利用客性別**

■**調239. 利用客年齢**  
■**調240. 利用客性別**

■**調241. 利用客年齢**  
■**調242. 利用客性別**

■**調243. 利用客年齢**  
■**調244. 利用客性別**

■**調245. 利用客年齢**  
■**調246. 利用客性別**

■**調247. 利用客年齢**  
■**調248. 利用客性別**

■**調249. 利用客年齢**  
■**調250. 利用客性別**

■**調251. 利用客年齢**  
■**調252. 利用客性別**

■**調253. 利用客年齢**  
■**調254. 利用客性別**

■**調255. 利用客年齢**  
■**調256. 利用客性別**

■**調257. 利用客年齢**  
■**調258. 利用客性別**

■**調259. 利用客年齢**  
■**調260. 利用客性別**

■**調261. 利用客年齢**  
■**調262. 利用客性別**

■**調263. 利用客年齢**  
■**調264. 利用客性別**

■**調265. 利用客年齢**  
■**調266. 利用客性別**

■**調267. 利用客年齢**  
■**調268. 利用客性別**

■**調269. 利用客年齢**  
■**調270. 利用客性別**

■**調271. 利用客年齢**  
■**調272. 利用客性別**

■**調273. 利用客年齢**  
■**調274. 利用客性別**

■**調275. 利用客年齢**  
■**調276. 利用客性別**

■**調277. 利用客年齢**  
■**調278. 利用客性別**

■**調279. 利用客年齢**  
■**調280. 利用客性別**

■**調281. 利用客年齢**  
■**調282. 利用客性別**

■**調283. 利用客年齢**  
■**調284. 利用客性別**

■**調285. 利用客年齢**  
■**調286. 利用客性別**

■**調287. 利用客年齢**  
■**調288. 利用客性別**

■**調289. 利用客年齢**  
■**調290. 利用客性別**

■**調291. 利用客年齢**  
■**調292. 利用客性別**

■**調293. 利用客年齢**  
■**調294. 利用客性別**

■**調295. 利用客年齢**  
■**調296. 利用客性別**

■**調297. 利用客年齢**  
■**調298. 利用客性別**

■**調299. 利用客年齢**  
■**調300. 利用客性別**

■**調301. 利用客年齢**  
■**調302. 利用客性別**

■**調303. 利用客年齢**  
■**調304. 利用客性別**

■**調305. 利用客年齢**  
■**調306. 利用客性別**

■**調307. 利用客年齢**  
■**調308. 利用客性別**

■**調309. 利用客年齢**  
■**調310. 利用客性別**

■**調311. 利用客年齢**  
■**調312. 利用客性別**

■**調313. 利用客年齢**  
■**調314. 利用客性別**

■**調315. 利用客年齢**  
■**調316. 利用客性別**

■**調317. 利用客年齢**  
■**調318. 利用客性別**

■**調319. 利用客年齢**  
■**調320. 利用客性別**

■**調321. 利用客年齢**  
■**調322. 利用客性別**

■**調323. 利用客年齢**  
■**調324. 利用客性別**

■**調325. 利用客年齢**  
■**調326. 利用客性別**

■**調327. 利用客年齢**  
■**調328. 利用客性別**

■**調329. 利用客年齢**  
■**調330. 利用客性別**

■**調331. 利用客年齢**  
■**調332. 利用客性別**

■**調333. 利用客年齢**  
■**調334. 利用客性別**

■**調335. 利用客年齢**  
■**調336. 利用客性別**

■**調337. 利用客年齢**  
■**調338. 利用客性別**

■**調339. 利用客年齢**  
■**調340. 利用客性別**

■**調341. 利用客年齢**  
■**調342. 利用客性別**

■**調343. 利用客年齢**  
■**調344. 利用客性別**

■**調345. 利用客年齢**  
■**調346. 利用客性別**

■**調347. 利用客年齢**  
■**調348. 利用客性別**

■**調349. 利用客年齢**  
■**調350. 利用客性別**

■**調351. 利用客年齢**  
■**調352. 利用客性別**

■**調353. 利用客年齢**  
■**調354. 利用客性別**

■**調355. 利用客年齢**  
■**調356. 利用客性別**

■**調357. 利用客年齢**  
■**調358. 利用客性別**

■**調359. 利用客年齢**  
■**調360. 利用客性別**

■**調361. 利用客年齢**  
■**調362. 利用客性別**

■**調363. 利用客年齢**  
■**調364. 利用客性別**

■**調365. 利用客年齢**  
■**調366. 利用客性別**

■**調367. 利用客年齢**  
■**調368. 利用客性別**

■**調369. 利用客年齢**  
■**調370. 利用客性別**

■**調371. 利用客年齢**  
■**調372. 利用客性別**

■**調373. 利用客年齢**  
■**調374. 利用客性別**

■**調375. 利用客年齢**  
■**調376. 利用客性別**

■**調377. 利用客年齢**  
■**調378. 利用客性別**

■**調379. 利用客年齢**  
■**調380. 利用客性別**

■**調381. 利用客年齢**  
■**調382. 利用客性別**

■**調383. 利用客年齢**  
■**調384. 利用客性別**

■**調385. 利用客年齢**  
■**調386. 利用客性別**

■**調387. 利用客年齢**  
■**調388. 利用客性別**

■**調389. 利用客年齢**  
■**調390. 利用客性別**

■**調391. 利用客年齢**  
■**調392. 利用客性別**

■**調393. 利用客年齢**  
■**調394. 利用客性別**

■**調395. 利用客年齢**  
■**調396. 利用客性別**

■**調397. 利用客年齢**  
■**調398. 利用客性別**

■**調399. 利用客年齢**  
■**調400. 利用客性別**

■**調401. 利用客年齢**  
■**調402. 利用客性別**

■**調403. 利用客年齢**  
■**調404. 利用客性別**

■**調405. 利用客年齢**  
■**調406. 利用客性別**

■**調407. 利用客年齢**  
■**調408. 利用客性別**

■**調409. 利用客年齢**  
■**調410. 利用客性別**

■**調411. 利用客年齢**  
■**調412. 利用客性別**

■**調413. 利用客年齢**  
■**調414. 利用客性別**

■**調415. 利用客年齢**  
■**調416. 利用客性別**

■**調417. 利用客年齢**  
■**調418. 利用客性別**

■**調419. 利用客年齢**  
■**調420. 利用客性別**

■**調421. 利用客年齢**  
■**調422. 利用客性別**

■**調423. 利用客年齢**  
■**調424. 利用客性別**

■**調425. 利用客年齢**  
■**調426. 利用客性別**

■**調427. 利用客年齢**  
■**調428. 利用客性別**

■**調429. 利用客年齢**  
■**調430. 利用客性別**

■**調431. 利用客年齢**  
■**調432. 利用客性別**

■**調433. 利用客年齢**  
■**調434. 利用客性別**

■**調435. 利用客年齢**  
■**調436. 利用客性別**

■**調437. 利用客年齢**  
■**調438. 利用客性別**

■**調439. 利用客年齢**  
■**調440. 利用客性別**

■**調441. 利用客年齢**  
■**調442. 利用客性別**

■**調443. 利用客年齢**  
■**調444. 利用客性別**

■**調445. 利用客年齢**  
■**調446. 利用客性別**

■**調447. 利用客年齢**  
■**調448. 利用客性別**

■**調449. 利用客年齢**  
■**調450. 利用客性別**

■**調451. 利用客年齢**  
■**調452. 利用客性別**

■**調453. 利用客年齢**  
■**調454. 利用客性別**

■**調455. 利用客年齢**  
■**調456. 利用客性別**

■**調457. 利用客年齢**  
■**調458. 利用客性別**

■**調459. 利用客年齢**  
■**調460. 利用客性別**

■**調461. 利用客年齢**  
■**調462. 利用客性別**

■**調463. 利用客年齢**  
■**調464. 利用客性別**

■**調465. 利用客年齢**  
■**調466. 利用客性別**

■**調467. 利用客年齢**  
■**調468. 利用客性別**

■**調469. 利用客年齢**  
■**調470. 利用客性別**

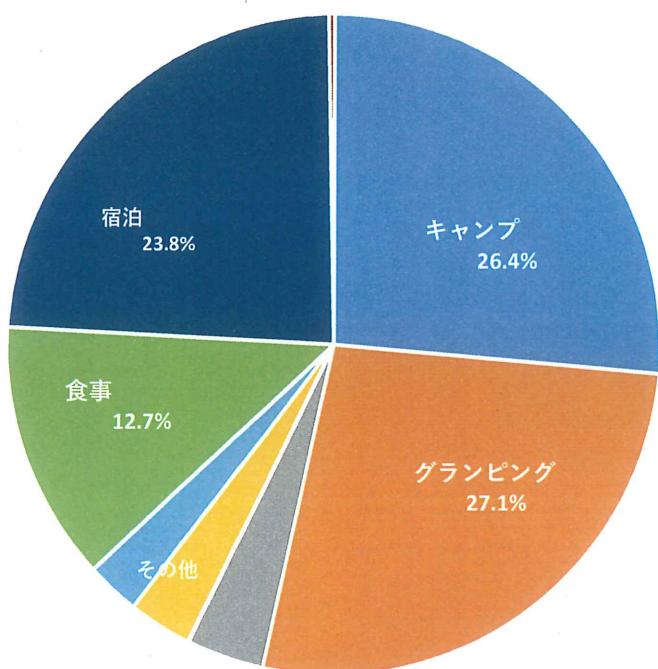
■**調471. 利用客年齢**  
■**調472. 利用客性別**

■**調473. 利用客年齢**  
■**調**

## 【ゲスト分類と動向 1】

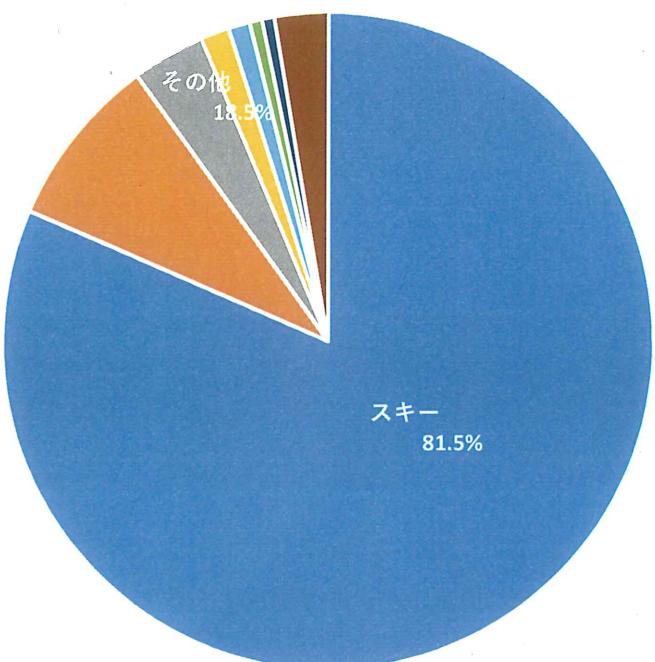
2022年度グリーンシーズン

来場目的：



2022年度ウィンターシーズン

来場目的：

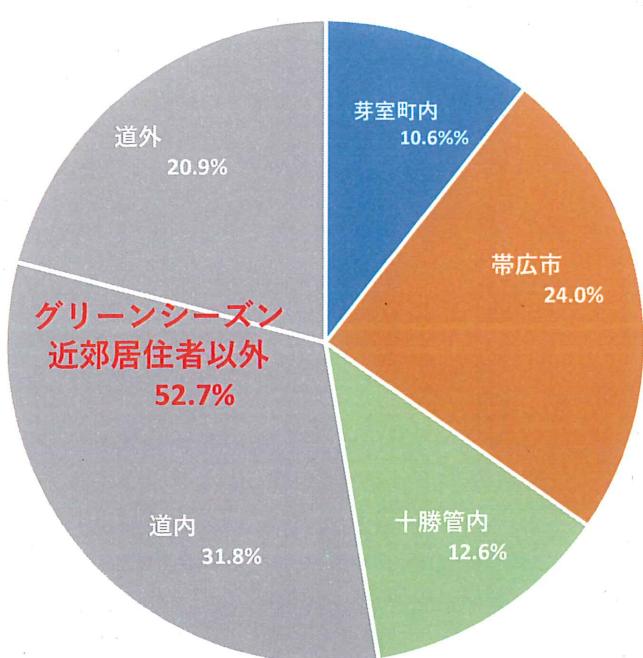


### 【来場目的】

グリーン期動向・・・「地域価値の具現化＝環境の商品化」が波及していると判断しています。キャンプ・グランピング」利用比53.5%とほぼ前年並み。一方、食事利用構成は低下（前年25.3%）し**目的性の表現強化等の動機づけ**が今後の課題と考えます。  
ウィンターパーク動向・・・スキー目的が昨年より3%程度増加。リフト乗降者数増加からも来場者数増は伺えまたレンタル貸出数からも、特にボード利用者の増加が**（高校生以下の増加）**見てとられます。結果、付帯売上（飲食・レンタル等）増加に大きく寄与する結果につながったと考えます。

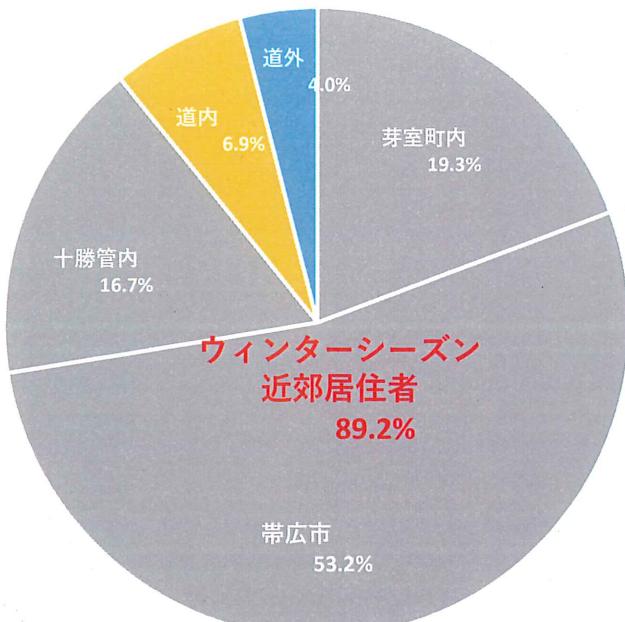
2022年グリーンシーズン

居住地：



2022年ウィンターシーズン

居住地：

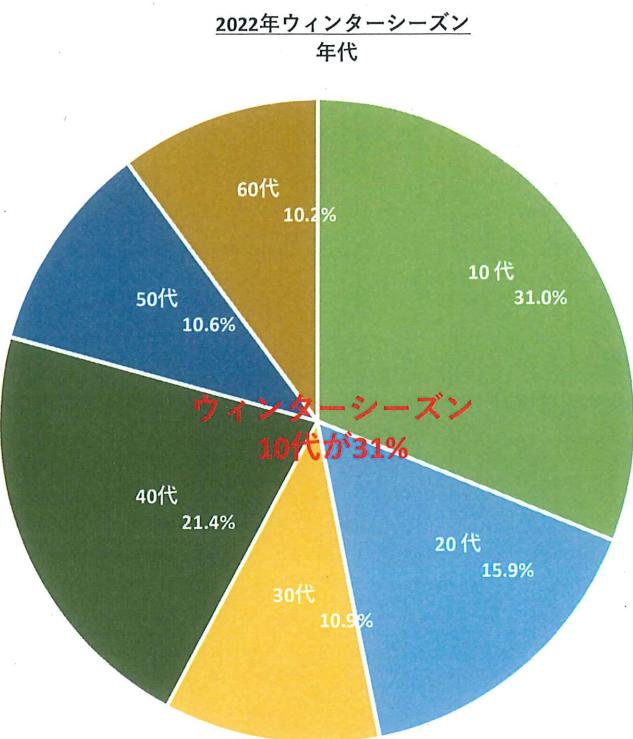
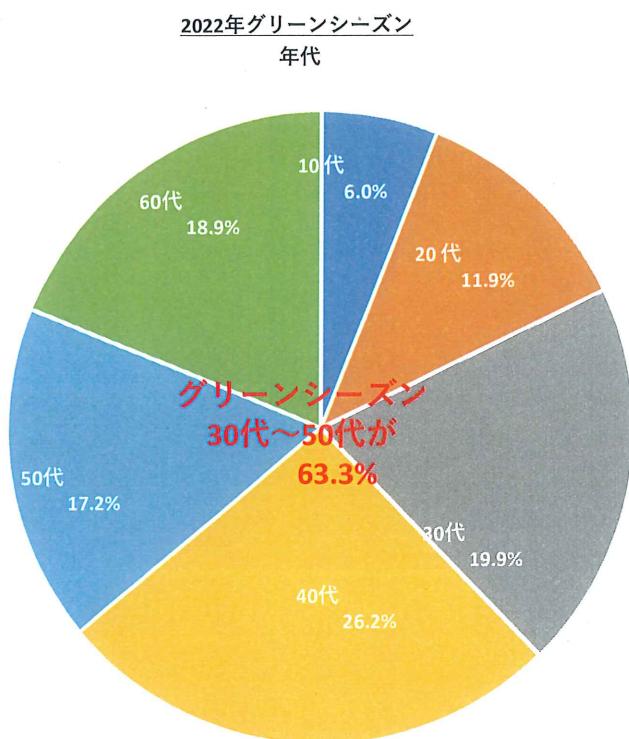


### 【来場者居住地】

まだまだコロナ禍ではある「グリーン期居住構成」で昨年道内・道外居住者合計34.1%が本年52.7%と動向の変化がありました。  
道内は札幌圏内が主となりますが「**昨年道外9.1%が本年20.9%**」と2倍以上の伸びとなっています。

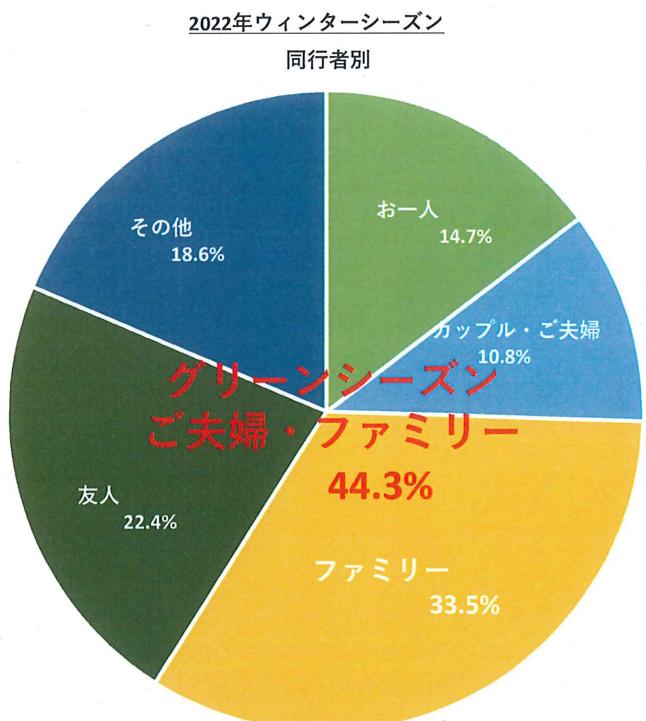
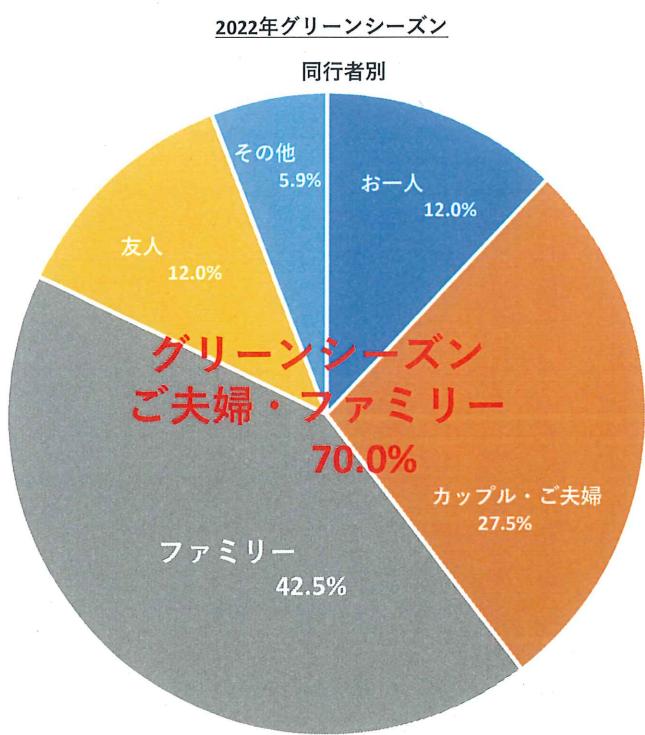
**シーズン毎の販売戦略を組み立て利用シーンを想定した販売**が重要と考えます。

## 【ゲスト分類と動向 2】



グリーンシーズン 30代～50代が63%と設計通り（計画値）になって来ています。  
キャンプ関連及び屋外アクティビティ関連での集客は順調と判断していますが、平準化を進めるにあたり50代～60代シニア世代の観光利用を増やす事が重要と考えます。

ウィンターシーズン、確実に「高校生＝初心者」の増加が見て取れます。オープンアンサーでもゲレンデでの「スノーボード関連遊具の設置」に対する意見も多くありますが、バランスを見て慎重な判断が必要と考えます。



グリーンシーズン ファミリー42.5% カップル・ご夫婦27.5と設定ターゲットが70%となっています。  
集客の中心が「キャンプ・グランピング」という設定も大きく影響しています。一方、平準化を視野に入れた場合まだカップル・ご夫婦比率を強力に取り込む必要があります。（中高年観光目的層の取り込み）  
ウィンターシーズンでは「自衛隊訓練利用・スキー学習利用」が大きく構成比に影響していると考えます。（その他利用18.6%）  
まだまだファミリー層の取り込みには工夫が必要と強く考えます。

## 【満足度構成比とオープンアンサー分類】

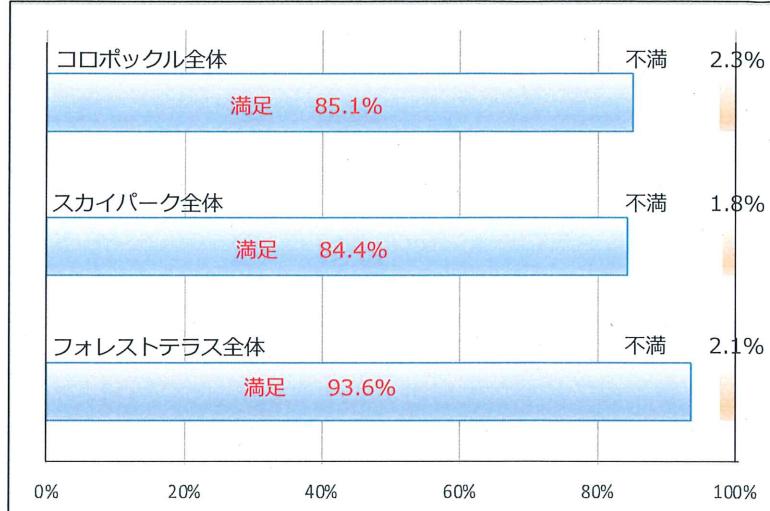
非常に満足・満足・やや満足を「満足」に分類。どちらでもないはそのまま抽出、非常に不満・不満・やや不満を「不満」に分類  
各集計数を構成比で算出しました。

### 2022年グリーンシーズンレストラン 満足度集計

(対象期間 令和4年4月～令和4年11月)

(レストラン3店舗全体の抜粋「満足・どちらでもない・不満」分類)

店舗名	項目	満足	どちらでもない	不満
コロポックル	全体	85.1%	12.6%	2.3%
	品数	86.7%	8.5%	4.8%
	味	82.9%	8.6%	8.5%
	スタッフ対応	84.5%	13.1%	2.4%
スカイパーク	全体	84.4%	13.8%	1.8%
	品数	90.3%	7.5%	2.2%
	味	74.4%	11.9%	13.7%
	スタッフ対応	83.9%	12.2%	3.9%
フォレストテラス	全体	93.6%	4.3%	2.1%
	品数	92.7%	7.3%	0.0%
	味	85.4%	7.3%	7.3%
	スタッフ対応	95.3%	4.7%	0.0%



3店舗の「満足評価は高く」84%以上の利用者が満足と評価しています。

但し、トップボックス（非常に満足=感動及び再利用動機を表す数値）はまだまだ低く（30～50%）利用シーンやコンセプト表現（地域素材の提供・定番メニューの検討・メニュー及びサイン類）など課題も多いと考えています。

### 2022年グリーンシーズンフィールド集計

(対象期間 令和4年4月～令和4年11月)

(キャンプ・グランピング全体等の抜粋。「満足・どちらでもない・不満」分類)

店舗名	項目	満足	どちらでもない	不満
キャンプ	全体	97.9%	1.8%	0.3%
	予約	87.1%	8.1%	4.8%
	設備	93.9%	3.5%	2.6%
	スタッフ対応	96.3%	2.9%	0.8%
グランピング	全体	96.7%	1.3%	2.0%
	予約	94.0%	2.7%	3.3%
	設備	94.7%	4.0%	1.3%
	スタッフ対応	92.9%	5.8%	1.3%
	食事	95.7%	2.9%	1.4%
グランピング朝食	全体	94.0%	3.7%	2.3%
	味	95.5%	3.7%	0.8%
	量	91.0%	6.0%	3.0%
	スタッフ対応	95.5%	1.5%	3.0%
グランピング夕食	全体	95.0%	2.9%	2.1%
	味	96.5%	2.8%	0.7%
	量	90.0%	4.3%	5.7%
	スタッフ対応	95.0%	2.9%	2.1%



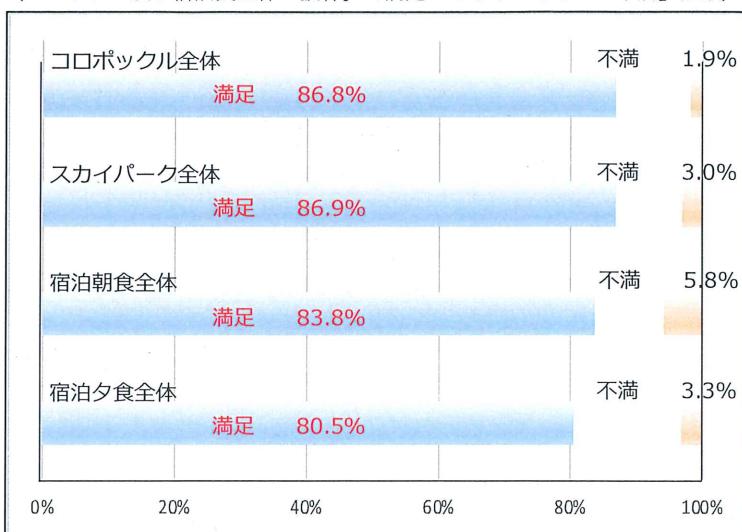
キャンプ・グランピングの満足度は高く、今後も引き続き「商品性」をしっかりと見極めた販売に努めます。

近隣にも競合施設が開業し「施設の特徴付け」が重要となる中、地域性（環境と食）を重点的にアピールし差別化を進めています。  
今後も更なるプラッシュアップを進めます。

**2022年ウィンターシーズンレストラン集計**  
(対象期間 令和4年12月～令和5年3月)

店舗名	項目	満足	どちらでもない	不満
コロポックル	全体	86.8%	11.3%	1.9%
	品数	80.1%	9.8%	10.1%
	味	88.1%	8.1%	3.8%
	スタッフ対応	89.0%	8.5%	2.5%
スカイパーク	全体	86.9%	10.1%	3.0%
	品数	82.2%	8.5%	9.3%
	味	86.8%	7.3%	5.9%
	スタッフ対応	88.5%	9.4%	2.1%
宿泊朝食	全体	83.8%	10.4%	5.8%
	品数	79.3%	14.7%	6.0%
	味	79.6%	13.2%	7.2%
	スタッフ対応	84.1%	13.3%	2.6%
宿泊夕食	全体	80.5%	16.2%	3.3%
	品数	76.4%	18.7%	4.9%
	味	78.9%	14.6%	6.5%
	スタッフ対応	79.5%	18.9%	1.6%

(レストラン及び宿泊食全体の抜粋。「満足・どちらでもない・不満」分類)



レストラン2店舗をグリーンシーズンと対比すると満足度は少し改善しています。

メニュー変更を行い「想定できる利用シーン」に特化した効果が要因ではないかと仮説を立てています。(来シーズン更に検証)

1スカイパーク・・・スキーヤーズレストラン（グレンデレストランとしてメニューを絞り込み提供時間の速さに注力）

2コロポックル・・・少しゆっくり食事&ティータイム（プレートメニューとドリンクバーの設置）

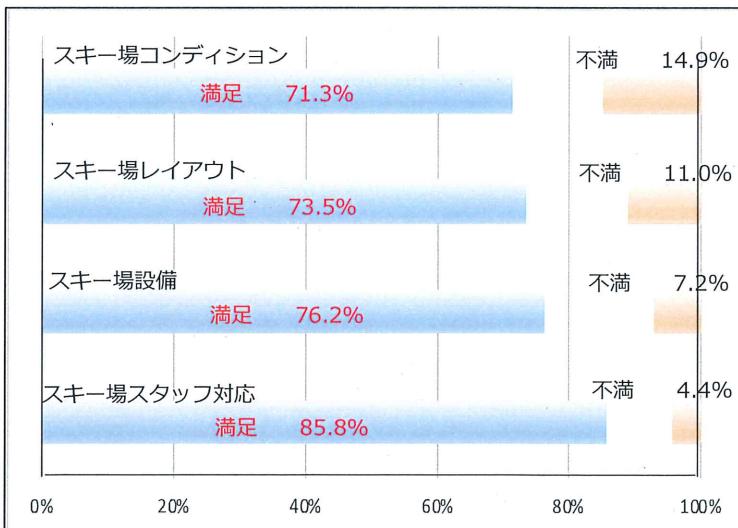
また、宿泊食も満足度は高く、トップポックル（非常に満足=感動&再利用動機）は50%程度と健闘しています。

**夏冬を通じ「食事の美味しい新嵐山」という印象づけ**は出来つつあると考えます。

**2022年ウィンターシーズンフィールド集計**  
(対象期間 令和4年12月～令和5年3月)

(スキー場のみ抜粋。「満足・どちらでもない・不満」分類)

店舗名	項目	満足	どちらでもない	不満
スキー場	コンディション	71.3%	13.8%	14.9%
	レイアウト	73.5%	15.5%	11.0%
	設備	76.2%	16.6%	7.2%
	スタッフ対応	85.8%	9.8%	4.4%
長靴クラブ	メニュー	57.1%	38.1%	4.8%
	メニュー数	52.5%	42.5%	5.0%
	スタッフ対応	56.1%	39.0%	4.9%
キャンプグランピング	コンディション	61.2%	32.7%	6.1%
	設備	61.2%	32.7%	6.1%
	スタッフ対応	61.2%	30.6%	8.2%
	利用しやすさ	58.3%	33.4%	8.3%
レンタル	コンディション	72.2%	22.7%	5.1%
	数	75.6%	23.1%	1.3%
	利用しやすさ	76.8%	20.8%	2.4%
	スタッフ対応	77.8%	21.0%	1.2%



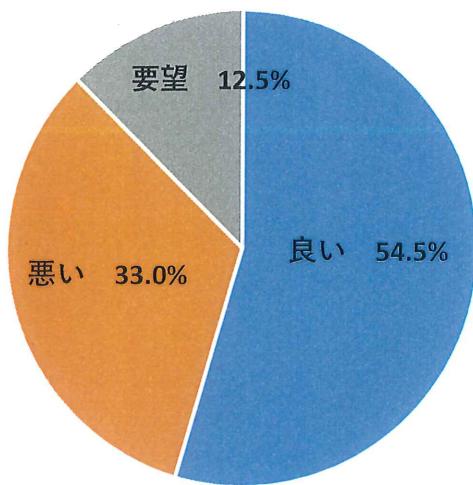
昨年より**大きく改善成果**が出ました。

(昨年全体66.0%・本年コンディション71.3%/昨年ゲレンデ55.6%・本年レイアウト73.5%/昨年設備63.5%・本年設備76.2%/昨年スタッフ対応75.6%・本年スタッフ対応85.8%) 全ての項目で「不満」も低下させる事ができました。

**現場スタッフのネガティブ潰しが効果をあげた**ものと考えます。

良い・悪い・要望

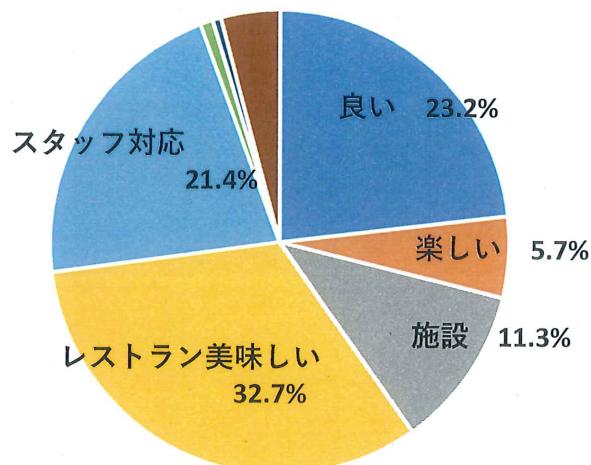
項目	回答数	構成比
良い	336	54.5%
悪い	203	33.0%
要望	77	12.5%
合計	616	100.0%



OA全体での「良い回答」・・・54% 「ネガティブ回答」・・・33%  
 構成比的には良い回答が多く、高評価と判断できるが「要望数」も多く、改善項目を見極めた実行が急がれます。

良い集計

全体	78	23.2%
楽しい	19	5.7%
施設	38	11.3%
味	110	32.7%
スタッフ対応	72	21.4%
アイテム	3	0.9%
安い	2	0.6%
環境	14	4.2%
合計	336	100.0%

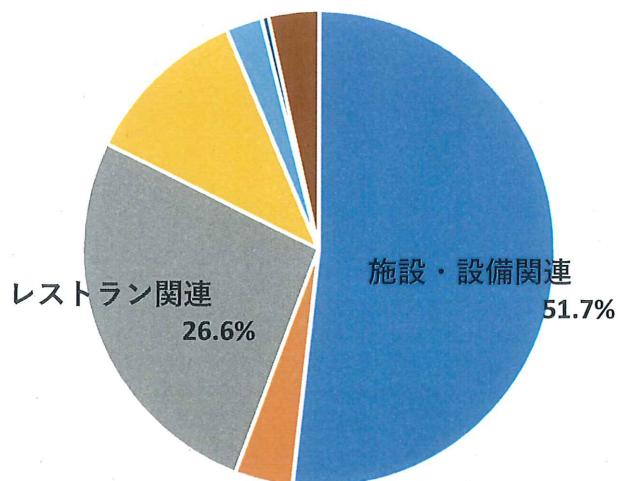


味（レストラン関連回答）が多く、「印象」として回答しているよう伺えます。また全体（良い）・楽しいなど個別コンテンツの印象ではなく施設全体での印象を回答しているものと考えます。

「地域価値の商品化」（食・環境・人）＝施設特徴は徐々に伝わりつつあると考えます。

悪い集計

施設	105	51.7%
フィールド	8	3.9%
味	54	26.6%
スタッフ対応	23	11.3%
混雑	5	2.5%
アイテム	0	0.0%
高い	1	0.5%
その他	7	3.5%
合計	203	100.0%

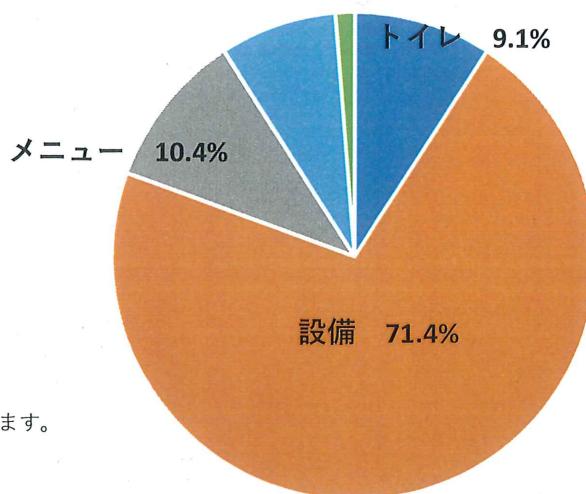


トイレネガティブは劇的に改善しました。しかしながらネガティブコメントの半分以上（51%）は施設・設備関連が多く、優先順位を確定させた改修計画の実行がまたれます。

しかし、私たちは「施設・設備を強みとするのではない」戦略を選択しており、更なる地域価値の魅力強化が何よりも優先されると考えます。

要望集計

トイレ	7	9.1%
設備	55	71.4%
メニュー希望	8	10.4%
料理・量	0	0.0%
フィールド	6	7.8%
今後期待	1	1.3%
合計	77	100.0%

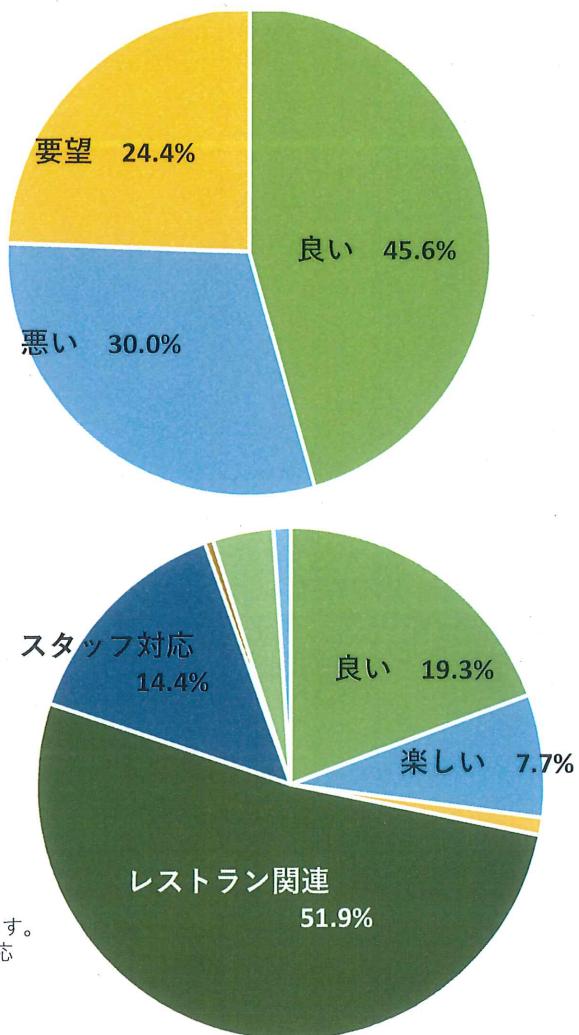


要望として、トイレが上がっています。（遠い・少ない）  
 しっかりとした本来の商品を提供する事で軽減される要望と判断します。  
 一方、設備関連の要望は大きく今後の修繕・改修計画の対象となる事案と考えます。

良い・悪い・要望集計

項目	回答数	構成比
良い	181	45.6%
悪い	119	30.0%
要望	97	24.4%
合計	397	100.0%

良い構成比45.6%と昨年より低下（昨年64.6%）良い回答数は昨年より増えているものの要望数が10%以上の増加、期待値の大きさを痛感する結果となっています。



良い集計

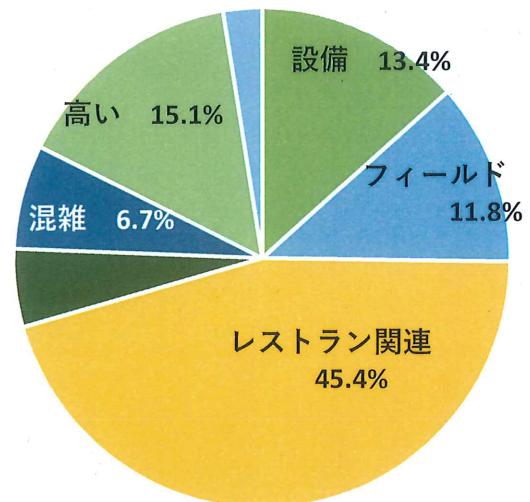
全体	35	19.3%
楽しい	14	7.7%
施設	2	1.1%
味	94	51.9%
スタッフ対応	26	14.4%
アイテム	1	0.6%
安い	7	3.9%
環境	2	1.1%
合計	181	100.0%

レストラン関連へのポジティブ回答が全体51.9%と大きな構成比となっています。またスタッフ対応も良いご意見が多く「冬期（スキー場）」ではスタッフ対応の良さは大きな特徴づけができると考えます。

悪い集計

施設	16	13.4%
フィールド	14	11.8%
味	54	45.4%
スタッフ対応	6	5.0%
混雑	8	6.7%
アイテム	0	0.0%
高い	18	15.1%
その他	3	2.6%
合計	119	100.0%

ネガティブ回答は減少傾向にあると判断しています。  
但し、利用数の多さもありレストラン（スカイパーク）関連コメントも多く今後の課題と考えます。  
特に今期は「混雑コメント」が6.7%と増加傾向にあり全体満足度を考慮した場合の「大きな課題」になるとみております。



要望集計

トイレ	6	6.2%
設備	22	22.7%
メニュー希望	42	43.3%
料理・量	2	2.1%
フィールド	24	24.7%
今後期待	1	1.0%
合計	97	100.0%

要望の多くは「ポジティブコメント」に紐付くものが多い傾向と見ていてます。「ゲレンデ楽しい・・・もっとジャンプ台を増やして欲しい」「レストラン美味しい・・・\*\*\*も置いて欲しい」  
しっかりと分析を行い、今後の改善に反映したいと考えます。

