

# めむろ新嵐山株式会社の検証報告(概要)

令和6年6月

芽室町

## 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、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 経営検証

経営検証は、「利用状況の分析」、「部門別営業収支の分析」、「財務諸表の分析」、「収益性の分析」、「流動性の分析」、「生産性の分析」の6項目により分析し、その分析結果については、次のとおりまとめるものである。

利用状況から、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、利用者の減少に歯止めがかからなかったことに加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により利用者が大きく減少し、それに伴い売上も大きく減少し、法人の経営に大きな影響を与えたことがわかる。

また、公園などの収益を生みにくい公共の部分、スキー場といった収益性が低い(不採算の)事業の運営、法人設立当初からの最大の不採算部門である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ことである。

コロナ禍以前においては、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ったと考えられる。

以上のことから、経営検証の面においては、宿泊部門の構造的な課題が解決されなかったことや、新型コロナウイルス感染症の世界的流行(パンデミック)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ったことも含め、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場所である。

### Ⅲ 政策検証

政策検証は、「複数の政策目標と公共性・収益性」、「町の法人への関与」、「法人の経営破綻に対する町の考え」の3項目により分析し、その分析結果については、次のとおりまとめるものである。

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、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が、これまでもその運営に対しては、さまざまな指摘がされてきており、また、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、運営の抜本的な改革には至らなかったものである。

指定管理業務においては、利用料金制を採用してきたが、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、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、それに対する町の指導・支援の限界もあったものである。

町の法人への関与については、総務省の指針に基づき、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、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、信頼関係の構築の点において不足していた点は指摘される場所であり、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場所である。

新嵐山スカイパークは、「魅力的な場」として、その価値を高めてきた場所であるが、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、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。

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、法人は指定管理業務の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、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。

## IV 検証の総括

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、次のとおりまとめるものです。

- 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人口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ったこと
- 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ったこと
- 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な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ったこと
- 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ったこと
- 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担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ったことについて、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。