

令和2年度
夏油高原スキー場運営評価委員会
報告書

令和3年3月
夏油高原スキー場運営評価委員会

目 次

1	委員長あいさつ	1
2	評価について	2
3	評価結果について	4
	■ 1. 財務状況（経営の持続可能性）	4
	■ 2. 運営状況（計画性および効率性）	5
	■ 3. 夏油高原スキー場運営7年間の振り返り	6
	■ 4. 夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について	7
	■ 5. その他意見	7
	■ 6. 総括意見	7
	資料編	8
	北上市夏油高原スキー場運営評価委員会要綱	9
	北上市夏油高原スキー場運営評価委員会 委員名簿	10
	夏油高原スキー場 これまでの経緯	11

1 委員長あいさつ

夏油高原スキー場運営評価委員会
委員長 三 堀 裕 雄

令和2年度の北上市夏油高原スキー場運営評価結果の報告にあたり、代表してご挨拶を申し上げます。

北上市夏油高原スキー場運営評価委員会は、専門家による第三者の視点から運営事業者の運営状況等について厳正かつ公正な評価を行うとともに、スキー場運営全般に対する意見を付する場として、平成26年に設立され、今年で8年目となります。

今年度は夏油高原スキー場における7シーズン目の財務及び運営状況について、評価を行い、夏油高原スキー場運営の7年間を振り返ると共に、夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について議論を行いました。財務及び運営状況は、チェック項目に○、△、×による評価をしたうえで、総合的に（A）適切、（B）おおむね適切、（C）一部見直し、（D）要改善（抜本見直し）の評価を行いました。夏油高原スキー場運営の7年間を振り返ると共に、夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について、運営事業者及び市の意見を踏まえ、各委員から提言をいただきました。

評価の結果についてですが、財務状況については、収支見通しは概ね適切ですが、債務が超過していることから、総合評価では一部見直しとしました。

運営状況については、総合評価は概ね適切といたしましたが、長年の課題であったグリーンシーズンの活用は順次されていて、営業利益の確保、雇用等が期待できます。

スキー場運営7年間の振り返りについては、顧客ニーズを適切に把握した事業がされていることや、県内小学校へのリフト券の配布等、地域貢献にも繋がる取り組みを継続していることから、高く評価しました。

夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針については、施設の安全性を担保するため、施設のメンテナンスに精通する人材の育成に力を入れるよう提言しました。

最後に、運営事業者の営業努力と取り組みについては高く評価すると共に、スキー場は、リスクが高い施設であることを念頭に、日常的に危機管理意識を持って、安全管理を徹底することの2点を総括意見としました。

以下、評価委員会の事業内容の評価の結果を御報告します。

2 評価について

評価については、「夏油高原スキー場運営事業者選定委員会」を開催した際の選定基準とした項目に基づき、重点項目となる「財務状況」、「運営状況」について評価を行いました。また、自由記述式として、「夏油高原スキー場運営7年間の振り返りについて」、「夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について」に関し、委員から提言をいただきました。

審査基準の置き方	視 点
■ 1. 財務状況 (経営の持続可能性)	① 債務超過になっていないか。
	② 運営に対する収支見通しが適正になされているか。
	③ 運営に対する創意工夫と自助努力がなされているか。
■ 2. 運営状況 (計画性および効率性)	① 契約期間における経営計画を策定し、計画的に事業運営を行っているか。
	② 施設を適正に管理し、維持管理計画等を市と協議し実施しているか。
	③ 顧客ニーズを適切に把握し、必要に応じ運営に反映されているか。
	④ グリーンシーズンの活用策が具体的に実施されているか。
	⑤ 利用者増に向けた具体的かつ実現性のある取組が実施されているか。
	⑥ 想定外の事態に対して迅速かつ的確に対処できる組織体制となっているか。
■ 3. 夏油高原スキー場運営7年間の振り返りについて	運営事業者が取り組んできた事業等に関することについて
■ 4. 夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について	夏油高原スキー場運営全般に係る意見や課題等について

【参考】運営事業者選定委員会 選定基準

No	公募要領のポイント	審査基準の置き方	視 点
1	次期運営事業者の義務 契約期間、スキー場の運営を誠実に 行う義務	契約期間、事業を誠実に計画、体 制、運営となっているか	総合性、経営基盤、将来性、実 績、企業理念
2	契約期間 5年以上10年以内での提案	継続性を有した計画となっているか 実現可能性が高い計画か	継続性、実現性、収益性、企画 力
3	運営に関する自立性 市は赤字補填を行わない	運営に対する収支見通しが適正か 運営に対する創意工夫と自助努力がな されているか	経営基盤、自立性(自助努 力)、収益性、業務遂行能力
4	適正な管理のもとで施設の改修・更新 に対応	適正な維持管理計画となっているか 真に必要な時期に必要な手立てを講じ ているか	実績、専門性、安全性、リスク マネジメント
5	運営に関する市への報告と協議 市への収支状況の報告&公開	収支報告や公開に協力しているか 市との協議を行う体制や計画となっ ているか	企業姿勢、公益性、
6	利用者増への取り組み	具体的かつ実現性のある取り組みが提 案されているか 自助努力のもとで取り組まれる内容か	企画力、創意工夫、専門性、独 自性
7	関係団体との連携	連携・協調を進める体制や計画となっ ているか グリーンシーズンの活用策が具体的に 示されているか	協調性、社会貢献、展開力、継 続性
8	市民や利用者への配慮した運営に努 めること	料金の見直しはどうか 市民や利用者への取り組みが具体的 かつ効果的か	企画力、独自性、事業実績、 利用者視点
9	地元の事業者や人材の活用	地元との連携を進める体制や計画とな っているか 採用等において地元人材の活用が配 慮されているか	企業姿勢、地域貢献、継続性

3 評価結果について

各項目に関する評価結果は以下の通りです。なお、評価にあたっては、市の内部評価や運営事業者による自己評価をもとに行いました。

[運営事業者の評価]

■ 1. 財務状況（経営の持続可能性）

※チェックは○・△・×で記載

チェック項目		事業者	市担当	委員会
①	債務超過になっているか	×	×	×
②	運営に対する収支見通しが適正になされているか	△	△	△
③	運営に対する創意工夫と自助努力がなされているか	○	○	○
運営事業者の自己評価				
評価の理由	<input type="checkbox"/> A. 適切 <input type="checkbox"/> B. 概ね適切 <input checked="" type="checkbox"/> C. 一部見直し <input type="checkbox"/> D. 要改善			
	①直近の決算で財務状況が大きく改善された。 ②収支見通しは出来ているが、天候や感染症などのリスクに対して対応力を増す必要がある。 ③施設のブランディングに成功しつつあり、常に新しい様々な取り組みを行っている。			
市担当部課の点検評価				
評価の理由	<input type="checkbox"/> A. 適切 <input type="checkbox"/> B. 概ね適切 <input checked="" type="checkbox"/> C. 一部見直し <input type="checkbox"/> D. 要改善			
	①債務超過は継続しているが、財務状況が大幅に改善されていることは評価できる。 ②新型コロナウイルス感染症のリスクの影響等、予想が難しい要素もあるが、8年目の事業収支計画の売上げは、新型コロナウイルス感染症等のリスクを見込んだ数値となっている。 ③ターゲットを明確にしたプロモーション活動の他、グリーンシーズンでのキャンプ場営業等、運営に対する創意工夫を行い、営業利益の確保に繋げている。			
運営評価委員会の評価				
運営評価委員の意見	<input type="checkbox"/> A. 適切 <input type="checkbox"/> B. 概ね適切 <input checked="" type="checkbox"/> C. 一部見直し <input type="checkbox"/> D. 要改善			
	<ul style="list-style-type: none"> ・天候によるリスク、新型コロナウイルスの感染状況等、不確実な要素もあるが、収支見通しは概ね適切である。 ・関連会社・子会社への出資、貸付の理由と、それらの財務状況を明らかにしていただきたい。 ・グリーンシーズンの営業の実施が売りに寄与している。 			

■ 2. 運営状況（計画性および効率性）

※チェックは○・△・×で記載

チェック項目	事業者	市担当	委員会
① 契約期間における経営計画に基づき、計画的かつ実績に基づいた事業運営を行っているか	○	○	○
② 施設を適正に管理し、維持管理計画等を市と協議し実施しているか	○	○	○
③ 顧客ニーズを適切に把握し、必要に応じ運営に反映されているか	○	○	○
④ グリーンシーズンの活用策が実施されているか	○	○	○
⑤ 利用者増に向けた具体的かつ実現性のある取組が実施されているか	○	○	○
⑥ 想定外の事態に対して迅速かつ的確に対処できる組織体制となっているか	○	○	○

運営事業者の自己評価				
	<input type="checkbox"/> A. 適切	<input checked="" type="checkbox"/> B. 概ね適切	<input type="checkbox"/> C. 一部見直し	<input type="checkbox"/> D. 要改善
評価の理由	<p>①方向性やコンセプトが定まってきたため、それを元に1年の運営サイクルの安定構築が出来てきている。</p> <p>②市とは連携できており、日々発生する修繕にも対応できているが、耐用年数が大幅に過ぎている項目もある。</p> <p>③業界のニーズをとらえ、施設の特色をユーザーにうまく伝えられている。</p> <p>④キャンプ場をはじめとする新しい取り組みを行っている。</p> <p>⑤ネットやSNSを活用したマーケティングを行うと共に、インバウンドについても積極的な取り組みを行っている。</p> <p>⑥命令指揮系統が確立されているため、当日に責任者不在でも様々な問題に対処できている。</p>			

市担当部課の点検評価				
	<input checked="" type="checkbox"/> A. 適切	<input type="checkbox"/> B. 概ね適切	<input type="checkbox"/> C. 一部見直し	<input type="checkbox"/> D. 要改善
評価の理由	<p>①経営計画に基づき、事業運営が行われている。</p> <p>②災害等、想定外の事態により被害が生じた場合、運営事業者は速やかに市に報告し、協議を行っている。また、維持管理計画については、優先度を勘案した整備計画を作成し、市と事前協議を行ったうえで修繕に対応している。</p> <p>③外国人に人気のあるツリーランコースの拡大、スキー場内に新設した宿泊施設プレミアムステイ豪の営業等、顧客ニーズを把握し、運営に反映させている。</p> <p>④7月から新規事業としてキャンプ場の運営を開始し、利用者増に繋げている。</p> <p>⑤プレミアムステイ豪、キャンプ場の運営等、利用者増に向けた取り組みが実施されている。</p> <p>⑥緊急時指示命令システムを策定し、事故等が発生した際も迅速な対応を行っている。</p>			

運営評価委員会の評価				
	<input type="checkbox"/> A. 適切	<input checked="" type="checkbox"/> B. 概ね適切	<input type="checkbox"/> C. 一部見直し	<input type="checkbox"/> D. 要改善
運営評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・長年の課題であったグリーンシーズンの活用もなされており、営業利益の確保、雇用等が期待できる。 			

■ 3. 夏油高原スキー場運営7年間の振り返りについて

運営事業者の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な取り組みを行って失敗点や結果が残せなかった事業もあるが、4年目あたりから、組織・施設として目指すべき目標を定めて運営を続けている。業界として需要が伸び悩んでいる中で、少しずつ業績を上げられているのは、夏油高原の恵まれた環境を活用し、マーケティングに成功している為だと考える。また、当初は考えていなかったインバウンドへの取り組みを早い段階で着手できたことで、海外の認知度も毎年向上してきている。 ・ツリーランエリアの開放について、今では一般的になりつつあるが、業界でもかなり早い段階で取り組めたことが、「夏油のツリーランエリア」というブランディング構築に繋がったと考える。 ・運営スタッフに関して、営業面では若いメンバーが着実に力を付けてきて、主体性を持って事業に取り組んでいる。一方施設管理面では、新しい若いメンバーに技術や経験を積ませる必要があるが、それが実現出来ていない。この点は早急に人材確保と育成を行っていかなくてはならない。 ・冬季間では地域の観光拠点としての取り組みが出来てきたが、グリーンシーズンも地域全体の集客に貢献できるような取り組みや体制作りを行う必要がある。
市担当部課の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・全国的にスキー需要が減少するなか、スキー場入込数は確実に伸びている。夏油の魅力を効果的に宣伝していること、海外商談を積極的に行っていること、ツリーランエリアの拡大等、顧客のニーズを把握し、的確に運営に反映させていること等、(株)北日本リゾートの創意工夫と営業努力の結果が数値に表れている。 ・昨夏から本格的にスキー場敷地内でのキャンプ場営業が開始された。グリーンシーズンの活用策の検討は、委員会の総括意見として付されていたが、国内のアウトドアの人気の高まりを的確に捉え、事業を展開している。グリーンシーズンの安定した集客と利益の確保に期待したい。 ・平成26年に「夏油高原スキー場維持管理10か年計画」を策定、28年に「夏油高原スキー場施設の大規模改修及び更新に関する包括協定」を締結し、迅速かつ柔軟に施設の修繕に対応する仕組みが整った。しかしながら、施設の老朽化が著しく進行し、計画策定時点で想定できなかった緊急修繕が多々発生し、当初の予算総枠を超える見込みとなった。

評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・売上げが最も大きいシーズンであった。暖冬小雪の影響もあるが、ツリーランエリアの拡大、プレミアムステイ豪、キャンプ場の運営の他、県内小学校へのリフト券配布等の取り組みの効果が表れており、北日本リゾートの7年間の運営に対しては高く評価できる。
---------	--

■ 4. 夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について

運営事業者の意見	<p>温暖化が進む中で、これだけ積雪が見込める夏油高原スキー場のポテンシャルは世界クラスと認識している。この類い稀な環境を有効活用する意味でもスキー場は持続していくべき施設と考えている。そのためにはスキー場のリゾート化は不可欠であり、時間をかけてでもここに向かって進んでいきたい。</p> <p>地域の事業者で観光DMO組織を立ち上げる活動も継続する。その中では、世界のリゾートの雪不足を想定し、豊富な雪を売り込む施策を一貫して進め、国外からの集客を大きく増やし、地元経済に更に貢献していきたい。</p> <p>また、地元の子どものスキー離れに歯止めをかける施策を行い、地域のユーザーを増やしていく事も長期戦略として掲げたい。</p> <p>一方、グリーンシーズンでは遊べるコンテンツの充実化を図り、滞在型のリゾートへ向けて進んでいきたい。また、グリーン季の雇用も増やし、通年雇用の拡大も図っていく。</p>
市担当部課の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・夏油高原スキー場の経済波及効果について、令和元年度に市は岩手県立大学と共同研究を実施し、経済波及効果は年間約9億5千万円、税収効果は年間1,800万円であることが報告された。スキー場は市内に大きな経済効果をもたらしていることから、運営の継続によってさらなる波及効果の広がりが期待できると考えている。 ・維持管理10か年計画について、運営事業者との契約期間満了までは、市はスキー場の安全な運営を担保しなければならない。そのため、維持管理10か年計画の変更が必要である。
評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・メンテナンス等に携わる若手の人材育成に力を入れていただきたい。 ・グリーンシーズンに子どもを呼び込む方法を検討していただきたい。

■ 5. その他意見等

評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・仙台営業所を分社化した目的、戦略を明らかにしていただきたい。 ・北上市には、温泉、ゴルフ場、スポーツ施設があり、リゾート地域としての環境は整っていると思われる。リゾート化を考えるにあっては、様々な関係団体とうまく連携して進めることが重要である。
---------	--

■ 6. 総括意見

評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・北日本リゾートの営業努力と取り組みについては高く評価する。 ・スキー場は、索道施設やツリーランエリア等、事故のリスクが高い施設であることを念頭に、想定外の事故の発生を防ぐため、日常的に危機管理意識を持ち、管理を徹底していただきたい。
---------	--

資 料 編

北上市夏油高原スキー場運営評価委員会要綱

(設置)

第1 夏油高原スキー場の健全な運営を推進するため、夏油高原スキー場運営評価委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事項)

第2 委員会の所掌事項は、次のとおりとする。

- (1) 夏油高原スキー場の運営状況等の評価及び検証に関すること。
- (2) その他市長が必要と認める事項に関すること。

(組織)

第3 委員会は、委員5人以内をもって組織し、知識経験を有する者その他適当と認める者のうちから市長が委嘱又は任命する。

(任期)

第4 委員の任期は、2年とし、再任を妨げない。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長)

第5 委員会に委員長を置き、委員の互選とする。

- 2 委員長は、会務を総理し、会議の議長となる。
- 3 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指定する委員がその職務を代理する。

(会議)

第6 委員会の会議は、市長が招集する。

- 2 委員会は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

(意見等の聴取)

第7 委員会は、必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、意見、事情等を聴取するほか、資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第8 委員会の庶務は、商工部商業観光課において処理する。

(補則)

第9 この告示に定めるもののほか必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

北上市夏油高原スキー場運営評価委員会 委員名簿

(任期：令和3年2月1日から令和5年1月31日まで)

No.	役職	区 分	氏 名	所属・職名等
1	委員長	観光関係専門分野	三 堀 裕 雄	旅行ライター&エディター
2	委員	経営関係専門分野	堤 研 一	公認会計士
3	委員	スキー関係専門分野	三 浦 明 夫	岩手県スキー連盟
4	委員	利用者代表	高 橋 駿 介	北上スキーをこよなく愛する会

【夏油高原スキー場 これまでの経過】

- 平成5年12月 夏油高原スキー場オープン
- 平成14年11月11日 夏油高原スキー場施設の使用貸借に関する仮契約書締結
- 平成14年12月5日 財産の取得について議決（土地・建物・物品）
- 提案理由（議事録抜粋）
- 取得する財産は、夏油高原開発㈱のスキー場施設で10月臨時会において議決した国際興業㈱からの負担付寄付（310,0003,973円）により取得する。スキー場施設の看板・自動車・圧雪車・除雪車・工具器具備品等を除く、新夏油橋駐車場の土地（9筆）・スキーセンターほか12棟の建物・スキーコースのナイター設備等の構築物・自家発電機等の機械装備・リフト搬器等の車両運搬具を含めた一切のスキー場施設の寄付条件を履行するため取得する。
- ◎議決の結果
- 起立多数で原案のとおり可決。
- 平成14年12月5日 財産の無償貸付について議決（土地・建物・物品）
- 提案理由（議事録抜粋）
- 国際興業㈱の負担付寄付を履行し、夏油高原㈱に貸し付けようとするもの。夏油高原スキー場が継続利用されることで、雇用確保や地域振興等に資することから無償で貸付ける。貸付する財産は先に議決された全ての財産。所有権移転については売買に関する仮契約で12月中旬を目途に売買代金の支払い等の実行後に行う。使用貸借に関する仮契約では、売買契約が履行されることを条件として効力を生ずるとしていることから、所有権移転後に貸付実行となるもの。
- ◎議決の結果
- 起立多数で原案のとおり可決。
- 平成14年12月5日 夏油高原スキー場の運営に関する覚書締結（市・夏油高原開発㈱）
- 平成14年12月5日 森林空間総合利用整備事業の推進に関する協定書締結
(県・市・夏油高原開発㈱)
- 平成17年9月 夏油高原温泉開業
- 平成21年10月 夏油高原観光活性化策の調査研究報告書提出（三菱総合研究所より）
- 平成22年7月 夏油高原活性化タスクフォース設立
- 平成23年3月11日 東日本大震災・被害により営業休止
- 平成23年6月24日 夏油スキー場の国有林使用料を市が負担すること決定
- 平成23年8月20日 きたかみ夏油高原ヒルクライムを開催
- 平成23年10月1日 営業再開
- 平成23年12月12日 シーズン開始
- 平成23年 スキーの提供会を開催
- 平成24年 各種トレッキングを開催
- 平成25年3月4日 スキー場運営について報告
- 平成25年3月29日 加森観光株式会社及び夏油高原開発株式会社より夏油高原スキー場運営から撤退の申し出
- 平成25年5月31日 加森観光株式会社及び夏油高原開発株式会社 契約解除
- 平成25年5月31日 夏油高原スキー場施設における動産を市が取得

平成25年6月3日 運営事業者公募開始

平成25年6月17日 夏油高原スキー場雄事業者選定委員会の選定結果により、株式会社クロスプロジェクトグループを運営事業者として選定

平成25年7月1日 夏油高原スキー場施設の使用貸借契約に基づき、株式会社クロスプロジェクトグループが運営開始

平成25年8月1日 株式会社北日本リゾートが株式会社クロスプロジェクトグループの100%子会社としてスキー場の運営を開始

平成25年11月30日 夏油高原スキー場2013～2014シーズン プレオープン

平成25年12月6日 安全祈願祭

平成25年12月7日 夏油高原スキー場2013～2014シーズン オープン

平成26年5月11日 2013～2014シーズン 終了

平成26年7月26日 グリーンシーズン営業開始

平成26年8月20日 臨時議会にて圧雪車のリース契約について承認

平成26年11月10日 夏油高原スキー場運営評価委員会 開催

平成26年12月6日 夏油高原スキー場2014～2015シーズン オープン

平成27年8月1日 グリーンシーズン営業開始

平成27年12月5日 スキー場2015～2016シーズンオープン

平成28年1月28日 平成27年度夏油高原スキー場運営評価委員会

平成28年4月24日 スキー場2015～2016シーズン終了

平成28年6月27日 施設の大規模改修及び更新に関する包括協定を締結

平成28年7月16日 グリーンシーズン営業開始

平成28年12月3日 スキー場2016～2017シーズン オープン

平成28年12月20日 平成28年度第1回夏油高原スキー場運営評価委員会

平成29年2月22日 平成28年度第2回夏油高原スキー場運営評価委員会

平成29年5月7日 スキー場2016～2017シーズン終了

平成29年7月15日 グリーンシーズン営業開始

平成29年11月23日 スキー場2017～2018シーズン プレオープン

平成29年12月2日 スキー場2017～2018シーズン オープン

平成30年2月3日 第1ゴンドラ復旧、運行開始

平成30年2月21日 平成29年度夏油高原スキー場運営評価委員会

平成30年5月6日 2017-18シーズン終了

平成30年7月15日 グリーンシーズン営業開始

平成30年12月9日 2018-19ウインターシーズン営業開始

平成31年3月4日 平成30年度夏油高原スキー場運営評価委員会

令和1年5月6日 2018-19ウインターシリーズ営業終了

令和1年7月13日 グリーンシーズン営業開始

令和1年11月21日 2019-20ウインターシーズンプレオープン開始

令和2年4月24日 2019-20ウインターシーズン終了

令和2年7月3日 グリーンシーズン、キャンプ場営業開始

令和2年12月16日 2020-21ウインターシーズン営業開始

