

平成 30 年度
夏油高原スキー場運営評価委員会
報告書

平成 31 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. 夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について	6
	■ 4. その他意見等	7
	■ 5. 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 設置要綱	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

平成 30 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的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機会として平成 26 年度に設立され、今年度で 5 年目を迎えました。

委員については、2 年の任期（2 期目）を終えましたが、夏油高原スキー場の運営に対する中長期的な評価と意見を付する必要があることから、平成 30 年度北上市夏油高原スキー場運営評価委員会を開催する運びとなりました。なお、昨年度までは専門家 4 名に北上市副市長を加えた 5 名の体制でしたが、今回から北上市副市長をオブザーバーとし、委員 4 名による体制で進めていくこととなりました。

今年度は夏油高原スキー場における 5 シーズン目の財務及び運営状況について、中長期的な視点も含めて評価を行うとともに、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。評価の方法としては、「財務状況」、「運営状況」について、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（一部見直し）、（C）一部不適切、（D）不適切（抜本見直し）の評価を行いました。最後に、「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しました。

評価項目の内、財務状況については、未だ債務が超過している状況ですが、特にも収支計画の見通しを厳格に行っていただくよう提言いたしました。運営状況については、冬期間のスキー場の利用者増に向けた取組みは評価できますが、グリーンシーズンの活用は十分に実施されているとは言えません。スキー場の安定した運営を行うには、グリーンシーズンの活用が重要であることから、昨年度に引き続き、活用策をしっかりと検討するよう提言いたしました。

今後の展望と運営方針については、老朽化する施設の維持管理を最重要課題として捉え、整備費用、整備項目、整備スケジュールの精査等、「夏油高原スキー場維持管理10か年計画」のリメイクに向けて、運営事業者と市で早急に協議を進めるようお願いしたところであります。また、「地元の人材確保に向けた通年雇用」の取り組みも重要であると考え、昨年度に引き続き意見として付させていただきました。人だけでなく、関連業界との繋がりも含めて、取り組みを継続していただきたいと思います

最後に運営評価委員からは、今後スキー場を運営していくためには、安全性や機能が万全である施設が必要不可欠であることから、「夏油高原スキー場維持管理 10 か年計画」のリメイクに向けた議論を速やかに進めていただくこと、グリーンシーズンの活用策の検討を進めていただくこと、この 2 点を主な総括意見とし、提言させていただきました。

以上、評価委員会の事業内容の評価の結果を御報告いたします。

2 評価について

評価については、昨年度に引き続き、「夏油高原スキー場運営事業者選定委員会」を開催した際に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、「夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針」について委員が意見を述べ評価といたしました。

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. 夏油高原スキー場の今後の展望と運営方針について (自由記述式)	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 行う計画、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。	○	○	○
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			
	キャッシュは回りつつありますが、一時期より規模は縮小しているとはいえ、債務超過は継続している。支出の部分で、計画外の修繕費用が発生し△。運営に関しては、国内の様々なリゾートを視察しながら、マーケットを的確に捉え、夏油の現状に当てはめた運営が出来ていると考えている。			
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 債務超過となっているが、営業利益の確保に向けた自助努力については評価できる。 ② 天候リスク等を踏まえたうえで、過去実績に基づいた事業収支計画となっている。ただし、中・長期的には安定しているとは言えない。 ③ 夏油高原が持つ魅力の情報発信のほか、地元温泉業者と連携したスキーパック商品の造成、仙台駅からスキー場への直通バスの開始等、誘客のための営業努力、創意工夫が見られる。また、商談会の参加、外国人の雇用を積極的に行い、外国人旅行客の誘客に繋げている。			
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			
	・収支計画の見通しについては、季節・天候等で左右される不確実な数値で収支等を見込むのではなく、確実な数字に基づいた事業計画を立てていただきたい。			

- ・外注費（業務委託費）及び修繕の考え方を整理し、適切に実績及び計画に反映させること。
- ・運営に対する自助努力は見られる。引き続き、収益確保に向けた営業努力に期待する。

■ 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を策定し、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確に対処できる組織体制となっているか。	○	○	○

出資等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>契約期間後半に入り、前半の反省点や教訓が生かされていると同時に、新たなニーズの掘り起こしが出来つつある。</p> <p>維持管理計画が実情に追いつかず、追加予算が必要になっている。</p> <p>グリーン季は無理のない範囲内で事業を進めている。無理に営業をしても財務を圧迫しかねない状況である為慎重に行っている。</p> <p>想定外の事態に対して、組織が連携し対応する事が出来ている。</p>			

市担当部課の点検評価

	<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 不測な事態等の発生、施設整備等の懸案事項はあるが、実績に基づいた事業運営が行われている。</p> <p>② 維持管理計画等について、必要に応じて協議を実施している。</p> <p>③ 外国人に人気のあるツリーランエリアの拡大や、外国人旅行者が利用しやすいように外国人スタッフを配置する等、適切にニーズを捉えており、細やかな心配りも見られる。</p> <p>④ スポーツ合宿の誘致等により、一定の売り上げは出ている。中・長期的に安定した運営ができるよう、引き続き夏油高原を絡めたイベントの企画等、自助努力に期待する。</p>			

	<p>⑤ インバウンドの受け入れ態勢の強化、商談会の参加、SNS等による情報発信等、利用者増に向けた取り組みなされており、2018シーズンの外国人来場者も伸びており、取り組みの結果が表れている。また、平成28年度の委員会において「仙台からのアクセスについて、バス運行等を検討していただきたい」と意見があったことに対して、仙台駅からの直通バスを実施する等、意見を反映した取り組みもしっかり行われている。</p> <p>⑥ 想定外の事故等が発生した際にも、組織として適切な対応を行っている。また、市に対しての報告も速やかに行われている。</p>
--	--

運営評価委員会の評価					
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> A. 適切</td> <td><input type="checkbox"/> B. 概ね適切</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> C. 一部見直し</td> <td><input type="checkbox"/> D. 要改善</td> </tr> </table>	<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
<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		
運営評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の維持管理に関して、運営事業者と市の役割を明確にするとともに、維持管理が必要な施設を早急に精査し、スケジュールを決めて動けるようにすること。 ・グリーンシーズンの活用策は十分に実施されているとは言えない。安定した運営、通年雇用等につなげていくために、グリーンシーズンの活用をさらに進めていただきたい。他市の事例を調査研究する等、新規事業等の実施に向けた検討を引き続き行われたい。 				

■ 3. 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>増加し続ける修繕・更新費用を考えれば、革新的な事業計画が夏油の存続には必要不可欠である。その上で、夏油のブランディングと滑走エリア開発、インバウンド営業活動は全体の事業の中でもより重要なものとなってきている。</p> <p>北上市をはじめ、県や国と連携をとって夏油のリゾート化を図ることが生き残る唯一の道と考えます。</p>
市担当部課の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化に伴う施設整備や修繕等の経費は、当初の計画より拡大することが見込まれることから、10年目以降の事業も見据えた計画のリメイクについて、引き続き検討・協議を実施していかなければならない。 ・運営事業者と締結した包括協定については、三年目を迎えたが、一部見直しが必要になっている事項があるため、引き続き、運営事業者と協議を実施する必要がある。 ・海外旅行者の受入れ体制の充実のため、外国人スタッフを積極的に雇用していることは大いに評価できる。雇用に関しては、平成29年度評価委員会の総括意見として「地元の人材確保に向けた通年雇用の必要性」が挙げられているため、継続事業、グリーンシーズンの新規事業等も含めて検討と実践をお願いしたい。

評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化する施設の維持管理が喫緊の課題であり、今後の整備費用、整備項目・整備スケジュールの精査、運営事業者と市の役割等を含め、「夏油高原スキー場10か年計画」のリメイクに向けた協議を実施されたい。 ・昨年度の総括意見として述べた「地元の人材確保に向けた通年雇用」については、その重要性を鑑み、引き続き意見として挙げるが、人だけでなく関連業界との繋がりも含めて、取り組みを継続していただきたい。
---------	---

■ 4. その他意見等

評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・スキー場やリゾート地として成功している企業、団体等の調査研究を行うほか、成功事例や先進地事例を夏油高原スキー場に活かすことができるか検討を行っていただきたい。 ・運営事業者が主催するスキー大会「夏油CUP」について、過去に開催していた市民スキー大会と比較してエントリー数が増加していること、参加料を徴収し収益に繋げていること等、高く評価できる。様々なイベントを組み合わせる等、創意工夫を凝らし、さらなら集客に繋げることができるよう期待したい。
---------	---

■ 5. 総括意見

評価委員の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・運営事業者との契約期間が残り5年となった。10年以降の運営を考えた場合でも、安全面、機能がしっかりなされている施設での運営が必要不可欠である。このことから「夏油高原スキー場10か年計画」のリメイクに向けた議論を速やかに進めていただきたい。 ・プロモーション活動や商談会、SNS等による口コミにより、ツリーランエリア、スノーパウダー等の夏油高原スキー場の魅力が認知され始めていること、外国人スタッフを雇用し、外国人受入体制が整えている等、運営事業者の営業努力により、外国人来場者数が安定して伸びていることは評価できる。ただし、既存施設である温泉を十分に活用できていない、グリーンシーズンの活用策が不十分等、営業に関する課題はあることから、引き続き検討をお願いしたい。
---------	--

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：平成 31 年 2 月 1 日から平成 33 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	笠 井 昭 彦	夏油高原活性化タスクフォース

【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
