

## 第 11 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 1 月 20 日	会場	大会議室	案件	名寄振興公社の経営形態、施設整備、あり方について
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美、倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

現在の振興公社の運営状況について橋本社長（副市長）から冒頭に報告され、その後、裁判の現状と社会保険料未払い問題への対応についての説明を受け、今後、特別委員会で検討すべき事項について議論された。

### 1.現在の振興公社の運営状況報告

- ・公社での訓示では、市にとって重要な施設を管理しており、責任と自覚、5,000 万円の公金が入った意味合いについて考えるよう常々話をしており、連絡体制や情報共有で改善ははかられてきている。
- ・縦割り意識が残っており、セクション間の情報共有が少ない。複数の目でのチェックが足りない。これらを情報BOX設置による文書での連絡。タイムカードを事務室に置き、スタッフが 1 日 2 回顔を出し状況把握する環境を整備した。
- ・レストランなど食材の原価計算をしながらサービスの提供に努めるなど職員の意識改革、責任と自覚を求めており、経営の効率化などについての改善課題もある。

### 【質疑と回答】

Q 現場で働く従業員の意識をどのようにとらえているか。

A 縦割り意識が強く、応援・助け合いができていなかった。少しずつ公社全体を見る意識がでてきた。「うちだって忙しい」が無くなってきた。

Q 運営での内規の見直しや、宴会・オードブル等での苦情などの対応は。

A 内規はシーズン終了後の株主総会に向け見直しを進める。調理は心遣い、配送、予約など改めて指示。

Q 市職員 2 名が退職し公社に派遣されているが、本来すべき仕事内容とかけ離れていないか。また、休暇の状況、3 年を上限とする派遣から戻す用途は。

A 年末年始は 1 日半の休暇。人がいないことから 2 人が率先してやっている。春以降の閑散期が公社立て直しの決算洗い出し時期となる。どの段階で派遣を解くか今明言できない。

等のやりとりがあった。

## 2.裁判の現状と社会保険料未払い問題への対応についての説明

- ・ 振興公社は昨年8月、3つの提訴をしている。①「不当利得返還請求」として556万2千円の過払い分の返還、②供託されている6,055万円の「供託金還付請求権帰属確認」、③「債権譲渡登記抹消登記手続き請求」。
- ・ 相手方の債権回収会社が東京で起こした裁判も、旭川地裁に併合され、一緒に審理されることになり、1月28日に初公判が開かれる。
- ・ 自動販売機からの窃盗事件では12月20日の裁判を顧問弁護士が傍聴。元社員は10月5日に自動販売機から2,000円、10月10日にも2,000円を盗ったことを認めている。次回裁判は2月17日を予定されている。
- ・ 社会保険料の未払い問題については、現在、年金機構に1,200万円の未払いについて公社から資料提供をして精査していただいている状況。確定でき次第報告したい。

## 3.今後、特別委員会で検討すべき事項について

- ・ 今後の特別委員会の運営について、第12回特別委員会で①組織体制・経営体制の刷新②コンプライアンス・ガバナンス面の検証、③経営面・会計面の検証について、経営改善計画の進捗経過の説明を求め、その後委員間議論を行いたい。
  - ・ 経営改善計画の「支援策の検討」「経営改善に向けて」の項目は重要な議論となることから、内容を改めて整理して頂きたい。
  - ・ 令和元年第4回定例会での6項目の付帯決議の検証も必要となる。
  - ・ 審議を進めるうえでの資料要求で求めるものがあれば整理していく。
- など、1月15日に配布した資料に基づく考え方について東川委員長より説明された。

第12回特別委員会は、2月6日10時、第13回は2月19日10時から行うことを確認し、第11回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

## 第 12 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 2 月 6 日	会場	大会議室	案件	名寄振興公社の経営形態、施設整備、あり方について
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

特別委員会の今後の進行に必要な資料要求について項目を確認し、次に説明員から 1 月 20 日以降の振興公社の状況及び、検証委員会としての検証内容、議論状況について報告され委員から質疑を受けた。

その後、先の議会で取り組んだ「市民との意見交換会」で出された振興公社に関わる意見や質問等の概要が報告された後、委員間議論を行った。

#### 1. 1 月 20 日以降の振興公社運営状況報告

- スキー場リフト輸送人員の状況は雪不足の影響で昨年比 11 日遅れの 12 月 26 日オープンとなり、人手不足による第 4 ロマンスリフトの運行休止等で 12 月はリフト輸送人員で 22,877 人(前年比 38.38%)と苦戦したものの、1 月は 165,170 人(前年比 110.30%)と、市外客や欧米系外国人を中心に増加しトータル 188,047 人(前年比 89.82%)となっている。
- 組織・経営体制の刷新、コンプライアンス・ガバナンスの強化、会計・経理面での改善点について、橋本社長を筆頭に、検証委員会の指導・監督が強化され、公認会計士・弁護士が月 1 回入り、関係者への聴き取りや経理面での再精査を進めている。経理補助、総務補助として 2 名を採用。
- 松木企画営業部長は月に 1 週間滞在。中国など新規開拓が進んでいる。信金OBからは財務規定、実務面での指導を受けている。現場との連絡・調整は企画営業部長、総務課長を中心に行っている。
- 取締役会は 4 人体制で、これまで 11 月 18 日、12 月 24 日に行っている。以降、2 月 10 日を予定している。
- セグメント別の会計について、より精緻なものにするべく現在取り組んでいる。
- 従業員の社会保険料(賞与・燃料手当)未払い分(H28.12~R元.6)は、年金機構に確認している。従業員の負担分は天引きが済んでいる事を確認している。
- 指定宿泊施設利用助成券の不適切利用について 3,281 件、652 万 2,000 円と判明し、1 月末日に振興公社から北海道市町村職員共済組合へ返還した。職員に対しては、利用状況の確認と合わせて、自主的な返還の協力を求めている。
- 外部委員と共に精査している 1,260 万円の不明金や東京名寄会売掛金 950 万円、H28 年度~H30 年度の決算状況の再精査については現在も作業を進めている。

- ・裁判の状況について、1月28日の第1回口頭弁論では、市と道が供託中の6,055万円の指定管理料の還付請求について、証拠書類と争点の確認を行った。次回第2回口頭弁論は3月19日に行われる。

等の報告がされた。

## 2. 委員間議論

最初に1月23日、24日に行われた「市民との意見交換会」で出された要点について委員長からの報告を受け、名寄振興公社「経営改善計画」での委員間議論を行った。

- ・セグメント別の収支が出ていない中で結論を出すのは難しい。
- ・まだ精査中で、財政投入の判断は如何なものか。いつの段階で明らかになるか。わからない中での判断は難しい。
- ・3月末までの結論付けるとなると、裁判は解決まで時間がかかる。資産と負債の状況をいつまでも見なければならぬ。改善方策の1~3までとし、存続を前提とした議論を。
- ・人災による部分と、公社の純粋な赤字部分と分けて考えるべき。施設面ではリフトなど将来的な見通しで行政の考え方を明らかにすべき。
- ・維持管理で公社にゆだねることがいいのかどうか。分散型にして民間にゆだねるなど議論が必要だ。
- ・明確になっていない所もあり、判断は難しい。存続ありきではなく、いくつかの要素に分けて考えるべき。人員配置も途上。施設整備のあり方、指定管理施設を公社が担っていく事がどうなのかを含め、一定の方向性を出すべきだ。市側の支援体制は、細部に議論が必要だ。
- ・名寄市の施設整備のあり方として、引き続き振興公社に任せるのか、市としての考え方を聞くべきだ。振興公社に任せる所と、他の部分は民間にとか、整理しておいてはどうか。
- ・指定管理の考え方は大事だ。市民から民間に任せてはとの声もある。民間にどこまで委ねるのか。今までのままという事にはならない。
- ・Nスポーツコミッションとの関係で、市の考え方を聞きたい。
- ・ゼロからではなく、マイナスから公社のあり方を考えなければならぬ。市民説明がつかないように不明なことがないように取り組みを進めて欲しい。
- ・不明な所を明確にするよう、資料をしっかりと求めたい。経営の人員体制、6施設の管理は名寄振興公社でいいのか、設備の老朽化に対する行政の考え方、民間活力の考え方、ガバナンスの枠組みなど今後の議論で整理していきたい。
- ・会派内で議論をまとめ、何が必要なのか整理してもらいまとめてもらうことが大切だ。
- ・スキー場など、設備更新にかかわる資料が必要だ。

等の議論がされた。

次回第13回特別委員会は、2月19日10時から行う事を確認し、第12回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

## 第 13 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 2 月 19 日	会場	大会議室	案件	名寄振興公社の経営形態、施設整備、あり方について
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

2月6日の第12回特別委員会で確認されている資料要求について現在まで確認されている内容の説明を受け、質疑を行い、その後、「名寄振興公社のあり方に関する特別委員会」の今後の運営について議論を行った。最初に、橋本副市長から名寄振興公社の近況、令和2年第1回定例会での予算の取扱い、不適切な事案に対しての責任体制の明確化、裁判の経過などについて報告を受けた。

#### 1. 振興公社の近況等の報告（橋本副市長）

- スキー場はオープンが遅れたが、1月は順調でリフト輸送も1割増し。2月も欧米系のスキー客が多く来ていただいている。宿泊客を伸ばすために、営業企画部長を中心に戦略を練っている。
- 中国からの教育旅行の受入れを準備するために、2月に関係者が視察に見える予定だったが、諸般の事情で断念したが、落ち着いたら来てもらう。3月にジュニアオリンピックカップなど大きな大会を呼ぶことができるかどうか、雪不足を心配している。
- 社長に就任以降、社員の士気は変わってきていると思うが、スキーシーズンが始まり弱点も見えてきている。セクション間の情報共有を図りたい。
- 経営面では、3月中旬までが稼ぎ時で、決算が見えてくる。以降、数字を精査し4月過ぎに決算と照らし合わせ戦略を立てていきたい。
- 第1回定例会での予算案には、公社に派遣している職員の負担金のみを計上。年度内の資金不足対応は公社独自で借入し、本年度残り期間は自力で乗り切る。
- 裁判の関係では、債権回収会社とは1月28日に第1回公判で双方主張と証拠確認を行った。元社員の窃盗事件の方は、12月20日に第1回公判、2月17日第2回公判があった。自販機から窃取4,000円、旅費詐取6万5,100円がこれまで明らかになった。被告から公社に対し示談の申し出があったが、公社としては受け入れられないと断っている。

等の報告がされた。

#### 2. 令和元年度（令和2年3月期）決算損益計算見込資料の説明

- 社会保険料の未払い（賞与・燃料手当分）については、従業員からの引き去りは済みであり、事業主の負担分を含めて未納になっている。現在、年金機構に訂正手続きを取っており納付を今年度内に行いたい。従業員に不利益は生じない。
- 帳簿と合わない金額を不明金としているが、複式簿記の記帳での誤り、経理の誤りなど

- もある。自販機売上も、販売数のデータがなく、現金回収分が売上とされていた。
- ・ 経理の誤りを全て遡るには膨大な労力が掛かることから、今年度決算を厳格に検証し、残された分は特別損失として計上したい。
  - ・ 東京名寄会のツアー代金は、精査の結果全て入金済みだった。売掛金は存在しない。
  - ・ コンプライアンス・ガバナンス面の検証について、外部からの人材確保、職員の人材確保で経理面、原価管理、経営改善に努めている。

### 質疑及び答弁

- Q 販売管理費で主な経費の説明を。
- A 水道・光熱費で 4,230 万円ほど、燃料費 3,230 万円、消費税 1,820 万円、委託費 3,030 万円など。
- Q 第 4 ロマンズリフトを動かしていないが、指定管理料は設備を動かしての金額。仕様書との整合性は。全額の支払いでいいのか。
- A 本来は全ての設備を動かして顧客の満足を得るものだが、この間、従業員の確保等の課題があった。現段階で、指定管理料の変更はない。
- Q 設置者としては故障の整備等してきている。今回は指定管理者の都合による休止だ。大丈夫なのか。
- A 改めて確認したい。
- Q 経理上の誤りなど一括して特別損失とすることについて市民説明できない。精査に苦勞されていると思うが、今後、市民に説明できることは。
- A 二つに分けて考えている。経理上の整理と、中身の改善。会計上、特別損失として処理をする。至った原因については、関わった人について自販機からの窃取や旅費の詐取は司法の場で明らかにする。宿泊施設利用券は、使った人の協力を求めていく。
- Q 市民に納得できるよう広報で周知など、情報提供での市としての対応を求めたい。
- A 市民が全て知りたいという思いは承知している。お話しできる部分は話している。司法の場が上がっている事は私どもの思いだけでは進められない。情報提供については特別委員会を通じて出していきたい。

### 3. 委員間協議

委員長より令和 2 年第 1 回定例会で特別委員会を解散するには、課題が解明されていない事や将来を見据えた経営改善計画が出てこないことなどから、あり方に関する議論が不足しており、令和 2 年 6 月を目途に、特別委員会を継続することについて提案され、意見を求めた。

#### 議論

- ・ 決算の精査等もあり、それらは 4 月以降になるとの説明だった。6 月の定例会に向け経営戦略が練られる事になる。当初、特別委員会も 12 月を目途にやってきたものが延び、今回 3 月を目途にとやってきたが、解明すべきことが明らかになっていない中で本来の目的であるあり方について見いだせない中、特別委員会を解散とはならないと思う。
- ・ 経営形態、施設整備、あり方について継続議論すべき。情報発信では、報告を受けた側の市民への発信の責任もある。議会として今の状況を説明していく責任もあることから、6 月まで継続協議すべき。
- ・ 決算の見込みも前年対比もできない状況。会社には市職員を派遣し、外部委員も入っている。3 月末の決算見込みも 4,800 万円マイナスで、市からの派遣職員の賃金も取り

込んでいる。この先存続できるのか、ということもある。最終的には株主の判断もあるが、引き続き審議を続けていくべき。

・実態がどうなのかをつかんだ上で「あり方」を考えるとということで、議論を継続すべき。以上の意見が出され、全会一致で特別委員会は6月を目途とし継続することが確認された。

#### 今後の進め方として

- ① 検証を求めたこと、改善を求めたことは適宜説明を求めていく。
  - ・セグメント別の収益、経営体制の構築、行政の支援・体制づくり等
- ② 振興公社の設備、指定管理のあり方など、将来を見据えた可能性を含めた議論を行っていく。
  - ・スキー場整備、温浴及び宿泊施設の整備。
  - ・運営に関すること（民間活力の導入、指定管理の公募等）
  - ・冬季スポーツ拠点化事業、Nスポーツコミッションとの連携協力
- ③ 委員の協調性により、行政に対して提言を行っていく。

以上、上記3点の提案を確認し、第13回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

## 第 14 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 4 月 16 日	会場	大会議室	案件	名寄振興公社の経営形態、施設整備、あり方について
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

株式会社名寄振興公社の令和元年度決算（令和 2 年 3 月期）損益計算見込みを中心に、社会保険料の対応、新型コロナウイルス（以下、コロナ）による影響、不明金の解明状況などの説明を受けた。

#### 1 振興公社の決算見込み等の報告

- 令和元年度決算見込みについて、部門別・セグメント別のものは現在チェックを行っており、現時点では見込みでの報告となるため、今後修正が加わってくるが、今シーズンは雪不足によるオープンの遅れとコロナ感染防止によるスキー場の一時休業で厳しい経営だった。当期純利益は、約 3,300 万円の赤字、累計で 5,520 万円の赤字となる見込み。
- ホテルなどの売上額（3 億 7,140 万円）は、過去の平均値の 90%でみたバッドシナリオ（3 億 9,160 万円）と大きく変わらず、売上額の確保戦略が必要。
- 経費では、人件費が多いのではないかという指摘がある。現在、売り上げの 50%弱程度だが 4 割くらいが妥当。金額として 2,000 万円～2,500 万円抑える。
- リフトの老朽化への対応、利用者の少ないナイターの扱いなど、今後協議しながら決めていく。5 月の株主総会までにセグメント別の決算を確定することになるが、宿泊・研修施設の赤字が明らかに多い。総合的な指定管理料をどの様にしていくか精査が必要。公社には経営のノウハウが足りない。他の事業者の力を借りて次の人材を育てていきたい。
- スキー場は、3 月 4 日から 19 日までの休業や、全国大会、合宿などの中止で昨年 3 月との同月分比較で 2,100 万円ほど売り上げが落ち込んでいる。雇用調整助成金は指定管理施設には出ない見通しだが、引き続き対応を検討中である。
- 不明金の東京なよろ会スキーツアー売掛金 995 万円については入金済みだった。他の 1,178 万円の不明金については時間と労力の関係から「特別損失」として処理し、他の角度から解明を進める。
- 窃盗の元従業員から 100 万円の弁済申し出について、受け取ることにしたが示談とは考えていない。
- 未払い社会保険料の問題では、日本年金機構に 3 月末までに 441 万円の払い込みをした。残り分は精査中。特別損失として処理する。

## 2 損益計算見込み（細部の説明）

- 販管費の人件費等では職員解雇によりバッドシナリオとの対比で 2,021 万円ほどの縮減があった。
- 元従業員の窃盗による裁判の状況では、2 月 17 日の第 2 回裁判後に被告側から 100 万円を会社に支払いたいとの申し出があり、一旦拒否、その後受け取ることにした件については、これで示談にするものではなく、引き続き責任を追及していく。
- 債権譲渡問題での裁判では 1 月 28 日に第 1 回公判で主張と証拠確認を行っているが、3 月 19 日の裁判はコロナの影響により被告側は電話出席となった。5 月 20 日に被告側の反論・認否が行われる予定。

### 質疑及び答弁

- Q 名寄振興公社の令和元年度決算（令和 2 年 3 月期）損益計算見込みでは、比較しようにも今後を見越す参考にならない。コロナによる休業前ではどうだったか。
- A 休業の影響は大きかった。中長期的に経営戦略を立てたい。
- Q 前支配人が以前の文書回答で、齟齬があるとしていた不明金の関係で、東京なよろ会の説明状況は。
- A 東京なよろ会からの必要な金は全て納入されている。また、前支配人による私的な流用は発見されなかった。多くは経理上の誤りが積み重なったことが原因。支払われた金の使い道は判らない。調査の材料は尽きてしまった。
- Q 収入はあったとすればどこに消えていったのか。
- A 会計上の不備があった。公社としては、別に責任を今後求めていきたい。
- Q セグメント別の決算はいつ頃出せるのか。また、資金ショートへの対応と経営の専門家の導入の考え方について。
- A セグメント別の決算は 5 月の株主総会に合わせる。資金ショートへの対応は、公社自身、取締役会での判断となる。外部の専門家についてだが、人材を即育成することは難しい。かつてはノウハウを持った人材もいたが、自前での人材育成が必要。
- Q 売り上げへの影響では、コロナに特化した時にどこが大きかったか。また、特別損失での会社としての責任、取締役の責任は。
- A 宿泊とスキー場が大きかった。また、健康の森も一定程度のマイナスになっている。特別損失での責任所在については、取締役会で話し合われることになる。
- Q 人件費の圧縮での内訳、職員を引き続き派遣すると人件費も増えていく。新年度の見込みは。また「ノウハウが足りない」と言うが何年もやっている。公社に指定管理を任せていてこんな認識で良いのか。
- A この間も人件費について抑制に努めており、ノウハウ不足についても公社に改善をお願いしてきた。過去に専門的に担ってきた人が少なくなった。より専門的な知識が必要。市からの職員派遣は公社社員としてずっと送り続けるものではない。人材不足が一段落した時点で、個人的見解だが、公社自ら運営して行って欲しい。
- Q 社会保険料 1,200 万円について特別損失とした理由と、今後の資金運用について国からの貸付を受けるなどの施策を会社として立てていくべきではないか。
- A 社会保険料の 1,200 万円について 3 月末までに 441 万円支払い、他は未払い勘定で残している。法定福利費の経理がされておらず、預金口座から支払っているが普通預金

を減にしていない。資金ショートの関係では、公社の自助努力が求められ、検討しなければならないと考える。

- Q 2月19日に示された損益計算見込みは、コロナの影響がなければ見込み通りだったのか。また、途中から現場へ派遣され、組織の体制や現場の状況などを見た中での評価について。
- A 楽観的な収支にしない考えで2月19日の見込みは示した。本日配布の損益計算見込みは3月末の数字。現在、決算整理期間で最終決算は株主総会に示すことになる。12月～2月の日帰り入浴は前年比100%を超えていた。キャンセルがなければ宿泊も100%を見込めた。運営のノウハウは経営的要素が求められる。長く働いているベテランの人もいる。行政から派遣して今すぐ考え方を大きく変えられるかといえば、過度の期待は無理があるが、組織内部で相互の応援態勢をとり経費削減とサービス向上に努めている。
- Q 決算見込みでのセグメント別のものが年度を超えても出ていない。株主総会までにはとの説明だが。特別損失とする不明金の1,000万円を超えるものについて、どの様を考えるのか。人件費が5割弱というところの今後の考え方について、また、雇用調整基金の活用が難しいという点について、もう少し詳しく聞きたい。
- A 不明金について、一部は告訴。また、確認されていないものがある。経理のまずさがあり、実際に入金がされていたものもある。これ以上の調査は難しいとの判断で損失処理をしなければならない。人件費だけではなくコストカットの面では、公社で様々な削減努力が必要。頃合いを見て現場を回る中で削減できるものは削減し、公社自ら運営できるようにしていかなければならない。雇用調整基金については現段階では「指定管理施設」については対象外とされているが、引き続き要請している最中である。
- Q 経理上の不備の問題など市民の関心は高い。株主総会で明らかにし、その後市民に詳しく知らせるべきだ。
- A 処理が遅れ申し訳ない。内部で検討し、しかるべき時期にお知らせしたい。

#### 次回以降の進め方について

5月中旬に意見交換会を開きたい。手法については別途検討。

- ・出席予定者：（株）マックアース社長、（株）中西商店社長、  
名寄振興公社企画営業部長 松木健一氏
- ・内容：①名寄振興公社のスキー場及びホテル運営に対する評価、分析について  
②ピヤシリスキー場及びホテルの資質（市内設備との兼ね合い含め）について  
③再生するために、経営戦略の課題と対策について【組織体制（人員）、設備体制（スキー場・温浴・宿泊）、運営体制（指定管理制度等）】  
④その他

#### 第15回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会について

- ・日時：令和2年5月29日（金）午前10時～ 4階会議室
- ・内容：令和2年度以降の考え方の説明を受け、委員会で「名寄振興公社の経営形態、施設整備、振興公社のあり方」について、一定の方向付けを行う。

※ なお、新型コロナウイルス感染症の状況によっては変更もあり得る。

以上、今後の進め方に関する提案を確認し、第 14 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

## 第 15 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 5 月 22 日	会場	大会議室	案件	名寄振興公社の経営形態、施設整備、あり方について
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

第 15 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会は、委員会設置目的の確認と、これまでの取り組み経過として 1. 第三セクターの運営について宮脇教授による講演会 2. 企業会計に関する内容について渡邊公認会計士による講演会 3. 名寄振興公社の経営等について(株)マックアース代表取締役 CEO 一ノ本氏の講演を受けての意見交換会を行ってきた。これらを踏まえ、確認事項の「振興公社の設備・指定管理のあり方等、将来を見据えた可能性を含めた議論を行っていく」ことを基に、「名寄振興公社の経営形態、施設整備、公社のあり方」について、委員間議論を行った。

### 委員間議論

- ・コロナウイルスの関係もあり、中長期的にどのような形が望ましいのか評価しづらい。合宿・大会誘致で市外からの受入れは浸透しているが、足元マーケットの地元での取組みの可能性もどのように推移していくのか、長期的視野に立つべき。広域連携も可能かどうか公社にも議論してもらい、経営内容、取組み含めて見ていくべきだ。
- ・セグメント別の売上は、従前どおりとはならない。名寄や道北としての財産や有益性について、守るべきは守っていくべき。コロナや他の心配もある。結論を導き出す議論として、最小のコストで、最大の効果に繋いでいくことが必要。
- ・誰のための、何のための施設か、どこまでなら継続していけるか見極めることが必要だ。
- ・経営形態は、公社組織として存続するのなら再構築すべきだ。市の職員派遣の関係は取締役会、監査報告なり議員協議会で議論し、行政に対して話していく事が大切。施設整備は設計費にお金をつぎ込んでいる。一旦休止となっている事から、基本設計も実施設計も使い物にならなくなり、市民負担が多くなることになる。あり方は受託について、今の形態で良いのかどうか。指定管理がメインの会社であり、この特別委員会の提言としてまとめていく事が良いのではないか。
- ・課題について、経営改善計画はコロナの影響もあり将来を見据えるとどうなのか。再生に向けた経営改善は 12 月からでないか。将来を示せるか。地域政策と市の政策を結び付けなければならない。スポーツの拠点化は広域的な戦略を持たなければならない。施設整備について、ホテルのリニューアルは決められた時と状況に変化がある。戦略とつながるものを公社から経営改善計画をもらった中で考え方を整理したい。
- ・経営形態に係わり、今のまま行くのか、民間に任せるのか。夕張では 6 人で全部やる。公

社の改善計画を見てどうやっていくのか。合宿に特化するのか。施設整備も、人を呼ぶ体制にあるのか、今のままでは呼べないのではないか。

- 経営形態では市から2人派遣している。判断は厳しい。スキー、温浴施設もあり第三セクターという形でやるしかないだろう。客を迎え入れる体制では、セグメント別の売上も出ていないので話しぶい。
- ピヤシリスキー場は素晴らしいポテンシャルを持っている事を講演で伺った。無くしていくわけにはいかない。足元マーケットをしっかりとすれば未来もある。やり方や方向性を確実にすれば可能性はある。なんでこんなことになったのか、想像もつかない。名寄市には指定管理について条例もある。請け負った公社はここが守られていなかった。行政にも、公社にもここを守らせていくことが必要だ。

### 委員長

- 12月26日とスキー場のオープンも遅れた。中期的な改善計画も令和2年の経営形態で問われる。公共性、公益性の観点もある。今年をどう乗り切るか。業務内容、コスト面から、施設の体制はこのままで良いのかについても出された。組織や人員体制をどうしていくのか。民間のノウハウを持った経営を、経営トップも含め、どうしていくのか。基本設計や実施設計のこともある。温浴施設を先にやるとか、スキー場もナイターや第4リフトの運行も委員会として見極めたい。振興公社を議題とした議員協議会もあり、委員会としての意向もまとめていく。

### 委員間議論

- 前回の一ノ本氏の講演で「コストと売上とのバランスがあっていない」との指摘があった。ここが気になっている。セグメント別の売上が出ていない中でこの辺りは詳細が判らないが、今後出されてからの判断となる。今日の議論にも「広域での展開を考えて」との発言もあったが、今や個々の自治体がフル装備で全て揃えてという時代ではない。圏域全体で考えていかなければならないことから、行政がどういう方針を持ち進めていくか。そこと公社の考え方をすり合わせていく必要がある。
- 「ポテンシャルが高い」という事と、「足元マーケット」という事、合宿に重きを置くか、インバウンドか、各委員が思い描くところについて聞きたい。

### 委員長

- 2月に企画・営業部長の松木氏から、「中国からの教育研修旅行」の話もあったが中止。コロナの件もあり、どこまで議論できるか。「あり方」の中で入れていく。令和2年を乗り切ったうえでないと方向付けは出来ないのではないか。

### 委員間議論

- 地元の利用もインバウンドも「バランス」だと思う。中国からの教育研修旅行の考え方もあるが、地元が小さかった。何に基軸を置くのか、市民の機運は盛り上がるのかによって結論を出していくことになるのではないか。
- 今できることは足元の所に経営戦略を持ってくる事かと思う。
- 議員もこれから先の経営形態、戦略として「足元を大事にしていく」かが、総合計画の推進・確立につながる。
- リフトの老朽化や施設整備について、お客第一での安全配慮が大切であり、あり方の中で考えなければならない。

### 委員長

- ・6月2日には議員協議会もある。6月3日で方向付けをしたい。

#### 委員間議論

- ・あり方として行政に認識してもらうことが大切。温浴施設の改修では認識が一致している。早い段階での改修を求めていく事での認識は一致したと思う。宿泊は合宿に特化していくべきかどうか判断してもらう。組織・人員・個々の意識では、「マルチタスク化」が今後できるのかどうか。
- ・公社の「会社としてのあり方」だが、コロナでの宿泊関連施設の倒産もある。サンピラーについて、議員協議会での議論の場もある。他の民間も厳しい中でどこまで支援するのか。職員派遣も市から2人、中西商店から1人と、人件費負担のウエイトも大きい。やっていけるのか、存続させていくなら市民にしっかりと示していくことが必要。新型コロナウイルス感染症の問題もあり、公社だけとはいかない。

以上、各委員間での議論が行われ、最後に東川委員長から「出された意見について正副委員長で整理し、6月2日の議員協議会での市からの説明を踏まえ、次回6月3日開催予定の特別委員会では方向性を出していきたい」とのまとめを全体で確認し、第15回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

## 第 16 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 6 月 3 日	会場	大会議室	案件	名寄振興公社の経営形態、施設整備、あり方について
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

第 16 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会は、最初に株式会社名寄振興公社の経営状況と、損益決算の詳細について振興公社から説明を受け、その後各委員からの質疑を受けた。次に、これまでの委員会議論の内容を正・副委員長で整理した項目にそって議論し、名寄振興公社の「経営形態」「施設整備」「あり方」について一定の方向づけを行うことを確認し進められた。

### 振興公社からの説明

橋本振興公社社長（副市長）

- ① 公社の組織体制とガバナンスに関して、様々な不祥事から始まった。公社の組織にガバナンスが効いていなかった事が原因だ。組織をガバナンスの効いたものに作り上げる事が重要であり、結果を残していくことが信頼回復につながっていく。着実にスピード感をもって進めて参りたい。
- ② 令和元年度の決算状況に関して、全部門の売上高として約 3 億 7,800 万円。営業利益は約-1,160 万円で、販売管理費調整額を差し引き、5,000 万円の運営補助金を入れても、当期純利益は約 2,245 万円の赤字となった。令和元年度の純資産（債務超過）は約-4,460 万円となった。雪不足によるオープンの遅れ、新型コロナウイルスによる影響での半月間の営業停止、ホテルの宿泊予約のキャンセルになどがあり、売上は前年度比 10%以上低下したが、経費節減も図られ赤字額は最小限に抑えることができた。
- ③ 施設整備、改修の進め方に対する考え方を再確認したい。一般的にスキー場、宿泊施設等は多額の投資が必要になるが、公の施設ということで、投資分について利益をもって回収することは難しいが、公の施設であるので、利用される方の満足度を上げていくという考えがある。利用者の皆さんのニーズを捉えながら、どういう施設整備がいいのか、具体化していく作業は、公社の役目の一つと認識している。令和 2 年度は新型コロナウイルスの影響もあり、すぐに回収することにはならないが、市と連携をしながら施設整備、改修を進めたい。

田原振興公社経理課長

続いて田原振興公社経理課長から、令和元年度の損益決算の細部にわたる説明と、セグメント別では直営部門の宿泊と、受託部門の道立公園サンピラーパークの 2 部門の売上増強策について、更に、検証委員としての立場から運営補助金として昨年 12 月に支出した

5,000万円の税法上から見た金額決定が妥当だったとの説明を受け質疑に入った。

## 公社説明に対する質疑

- Q 組織体制のゆがみについて、取締役の責任は。また、5,000万円の運営補助金は、コロナウイルスでの休業がなかった場合妥当だったか。
- A 不正資金調達では、報告された内容に改ざんがあった。取締役会に示されたデータも正確ではなかった。欺かれた一面もある。関係者に聞き取りしながら明らかにしたい。運営補助金は丁度のところで収まった。コロナがなければプラスになり課税されていた。
- Q 組織体制そのものの検証を。
- A 取締役会は人数を絞りより機能的にした。報酬を支払い、しっかり見ていただく事が肝要と思っている。
- Q 健康の森や望湖台など、営業利益が残っているのか。
- A 公社の人件費の配分を一部見直していることと、退職等により人件費が大幅に減額になった。
- Q 今後、宿泊など専門員の配置で売上を図っていくと思うが、民間活力の充実、人材の強化など時期としていつ頃と考えているか。
- A 8月、9月には体制を整えたい。人材については秋口頃に示せればと思う。
- Q 現場の意識として変わってきた所について伺う。
- A 主任等と個別に面談をしており、一人何役もこなしてもらわなければならないとの話をした。従業員の中で議論が出てきていると感じている。ボトムアップで上がってくる兆しが出てきた。
- Q 施設整備について、足元マーケットを見据えての対策が従前は不足していた。大会誘致、合宿、インバウンドなどバランスをとり進めていく考えは。
- A 市を中心とした周辺の皆さんに楽しんでもらえる施設整備が急務であり、足元から大きくしていくことを基本に進める。
- Q 公社の組織体制の実情について。
- A 束ねる所が抜けている。
- Q 公社組織機構の体制確立について。
- A 一人何役もということコンセプトにしており、しっかりとした組織体系を作った上で、兼務発令でまわしていくことがどうしても必要となる。規程、規則も整備し、できるだけ早く作りたい。人材の確保の面も含めて、すぐにうまくまわるか分からないが、できるだけのことはやらないといけないし、それをやっている姿をきちんと市民の皆さん等に見ていただくことも必要である。
- Q サンプラーパークは245万円余の赤字だが、利益を出すのは難しい施設という認識でいるのか。令和2年度の指定管理料は前年度と同額か。
- A サンプラーパークの赤字は、経費を詰める余地があると思っている。今回初めて本部経費を振り分けたことにより、状況を認識したので、経費分析する。令和2年度は5,958万3千円で、前年度に比べると15万2千円の増加。カーリング場は稼働していたが、大会の中止等で利用料が減少した。
- Q 運営を圧迫するようなら、道との協議が必要だ。利用料収入はどのくらい減少したのか。
- A サンプラーパークの利用料は年間で約80万円弱減少した。

- Q 複数年度にわたって改ざんされた報告が取締役会にも、議会にもされていたということについて、さらに前社長の 600 万円の内容について、人材の確保が必要な中での人件費削減の考え方について伺いたい。
- A 専門的な人材は必要になるので、人件費あるいは経費を落としながら、財源をいくらでも確保できればと思っている。きちんとした決算書類を議会に提出できなかったことについてお詫びする。決して責任について、ないがしろにするわけではない。決算書の改ざんは後戻りできないが、信頼性を揺るがす根幹だと思う。前社長の 600 万円は、昨年度 6,055 万円を供託する際に必要ということで、公社預かりになったものだが、前社長が戻さなくてもよいとのことで、放棄した形。代表取締役としての監督責任等もあり、前社長と協議の上、600 万円については放棄すると前社長から申し出があった。
- Q 前支配人の責任を追及する範囲は。改ざんを行うに至った経営体制、舵取り役にも責任があるのでは。
- A 金銭的に公社に不利益を与えたこと、そして不正経理などの道義的責任もある。言い分も聞く。ただ、体調の問題もある。責任については機会をいただき報告していきたい。
- Q 一連の不祥事の再発防止策と宿泊部門の赤字解消について。
- A 宿泊部門の赤字解消については、閑散期の宿泊増、大会の誘致やネットによる集客などがあるが、コロナの影響で難儀している。OTA（自社予約システム）で6月からの宿泊予約や合宿も入っている。営業強化、プラン見直し、Nスポーツコミッションとのタイアップ、インバウンドなど様々な角度から努力したい。再発防止は、代表取締役のハンコと通帳の管理の徹底と、機関決定や決裁ルールの確立など、基本に立ち返り今後起こさない。
- Q 橋本副市長が代表取締役と兼任にしている事についての今後の考え方は。
- A 来年5月が任期である。厳しい中での運営を任されている。何とか公社が自立できるまで持っていく。次の人が気持ちよくやってくれるところまで作り上げたい。

## 委員長

まとめの委員間議論に入る前に委員長から「現在名寄振興公社で運営されている各設備は、市民及び近隣住民の憩いや健康増進に不可欠な施設であり、名寄市の重点プロジェクトである冬季スポーツの拠点化の核となる施設であることから、存続をさせて運営していくという共通の認識であるという事を改めて確認させていただきたい」との発言があり、全委員が確認。

前回の委員間議論を踏まえ、正副委員長でまとめた資料の配布についての了承を得たことから配布し、内容の説明、先の公社からの説明と質疑内容を含めてまとめていく事を確認し委員間議論に移った。

(令和2年5月22日 第16回特別委員会資料 委員間議論のまとめ)

### 【経営形態】

- ① 令和2年度、新型コロナウイルスによる影響と対策。(コロナ影響による対応は市内民間事業者も厳しく、その事を踏まえての対策が必要)
- ② 第三セクターとしての運営継続を行う場合、出資比率・業務内容・コスト負担の明確化。
- ③ セグメント別の損益管理(売上とコスト)と、各施設の指定管理料の見直しによる公募等の検討。

- ④ 新たな体制を構築するために、組織・ルール・人員体制の見直し。(名寄市職員の派遣も含め)
- ⑤ 民間のノウハウを持った経営者(経営のトップを含めて)の確保。

#### 【施設整備】

- ① スキー場及び温泉・宿泊施設は、市内唯一の公共性・公益性のある施設であること。
- ② 温浴施設については市民の憩いの場でもあり、過去の基本設計・実施設計への投資を無駄にすることなく、早期の改修を求める。
- ③ 宿泊施設についてはスキー場運営との兼ね合い(合宿への特化等を含む)を考慮して整備する。
- ④ スキー場については集客状況を考慮して、第4 ロマンスリフトの運行及びナイター営業の検討。
- ⑤ 索道施設の老朽化にともなう、計画的な維持補修と更新の検討。

#### 【振興公社のあり方】

- ① 一連の不祥事に関する会計・経営の問題点に対する整理と、その対応施策が必要である。
- ② 令和2年度の経営方針にもとづき、中期的な経営計画(戦略)の策定が必要である。
- ③ 長期的な視野に立って、スキー場運営については広域的な取り組みが必要である。

スキー場及び温泉・宿泊施設は、市民及び近隣住民の憩や健康増進に不可欠な施設である事。また、スキー場を含めた関連施設は、外部専門家によるとポテンシャルが高く、地域政策との兼ね合いを考慮して、足元マーケットを大切にしながら合宿・インバウンドへの施策展開が必要と考える。名寄市の重点プロジェクトの一つである「冬季スポーツ拠点化事業」の核となる施設であることから、その事を念頭に置いての施策推進が重要である。

#### 委員間議論

○資料の経営形態①について、コロナは昨年急に出たものであり、ここを含むか意見を聞きながら決定したらよいのでは。②も、しっかりやるのは当たり前なので載せる必要があるのか。③について、セグメント別にしっかり所管部署で積算すべき。④は、その通り。⑤は役員体制の機能強化、責任体制の明確化が必要だ。役員報酬を支給し、役員の常勤化を。副市長は来年5月までの任期だが、役員交代も含めて検討していくこと等について議会としての考え方を示すべき。施設整備の①では、設置者は名寄市であることから、市民の安全を盛り込むこと。振興公社のあり方について、名寄振興公社の設立趣旨に則ってイメージ回復を目指し、収益事業に取り組むこと。(公社が受託するメリットを市民に説明できるように。)

○経営形態の①②はあり方にもつながる。③では、公募の検討は必要。あり方にもつながる。施設整備の①は、公の施設であることを念頭に進めていくべき。あり方の①～③では、「必要である。」と表記されているが、あり方は私たちが「求めていく。」ものであると思う。

○名寄市や、市民にとっての存在意義を市民周知していくことが大切。

○「市民へのサービス」が重要であり、市民が利用する立場に立った経営をしてほしいと明記してほしい。

○「市民のための施設」であり、足元を大事にしていくこと。ここが十分なされていなかった。継続していかなければならない施設で、私たちもしっかり市民に説明していく責任が

ある。「まとめ」に異論はない。

○このような形で構わない。

○「まとめ」のくくりは異議なし。公費投入で市民にどれだけ理解いただけるかが気になる。公社にこれだけのお金が投入されるということが意識の中に残る。市民理解が得られるように求めている。

#### **委員長**

また整理させてもらい、正副委員長で素案をまとめていく。できた段階で各委員にも確認していただく。

以上で第 16 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

## 第 17 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 6 月 5 日	会場	大会議室	案件	令和 2 年度名寄市一般会計補正予算（第 4 号）
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

令和 2 年第 2 回定例会で付託された議案第 16 号令和 2 年度名寄市一般会計補正予算(第 4 号) についての審査を行なった。

### 補正予算（第 4 号）の説明

- ・補正はピヤシリスキー場管理運営事業費において「ピヤシリスキー場指定管理委託料」に、2,500 万円を追加しようとするもの。2,500 万円の考え方は、部門別損益決算を基に推計し、遅い降雪や新型コロナウイルスの影響による不採算額と宿泊部門の恒常的な不採算額を算出したもの。
- ・宿泊部門とスキー場の「配分後営業利益」で宿泊部門△4,115 万円、スキー場で 1,207 万円となっている。新型コロナウイルスの影響として、2 月下旬から宿泊予約のキャンセルが顕著となり、北海道赤十字スキーパトロール競技大会やジュニアオリンピック大会の中止決定、さらに市内公共施設の臨時休業に伴い、スキー場を 3 月 4 日～19 日までの 16 日間を臨時休業するなど、売上に大きな影響を及ぼした。
- ・2 月・3 月の売上及び費用の額を過去 2 力年の平均値と比較し、新型コロナウイルスの影響による不採算額として、宿泊部門で△1,096 万円、スキー場で△176 万円、合計△1,272 万円と推計し、このうちの 1,000 万円を支援額とした。
- ・不採算額を「配分後営業利益」における宿泊部門△4,115 万円とスキー場の 1,207 万円から各々差し引きし、新型コロナウイルスの影響を除いた不採算額として、宿泊部門で△3,018 万円、スキー場で 1,383 万円、合計で△1,635 万円と推計し、この額がスキー場と宿泊部門を一体として考えた場合の恒常的な不採算額であると推定し 1,500 万円を追加支援額とした。
- ・今後も、市派遣職員 2 名の後継や退職補充など、人件費負担の増大が見込まれることから、公社に対しては、更なるコスト削減と売上増強策での自助努力と経営安定化に向けた道筋を強く求めていく。

### 質疑

- Q 基本的な考え方について確認したい。令和 3 年以降の考え方として、他の事業者との協調や民間ノウハウの導入という事について、民間に任せるといふことなのか、市の考え方を伺う。
- A 議員協議会での市の説明は、スキー、宿泊などには民間の運営方法が必要。これまでもマックアースや中西商店のアドバイスを頂いている。民間のノウハウを生かすことが必要

であり一つの可能性としてそこも検討するという趣旨での発言である。

Q 会社の自立のため議論しているが、市民から「他の民間会社に経営を預けるのか」という問い合わせもある。あくまでも会社が組織的に自立するための2,500万円の補正であることを確認したい。何とか会社の経営が立ち直ることでの補正だという事を誤解のないように確認したい。

A 令和2年度の補正の考え方は、会社の自立に向けての支援なので理解を。

Q 去年の12月定例会付帯決議で「今後の公金投入は極力抑える」という事での5,000万円だった。この辺についてどう受け止めたら良いのか。

A 公費の投入はまず、会社の取組みが前提。会社の努力だけでは埋めきれないものについて、新型コロナウイルスの影響で1,000万円、恒常的な不採算額として1,500万円、合計2,500万円の提案となっている。

Q 市民に対する説明と、市としての思いや、行政の覚悟をしっかりと示して欲しい。

A 市民には先にも直接説明する機会をもちたいと答えさせてもらった。様々な場で「冬季スポーツ拠点化事業などの施策推進に不可欠な施設である」ことについて話をさせて頂いている。市民への説明は改めて機会をもたせてもらう。

Q 2,500万円での補正での新型コロナが「災害に匹敵する」という取扱いについて。

A 公の施設に係る指定管理について条例、規則があるが、この中でリスクについて指定管理者と協議することになっている。他の施設は必要性も含めての判断だ。

Q 会社は継続企業的前提（ゴーイングコンサーン）の考えをもつべき。会社だけにいくら入れるのかとの声もある。

A そうした考えも一つの視点、一つの物差しになる。質問については理事者側に伝える。

Q 民間活力を生かす上で、中長期的には原価率を下げるという事もあるが、数値ばかりにこだわるとサービスの低下にもつながる。そこだけにこだわらず民間活力を生かすことも考えると検証委員会等で市の介入をどこまでやるのか。公金投入への批判もある。

A 今回は緊急事態ということもあり行政の関与を強めたが、本来は自立して自主的に考えるもの。不足する知識があるならば、民間の知恵を借りながらより実践的な数値を効果的な方法で考えていくことが必要。

Q 2,500万円の補正提案はある程度わかる。ただ、コロナで1,000万円出すというのは民間の事業者には理解されないのではないのか。総会で言われたらまたやるのか。「増資」の話はなかったのか。

A 会社が決議したからといって全て応えられるかというとは別だ。支援は、自助努力、営業努力があってもなお資金繰りが厳しく、コロナもやむを得ないと判断した。増資は可能性として出たものの一つ。会社として資金を借り入れるという道が開けたので、増資の判断には至らなかった。

Q 部門別の宿泊のところがどこで独立採算になったのか。根拠が条例、規則に無く経営が大変になるたびに支援するのか、縛りが無い。

A 温浴を含む宿泊施設は、条例で研修施設に位置づけられているが、温浴施設・ホテル利用料は基本的には独立採算で、指定管理料は算定してこなかった。どういう形で指定管理協定を結ぶか、実績報告のあり方を含め改めて確認していく。

Q 今回の補正について経営体制を維持するためには仕方がないと理解する。支出名目が補助金ではなく指定管理料とした理由については。

A 協定書の内容に沿ってのリスク分担からの補正である。

概略上記の質疑、答弁がされ、他に質疑もなかったことから討議を終了した。

次回 6 月 9 日 10 時から開催予定の特別委員会で方向付けをする事を確認し、第 17 回 名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。

報告者 名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 副委員長 佐久間 誠

## 第 18 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会 概要報告

年 月 日	令和 2 年 6 月 9 日	会場	大会議室	案件	令和 2 年度名寄市一般会計補正予算（第 4 号）
出席委員	東川孝義、佐久間誠、山田典幸、塩田昌彦、今村芳彦、三浦勝秀、山崎真由美 倉澤宏				
委員外議員	高橋伸典、川村幸栄				
欠席委員					

### 審査及び報告事項

第 18 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会は、令和 2 年第 2 回定例会で付託された「議案第 16 号令和 2 年度名寄市一般会計補正予算（第 4 号）」について、前回に引き続き審査を行ない、委員会としての採決では、全会一致で「可決すべきもの」と決定した。

### 質疑

Q 前回の委員会で、この度の 2,500 万円の補正は公社が組織的に自立できる事を目的としたものであることを確認した。不祥事発生から委員会として議論を積み上げてきたが、行政としての第三セクターへの支援のあり方、関わり方について改めて考え方を伺う。

A 第三セクターのあり方について、事案を振り返って大きな課題が出てきた。公社としてのハンドリングなど、行政として反省しなければならない。行政としては、目的があって三セクを活用してきた。三セクの良い点は「機動的」であることだった。問題点を拾い上げながら改善して行きたい。

Q 昨年度の 5,000 万円に続き、再度 2,500 万円の補正をしようとするものであることから、この補正が、真に市民が安全で安心して利用できる有益な施設運営につながるのだという見通しについて確認したい。

A 2,500 万円の補正を、いかに有効に使うか、市民の皆さんに喜んでいただける野外活動など、色々な取り組みに生かしていきたい。与えられた時間でプロパーを育て、次につなげる体制作りにも努めたい。

Q 公社の健全な再生をどう進めていくか。組織の自立、体制確立が大切。再スタートをすでに切っているが、民間の知見を大切にしながら、しっかり運営を。今後の決意を伺う。

A 今回、組織における様々な問題が浮かんできた。三セクは、民間の良いところと行政の良いところを合わせて作り上げることだった。しかし、悪い面が払しょくできず、本来の能力が発揮できなかった。この度の事案をきっかけに公社を良い組織に作り変えることが、様々な支援に応える責務と思っている。

Q 債権譲渡されながら事業を停止させず、事業継続を続けてきたことなど、かなりの無理がありながらやってきた。補正予算では、昨年 5,000 万円、そして貸付金 6,055 万円、そして今回は 2,500 万円の投入となるが、改善させることについての考え方を伺う。

A 売り上げを上げるとともに、経費については詰めていく。スキー客を受け入れる体制が取れば無駄にならない形での経営はできる。国内、道内、インバウンドなど、来年の決算ではもう少し良い報告ができるよう夏から取り組みを進めたい。

Q 今後指定管理期間が終了するものについて、債務超過の解消が求められる中、引き続き指定管理を任せられるのか。

A 選定まで若干時間がある。夏季から一生懸命頑張るなど、公社の姿を見せないと。コロナの事もある。難しい判断が迫られる。指定管理については、総務部での審査となる。

概ね以上のような質疑が行われ、採決の結果、令和 2 年第 2 回定例会で付託された「議案第 16 号令和 2 年度名寄市一般会計補正予算（第 4 号）」は、全委員の賛成で「可決すべきもの」と決定し、第 2 回定例会最終日に正副委員長で内容をまとめたものを報告する事で、全ての審査を終了した。

### 橋本副市長

一年間、長い期間にわたり様々な議論を頂いた。改めて感謝したい。公社は昭和 48 年に設立された。今回の様々な不祥事について、申し訳ない思いだ。大きな金額の投入についてご決断頂いた。過去、公社を担ってきた方々の経緯を考えた時、この度の問題は<sup>じくじ</sup>忸怩たるものがある。一つずつ解決すべきものについて、筋立てして実行する。公社は公の施設を指定管理しており、市と公社の両輪が合致しないとまく回らない。公の施設を三セクでやることについて、ゴーイングコンサーン（継続企業）の判断が求められる。全ての材料が今、まだ揃っていない。三セクのあり方について、様々な制度設計について、これで良いのか、考える契機にしたい。改めて襟を正して参りたい。

### 東川委員長

「名寄振興公社のあり方に関する特別委員会」を 9 月 27 日に設置し、18 回の委員会を開催し議論してきた。現地視察、参考人招致、「第三セクターの運営について」「財務諸表の読み方と振興公社の状況について」「名寄振興公社に係る意見交換会」などの講演会で共通の理解を深めてきた。また、昨年 12 月と今回と、二度の補正での付託議案の審査を行ってきた。二元代表制の一翼を担う私たちも、議論経過に責任を持ち、しっかり市民にその内容を伝えていきたい。不備な点もあったと思うが、委員各位の熱心な議論とご協力にお礼申し上げ、特別委員会を閉会する。

以上で第 18 回名寄振興公社のあり方に関する特別委員会を終了した。