

第4回地域振興事業（丘の公園）あり方検討委員会 会議録

1 日 時 平成24年12月21日（金）午前10時00分から11時30分まで

2 場 所 ベルクラシック甲府会議室

3 出席者

（委員） 桶本委員、坂本委員、清水委員、高橋委員、野村委員、萩原委員、
早川委員、望月委員

（事務局） 渡辺企業局次長、二茅企業局総務課長、清水総括課長補佐、
経営企画担当（3人）、財務担当（1人）

4 会議に付した議題等

議事

・検討委員会の意見の取りまとめ

（会 長）

今回が第4回ということで、皆様方の意見を取りまとめる段階になった。本日は次第のとおり議事（1）として、検討委員会の意見の取りまとめについて審議を行いたい。事務局より説明をお願いします。

（事務局）

資料に基づき、検討委員会の意見の取りまとめについて説明

（会 長）

ただいまの説明のとおり過去3回の検討委員会における各委員の意見について、要領よく取りまとめられている。丘の公園が地元でどのように役割を果たしてきたかを数字を付けて説明している。また、現在行っている指定管理者制度の成果や課題を意見や現地視察その他を踏まえて、まとめられている。今後、健全な経営を行うために、どのようにすべきかについて資料を作成いただいた。委員の意見を取り入れた形で資料を作成いただいたが、質問や意見がある場合は出してほしい。

（委 員）

4頁の累積欠損と借入金残高があるが、累積欠損は指定管理者制度導入前より増えており、借入金残高は減っている。これはどのようなことかと言うと、設備投資をせずに借入金の返済に回している。累積欠損を減らしながら借入金残高を減らしていくことの両方は、よほど事業が順調にいけばできることであるが、2つを両立させることは難しいことであり、どちらを優先させるかということではないかと思う。累積欠損を減らしながら借入金残高を減らすことは望ましいことだが、現実的には難しいと思う。優先順位としてはどちらなのか。

（事務局）

累積欠損は収益的収支の累積である。借入金残高を減らせば累積欠損が増えるということではない。問題は現金収支の残額を全て借入金の返済に回していることであり、内部留

保がなく、このまま事業を続けていくと施設更新や修繕に回す資金が留保されていないため、事業が継続できないという問題がある。累積欠損が多いのは減価償却費が相当高額であるからである。そのため、収益的収支が赤字になっている。老朽化してくるとその反対で今後減価償却費が減ってくるため、累積欠損は今後減っていく。

(委員)

減価償却費には内部留保効果があり、償却分の現金支出がないため、現在はその分が借入金の返済に回っているが、問題は借入金を減らす一方だと再投資ができない。借入金の返済は少しでも減らしたいということではなく、ある基準まで減らして設備投資するときは借入を行うのであれば理解できるが、両方を行うことはできないかと思う。

(事務局)

以前に借入金を抜本的に見直さなければ、事業継続は無理と話があった。ゴルフ場のビジネスモデルは会員制の預託金方式であり、預託金は返さなくてよかったため事業が維持できた。ゴルフ事業の場合は初期投資が大きいいため、それを借入金で賄いながら返済し、事業を継続していくことは無理であるという意見があった。今は収益的収支が赤字の段階であり、まずは安定的に収益的収支を黒字化していくことをしなければ、借入金問題には踏み込めないという事情がある。まず黒字化が安定化するまでは内部留保がないにしても借入金の返済に回し、収益的収支が確実に黒字化するところで借入金の問題をきちっとしていきたい。そうでなければ事業継続ができない。ひとまずは民間のノウハウを活用して5年間で黒字化を定着させたいというのが意図である。その後、借入金の問題を処理していきたい。

(委員)

減価償却費が多い、少ないによって収益的収支は異なるが、収益的収支で黒字かどうか第一である。

(事務局)

現在施設は25年以上経過しているが、5年で施設更新が必要なほど劣化はしていない。

(委員)

5年経過すると減価償却費は大分減るのか。

(事務局)

今後は減価償却費の負担が減ってくる。その分を借入金の返済に回していると内部留保がなく、継続不可能となるため、5年経過後に借入金問題を検討していきたい。現在は黒字化を図ることを先決にしたい。

(委員)

再投資も収支のバランスが取れなければ理解が得られない。

(事務局)

62億円の借入金は電気事業会計の減価償却費を借り入れている形であるため、本来的には発電施設の再投資のための内部留保資金であり、毀損させることは問題となる。何とかして借入金は将来的に返済できるようにしたい。その前提条件として、地域振興事業の黒字化を図ることに5年間で指定管理者に頑張ってもらいたい。

(委員)

本来は減価償却が終わる段階で借入金が無くならなければおかしいという話である。62億円残っているということは、借入金は返せないということである。

(事務局)

ただし、借入金の半分は建設資金ではなく、赤字補てんのためのものである。建設資金のための借入金は34億円程度である。これについては、返済しても更新の際に再度借りなければならないということとなる。まずは赤字補てんのための借入金については返済しなければならない。まずは黒字化を図ることに集中して事業を行っていききたい。

(委員)

事業別の収支は出しているのか。資料では利用者数は、ゴルフ事業、レジャー事業、レストラン事業となっているが、当然事業別で収支の数字が出ているのではないか。3つの事業について環境が変化する中で、収益が上がる事業があるかもしれない。事業別収支が見られるようにする必要があるのではないか。

(事務局)

第2回の検討委員会において事業別の収支を提示したが、その中ではゴルフ事業が赤字であり、レストラン事業については黒字、レジャー事業については収支が同じ程度となっている。ただし、アクアリゾートについては施設更新はもう少し先だが、その負担は大きい。ゴルフ事業については、芝枯れがひどかったことでここ何年か赤字を出しているが、芝生を野芝に貼り替えることにより今年度は芝の状態が大分良くなっているという話を聞いている。あと1、2年すると施設の機能は高まってくるため、落ち込んでいる利用者の増加を図れるのではないかと指定管理者からも聞いている。

(委員)

指定管理者の更新時期はいつか。

(事務局)

平成25年度までが今の指定管理者の指定期間となっている。指定管理者制度を継続する場合は、来年度公募をかけて平成26年度からとなる。指定管理者の指定期間の基本方針は5年であるため、5年の期間で公募をかけていきたい。

(委員)

前回委員会を欠席したが、第2回の検討委員会ではゴルフ場の3コースを2コースにし

たらどうかなどを検討したが、縮小してもメリットがないということとなった。本日資料を見てまとまっていると感じた。地域振興事業をいかに黒字化していくかということが課題であると考えている。地域振興事業は私の所属でも行っているが厳しい状況である。資料では八ヶ岳南麓地域の入込客の約10%が丘の公園を利用しているとあるが、分母である八ヶ岳南麓地域の利用者が年々減少気味であり、そのことが山梨県全体の入込客の数字に表れていると思う。地域振興事業が始まった景気のいい時代の考え方ではとても立ち行かず、丘の公園のみで黒字化を図るのではなく、外部環境を県全体の観光戦略で変えていくことが求められているのではないかと。

(会 長)

企業局では難しい部分がある。私たちの検討した意見を答申の中で入れることや、知事や観光推進機構などに提言という形は考えられる。企業局の性格から、八ヶ岳南麓地域の観光を全て背負っていくことはできず、逆に全体の振興計画の中で企業局がどのような役割を果たすのかである。企業局は独立採算であるため、つまり収益が上がらないにしても、赤字にならないのが経営の限度であり、その点を踏まえた上で、八ヶ岳南麓地域全体の観光振興で企業局が役割を担うことになる。山梨県という地方公共団体であれば、全ての役割を担っても構わないが、企業局はその一部局にすぎず、手伝いをするという感覚で考えている。そのため、主体は地元であると思う。地元の人々が企業局の施設をどのように活かしていくかの知恵も出してほしい。県に申し入れ、地元などの協力を受けて県の観光部でも協力してもらえないかと話をすることはできる。企業局自体が観光振興を行っていくことは難しいと考える。地元委員が丘の公園を終わりにすると意見を出すのであればそれでも構わないが、残すという話であれば地元でもどのようにして協力をしていくか意見を出してほしい。

私たちが丘の公園で目指しているのは八ヶ岳観光の方向と同じであると考えているため、丘の公園をやめたら八ヶ岳南麓地域の価値は半減するのではないかと考え、やめるわけにはいかない。そのため、地元でこの施設をどう活かすかも重要ではないか。キープ協会は全国ブランドであり、丘の公園と補完関係にあるため、共同の宣伝や相互に融通する優待パック、またペンションなどとゴルフパックなどでペンションの宿泊客を誘致するなど様々な方向を考えた中で結論を出したい。

まず、借入金の問題を抜本的に解決しなければ、これから5年間の中でどのように取り組んでいくかという質問が議会で出てくる可能性もある。この委員会は今日とりまとめを行い、もう一度会議を開いてまとめるようお願いしたい。今日は徹底的に意見を出してもらい、案を作り、次回の委員会で結論を出したい。

また、借地料の問題は、ゴルフ場の27ホールを18ホールにして少しでも返そうという案があったが、返したところで他の利用方法もなく、良くない利用方法をするとかえって経費がかかることがある。経費の節約は大したものではないため、企業努力により少しでも収入を増やす方法を考える方が合理的ではないか。ゴルフ場の縮小は否決したことであるため、引き続き土地については借りていくと考えている。財産区も収入の問題があるため、借地料を減額してほしいとも言えない。

(委員)

地元の立場としては現状でやってもらい、ゴルフコンペを行うなどのできる限り協力をやっていき、黒字化をできる方向へという結論となった。

(会長)

団体の中にもゴルフをやる人はいるのか。

(委員)

50人程度の会員があるが、年に1、2回大会をやっている。そういった大会をできる限り丘の公園でやってもらえるように考えてもらえればよい。

(会長)

ペンションとの連携はできないものか。

(委員)

ペンションもピークを過ぎた感じであり、宿泊業全体がそうであるが、維持をしていくのは難しい。これから4月のゴールデンウィークまでは、年末年始や2月の連休の頃にお客さんが少し来るくらいで経営維持が難しいペンションが多い。丘の公園が事業を始めた頃と同じ頃に始めたペンションは、バブル景気で冬の間は何もしなくてもやっていけたが、その頃の人が高齢化して廃業をしている。ペンションの人たちには丘の公園の宿泊パックなどに積極的に参加してもらい、送り迎えをして丘の公園の温泉を利用するなどやってもらえれば、少しでも利用を高めて丘の公園の収益を上げさせることができる。

原村、富士見町、北杜市の八ヶ岳観光圏において、どのようにして活かしていくかというのもある。国土交通省において、観光圏の中でも八ヶ岳が一番注目をあびていると聞いている。先日国土交通省の方が何人か八ヶ岳に来たが、注目をしてくれている。国際的なリゾート地にするためにも力を入れてくれている状況である。八ヶ岳観光圏がこれから注目を浴びてくれば、自然とお客さんが来ると考える。その中で、丘の公園は核として重要な施設である。地元の人も寒い中だが、地元でやろうということで丘の公園でゴルフをやっている。中部横断自動車道も清里の方面を経由する計画となっているため、今後開通した際には首都圏や関西圏からも清里の玄関口まで直接来ることができる。借入金も少しずつ減ってきているので、これからの5年後、10年後の八ヶ岳の発展を見据えて、借地料も少しでも下げてもらえるのであれば下げてもらおうなど、何とか方法を考えてやってほしいと願っている。

(会長)

恩賜林の借地料については、条例などから難しい。学校寮との提携についてはどうか。

(委員)

様々な学校が造っている。私の所属は連携をして施設を格安で使うことをしている。年間の提携を結んで、格安だが確実に来てもらえるものを作ったらどうかと考えている。来る理由を作ってリピーターにしていく方法がある。テーマパークやレジャー施設は何度も

来てもらわないと成功はしない。何度も来てもらう、また来なければいけない理由を作るといった継続性の仕組みを作ったらどうか。

今ゴルフをやっているのはシニア層や女性層であり、なかなか新たに始める人がいないため、新規顧客を作ることをした方がよい。例えばゴルフと縁のない学生にゴルフを教えることや、初心者に連泊でゴルフを教えることなど行い、優待券を渡すなどして再度来てもらうことがある。何度も来たくなる理由や仕組みをつくることが重要である。リピーター作りや新規顧客の開拓などをすることがよいのではないか。

(会 長)

ゴルフの新規顧客は女性層しかない。学校寮に働きかけてセミナーに来る学生に丘の公園を利用してもらう方法がある。清里の学校寮はセミナーハウスが多く、菅平のようにスポーツの合宿所ではない。セミナーを行うために来ているのであれば、レジャーとして利用してもらうのは良いのではないかと考える。

(委 員)

ゼミ合宿において1泊2日のところをもう1泊させて、レジャーを楽しむなどの方法があり、スポーツをする方がゼミとしても面白い。

(会 長)

新しい指定管理者には学校寮へのアプローチをしてもらうことの努力について、指定管理の条件として明記してもらいたい。

まきばレストランも素晴らしいものとなっているため、ゴルフと連携を行うことも考えられる。女性が喜ぶのではないか。

(事務局)

県議会の議員からも指摘があったが、民間のノウハウを活用して独自事業を幅広く取り入れられる仕組みを考えてほしいと言われた。募集において独自事業の提案は配点を高くしていくことをやっていきたい。公営企業として公益性があり、地域振興事業という名称であるため、地域と共に発展していく事業の性格を持つべきである。地元のペンションなどの事業者と互いに利益がある関係となる必要がある。地域振興事業は一生懸命黒字化を図っていくが、地元の方々にも観光資源として有効に活用してもらい、共に発展していけるように提案をしてもらえればありがたい。

(委 員)

資料をまとめて頂いて、内容としてはこのような形かと思う。丘の公園が地域に果たしてきた役割が資料の中にも記載があるが、ただし、情緒的にも丘の公園が無くなってしまったら資料の数字だけのものでもないと考える。なぜ必要なかを訴えていく必要がある。これからの果たしていく役割を答申の中で入れていけばいいのではないか。

(会 長)

八ヶ岳の再評価は重要であり、再発見すべき点がある。今までどおりの八ヶ岳ではない

ことを地域振興事業の背景として強調する必要がある。

(委員)

この前の検討委員会でも言ったが、地域振興事業という名の下に企業局が事業範囲を広げすぎ、その結果が今出てきている。県の政策として観光をやるべきところで、企業局はそこまでできないという、なかなか方向を出すのが難しい。第2回の検討委員会の収支の数字を見ると、可能性があるのはレストラン事業が一番ではないか。収益も上がっており、集客も増えてきている。まきばレストランとゴルフレストランとアクアリゾートのレストランは事業で連携してやっているのか。材料を仕入れるのも共同でやっているのか。第2回の検討委員会の中で数字が出ているが、一般管理費、販売費の内訳までは出ていないため、経営の中身まで踏み込んで議論することができない。可能性があるのはレストラン事業が一番ではないか。

その次に可能性があるのはレジャー事業ではないか。ただし、レジャー事業はプールなどの更新投資に費用がかかる。更新しなければならぬものが沢山出てくる可能性がある。

ゴルフ場は競合が激しいため、集客を増やすことができるか分からない。当面レストラン事業で改善できればと思う。今話があったように県の政策として八ヶ岳南麓をどうしていくかを考え、丘の公園を捉えていかなければ、企業局の中で方針を出すことは難しいと考える。県において八ヶ岳南麓地域をどうしていくかという中で、丘の公園のゴルフ、レジャー、レストランをどう位置づけていくか考えなければ、企業局の中だけでは難しいと思う。

経営改善に踏み込むとするならば、中身をどのようにしていくかを見ていかなければ難しい。ゴルフ場の経費の中に借地料が入っているのか。

(事務局)

納入金の中に入っている。

(委員)

当面何をするかといっても、細かい話しか出てこない。指定管理者に頑張ってもらいしかなさそうだが、長期的には考えることができるかもしれないが、短期的に5年間で考えるとすれば、よい案が出てこない。

(事務局)

実際問題は指定管理者に頼るところは大きい。行政においてはなるべく縛りを緩くして民間の発想で経営ができるような仕組みを考え、民間の知恵を最大限利用してどうにか改善していこうと考えている。

今言っていたレストラン事業は自立できるため、アクアリゾートとゴルフ事業をどれだけ改善できるかということである。

(委員)

私が言いたいことはそういったことではなく、まきばレストランの力をゴルフレストランやアクアリゾートのレストランと協同するということである。

(事務局)

今も協同してやっている。

(委員)

この検討委員会で言える範囲はそこまでで、あまり突き詰めて言うよりも、大きな改善は県の応援も仰がなければ、企業局の範囲だけではできない。借入金については利息は積み上がっていかないのか。

(事務局)

利息は支払いをしており、雪だるま式に増えるということはない。

(会長)

現金収支では黒字化しているが、減価償却費をコストの中に入れると赤字が続いている。減価償却費の問題と長期借入金の問題があり、指定管理者の努力もあって返済を行ってきたが、ここ3年は納入金による収入が減り、返済が思うようにいっていないところがある。会計上は2つの問題点がある。減価償却費も含めたコストで考えると赤字となり、将来に大修繕をした際に資金があるかという、再度借入をしなければならないという話になる。ただし、5年という期間で考えるとその問題が表に出てくる可能性はあまりないであろうと思う。しかし、私たちが5年の期間で考えればよいということかということでもないが、次の指定管理者に引き受けてもらう期間の問題としては減価償却費を含めた収益的収支の赤字の解決をしなければならなく、また解決が完全にできないにしても赤字の額を減らしていく方向にもっていかなければならない。借入金についてもできる限り返済をしてもらいたい。これは私たちが言わなければいけない点であるが、なかなか難しい点がある。ただし、少しでも努力をしてもらいたい。次の指定管理期間の5年間の義務としてこれだけは守ってほしい。

当時丘の公園の施設を企業局が造った際は、八ヶ岳リゾート計画の中で念場ヶ原の利用の一環として私も参画していた。そういった中で、施設の必要性、地域にとっての必要性は当時の人は十分に理解している。そういったことで今更この事業をやめることは到底不可能と思う。県の発意でやったことであり、地元の強い要望があってやったことではなく、八ヶ岳開発という一つの行政目的を達成するために県が自らやったことである。そのことから多少の犠牲を払っても続けていかなければいけないと思う。今、丘の公園がなければ八ヶ岳観光は厳しいと思う。八ヶ岳は南麓よりも北麓の方が開発が進んでおり、北麓との競争に負けてしまう恐れがあるため、丘の公園は核であると考えている。財産区にとっても収入がなければ困る点がある。

どこで終着するかというと、やはりよい指定管理者を選んでもらい、先ほど述べた最低の条件をクリアしてもらうことである。

(事務局)

今は如何に経営改善できる指定管理者を選ぶかということころしか選択肢はない。この5年間でどうなるかということころで将来像が見えてくると思っている。なるべく経営改善できる指定管理者を選んで、将来があるような絵が描けるようにしていきたい。

(委員)

指定管理者の平成22年度の収支を見ると、納入金を納付する前の段階での営業利益は1億3,300万円で、そのうちゴルフ場が8,600万円ということはゴルフ場の比重が非常に高い。逆にゴルフ場が失敗するとどうにもならない。団塊の世代がゴルフをできる年数を考えると、5年、せいぜい10年である。今何かをし、問題を先延ばしにしたら駄目だと思う。新しい指定管理者の5年間は現状のままでよいと思うが、その後の5年間は非常に厳しくなると思う。したがってこの5年間にどのような手を打っていくかが非常に重要である。ゴルフ人口を増やすことは世の中全体の動きであり、残念ながら一ゴルフ場の努力ではどうにもならない。5年後はより深刻な議論になる。その際に5年前にもう少し手を打っておけばという話になる気がする。

(事務局)

それについては答申に入れてもらいたい。

(委員)

5年後はより厳しくなることを前提で考えていかなければならない。例えば、ゴルフで言えば赤字であっても地域と結びつきを強めて、そのことで必要であると理由付けができると思う。先ほど述べられたペンションとの結びつきがある。今あるものは資源であると思うが、活かされていないため、ペンションをゴルフやレジャー、レストランとどう結びつけるかである。ゴルフとレジャーは客層が異なり、ゴルフに行ってからレジャーに行く人はいないが、夏は日が長いためゴルフに行き宿泊するパックを考えると、私たちの世代は時間があるため、平日にゴルフをやるプランなどがある。レジャーやレストランはキープ協会との連携が重要であり、今の清里は点はあるが面になっていないため、そういったお互いにとってプラスとなる連携は考えていく必要があるのではないかと思う。清里はこれほどいい場所にもかかわらず人がいない。人がいないとますます人が来ない。人は群れなければ、人を呼ばないため、今考えると企業局の範囲を超えた問題となってくると思うが、今できる範囲は前述したことかと思う。

(会長)

中身のない答申では、ここでこうして集まったにもかかわらず、私自身も物足りない。付帯意見で良いと思うが、リピーターや固定客を確保する手段、例えば学校寮や清泉寮、ペンションとの連携などの具体的な意見があったということで、企業局向けの意見ではなく、知事、観光推進機構に対する意見として出したい。

(委員)

会社のOB会もよくあり、需要もあると聞いている。会社のOB会の人に来て利用してもらうのはどうか。会社のOB会の組織は大きく、毎年幹事がどこでやればいいのかと言っているため、そういったところに利用してもらうことはできる。

(会長)

今述べられたように、健康保険組合などで昔ほどではないが健康増進事業をやっている

ため、1年に1度コンペをやってもらう働きかけをするなど、新しい指定管理者には注文をつけていきたいと思う。

(委員)

ゴルフショップとの連携で企画してもらうこともできる。

(委員)

スポンサー企業がついて、是非八ヶ岳に協力してもらえたらよい。八ヶ岳は気候など条件的にもよい。何か良い方法で県から誘致してもらえるような方法があればよい。とにかく来てもらうしかない。企画をしてもらって清里へ来てもらうように考えてもらいたい。

(委員)

今後5年間において、委員の皆さんから意見があった経営的な面での指定管理者の負うところが第一である。そういったことを答申に記載しなければならないが、もう一つとして今後5年間でどのような方向となるか考えていかなければ、駄目になってく可能性がある。指定管理者がやってくれる範囲もあるが、地域や県全体で八ヶ岳南麓をどう考えるか、長期的な考え方を盛り込まなければ、指定管理者の負うところが大きい状態でよいかどうか。

以前の検討委員会でも話をしたが、健康に関することが注目を集めているため、レジャー部門は難しい点もあるかもしれないが、八ヶ岳南麓の重要な拠点となるかもしれない。ペンションとアクアリゾートの健康事業をどう結びつけていくかなどがある。ウェルネス・クラスターという考え方を県に政策提言しているが、そういったことを核にして八ヶ岳にウェルネスに関連するセミナーハウスを考えていくなど、その中での核として丘の公園を位置づけていくことを将来展望として答申へ入れたらどうか。

(会長)

事務局から何か意見はないか。

(事務局)

資料の5頁に利用者拡大や地域との更なる連携としてまとめ、提案を求めると記載があるが、先ほどからの学校寮やペンションなどとの連携について具体的に加える形で答申をまとめてほしいと思う。方向性としては長期継続ということであるが、情勢の変化も踏まえ、地域の将来の方向性についても答申への記載が必要である。

(事務局)

八ヶ岳南麓地域の中核施設として丘の公園がなり得るため、観光振興としての活用方策を考えたらどうかといったことなど、意見としてあったことを記載してほしい。そうでなければ観光部局へ意思が伝わらず、企業局の枠を超える範囲であり、大きな枠で考えなければ地域振興事業が有効に活用できない。八ヶ岳の観光振興の意見があったことについて県に知ってもらう必要がある。

(会 長)

様々な意見があつたが、まとめた上でもう一度会議を開くということとしたい。

(事務局)

最後に企業局へ提出してもらつたための検討委員会を開催したいと思う。

(会 長)

今日の会議はこれで終了する。