

個別外部監査報告書

観光事業特別会計

平成22年1月

白山市個別外部監査人

公認会計士 松木 浩一

目次

第一部 個別外部監査の概要	1
1. 外部監査の目的と種類	1
2. 外部監査の対象	1
3. 外部監査の視点	1
4. 外部監査の契約期間	2
5. 外部監査の補助者	2
6. 利害関係	2
第二部 観光事業特別会計の概要	2
1. 沿革	2
2. 組織	5
第三部 監査の結果	6
I. 資金不足比率	6
1. 資金不足比率の意義	6
2. 観光事業特別会計の資金不足比率	6
3. 観光事業特別会計の収支の状況等	12
II. 経営健全化計画	15
1. 悪化要因の分析と健全化のポイント	15
2. 指定管理者制に関する PDCA マネジメントサイクル	18
2-1 指定管理者制とは	18
2-2 スキー場の指定管理者制度	18
2-3 指定管理者制度におけるマネジメントの必要性	19
2-4 モニタリング	19
2-5 指定管理者の評価実績と評価基準	22
2-6 モニタリングにおける課題	23
3. 観光事業全体の PDCA マネジメントサイクル	26
3-1 観光事業の受益者負担率	26
3-2 観光事業全体の PDCA マネジメントサイクル	29
4. 観光事業目的の推進体制と全体統括部署	29
さいごに	32

第一部 個別外部監査の概要

1. 外部監査の目的と種類

地方公共団体の財政の健全化に関する法律第26条1項に規定する長からの要求に係る個別外部監査

2. 外部監査の対象

白山市観光事業特別会計の経営健全化計画について

3. 外部監査の視点

財政健全化法第26条1項において、経営健全化計画の策定にあたって地方公共団体の長は、あらかじめ当該公営企業の経営健全化のために改善が必要と認められる事務の執行について、個別外部監査を求めることとなっている。

また、経営健全化計画には、財政健全化法第23条第2項において、次の項目について記載を求められている。

- ① 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析
- ② 計画期間
- ③ 経営の健全化の基本方針
- ④ 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策
- ⑤ 各年度ごとの前号の方策に係る収入及び支出に関する計画
- ⑥ 各年度ごとの資金不足比率の見通し
- ⑦ 前各号に掲げるもののほか、経営の健全化に必要な事項

したがって、監査は、観光事業特別会計の経営健全化計画策定にあたって、改善が必要と認められる事務の執行について、資金不足比率を経営健全化基準未満に改

善するための方策を含む、経営の健全化に必要な課題を抽出する観点から実施した。

4. 外部監査の契約期間

平成 21 年 11 月 20 日から平成 22 年 1 月 29 日まで

5. 外部監査の補助者

補助者 公認会計士 佐々木 貴浩

補助者 羽岡 珠希

6. 利害関係

個別外部監査の対象である事項につき、監査人及び補助者は地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第二部 観光事業特別会計の概要

1. 沿革

白山市観光事業特別会計は、平成 17 年 2 月 1 日（平成 16 年度）の市町村合併による白山市の発足に伴い、白山市特別会計条例第 1 条 4 号により設置された。白山市観光事業特別会計は、スキー場経営を主たる事業とし、市町村合併前の旧 5 村のスキー場を引き継いでいる。平成 17 年度における各スキー場の概要は以下のとおりである。

【各スキー場の概要】

項目	旧河内村	旧吉野谷村	旧鳥越村	旧尾口村	旧白峰村
	金沢セイモアスキー場	白山中宮温泉スキー場	鳥越高原大日スキー場	白山一里野温泉スキー場	白山白峰温泉スキー場
開設	昭和 62 年	昭和 59 年	昭和 45 年	昭和 52 年	昭和 46 年
コース設定	初級～上級	初級～上級	初級～中級	初級～上級	初級～上級
規模	50ha	35ha	60ha	70ha	70ha
リフト基数	トリプルリフト 1基（自動循環） ペアリフト 3基（固定）	トリプルリフト 4基（固定） シングルリフト 2基（固定） シュリップリフト 1基（固定）	ペアリフト 5基（固定） シングルリフト 2基（固定）	ゴンドラリフト 1基（自動循環） ペアリフト 5基（固定） 高速ペアリフト 1基（固定）	クワッドリフト 1基（自動循環） ペアリフト 6基（固定）
ロッジ等	5棟	2棟	2棟	3棟	4棟
駐車場台数	1,300台	1,100台	1,000台	1,500台	1,300台

その後、白山市はスキー場経営の改革に着手し、スキー場のあり方について、議会との協議のうえ、金沢セイモアスキー場及び白山一里野温泉スキー場の2スキー場を市が直接運営するスキー場として決議した。この決議に基づき、白山中宮温泉スキー場は平成19年度より休止とし、鳥越高原大日スキー場は、体育施設として活用することとして、平成20年度より一般会計に移行している。そして、白山白峰温泉スキー場については、石川県内唯一のスキー競技公認コースであることから、平成21年度は競技専用として営業し、シーズン営業終了後、継続もしくは休止を含めた、今後の運営のあり方について協議がなされる。

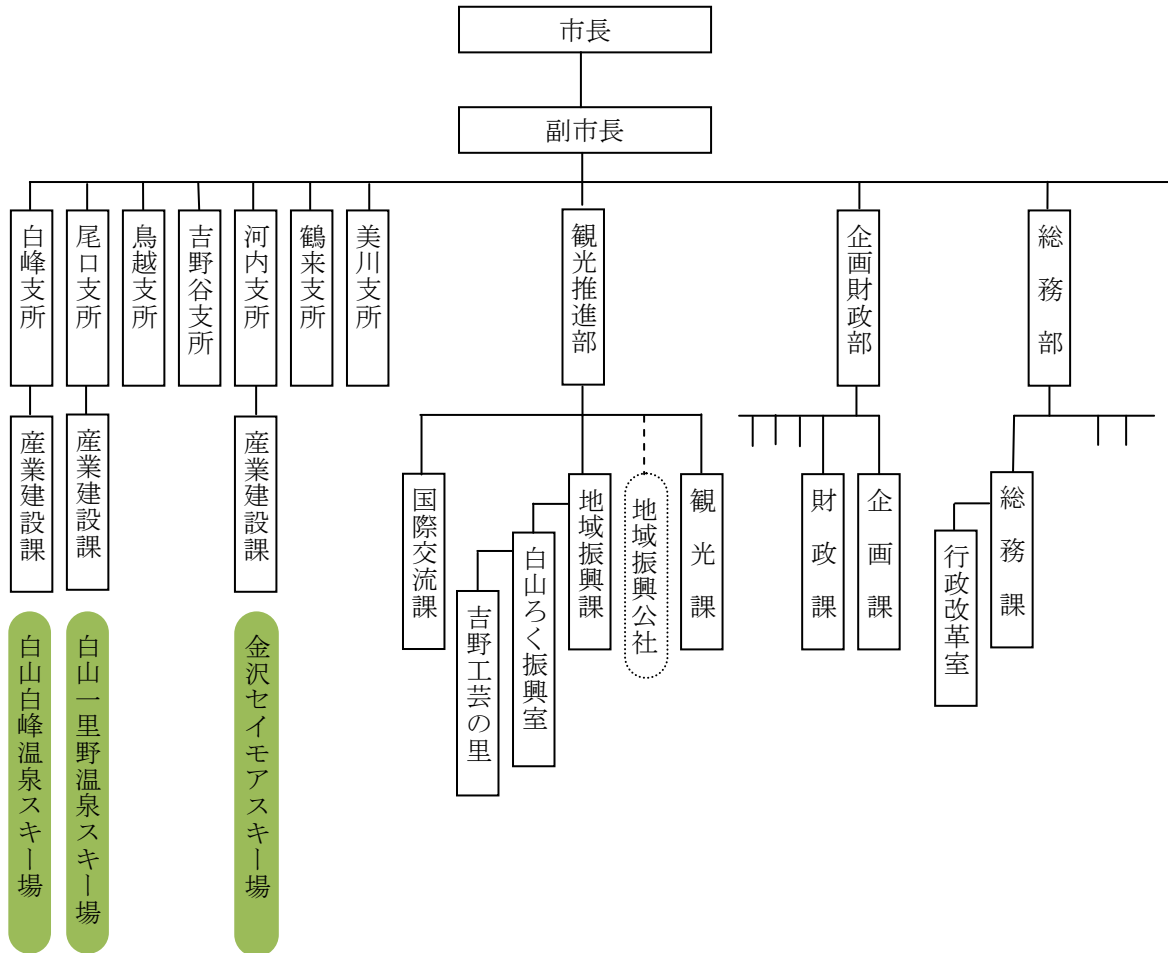
また、スキー場の管理運営形態についても見直しを実施され、金沢セイモアスキー場及び白山一里野温泉スキー場に関しては、平成19年度以降、民間会社（株SAM白山）に、そして、白山白峰温泉スキー場に関しては、平成20年度以降、地元NPO法人（NPO法人白峰スノースポット）に指定管理委託（利用料金制）している。なお、平成16年度以降の各スキー場の管理運営形態の変遷は以下のとおりである。

【スキー場管理運営形態の変遷】

項目	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
金沢セイモア スキー場	(財)河内産業開発公社		(財)白山市 地域振興 公社	(株)SAM白山	
白山中宮温泉 スキー場	(財)吉野谷地域振興公社		(財)白山市 地域振興 公社	営業休止	
鳥越高原大日 スキー場	直営				一般会計へ 移行
白山一里野温泉 スキー場	直営		(財)白山市 地域振興 公社	(株)SAM白山	
白山白峰温泉 スキー場	(株)ツウワン白峰		(財)白山市地域振興 公社	NPO法人 白峰スノー スポット	

2. 組織

【市の組織（関係部署のみ抜粋）】



(注) 計算については、原則として、表示単位未満を切り捨てて表示しているため、合計等と一致しない場合がある。

第三部 監査の結果

I. 資金不足比率

1. 資金不足比率の意義

資金不足比率とは、公営企業ごとの資金不足額（公営企業の赤字額）の事業の規模（公営企業の営業収益に相当する額）に対する比率であり、独立採算制を原則とする公営企業の経営の健全性を表現する指標である。

2. 観光事業特別会計の資金不足比率

白山市観光事業特別会計の平成 20 年度決算をもとに資金不足比率を算定すると、以下のとおりとなる。

【平成 20 年度決算】

(単位：千円)

	科目	平成20年度	資金不足比率算定項目との対応
歳入	使用料及び手数料	76,420	Ⅱ-1 と対応
	事業収入	—	
	県支出金	26,725	
	繰入金	789,188	
	繰越金	—	
	借入金	—	
	諸収入	589	
	市債	—	
	歳入合計	892,922	I-3 と対応

歳出	事業費	308,243	
	公債費	533,716	
	諸支出金	—	
	前年度繰上充用金	924,381	
	予備費	—	
	歳出合計	1,766,340	I-1と対応
	前年度からの繰越金	—	
	収益的支出に充てた他会計借入金	—	
	差引	▲873,418	

【資金不足比率算定】

(単位：千円)

項目名	平成20年度
I. 資金の不足額 (分子)	
1. 歳出額 (+)	1,766,340
2. 算入地方債 (-)	—
3. 歳入額 (-)	892,922
4. 解消可能資金不足額 (-)	46,920
① 資金の不足額計	826,498
II. 事業の規模 (分母)	
1. 営業収益に相当する収入の額 (+)	407,711
(うち、観光事業特別会計の営業収益)	(76,420)
(うち、指定管理者の利用料金収入の額)	(331,291)
2. 受託工事収益に相当する収入の額 (-)	—
② 事業の規模計	407,711
III. 資金不足比率 ①÷②×100	202.7%

(注1) 解消可能資金不足額とは、事業の性質上、事業開始後一定期間にわたって構造的に資金の不足が生じる等の事情がある場合において、将来的に解消される見込みのある額を資金の不足額から控除するものである。白山市観光事業特別会計の場合、以下のように累積償還・償却差額算定方式で、その金額を算出している。

(単位：千円)

①	累積元金償還額	3,074,383
②	累積減価償却費	1,957,233
③	償還償却差額 (①－②)	1,117,150
④	累積元利償還額	3,485,817
⑤	④に対する一般会計からの繰入額	3,339,413
	解消可能資金不足額 ③×(1－⑤÷④)	46,920

(注2) 指定管理者制度(利用料金制)を採用しているため、営業収益に相当する収入の額に、指定管理者の利用料金収入の額を加えている。

平成20年度末における資金不足比率は、202.7%であり、経営健全化基準値である20%を大きく上回っている。

資金不足比率悪化の主たる要因は、市町村合併前の旧自治体時代からの繰上充用金を白山市観光事業特別会計が引き継いだことにある。繰上充用とは、会計年度経過後にいたって歳入が歳出に不足するときに、翌年度の歳入を繰り上げてこれに充てる制度(地方自治法施行令166の2)で、会計年度独立の原則の例外である。地方公共団体の決算においては、赤字決算が認められないことに対応して繰上充用による措置が認められているが、想定されているケースとしては、国庫負担金が年度内に収入できなかったとき等である。

平成16年度の市町村合併時に白山市観光事業特別会計が引き継いだ繰上充用金1,123,827千円を占める、金沢セイモアスキー場(596,207千円)、鳥越高原大日スキー場(133,847千円)、白山一里野温泉スキー場(393,770千円)の平成元年度から市町村合併前の平成15年度までの繰上充用金の推移は以下のとおりである。

【旧河内村：金沢セイモアスキー場】

(単位：千円)

年度	歳入額	歳出額	差引額	繰上充用金
平成元年度	629,500	755,725	▲126,225	126,225
平成2年度	738,568	830,589	▲92,021	92,021

平成3年度	589,512	791,138	▲201,625	201,625
平成4年度	722,067	913,989	▲191,921	191,921
平成5年度	758,108	868,568	▲110,460	110,460
平成6年度	671,851	756,983	▲85,132	85,132
平成7年度	714,325	779,099	▲64,774	64,774
平成8年度	639,092	770,346	▲131,254	131,254
平成9年度	633,168	835,656	▲202,487	202,487
平成10年度	545,182	827,493	▲282,310	282,310
平成11年度	592,222	1,023,879	▲431,657	431,657
平成12年度	357,282	878,872	▲521,590	521,590
平成13年度	317,552	948,155	▲630,603	678,575
平成14年度	288,458	967,034	▲678,575	596,207
平成15年度	420,495	1,016,702	▲596,207	596,207

【旧鳥越村：鳥越高原大日スキー場】

(単位：千円)

年度	歳入額	歳出額	差引額	繰上充用金
平成元年度	601,496	675,161	▲73,664	73,664
平成2年度	324,764	324,160	603	0
平成3年度	316,109	369,059	▲52,949	52,949
平成4年度	256,736	323,597	▲66,861	66,861
平成5年度	350,725	426,598	▲75,873	75,873
平成6年度	266,347	342,531	▲76,183	76,183
平成7年度	341,761	348,481	▲6,720	26,350
平成8年度	511,783	511,672	110	0
平成9年度	270,610	311,017	▲40,406	48,864
平成10年度	701,384	774,558	▲73,174	73,174
平成11年度	310,055	388,309	▲78,253	78,253

平成 12 年度	280,550	357,843	▲77,293	77,293
平成 13 年度	198,544	335,162	▲136,617	136,617
平成 14 年度	157,821	363,950	▲206,128	206,128
平成 15 年度	281,420	415,268	▲133,847	133,847

【旧尾口村：白山一里野温泉スキー場】

(単位：千円)

年度	歳入額	歳出額	差引額	繰上充用金
平成元年度	657,118	725,406	▲68,288	68,288
平成 2 年度	783,380	826,481	▲43,100	43,100
平成 3 年度	627,256	689,601	▲62,344	62,344
平成 4 年度	914,744	979,289	▲64,544	64,544
平成 5 年度	864,822	887,748	▲22,926	22,926
平成 6 年度	1,046,572	1,045,967	605	0
平成 7 年度	933,840	932,844	996	0
平成 8 年度	973,019	971,779	1,239	0
平成 9 年度	405,577	623,993	▲218,416	218,416
平成 10 年度	1,419,802	1,902,317	▲482,514	482,514
平成 11 年度	683,011	1,161,087	▲478,075	478,075
平成 12 年度	739,856	1,206,868	▲467,012	467,012
平成 13 年度	798,268	1,263,806	▲465,538	465,538
平成 14 年度	673,021	1,138,559	▲465,538	465,538
平成 15 年度	915,380	1,309,151	▲393,770	393,770

上記のとおり、旧自治体は、長年に渡って繰上充用により、歳出超過を翌年度の歳入で補填し、実質収支の赤字を容認し続けている。そして、その金額は、年を追うごとに増加している。確かに、スキー場が白山ろくの過疎対策として整備され、地域のにぎわいの創出や冬季における雇用の確保など、観光面を中心に地域振興の重要な役割を担っているという側面は無視できない。しかし、この旧自治体におけ

る、繰上充用への依存体質が、スキー場経営を収入に見合った支出を行うという基本から大きく逸脱させ、過大な施設整備投資等による単独では解消不能なほどの繰上充用金の増大を招き、今日の資金不足比率の著しい悪化という結果をもたらしたと考える。

なお、白山市観光事業特別会計が引き継いだ繰上充用金 1,123,827 千円の平成 16 年度以降の推移は、以下のとおりである。

【繰上充用金の推移】

(単位：千円)

年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
繰上充用金	▲1,000,809	▲927,553	▲927,504	▲924,381	▲873,418

繰上充用金は、公債元利償還金の自然減少や繰上充用金を増加させないための一般会計からの繰入による支援等の効果により、平成 20 年度までに 250,409 千円解消された。

資金不足比率悪化の副次的な要因としては、全国的なスキー参加人口の減少等により、白山市観光事業特別会計のスキー場への入場者数も減少したことにある。

平成 12 年度以降の①スキー及びスノーボードの全国参加人口推移、②石川県全域のスキー場の入場者数推移、③白山市観光事業特別会計のスキー場の入場者数推移は、以下のとおりである。

【スキー場の入場者数の推移】

(単位：万人)

項目	平成 12 年度 A	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度 B	平成 12 年比 B/A
①全国 参加人口推移	1,620	1,610	1,630	1,190	1,230	1,230	1,030	960	1,130	70.2%
②石川県全域入場者数推移	48.6	50.2	46.1	42.4	43.9	46.4	23.7	32.6	25.9	51.6%
③観光事業特別会計 入場者数推移	29.3	32.5	28.4	29.3	27.5	26.6	17.5	17.0	15.5	47.8%

①レジャー白書 2009 より (財)日本生産性本部) ②③石川県スキー場協会資料より

上記のとおり、白山市観光事業特別会計のスキー場入場者数の落ち込み幅は、全国参加人口推移及び石川県全域入場者数推移等よりも著しく大きい。参考までに平成 16 年度以降の①全国スキー場索道収入の推移と②白山市観光事業特別会計営業

収益の推移は以下のとおりである。

【スキー場の索道収入の推移】

(単位：①億円 ②千円)

項目	平成 16年度	平成 17年度	平成 18年度	平成 19年度	平成 20年度
①全国スキー場索道収入の推移	810	750	710	680	660
②観光事業特別会計営業収益の推移	594,346	591,277	369,115	44,101	76,420

①レジャー白書 2009 より (財)日本生産性本部) ②「歳入歳出決算に関する調」より

3. 観光事業特別会計の収支の状況等

(1) 収支の状況

(財)日本生産性本部発行のレジャー白書2009によれば、スキー場の索道収入(スキー場の主な収益源であるリフト収入のことである)は平成5年度をピークに長らく減少を続けており、メンテナンス費用の捻出にも苦心するスキー場があるとのことである。白山市観光事業特別会計が経営するスキー場も例外ではなく、非常に厳しい状況にあり、その収支の状況は、以下のとおりである。

【観光事業特別会計の収支の状況】

(単位：千円)

	科目	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
収益的 収支	営業収益 (+)	594,346	591,277	369,115	44,101	76,420
	営業費用 (-)	743,814	771,703	662,860	449,029	247,610
	(営業収支)	(▲149,468)	(▲180,426)	(▲293,745)	(▲404,928)	(▲171,190)
	営業外収益 (+)	115,543	315,334	327,674	430,428	236,200
	(うち一般会計からの繰入金)	(98,422)	(302,472)	(323,749)	(324,987)	(235,533)
	営業外費用 (-)	83,032	61,616	33,929	22,377	14,047
(うち公債利息支払額)	(64,105)	(46,724)	(33,662)	(21,539)	(14,047)	
	収益的収支差引①	▲116,957	73,292	0	3,123	50,963
資本的 収支	資本的収入 (+)	808,068	794,342	759,026	641,027	580,302
	(うち一般会計からの繰入金)	(693,306)	(782,946)	(673,132)	(594,198)	(553,655)
	資本的支出 (-)	1,002,271	794,342	759,026	641,027	580,302
	(うち公債償還額)	(688,336)	(658,595)	(566,528)	(459,803)	(427,933)
	資本的収支差引②	▲194,203	0	0	0	0

再差引 (①+②)	▲311,160	73,292	0	3,123	50,963
前年度繰上充用金	1,123,827	1,000,845	927,504	927,504	924,381
前年度からの繰越金	178	0	0	0	0
一般会計からの借入金	434,000	0	0	0	0
実質収支 (≒繰上充用金)	▲1,000,809	▲927,553	▲927,504	▲924,381	▲873,418

(「歳入歳出決算に関する調」をもとに監査人が作成)

白山市観光事業特別会計の収支は、一事業年度における経営成績を収益と費用の形で示し、その差額を差引として表示する収益的収支と白山市観光事業特別会計の将来に備えて行う施設整備等の建設改良及び建設改良に伴って起債した公債償還金などの支出、並びにその財源となる収入を計上した資本的収支の二本立てになっている。

上記のとおり白山市観光事業特別会計は、営業収益のみでは、スキー場の修繕費や業務委託料等の営業費用を賄うことができず、一般会計からの繰入による支援で収益的収支の黒字を確保している状態である。また、資本的収支についても、過去の建設改良に伴って起債した公債償還金や損失補償をしている第3セクター(株セイモア内尾、(株)ツウワン白峰)に対する金融機関からの借入金償還資金補填等の資本的支出の大部分を一般会計からの繰入による支援で賄っている状態である。なお、平成19年度以降、営業収益及び営業費用が大幅に減少しているのは、指定管理者制度(利用料金制)の採用によるものである。

(2) 一般会計からの繰入による支援の状況

白山市観光事業特別会計への一般会計からの繰入による支援の状況は以下のとおりである。

【一般会計からの繰入による支援の状況】

(単位:千円)

項目		平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
収益的収支	一般会計からの繰入金	98,422	302,472	323,749	324,987	235,533
	一般会計からの借入金	434,000	0	0	0	0

	収益的収支に関する 一般会計からの支援額①	532,422	302,472	323,749	324,987	235,533
	収益的支出額②	826,846	833,319	696,789	471,406	261,657
	一般会計からの支援割合(①÷②×100)	64.4%	36.3%	46.5%	68.9%	90.0%
資本的 収支	一般会計からの繰入金	693,306	782,946	673,132	594,198	553,655
	資本的収支に関する 一般会計からの支援額③	693,306	782,946	673,132	594,198	553,655
	資本的支出額④	1,002,271	794,342	759,026	641,027	580,302
	一般会計からの支援割合(③÷④×100)	69.2%	98.6%	88.7%	92.7%	95.4%
	一般会計からの単年度支援総額 (⑤=①+③)	1,225,728	1,085,418	996,881	919,185	789,188
	単年度支出総額 (⑥=②+④)	1,829,117	1,627,661	1,455,815	1,112,433	841,959
	一般会計からの支援割合(⑤÷⑥×100)	67.0%	66.7%	68.5%	82.6%	93.7%

(「歳入歳出決算に関する調」をもとに監査人が作成)

白山市観光事業特別会計への一般会計からの単年度支援総額は、最低でも単年度支出総額の66%超、平成20年度にいたっては、93%超の割合を占めている。よって、白山市観光事業特別会計は、事実上、独立採算制を原則とする公営企業の体をなしていないと言える。仮に、一般会計からの繰入による支援が無かった場合、以下のとおり、実質収支の赤字額は、さらに膨れ上がることになる。

【実質収支の赤字額】

(単位：千円)

項目	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
実質収支 ①	▲1,000,809	▲927,553	▲927,504	▲924,381	▲873,418
一般会計からの支援総額 ②	1,225,728	1,085,418	996,881	919,185	789,188
一般会計からの支援が無かった場合の実質収支 (①-②)	▲2,226,537	▲2,012,971	▲1,924,385	▲1,843,566	▲1,662,606

Ⅱ．経営健全化計画

1. 悪化要因の分析と健全化のポイント

(1) 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析

観光事業特別会計の事業内容は、スキー場経営である。したがって、資金不足比率悪化の要因は、スキー場経営の悪化と直結している。これを経営外部環境に基づく外的要因と経営内部の問題である内的要因に分けて分析すると次のようになる。

① 外的要因

全国的なスキー人口減少を背景として、白山市スキー場利用客の減少に伴う索道収入等の収益が減少したこと（参照：P12 表【スキー場の索道収入の推移】）。

② 内的要因

イ) 顧客の視点

顧客満足度調査が不十分なために、スキー場利用客のニーズが十分吸収しきれていなかったこと。

ロ) 人材育成の視点

担当公務員の人事ローテーションの問題もあり、業務担当者の育成が追いついていなかったこと。

ハ) 業務プロセスの視点

達成目標等が不備なために、スキー場の効率的・効果的な運営をタイムリーに行うための PDCA (Plan-Do-Check-Action) マネジメントサイクルがほとんど機能していなかったこと。

(2) 経営健全化のポイント

スキー場の経営健全化を進めるためには、上記(1)で見た要因のうち①の外的要因に対する対応を②の内部努力、いわゆる顧客の視点、人材育成の視点、業務プロセスの視点でいかに克服するかが鍵となる。イ)～ハ)それぞれについての経営健全化のポイントは下記のとおりである。

イ) 顧客の視点

既に指定管理者制度導入により改善が期待されており、指定管理者(株SAM白山)の代表者との面談により、顧客満足度調査は随時実施している、と訊いており改善目標は同一であることが確認できている。

ロ) 人材育成の視点

指定管理者(株SAM白山)側が高い問題意識をもって、代表者自らが人材育成に取り組んでおり、従業員の施設の取扱い・接客態度等については、今後一層の向上が期待されることが代表者との面談により確認できている。

ハ) 業務プロセスの視点

一番大きな課題となるのが、ハ)の要因である。課題は2点である。

第1点は、指定管理者制度を利用して、計画的にスキー場経営を改善していく仕組みができていないという点である。イ)、ロ)のように指定管理者制によって一定の効果が期待されているが、指定管理者に運営部分をまかせたことで達成すべき目標と、目標に対して具体的に何がどれだけ変化したのかが測定されていない。指定管理者の事業内容・成果に対する評価(モニタリング)は形式的には実施されているが、次の行動に結びついておらず、内容は不十分である。

つまり、指定管理事業全体に関するマネジメントが不十分で、指定管理者と

市を合わせた全体としての計画、計画と実績の比較分析、その後の対策が実施されておらず、指定管理者制度を導入したことによる現状の把握不足、そこからくる改善策等の欠如が大きな課題である。

第2点は、さらに大きく観光事業全体の経営に関わる課題である。

指定管理者によって経営改善が進められたとしても、依然として多大な公費負担は避けられない。

したがって、スキー場の当初の設置目的が地域振興目的であるならば、なにを達成すればその目的が果たせたことになるのか明確化する必要がある。一般会計からの負担が合理性を持つのは、その目的の明確化と施策の効率性・有効性の検証・評価であり、市民に対する説明責任はその結果の公表にあるといえる。

以上2つの一連の流れは、いわゆる PDCA マネジメントサイクルといわれるものであり、スキー場経営にとっても勿論であるが、観光事業全体としても最少の経費で最大の効果を求める地方自治法の理念から必要不可欠なものといえる。

したがって、資金不足比率改善策として、一般会計からの負担が最後の有効な手段として挙げられたとしても、この負担が合理性をもつためには、この PDCA マネジメントサイクルを前提にした行政評価システムの確立と運用によって、負担に対する評価が最低限必要であることを念頭に置かねばならない。

そこで、ハ) の2つの課題について、それぞれ、“指定管理者に関する PDCA マネジメントサイクル” については2章において、“観光事業全体の PDCA マネジメントサイクル” については3章において説明する。

2. 指定管理者制に関する PDCA マネジメントサイクル

2-1 指定管理者制とは

従来、公の施設は、市が直接管理するか、市が 50%以上出資している公共団体等に対して管理委託をするかであった。これは、公の施設におけるサービスの公共性を確保するためのものであったが、地方自治法の一部改正により、今後は市が議会の議決を経て指定した民間業者も管理することができることとなった。

【指定管理者制度（利用料金制）】



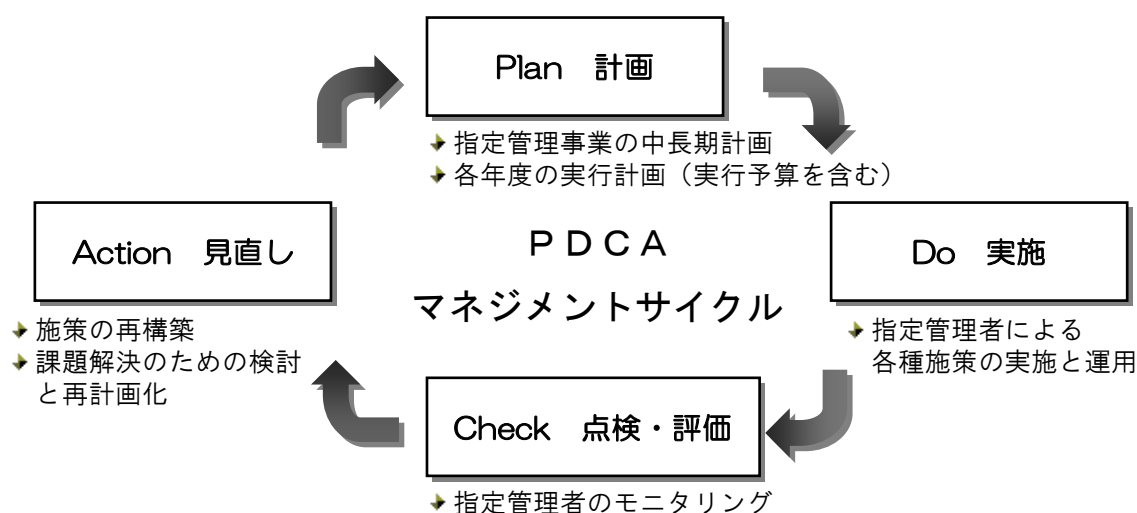
2-2 スキー場の指定管理者制度

金沢セイモアスキー場、白山一里野温泉スキー場の指定管理契約によれば、基本的に利用収入の 20%を市の歳入として受け入れ、又資本的支出と重要な修繕費等については市が負担する契約となっている。したがって、市の観光事業の経営健全化のためには利用収入の増加が第1のポイントであり、第2のポイントとしては設備修繕等を目的として指定管理者に支払われる委託料の経済的・効率的・効果的な管理があげられる。

2-3 指定管理者制度におけるマネジメントの必要性

指定管理者制度を採用することで、経営改善の大部分は指定管理者に委ねられるとしても、市として、指定管理事業における目標（何を、いつまでに、どのくらい達成するのか）を具体化し、その達成度を測定し、次の活動をとっていくというマネジメントの仕組みが必要である。つまり、下図のようなPDCAマネジメントサイクルを継続的に運用していくことが求められる。

【PDCAマネジメントサイクル】



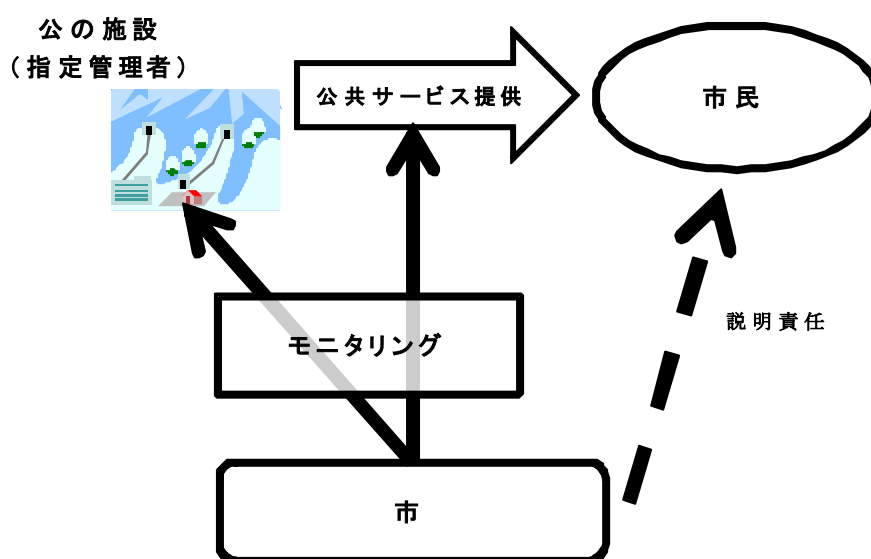
スキー場経営は大変に厳しい状況であるため、誰もが歓迎するような右肩上がりの経営計画を策定することは難しいと考えられるが、それでも与えられた環境の中で、目標を設定し実現していく仕組みや現状を正確に把握することから目をそむけてはならない。

2-4 モニタリング

前述のPDCAマネジメントサイクル（上図）の中で特に重要になってくるのがC段階に位置するモニタリングである。マネジメントサイクルの中においてモニタリングは、「目標を達成し、具体的な成果をあげる“仕組みとその運用”が、十分機能しているのかどうかを監視し、チェックする活動」である。

モニタリングとは、一般的には「日常的・継続的な点検」を意味し、指定管理者制度におけるモニタリングは、「指定管理者により提供される公共サービスの水準を監視（測定・評価）する行為」のことを指す。指定管理者のモニタリングにより、指定管理者の活動の点検・評価とともに指定管理者と市の役割分担を明確にし、指定管理者事業を効果的に実施することが可能となる。

【指定管理者のモニタリング】



(1) モニタリングの3つの目的

モニタリングの主な目的は以下のとおりである。

- ① 提供されるサービスが、仕様書（管理の基準）で定められた要求水準を充足しているか確認する。
- ② 指定管理者が提供するサービスが所定の水準を充足していない場合、改善勧告等を発して、サービス水準の改善を求める。
- ③ 上記①②の事項を通じて、公の施設の設置者としての自治体の説明責任を果たす。

指定管理者制度におけるモニタリングは、地方自治法 244 条の 2（公の施設の設置、管理及び廃止）において義務づけられている。

地方自治法 244 条の 2

- 第 7 項 指定管理者は、毎年終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。
- 第 10 項 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。
- 第 11 項 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないとき、その他管理を継続することが適当でないときは、その指示を取り消し、又は期間を定めて管理業務の全部又は一部の停止を命じることができる。

（2）モニタリングの 3 つの機能

①「履行の確認」

サービスが仕様書等で定められた水準を充足しているかどうかを確認する。

判定基準：仕様書に記された要求水準

または、自治体と指定管理者の間で個別に協議・決定された判定基準

②「サービスの質の評価」

指定管理者がどの程度の水準のサービスを提供しているかを測定・評価する。

判定基準：「履行の確認」の判定が二者択一的であるのに対し、「サービスの

質の評価」は段階的なものになる（5 段階評価、点数評価など）。

提供サービスの質や満足度の評価を行い、その原因分析をすることで、サービス向上に役立てることができる。

③「サービスの安定性の評価」

サービス提供の安定性を確保するため、指定管理者の経営状態を確認する。

具体的には、指定管理者自体の収支状況と、指定管理者の業務にかかる収支状況を確認する。

2-5 指定管理者の評価実績と評価基準

白山市において実施されている指定管理者のモニタリング評価表は下表のとおりである。

【白山市の指定管理者モニタリング評価表（白山一里野温泉スキー場）】

評価項目		評価する内容の詳細	評価結果	確認方法
1	職員配置などの実施体制	仕様書・事業計画書どおりの人員配置がなされているか。	A	現地
		事業計画書に則した職員研修が実施されているか。	A	現地
		指定管理業務の全部、又は主たる業務を再委託していないか。(届出済みの業務委託部分は除く)	A	現地
2	施設、設備及び備品の維持管理の状況	仕様書等に基づき適正に維持管理業務が実施されているか。	A	現地
		整理整頓・清掃がなされており、植栽等についても美観を損なっていないか。	A	現地
		法定保守点検について、点検内容、時期等が法令基準に基づき実施されているか。	A	現地
		保守点検において、異常が認められた場合、また、修繕が必要な箇所が見つかった場合、適切な処置が実施されたか。	A	現地
		備品等に過不足がなく、適正に管理されているか。	A	現地
3	サービス向上への取組状況	ホームページなどで積極的に情報提供が行なわれているか。	A	現地
		特定の利用者を優遇したり、法令に基づく手続を経ることなく、利用を制限している事例はないか。	A	現地
		利用者に対して満足度についての調査(アンケート・意見箱の設置等)を行なったか。	A	現地
		苦情・トラブルに対し、適切・迅速に対応しているか。	A	現地
4	防犯・防災対策への取組状況	緊急時の連絡体制は整っているか。	A	現地
		避難訓練等は実施されているか。	A	現地
		リスクに対応した保険等に加入しているか。	A	現地
5	個人情報保護の措置状況	個人情報は適正に管理されているか。	A	現地
6	経理の執行管理状況	団体のその他の事業との区分を明確にし、適正に経理処理が実施されているか。	A	現地
		収支計画書と大きな隔たりはないか。ある場合は、その原因は何か。	A	現地
		定められた料金を適正に収受しているか。	A	現地
7	施設利用状況	前年同期と比較し、利用者数・施設稼働率等に著しい差異がないか。ある場合は、その原因は何か。	A	現地
8	市への報告体制の確保	月例報告・実績報告・その他必要な報告が適切に提出されているか。	A	現地
9	今後、検討・調整が必要な事項	施設設備の老朽化に伴う維持修繕等 ・特殊車両＝十分な始業点検及びオペレータの育成 ・索道関係＝安全輸送に伴う始業点検及び修繕 ・管理車両＝老朽化に伴う修繕及び更新		
10	今後の管理方針	指定管理者は、施設管理(索道や特殊車両整備)及び誘客活動(サービス改善やマーケティング戦略)などの能力に優れており、今後も限られた経費の中で、利用者の満足度を上げることができるよう努める。		
総合評価		→	A	

実際提出された事業報告書には、計画数値との比較は記載されていなかった。

○評価結果 凡例

	内容
S	高レベルで実施されており、高く評価できた。
A	適切に実施されており、問題がなかった(不適切な事実は確認されなかった)。
B	概ね適切に実施されていた。一部に不適切な部分を確認されたが、既に改善済みである。
C	概ね適切に実施されていた。一部に不適切な部分を確認されたが、現在改善に向けた対応中で、近日中に改善される見込みである。
D	不適切な部分を確認されたため、改善を指示したが、未対応である。
■	その他
-	該当なし

○総合評価・凡例

	内容	
A	適切に運営されており、評価できる。	評価結果に1つでもC・Dがあった場合は、総合評価はB以下であること。
B	概ね適切に運営されている。	
C	概ね適切に運営されていたが、一部に不適切な部分を確認された。	
D	適切な運営がされておらず、指定取り消しを含む検討が必要。	

2-6 モニタリングにおける課題

白山市で実施されているモニタリングにおける課題は、次の2点である。

- (1) 事業計画と実績との比較が求められる運営業務・自主事業・財務については、前年対比が中心となっており、計画値に対する評価と業務改善に向けた対策の検討が欠けている為、この評価からは次の行動が取り難い内容となっている。

例えば、スキー場利用者が当初の計画より減少した場合、目標設定値に問題があったのか、具体的な施策の内容が不十分だったのか、広報に問題があったのかという打つ手の問題、あるいは当初予定していた施策が十分にやりきれなかったのか、サービスの質が他の施設と比べて劣っていたのかというやり方の問題等、原因究明を進め経営資源の再配分を含めた対策が、取り難いものとなっている。

モニタリングは、単に指定管理者の成績評価ではなく、官民一体となった協働運営の為の評価を目的としている。

- (2) サービスの品質の評価については利用者の満足度調査が中心となるが、単に指定管理者が満足度調査を実施しているかどうかの評価ではなく、下表のように項目

毎に満足度調査の内容を、市が吟味すべきであり、それによりスキー場のサービスに対する利用者の満足度の内容が明らかになり、指定管理者の運営並びにサービス向上の原因分析と対策を市と協働で行なうことが可能となる。

【モニタリング評価表（参考）】

	実施内容		整合性の検証 (計画達成率 %)	業務改善に向けた分析	
	(事業報告書)	(現地確認結果)			
I 履 行 確 認	1. 維持管理業務				
	(1) 清掃				
	(2) 保守・点検				
	(3) 保安・警備				
	(4) 小規模修繕				
	(5) 備品購入				
		事業計画	実績	整合性の検証 (計画達成率 %)	業務改善に向けた分析
	2. 運營業務				
	(1) 利用実績				
	1) 利用者数				
	2) 教室・イベント参加者実績				
	(2) 運営企画				
	(3) 受付・接客				
	(4) 広報				
(5) 情報管理					
3. 自主事業					

	第三者評価		指定管理者自己評価	業務改善に向けた分析
	(利用者評価)	(外部機関)		
II サ ー ビ ス の 質 の 評 価	維持管理業務			
	施設・設備管理	<平均満足度> <改善要望>		
	運營業務			
	利用規定	<平均満足度> <改善要望>		
	接客対応	<平均満足度> <改善要望>		
	教室・プログラム	<平均満足度> <改善要望>		
	サービス施設	<平均満足度> <改善要望>		
	自主事業			
総合	<平均満足度>			

	事業計画	実績	対計画比(%)	備考
III サ ー ビ ス の 安 定 性	1. 事業収支			
	(1) 収入			
	利用料金収入			
	自主事業収入			
	合計			
	業務改善に向けた分析			
	(2) 支出			
	人件費			
	修繕費			
	設備管理費			
	.			
	.			
	.			
	.			
	.			
合計				
業務改善に向けた分析				

Ⅲ サ ー ビ ス の 安 定 性	2. 経営分析指標	事業計画	実績	対計画比(%)	備考
	事業収支 (収入(A)－支出(B))				
	利用料金比率 (利用料金収入／収入(A))				
	人件費比率 (人件費／支出(B))				
	外部委託費比率 (外部委託費合計／支出(B))				
	利用者あたり管理コスト (支出(B)／延べ利用者数)				
	業務改善に向けた分析				

<各評価項目の得点及び合計得点の算出方法>

○各評価項目の得点＝各評価項目の配点(ウエイト)×評価レベル1～5(乗)

○合計得点＝各評価項目の得点の合計(100点満点)

【評価項目ごとの採点】

評価 レベル	乗率	評価内容
5	100%	目標(計画)を大幅に上回り、優れた管理運営がなされている。
4	80%	目標(計画)を上回る管理運営がなされている。
3	60%	目標(計画)どおり適正に管理運営がなされている。
2	40%	目標(計画)を下回る管理運営がなされている。
1	20%	目標(計画)を大幅に下回る管理運営がなされている。
0	0%	不適切な管理運営がなされている。

【総合評価によるランク設定】

評価 レベル	評価内容
A	総合評価の結果、特に優れていると認められる。 (合計得点90点以上)
B	目標(計画)を上回る管理運営がなされている。 (合計得点80点以上90点未満)
C	目標(計画)どおり適正に管理運営がなされている。 (合計得点50点以上80点未満)
D	目標(計画)を下回る管理運営がなされている。 (合計得点30点以上)

3. 観光事業全体の PDCA マネジメントサイクル

3-1 観光事業の受益者負担率

(1) 受益者負担とは

市の施設を利用する際、利用する人と利用しない人との「負担の公平性」を考えると、利用する人が応分の負担（使用料等）をすることによって、はじめて利用する人と利用しない人との負担の公平性が確保される。これが受益者負担の考え方である。

$$\text{受益者負担率(\%)} = \frac{\text{受益者(利用者)が支払う利用料}}{\text{行政コスト}} \times 100$$

(2) 白山市スキー場の受益者負担率

【スキー場の受益者負担率】

(単位:千円)

施設名	利用者数	利用料収入	事業費							減価償却相当額		合計	会計
			需用費	役務費	委託料	使用料及び賃借料	工事請負費	負担金補助及び交付金	公課費	地方債償還金元本	地方債償還金利息		
金沢セイモア	63,406人	30,805	1,766	323	57,275	17,247	23,315	44,019	482	100,809	4,681	249,917	特別会計
白山一里野	87,497人	36,781	3,367	726	71,906	11,775	4,935		457	223,941	6,674	323,781	特別会計
白山白峰	4,391人	0	2,971	251	13,878	33,425			1,114	139,357	5,717	196,713	一般会計
白山中宮		0	2,464	163	10,179	5,794			399	49,701	2,836	71,536	一般会計
鳥越大日		0										0	一般会計
合計	① 155,294人	② 67,586	10,568	1,463	153,238	68,241	28,250	44,019	2,452	513,808	19,908	③ 841,947	
白山市人口	④ 113,222人												

受益者(利用者)負担率	②/③	8.0%	…スキー場全体のコストのうち、スキー場利用者が支払う利用料によってまかなわれている割合
利用者一人当たり市税負担額	(③-②)/①	4,986円	…スキー場利用者一人当たりにかかるコストのうち、税金でまかなわれている金額
市民一人当たり負担金額	(③-②)/④	6,839円	…スキー場に投入される税金の、市民一人当たりの負担額

白山市のスキー場は、運営形態が様々なため、注入された市民からの税金(表【ス

【スキー場の受益者負担率】の③)に占める利用料収入(表【スキー場の受益者負担率】の②)の割合という計算式でH20年度の受益者負担率を算出した。

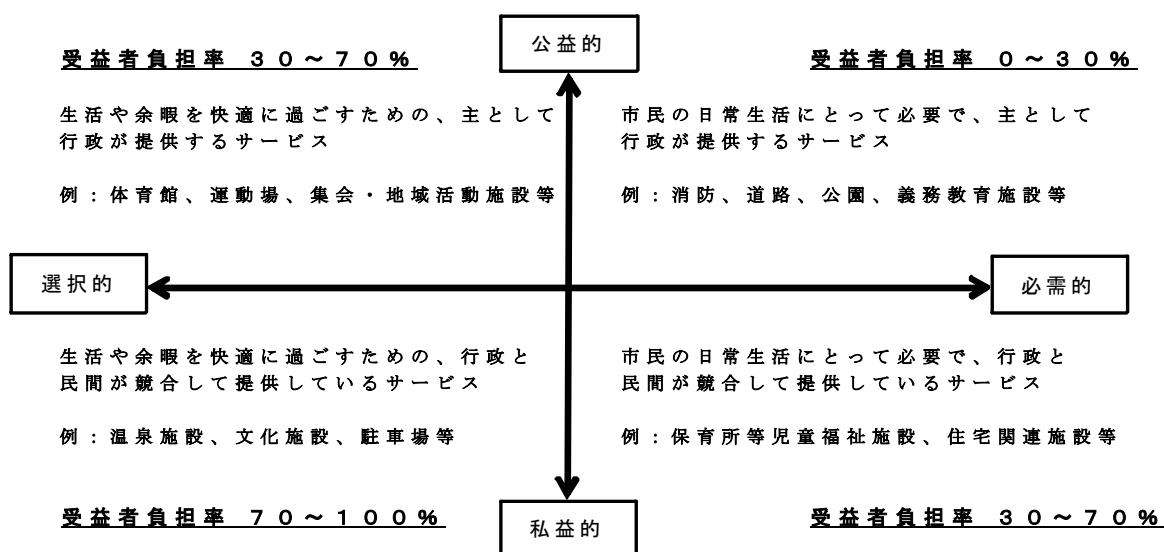
$$\text{スキー場の受益者負担率 } 8.0\% = \frac{\text{利用料収入 } 67,586}{\text{事業費} + \text{減価償却相当額 } 841,947} \times 100$$

白山市のスキー場における受益者負担率は8.0%と相対的に低く、大半が市民からの税金によってまかなわれていることが分かる。

(3) 施設の性質と負担割合

市の施設には、公園や道路などのように日常生活に必要不可欠で、市場では提供されにくいものがある(公益的サービス)。一方、体育施設や公民館など特定の市民が利益を受けるサービスで、民間にも類似のサービスが存在するものもある(私益的サービス)。サービスの公益性と受益者負担率の関係は下表のとおりである。

【行政サービスの公益性と受益者負担率】



そこで、市民の税金が注入されている割合が高い場合には、公益性の観点から、

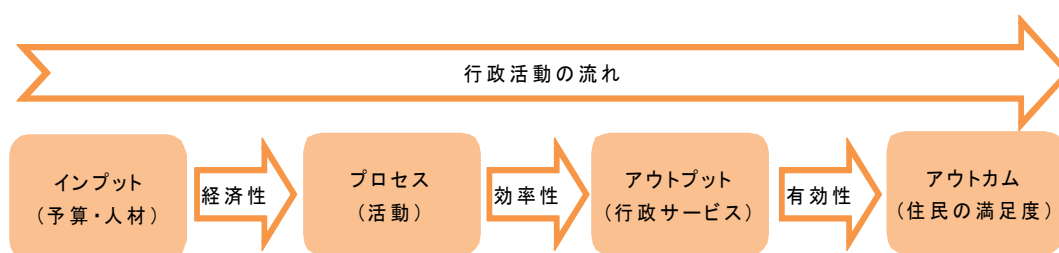
- ▶ 過剰なスキー場施設の中で、公益性のある施設として税金でまかなってでも残すべき施設はどれか、白山市全体の発展の観点から、総合計画の目的を達成する上でのスキー場の有効性を客観的に判断し実行する。
- ▶ 公の施設としての個々のスキー場の設置目的を明確にし、経済性・効率性・有効性を市民に開示する。

ことが必要となる。現時点では、行政評価の仕組みは確立されておらず、このまま各地元の意向を尊重するのみで客観的なコントロールが行わなかった場合、スキー場経営の欠陥による財源不足を引き続き税金でまかなっていくことになり、白山市全体の財政に影響を与える危険性が高く、将来、その負担（つけ）は次世代に転嫁されていく。

したがって公の施設であっても、常にPDCA マネジメントサイクルによって施設の経済性・効率性・有効性を吟味すること、つまり行政評価システムの確立が健全財政を推進するうえで欠かせない喫緊の課題であるといえる。



行政サービスにおける 経済性・効率性・有効性 とは



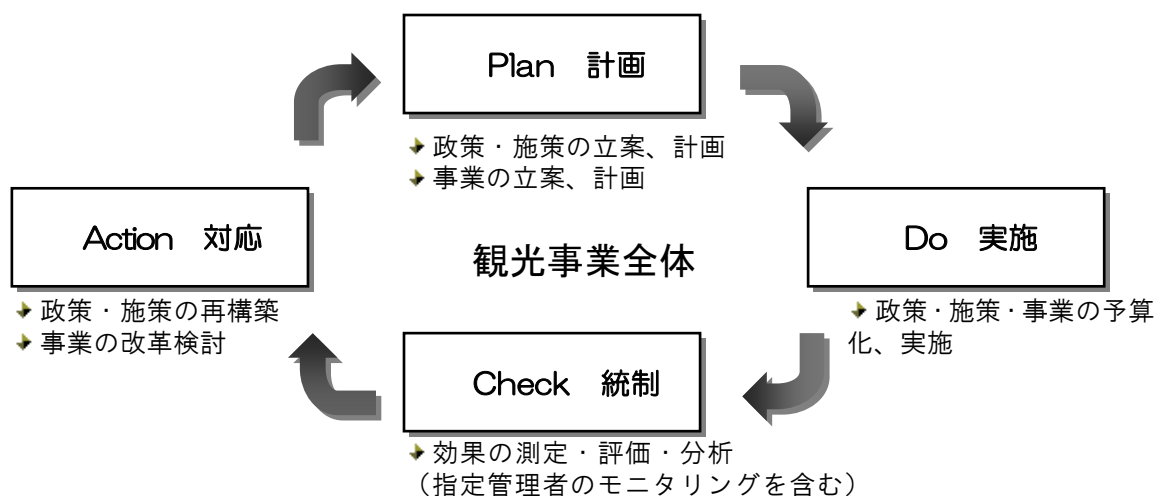
行政の目的は、行政活動の一連の流れを通じて、予算や人材を有効活用し、行政サービスを提供することで住民満足度を最大にすることにあり、これを経済性、効率性、有効性という観点で示すと上図のようになる。

経済性：行政活動を行うにあたり予算や人材をどれだけ有効活用できたかを表す指標

効率性：行政活動を行うことでどれだけ多くの行政サービスを提供できたかを表す指標

有効性：行政サービスを提供した結果、それがどれだけ住民の満足度に繋がったかを表す指標

3-2 観光事業全体のPDCAマネジメントサイクル



4. 観光事業目的の推進体制と全体統括部署

白山市では、平成18年に策定された長期計画である総合計画、毎年見直しされる中期計画、行財政改革大綱・計画等があるが、それぞれの計画の間の調整やPDCAマネジメントサイクルをコントロールする部署が不在で、白山市全体として、または観光事業全体としての事業の推進を図る体制が整備されていない。

計画名		統括部署
総合計画 (H19～H28)	基本構想	企画課
	基本計画 (前期 H19～23, 後期 H24～28)	企画課
中期計画	実施計画	企画課
	財政計画	財政課
行財政改革大綱		行政改革室
行財政改革実施計画		行政改革室

戦略を実行するためには、全体的な体系図を共有し、計画に対する実績の把握とそれに対する対策を実施していくことによる、継続的な活動が必要となる。現在の白山市における計画内容を、体系図に落とし込んだものが次ページの図である。

【観光推進部 事業目的体系図】

ビジョン:
政策の前提

四季の変化と多様な資源に富む自然環境と共生します。

ねらい:
政策がめざすもの

- ・自然環境を活かした観光の活性化
- ・地域産業の新しい可能性に挑戦し活性

目標:
政策の到達点

具体的な成果
例) ①滞在時間を2時間から4時間へ
②2000円観光から4000円観光へ

戦略:
目標達成のためのシナリオ

白山を中心とした広域観光の推進 (1) 豊かな自然に恵まれた観光資源の有効活用 (2) 見て帰るから、泊まって体験・体感へ (3) 環白山地域との連携の強化と情報発信 白山登山者数 30,000人/年 (H28)	農山漁村地域における豊かな資源を活かした各種施策の推進 (1) 農山村文化を活かした交流の推進 (2) インストラクターなどの人材育成 (3) 多様なツアーメニューの提案 石川県グリーン・ツーリズムインストラクター登録者数 20人 (H28)	温泉とスキー場の利用による癒しの空間作り (1) 心と体の健康をテーマとした温泉の利活用の推進 (2) 温泉を活用した湯治場の構築 (3) 温泉を核としたまちづくりの推進 (4) スキー場再生への取り組みの推進 市内温泉施設利用者数 160,000人/年 (H28)	観光イベントの充実と関連団体の連携強化 (1) 観光イベントの充実 (2) 関連団体の連携強化 (3) 市民参加によるイベントの活性化 イベントなど入り込み客数 230,000人 (H28)	白山ろくへの振興 (1) 魅力ある里山づくり (2) 安心して暮らせる里山づくり (3) 職住の場の創出 (4) スローライフの推進 (5) 定住促進対策団地の造成	その他
---	--	---	--	---	-----

戦術:
戦略を具体化する

一・1 観光情報発信整備事業 一・6 吉野工芸の里拠点化整備事業	整備事業 特・1 金沢セイモア特殊索道 特・2 金沢セイモア特殊車輛 通索道(ロープウェイ)整備事業 特・3 一里野温泉スキー場普通索道(ロープウェイ)整備事業 特殊索道(ロープウェイ)整備事業 特殊車輛整備事業 清流整備事業 一・2 ふるさと保養センター 特・5 一里野温泉スキー場特殊車輛整備事業	一・1...実施計画の一般会計の項目1 特・1...実施計画の特別会計の項目1	一・4 内尾地区登記事業 一・5 中宮地区振興計画 業一・3 花ゆうゆう跡地整備事業
-------------------------------------	---	--	--

達成目標:
達成度の測定

--	--	--	--	--

推進責任者:
担当者を明確にする

●●課長	●●課長	●●課長	●●課長	●●課長	●●課長
------	------	------	------	------	------

総合計画より

実施計画より

各戦術の達成度を測るための達成目標を設定する。

白山みらい創造プランとしての「総合計画」（目標年次：平成 28 年度）が平成 19 年 3 月に公表された。したがって、今後はこの計画を政策、施策、主要事業に体系化するとともに、優先順位をつけながら予算化し、その実施結果の評価によって、市民が望む総合計画の目標に対して、進行管理をしていく。これがいわゆる行政評価システムの求めるところであり導入が叫ばれている趣旨でもある。換言すれば、厳しい財政状況の中で総合計画の目標を経済的・効率的・効果的に達成するために、PDCA マネジメントサイクルとしての行政評価システムの構築とそれをいかに運用するかが今後は問われてくる。

この観点から、観光事業について政策、施策の総合計画から予算までの体系化を試みたのが前ページの図であるが、結論的に言えば体系化に必要な達成目標と施策との関連説明が明確になされていないのが実情といえる。

その第 1 点は、中期計画に見られる優先順位を付けた戦略が、総合計画の各章のどの目標を達成しようとして練られた戦略かが見えてこない。

第 2 点は、中期計画から施策としての予算に至るまでの過程が、中期計画が所轄別、予算は費用項目別に作成されるため、複雑で両者の関連性が見え難い状況になっている。

第 3 点は、中期計画及び予算作成に当たって成果目標が明確になっていない。したがって、予算執行としての事務事業の執行結果に対する達成度合い及び有効性が測定できず、最終的には、総合計画の進行管理に不都合が生じ、効率的・効果的な総合計画を実現する上で赤信号となる危険性が内在する。

以上より、行政評価システムを中心とした PDCA マネジメントサイクルの構築と運用は現状では不十分と判断でき、市民の目標でもある総合計画実現のために、行政の PDCA マネジメントサイクル及び行政評価システムの実現に向けて、全市的な一層の取り組みが喫緊の課題として期待されるところである。

さいごに

(1) スキー場の公益性

資金不足比率改善のためには、経営悪化要因の究明とその克服策が課題となるが、前述したように指定管理者制度を採用している場合には、経営改善の大部分は指定管理者の経営努力に委ねられることになる。一方で観光事業特別会計は地域における振興・活性化という公益目的の大前提がある。したがって、公益目的遂行のためには、ある一定の範囲内での一般会計からの繰出しは当然ともいえる。

また、観光事業を構成するスキー場の経営が、どの程度一般市民の負担になっているかを示すものがスキー客等の利用者一人当たりの市税負担額であり、受益者（利用者）負担率はスキー場の全体コストを利用者がどの程度の割合で負担しているかを示している。

前述のとおり、観光事業における受益者（利用者）負担率は8%と相対的に低い水準になっている。裏を返せばそれだけ公益性が高くなっているともいえる。したがって、観光事業特別会計の資金不足を一般会計からの繰出しによって解消する場合には勿論、通常の場合であってもスキー場の公益性に対する貢献割合が検証されねばならない。

たとえば観光事業としてのスキー場の公の施設としての成果目標は何か、またその目標に対する達成度合いはどうかを評価する仕組みが必要であり、その結果を公開することによってスキー場経営に対する市民の賛同・合意が得られ、資金不足解消のための一般会計からの繰出しも合理性をもつことになる。

(2) 実質的な経営健全化計画のために

資金不足比率改善はその前提に経営の健全化があり資金不足そのものを解消することが目的ではない。

したがって、一般会計からの繰出しによってのみ観光事業特別会計の資金不足を解消したとしても実質的な経営健全化計画にはつながらないと判断できる。

厳しい経済環境の中、白山市スキー場も例外ではなく、より経済的・効率的・効果的な運営を求めて指定管理者制度を採用し経営改善化を目指している。今後は指定管理者と一体となった白山市の観光事業の推進が期待されるが、この一体化をどのように進め、経済的・効率的・効果的に観光事業の目的達成に寄与できるかが課題となる。そのためには指定管理者の役割とその効果的なモニタリングだけではなく、スキー場そのものの地域振興・活性化に対する役割とその実行に対する評価という総合的なPDCAマネジメントサイクルの確立が有効であり、結果として観光事業目的を経済的・効率的・効果的に実現し、最小の経費で最大の効果という、財政改革のみならず最終的には住民の福祉に貢献することになる。

また観光事業が白山市においてどのような位置づけにあるかは、総合計画（白山みらい創造プラン）に明記されている。今後はこの目標に向かって、全市一体となって推進していく体制づくりと、誰がどのように進捗状況を全体的に評価しコントロールしていくかといういわゆる行政評価システムの確立と運用が有効と考えられるが、30ページの事業目的体系図で見たようにまだまだ十分な体制にはなっていない。観光事業においては組織を横断的にコントロールする必要性、目標を数値化等可視化する必要性など実行する上での課題はいくつか残されているが、市民の目標である総合計画の中の「四季の変化と多様な資源に富む自然環境と共生」を経済的・効率的・効果的に実現するために行政評価システムの確立と運用に向けての今後の一層の努力が期待される。