

経営改善計画書(令和5年度～令和7年度)

団体名	株式会社 ふるさと鹿野	様式2
現状と課題	<p>指定管理施設の主たる施設の山紫苑は、経営改善のためコンサルタントと契約し、接遇の向上やNET関係の充実とじゅらん・楽天などOTAの予約強化を図ってきた。また、週一副社長の採用により、合宿や日帰りバスツアーなどを新たに企画し団体客誘致に取り組んでいる。コロナ禍を越え宿泊は85.6%まで回復してきているが体額は46.1%留まり、売上は増加してきているものの利益は最終目標の単独黒字化には程遠く、11,550千円の赤字計上となった。老朽化が進行する施設を維持管理しながら、如何に利用者を増やし黒字化していくかが喫緊の課題であるが、各部署で人員不足の問題があり態勢の充実も大きな課題の一つである。温泉館はコロナ禍の中、支援事業により多く利用者があり利益を出していたが、R5年度には支援事業の打ち切りとシオネラ直検出による休館を強いられ利用者数は減少した。現在は、サウナ人気や低価格で利用できるということもあり利用者は回復基調にあるものの、人件費や修繕費など経費もかさんでおり利益を出しにくい現状にある。一方、老朽化の進んだ施設の維持管理と利益確保との両立は、料金改定という新たな課題に繋がっている。そば道場は、接客とあわせ鹿野10割そばやつゆの評判も良く食事利用者は順調に伸びている。施設や備品の老朽化の課題はあるものの、鳥取市と協議のうえ更新が出来ていることに加え、R5年6月のメニュー価格の値上げが売りに繋がっている。一方で、人員不足から体験利用者の受入制限をせざるを得ない状況や、玄そばの在庫過多による保管料の負担と消費方法が問題としてある。おもしろ市場は出荷者が減少しており商品不足が常態化している状況と、近傍に道の駅の直売所があることも影響し利用者減少に歯止めが掛からない状況となっている。R6年3月に出荷者運営協議会を解散し、直営での運営方針転換して7月12日から新体制でスタートした。そば処は主に2人のパートスタッフで運営しているが、高齢化によるスタッフの更新・増員の必要性、利用者数の減少に関係ないスタッフの常駐による人件費の問題、営業時間の見直しなど運営法を再考する必要がある。加工所は立地条件から加工品製造の拡大が難しい状況にあるため、好評を得ていると餅を日を限定し製造していること、鹿野そばの乾麺や半生麺、そばつゆを製造委託販売することで利益を確保している。切花部門は仕入単価の高騰や需要の減少で通常月は利益が出ていないが、盆や彼岸などの需要期で年間利益を確保している状況である。農業部門は農家の高齢化により受託依頼が増えているが、人員不足、後継者不足などの受託態勢、農機具の更新・修繕による収益圧迫などの課題を抱えている。公益企業を営む交流館はスタッフが入れ代わり、地域住民や団体などと親交を深めながらこれまでの事業を引き継ぎブラッシュアップしている。新たな事業展開も視野に入れながら地域資源を活用したウオーグイベントを開催するなど地域振興に寄与している。</p>	
経営方針 (令和7年度目標)	黒字転換を目指し経営体質を強化を図り、長期安定経営を目指すと共に、地域との連携協働により地域の賑わいのかさの創出と活性化、歴史、文化の伝承と発信、雇用の創出に貢献して行く。山紫苑は地域の主要な宿泊施設として、田舎と都会の交流拠点としての役割を担い、中期目標として田舎のモデル地域を目指す。 全社目標売上402,000千円、集客施設利用者数210,000人	

視点	7年度目標 (期間内の最終目標)	年度	実行計画		実績		分析、評価コメント(経営改善効果)	市担当課コメント	
			取組内容	目標値	取組状況	実績値			
(財務面での長期見直し)	ふ山人経債 条件費務 さ費率超 との率9過 鹿利3.9額 野用6.5 の者.30 利数1.9% 用-%上 者宿 数治 縮 21 0.3 0.0 0.0 0.0 0.0 人、 休 憩 8. 7 0 0 0	5年度	核となる施設山紫苑の黒字化、その他赤字部門のおもしろ市場、そば処を黒字にして、全社的に安定的な黒字経営とし債務超過の縮小を図る。	債務超過額17.6%縮小(令和4年比) (令和4年度債務超過額43,669千円)	核となる施設山紫苑はコンサルと契約しNETやじゅらん・楽天などOTAの強化により利用者拡大に取り組むと共に、週一副社長採用により具体的職務を以て合宿や日帰り客など団体客誘致に取り組む。おもしろ市場は新体制の弊社主導で商品を充実し利用者を増やし売りに上げアップを図る取組みは、運営協議会との協議、解散まで令和5年5月から令和6年3月まで要した。そば処はメニュー単価の値上げにより売りに上げアップを図る。	債務超過額21%増加(令和4年比) 債務超過9,191,189円増加(令和4年比) (令和5年度債務超過額52,861千円)	じゅらん・楽天などOTAの強化によりNET予約の増加と検索順位がアップするが、コロナが5額への移行がGW明けとなったため、前半の利用者が思うように伸びなかった。後半はほぼ計画通りで推移したものの、年間を通し宿泊者はトータル10,429人となり、前年比では505人増加したものの計画比では▲2,382人となった。売りに上げは前年度より増加したものの計画目標214,719千円に対して196,273千円と計画比91.4%にとどまった。今年度も前半はコロナの影響が残り、以前のような利用人数には届きませんでした。体額は目標の0.626人に対して倍近くの0.836人の利用があったがコロナ以前のような利用者数には至らなかった。結果、収益は▲11,558千円となり、最終目標の単独黒字化は出来なかった。おもしろ市場は新体制への移行が遅れ利用者減少に歯止めが掛からず売りに上げの減少から赤字解消とはならなかった。そば処はメニュー価格の値上げにより売りに上げアップは図れたが、赤字解消には至らなかった。		
		5年度	おもしろ市場の直売方式を見直し慢性的な商品不足を解消し、利益確保が出来る運営体制にもついても、そば処は後継者を確保すると共にスタッフを増員し、営業日数を増やすことで売上アップを図る。	経費率99.6% 人件費率36.5%	おもしろ市場の直売方式を見直し野菜類の商品充実を図るために出荷者運営協議会を3月に解散し、弊社主導の体制による問題点、課題点の協議をスタートする。そば処の後継者確保、スタッフの確保の取組みは、求人する人が集まらず、アルバイトには補助的要員の増員に取り組む。	経費率105.1% 人件費率41.37%	おもしろ市場は令和5年度下半期には直販体制から弊社主導の新体制でスタートすることを目指し取り組んだが、運営協議会解散が年度末の3月になってしまい、これまで通りの運営が続き売りに上げアップが図れず利益確保に至らなかった。そば処は求人しているものの応募者がなく十分な運営体制がとれなかった。令和5年6月にメニュー価格を値上げし売りに上げアップは図れたが、スタッフの都合で臨時休業や通常営業が出来ない日があり赤字解消に至らなかった。	(株)ふるさと鹿野の経営状況として、会社としての経営体質を保つためには、向いても山紫苑の収支状況の回復が欠かせない。令和5年度は、新型コロナウイルスの5額移行に伴い各施設とも利用者数は増加したが、物価高騰の影響が予想以上に大きく、支出経費がかさみ昨年度とほぼ同等の赤字収支を計上する結果となった。経営の強化とあわせ、再度、支出経費を見直すなど赤字幅の圧縮若しくは黒字転換を図っていただきたい。	
		6年度	各部門が不備箇所の改善を繰り返しながら健全経営に向けて取組んでいく。目標数値を設定し未達の場合は原因追及し迅速にに向けて措置をする。	債務超過額37.1%縮小(令和4年比) (令和4年度債務超過額43,669千円)	主要施設山紫苑のフロント、応接、調理師と、各部署で人員不足のため求人するが応募者が殆どない状況であった。利用者拡大のためかごり体験やそば打ち体験、認知症予防体験など付けたプランの造成、コンサル指導の下、じゅらん・楽天などOTAの強化、自社ホームページの充実を図る。週一副社長採用により合宿や日帰りバスツアーなど団体客誘致に取り組む。	経費率99.4% 人件費率36.1%	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊12,800人、休憩3,600人) ふるさと鹿野の利用者数 204,400人	各部署の受入体制が不十分で、積極的な営業も出来ない状況が続く、入っている予約に何とか対応している。コンサルによりOTAの強化や自社ホームページの充実も図れており、週一副社長により団体客の誘致にも繋がっている。今後、経営のための戦略や戦術に自社で取り組む必要があるが、それに取り組む人材が不足していることに憂慮している。	他施設、他部門についても、黒字収支の現状を維持、あるいは更なる収益増につなげる運営に取り組む、会社全体の経営回復に努められた。
		6年度	全社的に黒字の安定経営により債務超過を縮小していく。	債務超過額57.5%縮小(令和4年比) (令和4年度債務超過額43,669千円)	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,000人、休憩8,600人) ふるさと鹿野の利用者数 209,700人	経費率99.3% 人件費率36.1%	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,300人、休憩8,600人) ふるさと鹿野の利用者数 210,000人		
		7年度	各部門が不備箇所の改善を繰り返しながら健全経営に向けて取組んでいく。目標数値を設定し未達の場合は原因追及し迅速にに向けて措置をする。	債務超過額57.5%縮小(令和4年比) (令和4年度債務超過額43,669千円)	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,300人、休憩8,600人) ふるさと鹿野の利用者数 210,000人	経費率99.3% 人件費率36.1%	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,300人、休憩8,600人) ふるさと鹿野の利用者数 210,000人		
		7年度	全社的に黒字の安定経営により債務超過を縮小していく。	債務超過額57.5%縮小(令和4年比) (令和4年度債務超過額43,669千円)	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,300人、休憩8,600人) ふるさと鹿野の利用者数 210,000人	経費率99.3% 人件費率36.1%	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,300人、休憩8,600人) ふるさと鹿野の利用者数 210,000人		
		(組織見直し、人材育成)	バ正社員 社員 の昇 格 一 時 給 考 5課 目 に よ る 0 円 ア ッ プ	5年度	各部門責任者に経営方針、収支目標などの経営数値を周知徹底させ末端社員まで浸透させる。責任者会議をおとして部門間の情報交換を密にし、問題点、課題点を早期解決に努める。	正社員の人事考課による給料額決定	毎月10日過ぎに各部門損益一覽表、計画対比表を責任者に送り、各部門内で周知する。毎月1回責任者会議では各部門の問題点、課題点を話し合う場としている。	正社員の人事考課は昇給の参考までに留まる	経営数値、施設利用人数は各部門責任者へは周知しているが、末端社員までは届いていない。部門によっては目標人数を掲げている部門もあるが、すべての部門にまでは徹底できていない。
5年度	外部講師を呼び、幹部社員、中堅社員、新入社員別に人材育成の研修を実施し資質向上を図る。			パート社員平均時給6円アップ 令和5年平均単価878円	総務で、インボイス制度、電子帳簿保存法は専門家を呼んで学ぶ、男女共同関心のイクボスに関する外部セミナーには直接参加する。山紫苑では観光と宿泊に関するインバウンドセミナーなどリモートで参加、人材育成に関する研修については、コンサルにより指導を受ける。その他部門では社員研修は実施せず。	パート社員平均時給令和4年度896円 令和5年度927円31円アップ 令和5年平均単価927円	外部講師を呼んで資質向上の研修会開催や外部研修への参加は各部門とも人的余裕がなく難しい状況である。経理や各部門に必要なセミナーは業務運営上の必要から参加している状況である。		
5年度	健全経営の下、人事考課により給料、賞与額を決定する。			給料の定期昇給に関しては、人事考課を参考にするとこまでにとどまる。賞与は実質支給なし				現状、人事考課は毎年実施しているが、基本給昇給の参考のため、また、日頃の社員の思いや悩み、会社への要望などを把握する目的で実施しているところがある。	
6年度	各部門責任者に経営方針、収支目標などの経営数値を周知徹底させ末端社員まで浸透させる。責任者会議をおとして部門間の情報交換を密にし、問題点、課題点を早期解決に努める。	パート社員平均時給前年度より6円アップ	パート社員平均時給前年度より6円アップ			コロナ禍から慢性的な赤字経営のため、人員不足気味の状況が続く。計画通りの組織改革や人材育成に取り組めていない状況である。そのような中でも、接遇など必須と思われる研修等は実施できるような創意工夫を望む。			
6年度	健全経営の下、人事考課により給料、賞与額を決定する。								
7年度	各部門責任者に経営方針、収支目標などの経営数値を周知徹底させ末端社員まで浸透させる。責任者会議をおとして部門間の情報交換を密にし、問題点、課題点を早期解決に努める。	正社員の人事考課による給料額決定	パート社員平均時給前年度より6円アップ						
7年度	健全経営の下、人事考課により給料、賞与額を決定する。								

(顧客サービスの向上、社会貢献) 公益増進	協地ホ交流域 流企資ル館画源企未3活画客回用6数 / イ回2年ペ / 0ン年、ト(06回ケ0 / 月人年)に1回)	主要施設の山紫苑をはじめ各集客施設の接客業務は笑顔と真心を込め顧客に寄り添った接客サービスに努める	交流館来客数 20,000人	山紫苑はコンサルの指導の下で、接客改善に取り組む。その他部門では責任者の指導で随時改善する。	交流館来客数 13,950人	山紫苑はコンサル指導により、また、じゃらん、楽天の口コミ情報、アンケートを共有し接客アップに取組み改善している。交流館は社員が入れ替わって以降、社員目当てに来館するお客さんもあり接客の評判は非常に良くなった。そは道場も責任者の指導の下、スタッフの接客の評判は良い。	令和5年度は、新型コロナの5類移行により利用者数は増加した。近傍各施設との連携に取組み、イベント情報の発信・共有など顧客サービスの向上には繋がっている。次年度以降は、本年度の成果にレベルアップを図り、サービス向上に努めていただきたい。
		5年度 ふるさと鹿野の集客施設が地域と連携し利用者拡大に努め、地域の賑やかさの創出と地域の活性化、雇用の創出に貢献していく。山紫苑は地域の主要な宿泊施設として田舎と都会の交流拠点としての役割を担っていく。交流館は地域と連携し地域資源を活用したイベント企画を通して、地域の歴史、文化等を理解し発信することでそれらの伝承と地域振興に寄与して行く。	ホール企画6回/年 (2ヶ月に1回) 地域資源活用イベント6回/年 協働企画3回/年	山紫苑は宿泊施設として、温泉館は入浴施設として、そば道場は鹿野そばの提供を通して色々なイベントに協力参加する。交流館は歴史、文化等地域資源を活用し地域の団体、グループ等の協力を得ながらイベント等企画、開催し、情報発信することで地域の活性化に寄与している。ふるさと鹿野各部門で更なる雇用の受け入れの場として広く求めている。	ホール企画8回/年 地域資源活用イベント5回/年 協働企画3回/年	交流館はこれまでのイベントをブラッシュアップすると共に、地域の団体等の協力を得ながら地域の由緒ある地を巡るウォークイベント開催などおおむね計画回数を開催した。ONSENガストロミウオーク、蔵葦山麓ハーフマラソンなど地域で開催されるイベントに於いて、宿泊施設の提供や温泉入浴提供、名産鹿野そばの提供など、地域への入込客受け入れや地域の観光振興等に寄与することが出来た。	
		接客サービス向上の取り組みについては、顧客アンケート、口コミ投稿等により不十分な点は改善していく。	交流館来客数 20,000人				
	6年度 各集客施設の利用者拡大により賑やかさの創出と活性化、雇用の創出に貢献していく。主要施設の山紫苑は宿泊施設として地域への関わりを再認識しその役割を担っていく。交流館は地域資源を活用したイベント企画を通して地域振興に寄与する取り組みを継続していく。	ホール企画9回/年 (2ヶ月に1回) 地域資源活用イベント6回/年 協働企画3回/年					
	接客サービス向上の取り組みについては、顧客アンケート、口コミ投稿等により不十分な点は改善していく。	交流館来客数 20,000人					
	各集客施設の利用者拡大により賑やかさの創出と活性化、雇用の創出に貢献していく。主要施設の山紫苑は宿泊施設として地域への関わりを再認識しその役割を担っていく。交流館は地域資源を活用したイベント企画を通して地域振興に寄与する取り組みを継続していく。	ホール企画6回/年 (2ヶ月に1回) 地域資源活用イベント6回/年 協働企画3回/年					