

経営戦略及び中期経営計画

財団法人 名古屋市民休暇村管理公社

目

次

1	経営戦略及び中期経営計画の策定	1
2	経営理念	1
3	事業概要	2
4	現状と課題	5
5	経営戦略	8
6	経営目標	8
7	行動計画	9
8	進捗管理	10

1 経営戦略及び中期経営計画の策定

(1) 策定の趣旨

名古屋市民御岳休暇村（以下「休暇村」という。）は、自然を保護しながら、雄大な自然環境の中で、市民が快適で健全なレクリエーションを行うことができる場を提供する目的で名古屋市が設置した施設であり、財団法人名古屋市民休暇村公社（以下「公社」という。）は、この設置目的を具体的実現するため、名古屋市の全額出資により設立された財団法人です。

昭和48年の開村以来、都会から離れ、豊かな自然に触れ、心身ともリフレッシュしたいという顕在化あるいは潜在化している休暇村に対する市民ニーズは、基本的には変わっておらず、むしろ、自然環境に対する関心の高まりや自然との触れ合いによる健康回復など、ニーズ自体は高まっており、自然回帰の傾向は、今後ますます高まると予想されています。

しかし、セントラル・ロッジをはじめ、休暇村内の施設は、開村以来38年が経過していますが、大規模な改修が実施されず老朽化が進んでおり、現在の、市民の快適で便利な生活環境とは大きく乖離している状況となっています。

また、この間に、消費スタイルの著しい変化や少子高齢化の進行といった社会経済情勢が変化するとともに、公益法人制度改革など、公社を取り巻く経営環境は急速に変わりつつあります。

そこで、公社が自主的・自立的で、今後も持続可能な団体として、財団経営を行うため、経営戦略及び中期経営計画を策定するものです。

(2) 計画期間

平成23年度から26年度の4ヵ年計画とします。

2 経営理念

今私どもの生活は、さまざまな面で便利になり、また、非常に速いスピードで変化しています。しかし、便利になった反面、自然環境や心の豊かさなど失ったものも多いように思われます。このため、近年、自然環境や自然とのふれあいに対する関心が大きく高まっています。

その自然は、やさしい面ばかりでなく、荒々しい、恐ろしい面もあり、それは、人智の及ばない奥深いものですが、人間によって簡単に破壊される弱い面もあります。

かつて、自然とのふれあいが、日常生活において繰り返されていた時代、人は自然に対してもっと謙虚で、自然の恩恵に感謝していたように思います。

休暇村は、やさしくも厳しい自然と隣り合わせになれるところであり、また、人間の五感すべてで雄大な自然に触れることができる場所です。

休暇村は、このような豊かな自然環境を最大限に活用するとともに、その保全に努め、さまざまな自然体験や環境学習、健康増進支援などの事業を実施することにより、都会に暮らす大人も子どもも自然に親しみ、自然の恩恵に感謝し、心身とも元気になることを目指します。

3 事業概要

公社は、経営理念を基に、次の3つの公益目的事業と、その公益目的事業を支えるため、2つの収益事業を行っています。

(1) 公益目的事業

ア 自然体験事業

木曽川の上流域に位置しており、下流域の水源を守るためには、水源の森はとても重要であることから、68ヘクタールにおよぶ広大な休暇村の敷地の2/3以上を占める、ヒノキやカラマツなどの人工林の間伐、枝打ち、除伐、蔦切りや植樹などの森林整備を、地域や下流域の住民と協働で進める市民の森づくり事業を行うほか、水資源涵養やCO₂吸収による地球温暖化防止、生物多様性など森林が果たす機能と重要性について学ぶ森林体験学習を実施します。

また、豊富な自然環境を活用したさまざまな体験事業のほか、農産物の作付けから収穫・加工を体験することで食育を考える農業体験事業、地域の人々との交流を通して、地元から古くから伝わる食文化・伝統文化等に触れていただくための文化・交流体験事業など、年間を通じて、幅広く自然体験事業を実施します。

イ 青少年健全育成事業

小・中学校の児童生徒が、大自然の中で団体生活を体験することを通して、生活する上で必要となるさまざまな基本を身に付け、更に多くの友達と友情を築くとともに、野外活動の助言・指導を行う大学生のボランティアをキャンプカウンセラーとして育成する青少年健全育成事業を実施します。

ウ 健康増進支援事業

森林や温泉などの自然資源に加え、現代生活の中で失われつつある伝統文化なども含めた地域資源をトータルに活用し、森林浴やウォーキングなどの森林療養プログラム、薬膳料理の提供や温泉療養指導などにより、市民の皆様のこころとからだの健康回復・維持・増進をはかります。

(2) 収益事業

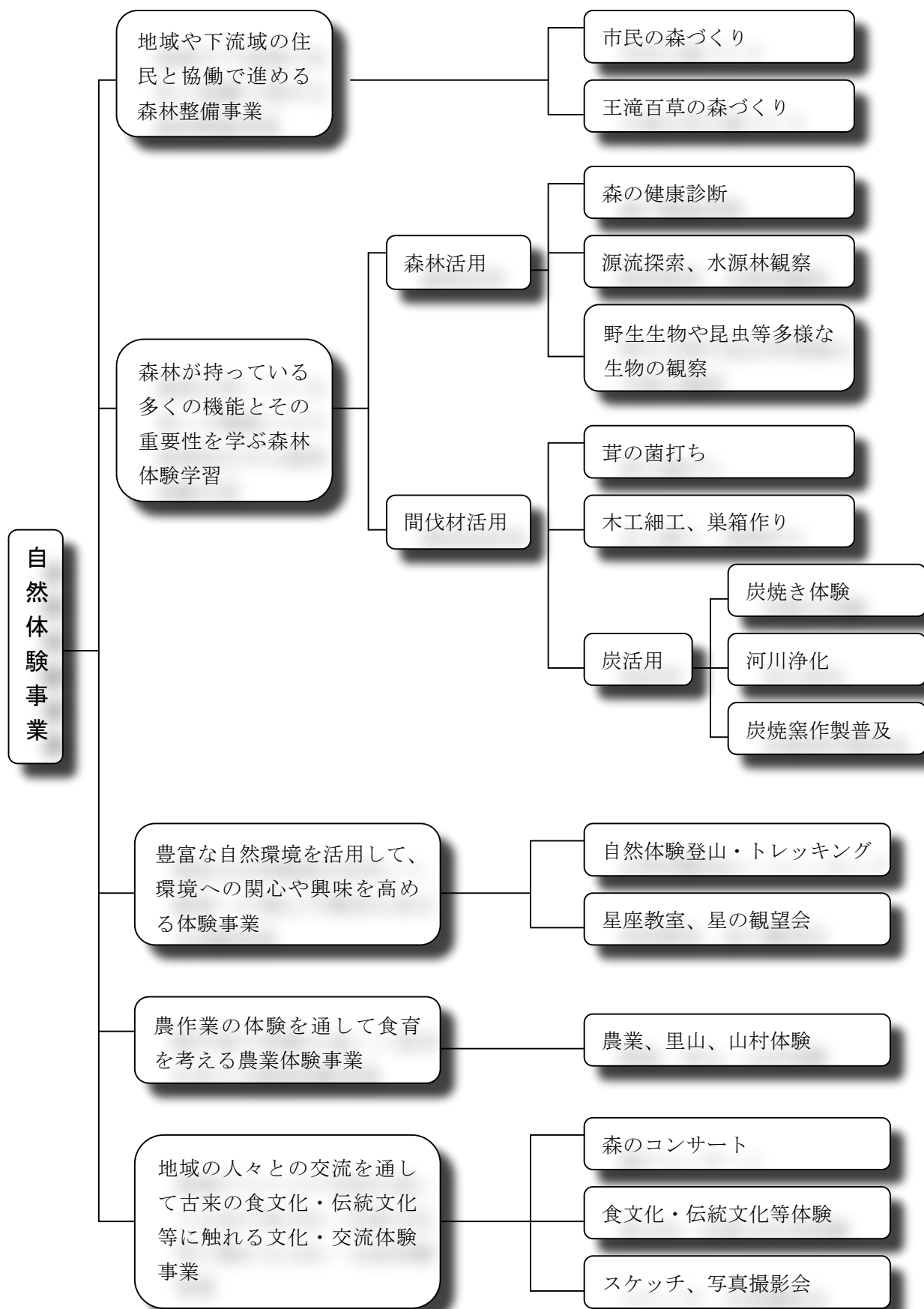
ア 施設貸与及び販売事業

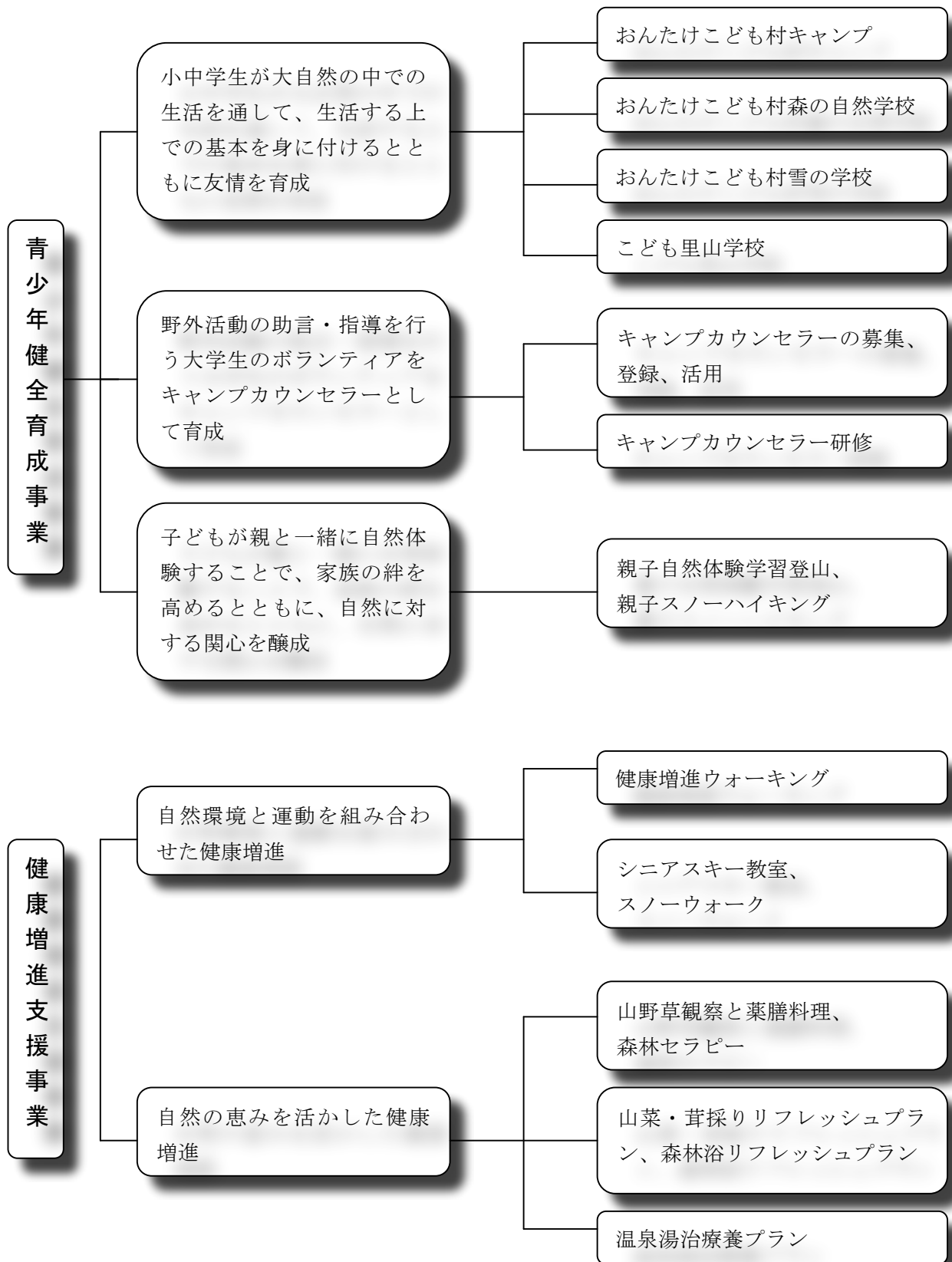
休暇村は、名古屋から遠く離れたところに立地しているため、さまざまな形で自然体験をされる市民の利便のため、セントラル・ロッジやキャンプ場などの施設利用提供を行います。また、休暇村利用者に食事や飲み物を提供するほか、土産物等の販売を行います。

イ 旅客自動車運送事業

休暇村は交通アクセスが悪いため、車を持たない方や高齢者にもご利用いただけるように、貸切バスによる名古屋発着の送迎等を行います。

おんたけ休暇村の公益目的事業の体系図





この3つの公益目的事業を支えるため、施設貸与及び販売事業と旅客自動車運送事業の2つの収益事業を実施

4 現状と課題

(1) 定性分析

公社が、自然体験等の事業を推進していくための外部及び内部の環境を定性分析したところ、次のようになりました。

	Opportunity (機会)	Threat (脅威)
外 部 的 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然環境保護に対する関心の高まり ・ エコツーリズムなどニューツーリズム市場の拡大 ・ 登山、トレッキング、ウォーキングなどに対するニーズの高まり ・ 自然体験に対する健康増進効果に対する期待やニーズの高まり ・ 子供の成長期における自然体験の重要性の認識の広がり ・ 大学生活におけるボランティア活動の社会的評価の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規制緩和の影響 (公共分野への民間企業の参入) ・ 家族レジャーの多様化 ・ スキー人口の減少(おんたけ 2240 スキー場の利用者の大幅な減少) ・ 王滝村の観光魅力の PR 不足、回遊性のなさ ・ 低価格の宿泊料で、集客を図る宿泊施設の増加 ・ 宿泊施設から自然体験事業主体への転換方針が名古屋市内部で不徹底 ・ 大学と小中学校の夏休み期間のズレ
	Strength (強み)	Weakness (弱み)
内 部 的 要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 木曾川上流域に立地しており、水源の森をはじめ自然環境が豊か ・ 標高 1,350m～1,450m の高地に立地 ・ 多種多様な体験事業を実施 ・ 他にない規模と質を誇る「おんたけこども村キャンプ事業」を 30 年以上主催 ・ 体験事業参加者の満足度が高く、リピーターが多い ・ 体験事業を支える知識や経験豊かな職員が存在 ・ 職員は、横断的に臨機応変に業務に従事 ・ 体験事業を支えるボランティアスタッフ組織の存在 ・ 地元との連携・協力体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 名古屋から遠く、来村に時間と費用が必要 ・ 台風や大雨、大雪、又は雪不足など自然環境の影響を受けやすい ・ 自然の動物被害(熊、猪、兔など) ・ 開村以来 38 年を経過した施設全体の老朽化 ・ 洗面所やトイレが共同の時代ニーズに合わない宿泊室で、利用者の苦情が多い ・ 敷地内の遊歩道に回遊性がなく、また勾配が急なところが多い ・ 長年の正規職員の退職不補充のため、技能や能力の高い職員が不足しており、平均年齢も高い ・ 職員の仕事内容と処遇がアンバランス ・ マーケティング機能が弱く、休暇村や体験事業に関する市民の認知度が低い

以上の他、一概にプラスやマイナスの評価が出来ない外部及び内部環境要因として次の事項も考えられます。

- ・ 公益法人制度改革
- ・ 参加費や利用料金が安いことに対する評価が高い
- ・ 経済的で効率的な業務執行のため、職員の職種や勤務体制が多様

(2) 定量分析

公社を取り巻く外部及び内部環境の変化に関し、次のように定量分析を行いました。

ア 長野県内の年間観光地利用者の推移 (千人)

		平成 6 年	平成 10 年	平成 21 年
長野県全体		104,319	100,275	91,741
王滝村	御岳山	81	65	54
	御岳高原	877	583	214
	王滝川溪谷	22	22	21
	計	980	670	289

- ・長野県全体の年間観光地利用者は、減少傾向にあり、特に王滝村は、大幅に減少しています。

イ 長野県内のスキー場利用者の推移 (万人)

	平成 4 年	平成 10 年	平成 21 年
長野県全体	2,120	1,383	718
おんたけ 2240	66	33	5

- ・スキー場利用者は、長野県内でピーク時の 1 / 3 に、おんたけ 2240 スキー場は 1 / 10 以下に減少しています。

ウ 休暇村の宿泊利用者及び市税投入額の推移

	宿 泊 者 数(人)			事業費 (千円)	市税投入額 (千円)	備 考
	ロッジ	キャンプ場	計			
4 年度	37,073	9,679	46,752	619,590	292,872	ロッジ客単価 約 7,700 円
10 年度	26,045	9,645	35,690	624,684	359,323	〃 8,500 円
21 年度	18,312	6,886	25,198	518,895	287,811	〃 8,500 円

- ・宿泊利用者は、ピーク時の平成 4 年度に比較して、21 年度は、半分近くに減少しましたが、市税投入額は、人件費等の経費節減努力の結果、ピーク時よりも減少しています。客単価は、10 年間横ばいの状況です。

エ セントラル・ロッジのシーズン毎の宿泊者数比較

	春(4~6月)	夏(7~8月)	秋(9~11月)	冬(12~3月)	合 計
平成 4 年度	5,115	8,636	4,756	18,566	37,073
平成 21 年度	3,315	5,242	3,903	5,852	18,312
減少数	△1,800	△3,394	△853	△12,714	△18,761
増減率 1-②/①	△35.2%	△39.3%	△17.9%	△68.5%	△50.6%
減少数構成割合	9.6%	18.1%	4.5%	67.8%	100%

- ・宿泊者数の減少割合は、スキーシーズン(12月~4月)が7割以上であり、スキー場利用者の減少が大きく影響しています。

オ 市民及び利用者アンケート結果

・市民の認知度

	12年度	20年度
利用したことがある	9.9%	15.6%
知っているが利用したことがない	51.4%	47.1%
知らない	38.3%	37.3%

・休暇村の弱み

部屋に洗面台やトイレがない	65.5%
施設や設備が古い	28.2%
名古屋から遠い	26.7%
交通の便が悪い	25.5%

・休暇村の強み

御嶽山や森など豊富な自然環境がある	93.4%
料金が安い（宿泊や食事など）	74.2%
山野草や小鳥など自然を身近に感じることができる	65.8%
職員の対応がよい	53.6%
天の川や銀河など満天の星空を感じることができる	49.6%

休暇村の宿泊利用者の減少理由は、さまざまであるが、最も大きい原因は、冬季の大幅な減少に見られるように、スキー客の減少であり、次に、施設の老朽化、3番目が交通手段や移動時間である。

カ 公社職員数の推移

	平成4年	平成10年	平成21年	平成22年
正規職員	39	37	18	15
嘱託職員等			22	20
労働者派遣				6
合計	39	37	40	41

- ・職員構成は、経費節減のため、退職不補充の方針のもと、正規職員を大幅に減らすとともに、その補完のため雇用形態の多様化をすすめて対応しています。

5 経営戦略（経営基本方針）

- ① 休暇村は、御嶽山の麓、自然環境に恵まれ、市民生活を支える木曾川上流域に位置しています。この市民の貴重な財産である広大な自然を保護し活用を図りながら、市民、NPO法人、民間事業者、地元との連携・協働で、事業を実施します。
- ② 自然体験、青少年育成、健康、環境保全などの対する市民ニーズを、参加者アンケートやヒヤリングなど、さまざまな方法で多面的に把握し、満足度の高い事業を、適切な参加費で実施します。
- ③ 公社主催事業の開催PRだけでなく、その事業成果や支援事業に関してもわかりやすく情報発信するなど、マーケティング活動を組織的に行います。
- ④ 今後エコツーリズムやグリーンツーリズムなどさまざまなニューツーリズムの進展が見込まれることから、休暇村の特色を活かした新たな取り組みを企画・実施します。

6 経営目標（4年後の会社のあるべき姿）

経営理念及び経営戦略を踏まえ、次の5つを4年後に達成する目標とします。

- 目標1 市民や地元と協働で進めている、市民の森づくりや王滝百草の森造成事業などの森づくり事業の成果を活用して、水資源涵養や地球温暖化防止、生物多様性などの森林が果たす機能と重要性について学ぶ森林体験学習事業を体系的に実施し、その成果をわかりやすく情報発信しています。
- 目標2 市民ニーズを踏まえた、公社主催事業を年間約200回実施し、参加者満足度は90%以上を維持しているとともに、公社支援事業も年間約400件実施し、休暇村を利用する団体等から支援を評価されています。
- 目標3 製品と顧客価値、販売促進とコミュニケーションといった、売り手の視点の4Pと買い手の視点の4Cを踏まえた、マーケティング活動が組織的に行われており、休暇村事業に対する市民の認知度も高く、名古屋市などからも高く評価されています。
- 目標4 公社組織は、事業推進中心の組織へ移行しており、事業実施に必要な人材が育成され、また、NPO法人との連携など外部との協働体制が強化されています。
- 目標5 顧客満足度に応じたきめ細かな料金設定など、さまざまな収益事業の収益向上策が実施されており、その収益が公益目的事業の充実に貢献しています。

(参考)

マーケティング・ミックス

売り手の視点 (4 P)

買い手の視点 (4 C)

製品 (Product)	↔	顧客価値 (Customer Value)
価格 (Price)	↔	顧客の負担 (Cost to the Customer)
販売促進 (Promotion)	↔	コミュニケーション (Communication)
流通 (Placement)	↔	入手の容易性 (Convenience)

7 行動計画

5つの経営目標を達成するためには、具体的な行動計画が最も重要であることから、次のような10の活動に取り組みます。

- ① 新たなNPO法人が23年度中に設立される見込みであることから、24年度から、青少年健全育成事業を、NPO法人と連携・協働して実施します。
- ② 休暇村の森林、山野草・薬草園、遊歩道、ウォーキングコースなど、その活用に応じた整備計画を23年度中に作成し、また可能なものから整備を進め、26年度までに、ノルディックウォーキング等に利用でき、周遊性のある遊歩道を順次完成させます。
- ③ 休暇村の遊歩道と森林等を活用した森林体験学習事業プログラム作成を23年度から取り組み、24年度に体系化されたプログラムを完成させ、25～26年度は、プログラムのレベルアップを図ります。
- ④ 公社組織を、23年度から公益目的事業実施を中心とする新組織に変更し、事業を進めながら組織運営を検証し、必要な場合は見直します。
- ⑤ 休暇村の主催事業や支援事業に対する要望や評価を、参加者アンケートや事業実績などを基に分析し、体験事業等の事業内容がレベルアップするような体制(PDCAの管理サークル)を23年度中に確立し、24～26年度はそのフォローアップを行います。
- ⑥ 「売り手の視点4P」と「買い手の視点4C」を踏まえ、公社全体で組織的にマーケティング活動を実施する。例えば、事業成果の掲載やタイムリーな情報発信などホームページの充実やマスコミ広報や案内チラシやDM発送などを検討する広報企画会議を23年度から開催します。
更に、26年度に市政アンケート等で、休暇村の認知度や事業成果等を調査し、マーケティング活動の成果を把握します。

- ⑦ 自然体験に関するさまざまな資格取得を職員に奨励するとともに、外部研修派遣や内部研修の実施にも積極的に取り組み、人材育成を図ります。
- ⑧ 健康増進支援事業については、ノルディックウォークをはじめ新規事業に取り組むなど拡充に努め、事業規模の拡大を図ります。
- ⑨ 休暇村敷地内の特色ある樹木や山野草を説明した散策マップを、23年度中に作成し、24年度から利用者に配布し、利用者の声をききながら、バージョンアップを図ります。
- ⑩ 客室単位の料金設定等、顧客満足度に応じた、きめ細かな料金設定を行うなど、さまざまな収益向上策を工夫して、収益事業の収益向上を図ります。

8 進捗管理

5つの経営目標を達成するために実施する中期経営計画の進捗管理は、別紙の中期計画表を中心に行いますが、行動計画である中期経営計画表を数値面の羅針盤として補完するため、次のような評価指標を設定します。ただし、23年度以降、緊急あるいは大規模な改修工事が予定されており、数値的な予想が困難なため、4年間の平均値の目処を計画値として設定します。

評価指標	説明	21実績	計画値
公社主催事業実施回数(回)	自然体験事業をはじめ公社が主催する公益目的事業の実施回数	190	200
公社主催事業延参加者数(人)	天文館等の体験館の利用者も含めた公社主催事業の参加者を、人・日単位で集計	17,614	18,000
事業参加者満足度(%)	公社主催事業の参加者の満足度をアンケートを実施して把握	95	90
公社支援件数(件)	休暇村利用者が自ら企画する体験事業等を公社がその専門性やノウハウを活用して支援する件数	405	400
公社支援利用人数(人)	公社が支援した事業の参加者数	11,340	12,000
収益事業の経常増減額(千円)	収益事業会計の当該期の経常増減額	1,000	15,000
セントラル・ロッジ利用者一人当たり収入額(円)	セントラル・ロッジの利用料金等の収入額を有料宿泊者数で除した金額(客単価)	8,500	9,000
職員の体験事業に係る資格取得数(人)	職員の専門性を高めるため、体験事業に係る専門資格の取得を奨励する。	13	15

(別紙)

行 動 計 画 表

取り組み内容	23年度	24年度	25年度	26年度
NPO法人との連携・協働	NPO法人の設立	NPO法人との	連携・協働による青少年健全	育成事業の実施
森林整備や遊歩道等の整備	整備計画の作成	山野草・薬草園整備	遊歩道やウォーキングコースの整備	
森林体験学習事業プログラム	プログラムの作成、	体系化	レベルアップ	
公益目的事業推進のための組織運営	新組織スタート	新組織の検証	必要な場合は見直し	
主催事業や支援事業のレベルアップ体制の構築	レベルアップ体制の確立		フォローアップ	
組織的なマーケティング活動の実施	広報企画会議等の開催	ホームページの充実(事業成果)	チラシやDM等とホームページ連携	市政アンケート等の実施
健康増進支援事業の拡充	ルネッサンスの実施回数増	効果測定方法の検討・試行	休暇村ウォーキングコースを活用し	た事業の実施
職員の能力向上		資格取得の奨励・外部研修	派遣、内部研修の実施	
樹木や山野草等の説明付散策マップの作成	散策マップの作成	散策マップの運用及び	バージョンアップ	
収益事業の収益向上	満足度に応じた	料金設定	さまざまな収益向上策の	実施