

経営戦略及び中期経営計画

(平成28年度～平成32年度)

公益財団法人 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	2
3	事業概要	2
4	現状と課題	6
5	経営戦略	10
6	経営目標	10
7	行動計画	11
8	進捗管理	13

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、公益財団法人名古屋市民休暇村管理公社（以下「公社」という。）は、この設置目的を具体的に実現するため、名古屋市の全額出資により設立された公益財団法人です。

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、休暇村に対する市民ニーズは基本的には変わっていません。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、市民ニーズは高まってきており、自然回帰の傾向は、今後さらに高まると予想されます。また、特に将来を担う若い世代にとって、社会全体の都市化が進む中、自然との触れ合いを通じた学びの場を得ることは非常に重要なこととなっています。休暇村の68万㎡に及ぶ広大な自然環境は次代に残すべき有用な空間であると考えられます。

しかし、セントラル・ロッジをはじめ、休暇村内のさまざまな施設は、開村以来42年が経過し、大浴場を除きほとんどの施設において大規模な改修は実施されず、老朽化が進んでいます。

名古屋市により平成27年4月から7月に実施されたセントラル・ロッジの耐震化工事に併せて共用トイレを洋式化しましたが、名古屋市民や利用客の要望が多い客室内へのトイレ・洗面の設置は実施できておりません。また、同じく要望の多いキャンプ場ファミリーキャビンのトイレ・シャワーの改修なども実施できていない状況です。

公社としては、中長期に施設を存続させていくためには、名古屋市民や利用客のニーズが多い客室やトイレ等のリニューアルについて、名古屋市と調整しながら計画的に実施する必要があると考えております。

また、客層については高齢者の利用者が多く若年層が少ないため、重点目標として若年層に情報発信の強いNPO等の団体と連携して広報・営業を実施してまいります。そして、若年層への情報発信や即時伝達性の観点から、平成27年7月から新たに実施したフェイスブックをはじめブログなどSNSを活用した広報を充実してまいります。

さらに、休暇村が持っている施設や立地条件を活かして、スポーツ・サークル合宿やゼミ合宿、あるいは研修の開催地としてふさわしいことをPRする必要があると考えております。そのために、これまで培ってきたネットワークを活用して、地元王滝村との協力による受入体制の強化や情報発信及び公社が実施している「おんたけこども村」事業でボランティアとして活動している大学生の「キャンプカウンセラー」を通じたPRなども実施してまいります。

一方、平成26年9月に発生した御嶽山噴火に伴う入山規制などの影響は、一定期間継続することが見込まれます。このため王滝村や地元観光施設などと連携

して安心安全に訪れていただけることを訴求するなど、風評被害による来客者数の減少をくい止めるよう努めるとともに、王滝村全体が活気を取り戻すことができるよう、この地域で担うべき役割を果たすことも重要であると考えております。

公社が中長期的に休暇村の施設管理及び事業の実施について、適切に運営できることと、名古屋市的全額出資団体として、名古屋市民や利用客及び地域社会から信頼される公社であることを目指すために、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28年度から32年度の5ヵ年計画とします。

2 経営理念

今、私たちの生活は、さまざまな面で便利になり、またかなり早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く、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。自然は、やさしい面ばかりでなく、時には荒々しく、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持ち合わせています。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、雄大な御嶽山の自然に触れることができる場所です。

公社は、この豊かな自然環境の保全に努め、活用し、自然体験や環境学習などさまざまな事業を実施することにより、大人も子どもも自然に親しみ、心身ともに健康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

休暇村敷地内のヒノキやカラマツなど50ヘクタールに及ぶ人工林の間伐や枝打ち、広葉樹の植樹などの森林整備として、地域や下流域の市民と協働

で進める「市民の森づくり事業」や国・長野県の補助事業を活用して設置した「王滝百草の森」の整備を今後も地元王滝村の協力を得て進めるとともに、水資源涵養や地球温暖化防止（CO₂削減）、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ことができる森林体験学習を実施します。

また、地元王滝村の協力を得て森林鉄道を活用した事業や遊休農地を利用した農業体験、木曽地域に昔から伝わる食べ物ほか伝統文化や豊富な自然環境を活用した体験事業を実施します。

イ 青少年健全育成事業

小・中学校を始め青少年が自然の中での集団生活や自然体験活動を通じて、思いやりや生命の大切さ、感謝の気持ちなど「生きる力」を支える「豊かな心」を育成することを目的とした青少年の健全育成事業を、大学生のボランティア「キャンプカウンセラー」とともに進めます。

ウ 健康増進支援事業

森林や温泉などの自然資源に加え、地元の伝統文化なども含めた地域資源をトータルに活用し、森林浴や高地ウォーキング、温泉療養、薬膳料理の提供などにより市民のこころとからだの健康増進を支援します。

(2) 収益事業

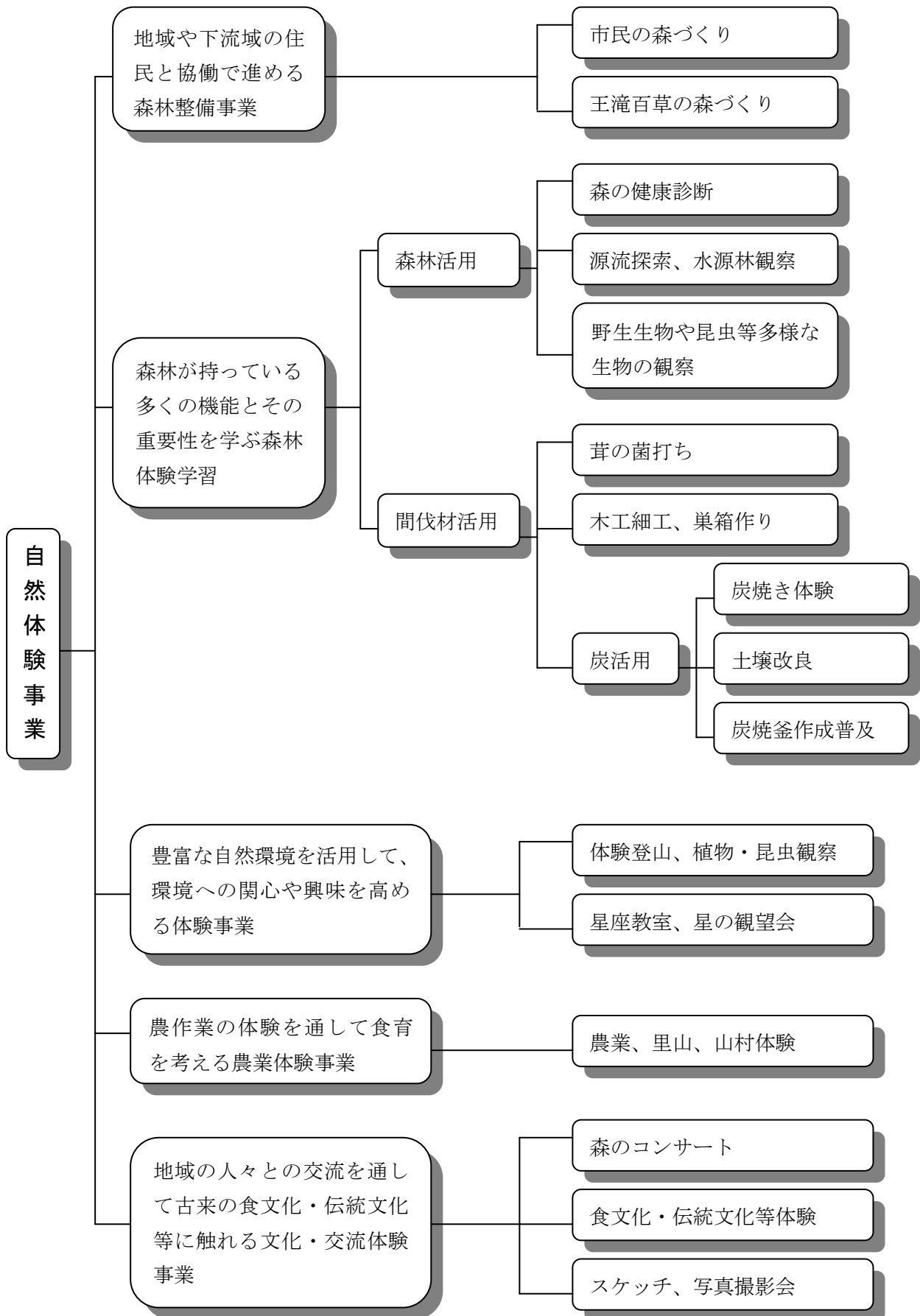
ア 施設貸与及び販売事業

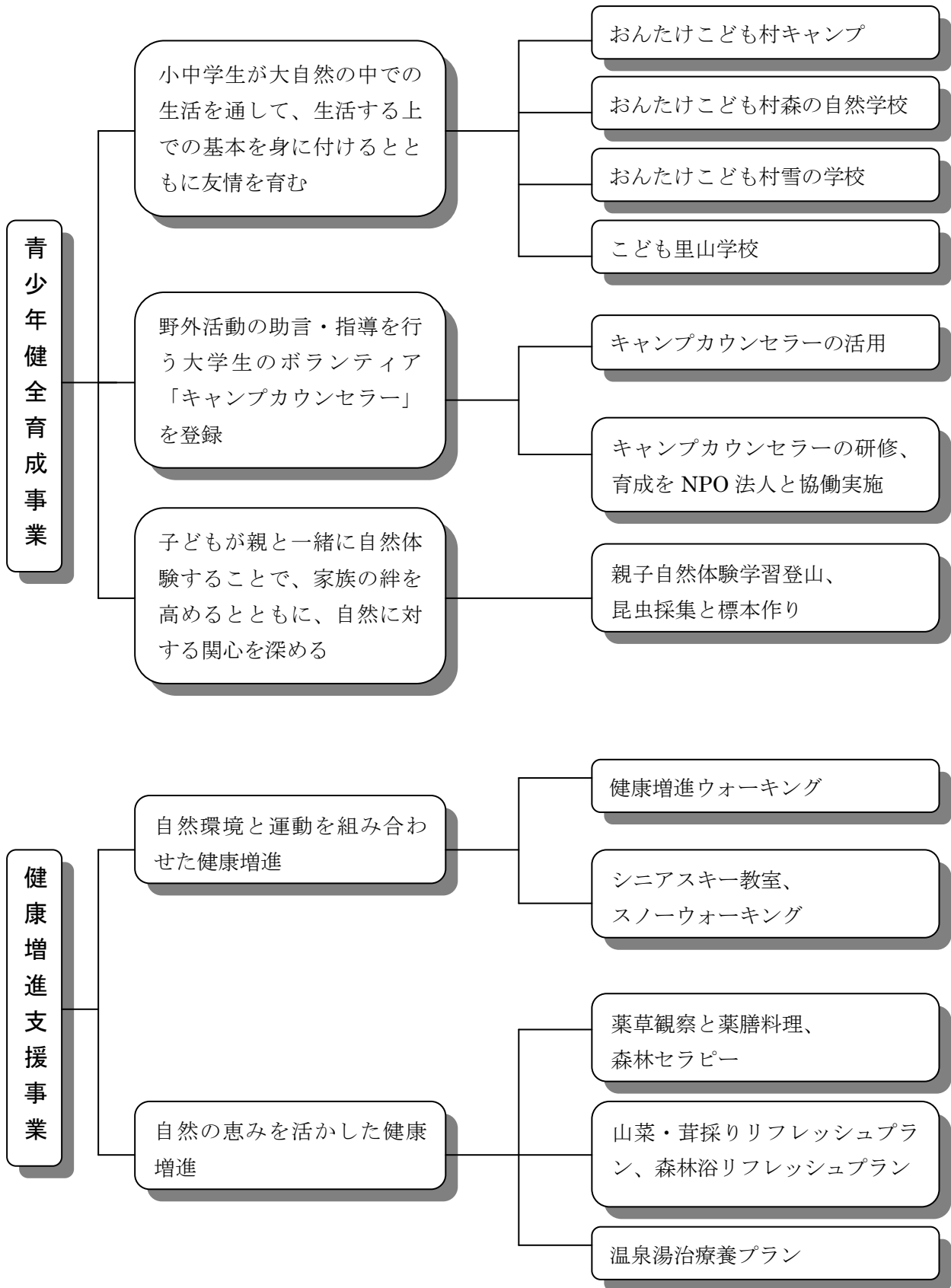
名古屋から遠く離れた休暇村で行われる様々な体験活動等に参加するには宿泊が必要不可欠であるため、宿泊に伴う施設貸与や飲食提供を行うとともに土産物等の販売を行います。

イ 旅客自動車運送事業

交通アクセスがよくない休暇村利用において、自家用自動車を持たない人や高齢者が体験活動に参加いただけるよう貸切バスによる名古屋送迎を行います。

公社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) SWOT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、グリーン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 ・子ども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 ・自然の場を活用したチームビルディング（チームで協力して課題解決に取り組むことを通じて、協力し合うことへの理解促進及び一体感の醸成や人的ネットワークの形成などを図る）への関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・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不足と他の観光地との回遊性のなさ ・低価格の宿泊料で、集客を図る宿泊施設の増加 ・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。また火山噴火の影響も大きい ・周辺に生息する動物による被害発生の可能性
	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、自然環境が豊かで、水源の森もある ・標高1,350m～1,450mの高地に立地している ・多種多様な体験事業を実施している ・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 ・職員接客態度や体験事業などの満足度が高く、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いる ・職員は、横断的に臨機応変に業務に従事している ・体験事業を支えるボランティアスタッフ組織がある ・地元との連携・協力体制がある ・参加費や利用料金に対する評価が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・名古屋からの距離が遠い ・開村以来42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ため、時代ニーズに合わない等施設面での苦情が多々ある） ・敷地内の遊歩道に勾配が急なところが多く、移動が容易ではない。 ・長年の正規職員の退職不補充のため、平均年齢が高い ・職員の仕事内容と処遇が一致していない ・特に若年層を中心に休暇村に関する名古屋市民の認知度が低い ・大学と小中学校の夏休み期間のズレ（こども村） ・依然として御嶽山全体が危険なのではないかという風評被害がある

(2) 利用者の動向分析

ア 長野県内の年間観光地利用者の推移 (千人)

		平成4年	平成24年	平成25年	平成26年
長野県全体		104,495	84,725	85,545	84,183
王滝村	御岳山	41	60	65	47
	御岳高原	856	222	239	206
	王滝川溪谷	21	24	24	20
	計	918	306	328	273

- ・長野県内でピーク時の約8割に、王滝村内で約1/3に減少した。
- ・平成26年度は、御嶽山噴火の影響等により減少している。

イ 長野県内のスキー場利用者の推移 (千人)

		平成4年 ピーク	平成 23-24	平成 24-25	平成 25-26	平成 26-27
長野県全体		21,195	6,978	7,095	7,039	7,085
おんたけ2240		698	69	67	66	23

- ・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以下に減少している。
- ・おんたけ2240スキー場は平成26-27年のシーズンは御嶽山の入山規制の関係で営業期間は2ヶ月のみ。

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
22年度	16,838	6,180	23,018	497,872	283,653	〃 9,300円
23年度	15,084	6,135	21,219	479,393	275,148	〃 10,300円
24年度	14,096	6,349	20,445	465,547	271,126	〃 10,600円
25年度	14,180	6,227	20,407	464,153	271,117	〃 10,600円
26年度	11,938	5,772	17,710	463,553	295,303	〃 10,500円

- ・平成26年度は御嶽山噴火による影響あり。
- ・宿泊利用者は、ピーク時の平成4年度以降減少をしている。
- ・市税投入額は、人件費等の経費節減努力の結果、ピーク時よりも減らしている。
- ・客単価は、平成23年度以降は、10,300~10,600円で推移している。

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 25 年度	2,223	4,619	2,758	4,580	14,180
減少数	△2,892	△4,017	△1,998	△13,986	△22,893
増減率 1-②⑤/④	△56.6%	△46.5%	△42.0%	△75.3%	△61.8%
減少数構成割合	12.6%	17.6%	8.7%	61.1%	100%
平成 26 年度	2,398	4,306	2,763	2,471	11,938

- ・平成 26 年度は御嶽山噴火の影響あり
- ・宿泊者数の減少割合は、冬季が 6 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る。

オ セントラル・ロッジ年齢階層別宿泊者

年度	年齢	6~15	16~25	26~35	36~45	46~55	56~64	65~74	75 歳	合計
		歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	以上	
平成 24 年度	人数	2,275	1,483	807	1,617	1,390	2,317	3,117	1,090	14,096
	割合	16.1%	10.5%	5.7%	11.5%	9.9%	16.3%	22.1%	7.7%	100%
平成 25 年度	人数	2,022	1,353	816	1,644	1,538	2,188	3,496	1,123	14,180
	割合	14.3%	9.5%	5.8%	11.6%	10.8%	15.3%	24.7%	7.9%	100%
平成 26 年度	人数	1,506	1,389	966	1,458	1,307	1,571	2,792	949	11,938
	割合	12.6%	11.6%	8.1%	12.2%	10.9%	13.2%	23.4%	7.9%	100%

- ・65~74 歳の利用割合が一番高く、次いで 56~64 歳の利用割合が高い。75 歳以上の利用割合も約 8%あり、高齢者の利用が多い。
- ・6~15 歳の利用割合も高く、中学生以下の子ども連れの利用もある。
- ・26~35 歳の層を中心に若年層の利用割合が低くなっている。

カ 「お客様の声」集計結果

① 職員の接客態度について

	良い	普通	不満	無回答
平成 24 年度	66.7%	22.9%	3.9%	6.5%
平成 25 年度	73.8%	18.4%	0.5%	7.3%
平成 26 年度	72.3%	18.9%	1.9%	6.9%

- ・職員の接客態度については概ね満足度が高い。

② 施設について

	良い	普通	不満	無回答
平成24年度	74.5%	2.0%	11.1%	12.4%
平成25年度	75.2%	0%	9.2%	15.5%
平成26年度	73.6%	1.9%	11.3%	13.2%

・職員の接客態度と比較して満足度が下がっており、施設の老朽化の影響があると思われる。

③ 利用回数について

	初めて	2~3回	4~5回	6~9回	10回以上	無回答
平成24年度	33.3%	16.3%	14.4%	13.1%	18.3%	4.6%
平成25年度	34.5%	15.0%	13.1%	11.7%	19.4%	6.3%
平成26年度	39.6%	14.5%	10.1%	11.9%	18.9%	5.0%

・リピーター率が高く、6割強はリピーターとなっており、10回以上の利用者も約2割いる。

④ 休暇村を何で知ったか

	インターネット・ホームページ	広報なごや	回覧板・ダイレクトメール	家族・友人・知人	新聞・雑誌・テレビ	その他・無回答
平成24年度	22.2%	23.3%	16.7%	16.1%	1.7%	20.0%
平成25年度	20.9%	21.7%	12.3%	16.8%	4.1%	24.2%
平成26年度	24.6%	15.6%	15.0%	14.0%	7.3%	23.4%

・広報なごや、回覧板等の広報媒体に加え、インターネットなどを通じた情報発信が重要となっている。

キ 公社職員数の推移

	平成4年	平成10年	平成21年	平成26年	平成27年
正規職員	39	37	18	14	14
嘱託職員等			22	24	19
計	39	37	40	38	33

- ・職員数は、4月1日現在
- ・正規職員に市派遣職員1名含む
- ・職員構成は、正規職員を大幅に減少、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る。経費節減の観点はあるものの、中長期的にみた場合、職員の定着、ノウハウの蓄積・伝承などの点で問題もある。
- ・平成27年度は、御嶽山噴火後の利用者の減少の状況を踏まえ、経費削減の観点から職員数をさらに絞る形で対応

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、青少年健全育成、健康増進、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。
- ⑤ 休暇村の持つ施設や立地条件などを活かし、かつ、これまで利用の比較的少ない若年層への訴求を念頭に置き、ゼミ合宿やスポーツ・サークル合宿及び研修の目的での利用促進を図ります。

6 経営目標（5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6つを5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 140 回実施し、参加者満足度は 95%以上を維持しているとともに、公社支援事業も年間約 650 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 4 P と買い手の視点の 4 C 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、公益目的事業比率が 50%以上維持されており、収支相償のバランスもとれています。
- 目標 6 多くの高齢者のリピーターに引き続きご利用いただくとともに若年層の方にもご利用いただき、幅広い層にご利用いただいています。特に、休暇村の持つ特性を活かして、スポーツ・サークル合宿やゼミ合宿、研修の開催地としてふさわしいことを地元王滝村などと連携して情報発信するとともに受入体制の充実も図ります。

(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

6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 青少年健全育成事業を、公社とNPO法人と業務分担を明確にして協働して実施します。

- ② 百草の森や市民参画により間伐・植樹を進めている市民の森の活用を進め、さらに市民が体験できる山野草・薬草園の整備やウッドチップなどを利用した遊歩道の再整備を進めます。
- 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のレベルアップを図ります。
- ④ 公社の主催事業や支援事業に対する要望や評価をアンケートや事業実績などをもとに分析し、体験事業内容等のレベルアップと市民ニーズに沿った事業を展開します。
- ⑤ 平成 25 年度に実施された休暇村活用調査を踏まえ、即時伝達性や若年層へのアピールを念頭にフェイスブックやブログ等 SNS の活用やホームページの充実による利用促進をするとともに、王滝村や地元観光施設等との連携によりグリーンシーズン、スキーシーズンなど焦点を絞った PR を実施する等、組織的なマーケティング活動の取り組みを実施します。
- ⑥ スポーツ・サークル合宿やゼミ合宿、研修としての利用を促進するための PR を実施します。「おんたけこども村」事業等で培ってきた名古屋市内の大学や大学生ボランティア「キャンプカウンセラー」などとのネットワークを活用し、より効果的な PR を図ります。また、地元王滝村などとも連携してより充実した受入ができるようにします。
- ⑦ リピーター客のさらなる利用及び新たなリピーター客の増加を目的として、ポイントカードなど利用特典付与制度を導入します。また、スケッチや撮影会などの企画ツアーの参加者の作品展を開催します。
- ⑧ 公益法人としてさらなる公益事業の充実を図るために自主的な財源の確保を図ります。あわせてさらなるガバナンス機能の充実を図ります。
- ⑨ 自然体験を始め公社が進める事業に必要な資格要件の取得を職員に奨励し、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。
- ⑩ 休暇村の施設は建設後 42 年を経過し、現在市民のニーズにそぐわない点も多いため、可能な限り魅力整備を進めつつ施設利用の満足度を高めます。

8 進捗管理

6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、御嶽山噴火による入山規制が引き続き継続することを想定して計画値を設定しています。

評価指標	説明	26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	144	140
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	15,488	16,000
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	94	95
公社支援事業 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	1,055	650
公社支援事業 利用人数(人)	公社が支援した事業の参加者数	12,818	12,000
施設利用者の満足度 (%)	休暇村利用者の施設利用満足度をアンケート実施により把握	73.6	80
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)	10,493	10,600

(別紙)

行 動 計 画 表

取り組み内容	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
NPO法人との連携・協働	NPO法人との連携・協働による青少年健全育成事業の実施				
森林等の整備や遊歩道の再整備	整備、体験事業の実施				
森林体験学習事業プログラム	プログラムの体系化、レベルアップ				
主催事業や支援事業のレベルアップ	体制確立、フォローアップ				
組織的なマーケティング活動の実施	フェイスブック、ブログ等SNS及びホームページの充実、王滝村等と連携したPRの実施、フォローアップ				
スポーツ・サークル合宿、ゼミ合宿、研修の利用促進	情報発信、ニーズ把握、受入体制の強化				
リピーターの確保及び増加	ポイントカード等利用特典付与制度の導入、利用者向けの催事の実施、協賛会員制度等其他の方策の検討・実施				
公益法人としての組織運営	ガバナンス機能の充実、自主財源確保の検討・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				
施設利用者の満足度アップ	利用者ニーズの検証、施設整備				