

中期経営計画書

(令和 8 年度～令和 10 年度)



公益財団法人 名古屋市民休暇村管理公社

目次

- 1 はじめに～中期経営計画書の作成にあたって～・・・・・・・・・・P 2
- 2 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P 3
- 3 経営目的と経営方針（目指す姿）について・・・・・・・・・・P 3
- 4 組織体制について・・・・・・・・・・・・・・・・・・P 3
- 5 経営計画の骨子・アクションプランの概要について・・・・・・・・P 4
- 6 経営計画の骨子に関する詳細説明・・・・・・・・・・・・・・・・P 7
- 7 アクションプランに関する詳細説明・・・・・・・・・・・・・・・・P14
- 8 収支計画および目標数値に関する詳細説明・・・・・・・・・・P16
- 9 おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P18

1 はじめに ～中期経営計画書の作成にあたって～

公益財団法人名古屋市民休暇村管理公社は名古屋市の指定管理施設である「おんたけ休暇村」を管理運営する目的で昭和 48 年に設立し、今年で設立 52 年目を迎えています。これまで多くのお客さま、地域のみなさま、スタッフやその家族、名古屋市などの関係機関のみなさまに支えられながら、事業を続けていくことができたと思っています。あらためてお礼申し上げます。

そうした中で、昨今は厳しい経営環境が続いています。令和 5 年度決算が債務超過となり、令和 6 年度も債務超過が見込まれる中、名古屋市から 1 億円の出捐金をいただき、公社解散を回避することができました。また、王滝村からも 800 万円の出捐金をいただきました。

平成 26 年の御岳山の噴火や平成 29 年の長野県南部地震によるセントラルロッジの被災、令和 2 年から始まった新型コロナウイルスによる影響に加えて、少子高齢化や人口減少、最近では物価高騰や人手不足の問題など、当施設を取り巻く事業環境はこれまで経験したことのないスピードで変化し、対応に追われ続けてきました。

そんな時代だからこそ、社員同士はもちろん、地域のみなさま、名古屋市など関係機関と課題を共有し、一丸となって知恵を出し合い、施設運営にあたっていけるようにするために、この経営計画書をまとめました。

この経営計画書を作成するにあたっては、理事や経営陣だけでなく、社員からも意見を聞いて作成しました。その分だけ、現場の意見を反映した計画になっているものと考えています。

関係機関の皆様におかれましては、ますますのご理解とご協力を賜りますよう引き続きよろしくお願い申し上げます。

令和 8 年 3 月 30 日
公益財団法人名古屋市民休暇村管理公社
代表理事 丸山 文広

2 計画期間

令和8年度～令和10年度（令和8年4月～令和11年3月）

3 経営目的と経営方針（目指す姿）について

中期経営計画の策定にあたり、当法人は名古屋市民御岳休暇村管理条例に基づいて設置された「名古屋市民御岳休暇村」の指定管理者として、同条例第1条「自然と親しむレクリエーション活動の場を市民に提供することにより、市民の健康増進をはかり、もって市民福祉の向上に寄与する」ことを経営目的としていることを再認識するとともに、その趣旨と現代的な意味を踏まえ、法人としての経営方針（目指す姿）を定めました。

【経営目的（名古屋市民御岳休暇村管理条例第1条）】
自然と親しむレクリエーション活動の場を市民に提供することにより
市民の健康増進をはかり、もって市民福祉の向上に寄与する

【目指す姿】
世代を超えて 名古屋で暮らす人々が
最も気軽に自然と親しみ、元気をもらえる施設

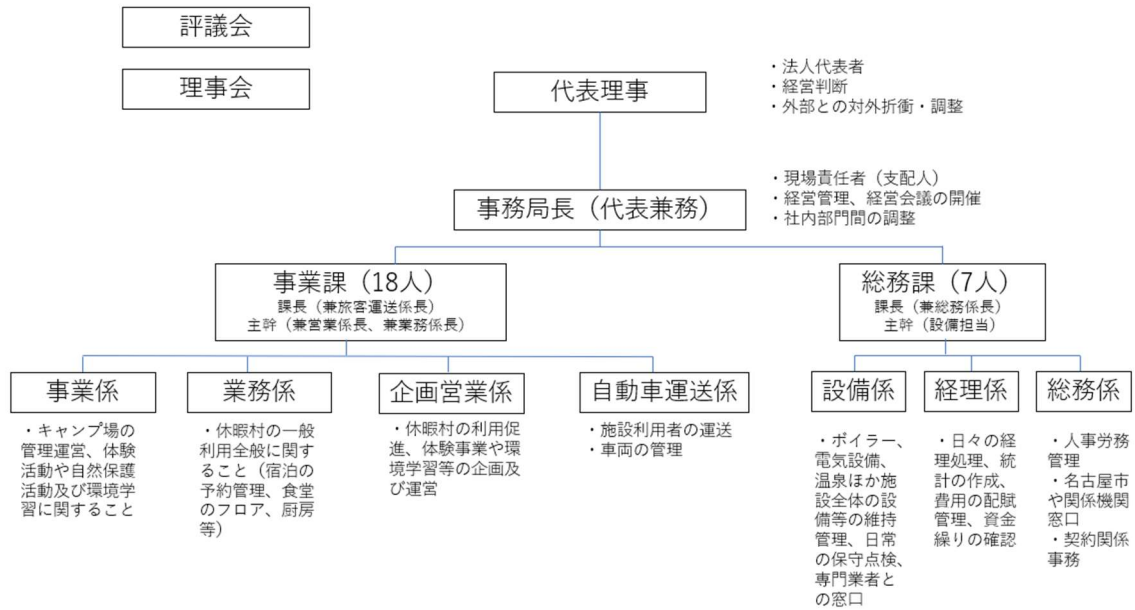
詳細は後述しますが、これまで日々の業務に追われる中で、おんたけ休暇村が存在する本来の目的（存在意義）や管理条例の趣旨を振り返ることはほとんどなくなっていました。また収益事業を行っているという意識が乏しく、指定管理料に依存した運営を続けてきたことが原因で債務超過に陥ったものと考えており、昨年度より名古屋市策定の経営健全化方針の取り組みを進めているところです。

中期経営計画の策定にあたっては、進行中の経営健全化方針を踏まえつつ、施設の原点に立ち返った経営目的を掲げるとともに、この目的を達成するために、いかにあるべきか（経営方針、目指す姿）、いかになすべきか（骨子、アクションプラン）を考えて策定しました。

4 組織体制について

（1）組織図

今回の中期経営計画の推進については、次頁の図とおり、業務効率化を推進するため事業課と営業課を統合し部門の垣根を超えた連携を強化するとともに、旅客自動車運送事業を廃止し公社企画ツアー運営の一部リソースを個人客の誘客に充てるなど事業の選択と集中を進められる体制を構築します。またガバナンスを強化し、現状の組織における各部門の機能や社員の能力を活かすことに重点を置きながら計画を推進していきたいと考えています。



(2) 会議体系

会議体系については、次の2つの定例会議を軸にマネジメントを推進していく予定です。これまでは月1回のペースで課長会のみ実施していましたが、単なる報告会という位置づけに留まっていました。この課長会に係長級の職員にも参加してもらいアクションプランの進捗管理の場として機能させることで、単なる報告会の場から、アクションプランを推進するために「課題を共有し知恵を出し合い意思決定できる場」に変えていきます。

また新たに始める朝礼や理事長と社員の1対1の個人面談を通じて、計画推進の前提となる社員への浸透やチーム作りといった組織運営の基盤を整えていきたいと思っております。

会議名	参加者	目的および内容や頻度
課長会	代表理事兼事務局長 課長級3人、主幹級2人 ※係長級、各部主任級も適宜参加	売上や客数の報告、工事予定などの確認、情報の共有、頻度は月1回 + 中期経営計画の進捗確認、対応策の検討、意見交換および意思決定の実施
朝礼	全社員	本日の予約状況の確認、情報の共有、基本あいさつの練習(声出し)などサービス業としての習慣づけ、理事長の動きの共有など、頻度は毎朝
個人面談	代表理事と社員全員	半年に1度、個人面談を行い、希望や悩み、課題感を共有する

5 経営計画の骨子・アクションプランの概要について

経営計画の骨子 (P5) およびアクションプラン (P6) の概要を示します。詳細な解説はP7以降に示します。

経営計画の骨子

アクションプラン

6 経営計画の骨子に関する詳細説明

(1) 現状に関する認識について

①外部環境に関する認識について

ア 市場について

旅行重要は回復しインバウンド客も増加傾向にありますが、木曽地域は競合他社の進出も多く、ここ数年でリニューアルをした旅館も増加しており競争が激化しています。インバウンド客の増加で市場そのものは大きくなっていると言われていた一方、近隣では経営者の高齢化や後継者問題で廃業する旅館も少なくありません。

イ 顧客について

旅行嗜好の変化（団体→個人、温泉、グルメ、癒し+αの体験）と言われて久しく、また子供団体の旅行（特に宿泊を伴うもの）は少子高齢化や家族の嗜好の変化もあり減少傾向にあります。

ウ その他

木曽地域は特に人口流出が多い地域でもあり、また前述の通り他旅館のリニューアルも相次いでおり、人手不足と採用難が深刻化しています。また当施設は最寄りの JR 木曽福島駅から車で片道約 40 分という立地にあり、それゆえに長所（本物の自然体験ができる等）と短所（アクセスが悪い等）の両面ある環境になっています。

総じて、日本国内についても木曽地域についても、旅行需要の回復は顕著である一方で、インバウンド客への対応や人手不足の問題など 10 年前には考える必要のなかった問題点を解決できるか否かが成功（生き残り）の鍵になってきています。特に中小規模事業者の場合はリソースが限られているので①コンセプトや方針の明確化、②①の方針に沿ったターゲットの絞り込みや情報発信の強化、メリハリのある設備投資の実施、③①と②の前提となる人員の確保と育成（省力化なら省力化）体制の整備、の3点が重要な成功要因と考えられています。

②内部環境に関する認識について

ア 組織・人事について

これまでは組織としての目的や目標を「明確に」掲げていた状態とは言えない状況でした。「この施設の経営目的や目指す姿はどんなものか」というそもそもの部分を明確に定めず、そのため戦略のブレ、モチベーションの低下、採用や定着の不安定化等の悪循環につながっていたと考えられます。目標にしていた宿泊客数なども社内で浸透しているとは言えない状況で、報告・連絡・相談の仕組みや会議の運営方法などガバナンスの面においても問題があったと考えています。

イ 営業・オペレーションについて

営業については、基本的に公社独自で企画する企画ツアーでの集客に力点をおいて、そこに人的にも資金的にもリソースを割いて運営しています。ツアー、宿泊プランとも顧客からの満足度は高い評価をいただいておりますが、コストパフォーマンスの良さを指摘していただくことも多く、指定管理料による補填を前提で企画していることを考えると現状のままが良いのか悩ましいところです。

また個人客についてはホームページや電話のほか、じゃらん・楽天トラベルといった OTA (Online Travel Agent) を経由して予約を受け付けていますが、ツアー客のように大きなリソースを割いていません。

業務効率化や改善に関する取り組みも、知識不足やマンパワー不足が要因で着手しきれない（考える時間を持たない）状態になっています。

総じて、書面上の組織体制や制度は整っているものの、実際の運営面（オペレーション）で機能しているとは言い難く、旧来の枠組みを変更しないまま兼務発令などで人員不足をカバーしてきたこともあり、通常業務を回すことで手一杯になっている部署が多いという状況に陥っています。

そのため営業面においても、施設全体としては収容可能なキャパシティーは残っていますが、人手不足によりマンパワーの面で対応できない状態に陥っています。

団体客を受け入れるノウハウやルートは確保されているものの、価格設定の面で最初から指定管理料を織り込んだり人件費を考慮したりせずに企画されているため、リーズナブルだが悪く言えば採算を考慮していないプランが定着してしまっており、リピーターもビジネス的な視点からは優良顧客と呼んでよいのか判断が難しい状況になっています。

伸びしろとしては教育体験施設としてのイメージが強かったこと、団体客を中心に集客していたことなどから、その他の分野にターゲットを変更することも考えられますが、当施設の設置趣旨との兼ね合いや人手不足の問題を考慮して判断していく必要があります。

③ 財務や収支構造について

財務や収支構造の特徴については、要約すると次の2点にまとめられます

ア 収入の2/3以上が指定管理料であり、主たる事業の収入よりも大きいという特異な収益構造になっています。商品・サービスの価格設定をはじめ、様々なものがこの指定管理料が入ることを前提に決められているため、もはや一般的な企業の構造をなしていないため、今後の管理方法や方針を明確に定める必要があります

イ いずれにせよ財務内容は悪化し厳しい状態に陥っているため、現行事業の一部を廃止するあるいは大幅なコストカットと伴わないならば、限界利益（収入・売上高－食材などの原価）で約420,000千円の固定費をカバーするだけの収益（入金、逆算すると約460,000千円）を確保できないと、事業を継続できない状態に陥っています。

また最低賃金の上昇や物価高騰を踏まえれば、この水準は今後さらに上昇することも織

り込んで計画を立てる必要があると考えています。

(2) おんたけ休暇村が存続し続けるために最優先で必要なこと

(1)の現状に関する認識を踏まえて、具体的な経営課題について対処していく「大前提」として、さらに踏み込んでいえば「おんたけ休暇村が存続し続けるために最優先で必要なこと」として、以下①～③の3点を最優先で取り組む必要があると判断しました。

「おんたけ休暇村が存続し続けるために最優先で必要なこと=大前提」

- ①目的・目標=存在意義の明確化(再定義)、それに合致した内容の経営方針(戦略)を考えること
- ②5年先を見据えて施設存続に必要なスタッフを確保&育成すること、独自の採用ルートを構築すること
- ③現状を把握できるようにするために、配布率による管理とは別に、事業別の収支を把握できるようにすること

① 目的・目標の明確化

目的を達成する手段として事業がある以上、目的なくして事業は成立しません。中期経営計画の策定にあたっては、あらためてこの施設設置の根拠である「名古屋市民御岳休暇村条例第1条」の志を再認識し、当施設の経営目的として掲げるとともに、より分かりやすい表現として次のような「目指す姿」を掲げました。

「世代を超えて 名古屋で暮らす人々が 最も気軽に 自然と親しみ、元気をもらえる場」
今回の中期経営計画全体はこの「経営目的」と「目指す姿」を軸として組み立てています。

② 5年先を見据えて施設存続に必要なスタッフを確保&育成する、独自の採用ルート構築
スタッフがいないければ施設を開けることはできません。現在中核を担っている正社員の多くは50代あるいは再任用により60才超という状況です。地域特性や立地条件からも採用に有利とはいえない状況で、いかにしてスタッフを採用し育成していくか、あるいは別のしくみを構築するのかは、存続していくために最優先で必要な取り組みの1つと判断しています。

③ 現状を把握できるようにするための事業別収支管理の徹底

現状把握が正確にできなければ対応策の進捗管理や効果の検証も難しくなってしまいます。一方で前述の通り、過去の経緯もあり事業別の収益性を正確に把握できる状態になっていないことから、配布率による管理とは別に、事業別の収支を把握できる体制を整えます。

(3) 現状の経営課題と目指す姿

(2)で示した①～③を大前提としたうえで、様々な経営課題を大きく4点に分けて整理するとともに、「目指す姿=ではどのような状態を目指すのか」を示します。

①経営管理体制の整備 (ガバナンスの強化)

目指す姿としては「再認識した目的・目標を踏まえた点検の仕組みが存在する状態、社内のコミュニケーションが円滑で経営陣とスタッフで一丸となっている状態」と設定しました。現在の状況は、恥ずかしながらこうした全ての行動の基盤になる部分が十分とは言えない

い状況にあります。経営陣と現場でのコミュニケーションが十分に図れており、ガバナンスの観点からも円滑に機能している状態に生まれ変わることを経営課題の1つに据えました。

②スタッフの確保&育成

目指す姿としては「再定義した目的・目標を共有しスタッフが定着している状態」「人口減少中の木曽エリアでも安心してスタッフを確保できている状態」と設定しました。現在でもすでにスタッフ不足やコスト削減の観点から休村日などを設定していますが、後述する収益目標を踏まえるとそうした休村日を設定する余裕（余力）は本来ありません。一方で現実問題としてスタッフの不足感は強くあり、求人を出しても応募すらない状況になっているほか、前述のとおり社員の高齢化も進んでいることから、こうした課題がクリアになっている状態に生まれ変わることを経営課題の1つに据えました。

③新たな顧客層の取り込み&集客

目指す姿としては「団体ツアーに加え、個人客に向けた基本的なPR活動が機能している状態」「利用率の高い50代以上に加えて、家族連れや外国人にも知られている状態」としました。

最優先は名古屋市民の方ですが、後述する収益目標を踏まえると、名古屋市外の方や外国人観光客などにもアプローチする必要があると判断しました。培ってきた体験活動などのノウハウも生かしたプランを提案し、既存の顧客だけでなく新しい客層も取り込んでいくという課題がクリアになっている状態に生まれ変わることを経営課題の1つに据えました。

なお、現状の当社のマーケティング戦略は次のようにまとめられます。これに加えて、ゴシック部分の活動を強化していくものであり、これらは経営健全化方針や名古屋市が実施したマーケティング調査の施策も反映させたものになっています。また大きく団体客から個人客にターゲットを変更することになるため、社内の役割分担や情報発信ツールの見直しも進めていく予定です。

着眼点	内容
セグメント・ターゲット ポジション (STP) の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・名古屋市、知多半島を中心に東海圏に住む人々 ・年齢や性別、趣味や嗜好などでの絞込はしていない ⇒利用率の高い50代以上をコアターゲットとする ・施設コンセプトは（強いて言えば）体験型施設として発信、団体旅行の教育研修なども主たるターゲットに据えている ⇒団体旅行ではなく、個人客向けの体験プラン（星空観測やトレッキング等）が充実した施設というポジションを確立す

		る（そのための顧客導線も構築する）
4P の 視 点	商品・サービス Product	<p>《一般客》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1泊2食付きの宿泊プラン、食事はコースで提供 ・布団の部屋は自分で敷く方式、一部ベッドルームもあり ・洗面台は全部屋設置、トイレは設置と非設置の部屋あり ・大浴場（沸かし湯）と別棟に温泉あり ・団体の受け入れ他、しばしば休館日がある <p>⇒食事についても地元食材を使ったメニューの充実を図り、他施設との差別化を進める</p> <p>《公社企画ツアー》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2泊3日名古屋発のツアーを中心に、自然体験や健康ウォーキングなどをテーマにした企画を月2～3プラン提供 ・宿泊は基本的にロッジやキャンプ場を使用するコース ・周遊先は上高地や駒ヶ岳など木曾エリア以外も含んでいる <p>⇒前述のとおり個人客向けの体験プランを充実させる</p>
	価格 Price	<p>《一般客》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1泊2食付き1万円前後の宿泊プラン <p>⇒平均客単価を12,000円まで上昇を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャンプ場は1人1泊1000円（子ども500円）、ファミリーキャビンは1棟1泊13,000円前後 ・繁忙期、閑散期、通常期で500円～1,000円程度の価格調整を行っている <p>《公社企画ツアー》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公社企画ツアーは名古屋発着のバスツアーで1人30,000円～40,000円（2泊3日）、健康増進ウォークなどは20,000円～30,000円（1泊2日） ・指定管理料の利用込み、人件費を考慮せず企画と価格設定をしているためかなりリーズナブル <p>⇒公社企画ツアーについては団体旅行の衰退もあり縮小、個人客の獲得に力を集中させる</p>
	立地 Place	<ul style="list-style-type: none"> ・JR木曾福島駅から車で約40分、JR名古屋駅から木曾福島駅まで特急で約1時間30分 ・周辺には御岳山麓の大自然が広がるが、近隣に建物はなく買い物などにはマイカーを必要とする立地 ・いわゆる山奥であり道路も登山口で行き止まりになるので、この施設や御岳山を目的地にしないと立ち寄ることはない立地

	<p>プロモーション Promotion</p>	<p>《一般客》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社サイト、OTA（じゃらん、楽天トラベル）での発信 ・ それ以外には特に実施していない、SNS 発信くらい <p>⇒業務効率化の観点からも OTA を通じた予約管理システムは早急に機能させる</p> <p>⇒これまでと異なり個人客の集客になるので、SNS の運用や Web マーケティングに専属の職員を 1 名任命し運用にあたる</p> <p>⇒運用にあたっては、長野県よろず支援拠点など公的支援機関による情報発信の専門家の助言（無料）ももらいながら改善させていく</p> <p>⇒紙媒体を中心とした広告宣伝を削減し、その予算を用いて効果測定も可能な SNS 広告により年代やエリアを絞り込んだ情報発信を推進する。ピンポイントで名古屋市民や名古屋在住で SNS を利用している人に向けたプッシュ型の情報発信も可能なことから活用する</p> <p>⇒紙媒体での発信についても、登山雑誌や写真雑誌などターゲットや顧客ニーズに合致する専門誌を中心に選定しなおす</p> <p>《公社企画ツアー》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 春夏と秋冬にツアー・体験・宿泊プランをまとめたチラシを名古屋市内の公共施設などに配布、自社サイトにも掲載 ・ 以前は名古屋市内の小中学校などにも配布していたが、対応を疑問視する声を受け近年は実施できていない ・ 春夏、秋冬のツアーチラシができ次第、過去の利用者へダイレクトメールを発送（2,000 通弱） <p>⇒チラシの配布などはその効果を改めて見直し、費用対効果の面で割に合わないものから廃止しコスト削減につなげる</p>
--	------------------------------	---

←	←	機会←
←	←	<p>■旅行目的の多様化、高齢層の自然志向、登山客の回復、インバウンド需要増加、体験コンテンツへのニーズの高まり←</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内観光・宿泊業界市場の回復や、体験型・滞在型観光への志向← 国内旅行目的のトップ3:「温泉」「現地のグルメ」「休息・癒し」← 50代以上は自然を旅行目的とする割合多い← 御嶽山の国定公園化や、木曽路の日本遺産認定などによるPR機会の増加← 御嶽への登山客の回復傾向(ただし日帰り客が中心)← 健康志向・ウェルビーイング、SDGs志向の拡大← インバウンド需要の増加(中山道など近隣地域へのインバウンド来訪増)← カヌー体験、森林鉄道イベント、オフロードバイク場、ヒルクライムレース、ドローン教室等との連携による集客機会の増加← 旅行者のOTA利用割合の増加/SNS・動画投稿サイト等による情報取得の一般化← 宿泊施設運営におけるDX・業務効率化の進展← 食事ニーズの多様化← 若年層を中心とした「体験共有」のニーズの高まり←
強 み←	<p>■独自の歴史・文化、豊かな自然環境、多様な施設、大規模団体対応可能、地元食材の料理、公共施設としての信頼・価値、安価なキャンプ場←</p> <ul style="list-style-type: none"> 御嶽山は日帰り可能な手軽に登れる山として評価(初心者向け)← 御嶽山を中心とした豊かな自然(星空、雲海、森林、湖など)に恵まれたロケーション← 霊峰・御嶽山における独自の歴史・文化資源(御嶽講、尾張藩領地)← ロッジ、温浴施設、天文館、食の体験館等、多様な施設がある← 王滝村随一の大規模施設で、団体・イベントなどでの宿泊に対応可← 信州の地元食材を活かした料理を提供できる← 公共施設として長野県、広域連合、王滝村、地元団体等とのネットワークを有し、連携が可能← 公共施設としての信頼度、利用しやすい価格設定← 	<p>◎豊かな自然や多様な施設を活かした新たな体験コンテンツ等による集客強化←</p> <p>◎地元食材や温浴施設をPRし、癒し・健康・グルメ・自然体験を求める層へ訴求←</p> <p>←</p> <p>・50代以上に重点を置いた、豊かな自然等を活かした新コンテンツ開発、既存コンテンツとの連携、過ごし方の提案←</p> <p>・日帰り登山客に宿泊してもらうための新たなコンテンツ開発、既存コンテンツとの連携等←</p> <p>・地元食材をより活かした食事メニューの充実及びPR強化←</p> <p>・トレッキングニーズ等を活かしたインバウンドの取り込み←</p> <p>・国定公園指定を機会とした地域一体となった情報発信の強化←</p> <p>・料金設定の一定の見直し検討による利用者サービス・満足度の向上←</p>

上記の活動は同調査におけるクロス SWOT 分析の結果とも一致しています

参考: 市民御岳休暇村の活用推進調査業務 中間報告書(三菱 UFJ リサーチ & コンサル作成)

④適正な財務&収益の管理

目指す姿として「事業別の収支状況を適切に把握できる状態」「事業別に適正な指定管理料が積算され、適切な収益目標を設定できる状態」としました。具体的な数値目標を次のように設定します。

目標指標	R7 現状値	目標数値	詳細
施設貸与事業における 宿泊者数	年間 15,000 人	年間 20,000 人	この数値を達成することで施設貸与事業の目標売上高 230,000 千円を超えられる
施設貸与事業における 客単価	1 人あたり 11,000 円	1 人あたり 12,000 円	
施設利用者満足度 (アンケート)	76.3	80 点以上	定性的な面をカバーする指標として、これまで継続してきたアンケート調査を継続する

なお、施設貸与事業以外の事業については、その収益構造や事業規模を踏まえると経営改善に資するインパクトは小さいことから、目標が乱立されることを回避する意味でも、目標

指標はこの3ポイントに絞って運営します。

7 アクションプランに関する詳細説明

(1) アクションプランの策定について

前述の「経営目的・目標」「目指す姿」を実現するために「だれが」「いつまでに」「なにをする」という内容を現状の人的・金銭的リソースを踏まえて整理したものがアクションプランになります。時間軸や担当などはP6の表で確認していただき、ここでは各アクションプランに示した「8つのアクション」の各項目内容について詳細を説明します。

(2) アクションプランで取り組む8つのアクションの具体的な内容とねらい

①経営管理体制の整備（ガバナンスの強化）

目指す姿：「再認識した目的・目標を踏まえた点検の仕組みが存在する状態」

「社内のコミュニケーションが円滑で経営陣とスタッフで一丸となっている状態」

アクション	具体的な内容とねらい
経営会議における目的・目標の進捗管理、知恵を出し合って課題解決する場の整備	経営目的の共有、浸透はどの企業でも重要なことですが時間がかかることでもあります。また経営陣とスタッフが一丸となって知恵を出し合える環境を整えるためにも必要なことです。再認識した目的・目標を会議の都度繰り返し確認する運営を行うとともに、単なる情報共有に留まらない、経営計画で示したアクションの進捗管理をする時間を設けて、建設的な話し合いを行える場に既存の会議を変えていきます
半年1回 理事長と社員全員の1対1面談&朝礼を行い本日の動きを全員で共有	これまで実施していなかった朝礼を通じて、理事長や各部門が今日1日どのような動きをするのか、どのようなお客様がいらっしゃるのかという基本的な情報を共有し全社的な視点をもつ時間を設けます。また定期的に経営トップである理事長自ら社員と1対1の面談を行い、現場レベルと経営レベルでの認識のズレや悩みを解消あるいは把握することを通じて、課題であるコミュニケーションの円滑化に繋がります

②スタッフの確保&育成

目指す姿：「再定義した目的・目標を共有しスタッフが定着している状態」

「人口減少中の木曽エリアでも安心してスタッフを確保できている状態」

アクション	具体的な内容とねらい
王滝村や長野県木曽地域振興局、外部機関と連携したスタッ	昨今の人手不足の問題はハローワークを通じた求人のみで解決できる問題でないこと、木曽エリアの人口減少が著しく休暇村の立地そのものも山の奥地であることを踏まえて、王滝村や長野県と

フの確保	連携したスタッフの確保、具体的には移住希望者や地方での暮らしに関心の高い人にターゲットを絞り込んだ求人活動を展開すること、他の民間求人サイトも活用していくことで、施設存続に必要なスタッフの確保に資する突破口を模索します
スタッフのキャリア形成や働きがいも意識した労働環境の整備と業務効率化	現在の労働環境では残業時間も多くなっているため、予約管理システムを皮切りにバックオフィスの IT 化を推進するとともに、既存の会議の場を活用し業務効率化に向けたアイデアだしや推進をおこなう環境を整えることで、働く時間そのものを効率的かつ充実したものに変えていきます。 また中核を担っている社員の年齢が高くなってきている以上、仮に新しい社員を採用できたとしても、定着しなければ意味がありません。計画中期以降は、おんたけ山麓で就労しなければ体験できない経験や得られないスキルを整理して、従業員のキャリア形成までカバーできるような体制づくりを進めていきます

③新たな顧客層の取り込み&集客

目指す姿:「団体ツアーに加え、個人客に向けた基本的な PR 活動が機能している状態」
「利用率の高い 50 代以上に加えて、家族連れや外国人にも知られている状態」

アクション	具体的な内容とねらい
個人客にむけた基本的な PR 活動の徹底、専任担当者の設置、Web&SNS 活用	既存の団体ツアー客は大切にしながら、新たな客層として個人客にむけた PR にも注力します。専任担当者を設けて、Web や SNS を通じた情報発信を強化します。情報発信のクオリティについては長野県よろず支援拠点などの中小企業支援機関で情報発信のノウハウを学びながら高めていきます
星空観察など体験つき宿泊プランの強化、Web サイトや館内案内の多言語化	「強みを活かして機会にぶつける」という観点の基本戦略として、天体望遠鏡を活用した星空観察をはじめとする「体験型プラン」を個人宿泊プランにセットした商品開発を行い、最も積極的に発信します。並行して Web サイトや館内案内の多言語化も少しずつ進めていき、急速に拡大しているインバウンドの需要も計画中期以降は取り込んでいけるよう準備を進めていきます

④適正な財務&収益の管理

目指す姿「事業別の収支状況を適切に把握できる状態」
「事業別に適正な指定管理料が積算され、適切な収益目標を設定できる状態」

アクション	具体的な内容とねらい
実態に即した配布率と事業別収支の把握	現状把握を行えるようにするため、事業別収支をしっかりと分析していきます。担当者の業務量増大を回避するため、現在の配布率

	による管理体制を再確認し、既存の管理体制を活かしながら、意思決定や進捗管理に活用できるような方法を迅速に整えます
適切な収益目標の設定と予実管理の実施	アクションで示した定性的な内容とともに、P13 で示した定量的な目標値を達成すべく、月次の会議において予測と実態の差異の確認と対応策の検討を進めていきます。

8 収支計画および目標数値に関する詳細説明

収支状況を持続可能な状態にするためには、一定程度の指定管理料収入を加味したとしても、主たる事業である施設貸与及び販売事業の売上高を 230,000 千円程度にする必要があります。これは同事業以外の事業（自然体験事業、青少年健全育成事業等）は事業規模が小さく財務上の改善インパクトが小さいため、収支状況の改善には施設貸与及び販売事業の回復にフォーカスせざるをえないことを意味します。

また法人全体として必要な収入は、過去の損益分岐点売上高を踏まえると 450,000 千円～500,000 千円程度と積算しています。この数字でさえ人件費以外の固定費を 20,000～30,000 千円レベルで削減することを前提にしており、この目標値を下げるシナリオを描くためには、固定費の更なる削減が必要です。なお固定費の削減が求められる状況ではありますが、人件費については、最低賃金の上昇や現状の人手不足もあり、削減シナリオを想定するのは妥当ではないと判断し遡増するシナリオにしました。

いずれにせよ、公益事業との兼ね合いを考慮しつつ「収益を生まない事業は見直し、お金と労力という経営資源と収益を生む事業の強化に集中させていく」というテコ入れをしていかなければならない状況だと考えています。

9 終わりに

本中期経営計画は、当施設の経営基盤を強化し、改めて設立趣旨に立ち返り、その役割を一層果たしていくための指針として策定したものです。

観光需要の変化や人口減少、施設老朽化など、当施設を取り巻く環境は厳しさを増しておりますが、こうした状況を的確に捉え、持続可能な運営体制を確立することが必要です。

今後は、本計画に掲げた方針のもと、経営の効率化とサービス水準の向上を両立させるとともに、地域のみなさんや関係機関との連携を一層強化し、利用者の健康増進の一翼を担う施設としての使命を果たしてまいります。

また、職員一人ひとりが公共施設の担い手としての自覚を持ち、専門性と接遇力の向上に努めることにより、利用者の皆様に安心と満足を提供できる体制を整えてまいります。

本計画の着実な実行により、市民に信頼される宿泊施設としての地位を確立し、将来にわたり安定した運営を継続できるよう、職員一同、全力を尽くしてまいります。

今後とも、関係各位のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

**おんたけ休暇村
中期経営計画
骨子
令和8年度→10年度**

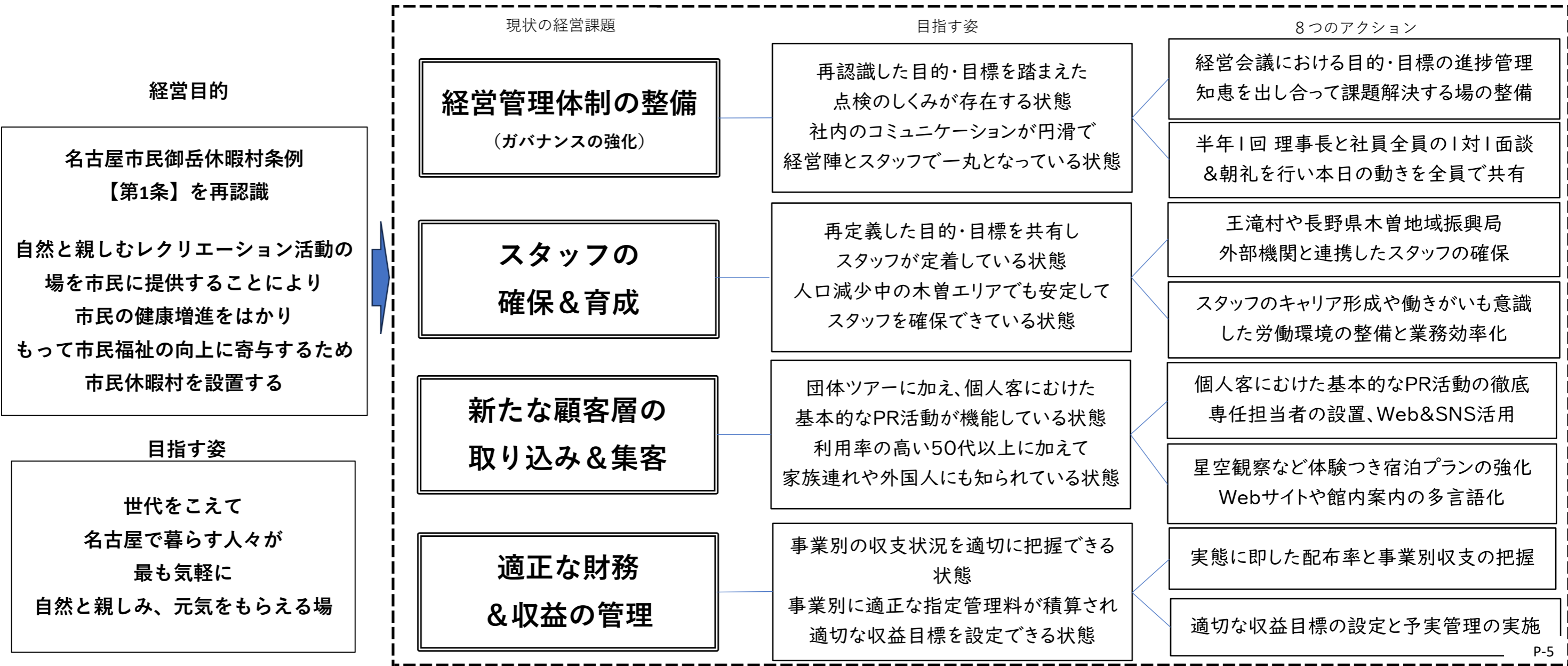
【外部環境】
 <<市場>> 旅行需要は回復しインバウンドも増加傾向だが、木曾地域は競合進出も多く競争激化（リニューアルも多い）
 <<顧客>> 旅行嗜好の変化（団体→個人、温泉、グルメ、癒し+αの体験）、子供団体旅行の減少（特に宿泊をとまなうもの）
 <<その他>> 人手不足と採用難、人口流出（特に木曾地域）
 最寄り駅から車で片道40分超の立地条件（自然は豊か）

【内部環境】
 <<組織・人事>> 組織としての目的・目標が不明確（定量面・定性面）、採用&定着の不安定化、モチベーション低下傾向
 <<営業・オペレーション>> 公社企画ツアーでの集客に力点、ツアー&宿泊プランともコスパよく顧客満足度は高い
 <<財務>> 収入の2/3以上は指定管理料、指定管理料ありきの収支構造、事業別収支は独自の配布率で計算しており実態と乖離



「おんたけ休暇村が存続し続けるために最優先で必要なこと」

- ① **目的・目標=存在意義の明確化（再定義）、それに合致した内容の経営方針（戦略）を考えること**
 - ② **5年先を見据えて施設存続に必要なスタッフを確保&育成すること、独自の採用ルートを構築すること**
 - ③ **現状を把握できるようにするために、配布率による管理とは別に、事業別の収支を把握できるようにすること**
- ⇒ **それら3つの前提条件のクリアを含め、実行可能な8つのアクション（具体的な行動）を着実に実行していくこと**



おんたけ休暇村 中期経営計画（3カ年計画）
令和8年～令和10年度 アクションプラン

経営目的『自然と親しむレクリエーション活動の場を市民に提供することにより、市民の健康増進をはかり、もって市民福祉の向上に寄与する』（名古屋市民御岳休暇村条例より）

経営課題	目指す姿	誰が (責任者)	具体的な行動	いつ (→着手、○=完了)										備考
				R8.4~6	R8.7~9	R8.10~12	R9.1~3	R9.4~6	R9.7~9	R9.10~12	R10.1~3	R10.4~7	R10.8~最終	
経営管理体制の整備	再認識した目的・目標を踏まえた点検のしくみが存在する状態	理事長	・月次の経営会議における目的の再確認、目標の進捗管理と打合せ記録の作成&共有 ・参加者の会議スキル強化	<p>月次の経営会議：報告会+経営計画の進捗管理の場として機能させる</p> <p>参加者の管理職としての会議スキル勉強会を月15分実施</p> <p>経営会議の場を通じた経営計画の進捗管理機能の有効化 出捐者も納得できる管理体制の構築&報告体制の継続</p>										<p>・月次の経営会議が報告会どまりで課題解決や進捗管理の場になっていないので、会議スキルの習得含めて立て直しを図る</p> <p>・開始3年目（習慣化後）からは独自の工夫も導入する（顧客満足向上事例や業務改善事例の表彰など）</p>
	社内のコミュニケーションが円滑で経営陣とスタッフが丸となって動ける状態	理事長	・半年1回 理事長と社員全員の1対1の個別面談を実施 ・毎朝朝礼を行い理事長&本日の施設の動き等を情報共有	<p>半年1回の代表理事による個別面談の習慣化（スタッフの思いの傾聴&引き出し）</p> <p>毎日の朝礼の習慣化（全員で接客基本用語の唱和）</p> <p>習慣化した個別面談&朝礼の創意工夫（備考参照）</p>										
スタッフの確保&育成	再定義した目的・目標を共有しスタッフが定着している状態	総務課長 (理事長)	王滝村や長野県木曾地域振興局と連携したスタッフの確保	<p>関係自治体とのスキーム構築</p> <p>スキーム活用し採用活動&育成に注力（研修も）</p>										<p>・ハローワークに加えて大手求人サイトでの求人掲載も開始</p> <p>・長野県主催の移住イベントなどでの出展</p>
	人口減少の木曾エリアでも安定してスタッフを確保できている状態	事業課長 (理事長)	スタッフのキャリア形成や働きがい意識した労働環境の整備と業務効率化	<p>朝礼を通じた経営目的や現状認識の共有&再徹底</p> <p>Webシステムによる予約管理の業務効率化&安定運営</p> <p>業務効率化に資する改善案の洗い出し&経営会議での検討サイクル構築</p>										
新たな顧客層の取り込み&集客	団体ツアーに加え、個人客にむけた基本的なPR活動が機能している状態	事業課長 (理事長)	個人客にむけた基本的なPR活動の徹底、予約システム整備 専任担当者の設置、Web&SNS活用	<p>事業課内で専任担当決定&事業の取捨選択</p> <p>コアターゲット（名古屋在住、50代以上、WebやSNSを利用の中間層）への発信</p> <p>SNSと動画による情報発信の習慣構築（含む研修受講、SNS広告の作成&打ち込み）</p> <p>ターゲットの再検証</p>										<p>・最優先は個人客への情報発信強化、専属担当者を任命しSNS運用、動画発信、各種Webクチコミコメントへの回答を徹底（含む外注活用）</p> <p>・新たな客層として市内法人むけに福利厚生施設としての提携や研修利用プランを発信</p> <p>・3年目移行はHPや情報発信の多言語化にも対応</p>
	利用率の高い50代以上を中心に家族連れや外国人にも知られている状態	事業課長 (理事長)	家族むけ体験つき宿泊プランの発信強化 Webサイトや館内案内の多言語化	<p>星空観察など体験つき宿泊プランの発信強化（天体望遠鏡の活用、登山など、既存プランを「宿泊プラン」としてリバイス</p> <p>名古屋市内で働く勤労者や法人にむけた情報発信</p> <p>多言語による情報発信の開始（インバウンドなど取り込み加速）</p>										
適正な財務&収益の管理	事業別の収支状況を適切に把握できる状態	総務課長 (理事長)	実態に即した配布率と事業別収支の把握	<p>事業別収支の正確な把握&モニタリング体制の構築</p> <p>配布率や計算方法の適正性のモニタリング</p> <p>配布率や計算方法の適正性のモニタリング</p>										<p>・総務課の経理部門では①実態に即した事業別収支の計算方法の構築、②①と指定管理料の配分を踏まえた収益目標（金額ベース、利用者数ベース等）の設定、③価格設定の見直し、の①～③をR9までに完了させる</p>
	事業別に適正な指定管理料が積算され適切な収益目標を設定できる状態	総務課長 (理事長)	適切な収益目標の設定と予実管理の実施	<p>適切な収益目標の設定（含む指定管理用の考え方の整理）</p> <p>収益目標と実績のモニタリング継続→経営会議にてフィードバック</p> <p>宿泊価格やツアー価格の価格設定方法の見直し</p>										