

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	主要施設の山紫苑は、現状、コロナ後宿泊者は徐々に戻ってきているが、休館の戻りが遅い、売り上げは前年度より増加したが、人件費をはじめ原材料等経費は諸物価高騰の影響を受け増加してきている。施設や設備の老朽化は進み、本館はトイレがないことで宿泊者から敬遠され稼働率低下につながっている。また、人員不足が慢性化し年間を通し調理師不足の影響が大きく積極的に諸客が困れないところが大きな課題となっている。温泉館はサウナ人気と低料金で利用できることから利用者は増加傾向にある。こちらの施設も老朽化が進み配管、バルブ関係の修繕が収支を圧迫しているところがあるが、R7年3月に鳥取市より自動減菌装置を導入していた。これにより人件費削減を行い、R7年4月の利用料改定より修繕費等経費を随い施設の維持管理をして行くために、いかに他施設と差別化を図り利用者アップをして行くかが課題である。そば道場は生そばなど新商品を提供し食事利用者は増加傾向にあり売り上げも増加しており黒字経営となっている。一方で、体験利用者はスタッフ不足により制限せざるを得ない部分もある。どうしても利比率の高い食事利用を優先に考えてしまう。体験利用の料金値上げも兼ね、効率よく集客し売り上げアップを図るにはどうするのがいいのか考える必要がある。おもしろ市場はR6年度7月に商品確保のため直販からふるさと鹿野主導による買取方式に変更したが、出荷者の高齢化により思うほど野菜類が集まらず商品不足の解消には至らず利用者が大幅に減少してしまっ。出荷者の確保と慢性的な商品不足の解消が依然として大きな課題である。そば処はR6年度末に退職したスタッフの補充を図り、R7年6月からこれまで通り週1日の定休日で営業できるようにになったが、利用者数の伸び悩みがあることから、隣接の温泉館やおもしろ市場の利用者を増やしそば処へ呼び込んでいく必要がある。加工所部門は人件費等経費を掛けずにと餅など餅類の製造に限定し、その他に鹿野そば等を販売している。地理的条件が悪く人を雇って事業拡大をして行くことが難しいため、現状維持により利益確保していく。切花部門は年々仕入れ価格が上昇する中、需要は減少傾向にある。普段の月はマイナスになっており、需要の多い彼岸、盆、正月の利益で最終利益を確保する。農業部門は前年度米価の高騰と交付金により計画以上の黒字となった。7年間継続して黒字を出しているが、農業機械の修繕費の出費が高額であり、会社全体の資金状況を見ると更新も難しい状況が続いている。交流館は「昭和レトロ展」や「西いなばサイクルDAY」、「城下町マルシェ」など地域と密着したイベントを開催しており、いずれも好評で地域への来訪者拡大に効果をもたらしている。	
経営方針 (令和7年度目標)	赤字部門の黒字転換と経営体質の強化を図り、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や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409,203千円、乗客施設利用者数190,450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		
経営改革 (財務面での長期見直し)	ふ山人経費 率 の率 3.9 野用 6.5 の 3.0 利率 1.4 ％ 用へ ％ 以上 者宿 数泊 21 1 3 0 3 0 0 0 人、 休 憩 8 ・ 7 0 0 人	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やじゃらん、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戦術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上げアップを図る取組みは、運営協議会との協議、解散後も令和5年5月から令和6年3月まで変化した。そば処はメニュー単価の値上げにより売り上げアップを図る。	債務超過額21%増加(令和4年比) 債務超過額191,199千円増加 (令和4年比) (令和5年度債務超過額32,861千円)	じゃらん、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類への移行が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196,270千円と計画比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達せなかったが、休館は目標の0,626人に対して倍近く0,696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上げアップは図れたが、赤字解消には至らなかった。	
		6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っていく。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、スタッフの増員の取り組みは、求人する人が集まらず、アルバイトによる補助的委員の確保に留まる。	経費率105.1% 人件費率41.3%	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。そば処は求人はい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。	
		7年度	主要施設の山紫苑は、スタッフの人員等の受け入れ体制を整え取り組むにせしなくし、コンサルの指導を仰ぎながら、宿泊、休憩利用者の拡大に取り組む。地域の各種団体やグループと連携を図り周遊や体験プランを取り入れた滞在型宿泊プランをブラッシュアップし集客を図る。また、コンサルの指導の下、じゃらんや楽天などの予約サイトや自社サイトでの予約拡大に取り組む。	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	主要施設の山紫苑はフロント、応接、調理師と、各部署で人員不足のため求人をするが応募者が殆どない状況であった。利用者拡大のためい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作成、コンサル指導の下、じゃらん、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で団体客誘致に取り組む。	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊10,429人、休憩6,936人) ふるさと鹿野の利用者数 169,025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、誘客のための戦略や戦術に自社で取り組むことが必要であるが、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。	
	正社員 の異 昇給 均へ 時人 給事 へ考 5課 円に よる 1 1 0 円 ア ッ プ	6年度	各部門で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求し必達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)	各部門の売上、収支目標を設定し毎月その数値を検証する。計画数値に対して乖離している部分はその原因を追究し対策を練る。	債務超過額10.1%増加(令和5年比) 債務超過額5,332,022千円増加 (令和5年比) (令和6年度債務超過額58,193千円)	主要施設山紫苑の利用者数が宿泊休憩とも目標に届かず売上は前年度より増加したものの、収支は前年度並みの11,397千円のマイナスとなり会社全体の収支に大きく影響してしまっ。おもしろ市場は体制を変更し商品確保に取り組んだが、商品不足の解消には至らず逆に赤字幅が大きくなってしまっ。そば処もスタッフ不足の影響が残り赤字を解消することができなかった。加工所部門もそばの商品開発に係る経費などにより赤字となっ。一方、農業部門やそば道場は計画を上回る利益により、会社全体の赤字を前年度から半減近く改善することができた。	(株)ふるさと鹿野の経営状況として、会社としての経営体力を保つためには、何といても山紫苑の収支状況の回復が欠かせない。令和6年度は、新型コロナウイルス落ち着き、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、前年度より赤字額は半減したものの黒字を確保するには至らなかった。諸客の強化とあわせ、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。
		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。	経費率99.4% 人件費率36.1%	各部門で黒字部門は継続し、赤字部門は改善を図り黒字化していく。	経費率101.1% 人件費率38.54	農業部門をはじめそば道場や切花部門が計画以上の利益を計上することができたが、山紫苑、おもしろ市場の赤字幅が大きく、全体の収支は前年度より改善はしたが5,332千円の赤字となり債務超過が増えてしまっ。	
		8年度	主要施設山紫苑は、宿泊利用者拡大のため地域の各種団体やグループと連携を図り周遊や体験プランのブラッシュアップをしながら集客していく。休憩利用者については、需要を把握しタイムリーなプランを造成し集客していく。じゃらんや楽天などの予約サイトや自社サイトでの予約拡大に取り組む。	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 (交流館以外)	主要施設の山紫苑はプラン造成に於いて、外部から提案を受け新たに「オトナ学園宿泊プラン」やファスティングプランなど体験を取り入れたプラン造成に取り組む。じゃらんや楽天トラベルなど予約サイトや自社サイに於いて、コンサルSEEDSの助言を得ながらUPし予約拡大を図る。	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊10,691人、休憩7,221人) ふるさと鹿野の利用者数 162,344人 (交流館以外)	山紫苑はスタッフ不足により体験型の独自プランの造成が出来なかった。外部から提案いただいた体験プランを販売したが、成果に繋がらなかった。一方、開散月の集客の為、格安プランを販売したが、こちらは反応があり集客につながった。年間を通し調理師不足が集客に影響しており喫緊の課題となっている。	
組織改革 (組織面見直し、人材育成)	バ 正 社 員 の 異 昇 給 均へ 時人 給事 へ考 5課 円に よる 1 1 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。責任者会議をとお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覧表、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されていない。	
		6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、電子長帳簿保存法は専門家を呼んで学ぶ。男女共同参画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。	
		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。	給料の定期昇給に関しては、人事考課を参考にすることによってとどまる。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ことがある。	
	バ 正 社 員 の 異 昇 給 均へ 時人 給事 へ考 5課 円に よる 1 1 0 円 ア ッ プ	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。責任者会議をとお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日過ぎに各部門責任者宛てに収支一覧表、計画対比表、利用人数一覧表を送り、毎月20日過ぎに責任者会議を開き、情報交換や問題点、課題点を話し合う場をもつ。	令和6年度は人事考課を実施せず。	毎月経営数字は各部門責任者に送っており、各部門責任者を通して従業員に周知してもらっている。毎月実施している部門責任者会議でそれぞれの部門の課題を話し合う場としているが、殆ど上がってこないのが現状である。ただ、この会議を通して部門間の協力体制等連携がとりやすくなっている。	人員不足の状況が続く、計画通りの組織改革や人材育成に取組める、推進など必須と思われる研修等は実施できるよう創意工夫を要する。
		7年度	前年度の取り組みに対して問題点を見出し改善し更に取り組んでいく。	パート社員平均時給前年度より6円アップ	外部講師を呼んでの幹部社員、中堅社員、新入社員とも人材育成の研修を実施し今年度は人事考課を実施しなかった。	パート社員平均時給令和5年度927円 令和6年度平均時給単価1,004円77円アップ (最低賃金アップにより増加している)	各部門とも日常業務をこなすために時間を費やしており、それぞれの社員に含数した研修を実施するのが難しい状況であった。	
		8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。	正社員の人事考課による給料額決定			各社員の担当業務に対する達成度や業務量、感想や意見、抱えている問題点をなど記入してもらい自己申告書の提出し留まり、給料や賞与に反映する人事考課は実施することは出来なかった。	

