## 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、休憩の戻りが選い。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機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誘客が図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という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上があるが、R7年3月に鳥取市社はり自動減菌装置を導入していただいが、たってはより利用者です。 アイダイの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上があるが、R7年3月に鳥取市者はよりのアスで、体験利用の料金性の、いかに他能をと関係を持ていかされる。そび、R7年3月に鳥取市者は大タッフ不足が、L1年により、R7年4月の利用者は生業を得などが商品を提供し食事利用者は火食・薬用を使えてきる。ている。 方で、体験利用用の料金性により乗りでは、大きない、アイマイのの高い食事利用を使えた。考えて、ます。 体験利用の料金性により思うほど野菜類が集まらず商品を作りのかまくる必要がある。 おもしる市場はR8年度7月に商品権保のため重販からふうさと鹿野主導による買取り方式に変更したが、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た。 出荷者の確保と慢性的な商品不足の解消が体機として大きな課題である。そび風はR8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日の定体日で営業できるようにありまったが、利用者により表したもの場で組みがあることから、隣接の温泉では、R7年の日からこれまで通り週1日の定体日で営業できるようにある。とから、隣接の温泉では、R7年の日からこれまで通り週1日の定体日で営業できるようにある。とから、隣接の温泉では、R7年の日からこれまで通り場では、R7年の日からこれまで通ります。 原本の音はでは、R7年の日からこれまで通ります。 R7年の日からこれまで通ります。 R7年の日はでは、R7年の日からこれまで通りまで、R7年の日からこれを指している。 R7年の日がこれが続いている。 交流館は「昭和レトロ展」が「成りしたり、現な推断していく。切れ部門は毎年度水間の高度と交付金により計画以上の風事を必要している。、2年間を続していく。 R7年の日が高額であり、条件を作るが、R7年の日がこれが続いている。 P7年の日がこれが続いている。 P7年の日がこれが表が、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日がこれが、R7年の日が、R7年の日がこれが、R7年の日が、R7年

## 経営方針(令和7年度目標)

赤宇部門の黒宇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そして、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、集客施設利用者数190,450人

	7年度目標 (期間内の 最終目標)	年度	実行計画		実績			
視点			取組内容	目標値	取組状況	実績値	分析、評価コメント(経営改善効果)	市担当課コメント
経営改革	ふるさと鹿野の利用者数1 1 94 経費率39.39%	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)	様となる施設山紫苑はコンサルと契約LNETやじゃらん、楽天などOTAの強化により 利用者拡大し取り組むと共に、選一副社長兵界により具体的戦新を以て合宿や日 帰り客など団体を課政に取り組む。おおしる市場は体制の弊社主弾で商島を充実 し利用者を増やし売り上げアップを図る取り組みは、運営協議会との協議、解散まで 今和5年5月から令和6年3月まで要した。そば処はメニュウー単値の値上げにより売 り上げアップを図る。	債務超過額2196增加(令和4年比) 債務超過9191,199円增加(令和4年比) (令和5年度債務超過額52,861千円)	じゃらん、楽天などOTAの強化によりNET予約の増加と検索層位がアップするが、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、年間を通し 前半度より増加したものの計画比では42,382人となり、前半比では305人増加したものの計画比では42,382人となった。売り上げは 前半度より増加したものの計画程24,1719千円、241人で1612年7日と計画は34,461ととまった。売り上げは 半はコロナの影響が残り、以間のような利用人数には高きませんでしたが、体態は目標の3,382を人に対して倍近 (06,938人の利用があったがコロナ以前のような利用者数には客でなかった。結果、収益は▲1153年7日と り、最終目標の単独無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等周とはならなかった。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、赤字解測には至らなかった。	(株)ふるさと世野の経営状況として、会社としての影響体力を保つためには、何といっても山東海の東 安状況の回復がかせない。令和 6年度は、新型コロナも添り着き、全監役とも同様の影響が予想以上にする。文出経費をからた。新値度、より赤手額は半減したものの属字を確実すると思うなかった。第名の環境となわせ、再度、支出経費を開きなどありまり、一般では、日本・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・大阪・
			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良し、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 ば処の後継者程保、スタッフの増員の取り組みは、求人するが人が集まらず、アル バイトによる補助的要員の確保に留まる。	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5月にメニ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祭消に至らなかった。	
			主要施設の山味剤は、スタッフの人員等の受け入れ体制を整え限りにほとなく し、コンサルの指導を研究がな、溜泊、体験利用者の拡大に取り組む。地域の をリカリルーグに関係を図り開設・レンシンの利り入れた滞在型間沿り フトディン・フノ、概を包めるまた・コンシの利り入れた滞在型間沿り 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3600人) ふるさと鹿野の利用者数 204,400人	主要施設の山地帯はフロント、応接、調理師と、各部署で人具不足のため求人をするが応募者が終されば来びをから、利用者はブルのといいにご可から接参や任けでは、 被助金予防体験など付けたフランの選成、コンサル指導の下、じゃらん、美天 などびれの強化、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「スツアーなど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き、入っている予約に何とか対応している。 コンサルによりの74の遺化や自社ホームページの充実も固れており、選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・戦将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 足していることに要慮している。	
	8 7 0 0		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。目標要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。計画数値に対して季離 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10.196增加(令和5年比) 債務超過5.332.022円增加(令和5年比) (令和6年度債務超過額58,193干円)	主要施設山紫亮の利用者数が宿泊体憩とも目標に届かず先上は前年度より増加したものの、収支は前年度並 かの11,3917年間のマイナスとかり会社全体の収支に大き化等してしまった。おもしお・精場体制制を要し商品 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た。そば拠もスタッフ不足の 影響が残り赤字を解消することができなかった。加工所部門そそば来の商品即発に係る登費などにより赤字と なってしまった。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 (改善することができた。	
	)	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た。	
				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ブラン造成に於いて、外部から提案を受け新たに「オトナ学園 宿泊ブランドウアスティングブランはな体験を取り入れたブラン造成に取り組む。 しゃらんや来天トラベルなど争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UPL予約拡大を図る。	(宏治10601人 体額7991人)	山紫苑はスタック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、関散月の集書の為、格安プランを販売したが、こちらは反応があり業者につながった。年間を通し顕殖師不足が集者に必要しており喫緊の課題となっている。	
			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求し必達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)				
		7 年	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99.3% 人件費率36.1%				
		度	摂を図り周遊や体験フランのフラッシュアッフをしなから集各していく。体憩利用	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊13,300人、休憩8,600人) ふるさと推野の利用者数 210,000人				
組織改革	パート社員平均時給(5円~10円ア正社員の昇給(人事考課による)	5年度 6年度 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。責任者会議をとおして部門間の情報交換を密にし、問題点、課題点等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、未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微能されていない。	人員不足の状況が続き、計画通 りの組織改革や人材育成に取締め ていないまである。このような中 では、現在などの名と思いから研 修等は実施できるよう創意工夫を 望む。
			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。山茱苑では観光と宿泊に関す るインパウンドセミナなどリモーヤを動し、人村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。 軽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。	
			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、会社への要望など把握する目的で実施しているとこがある。	
			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、課題点等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うける。	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、粉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。	
			前年度の取り組みに対して問題点を見い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することは出来なかった。	パート社員平均時給単価令和5年度927 円 令和6年度平均時給 単価1,004円77円アップ (最低管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、それぞれの社員に合致した研修を実施するのが難しい状況であった。	
	ッ プ ~		健全経営の下、人事考課により給料、賞与額を決定する。		今年度は人事考課を実施しなかった。		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う自己申告書の提出に留まり、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。	
			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、課題点等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				
			前年度の取り組みに対して問題点を見い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				
			健全経営の下、人事考課により給料、賞与額を決定する。					

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
祝品		平度	取組内容	目標値	取組状況	実績値	が付、計画コメント (柱呂以書効果)	巾担当味コメント
公益増進	協働企画3回/年本・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	5 年 度	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、接通改善に取り組む。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	山東森はコンサル指導により、また、じゃらん、楽天の口コミ情観、アンケートを共有し接通アップに取組み改善 している。交流館は社員が入れ着わって以降、社員目当てに未館するお客さんもあり接客の評判は非常に良くなった。そば遠場も責任者の指導の下、フタップの接客の評判は及い。	-
			ふるさと虚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、展用の創出に貢献していく。山紫苑は地域の主要な宿泊 施設として田舎と参名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、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。	地域資源活用イベント6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 娘の団体、グループ等の協力を得ながらイベントを企画、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情ある地を巡るウオークイベント閉催するなどおおむお計画回数を開催した。ONSEMガストロノニーウオーク、電筝山麓ハルーフマランシなど地域で開催されるイベントに於いて、福泊施設の提供や温泉入海提供、名産施野そばの提供など、地域への入込を受け入れや地域の観光振興者に与することが出来た。	
社会貢献		6年度	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	山紫苑をはじめ集客施設でアンケート調査を実施しお客様の声を業務に反映する。	交流館来客数17,803人	山紫苑をはじめ各種集客施設でアンケート実施しているが、山紫苑以外は回収枚数は少ない。それぞれの施設がアンケートを実務に反映しており、中にはモチベーションアップにつながる記入もある。	
			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。主要施設の山席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	山紫苑をはじめとした各集客施設が賑やかの創出に寄与しいることを認識し、来訪 者を増やす方寮を講じる、各部門が黒字を目指し安定経営と活力ある職場つくりに 努め、雇用の創出に貢献する。交流館は地域との遺焼を強化し共に交流人口の拡 大と地域の活性化に寄与する。	ホール企画7回/年 地域資源活用イベント6回/年 地域協働企画6回/年	事業施設の山東市は、地域の団体・グループ等の関わりを訳にし、一体となって地域に人を呼び込む施設として の侵割も担っている、そのため、土地域から恒額を持っる施設である必要があり、その指揮としては地元利用がど れたけあるかである。その他グループ施設も含め再認識し利用者アップを図って行く必要がある。一方、地域密 増型の交流館は地域資源を活用したイベントやこれまでのイベントをブラッシュアップしたイベントを実施し評判 も良く交流人の団体、まち中の配やからの創出に貢献している。	
			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、ロコミ投稿等により不十分な点は改善していく。					
		7 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窓識しその役割を担っていく。文売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				