

経営改善計画書(令和2年度～令和4年度)

団体名	株式会社 ふるさと鹿野	様式2
現状と課題	<p>指定管理施設の主たる施設、山紫苑は令和3年4月にコンサル導入後、行動計画の策定、その後の検証を経て、R5年4月から同コンサルと新たに経営改善に関する業務委託契約を締結してネット販売の強化や運営、業務改善など、コロナにより落ち込んだ利用者の回復に向けて具体的な戦略を練り取り組んでいるところである。温泉館はコロナ禍に於いて、集客支援事業のWe Love鳥取、山陰キャンペーン事業が突如大幅に利用者が増えたことで利益も大幅に拡大した。R5年度以降、キャンペーン事業がなくなった今、老朽化している施設を維持しながらサブブームによる新規顧客の取り込みからリピーター、新規顧客と固定客確保をいかに拡大させていくかが課題となっている。そば道場はコロナ禍に於いて、各支援事業、雇用調整助成金などにより、黒字を維持してきた。食事利用はコロナ前まで回復してきたが、施設や備品が老朽化してきており、厨房が狭く動線が狭く人数で効率よく動きにくい、下足のみ利用できない、車椅子のまま利用できないなど課題がある。またそば打ち体験利用でかかる料金設定を考る必要がある。おもしろ市場は高齢化により出荷者がピーク時から4割以上減少しており、商品不足が常態化している。そば処は後継者の確保が課題となっている。加工所部門は製造品とそば餅、よもぎ餅、白餅のみを期間限定で製造販売するほか製造委託しているそばを販売し、人件費など経費を極力抑えR4年度は初めて黒字を確保した。今後製造品を拡大していくためには人員を確保しやすい加工所の地理的条件をクリアする必要がある。独自事業の切花部門は売り上げが減少傾向にあり、仕入原価は高騰してきており、繁忙期以外の月は利益確保が難しく年間を通しての運営が難しくなっている。農業部門は米の生産農家の高齢化により耕作依頼が増加しているが、米価は下落しておりそば栽培やその他作物で収益を確保する必要がある。農機具の修繕や更新費用が収益を圧迫している状況である。公益事業を営む交流館はコロナ禍で各種イベント関係の開催が制限されてきた。制限がなくなった令和5年度以降、地域資源活用のイベント等開催していく必要があるが、令和4年度末にスタッフの入替があり、新たなスタッフでこれまでの事業を引き継ぎながら、新たな観点をもって交流館の設立目的である地域振興に関わっていくことが出来るかが課題となっている。</p>	
経営方針 (令和4年度目標)	黒字転換により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。目標売上380,000千円、集客施設利用者数217,000人	

視点	4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			
(財務面での 経営改善 の実現)	ふ山人経債 る条件費 差費率超 との率9 鹿利38 鹿用7.5 者利5.6 者縮 者用(縮 者宿小 数治 21 12 7.7 0 0 0 0 0 0 0 0 人 ・ 休 憩 1 3 ・ 5 0 0 0 人)	2 年度	赤字部門の山紫苑、おもしろ市場、加工所の黒字化、黒字部門の更なる売り上げアップと経費削減により利益確保に努め、会社全体も利益体質を確立し債務超過の縮小に努める。	債務超過額縮小 (30年度債務超過額30,738千円)	令和2年度は新型コロナウイルスの影響で各集客施設は大打撃を受ける。国や県市の支援事業や補助金活用、誘客キャンペーン事業など、くまなく取り入れることで売上確保、経費削減に取り組む。独自事業の農業は3期連続黒字化達成に向けて事業計画を遂行していく。青果切花部門は、年々利益が減少している中、益や彼岸などの需要期の収益を上げていく。	債務超過額縮小 (令和2年度債務超過額27,994千円)	令和2年度は新型コロナウイルスの影響により当初計画とは遅いものとなり売り上げは激減した。山紫苑をはじめ各集客施設等指定管理施設はコロナにより4月5月に休業を余儀なくされたが、鳥取市からの休業補償があり、その他雇用助成金、給付金、国や県市の支援キャンペーン事業があり、山紫苑以外の施設は黒字を計上することが出来た。その他部門の加工所は販売先の道の駅等の観光客減少もあり、前年度以上の赤字となった。農業部門は天候に恵まれ、そば生産の収入や米の販売収入の増により前年度以上の利益を計上することが出来た。青果切花部門は利益は確保したもののコロナの影響もあり前年度より減少した。会社全体では山紫苑の赤字を他の黒字部門がカバーし前年度に引き続き辛うじて黒字決算となった。	(株)ふるさと鹿野の経営状況として、会社としての経営体質を保つた上には、何となく山紫苑の収支状況の回復が欠かれない。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の大打撃を受け、結果的に大幅な赤字収支となり、令和3年度はコンサルントに委託し、経営改善計画を策定し取り組んだが、新型コロナの影響は予想以上に大きく、前年度に引き続きの大幅な赤字収支となった。令和4年度は料金改正等を行い収支改善に向けての確も整え、赤字幅は圧縮できたものの、結果的には赤字収支となった。令和5年度以降の黒字転換に努められた。他施設、他部門についても、黒字収支の現状を維持、あるいは更なる収益増につながるには取組が必要で、会社全体の経営回復に努められている。	
				加工所部門の売れる商品製造により利益確保と、おもしろ市場は集客態勢を取ることで商品不足の解消と売り上げアップを図り赤字を解消する。	経費率98.5% 人件費率37.5%	加工所は赤字解消のため事業縮小し販売品目を絞り、餅類や鹿野そば、黒豆きな粉などを販売していた。おもしろ市場の商品不足解消のための集客態勢の取り組みは実行することが出来なかった。コロナ禍の中、感染対策を講じ安心して利用できるよう店舗運営に努めた。	経費率113.6% 人件費率50.6%		赤字を縮小するため業務を縮小し人件費等経費を最小限に留め、商品を道の駅やJA直販店に販売していたが、コロナ禍で観光客の減少等により売り上げを伸ばすことが出来なかった。おもしろ市場の集客の試みは、直販店と同様の取り組みがなされていることから、その効果を参考に今後取り組むかどうかを検討したい。
				主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊12,000人、休憩13,500人) ふるさと鹿野の利用者数 217,000人	主要となる施設山紫苑は令和2年度、コロナ禍でGoToトラベルな各種支援事業の取り込みにより集客に努めた。独自の滞在型プラン等宿泊プラン作成に取り組むがコロナにより利用者がほとんどない状況であった。	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊6,245人、休憩2,100人) ふるさと鹿野の利用者数 155,144人	主要施設山紫苑はコロナ禍の中、GoToトラベルなど各種支援事業により、一時的に利用者は増加したが、休止や終了により再び減少していった。地元中心の休憩客を利用するに比べて1割の利用者は殆どない状況であった。一方で令和3年1月からコンサルの経営分析・指導による新たな経営改善策に取り組んでいる。		
				経営の健全化に向けた前年度の取り組み継続と改善、目標数値の未達について原因を追求し必達に向けて処置をとる。	債務超過額縮小 (前年度より縮小)	赤字部門のふるさと鹿野主要施設山紫苑は、経営改善のためコンサルに入っていたが、共に作成されたアクションプランを基に指摘事項の改善に取り組んでいた。また、慢性的な赤字部門の加工所は限定した商品製造と新たに開発したそば商品により赤字解消に取り組む。黒字部門の温泉館は、誘客支援事業のWe Love山陰キャンペーンによる利用客に対して、衛生管理を徹底しヒアリングに努める。そば道場は同様キャンペーン事業による取り込みとそば食の更なる品質向上、お客様第一とした接客に努める。おもしろ市場は引き続き黒字計上を目指し商品確保と接客向上に取り組む。その他農業、切花部門は収支計画を基に引き続き黒字計上を目指す。	△16,142千円計上により債務超過増加 (令和3年度債務超過額4,137千円)		令和2年度に引き続きコロナの影響は大きく、特に山紫苑はコンサルのアクションプランに基づき取り組んでいたが、利用者の回復は殆ど見られず大幅な赤字計上となる。一方温泉館は誘客支援事業のWe Love山陰キャンペーンが年間を通して継続され、多くの利用者があり昨年に続き大幅な利益を確保することができた。そば道場は当初の取り組みは実施したものの、営業利益はマイナスとなったが国の雇用調整助成金により利益確保することができた。おもしろ市場は商品確保が課題のまま利用客減少に止めがからない状況となり、結果的に大幅な赤字収支となった。加工所は経費削減と新たにそば商品の販売に手掛けたが、主要販売先の道の駅などの利用者減少により販売を受けた昨年より赤字が膨らみ結果となった。その他農業部門、切花部門は商品販売においてコロナの影響を受けたものの計画に沿って事業展開しわずかながら利益を確保することができた。全体としてコンサル計画は上回ったものの山紫苑の赤字幅が大きく大幅な赤字計上となった。
				黒字化により債務超過を縮小する。	経費率98.0% 人件費率37.5%	黒字部門は引き続き黒字確保と山紫苑の赤字縮小により会社全体の黒字化に取り組む。債務超過の削減を図る。	経費率116.5% 人件費率49.9%		赤字部門の山紫苑が2年続きのコロナの影響に打撃を受け利用者の回復は見られず、温泉館など黒字部門で賄うことができず、債務超過は前年度より16,142千円増加する結果となった。
				主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊12,000人、休憩13,500人) ふるさと鹿野の利用者数 217,000人	主要施設山紫苑の利用者数拡大に向け、コンサルによる指摘事項の改善やサイクリストの宿として充実を図る。また、県市の協力の下、施設改修や新たにワーケーションスペースの設置など取り組む。飲食関係の施設はコロナ禍で安心して利用いただくよう感染対策の徹底と感染対策認証店の取得をする。	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊6,177人、休憩2,360人) ふるさと鹿野の利用者数 173,270人	集客施設山紫苑はコンサルによる指摘事項の改善はしつつも、コロナの影響で利用者は伸びず、県市の支援による施設改修やサイクリストの宿、ワーケーション施設の充実やPRは令和4年以降にウズコロナにおいて利用促進対策を講じていく。そば道場など各飲食店はコロナ感染対策認証店のガイドラインに沿って営業しており利用者回復の兆しも見られた。		
		経営の健全化に向けた前年度の取り組み継続と改善、目標数値の未達について原因を追求し必達に向けて処置をとる。	債務超過額縮小 (前年度より縮小)	主要施設山紫苑はコロナの影響が残る中、「温泉ワーケーションの宿」としてウズコロナ時代の新たな旅のスタイルとして集客に努める。温泉館はWe Love山陰の誘客キャンペーン事業を追い風にサブブームを前面に押し、特定日の割引や各種会員割引により他施設と差別化を図り集客に努める。そば道場は10割そばはビールしながが出汁にこだわり、お客様第一とした接客に努める。加工所は新たに半生そば種(鹿野そば粉65割、10割使用)の販売により売上アップを図る。おもしろ市場は商品確保に努め利用者減少に歯止めをかける。農業部門はレンコンなどの野菜類で米やそば以外の増収を図る。切花は返品を減らし需要期の売上アップを図る。全体を通じ増収の収益を黒字化を目指す。	債務超過は、黒字計上によりわずかに517千円減少し、自己株式取得で60千円増加となる、最終的には43,669千円となる	山紫苑はコロナの影響が残る中、全国旅行支援事業など、誘客支援事業により宿泊体験利用者と前年度より割合以上増加。目標の黒字化には引き続き、目標の黒字化には引き続き、そのうち「温泉ワーケーションの宿」として本格的にHPやPVにより広くPRした結果、ワーケーション利用日数で200以上の利用があり、宿泊者の利用も増加PR効果も出てきている。温泉館やそば道場は誘客キャンペーン事業により利用者が増加前年度に続き大幅な黒字を計上することができた。その他黒字部門の農業は米の売上減少分をレンコンなどの野菜類でカバーし、切花は3月の彼岸で例年以上の売上を上げ、加工所は半生そばの売り上げを伸ばし、これらで赤字部門の山紫苑の赤字をカバーし形となり、全体として辛うじて黒字を確保することが出来た。			
		黒字化により債務超過を縮小する。	経費率98.5% 人件費率37.5%	全社で黒字計上に取り組み債務超過を減少させる。	経費率105% 人件費率44.18%	赤字部門の山紫苑、おもしろ市場、そば処を、黒字部門の温泉館、そば道場、加工所、切花、農業がカバーし僅かであるが517千円の黒字を確保するに至った。債務超過はわずかながら減少した。			
		主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊12,000人、休憩13,500人) ふるさと鹿野の利用者数 217,000人	集客施設はWe Love山陰や全国旅行支援事業など国や県、市の誘客支援事業を活用し集客に努める。	主要施設山紫苑の利用者数 (宿泊9,924人、休憩4,029人) ふるさと鹿野の利用者数 180,895人	山紫苑の宿泊体験利用者は、徐々に増えてきているが、宿泊はコロナ以前の8割程度で休憩は3割程度の回復に留まっている。逆に、温泉館はキャンペーン事業が追い風に、サブブームも相まって利用者は10年来で最も多くなった。そば道場の食事利用者は地域振興券や電子クーポンなど支援事業によりコロナ前まで回復してきている。そば処も回復傾向にある中で、おもしろ市場は商品不足の影響もあり、利用者減少に歯止めがかからない状況が続いている。				

視 点	4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		
組織改革 (組織見直し、人材育成)	ハ正 ト員 平均 均時 時給 (率 9(0 0.2 %) 以上)	2 年 度	組織体制を基に幹部社員をはじめ全社員に経営方針、収支目標などの経営数値を周知徹底させ浸透させる。部門間の幹部会議で組織内の情報交換等連携を密にし問題点等発見し早期に処置をとる。	正社員平均昇給率 (0.2%)	毎月1回各部門責任者が集まり経営数値の報告をはじめ問題点を挙げ話し合いと共に情報交換の場を設けた。	正社員平均昇給率 (0%) コロナ禍により基本的に昇給なしとした。	部門間の情報交換の場としての機能は果たしていた。各部門の計画対比など数値なども共有していたが報告にとどまっていたのは否めない。令和2年度はコロナの影響により計画数値との乖離は大きく、特に山紫苑など売り上げを上げていたものの対案などの話し合いが不十分であった。	令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響も根強く残るなかで、経営改善計画に基づいた経費の見直し等各施設・部門の業務内容・状況の精査を進め、人員配置及び業務の効率化による人件費の抑制に努めつつ、施設間、部門間での人的連携が図れたことは評価できる。
			健全経営の元、社員の処遇改善を第一に考えモチベーションアップを図り定着化に努めると共に、外部で開催される人材育成の研修に参加し資質向上を図る。	パート平均時給 (828円)				
		3 年 度	前年度の取り組みに対して、問題点は改善し更に取り組みを強化する。	正社員平均昇給率 (0.2%)	毎月の責任者会議において、経営数値の報告や各部門の現状報告、それに対する経営者の考え方、意見交換などを実施した。	コロナ禍により全社員対象とした昇給は見合わせ、R3年度は一部の課長に留まる。(黒字計上部門)	毎月の責任者会議は各部門責任者で経営数値など情報共有の場として活かす。主要施設山紫苑の取り組みに対する発言が中心となった。コロナにより山紫苑の利用者アップ対策など実現が難し部分もあった。	
		組織体制に基づく連携と全社員への経営方針等の徹底、問題点等の発見と早期処置、社員の処遇改善によるモチベーションアップと定着化、人材育成に取り組む。	パート平均時給 (850円)	人件費削減、人員確保のため部門間の連携を図り応援態勢構築に取り組む。資質向上などの研修はコロナのためズーム研修の一部の部門で参加するようにした。	パート平均時給832円から840円にアップ	切花や農業部門などの繁忙期やイベント要員など、人員確保と人件費削減のため部門間で応援態勢を構築したことにより、より部門間の理解を深めることができた。資質向上の為の外部研修はコロナによりズーム研修が殆どで、あまり参加することができなかった。社員の昇給、賞与支給などモチベーションアップのためにはやはり健全経営が大前提であるため、山紫苑の単独での黒字化が必要である。		
4 年 度	前年度の取り組みに対して、問題点は改善し更に取り組みを強化する。	正社員平均昇給率 (0.2%)	毎月の責任者会議において、経営数値の報告や各部門の現状報告、それに対する経営者の考え方、部門間の意見交換などを実施した。山紫苑はコンサルによるアクションプランの検証により更なる改善点の指摘事項に対して内部協議を実施した。	主要施設の山紫苑を含め、会全体の経営状況に鑑みて、昇給は一部の責任者のみに留める。	責任者会議は部門間の情報交換の場としての機能は果たすも、課題解決の場として協議が少なかった。経営数値の報告や取組みに対して関わりのない他部門からは意見は出さず、報告で終わってしまう状況であった。各部門の課題や問題点に対する意見交換の場となるよう会議のあり方を改める必要がある。また、会議をとおして責任者には経営方針、収支目標などの経営数値を周知させ全社員に浸透させることも重要である。			
社員の処遇改善とモチベーションアップによる定着化と人材育成に取り組む。	パート平均時給 (900円)	人材育成のための外部研修はコロナため参加できず。山紫苑ではワーケーションやサイクリング、サウナに関するズームセミナーに参加した。	パート社員の最低賃金を時給860円にアップする(鳥取県最低賃金854円)	今年度は県の最低賃金よりアップすることで、その助成金を利用して、山紫苑の芝刈りロボットやそば道場のスピードカッターを導入することが出来た。				
公益増進 (顧客サービスの向上、社会貢献)	協地ホ 交 域 流 流 企 資 ル 館 画 企 業 企 業 3 活 画 用 回 6 数 / 月 回 2 回 / 月 人 に 1 回)	2 年 度	主要施設の山紫苑をはじめ接客業務は笑顔をもって真心を込め顧客の立場に立った接客サービスの向上に努める	交流館来客数 20,000人	令和2年度の山紫苑はコロナ禍の中であったが、アンケート調査などにより接客向上に努めた。	交流館来客数 9,369人	令和2年度は接客場面も少なめであったが、アンケートによる指摘事項は毎日のミーティングでの話し合いや各部門責任者会議における指摘事項については改善して行くように努め、徐々に接客サービスの向上も図れたところがある。	令和4年度も、新型コロナウイルス感染症の影響も強くなり、来場者数の回復の鈍化、開催予定イベントの中止など、当初の計画どおりに進めなかった1年間となった。そういった状況下で、接客、観光ガイド等の研修を充実させたことや、感染予防策を取りながら開催可能イベント等を実施されたことは評価できる。本年度の成果を次年度以降に活かしていただきたい。
			ふるさと鹿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、雇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都会の交流拠点としての役割を担っていく。交流館を中心に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に寄与していく。	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	鹿野往來交流館を通し、地域資源を活用し地域と連携したイベントを開催し、地域との交流人口の拡大を図るため企画を考えていった。	ホール企画9回/年 (2ヶ月に1回) 地域資源活用イベント3回/年 協働企画0回/年	鹿野往來交流館を通し、地域資源を活用し地域と連携したイベントを開催し、地域との交流人口の拡大を図るため企画を考えていった。山紫苑はコンサルによるアクションプランに沿って接客サービス関係の向上に取り組む。その他部門はアンケートを基に改善していく。	
		3 年 度	前年度の接客業務の接客サービスの取り組みについて、顧客アンケート、口コミ投稿等により不十分な点を更に取り組んでいく。	交流館来客数 20,000人	山紫苑の接客サービスの取り組みでは、コンサルのアクションプランに沿って接客サービス関係の向上に取り組む。その他部門はアンケートを基に改善していく。	コロナ禍によりコロナ前の半分程度の利用者数(交流館来客数 10,857人)	山紫苑ではコンサルのアクションプランを基に接客サービスの向上に努めており改善された部分もあればまだ改善の必要な部分がありさらに取り組んでいく必要がある。その他部門についても責任者会議において指摘があった部分については改善に向けて取り組んだ。	
		集客施設の利用者拡大による賑やかさの創出と活性化、雇用の創出、山紫苑の宿泊施設としての役割を再確認、交流館の地域資源活用したイベント企画による歴史文化の伝承と発信に引き続き取り組んでいく。	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	コロナ禍で大きなイベントは中止を余儀なくされたが、地域資源の文化財などをめぐるウォークイベントや生業を学ぶSDGsツアーの実施など県庁、関係団体と連携して実施した。また、交流館施設内で昭和レトロ展など新たなイベントを開催し、多くの来館者にきていただき地域の交流人口の拡大に努めた。	ホール企画6回/年 (2ヶ月に1回) 地域資源活用イベント8回/年 協働企画0回/年	コロナ禍により開催できなかったイベントもあるが、少数で地域資源をめぐるウォークイベントを5回開催した。施設内展示等も密にならないよう開催期間を長くした。令和3年度の施設利用者数は少なかつたものの、交流館の地域の歴史、文化など理解し発信していくことについては充実していた。		
4 年 度	前年度の接客業務の接客サービスの取り組みについて、顧客アンケート、口コミ投稿等により不十分な点を更に取り組んでいく。	交流館来客数 20,000人	顧客サービスの向上について、集客施設は館内アンケートを基に、主要施設の山紫苑は館内アンケートの他に、じやらん、楽天の口コミ情報を基にその内容を把握し指摘事項に対して改善に取り組む。社会貢献については、温泉館は地域のイベントに協賛し入浴サービスの提供をする。	交流館来客数 15,679人、入館者数は徐々に回復してきている。	山紫苑の接客サービスは、コンサルのアクションプラン、館内アンケート、じやらん、楽天の口コミ情報を基に改善に取り組んでいた結果、評価は向上し館内アンケートでも意見が非常に多くなった。他の集客施設のそば道場、温泉館についても館内アンケートや直接の声を聞きながら責任者を中心に接客サービスの向上に努めているのがうかがえた。			
集客施設の利用者拡大による賑やかさの創出と活性化、雇用の創出、山紫苑の宿泊施設としての役割を再確認、交流館の地域資源活用したイベント企画による歴史文化の伝承と発信に引き続き取り組んでいく。	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	交流館において、コロナ禍でイベント開催が制限される中、因幡名城跡に米子城跡を加えたスタンプラリーの実施や、地域資源の文化財などをめぐるウォークイベント、自然を満喫するサイクルイベント、昭和レトロ展など開催し交流人口の拡大に努めた。	ホール企画7回/年 地域資源活用イベント6回/年 協働企画3回/年	コロナ禍で大きなイベントなど開催が制限される中、交流館では名城跡を巡るスタンプラリーの実施や地域資源の文化財などを巡るウォークイベント、自然を満喫するサイクルイベント、昭和レトロ展などを開催し、多くの方に来ていただく参加していただくことができた。これらのイベントは地域の歴史、文化、自然を知っていただく良ききっかけとなっている。				