

経営改善計画書

平成 29 年 12 月

たまやま振興 株式会社

盛岡市総合交流ターミナル『ユートランド姫神』

現状分析

はじめに

今年で 19 年目を迎える盛岡市総合交流ターミナル（愛称「ユートランド姫神」）は、合併した玉山村がふるさと創生事業で温泉掘削を行い、この温泉を活用して都市と農村との交流を目的に、宿泊や日帰り入浴が可能で会議室や宴会場、郷土料理が楽しめるレストランや地元の採れたて新鮮な農産物を直売するコーナーなども設置されている。

平成 10 年 4 月のオープン以来、玉山地域の住民をはじめ近隣市町村や県外からも多くの利用者が訪れる多様な機能を有する交流施設として活用されてきた。

また、この施設運営を目的とした第 3 セクターである「たまやま振興株式会社」が設立され、平成 18 年の盛岡市との合併後も同社が指定管理者として引き続き運営に携わってきた。

この間、正規社員や臨時職員、パートなど 40 人以上の雇用を生み出したほか、産直コーナーでの農産物販売により玉山地域の農業所得向上にも大きな貢献を果たしてきた。加えて、平成 17 年度までの 8 期連続で純利益の一部を玉山村に寄付し株主への配当も行ってきたほか、毎年度 1 千万円前後の入湯税を納めている。

また、地域住民の健康増進やコミュニティーの醸成など、目に見えない効果も含め施設が存在することで地域貢献に大いに寄与してきたものとする。

しかし、バブル崩壊など社会経済情勢の変化や東日本大震災、施設の老朽化などにより売り上げが減少し経費が増大していることから損失決算が続いており、資本金を取り崩して経営を存続している状況にある。

I 施設の名称, 管理運営

1 名称について

条例上の施設名称は「盛岡市総合交流ターミナル」であるが、広報等により公募し「ユートランド姫神」と命名された。「湯」、「友」、「湧」、「遊」、「杜」「ユートピア」等の連想用語から「ユートランド」とし、玉山村のシンボルである姫神山から「姫神」をとり、広範な交流活動が推進されることを願ってこの愛称としたもの。

2 施設の内容, 規模

平成7年度ふるさと創生事業で温泉掘削を行い湧出した場所に、国の農村資源活用農業構造改善事業の補助を受けて、総合交流ターミナル施設（都市農村交流施設）として平成10年4月1日に開業した。

□構造・規模, 財源等

木造平屋一部2階建, 一部鉄筋コンクリート造 建物総面積 2,870 m²

総事業費 1,433,163 千円

【内訳】 国庫 428,000 千円, 県補助 18,471 千円, 起債等 300,000 千円, 基金 94,058 千円, 一般財源 592,634 千円

□主な施設, 設備等

宿泊 18 室 80 人, 交流ホール 80 人, 研修室 70 人, 食工房 4 工房, クアハウス（和風と洋風の2施設, 露天風呂・サウナ）

3 施設の管理運営

施設の管理運営は、開設当初から公設民営方式として第3セクターの「たまやま振興株式会社」が行ってきたところであり、盛岡市との合併に伴い平成18年4月1日からは同社が指定管理者として利用料金制による管理運営を継続してきている。

《たまやま振興株式会社の概要》

平成9年9月5日に、盛岡市総合交流ターミナル（ユートランド姫神）の管理運営を行う目的で設立された。

□主な事業内容

- ・野菜・牛肉・淡水魚・山菜など特産品の加工・卸および小売業
- ・盛岡市総合交流ターミナルの管理運営

□事業所

本社 岩手県盛岡市下田字生出 893 番地・11

□株式の状況

発行済み株式の総数 1,100 株
 株主総数 (29 年3月末) 4社

株主名	出資金額(1株/50千円)	持株数
盛岡市	47,500 千円	950 株 (86.4%)
新岩手農業協同組合	5,000 千円	100 株 (9.1%)
岩手中央酪農業協同組合	2,000 千円	40 株 (3.6%)
盛岡商工会議所	500 千円	10 株 (0.9%)
計	55,000 千円	1,100 株(100.0%)

□従業員数の状況 (平成 29 年 9 月末)

※()の数値は平成 10 年度の人数

区分	男性	女性	計
社員	6(7)	1(5)	7(12)
準社員	2(0)	3(0)	5(0)
パート, アルバイト	6(8)	12(22)	18(30)
計	14(15)	16(27)	30(42)

Ⅱ 施設利用と運営の課題等

1 施設の利用状況

(1) 利用者数の推移

施設開設時の平成 10 年度の 34 万 8 千人あまりをピークに、平成 15 年度までの間は 30 万人台を記録していたが、平成 16 年度には 27 万 6 千人と初めて 30 万人を割り込み、それ以降は下表のとおり利用者数の減少が続いている状況にある。

「宴会部門」の▲41.0%を筆頭に各部門とも利用者が減少しており、平成 18 年度からの 10 年間では▲22.3%、開設当初の平成 10 年度と比較すれば▲43.7%と大幅な減少となっている。

(単位：人・%)

部 門	10年度	18年度	26年度	27年度	28年度	28/18	29年度見込
クアハウス	171,222	124,602	107,823	109,544	109,432	▲12.2	77,000
宿 泊	6,605	4,530	4,176	4,917	4,409	▲2.7	3,496
宴 会	15,411	7,067	4,749	4,029	4,170	▲41.0	1,542
郷土食	42,287	24,301	24,404	22,478	20,459	▲15.8	11,941
産直売店	112,639	91,786	58,315	58,420	57,667	▲37.2	42,500
計	348,164	252,286	199,467	199,388	196,137	▲22.3	136,479

(2) 宿泊客層別人数の推移

各部門の利用者数が減少傾向を示す中で、上表のとおり「宿泊部門」は平成18年度の4,530人から平成27年度の4,917人とわずかに増加しているものの、開設当初の6,605人と比較すれば大幅な減少となっている。

客層別に最近の動向を見ると、「家族」や「団体」の利用が大きく落ち込んでいる影響が大きい。一方で、新たな客層として「登山」や「スポーツ」関係の利用が増えていること、ビジネス層が大幅に伸びていることから、一層の営業活動によりリピート率を確保しつつ新たな顧客の掘り起こしが重要である。

いずれにしても、各方面から宿泊部門からの撤退も示唆されている状況にあるが、この部門の収支改善が経営安定化に直結することは明らかであることから、宿泊客が満足できる快適な客室環境を備え、きめ細やかなサービスや新たな企画を常に提案する営業力の発揮が求められる。

(単位：人・%)

客層	10年度		18年度		26年度		27年度		28年度		29年度見込	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
ビジネス	317	5%	905	20%	1,564	37%	1,994	41%	1,892	43%	1,054	30%
家族	2,821	43%	2,424	54%	1,047	25%	1,363	28%	1,110	25%	775	22%
登山	0	0%	110	2%	225	5%	96	2%	99	2%	209	6%
スポーツ	0	0%	0	0%	316	8%	588	12%	282	6%	592	17%
団体	3,467	52%	1,091	24%	1,024	25%	876	18%	1,026	23%	866	25%
計	6,605	100%	4,530	100%	4,176	100%	4,917	100%	4,409	100%	3,496	100%

(3) 部門別売上の推移

総売上は利用者数の推移と同様で、開設当初の総売上2億1千5百万円あまりを最高に、その後漸減、平成12年度に2億円を、平成18年度に1億5千万円を割り込んだ以降は年間約1億円程度で推移している。特に宿泊部門は、ここ数年上昇傾向にあるものの、客単価が大きいことから利用者数の増減が売上に与える影響は大きい。

なお、直近3カ年だけを見れば、「クアハウス」と「宿泊」以外の3部門の売上減少幅は狭まっているが、利用客の増加対策とともに、料金単価や販売手数料の見直しなども含め売上増加に直結するような取り組みが必要である。

(単位：千円・%)

部 門	10年度	18年度	26年度	27年度	28年度	28/18	29年度見込
クアハウス	67,797	51,636	42,410	42,989	47,986	▲7.1	34,786
宿 泊	63,777	40,868	27,249	30,583	27,999	▲31.5	19,400
宴 会	40,209	20,005	16,458	15,135	17,015	▲14.9	6,123
郷土食	26,532	15,137	14,070	14,297	13,688	▲9.6	8,116
産直売店	17,562	15,152	9,453	10,401	10,558	▲30.3	7,766
計	215,877	142,798	109,640	113,405	117,246	▲17.9	76,191

(4) 経常収支の状況

開設以来平成16年度までは7期連続で黒字を計上し、平成17年度までの8期連続で純利益の一部を当時の玉山村に寄付した総額は6千3百万円、平成16年度までの株主配当金は7百7十万円であったが、平成17年度以降は23年度を除き赤字が続いており、近年は単年度で1千万円以上の欠損が生じている。

(単位：千円)

	10年度	12年度	14年度	16年度	18年度	20年度	
総収入	215,877	198,178	182,515	169,867	142,799	139,144	
総支出	197,748	19,458	179,914	167,044	152,595	146,270	
収入－支出	18,129	178,720	2,601	2,823	▲9,796	▲7,126	
	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度見込
総収入	137,218	116,726	120,936	110,428	113,615	117,966	104,975
総支出	131,147	121,678	126,423	127,814	125,755	128,089	108,896
収入－支出	6,071	▲4,952	▲5,487	▲17,386	▲12,140	▲10,123	▲3,921

※29年度見込に指定管理料28,783千円含む

(5) 部門別収支の状況

間接部門(支配人他管理スタッフ人件費・事務費)についても各部門に振り分けての結果であるが、クアハウスを除き赤字の状況である。(経費についてはこの数字が実態と合っているかは各部門での経理処理が必要であるが現在の体制では難しい状況である。)

(単位：千円)

27年度	クアハウス	宿泊・宴会	郷土食	産直・売店
総収入	42,989	45,718	14,297	10,401
総支出	40,202	53,268	19,221	12,419
収入－支出	2,787	▲ 7,550	▲ 4,924	▲ 2,018
28年度	クアハウス	宿泊・宴会	郷土食	産直・売店
総収入	47,986	45,013	13,688	10,558
総支出	40,205	54,177	19,925	12,924
収入－支出	7,781	▲ 9,164	▲ 6,237	▲ 2,366
29年度見込	クアハウス	宿泊・宴会	郷土食	産直・売店
総収入	48,027	35,022	11,282	10,932
総支出	35,298	44,596	17,292	11,654
収入－支出	12,729	▲ 9,574	▲ 6,010	▲ 722

※29年度見込（総収入）に指定管理料28,783千円含む（売上割合にて配分）

(6) 入湯税の納付状況

クアハウス利用に係る入湯税の納付状況は下記のとおりであり、平成26年度の日帰り入湯税課税客数は市内全体の38%となっている。

平成10年開設当時の納入額の総額は1億9千4百万円あまりとなっている。

(単位：千円)

	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度見込
入湯税	8,807	8,223	8,660	8,521	8,724	8,434	5,700

(7) 資本金残高の推移

経常収支が悪化したことにより単年度負債を処理するため、資本金を実質的に取り崩して支出に充当しているのが実情で、当初資本金5千5百万円が現在では株主資本が資本割れとなり債務超過の状態となっており、経営破綻に追い込まれる危機的状況に陥っている。

(単位：千円)

	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度見込
資本金残高	49,033	44,081	38,594	21,023	9,071	0	0
資本割れ	5,967	10,919	16,406	33,977	45,929	▲1,236	▲3,921

※債務超過 ※債務超過

(8) 施設改修等経費の支出状況

平成 18 年度から指定管理者制度による運営が始まっているが、利用料金制を採用していることから、指定管理料は支払われていなかった。

(注) 指定管理料・平成 29 年度は、31,087,000 円(税込)

一方、施設設置からおよそ 20 年を迎え、備品や設備等の老朽化、劣化が甚だ顕著となってきたが、施設の改修や維持修繕等に係る費用負担について、最近まで市と指定管理者との間で基本的考え方やルールが明確にされていなかったため、施設の不具合が生じた都度協議を行ない、施設の維持補修に係る経費を支出してきたため、下表のとおり指定管理者が支出した修繕等経費が経営を圧迫する要因となっているものと考えられる。

また、毎日営業を行なうサービス施設であるという特性から、施設設備の不具合が解消されるまでの間、利用者に不便や不快感を与えてしまうことから、今後においては軽微な修繕や消耗品購入等は指定管理者が速やかに対処できるよう、費用負担の基本的な考え方やルールを定める必要がある。

(単位：千円)

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	
指定管理者	1,073	552	222	201	469	955	
盛岡市	6,505	3,701	0	399	400	966	
計	7,578	4,253	222	600	869	1,921	
	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	計
指定管理者	4,049	3,049	7,052	2,268	925	241	21,056
盛岡市	1,102	12,033	5,802	0	-	-	30,908
計	5,151	15,082	12,854	2,268	925	241	51,964

【売上に影響のある主な修繕・備品】※一部は 29 年度リニューアル工事対象

- ・客室用布団・・・匂い・へたりについてのクレーム多数 (20 年間使用)
 ※敷布団について薄くなりすぎた為、当社負担でマットを購入
- ・ウォシュレットトイレ・・・家庭でも標準となっているものがないとのクレーム多数
- ・交流ホール畳・・・擦れ・たばこなどの焼きなど多数
- ・御膳、食器・・・食器が変わらなければ料理が変わっても見映えが変わらない
- ・交流ホール間仕切り・・・故障により動きが悪い状態のまま放置
- ・階段昇降機・・・メーカーによる部品交換不可能のまま使用中
 (当社スタッフが応急処置)
- ・温泉汲み上げポンプ他機械室関係・・・源泉量メーターなど故障のまま
- ・各所壁の経年劣化

(9) 雇用状況について

会社概要にも記載したとおり、施設開設当初の従業員数は42人であったが、経営悪化とともに固定費削減のため、人員削減等を実行してきたほか途中退職等により、平成29年9月末現在で30人まで減少した。

しかし、営業内容は従前から変わっておらず最低限のサービス水準を保つ必要がある状況では、人員不足が慢性化している。

加えて、平成18年度から社員の昇給、賞与の見送りや、各種手当の引き下げなどを行ってきたため、給与水準も低く臨時職員等の賃金も県の最低賃金に近い額となっていることなどから、求人募集するも応募が全くないという状況にある。

人員不足をカバーするため、管理職社員が時間外勤務や休日出勤で対応することが多く、定期的な休暇が取りづらい状況で、職員の健康管理や士気向上にも悪影響を与えている状態が続いている。

2 SWOT分析

		内 部 要 因		
		強 み	弱 み	
外 部 環 境	機 会	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉の質が良い(美肌の湯) ・眺望が優れている(岩手山・姫神山) 蕎麦が美味しい ・閑静、癒しの宿 ・エコ関連施設がある ・産直、食堂がある ・体験できる工房がある ・高速道インターチェンジに近い 	<ul style="list-style-type: none"> ・人員不足、営業不足 ・従業員の接客等の研修不足 ・大きな会議室、宴会場がない(参加者の多い団体に対応できない) ・食事の工夫がされていない ・認知度が低い ・エレベーターがない ・備品等の更新がなされていない 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・健康志向の高まり ・年配者の旅行の増加 ・2019ラグビーW杯の開催 ・2020東京五輪の開催 ・登山ブームの継続 ・石川啄木の生誕地と連携した事業の推進 ・新設される道の駅、改築される石川啄木記念館との連携 	<p>《強みを生かして機会をつかむ》 積 極 構 成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 価値観のある過ごし方の提案・・・体験型、登山や啄木等セレクト型etc=オプションツアー ● 温泉効果の特出し ● 地産地消の推進 ● カフェ(交流サロン)の新設 ● スポーツ合宿誘致 ● 山荘風居室 ● 合宿用ランドリー整備 ● パーベキューハウスの新設 ● スポーツ団体等のコアユーザーへの営業強化 ● イベントの開催 	<p>《弱みを克服して機会をつかむ》 差 別 化 戦 略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル等での実務経験者の優遇採用 ● 特色のある食材提供とメニュー開発 ● 美肌の湯、癒しの宿を積極宣伝 ● 年配者向け記念品セール(結婚・銀婚など)提案 	
外 部 環 境	脅 威	<ul style="list-style-type: none"> ・景気低迷の長期化 ・周辺施設との競合 ・観光客の減少 ・地域の活力が低下 ・地元団体の利用低下 ・農業者の高齢化(農産物の提供、産直への影響) 	<p>《強みを生かして脅威に対応》 積 極 構 成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O泊2食スタイル提案 ● 宿泊チェックの可変性 ● 地域内企業、自治会等との連携による事業の推進 ● 閑散日(期)での講座、コンサートの開催 	<p>《弱みを克服して脅威を回避》 差 別 化 戦 略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サービスの質的向上 ● 社員のスキル向上 ● 地域内でお得意様確保 ● 低価格戦略に陥らない

3 施設運営の課題

(1) 営業強化による利用客の確保

開設当初は話題性や真新しさなどもあって、多数の利用者が訪れたことで労せずして黒字経営が続いてきたものと思われるが、バブル崩壊後の社会情勢の変化や東日本大震災などの影響により利用者が激減している。

平成 25 年 9 月に宿泊料金の見直しにより、ビジネス客の利用が多くなり現在も宿泊客の半数以上となっていることから、ビジネス客のリピーターの確保に努めるとともに、客層ごと、部門ごとに新しい企画と営業活動を積極的に展開することにより新規需要を掘り起こす必要がある。

(2) サービス向上と適正人員の確保

当該施設は、産直を備えた温泉入浴や宿泊、飲食提供等を核とした施設であり、利用者に潤いと安らぎなどを提供するサービス施設であることから、あらゆる面においてお客様視点で満足を提供する施設や体制が整っている必要がある。

このため、直接利用者と接する施設職員の人員確保とともに、接客・サービス業に携わる職員としてのスキル向上を図る取り組みが必要である。

(3) 施設老朽化に伴う維持管理経費の増高

これまで設備等に不具合が生じた都度、費用負担方法を市と指定管理者と協議しながら修繕を実施してきたが、施設開設から 20 年近く経過し、機械設備等をはじめとした主要設備の老朽化が目立ってきているほか、館内備品や寝具類が古くなっている。

利用客のアンケートによるとトイレ改修や浴衣などへの要望が多く出されていることから、利用客が満足し再度訪れたいと思える快適な施設となり得るよう、計画的な施設改修とアメニティー向上のための投資が必要である。

(4) 費用負担の適正化、明確化

平成 10 年度の開設時から平成 17 年度までは、株主への配当金や村への寄付などを行うなど経営も順調であったが、平成 18 年度以降売り上げの減少が続いている。平成 18 年度からは、利用料金制による指定管理制度に移行したが、売り上げ収入をもって人件費や施設修繕費等を含めた施設運営費全体を補うこととされているため、資本金を取り崩しながらこれらの経費を支出しており経営悪化の要因にもなっている。

社会情勢の変化や東日本大震災などによる当業界への影響による指定管理者の経営状況を鑑みて、指定管理者が利用者へのサービス向上のため安心して施設経営ができる環境整備が必要であり、施設設置者である市が相応の経費負担をすることなどを明確化、ルール化する必要がある。

Ⅲ 経営改善計画【30年度～34年度】

1 基本目標

- (1) 農村資源を活用した都市と農村の交流促進
- (2) 市民の保健保養の場として顧客満足度の高い施設運営
- (3) 企業として地域活性化への貢献と自立経営の確立
- (4) 経営改善による不採算部門の解消

上記4項目を目標に、今後の施設運営及び健全経営に向けて、下記基本方針の基に部門別に実施計画を作成し、鋭意取り組んで参ります。

2 基本方針

上記目標の達成には、より多くの利用者を確保することが大前提にあることから、施設設備はもとより魅力ある施設運営が基本となり、利用者に満足していただくことが最重要課題であり、そのことがリピーターの確保に繋がり、経営の安定化にも繋がるものと思われる。

そのためには、安定的利用者の確保が必要であることから、下記事項により取り組んで参ります。

(1) 地域、企業、関連団体等との連携強化による誘客の推進

当施設には、産直施設も設置され、生産者による会も組織、運営しており地域内で生産された新鮮で格安の野菜等を販売しており、この産直利用だけの客も多く施設運営のみならず、農家の所得向上にも寄与している。

当会は、当施設のイベントなどにも多く参画しており、情報交換によりお客へのサービス向上にも努めている。

当生出地区には、自治会、企業等の構成により「生出地区まちづくりの会」が組織されており、活性化に向けた懇談会、交流会を定期的で開催しており、昨年は当施設を会場に初めての「ユートランド雪あかり」を開催するなど、当施設に対しても多くの協力をいただいている。また、企業においては、会議利用、関係者の宿泊にも利用しており、今後とも緊密な関係の継続が必要である。

玉山地域内には石川啄木関連施設、岩洞湖、姫神山など観光関連施設が多くあり、また道の駅の新設、石川啄木記念館の改築などが予定されており、これら施設との連携を図り、それぞれの施設等の魅力を発揮し、相乗効果が生まれるよう対策を講じていかなければならない。

今般、今年度事業で「ユートランド姫神を拠点とした交流・体験プログラムおよびガイド養成講座業務」を実施しており、地域に埋もれている観光資源の発掘、磨き上げ、検証などを行い、地域、地域おこし協力隊、行政等との連携により、交流・体験プログラムの作成、ガイド養成、地元での受け入れ体制の構築を行うこととしている

ことから、これらを基に情報発信を行い着地型旅行や体験型旅行の受け入れを推進していかなければならない。

(2) イベントの開催

利用者の増加対策の一つにイベントの開催が上げられ、マスコミなどによる施設のPRや施設への愛着、リピーターの確保などに大きな効果を発揮するものと思われる。現在、従来からのユートランド祭りに加え、昨年からビール祭り、雪あかりなどを開催しているが、特に、雪あかりの開催では自治会、企業で実行委員会を組織し、資金を出し合って実施しており、当施設を地域の施設として認識し、地域の行事としての意識が育ち始めている。

イベント開催は、市内はもとより近隣市町を含め広く参加を呼びかけ、多くの方々に楽しんでもらうことが当施設を知ってもらうことになるほか、リピーターの増加が期待できることから、新しい企画により各階層の方々が楽しめる嗜好を凝らしたイベント開催に取り組んで参らなければならない。

～ イベント来場者数目標 ～

ビール祭り	(毎年7月)	29年度	550人	⇒	30年度	600人
ユートランド祭り	(毎年10月)	29年度	500人	⇒	30年度	600人
雪あかり	(毎年2月)	29年度	100人	⇒	30年度	150人

(3) PR活動及び営業活動の強化とイメージ戦略

キャッチコピー

『姫神山・岩手山の眺望を楽しむ美肌の湯』

利用客の増加を図るには、まず当施設を知ってもらうことが一番であり、そのためのPR活動が最も重要である。

従来、経費削減等によりマスコミ等でのPRはほとんど皆無であり、そのことにより当施設の認知度が低く、施設の存在を知らない市民等も多かった。

今般リニューアル工事を実施することから、改装された当施設を広くPRし、新規利用客の開拓に努めなければならない。

特に、当施設の魅力であり自慢である浴室、露天風呂から眺める東に姫神山、西に岩手山を中心とした眺望、そして天然温泉でつるつるとした肌触りから、美肌の湯として人気があり、ゆったり、のんびりと湯船につかり、心と体を和ませる温泉として広く連泊に適した施設として全国にPR活動を積極的に展開しなければならない。

また、地産地消を基本にメニュー化を進めている郷土食も、地元で生産されたクレソンの入った麺類をはじめ、地元の畜産農家が育て近年人気出ている短角牛、地元湧水で養殖しているニジマス、特別栽培米で食味ランキング上位にありおいしいと評判

のご飯などが人気が出てきており、食事もリピーター確保の絶対条件として欠かせないことから、研究を重ね美味しい宿として評判が出るよう努めなければならない。

このほか産直施設を含めた多様な施設であるが、市内はもとより県内外での認知度はまだまだ低いことから、特色あるこの施設を広くアピールする必要がある。

主な媒体として、ホームページの刷新、新パンフレットの作成、マスコミ等の利用が挙げられる。

特に、リニューアルオープンに向け新装された施設、料金、イベント等をマスコミ等により広く周知するほか、PRと併せて各方面に出向き営業活動を積極的に展開しなければならない。

今般のリニューアル工事による宿泊棟の改修では、登山客と合宿客をターゲットにした設計になっていることから、旅行会社への働きかけや専門誌を媒体としたPRのほか、県内外のスポーツ団体等へ広く誘致に努めなければならない。

新規にバーベキューハウスを建設することから、広く周知に務め、家族連れや若者をターゲットとして夏場等における利用促進を図る必要がある。

PR活動の手法についても検討し、独自で行うほか、盛岡市や盛岡観光コンベンション協会等市域のほか、盛岡広域、岩手県関係団体等と連携し、それぞれのPR活動に参画し、県内外への周知及び誘致に努めなければならない。

現在人員不足からPR活動も営業活動もできない状況にあるが、PR活動も営業活動も表裏一体のところがあることから、人員体制を整備のうえ強力に推進しなければならない。

(4) 従業員体制の整備及び質的向上に向けて

開設当初42人体制でスターとしたが、現在30人弱となっていることから、通常業務に支障が出ており、やむなく月4回程度郷土食を休業しているほか、応援職員で対応していることから、時間外勤務も大幅に増えており健康管理が心配されている。ハローワークに登録し、募集しているが応募者が少なく、採用しても間もなく退職する状態が続いている。

原因としては、勤務時間帯や勤務内容、給与を含む待遇等が考えられる。

特に給与については、基本給の定期昇給が平成18年度から27年度まで凍結(21年度から26年度まで基本給一律10%削減)、賞与については平成19年度から25年度まで支給なし、26年度から29年度まで5万円から5千円の範囲で支給、各種手当についても一律平成20年度から一律削減され、現在も続いている。

類似の他の施設との比較では、基本給の当社係長級で盛岡市の指定管理団体及び民間との差額が3万円から6万円ほど生じている。

このように給与を含めた待遇が低水準にあることが、従業員の確保、勤労意欲にも大きく影響していると思われることから、給与体系の見直しと処遇改善に向けた計画作成と年次的な実施が必要となっている。

特にリニューアル後の運営について、3名程度の増員を行うなど体制を整備し、より以上のサービスでお客様が満足できる内容で臨まなければならない。

お客が満足できる要因の一つに、従業員の接遇が挙げられる。

利用客からのアンケートでは、接遇に対する評価は概ね良好となっているが、レベル的にはまだまだ不十分で、基本的な研修がなされないまま現場に従事しているのが現状である。

このことから、挨拶、礼儀、会話、表情等基本的な分野の習得が必要なことから、業務的に全員参加での研修は難しいことから、所属分野毎の研修を定期的に関催するなど従業員のレベルアップに努めなければならない。

現在、経営改善の一つとして毎月の係長会議が挙げられる。前月の経営状況について、部門別に昨年との比較、今年度の累計について状況分析を行い今後の対応を協議している。

しかし、その結果を従業員に公表していないことから、経営状況を全従業員が把握し、従業員個々が経営安定に向け気概を持って取り組むよう指導して参らなければならない。

従業員不足により、郷土食コーナーを月 4 回程度休業していることなどから他の部門も含め、最低 3 名の増員が必要である。

～ 職員についての利用者アンケートの結果・目標 ～

①職員の身だしなみについて	(よい又は概ねよい)	29年度 84.8%	⇒	30年度 90%
②職員の態度について	(よい又は概ねよい)	29年度 89.8%	⇒	30年度 95%
③職員の説明について	(よい又は概ねよい)	29年度 84.7%	⇒	30年度 90%

～ 職員研修実施について ～

29年度・・・休館期間を利用し、下記の研修会を実施予定

a, 全職員対象 ・講義 1 回

b, 接客業務職員対象 ・講義と実技研修 1 回 ・合宿研修 1 回

・合宿研修についての講義 1 回

30年度以降も各部門の専門的な研修や内部研修を予定。

IV 経営改善実施計画

☆平成34年度までに 利用者 214,000人 売上高 127,266千円 を
目標とし、経営については施設の管理運営に必要な指定管理料を継続し、資本金の回
復を図る。

1 部門別実施計画

【 利用者数 】

【単位：人】

		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
利用者数	クアハウス	117,400	118,574	119,760	120,957	122,167
	郷土食	20,300	20,503	20,708	20,915	21,124
	ホテル 宿泊	5,150	5,202	5,254	5,306	5,359
	ホテル 日帰	3,700	3,737	3,774	3,812	3,850
	産直売店	59,100	59,691	60,288	60,891	61,500
計		205,650	207,707	209,784	211,881	214,000

【参考】平成30年度／月別利用者数計画

利用者数	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計
クアハウス	8,310	10,093	10,197	8,538	10,316	9,899	9,947	8,325	10,499	11,421	9,555	10,302	117,400
郷土食	1,462	1,821	1,500	1,563	1,977	1,791	1,602	1,433	1,786	1,804	1,724	1,838	20,300
ホテル(宿泊)	214	605	427	518	775	440	527	306	425	286	352	274	5,150
ホテル(日帰)	207	203	234	143	151	318	254	439	532	428	344	445	3,700
産直売店	3,916	5,013	4,222	4,676	6,225	6,289	5,711	4,616	4,923	4,222	4,228	5,058	59,100

【 売上高 】

【単位 千円】

		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
売上高	クアハウス	52,700	53,300	53,900	54,600	55,200
	郷土食	13,500	13,600	13,700	13,800	13,900
	ホテル 宿泊	29,800	30,100	30,400	30,700	31,000
	ホテル 日帰	15,100	15,200	15,300	15,400	15,500
	産直売店	11,200	11,300	11,400	11,500	11,600
計		122,300	123,500	124,700	126,000	127,200

【参考】平成 30 年度／月別売上高計画

売上高	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計
クアハウス	3,639	4,470	4,397	3,932	4,740	4,511	4,471	3,913	4,730	5,139	4,160	4,598	52,700
郷土食	952	1,163	982	1,224	1,332	1,209	1,068	953	1,150	1,169	1,130	1,166	13,500
ホテル(宿泊)	1,286	3,422	2,309	2,774	4,453	2,496	2,817	1,813	2,863	1,892	2,213	1,462	29,800
ホテル(日帰)	769	733	1,212	594	428	1,310	1,016	1,585	2,378	1,772	1,561	1,743	15,100
産直売店	666	810	875	1,308	992	1,273	997	765	849	791	746	1,129	11,200

☆28・29年度の月別実績を元にクアハウス 5%・郷土食 1%・ホテル 3%・産直売店 1%の増加計画とした。31年度以降については各部門前年度からの1%増加させる計画とした。30年度月別計画を元に月毎に1%増加を達成していきたい。

2 計画達成に向けた各部門の実施計画

●クアハウス

・リニューアル工事効果（眺望、安全性向上(タイルなど)）

・特別回数券（一般向け）の販売

(29年度実績・307枚 ⇒ 30年度以降・500枚)

・取引先への特別入浴券販売

(29年度実績・51枚 ⇒ 30年度以降・80枚)

・I GR・JAF 優待施設契約継続(I GR平均 15名/月)(JAF平均 400名/月)

・イオンカード優待施設契約予定

(※優待施設契約・・・入浴料 600円→500円)

●郷土食

・リニューアル工事効果

・農家カフェ営業による若年層客の増加 ※宴会場所との併用となるため未知数

・農家カフェ営業により飲料(コーヒー類)販売増加

(28年度売上実績・約 830 千円 ⇒ 29年度半期実績・約 400 千円 ⇒

30年度以降・約 880 千円)

・椅子、テーブル式の宴席への切り替えによる高齢者客へのアピール。

・バーベキューハウス新設による食材販売・飲料販売増加。※

●ホテル

・リニューアル工事効果

・研修室付き客室への模様替えによるスポーツ団体客誘致

(28年度実績・282名⇒29年度半期実績・496名⇒30年度以降 600名/年以上)

・山小屋風客室への模様替えによる登山客誘致

(28年度実績・99名⇒29年度半期実績・194名⇒30年度以降 240名/年以上)

- ・コインランドリー室設置により、スポーツ団体・登山客・長期出張者などへのアピール。
- ・首都圏のお客様へ県央観光(自然豊かな地域)の中継地点としてのアピール。

●産直売店

- ・花卉専用売り場設置による効果で花卉販売の増加

(28年度売上実績・約 7,600 千円 ⇒ 29年度半期実績・約 4,000 千円 ⇒

30年度以降・約 8,000 千円)

- ・玉山地域以外への会員拡大
- ・会員拡大による品目数増加

●全体

- ・新聞・テレビ等へのイベント等アピールによるPR効果拡大
- ・情報誌への時季ごとのプラン広告。
- ・夏季ビール祭り・秋季ユートランド祭り・冬季雪あかりの継続によるPR

★利用者数・売上高計画達成にむけて

- ・30年度より月別利用者数・売上高計画を各部門担当者へ提示
- ・営業日3日に計画・実績比較表を作成
- ・営業日4日に各部門会議
- ・営業日5日に全体会議を開催し、計画達成度のチェックを行なう。

※計画未達成部門については当月での上乗せ計画修正を行い、年度計画達成を目指す。

【 経 費 】

経費については、材料仕入高、人件費以外は各年度同額とした。

コストカットを考えなければならないが、消耗品の再確認、リネン費のタオル等の削減に取り組んで参ります。

材料仕入については、地産地消を原則としていることから、若干の仕入れ値が高いものもあるが、全体的な工夫によりカバーすることとしている。

備品・施設修繕については、原則所有者負担とするが、予算的な関係、瞬時の対応等課題もあることから協議により解決して参ります。

水道光熱費については、年によって変動が大きいことから固定とした。

電気料金については、新電力を利用し経費削減に努めることとしている。

その他経費削減については、すべての従業員が削減意識を持ち、小さなことから取り組んで参ります。

【単位：千円】

		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
変動費	商品・材料仕入高	19,000	19,019	19,038	19,057	19,076
	消耗品費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	リネン費	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550
	他	60	60	60	60	60
	計	22,610	22,629	22,648	22,667	22,686

- 商品・材料仕入高は売上高比率で変動。
- 消耗品費(シャンプー・ボディソープ等)は入浴者数により増加の可能性あり。
- リネン費はサウナタオル変更を検討。サウナ用に変更で取り替え回数削減。

【単位：千円】

		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
固定費	人件費	61,870	62,370	62,880	63,890	64,900
	新採用分人件費)	5,400	5,454	5,509	5,564	5,619
	燃料費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	修繕費	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
	水道光熱費	18,700	18,700	18,700	18,700	18,700
	備品消耗品費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
	施設管理費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	他	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
計	113,170	113,724	114,289	115,354	116,419	

- 人件費は社員の定期昇給(3%増)、パートの時給アップ分(各年10円増)見込み
- 新採用分は3名増員予定(約1,800千円×3名分)プラス年度毎1%増
- 燃料費は重油単価変動あり(更にチップ通常稼働が条件)
- 修繕費は少額修繕のみ
- 水道光熱費は水道料金が28年度から従量料金削減
- 30年度より電気供給事業者(新電力)変更による削減の可能性あり
(28/1月～12月実績での見積削減額は約1,200千円)
(盛岡市主導で入札により契約先選定予定)

【指定管理料 / 損益 / 資本金】

【単位：千円】

	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
売 上 高	122,300	123,500	124,700	126,000	127,200
変 動 費	22,610	22,629	22,648	22,667	22,686
固 定 費	113,170	113,724	114,289	115,354	116,419
経 常 利 益	-13,480	-12,853	-12,237	-12,021	-11,905
指 定 管 理 料	14,000	13,000	13,000	13,000	12,000
資本金 自己資本)	520	147	763	979	95
累計 資本金 自己資本)	520	667	1,430	2,410	2,504

- 経営安定化には指定管理料は不可欠であり、営業努力により売上の向上を図り、資本金の回復に努める。