

# 経営健全化方針

【公益財団法人名古屋市民休暇村管理公社】

令和7年3月31日

名古屋市



## 目 次

|                               | 頁  |
|-------------------------------|----|
| 1 はじめに                        | 1  |
| 2 法人の概要                       | 1  |
| 3 事業概要                        | 1  |
| (1) 設立経緯                      | 1  |
| (2) 事業概要                      | 2  |
| 4 経営状況及びこれまでの市の関与             | 2  |
| (1) 経営状況及び財政的リスクの現状           | 2  |
| (2) 団体におけるこれまでの経営改善の取り組み      | 7  |
| (3) 市におけるこれまでの財政支援等           | 9  |
| (4) 市における監査・評価の実施状況           | 9  |
| 5 抜本的改革を含む経営健全化のための取り組みに関する検討 | 10 |
| (1) 事業の必要性・採算性の検討及び事業手法の選択    | 10 |
| (2) 経営改善の考え方                  | 10 |
| (3) 市の関与のあり方の検討               | 10 |
| 6 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応     | 11 |
| (1) 公社による経営健全化のための具体的な対応      | 11 |
| (2) 市による経営健全化のための具体的な対応       | 13 |
| (3) 王滝村との連携・協力                | 14 |
| (4) 財政的リスク解消に向けたスケジュール        | 14 |

## 1 はじめに

名古屋市（以下「市」という。）では、平成30年2月20日付け総財公第26号総務省自治財政局公営企業課長通知「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」（以下「総務省通知」という）に基づき、市に相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等について経営健全化のための方針（以下「経営健全化方針」という）を策定し、経営健全化に取り組んでいるところである。

このたび、公益財団法人名古屋市民休暇村管理公社（以下「公社」という）が総務省通知に規定する基準（債務超過）に該当したことから、公社について経営健全化方針を策定するものである。

## 2 法人の概要

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| 法 人 名   | 公益財団法人名古屋市民休暇村管理公社      |
| 代 表 者 名 | 理事長 丸山 文広               |
| 所 在 地   | 長野県木曽郡王滝村3159番地25       |
| 設立年月日   | 昭和48年2月1日               |
| 基 本 財 産 | 1,000万円（うち、市出捐額1,000万円） |

## 3 事業概要

### (1) 設立経緯

公社は、名古屋市民御岳休暇村（以下「休暇村」という）の管理運営を行うとともに、自然体験活動をととして名古屋市民等の健康増進、福祉の向上及び児童又は青少年の健全な育成に寄与することを目的として設立された。

### 【休暇村概要】

| 区 分   | 内 容                                                        |                                                                |
|-------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 設置目的  | 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、市民の健康の増進をはかり、もって市民福祉の向上に寄与 |                                                                |
| 所 在 地 | 長野県木曽郡王滝村3159番地25                                          |                                                                |
| 総 面 積 | 681,731㎡                                                   |                                                                |
| 開 設   | 昭和48年5月18日                                                 |                                                                |
| 主な施設  | セントラル<br>・ロッジ                                              | ・宿泊室 52室（定員190人）<br>・会議室 3室<br>・鳥獣展示館、天文館、温泉施設「こもれびの湯」等        |
|       | キャンプ場                                                      | ・テント 25張（定員200人）<br>・キャビン 11棟（定員130人）<br>・ファミリーキャビン 10棟（定員60人） |

## (2) 事業概要

### ア 公益目的事業

#### (7) 自然体験事業

森林の整備を地域及び下流域の市民と協働で進める市民の森づくり等の事業を実施するとともに、豊かな自然環境を活用した地元の食・伝統文化の体験事業を実施

#### (イ) 青少年健全育成事業

小中学生をはじめ青少年が自然の中で集団生活や自然体験活動を通して、自然環境に対する感動や創造性を育み、生命の大切さや人権の尊重等を身につける事業を実施するとともに、野外活動の助言・指導を行うボランティアを育成

#### (ウ) 健康増進支援事業

森林浴、ウォーキングプログラム等を実施し、自然環境を活用して市民の健康増進を支援

### イ 収益事業

#### (7) 施設貸与及び飲食販売事業

セントラル・ロッジやキャンプ場の施設利用提供を行うとともに、利用者に食事や飲み物の提供、土産物等の販売

#### (イ) 旅客自動車運送事業

休暇村を利用して自然体験等を行う市民を送迎

## 4 経営状況及びこれまでの市の関与

### (1) 経営状況及び財政的リスクの現状

#### ア 公社の位置づけ

公社は、休暇村の管理運営を行うことを主な目的として設立された団体であり、休暇村開設以来50年以上にわたり休暇村を管理運営してきた。

休暇村は平成18年度から指定管理者制度を導入しているため、現在は指定管理者として休暇村の管理運営を行っており、現在の指定管理期間は令和3年4月1日から令和8年3月31日の5年間である。なお、休暇村は長野県木曽郡王滝村に位置しており、その円滑な事業運営のためには地元との連携・協働が不可欠であることから、長年にわたって地元との信頼関係を築きあげてきた公社が候補者として適任であると考えられることから、非公募で指定管理者に選定されている。

#### イ 経営状況

休暇村は昭和48年に開設され、昭和58年度に利用者数のピークを迎えた(キャンプ場のみでは昭和57年度、セントラル・ロッジのみでは平成4年度がピーク)。その後は、市民の余暇の過ごし方が多様化したことによる登山客・

スキー客の減少に加え、東海北陸自動車道の全通などの周辺の交通事情の変化の影響などにより、利用者数はおおむね減少し続けてきたものの、経営状況としては一定の水準を保っていた。

しかし、平成26年9月に御嶽山が噴火し、立入禁止の警戒区域が設定されたことにより、登山客などの利用者が大きく減少した。また、その影響が続く中、平成27年度に耐震化工事のためセントラル・ロッジを約3か月休館したことも利用者減に影響した。平成28年度は通常通りの営業ができたものの、御嶽山の立入規制は継続しており、噴火前の利用者数には及ばなかった。

さらに、平成29年6月に長野県南部で地震が発生し、セントラル・ロッジに被害がでたことにより、復旧工事のため約3年間セントラル・ロッジを休館することとなった。

このような状況を受け、平成26年度から令和元年度にかけて、断続的に、噴火や地震等の影響による指定管理料の補填を実施した。

令和2年4月にセントラル・ロッジを再開館する予定であったが、全国的な新型コロナウイルス感染症の拡大により移動制限等が実施されたことなどから、再開館は令和2年6月に延期となった。また、小中学校の夏季休暇期間にキャンプ場で実施している青少年健全育成事業「おんたけこども村」については、新型コロナウイルス感染症の感染状況等を考慮して、規模を縮小せざるを得なかった。

このように、御嶽山噴火や地震による影響から回復できないまま、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響をうけ、先の見通しが不透明であった令和2年度に、現在の指定管理期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）の指定管理者選定が行われた。

選定にあたっては、5か年の収支計画を作成し、収支計画に基づいて指定管理料を提案することになる。公社は、御嶽山の立入規制緩和、新型コロナウイルス感染症の早期終息を前提とした利用者数の想定に基づいて収支計画を作成し、令和3年度から令和7年度までの指定管理料を提案した。

しかし、御嶽山頂上までの登山が可能となったのは令和5年度のこと、それも7月下旬から10月上旬のみの約2か月と限定的であった。また、新型コロナウイルス感染症についても、令和5年5月に感染症法上の5類感染症へ移行したことによって、ようやく状況が落ち着いたといえる。

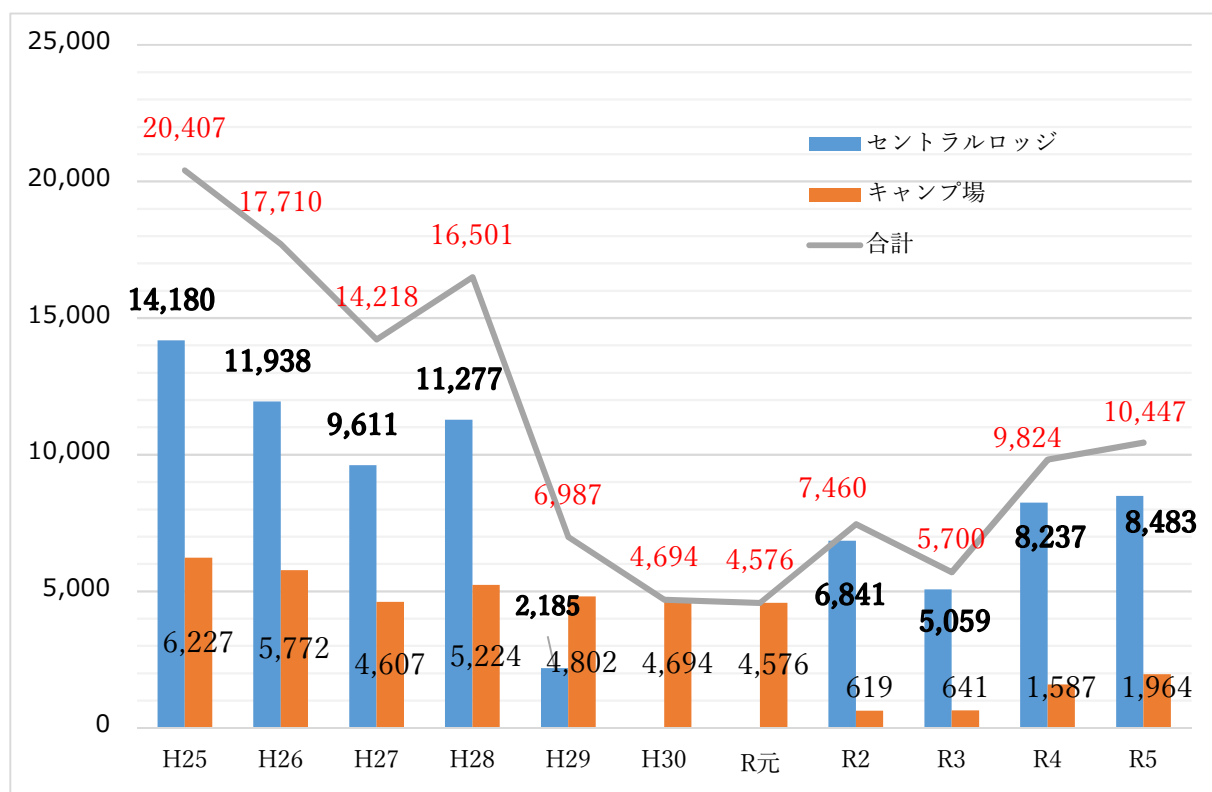
御嶽山登山の状況及び新型コロナウイルス感染症に関する状況が十分に見通せなかったことにより利用者数が過大な想定となり、結果として、実態と離れた指定管理料となってしまった。

なお、令和2年度から令和4年度には、新型コロナウイルス感染症の影響による指定管理料の補填を実施するとともに、令和4年度には光熱費高騰の影響による補填も実施した。

令和4年度以降、利用者数は回復しつつあるものの、大幅な増加には至らず、収支計画上の収入を確保できなかったことから債務超過に至った。

【図】 利用者数の推移（平成25年度～令和5年度）

（単位：人）



【表 1】収支の推移

| 区 分                         |           | 25 年度    | 26 年度    | 27 年度    | 28 年度    | 29 年度    |
|-----------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                             | 指定管理料 (a) | 271, 116 | 295, 303 | 302, 601 | 258, 803 | 285, 892 |
|                             | (うち、補填)   | —        | 13, 000  | 26, 300  | —        | 23, 329  |
|                             | 事業収益等 (b) | 193, 601 | 168, 648 | 149, 822 | 169, 731 | 81, 770  |
| 経常収益 (A)=(a)+(b)            |           | 464, 717 | 463, 951 | 452, 423 | 428, 534 | 367, 662 |
| 経常費用 (B)                    |           | 464, 153 | 463, 553 | 447, 619 | 438, 153 | 366, 845 |
| 評価損益等 (C)                   |           | △471     | △342     | △119     | △145     | 16       |
| 当期経常外増減額 (D)                |           | —        | —        | —        | —        | △832     |
| 当期一般正味財産増減額 (A)-(B)+(C)+(D) |           | 93       | 56       | 4, 685   | △9, 764  | —        |
| 一般正味財産期末残高                  |           | 8, 737   | 8, 793   | 13, 478  | 3, 714   | 3, 714   |
| 正味財産期末残高                    |           | 18, 737  | 20, 293  | 23, 478  | 13, 714  | 13, 714  |

注 1 単位未満の端数処理のため、計が一致しない場合がある

2 6 年度は令和 6 年 1 1 月末現在の見込み

【表 2】利用者数の推移（計画値・実績値）

| 区 分 |           | 25 年度   | 26 年度            | 27 年度              | 28 年度   | 29 年度                                           |
|-----|-----------|---------|------------------|--------------------|---------|-------------------------------------------------|
| 計画値 |           | 28, 300 | 28, 300          | 11, 840            | 16, 179 | 17, 118                                         |
| 実績値 |           | 20, 407 | 17, 710          | 14, 218            | 16, 501 | 6, 987                                          |
|     | セントラル・ロッジ | 14, 180 | 11, 938          | 9, 611             | 11, 277 | 2, 185                                          |
|     | キャンプ場     | 6, 227  | 5, 772           | 4, 607             | 5, 224  | 4, 802                                          |
| 備考  |           |         | 9 月<br>御岳山<br>噴火 | 4～7 月<br>ロッジ<br>休館 |         | 6 月<br>長野県南<br>部で地震<br>発生<br>6～3 月<br>ロッジ<br>休館 |

注 6 年度の実績値はキャンプ場を除き令和 6 年 1 1 月末現在の見込み

(単位：千円)

| 30 年度   | 元年度     | 2 年度    | 3 年度    | 4 年度    | 5 年度    | 6 年度     |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 262,584 | 290,346 | 296,763 | 306,081 | 315,748 | 271,126 | 268,811  |
| 20,331  | 22,618  | 23,458  | 37,817  | 49,247  | —       | —        |
| 62,000  | 51,458  | 79,612  | 67,817  | 118,145 | 127,035 | 133,968  |
| 324,584 | 341,805 | 376,375 | 373,898 | 433,893 | 398,161 | 402,779  |
| 321,672 | 337,394 | 376,371 | 373,843 | 439,544 | 442,939 | 464,681  |
| 158     | △113    | △4      | △55     | △29     | △52     | △52      |
| —       | —       | —       | —       | —       | —       | —        |
| 3,070   | 4,298   | —       | —       | △5,680  | △44,830 | △61,955  |
| 6,784   | 11,082  | 11,082  | 11,082  | 5,401   | △39,428 | △101,383 |
| 16,784  | 21,082  | 21,082  | 21,082  | 15,401  | △29,428 | △91,383  |

(単位：人)

| 30 年度              | 元年度                | 2 年度                                          | 3 年度                    | 4 年度                    | 5 年度                                        | 6 年度   |
|--------------------|--------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|--------|
| 18,056             | 18,996             | 19,937                                        | 12,500                  | 16,000                  | 20,000                                      | 21,000 |
| 4,694              | 4,576              | 7,460                                         | 5,700                   | 9,824                   | 10,447                                      | 10,791 |
| —                  | —                  | 6,841                                         | 5,059                   | 8,237                   | 8,483                                       | 8,500  |
| 4,694              | 4,576              | 619                                           | 641                     | 1,587                   | 1,964                                       | 2,291  |
| 4～3 月<br>ロッジ<br>休館 | 4～3 月<br>ロッジ<br>休館 | 新型コロナ<br>ウイルス感染症<br>の拡大<br>4～6 月<br>ロッジ<br>休館 | 新型コロナ<br>ウイルス感染症<br>の拡大 | 新型コロナ<br>ウイルス感染症<br>の拡大 | 5 月<br>新型コロナ<br>ウイルス感染症<br>が第 5 類<br>感染症に移行 |        |

## ウ 財政的リスクの現状

令和5年度収支は約4,400万円の赤字となっており、令和5年度末時点で約2,900万円の債務超過となっている。令和6年度収支は、約6,200万円の赤字の見込みであり、令和6年度末時点で約9,200万円の債務超過となる見込みである（令和6年11月末現在）。

なお、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「法人法」という）において、ある事業年度及びその翌事業年度に係る貸借対照表上の純資産額がいずれも三百万円未満となった場合においても、当該翌事業年度に関する定時評議員会の終結の時に解散するとの規定があるため、令和6年度決算において正味財産が300万円未満になった場合は、公社は解散しなければならない状況である。

## (2) 団体におけるこれまでの経営改善の取り組み

### ア 経営戦略及び中期経営計画

公社では、経営戦略及び中期経営計画（対象期間：令和3～7年度）を策定しており、SWOT分析や利用者の動向分析を行い、経営戦略・経営目標・行動計画・評価指標を設定している。

行動計画において、「SNSの活用やホームページの充実による利用促進」や「グリーンシーズン、スキーシーズンなど焦点を絞ったPRを実施する等、組織的なマーケティング活動の取り組みを実施」、また「スポーツ・サークル合宿やゼミ合宿、研修としての利用を促進するためのPRを実施」に取り組むとしている。しかし、利用者数の増加には至っておらず、評価指標でも主催事業の実施回数や主催事業参加者数、セントラル・ロッジ利用者一人当たり収入額など、経営改善につながる可能性のある指標の目標達成は令和5年度時点では出来ていない。

一方で、主催事業参加者満足度や支援事業実施件数、支援事業利用人数については令和5年度時点で目標値が達成できている。

【表3】経営戦略及び中期経営計画（令和3～7年度）における評価指標の進捗状況

| 評価指標                    | 説明                                               | H28実績  | R3目標   | R7目標   | R5実績  | R6実績<br>(12月末) |
|-------------------------|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|----------------|
| 公社主催事業<br>実施回数(回)       | 自然体験事業をはじめ<br>公社が主催する公益目<br>的事業の実施回数             | 145    | 106    | 160    | 78    | 62             |
| 公社主催事業<br>延参加者数<br>(人)  | 天文館等の体験館の利<br>用者も含めて公社主催<br>事業の参加者を、人・<br>日単位で集計 | 18,491 | 11,530 | 22,000 | 6,336 | 6,182          |
| 公社主催事業<br>参加者満足度<br>(%) | 公社主催事業の参加者<br>の満足度をアンケート<br>を実施して把握              | 91.7   | 94     | 95     | 96.0  | 97.6           |

| 評価指標                                 | 説 明                                         | H28実績  | R3目標   | R7目標   | R5実績   | R6実績<br>(12月末) |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| 公社支援事業<br>実施件数 (件)                   | 休暇村利用者が自ら企画する体験事業等を公社がその専門性やノウハウを活用して支援する件数 | 1,030  | 500    | 1,100  | 2,305  | 1,784          |
| 公社支援事業<br>利用人数 (人)                   | 公社が支援した事業の参加者数                              | 11,765 | 8,000  | 14,000 | 15,211 | 11,345         |
| 施設利用者の<br>満足度 (%)                    | 休暇村利用者の施設利用満足度をアンケート実施により把握                 | 77.1   | 80     | 82     | 73.5   | 80.7           |
| セントラル・<br>ロッジ利用者<br>1人当たり収<br>入額 (円) | セントラル・ロッジの利用料金等の収入額を有料宿泊者数で除した金額 (客単価)      | 10,254 | 10,500 | 11,000 | 10,916 | 11,160         |

## イ 利用者増の取り組み

### (ア) 広報活動

利用者数の増加を図るため、広報活動に力を入れており、各種イベントにおけるPR活動や、大型商業施設におけるデジタルサイネージ広告の配信、名古屋市営地下鉄名城線の車両扉へのPRステッカー掲出、市内公共施設へのパンフレット配架、ダイレクトメールの送付などを実施している。

特に、令和5年度は休暇村開設50周年であったことから、下記の取り組みを行った。

| 取 組                                       | 時 期        |
|-------------------------------------------|------------|
| 名古屋市営地下鉄名古屋駅、栄駅、金山駅構内でのデジタルサイネージ広告を掲出     | 令和5年7月、12月 |
| JR特急しなの号の市内停車駅等である名古屋駅、金山駅、千種駅でのポスター広告の掲出 | 令和5年7月、12月 |
| フリーマガジン「フリモ」での特集記事掲載                      | 令和5年6月     |
| 広報なごや特集記事掲載                               | 令和5年5月     |
| 市政広報番組「おもてなし隊なごや」での宣伝                     | 令和5年7月     |

広報なごや特集記事、市政広報番組での宣伝については、令和6年度も引き続き実施した。

### (イ) 団体客の誘致

令和5年度より、修学旅行生の誘致・受け入れを実施しており、大阪の中学校が休暇村を利用している。

## ウ 経費削減

長年、正規職員の退職不補充と嘱託職員の採用などにより人件費等を節減してきた。また、フロント業務のシステム化や閑散期における休業日の導入などに取り組んでいる。

## (3) 市におけるこれまでの財政支援等

### ア 指定管理料の補填

平成26年度から令和元年度にかけて、断続的に、噴火や地震等の影響による指定管理料の補填を実施した。

また、令和2年度から令和4年度には、新型コロナウイルス感染症の影響による指定管理料の補填を実施した。あわせて、令和4年度は光熱費高騰の影響による指定管理料の補填を実施した。(参照:5～6ページ 表1)

### イ 広報協力

市の広報誌である広報なごやへの特集記事掲載や、市政広報番組での宣伝、また市が協定を結んでいる大型商業施設におけるデジタルサイネージ広告の配信など、休暇村の広報活動に協力している。

## (4) 市における監査・評価の実施状況

| 年 月     | 事 項                   | 内容等                                                                            |
|---------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 平成15年9月 | 事務事業評価<br>外部評価D       | 本来は宿泊施設としての事業であり、公的関与の観点から、市として施設を所有する意義はないと思われます。施設のあり方について廃止も含め抜本的な見直しが必要です。 |
| 平成16年9月 | 事務事業評価<br>外部評価(改革改善)Ⅱ | あり方検討委員会の提言を踏まえ、見直しがされていますが平成18年以降の施設のあり方についての検討を引続き進めてください。                   |
| 平成19年9月 | 事務事業評価<br>外部評価D       | 施設の必要性が低下しつつあることから、売却・廃止の検討を始めてください。                                           |
| 平成21年度  | 包括外部監査                | 公的関与が可能である限り、存続させるべきである。                                                       |
| 平成23年9月 | 行政評価<br>内部評価          | 多額の市税が当施設に投入されていることに鑑み、さらなる利用増と、施設管理を含め効率的な運営を目指し改善・見直しに取り組むべき。                |

平成19年度の事務事業評価における外部評価D「売却・廃止の検討」を受け、市民から存続を求める要望や賛同署名運動等が行われるなか、市会に提出された名古屋市民おんたけ休暇村の存続を求める請願について、平成22年5月に市に対し財政事情を勘案の上、善処方を要望して採択となった。

## 5 抜本的改革を含む経営健全化のための取り組みに関する検討

### (1) 事業の必要性・採算性の検討及び事業手法の選択

#### ア 事業の必要性

休暇村は、本市の貴重な水源である木曽おんたけの地に約68万㎡に及ぶ敷地を有し、市民が大自然に触れることができるとともに、豊かな山林からは、かつての尾張藩としての歴史的なつながりを、おんたけ湖等の美しい湖からは、本市の安心・安全を支える水の豊かさを体感することができる、木曽地域と本市をつなぐかけがえのない財産である。

特に、春慶塗や箸等の木曽檜を使った伝統工芸や独自の食文化体験、歴史や異文化が体験できる御嶽古道、地震や火山の噴火等の自然災害を学び防災意識の向上につなげる御嶽山の学習散策など、名古屋では得難い、市民の心を豊かにする様々な体験・学習機会の宝庫であると考えており、後世にもしっかりと引き継いでいく必要がある。

#### イ 採算性の検討及び事業手法の選択

休暇村は、開設から50年以上が経過しており、利用者のニーズや休暇村を取り巻く環境などは開設時から変化していると考えられる。

そのため、休暇村のさらなる活用の推進に向けた調査・検討を実施するとともに、事業の公益性や収益性等を踏まえて、事業の見直しや市の関与の方法について検討する。

### (2) 経営改善の考え方

休暇村は本市のかけがえのない財産であり、安定的な運営を継続する必要がある。現在、公社による指定管理期間が令和7年度末までであることから、公社の解散を回避し、休暇村の安定的な運営を図るため、当面の対応として、公社に対する財政的な措置を実施する。また、公社の収支の改善に市と公社が一体となって取り組んでいくと同時に、令和7年度に休暇村の活用推進に向けた調査・検討等を実施する。

### (3) 市の関与のあり方の検討

公社は、本市100%出捐の外郭団体であり、公社が経営健全化を果たすためには市の支援や経営改善の指導が必要である。そのため、当面の対応として、財政的な措置を行うとともに、収支の改善に公社と一体となって取り組んでいく。

一方で、休暇村の活用推進に向けた調査・検討等の結果を踏まえて、その後の公社に対する市の関与についてはあらためて検討する。

## 6 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

### (1) 公社による経営健全化のための具体的な対応

#### ア 令和6年度より実施する主な取り組み

| 区 分        | 内 容                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 多彩な宿泊商品の開発 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿泊予約サイトの充実<br/>休暇村が保有する温泉や、ワーケーションのニーズを取り込むなど、宿泊者に選ばれる宿泊プランを設定し、販売</li> </ul>                                                                                                                          |
| インバウンドへの対応 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近隣の宿泊施設と連携し、定員を超えた台湾人をはじめとする外国人宿泊客を受け入れ</li> <li>・ 地域の商工会のネットワークを活用して、新規の外国人団体客を誘致</li> </ul>                                                                                                          |
| 営業力・発信力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな団体客の獲得<br/>地域の観光協会等と連携し、企業の新人研修等、合宿型の研修を誘致</li> <li>・ 広報の強化<br/>食事メニュー開発に関わる地元大学生等の協力を得て、若年層の視点からSNSにより発信</li> </ul>                                                                                |
| 経営の合理化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休村日の拡大<br/>閑散期の一部を休村日とし、燃料代・光熱水費の支出を抑制（御嶽スキー場の休業日や4～5月及び11～12月の平日の一部等年間30日程度を想定）</li> <li>・ 組織体制の検討<br/>経営健全化を進めていくのにふさわしい組織体制の検討</li> <li>・ 職員給与に係る検討<br/>公社職員の意識改革を図るため、業績に応じた賞与制度等の導入を検討</li> </ul> |

## イ 令和7年度より実施する主な取り組み

| 区 分                                   | 内 容                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 地元の自然環境を活かしたエコツアーリズム・アドベンチャーツアーリズムの展開 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元密着型のツアー商品の企画・販売<br/>地域と連携し、木曽地域の魅力的な観光資源（自然・文化遺産・食文化等）を体験できる、新しいツアープログラムを企画・販売</li> </ul> |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・定員の増加<br/>上高地等、人気の高い観光地を巡るツアーの輸送に使用するバスを、自社の中型バスから、他社の大型バス委託に切り替え</li> </ul>                |
| 営業力・発信力の強化                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな団体客の獲得<br/>学校やスポーツ団体などの夏季合宿等を誘致。また、小学生～高校生の団体のキャンプ場利用を誘致</li> </ul>                      |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市関係団体等への広報強化<br/>各区の区政協力委員会や子ども会等をはじめとする市関係団体等に対する休暇村の存在意義・価値のPRを強化し、利用を促進</li> </ul>       |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広報の強化<br/>地元大学生に加え、観光情報を発信している事業者によるSNS等での発信を強化し、積極的な広報を推進</li> </ul>                       |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブサイトの利便性向上<br/>DX化によるウェブサイトの改善により、ウェブサイトからツアー商品の予約を可能にするなど利便性を向上</li> </ul>               |
| 地域色を感じられる食事の提供                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・郷土食メニューへの転換<br/>地元企業や大学等と連携し、地産地消の郷土食メニューを開発し、食事を一新するとともに、安定的に運営するために適切な食事料を設定</li> </ul>   |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民によるおもてなしの実施による魅力向上<br/>宿泊客が「ふるさと」を感じられる施設にするために、地元住民による地域性を感じられる接客を実施</li> </ul>        |

| 区 分    | 内 容                                                                                                                                                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営の合理化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務事務の改善<br/>月次決算の早期化、部門別の収支管理の導入により、経営状況を早期に把握できるよう改善</li> </ul>                                                 |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会運営の改善<br/>財務状況及び事業進捗状況を早期に把握するために理事会の開催回数を増加し、あわせて経営改善に必要な知見を持つ理事を新たに選任することなどにより、経営改善を着実かつ効率的に推進</li> </ul>   |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営戦略の充実<br/>現在の「経営戦略及び中期経営計画」に代わる計画の策定にあたっては、「ヒト」「モノ」「カネ」それぞれの戦略的な活用策もあわせて検討</li> </ul>                          |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益性の低い事業の見直し<br/>公益性に配慮しつつ、参加者数の少ない事業の見直しを検討・実施</li> </ul>                                                       |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営健全化を支える職場環境づくり<br/>経営の合理化により生み出された財源等を活用することなどにより、人材の確保と育成を推進</li> </ul>                                       |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員宿舎の廃止<br/>老朽化が進む職員宿舎の修繕費や設備更新等の維持費を削減するため、職員宿舎を廃止し、居住者は王滝村営住宅に転居</li> </ul>                                    |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食堂・厨房・売店部門の委託化<br/>委託化により、業務の効率化を図り、人件費を削減するとともに、委託先による新たな事業を展開</li> </ul>                                       |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般貸切旅客自動車運送事業の廃止<br/>道路運送法における許可・登録を要しない運送の範囲が緩和されたことを受け、一般貸切旅客自動車運送事業を廃止し、自家用自動車に転換することにより、車両維持費等を削減</li> </ul> |

## (2) 市による経営健全化のための具体的な対応

### ア 当面の財政措置

休暇村の安定的な運営を図るため、収支の改善に公社と一体となって取り組むとともに、議会における議論を経たうえで、出捐金や指定管理料の増額などの当面の財政措置を実施する。

## イ 休暇村の活用推進調査

議会における議論を経たうえで、休暇村のさらなる活用の推進に向けて、利用者ニーズの変化に合わせた新たな活用策に係る調査・検討や、競争性の導入など民間活力の活用も含めた効率的・効果的な管理運営手法に係る調査・検討を実施する。

## ウ 市の関与の方法に係る検討

休暇村の各事業の公益性等を踏まえて、補助事業として実施するなど市の関与の方法について検討する。

## エ 休暇村の利用促進に向けた関係局との連携

休暇村の設置目的と関わりの深い事業を実施する関係局と協力して、休暇村のさらなる利用促進策を検討する。

### (3) 王滝村との連携・協力

休暇村の位置する王滝村においても、王滝村における休暇村の存在意義をふまえて、王滝村全体の活性化に資するために、公社に対する財政支出を実施する。今後も様々な形での連携、協力を図っていく。

### (4) 財政的リスク解消に向けたスケジュール

令和6年度に実施する財政措置によって、法人法上の解散の事由への該当を回避するとともに、市と公社が一体となって経営健全化のための具体的な対応策を着実に進めることにより、民間との競争にも対応できる法人となることを目指す。

令和8年度以降の具体的な取り組みについては、令和7年度までの取り組みや調査・検討の結果を踏まえてあらためて検討する。