

## 飯田市上村観光施設「しらびそ高原施設」の運営状況について

### 1 指定管理者への指導・監督等について

#### (1) 委託者（市）としての取り組み

- ・しらびそ高原施設の指定管理者である㈱大空企画の取締役会に毎回出席し、施設の運営状況・経営状況の把握に努めるとともに、必要な助言を行った。
- ・指定管理者に対して、令和元年度の決算見込み及び次年度の事業計画に関する書類の提出を求め、専門的な視点（金融政策課職員）による実態把握に努めた。
- ・令和2年度以降の指定管理に関する申請手続きにおいて、提出された事業計画書について内容の詳細について聞き取りを実施した。

#### (2) ㈱南信州観光公社による支援の実施状況

- ・高橋社長が㈱大空企画の社外取締役に就任し、経営面でのアドバイスや多様な支援を実施
- ・従業員研修の実施（講師：取締役藤澤安良氏）7月12日～17日、8月22日
- ・開業に向けた支援…板長の紹介及び採用、食事メニューの構築、広報用パンフレットの作成（開業向け、秋営業向け）、土産品の選考及び売店への陳列指導
- ・旅行会社への営業活動を7月下旬から8月上旬に延べ4日間実施（関東圏6社、中部圏8社、関西圏10社）
- ・初動期におけるフロント要員の派遣（7日間）
- ・大型バス受入に向けた現地確認（8/19）及び実車走行（10/28）

### 2 労務管理を含む現場の組織体制の適正化について

#### (1) 現場の組織体制について

- ・しらびそ高原施設を担当する取締役の指揮のもと、一人のスタッフがフロント、客室、食堂などの多様な業務を担うことで、スタッフの意欲的な取り組みと効率的な運営状況を確認した。
- ・従業員の確保については、ハローワークでの募集、地元広報誌への募集広告、㈱南信州観光公社のネットワークを通じた募集が行われたが、目標とした従業員数に至らず、昼間の軽食提供を行わないことや、予約を制限することで管理運営を行ったことを確認した。

#### (2) 労務管理について

- ・労務管理に関する規則や契約手続きが適切に行われていること、勤務シフト表により労働基準法の基準内による勤務実態であることを確認した。
- ・予定した人員を確保できなかったが、休館日の確保や宿泊予約を制限することにより、労働基準法の基準内による管理ができていることを確認した。

#### (3) 時間外勤務の状況について

- ・営業期間中の従業員一人あたりの勤務日数は月平均19.9日、時間外勤務は月平均51.5時間であった。
- ・オープン当初で従業員が少なく、繁忙期が重なった8月の一人あたりの勤務日数は24.4日、一人あたり時間外勤務は93時間（休日出勤含む）であった。
- ・社会保険労務士の指導（確認作業）により適切な措置を行っていたことを確認した。

### 3 経営状況について

#### (1) 令和元年度の経営実績について（計画との対比）

	実 績	計 画
営業期間	7月20日～11月17日	7月1日～11月中旬
宿泊数	981泊（うち関東方面149人、中京方面229人、関西方面452人） （ピークは、9組、34人（11/3））	2,500泊
キャンプサイト利用	204組	
予約受付	メール・電話、バスツアー	ネット・電話
食事メニュー	地元食材をふんだんに使った夏・秋メニュー	地元食材・季節入替
スタッフ	常勤3名、パート8名、取締役3名（現場責任者、宿直対応）	常勤6名、パート4名以上

#### 《宿泊数が現状にとどまった要因》

- ・しらびそ高原に向かう市道上村1号線が、災害復旧工事の影響で6月18日まで通行止めだったことで、開業準備に遅れが生じ春の行楽期（ゴールデンウィーク）の受入れができず営業日数が減ることとなった。
- ・開業日が決められないことにより、事前の広報活動や旅行会社への営業の取組が遅れた。
- ・従業員が十分に確保できなかったことから、予約を制限することがあった。
- ・台風19号ほか複数の台風の接近と災害の影響により、当日の予約キャンセルや、その後の関東方面からの予約のキャンセルがあった。
- ・しらびそ高原に向かう市道上村1号線で道路陥没があり、8月28日～9月3日の7日間通行止めとなった。宿泊予約済者や予約等の問い合わせには、下栗側からのう回路を紹介したが秋の行楽シーズンの前だったため予約に影響があった。

#### (2) 令和元年度の収支見込について

	収入		支出	
	項目	金額（円）	項目	金額（円）
令和元年度収支見込	施設使用料・売上	13,188,000	人件費	8,899,000
	指定管理料	5,375,000	光熱水費・燃料費	3,590,000
	借入金	3,531,000	仕入原価	2,905,000
			委託料・修繕料	4,455,000
			広告宣伝費	779,000
			通信運搬費	274,000
			備品・消耗品費	807,000
			その他	385,000
	計（A）	22,094,000	計（B）	22,094,000
	収支（A）－（B）			0

#### (3) 成果と課題

- ・地元食材をふんだんに使った料理は、宿泊客に好評で満足度の向上につながった。（以前に比べて、食事が良くなったとの評価を旅行事業者よりいただいた。）
- ・道路管理者への働きかけにより、狭隘部の改善や支障となる枝の除去が行われ、10月下旬より大型バスの乗り入れが可能となった。

- ・営業活動の成果として、10月以降にバスツアーが企画されたが、周知期間が短かったためか実施数は2本にとどまった。
- ・バスツアー向けのメニューとして、星空観察会を実施し好評を得た。
- ・予定していた従業員数の確保が出来ず、昼間の軽食提供が出来なかった。（ホットコーヒーのみの提供）
- ・コアとなる従業員3名（板長、フロント係、料理補助及び客室担当）が通年雇用され、施設の運営に関する経験と知識を習得し次年度につながる人材確保が出来たが、冬季の人材活用が課題となっている。
- ・標高1900mの自然条件は四季を通じて厳しく、また、開業当時（平成6～8年）からの機械設備も現有するなど、建物および機械設備へのダメージは大きく、その効率性が悪く経費が嵩むなどの課題があり、計画的な修繕に取り組む必要がある。

#### 4 令和2年度の事業計画及び収支見込について（株式会社大空企画）

##### (1) 令和2年度の主な取組

- ・しらびそ高原“天の川”の認知度を高めるため、「星の宿」をコンセプトとした営業を展開していく。旅行会社や天体望遠鏡メーカーと連携したツアー企画の他、雨天や曇りでも満足感を提供できるよう、しらびそ高原の眺望（朝日、雲海、夕日、星空）の素晴らしさを映像で提供していく。
- ・宿泊客の確保については、旅行会社のバスツアーでの大口の受入で一定数を見込むとともに、予約状況を把握する中で個人客など小ロットの受入を行い稼働率を高める。
- ・旅行会社への営業活動により、令和2年4月～9月（上半期）に80本の宿泊を伴うバスツアーの企画が、首都圏や関西の旅行会社で予定されており、10月～11月（下半期）の企画見込みや（株）南信州観光公社の自社ツアーを含めると170本の企画を見込んでいる。
- ・予約システムとして、OTA（インターネットだけで宿泊仲介などの取引を行う旅行会社）の活用、自社ウェブによる予約により、安定した宿泊予約が見込まれる。
- ・しらびそ高原施設の冬季休業期間中は、市内の宿泊施設と連携して宿泊客の「そと食」として、ジビエ料理を「村の茶屋」で提供することを計画している。（板長他の人材活用）

##### (2) 令和2年度の事業計画の概要

	計 画
営業期間	4月18日（土）～11月15日（日）
宿泊数	5,000泊 うちツアー客2,500人、一般客2,500人
キャンプサイト利用	300組
昼間の軽食	日帰り客向けに軽食を提供、13,000食
予約受付	自社ウェブ、OTA、バスツアー、メール・電話
食事メニュー	季節ごとの地元食材をふんだんに使った 春・夏・秋のメニュー
スタッフ	常勤10名、パート雇用延べ210日（繁忙日の対応）、取締役3名（現場責任者、宿直対応）

##### (3) 令和2年度の収支見込について

- ・上記の事業計画の実現により、収入（指定管理料を含む）は、81,300千円余を見込んでいる。
- ・支出は、人件費、仕入原価、光熱水費、委託料、広告宣伝費、OTA手数料等の経費に、前年度からの借入金返済（3,531千円）を合わせて、76,800千円余を見込んでおり、令和2年度末には4,500千円余の利益剰余金を見込んでいるが、新型コロナウイルスの経営への影響を危惧している。

5 飯田市産業経済部金融政策課からの意見

(1) 事業計画について

- ・ 目指す姿や強み弱みの分析、顧客満足度改善策など個々の項目を検討したことは確認できた。  
「会社の目指す姿」と責任の所在及び進捗状況（誰が、いつまでに、何をするのか）を確認できる計画となるよう、経営陣、社員、地域、関係団体により整えていく必要がある。

(2) 財務計画について

- ・ 売上高については、前指定管理者の実績や(株)南信州観光公社と連携した営業活動やウェブの活用により不可能な数字ではない水準と考える。
- ・ スタッフの確保と育成が課題であり、スタッフの確保と育成に向けて、責任者を決めて進める必要がある。
- ・ 仕入原価などの経費の積算については、適正な水準と考える。
- ・ 天候災害リスク、繁忙期と閑散期の差によるリスクは防ぎようがなく、経営安定のため(株)南信州観光公社と連携して、天候に左右されにくいプランの提案や集客の平準化に向けて情報発信など行政としても支援する必要がある。