

山口県市町村職員共済組合 保養所「防長苑」

第三次経営改善計画

2020～2024

目次

I はじめに	1
II 経営改善計画推進のあゆみ	1
1 第一次経営改善計画	1
2 第二次経営改善計画	2
III 第三次経営改善計画	3
1 防長苑経営の現状と課題	3
2 第三次経営改善計画の位置づけと改善に向けての考え方	3
(1) 計画対象年度と今後の計画サイクルについて	3
(2) 改善目標と繰入金について	3
(3) 施設整備について	4
(4) 地域貢献について	4
3 防長苑の経営理念（目指す施設像と行動目標）	5
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin: 10px 0;">経営理念1 目指す施設像：愛され、必要とされる保養所</div>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin: 10px 0;">経営理念2 行動目標：信頼される運営とたゆまぬ経営改善</div>	
4 5年間の実行計画（アクションプラン） *別冊*	
5 計画の推進体制（バックアップ体制）	6
IV おわりに	7
* 資料編 *	1 ~ 6

I はじめに

防長苑は、山口県市町村職員共済組合が、地方公務員等共済組合法第112条の規定に基づき運営する保養所として、昭和35年に建設、その後昭和44年、60年、平成10年度に大規模増改築、直近では、平成26年度に大規模改修を行いました。

山口県の県庁所在地として様々な公共・民間団体、企業等の県内拠点であるとともに、県内観光、周辺県外観光地への宿泊拠点である湯田温泉街に立地する保養所として、組合員を中心とした、平日はビジネス・コンベンション客を、週末は家族・観光客を主な顧客としています。

近年、耐震化等安全対策の必要性と、運営団体の経営効率化の動きにより、全国的に公共の宿の閉鎖や、運営委託化が相次ぎ、市町村職員共済組合でも管轄する総務省から、独立採算にむけた経営改善計画に基づく経営や、役目を終えた施設の閉鎖を強く求められています。

防長苑では、平成30年度の総務省監査において、これまでの経営改善効果と、立地面、運営面において将来に向けたポテンシャルがあるという評価を得たところですが、新山口駅周辺へのコンベンション機能の移転への懸念、長門湯本温泉への大規模資本のリゾートホテルの進出といった外的な要因や、保健経理からの多額の繰入れ、施設の老朽化、職員の年齢分布の偏重等の内的な要因による課題を抱えており、これまでよりさらに一歩ギアチェンジをした経営改善を進めていかなければなりません。

そこでこの度、これまでの経営改善のあゆみを踏まえ、皆で経営理念を共有し、明確な独立採算に対する考え方や目標を持ち、戦略に沿った事業を計画的に展開していくための内外への宣言書とするために、経営理念、目標、推進体制を描いた本編と、事業展開をPDCAサイクルで管理していくための実行計画（アクションプラン）を掲載する別冊の構成とした第三次経営改善計画を策定し、実行していくこととしました。

II 経営改善計画推進のあゆみ

防長苑では、平成23年度に実施した経営診断をもとに、平成26年度から2期にわたり経営改善計画を定め、収支改善に努めてきました。

1 第一次経営改善計画

対象年度：平成26年度～平成29年度（2014～2017）

経営目標：「組合員と共に歩む」大型改修による建物の延命化と直営方式による独立採算化

主な事業と成果：

宿泊：利用しやすい料金体系、カードキーシステムの導入。

宴会：ニーズに合った慶弔プラン等のセールス強化、日帰りプランの充実。

市町と連携した「おいしんちゃ」で、話題性のある情報発信。

レストラン旬花：土・日・祝日はランチバイキング、その他の昼は定食で営業していたが、平成29年4月に閉店。6月から民間事業者へ委託するも、翌年1月に閉店。

レストランさくら：遠方組合員サービスの観点から、上関町のレストランの運営を受託し、平成29年4月下旬から順調に営業するも、保養所の新設にあたるとして認められず、平成30年度末で終了となった。

経費節減：飲食材料費の原価率を平成24年の40%超えから35%～37%へ改善。

職員の欠員不補充、調理業務の整理統合、事務局への経理事務移行による人件費減。

成果分析（第二次経営改善計画策定時の評価）→経営診断に基づいた個別課題とその対策といった既存経営の補強が中心。目標を達成する手法が脆弱で、業務の適正化や既存企画の修正に留まる。大型改修を行ったものの、空調等の修繕に課題を残したまま。

繰入金は、1億円から6,500万円まで削減したが、戦略的に取り組んだ結果とは言い難い。飲食材料費の原価率は、仕入れと調理の工夫で、平成29年度に目標は達成。

2 第二次経営改善計画

対象年度：平成30年度～令和元年度（2018～2019）

経営目標：「組合員・所属所の保養施設と収益事業」いずれは廃止を避けて通れない現実を直視した計画。第一次計画の維持向上すべき点は継承しつつ他者の力を活用した方策（委託、受託）による改善も模索する2か年だけの計画とし、次の第三次経営改善計画において、廃止時期の基本設定等（時期・条件）を中心とした基本計画と、5か年期間の経営改善（実行）計画を策定する。

主な事業と成果：

宴会：利用者にお得意様（リピーター、ファン）になってもらう営業、サービスを行う。メリハリのある営業と内部業務との兼業で効率化を図り人件費削減。

物販：遠方組合員サービスの一環で開発したスイートポテト等でイベント出展やふるさと納税参加で、地域貢献と売り上げ向上。

レストランスペース：民間事業者の閉店後、平成31年4月から直営で平日ランチタイム営業を開始。投資を抑え効率的に運営するとともに、調理部門の人材育成に挑戦中。

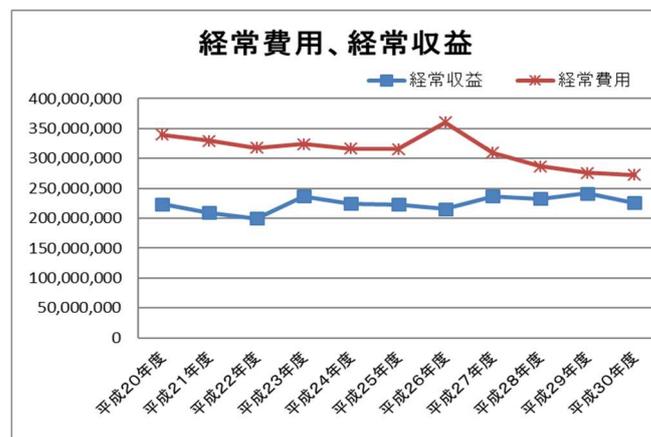
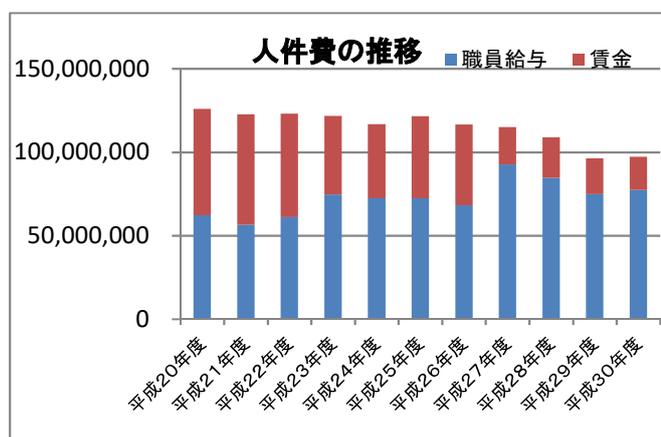
レストランさくらは、売り上げ向上に貢献していたが平成31年3月末で受託終了。上関町に円満引き継ぎ。

効率的な経営：固定経費である客室、温泉を活用した販路開拓として、SNSを利用した販売や、新プランの設定、消費税改定に伴うポイント還元に関連したキャッシュレス決済の導入を行った。その他 Facebook やホームページ、LINE・ぐるなび等ITの利活用によるPR・販売に、事務局の広報担当と連携して取り組んだ。

魅力発信：市町連携の「おいしんちゃ」は全市町を一巡して終了したが、客室等で防長苑レポート「ENJOY」とともに設置してディープな魅力を発信している。

共済だよりには、広告とは別にレポート「瓦版」を掲載し、様々な姿を紹介。

成果分析（第三次経営改善計画策定時の評価）→結果的に委託、受託による経営改善は終了。事務局との人事交流や正規職員から臨時職員への転換等で人件費の軽減及び仕入れ、メニューの見直し等で食材料比率の軽減効果はあったが、単なる節約、切捨てには限界が見えてきている。経常収支については、依然費用が上回る状況だが、経費削減効果から差が縮まりつつある。人件費抑制、年代偏重の課題があることから、共済組合全体での定員管理計画を策定した。事業、企画は行っているが、伴う広報が不足している反省から、様々な媒体や手法を使った事務局と連携した広報に次期計画に先行して取り組んだ結果、宿泊、ランチ、イベント等の販売に一定の効果が得られている。前回の整備で見送った老朽化で不安定な空調設備については、令和元年度に整備した。



Ⅲ 第三次経営改善計画

1 防長苑経営の現状と課題

防長苑の平成30年度決算における経営状況については、依然経常支出が収入を上回っているとはいえ、第一次計画を策定した当時の平成25年度には8千万円あった保健経理からの繰入金は、同年度決算において5千800万円まで圧縮してきました。一方で、施設の整備については、経営継続の先行き不安から、戦略的な整備はもとより、安全面、安定面からの設備更新についても後回しとなり、最低限の補修にとどめてきました。

今後、防長苑の経営改善を計画的に行っていくには、国の示す経営継続の条件である、必要とされる保養所についての定義や独立採算等の考え方、判断する時期等を明確にし、具体的な理念と目標を掲げた上で、それに向けた事業展開を計画的に実行していくことが必要です。

2 第三次経営改善計画の位置づけと改善に向けての考え方

(1) 計画対象年度と今後の計画サイクルについて

今後の経営改善計画は、5年ごとの計画策定時に、施設、収支、社会（地域経済）の状況等から、10年後の経営継続可能か否かの判断を行い、10年経過後の独立採算経営継続を目指す長期計画の前半5年間と位置づけた計画を策定していきます。
従って第三次経営改善計画では、次のとおりとなります。

第三次経営改善計画の対象年度：令和12年度の経営継続を見越した

前半：令和2年度（2020年度）から令和6年度（2024年度）の5年間

(2) 改善目標と繰入金について

【独立採算について】

防長苑には、毎年度保健経理から多額の繰り入れを行っています。繰入金が組合員の掛金や自治体等の公金である負担金で賄われていることを考えると、この事実は看過できる事ではありません。

しかしながら、防長苑が組合員の保養所であるという性格から、民間に比べて安価な料金設定で、同等以上のサービスに取り組みようとする以上、設備投資等全ての経費を宿泊経理の事業収入だけで賄い、経営を続けることは困難です。

そこで、保養所を設置、所有する者いわゆる“大家”として整備すべき設備や固定資産税等を対象とした、組合員が納得できる「繰入基準」を定め、繰り入れの上限を設けることとします。この基準で繰り入れを行った上の単年度収支で、収入が上回る状態を国の言う「独立採算」がとれており、安易な繰入りに頼ってない経営状態と定義することとします。過渡期にある第三次経営改善計画では、段階的に目標を定め、令和12年度の達成を目指しています。

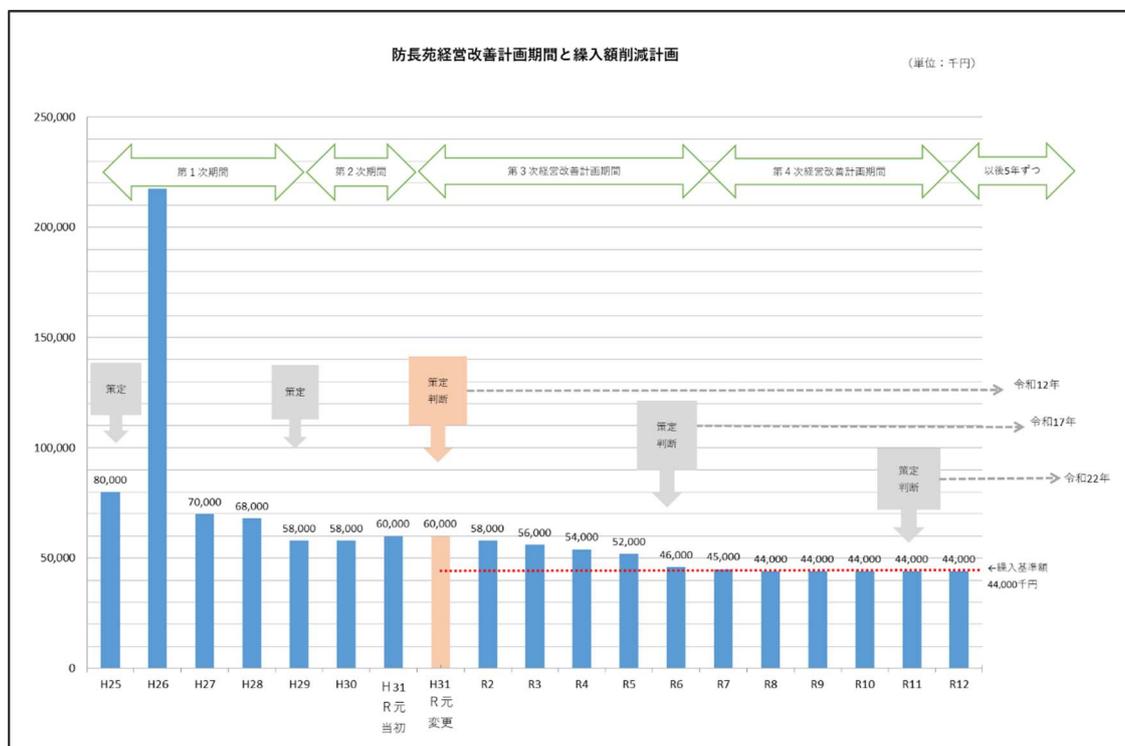
【繰入基準について】

上の独立採算の考え方に基づき、保養所の設置主体である共済組合の保健経理で負担する経費として、建物・設備の設置、維持、管理にかかる費用、共済組合として必要な会議費用等を対象とします。この宿泊経理へ繰り入れる基準は、民間に運営委託する際の切り分け基準にも該当するものと考えます。

具体的には、共済組合の会議費(旅費)のほか、土地・建物に付帯する設備（空調、駐車場、電気、消防設備等）とし、営業用の備品、消耗品類は事業運営経費とします。

また、この繰入基準については、毎年度予算編成（設備投資を伴う変更予算を含む）時に再計算します。

ただし、繰入基準を2千万円余り上回る繰入金を計画的に漸減していく第三次経営改善計画期間中は、設備投資を行ったことにより、繰入基準値が増となっても、計画値を上回らない限り、増額しての対応は行いません。



(3) 施設整備について

経営改善計画策定時には、施設の状況をチェックし、10年間の経営に必要な設備投資について、「安全・安定」「衛生・清潔」「魅力度アップ」の観点から判断し、優先順位をつけて、計画的に整備していきます。

また執行時には、LED化や効率性の良い機種等の選択を行うとともに、サービス向上、売り上げ向上に繋がる戦略的な投資、工法を綿密に分析検討したうえで、競争入札や、プロポーザル等を積極的に取り入れて施工します。

(4) 地域貢献について

防長苑は、市町村職員の保養所としてまた公共の宿として、「構成市町」、「湯田温泉」、「社会」への地域貢献について、防長苑の持つ直営調理、温泉、宿泊といった機能をフルに活用し、積極的に取り組みます。その際、公平、平等を意識するとともに、効果的な広報も絡めながら、防長苑の存在価値を高める活動を行います。

3 防長苑の経営理念（目指す施設像と行動目標）

これから防長苑を継続運営していく上で、従事する職員だけでなく皆が共有し、目指す将来の防長苑の姿を「目指す施設像」として経営理念1に示し、この施設像を実現するための皆の行動のあり方を「行動目標」として、経営理念2に示しました。

経営理念1 目指す施設像：愛され、必要とされる保養所

- ◆組合員をはじめとするお客様から愛され、何度でも訪れたくなる宿
 - ・まるで自分の家のように、くつろぎと安心、笑顔をお届けする宿
 - ・慶びやお祝ひ、新しい出会いや集い等の想いに寄り添ったプロデュースができる宿
 - ・心から楽しめ、旅の拠点となる宿

- ◆地域の活性化や若者の定着に貢献し、周囲からも認められる施設
 - ・山口県各地の歴史・文化や産業を大切に、積極的に発信する施設
 - ・若い調理師を育て、調理技術の伝承、食文化の向上に貢献する施設
 - ・周辺の学生たちが安心して働け、良い職場経験を積める施設
 - ・地域のまつりやイベント、環境保全・美化へ協力し、地元へ貢献する施設
 - ・災害や事故等への備えを行い、発生時には公共の宿としての役割を果たす施設

- ◆職員、スタッフ全員が誇りと愛着をもち、大事に思える施設
 - ・目標を共有している仲間と楽しく働ける場所
 - ・自分の向上、成長が感じられ、働きがいがある場所
 - ・働く者が皆それぞれのライフプランが描ける場所

経営理念2 行動目標：信頼される運営とたゆまぬ経営改善

- ◆正直、安心・安全第一の運営
 - ・個人情報取り扱いはもとより、施設の安全等関連するあらゆる法を遵守する
 - ・食の安全・衛生、施設や設備機器の安心・安全を第一にした運営を行う

- ◆お客様ファーストのWIN×WINな経営改善
 - ・単なる切り捨て、合理化ではなく、お客様目線で考え、お客様、施設双方に喜びやメリットがある経営改善を行う

- ◆経営体制の確立と人材育成
 - ・定員管理計画に基づき、役割を明確化しながら今後の経営体制を確立する
 - ・経営理念を共有し、行動できる職員を育て、高い品質のサービスを提供する

- ◆情報の公開、報告
 - ・事業はPDCAで進め、重要かつ大規模なものは、企画段階から適時組合会等へ報告、相談する
 - ・経営状況については、常に説明できるよう、統計・分析を行い、組合員へはわかりやすい広報を行う

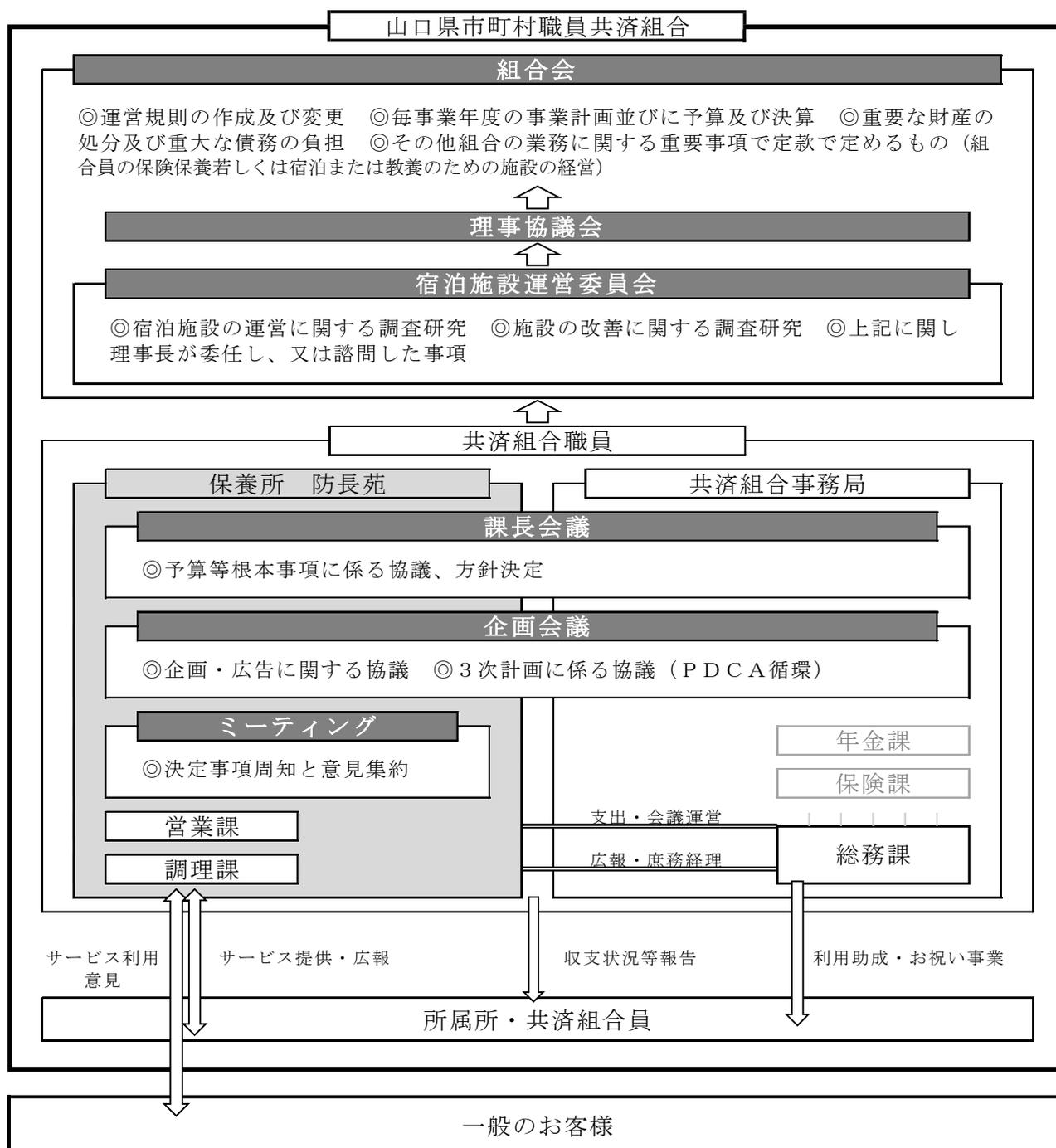
4 5年間の実行計画（アクションプラン） *別冊*

5 計画の推進体制（バックアップ体制）

防長苑と共済組合事務局は、企画会議を通じて常日頃から情報交換、目標の共有を行い、研究・協力して質の高いサービス提供と収支改善を図ります。そのためには、経営者を育てることを目的とした人事交流を行います。

なお、適時宿泊施設運営委員会へ運営状況や事業計画を報告・協議を行った上で、重要な事項については、組合会（理事協議会）へ報告・協議事項として提出し、結果を共済だよりを通じて組合員へお知らせします。

また、組合員をはじめとしたお客様へ、心のこもったサービス提供を行うとともに、組合会やお客様から頂いた意見を改善に生かし、たゆまぬ経営改善を行っていきます。



IV おわりに

防長苑は、この経営改善計画に基づき、10年後の経営継続を目指した前期5年の計画の緒につきました。第三次経営改善計画期間は、社会の消費ニーズの変化や、地域ごとの経済面での浮き沈み、地方における労働者不足が予測されています。

幸い防長苑には、これを支えていただいている1万6千人の組合員とその御家族、OBの方々がいらっしゃるとはいえ、現状の厳しい経営状況を立て直し、国の言う「独立採算の取れている施設」、組合員をはじめとするお客様に「愛され必要とされる施設」に向けて歩む道は容易なものではありません。

今回、経営理念をはじめとする、考え方の整理を本編において行いました。内外に宣言した経営理念は、いわば、皆が目指す山頂で、そこまでの何合目にいるかというポジショニング（目標達成度）の定義は変わりなくとも、そこに至るための道や方法は工夫次第で何本も見つけることができると考えています。

その時々、社会の動きに敏感になり、常に現状に甘んじることなく、実行計画（アクションプラン）に挙げた事業、例えばベースとなる宿泊や宴会も含めて、収支改善・サービス改善を視点に見直し、継続、変更、廃止の判断をしつつ、新しい発想の新規事業等を織り交ぜて効果的に執行していくことを、行動目標としております。

また、山道は皆が声を掛け合い、手を引き、背を押したり、たまには立ち止まって周りを見たり、迂回したりして登ることも必要です。登り始めた当事者の防長苑スタッフ、共済組合事務局職員はもとより、組合会議員、所属所、組合員一人一人に「保養所 防長苑の有り様」に関心を持っていただき、声をかけ、背を押していただけることを願っております。

* 資料編 *

平成30年度宿泊施設の決算事業概況（全国市町村職員共済組合連合会）

施設名 防長苑

（ 保養施設 ）

1 施設の状況

開設年月	昭和 35 年 10 月	土地面積	2,973.950 m ²	
増改築年月	昭和 60 年 10 月	駐 車 場	62 台 1,313.000 m ²	
建 物	本 体	構 造	鉄筋コンクリート造 地上4階建塔屋1階	
		延床面積	3,440.190 m ²	
	職 員 寮	延床面積	m ²	
営業内容及び 附 帯 設 備		宿泊、宴会、婚礼、会議、レストラン		
営業日数 a	362 日	建物 (本部 別 面積)	宿泊部門	1,374.730 m ²
平均正職員数	7.0 人		食堂部門	119.670 m ²
			宴会部門	1,074.250 m ²
			テナント部門 b	m ²
			管理部門	380.660 m ²
			共通部門	490.880 m ²
		定員	宿 泊	71 人(和室 18 室:洋室 8 室:和洋室 室)
			会議	300 人(和室 室:洋室 3 室)
			定員1人当たりの畳数	2.00 畳

2 経営状況

(単位:人・千円・%)

区 分	30 年度	29 年度	28 年度	区 分	30 年度	29 年度	28 年度		
利 用 状 況	宿 泊	11,073	11,328	12,040	売 上 状 況	宿 泊	75,794	75,406	76,435
	休 憩					休 憩			
	会 議 (438)	11,004	(458) 12,252	(406) 12,206		会 議	12,808	14,326	12,398
	宴 会 (656)	13,823	(705) 14,226	(823) 16,335		宴 会	79,510	81,760	85,461
	婚 礼 ()		(3) 177	()		婚 礼		1,829	
	食 堂	27,635	24,536	25,388		食 堂	39,292	39,020	26,148
	そ の 他	8,737	12,095	6,256		そ の 他	11,071	20,768	24,134
	合 計 c	72,272	74,614	72,225		合 計	218,475	233,109	224,577
宿泊定員利用率	43.08	45.89	48.78	宿 泊	組 合 員	58.39	53.67	55.85	
宿泊室稼働率	64.18	68.11	70.57		準組合員				
会議室稼働率	40.33	42.05	41.32		そ の 他	41.61	46.33	44.15	

() 書きは、利用件数及び利用組数

3 施設の収益性・生産性・成長性比率算出基礎

(単位:m²・人・千円)

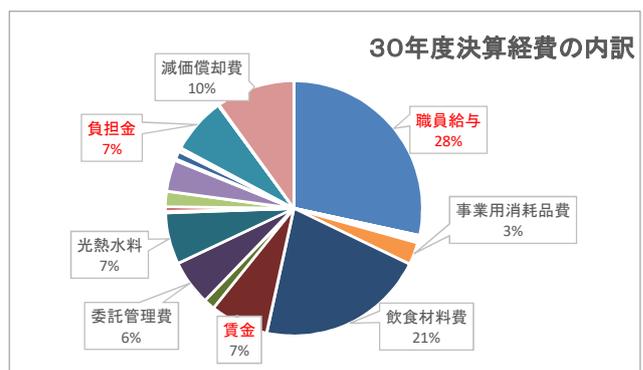
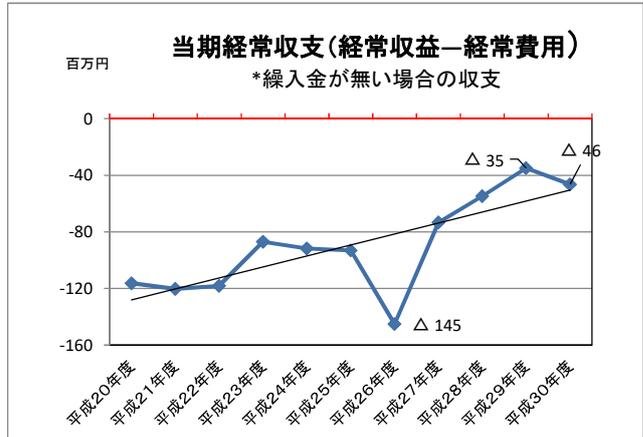
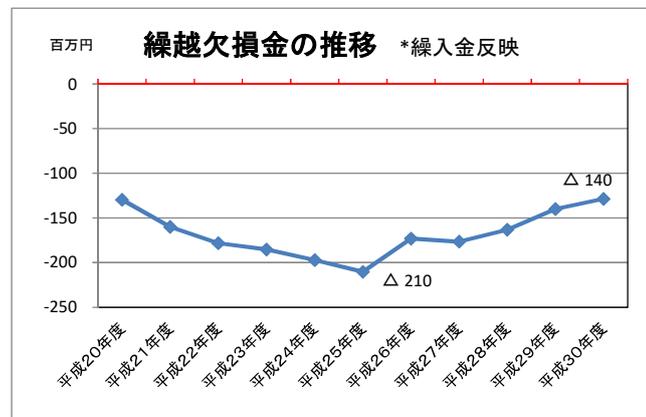
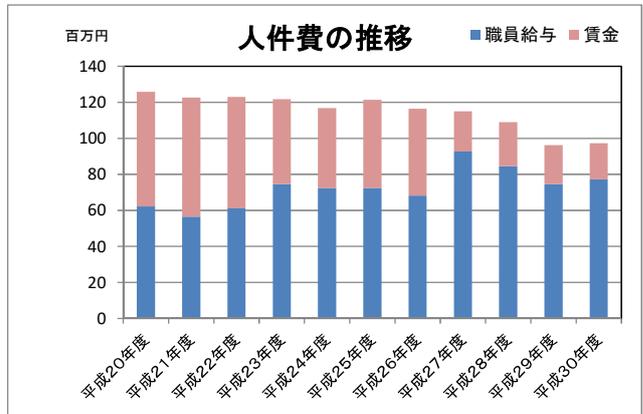
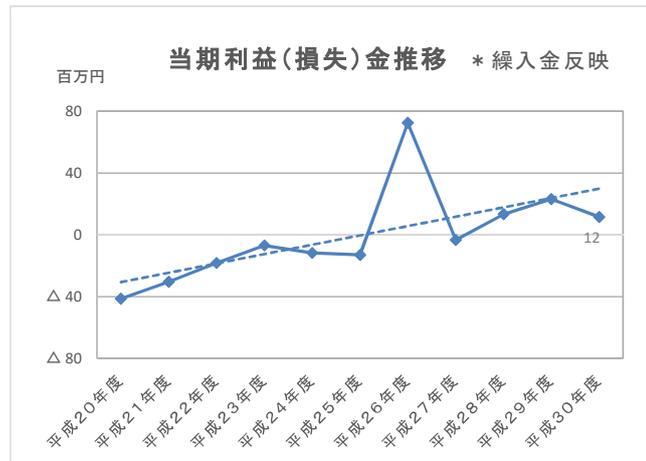
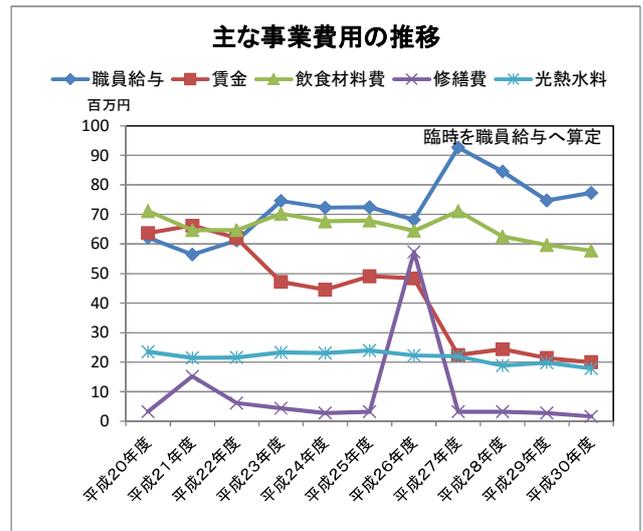
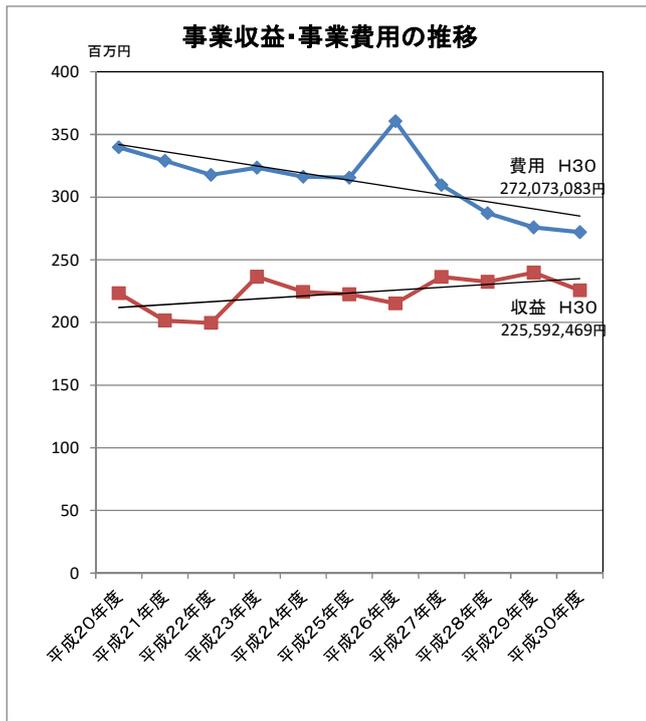
	30 年度	29 年度	28 年度		30 年度	29 年度	28 年度
延床面積	A 3,440.190	3,440.190	3,440.190	飲食材料費	J 57,789	59,655	62,529
職員数	B 14.243	13.490	16.389	人件費	K 118,811	116,010	131,383
総資本	C 732,760	691,176	666,682	営業費	L 68,090	73,999	67,307
有形固定資産	D 349,850	373,441	385,643	減価償却前営業利益	M △ 25,005 △	15,627 △	35,640
固定負債	E			償却費	N 26,965	25,381	24,815
収入総額	F 283,827	299,231	300,440	支払利息	O		
売上高	G 220,343	235,088	226,713	事業費用	P 272,313	276,097	287,168
売上総利益	H 161,896	174,382	163,050	繰入金	Q 58,000	58,000	68,000
材料費	I 58,447	60,706	63,663	飲食料収入	R 156,083	167,115	161,459

4 施設の収益性・生産性・成長性比率

		30 年度	29 年度	28 年度			30 年度	29 年度	28 年度	
収 益 性 比 率	総資本回転率	G/C 回	0.30	0.34	0.34	資本生産性	H/C %	22.09	25.23	24.46
	有形固定資産回転率	G/D 回	0.63	0.63	0.59	設備生産性	H/A 千円	47	51	47
	固定負債回転率	G/E 回				労働生産性	H/B 千円	11,367	12,927	9,949
	償却前利益率	M/G %	△ 11.35 △	6.65 △	15.72 △	労働分配率	K/H %	73.39	66.53	80.58
	総利益率	H/G %	73.47	74.18	71.92	職員売上効率	G/B 千円	15,470	17,427	13,833
	材料費比率	I/G %	26.53	25.82	28.08	職員作業効率	(A-b)/B m ²	241.535	255.018	209.908
	飲食材料費比率	J/R %	37.02	35.70	38.73	職員対客効率	c/(B*a) 人	14.0	15.2	12.1
	人件費比率	K/G %	53.92	49.35	57.95	職員1人当たり人件費	K/B 千円	8,342	8,600	8,017
	営業費比率	L/G %	30.90	31.48	29.69	売上高成長率	%	93.73	103.69	97.36
	償却費比率	N/G %	12.24	10.80	10.95	材料費成長率	%	96.28	95.36	87.64
	支払利息比率	O/G %				人件費成長率	%	102.41	88.30	94.38
	収入総額に占める繰入金率	Q/F %	20.43	19.38	22.63	営業費成長率	%	92.01	109.94	91.84
	1坪当たり売上高	G/(A÷3.3) 千円	211	226	217	労働生産性成長率	%	87.93	129.93	106.68

	30 年 度	29 年 度	28 年 度
損 益 分 岐 点	千円 282,983	281,635	302,453

平成20年度～30年度 宿泊経営の推移と経費の内訳



topic
 H22年度末:シーサイドパレス閉鎖
 H26年度:大規模改修に伴う繰入臨時増
 H27年度から、職員給与に臨時職員給与を参入
 H29、30レストランさくら受託、H29波柄委託

H23年度山口国体
 H27年度スカウトジャンボリー
 H30山口ゆめ花博、天候不良影響

第三次経営改善計画における保健経理から宿泊経理への繰入金基準額

(R元(H31)年度1次変更予算ベースの年間換算値)

繰り入れ額の範囲	<p>防長苑は、組合員等へ低額で、高サービスを提供する保養所である。保養所設置主体である共済組合の保健経理(厚生費)が負担する経費として、“固定資産”に分類される土地・建物、設備機器の設置、維持、管理にかかる費用、共済組合として必要な会議費用等を繰入の対象とする。 ※宿泊経理への繰り入れ根拠=民間に総委託する際の切り分け基準相当</p> <p>具体的には、共済組合の宿泊施設運営委員会費用のほか、土地・建物、設備(空調、駐車場、電気設備、消防設備等)までとし、設備を構成する備品以外の一般的な備品は事業運営経費とする。 また、経常的かつ軽微な修繕費は、定額で対象とする。*H31ベースなら350万円 基準は年度予算ごと(変更予算が影響がある場合を含む)に再計算する。</p>				
該当内訳	科目	詳細	R元(H31)当初予算	R元(H31)変更予算 7/29	備考
	旅費	運営委員会委員会 議員旅費	111,000 50,000	111,000 50,000	共済組合としての経費
	委託管理費 (保守管理費)	ビル管理設備保守	1,570,000	1,570,000	
		消防設備点検	240,000	240,000	
		エレベーター	1,056,000	1,056,000	
		リフト	132,000	132,000	
		自家用電気保安業務	285,000	285,000	
		冷温水処理費外	429,000	429,000	
		空調機保守	783,000	783,000	
		駐車場システム	360,000	360,000	
	修繕費(経常、軽微なもの)		3,500,000	3,500,000	
	賃借料	駐車場土地	1,980,000	1,980,000	
	保険料	建物災害共済	196,217	196,217	
		施設賠償責任保険	192,610	192,610	
		駐車場システム	20,000	20,000	
	負担金	固定資産税	5,500,000	5,500,000	
	減価償却費	建物	19,033,104	22,169,104	空調設備6か月分3,136,000円の増(下以外)
		構築物	100,721	100,721	
		機械及び装置	1,707,736	1,707,736	
		器具及び備品	0	120,000	空調設備6か月分120,000円の増(客室個別分)
引湯権		160,000	160,000		
計		37,406,388	40,662,388		

	R元(H31)当初予算	R元(H31)変更予算 7/29	*R2~R12年度は、12か月分6,512,000円の増 37,406,388+6,512,000=43,918,388となる
繰入基準額 (100万円以下四捨五入)	37,000,000	41,000,000	44,000,000
保健経理からの計画繰入金額	60,000,000	60,000,000	毎年度△200万円の計画
差し引き(赤字補填額)	-23,000,000	-19,000,000	

*変更予算ベースを12か月換算した数値4,400万円を第三次経営改善計画で目標とする繰入基準額と設定する。

防長苑広報・営業分析ワークシート

	手段、媒体の種類	詳細	ターゲット	周知度効果	頻度	費用	発展の方向性等
営業	訪問	近隣自治体、労組等主にリピート営業。行事・好みがわかっている営業	主にリピート客	関係性を保つと効果は高い	過去情報からタイムリーに行く	人件費とサービスにかかる普及費が必要ながある	内容に合ったターゲットにタイムリーに営業をかけることが必要
	郵送 DM	25年、結婚、新採等の優待券に合わせて郵送（事務局） イベント案内	組合員該当者 イベントリピーター	半数が使用 高	該当者発生毎 各イベント予約開始時	予算確保分 80円/1通	物販を充実し、遠くでも利用できる環境づくり。利用促進広報を行う。発券対象者の見直し検討
	報道等投げ込み	イベントやホットな話題で注目されることを報道へ提供する	県内TV、新聞、地方誌、雑誌	高いが話題が少ない	稀	投げ込みだけならなし 記事約束なら高費用	報道へ投げ込めるような話題性をつくる工夫、素材の取材、画像、映像蓄積
	戸別投げ込み	施設近隣戸別	事業所、住民	新しいことなら効果的	稀	ちらし、人件費が必要	ターゲットごとに配布先とメリットを工夫すれば効果あり
	大会、会議資料封入	大会関係者、会議出席者資料へ封入	大会・会議参加者	利用者だけに効果あり	チャンスをつくればある	チラシが必要	お客様にもメリットがある内容なら効果あり。Win×winな内容を工夫。限定割引とか
	TV出演	料理長の半レギュラー化料理番組等	一般	広域に周知度高いが一過性	年4回程度	なし	出演番組のアピール強化、広報と合わせて相乗効果あり 防長苑飲食部門の信憑性の向上
広報	三つ折りパンフレット	苑の総合案内 アクセスや各部屋、特徴など	全般で使用	到着型、紹介 用	変更があったら更新	低	基本となるパンフレットなので、変更ごとにきちんと更新する
	置き、播き散らし	イベント、物販、時候ごとに作成するちらし。会議や大会資料封入も有	営業、置き、郵送封入と汎用	発信型、現在 中心の媒体	イベントごと	1回数万円	早い時期から、ターゲットや料金、内容の企画、デザイン吟味が必要。大会等に封入、机上置きの交渉必要
	LINE@（防長苑）	登録者へランチメニュー、特別料金宿泊、イベント案内	登録してくれた ネットユーザー	リピーターつ なぎ効果、少数	ランチ：毎日 部屋割引：随時	5000円/月	LINEの特徴の気軽さを生かし、親密性、帰属性、お得感を醸し出す文面、タイミングが必要 メニュー＝タイムライン掲載 メッセージ＝イベント案内（リッチメニュー活用）
	ぐるなび（防長苑）	食、宴会、イベントをネットで探している人へのPR、空き情報	目的を持った ネットユーザー	引っぱり効果	イベント時は頻繁	10000円/月	ネットユーザーに引かかる魅力的なワードを工夫するほか内容の新しさも必要
	Facebook（防長苑）	苑のイベントや、ホットな話題をタイムリーに発信、反応を受信	関心のある ネットユーザー	相互作用、 訪問者が限定的	ホットで自由度高い 更新稀だと魅力無	WEBサイト付属	ホットな話題、身近な話題、トクした気分の話題性、即時性、ホームページとの連動性
	ウェブサイト（組合）	組合の総合サイト中の苑の話題	主に組合員 ネットユーザー	組合員限定的	組合員に関するとき	小 業務経理	組合員限定サービス、ホットな話題を連動して発信
	ウェブサイト（防長苑）	苑の総合案内と、他のネット広報のポータルサイト	一般（旅、食） ネットユーザー	総合性、主流	イベントごと 更新稀だと魅力無	小 宿泊経理	遠隔地、一般客を含めたwebの主要情報源として、タイムリーに正確に更新していく
	地方誌広告	サンデー山口、ほっぷへのイベント、宴会プラン広告	近隣一般客	周知度高いが一過性	大イベントごと	30,000円/1回	忘年会特集、ランチ特集など保管性がある特集に乗り遅れない工夫
	新聞広告	朝日等への広告・記事掲載	広域一般客	広い、瞬発的	空きがあつて勧められたとき	30,000円/1回 特集記事等の掲載は原則無料	費用対効果を考えて執行。記事投げ込みが優先か？
	共済だより	組合員への苑関連「裏表紙広告」と、記者視線記事の「瓦版」	組合員	組合員限定的	年6回	大 業務経理	組合員への告知の中心。宣伝だけでなく、活動や貢献等も知ってもらい、価値を高める広報を
	建物サイン、壁パネル、ポップ	交差点、エントランスのパネル	通行客 ぶらり客 利用者	タイムリー	新しいことがあつたとき	小	イベントごとに更新メンテナンス必要
	部屋置き（ENJOY）	宿泊者へ苑の活動のディープな紹介記事、おもしろんちゃ全市町編付	宿泊客・滞在客	狭いがディープ	取材イベントのみ後追い	事務費、消耗品程度	イベント報告にならず、ディープな魅力発掘、発信に特化させなければ意味がない。

防長苑平日（月～金）時間帯・場所別顧客分析ワークシート

	概ねの時間帯	スタッフ 繁忙	会議室、宴会場			お食事処	客室			入浴施設 風呂・休憩所
			大（孔雀、白鳳）	中（福寿、鶯籠）	小（千鳥、梅・桜）		和室	シングル	ツイン	
宿泊～チェックアウト	6～10	フロント					宿泊客：チェックアウト10時まで			宿泊客：朝湯
朝食	7～9	朝食		朝食予備（稀）		宿泊客：朝食				
午前時間	9～12	清掃 設定	地元企業・団体会議、 コンベンション利用（稀）				清掃・セッティング			
昼食・日帰り入浴時間	11:00～14	ランチ フロント		会議客：予約昼食		日帰り入浴プラン 11:30～15:00	ふらり客：ランチ 11:30～14:00	日帰り入浴プラン 11:30～15:00		日帰り入浴プラン 11:30～15:00
午後時間	13～17	清掃 設定	地元企業・団体会議、 コンベンション利用							
夜0次会時間	17～19	仕込み フロント					ふらり客：0次会	チェックイン15：00～		組合員等 外湯客 21時まで
夜1次会時間	18～21	宴会 夕食 寝具	地元企業・団体宴会 コンベンション交流会	中グループ宴会	小グループ宴会	退職者バック等 宿泊客夕食（稀）	ふらり客：1次会			
夜2次会時間	20～22	清掃 翌日準備					ふらり客：2次会	退職者バック ビジネス客の シングルユース	宴会利用者、 LINE@客、 地元帰宅困難者	宿泊客入浴 宴会客入浴
夜3次会時間	22～24									
入浴時間終了	～24	清掃								

■ 団体予約利用

■ ふらり個人客

■ 個人 予約少数個人客

と、いうことは

地元団体、コンベンション客利用は、防長苑の主力顧客。おもてなしとニーズに応える付加価値（有料）サービス設定・割引営業でwin×winの関係を築くことが必要

ふらり個人客は、現状ランチと外湯利用だけなので、拡大余地あり⇒夜営業の検討

予約個人客は、日帰り入浴バックと、宴会利用者の帰宅困難者が中心。宿泊は和室好みの退職者等のグループ客に、まだまだ開拓余地あり。千鳥は高研宴会、接待の場（とっておきの場）としての売り込み余地あり。

防長苑週末（土・日）時間帯・場所別顧客分析ワークシート

	概ねの時間帯	スタッフ 繁忙	会議室、宴会場			お食事処	客室			入浴施設 風呂・休憩所
			大（孔雀、白鳳）	中（福寿、鶯籠）	小（千鳥、梅・桜）		和室	シングル	ツイン	
宿泊～チェックアウト	6～10	フロント					宿泊客：チェックアウト10時まで			宿泊客：朝湯
朝食時間	7～9	朝食		朝食予備（稀）		宿泊客：朝食				
午前時間	9～12	清掃 設定	地元企業・団体 会議・講座・同窓会				清掃・セッティング			
昼食・日帰り入浴時間	11:30～15	慶弔プラン 入浴プラン		会議客：予約昼食	慶弔プラン	日帰り入浴プラン				組合員等 外湯客 21時まで
午後時間	13～17	設定 夕食仕込み	地元企業・団体 会議・講座・同窓会							
夜0次会時間	17～19	0次会時間					ふらり客：0次会			
夜1次会時間	18～21	宴会 夕食 寝具	打ち上げ、同窓会、懇親会		接待、小グループ 宿泊客夕食	現状：宿泊者夕食のみ ↓	ふらり客：1・2次会	稀 二人連れ 客宿泊		
夜2次会時間	20～22	清掃 翌日準備					ファミリー、グループ 宿泊客夕食（部屋食）			宿泊客入浴 宴会客入浴 24時まで
夜3次会時間	22～24									
入浴時間	24	清掃								

■ 団体予約利用

■ ふらり個人客

■ 個人 予約少数個人客

と、いうことは

土日の団体利用は、大・小イベントのものが主流。昼食、宴会にビッフェスタイル等を紹介。同窓会はコンベンション仕様宴会や、有料サービス付加で単価アップ

土曜日、日曜日のふらり利用が可能な個人客は、外湯利用のみなので新規顧客としての開拓余地あり。

予約個人客は、日帰り入浴バックや、慶弔プランの年中利用と遠来のファミリー・グループ観光客が主流。慶弔プランは、ニーズ対応を有料化した付加価値付きで単価アップ。主流の2食付き宿泊バックはIT活用等広報・営業方法に工夫

【防長苑基本データ】

施設名 保養所 防長苑 CI やまぐち湯田温泉 防長苑
 所在地 山口市熊野町4番29号
 開業 昭和35年10月1日
 設置者 山口市町村職員共済組合

【防長苑60年の歩み】

昭和35年10月1日	防長苑開設 3階	昭和42年の共済だよりに写真と「全館冷暖房」の広告がある
昭和44年4月~11月	改築11月11日落成式・4階鉄筋コンクリート造	1回目の大改築
昭和51年7月	大広間の改造終了	和・洋の結婚式や宴会ができるようになった
昭和52年3月	引湯復活に伴う料金改定	昭和47年から温泉引湯が中断していたとのこと
昭和53年8月1日	萩海浜福祉センター開業	
昭和54年1月~3月	防災関係工事	
昭和54年7月	萩海浜福祉センター会議室増築	
昭和57年度から	銀婚祝利用優待助成券発行事業開始	1万円 *昭和59年度から1万2千円
昭和58年11月・12月	ウィンターバイキング開始	飲み放題・食べ放題3,500円
昭和59年11月~60年9月	増改築工事 約2億7千万円	その間休業し、周囲の公共の宿6軒で助成券利用可能対応。昭和44年竣工部分一部(正面道路側)残置*エントランス、お食事処の1~4階
平成6年1月	宴会場熱源(空調)工事	
平成7年8月	シーサイドパレス萩開業	プール、フィットネス、レストラン、宿泊
平成9年4月1日	宿泊利用助成額引き上げ	
平成9年9月竣工	外装改修工事	
平成10年11月~11年3月竣工	増築・模様替工事 約3億円	娯楽室⇒洋室、空調設備、ロビー拡張、竹庭撤去 バリアフリールーム改装
平成11年4月1日	お食事処「旬花」開業、料金改定	居酒屋ぐるめ亭を閉鎖し、和食中心のレストラン「旬花」へ
平成16年1月竣工	道路整備に伴う庇改修工事	
平成16年1月竣工	浴場他改修工事	
平成17年9月竣工	床改修工事(2階会議室、4階客室)	
平成21年11月	男女浴室改修	
平成22年5月	鶴、福寿、3階通路クロス、カーペット改修	
平成23年2月	デジタル放送共聴設備改修工事	
平成23年1月	シーサイドパレス萩閉鎖	
平成24年2月	昇降機2基改修工事	
平成23年度~25年度	コンサルによる経営指導	3か年事業
平成24年度	建物診断を実施	耐震を除く
平成25年度	第一次経営改善計画策定(H26~29)	
平成26年5月~31年3月	お雛新ちゃ!やまぐちin防長苑 19市町編	市町のおいしい食材の紹介と防長苑のコラボによる新レシピを足掛け5年かけて19市町すべてを踏破
平成26年	大規模改修工事	防水、外壁改修、クロス等内装、給排水、電気、昇降機新設3台、備品
平成29年3月	喫煙所(分煙ルーム)設置	労働局補助事業で、1階階段横に設置
平成29年4月	1階レストラン旬花閉店	平日日替わり等定食、土曜日はバイキング実施
平成29年6月~30年1月	1階居酒屋「波柄」委託営業	㈱Coming Up への委託
平成29年5月~31年3月	上関レストラン「さくら」受託営業	一般財団法人 なごみからの受託
平成29年12月	駐車場有料化工事	無断駐車排除のため高料金を設定し、利用者は無料処理をしている。効果有。
平成29年度	第二次経営改善計画策定(H30~31)	
平成30年9月	白鳳タイルカーペット改修	畳とのリバース仕様廃止。座位の宴会、婚礼の終了
平成31年3月(4月)	1階お食事処で平日ランチ営業開始	フリードリンク付き日替わりランチ等
令和元年度(平成31年度)	全館空調設備工事	厨房、レストランを除き、個別orユニット空調化。老朽化したチラーは、温水給湯のみ稼働。
令和元年度(平成31年度)	第三次経営改善計画策定(R2~6)	
令和2年4月	1階お食事処 夜営業開業予定	店名:やまぐちのうまいもん極Kiwami
令和2年度	開業60周年記念事業を計画中	10月1日が開館60周年記念日

山口県市町村職員共済組合 保養所「防長苑」

第三次経営改善計画

Ⅲ－４ ５年間の実行計画（アクションプラン）

経営理念1（目指す施設像）

1 愛され必要とされる保養所													
1 何度でも訪れたい宿（新しいお客様が増え、リピートする）			第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	新規客	RPT	単価↑ 売上↑	満足！	貢献！	コト！	発信力	その他	
泊	日常から離れたくつろぎと安らぎの空間	部屋環境に合った調節可能な空調の全館整備	2019先行実施⇒保守点検・節電			△	○					安心 安全	
		部屋、ロビーの改装、しつらえを整美	2020～優先順位をつけて順次整備			△						安心 安全	
温泉	温泉を利用した保養と安心して集える場所	日帰り湯の開放*かんぽの宿閉鎖による受入れ開始要請対応	2019.12外湯一部開放先行⇒継続	○	○	○	○	○					
		温泉付き昼食プランの改良とターゲット広報	継続⇒プラスα、広報強化	○	○	○	○				○		
宴・食	和洋のおいしい納得価格の料理	防長苑の”売り”である料理の満足度と価格のバランス確立、朝食の充実	継続⇒プラスα、広報強化	○	○	○	○				○		
		予約がなくても、少人数でも楽しめる場	お食事処の平日ランチ営業	2019.4先行⇒夜営業との兼ね合いで見直し	○	○	○	○				○	
	隙間時間に憩える場所	お食事処の夜営業	2020.4開始予定	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
ゼロ次会(宴会開始前の待機時間のチョイ飲みサービス)		*夜営業との兼ね合いで検討→*	○	○	○	○							
物販	遠いお客様（特に組合員）にも利用できる物販	ふく刺し等に加え新商品を作成、コラボ商品等の物販	継続⇒プラスα			○	○			○			
		防長苑の技、山口県の匠の技に触れ購入できる場所	他の宿にないモノをロビーで紹介・販売手数料収入の確保	2019.11匠山泊先行⇒プラスα			○	○	○	◎	○		
総合	防長苑ならではのオリジナル講座	ヨガや、調理技術、食材、マナーなどの講座、レッスンを企画実施	2019.7ヨガ先行⇒企画しプラスα	○		○				○			
		笑顔とおもてなしをお届けする	接客講習、新人研修、OJT、ミーティング	継続⇒充実		◎		◎					
2 お客様のニーズに寄り添い、プロデュースできる宿			第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	新規客	RPT	単価↑ 売上↑	満足！	貢献！	コト！	発信力	その他	
泊・宴・食	お客様の”こんなあったらいいな！”のプラン化	ニーズ先取りのプラン、メニューを企画、広報・営業	毎年度、事業計画で広報戦略とともに計上し、PDCAで、改良を加え実施する	◎	○	◎	◎	○	一部	○	一部	○	
		時機をとらえた新鮮味のあるプラン											
		対象（ターゲットの年齢や特性）に特化したプラン											
		オプション付きプラン											
		山口県の観光を生かしたプラン											
		他共済と連携したプラン											
物販	新しいターゲットに向けたギフトプラン	自分ではなく、誰かに母の日、敬老の日等に贈れるギフトプラン	*検討→*	◎	○	○	◎				◎		
		季節・行事にむけた防長苑ならではの惣菜物販	季節、歳時、運動会等行事の惣菜、仕出し弁当、オードブル等の物販	継続⇒行事連動部分拡大・営業強化	○	○	○	○				○	
宴・会議	主催者も参加者にも喜ばれる宴会・会議	コンベンション仕様、接待、カジュアルビッフェ等の差別化	継続～検討→営業できるパターン化	○	○	○	○				○		
		会場の目的、特徴にマッチした宴会、集会	花束、祝餅、菓子、特別膳等々を自作orコラボで商品化	*検討→*営業できるパターン化	○	○	○	○			○	○	
		宴、集会のオプションサービス商品化	資料作成、垂幕、三角柱等の商品化、弁当、司会、花束等の付加	*検討→*営業できるパターン化	○	○	○	○				○	
総合	お客様に便利なサービス	フロントでのキャッシュレス決済	2019.10先行⇒継続			△	○						
		ネットでの照会・予約・決済。ぐるなびによる空き情報	継続～	○	○	△○	○				○		
		ライン会員による直前割引、イベント、物販・メニュー広報	2018.10先行⇒	○	○	○	○				○		
組合員	組合員の元気回復をサポートするサービス	宿泊助成、利用助成、お祝い券等の発行（事務局）	継続⇒配布対象者、使いやすさの検討	○	○	△	○						
		組合員対象の講座やレッスンの充実（防長苑・事務局共催）	継続⇒内容、自己負担価格等を検討し実施	○	○	△	○						

注：太字&アンダーラインの事業は、令和2年度に改善効果を見込む主な事業

3年間を通じて楽しめる宿		第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	新規客	RPT	単価↑ 売上↑	満足!	貢献!	コボ!	発信力	その他
宴	防長苑を象徴するする主催イベントがある										
	隙間期間を狙った季節のイベント	現況：夏のビール祭り、冬のビール祭り	既存⇒継続、展開工夫+α	○	○	○	○			◎	
広報	和洋料理の粋をアピールするイベント	現況：秋の宴、フランス料理の夕べ等からの高価格宴会誘導	既存⇒継続、展開工夫+α	○	○	○	○			◎	
	知りたい情報、知って得する情報がある										
	フレッシュな話題の広報	ホームページ、Facebook、LINE、ぐるなびによる広報	継続⇒データアップ頻度、内容に工夫	○	○					○	
特典	スポットで、広域、高効果な広報	新聞、地域情報誌広告、投げ込み、取材、TV出演	継続⇒プラスα	◎	○	○				◎	
	ディープな魅力、情報を伝える広報	共済だより記事、部屋置き「ENJOY」、基本パンフレット	継続⇒誘導に工夫	○	○		○			○	
物販	次につながる特典サービスがある	リピート割引や、ランチポイント等	継続⇒改良		◎	△○	○				
イベント	【再掲】季節・行事にむけた防長苑ならではの惣菜物販	季節、歳時、運動会等行事の惣菜、仕出し弁当、オードブル等の物販	継続⇒拡大・営業強化	○	○	○	○			○	
	令和2年に60年を迎える感謝とお祝い	施設開業60周年のご愛顧を感謝し、お祝い事業を展開	2020年10月を中心に年間を通じて展開		○	○	○	○		○	
2 地域の活性化に貢献し、周囲からも認められる施設											
1 県や市町の観光や事業に協力・発信し、発展に寄与する施設		第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	新規客	RPT	単価↑ 売上↑	満足!	貢献!	コボ!	発信力	その他
総合	市町（産業・文化）に連携し、活性化に貢献	大内御膳や「おしんちゃ」等市町の歴史や産業とのコラボ事業	継続⇒事業に伴う広報強化				○	◎	◎	○	
	関係事業者とタイアップし両者の魅力増進	食べきりちよる運動、食品ロス対策、地産地消、共同募金等	継続⇒事業に伴う広報強化				○	◎	◎	○	
	地域と共存し、地域の発展に貢献	【再掲】他の宿にないモノをロビーで紹介・販売	2019.11匠山泊先行⇒プラスα				○	○	◎	○	
		地域、周辺の事業所とタイアップしたオプション、特典、プラン	継続⇒プラスα	○	○	○	○	○	◎	○	
		地域行事、会議、美化活動等への参加・イベント出店・協力等	継続⇒広報強化					◎	◎	○	
2 若者雇用や育成で地域に貢献する施設											
雇用・育成	調理師を育て、和洋調理技術、食文化の向上に貢献	和洋どちらも学べる環境下での育成、資格取得のバックアップ	継続⇒育成方針を共有して取り組む					◎		○	
	安心して働け、良い職場経験を積める施設	周辺大学生等の良好なアルバイト先としてのクォリティ保持	継続⇒指導方針を共有して取り組む					◎		○	
	中学生等が安心して職場体験のできる施設	職場体験、実習の受け入れ	継続⇒教育的効果を共有して取り組む					◎		○	
3 災害、事故への備えと発生時の協力											
災害	万一の事故、災害へ備え減災できる施設	訓練、常備品の整備・点検、連絡網や体制の整備	継続⇒あらゆる事故災害に備え強化				△	○			安心安全
	発生時に協力できる施設	被災者受け入れ事業協力、緊急避難先協力	継続⇒				△	○	◎		
3 皆が誇りと愛着をもち、大事に思える施設											
1 スタッフの働き甲斐と良好な職場環境		第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	新規客	RPT	単価↑ 売上↑	満足!	貢献!	コボ!	発信力	その他
職場環境	目標を共有している仲間と楽しく働ける場所	経営理念、行動目標の浸透、部署毎ミーティングの充実	2020～継続								
	自分の向上、成長が感じられ、働きがいがある場所	人材育成に係る研修、人事評価、給与制度	継続・検討								
	働く者が皆それぞれのライフプランが描ける場所	働き方改革対応、臨時職員、パート職員の雇用、処遇、福利厚生	2020～適用								
	ハラスメントのない職場環境づくり	ハラスメントを禁止する規定、相談窓口整備、周知、研修の実施	2019～継続								
表彰	表彰されるような技術や活動をしている施設	調理技術・育成、共同募金協力活動、地産地消等	継続				○			○	
周年記念	【再掲】令和2年に60年を迎える感謝とお祝い	施設開業60周年のご愛顧を感謝し、お祝い事業を展開	2020年10月を中心に年間を通じて展開		○	○	○	○		○	
全てのスタッフの働く環境改善、モチベーション○											

注：太字&アンダーラインの事業は、令和2年度に改善効果を見込む主な事業

経営理念2（行動目標）

1 信頼される運営とたゆまぬ経営改善												
1 正直、安心・安全第一の運営			第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	安心安全	効率	経費節減	満足!	貢献!	ｺﾗﾌﾞ!	発信力	その他
総合	施設運営に関連するあらゆる法を遵守した運営		法令、規程類に基づき安心・安全第一の運営を行う	継続⇒徹底	○			○				
	個人情報の確かな取り扱い		顧客の個人情報保護（掲出時、保管、アクセス制限等）	継続⇒徹底	○			○				
	施設や設備機器の安心安全な運転等		設備等の保守・点検、初期段階での補修、施設の長寿命化	継続⇒計画的に実施	○	○	○	○				
	食の安全・衛生		食材の衛生的な保管・調理、調理場の衛生管理、衛生意識啓発	継続⇒特に梅雨、9月、ノロ時期の徹底	○			○				
	必要な資格の取得と訓練		安心な信用のある事業者との取引 防火管理者、ふぐ処理等資格や免許の計画的な取得・更新	継続⇒徹底 必要な資格の把握、取得者の管理継続	○ ○			○				
2 お客様ファーストのWIN×WINな経営改善			第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	安心安全	効率	経費節減	満足!	貢献!	ｺﾗﾌﾞ!	発信力	その他
施設管理	高効率機器の導入		エネルギー消費量等を考慮したLED、空調機等の導入	2019空調、大宴会場LED先行⇒拡大		○	○					
	ユニバーサルデザイン機器等の導入		誰にも使いやすいデザインの備品、食器類の選択	継続⇒拡大	○			○				
営業	戦略的なサービス営業		価格と品質、量のバランスのとれた定価の設定と営業	研究⇒確立		○	○	○				
調達	競争や比較による調達		入札や見積合わせ等比較検証による購入、導入	継続⇒徹底		○	○	○				
	食材の効率的な購入		和・洋調整購入、仕入先の発掘、旬の食材の調達	研究⇒拡大		○	○					
調理	飲食材率の抑制と品質保持		食物残渣（調理残渣、食べ残し）の縮減メニュー、方法の確立	研究⇒確立		○	○		○環境		○	
	周辺と競争力のある価格と品質		周辺市場と競争でき、選ばれる価格と品質の保持	研究⇒確立			○	○				
総合	経費節減と回転率の向上		委託業務の見直しと空き時間・空き設備・空き部屋の効率的な活用	研究⇒確立		○	○					
3 経営体制の確立と人材育成			第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	安心安全	効率	経費節減	満足!	貢献!	ｺﾗﾌﾞ!	発信力	その他
体制・定員	最適な職員配置と処遇の確立		組合定員管理計画に基づく、最適な職員配置と処遇の確立	継続⇒確立	経営体制の強化、効率化○							
	共済組合事務局との人事交流		共済組合全体の経営者育成を目的とした交流	2020～2024								
事務局によるバックアップ体制確立		事務局による企画、広報、運営等のバックアップ	継続⇒協力体制強化									
人材育成	組織的な職員のモチベーションとスキルアップ		目的を持った持続的な研修、マニュアル化	2020～業務の一環として推進	○	○	○	○				
	フロント・バンケット部門		接客、マナー、装飾（生け花、掛け軸等）インターナショナル対応		○			○				
	管理部門		施設管理、経理、防火管理、救急救命、災害対応、バリアフリー対応		○			○				○
	調理部門		和洋調理技術、和洋食作法・季節行事、食品衛生、アレルギー対応等		○			○				○
その他		司会・スピーチ、講師、著作（レシピ集、講演会資料等）、デザイン				○	○	○			○	
事務改善	個人の力を組織の力に高める協力、協働の体制づくり		一人ひとりの事務改善、節約、おもてなしの積み重ねの評価と波及	継続⇒強化	○	○	○	○				
労務管理	適正な労務管理と働き方改革への対応		法令に基づき、適正な労務管理、職場環境の整備を行う	2020～適用	全てのスタッフの働く環境改善、モチベーション○							
	【再掲】ハラスメントのない職場環境づくり		ハラスメントを禁止する規定、相談窓口整備、周知、研修の実施	2019～継続								
4 情報の公開、報告			第三次経営改善計画実現をリードする想定事業	時期、方針	安心安全	効率	経費節減	満足!	貢献!	ｺﾗﾌﾞ!	発信力	その他
総合	情報公開と報告		経営改善計画の進捗のほか、重要な事象について、組合員へ報告	継続				○				
	わかりやすいデータ、資料作り		様々な施設統計データ収集と分析。比較データの活用	継続⇒強化		○	○	○				
	組合員への報告		計画初期段階から適時、委員会、理事会、組合会での承認、報告	継続				○				
			「共済だより」による組合員への経営状況報告	継続				○				

注：太字&アンダーラインの事業は、令和2年度に改善効果を見込む主な事業