

社団法人 長野市開発公社

# 中期経営計画

計画期間

自 平成 20 年度  
至 平成 24 年度

平成20年 3月 策定

社 団 法 人



長 野 市 開 発 公 社

Nagano City Development Public corporation

【キャッチフレーズ】

「いつも笑顔で真心・感謝・親切」

## はじめに - トップからのメッセージ -

我が国においては、近年、社会のニーズが多様化する一方で、人口減少社会を迎えています。また、量の拡大を前提としてきた右肩上がりの経済成長時代から安定成長時代への移行により、社会システムの転換が迫られる時代を迎えており、これからの公社の使命は、地域社会の中で、地域に密着したサービスを提供していくことにより、持続的な発展を果たすことにあると考えています。そのためには、長野市民をはじめとした利用者の生活の質の向上を図り、利用者の視点に立って、多様なニーズの変化に柔軟、かつ的確に対応していくことが必要です。

公社ではこれまで、毎年、年度事業計画については作成してまいりましたが、公益法人制度の改革、地方自治法の改正に伴う指定管理者制度の導入、長野市外郭団体見直し指針など社会環境の変革に対応する施策や時代の要請による大きな転換期を迎え、外部関係者への説明責任を果たすことの必要性を一層認識しつつ、一方で、この外部環境の変化をチャンスと捉え、持続的成長を期し公社の基本方針として、平成20年を初年度とする5カ年の中期経営計画（平成20年度～平成24年度）を策定しました。

このたびの中期経営計画は、公社の目指すべき将来像を掲げるとともに、利用者のニーズの多様化に対応し、利用者に納得いただける施設運営を行うための目標とその達成に向けた施策を示し、自立に向け公社経営を安定化するための指針と位置付けております。

経営安定化を図るには、利用者の満足度向上のために革新的で高品質なサービスの提供による新規顧客の確保とリピート率の向上、高品質なサービスの提供を維持しつつ、効率化・合理化によるコスト管理の徹底などと考えています。

さらに最も重要なことは、それを実行する職員の満足度の向上、充実した教育研修による人財の育成、さらには、その環境整備として、知識・ノウハウの集約が必要であります。

この中期経営計画が、成功するか否かは、全職員が気持ちを一つにして、「真心・感謝・親切」の気持ちをキャッチフレーズに込めて全員で実行していくことに掛かっております。

これまで先人が築いた歴史と伝統を引継ぎつつ、常に進取の精神で、一体管理に意を尽くし、プライドと誇りが持てる公社運営を心がけてまいります。今後とも多くの市民・利用者の皆様のご支援をお願い申し上げます。

平成20年3月

理事長 伊藤 克昭

# 中期経営計画

## 【目次】

1	経営理念（組織の使命）	1
2	経営ビジョン（将来の夢、方針、目標）	1
3	行動規範（活動指針）	2
4	数値目標	2
	（1）事業全体の収入・支出・損益推移表	2
	（2）事業別収入・支出・損益計画表	3
5	事業の到達目標	4
	（1）指定管理事業	
	（2）宿泊事業	
	（3）直営事業	
	（4）霊園事業	
6	基本戦略	5
7	個別戦略	5
	（1）自立経営の推進 戦略 主要施策	5
	（2）新たな事業の開発を含めた積極的事业展開 戦略 主要施策	8
	（3）お客様のニーズと期待に応える商品・サービスの強化 戦略 主要施策	9
	（4）公社施設の一体管理の推進 戦略 主要施策	9
	（5）指定管理事業における自主事業のより一層の開発と積極的投資 戦略 主要施策	10
	（6）優れた人財確保と育成 戦略 主要施策	11
8	施設別経営計画（別冊）	

## 社団法人 長野市開発公社 中期経営計画

### 1 経営理念(組織の使命)

当公社は、昭和41年に長野市が策定する施策に沿って積極的に地域の開発を図りその資源を活用することをはじめ、公共的施設の受託運営を通じ住民の福祉等の向上に資することを目的に発足した公益法人です。

以来、長野市との連携を深める中で、市の各種行政財産施設をはじめ公社直営の霊園の管理運営を主な事業活動として取組み、豊かな地域経済・文化・福祉の発展に貢献してまいりました。

今後も、地域社会のますます多様化するニーズに対応するとともに、組織として法令を遵守することはもとより、指定管理者として収益の確保にも努め、お客様の満足度を高め、お客様そして社会から信頼され、身近に感じられる公益法人を目指します。

### 2 経営ビジョン(将来の夢、方針、目標)

私たちは、お客様・社会から必要とされる存在として「公社」ブランドを確固たるものとし、併せてすべての職員が大きな満足度を得られるような成長と収益並びに財務基盤の充実を図り、革新的で高品質かつ時代のニーズを先取りしたサービスを提供する地域密着の先進的法人として名声と安定した組織基盤の確立を目指します。

1. 自立経営を目指します。
2. 公社ブランドを確立し、お客様の満足度の向上を図ります。
3. 職員がプライドと誇りが持てるよう職員満足度の向上を図ります。
4. 社会の一員として地域の活性化に貢献します。
5. 魅力ある人財育成を目指します。
6. 地球温暖化防止に貢献します。

#### 用語説明

人財：教養やプライドと誇りを持った企業の宝となる人

公社ブランド：温泉、霊園、スポーツ・レジャー施設運営、芝管理、飼育技術等

### 3 行動規範（活動指針）

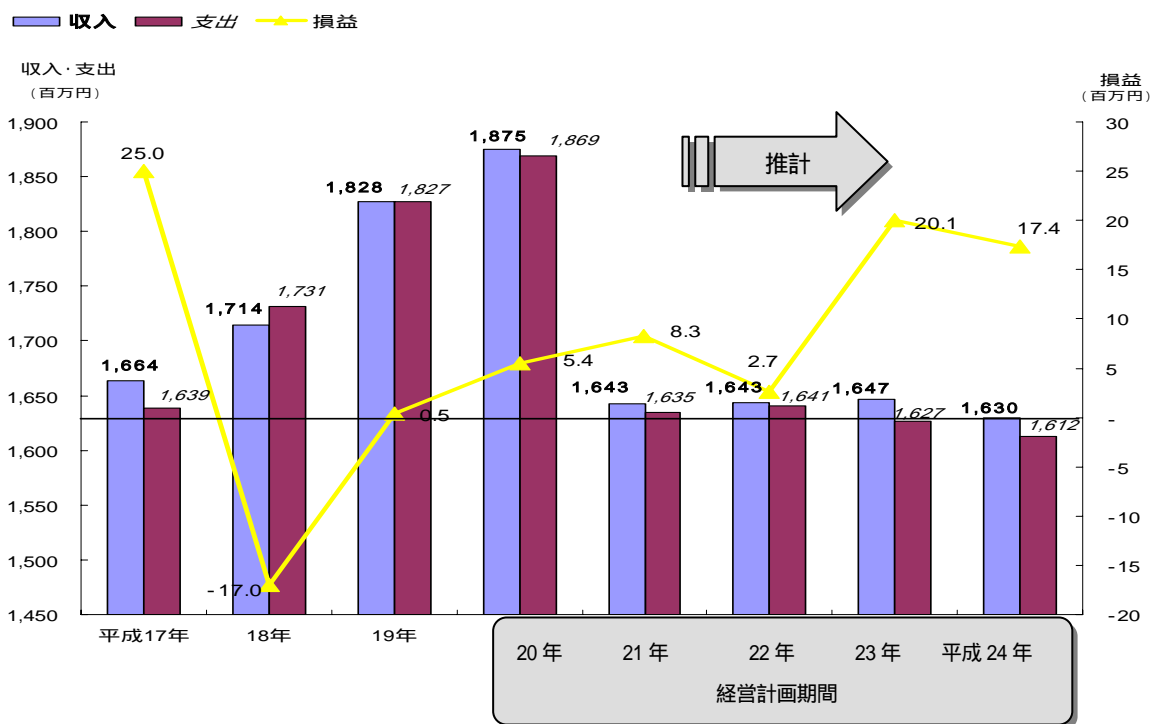
公益法人として、社会的使命を常に念頭に置き、公平で透明性のある事業運営に努め、経営ビジョンを達成するために行動規範を定めます。

1. 法令・規則を遵守します。
2. 進取の精神を持ち、絶えず革新と創造を追及します。
3. 真心、感謝、親切を大切にします。
4. 迅速に行動します。
5. 職員相互の強い助け合いと信頼で行動します。
6. 常に笑顔で対応します。
7. 自己啓発、自己研鑽に努め、常に自身のスキルアップに努めます。

### 4 数値目標

（事業全体の収入・支出・損益推移表）

グラフ数値は四捨五入表記

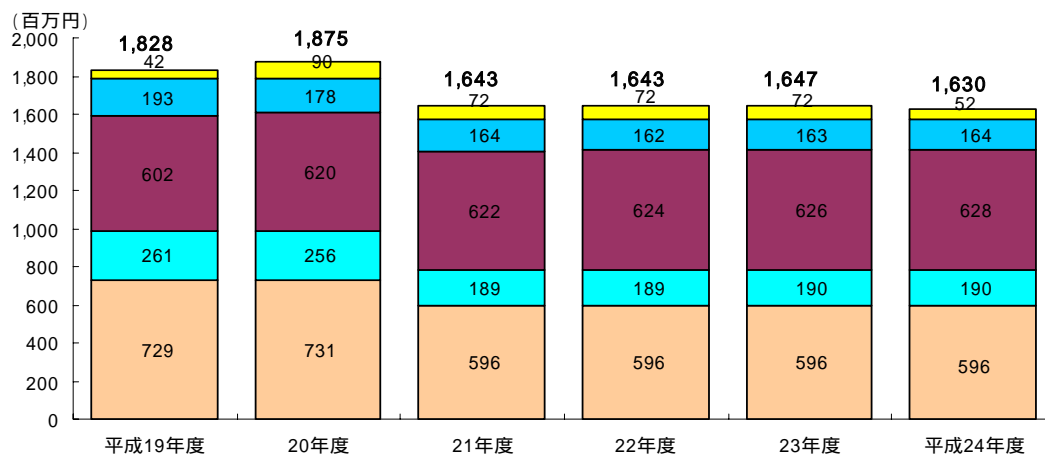


	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
利用料収入	1,098,901	1,143,733	1,047,120	1,047,720	1,051,120	1,034,120
指定管理収入	728,614	731,208	595,680	595,680	595,680	595,680
収入計	1,827,515	1,874,941	1,642,800	1,643,400	1,646,800	1,629,800
支出	1,827,062	1,869,492	1,634,540	1,640,740	1,626,740	1,612,440
損益	453	5,449	8,260	2,660	20,060	17,360
備考	見込み数値	スキー場の縮小、派遣職員減員による事業費減、霊園再整備貸付の増収	サンマリーンながの廃止に伴う事業費減	平均年齢の上昇に伴う人件費支出の増	霊園再貸付による収入増	

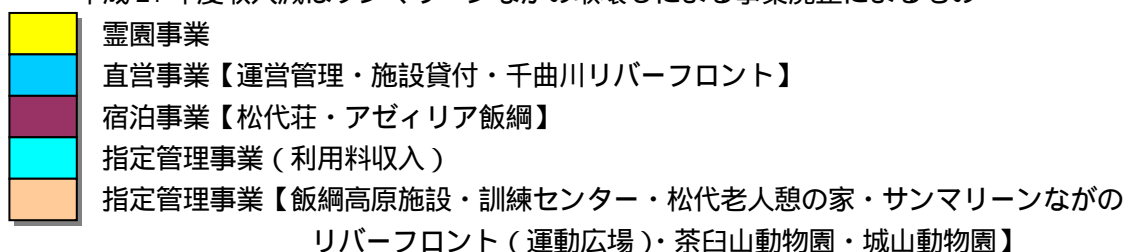
(事業別収入・支出・損益計画表)

グラフ数値は四捨五入表記

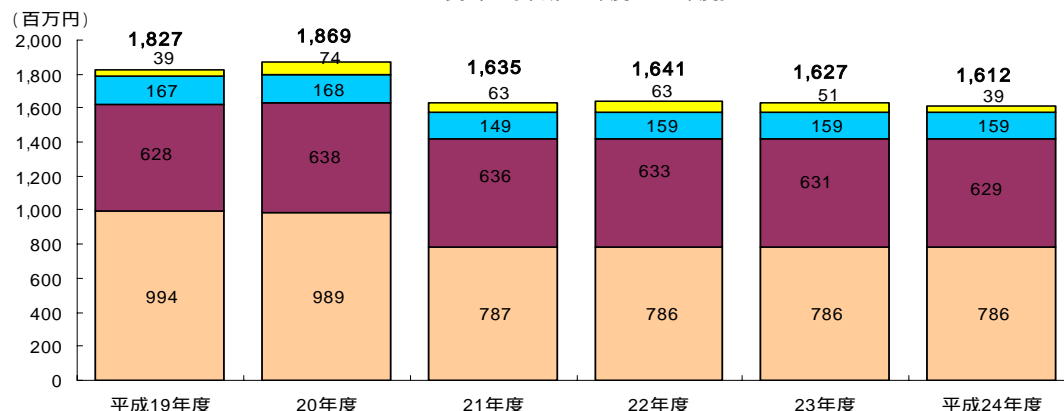
収入【平成19年度～24年度】



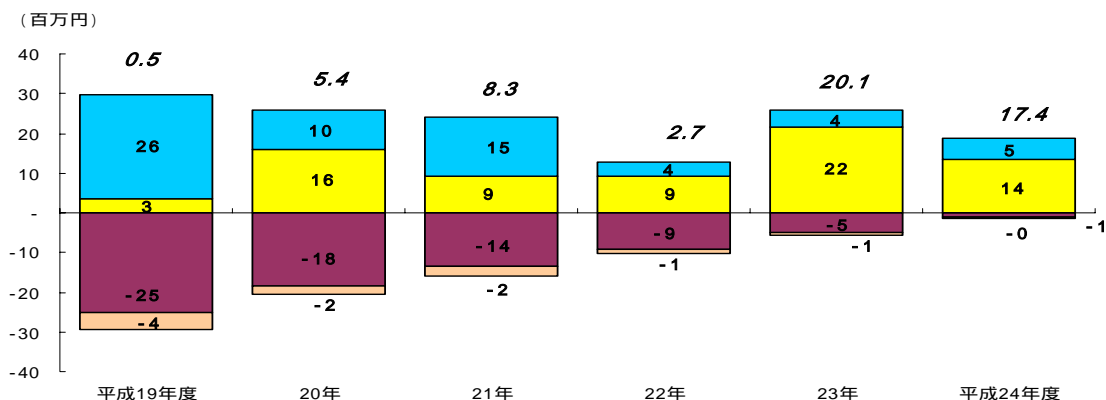
平成21年度収入減はサンマリンながの取壊しによる事業廃止によるもの



支出【平成19年度～24年度】



損益【平成19年度～平成24年度】



## 5 事業の到達目標

### 自立経営に向けた持続的成長と収益並びに財務基盤の安定

社員満足度を高めるとともに、自立経営に向けた持続的な成長と収益並びに財務基盤の安定を図ります。

### お客様ニーズを先取りした、地域密着の先進的法人としての名声と公社ブランドの確立

お客様満足度の向上や地域に密着した指定管理事業を中心に新規事業を含めた事業展開を推進し、「公社にお任せください」とお客様そして社会から信頼される公社ブランドの確立を目指し、身近に感じられる公社に努めます。

### 人財の確保と育成

お客様ニーズの量的増加と質的深化に的確に対応するため、十分な人的・教育的投資の原資を確保して、多様かつ優秀な人財の確保と育成に努めます。

#### (1) 指定管理事業

【飯綱高原スキー場等関連施設、保健保養訓練センター、松代老人憩の家、サンマリーンながの、リバーフロントスポーツガーデン（運動広場）、茶臼山動物園、城山動物園】（松代荘）

既存施設の事業継続

公社にメリットのある新規指定管理事業の獲得

市及び利用者からの高い評価

自主事業の充実等による利用者人数及び事業収益のアップ

用語説明 自主事業：指定管理者が行う市民サービス向上及び利用者増を図る指定管理者独自事業

#### (2) 宿泊事業

【松代荘、アゼイリア飯綱】

商品・サービスの充実によりお客様満足度の向上

施設の特色を活かした「癒しの空間」となる施設運営

収支バランスの取れた経営形態

### (3) 直営事業

【リバーフロント（ショートゴルフ場、ローラースケート場、芝管理）施設貸付等】  
（長野市霊園）

商品・サービスの充実によりお客様満足度の向上  
公社の専門的技術を活かした事業の拡大  
公社財産の有効活用による収益アップ

### (4) 霊園事業

【長野市霊園】

墓地公園として市民の憩いの場となる園内の環境整備  
市民ニーズに対応した墓地の整備

## 6 基本戦略

- (1) 自立経営の推進
- (2) 新たな事業の開発を含めた積極的事業展開
- (3) お客様のニーズと期待に応える商品・サービスの強化
- (4) 公社施設の一体管理の推進
- (5) 指定管理事業における自主事業のより一層の開発と積極的投資
- (6) 優れた人材確保と育成

## 7 個別戦略

### (1) 自立経営の推進

#### 戦略

「公社の自立経営に向けて、公益法人制度改革や市の外郭団体見直し指針へ対応していきます。

国の公益法人制度改革は、公社組織のあり方について影響を及ぼすことから、国の動向を見極めながら、公社事業の実態を把握した上で、対応していく必要があります。

また、市の外郭団体見直し指針に対しては、自立経営に向けて積極的に対応していきます。

## 主要施策

### 1 公益法人制度改革への対応

#### (現状)

民間非営利部門の活動の健全な発展を促進し、現行の公益法人制度に見られる様々な問題に対応するため、国において公益法人3法案が平成18年5月26日成立し、施行は平成20年12月1日となっています。

法の施行に伴い移行期間内(施行の日から5年間)に現在の民法第34条法人(施行後は特例民法法人)である社団法人から一般社団法人又は公益社団法人に移行しなければなりません。公益目的事業を行う公益社団法人に移行するには、行政庁の認可を受ける必要があります。

#### (対応)

当会社のあり方及び一般社団法人、公益社団法人の税待遇等の比較検討を行うとともに、公益社団法人としての要件を満たすかどうか、公社事業内容について十分に調査、研究していきます。また、移行手続き等について、行政官庁である県及び市等関係機関と十分に協議していきます。

調査及び協議の結果、平成22年度において移行手続きをしていきます。

### 2 市の外郭団体見直し指針への対応

#### 松代荘及びアゼイリア飯綱の譲渡

#### (指針)

経営状況及び平成12年度の閣議決定の趣旨を考慮すると市が保有する必然性が低く、開発公社へ施設を譲渡して民営化することが適当であり、そのことが開発公社の自立性を高めることにつながるものと判断される。

#### (対応)

松代荘については、当会社において松代温泉の源泉を有していることから、譲渡を受ける方向で経営分析等の調査・研究を行い、譲渡時期については、平成20年12月末までに市と協議し決定していきます。

アゼイリア飯綱については、平成19年度からアゼイリア飯綱再生計画により収支の改善を行っているところであり、今後の収支の改善状況を見極めながら、譲渡のほか賃貸、撤退等について市と協議を進め、方向性について平成20年12月末までに決定していきます。

保健保養訓練センターの廃止又は譲渡及び松代老人憩の家の廃止を含めた見直し

#### (指針)

保健保養訓練センターは、介護保険制度創設後は、機能回復訓練施設という役割が薄れ温泉宿泊施設と同様になっていることから、廃止又は開発公社への施設譲渡を検討する。

松代老人憩の家は、第4次長野市高齢者保健福祉計画の改定に合わせて廃止を含めて見直しを行う。

#### (対応)

保健保養訓練センター、松代老人憩の家については、松代荘の増改築計画及び第4次長野市高齢者保健福祉計画の改定をにらみながら、あり方及び利用方法について、平成20年度市と協議していきます。

飯綱高原スキー場の縮小

(指針)

「新しいスキー場を造る」との観点から、ハイランドホールを含めた施設整備のあり方を検討する。

(対応)

市の飯綱高原スキー場のリニューアル計画による施設の縮小やハイランドホール飯綱(無料休憩所)の改修に対応した管理運営を実施します。

飯綱高原キャンプ場の見直し

(指針)

隣接する地域に立地する2つのキャンプ場のうち立地条件のよい戸隠キャンプ場を重点化していくことが適当であり、飯綱高原キャンプ場は廃止を含めた見直しを行う。

(対応)

市の整備方針に対応した、管理運営を実施します。

サンマリーンの廃止

(指針)

ゴミ焼却施設の建設計画により、現在の施設は廃止され、新清掃センターの余熱利用施設建設に当たって、PFIの手法が検討されており、施設建設と運営を民間の事業者に一體的に担わせるため、現施設の廃止と同時に開発公社による管理運営業務が終了することに留意が必要である。

(対応)

市の方針に対応した管理運営を進めます。

市の運営管理費負担の廃止

(指針)

財務状況等から判断して、運営補助金(派遣職員の人件費相当額)を交付する必要性や緊急性がないため、当該補助金を廃止して、公社負担とする。

(対応)

段階的に運営補助金を削減し、平成24年度をもって廃止するよう市と協議を進めていきます。

### 3 健全な財務運営

財務会計システムの運用により適正な財務処理を推進します。

毎月末に収支を把握し、健全な財務運営を推進します。

固定資産等の適正管理と有効活用を図ります。

資金状況を的確に把握し、安全かつ有利な資金運用を推進します。

(2) 新たな事業の開発を含めた積極的事業展開

戦 略

「公社の更なる事業発展を目指し、公社ノウハウを活かした新規事業への参入を進めていきます」

公社事業は、主に市の開発計画に沿った事業を目的としております。公社の組織基盤等の確立を図るため、新規事業への取組みが求められることから、市の指定管理事業や事業計画等について調査・研究を行い、公社のノウハウを活かせる事業等については積極的に参入していきます。

主要施策

指定管理事業への参入  
市の事業計画における施設管理等への参入  
その他新規事業への取組み

新規事業への参入及び投資の推進事業

事業名	事業概要	H20	H21	H22	H23	H24
(新規) 戸隠スキー場 施設管理事業	戸隠スキー場、休憩施設「岩戸」、戸隠キャンプ場、戸隠牧場等の施設管理	市の管理方式による選定				
(投資) 松代荘 増改築事業	松代荘客室、会議室等の増改築	事業化の調査研究	→			
(投資) 霊園 再整備事業	再整備区画 300区画	再整備計画の作成・整備工事・再貸付				再貸付
(投資) 駐車場 施設整備事業	七瀬第3駐車場の立体化	事業化の調査検討	→			

(3) お客様のニーズと期待に応える商品・サービスの強化

戦 略

「指定管理事業、宿泊施設事業を成長のための財政的・人的基盤としつつ、一層の発展が期待できるマーケットとお客様に焦点をあてたサービスのラインアップを強化します」

私たちの予想を超える勢いで変わりつつある事業環境のもとで、当公社が成長を続けるには、今後の成長事業が何であるかを見極めた上でそこに集中的に人的・資金的投資を行う必要があります。そのためには、公社運営の事業基盤たる指定管理事業の充実を図りつつ、そこで獲得され醸成された資源を活用して新たなビジネスを展開しなければなりません。また、お客様に対しては、お客様の置かれた状況を十分に理解し、そのニーズを的確に把握した上で、お客様の期待に応え、更に期待を超えるサービスの提供を目指します。

主要施策

ターゲットの明確化

- 1) 市場分析及び施設の特色を活かしたターゲットを明確にした事業展開を実施します。

サービスの充実

- 1) お客様ニーズを的確に把握した上、サービスの充実を図ります。
- 2) 企画・提案型のサービスを実施し、リピート率の向上を図ります。

新規顧客の増加・既存顧客のリピート等による売上アップ

- 1) 対外的に情報提供を積極的に実施するとともに、効果的なPRを実施します。
- 2) お客様管理システムを整備し常連のお客様等に対しきめ細かなサービスを提供します。

(4) 公社施設の一体管理の推進

戦 略

「多種の事業を行うに当たり業務を効率的に行うため、公社施設の一体管理と情報の共有、活用を推進します」

公社は、宿泊・レジャースポーツ・霊園等多種の事業を展開していることから、各施設間の連携を図り営業活動、財務処理及び職員配置等の業務の一体的管理を推進するとともに、公社内外の情報を共有し、効率的な経営を目指します。

## 主要施策

### 職員の効率的な配置の実現

- 1) 各施設の繁忙期、閑散期の状況を踏まえて、効率的な職員配置を推進します。
- 2) 各施設間での連携による事業活動及び職員の応援体制の充実を図ります。

### 情報の共有と活用

- 1) 情報の収集と公開を推進します。
- 2) 公社内情報・外部情報（特にお客様の声）を集計・分析し、サービスの企画・開発に活用します。

### 市及び関係機関との連携

- 1) 市及び関係機関と連携を図りながら営業活動を実施します。

### エコ対策への取組

- 1) ゴミ分別によるゴミの削減、設定温度の適正化、燃料使用量の削減及び紙の使用量削減に取り組めます。
- 2) 動物園での生ゴミの活用等各施設の特性を生かしたエコ対策に取り組めます。

## (5) 指定管理事業における自主事業のより一層の開発と積極的投資

### 戦 略

「新しい自主事業は順次開発され既に現実のものとなっているが、他社との差別化を図るため、さらに自主事業の開発に努めるとともに必要な先行投資を行っていきます」

今後は、指定管理事業をサポートする観点からも、自主事業を行っていく必要があります。

新規の自主事業に関しては、提供するサービス・商品の内容と提供するお客様が誰であるかを明確にすることが肝要であり、特に新たに提供するサービス・商品の内容はお客様の期待を超えるものでなくてはなりません。私たちは、そのために人財・資金などを積極的に投入するとともに、ノウハウの獲得と蓄積を絶えず行っていきます。

## 主要施策

### 新規の自主事業の展開

- 1) 施設の特徴を活かした又はターゲットを明確にした自主事業を実施します。
- 2) 地域の状況及びお客様のニーズについて調査し、求められるサービス実現のため、施設整備等への投資を実施し、お客様満足や地域振興に寄与する事業展開を推進します。

(6) 優れた人財確保と育成

戦 略

「成長の鍵は人財にある」との認識のもとに、多様なニーズに応えられる、優れた人財を確保し育成します」

多様化し深化するお客様ニーズに的確に応えるためには、創造性のある個性豊かな優れた人財を確保し、併せて納得性の高い人事考課を構築する必要があります。

また、公社内外において信頼される人財を育成し、当公社に所属することで自己充実が得られるような教育の仕組みを創ることも重要です。よって、さらに、職員がより成長する仕組みや積極的に経営に参画する意識を持てる人事制度の構築を目指します。

主要施策

職員の経営意識の充実

- 1) 職員がより経営参画の意識を持ち、その資質の向上を積極的に図るとともに、公社の存在意義を伝えることのできる人財の充実を図ります。

人事考課制度の確立

- 1) 職員の能力向上等のパワーアップを実現するために、職員が納得する人事考課制を導入します。

職員採用及び定着率向上

- 1) 職員の年齢構成の適正化を図るため、優遇退職制度を推進するとともに、職員定数に応じた職員採用を実施していきます。
- 2) 「公社」ブランドを構築するため、専門的な能力を有する人財の育成及び採用を実施していきます。
- 3) 有給休暇取得の促進、残業時間削減の施策を図ります。

教育の仕組み創り

- 1) スキルアップシートにより、職員の能力向上を図ります。
- 2) 職員の成長と公社事業の持続を図るため、職階に応じた研修、職場研修等を充実していきます。