

(様式)

経 営 改 善 計 画 書

(令和 6 年度見直し)

令和 4 年 4 月 1 日 ~ 令和 7 年 3 月 31 日

法人名 住 所 由利本荘市東由利老方字畑田 28

名 称 株式会社 黄桜の里

代表者名 代表取締役社長 長谷山博昭

1. 会社の沿革

名 称	株式会社 黄桜の里		電話番号	0184692611		
設立年月日	1995 年 6 月 1 日		メールアドレス	info@k-yurari.com		
資本金	96,000 千円		市出資金	90,048 千円	市出資割合	93.8%
役員数	取締役	6 名	監査役	2 名	株主総数	74 名
従業員数	正社員	11 名	嘱託社員	2 名	パート社員等	7 名
事業内容	温泉 産地形成促進施設（レストラン）の指定管理受託。他自主事業として宴会・売店事業を行っている。ファーストフード店は令和 4 年 12 月に閉店した。					

2. 組織図

（別 紙）

3. 財務諸表

（ア）貸借対照表

（千円）

項 目	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
総資産	41,015	30,533	26,016	30,529	32,443
（うち現金預金）	24,069	11,276	8,064	12,901	15,015
総負債	38,697	47,203	56,580	52,847	47,859
（うち借入金）	29,027	35,691	32,608	28,979	23,991
純資産	2,319	△16,670	△30,564	△22,318	△15,416
（うち利益剰余金）	△93,681	△112,670	△126,564	△118,318	△111,416

（イ）損益計算書

（千円）

項 目	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
売上高	97,182	98,797	111,556	130,023	135,000
販売管理費	116,915	123,364	116,526	105,341	107,498
（うち人件費）	69,380	68,634	66,931	57,828	58,800
（指定管理料）	29,608	29,674	25,828	25,589	22,495
経常損益	△2,057	△18,805	△14,146	8,431	7,087
当期損益	△2,241	△18,989	△13,894	8,246	6,902

※詳細は別紙資料 指定管理料には、道の駅「東由利」清掃管理等業務委託料 1,964 千円を含む

4. 経営改善にあたっての基本方針

- ①単月 10,000 千円の売上達成による黒字化。
- ②限界利益率 67%の達成。
- ③事業集約化による効率性の向上。

5. 計画期間

4 年 4 月 1 日 ～ 7 年 3 月 31 日

6. 経営目標

目標売上高	130,023 千円 （税別）令和 6 年度
目標経常利益	8,431 千円
人件費等経常経費の削減	<p>令和 6 年度から従業員数 20 名で運営を行っている。 （令和 4 年度当初 30 名 令和 5 年度 23 名）また調理課では副料理長と調理課社員 1 名の退職があったが、社員 1 名とパート社員 1 名の補充が整った。</p> <p>人件費はコロナ禍以前に比べ大きく減少しているが、その分責任者の長時間労働が増大している。</p>
累積損失の解消	単年度の黒字経営 単月総売上 10,000 千円達成での黒字化
その他 経営悪化状態の解消時期	<p>長いコロナ禍を経て、この令和 6 年度からやっと通常時に近い人の動きに変わった。売上は宴会を中心に伸ばし、5 月以降は目標値である月次 10,000 千円に届くようになった。（7 月豪雨災害月除く）</p> <p>金融機関との経営状況の報告に於いて、金融機関が評価した点は ① 成長性 売上高が毎年増加している。（2024 3 月期 12.91） ② 総資本回転率 （2024 3 月期 4.29 同業種中央値 2.28） ③ 赤字決算であるが営業利益（損失）が年々改善。 （2024 3 月期 営業損失 -43,901 千円 前年同期 -59,358 千円）</p> <p>しかし、総合収益性や資本の安定性、資産の健全性など同業他社から比べかなり過少のため早期の検討必要。</p> <p>1 年での急激な V 字回復などは非現実的で、令和 6 年度で赤字を圧縮。令和 7 年度で収支トントン。令和 8 年度から少しずつ黒字化に向かう計画が成長性を考えれば現実的と考える。（金融機関から）</p>

7. 改善計画の具体的施策

(ア) 経営の現状（問題点）と改善計画

項 目	現 状（問 題 点）	改 善 計 画
事業効果の薄れたもの、 不採算部門の整理統合	経営改善のために「おやつの駅」 を令和4年12月25日をもって閉 店し令和5年3月をもってぷれっ そを撤退した。この撤退により ① 年間約 4,000 千円の赤字圧縮 ② 協同組合賦課金削減 ③ 買掛金の削減 を図る。	① ソフトクリームコーナーを温 泉棟へ開店した。 ② レストラン和室を半個室に改 築し、小宴会の取り込みと 人員の分散化を防ぎ効率化を 図った。
指定管理料に頼ること のない自立経営	温泉だけで30,000千円以上の経費 がかかっており、指定管理料がな いと運営できない。（フォレスト鳥 海は指定管理料を支払わず運営を 行っているといわれているが名目 が代わっているだけで毎年、運営 補助金を市が拠出している。この ように温泉を抱えている法人は指 定管理料がなければ運営できない 現実がある。） ロシアのウクライナ侵攻以降、電 気料金及び灯油料金は高騰し高止 まりを続けている。	令和5年度から指定管理が温泉に 限定され、他は自主事業となり指 定管理料は減額。市には指定管理 を受けている温泉経費の算定が過 少のため、取締役会の決議を経て 「指定管理料算定根拠 再考要望 書」を市長及び議長へ提出。 根拠を示し、電力量割合55%から 79%の再考を要望したが、1社だ けに対応することはできないとの 理由でゼロ回答となった。 しかし、温泉経費の支払いは現実 不足しており、運営悪化の要因。
内部評価等事務事業の 見直し	特になし	
組織形態の見直し、 従業員の適正配置	人件費を含む固定費を削減するべ く、おやつの駅を閉店し令和5年 度の人員体制を23名とした。同じ 組織形態では人員の削減は不可能 と判断した。また人員が不足して いるため社内で配置変えを行っ た。	現在、20名で運営を行っている。 調理場に於いては副料理長の退職 があり、運営に大きく支障をきた した。しかし、現在は社員2名 パート社員2名で運営を行えるよ うになった。レストランにおいて も入院したスタッフがあり、シフ トが回らない状況に陥ったが、売 店スタッフの兼務や他部署が応援 し運営を行っている。

職務権限、責任の明確化	責任を明確化して運営しているが温泉・源泉・浄水場及び浄化槽などの機械設備の管理については更に共有と緊急の対応策の確認が必要。	総務課長を配置し、総務課長が支配人代行も努める。温泉設備保守責任、安全運転管理者は、営繕課長が務める。設備管理に関しては、常に責任者間で共有を怠らず、緊急時にも迅速に対応できるように運営を行っている。
人事・給与制度の見直し	毎年、最低賃金が 40 円超での増額になっており、経営を圧迫している。弊社では最低賃金に抵触する賃金体系が主であり、毎年の急激な上昇は従業員数を抑えていても増額される。更に人数を抑えている分、責任者の長時間労働が是正されていない。しかし、安易な時短は売上減少につながるため難しいと考えている。	毎年、最低賃金価格が上昇し、昨年度も最低賃金改正時に給与見直しを行った。今期も 10 月から現行の 897 円が 54 円上がり 951 円になることが決定。 改正時には最低賃金のみだけでなく、全体の給与見直しを行う必要があるため、月額約 150 千円、年間で約 2,000 千円の増額見込み。
職員研修の実施	離職率が高い。社員の長期定着化を図るためには、社員間のコミュニケーションを図ることと、スキルアップができる環境を整える必要がある。	現況では、運営に余裕がなく研修を行えていない。
情報公開の推進	特になし	由利本荘市による三セクの経営状況公開等については現状通り。

(イ) 点検評価による現状（問題点）と改善計画

項 目	現 状 （問 題 点）	改 善 計 画
収 益 性	<p>① R5 年度売上総利益率 65.1%とし、前年比 0.3%増とした。</p> <p>② R5 年度 売上高営業利益率 -39.4%とし、前年-60.1%から 20.7%改善した。</p> <p>黒字にするためには更に 12.6%</p>	<p>① 売上総利益率今期計画 67% 過剰在庫と食材ロスの排除をに注力し、レストラン、宴会の売価変更も行っている。</p> <p>② 指定管理料内でのマイナス営業利益で運営しなければ黒字がだせない。販管費は人件費を含め大幅に削減している</p>

<p>効 率 性</p>	<p>令和 5 年度より拠点機能を集約するため、おやつの駅を閉店しソフトクリームコーナーを温泉棟に開店した。専属人員は配置せず売店及び総務担当者が兼務した。</p> <p>人件費においては効率が良くなったものの夏場の売上が 500 千円に留まる。</p> <p>レストラン和室席を半個室に改築し、小宴会需要をレストランに移行させ、人員の集約化を図った。</p> <p>人員が不足している分、レストランスタッフの長時間労働は是正できていなかった。 (入院しているスタッフもいるため専属 2 名で運営。)</p>	<p>ソフトコーナーに於いては、専属スタッフを配置していないため、増販ができれば効率性の面では成功となる。駐車場などの誘導看板を増設し、誘客に注力した。直近では 2 日間続けて横手市の団体 30 名程がソフトコーナーに来店した。</p> <p>レストラン半個室については売上に貢献しており、増販策としては大きな効果を得ている。また、平日ランチタイムはホールスタッフ 2 名、土日祭日は 5 月 8 月を除き 3～4 名で対応できる客席数（4 6 席）とし効率性を上げている。</p>
--------------	--	---

所 管 課

意 見	
改善指示事項	

行政改革推進本部

意 見	
改善指示事項	