

(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畠田 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	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。 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。
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	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) 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) 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。 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 年度から少しづ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)

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	<p>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月をもってぶれっこを撤退した。この撤退により</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<p>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。（フォレスタ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。）</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
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	<p>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。</p>	<p>現在、20名で運営を行っている。</p> <p>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おり、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。</p>

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、安い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っていない。
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	① R5年度売上総利益率65.1%とし、前年比0.3%増とした。 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。 黒字にするためには更に12.6%	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注力し、レストラン、宴会の売価変更も行っている。 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>が必要。売上の増販が必要であり、売上総利益率は更に2%の改善が必要。</p>	<p>が、10月からの最低賃金上昇により月150千円の人工費増を見込む。年間で約2,000千円増。</p>
健全性	<p>令和5年度決算 流動比率 59.3% 当座比率 37.5% 借入金対月商倍率 4.2倍 預金対借入金比率 14.4%</p> <p>流動比率及び当座比率が共に100%を切っており非常に厳しい状況下にある。 借入金対月商倍率は県中央値4.34とほぼ同じ。</p>	<p>手元資金が少ないため、健全性を示す数値はかなり過少。</p> <p>現段階では宴会を中心とした増販策に注力し、併せて総利益率も2%の改善を急ぐ。売上総利益と共に営業利益の改善を行う。</p>
成長性	<p>令和5年度成長性に於いては ① 対前年売上高比率 112.9% (R4 101.7%) ② 経常利益増加額 4,658千円 (R4 -16,747千円)</p> <p>令和5年度では、対前年売上高比率112.9%、経常利益を前年より4,658千円改善しているが、月の平均売上が9,296千円と10,000千円を超えていない。宴会・レストランを中止とした売上増販策が急務。</p> <p>2024 3月期決算成長性 12.91 同業種中央値 1.63 県中央値 -1.48</p>	<p>令和6年度は8月末累計で ① 対前年売上高比率 103.2% ② 経常利益増加額 52千円 とほぼ横ばいだが、これは7月の豪雨災害が影響しており、被災が影響しなかった月は10%~20%増となっている。今期9月においては対前年売上高比率130%を見込む。外的要因を除けば、宴会及びレストランを中心に売り上げを伸ばしており、今後もセールスに注力し、宴会を中心とした増販を実施する。</p>

効率性	<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つたものの夏場の売上がり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(46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	