

経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和 5 年度
------	---------

会社名 株式会社黄桜の里

1. 「3. 財務諸表」に関する達成状況

(単位=千円)

項 目	改善計画	実 績	達成状況	備 考
純資産	▲ 12,142	▲ 30,564	×	・当期損益は前年度より縮小するも赤字、債務超過となり計画は未達成。 ・各部門とも前年度比で1.2～1.3倍ほどの利用件数となり売り上げが上がったが、11月までの人員不足もあり、コロナ後の需要増加に対応しきれなかった面がある。 ・電気料金、燃料費は高止まりしているが、人件費の減少など販売管理費は前年度より減少した。
うち剰余金	▲ 108,142	▲ 126,564		
当期損益	4,528	▲ 13,894		
指定管理料	25,828	25,828		東由利道の駅周辺施設指定管理料
市補助金	—	2,103		・エネルギー価格高騰対策事業補助金 363千円 ・温泉等利用促進事業費助成金 1,740千円【風呂売上】
借入金	32,155	39,142		積立金を担保に6,430千円の追加借入

※評価について ○=達成 ×=未達成 ※指定管理料=税抜 ※剰余金…これまでの当期損益の累計額

※純資産がマイナス…資産よりも債務が多いということであり債務超過 ※当期損益がマイナス…単年度決算において赤字

2. 「6. 経営目標」に関する達成状況

項 目	改善計画	自己評価	評価の理由	市 評価	評価の理由
目標売上高	120,000 千円（税別）令和5 年度	○	売上高は目標額に対して▲7%減。前年比で12.9%の増とした。（R5売上高111,555千円）	△	対前年比では売上を伸ばしたものの、目標まではまだ遠く、更なる販売促進策が必要
目標経常利益	4,713 千円（令和5 年度）	×	令和5年度 当期純損失 13,894千円。 売上前年比 12,758千円増 売上総利益 8,619千円増 販管費 6,837千円削減 営業利益 前年比 15,456千円改善。 営業外収益 前年比 10,827千円減 企業努力の数値は改善されている。	×	令和4 年度よりは改善が見られるものの、赤字からの脱却ができていない。 ・経常利益の実績 ▲14,145千円
人件費等経常経費の削減	令和4 年度当初30 名だった人員体制を23 名体制に縮小し、令和5 年度以降の指定管理に向かうとした。令和5 年3 月をもっておやつの駅をぶれっそから完全撤退し、人件費等の固定費削減を行い年間約4,000 千円の赤字を圧縮する。	○	販売費及び一般管理費は前年比で6,837千円を削減した。 令和6年度は過去最小の20名で運営を行っている。	○	人件費の圧縮は努力が見られる。 経営状況を踏まえた、更なるサービス提供体制の改善が必要と思われる。 必要最小限の人員体制としつつ、不足する人員は確保してほしい。
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	×	令和5年度は、4 月から1 0 月までの7ヶ月間において調理場の深刻な人手不足により、宴会受注の制限やレストランの臨時休業日を設けるなど売上を伸ばすことができなかった。 人員体制を整えた11月移行、巻き返しを図ったが半期のマイナス分を埋めることができなかった。	×	累積損失が増加している。調理場の人員を確保できたことは良かったが、単年度黒字化を達成できなかった。 累積損失を減少できるよう改善が必要。
その他 経営悪化状態の解消時期	令和4 年度に18,988 千円の経常損失、16,747 千円の債務超過。令和7 年度の債務超過解消を目指す。債務超過解消年度を令和7 年度とする。 令和5 年度計画 総売上高 120,000 千円 販売管理費 102,646 千円 指定管理料 25,828 千円 *道の駅清掃管理委託料1,800 千円含む 当期損益 4,528 千円 (※「令和6 年度計画」、「令和7 年度計画」の記載は省略)	×	手元資金が無い中での運営であり、厳しい状況下は継続。羽後信金及び日本政策金融公庫の融資返済の条件変更を令和6年6月より1年間減額することとした。 令和5年度は営業利益を15,456千円改善しており経営状況は徐々に改善。 温泉の指定管理の算出根拠において電力量割合などが適切に算出されていないため、再考の要望書を提出している。	×	経営悪化状態の解消時期が見通せず、抜本的な対策や整理が必要。 融資返済の条件変更の内容は、単年度の返済額を減額し返済期間を延長したものであるが、負債処理の先送りであり、利子の増額に繋がることから、良い対応とは言えない。 可能な限り繰上償還できるよう努めてほしい。

※評価について ◎=100%超、○=81~100% △=61~80% ×=60%以下

3. 「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」に関する達成状況

項 目	現 状 (問題点)	改善計画	自己評価	評価の理由	市 評価	評価の理由
事業効果の薄れたもの、不採算部門の整理統合	自主事業とされているファーストフード店については道の駅の魅力づくりに欠かせないオリジナルソフトや、地場産フランス鴨のハンバーガーなどを販売しており、上半期までは売上が安定している。 しかし、下半期の特に冬期間の客数が急激に減少するため、生産性と効率性の両面から検討する必要がある。	経営改善のために「おやつ駅」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。	○	令和5年度は令和4年のおやつ駅閉店を契機に、日本政策金融公庫借入金の一部を使用し下記施策を実施した。 ①ソフトクリーム需要の温泉棟への集約化 ②客席稼働率が悪化していた80席あったレストランの一部(和室席)を半個室に改築し、小宴会需要の拡充を狙った。	○	赤字圧縮、協同組合賦課金削減、買掛金の削減は達成できている。 また、レストランの一部を半個室にした成果も少しずつ見え始めている。 一方で、レストランや宴会で採算を取れていない状況については、抜本的な対策や整理が必要。
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。現在、ウクライナ情勢により灯油だけではなく、電気ガスも高騰しており長期化する見込み。経費が更に増大することが試算されている。仮に指定管理料が減額された場合、温泉にかかる費用を他部門で捻出する必要があり赤字拡大の恐れがある。	現在、東北電力より11月の大幅値上げの告知がきており、高騰している現行電力量料金より更に5割増しとなる。灯油価格においても政府補助が段階的に引き上げられ税込みで1L単価が100円を突破した。 指定管理料算出時とは金額に大きな乖離が生じているため、協議をお願いしたい。冬期間に於いては温泉、レストラン共に冬時間を導入してエネルギー価格の節減を行う。	×	指定管理料と法人収入で運営する事業形態のため、「指定管理料に頼ることのない自立経営」は当社に限らず他の民間法人でも不可能。また、指定管理を受託する温泉の経費が年間30,000千円以上かかる。令和5年度より指定管理が温泉に限定され、指定管理料は減額された。しかし温泉に関わる経費は以前と変わらないため、令和6年4月に市へ数値的根拠に基づく「指定管理料算定根拠再考の要望書」を市へ提出した。特に温泉の電力量割合についての再考を求めている。 令和5年度は販管費を人件費を含め、6,837千円削減しており売上は12,758千円の増とした。	×	現行の指定管理料は指針に基づき、過去数年分の平均値等、明確化した基準により算出している。指定管理者の募集については募集要項にて指定管理料上限額を示しており、会社は収支計画を立て、採算性を見込んで応募いただいている。燃料や電気代の価格高騰については、入浴料への反映や、営業時間の調整等の経営判断により対応いただきたい。
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	平成30年度従業員数39名、令和元年度従業員数35名に対し、現在30名の従業員数で運営している。コロナ前の7割まで回復した際には人員不足に陥る恐れがある最低限の人数と考えている。	人件費を含む固定費を削減するため、おやつ駅を閉店し令和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も異動を行い配置換えを行った。	△	令和5年度は22名での運営を行い、前年比4,833千円の人件費を削減した。(退職金を除く)しかし、調理の人員不足により宴会受注の制限や臨時休業日などで、お客様サービスの低下を招いた。 令和6年度は20名で運営を行っている。現在はホール、宴会サービススタッフの不足で営業をしているが、社内で応援体制をとり乗り切っていく。	△	人件費削減はできているが、レストランホールスタッフや、宴会サービススタッフが不足している。経営状況を踏まえた、更なるサービス提供体制の改善が必要と思われる。

職務権限、責任の明確化	副支配人を配置しておらず、部門責任者は係長が主となっていた。組織としては脆弱であったため責任者を明確にして運営していく必要があった。	総務課長を配置し、総務課長が支配人代行も努める。他に温泉設備保守責任、安全運転管理者として、営繕課長も配置した。修繕関係についても代行を行ってもらう。	△	各部門責任者が責任をもって業務に臨んでいる。しかし、職務権限や責任の明確化に至っては文章などでは明確化していない。	△	各部門責任者がいるが、職務権限にバラツキがある。職務権限の明確化が必要。
人事・給与制度の見直し	現在の最小人数で効率化を図る。最低賃金においては、昨年に時給822円に改正となったが今期10月に更に上がる予想となっている。政府は早期に全国平均を1,000円に上げたい意向で、今後も短期間で改正が続く見込み。コロナ禍で客数減少の中、人件費の負担も増している。	毎年、最低賃金価格が上昇しており、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853円が44円引き上げられ897円になる見込み。(秋田県では過去最高の引き上げ額)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、更に固定費は増額する。	×	令和5年度も最低賃金の増額に伴い、改正した。しかし、この最低賃金改正時にパート時給のみ増額することは全体のバランスがとれなくなるため、年次に合わせた給与見直しも必要。人数が減っても人件費は上昇していく。最低賃金改正は令和6年の10月にも実施されると予想しており、今後も人件費は増額する。その他のタイミングでは給与制度の見直しは行っていない。	×	経営状況を踏まえた人事・給与制度の見直しを行う必要があるが、実施できていない。
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。	人員を最小限に抑えているため、調理従業員等の長時間労働が常態化している。まず職場環境を整えることを最優先していく。	×	令和5年度は実施できなかった。	×	サービス向上に向けた職員研修は適宜行っていたきたい。
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。				

※評価について ◎=100%超、○=81～100% △=61～80% ×=60%以下

4. 「7. 改善計画の具体的施策 (イ) 点検評価による現状(問題点)と改善計画」に関する達成状況

項 目	現 状 (問題点)	改善計画	自己評価	自己評価の理由	市 評価	評価の理由
収益性	令和4年度 限界利益率 64.1% 目標値の65%を達成している。	令和5年度以降に於いては、おやつを閉店しているため、利益率の目標値を引き上げている。 (おやつは冷食中心のため原価率高かった) 計画限界利益率67% (2.9%増)	○	計画の利益率67%には届かなかったが、65.1%を達成した。 これは令和元年度以降、65%台に達したのは初めて。令和6年度も更に見直しを行っており1.9%を上積みできるよう取り組んでいる。	△	利益率の改善努力は見られるが、目標としている67%には届いていない。
健全性	令和4年度決算 流動比率 165% 当座比率 118.2% 借入金対月商倍率 4.3倍 預金対借入金比率 31.5%	前年の月次平均売上は8,233千円と低迷し、借入金対月商倍率が4.3倍となっている。月次売上を10,000千円とし、3.5倍まで引き下げなければならない。 (健全性の目安は3倍。)	×	令和5年度 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%	×	令和4年度決算と比べ、若干の改善は見られるものの、大きな改善にはつなげていない。
成長性	手元資金が少ない為、経費をかけて成長性を上げるための設備投資は行っていない。	人員の効率性を上げることと、おやつ の駅閉店に伴う事業集約を目的とし利益改善のために、 ①レストラン簡易個室工事 ②ソフトクリーム販売の設置工事 を新たに展開した。費用は日本政策金融公庫融資より運用した。設備投資により今後の成長性の足がかりとした。	○	売上は年々増加しており、令和5年度は4年ぶりに100,000千円を超え111,556千円を達成した。 融資支払条件変更の際に金融機関及び県保証協会からも毎年の売上増については評価された。	△	令和4年度より、若干の改善はみられるものの、大きな改善にはつなげていない。設備投資などができるように単年度収支黒字、年間売上120,000千円を達成することが必須。
効率性	少人数の宴会対応の場合、2階個室に人員が分散することが非効率となっており、個室宴会の需要をレストランに集約し効率性を上げることが必要。	①レストラン和室席を間仕切りし、簡易個室として4月よりスタートさせた。これにより少人数の個室宴会をレストランに集中させ人員の分散化を防ぎ効率性を高める。 ②夜の簡易個室需要を促進するため、営業時間をコロナ禍前の9時閉店に変更した。しかし調理の長時間労働抑制のため、ラストオーダーを平日19:30 土日祭を20:00とし残業時間の効率化も併せて実施している。	○	多人数の宴会等を4名の調理人員で行うため、すしシャリ玉ロボットのレンタルを利用している。月額33,000円。レンタル料金の増額にはなるが人件費を考えると適切な施策と考える。 人員の効率化においては少人数の宴会需要をレストランの半個室に移行する施策が計画通りに進み、人員の効率性をあげることができた。 令和6年度は更にホールスタッフが不足したため、売店担当者の兼務や各スタッフの応援体制を強化している。	△	経営状況やサービス提供状況などを踏まえ、今まで以上に効率を上げる必要がある。 ロボット導入がサービス提供体制や飲食需要として必要なのかも考えなければならない。

※評価について ◎=100%超、○=81~100% △=61~80% ×=60%以下