

経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度 令和4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	3,319	▲ 16,669	×	・当期損益が赤字、債務超過となり計画未達成。 ・電気料金、燃料費の高騰により販売管理費が増加している。 ・不採算部門であったファーストフード店を3月末に閉店した。
うち剰余金	▲ 92,681	▲ 112,669		
当期損益	1,000	▲ 18,988		
指定管理料	29,674	29,622		・道の駅清掃管理業務委託料含む。
市補助金	-	4,790		・エネルギー価格高騰対策事業費補助金
借入金	25,691	35,691		・民間長期借入金。当期新たに10,000千円を借入。

※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. 「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は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。	道の駅の利便性や活性化のためには欠かせない店舗と考えている。課題は極端に需要が減少する冬期間の対策。売上構成比で40%を占める「ソフトクリーム」に代わる商品開発が急務であり、店で焼くオリジナルの大判焼きなどを検討する。冬期間に於いてはメニューを絞り込み、冬限定のテイクアウト品のアイテム数を増やし、集中販売する考え。 ①☒期間のメニュー構成の見直しと、在庫の削減 ②☒い切った冬場限定の業態の見直し。	○	①ファーストフードおやつを令和4年12月に閉店。令和5年3月をもってぶれっそを撤退した。 ②この撤退により、1：年間約4,000千円の赤字圧縮。2：協同組合賦課金の削減 3：月次の買掛金の削減を図るとした。 ③令和5年度4月、5月に於いては平均限界利益率を68.9%とし、前年同月平均64.9%を4%改善した。これは冷凍食品が主体であったおやつを撤退によることを要因としている。 ④道の駅の利便性を継続させるため、温泉棟にソフトクリームコーナーを新たに新設した。 ⑤道の駅の活性化のためには必要な店舗であり、運営できなくなったことは低評価。しかし、再生のためにはやむを得ず、結果数字は改善傾向にある。	△	①12/25でファーストフードを閉店したことにより、赤字を大きく圧縮できたことは評価できる。 ②ソフトクリームコーナーを温泉棟に移したが、ファーストフードのような集客にはまだつながらない。 ③一部売店商品の改善はあったが、ソフトクリームに代わる商品開発ができていない。

<p>指定管理料に頼ることのない自立経営</p>	<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。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。</p>	<p>年度内の入浴料金改正を視野にいれているが、コロナ再拡大の影響で客数が減少している。タイミングを誤ると客数減少に拍車がかかるため時期については慎重に判断する必要がある。値上げ後は最低でも△10%の客数減少を想定しなければならない。価格は90分入浴450円を500円、1日入浴510円を550円で検討している。</p>	<p>△</p>	<p>①指定管理料の算定は令和5年度より大きく引き下げられているため、事業の大幅な見直しを行い再生計画を策定し実施。令和5年度▲4,310千円 令和6年度以降▲8,077千円の大幅減額は入浴料金改正で賄えるものではない。 ②令和5年度 4月、5月は収支のバランスが改善傾向にある。前年対比で売上増であるが、固定費は前年対比で減額できている。 ③令和5年度 5月は雑収入が前年対比で982千円減少しているにも関わらず、月次で310千円の黒字とした。 ④しかし、東北電力は今期11月より電気料金は更に5割増しとの告知をしており、指定管理料算出時とは大きな乖離が生じている。協議をお願いしたい。</p>	<p>△</p>	<p>①入浴料を引き上げたが、集客が減り、売上げは以前とあまり変わらない状況である。 ②令和5年4月・5月は、令和4年度より売上げも増えてきているようだが、余談を許さない状況である。 ③電気料金の高騰が続き、更なる電気料金高騰も想定される。更なる入浴料改正も視野に入れる必要がある。</p>
<p>内部評価等事務事業の見直し</p>	<p>特になし</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>支配人に次ぐ部門責任者を、総務課長 営繕課長 料飲課長 料理長とした。 総務課長が支配人代行を努めるとした。</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>組織形態の見直し、従業員の適正配置</p>	<p>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。</p>	<p>これ以上人数が減少すると、運営に支障がでる。しかし売上がコロナ禍前の7割まで回復した想定でも、30名で運営できる体制を構築する。組織形態の見直しは現時点では考えていない。</p>	<p>△</p>	<p>①長引く3年間のコロナ禍では一度も100,000千円に達することなく、赤字が拡大し前期は債務超過に陥った。30名の体制を維持することは困難と判断し、23名での事業再生計画を令和5年度より実施している。 ②しかし離職者がさらに増え、現在は21名での運営。調理場の人員不足が特に深刻に宴会受注に支障がでている。 ③2階の個室需要をリニューアルしたレストランの簡易個室に移行させ、ホールスタッフの分散化を防ぎ、人員を集中させる施策を令和5年度より実施している。計画通りに現在推移しており、お客様にも好評を得ている。客単価も目標としている2,000円に達しておりレストラン増販の核としている。</p>	<p>△</p>	<p>①調理場の人員不足は深刻だが、全体としては、このくらいの人数で対応できないと、経理が成り立たない。 ②簡易個室を作った成果が見え始めているが、費用もかかっていることから、簡易個室の稼働率をもっと上げる必要がある。</p>
<p>職務権限、責任の明確化</p>	<p>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。</p>	<p>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。この体制で指定管理受託に向かう。</p>	<p>○</p>	<p>支配人に次ぐ部門責任者を、総務課長 営繕課長 料飲課長 料理長とした。 総務課長が支配人代行を努めるとした。</p>	<p>○</p>	<p>総務課長等を配置したことにより、責任の明確化は進んでいる。しかし、建物老朽化もあり、営繕部門はまだ支配人が大きく関わっている状況であり、責任の明確化ができていない部分がある。</p>

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。	定期昇給は実施できておらず、最低賃金改正に伴い見直しを行う。	△	定期昇給は実施できていない。しかし、前年は10月の最低賃金改正に伴い、バランスをとる必要があり中堅社員の賃金も見直しをした。今期も10月に最低賃金の改正が見込まれ、経費負担はさらに増す。	△	大きな赤字を抱えている状況にあり、最低賃金改正以外の改善はできていない。社員との経営状況共有が必要である。
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。	令和3年8月に商工会専門家派遣事業を利用し、外部講師を招き社長出席のもと「第1回社員のスキルアップを目指す研修会」を実施した。テーマ「職場のコミュニケーション力を上げるために」。今後も継続し、社員の長期定着化を図る。	×	前年度は社員全体での研修会は実施できていない。	×	研修の実施ができていない。コミュニケーション力アップも必要だが、経営意思の共有や、接遇面の改善など、やるべきことはたくさんある。
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

3. 「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	自己資本比率が 5.7%と大きく減少し、長期借入金による固定負債が増加。	利益率は年々改善してきている。令和元年度の売上総利益率61.6%に対し、令和2年度 64.4% 令和3年度は目標値の65%にほぼ届き64.9%であった。この数値を今後もキープしていく。	△	利益率は目標値の65%をほぼ達成しており安定している。令和3年度 64.9% 令和4年度 64.8%。令和5年度は前述した通り、2ヶ月平均で68.9%としている。	△	利益率はほぼ前年度並みをキープし、令和5年度では改善傾向にあるが、余談を許さない。
健全性	【令和3年度 決算】 流動比率 369.2% 当座比率 297.3% 借入金対月商倍率(月) 3.6% 預金対借入金比率 77.8%	長期借入金により、流動比率 当座比率共に数値が200%を超えている。流動比率は資金ショートを起こさないために、120%以上をキープする必要がある。	×	①令和4年度は債務超過に陥った。 ②資金ショートを防ぐため、日本政策金融公庫より新たに10,000千円の借入を行った。	×	債務超過する恐れがあり、新たな借入を行っている
成長性	令和2年度対前年売上高比率はコロナ禍により59.4%と大きく減少し、令和3年度は2.4%しか改善していない。依然コロナ禍の状況は回復せず、コロナ禍前の7割にも届いていない。	3年目のコロナ禍となっているが今ままで最悪の感染爆発となっている。自治体の規制がなくても、お客様が自主的に規制しており今期の動きは依然予測がつかない。令和2年度より成長性は停滞したままであるが、計画しているイベントは実施する予定。レストランではライン公式アカウントを取り入れ、再来店促進を狙う。	×	令和4年度に於いては県内で過去最大数の感染者数が発表されるなど、需要は停滞したままであった。またあらゆるコスト上昇が追い打ちをかけたため、成長性は3年間停滞した。令和5年度はコロナ5類移行により徐々に改善。レストランを主体した増販策を実施している。	×	コロナ禍である大きな要因はあるものの、情報発信の強化や各種工夫などできる点はまだたくさんある。
効率性	令和3年度の従業員一人当たり売上は3,239千円となっており、コロナ禍前の令和元年度4,561千円と比較し、△1,322千円減少となっている。従業員一人当たりの生産性が下がっており、効率性を上げる必要がある。	業務を見直し、無駄がないか検証し、同じことを短い時間でできるように、誰でも回復してできる仕組みづくりを検討実施。	△	令和4年度の従業員一人当たり売上は年度末人数23名で4,295千円。純売上は停滞したままであったが一人売上高は前年度比132%。しかし、長時間労働や休みの取りづらさなど働き方改革の意味では課題が多い。	△	ムリ・ムダ・ムラの排除がまだ可能。チラシ等についても、ばらまきの配布の改善が必要(メールやSNS等の配信へ切り替え)

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