

(様式)

経営改善計画書

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 7名	監査役	2名	株主総数	74名
従業員数	正社員 19名	嘱託社員	2名	パート社員 等	9名
事業内容	温泉 産地形成促進施設（レストラン）売店 宴会 ファーストフード店運営 の管理受託。				

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	年度
総資産	41,015	41,111	42,000	42,952	
(うち現金預金)	24,069	25,069	26,069	27,069	
総負債	38,697	36,458	32,459	29,019	
(うち借入金)	29,027	25,691	22,355	19,019	
純資産	2,319	3,319	4,319	5,319	
(うち利益剰余金)	-93,681	-92,681	-91,681	-90,681	

(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	年度
売上高	97,182	142,000	150,000	151,350	
販売管理費	116,915	121,435	122,640	122,186	
(うち人件費)	69,380	74,750	73,495	73,391	
(指定管理料)	29,608	29,674	25,755	22,331	
経常損益	-2,057	1,185	3,530	2,088	
当期損益	-2,241	1,000	3,345	1,903	

※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1,800千円を含む

4. 経営改善にあたっての基本方針

利益率の目標値（65%）維持と販管費の節減

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	150,000 千円 (税別) 令和 5 年度
目標経常利益	3,345 千円
人件費等経常経費の削減	令和 2 年度に人件費△19,250 千円削減を含む 28,115 千円削減を達成した。削減した人件費を基準にした人員体制で臨んでいる。 平成 30 年度従業員人数 39 名、令和元年度 35 名に対し現在は 30 名で運営している。これ以上の削減は運営上難しい。
累積損失の解消	単年度の黒字経営
その他	<p>経営安定資金 借入 15,000 千円×2 30,000 千円 3 年間無利息 月支払額元金 139 千円×2 =278 千円 支払利息 13 千円×2 =26 千円 令和 6 年度時点での借入残金予定 (元金) 19,019 千円</p> <p>コロナになれば自宅待機期間があることから、会社団体ではシフトに影響がでるため多人数の会食に未だ制限がある。戦争の影響で、エネルギー価格の高騰もいつ改善されるのかも誰もわからない。</p> <p>しかし、我々は令和 4 年の忘年会シーズンからの利用回復を見込みをたて、セールスを 10 月より強化する。指定管理期間の令和 5 年度から黒字にするために、経費も改めて見直す。燃料費以外の販管費の下地はできている。宴会売上回復に向けて注力し、令和 5 年度から経営悪化状態を脱却する。「感染症を 2 類から 5 類へ」という議論もあるが、ひとつのきっかけで好転する可能性も十分あり我々は終息を前提として、通常セールス体制に切り替え新しい宴会プランの販売も行う。</p> <p>【売上の核となる、営業強化の対象団体様】</p> <p>① 老人クラブ ⑤JA 各部会実績検討会 ② 会社団体 ⑥JA 婦人部 ③ 地域の団体 ⑦地域の団体 ④ JA 年金友の会 ⑧年回忌法要</p>
経営悪化状態の解消時期	

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	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。	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 冬期間のメニュー構成の見直しと、在庫の削減 ② 思い切った冬場限定の業態の見直し。
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。	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。
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。	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。

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。この体制で指定管理受託に向かう。
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。
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。
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	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。
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。

<p style="text-align: center;">成長性</p>	<p>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。</p>	<p>3年目のコロナ禍となっているが今まで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。</p>
<p style="text-align: center;">効率性</p>	<p>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。</p>	<p>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、誰でも反復してできる仕組みづくりを検討実施。</p>