

## 専門委員からの改革案・意見に対する取組方針

### 1 販売費及び一般管理費の見直しについて

#### (1) 専門委員からの改革案・意見要旨

固定費の削減を検討することによって、売上高の減少時でも利益を得ることができる費用構造の形成をすること。

#### (2) 石巻市の取組方針

利益の出る費用構造を形成し維持するための目標を、部門ごとの予算書と併せて毎年度作成するよう要請する。

#### (3) 法人への指導方針

駅長、各部門長を交えて、売上高販管費率を65%未満に保つことの重要性について説明し、理解と同意を得る。そのうえで、過去の同水準の売り上げ年度（複数年）との項目ごとの増減を比較し、会計専門家も含め要因を分析のうえ改善策を練り、その結果を提出するよう要請する。

今後は決算の都度、販管比率を分析し、部門ごとの予算に応じた適正な費用構造の内訳について目標を作成する。

### 2 不採算部門の改善について

#### (1) 専門委員からの改革案・意見要旨

赤字額が大きいレストランと保養施設の二つの部門の改善は優先的かつ重点的に取り組むべきである。各部門が連携して施設全体で滞在時間を増やす取り組み等により収益力の向上を図る等、各部門の連携による改善策を検討すること。

#### (2) 石巻市の取組方針

的確な消費者ニーズを把握するため、早期に来店者以外も含めた幅広い層へのアンケートを実施するよう要望する。

一方、新たなイベントや目玉商品開発等による呼び込み強化、マンネリ化した広告やSNS・HP、売場、店内配置、取扱商品、メニューのリニューアル等を実施し、価格設定、営業時間に及ぶまで今一度精査し、31年度前期中には実践に移せるよう要請していく。

#### (3) 法人への指導方針

現時点における不採算部門の赤字について、売上と経費両面から原因を分析し、対策も含めた報告を求める。また、消費者ニーズを把握するため、早期に来店者以外を含め

た幅広い層へのアンケート実施を要望する。

また、それぞれの売上改善を図るための施策や新たな視点に立ったイベントを協議、実施すると同時に、部門を超えた情報や課題、目標を共有できる体制を構築し、スピード感のある運営を要請する。

今後は、全員で採算部門（強味）のさらなる強化を進めることにより、経営の安定化を図るとともに他施設との相乗効果を高める施策を求める。

### 3 損益シミュレーションの徹底について

#### (1) 専門委員からの改革案・意見要旨

法人は様々なケース（例えば、最高のケース、標準のケース、最悪のケース）を想定した損益の分析を行っていない。法人は最悪のケースも想定したうえで、損益の分析を実施し、そのケースにおいても利益を得る、あるいは損失を最小限に抑える手立てを検討すること。

#### (2) 石巻市の取組方針

各部門が売上だけでなく損益まで意識した分析と計画立案を実施することにより、四半期、半期、月、日毎の目標まで落とし込んで取組む組織となり、ひいては全従業員が全体の利益を意識できる法人を目指すよう情報提供等を通してサポートしていく。

一方、開設以来黒字を継続している直売所については、強みを一層強化し全体の利益の底上げを図るべく、全体で盛り上げていく。特に繁忙期等は部門を超えてサポートすることも提案していく。

#### (3) 法人への指導方針

予算作成時に会計専門家を交え、最悪ケースを想定した部門ごと及び全体の損益分析を実施する。各部門長が関わることで売上目標や損益に責任を持ち、途中修正も可能な迅速で力強い組織作りを要請する。

財務諸表の見方や的確な予算の立て方等についても会計専門家やセミナーから学ぶ機会を得ることにより経営者意識を醸成し、やりがいを実感できる環境づくりを求める。ひいては、従業員全体が仕事を通して収益に貢献しながら、石巻の観光とにぎわいの一端を担っていることにプライドを持ち、生き生きと働ける法人となるよう促していく。