

第三セクターの改革に向けた取組状況調査票（令和元年度末現在）

※指針改正（H30.11）以前に策定された方針に基づく取組状況調査

- 1 法人名：株式会社かほく・上品の郷
- 2 所管部署：河北総合支所地域振興課
- 3 改革が必要な理由（「第三セクターに関する指針」の改革取組の必要基準より）
  - ・経営が悪化しているおそれのある法人（経常損益が赤字であり、当該赤字額が10年間続いたと仮定した場合に債務超過になること。）
- 4 取組状況

取組項目	石巻市の指導方針及び石巻市の指導に対する法人の考え方（抜粋）	取組計画		取組状況 (実施・進行中・未実施)	実施した取組内容の詳細	取組を実施した事によって得られた成果	現在の状況、令和2年度以降の取組予定
		実施時期	実施内容	R1			
(1) 販売費及び一般管理費の見直しについて	<p>【石巻市の指導方針】 当該年度と同水準の過去複数年の売上を比較し、増減要因を分析、改善策を検討する。 また、決算の都度販管比率分析により、部門別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こと。 【法人の考え方】 販管比率上昇の要因の分析及び適正比率に抑える具体策を検討する。 次年度売上目標作成の際、販管比率が全体で65%未満になるよう部門毎に項目別予算を立てる。</p>	令和元年度初め	販管比率上昇の要因分析及び適正比率達成のための具体策を提出する。	実施	<p>要因分析により、売上に対する部門毎の適正人員の把握と一般管理費の削減を行い、予算案の販管費率を65.4%とした。 人員については、コンビニ部門を15名から14名に、直売所部門を11名から10名へと全体で2名を削減した。</p>	<p>販売費・一般管理費を前年比95%に抑え、全体で16,314千円を削減できた。 なお、2月までは、売上が前年比102%で推移していたが、3月に入り新型コロナウイルス感染防止対策により収入が激減したことから最終的に販管比率は74.8%となった。</p>	<p>業者に委託していた施設の清掃業務や緑化、サウナ用品の洗濯等について、社員自ら実施することで経費削減を図る。 ・清掃業務・緑化等 約5,000千円減 ・サウナ用品の洗濯等約4,000千円減 また、組織改革により社員の協力体制を密にし、最小限の人員での対応により約20,400千円の人件費・福利厚生費を削減する。 なお、新型コロナウイルス感染防止対策によりレストラン、コンビニ、温泉保養施設が休館や営業時間の短縮等により水道光熱費▲15,800千円の減額が見込まれる。</p>
		令和元年度末	次年度売上目標、販管費予算を全体及び部門ごとに具体的に作成する。	実施	<p>売上や一般管理費、固定費の管理を分かりやすく迅速に対応できるようにするため、組織改革を検討した。併せて、各部門別予算の作成や各種分析・改善策の検討を行った。</p>	<p>令和2年度から、管理本部と事業本部の2つの部門に分けた組織とすることとし、部門別の会計科目を設け収支状況の把握を出来る体制に変更した。</p>	<p>組織改革を実施し、部門毎の予算執行を実践する。また、組織改革に合わせた勘定科目を設け予算の対比進行状況を把握出来るようにする。</p>

取組項目	石巻市の指導方針及び石巻市の指導に対する法人の考え方（抜粋）	取組計画		取組状況 (実施・進行中・未実施)	実施した取組内容の詳細	取組を実施した事によって得られた成果	現在の状況、 令和2年度以降の取組予定
		実施時期	実施内容	R1			
(2) 不採算部門の改善について	<p>【石巻市の指導方針】</p> <p>不採算部門の原因分析、対策も含めた報告を求める。消費者ニーズ把握のためのアンケート実施も要望する。</p> <p>また、売上改善のための施策・イベントの実施や、部門を超えた共有体制を構築し、スピード感のある運営を要請する。</p> <p>【法人の考え方】</p> <p>「上品の郷だより」への懸賞やアンケートの掲載、同チラシを各方面へ配布する。</p> <p>健康ブームを意識した新たな施策を協議し、早期実施を図る。</p> <p>部門ごとの繁忙時間帯や繁忙日に応じた、適正かつ柔軟な人員配置を行う。</p>	令和元年度前期	アンケートの実施及び分析とその結果を反映した施策協議。	実施	<p>「上品の郷だより」を新聞に折り込みし、イベントの周知や懸賞付きアンケートにより顧客ニーズの把握に努めた。</p> <p>レストランのメニュー構成について検討し改善を図るとともにニーズが減少していたバイキングは1月末で廃止し収益改善に努めた。</p> <p>また、直売所では、野菜ソムリエの資格を持つ職員が旬の野菜のレシピを付けて販売し、より消費者に関心を持ってもらえるよう工夫した。</p>	アンケート実施により315人から回答があり、その内容を集約のうえ各部門に伝達し運用面で生かした。	<p>新型コロナウイルスの影響でレストラン、コンビニ、温泉保養施設が営業時間を短縮しており、温泉保養施設については今後、設備改修により4ヶ月程度の休館となる。全館営業に向けて、直売所とコンビニの一体化やレストランの営業形態の変更など部門改革を進め企業の合理化につなげる。</p>
		令和元年度総会前 (6月前)	あらゆる視点に立った年間実施計画を作成する。	実施	<p>季節ごとのイベントや旬の食材の即売会等リピート率の高い催しを企画・実施した。</p> <p>また、石巻かほく商工会と連携し、河北地区、雄勝地区、北上地区の特産品の販売を行った。</p>	商工会との連携による即販売やイベント広場で実施した長面浦の焼きガキや豚汁の販売は、大変好評で集客につながるとともに、出店による収入（手数料収入）増ともなった。	
(3) 損益シミュレーションの徹底について	<p>【石巻市の指導方針】</p> <p>予算作成に専門家を交え、最悪のケースを想定した部門毎及び全体の損益分析を実施する。</p> <p>また、やりがいを実感できる環境づくりのため、セミナー等から学ぶ機会を取り入れ、経営者意識醸成を求める。</p> <p>【法人の考え方】</p> <p>過去最低の売上年度を想定し、現在の経営状況をあてはめた結果をシミュレーションする。そのような売上状況での利益確保の手法について、現状に則した具体策を全体及び部門ごとに検討する。</p>	令和元年度初め	最悪ケースをシミュレーションし、その場合の対策を検討・共有する。	実施	売上目標を前年比102%と最悪のケースとして92%の収支計画案を作成し、そのシミュレーション結果を取締役に諮り、検討・共有した。	<p>4月から5月は大型連休もあり、来店者数が前年比26,078人増加し、売上げも21,492千円増となった。</p> <p>その後、8月の大雨や10月の台風19号の影響で売上げが落ち込んだものの2月までは前年比102%で推移した。</p> <p>しかし、3月に入り新型コロナウイルスの影響により休館したこともあり売上げが大きく落ち込んだが、最終的には前年比99%に抑えることができた。</p>	<p>各部門の予算及び全体予算について、新型コロナウイルスの影響を見極めながら、変化する状況に対応できるよう検討する。</p>
		令和元年度 毎四半期終了 時点	売上及び損益の状況把握と対策を協議・実践する。	実施	取締役会において毎月の売上及び損益の状況を共有するとともに、四半期毎の定期監査結果に基づき収益改善に向けた取組みを検討した。	<p>配置人員の工夫や商工会と連携したイベント等の開催により、来店者及び売上の増加につながった。</p> <p>また、レストランにおいては1月末でバイキングを廃止し、原価率のUP及び人件費の削減が図られた。</p>	