

経営改善計画概要

～好老社会に感謝でこたえ、新たな挑戦を続ける～

J-ホールディングス株式会社

柿崎総合開発株式会社(合併存続会社)

株式会社ゆったりの郷

株式会社大潟地域活性化センター

黒倉ふるさと振興株式会社

Copyright(c)2023 柿崎総合開発株式会社

All Rights Reserved

■ 合併の目的・期待される効果①

□ 経営理念・社内ルールの一歩化

- ・ 従業員の意識や行動指針の統一による業務改善の促進
- ・ 組織としての判断スピードとレベルの向上

□ 売上の増加・顧客の開拓

- ・ スケールメリットを活かした販売促進（広報戦略の連携、施設の連動企画）

□ 人員の流動化・効率化による経費削減

- ・ 間接部門を本社に集約することによる人件費の削減
- ・ 集約した専門人員による原価・管理コストの分析→コスト削減率の向上
- ・ 外部講師の招聘、社内研修の実施など従業員の教育環境の整備
- ・ 勤怠管理システム、会計ソフト等の統一化による経費削減、業務効率化
- ・ 繁閑差を考慮した流動的な人員配置

■ 合併の目的・期待される効果②

□ 仕入原価・重複固定費の削減

- ・ スケールメリットを活かしたアメニティ等の一括発注の実施
- ・ 各施設の資産の共有化による投資効率の向上

□ 労働環境の改善

- ・ 働き方改革の実現に向けた長時間労働の是正
- ・ 休暇取得の促進等による従業員のパフォーマンスの向上

※現従業員については（正規・非正規）を問わず、雇用を継続

現給を保証するが、昇給については、合併存続会社の給与規定に準じる

■新会社の概要

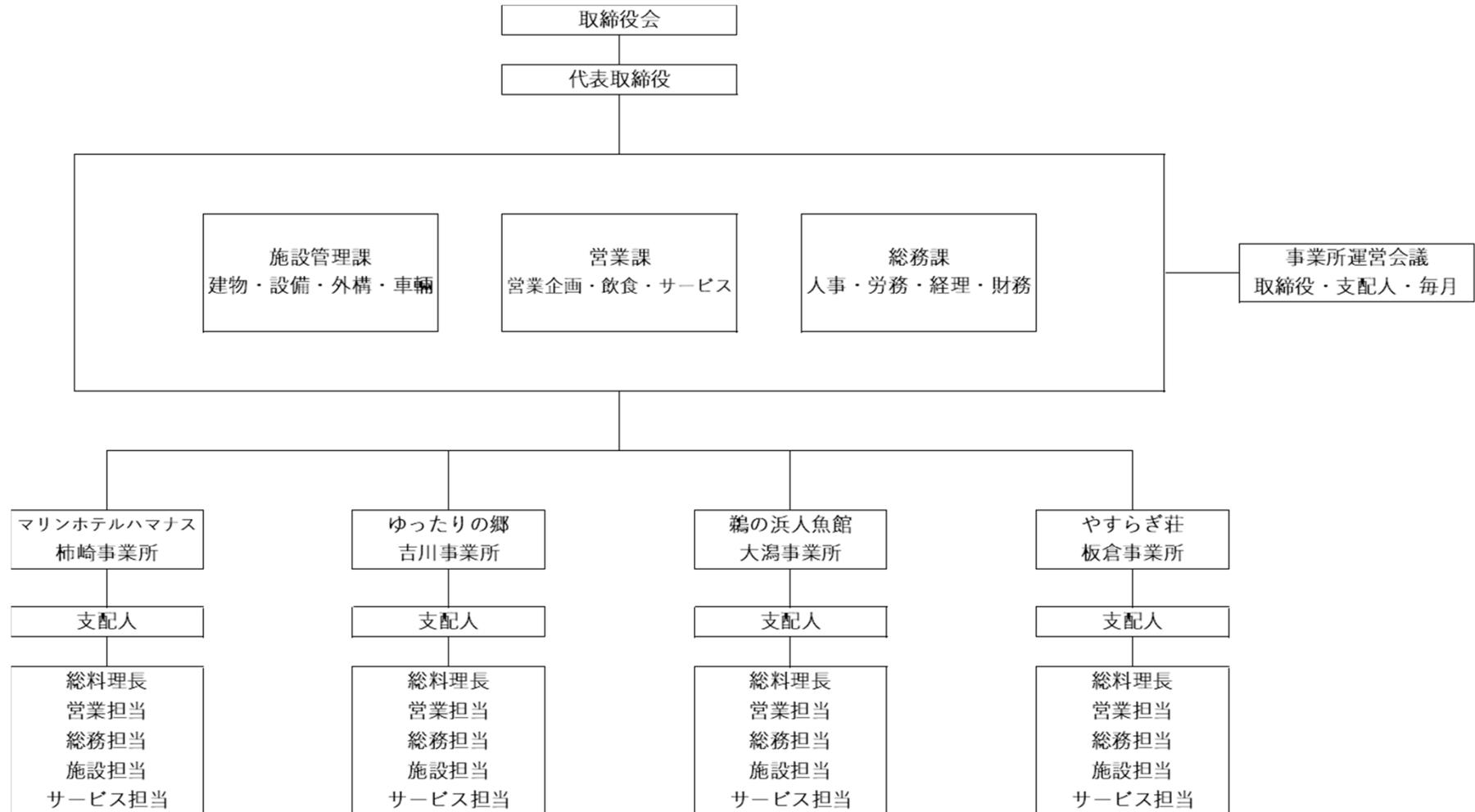
合併存続会社	柿崎総合開発株式会社(名称は変更予定)
本社所在地	上越市吉川区長峰100(吉川ゆったりの郷)
合併予定日	令和5年4月1日
基本理念	<p>「好老社会※に感謝でこたえ、新たな挑戦を続ける」</p> <ul style="list-style-type: none">各施設が設立時の思いに立ち返り、地域の高齢化の中でふるさとに人が集う場として変わらず存在し続け、引き続き地域に支えられることへの感謝。創業時から大きく変化した社会の中で、第三セクターとしての新たなアイデンティティを構築するための挑戦。 <p>※好老社会:安らかに生まれ、健やかに育ち、朗らかに働き、和やかに老いる。「ふるさと創生論」から引用</p>
経営理念	<ul style="list-style-type: none">□地域の皆さんに愛される施設であり続ける□会社の挑戦を新たな成果に繋げる□従業員による改革を永続的な企業発展に繋げる

■新会社の経営方針

- **業務は全てお客様の満足に繋がっている**
 - ・業務目的の明確化による売上・集客の向上
- **ヒト・モノ・コト・カネを本社に集中する**
 - ・本社と事業所の責任・権限・役割の明確化
 - ・意思決定の仕組みを変更（報連相の徹底、業務フローの作成）
- **稼ぐ力をつける**
 - ・業務改善に挑戦、付加価値の創出
 - ・目標、期限、成果の数値化
- **第三セクターとしてCSR（企業の社会的責任）の取組を推進する**
 - ・障害者雇用、障害者施設との連携など社会貢献の実現と人員不足の解消

■新会社の姿

柿崎総合開発株式会社(合併後)組織図(案)



■ [全社] アクションプラン・数値目標

■ 主なアクションプラン

【組織管理】

- 事業会社4社の合併 … スケールメリットの享受、経営理念等の明確化・共有
- 組織体制の再構築 … 総務・営業など専門部署の設置、組織体制・職務分掌の明確化
- 社内決裁のルール化 … 稟議や購買などの規程、決裁ルールの整備
- 経営判断の迅速化、実効性の向上 … 月1回の経営会議や営業会議の開催
- スタッフ教育の充実 … サービス向上に関連する講師派遣の活用、研修会の実施

【営業管理】

- 広報の拡大・効率化 … 広報戦略や広報媒体の見直し、SNSの利用促進
- 各施設が連動した企画の実施 … 施設をまたいだ企画の実施、旅行会社との連携
- 売店販売の情報共有と商品開発 … 品揃えと販売動向の調査、予実管理の徹底
- 地域との連携強化 … ファンクラブとの連携、地域イベントの開催等（別途、市や地域と協議の上、施設活性化に向けた取組を検討）

■ [全社] アクションプラン・数値目標

■ 主なアクションプラン

【業務管理】

- 勤務管理手法の効率化 … 全社一括出退勤管理システムの導入の検討
- 施設管理業務の効率化 … 施設管理部門の本社直轄、自社修繕の増加
- 業務実施方法の確立 … 仕様書の作成、法令遵守事項等の明確化

【財務管理】

- 法人数減による税金コストの圧縮 … 法人税等の圧縮、累積欠損金の承継
- 会計コストの圧縮 … 税理士や社会保険労務士への委託業務の見直し、会計ソフトの統一
- 所有資産の共有化 … バスやイベント使用備品などの共有化
- 部門別損益管理の徹底 … 各施設や各部門ごとの損益管理の徹底
- 各種契約内容の見直し … 保険や委託の内容や単価の見直し

■ [全社] アクションプラン・数値目標

■ 数値目標(単位:千円)

勘定科目	H31.3期	R4.3期	R5.3期	R6.3期	R7.3期
	(実績)	(実績)	(予測)	(予測)	(予測)
	コロナ前	直前期	進行期	合併後	合併後
施設利用収入	402,976	216,066	248,812	288,602	321,865
指定管理料(※1)	49,072	98,445	122,508	102,903	79,548
経営指導料	940	5,997	1,990	0	0
その他収入	52,016	0	0	0	0
総売上高	505,004	320,508	373,310	391,505	401,413
売上原価	126,577	52,424	62,046	68,793	77,004
売上総利益	378,427	268,084	311,264	322,712	324,409
人件費	227,563	154,850	150,766	161,700	163,954
減価償却費	2,826	877	449	364	322
水道光熱費	94,260	73,896	89,200	98,800	101,200
エネルギー価格補填金(※2)	0	0	△ 24,011	△ 27,355	△ 28,128
その他経費	90,107	72,135	67,501	66,806	68,738
販売費・一般管理費	414,756	301,758	283,905	300,315	306,086
営業利益	△ 36,329	△ 33,674	27,359	22,397	18,323
経常利益	△ 31,086	△ 7,731	35,064	23,518	19,444
税引前当期利益	△ 32,222	△ 18,936	82,224	23,518	19,444
人件費率(※3)	56.5%	71.7%	60.6%	56.0%	50.9%
販売費・一般管理費率(※3)	102.9%	139.7%	114.1%	104.1%	95.1%
指定管理料を除く営業利益	△ 85,401	△ 132,119	△ 95,149	△ 80,506	△ 61,225
人員数	役員(非常勤除く)	11	10	7	3
	従業員(正規雇用)	44	32	30	33
	従業員(非正規雇用)	50	41	45	46
	合計	105	83	82	82

※1 指定管理料は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の減少を踏まえて算定したものであり、今後の感染状況等によっては精算を行うことから、利益は変動します。

※2 市と指定管理者の協定に基づき、エネルギー価格の高騰に伴う市からの補填金があることを仮定しております。

※3 施設利用収入に対する比率を算出しております。

■ [マリンホテルハマナス] アクションプラン・数値目標

■ 一歩先の未来像

- 目の前の海とこだわりの魚料理が自慢の小さなリゾートホテル
- 南越後サイクリングロードの玄関口



■ 主なアクションプラン

- オペレーションの改善 … 情報伝達ルールの見直し、業務マニュアルの作成
- 集客手法の強化 … 強みの海を徹底訴求、滞在型ホテルとしての在り方の検討
- レストランの集客強化 … ホテルレストランとしての認知強化、食べログの活用
- 売上の確保 … 地産地消が売りの料理の提供、美味柿崎ブランドのブランディング強化
- 原価率の低減 … 価格が安い時期の大量仕入れ、直接仕入れ

■ [マリンホテルハマナス] アクションプラン・数値目標

■ 数値目標(単位:千円)

勘定科目	H31.3期 (実績)	R4.3期 (実績)	R5.3期 (予測)	R6.3期 (予測)	R7.3期 (予測)	
	コロナ前	直前期	進行期	合併後	合併後	
施設利用収入	101,482	55,043	70,598	82,686	93,586	
指定管理料(※1)	3,435	25,356	33,263	26,487	17,439	
総売上高	104,917	80,399	103,861	109,173	111,025	
売上原価	29,130	12,774	19,838	22,160	24,613	
売上総利益	75,787	67,625	84,023	87,013	86,412	
人件費	50,964	44,131	41,687	47,055	47,055	
減価償却費	95	177	176	127	127	
水道光熱費	16,919	13,299	17,600	21,000	22,000	
エネルギー価格補填金(※2)	0	0	△ 6,810	△ 8,126	△ 8,513	
本部経費配賦	0	0	0	1,385	1,409	
その他経費	25,543	20,293	17,461	18,391	20,125	
販売費・一般管理費	93,521	77,900	70,114	79,832	82,203	
営業利益	△ 17,734	△ 10,275	13,909	7,181	4,209	
経常利益	△ 15,202	166	16,309	7,181	4,210	
税引前当期利益	△ 15,275	166	16,309	7,181	4,210	
人件費率(※3)	50.2%	80.2%	59.0%	56.9%	50.3%	
販売費・一般管理費率(※3)	92.2%	141.5%	99.3%	96.5%	87.8%	
指定管理料を除く営業利益	△ 21,169	△ 35,631	△ 19,354	△ 19,306	△ 13,230	
人 員 数	役員(非常勤除く)	2	1	1	0	0
	従業員(正規雇用)	8	8	7	8	8
	従業員(非正規雇用)	14	13	15	15	15
	合計	24	22	23	23	23

※1 指定管理料は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の減少を踏まえて算定したものであり、今後の感染状況等によっては精算を行うことから、利益は変動します。

※2 市と指定管理者の協定に基づき、エネルギー価格の高騰に伴う市からの補填金があることを仮定しております。

※3 施設利用収入に対する比率を算出しております。

■ [長峰温泉ゆったりの郷] アクションプラン・数値目標

■ 一歩先の未来像

- 頸北地域の多機能温泉施設
- 道の駅の拠点施設として関連施設との連携強化



■ 主なアクションプラン

- 働き方改革の推進 … 社員の業務多能工化、休暇取得の促進等によるモチベーションの向上
- 広報活動の強化 … ホームページのスマートフォン対応やSNS活用による若者向け対応
- イベント実施の強化 … 年間イベント計画の作成、道の駅との連携強化
- レストランの売上向上 … メニューや品目の見直し、原価を見据えた価格の改定
- 宴会需要の回復 … 顧客リストを基にしたダイレクトメールの発送など営業の強化

■ [長峰温泉ゆったりの郷] アクションプラン・数値目標

■ 数値目標(単位:千円)

勘定科目	H31.3期	R4.3期	R5.3期	R6.3期	R7.3期	
	(実績)	(実績)	(予測)	(予測)	(予測)	
	コロナ前	直前期	進行期	合併後	合併後	
施設利用収入	154,249	81,394	89,075	100,471	109,614	
指定管理料(※1)	4,807	14,431	18,925	13,529	7,386	
総売上高	159,056	95,825	108,000	114,000	117,000	
売上原価	41,953	20,703	19,850	23,660	26,280	
売上総利益	117,103	75,122	88,150	90,340	90,720	
人件費	57,397	34,662	39,679	41,397	42,792	
減価償却費	0	0	0	0	0	
水道光熱費	24,975	21,359	24,000	24,000	24,000	
エネルギー価格補填金(※2)	0	0	△ 3,866	△ 3,866	△ 3,866	
本部経費配賦	0	0	0	1,683	1,650	
その他経費	34,538	27,129	25,154	24,605	24,605	
販売費・一般管理費	116,910	83,150	84,967	87,819	89,181	
営業利益	193	△ 8,028	3,183	2,521	1,539	
経常利益	835	6	6,283	3,141	2,159	
税引前当期利益	835	6	6,283	3,141	2,159	
人件費率(※3)	37.2%	42.6%	44.5%	41.2%	39.0%	
販売費・一般管理費率(※3)	75.8%	102.2%	95.4%	87.4%	81.4%	
指定管理料を除く営業利益	△ 4,614	△ 22,459	△ 15,742	△ 11,008	△ 5,847	
人 員 数	役員(非常勤除く)	3	2	2	0	0
	従業員(正規雇用)	11	9	9	9	9
	従業員(非正規雇用)	12	8	10	11	11
	合計	26	19	21	20	20

※1 指定管理料は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の減少を踏まえて算定したものであり、今後の感染状況等によっては精算を行うことから、利益は変動します。

※2 市と指定管理者の協定に基づき、エネルギー価格の高騰に伴う市からの補填金があることを仮定しております。

※3 施設利用収入に対する比率を算出しております。

■ [鵜の浜人魚館] アクションプラン・数値目標

■ 一歩先の未来像

- 頸北地域健康増進の拠点施設
- 鵜の浜温泉、ジムリーナと連携した地域活動の拠点施設



■ 主なアクションプラン

- 業務の効率化、部門間の連携強化 … 各部門の業務の見直し、営業会議で改善検討
- 情報共有体制の構築 … 出勤者全員によるお客様情報等の共有の強化
- 営業体制の強化 … 宴会場の有効活用（研修会場・健康教室）、ジムリーナとの連携
- 料理単価の見直し … 原価率、メニュー構成、使用材料などの見直し
- 設備保全の強化 … 日常点検や予防保全の強化による休館の回避、省エネの取組の強化

■ [鵜の浜人魚館] 数値目標・アクションプラン

■ 数値目標(単位:千円)

勘定科目	H31.3期	R4.3期	R5.3期	R6.3期	R7.3期	
	(実績)	(実績)	(予測)	(予測)	(予測)	
	コロナ前	直前期	進行期	合併後	合併後	
施設利用収入	82,870	46,881	44,755	56,485	66,079	
指定管理料(※1)	33,403	37,253	48,915	46,058	41,423	
総売上高	116,273	84,134	93,670	102,543	107,502	
売上原価	15,313	8,451	8,676	10,612	12,420	
売上総利益	100,960	75,683	84,994	91,931	95,082	
人件費	49,498	39,781	36,257	40,157	40,503	
減価償却費	306	314	214	186	147	
水道光熱費	39,267	29,597	35,000	41,000	42,000	
エネルギー価格補填金(※2)	0	0	△ 11,677	△ 13,678	△ 14,012	
本部経費配賦	0	0	0	946	995	
その他経費	12,270	11,747	12,610	11,710	11,910	
販売費・一般管理費	101,341	81,439	72,404	80,321	81,543	
営業利益	△ 381	△ 5,756	12,590	11,610	13,539	
経常利益	232	△ 5,210	12,790	11,810	13,739	
税引前当期利益	224	△ 107	14,790	11,810	13,739	
人件費率(※3)	59.7%	84.9%	81.0%	71.1%	61.3%	
販売費・一般管理費率(※3)	122.3%	173.7%	161.8%	142.2%	123.4%	
指定管理料を除く営業利益	△ 33,784	△ 43,009	△ 36,325	△ 34,448	△ 27,884	
人員数	役員(非常勤除く)	3	4	1	0	0
	従業員(正規雇用)	15	11	9	11	11
	従業員(非正規雇用)	11	12	10	10	10
	合計	29	27	20	21	21

※1 指定管理料は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の減少を踏まえて算定したものであり、今後の感染状況等によっては精算を行うことから、利益は変動します。

※2 市と指定管理者の協定に基づき、エネルギー価格の高騰に伴う市からの補填金があることを仮定しております。

※3 施設利用収入に対する比率を算出しております。

■ [えしんの里やすらぎ荘] アクションプラン・数値目標

■ 一歩先の未来像

- 里山の豊かな四季の中、
豊富な山の幸でおもてなし



■ 主なアクションプラン

- 売上の拡大 … 長野北信エリアをターゲットに広報活動を強化、SNSの活用促進、食堂メニューの見直し、テイクアウトや屋外提供の独自商品の開発
- 業務の効率化 … 食堂券売機の導入、食器返還のセルフ化、補助業務へのパート採用
- 採算性の向上 … 原価率の抑制、メニューの構成や価格の見直し、仕入れ先の選定
- 顧客分析の強化 … 顧客ニーズの把握、改善の推進

■ [糸しんの里やすらぎ荘] 数値目標・アクションプラン

■ 数値目標(単位:千円)

勘定科目	H31.3期	R4.3期	R5.3期	R6.3期	R7.3期	
	(実績)	(実績)	(予測)	(予測)	(予測)	
	コロナ前	直前期	進行期	合併後	合併後	
施設利用収入	64,375	32,748	44,384	48,960	52,586	
指定管理料(※1)	7,427	21,405	21,405	16,829	13,300	
総売上高	71,802	54,153	65,789	65,789	65,886	
売上原価	22,028	10,496	13,682	12,361	13,691	
売上総利益	49,774	43,657	52,107	53,428	52,195	
人件費	35,156	29,676	30,226	30,154	30,404	
減価償却費	82	80	59	51	48	
水道光熱費	10,623	9,642	12,600	12,800	13,200	
エネルギー価格補填金(※2)	0	0	△ 1,658	△ 1,685	△ 1,737	
本部経費配賦	0	0	0	820	792	
その他経費	9,927	10,690	10,552	10,203	10,452	
販売費・一般管理費	55,788	50,088	51,779	52,343	53,159	
営業利益	△ 6,014	△ 6,431	328	1,085	△ 964	
経常利益	△ 5,486	△ 160	2,328	1,386	△ 664	
税引前当期利益	△ 6,541	△ 208	2,328	1,386	△ 664	
人件費率(※3)	54.6%	90.6%	68.1%	61.6%	57.8%	
販売費・一般管理费率(※3)	86.7%	152.9%	116.7%	106.9%	101.1%	
指定管理料を除く営業利益	△ 13,441	△ 27,836	△ 21,077	△ 15,744	△ 14,264	
人員数	役員(非常勤除く)	3	3	1	0	0
	従業員(正規雇用)	5	4	5	5	5
	従業員(非正規雇用)	8	7	9	9	9
	合計	16	14	15	14	14

※1 指定管理料は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の減少を踏まえて算定したものであり、今後の感染状況等によっては精算を行うことから、利益は変動します。

※2 市と指定管理者の協定に基づき、エネルギー価格の高騰に伴う市からの補填金があることを仮定しております。

※3 施設利用収入に対する比率を算出しております。