

出資法人等経営状況報告書

1 作成年月日及び担当部署

作成年月日	令和2年8月25日	担当部署	産業観光交流部 施設経営管理室
-------	-----------	------	-----------------

※以下は令和2年3月31日現在の内容です。

2 法人等の概要

法人名	リフレ上越山里振興 株式会社		
代表者	代表取締役 平井 民夫		
	<input type="checkbox"/> 常勤	<input checked="" type="checkbox"/> 非常勤	<input checked="" type="checkbox"/> プロパー <input type="checkbox"/> 市兼務 <input type="checkbox"/> その他
所在地	新潟県上越市大字皆口 601 番地		
設立年月日	平成10年12月18日		
資本金	6,000 千円	市出資割合	87.8%
設立目的	食と健康をテーマとしたリフレッシュビレッジ事業を通して、市民の財産ともいえる上越市西部中山間地の緑豊かな自然を活用し、地域農林水産業の活性化を図るため。		
主な事業	(1) くわどり湯ったり村、ヨーデル金谷、ゆったりの家管理運営 (2) 文化振興に関する事業 (3) 観光広告及び宣伝に関する事業		

3 役員数

(単位：人)

	常勤	非常勤	計	内訳		
				プロパー	市兼務	その他
取締役	0	9	9	0	1	8
監査役	0	1	1	0	0	1
計	0	10	10	0	1	9

4 職員数

(単位：人)

	計	内訳	
		プロパー	市兼務
正社員	10	10	0
その他	11	11	0
計	21	21	0

5 事業実績（概要）

【第23期の経営状況】

- ・ 第23期の売上高は、前期（第22期）と比較して8,452千円減（5.0%の減）の161,245千円となりました。一方で、売上高の減少に伴う売上原価の減少や、経費縮減の取組による販売費及び一般管理費の減少などにより、営業利益が増加しました。
- ・ また、営業外収益では、市から新型コロナウイルス感染症拡大による指定管理減収補填（3,502千円）があったことなどから2,062千円増の4,118千円を計上しました。
- ・ 最終的な当期純利益は8,670千円となり、第23期末の累積欠損金は、114,000千円減資したことなどにより前期と比較して122,670千円減の57,302千円となりました。

【第23期の主な取組内容】

(1) くわどり湯ったり村

- ・ 新たなイベントの企画や月間イベントカレンダーを作成し、利用促進に向けた仕掛けづくり
- ・ 地元の応援組織「湯ったり村応援隊」との共同による施設及び周辺環境の整備

(2) ヨーデル金谷

- ・ フリーペーパー広告等の活用による「ヨーデル金谷」の認知度アップ
- ・ 消費税率の引き上げやキャッシュレス決済への対応に伴う価格の見直し

【各施設の実績】

(1) 利用者数

（単位：人）

施設名	第21期 (H30.1~H30.3)	第22期 (H30.4~H31.3)	第23期 (H31.4~R2.3)
くわどり湯ったり村	9,372	48,744	44,038
ヨーデル金谷	4,581	23,406	22,539
ゆったりの家	102	1,176	888
合計	14,055	73,326	67,465

(2) 損益状況

（単位：千円）

施設名	区分	第21期 (H30.1~H30.3)	第22期 (H30.4~H31.3)	第23期 (H31.4~R2.3)
くわどり湯ったり村	売上高	21,843	111,637	101,731
	経常利益	△2,575	2,705	4,615
ヨーデル金谷	売上高	12,301	56,087	58,676
	経常利益	△188	1,064	4,055
ゆったりの家	売上高	491	1,972	838
	経常利益	109	287	71
合計	売上高	34,635	169,697	161,245
	経常利益	△2,655	4,057	8,740

※ 端数処理の関係上、合計額が一致しない場合があります。

※ 第21期は、決算期の変更に伴い、事業年度が3か月となっております。

6 財務状況（税抜）

（単位：千円）

項 目		第 21 期	第 22 期	第 23 期
		自 平成 30 年 1 月 1 日 至 平成 30 年 3 月 31 日	自 平成 30 年 4 月 1 日 至 平成 31 年 3 月 31 日	自 平成 31 年 4 月 1 日 至 令和 2 年 3 月 31 日
損益計算書	売上高	34,635	169,697	161,245
	売上原価	9,491	46,823	43,761
	売上総利益	25,143	122,874	117,484
	販売費及び 一般管理費	27,399	119,705	111,875
	営業利益	△2,256	3,169	5,609
	営業外収益	72	2,056	4,118
	営業外費用	470	1,168	986
	経常利益	△2,655	4,057	8,740
	特別利益	0	0	0
	特別損失	0	0	0
	税引前当期純利益	△2,655	4,057	8,740
	法人税等	252	1,789	70
当期純利益	△2,907	2,268	8,670	
項 目		平成 30 年 3 月 31 日現在	平成 31 年 3 月 31 日現在	令和 2 年 3 月 31 日現在
貸借対照表	資 産	29,454	23,043	24,227
	負 債	91,693	83,015	75,529
	純資産	△62,240	△59,972	△51,302
	資本金	120,000	120,000	6,000
	利益剰余金	△182,240	△179,972	△57,302
その他	0	0	0	

※ 金額については、千円未満を四捨五入して表示しており、端数処理の関係上、決算書及び計算結果と一致しない場合があります。

※ 第 21 期は、決算期の変更に伴い、事業年度が 3 か月となっております。

7 市からの財政支出等

(1) 委託額 (税込)

(単位：千円)

内訳		平成29年度	平成30年度	令和元年度	備考
①	指定管理料 (※1)	44,418	44,418	42,933	
②					
計		44,418	44,418	42,933	

※1 リフレッシュビレッジ施設 (くわどり湯ったり村、ヨーデル金谷、ゆったりの家) の合計額

(2) 財政援助額 (税込)

(単位：千円)

内訳		平成29年度	平成30年度	令和元年度	備考
①	補助金 (助成金)	0	0	3,502	指定管理減収補填金
②	貸付金	0	0	0	
③	損失補償 (※2)	39,930	39,967	39,915	借入限度額 40,000 千円
④	債務保証	0	0	0	
⑤	その他	1,991	2,218	1,764	シニアパスポート減免補填金
計		41,921	42,185	45,181	

※2 金額は、対象となる借入金の各事業年度の期末残高

8 今後の経営計画等

(1) 次期事業計画

売上高 142,590 千円、経常利益 2,793 千円の計上を目標に掲げ、次に掲げる事案などに取り組み、前期に引き続き、経営改善計画の完全履行を目指す。

- ① 会社全般
 - ・ 新型コロナウイルス感染症の感染防止及びその予防対策を進める。
 - ・ 食や店舗サービスを通じて地域社会に貢献できる必要不可欠な施設、お店を目指す。
- ② くわどり湯ったり村
 - ・ 営業担当者を選任して、各種団体や企業へのアタックと、独自イベントの企画を立案するなど、来館の動機づけを図る。
- ③ ヨーデル金谷
 - ・ 現状の営業形態である「一般営業」「宴会」及び「ウェディング」の維持を大切にする。

(2) 中長期経営計画

市が同社に対する経営健全化方針を策定することに伴い、3か年の中期経営計画の策定を求めたことから、平成31年2月、同社は更なる経営改善に向けた中期の「経営改善計画」を策定した。

○ 経営理念

会社と社員は夢と愛を持ち、限りない感動と感謝の心を養い、自然を慈しみ、地域社会の発展に寄与する。

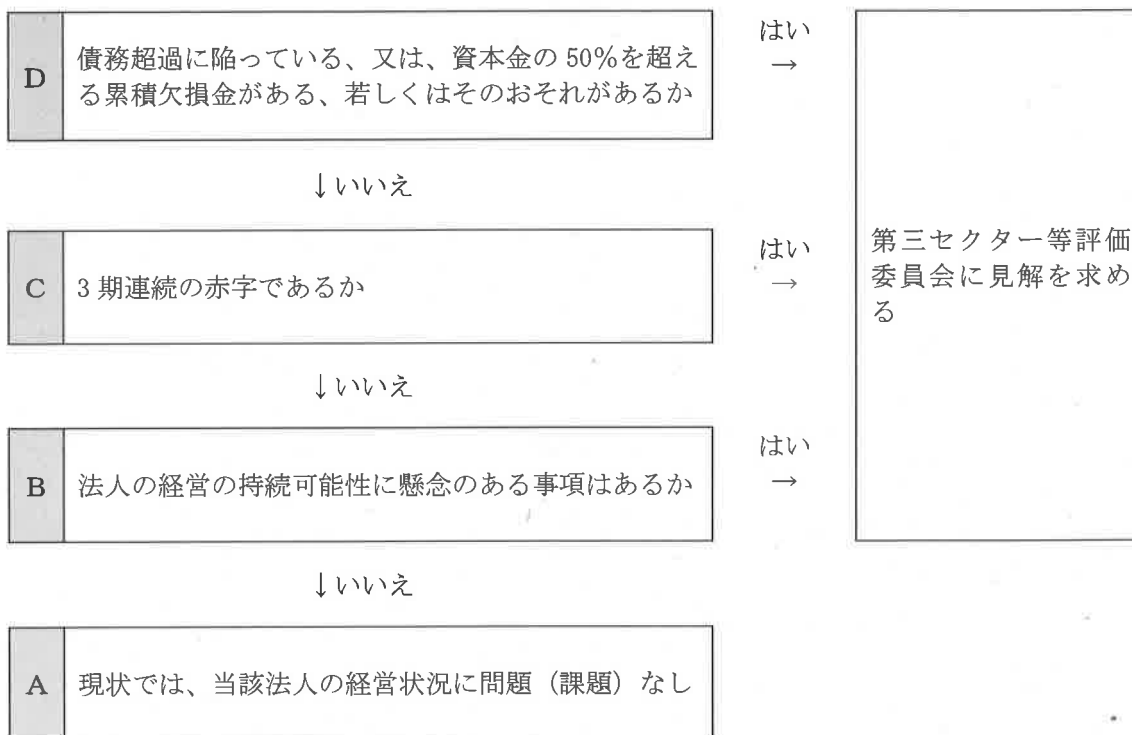
○ 主な努力目標

- ・ 人材育成 新たに統括支配人を置き、組織体制を強化する。
- ・ 資産の適正化 在庫商品等の適正化について、現在の管理体制を継承し、食材仕入や消耗品購入については価格の低減に取り組む。
- ・ 営業戦略 資金繰りが厳しい中、経費の削減だけでは限界があることから、売上高を伸ばすことを最優先とし、営業力を高める活動を行う。
- ・ 情報管理 宿泊客、日帰り宴会など利用者の情報が多くあるため、個人情報管理を徹底するとともに、商圈や顧客の分析を行い、営業活動と連動させる。

9 経営状況の分析・評価

(1) 第三セクター等の経営状況の分析・評価のフローチャート

※「第三セクター等に対する関与方針」から抜粋



フローチャートによる評価基準		備考
A	経営状況に問題（課題）なし	引き続き経営努力を行う
B	法人の経営の持続可能性に懸念がある	経営健全化の可能性について、第三セクター等評価委員会に見解を求める
C	当期純利益が3期連続の単年度赤字である	
D	債務超過に陥っている、又は、資本金の50%を超える累積欠損金がある	

フローチャートによる評価	D	→ BからD評価の法人は(2)へ
<p>【特記事項】 令和元年度末の純資産額が△51,302千円であり、債務超過に陥っています。</p>		

(2) 第三セクター等評価委員会の分析・評価

第三セクター等評価委員会の評価
<input checked="" type="checkbox"/> 課題あり <input type="checkbox"/> 課題なし
第三セクター等評価委員会の分析
【上記評価の理由】 <input type="checkbox"/> 会社全体 ① 直近では黒字基調であるが、市の他の施設と比較して多額の指定管理料を受けての黒字であり、その是非を評価する必要がある。 <input type="checkbox"/> ヨーデル金谷 ② 利用者は減少しているものの、客単価の上昇による売上増加は評価できる一方、コスト比率は飲食業の平均的な比率と大きく離れており、改善の必要がある。
【その他指摘事項等】 <input type="checkbox"/> くわどり湯ったり村 ③ 利用者が、現地まで時間と手間をかけて行くだけの価値、ブランドを創り出し、周知していくべきである。 <input type="checkbox"/> ヨーデル金谷 ④ F L R比率（売上に対する仕入原価・人件費・地代家賃の割合）の管理を徹底すべきである。 ⑤ お店のコンセプトを明確にし、独自性のあるメニューの提供を目指すべきである。

(3) 分析・評価結果を受けての対応方針

第三セクターによる対応方針
<input type="checkbox"/> 会社全体 ① 市の指定管理料は収支差額を基本に算出されているが、売上増加と経費削減の両面により、指定管理料の減額を目指す。 <input type="checkbox"/> くわどり湯ったり村 ③ くわどり湯ったり村だからこそ体験できるサービスや食を創り出し、独自のプログラムを検討する。 <input type="checkbox"/> ヨーデル金谷 ②④ 地代がない中でF L R比率が7割を超えているため、原価率の抑制に努めるとともに、シフトの見直しなどによる人件費の抑制に努める。 ⑤ 当店のコンセプトである「お客様がごゆっくりとお過ごしいただける空間づくり」に基づき、メニューや価格の見直しを図り、既存顧客の満足度の向上及び新規顧客の獲得に努める。
市担当部署による対応方針
・ 上記の対応について同社と十分に協議を行うとともに、同社と連携して取組を進めていく。

第 23 期 報 告 書

(平成 31 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日)

事業報告書

貸借対照表

損益計算書

株主資本等変動計算書

個別注記表

監査報告書

リフレ上越山里振興株式会社

第 23 期営業報告書

(平成 31 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日まで)

全社の概況

社会情勢の変化や働き方改革の推進など、取り巻く環境は以前にも増して厳しいと言えます。当然のことながら、第三セクター経営健全化方針に基づいて作成された「経営改善計画書」をベースとして取り組みました。経費面では 22 期に設備や修繕などに多額の投資を行ったことから今期は同科目の支出に注視いたしました。また、資本金を 600 万円に減資したことによる減税効果は大きいものとなりました。3 月には長期借入金 1,800 万円を完済いたしました。

湯ったり村では、売上高の減少を販売管理費でコントロールするなど、ヨーデル金谷ではノウハウを活かしたプライダルの予約確保など攻めの営業を貫くなど、それぞれの強みを発揮できたものと思います。結果、収益構造の見直しにより黒字で終了いたしました。

当期の施設別営業概況は次のとおりです

◆くわどり湯ったり村

施設内の管理体制は前期とほぼ同レベルで行うことが出来かと思われま。施設外周辺環境整備は「湯ったり村応援隊」の活動もあり、22 期とは見違えるくらい良くなり維持しています。損益においては、施設利用売上の大幅なダウン(前年比 89.1%8,300 千円)で人件費(89.7%3,509 千円)その他販管費(89.1%5,559 千円)を押さえたことにより黒字となるが課題を残す。要因としては人員不足(特に料飲スタッフ)で守りの営業もままならない状況でした。下期からは超短期アルバイトを確保して対応していますが、10月の台風19号風評により11月までの2か月間は客足減少する中、対策として12月には独自イベントの忘年会や男子会、2月は新酒の会も実施、結果好評をえて(今後の取り組みの足掛かりとなる)また、不振のレストラン対策として「季節のメニュー」の提案や1月からは「お食事ポイントスタンプ」の発行、施設利用者へのリピート対策として12月から月間イベントカレンダーの発行も行っています。

単月黒字は5.6.8.10.11.1月の6ヶ月で1月は閑散期でもあり今後につながると確信しています。

◆ヨーデル金谷

「4～9月」の前半と「10～3月」の後半で商環境が激変した1年でした。4～9月は売上前年比117.5%を達成(特に4～7月は4か月合計で450万円の増加)。これはかねてからの強化項目である「宴会」「安価な婚礼」「ランチセットを夜も販売」等が徐々に認知されてきたことが要因と考えています。そしてこの認知度向上にはホームページ等のインターネット活用やフリーペーパー広告等が大きく貢献致しました。特に2018年の「うみがたり」オープン以降HP・SNSの強化を進め現在ではHP月間閲覧数12,000Vを達成するなど前半の好調を下支えしました。一方10～3月の売上前年比は97.8%と「消費税10%」「台風」「新型コロナウイルス感染症」が大きく影響し収益を悪化させました。しかしながら消費税と国のキャッシュレス決済推奨による手数料増への対策としてメニューと価格の改定を10月より行っており11月には再び単月黒字に転換。また12月には「年末オードブル」を112万円売り上げるなど初めての試みにも挑戦。暖冬小雪の追い風もあり12月から3月にかけての冬季でも回復傾向を維持していた矢先に「新型コロナウイルス」登場により再び景況が悪化。特に歓送迎会等の団体キャンセルが3月だけで約400万円にのぼり4～9月前半の売上増を相殺するほどの壊滅的な影響を受けましたが最終的には年間合計で微増ながら増収増益を達成致しました。

◆施設別売上高・営業利益

(単位:円)

	全社計	くわどり湯ったり村	ヨーデル金谷	ゆったりの家
売上高	161,245,114	101,731,293	58,676,272	837,549
営業利益	5,608,669	3,250,289	2,291,498	66,882

会社の概要

(1) 主要な事業内容

- ・ 上越市の所有若しくは管理する不動産及び温泉保養施設、農林水産加工施設、地域食材供給施設の管理運営に関する事業。
- ・ 飲食店の経営
食料品、酒類、清涼飲料、観光土産品、たばこ、医薬品、新聞、書籍及び日用品雑貨の販売
- ・ 文化振興に関する事業

(2) 株式の状況

- ・ 会社が発行する株式の総数 2,400株
- ・ 発行済み株式総数 2,400株
- ・ 当期末株主数 130人
- ・ 株主の内訳(令和2年3月31日現在)

株主名	持ち株数	持ち株比率
上越市	2,106	87.8%
えちご上越農業協同組合	100	4.2%
くびき野森林組合	20	0.8%
頸城自動車株式会社	20	0.8%
協同組合ウッドワーク	10	0.4%
上越市漁業協同組合	10	0.4%
桑取川漁業協同組合	10	0.4%
一般株主	124	5.2%

(3) 事業所の状況

- ・ くわどり湯ったり村 上越市大字皆口601番地
- ・ ヨーデル金谷 上越市大貫2丁目17番40号

(4) 従業員の状況 (令和2年3月31日現在)

- ・ 男性 11名 (内 臨時 4名)
- ・ 女性 10名 (内 臨時 7名)
- ・ 合計 21名 (内 臨時 11名)

(5) 主要な借入先

えちご上越農業協同組合 (当座貸越)

令和2年3月31日現在、39,915,360円

上越信用金庫 他 (長期借入)

令和2年3月31日現在、14,750,000円

(6) 取締役及び監査役 (令和2年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当又は主な職業
代表取締役	平井 民夫	桑取川漁業協同組合 代表理事組合長
取 締 役	野口 和広	上越市 副市長
取 締 役	米山 均	協同組合ウッドワーク 理事長
取 締 役	仲田 紀夫	上越市漁業協同組合 代表理事組合長
取 締 役	大原 正夫	桑取地区町内会長協議会 会長
取 締 役	山口 茂幸	金谷地区町内会長会 会長
取 締 役	伊藤 正一	地域代表
取 締 役	曾我 文隆	地域代表
取 締 役	笹原 智子	地域代表
監 査 役	丸山 義雄	

貸借対照表

令和 2年 3月 31日

(当期会計期間末)

リフレ上越山里振興株式会社

印刷日付: 令和 2年 5月19日

(単位: 円)

資産の部		負債の部	
科 目	金 額	科 目	金 額
【流動資産】	【 4,606,236】	【流動負債】	【 60,778,982】
現金及び預金	846,482	短期借入金	39,915,360
売掛金	1,486,079	未払金	17,201,972
未収入金	703,000	未払消費税	3,423,400
商品	353,657	預り金	238,250
貯蔵品	144,000	【固定負債】	【 14,750,000】
前払費用	122,280	長期借入金	14,750,000
仮払金	950,738	負債の部合計	75,528,982
【固定資産】	【 19,621,225】		
(有形固定資産)	(10,990,999)		
建物	2,385,380		
建物付属設備	4,851,381		
構築物	127,378		
車両運搬具	1		
工具器具備品	3,626,859		
(無形固定資産)	(648,800)		
電話加入権	648,800		
(投資その他の資産)	(7,981,426)		
出資金	20,000		
長期前払費用	7,961,426		
資産の部合計	24,227,461		
		純資産の部	
		科 目	金 額
		【株主資本】	【 Δ51,301,521】
		【資本金】	【 6,000,000】
		【利益剰余金】	【 Δ57,301,521】
		(その他利益剰余金)	(Δ57,301,521)
		繰越利益剰余金	Δ57,301,521
		純資産の部合計	Δ51,301,521
		負債・純資産の部合計	24,227,461

損 益 計 算 書

自 平成 31年 4月 1日 至 令和 2年 3月 31日

(当期累計期間)

リフレ上越山里振興株式会社

印刷日付: 令和 2年 5月19日

(単位: 円)

科 目	金 額	
【売上高】		
宿泊売上	27,073,792	
日帰売上	11,304,758	
風呂売上	9,377,213	
レストラン売上	61,829,101	
売店売上	7,043,819	
チケット売上	1,736,377	
その他売上	39,384,830	
プライダル売上	3,495,224	161,245,114
【売上原価】		
期首商品棚卸高	468,861	
外注費	2,728	
厨房仕入	31,916,717	
飲料仕入	6,608,566	
売店仕入	4,002,194	
その他仕入	1,115,556	
期末商品棚卸高	353,657	43,760,965
売上総利益		117,484,149
【販売費及び一般管理費】		111,875,480
営業利益		5,608,669
【営業外収益】		
受取利息	18	
受取配当金	600	
雑収入	4,117,600	4,118,218
【営業外費用】		
支払利息	984,372	
雑損失	2,033	986,405
経常利益		8,740,482
税引前当期純利益		8,740,482
法人税及び住民税額		70,000
当期純利益		8,670,482

販売費及び一般管理費明細書

自 平成 31年 4月 1日 至 令和、2年 3月 31日

(当期累計期間)

リフレ上越山里振興株式会社

印刷日付: 令和 2年 5月19日

(単位: 円)

科 目	金 額
給与手当	32,306,333
臨時雇入費	15,347,481
退職金	180,000
法定福利費	6,177,596
福利厚生費	198,988
消耗品費	3,139,428
事務用品費	801,305
賃借料	2,802,219
保険料	2,158,775
修繕費	172,368
租税公課	353,497
減価償却費	2,597,697
通信費	600,524
水道光熱費	16,171,309
支払手数料	581,837
荷造発送費	24,122
広告宣伝費	781,218
イベント費	236,841
施設維持管理費	7,708,995
リネン費	2,429,585
燃料費	14,738,200
車両掛費	1,510,794
新聞図書費	127,057
諸会費	129,239
会議費	180,476
雑費	419,596
販売費及び一般管理費合計	111,875,480

株主資本等変動計算書

自 平成 31年 4月 1日 至 令和 2年 3月 31日

(当期累計期間)

リフレ上越山里振興株式会社

印刷日付: 令和 2年 5月 19日

(単位: 円)

科 目	変 動 事 由	金 額
【株主資本】		
【資本金】	当期首残高	120,000,000
	当期変動額 その他	△114,000,000
	当期末残高	6,000,000
【利益剰余金】		
(その他利益剰余金)		
繰越利益剰余金	当期首残高	△179,972,003
	当期変動額 当期純利益	8,670,482
	その他	114,000,000
	当期末残高	△57,301,521
利益剰余金合計	当期首残高	△179,972,003
	当期変動額	122,670,482
	当期末残高	△57,301,521
株主資本合計	当期首残高	△59,972,003
	当期変動額	8,670,482
	当期末残高	△51,301,521
純資産合計	当期首残高	△59,972,003
	当期変動額	8,670,482
	当期末残高	△51,301,521

個 別 注 記 表

自 平成 31 年 4 月 1 日
至 令和 2 年 3 月 31 日

I. 重要な会計方針に係る事項に関する注記

資産の評価基準及び評価方法

たな卸資産の評価基準及び評価方法

最終仕入原価法による原価法を採用しております。

固定資産の減価償却の方法

有形固定資産

法人税法の規定に基づく旧定額法および定額法を採用しております。

ただし、取得価格10万円以上20万円未満の資産については、法人税法の規定に基づく3年均等償却を採用しております。

無形固定資産

ソフトウェアは社内における利用期間（5年）に基づく旧定額法を採用しております。

リース取引の処理方法

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

II. 貸借対照表に関する注記

有形固定資産の減価償却累計額

39,848,325円

消費税及び地方消費税の会計処理

消費税等の会計処理は税抜方式を採用しております。

III. 株主資本等変動計算書に関する注記

発行済株式の種類及び総数に関する事項

発行済株式

普通株式（発行済株式）

当期末株式数（発行済普通株式）

2,400株

IV. リースにより使用する固定資産に関する注記

その他リース物件に係る重要な事項

リース契約により使用している固定資産

貸借対照表に計上した固定資産のほかリース契約により使用しているものは次のとおりです。

車輜運搬具 4台	リース期間 5年及び1年	
	当期のリース料	1,843,600円
工具器具備品 3台	リース期間 5年	
	当期のリース料	664,800円

V. 1株当たり情報に関する注記

1株当たりの純資産額

-21,375円

1株当たりの当期純利益金額又は当期純損失金額

3,641円

VI. その他の注記

その他

項目名

当該事業年度中に行った無償減資に関する事項

内容

平成31年2月26日の臨時株主総会決議に基づき、平成31年4月30日を効力発生日として資本金1億2000万円を600万円にし、1億1400万円をその他資本剰余金に計上することにより減資を行っております。
また、その他資本剰余金から繰越利益剰余金の損失額と同額を繰越利益剰余金に振替えております。

監査報告書

リフレ上越山里振興株式会社の平成31年4月1日から令和2年3月31日までの第23期事業年度の会計帳簿、貸借対照表、損益計算書、事業報告書、株主資本等変動計算書、個別注記表について監査いたしましたが、いずれも適法かつ妥当であることを認めます。

令和2年 5 月 22 日

監査役

丸山義雄 

第24期 事業計画

第24期も「経営安定化」を図る上で、第三セクター経営健全化方針に基づいて作成された「経営改善計画」を引き続き完全履行することが基本と考える。そうした中、新型コロナウイルス感染症及び予防対策が進められている中での計画作成となる。

施設管理業務の実施計画としては、当然のことであるが「コンプライアンス」を順守することが最も重要であり全ての判断基準となる。温浴施設の維持、管理、消防設備、防火管理、衛生管理、雇用（労働）管理、金銭出納（経理）管理、経営管理など数多くあります。組織としてすべきこと、選任者の他に必要に応じて責任者を設けること、個人として守るべきことを今一度、明確にして施設の利用者及び管理者に事故など起きないようにする。

そのためには、役員会、経営委員会での意見交換を活発化させて良いことは更に進めていき、危険が想定される、改善が必要とされる事案に関しては大小を問わず関係各所と協議を行い、公の施設として多くの市民から親しんで頂ける施設運営を目指します。

(1) 会社全般

- ① 経営管理において柔軟さとスピード感をもって対応するため、市場の動向など情報収集を行い、月次試算表をもとに状況を見極めながら、役員会、関係各所の意見を踏まえ進めていく。
- ② 会社運営、施設運営における課題や外部環境の変化など問題が発生した場合は関係各所との連携を密に行い、課題の解消、未然防止に努める。
- ③ 食や店舗サービスを通じて地域社会に貢献できる「利用者にとって必要不可欠な施設、お店」を目指す。
- ④ 「この会社で良かった」言えるような働きがいのある職場環境づくり。

(2) くわどり湯ったり村

- ① 23期人員体制が整わなかったことから売上を大きく落とす結果となる中、24期は産休明けの社員1名が復帰、料飲アルバイトの採用と調理助手の習熟度が上がってきたことで宿泊、宴会など受入れ態勢は整いつつあるため攻めの営業を行う。
- ② 営業担当者を選任して各種団体、企業へのアタックと独自イベントの企画を立案、また、NPO かみえちご山里ファン倶楽部のイベントにも積極的に参画して来館の動機づけを図る。
- ③ 「情報発信」取り組みが遅れていた対策であり、ホームページの定期更新とチラシ、広報など情報発信を強化します。
- ④ レストランの再構築として「季節メニュー（春夏秋冬）」の充実と名物メニューの開発を行い、他社との差別化を行い固定客づくりを図る。
- ⑤ 施設屋外の環境整備 … 23期から進めている項目で「湯ったり村応援隊」の支援で良い状態であるが、遊歩道の整備を更に進め散策コースの再整備を行って「バ

ードウォッチング」や「ブナ林」など宿泊客、一般客に「山里の癒し」を提供する。
(コンセプトは「くわどり湯ったり村」がオープンした時に戻すこと)

⑥ コロナウイルス感染症予防対策による影響を鑑み、柔軟に対応していく。

(3) ヨーデル金谷

- ① 現状の営業形態を維持することの大切さ。今後どのような展開になるかわからないので「一般営業」「宴会」「ウェディング」の3本柱は崩さない。
- ② 「宴会」「ウェディング」は苦戦が予想される。困っているカップルや団体が多く存在する中、ウイルス対策を施したうえでの開催を市場が許すのかどうか見極めを随時行い、場合によっては今期の開催は見送るなどの決断も必要。
- ③ 今の運営システムの中で出来ること「お弁当・お惣菜などのテイクアウト商品」の販促を進める。競合他社にない差別化やヨーデル金谷ならではの商品化とターゲットに対する認知度向上を図ることが肝要で、世代・性別・組織など顧客が何を求めているかを精査し目標を定めて取り組む。
- ④ ウイルス感染症による自粛等が長引くなど様々な取り組みの甲斐なく、売上が見込めないと判断した場合はダウンサイジング(規模縮小)を検討する。縮小する順番は…営業時間、メニュー・固定費(人員の整理)の順に行い、よりコンパクトで生産性の高い店舗づくりを進める。
- ⑤ 顧客に「集まれ」と言えない状況では③のテイクアウトが唯一積極的な展開が許されたジャンルで「共同販売」や「委託販売」など取り組みの検討も必要と思われる。

(4) ゆったりの家

- ① 地域団体や町内会などと連携、西部中山間地域の豊かな自然と文化に触れる憩いの場を提供するために適正な維持管理をおこなう。
- ② 市民の森公園、くわどり湯ったり村、平左衛門カフェなど複数の施設がタイアップしての企画が必要であり関係者と協議を進める。

第24期 事業計画

損益計算書

自令和2年4月1日 至令和3年3月31日

リフレ全社 計

(単位：千円)

科目	第24期計画	備考
売上高	142,590	
宿泊売上	22,000	
日帰売上	10,000	
風呂売上	7,500	
レストラン売上	53,000	
売店売上	6,000	
ブライダル売上	2,500	
チケット売上	2,500	
その他売上	39,090	上越市委託金
売上原価	34,800	
外注費	0	
厨房仕入	25,000	
飲料仕入	5,500	
売店仕入	4,000	
その他の仕入	300	
売上総利益	107,790	
販売管理費及び一般管理費	103,897	
給与手当	34,150	
臨時雇入費	12,700	
法定福利費	6,300	
福利厚生費	265	
消耗品費	2,650	
事務用品費	770	
賃借料	2,875	
保険料	2,305	
修繕費	1,080	
租税公課	315	
減価償却費	2,090	
通信費	620	
水道光熱費	13,780	
支払手数料	573	
荷造発送費	5	
広告宣伝費	650	
イベント費	100	
施設維持管理費	6,830	
リネン費	1,550	
燃料費	12,000	
車両掛費	1,435	
新聞図書費	124	
諸会費	160	
会議費	170	
雑費	400	
営業利益	3,893	
営業外収益(雑収入)	500	
営業外費用(支払利息)	1,600	
経常利益	2,793	
特別利益	0	
特別損失	0	
税引前当期利益	2,793	
法人税及び住民税	1,400	
当期利益	1,393	