

経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度 令和5年度

会社名 株式会社フォレスタ鳥海

1. 「3. 財務諸表」に関する達成状況

(単位=千円)

項目	改善計画	実績	達成状況	備考
純資産	1,948	14,859	×	・市運営費補助金を除くと当期損益は赤字、債務超過となるため改善計画は未達成。 ・旅行支援終了や人員不足による受入制限などにより売上げが減少した一方、光熱水費の高止まり、材料価格高騰により、販売管理費比率が上昇している。
うち剰余金	▲ 48,052	▲ 35,141		
当期損益	▲ 12,217	695		
市補助金	-	34,611		・運営資金補助金 30,000千円 ・エネルギー価格高騰対策事業費補助金 2,432千円 ・冬季誘客促進事業助成金 600千円 ・外国人観光客宿泊施設利用促進事業助成金 516千円【売店売上】 ・温泉施設利用促進事業助成金 317千円【風呂売上】 ・国際観光推進事業助成金 746千円【宿泊売上】
借入金	3,988	3,988		・民間長期借入金

※評価について ○=達成 ×=未達成 ※剰余金…これまでの当期損益の累計額

2. 「6. 経営目標」に関する達成状況

項目	改善計画	自己評価	評価の理由	市 評価	評価の理由
目標売上高	計画最終年度に230,000千円を目指す。 (R5目標額：215,000千円)	×	【R5実績額：▲39,356千円】 各種旅行支援の終了の他、人手不足による受入制限や冬期間の休業日の設定などにより目標とした売上額を大きく下回った。	×	旅行支援が終了することは事前に分かっていたことであり、対策の不十分さが否めない。また、人員不足によりサービスの質が著しく低下しており、従業員雇用の対応も十分ではない。
目標経常利益	売上げの増および徹底した経費節減を図り、最終年度の経常収益5,184千円を目指す。 (R5目標額：▲12,033千円)	×	【R5実績額：▲32,212千円】 一定の経費節減は図られたが、燃料単価や材料価格の高騰等の影響により、利用者や売上の減少をカバーできなかった。	×	経費は削減されたものの、売上も大きく減少している。経費の削減額に対し、売上の減少額の方が大きいため経常利益も悪化している。
人件費等経常経費の削減	人件費：最小限の人数で運営しており、時間外勤務が増加している状態である。適切なシフト管理を行いながら雇用 正規、パート と時間外勤務のバランスを検討し人件費の削減を行う。 光熱水費・燃料費：ESCO事業者へ設備の適正な運用が早期に行われるよう働きかけると共に、日頃から光熱水費の節約を行う。 食材原価率：使用食材や仕入れ先、メニューの見直しを行い、最終的には原価率35%を目指す。 不採算部門：冬期間レストランのランチ営業の中止期間を夏季まで延長し、人件費や光熱水費等の削減を図り検証していく。	△	【R5人件費計画額：77,309千円、実績額：70,986千円】 退職不補充等により人件費の削減が図られたが、深刻な人手不足に陥っている。設備の管理運用方法の変更により光熱水費の節減を図ったが、ESCO設備は全基可動に至ってはいないため引き続き協議を行う。 食材原価率は利用者の減少や、各種宿泊支援の終了により高額な料理の提供が減少したため、悪化した。 食材原価率 R3:47.86%、R4:42.82%、R5:45.35%	×	必要最低限の人員が確保できていないため、サービスの質が著しく低下している。休業による経費削減は当然のことだが、人件費の削減は最低限の人員を確保した上で行うべき。 物価が高騰しているため、原価率の改善は難しくなっており、料金の見直しが必要。飲食店などでは既の実施されているため、同様の対応を取るべき。
累積損失の解消	大きな累積損失を抱えており、短期間で解消は困難な状況である。売上額の増を行うと共に、人件費や光熱水費の削減、原価率の改善等による経費節減を行い収益性の改善を図り、累積赤字の解消に努める。	×	単年度収支の改善目標を達成できなかったため、累積損失の減少を行うことができなかった。	×	毎年のように市に補助金を求める現状が続いており、それを改善しようという努力が見られず実際に改善もできていない。累積損失を減らすためには、まず売上の改善が急務。

※評価について ◎=100%超、○=81~100% △=61~80% ×=60%以下

3. 「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」に関する達成状況

項目	現状(問題点)	改善計画	自己評価	評価の理由	市評価	評価の理由
事業効果の薄れたもの、不採算部門の整理統合	冬期間のレストラン営業。主にランチ営業等が立地や天候に左右される部分があり、予想に基づいた経営計画が難しい現状。	令和3年度から試験的に12月～4月間まで、ランチを休業。4年度も継続。5年度は夏季までランチ営業を中止し、検証する。	○	採算性のないレストランランチ営業は、調理員不足の事情もあり、通年休業とした。	×	採算性がない原因を把握していない。レストランの需要を分析しておらず、人員不足を理由に休止している。需要を分析し、日中のレストラン営業を再開する時期を明確にした上で休業すべき。
補助金に頼ることのない自立経営	施設の老朽化や物価の高騰、最低賃金の引き上げなどによる経費の増加が顕著であり黒字化を図ることが難しい。	各種取り組みを実施し、収益率の向上を行い自立経営を目指す。社員が“経営”と“おもてなし”を意識し、営業活動に取り組みます。	×	繁忙期の利用料金の改定(増額)を行うと共に、経費節減の取り組みを実施したが、人手不足や燃料単価、材料価格の高騰等の影響が、利用者や売上の減少をカバーできず、大幅な赤字となった。	×	改善する取り組みが見られない。会社内には赤字を市が補填してくれるという気持ちが強く感じられる。営業活動に一生懸命に取り組む姿勢を示してほしい。
内部評価等事務事業の見直し	コロナの影響により宴会部門が大きくマイナスとなっているが、宿泊とあわせてホテルの主力部門であるため、今後回復を図らなければならない。	地域を中心に新聞広告、チラシなどで営業の強化を行い、地域団体等より直接予約を受けることにより、販売促進費や手数料の支出が抑えられ収益率の向上にもつながる。	○	【R5宴会売上計画額：16,741千円、実績額：22,267千円】忘新年会や歓送迎会、法要等での利用が回復し始めており、計画に対し133%の売上実績となった。	△	アフターコロナになり、宴会の需要は回復傾向にあるが、その他の事業を通常の売上に戻せるかが重要。フォレスト鳥海はホテルサービスを主要な業務としているため、まずはその分野の強化が先決。
組織形態の見直し、従業員の適正配置	社員・パートの人員不足のため、適正配置ができていない。ハローワークを通じて常時募集のほか直接の声かけも行っているが応募者がいない。	ハローワーク等を活用して新入社員の受入れ体制を図る。地域の高校、調理専門学校等へ求人を行う。また求人説明会等に参加し、人材確保を図る。	×	ハローワークやマッチングアプリ等での求人や、派遣業者、求人説明会などの他、直接交渉により人材の確保を図っているが採用にまで至っていない。退職者の増加により深刻な人手不足となっている。	×	退職者の歯止めがきかない状況。一定の採用活動は実施しているものの、応募者が来ない状況です。雇用条件の見直しが必要。
職務権限、責任の明確化	責任の所在が不明確な点がある。月1回の営業会議を行い、ホテルの方針、目標、現状などを協議している。	出席者を幹部社員から、担当者参加型にし、個々の役割を意識し責任を持って業務の遂行を行う。	○	営業会議を幹部、担当者参加のうえ毎月行い、ホテルの方針、目標、現状などを協議している。	△	協議は行われているが、実践されていると感じることが少ない。各セクションの役割をしっかりと把握し、責任を持って業務にあたるべき。
人事・給与制度の見直し	経営が厳しく定期昇給や賞与の支給もできない状況である。	成果主義、ノルマの導入等を検討しながら待遇の改善を図る。令和5年度は昇給、各種手当を支給する。	△	最低賃金改定の時期(10月)に合わせて数千円程度の給与改定を行った。(改定しなければ最低賃金違反となる職員もいたため)賞与の支給は行っていない。	△	最低賃金に合わせた改定では、求人しても応募者は望めない。近隣ホテルの状況を参考にして、見直しが必要。
職員研修の実施	年に1回は、他施設の情報収集を兼ねて研修をいいるが、社員数の不足により、他施設へ出向いての実務研修等は難しい。	5年度は部外講師を招き、ホテル内で研修の予定。他施設の情報の収集と並行で実施して行きたい。	×	人手不足により、日々のホテル営業もギリギリの状況であり、研修会を開催することができなかった。	×	人員不足の解消が必須。
情報公開の推進	経営状況等の公開はこれまで同様に市のホームページにより行う。ホテルの取組み 企画、イベント等については、ホテルのHPにより行い情報発信の更なる強化を図る。	ホテルHPより、最新情報をタイムリーに発信していく。	○	経営状況等の公表は市のホームページにより行われた。企画、イベント等のについてはホテルホームページにより随時行った。	×	ホームページでの告知のあり方について改善が必要。企画、イベント等の情報が告知されるまでに時間がかかっており、リンク切れのバナーも散見される。また、一番見てほしいものがTOPページの目に入る場所に出していない。
資金繰り(キャッシュフロー)	累積赤字により経営状況が債務超過に近い状況となっており、単年度収支が±ゼロであっても資金ショートする危険性がある。	黒字化を目指すことを前提に、長期の資金借入れ等を検討していく。	×	県有の施設で指定管理料もなく、債務超過の危険性もある中で金融機関からの借入れはできない状況である。(市より運営費の補助(赤字補てん)を受けた)	×	2月末に市から運営費補助金を交付しているが、現状のまま推移すると令和6年秋までに資金ショートする可能性が高い。宿泊受入体制の再構築と営業活動の見直しが必要。

※評価について ○=100%超、○=81~100% △=61~80% ×=60%以下

4. 「7. 改善計画の具体的施策 (イ) 点検評価による現状(問題点)と改善計画」に関する達成状況

項目	現状(問題点)	改善計画	自己評価	自己評価の理由	市評価	評価の理由
収益性	宿泊者数は増加に転じてきているものの、ホテルの主力の一つで、比較的収益率の高い宴会売上げが激減している。光熱水費、燃料費、材料費等の高騰は収益性を著しく圧迫している。	販売額の見直しと、シーズンリティの導入や、料理の原価率改善、またはレストラン部門や宴会部門のラインナップ変更を行い収益率改善を図る。各種節減を心がけるが、一定程度は販売価格に転化していく。	△	販売額の見直しやシーズンリティの導入、レストラン・宴会部門のラインナップ変更を行い収益率の改善を図ったが、利用者的大幅な減少により大きな改善には至らなかった。材料単価の高騰により原価率改善は達成できなかった。	△	宿泊プランの見直しを実施したが、金額に見合うサービスが出来ているか疑問が残る。また、ダイナミックプライスなどの導入も検討し、繁忙期は少しでも売上が上がるような対策も必要。現在ビジネスホテルの価格と変わらなくなっているので、プランを考えるべき。
健全性	債務超過に近い経営状況となっており大きな問題となっている。開設25年を経過し、施設の経年劣化、老朽化が著しく、修繕費が経営を圧迫している。	多額の累積赤字を短期に解消する手段は見当たらないため、経営改善計画書に示した施策を実行しながら改善に努める。適切な大規模修繕計画を作成し秋田県へ提出し改修を依頼する。	×	経営改善計画にあたっての基本方針、経営目標、具体的施策に従って各種取り組み等を実施したが営業収支の大幅な改善(黒字)は達成できなかった。	×	計画は立てているが着実な実施に至っていない現状がある。経常利益が黒字になっているが市の運営費補助金によるものであるため、まずはフル営業が出来る体制をつくり、売上を上げることが急務である。
成長性	鳥海ダムや法体園地、鳥海高原などを中心とした鳥海山観光の拠点施設としての機能が期待できる。	企業や個人向けのワーケーションプランの販売や営業活動および地域観光のコンテンツ等と組み合わせる事でさらなる“成長”と売上促進を図る。	△	ワーケーションプランやインバウンド向けのスノーアクティビティ(スノーモービル・雪上車・スノートレッキング体験)の実施・販売を行ったが、売上促進の大きな起爆剤とはならなかった。	×	アクティビティメニューは様々展開していたが、企画中に棚上げとなることもあったため、実現できるもので対応すべき。
効率性	職員が不足しており時間外勤務が増加し効率的な運営が行えていない。食材原価率の改善が急務となっている。	適切なシフト管理や、職員個々のスキルの洗い出しを行い、部門を横断した連携を強化しながら、雇用と時間外勤務のバランスを図りながら人員配置を行う。各部門の連携を強化し、予約状況等を勘案した適正な材料調達を行い食品ロスをなくす取り組みを行う。	△	深刻な職員不足の状態となっており、適切なシフト管理が難しい状況であるが、部門を横断した協力体制は強化された。適切な材料調達により食品ロスを無くすための取り組みを行ったが、利用者の減少により食材比率は悪化した。	△	部門を超えた対応は雇用情勢が厳しい中では必要不可欠。お互いがカバーできる体制にするためにも、社員一人一人が幅広く業務があることを自覚することが必要。食材原価率については、予約客の動向を逐一調理場へ報告することで改善できるものと考ええる。

※評価について ◎=100%超、○=81~100% △=61~80% ×=60%以下