

経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和6年度
------	-------

会社名 株式会社フォレストア島海

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	2,583	7,416	×	・当期損益は赤字で、市の運営費補助金を除くと債務超過状態となるため改善計画は未達成。
うち剰余金	▲ 47,416	▲ 42,583		・インバウンド需要回復や、冬期宿泊助成事業により宿泊が一定程度増加したが、年度当初のレジオネラ菌の発生や人員不足による機会喪失等により売上額が目標を下回っている。
当期損益	▲ 12,276	▲ 7,442		
市補助金	－	41,140		・(株)フォレストア島海事業運営資金補助金 28,000千円 ・外国人観光客受入体制整備支援事業費助成金 1,730千円 ・観光誘客促進事業助成金 1,600千円 ・エネルギー価格高騰対策事業補助金 3,609千円 ・宿泊施設利用促進事業助成金 4,701千円 【宿泊・レストラン売上等】 ・国際観光推進事業助成金 1,500千円 【宿泊売上】
借入金	1,984	1,984		秋田銀行からの長期借入金

※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(R6年度)に184,292千円を目指す。	×	結果：157,456千円(▲26,826千円) 令和6年度スタートダッシュのレジオネラ菌検出により、営業停止2週間の影響が大きく、宿泊人数、日帰客で約▲2,000人減となり、売上未達成となった。	×	冬季には、宿泊施設利用促進事業助成金(宿泊助成)の活用が奏功し、前年を上回る売上となったものの、12月まではほぼ前年を下回る状況が続いており、依然として経営改善の兆しは見られない。
目標経常利益	売上げ増および徹底した経費節減を図り、最終年度の経常収益－31,636千円を目指し、翌年度以降のプラス収支につなげる。	×	結果：▲42,238千円(10,602千円悪化) 不稼働状態の自家発電機について、稼働状況に応じた使用料負担について契約の見直しで経費節減した。しかし売り上げの大幅減少の影響が大きく、経常利益は未達成となった。	×	改善計画で設定した経常利益を下回る結果となり、自家発電機の契約見直しによる経費削減については一定の評価ができるものの、それを上回る売上の減少に対して経費削減が追いつかず、経営は悪化している。
人件費等経常経費の削減	<u>人件費</u> ：最小限の人数で運営しており、全員兼務作業が強いられ、時間外勤務が増加している。そのため夜勤者については3勤3休体制構築等で適正要員数を確保し、一人当たりの時間外勤務を減らす。更に厨房要員の不足については、補助2名を確保し、料理提供能力を確保した。 <u>光熱水費・燃料費</u> ：現在ESCO事業は、発電機6台中2台が停止中である。全6台の早期安定稼働を図り、電力料金の低減を図る。 <u>保守管理費</u> ：現在は年間約25,000千円の管理費である。法定点検項目以外については、点検頻度と点検項目の見直しを行う。	○	結果：人件費72,190千円(計画対比16,538千円削減) 光熱費13,614千円(計画対比2,193千円削減) 保守管理費26,496千円(計画対比1,091千円増未達) 期首より社員不足のための人件費削減であるが、その結果誘客能力を低下させ、通期で多大な機会損失を招くことになった。	×	労働力の確保が計画どおりに進まなかった結果として人件費が減少しているにすぎず、適切に人件費を削減できたとは言えない。また、保守管理費は増加しており、点検の頻度や項目の見直しによる効果も十分には表れていない。
累積損失の解消	大きな累積赤字を抱えており、短期間での解消は困難な状況である。宿泊能力の確保と会議室の稼働率、閑散期の集客戦略で増収増益を計画する。黒字化に向けたビジネスロードマップで累積損失解消を計画したい。	×	結果：剰余金 ▲42,583千円 (昨年対比 7,443千円悪化) 売上の大幅減少によるもの。	×	売上の大幅な減少により、経営の悪化が一層顕著となっている。今年度は前年を上回る赤字を計上しており、損失の解消には至っていない。

※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	レストラン需要は日帰り入浴客に多いことが分かった。他にも日帰り入浴客のご要望が多々あり、提供可能なサービスから再開すべきである。	1) ランチ営業の開始 (9月～) 2) バーラウンジの開始 3) 少量プラン採用 4) ババヘラアイスとミルジー牛乳導入	×	過去に不採算部門のトップとして、ランチ営業を止めた経緯があった。しかし周囲の要望からランチ営業再開を計画したが、料理人不足のため年度内の再開はできなかった。	×	9月からのレストラン営業再開に向けて計画を立てていたにもかかわらず、年度内に再開に至らなかったことは、計画の実施に向けた取り組みが不十分であったと言わざるを得ない。
補助金に頼ること のない自立経営	季節変動の大きい宿泊需要のため、特に閑散期 (11月～3月) の集客戦略が重要となる。	閑散期：インバウンド戦略とイベント及び会議室の利用客拡大を図る。 繁忙期：利用可能な客室を整備し、客室収容能力を確保する。	×	閑散期：宿泊スキーパックの補助事業とインバウンドのお陰で、1月～3月は誘客を前年対比増を達成した。 繁忙期：客室整備以前に従業員不足の影響が大きく、機会損失を招いた。	×	補助事業に依存しない誘客増につながる戦略を講じる必要がある。あわせて、慢性的な従業員不足の解消に向けた取り組みを進めるとともに、客室整備についても継続的に取り組んでいただきたい。
内部評価等事務事業の 見直し	フロント業務の夜勤者が不足しており、月のほとんどを夜勤のみの社員もいる。	3勤3休体制を構築し、1直12時間×4直で運営する。(11月～)	×	人手不足を補うため、終始時間外勤務や多能工勤務を強いられた。当初計画した生産性改善の3勤3休制は社内の反対により実現出来なかった。	×	勤務体系については、社内における反対の理由を明確にしたうえで、関係者間で十分に擦り合わせを行い、適正な勤務体系を構築する必要があると考える。
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、料理提供と宿泊人数に制限がある。	夜勤者：3名増員して4名で3勤3休のシフト体制を構築する。 フロント担当：夜勤専任から日勤の企画営業に異動する。	×	社員不足に伴う機会損失の低減に取り組んだ。特に厨房の料理人確保とフロント要員確保を図った。その結果、厨房のヘルプ担当2名、フロント2名を増員したが、まだまだ足りない。	×	応募につながるよう雇用条件の見直しを行うなど、人員確保に向けた採用活動を進めていただきたい。
職務権限、責任の明確化	週1回月曜日：報・連・相会議 月1回：営業会議を行い、スケジュール、目標に対する進捗、課題などを協議している。(議事録必須)	権限：支配人：1名、支配人代理：1名、副支配人2名体制とする。 責任：支配人(施設管理)、支配人代理(営業)、副支配人(フロント)、副支配人(厨房・レストラン)	×	年度初めに決められた組織体制を継承して、一年間様子を見させて頂いた。業務の指示系統にルールが無いことや、報・連・相の仕組みが無いなど、課題が山積みであることが分かった。これらはまだ解決に至っていない。	×	経営改善に向けた取り組みにおいて、支配人と社員との間で共通認識が形成されておらず、足並みが揃っていない状況にあります。指示系統の明確化や報告・連絡・相談の仕組みづくりはもとより、会社として優先的に取り組むべき課題を共有することが求められる。
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が、令和5年度は3回の昇給や昇格を行った。	令和6年度は5月、10月2度の定期昇給と7月役職昇給を実施する。今後は昇給ルールを定めて、ボーナス支給を実現したい。	×	令和5年度は3回の昇給や昇格を行っており、その理由を調査した。基本給が低いため、時間外で手取りを稼ぐ仕組みであることも分かった。能力加給や実績評価の仕組みは無い。	×	手取り額を増やすために、実際には必要のない時間外勤務が行われている状況であるならば、そのような勤務は是正すべき。能力加給や実績評価の仕組みを導入することも一案だが、まずは基本給の見直しなどを通じて、時間外勤務に対する意識を根本から変えていく必要がある。
職員研修の実施	社員の不足により、他施設へ出向いでの見学研修はやれてない。	今後は休館日に併せて、年1回他施設見学を実施する。候補の訪問先は「湯瀬ホテル」「ホテル鳥海山荘」「ホテルオニコウベ」等	○	由利本荘市の運営補助金を活用して、複数の社員に「十和田ホテル」「湯瀬ホテル」「旅館 多郎兵衛」「ホテルオニコウベ」等で宿泊研修を行った。これらで学んだ知見はフォレストア鳥海で応用して頂いた。	○	他施設を訪問して研修を行ったことは、意欲的な取り組みとして評価できる。そこで学んだ接客スキルを活かし、ホテル全体のサービスの質の向上に努めていただきたい。
情報公開の推進	ホームページの在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存在している。	イベント情報を無料のノーコードサイトに集約し、社内での作業に集中させ、タイムリーかつ低コスト、並びに費用が掛からない方法に変更する。バナーのリンク切れは、他のサイトも関与しており、予告なしで切れるため、現在HPのサーバー会社の保守管理費作業に組み込み対応する。	○	由利本荘市より支援頂いた運営補助金を活用し、次の課題解決に取り組んだ。 1) 直接予約促進 2) ホテルPR動画作成及びホームページ用写真撮影 3) ホームページ保守管理 その効果は令和7年度の事業に貢献できる計画である。	△	補助金の交付決定から事業着手までに一定の期間が空いたことについては、もっと早く対応できたのではないかという疑問が残るが、直接予約の促進に取り組んだ点については評価できる。なお、PR動画については、作成したこと自体に満足するのではなく、それを活用して誘客促進につなげていただきたい。

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
資金繰り （キャッシュフロー）	流動資産が前年度よりも8,300千円少ない状態でスタートした中で、当期純損失金額も累積した為、支払いの遅延が発生し、9月に運営補助金18,000千円をお願いした。	月々支払っている年契約分の保守管理費の支払いを遅らせ、直近の資金ショートを防止するとともに、収益性を高めてキャッシュフローの改善を目指す。	×	温泉施設管理の不備（レジオネラ発生）、自然災害による宿泊キャンセル、並びに社員不足による機会損失（宿泊受け入れ出来ず）で、当初売り上げ計画は惨敗であった。そのため、運営補助金により救済を頂いた。	×	自然災害など、やむを得ない事情があることは理解できるものの、毎年のように市から補助金が投入されている現状がある。今後は、従業員不足の解消によって機会損失を防ぐなど、黒字化に向けた取り組みを着実に進めていく必要がある。

※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	人員不足のため、収容人数設定の制限が続いている。売上を高めるには、収容可能人数を高め、成約率を上げ、高単価での宿泊が必須となり、そこに宴会や、個人泊を積み上げる必要がある。	ダイナミックプライスについては、現在も実施しており、三段階(条列料金は厳守)に振分け、お料理や、アクティビティなどのオプションで、季節や、客層に適したプランを設定している。今後はさらに高めていきたい。	◎	令和6年度は次年度に向けた勉強の一年であった。特に由利本荘市より支援頂いた運営補助金を活用することで、営業活動やイベント企画運営並びに従業員育成などに積極的に取り組むことができた。 これらの取り組みは次年度以降の収益改善に貢献するものとする。（令和6年度は運営補助金の活用状況を自己評価とした）	△	補助金を活用した誘客については、一定の効果が見られた。しかし、慢性的な人員不足による宿泊制限と、それに伴う宿泊単価の高騰は悪循環を招いている。これまで積極的に営業活動を行ってきたとは思われるが、実績を伴わせていくためには、新たな営業先の開拓にも取り組む必要がある。
健全性	老朽化した建造物資産は、秋田県の大規模修繕で対応頂いている。しかし補助金に頼らない運営状況には至っていない。早急に人員不足を解消し、フル営業ができる体制作りが急務となる。	スタッフの増員計画は、進めており、少しずつ回復の兆しが見える。またフル営業にも向かっている。新たな社内目標(基盤)を、幹部含め社内で共有し、各事業を細分化し、補填しあえる取り組みを目指している。	×	確実な誘客戦略が最優先である。そのためには社員の確保が必須で、令和6年度は社員の採用に注力した。外国人（ミャンマー2名、ベトナムのインターシップ4名）の採用を決めた。またおてつたび1名と日本人の新人3名の採用も決めた。 （令和6年度の実績には反映できないための自己評価である）	×	外国人観光客の受け入れに向けて、外国人を採用するなどの工夫が見られ、人員確保に一定の取り組みがなされていることは評価できるが、依然として補助金がなければ資金ショートを起こす可能性があり、健全な運営がなされているとは言い難い。
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。一方で実施中のアクティビティ企画が棚上げもあったため、実現できる精度の高い計画を立案すべきである。	“企画とアクティビティ”は、現在トライアンドエラーを繰り返しながら開催している。更に部署内で新しい企画や、販売商品、並びに忘年会・新宴会プラン等の宴会プランや研修室利用をPRしている。	×	当ホテルは、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可能性は十分にある。 しかし令和6年度は左記改善計画は具体的な計画まで落とし込みが不足し、ほとんど未達に終わった。（令和6年度の実績には反映できないための自己評価である）	×	鳥海ダムや法体園地などを観光拠点と認識しながらも、それらを活用した企画や販売商品を十分に造成できていない。
効率性	部門を超えた対応（兼務）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、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である。（多能工化）	現在、社員の業務範囲も検討中ですが、DXを業務に取り入れながら実施している。更に新社長を迎え「モノづくり」の観点から、シフト構成や、業務体制を検討している。	×	生産性改善に各種提案し続けたが、旧態依然の仕事から脱皮出来なかった。 しかし東急ホテルズアドバイザーによる指導会では厨房・料飲の課題提起頂き、次年度以降のランチ再開に繋がる取り組みであった。（令和6年度の実績には反映できないための自己評価である）	×	限られた人員の中での業務効率化が求められるが、時間外勤務の精査を行い、通常勤務時間内での人員配置について、例えば予約数に応じて柔軟にシフトを組むなど、再考すべき。東急ホテルズアドバイザーによる指示会を実施した点は評価できるものの、その指示事項に真摯に取り組んでいる様子が十分に伝わってこない。

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