

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 株式会社ほっといん鳥海

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	45,397	43,465	×	食堂部門等の売上減や、人件費高騰、大雪による除雪費増加等により、単年度赤字による未達成
うち剰余金	8,190	5,400		
当期損益	▲ 156	▲ 2,945		
市補助金	8,492,600	8,492,600		指定管理料 6,760,600円 エネルギー価格高騰対策補助金 1,732,000円
借入金	0	0		

※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	①直売所部門の販売手数料率の見直し。現在の12%から条例上限の15%へ。 ②食堂部門は客単価を上げる。 ③令和5年度より+19%（令和8年度計画）	×	①販売手数料率見直しは令和6年度中に出荷団体との協議にとどまり、令和7年4月から15%へ変更。 ②食堂部門は値上げを実施し令和5年度より客単価が約37円上昇し960円。 ③売上高は令和5年度実績より+1%。	×	①6年度は会員への説明に時間を要し、販売手数料率は12%のままとなり、R5と同率ながら販売手数料収入は11,102千円（計画11,541千円）となり、△439千円となった。 ②食堂部門の一部メニューの値上げにより客単価は上昇したが、売上は計画25,372千円に対して、実績が23,371千円と約8%減の△2,001千円となった。 ③全体的な売上高について、計画上R6で約7%上昇（R5計画45,173千円→R6計画：48,561千円）を設定したが、1%（R6実績45,552千円）に留まっており改善に至っていない。
目標経常利益	①単年度黒字経営。	×	①売上高が計画よりも▲3,000千円であったことと、最低賃金の上昇による人件費は計画より約560千円かかり増しと冬期間の除雪費用が計画より約1,000千円かかり増したため。	×	①部門別では直売部門が黒字（1,270千円）だが、食堂部門の赤字が大きく（△3,664千円）総合的な赤字要因になっている。 また、人件費や除雪経費の増加以前に、食堂部門における採算が取れておらず集客不足の改善が図られていない。
人件費等経常経費の削減	①人件費は最低賃金が毎年上がっていく一方で、賃金単価を下げることは難しいが、冬期間の人件費削減を努力する。お客様へご迷惑がかからない部分での経費節減は引き続き努力する。	×	①前年度より年間の人件費が5.8%増加しているが、冬期間はすべての部門で人員配置を減らし、冬期間のパート労働時間を月平均34時間減少（前年同時期より-5%）。	×	①最低賃金の上昇や物価高等のなか、冬期間営業時間短等による人員配置縮小により、経費削減等に努めていたが、年間実績では増加（計画49,148千円→実績51,148千円、計画比+2,000千円）している。 光熱水費等の経常経費を削減する、更なる取り組みが必要である。
累積損失の解消	－	－		－	

※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	・冬期間の売上減少と除雪費用が経営を悪化させている。食堂部門は冬期間短縮営業をおこなっているが直売所部門は通年営業時間が変わらない。 ・食堂部門のコロナ以降の客数の減少。 ・直売所部門の猛暑等の自然現象により農作物の不作、出荷者の高齢化による出荷量減少。 ・加工施設の維持管理費が指定管理料以上に掛り増ししている。 ・道の駅の維持管理費が業務委託料以上に掛り増ししている。	①冬期間は直売所部門も短縮営業をおこない、食堂部門は定休日を設けるなど経費節減を目指す。冬季閉鎖は営業再開時の従業員確保が難しくなるため避けたい。 ②客数を伸ばすためにホームページ等での積極的な情報発信、「鳥海でなければ味わえないメニュー」の考案、イベント等の実施。リピーターの確保。 ③出荷者を増やすために関係団体とのさらなる連携強化。販売手数料率の見直し。 ④加工施設は地元農産物を加工し付加価値を高め直売所売上に必要不可欠な施設となっており、収益性を上げるためには利用料の条例改定のお願い、引き続き経費節減の努力をする。	△	①直売部門は12／16～3／31閉店時間を1時間短縮営業し、約40千円ほど水光熱費節減。。 ②ホームページはイベント時の更新で積極とはいえないが、百宅そば、ダムカレーを引き続き提供。近隣の会社員、地元住民、県外の釣り人のリピーターがいる。 ③関係団体とは連携を密にしているが出荷者は高齢化により減少している。販売手数料率見直しに関しては出荷団体の代表者組織「ほっといん鳥海連絡会」で協議。 ④加工施設は主に水道光熱費の節減に努力しているが単価が上昇し経費節減が難しい状況。	×	①事業の主力である直売部門の短縮営業を評価。 ②食堂部門において、地域ならではのメニュー提供、HPやラジオでの情報発信に努めているが、集客数R5実績から3.4％の1,260人減少となり、採算が取れていない（純損益△3,664千円）。値上げや集客増加を図るための更なる工夫が必要である。 ③「2.「6.経営目標」に関する達成状況」の評価に同じ。R7からの見直し実施のほか、集荷者増加に向け関係団体と積極的な協議を行っていただきたい。 ④農産物加工施設は、加工室1時間330円と低額であるため、R6の使用料実績は510千円と収入が低額である中、その稼働には相応の光熱水費等（R6実績3,898千円）が必要であるため、利用形態の見直しも必要。
指定管理料に頼ること のない自立経営	・豪雪地帯で除雪費用は指定管理料に頼っている。 ・伏見生産物直売所は24時間開放しているトイレ・休憩所の清掃業務には道の駅の特性と類似しているため指定管理料に頼っている。 ・笹子生産物直売所は法的に必要な施設維持費（保守点検料）は指定管理料に頼っている。 ・従業員を抱えて販売する体制では販売手数料（上限15％）の収入源だけでは赤字経営になる。	①除雪費用は民俗芸能伝承館「まいーれ」の除雪も請け負っているため指定管理料を考えていただきたい。 ②利益を生み出さない施設等への指定管理料は考えていただきたい。 ③食堂部門の売上向上努力、原価率を抑える努力。 ④商品売上向上努力。 ⑤販売手数料率の条例改正。	×	①冬期間の降雪量は、除雪経費が高むほか、降雪量が多ければ来客数は減少し売上にも大きく影響している。豪雪地域の事情から、冬期間は指定管理料に頼らない経営は難しく、「まいーれ」は経営外の施設であり、降雪量に応じた指定管理料の配慮又は、弊社外に委託替えしてほしい。 ②農産物加工施設、多目的活性化広場は利益を生み出さない施設のため指定管理料は必要。 ③食堂部門の赤字が目立ち、売上向上努力は不十分だった。 ④商品売上は前年実績よりも+1.2%%だったが計画よりも-約5％。ゴールデンウィークの売上が計画よりも少なかった。オリジナル商品（百宅そば・蕎麦パスタ）や道の駅グッズなどの売上向上に努力したい。 ⑤指定管理料に頼らない自立経営をするには現行の販売手数料率15％では難しい状況のため、条例改正をお願いしたい。	×	①除雪経費は、R5：1,016千円→R6：2,005千円（+989千円、1.97倍の増）と、豪雪地域特有の事情があるものの、更なる収益確保を図ることで自立経営は可能と考える。「まいーれ」の除雪については改めて市の検討が必要。 ②一方で、農産物加工施設や多目的広場は行政サービス要素が大きく採算性が無い施設であり自立経営の支障になることが考えられる。 ③自己評価と同様の評価。 ④集客効果を上げられる商品や企画の開発に取り組む必要がある。 ⑤指定管理者の自立に向けて、市としても社会情勢等を注視しながら、販売手数料の検証・分析を図り、販売手数料率引き上げの条例改正の検討が必要。
内部評価等事務事業の見直し	問題点は特になし	－	－		－	
組織形態の見直し、 従業員の適正配置	最小限の人員で業務にあたっており、直売所と加工施設の業務を兼務し、利益を生み出さない施設には人員は配置していない。また、冬期間は利用客が減少するためパートタイマーの労働時間を短縮している。	現在のところ見直しは考えていない。	－		－	

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
職務権限、責任の明確化	各店舗に店長を配置し、毎月の社員会議で権限、責任を再確認していて支配人がまとめている。	今後も同様に業務にあたる。	○	・ほっといん鳥海店長佐藤、レストランほっといん店長豊島、菜らんど店長佐藤、ももや店長村上、支配人高橋で行う社員会議で、実績報告、各店舗の成果や課題を共有し、改善策を全体で協議している。	○	・毎月1回の社員会議により、各店舗での成果や課題を共有しており、職務権限や役割分担をはじめ、社員が責任を認識して業務が行われていると評価。
人事・給与制度の見直し	賃金単価がほぼ最低賃金レベル。	利益剰余金が確保できたときに従業員へ還元する。	○	・賃金単価がほぼ最低賃金。パート・アルバイトは時給951円～959円。社員は時給換算966円～1,059円。	×	・最低賃金より数円は高く支給されているが、余剰金確保からの還元という点では達成出来ていないため、まずは余剰金確保に努めていくことが必要と考える。
職員研修の実施	運営に必要な資格等は正社員をはじめ研修を受講させ取得している。	接客マナー等の研修を正社員だけではなく、パートタイマーにも受講させる。	△	・必要な資格等（食品衛生責任者、防火管理者等）は正社員には取得させているが、接客マナー等の研修はパートタイマーには受講させていない。しかし、接客マナーに問題があるときは支配人が注意・指摘し改善するよう努力している。	×	・最低限の人員体制であるが、パート従業員にも研修機会を確保する努力が必要。従業員全員が一定のマナー水準にある体制を整える必要がある。
情報公開の推進	最低限の人員配置で業務しているためホームページ等の更新が少なくなりがち。	積極的に更新するよう努力する。	△	・更新は1ヶ月1回程度なので今後も努力する。	×	・毎月1回での更新では、利用客数や売上げが減少していることから、成果は出ていないと判断。

※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	自立経営できる部門とできない部門があるが有機的一括指定管理の観点から見れば、全体的に収益性は保たれていたが、自然環境の変化により売上が大きく左右する年が続いている。	①自然環境に左右されない安定して販売できる品目の開発。 ②冬期間の短縮営業による経費節減。	○	①レストランでのパンの販売を試みたものの、成果が得られず断念。 物産協会が通年販売できる新商品（おかき単価300円）を開発。 ②期間の短縮営業はすべての部門で実施し前年よりも水道光熱費は-110千円の経費節減。	×	①自然環境に左右されない通年販売ができる「おかき」へのり組みは評価できる。 ②冬期間の営業時間の時短により、光熱水費の節減についても評価できる。 但し、売上2,001千円の減に対し、販売管理費2,000千円増と収益性としては未達成と評価。
健全性	累積赤字、借入金等はないので問題はない。	－	－		－	
成長性	鳥海ダムは工事業者の利用、完成しからの観光資源となり得るため、成長性は見込める。	－	－	・平日のレストランの利用客が多い。	－	
効率性	従業員の平均年齢が低めの部門では最小限の人数で効率的に業務に当たっているが、平均年齢の高めの部門ではどうしても効率性は下がってしまう。	従業員を募集しても応募がほとんどなく、現在の従業員で協力していかなければいけない。週1回の定休日を設けるなど工夫する。	△	・定休日の設定については今後協議。	×	・計画における定休日の設定等に至っていない。冬期間の利用客減少等を考慮すれば、積極的に取り組む必要があったと考えられる。

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