



経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和7年度
------	-------

会社名 株式会社フォレスト鳥海

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	6,599	6,790	×	当期は、期末に資金不足が生じるおそれがあったものの、市からの運営費補助金の交付により資金繰りを維持した。インバウンド需要の回復や冬期誘客促進事業の実施により宿泊利用は一定程度増加したが、宿泊者数は目標に達せず、売上高も計画を下回った。その要因として、繁忙期に国内ツアー客への依存が大きく、個人旅行客の誘客が十分に図られなかったことが挙げられる。
うち剰余金	▲43,400	▲ 43,209		
当期損益	▲ 817	▲ 626		
市補助金	－	51,953		フォレスト鳥海事業運営資金補助金：35,000千円 指定管理施設等エネルギー補助金：2,097千円 由利本荘市外国人観光客受入体制整備支援事業：4,763千円 観光誘客促進事業：1,775千円 冬期誘客促進事業：5,288千円 国際観光推進事業助成金：3,030千円
借入金	0	0		令和7年度3月末で完済している。

※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(令和9年度) 258,200千円を目指す。	△	結果：191,159千円（計画対比▲38,841千円） 宿泊人数で計画対比約▲3,189人減により、計画未達となった。	△	前年度実績を上回った点は一定の成果として認められるものの、計画に対する達成率は83%にとどまり、目標との乖離は依然として大きい。計画達成に向けては、営業活動の強化に加え、利用者ニーズを踏まえた魅力的な宿泊プランの造成など、売上向上に直結する取組を一層推進する必要がある。
目標経常利益	計画最終年度(令和9年度) 1,570千円を目指す。	×	結果：▲44,231千円（▲14,775千円） 売り上げ減少の影響により、経常利益は計画未達となった。	×	当期の赤字額は事業計画を大きく上回っており、計画との乖離が顕著である。加えて、市からの補助金に依存した経営体質が続いていることから、営業力の強化や収益性の高い商品の造成、原価管理の徹底など、売上の拡大と粗利益率の向上に資する取組を早急に講じる必要がある。
人件費等経常経費の削減	次の施策で時間外勤務を削減する。 ＊夜勤者について：3勤3休を実施する。（1直12時間勤務） ＊厨房について：必要料理人を確保し、2交代制を導入する。（早出と遅出）	○	結果：84,974千円（87,682千円） 生産性改善は出来なかったが、冬期間の時間外勤務の規制を徹底したことで、通期では削減となった。	△	人件費は、退職者の発生などを要因として減少しているものの、組織運営や業務の見直しによる構造的な改善には至っていない。時間外勤務の削減に努めた点は一定の評価ができる一方で、業務内容の適正化や業務効率化、人員配置の最適化など、人件費の適正化に向けた取組を早急に進める必要がある。
累積損失の解消	売上拡大で累積損失を減らす計画である。具体的にはツアー客を次のプランで確実に誘客する。 ＊台湾インバウンド：低廉単価メリットで売り出す。 ＊国内ツアー：商談会の活用による販路拡大。（阪急交通社さま）	×	結果：▲43,209千円（前年▲42,583千円） 台湾ツアー、国内ツアーの誘客に期待したが、重要な個人客にもっと力を入れるべきであった。	×	累積損失の解消にはなお大きな隔たりがあり、赤字額も増加傾向にあることから、収益構造の改善に向けた抜本的な経営改革を早急に進める必要がある。

※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	現状時間外勤務が多いフロント夜勤業務と厨房業務のシフト体制を見直す必要である。その結果人件費の削減を図るとともに、これまでのホテルサービスの品質向上を更に図る必要がある。	フロント夜勤業務： 3勤3休体制を構築し、1直12時間×4直で運営する。（11月～） 厨房業務： 早出と遅出の2交代制とする。（11月～）	×	シフト勤務の適正化による生産性改善を主目的としたが、人手不足のため実施できなかった。むしろ繁忙期の売上増を具体的に施策展開すべきであった。	×	時間外勤務の常態化を改善するための取組として計画されているものの、現状や発生要因の分析が十分とはいえず、課題に即した対応策の検討が求められる。また、既存事業については事業効果を改めて検証し、効果が薄れている事業は内部で棚卸しを行った上で、廃止・縮小を含めた見直しを進める必要がある。
補助金に頼ること のない自立経営	閑散期（11月～3月）の集客戦略が重要である。	閑散期：インバウンドの継続確保と矢島スキー場との連携で売上拡大を図る。 繁忙期：客室収容能力を増やす。	×	閑散期は「スキーパック」や「まる旅」の企画で計画通りの実績を達成した。一方で繁忙期は国内の団体予約を信じて、誘客の機会を逃し売上未達となった。（売上減の主要因）	×	年間を通じて、事業に係る補助金を含め約5,200万円の市費が投入されていることから、補助金に依存しない経営体質への転換が求められる。売上の拡大と営業利益の改善は喫緊かつ最重要の経営課題であり、その重要性を社員全員が共有した上で、収益向上に直結する取組を最優先で実施する必要がある。
内部評価等事務事業の 見直し	フロント業務の夜勤者はほぼ固定されており、時間外勤務が課題である。	3勤3休体制を構築し、1直12時間×4直で運営する。（11月～）	△	月度営業会議で、事業計画の達成状況を確認したり、利用者満足度向上や経営改善について検討すべきであるが、やや不十分である。	×	営業会議は実施されているものの、会議の目的や課題に対する共通認識が十分に図られておらず、組織としての意思統一が不十分である。また、会議資料や数値に統一性がなく、情報共有や経営分析にも課題が見受けられる。会議運営の見直しに加え、資料の標準化や数値管理を徹底し、情報共有体制を改善する必要がある。
組織形態の見直し、 従業員の適正配置	社員・パートについて、シフトの時間管理を徹底し、時間外勤務を適正化する必要がある。	夜勤者：4名で3勤3休。 厨房：2交代制とする。（早出2名と遅出4名）	×	人員不足のため、定時で交代するシフト勤務はできていない。相変わらず時間外勤務が続いている。厨房とレストランの新規採用が急務。	×	人員不足への対応に当たっては、業務量や業務内容を分析し、部署ごとの適正な配置人数を明確にする必要がある。また、現在の求人情報は求める人材像が十分に具体化されておらず、採用活動に課題が見受けられる。あわせて、管理職は従業員への定期的なヒアリングを通じて業務実態を把握し、業務内容や勤務体制、人員配置の適正化を進める必要がある。



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	支配人代理2名体制で臨んでいるが、指示命令系統が弱い。業務上の報・連・相ができていない。	権限：支配人：1名、支配人代理：2名とする。 責任：支配人代理は部門責任者として、部下への説明責任を全うさせる。	△	支配人代理：2名と新たに料理長を決めたことで、指示系統は明確になった。但し組織間の報連相はまだ定着していない。	△	支配人代理を2名配置したことにより、現場の指揮命令系統は改善されたものの、社長と幹部職員との情報共有や意思疎通は十分とはいえない。営業会議でも情報共有不足が見受けられることから、幹部間の情報共有を徹底し、組織体制の強化を図る必要がある。
人事・給与制度の見直し	令和7年度は昇給並びに夏のボーナス支給が出来なかった。	時間外勤務（休日出勤含む）を適切に管理し、冬のボーナス支給を実現する。	△	最低賃金保証を機会に従業員全員の基本給見直しを行い、新人とベテランの基本給格差を是正した。	×	最低賃金の引上げに伴う賃金規程の改正は適切に実施されているものの、人件費の増加に見合う売上の拡大や粗利益率の改善が必要である。また、現在の収益状況では賞与を安定的に支給できる状況とはいえず、収益力の向上と財務体質の改善を進める必要がある。
職員研修の実施	4月1日付で5人の新人採用し、また経験者採用1名採用したが、専門教育（接客）ができていない。	昨年同様に東急ホテルズアドバイザーより指導頂き、フロント業務の教育訓練を行う。	○	商工会における人出不足対策支援事業を活用し、次の指導会を実施した。①は一とBiz代表松舘文子氏（中小企業診断士）②キャリアプランあきた代表鈴木聖子氏。	△	当初予定していた外部機関による指導は実施されなかったものの、商工会を通じた指導を受ける体制を整えた点は評価できる。一方で、指導内容や成果が明確でないことから、今後は目的を明確にした上で指導内容を組織内で共有し、従業員のスキル向上につなげる必要がある。
情報公開の推進	公式ウェブサイトは存在するものの、情報更新（空室の公開）が遅れや、お問合せ内容への回答遅れがあり、情報発信手段が不足している。結果として、利用者への周知効果が限定的である。	公式ウェブサイト、SNS、動画コンテンツ等を活用し、タイムリーで分かりやすい形式で情報を提供する。インフォグラフィックや図表を取り入れ、誰でも理解しやすい情報を提供する。	×	ホームページ更新やYouTube動画の制作で誘客展開した。しかしその効果は予算をかけた割には低調であった。更に従来の紙ベースの折込ちらしもその効果は微妙である。一方新聞広告は効果が大きい。（あきた魁、河北新聞）	×	自社ホームページでの情報発信は行われているものの、SNSの活用は十分とはいえず、更新もFacebookに偏っている。また、LINE公式アカウントも十分に活用されていない。誘客にはデジタルを活用した情報発信が不可欠であることから、SNSを継続的に活用し、発信力を強化する必要がある。なお、令和8年度からInstagramでの情報発信が強化されている点は評価できる。
資金繰り （キャッシュフロー）	宿泊料収入やイベント収益が季節変動により、年間を通じて安定した資金流入が確保できない。特に冬場の閑散期は課題である。	季節変動を補う通年型事業の開発や、安定収益をもたらす会員制度・長期宿泊プラン等を導入することで、年間を通じた収入の安定化を図る。	×	繁忙期の誘客不足のため、昨年12月は資金ショートになった。主な支払い先に了解を頂き、支払い時期を調整した。その後運営補助金のお陰で乗り切ることができた。	×	令和7年度は、当初の運営費補助金2,300万円に加え、資金繰りの悪化により令和8年3月に1,200万円を追加交付した。補助金に依存した経営が続いていることから、資金繰りを適切に管理し、自立した経営基盤の確立に向けた取組を進める必要がある。

※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	ホテル利用者数が頭打ち、または減少傾向にあり、利用料収入が想定を下回っている。地域人口減少や利用者層の固定化が要因となっている。	ターゲット層を広げる広報戦略（SNS・Web活用、ターゲティング広告）と料金体系、近隣利用者ニーズに即した利用しやすい予約・料金制度の導入により、利用者数を拡大する。	×	改善計画のターゲット層を広げる広報戦略はほとんど出来なかった。特にSNS・Web活用、ターゲティング広告と料金体系、近隣利用者ニーズに即した利用しやすい予約・料金制度の導入も弱かった。	×	補助金を活用した事業は、料金設定や収益性を意識した工夫が十分とはいえない。また、プランの公開や広報が遅れ、販売機会を逃している状況が見受けられる。情報発信については「情報公開の推進」のとおり改善が必要であり、収益性の高い宿泊客の確保に向けた取組を強化する必要がある。
健全性	利用料収入や自主財源が乏しく、事業運営補助金に依存する割合が高い。そのため、外部環境の変化（温泉設備の突発異常、利用者数減少等）によって収支が大きく左右されるリスクが存在する。	利用促進施策の強化により利用料収入の増加を図るとともに、施設の特徴を活かした自主事業（イベント、売店、地域連携プログラム等）を展開し、多様な収益源を確保する。	×	左記の利用促進施策の強化による、利用料収入の増加を図るとともに、施設の特徴を活かした自主事業（イベント、物販、地域連携プログラム等）展開は、ほとんどやれなかった。	×	自主事業は年度当初から年間を通した計画のもとで実施する必要がある。また、募集期間が短い場合は、より魅力的な企画と効果的な広報が求められる。補助金に依存しない経営を目指すためにも、宿泊客の獲得に向けた営業活動や誘客施策を強化する必要がある。
成長性	現在はホテル事業の維持管理に重点が置かれ、新規サービスや設備更新への投資が不十分である。そのため、将来的な収益拡大や利用者層の拡大につながっていない。	地域資源を活用した新サービス（鳥海ダム工事事業、地域の交流イベント、教育・研修事業等）を開発し、安定した新たな収益源を確保する。	○	地域観光、文化交流、健康・スポーツ関連など、成長が見込まれる分野と地域連携する取り組みを各種計画した。ダムカレー再開と鳥海番楽の催し、並びにわらび座やあきた舞妓との共演などは成果である。	△	地域資源を活用した新たな取組を計画・実施し、ダムカレーの再開や地域文化を活用した催しなど、一定の成果は認められる。一方で、新たな収益源の確保や利用者層の拡大につながるまでには至っておらず、継続的なサービス開発と収益性を意識した取組を進める必要がある。
効率性	イベント事業に投入した経費に対して、どの程度の成果が得られているかの費用対効果の検証が不十分であり、非効率な事業が存続している可能性がある。	費用対効果のモニタリングを行う。具体的には KPI（主要業績指標）を設定し、投入コストに対する成果を定期的に検証。不効率な事業については縮小・廃止を含めた見直しを行う。	○	イベント事業、まる旅事業は費用対効果を明確にしながら取り組んだ。さらにインバウンドや国内ツアーに関しても同様に見積もる必要がある。また広告宣伝費や販売促進費についても同様の評価が必要と考える。	△	非効率な事業の見直しは進められているものの、改善は十分とはいえない。また、費用対効果の検証や価格設定の考え方が明確でなく、収益性を意識した運営に課題が見受けられる。さらに、イベントの販促についても、SNSを活用した低コストで効果的な情報発信が十分に実施されておらず、改善が必要である。

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