

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	33,434	35,928	○	①出資金30,000千円(600株うち市330株) ②令和6年度余剰金5,400千円 ③令和7年度は528千円の黒字
うち剰余金	3,434	5,928		
当期損益	▲1,966	528		
市補助金	6,760	7,792		指定管理料6,760,600円 指定管理施設等エネルギー価格高騰事業1,032,000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。	○	①販売手数料率は計画通りに15%に上げた。 ②食堂部門の客単価は前年よりも96円上昇の1,056円。	○	①販売手数料の引き上げ実施は、令和6年度から先送りはされていたが、見直し後の改善計画に基づき、条例上限の15%に引き上げ、前年の11,102千円から2,409千円増加となり13,511千円となった。 ②食堂部門のメニュー値上げにより客単価は96円上昇となり、売上は前年の23,372千円から1,205千円増加となり24,577千円となった。 ③全体的な売上高について、改善計画48,866千円に対して、48,531千円となり概ね改善が見られた。
目標経常利益	①不採算部門を整理し鳥海伏見生産物直売所に特化した経営による単年度黒字。	○	①年度黒字経営を達成。	○	①単年度528千円の黒字を達成した。 (要因として) ・通年の赤字経営であるレストラン(道の駅・ももや)売上において、閉店前の駆け込み需要 ・市のエネルギー価格高騰支援
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冬期間は最小限の人員配置で人件費を削減する計画だったが、指定管理期間満了による退職者(14名)の有休消化措置もあったが、計画より809千円削減となった。 ②販売費及び一般管理費の全体としては、決算ベースとして50,054千円と1,095千円の削減に成功した。	○	①冬期間の短縮営業や人員配置の工夫により、人件費を削減した。 ②令和7年度では、令和6年度の販売費及び一般管理費決算額51,149千円から1,095千円削減した。
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やSNS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をお願い、引き続き経費節減の努力をする。 ⑤令和8年度は指定管理更新期間に当たるため不採算部門を整理し鳥海伏見生産物直売所のみの指定管理を申請する。	△	①冬期間(4/1～4/15、12/16～3/31)は1時間の短縮営業を実施、食堂部門は12/19より毎週金曜日を定休日とし、光熱水費364千円の削減をはじめ、販売管理費の決算ベースでは1,095千円削減できた。 ②情報発信は積極的にはできなかったが指定管理期間満了による閉店の情報により、2月以降は食堂部門の客数、売上高は増加。松皮餅等の加工品の注文も増加した。 ③関係団体と連携は強化したものの出荷者が増加するまでには至らなかった。 ④空調設備が故障しながらも加工グループの協力もあり、特に灯油代の節減を達成できた。 ⑤令和8年度指定管理は鳥海伏見生産物直売所のみの指定管理が決定。	△	①冬期間の短縮営業を行い、販売管及び一般管理費を削減した。 ②情報発信については、社内での指定管理者更新協議に時間等を費やし、ホームページの更新は出来ているが新たなSNS活用は来ていない。 ③出荷される関係団体とは連携強化を図っていたものの、高齢化等による出荷者が減少するなかで、新たな出荷者の確保は来ていない。 一方で販売手数料は12%から条例上限15%の率まで引き上げられ、2,409千円増加となり13,511千円となったこと。 ④加工施設については、空調故障もあったものの、早朝活用等を促しつつ、加工グループの協力もあり、経費削減となった。 ⑤令和8年度指定管理の更新にあたり、不採算部門である「鳥海笹子生産物直売所」及び「そば加工提供施設」の受託を辞退し、鳥海伏見生産物直売所に経営を集中する体制へ移行したこと。
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。 ・農産物加工施設は収益性の低い施設であり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をお願いしたい。 ⑥指定管理の更新に伴い指定管理料が廃止となるため、不採算部門の施設を整理し、令和8年度は鳥海伏見生産物直売所のみ経営で、指定管理料に頼らずに自立経営を目指す。	△	③食堂部門のソフトクリームの原材料を見直し、前年よりも飲料原価を18.6%低下させることができた ④百宅そば、蕎麦パスタをはじめとする地元土産品、稲庭うどん、いぶりがっこ等秋田を代表する土産品の商品売上は計画額を達成することができなかった。 ⑤販売手数料の条例改正は、弊社としては緊急を要するものではないが、将来的にはあげてほしい。 ⑥令和8年度から実施。	△	③食堂部門のソフトクリームの原材料を見直し、前年よりも飲料原価を18.6%低下させたことは評価出来るものの、他の原材料も達成が必要であったこと。 ④商品に対しての売上努力においては、菜らんどまつり、10%割引祭、お盆フェアなどのイベントを行い、努力はされていたが、商品売上は計画額に対して892千円届かず9,970千円だったこと。 ⑤まずは販売手数料を条例上限の15%に引き上げたことを評価。 なお、上限見直しについては、市としては他自治体のや民間施設の状況を調査・検証行っていく。 ⑥令和8年度指定管理の更新にあたり、不採算部門である「鳥海笹子生産物直売所」及び「そば加工提供施設」の受託を辞退し、鳥海伏見生産物直売所に経営を集中する体制へ移行したこと。
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。	①指定管理更新の令和8年度には不採算部門を整理した組織形態を考え、従業員の配置も最低限にする。	○	①令和8年度より鳥海伏見生産物直売所のみ経営し、従業員は正社員2名、契約社員1名、パートタイマー1名の最小限の人員配置予定。	○	①令和8年度から鳥海伏見生産物直売所に経営を集中する体制へ移行するとともに、業務内容に応じた組織体制の見直しを行い、必要最小限の人員配置としたこと



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。	○	・毎月開催される社員会議において、支配人を中心に各店舗の店長が実績や成果、課題を共有していること ・改善策を協議し、各店舗の対応につなげていること
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。	×	・基本的に最低賃金で支払いしている。利益剰余金は528千円の黒字であったが、大幅な利益剰余金が出なかったため従業員へ還元できなかった。	×	・当期利益528千円を計上したが、従業員への還元ができなかったこと なお、令和8年度からは鳥海伏見生産物直売所に特化した経営体制へ移行することから、安定した利益の確保と従業員への還元を期待
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。	×	・指定管理更新に伴い、社内での検討・協議に時間を費やしたことや、不採算部門を整理し鳥海伏見生産物直売所のみ指定管理指定をした場合、人員整理も必要となるため、研修を受講させることができなかった。	×	・研修受講には至らなかったこと なお、新たな体制では、職員研修の実施を通じて接客サービスの向上が図られることを期待しております。
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。また、SNSでの発信にも挑戦する。	×	ホームページの更新は月1回程度行えたが、定期SNSでの情報発信に取り組むことができなかった。	×	・ホームページの更新は定期的に行われているがSNSの発信が出来なかったこと なお、令和8年度からの新たな体制においては、効果的な発信により、ホームページとSNSを併用した効果的な発信により、集客や売り上げ向上につながることを期待しております。

※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。 ③令和8年度は自立経営が可能な鳥海伏見生産物直売所のための経営とし、不採算部門は整理する。	○	①年間販売のおかきを2種類を増加。 ②冬期間短縮営業と飲食部門の定休日設定により水道光熱費を計画よりも280千円節減することができた。	○	①自然環境に左右されにくい販売商品の開発については、年間を通じて販売可能な「おかき」2種類を新たに商品化したこと ②冬期間短縮営業と飲食部門の定休日設定により水道光熱費においては、改善計画よりも280千円上回る節減となったこと
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、完成してからの観光資源となり得るため、成長性は見込める。	－	－	－	－	－
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。	①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。 ②令和7年度冬期間より飲食部門に定休日（金曜日）を設ける。 ③令和8年度は、不採算部門の整理により鳥海伏見生産物直売所に経営を絞り注力することで人員配置及び施設管理の効率性を高める。	○	①最小限の人数で効率性を高めるために努力を続けた。 ②12/19より毎週金曜日を定休日とし冬期間の経費節減を目指した。 ③令和8年度より鳥海伏見生産物直売所のための経営で実施。	○	①現行の人員体制において、協調しながら効率的に経営された ②冬期間短縮営業と飲食部門の定休日設定により、経費節減できた。 ③令和8年度指定管理の更新にあたり、不採算部門である「鳥海笹子生産物直売所」及び「そば加工提供施設」の受託を辞退し、鳥海伏見生産物直売所に経営を集中する体制へ移行したこと。

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