

## 経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和4年度
------	-------

会社名 株式会社鳥海高原ユースパーク

## 1. 「3. 財務諸表」に関する達成状況

(単位=千円)

	改善計画	実績	達成状況	備考
純資産	▲ 500	▲ 2,831	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当期損益は計画より赤字が多く、債務超過となっており改善計画は未達成。</li> <li>・移動販売車による販路拡大を目指していたが、車両導入を断念した。</li> <li>・長期借入に転換を図る計画だった市短期借入金については実現出来ず、さらに民間より短期借入を行っている。</li> </ul>
うち剰余金	▲ 62,376	▲ 62,831		
当期損益	▲ 656	▲ 1,111		
指定管理料	7,321	7,322		
補助金	-	624		・市宿泊施設利用促進事業助成金（コロナ対策）
借入金	27,000	27,000		<ul style="list-style-type: none"> <li>・市短期借入金27,000千円</li> <li>・民間短期借入金3,000千円</li> </ul>

※評価について ○=達成 ×=未達成

## 2. 「(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	観光関連の不採算部門から撤退し、乳製品製造販売を中心とした経営形態にシフトしたものの、依然として経営改善が図られていない。	事業効果の薄れた部門は整理済であるため、現状の部門で収益確保に努める。	○	新規取引先の開拓など、乳製品製造部門を主体に収益確保に努めてきた。	△	乳製品販売について、新規顧客開拓など収益確保に努めたが、十分な収益確保には繋がっていない。
指定管理料に頼ることのない自立経営	消費税等の特殊要因を除き、指定管理料は平成19年から据置きとなっているが、人件費(最低賃金引上)等経費の上昇があるため、実質的にはマイ	市からの借入金を返済することに全力を注ぎながら、将来的には自立経営を実現したい。	△	1,111千円も単年度赤字となり、市への借入金の返済はできなかった。	×	・販路拡大のための戦略が見られないため、営業収益が上がらず、借入金返済も進まないことは憂慮すべきことである。
内部評価等事務事業の見直し	人員配置を最小にしており、従業員は兼職兼務での就労状況にある。	経費削減の一環として増員は考えていない。従業員の能力向上を図る。	○	社員1名が6月で退職するため、現在社員1名の増員を行った。	○	ベテラン社員が、若手社員へ業務レクチャーを実施しており、若手社員に一定の業務能力向上が見られる。
組織形態の見直し、従業員の適正配置	人員不足の個所にはパートの活用で対応している。	各業務に必要な人員数やスキルを把握し、従業員の能力にあった効率的な人員配置を行う。	○	会社全体もそうだが、日々の製品をつくる製造技術者の高齢化に伴い、若手技術者の採用の検討が必要だが、今年度は定年退職者の再雇用を図った。	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベテラン社員への依存は見られるが、若手社員へ業務レクチャーを実施しており、若手社員に一定の業務能力向上が見られる。</li> <li>・販売戦略が無いため、増益するための組織形態見直しなどができていない。</li> </ul>

職務権限、責任の明確化	毎週1回の社員会議を開催し、責任の明確化を図っている。	個々の役割を意識し、責任をもって業務を遂行する。	○	各自の職務分担、役割を明確にして、積極的に業務に取り組む体制を構築した。	△	社員各自の業務には取り組んでいるが、一部社員への依存が高いことや、会社上層部との意思疎通が乏しいところが見受けられる。
人事・給与制度の見直し	年1回の定期昇給を行っているが一般的に給与が低い。	成果主義の導入を図りながら待遇改善を図りたい。	△	収支の改善が図られず、従業員の待遇改善はできなかった。	△	厳しい経営状況の中で給与改善は図られなかったが、その状況下で行える待遇は図られている。
職員研修の実施	保健所等、食品衛生講習会への参加。	講習会への積極的な参加。	○	保健所の衛生講習会には積極的に参加してきた。	○	会社側見解のとおり、積極的な参加が見られた。
移動販売車（ミルジー号）での収益確保	市より貸与の移動販売車を自損事故により破損させ、現在は走行不能な状況となっている。このため令和4年度は移動販売を行うことができない。また、車両の損害賠償についても解決していない。	市の方針に従い車両の損害賠償を行ったうえで、弊社で新たな移動販売車をリースし、今後の収益確保に努める。	△	リースの支払期間が指定管理期間を超えることに対して現実的ではないことから、リースは断念した。しかし、事故車両のコンテナ部分は活用可能であるため、引き続き無償貸与させていただき、今後、コンテナ営業で活用する事を検討した。	×	市貸与車両破損し、市に損害を与えたことは遺憾である。コンテナ部分の貸与を受け、今後の活用を検討しているが明確な方針が決まっていなと思われる。
情報公開の推進	会社ホームページ、SNS等の公開。	ホームページ、SNSにより情報発信の強化を行い、ネット販売を推進する。	△	新たなSNSを開設し、花立地域を含めたジャージーの魅力を発信してきた。	×	ホームページ更新など遅延することがあり、十分な花立地域の魅力発信ができていない。

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

### 3. 「(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	原材料、包材、光熱水費等の値上がりによる高騰は収益性を大きく圧迫している。	値上がり部分を考慮して10%~15%を商品価格へ転化していく。	○	乳製品は既に実施済みである。また、令和5年度から簡易宿泊施設(コテージ)の宿泊料金も1棟あたり平均19.3%の値上げを実施してきた。	○	厳しい経営状況の中で、営業収益確保については一定の努力している姿勢が見られた。
健全性	現在は債務超過となっており健全性について大きな問題が生じている。	多額な累積を短期に解消する手段は見受けられず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ていく。	○	経営改善計画書に示した施策を実行しながら、新規顧客の獲得に向けて営業活動を行ってきた。	△	債務超過改善に向けた新規顧客獲得に努めるなど営業努力はしているが、短期貸付金をうけるなど健全性は改善されなかった。
成長性	HACCP認証工場として安心安全な製品作りが保証され、また新商品の開発など新規取引先の開発が期待できる。	地域特産品のジャージー乳製品のこだわりをもち、他社製品との差別化を図りながら広くPRしていきジャージーブランドを確立していく。	○	依頼のある地域の産品を活用して、新商品開発を行い、商品化にすることができた。	△	地域の農産品を活用した商品開発に取り組むなど、新規に販路を開拓についての努力はしているが、更なるジャージー乳製品開発を展開し、ジャージー乳製品のPRが必要である。
効率性	生鮮商品のため、消費期限・賞味期限が短い。	コスト単価が見合う取引先の選定。	○	エネルギー、原材料価格の上昇などの影響を考慮しながら営業活動を行い、新規取引先を獲得することができた。	△	光熱水費や物価高騰の影響がある中で、効率性の向上について努力はしているが、ミルジー号販売ができなかったことで、積極的な営業活動が出来なかった。

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

## 経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和4年度
------	-------

会社名 株式会社大内町交流センター

## 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	11,829	▲ 6,670	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当期損益が赤字、債務超過となり計画未達成。</li> <li>・電気料金、燃料費等の価格上昇による販売管理費の増加。</li> <li>・入浴料の改定を10月から行ったものの売り上げは減少している。</li> <li>・宴会部門の売上計画に対し、実績が1/3ほどと大きく乖離しているほか、農産物直売所の直営化が課題となっている。</li> </ul>
うち剰余金	▲ 73,021	▲ 91,513		
当期損益	5,000	▲ 13,492		
指定管理料	20,903	20,404		
市補助金	-	7,476		・宿泊施設利用促進事業助成金（コロナ対策）
借入金	17,910	17,910		・民間長期借入金

※ 評価について ○=達成 ×=未達成

※ 指定管理料は税抜

※ 剰余金…これまでの当期損益の累計額

※ 純資産がマイナス…資産よりも債務が多いということであり債務超過

※ 当期損益がマイナス…単年度決算において赤字

## 2. 「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	利用者の減少、光熱費の高騰による入浴部門の恒常的な赤字。	営業時間の大幅短縮を検討する。宿泊客がいるため休業できない。	△	入浴部門の売上において前年比は微減だが、計画対比だと73%ほどである。	△	営業時間の短縮や入浴料の値上げなど、時勢の変化に対応した提供サービスの練り直しが必要。
指定管理料に頼ることのない自立経営	指定管理料を入浴部門の赤字に充てているがそれでも赤字である。	テナントの農産物直売所を直営にして会社の売上を増やす。	×	産業建設課にも間に入ってもらい、交渉が続いているが進展していない。	×	温泉は住民福祉の側面で採算が合わないが、これをカバーする収益事業も社会情勢等の変化に対応できず苦戦している。既存施設の相乗効果は十分に発揮されているとは言えない。
内部評価等事務事業の見直し	宴会部門が大きくマイナスになっているが、主力部門なので今後も継続しなければならない。リラックスルームが経費もかからないが売上も少ない。	ホームページに宴会相談窓口を作成し、集客の間口を広げる。クチコミによる集客のため、食事内容の向上、アメニティの充実、ネット環境の改善など、徹底的にサービス向上を行う。リラックスルームを廃止し、入浴者数増加に繋がるサービス内容を検討する。	○	宴会料理の内容を見直し、少ないスタッフでも原価率を維持して受注できるよう準備を整えた。宿泊のクチコミは概ね良好ではあるが、ネット環境の改善には着手できていない。	○	厳しい人員配置等の中でできるだけの対応をしている。時勢に即した宴会形態や提供サービスにむけた検討も必要。

組織形態の見直し、従業員の適正配置	コロナ禍で宴会受注が激減しており、余剰人員が発生している部署がある。	退職者が発生しても補充を可能な限り補充を行わず配置転換で対応し、令和5年度以降も現在の人員で運営する。必要に応じて人員派遣会社を利用する。	○	退職者の補充は最低限行った。可能ならパート職員数名をさらに補充し、レストランの営業時間を拡大したいと考えている。人材派遣会社と打ち合わせを行ったが、経費面で難しいと感じた。	△	人材確保は大きな課題となっているが、営業できないところから収益は得られない。大口にこだわらない時勢に合った営業を目指すべきと思われる。
職務権限、責任の明確化	部署長が各部署にて職務を分掌しており、一定期間でローテーションしているが、明文化してはいない。効率が悪い。	職務分掌表を作成し、全部署で確認出来るようにする。	△	役職のついている者も数名退職しており、引き継ぎ作業が完了しておらずうまく進んでいない。	△	退職者もあって最小限の社員体制で厳しい状況は理解できる。こういう時にこそ支配人の責任者たる姿勢が求められるものと思われる。
人事・給与制度の見直し	長い間昇給をしておらず、賞与も支給出来ていない。最低賃金が毎年上昇し、人件費も多くなる。	まずは少しでも賞与を支給できるように売上増、経費節約に努める。パート職員の労働時間を可能な限り短縮し、人件費の上昇を抑える。	○	ドミノ式に退職者が相次ぎ、残った社員の引き留めとモチベーションアップのため昇給を行った。	△	大変厳しい経営状況下であっても人員確保のための昇給は理解できる。しかし離職者の増により社員負担が増すなど本来の待遇改善は図られていない。適正な人員確保に努めてほしい。
職員研修の実施	定休日がなく、勤務時間も早朝から夜まで多岐にわたるため、実施できていない。	今後も市や商工会の実施する研修会に積極的に参加する。	○	公の研修会は開催されていないが、各部署で接客マナーの改善、サービス向上のための打ち合わせを随時行っている。	○	決して好待遇という状況ではないと思われる中で接客マナーなど社員教育は開業以来よくできていると思われる。引き続き支配人が先頭に立って提供サービス向上に努めてほしい。
情報公開の推進	宿泊予約サイト、自社ホームページにて最新情報やキャンペーンなどをその都度更新している。	引き続き情報公開を行い、集客を図る。	○	宿泊コンサルタントと相談しながら集客アップを目指して情報更新を随時行っている。	○	予約サイト等を活用した集客に努めている。

※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 (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	コロナ禍により売り上げ単価の最も高い宴会売上が激減している。電気代、灯油代、食材など値上げが続き経費が大幅に増加している。	感染対策が万全であることをアピールし、宴会幹旋のため寺院への営業活動を強化する。クチコミによる集客を図るため、サービス向上に力を入れる。	○	電気代・燃料費はどうにもならないが、レストランメニューの厳選、宴会料理の見直しにより料理原価はなんとか抑えられている。	△	サービス提供が可能となる人員確保が課題はあるが、宴会形態など時勢に合った営業サービスの提供等の見直しが急務。
健全性	市民の健康増進、賑わい創出を担う地域密着型の施設であり地域にとって必要不可欠な施設である。	コロナ禍によりイベントが中止を余儀なくされているが、状況をみながら再開させる。	×	人手不足によりイベントを行う余裕がない。4月に近隣でイベントがあり、出店を打診されたが参加できなかった。	×	集客、収益のチャンスをみすみす逃してしまうなど、難しい状況もあるが必要人員の確保が急務である。前向きな取組が無いと収益確保は難しいものと思われる。
成長性	地域でも高齢化が進み、日帰り入浴の高齢者が年々減少している。宿泊助成金の影響もあるが、県内の宿泊施設の需要が高まっており供給が追いついていない。	入浴部門の不採算解消のため、入浴時間を大幅に短縮し、経費の節約を検討する。宿泊客や宴会客へのサービス低下に繋がる可能性があるため、慎重に検討しなければならない。リラックスマルーム、大広間を改装して、宿泊室数の増加を検討する。なお、改装にあたっては市との協議を要する。	△	県内の宿泊施設不足もあり、宿泊部門は連日満室状態が続いているが、人手不足によるレストラン夜営業休止が入浴人数の減少にも影響を及ぼしている。	△	社会情勢の変化や時世に見合った営業形態やサービス提供への変革が求められている。周辺エリアには相当数の人流・集客が存在しており、潜在的可能性を秘めた施設と理解している。
効率性	料理原価率が高いというのが開業から長年の課題であったが、ここ2年ほど適正原価率を維持出来ている。	食材、プラスチック製品、光熱費など値上げが続いているが、適宜販売価格の見直しを行い、適正原価率を維持する。	○	4月より宿泊料金の値上げをしている。各原価率は概ね適正を維持できている。	△	燃料や資材等の高騰が続いており、営業努力での対応には限度もあり厳しい状況は理解できるが、引き続き努力の継続は必要である。

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

経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和4年度
------	-------

会社名 株式会社黄桜の里

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	3,319	▲ 16,669	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当期損益が赤字、債務超過となり計画未達成。</li> <li>・電気料金、燃料費の高騰により販売管理費が増加している。</li> <li>・不採算部門であったファーストフード店を3月末に閉店した。</li> </ul>
うち剰余金	▲ 92,681	▲ 112,669		
当期損益	1,000	▲ 18,988		
指定管理料	29,674	29,622		・道の駅清掃管理業務委託料含む。
市補助金	-	-		
借入金	25,691	35,691		・民間長期借入金。当期新たに10,000千円を借入。

※ 評価について ○=達成 ×=未達成

※ 指定管理料は税抜

※ 剰余金…これまでの当期損益の累計額

※ 純資産がマイナス…資産よりも債務が多いということであり債務超過

※ 当期損益がマイナス…単年度決算において赤字

2. 「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	<p>自主事業とされているファーストフード店については道の駅の魅力づくりに欠かせないオリジナルソフトや、地場産フランス鴨のハンバーガーなどを販売しており、上半期までは売上が安定している。しかし、下半期の特に冬期間の客数が急激に減少するため、生産性と効率性の両面から検討する必要がある。</p>	<p>道の駅の利便性や活性化のためには欠かせない店舗と考えている。課題は極端に需要が減少する冬期間の対策。売上構成比で40%を占める「ソフトクリーム」に代わる商品開発が急務であり、店で焼くオリジナルの大判焼きなどを検討する。冬期間に於いてはメニューを絞り込み、冬限定のテイクアウト品のアイテム数を増やし、集中販売する考え。</p> <p>①☑期間のメニュー構成の見直しと、在庫の削減 ②☑い切った冬限定の業態の見直し。</p>	○	<p>①ファーストフードおやつを令和4年12月に閉店。令和5年3月をもってぶれっそを撤退した。 ②この撤退により、1：年間約4,000千円の赤字圧縮。2：協同組合賦課金の削減 3：月次の買掛金の削減を図るとした。 ③令和5年度4月、5月に於いては平均限界利益率を68.9%とし、前年同月平均64.9%を4%改善した。これは冷凍食品が主体であったおやつを撤退によることを要因としている。 ④道の駅の利便性を継続させるため、温泉棟にソフトクリームコーナーを新たに新設した。 ⑤道の駅の活性化のためには必要な店舗であり、運営できなくなったことは低評価。しかし、再生のためにはやむを得ず、結果数字は改善傾向にある。</p>	△	<p>①12/25でファーストフードを閉店したことにより、赤字を大きく圧縮できたことは評価できる。 ②ソフトクリームコーナーを温泉棟に移したが、ファーストフードのような集客にはまだつながっていない。 ③一部売店商品の改善はあったが、ソフトクリームに代わる商品開発ができていない。</p>

指定管理料に頼ることのない自立経営	温泉だけで30,000千円以上の経費がかかっており、指定管理料がないと運営できない。現在、ウクライナ情勢により灯油だけではなく、電気ガスも高騰しており長期化する見込み。経費が更に増大することが試算されている。仮に指定管理料が減額された場合、温泉にかかる費用を他部門で捻出する必要があり赤字拡大の恐れがある。	年度内の入浴料金改正を視野にいれているが、コロナ再拡大の影響で客数が減少している。タイミングを誤ると客数減少に拍車がかかるため時期については慎重に判断する必要がある。値上げ後は最低でも△10%の客数減少を想定しなければならない。価格は90分入浴450円を500円、1日入浴510円を550円で検討している。	△	①指定管理料の算定は令和5年度より大きく引き下げられているため、事業の大幅な見直しを行い再生計画を策定し実施。令和5年度▲4,310千円 令和6年度以降▲8,077千円の大幅減額は入浴料金改正で賄えるものではない。 ②令和5年度 4月、5月は収支のバランスが改善傾向にある。前年対比で売上増であるが、固定費は前年対比で減額できている。 ③令和5年度 5月は雑収入が前年対比で982千円減少しているにも関わらず、月次で310千円の黒字とした。 ④しかし、東北電力は今期11月より電気料金は更に5割増しとの告知をしており、指定管理料算出時とは大きな乖離が生じている。協議をお願いしたい。	△	①入浴料を引き上げたが、集客が減り、売上げは以前とあまり変わらない状況である。 ②令和5年4月・5月は、令和4年度より売上げも増えてきているようだが、余談を許さない状況である。 ③電気料金の高騰が続き、更なる電気料金高騰も想定される。更なる入浴料改正も視野に入れる必要がある。
内部評価等事務事業の見直し	特になし	-	-	支配人に次ぐ部門責任者を、総務課長 営繕課長 料飲課長 料理長とした。 総務課長が支配人代行を努めるとした。	-	-
組織形態の見直し、従業員の適正配置	平成30年度従業員数39名、令和元年度従業員数35名に対し、現在30名の従業員数で運営している。コロナ前の7割まで回復した際には人員不足に陥る恐れがある最低限の人数と考えている。	これ以上人数が減少すると、運営に支障がでる。しかし売上がコロナ禍前の7割まで回復した想定でも、30名で運営できる体制を構築する。組織形態の見直しは現時点では考えていない。	△	①長引く3年間のコロナ禍では一度も100,000千円に達することなく、赤字が拡大し前期は債務超過に陥った。30名の体制を維持することは困難と判断し、23名での事業再生計画を令和5年度より実施している。 ②しかし離職者がさらに増え、現在は21名での運営。調理場の人員不足が特に深刻で宴会受注に支障がでている。 ③2階の個室需要をリニューアルしたレストランの簡易個室に移行させ、ホールスタッフの分散化を防ぎ、人員を集中させる施策を令和5年度より実施している。計画通りに現在推移しており、お客様にも好評を得ている。客単価も目標としている2,000円に達しておりレストラン増販の核としている。	△	①調理場の人員不足は深刻だが、全体としては、このくらいの人数で対応できないと、経理が成り立たない。 ②簡易個室を作った成果が見え始めているが、費用もかかっていることから、簡易個室の稼働率をもっと上げる必要がある。
職務権限、責任の明確化	副支配人を配置しておらず、部門責任者は係長が主となっていた。組織としては脆弱であったため責任者を明確にして運営していく必要があった。	総務課長を配置し、総務課長が支配人代行も努める。他に温泉設備保守責任、安全運転管理者として、営繕課長も配置した。この体制で指定管理受託に向かう。	○	支配人に次ぐ部門責任者を、総務課長 営繕課長 料飲課長 料理長とした。 総務課長が支配人代行を努めるとした。	○	総務課長等を配置したことにより、責任の明確化は進んでいる。しかし、建物老朽化もあり、営繕部門はまだ支配人が大きく関わっている状況であり、責任の明確化ができていない部分がある。

人事・給与制度の見直し	現在の最小人数で効率化を図る。最低賃金においては、昨年に時給822円に改正となったが今期10月に更に上がる予想となっている。政府は早期に全国平均を1,000円に上げたい意向で、今後も短期間で改正が続く見込み。コロナ禍で客数減少の中、人件費の負担も増している。	定期昇給は実施できておらず、最低賃金改正に伴い見直しを行う。	△	定期昇給は実施できていない。しかし、前年は10月の最低賃金改正に伴い、バランスをとる必要があり中堅社員の賃金も見直しをした。今期も10月に最低賃金の改正が見込まれ、経費負担はさらに増す。	△	大きな赤字を抱えている状況にあり、最低賃金改正以外の改善はできていない。社員との経営状況共有が必要である。
職員研修の実施	離職率が高い。社員の長期定着化を図るためには、社員間のコミュニケーションを図ることと、スキルアップができる環境を整える必要がある。	令和3年8月に商工会専門家派遣事業を利用し、外部講師を招き社長出席のもと「第1回社員のスキルアップを目指す研修会」を実施した。テーマ「職場のコミュニケーション力を上げるために」。今後も継続し、社員の長期定着化を図る。	×	前年度は社員全体での研修会は実施できていない。	×	研修の実施ができていない。コミュニケーション力アップも必要だが、経営意思の共有や、接遇面の改善など、やるべきことはたくさんある。
情報公開の推進	特になし	由利本荘市による三セクの経営状況公開等については現状通り。	-	-	-	-

※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 (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	自己資本比率が 5.7%と大きく減少し、長期借入金による固定負債が増加。	利益率は年々改善してきている。令和元年度の売上総利益率61.6%に対し、令和2年度 64.4% 令和3年度は目標値の65%にほぼ届き64.9%であった。この数値を今後もキープしていく。	△	利益率は目標値の65%をほぼ達成しており安定している。令和3年度 64.9% 令和4年度 64.8%。令和5年度は前述した通り、2ヶ月平均で68.9%としている。	△	利益率はほぼ前年度並みをキープし、令和5年度では改善傾向にあるが、余談を許さない。
健全性	【令和3年度 決算】 流動比率 369.2% 当座比率 297.3% 借入金対月商倍率(月) 3.6% 預金対借入金比率 77.8%	長期借入金により、流動比率 当座比率共に数値が200%を超えている。流動比率は資金ショートを起こさないために、120%以上をキープする必要がある。	×	①令和4年度は債務超過に陥った。 ②資金ショートを防ぐため、日本政策金融公庫より新たに10,000千円の借入を行った。	×	債務超過する恐れがあり、新たな借入を行っている
成長性	令和2年度対前年売上高比率はコロナ禍により59.4%と大きく減少し、令和3年度は2.4%しか改善していない。依然コロナ禍の状況は回復せず、コロナ禍前の7割にも届いていない。	3年目のコロナ禍となっているが今ままで最悪の感染爆発となっている。自治体の規制がなくても、お客様が自主的に規制しており今期の動きは依然予測がつかない。令和2年度より成長性は停滞したままであるが、計画しているイベントは実施する予定。レストランではライン公式アカウントを取り入れ、再来店促進を狙う。	×	令和4年度に於いては県内で過去最大数の感染者数が発表されるなど、需要は停滞したままであった。またあらゆるコスト上昇が追い打ちをかけたため、成長性は3年間停滞した。令和5年度はコロナ5類移行により徐々に改善。レストランを主体した増販策を実施している。	×	コロナ禍である大きな要因はあるものの、情報発信の強化や各種工夫などできる点はまだたくさんある。
効率性	令和3年度の従業員一人当たり売上は3,239千円となっており、コロナ禍前の令和元年度4,561千円と比較し、△1,322千円減少となっている。従業員一人当たりの生産性が下がっており、効率性を上げる必要がある。	業務を見直し、無駄がないか検証し、同じことを短い時間でできるように、誰でも回復してできる仕組みづくりを検討実施。	△	令和4年度の従業員一人当たり売上は年度末人数23名で4,295千円。純売上は停滞したままであったが一人売上高は前年度比132%。しかし、長時間労働や休みの取りづらさなど働き方改革の意味では課題が多い。	△	ムリ・ムダ・ムラの排除がまだ可能。チラシ等についても、ばらまきの配布の改善が必要(メールやSNS等の配信へ切り替え)

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



## 経営改善計画進捗状況チェックシート

対象年度	令和4年度
------	-------

会社名 株式会社フォレストアム海

## 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	▲ 10,576	14,164	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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となる。</li> <li>・電気料金、燃料費等の価格上昇による販売管理費の増加。</li> </ul>
うち剰余金	▲ 60,576	▲ 35,835		
当期損益	▲ 19,697	5,044		
市補助金	-	34,448		<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営資金補助金20,000千円</li> <li>・宿泊施設利用促進事業費助成金（コロナ対策）14,448千円</li> </ul>
借入金	5,992	5,992		<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間長期貸付金</li> </ul>

※ 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. 「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。将来的には夏季のランチ営業の中止も検討。	○	R4.12.19より冬期間ランチ営業を休業した。(費用対効果、軽費節減)	○	令和4年度の冬期間から引き続き(R5年4月以降も)レストランのランチ営業を休業し経費の節減を図っている。(事前予約のあるものは対応している。)
指定管理料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。	○	季節や曜日等(繁忙期)により利用料金の改定(増額)を行うと共に、利用者の満足度向上のためのおもてなし企画やイベントを実施しながら、収益率の向上を図った。	△	施設は市の指定管理ではないが、利用料金の改定の他、軽費節減のための食材原価率の改善にも取り組み一定の成果がみとめられた。黒字化に向けて更なる取り組みの実施が必要。
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。	地域を中心とした営業の強化を行う。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。	△	令和4年度中は新型コロナウイルスの影響が根強く残っており、宴会等の収益増加を図るため、プランをHPでPRするとともに新聞に折込みするなど販促に務めた。	△	緩やかにではあるが、宴会等も回復傾向にあると思われる。引き続き地域を中心とした営業を行いながら、収益率の向上に努められたい。
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を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。地域の高校等へも求人を行い新卒者の人材確保を図る。	△	県(観光連盟)、市(ハローワーク)などが主催する求人活動に参加し、人材確保に奔走したが雇用まで至らなかった。社員、パートの勤務形態や作業の見直しを図り効率化を行った。	△	人手不足の解消までは至っていないが、各種求人活動を行っている。R3、R4年度は若い世代の職員の新規採用もあった。

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。	幹部職員を中心として、個々の役割を意識し責任を持って業務の遂行を行う。	○	幹部職員を中心とした営業会議を毎月実施し、各部門毎の職務内容、現状、方針等の確認や協議を行った。毎月、目標を掲げて幹部職員を中心に業務を行っている。	○	営業会議により各部門毎の職務、現状、方針の確認や協議を行っている。部門を横断しての連携も図られている。
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。	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。	△	定期昇給は出来なかったが、モチベーション向上や業績向上を目的に行動や、成果に対して報奨金制度を作り、士気の向上を図った。令和5年度は手当の昇給を検討しております。	△	社員の「やる気」の向上に向けて取り組みが行われている。運営補助金を交付している状況下での手当や昇給は難しいものと思われる。経営状況等を勘案しながら検討が必要。
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るが、実務研修等は実施していない。	研修の実施も検討するが、他施設の情報収集と並行で実施して行きたい。	×	令和4年度はコロナウイルス感染症の影響が続いており実施できなかった。感染が緩和される令和5年は実施の検討で計画をします。	×	実務研修は実施できなかったが、利用者への声かけや対応が良かったとの声なども寄せられている。社内での職員教育の成果が見えている。計画に沿った研修も実施されたい。
情報公開の推進	自社のホームページがないため（ホテルのHPはあり）、情報公開は行っていない。経営状況については市のホームページにより公開している。	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。	○	市のホームページにより経営状況の公開を行っている。ホテルの取組みについてはホテルのホームページにより情報発信している。	○	ホテルの取組み（企画、イベント）やお知らせなど、随時更新されている。
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。	×	常に危険な状態であり、事前に予測できない出費は非常に困難であるため「余裕ある資金管理」のために可能な限りの経費削減に努める。	-	様々な取組みを行いながら、早期の黒字化の達成を図られたい。

※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 (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。	○	販売額の見直しと、シーズンリティの導入、料理の原価率改善、レストラン・宴会部門のラインナップ変更を行い、一定の収益率の向上は図られた。	△	光熱水費や燃料費、材料費の高騰が著しく経営を大きく圧迫したが、各種取り組みを行った事により収益性の向上は図られたが、借入金を含めた収益のため、更なる売上改善を求め収益の改善を図られたい。
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。	×	営業収支の大幅な改善(黒字)はできなかったが、計画作成時から約450万円の収支の改善は図られている(運営補助金を除く)。各種取り組みも実施されており効果も見えてきているが、市からの補助金が無ければ赤字となっている。
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クショップ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。	△	ワークショッププランの販売は行っているが想定されたほどの効果は得られていない。 雪を活用した取り組みも実施した。今後のインバウンドの回復も視野に入れながら実施していきたい。	△	各種取り組みを実施しており評価できる。 冬のアクティビティだけでなく、夏季の取り組みや、ワークショップの販売強化策を検討し、売上げの促進を図られたい。
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。	○	社員不足の解消には至っていないが、部門を横断し協力しながら運営している。 食材原価率については、食材が高騰する中であるが一定の改善が図られた。	△	各部門が協力、連携されており効率的な運営がなされていると思われる。 食材原価率の改善は図られている。 人手不足については、雇用と時間外勤務のバランスや適切なシフト管理を行いながら、必要人数の雇用を図られたい。 職員の増には、売上や収益率の更なる改善が必要。

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