

(様式)

経営改善計画書

令和 4年 4月 1日 ~ 令和 7年 3月 31日

法人名 住 所 秋田県由利本荘市鳥海町猿倉字奥山前 8-45

名 称 株式会社 フォレスタ鳥海

代表者名 佐藤 安隆

1. 会社の沿革（令和5年1月1日現在）

名称	株式会社 フォレスタ鳥海		電話番号	0184-58-2888		
設立年月日	平成8年2月20日		メールアドレス	foresta@foresta-chokai.com		
資本金	50,000千円	市出資金	120,000千円	市出資割合	55.81%	
役員数	取締役	7名	監査役	2名	株主総数	67名
従業員数	正社員	15名	嘱託社員	4名	パート社員等	9名
事業内容	ホテル業（宿泊施設、レストラン、浴場、売店等、ホテル運営にかかわる業務）					

2. 組織図

（別紙）

3. 財務諸表

（ア）貸借対照表

（千円）

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	年度
総資産	47,188	25,208	23,545	41,318	
（うち現金預金）	22,287	1,987	2,074	20,432	
総負債	38,068	35,784	29,584	26,885	
（うち借入金）	7,996	5,992	3,988	1,984	
純資産	9,120	△10,576	△6,039	14,433	
（うち利益剰余金）	△40,880	△60,576	△56,039	△35,567	

（イ）損益計算書

（千円）

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	年度
売上高	217,648	240,250	250,000	260,000	
販売管理費	203,681	212,231	191,054	184,570	
（うち人件費）	89,883	91,622	87,258	86,872	
（指定管理料）	0	0	0	0	
経常利益	△37,575	△24,508	4,721	20,656	
当期利益	△9,912	△19,697	4,537	20,472	

※詳細は別紙資料

4. 経営改善にあたっての基本方針

1、宿泊料金の見直しによる収益確保

- ・需要にあわせて料金体制の設定（イベント時、繁忙期、閑散期での料金設定）

2、営業基盤強化

- ・ネットによる予約が増加している事やコロナの影響等で営業スタイルが変化しているが、柔軟に対応しリピーター及び新規利用者の獲得を目指し売上げの拡大を目指す。

- ・利用者が楽しむことのできる企画やイベントを積極的に計画しPRの強化を行う。
- ・コロナ禍で減少した会食（宴会）の回復を図るため、地域を中心とした営業を強化する。

3、地域との連携

- ・地域で活動するプロジェクトなどへ積極的に参加する。
- ・地場産品を積極的に活用し地域の魅力発信を積極的に行う。

4、コスト削減…社員自ら削減に積極的に取り組む

- ・人件費や光熱水費、燃料費の削減および食材原価率の改善を図る。
- ・不採算部門の形態の見直しを行い経費の節減を図る。

5. 計画期間

令和4年 4月 1日 ～ 令和7年 3月 31日

6. 経営目標

目標売上高	計画最終年度に 260,000 千円を目指す。
目標経常利益	売上げの増および徹底した経費節減を図り、最終年度の経常収益 20,656 千円を目指す。
人件費等経常経費の削減	<p>人件費：最小限の人数で運営しており、時間外勤務が増加している状態である。適切なシフト管理を行いながら雇用(正規、パート)と時間外勤務のバランスを検討し人件費の削減を行う。</p> <p>光熱水費・燃料費：ESCO事業者へ設備の適正な運用が早期に行われるよう働きかけると共に、日頃から光熱水費の節約を行う。</p> <p>食材原価率：使用食材や仕入れ先、メニューの見直しを行い、最終的には原価率35%を目指す。</p> <p>不採算部門：冬期間レストランのランチ営業を中止し、人件費や光熱水費等の削減を図る。将来的には夏季のランチ営業の中止も視野に入れながら検討していく。</p>
累積損失の解消	<p>・大きな累積損失を抱えており、短期間での解消は困難な状況である。売上額の増を行うと共に、人件費や光熱水費の削減、原価率の改善等による経費節減を行い収益性の改善を図り、累積赤字の解消に努める。</p>
その他	<p>・経営悪化状態の解消については、令和5年度より単年度収支の黒字を計上し、以降累積赤字の減少を目指していく。</p>

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

項目	現状（問題点）	改善計画
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。
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。
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見直し体制を図る。地域の高校等へも求人を行い新卒者の人材確保を図る。
職務権限、責任の明確化	責任の所在が不明確な点がある。毎月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。
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。
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。
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。

(イ) 点検評価による現状（問題点）と改善計画

項目	現状（問題点）	改善計画
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	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

	る。	は販売価格に転化していく。
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。
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ケーション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。
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。