

## 第三セクター出資の「道の駅」運営会社の経営管理体制の改革とマーケティング改善支援

### 支援のポイント

- ① 管理会計を導入し、経営管理資料の整備と事業計画の策定支援
- ② 全従業員参加による経営改善プロジェクトチームを組成、問題点の認識と改善目標の共有化により、意識改革を実現
- ③ 専門家による集客力・売場力アップを図る為の販促支援を実施

### 支援の経緯

支援企業は、平成10年3月に沖縄県最北端に位置する「道の駅」運営会社として設立され、地元の国頭村が50%以上を出資する株式会社である。道の駅での物販を主業務とし、レストラン部門、キャンプ場部門、および観光案内・民泊紹介業務（修学旅行の民泊受入）を行っており、近年は国頭村にあるスポーツ施設を利用して合宿を行うプロ野球や社会人・大学等への弁当販売、宴会ケータリング等にも力を入れている。

同社設立の目的は地元の物産を販売、観光を振興し地域の活性化に貢献するとともに雇用の場を創出することにあった。当初の経営は同社の最大株主である国頭村の村長が社長に就任し、他の出資団体の幹部が役員を務めたがいずれも非常勤であったため経営の舵取りは難しく、株主でもある国頭村商工会に経営改善の相談を持ち込んだ。同商工会の仲村経営指導員は支援企業の経営改善には、従業員の意識改革も含めた経営管理体制の抜本的な改革（儲かる仕組みづくり）と現場での販売力向上と集客力増大の為の販促支援（売れる仕組みづくり）が必要と判断。平成23年になって、管理会計の導入による経営改善に豊富な経験と実績を持つ波平アドバイザーに支援を依頼。波平アドバイザーはマーケティングの専門家を大阪より招聘し、支援企業に同年4月に就任した支配人（前国頭村商工会経営指導員）と一体となって新しい管理体制の構築と現場の販売力向上策の支援を開始した。

### 支援のプロセス

波平アドバイザーはまず各事業部門の現状把握と課題の抽出を行い、以下のような具体的な達成目標を設定した。

- ① 特産品販売部門：在庫管理の徹底と売上総利益率の向上
- ② レストラン部門：売上総利益率、労働分配率、FL指数の向上
- ③ キャンプ場部門：季節要因による売上変動減少策の実施
- ④ 管理部門：月別、部門別の利益計画策定

上記目標に向かって各部門が対応策を検討しPDCAを徹底。また全社および部門別決算分析やキャッシュフロー計算書を作成し、損益分岐点の理解と収益性への認識を高める様指導を実施した。

これと並行してリーダーの養成を目的とした幹部社員研修や月次で進捗管理を実施する体制を国頭村商工会の仲村経営指導員とともに構築。仲村経営指導員は商工会の記帳専任職員とチームを組んで上記の経営改善策を講じるために必要な経営管理資料の作成、整備の支援を行った。



平成10年5月に開業した「道の駅」(上)と改善された売場(下)

波平アドバイザーが選任した専門家は販売力・集客力向上のための様々な施策を打ち出し、短期間のうちに大きな効果をもたらした。具体的には以下の販促策を実施した。

①店舗への集客力アップ → 隣接する国道からの導線強化、告知方法の改善、道の駅周辺、外観の変更提案。

国道には年間58万人の通行量があり、如何に道の駅へ誘導できるかが収益力アップの鍵となる。

- ・道の駅の看板、テナントの看板のチェック
- ・レストラン前の布看板設置、一番商品（イノブタそば）の打ち出し、アルコールの販売開始、かき氷、アイスパインの販売  
→ 飲食部門は120%以上の伸びで、「イノブタそば」が売り上げの7割を占める

②店内の売場力アップ → 主力商品の売場強化（棚割りの変更）

- ・主力商品の一等地展開、POP作成、集中販売。お菓子が中心。

また、国頭村民に我が施設と思って頂ける為の戦略として、敷地内に農産物直売所（ふるさと市）を譲り受け地元農家が現金収入を得られる場を提供するとともに、支援企業としても新たな収益源を得ることとなった。

今年の台風の被害を受けて、現在閉鎖されているキャンプ場の復旧工事も開始される目途がたち、来期には収益に貢献することが期待されている。

さらに、支援企業の事業の中で異色なのは旅行会社と提携して観光案内・民泊紹介を行っていることである。これは近隣の3つの村と連携して修学旅行を民宿で受け入れ、学生に農・畜産業や田舎の生活を体験してもらう企画である。

これらの、様々な事業活動も加え支援企業の収益力は確実に向上しており、24年度には開業以来初めて従業員に賞与が支給され、全社を挙げて経営改善に大きく踏み出している。



## フォローアップ活動

国頭村商工会では支援企業的全従業員21名を対象に、専門家による社員研修を実施。月1回、勤務終了後に経営改善プロジェクトチームを組成して、日常業務の振り返りや、月次管理の進捗状況の共有、経営管理とリーダーシップの指導等を行った。その結果、全従業員が同じベクトルに向かう姿勢ができ顧客からも会社全体の雰囲気が変わったと言われるまでになった。支援企業の経理担当者も国頭村商工会の元職員であり、新支配人とともに商工会との太いパイプを生かし、24年度の事業計画達成に注力中である。

## OJTについて

波平アドバイザーは国頭村商工会の仲村経営指導員とは旧知の間柄で、支援企業の経営状態を正確に把握する為の基礎的な経営管理資料を整備する事が重要であるとの共通認識のもと、商工会の記帳専任職員の協力を得て、資料の整備を行った。

また仲村経営指導員には部門別の決算分析を実施し、中期利益計画を策定、それに基づいた月別進捗状況を管理するという一連の管理会計の手法を指導した。

仲村経営指導員は管理会計を導入することで企業風土が劇的に変化すること及び記帳専任職員の活躍する新しいステージができたことを実感していると言う。

今後とも、波平アドバイザーの指導を得て、仲村経営指導員は支配人と連携して進捗管理会議を開催し、毎月の経営状況が数字で理解されるという状況が実現すれば、問題があっても迅速に対策を打つことが可能となり、これが経営改善につながるという認識を全社的に広めることが重要になると考えている。



(左から)支援企業支配人、波平アドバイザー、仲村経営指導員