事例No.	146
公表年度	H28
団体の属性	町村
団体名	山口県阿武町

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

徹底した「根治経営」による道の駅の流通・品揃え改革

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	徹底した「根治経営」による道の駅の流通・品揃え改革
団体名	山口県阿武町
法人名	(株)あぶクリエイション

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	3,581
標準財政規模(百万円)	2,097
財政力指数	0.161

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

阿武町	20(80.0%)
その他	5(20.0%)
役職員数(人)	22

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	396
経常損益	9
当期純益	8

(単位:百万円)

資産	45
負債	30
純資産	15

[法人概要](設立目的、業務概要等)

町では、道の駅の施設及び運営見直しのため、平成 20 年 6 月に町内外の関係者らで組織する「道の駅阿武町再生ビジョン・施設整備計画策定検討委員会」を発足した。その委員会の報告書を基に運営組織として、平成 22 年 5 月に町を株主とする(株)あぶクリエイションを設立した。当社は同年 7 月には、道の駅「阿武町」の指定管理を受け道の駅の管理運営を開始した。さらに同年 10 月には、山口県漁業協同組合、あぶらんど萩農業協同組合、萩阿武商工会、阿武萩森林組合からの第 3 者割当増資により 5 百万円を増資し、資本総額を 25 百万円とした。

道の駅の管理運営を開始して以降、当社は地元の農林水産物や商工品の販売事業を実施し、その売上げにより産業振興や販売管理員の雇用創出に寄与してきた。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、(株)あぶクリエイションの徹底した経営改善のための取組により、経常赤字を解消した事例である。

平成 22 年 5 月に設立の(株)あぶクリエイションは、町の指定管理者として道の駅「阿武町」の管理運営を行っていたが、他の道の駅と比べ魅力に欠けたことや隣接する萩市への大型店舗ショッピングセンターの進出などの影響により経営は低迷した。平成 25 年度には道の駅施設の大規模改修を行い、平成 26 年 4 月に道の駅「阿武町」がリニューアルオープンしたものの、単年度の経常利益の黒字化には至らなかった。

そこで、経営方針に「根治経営」を掲げ、経営マネジメントの見直し(特に鮮魚部門の流通・品揃え改革)等を図ったことにより、「価格、鮮度、品揃え」の 3 拍子揃った評価が定着した。その評価は萩・長門を飛び越えた山陽側の各市町、島根県石見地方まで伝わり、商圏が飛躍的に拡大した。鮮魚部門の「安い、新鮮、多量」はお客様の強い関心を呼び、お客様の喜ばれる姿が生産者や出荷者のビジネス意欲を高揚させ、積極的に取り組む姿勢を向上させた。これらの要因が集客と売上げに反映したことにより、設立以来、最高の売上げを計上し、初めて単年度の経常利益の黒字化を達成することができた。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

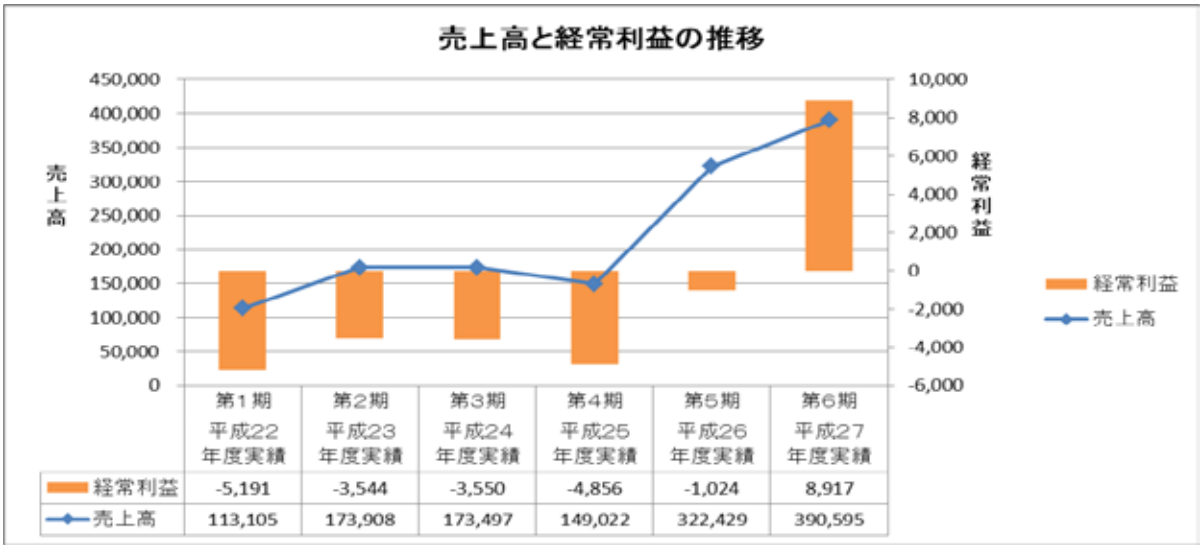
平成 22 年度の設立以来、平成 25 年度まで売上げは低迷し経常利益は毎年度赤字化を繰り返した。理由は異常気象や景気動向の低調、消費意欲の低迷などとするものであった。平成 26 年 4 月に、道の駅「阿武町」はリニューアルオープンし、施設や環境面での高い評価を受けることができた。しかしながら、少ない品揃え、経営管理体制の不備、一部の取引先との信頼関係の欠如といった様々な問題点が噴出し、かつ、こうした問題への対応が極めて緩慢であった。これらのことが、経常利益の更なる悪化を招き、累積欠損金が資本金の約 76%となる厳しい状況に陥ったため、社長や役職員が一体となった経営改善のための取組が必要となった。

＜(株)あぶクリエイション　年度別損益計算書＞

財産及び損益の状況の推移　　（単位：千円）

区　分	平成22年度実績 第1期	平成23年度実績 第2期	平成24年度実績 第3期	平成25年度実績 第4期	平成26年度実績 第5期	平成27年度実績 第6期
売上高	113,105	173,908	173,497	149,022	322,429	390,595
売上原価	79,180	120,300	123,899	109,559	220,424	256,638
売上総利益	33,925	53,608	49,598	39,463	102,005	133,957
販売費･一般管理費	53,999	73,054	65,218	53,902	118,211	130,332
営業利益	▲ 20,074	▲ 19,446	▲ 15,620	▲ 14,440	▲ 16,206	3,625
営業外収益	14,883	15,903	12,070	9,583	15,205	5,313
受取利息	4	6	5	4	4	7
雑収入	179	697	865	279	2,901	5,306
指定管理料	10,300	10,800	9,300	9,300	12,300	0
ふるさと雇用再生	4,400	4,400				
緊急雇用対策事業			1,900			
営業外費用					23	21
経常利益	▲ 5,191	▲ 3,544	▲ 3,550	▲ 4,856	▲ 1,024	8,917
法人税等充当額	152	182	182	183	182	183
当期純利益	▲ 5,343	▲ 3,726	▲ 3,732	▲ 5,039	▲ 1,206	8,734

※第6期より指定管理料は売上に計上することになりました。



3．取組の具体的内容

(1) 取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

経常利益の悪化が継続し、更なる厳しい状況に陥ったため、経営改善のための取組が必要となった。

②課題・論点解決に向けての検討内容について

経営改善の実施に向けては、常日頃からの予算と決算の管理や非常勤の役職員に対する経営についての説明の必要性、稟議に時間を要することから適時的確な決裁がされていないこと等が検討された。

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由について

経営改善のためには「現場第一主義」を前提とした取組が必要であるとの判断から、次の方針に沿って経営を進めていくこととした。

まず、社長及び取締役会が、平成 25 年度に経営アドバイザーを新しく設置して、同年度に毎月の予算と決算の管理を行うこと、平成 26 年度下半期からは責任者と既設の道の駅アドバイザーとの連携による現場での迅速な判断、対応を行うことを決断、決議した。

また、取締役会においては、平成 27 年度より経営方針のスローガンを「根治経営」とし、基本 5 方針①企業継続を経営万事の最優先事項とする、②鮮魚の安定的供給を目指し取引先との更なる信頼関係を構築する、③経営管理数値の徹底管理を実施する、④従業員の帰属とスキルアップの意欲を高め、労働条件の改善を図る、⑤迅速な判断、対応を行うことを定めた。

さらに、同取締役会において、現場体制の維持、諸規則の決定、祭り・イベント計画、部門別重点方針について、従業員の時間外勤務や接客マナーなどに厳しく対処することとした。

(2) 取組の具体的な進め方

①取組の推進体制等について

現場の体制を維持するため、各部門にチーフ、サブチーフを配置した。そして、そのチーフの中から統括する者としてのチーフ長を現場責任者とし、道の駅アドバイザーと連携して迅速な判断、対応をすることとした。

②関係者との調整内容・調整過程等について

好ましくない出店の停止といった、現場が必要とする諸規則を取締役会で決定すること、経営改善のために売上げ場の品揃え力やポイントカードの有効利用に努め、経費を掛け要員を割いての祭り・イベントは必要最小限とすることなどを関係者に理解を求めた。また、部門別の関係者との協議により、経営改善のための重点方針を定めたが、特に主要な鮮魚部門にあっては、価格だけではなく仕入れの流れ等について最善となるよう調整がとられた。

3．取組の具体的内容（つづき）

③取組のプロセス等について

部門（主要な部門）別に重点方針を定め、経営改善を進めていくこととした。

【鮮魚】

・取引先との揺るぎない信頼関係の構築に努める。

・鮮魚の安定的供給を確保するために、課題を抽出し連携して解決を図る。

・品質管理、価格管理を徹底する。

・対面説明販売力を付けるため要員計画と従業員教育を実行する。

・鮨、刺身など高付加価値商品の開発拡充により収益を確保する。

・時間期限付きで売り場拡張など臨機応変な販売管理能力の向上に努める。

【直売所】

・品揃え力の向上に努める。

・野菜等の品質管理を徹底する。

・キウイを中心とした特産品の加工品化を進める。

・土産物ラインの充実、週末やシーズンは売り場拡張で対応する。

【温泉】

・マイタオルの推進により経費の削減を図る。

・光熱費の節約を徹底する。

4．取組の効果

「根治経営」を掲げ、経営マネジメントの全面的な見直しを図ったところ、設立以来最高となる売上高（約 391 百万円）を計上し、初めて経常利益の黒字化（約 9 百万円）を達成することができた。

特に鮮魚部門の流通及び品揃えの改革は、山口県漁協所属組合による大型定置網と地元漁師による小型定置網の 2 団体の献身的な協力により、高い成果を上げることができた。「価格、鮮度、品揃え」の 3 拍子揃った評価は、口コミで町内はもちろんのこと、萩・長門を飛び越えた山陽側の各市町、島根県石見地方まで伝わり、商圏が飛躍的に拡大し、目的地としての道の駅を実現することとなった。その結果は、平成 27 年 9 月から平成 28 年 10 月に行われた「中国地方「道の駅」めぐり全駅制覇者が選んだ中国地方「おすすめの道の駅」ランキング」で第 2 位となる喜ばしい成果へと繋がった。

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

平成 27 年度に「根治経営」を掲げ、同年度内に経常利益が黒字化へと転換したが、平成 28 年度においては、「根治経営」の仕上げの年として、引き続き経営改善を進めていき、懸案である累積欠損金（約 10 百万円）の解消に向けて努力する。

一方、超繁忙日には、レジ待ちの行列が、お客様の買い回りを不可能としてしまう状況が続いている。この改善には、レイアウトの変更では極めて難しく、出入り口やレジ位置に問題があることが明らかとなった。

現状では、ハード機能の側面から客数や売上高の限界に達するため、品揃え単価の向上や通路確保を主体としたレイアウト変更、店舗利用の検討が必要である。

6. 他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

（株）あぶクリエイションの抱える累積欠損金は、そのほとんどが会社創立時からリニューアル時にかけて発生した。この期間の欠損金の累積額は約 18 百万円に達し、負の遺産として未だに現在の経営を圧迫している。

リニューアル後は、単年度の欠損金が大幅に縮小はしたものの、累積した欠損金は約 19 百万円となり、資本金の約 76%に及ぶという危機的な事態に陥った。

「根治経営」は、制度設計の甘さ、経営計画の脆弱さ、経営マネジメントの不足により累積した欠損金を解消することを目的に、徹底した経営改善の取組を進めるものである。

現場責任者は「目標達成の手段として、強力に販売実績の向上と経営管理を徹底し、さらに、二重、三重に利益確保を確実なものとするための後押し策を実行することで、目標を達成したい。」と発言する。

第三セクターとして、関係機関の慎重な発言等に惑わされること無く「現場第一主義」を貫いたことが、経営状況の好転につながっているものと考える。道の駅「阿武町」においては、今後も引き続き、経営の安定を基本とし、指定管理者である（株）あぶクリエイションや町の想いを具現化しながら成長していくという考えである。そして、その経営の安定の先に地域貢献という新しい展開を見据えるものである。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	阿武町経済課	連絡先	08388-2-3114