

事例No.	1976
公表年度	R4
団体の属性	一般市
団体名	福岡県嘉麻市

事例区分	第三セクター	タグ	・ 会社法法人 ・ 観光 ・ 組織改革
------	--------	----	---

事例種類	経営健全化の取組
------	----------

事例内容・タイトル

経営健全化方針を策定し、経営健全化に取り組み、経営状況を改善

出典

第三セクター等に関する参考事例集

経営健全化方針を策定し、経営健全化に取り組み、経営状況を改善

1. 法人概要(事業内容・経営状況等)

＜事業内容＞

- 当社は、道の駅うすいの設置及び管理に関して嘉麻市が策定した条例に基づき嘉麻市と相互に協力し、円滑に管理運営するために平成16年11月に設立され、道の駅うすい開業当初(平成17年)から指定管理者として当該施設の管理運営業務を行っている。
- 道の駅うすいは、地域資源(農畜産物・花卉類・酒類・加工品等)を活用した特産品開発及び拡販を進めるとともに地域観光の振興と活性化を図る拠点とするため、市町村等が単独で道の駅を整備する「単独型」道の駅である。
- 平成30年度に、九州北部豪雨の影響による出荷物の生産減少や仕入価格高騰等による減収、雇用問題による特別損失が発生し、債務超過に陥った。これらの課題解決のため、令和元年度に商工団体や中小企業診断士の支援を受け、市と「経営改善計画」(経営健全化方針)を早急に策定し、計画に基づく改善を図ることで、債務超過の解消と経営の黒字化を達成した。



道の駅うすい外観



主な取扱商品

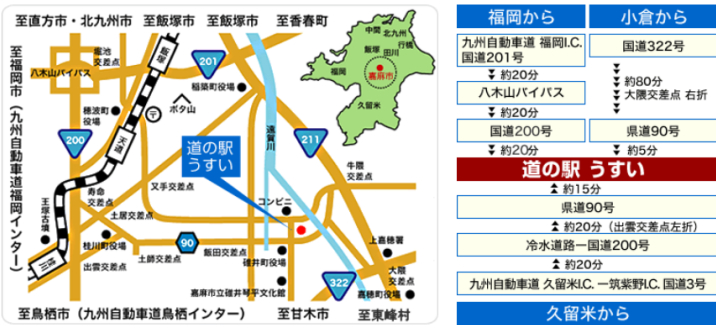
＜経営・出資状況等＞

(単位:千円) <団体データ>

経常収益	195,201	嘉麻市出資額	20,000	人口(人)	36,271
経常損益	25,100	嘉麻市出資割合(%)	100	標準財政規模(百万円)	13,060
資産	90,982	その他地方団体出資額	—	財政力指数	0.28
純資産	42,035	その他地方団体出資割合(%)	—		
自己資本比率(%)	46.2	役職員数(人)	4		

※経営・出資状況は、令和3年度決算数値

※人口は、住民基本台帳に基づく人口(令和4年1月1日時点)
※標準財政規模及び財政力指数は、令和3年度決算の数値



道の駅うすいへのアクセス

2. 本事例の概要

- 平成30年度決算が経営健全化方針の策定要件に該当。商工団体や中小企業診断士の支援を受け、令和元年8月に嘉麻市と指定管理者で全事業の経営改善計画を作成（令和元年度から令和3年度分）。具体的な改善策は以下のとおり。
- | | |
|--------------|--|
| ① 業務管理の徹底 | 野菜・酒販等各部門の目標を設定し、四半期ごとに進捗状況を確認。
毎月初めに責任者とモニタリング会議を行い、課題や情報を共有。
目標管理制度の導入を検討（予定）。 |
| ② 直営部門の改善 | 直営部門の業務委託化を実施。 |
| ③ 仕入れに関する適正化 | 仕入先の情報収集と整理を行い、仕入価格の比較検討による仕入先の適正化を実施。
過剰仕入れとならないよう徹底。 |
| ④ 人事研修制度の見直し | 適正な人事評価と昇給等を実施。
外部研修等へ参加しやすい環境づくり等人材育成に着手。
目標管理制度と合わせて従業員の昇給制度の導入を検討（予定）。 |

- ### 3. 取組の背景、理由、着手のきっかけ

○ 台風や九州北部豪雨等の自然災害、生産者の高齢化による出荷物の減少や仕入価格高騰などの外部環境の変化に対し、一層対応できず、適正な商品提供やサービスができていなかった

- 業者任せの不適正な仕入れが過剰過少在庫などを引き起こしたことから、在庫管理について職員への指導を実施し、コスト意識の向上等を図り、一般管理費の削減に取り組んだが、期待していた効果が得られなかった。
 - これらの要因から、平成27年度から平成29年度まで3期連続で赤字を計上した。また、潜在していた従業員との労使問題が顕在化し、解決に要する経費の発生等が重なり、平成30年度に債務超過となった。
 - 債務超過の解消は、小手先だけの取組や改善だけでは難しいと考え、改善の取組の指針となる「経営改善計画」の策定を早急に行い、同時並行で改善に着手することとした。
- (単位:千円)

○「経営改善計画」策定 前後の経営状況は右 表のとおり。		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
	経常収益	306,825	300,306	274,907	233,316	215,861	199,360	195,201
	経常損益	▲4,666	▲31	▲1,244	▲10,942	16,687	24,220	25,100
	資産	39,000	38,407	36,452	37,189	56,420	78,297	90,982
	純資産	4,703	4,488	3,062	▲8,063	8,120	23,803	42,035
	自己資本比率(%)	12.0	11.6	8.4	▲21.6	14.3	30.4	46.2

4. 取組の具体的内容

(1) 取組方針とその決定過程

<取組方針>

- 各部門における問題点が共有されていなかったことから、それぞれの問題点を把握するため、業務の見える化(情報共有強化)に取り組み、下記いずれかの施策に取り組むのかを設定することで、効率化・生産性の向上を図る。

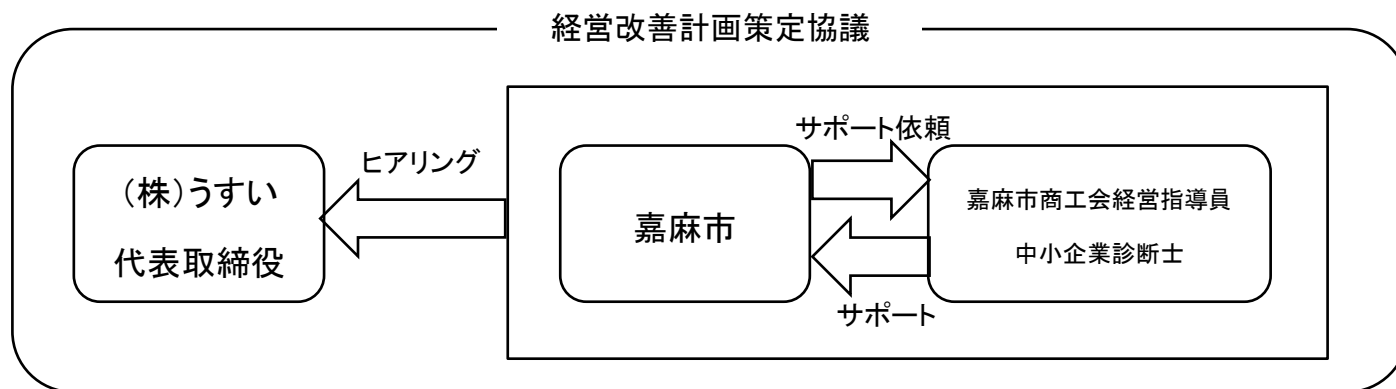
投入資源減 : 仕入れを減らし、売上げを維持
成果増 : 仕入れを維持し、売上げを増やす

規模縮小 : 仕入れを大幅に減らし、売上げを減らす(不採算部門の売却や縮小、人員削減など)
規模拡大 : 仕入れを増やし、売上げを増やす

- 経営の改善に向けて従業員の協力は必須であり、従業員と経営者、従業員同士での良好な関係を構築するには、個人の志向性、多様性、価値観を共有・評価していく必要がある。対話する機会を醸成することで、改善に向けた目線合わせと働きやすい環境づくりを図る。
- 組織・事業体制の変更や部門編成の変更による利益改善を図るため、粗利増加に向けた固定費(労務費・人件費・消耗品費・水道光熱費等)削減の具体策について検討する。
- 市場動向、周辺環境変化等を収集・分析し、顧客ニーズに対応した経営改善を図るため、粗利増加に向けた変動費(仕入れ・棚卸等)適正化の具体策について検討する。

<決定過程>

- 嘉麻市、嘉麻市商工会、中小企業診断士による当社代表取締役へのヒアリングにより課題を抽出し、改善策を協議し、経営改善計画として取りまとめた。



4. 取組の具体的内容

(2) 取組の具体的な進め方

<固定費の削減>

- 直営形態に係る固定費の削減が急務となっていることから、全ての直営部門(総菜・うどん店・パン屋)を1～5年間を目途に業務委託形態又はテナント形態へ移行することで、従業員を削減する。
- 給与のベースアップ等、従業員の待遇改善を図ることで、優秀な人材の確保や定着率の改善を図る。
- 自社仕入れしている野菜、鶏肉及び消耗品類について、価格交渉や相見積もりでの比較など、従業員のコスト意識を見直し、コスト削減を図る。
- 部門ごとに在庫管理を徹底し、「過剰在庫や共通商品の重複仕入れを解消することでの不良在庫の防止」や「人気のない商品や売上げが伸びない商品、流行遅れの商品(死に筋商品)の排除」を行い、棚卸資産の削減を図る。

<変動費の適正化>

- 生産者の高齢化による生産量の減少により、商品の取扱量が不安定になっていることから、委託販売形態(生産者の商品を販売して手数料を徴収する形態)を推進し、通常取扱量の縮小化や定期的なマルシェ開催等による集中販売等、販売の効率化に取り組む予定。



販売促進イベントの様子

<組織マネジメント改善>

- 毎月、役員・駅長・副駅長等でモニタリング会議(情報共有や計画の達成度確認等を行う会議)を実施し、課題抽出や対応策検討等を行う。
- 従業員全員が参加する全体会議を四半期ごとに開催し、経営状況の共有等を図る予定。
- 目標管理制度の導入を検討する。
- 観光客より地域住民等の利用が多いことから、利用する機会の多い地域住民等とのコミュニケーションを日頃から心がけることで、ニーズを一早く収集し、顧客ニーズに迅速に対応することにより、道の駅うすいファンの持続的な確保を図る。

5. 取組の効果

- 直営していた鮮魚部門(平成30年度)とうどん店(令和2年度)を業務委託化したことにより、販管費の削減に成功し、令和元年度より黒字化を達成した。下表は、当社の決算状況の推移を表している。

(単位:千円)

	平成30年度		令和元年度		令和2年度		令和3年度	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
売上高	233,316	▲41,591	215,861	▲17,455	199,360	▲16,501	195,201	▲4,159
経常損益	▲10,942	▲9,698	16,687	+27,629	24,220	+7,533	25,100	+880
純資産	▲8,063	▲11,125	8,120	+16,183	23,803	+15,683	42,035	+18,232

- 令和3年度に実施した市内の主要観光スポットの観光入込客数調査において、顧客ニーズを的確に把握し、マーケティングに反映させたことにより、コロナ禍においても観光入込客数を維持することができた。

<観光入込客数(道の駅うすい)>

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
観光入込客数(人)	394,586	432,608	435,954	428,394

<令和3年度 嘉麻市内の客数上位施設>

施設名等	道の駅うすい	カッホー馬古屏	フルーツ狩り
客数(人)	428,394	159,485	30,000

6. 今後の課題(今後の方針、残された課題等)

- 地元生産者の高齢化と後継者不足、新規就農者の減少による個人生産者の減少が課題となっているため、委託販売形態を推進し、通常取扱量の縮小化・定期的なマルシェ開催等による集中販売等を行うことで、販売の効率化に取り組む予定。
- 来客数の増加に伴い、特にお盆時期や年末年始等の繁忙期において、店内でお客様同士の距離が十分に保てないことや、レジでの長蛇の列の発生により、利用者の取り逃がしが発生していることから、店内レイアウトの見直し等の混雑緩和策に取り組む予定。

混雑時の売場状況
と施設レイアウト

