



正社員雇用数 **2人**

事業転換方向と人事評価制度の展開

株式会社りっぷる

【代表者】代表取締役社長 福原 恵津子
【住所】宮古島市平良字下里994-1
【業種】出版業 【電話】0980-75-3711
【事業内容】フリーペーパーの出版等

企業・支援担当者の声 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役社長
福原 恵津子さん

弊社は、観光客をターゲットにしているため広告依頼が減少傾向で推移しており、事業転換の方向としては、観光客をターゲットにしている広告から、地域情報誌として地域生活の情報に重きを置いた事業を展開すること及び部門別計画を進めるため人事評価制度の導入の支援を受けました。今後、支援を活かした事業運営を心がけたいと思います。



中小企業診断士
大嶺 眞

当社は、コロナ禍に対応するため新たなビジネスモデルの構築が必要であり、その支援をしました。また、人事評価制度を構築し効果的に運用するには、社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラール・サーベイ)を実施し社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があることを支援しました。人事評価制度を実践し経営目標を達成することを望みます。

課題1 今後の事業展開の課題

当社の主たる事業であるフリーペーパーの業界の経営環境を分析すると、ネットで情報を入手する人が増えた影響で雑誌を購入する人が減少しています。無料で配布するフリーペーパーの市場は伸びてきていますが、この業界の構造は従来の出版ビジネスと異なっています。これまでフリーペーパーの収入源は広告掲載料に依存しているため企業等からの広告が取れなければ成り立ちません。

そのため、広告収入を増やしながらバランスの取れた発行部数(製造原価)を維持しなければ適正な利益は確保できません。今後のフリーペーパーの業界の課題を挙げると、発行部数を伸ばすだけでは儲からないフリーペーパーの採算性、電子化の波を受けて変わるフリーペーパー業界、HPとのメディアミックスの強化などSNS時代のフリーペーパーのビジネスモデルの構築が課題となります。

支援 事業転換の支援

当社のフリーペーパー事業を見ると観光客をターゲットにしている企業の依頼が多くを占めています。新型コロナが終息して観光客の来島が増えるのには時間がかかります。観光客をターゲットにしているため広告依頼が減少傾向で推移しています。そのため事業転換の方向としては、観光客をターゲットにしている広告から、地域情報誌として地域生活の情報誌に重きを置いた事業を展開することを支援しました。



成果 新たなビジネスモデルの展開の認識を深めた

当社も、新型コロナ以降のビジネスモデルの構築が喫緊の課題となっています。広告業界は、商品やサービスなどを多くの人に伝えるもので、従来はテレビやラジオを使ったり新聞・雑誌・フリーペーパーに掲載したりしていましたが、インターネットの普及に伴い、近年はWebを使うケースも増えてきています。従来は、メディアを活用したマーケティングを行うことが一般的でしたが、最近は消費者ニーズが多様化し、その効果が

薄れつつあると言われていました。インターネットを使いコンテンツを見ることが当たり前になる中でインターネット広告を使った展開やSNSを使ったマーケティングなどターゲットを絞って戦略的に行うことが益々重視されると言われています。当社も、これまで通りのフリーペーパーと一部HPをミックスした展開から、SNSなどの媒体とミックスするなど新たなビジネスモデルを構築する必要があることの認識を深めました。

課題2 人材育成のためには人事評価制度が必要

当社は、経営方針書、経営理念、経営方針、経営スローガンは策定されています。事業を展開するための事業の運営管理は、「総務・経理」、「営業1課」、「営業2課」各部門の組織体制が整備されていますが、各課別の業務内容が効率的に運用されていないことが現状です。当社としては、具体的な業務内容などを経営方針書として計画し実践することが望まれます。そのため、部門ごとの経営管理を徹底するための人事評価制度を導入して実践することが

必要不可欠です。評価制度は、継続的に従業員を成長させる仕組みであり、人材育成を通じて経営目標を達成することが本来の目標であり、そのためには、前提条件として経営方針書の策定が不可欠です。経営方針書を前提にしないと、経営の目的が明確にならないことから、経営方針書と密接に連動した評価制度をつくりあげる必要があります。

支援 評価制度導入の支援

当社の人事評価制度を導入するための前提条件として、社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラール・サーベイ)を実施し社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があります。そのため現状の従業員意識に関する調査を的確に行い、場合によっては改善策を提示する必要があります。そのため有効な手段として社会人基礎力調査と従業員満足度調査を人事評価制度に活用することを支援しました。

次に、人事評価制度については、その前提条件として「成功のゴールの明確化」「納得できる評価制度の実現」「人件費の公平な配分」「モチベーションアップ」「社員のキャリアアップの明確化」などのプロセスの支援を行いました。また、人事評価制度のコンセプトとして、経営理念・ビジョン・基本方針・目標に向かって、チームワークを最大限発揮できる組織づくりを推進することについても支援しました。

成果 人事評価制度の構築

職場や地域社会の中で仕事を行っていく上で必要な能力である、社会人基礎力調査と従業員満足度調査により、従業員個々の実態が把握できました。その調査と関係して社長を筆頭に部門ごとの人事評価制度を進める体制の整備構築もできました。このことにより「評価」→「課題の明確化」→「育成面談」→「目標設定」→「進捗管理」そしてまた「評価」という評価制度のプロセスを導入する体制が構築できました。





正社員雇用数 2人

事業承継による代表者の変更に伴い、当社の未来像を描いている時期に本事業を活用した。新代表者が描く当社の未来像について幹部を含め協議を重ね、PDCAサイクル重視の経営を確認した。

有限会社琉匠

【代表者】代表取締役 仲村 太志
【住所】宜野湾市上原1-25-9
【電話】098-893-2210
【業種】燃料小売業
【事業内容】灯油、ボイラー、精米、軟水器等の販売



企業・支援担当者の声

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役 仲村 太志さん

先代より受け継いだ会社をより成長させ、社員の物心両面を豊かにするために、これからも中小企業診断士や専門家の力を借りながら邁進していきます。



中小企業診断士 仲宗根 稔

創業者と共に築いてきた事業資産を承継し、新たな企業像を描きながら人材育成に努めている新代表者を中心にPDCAサイクルによる経営力強化を検討しました。社員のパワーを最大限に発揮し、未来像に挑戦することを期待しています。

課題1 PROBLEM 組織力強化をめざした経営戦略

当社は昭和59年10月に宜野湾市赤道にて創業し、今年で37年が経過します。平成3年5月には有限会社仲村石油に組織変更し、その後平成5年7月には社名を有限会社琉匠に変更しました。平成14年6月から精米の配達販売を始め、平成23年8月には清涼飲料水も手掛けるようになりました。主力商品は灯油の販売ですが、生活必需品を取り扱うことによりサービスの拡充を図っています。当社の課題は事業の多角化に伴う経営戦略の再構築です。

経営戦略の最優先課題は、社内管理を再構築し、組織力を強化することです。その為に優先的に取り組んできたことは、①役割の明確化、②主任・副主任の役割と管理と指示、③業務日報の記入、④組織体制の構築、⑤交流イベントの実施等でした。これまでの取組みとその成果を踏まえ、継続すべき事項と改善すべき課題を精査し、組織力のさらなる向上を図っていく方向で進めていくこととなりました。

支援 SUPPORT 社員の創意を活かす 年度経営計画の策定

当社は「人を育てる事が企業成長の根源である」ということを経営の基本にしており、これまで創業者を中心に事業を拡大してきましたが、今回親族内事業承継に着手することとなりました。社員の総意を反映した年度経営計画を策定する事が当面の戦略課題となっていたことから本事業においては、10年後を想定した企業像とその実現に向けた経営課題等について協議を重ねました。



成果 RESULT 明確な部門別目標の設定

当社の経営基本方針はお客様のニーズに応えることですが、年度経営計画策定を通じて顧客志向の経営を深化させていきたいと思っています。その為にも、会社の機能を更に充実させ、一方で事業の収益性も改善しなければなりません。また生産性を高め、労働分配率も向上させ、社員の生活を向上することも経営課題です。社長は会社の舵取り役ではありますが、事業を成長発展さ

せる取組みには社員の総力が必要です。その為には社員の能力が十分に発揮できる職場環境の整備が必要不可欠です。このような多くの経営課題に取り組んでいる時期に、本事業を通して多くの議論をすることができました。ブレインストーミング形式で課題・要因・解決案を見える化する事ができました。年度経営計画の骨子を作ることができ、実行計画の取組みに着手することができました。

課題2 PROBLEM PDCAサイクルによる経営力強化への取組

令和2年度は新型コロナウイルスが世界中に広がり、日本経済にも大きな打撃を与えましたが当社は生活必需品を主力商品としていた為、観光関連産業と比較すると大きな影響を受けず、業績は前年並を維持してきました。しかしながら、当社においても取り巻く経営環境は年々厳しくなっており、当社がさらに成長していくためには、良いものは残し、難しいことにもチャレンジしていくことが求められます。人材育成に注力し、社員のスキルアップを支援し会社の成長

と社員の生活向上に取り組んでいく方針です。社員一人ひとりが、お客様が求めるできるだけ多くの商品に対応できるようにしたいということも課題となっていました。PDCAサイクルは経営の基本ですが、その定着には努力が必要です。当社は毎年経営戦略研修を実施し、年度経営計画を作成しています。変革期を迎えた現在、さらにその精度を高めていきたいということでしたので、これを課題として取り組むこととしました。

支援 SUPPORT 飛躍をめざす現状把握

PDCAサイクルは経営戦略の基本であり、それを継続的に廻し続ける体制を構築することにより企業の経営力を強化することができます。P(プラン)の策定に当たっては、目標を明確にすることが重要であることを確認しました。目標設定には経営者の大きな夢が反映されるものですが、それが砂上の楼閣にならないためには会社の現状把握が重要であるため、SWOT分析を行いました。S(強み)としては、①社員に意欲がある、②将来に希望を持っ

ている社員が多い、③社員が若いということなどがあげられました。O(機会)としては、①顧客数が多い、②新商品開発の可能性があり、③個性の時代への対応などがあげられました。SWOT分析を踏まえ、長期目標を設定し、KGI(重要目標達成指標)、KPI(重要業績評価指標)、CSF(重要成功要因)について検討を重ねました。KPIとして主力商品の新規顧客数を設定し、CSFとしてグループ別目標管理を行うこととしました。

成果 RESULT チェック体制が PDCAサイクル成功の鍵

経営にとって数値目標は、言わば磁石であり羅針盤です。目標があれば社員のモチベーションは上がり、生産性は向上します。適切な目標設定は極めて重要ですが、それには工夫が必要です。当社の主力商品は灯油ですが、生活関連商品として水と米を販売しています。それらの商品をお客様に届けるための組織力の向上について本事業で検討しました。PDCAサイクルの視点で数値目標を設定し、チェック体制の強化を検討することができました。

