

NBC Plus+

vol.82

今、会社に問われる

育てる

力



日々の現場から

コンサルティングの現場のみならず、経営者の日常に寄り添う中、
弊社コンサルタントの心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。
皆様のコーヒーブレイクのお供となれば幸いです。



『俺の〜』ブランドの競争優位性・組織力

文／市山智孝

俺 のフレンチ、俺のイタリアン、俺のやきとり、俺の割烹……。

私もよく利用させていただいておられます『俺の』シリーズの店舗ですが、業界の『あたりまえ』を壊して、新たなスタンダードを作り出しているこの会社の強みはどこにあるのか？
先日、ある書籍を読むことがあり、大変感銘を受けましたので紹介させていただきます。

参考図書

俺のイタリアン、俺のフレンチ
ぶっちぎりで勝つ競争優位性のつくり方
坂本孝／著 商業界



◆『俺の〜』ブランドの競争優位性
「安く売っても儲かる！」

『俺の〜』ブランドが優位性として打ち出すのは、一流の料理人がつくる一流の料理(かつてないおいしさ)を、他社では真似できない価格で提供すること。それにより、お客様に驚くほどに「おいしい!」「安い!」と感じていただくこと。

つまり、安く売っても儲かる(コスト優位性)企業づくりを実現することにあります。

◆フード原価率88%でも赤字にならない!?

店が4回転すれば、フード原価率を80%にしてもチャラになります!

席数(形式)×回転数×客単価

経常利益

『俺のイタリアン』では580円が最多価格帯です。商品の価格構成の中で一番多く打ち出している価格帯にどれだけの価値を感じていただくかがそれが企業戦略そのものになっていきます。

◆現場の料理人に
戦略を理解・浸透させる!

肝心なことは回転数であり、原価については「驚かれる食材をふんだんに使用して原価率を高め、そのボリュームを見せることが一番大切だ。」という『俺の〜』ブランドの戦略です。

当初、限られた原価の中に「収める」を常としてきた料理人たちにとって、この考え方は半信半疑でした。

緻密なシミュレーションに基づくとはいえ、可能な限り全て材料費につぎ込んでいくことは、企業側に相応の資金余裕がなければ難しいことです。この取り組みは、現場の料理人に「これまで原価率・味・労働時間など、妥協しなくてはならないことがままあった。だからこそ『俺の〜』ブランドでは、妥協のない本物を提供しよ

う！」という戦略に沿った共通認識・心意気をも醸成することにつながりました。

◆繁盛店ゆえの課題は

「組織力」で解決

同じ面積の一般的な店舗の座席数と比較すると『俺の〜』ブランドの店舗は倍に相当する約50席。

お客様からのオーダーが集中し、かつその収容力で3回転以上するわけですから、材料が底をつき、料理がどんどん売り切れてしまいます。

対策として仕入れを増やそうとしても、店内は16坪。厨房はわずか3坪となると、材料の置き場所が確保できません。



成長を強いられた状況下で、次のように全員が知恵を絞り、狭い厨房を「使いやすい厨房」に変えていきました。

「組織力(ケイパビリティ)」で課題解決!

例

● 仕込み時間の前倒し

昼12時スタート

朝9時〜開店時間の午後4時までみっちり!



● たった3坪の狭い厨房だからこそ、調理機器の置き場所など動線を工夫!

◆店は「劇場」 裁量権を持った料理人は 「アーティスト」

店は料理でお客様を感動させる「劇場」であり、料理人はその劇場の「アーティスト」。劇場での感動づくりのためには、開店前には準備を終えている必要があります、今日が終わっても明日のステージに備える必要があります。

『俺の〜』ブランドのアーティストたる料理人は、経営における重要な一員として裁量権を有しています(チームング)。

良い料理人というのはおいしい料理をつくるだけではなく、信用のある業者との付き合いがあり、きちんとした良い材料を仕入れる価格交渉力を持っているものです。料理人に裁量権を与えることで、自立した組織づくり、良いものをより安く提供できる「劇場」づくりが叶うのです。

現場の料理人に裁量権を与えて、知恵を引き出し課題解決をしていくこの仕組みこそが、他社がマネできない組織力(ケイパビリティ)となり、一流の料理を他社よりも圧倒的に安い

価格で提供できるという競争優位性を築くことにつながっています。

まさに我々が目指している「各人が自立した組織」の上に今のサービスが成り立っているのだとわかりました。

本書を読み、さらに『俺の〜』ブランドが好きになりました。皆さんもぜひ読んでみてください。

■ 計数での緻密なシミュレーションと 大胆な経営判断

■ 会社方針の浸透度の高さ (価値観の統一)

■ 課題を学習・解決できる組織力 (自立した組織風土)





評価者研修「お役立ち情報」

文／西勝義

◆「お金」の問題じゃない！

「気持ち」の問題だ！

社

員の方を対象に給与・賞与の満足度アンケートを実施すると、財務内容や社風に関わらず、なんと6〜7割の方が「不満」と回答します。

その不満の内容で最も多いのは、実は「金額に対する不満」ではなく「制度や結果に関する説明不足への不満」です。そして「上司の評価とのギャップに対する不満」「金額への不満」と続くのが、一般的な傾向のようです。

評価面談・給与改定面談・目標設定面談など、評価者・経営者の方々は人事の行事が目白押しです。そのような皆様のために、短期間でも社員の納得度を上げる一助となる、おすすめ書籍をご紹介します。

サイバーエージェントといえば藤田晋社長が有名ですが、人事業界では曾山さんも有名です。

参考図書

活躍する人のセオリー 強みを活かす

株式会社サイバーエージェント
取締役人事統括 曾山哲人／著
PHP 研究所



この書籍のおすすめポイントは、経験・実践で培われた内容に加え、セオリーやフレームワークがしっかりとされているという点です。

そのため、実践後にセルフチェックもでき、再現性が高い内容になっています。読後も「曾山さんだからできるんだよ。」ではなく「やってみよう。」「試してみよう。」と思えることでしょうか。

また新書版のため、コンパクトで

ページ数も少なく、本を読むのが苦手な方でも読みやすい内容です。

次に紹介する「3つのポイント」

は、本書からの抜粋です。このポイントを押さえたいれば、面談の際などに役立つことと思います。書籍もぜひ、「一読ください」。



評価者による面談 「3つのポイント」

「面談の仕方がわからない」という声もたくさんあがりました。そこで、面談の勉強会を行ったのですが、その時にアドバイスしたことが「3つだけ聞けばよい」というポイントでした。

(中略)

マネジャーが成果を出すための3つの習慣があります。それが「目標」「役割」「評価」。(中略)

リーダーの中には、キャリアについて悩みを相談されると、「具体的な解決策を出してあげなければ」と考える人がいます。本当は必要のないのに、解決することに全力になってしまう「謎の正義感」がでている状態です。

「活躍する人のセオリー 強みを活かす」より



随時受付中!

「本をじっくり読む時間はない！」
「人材育成の課題の、抜本的な解決方法が知りたい。」という方は
同梱のチラシ・弊社 HPを、ぜひご覧ください。

NBCおすすめセミナー

検索



『絞り込みの法則』

（資金を増やす要点は、客単価・利益率の改善にあり）

文／紅本巨

中

小企業が客単価・利益率の改善を行う際にポイントとなるのは『絞り込みの法則』です。

- 商品・サービス
- 顧客
- エリア

このいずれかを絞り込むことによつて『ナンバーワン』『オンリーワン』を築くのがセオリーです。

今回は私が全国の勉強会で出会つた、巧みな絞り込みを行っている会社を紹介します。

事例事業

1

北海道に高級家具を製造し、全国の自社直営店やデパートで販売している製造小売の会社があります。

この会社は『商品』と『顧客』を見事に絞り込み、利益率を伸ばしています。

この会社の商品は北海道産の木材を利用し、全て自社工場で作られています。他社の大手家具量販店とは一線を画し、3〜5年でダメになるような消耗品の家具は作らず、30〜50年は使える**資産価値を持つ品質、デザイン性の高い家具**を作ることを目指しています。

この思想の原点はヨーロッパの家具作りにあります。ヨーロッパでは、家屋の築年数が数百年というのは決して珍しくなく、築年数が古いほど**資産価値**が上がる物件もあります。

家屋の修繕は欠かせませんが、築年数20〜30年を経過し、外壁に苔が生えてきたあたりで、やっと一人前の家と呼ばれるのが普通なのです。

家屋と同じく家具も**資産と捉えるヨーロッパの人々は、品質の良いものを長く修繕しながら使うことで、資産価値が高まる**と知っているのです。

この『**資産価値を持つ家具**を日本

で製造・販売しよう』というところに、日本の家具業界を変えるであろう経営者の信念を感じます。



また、**地産地消**という考えもあり、その国で使う商品はその国の木材で作ります。木材自体がその国の環境で育っているのです、その国の気温や湿度などの環境に最も適応しやすく、長く使える家具になるとのことです。ゆえに、輸入家具と一線を画します。

このような信念も含めて、顧客に高単価商品を買っていただけているそうです。

また、この会社では明確なターゲットが存在します。

90%の顧客に
買ってもらえない家具を作る

つまり、**上位10%の顧客層**にだけ、**資産価値（地産地消で長く使える一流の品質／一流のデザイン）**を持つ**高単価の家具**を提供しようと最初から決めているのです。

全ての消費者に愛される家具作りだと、結局は大手家具量販店の追随になります。よつて、売上を上げるため、やみくもに直営店を増やすのではなく、**市場規模を鑑みて店舗数の限度を決めて**しまします。

国内市場では客単価をさらに高めべくその顧客層を深掘りしていきます、一方で成長戦略としてアジア市場の**上位層**を狙うために海外進出しています。

上位の顧客層に
熱狂的に支持される家具作り

自社の絞り込んだ顧客層をずらすことなく、客単価を重視。一貫した営

業戦略です。

事例企業 2

次に東日本で家電製品卸売業を行っている会社を紹介します。

家電製品卸売業……。失礼ながら、私には儲かるイメージがまったくありませんでした。大手家電量販店は直接メーカーと取り引きするため、中抜きをする卸売業者は使われず、業績は厳しいと予想したためです。

しかしながら、この会社は年商数十億円ながら、毎年売上高を決して伸ばさずに維持し、利益率の向上に努めている会社なのです。つまり、**売り方を変え続けている**のです。

この会社も『顧客』を見事に絞り込んでいました。卸売業者といえ、多種多様な商品を扱い、在庫を大量に抱え、既存の取引先にルートセールスをするというイメージがあります。しかし、この会社はそのような営業はしません。

この会社では**これと決めた商品**を**仕入れ、売りたい顧客に売りたい商**



品を提案していくのです。

そして、その営業先を決める際に使われるのが『価格ドットコム』などの比較サイトです。ただし、そこで自社商品を売るのはありません。

通常、比較サイトは個人が家電製品などを購入するのに利用します。その大半は価格の安い順番に並べ替え、希望の商品をより安価に購入するために使用しているでしょう。

しかしこの会社では、仕入れた家電の型番を入力し、比較サイトで価

格の高い順番に並べ替え、**自社よりも高く仕入れられていると思われれば、そこを抽出し、そこにアプローチ**するそうです。

当然、同じ商品をもっと安く仕入れることができるのであれば、どの企業も話を聞いてみたいと思うものです。

ゆえに、この会社の顧客は、自社がある地域にはほとんど存在せず、全国の小さな家電販売店やネット家電

販売店などです。

この売り方・絞り込みの根底にある思想は「**売上を伸ばすのではなく、自社に資金・利益をもたらす顧客はどこにいるか?**」という、**顧客を探す**発想から生まれた戦略でした。

ぜひ、皆さんも自社の強みを『絞り込み』で明確化し、売上を上げずに、客単価・利益率の向上に努め、資金を増やしてください。

経営結果は「**預貯金の残高**」

〈**キャッシュフロー改善からキャッシュリッチ経営へ**〉

文／鈴木公男

キ キャッシュリッチという言葉をご存じでしょうか？

ほとんどの人にとって、初耳だと思えます。普通はキャッシュフローというからです。

キャッシュフローとは資金の収支のことをいいます。対して、**キャッシュリッチ**というのは、**資金の収支を改善して、会社にお金や流動資産を残**

しているという行為のことです。

キャッシュリッチ経営で特に重要なことは、**限界利益**と**キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)**です。

今回は、**キャッシュ・コンバージョン・サイクル**について、簡単に説明したいと思います。



キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)

$$= \text{売上債権回転日数} + \text{棚卸資産回転日数} - \text{仕入債務回転日数}$$



◆ キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) とは？

仕入れから販売までに伴う現金回収期間をさし、上記の計算式で算出します。

この日数が小さいほど、企業の資金繰りが良くなることを意味します。債権の回収が早く、在庫期間は短く、仕入れにかかる支払いが長ければ非常に資金繰りが楽です。

各項目の算出方法は下段の通りとなります。それぞれの計算式から、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを短縮させることが、運転資金と利益を改善し、キャッシュリッチな経営につながることをご理解いただけるかと思えます。

帳簿上で利益が出ていたとしても、実質のキャッシュがないと会社は倒産するわけですから、経営者が徹底してこだわるべきことは、キャッシュ……つまり「**預貯金の残高**」です。

1 売上債権回転日数

$$\frac{\text{売上債権}}{\text{年間売上高}} \times 365 \text{ 日}$$

▶ 改善するには……
「売上債権は小さく」
「年間売上高は大きく」

2 棚卸資産回転日数

$$\frac{\text{棚卸資産}}{\text{年間売上原価}} \times 365 \text{ 日}$$

▶ 改善するには……
「棚卸資産は小さく」
「年間売上原価は小さく」

3 仕入債務回転日数

$$\frac{\text{仕入債務}}{\text{年間売上原価}} \times 365 \text{ 日}$$

▶ 改善するには……
「仕入債務は大きく」
「年間売上原価は小さく」

「そんなことは当たり前だ！」と感じるかもしれませんが、目先の売上だけを追い求め、銀行融資など、その場しのぎの対応をしまし、経営の本質を見失っている企業も少なくありません。

ぜひ自社のキャッシュ・コンバージョン・サイクルの推移を分析し、資金収支を見直し・改善していきましょう。

参考図書

社長にとっていちばん大事な「お金」「売上」「経費」がらくらくわかる本

広瀬 元義 / 監修 株式会社あさ出版





人間の生き筋

文／中田典仁

2

011年3月11日、私は仙台駅の近くで14時から経営セミナーの講師をしていました。

そこに突然大きな振動があり、その後4日間を仙台で過ごしました。

あれから7年。色々なことを感じさせていただき、多くの勇気をいただきました。今後は自分自身も「希望に向かって立ち向かおう!」という勇気を、支援先の経営者・管理者・社員の方、そして未来へ繋げる役割でありたいと思います。

今日は、私も講師を務める『実践社長塾®』より、弊社創業者の野呂敏彦がまとめた『人間の生き筋』という語録についての講義の一コマを紹介させていただきます。



教育の根底には人間救済に対する情熱と思想がなければなりません。

家庭教育や学校教育で問題を残した人間の救済は、最後は職場教育で解決するしかありません。職場教育こそが最後の砦です。

いかなる人間も育てる人によって目覚めていきます。

そして「人間」を大切にする人のために良く働きます。

〈国民教育の師父 森信三先生の言葉〉

私達が大切にしている指針です。

経営は経済行為ではあるが、その中に『経世救民』という大きな意味も含んでいると学びました。

ドラッカーも著書『マネジメント』の中で、人を活かすことの重要性を説いています。その共通点は何でしょうか？

ヒト・モノ・カネ・情報、経営資源の中でも最初は『人』……人があつての企業なのです。確かに企業の『企』という漢字は「人が止まる」と書きます。そして、企業においてさらに重要なことは、**経営者一人だけがそれを知っていてもダメだ**ということなのです。

経営者を中心に幹部・各セクションのリーダーが、この考えを共有し、実践しなければ、知らないのと同じなのです。今日学んだからといって、明日突然に受注・利益・資金が増えるわけではありません。

時間という配慮＝過去の手抜きを埋める時間が必要です。

来たる新年に向けて、経営の肝心要を学び・身につけ【財務的に】【収益・生産性的に】【精神的に】強い会社づくりを目指して行きましょう!