

NBC Plus+

vol.2

目標に向かって
努力する人間を
運命は裏切らない。

事例紹介 後編

2年間で営業利益率9.2%、売上高24.2%アップ!

今後の爆発的な成長が
現実味を帯びる—。

経営
Close-up

後編

2年間で営業利益率9.2%、売上高24.2%アップ！
本格始動の3年目は、さらに手ごたえを感じる発展を遂げ、

今後の爆発的な成長が 現実味を帯びる。

◆前回までのあらすじ◆

16年前、内田社長が個人で始めた幼少年体育教育事業。サッカー人気や保育園規制緩和の波に乗って順調に成長し、気がつけば社員27名の企業になっていた。その一方で、人員増加に伴う歪みが生じていた。育ってきたと思うと次々に辞めていく社員。不平や不満労働者意識が横行していた。会社を始めた頃のように社長一人で社員全員を見ることは、もはやできなかった…。

焦りが半分、諦めが半分だったが、実践社長塾®に参加。コンサルタントとマンツーマンで同社の課題を掘り下げていく。浮かび上がってきたのは、社長と社員の間に大きな溝があること、そしてこの溝を埋める共通言語(計数)がないこと。さらに、計数を使っていないのはおろか計数がわからないということ。また、経営内容も一切公開していないというところだった。実践社長塾®を受講後、内田社長はNBCの経営支援を受けることを決断した。

—1年目

幹部に経営者視点を持たせるため、業績検討会や計数勉強会を通じて数字に対する意識を高めた。結果、幹部は社長に指示を受ける側から、社員を動かす側に立っていた。冬のスキースクールの集客では幹部がリーダーを動かし、不況をものともせず目標を大幅達成。この期の営業利益率は前年比で2.2%アップを実現。

—2年目

目標管理制度を導入。年3回の賞与と連動しており、目標達成状況に応じて賞与を配分する仕組みである。このことは自分たちで立てた目標を、自分たちで達成していく風土を醸成することにつながった。さらに、小集団経営の基礎作りを行ったことで、リーダーたちに部下育成の意識が生まれていった。

改革2年目のこの年、前期以上の更なる大幅な増収増益で着地。営業利益率は前年比でなんと7%アップ。着実に、社風の変化が成果として数字となつて表れてきた。

三、本格始動開始

業績検討会・計数勉強会、目標管理・営業対策会議を継続しながら、社員の人間関係を構築した上で、給与制度の構築に着手した。本格的な「労働分配率経営」の導入である。

まず、幹部以外の社員からも4名の特別委員を選出し、特別委員会を発足。評価制度はいかに社員が納得する制度かがその成功の鍵を握る。特別委員会に選出されたメンバーはリーダークラスが中心であるが、こうして社員を参加させ制度を構築することは、社員の納得感を高めると同時に未来のリーダーを育成する意味も持つ。

特別委員会では、次の手順で半年間かけて制度構築を行い、下半期から運用を開始した。

「上半期」新しい経営の土台作り

- ①「全社目標営業利益」から、今期の目標損益計算書(目標P/L)を作成
- ②評価期間の決定(これまで年3回の評価期間としていたものを、年2回に修正)

株式会社ファミリ
代表取締役
内田 博昭氏

兼
マネジメント
野球事業部主任
説田 卓哉氏

- ③各インストラクターのランク付け(前期の利益貢献度、指導スキルなど)

- ④社長から幹部へ、幹部から責任者・リーダーへの権限委譲と各権限・責任の明確化
- ⑤事業部・チーム(以下、小集団)の責任者の決定(=事業部責任者・チームリーダー)
- ⑥各小集団のメンバー編成

- ⑦「目標利益」を達成するための、小集団ごとの労働分配率と、個人ごとの労働分配率の設定

- ⑧小集団ごとの目標・売上・利益の設定



不満はやる気に
変わった!

自分の給与の3倍は
稼がなければならぬこと
をメンバーも理解したこと
がよかった。会議の中で、
売上についてもっとシビア
に話をしていける。

労働生産性を
上げていくには
現状では限界がある。
新たな事業、その発想を
持てるように、日々アンテナ
を張って探していく。



③ 小集団内での個人目標設定
※直接部門は労働分配率を基準とした数
値目標、間接部門は無理に数値化せず
に定性目標を設定
※幹部および小集団の責任者は、個人よ
りも、少集団の業績管理と部下育成を目
標として設定

「下半期」具体的な行動指針を
もとに運用を開始

① 個人ごとの「日計表」を導入↓各小集
団にて管理
「日計表」には、各自が日々の売上・原価・
粗利・人件費・経費・営業利益を記入。
② 個人別「実績」の公開↓個人別「人事評
価」の公開↓個人別「給与」の公開
個人の実績から、どのように評価され、い
くら給与が支給されているかを明示する
ことが重要。

③ 減給対象者育成のための教育・研修制
度の設置
減給対象者も、即減給とはせずに、まずは
教育・研修の対象とし、能力の向上を図り
チャンスを与える。

④ 評価期間ごとの人員配置の見直し
経営観点から、大胆かつ迅速に適材適所
の人員配置を行う必要がある。

⑤ 評価期間ごとにPM合宿(1泊2日)の
実施
半期業績の振り返り、小集団ごと・個人ご
とに目標達成度の振り返り、次期間の目
標設定を行う。

役職ごとの権限と責任を明確化し、各
自の人件費を公開。そして、全社・事業部・
小集団・個人別の目標労働分配率を設定
し、それぞれの責任を明確にした。
(間接部門については、労働分配率という
概念にそぐわないため、対象外となる)

目標設定(評価基準の設定)において、
次の4つの経営課題をその要素とした。

- ① 一人当たり売上高の向上⇨業績達成
- ② 新規事業の開発・推進
- ③ 部下育成⇨業務改善

これらの経営課題を主な評価要素とし
て設定することは、各自がこれらに対し
取り組むことで、自ずと全社の経営課題
が解消されることを目指すものである。
これにより、20代、30代の若い組織でも、
知恵を使い、自ら考え自ら行動する社員・
組織へと変貌を遂げ、決して倒れない会
社へと生まれ変わることができた。こう
して、NBC導入当初の社長からの主要
ニーズであった



1 計数管理体制の構築

2 小集団経営の構築

3 人員増大の中での経営理念の浸透と強
固な組織形成は、

3年間で満たされたことになる。紆余曲
折はあったものの、ここまでたどり着い
た当社は、今期さらに大幅な増収増益で
着地が期待できる状況にある。運用しなが
ら微修正を加えていく必要があるが、昔の
ように社長が声を張り上げなくても、社員
が自ら何をすべきかを考え行動する組織
になっている。今後の当社の爆発的な成
長を今から期待している。

四、最後に

株式会社ファミリ様は、幹部も社員も
若いこと(21歳~38歳で平均年齢30歳弱)
また月1日のみの訪問と時間的に限りが
あることから、導入までのステップを比
較的ゆとり進捗させた。

1年目は幹部を徹底的に教育し、2年目
はそれをリーダーへと落とし込んだ。その
上で、全社員を対象とした勉強会を行っ
た。いずれも共通言語は計数であり、経営
内容の公開と理解が、「労働分配率経営」
導入の基礎となる。幹部が完全に経営者
側の意識を持ったため、社長も(事業承継
まではまだ時間があるが)安心して権限
委譲を行えるようになった。

当社はインストラクター集団であるた
め、個人ごとの労働分配率や稼ぎ高が算
出しやすい側面があるが、いかなる業種
業態であっても、計数を基本とすること、
経営課題を評価要素に設定することは共
通であり、工夫をすればチームや部門ご
との目標労働分配率を設定できる。目的
は、自主・自立した組織の構築である。

社長が大きな声を上げなくても済む組
織とは、社員の自主・自立が進んだ組織で
ある。こうした組織構築は、経営改革であ
り紛れもない社員教育である。

経営 Close-up
会社概要

株式会社ファミリ

【所在地】愛知県半田市

【社員数】34名

【事業内容】

- 幼少年の体育・スポーツ事業
- 幼少年の野外活動事業
- スポーツ・健康
- レクリエーションイベント企画
- 運営事業 ほか

【代表者】内田 博昭

社長参加型 幹部のための勉強会

未来塾

社長参加で幹部のやる気に火がつく!



未来塾とは?

経営者と共に会社の未来を築く幹部を対象としています。改めて会社の現状を正しく認識し、問題の原因を自分自身に求め、改革推進の先導者になるべく目標を設定する2日間です。

— 1日目 —

会社の問題分析、
グループ討論
改善計画立案
グループ目標、
個人目標の検討

— 2日目 —

会社の
改善指針作成、
会社単位での面談

会社・個人の
目標設定、決意表明

ラストは

社長参加で
方向性のすり合わせ・
今後の展望を明確にする!



企業の成長・発展は…

経営者一人が孤軍奮闘して成し遂げられることはありません。右腕、左腕となる幹部と一体になり、会社が目指す方向を共有できたとき、初めて「成長・発展」の一步を踏み出すことができるのです。

日程 **2012年1月～6月 月1回開催** 申込数が多い場合、ご希望の日程に添えない場合もございます。ご了承ください。

会場 **東京 / 札幌 / 仙台 / 新潟 / 名古屋 / 大阪 / 福岡** 会場の詳細は別途ご案内致します。

時間 **1日目 10:30～ 2日目 ～16:00** (予定)

対象 代表者様推薦による役員・管理者の方 (原則として2名様までのご参加となります。)

料金 1社2名様まで無料 (但し交通費・宿泊費はご負担願います。)

講師 NBCコンサルタンツ株式会社 代表取締役 野呂敏彦 他

定員 10社20名まで [各日程] (定員となり次第、締切とさせていただきます。)

未来塾のポイントは
代表者様の参加です

原則として代表者様は2日目にオブザーバーとしてご参加ください。ご来場の都合がつかない場合はテレビ会議による参加をお願いしております。当研修のカリキュラムの一貫としてご理解いただけますよう、お願い致します。

「未来塾」のお申し込み **フリーダイヤルTEL**
お問い合わせは **コチラ**  **0120-677-721**

やらされる仕事はもうやめ！ 言い訳よりも行動を起こす。

研 修を通じて改めて社長の想いや私自身の心の中身を知り、逃げることなく立ち向かっていく決意ができました。やらされる仕事はもうやめ！今後は言い訳よりもまず行動を起こす、自分から仕事をする人間に変わる！

[社長へ] 勉強熱心で性格がさっぱりしている社長を尊敬しています。営業現場をしっかりとサポートできる環境をつくっていきましょう！

実践の誓い

～3年先の夢の実現～

社員の定着率を上げ、
今いる仲間と13億円の売上で
粗利率25%以上確保します。

育成・指導の重要性に気づく。 社員の家族が安心できる 会社をつくりたい。

会 社の経営に携わる幹部としての意識、真剣さが欠けていました。そのため、社員の育成や指導に重要性を感じず、部下とのトラブルに発展していました…。今後は、業務の垣根を越えて部下とたくさんかわり、信用・信頼を得た上で育成・指導に努めます。また、幹部として経営業務に力を注ぎ、現状の課題に対する対策を講じます。

[社長へ] 経理・経営に関する提案をタイムリーに行います。

実践の誓い

～3年先の夢の実現～

現幹部とともに能力を伸ばし合い、
常に業績を意識することで
目標を達成します。

実録！

未来塾に参加された幹部の **声** です。

幹部はこう生まれ変わった！

自分はまだ仕事に正面から 向き合っていなかった。

自 分がやらなければいけないのに、苦手であることを理由にやっていたことが、はっきりわかりました。まず、社内での自分の立場を明確にする。そして、今まで以上に数字に興味を持ち、月に一度改善の提案を行います。

[社長へ] この研修に参加させていただきありがとうございます。これから一緒にすばらしい会社をつくっていきましょう！

実践の誓い

～3年先の夢の実現～

1年半後の決算までに、継続的に
利益を出し続ける体質をつくり、
社員の賞与を1.5倍にします。

自分本来の役割を おろそかにしている、甘えている 自分に気づきました。

今 期の業績が不調であるにもかかわらず、過去の実績から思い上がっていた自分に気づきました。目標達成へとガムシヤラだった頃の自分を取り戻すべく、ふんどしを締め直します。

[社長へ] 対応の遅さ・業務怠慢になっていた私に「気づきの場」を与えてくれた社長、感謝しています。社長が安心できるよう報・連・相を徹底します。

実践の誓い

～3年先の夢の実現～

目標達成を全社員の共通認識とし、
常に現状を把握し未来を見据えた
会議を毎月行います。

世は未曾有の不況…

危機をチャンスに変える

中小企業 緊急雇用安定助成金

経営者の脳裏からいつも離れないのは **経営改善** **経営改革** こんなときだからこそ…

事業縮小を余儀なくされるほどの厳しい状況を逆手に取り、その時間を**業績回復・経営改善のための教育研修**に充てることができます。

助成金は時限立法であるため、後回しにせず、すぐに動き出さなければなりません。しかし、社長にそんな時間はないはず…そこで、NBC社会保険労務士事務所が、御社にマッチする助成金診断を**無料**で実施します。

限定企画

料

断

中小企業 緊急雇用安定助成金 CASE STUDY

平均給与230,000円の会社が、社員10名を対象に丸一日作業させ、外部教育研修を受講した場合

1名あたり

- 「賞金助成」として………7,890円
- 「研修実施加算」として…6,000円

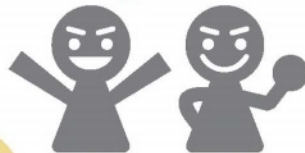
(7,890円+6,000円)×10名=138,900円の助成金が支給されます。

※実際の算出額は企業の実態に応じて変わります。

休ませる期間に研修を受ける



モチベーションの向上・スキルの習得



経営改革に活躍してくれる!

休ませるだけ



結局、だらだら過ごして終わってしまう…



いつも通りに出社モチベーションは低下…

NBCには人材を人財に変える研修があります!

中小企業 緊急雇用安定助成金とは?

景気の変動などの経済上の理由で業績が悪化、事業活動の縮小を余儀なくされた中小企業が、雇用する従業員を、通常の業務に替えて休業させた時、そこに対する手当・賃金等の一部を助成するものをいいます。しかし、休業させるだけでは本当の問題解決にはなりません!さらに、業績の回復につなげるため、休業させた期間中、一定の教育訓練・研修等を実施した場合、1人・1日あたりの助成金が加算されます。

従来の

雇用調整助成金との違い

対象は中小企業に限られますが、支給条件が大幅に緩和され、助成金額も引き上げられました。

NBCだから御社にマッチする 保険料を提案できます!

営業マンの言うがままに加入した保険は見直しましょう。
これからは、企業が保険を選ぶ時代です。

NBC独自の
リスクコンサルティング

事業継続能力の

財務診断

事故や災害時における企業の

物的損失 休業損失 喪失利益保全

そして **事業承継** に関連する準備など、緊急事態を
生き抜くための財務診断を**無料**で実施します。

NBCPlus

御社は大丈夫?

こんな
落とし穴



CHECK1

会社資産の補償は準備していても、
事故・災害時に喪失した利益および復旧費用は
準備できていますか?

思わぬアクシデントから利益と信用を守ることも大切です。



CHECK2

取引先の倒産・不払いによる売掛債権の
補償は準備できていますか?

「取引先の企業が倒産し、売掛金を回収できなくなってしまった」
よくある話ですが、貸し倒れが発生すると利益を失うばかりか仕
入原価まで失うことになります。税務上、損金扱いで処理できる
にせよ、大きな利益を失います。



CHECK3

第三者から、損害賠償請求される可能性がある業務はありますか?

予想もしていなかった賠償事故にあった場合、実損は天井知らずです。



CHECK4

社長が死亡、病に倒れる
などの万が一に備えて
準備をしていますか?

社長が万が一のとき、社長の生命保険金で負債を
補填でき、社長が勇退時、退職金を工面できます。



CHECK5

会社の借入金を
社長の個人保証に
していませんか?

個人保証にしたことでご家族に
大きな負の財産を残すことになりかねません。

無

診

▶ 緊急事態を生き抜くためにNBCの**財務診断**で早めの準備を!

出版記念 NBCフォーラム2012

セミナー
参加特典

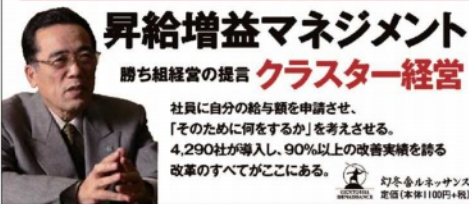
新刊書籍プレゼント

社員を熱狂させる経営術

巷で語られる経営戦略やマーケティング戦略が徐々に時代にそぐわなくなってきました。その理由は、拡大成長ありきの戦略だからです。

今では拡大は戦略のほんの一部であり、2番目にすべきことになりました。事業の永続のためには、利益体質への転換が一番の得策なのです。営業利益が出ているだけではダメ。經常利益が出る企業へと脱皮しなければなりません。

— 25年前、弊社は小さな会計事務所であったが、今では経営コンサル会社として全国に支社を構えるまでになっている。成長させていただいた背景には、間違いなくこのクラスター経営があった。計数という事実の下には、全員が平等であり、経験や学歴などの差別はない。管理は各自が行い、評価も言わば自分が行うという制度は、自由闊達な社風を生み、元気な社員を育てた。代表取締役 野呂敏彦



「給与は自分で決めなさい」
発行：2011年11月末予定 / 定価：1,155円(税込)

セミナーの詳細はWEBから **NBCおすすめセミナー** [検索](#)

会場 東京 / 札幌 / 仙台 / 新潟 / 金沢 / 横浜 / 静岡 / 名古屋 / 大阪 / 広島 / 高松 / 福岡

時間 14:00~17:00 [受付開始/13:30~] **対象** 経営者・役員・後継者(候補)限定 **料金** 5,250円(税込)

出版記念NBCフォーラム2012へのお申し込み・各種お問い合わせは

フリーダイヤルTEL
0120-677-721

無料診断 申込書

無料診断をご希望の方は下記に必要事項をご記入の上、**フリーダイヤルFAX**にてお申し込み下さい。

お申し込み ▶▶▶ **フリーダイヤル FAX 0120-017-073**

ご希望の診断内容を チェックして下さい。 助成金診断 | 財務診断

会社名	TEL
住所 〒	FAX
	Eメール アドレス
業種	フリガナ
売上 億	申込者名
社員数 名	役職

人が変わる。会社が変わる。
NBCコンサルタンツグループ

お申し込み頂いた個人情報は、無料診断および弊社ご案内に利用致します。グループ会社と共同で利用させて頂きませんが、第三者へ提供されることはありません。個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consul.co.jp