

# NBC Plus+

vol.51



事件 現場  
は で  
起こっている!

第一線でお客様と  
関わっている現場には、

業績改善の宝  
眼ついている  
が

# 人が動けば数字が動く。労働分配率が現場を変え、 短期間での業績改善を実現！

文:NBCコンサルティング株式会社

## 出会い

1981年に沖縄県初のディスカウントショップとして誕生した株式会社ビッグワン。定価販売があたりまえだった時代に、時計・家電製品を安価で販売するという、それまで県内になかった業態がお客様から支持を受け、現在では11店舗(直営7店舗、FC4店舗)を展開し、社員数は242名(パート含)の規模にまで成長した。県内に知らない人はいない程の知名度を有する企業である。

同社を3代目として率いるのが、アルバイトとして同社に入社し、管理職・役員を経て社長に就任した久保田安彦社長(52歳)。生え抜きの久保田社長は現場を熟知しており、また温厚な性格なためスタッフからの人望も厚い。さらに戦略家であって、「良いと思うこと」はすぐに実行する行動力・判断力のある社長だ。

「社員が自ら考え行動し、各店舗で問題解決できる組織を作りたい」と思い描いていた久保田社長は、毎日幹部を集め会社の考え方を直接伝える場を設けるなど、熱心に社員教育を行っていた。

## 見えてきた課題

※企業経営における重要指標の一つ。企業経営で生み出された付加価値(限界利益)のうち、どれだけ人件費に分配されたかを示す指標であり、生産性の分析や人件費の適正水準を把握するために用いられる。

弊社にご縁をいただいた2014年当時、広告費等の経費・人件費の圧縮で利益は確保していたものの、売上は三期連続減収。30%が目安といわれて

独自に学んだ労働分配率(※)管理を各店舗に指示したことでも、社員の成長を願つてのこと。

売上を犠牲にしてでも、労働分配率を下げる覚悟をし、実行した結果、無理なシフト調整がたり、次第に接客・商品補充・清掃等の店舗環境やスタッフのモチベーション、顧客へのサービスは悪化。想定以上に客数・売上は減少した。そのような中、久保田社長の目に留まったのがNBCからのセミナー案内だった。

保田社長は、財務分析や社風調査の結果をもとに「売上至上主義が災いし、資金留保ができていない」「店舗別の業績管理が行えていない」「各店舗を管理する店長・マネージャーの利益意識が低く、また部下育成を行っていない」「やりがいを感じている社員は多いが、会社の方向性に不安を感じている」などさまざまな課題の本質的原因を担当コンサルタントと二人三脚で分析し、次の3つの改善方針(図1)を立てた。

図1

# 3つの改善方針

企業の改善は、社風の改善から

仕組みの導入だけでは、自発的問題解決型組織の維持はできない。

1 意識改革(当事者意識を持たせる)

2 計数で物事を考える

3 自発的問題解決型組織  
への転換

STEP01  
戦う集団への変革

「あたりまえ基準の向上」

- ・会社の方向性共有
- ・決めたことをやりきる組織への意識変革(まずはリーダーが実践)
- ・5S・挨拶・気遣い・配慮(社内でできることは社外でもできない)

③ 各店が自ら知恵を出す  
問題解決型組織への転換

目標利益達成のために何をすべきか、自分たちで考え改善活動を行う「自発的問題解決型組織」への転換。社員以外のスタッフ(パート・アルバイト)も巻き込み、現場改善へ参加してもらう。

② 店舗別の利益や貢献度が見える仕組み作り

店舗ごとに生じている接客・5S・商品搬入・欠品対策・チームワークなどの格差が、業績と連動していること、そしてその原因は店舗風土(店長・管理者の考え方)に影響していることを可視化し、当事者意識を持たせる。

① 店長・管理者の育成  
(「あたりまえ」の基準を統一)  
強固な財務基盤を築くためには、収益性の向上が急務。そのためには、まず幹部・管理者に現状の会社の問題点・改善課題・方向性を共有し、数値改善の必要性を説明。



## 計数が中心の組織作り

「労働分配率経営の導入・実践」

**STEP03**  
**自分達で考える組織**

「労働分配率の運用」

- ・社長は方針と決裁のみ! 利益目標・昇給目標等、自部門で決定

# 比較

図2 店舗労働分配率

## 労働分配率比較

	全社平均	店舗A	店舗B	店舗C	店舗D	店舗E	店舗F	店舗G
労働分配率	33.8%	28.1%	31.0%	38.0%	36.4%	38.5%	45.7%	31.4%
パート比率	67.9%	68.0%	75.2%	68.0%	59.8%	68.3%	71.0%	64.3%
一人当たり購買点数	5.44点	7.28点	5.26点	4.97点	5.09点	4.68点	3.97点	4.98点
客数（月）	294,339人	67,182人	48,830人	47,124人	39,591人	31,027人	26,388人	34,19人
店舗平均粗利率	15.4%	16.2%	16.0%	12.4%	14.1%	17.7%	15.4%	15.9%

労働分配率が会社平均より高い店舗は、1人当たり購買数が少ない

## 社風調査

	全社平均	本社	店舗A	店舗B	店舗C	店舗D	店舗E	店舗F	店舗G
全体平均点	46.9点	53.9点	47.5点	43.6点	46.4点	41.3点	52.4点	37.8点	52.5点
共通目標	47.1点	53.6点	48.5点	42.8点	47.5点	40.4点	53.0点	38.4点	52.6点
意欲積極性	47.1点	61.3点	48.5点	43.0点	46.1点	36.5点	51.8点	37.3点	52.4点
満足度要素	48.3点	65.8点	46.5点	46.0点	46.7点	37.8点	53.0点	39.2点	51.7点
不満足要素払拭	45.3点	54.5点	51.5点	38.6点	45.4点	34.6点	50.0点	34.4点	53.3点
コミュニケーション	46.8点	46.1点	44.3点	45.5点	45.2点	50.3点	52.7点	37.9点	52.4点

購買点数が少ない店舗は、スタッフの活性度が低い

「実践社長塾(R)」受講後、今後の経営改革を進めていく上での実態把握と重点課題を探るために診断調査を実施。面積や立地、取扱商品が異なる中、各店舗の業績と店舗風土にどのような因果関係があるかを調査した。

## 診断調査の内容

### ●店舗スタッフへのアンケート調査・インタビュー

店舗風土に大きな影響を与える店長・管理者の評価アンケートや仕事観、給与体系などに関するアンケート調査を実施し、管理者のリーダーシップやスタッフの活性度を可視化。また、パート・アルバイトを含む全社員へのインタビューを行い、問題意識や改革への意欲を確認。

### ●データ分析

客数・客単価・来店頻度・商品回転率などのデータをもとに、店舗ごとの利益貢献度や格差要因を分析。

## 診断調査

### 店舗視察

販売士検定有資格者や大手小売業での店長経験者等による覆面調査を実施し、顧客視点での改善点を洗い出し。

※調査内容は事前打合せの上、決定します。

診断調査の結果、「労働分配率が全社平均より高い店舗は、一人当たり購買点数が少ない」「購買点数が少ない店舗は、スタッフの活性度が低い」ということが判明した。(図2)このことから、改革の重要指標を購買点数とし、改革をスタートすることとした。

## 改革のスタート

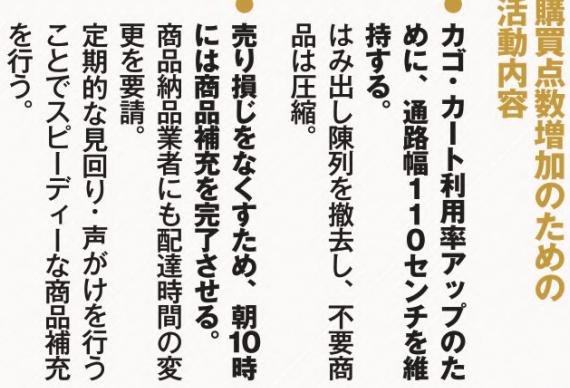
「実践社長塾(R)」で定めた方針に則り、まずは店長・管理者を対象に、労働分配率についての勉強会および業績検討会議を開催した。目的は会社方針、目標損益、労働分配率改善の必要性や労働分配率の構成要素(図3)について理解いただくことである。

# 図3 労働分配率(7店舗展開)

労働分配率 スタッフ数 パート人件費比率 を比較



業績につながる自分達で出来る改善に意を絞る



管理者が他店舗の業績や店舗格差に興味を持つきっかけにもなり、店舗主導の改善活動の推進、店長・管理者がリーダーシップを發揮する訓練の場としての目的も果たした。

この月次の業績検討会議は、店長・管理者が他店舗の業績や店舗格差に興味を持つきっかけにもなり、店舗主導の改善活動の推進、店長・管理者がリーダーシップを発揮する訓練の場としての目的も果たした。

各店舗で店長・管理者のリーダーシップが發揮されるにつれ、購買点数増加の意識が全社員で共有され、店舗主導の改善活動は活発になった。さらに、パート・アルバイトスタッフからも現場視点の意見が多く出てくるようになるなど、巻き込みも順調に進んだ。また、購買点数増加のためのさまざまな取り組みが顧客へも伝わり、客数が徐々に回復していく。

- 購買点数改善を目的とした売り場改善案を収集。
- 会議を行いながら社員以外のパート・アルバイトスタッフにも参加依頼。
- 集約した店舗改善要望や改善意見を本部へ提出。
- 売り場・レジ周り・スタッフルーム・倉庫の5S強化

# 結果

人が動けば数字が動く一。  
労働分配率が現場を変え、短期間で大きな成果を生み出した。

1 購買点数+0.5点改善

2 売上昨年対比 114.8%、売上総利益昨年対比  
117.1%、営業利益昨年対比 175.7%

3 人件費大幅増加実現

- 店舗主導で行える改善項目に目を向け、そこに注力する。
- 業績・貢献度を見える化し、自分たちの活動が業績にどう影響するのか？を常に意識させること。
- 「何のために活動を行うのか？」という目的や、どのようなメリット（給与への還元・店舗修繕・顧客サービスの強化等）があるのかを繰り返し伝え、改善活動自体にやらされ感が生まれないように注意を払う。

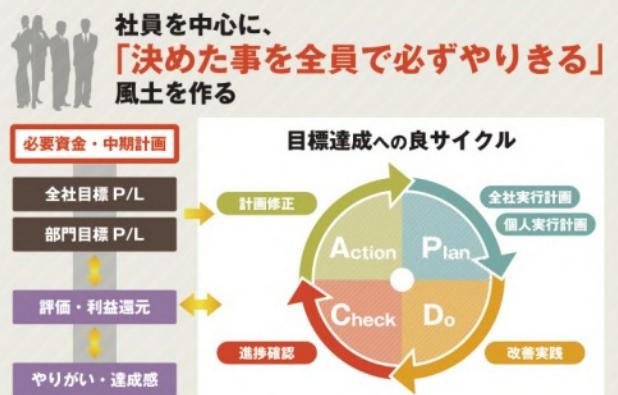
自分達で考えて、自分達で成果を出して、自分達（お客様）に返ってくるという仕組みを整えることは、間違いなく企業の成長に繋がる。

労働分配率をどのように「ルール」の上で導入すれば、社員が納得しモチベーションが高まるかは業種・業態によつても異なるが、同社でのポイントは以下の通りである。

第一線のお客様と関わっている現場には、業績改善の宝が眠つている。

同社は次の段階として、パート・アルバイトスタッフの時給アップに挑戦中だ。県内の同業平均よりも高い時給を支払う企業となり、スタッフ全員が安心して、胸を張つて働いていただけ る環境作りに着手している。

社員の両親にも安心してもらえるような企業を目指して



沖縄密着で  
県内11店舗展開!



株式会社ビッグワン

[所在地] 沖縄県

[社員数] 242名(パート含)

[事業内容] 総合小売業(ディスカウントショップ)



# コンサルタントの 視点



市山 智孝  
Tomotaka Ichiyama  
NBCコンサルティング株式会社  
福岡支社長



今号紹介企業様の担当  
コンサルタントをご紹介。  
何を考え何をモットーに  
現場にいくのか?

**二人三脚で共に  
成長していける場が現場一。  
縁のあったクライアントの「応援団」で  
いたいと思っています。**



## 今回の紹介企業様に対する視点

今回、紹介させていただいた株式会社ビッグワン様は次の段階として、パート・アルバイトの方の時給アップに挑戦中です。県内の業界平均よりも高い時給を払う会社にして、スタッフの皆様が安心して、そして胸を張って働いていただける環境づくりに着手しています。

ビッグワン様は現在成長過程にある会社です。本土から競合店が進出してきていますが「ビッグワンに来ればワクワクする」と思っていただけるお店づくりを進めていけば、お客様は当社を必ず選んでくださると思っています。

地域平均以上に高い給与が稼げる会社、頑張れば成果を上げ、評価を得られる会社、夢が実現できる会社、その代わりに求める次元の高い会社、仮に別の会社に移ったとしても活躍できるような人材を輩出できる会社、そんな会社にしていきたいと考えています。たとえば、社員が結婚の挨拶を行った際、お相手のご両親に「ビッグワンで働いているなら安心だね!」と言われる会社一。沖縄県できらりと光る、魅力的な会社を実現していくためにも今後も全力で支援してまいります。



## 経営コンサルタントを志したきっかけ

前職は製造業で生産管理業務を行っていました。取引のある関係業者様の業務改善のお手伝いなどを行っていましたが、ある時ふと、自分の30年後を考えることがありました。このまま定年を迎える自分は満足するのだろうか?どうせ65歳まで仕事をするのであれば、充実した仕事をしたい。そのため今までの経験を活かして大きい世界で仕事をしてみたい。そして離れて生活している両親が自慢できるような人間になりたいと思うようになり、この業界への挑戦を決意しました。



## 経営コンサルタントとして一番心掛けていること

私は縁のあったクライアントの「応援団」でありたいと思っています。そのために最も重要だと考えているのは、コミュニケーション(物事の伝え方)です。

企業改善の主役は社員の皆様です。幹部・管理者・社員・パート・アルバイト、すべての皆様に「達成感とやりがい」を感じてもらえるように様々な取り組みを進めていきますが、その大前提として「皆様が自発的に行動すること」が必要です。そのためには、皆様の行動と数字の因果関係を理解いただけよう、数字を噛み砕き、わかりやすい言葉を用いることを意識しています。その場で格好の良いことをお伝えしても、私たちがいない日数の方が多いですから、皆様が理解・納得していなければ行動は変わりません。当然、成果が出ることは決してありません。

相手の立場に立って、相手に理解してもらえるように、相手にその気になってもらえるように物事を伝えることを一番心がけています。



## 「現地現場」とは?

ワクワクする場所です。自社内にいるよりもはるかに生きがいを感じます。

常にお客様と接する現場の皆様が満足していなければ、お客様に満足を提供できるはずがないと思っています。満足とは金銭面だけではなく、意思疎通・評価・業務負荷など様々な面での満足です。

そのためには私たちが現場に足を運び、皆様の意見を聞いて、一緒に考えて、一緒に解決策を見つけて、成果と一緒に喜び、未達の場合はしっかりと反省して、次の作戦と一緒に考えて…二人三脚で共に成長していける場が現場だと思います。

毎月の現場訪問の際に、自信に満ち溢れた表情で私に目標達成の報告をしてくださる瞬間がたまらなく好きです。



## これまでのコンサルティング場面での一番 印象に残る「ピンチをチャンスにした経験」

愛知県のあるお客様で、市場の影響で売上が前期の50%まで落ち込んだことがありました。当然当期の業績は厳しいものが予想されましたが、その危機的状況をチャンスに変えようと、業績を現場・営業・設計・物流全スタッフで共有し、一致団結して乗り越えることができました。社員を誰一人解雇することなく、賞与支給を行い、会社も黒字で着地することができたのです。今では当時の数倍の会社規模に成長されています。そのような時期にご縁をいただき、一緒に取り組ませていただいた経験は私の一生の宝物です。