

NBC Plus+

vol.64

この世に起こることは
全て必然で必要
そしてベストの
タイミングで起こる



ト ッ プ イ ン タ ビ ュ ー

7年間で自己資金**1億円増**

自己資本比率8%→**48.8%**

粗利率は14%→**36.5%**へ改善

その改善方法とは？

今の自分を変えたい時、
成長させたい時は、
動くしかない。

文：NBCコンサルタンツ株式会社

弊社代表野呂との 運命的な出会い

野呂社長と初めてお会いしたのは、大阪で開催された経営者塾に参加した時のことです。その衝撃は走馬灯のように思い出します。

当時は「先代から引き継ぎ、15年で売上を10倍以上に成長させた」という自信や自負もありました。しかし、野呂社長から初対面にも関わらず「こんな経営でいいのか？」と頭ごなしに言われ、「初めて会う人ここまで気づきを与えてくれる人がいるのか!？」と衝撃を受け、魅力に取りつかれました。

そして経営者塾の中では、経営者としてあるべき姿や方向性を示していただき、社員に対する想いを明確な行動レベルにまで落とし込みました。元々「自分は正しい」「言うことを聞かない社員を研修で変えてもらおう」そのようなことを考えながら参加していましたが、結局経営者が変わらなければ何も変わらないことに気づくことができたのが一番の収穫でした。

当時、当社は10名入社したら10名が辞めてしまう、人が定着しない会社でし



株式会社ことぶき精肉店 代表取締役 **伊藤 忠昭氏**

1970年愛媛県西条市生まれ。

1994年に父が経営していた精肉店に入社。

その後、食肉卸・飲食業への進出・多角化を行い、四国トップクラスのトータルフードサービス企業へと成長させる。

座右の銘は「経営の目的とは、社員とその家族を幸せにすること」

た。結局、自分の言うことを聞く社員を探していたので、当然そうなります。それが、野呂社長からいつも指導いただいている「経営の目的とは、社員とその家族を幸せにすること」が自分の心に落ちた瞬間、社員が辞めず、会社に留まってくれるようになりました。

平成29年3月現在、正社員46名、パート・アルバイト155名の会社になりました。ここ3年間の定着率は90%以上、10名入社したら9名留まる会社になりました。そこがすべてだと思います。

経営者として大切にしていること

業種や規模に関わらず、どのような会社においても言えることだと思いますが、

- ・常に新しい息吹を吹き込むこと
 - ・常に新しいことにチャレンジすること
- です。会社が良いうちに、次に何をやるか考え抜いて、会社の方向性を社員に示し、共有していくことを大切にしています。行動力だけが社員を幸せにすると思いません。

三方善し(売り手善し、買い手善し、

お客様は財産である。

企業理念

お客様にとことん喜んでもらう!

チャレンジ
社員全員でチャレンジ

信頼
お客様からの信頼

幸せ
お客様・社員の幸せ

① チャレンジ 何事においても勇気を持って取り組む

- ①自分の意見を勇気をもって相手、お客様に伝える。
(社員同志、職場の仲間同志も同様)
- ②次のステップ(新しい仕事・役割)の業務に勇気をもってチャレンジ。
- ③新業態・異業種・新店舗に勇気をもってチャレンジする。

② 信頼 最大利益を勝ち取る

お客様満足度を上げ、とことん信頼してもらう。

③ 幸せ 仕事の成果

①②の結果最大報酬を勝ち取り生活水準をあげる。

それを実現するために、常に新しい息吹を入れ続け、社員と共に新たなチャレンジを続けています。新規事業については、失敗しないように様々な角度から考え計画に落とし込みます。新規事業における経営者の2つのルールとして、「自己資本比率を1%も下げない」「半分は自己資金を準備する」ことにしています。



世間善し)を当社なりにアレンジして、社員にわかりやすく六方善し(社員とその家族、お客様、仕入先、地域社会、国家、会社)にしました。

弊社代表野呂とのエピソード

ことぶきグループも一昨年から新卒採用を始めました。新卒採用初年度が8名、昨年度3名、今年度6名の予定です。新卒採用を始めたきっかけは、北海道にあるNBCの白老研修所で行われていた新人研修へ参加したことでした。野呂社長から当時の新人6名に対して2週間の研修をやるから協力してくれと要請を受け参加していました。研修では昼夜を問わず、野呂社長が経営者として自分の人生観・想いを、厳しくも温かく伝えている姿に感動しました。よく言われる「鉛とムチ」の使い方。厳しい部分は熱くホットに、食事をする際は父親のように温かく接し、計数に関してはクールに取り組んでおられました。

プレゼンテーションを作成し、野呂社長や私に発表を行う研修もあり、この時に研修生の変化・成長を目の当たりにし、新卒採用を行うことの重要性を理解しました。当時のことが今の新卒に対する育成方針になっています。1~2年かけて1から伝えていき、こ

とぶきのプロパー社員を育てることが目的です。一昨年、何もわからない状態で新卒採用を始め、新卒採用と人材育成に関しては、新規事業の展開以上に経営者の仕事として取り組まなければならないことに気づきました。

その後、野呂社長から「人の教育とは、流れる川の水に字を書くようなものだ」というメールをいただきました。

野呂社長からたくさん言葉をいただいています。とてもインパクトのある言葉であり、「人の成長の手助けを行うことには答えがない」ことを感じました。

社員の幸せを一番に考えることが経営者の使命

8年前に社風調査を実施した時、会社の方向性、経営者の考え方、会社の将来性、信頼は最悪の結果になりました。唯一、人事評価・給与については、実績に応じて支給していたのでプラスになっていました。

経営者としては受け入れ難かったのですが、その後一週間かけて、今までは自分が気持ちよくなるためだけの超自己中心的な経営(自分さえよければい



株式会社ことぶき精肉店 社風アンケート結果

■会社の活性化

【平成21年12月】



【平成27年6月】



■社員の活性化

【平成21年12月】

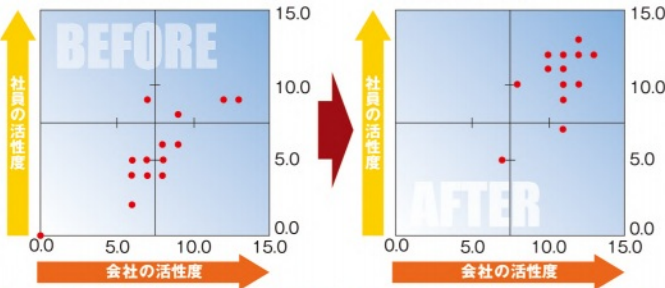


【平成27年6月】

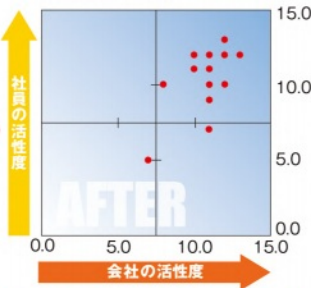


■社員の意識分布

【平成21年12月】



【平成27年6月】



い、売上を上げて利益が出て自分の給与・お金が増えることが楽しいだったことを自ら省みました。その手助けをするのが社員であり、一番手助けしてくれた社員を最も評価していました。しかし、これではだめでした。

野呂社長から「自分が決めたことに対して、他人(社員)を巻き込むということ、自分の使命・経営目的だ」ということに気づかせていただきました。

経営者が自分のやりたいこと、長所を伸ばすことは重要ですが、やりたいことをやる時には、必ずその事業を通じて「自分がどうなるのか」ということよりも「社員が幸せになるのか」を基準にしなければならぬことも教えていただきました。「社員の幸せを一番に考えることが経営者の使命」と強く言われて、利己的だった自分に気づかされました。

安心してまず安心させる

社員には、新規事業でしんどい思いをさせるだけではなく、新規事業を通じてどうなりたいのか、事業計画を立て数字に落とし込んで、提示・共有する必要があります。



社員全員に配られることぶき手帳

そういったことを踏まえ、経営者である自らの想いを抜本的に見直し、会社の方向性、自分の考え方をわかってもらうための経営方針発表会、第3四半期発表会、自分なりの小会議を実施。想いを伝える場などで社員手帳を使って、自分の考え方や会社の将来・方向性を明確に伝えてきました。

将来を見ることが社員に安心と希望を与えます。

今年も2店舗新店をオープンする予定ですが、売上・利益よりも、新店をオープンすることで社員が今以上に幸せを考えることができるようになり、「報酬が上がる、有給が使えるようになる、一時金が増える、今よりも幸せになる、今よりも繁栄する」ことが、新店をオープンする目的だと何度も何度も直接伝えていきます。

計数を理解できたことで、 商売から経営へ転換

当社でも計数管理が当たり前になるまでに8年かかりました。学び始めの時期はかなりの時間を費やし勉強したことをよく覚えています。

8年前は食肉卸事業を主流にして、売上を倍にすることを目指していました。その時には「粗利率をどうするか、在庫をどうするか、棚卸をどうするか」などは、全く考えていませんでした。売上は上がりましたが、粗利率が24%↓14%まで下がり、運転資金が不足……。近寄ってくる銀行からどんどん借入を起こしていました。

その結果、自己資本比率は8%まで落ちていましたが、計数が示す意味を経営者としてまったく理解できていませんでした。

今は6年前から始めた現金商売の飲食事業が7店舗あり、全体の売上の4〜5割を占める会社の主力事業になっています。そして、野呂社長から売上ではなく、資金が全てであることを学び、「資金を残すこと」「資金を増やすこと」に取り組んでいます。

粗利率を決めるのは 経営者の仕事

また、野呂社長からはいつも「粗利率を上げていくことを意識しなさい」とアドバイスをもらいました。今では、当時14%まで下がった粗利率が卸・小売・外食を含めて36.5%に改善、自己資本比率も8%から前期48.8%まで回復することができました。

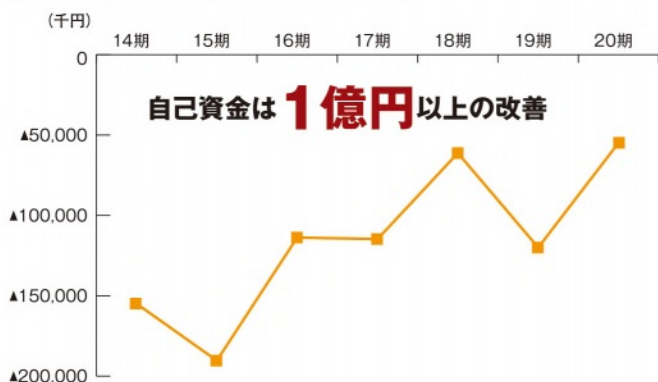
銀行借入も当時2億4千万円から1億2千万円と半分以下になり、さらにキャッシュフローが年間1億円を超える会社になりました。

当時を振り返ると、自己資本が何かということもわかりませんでした。野

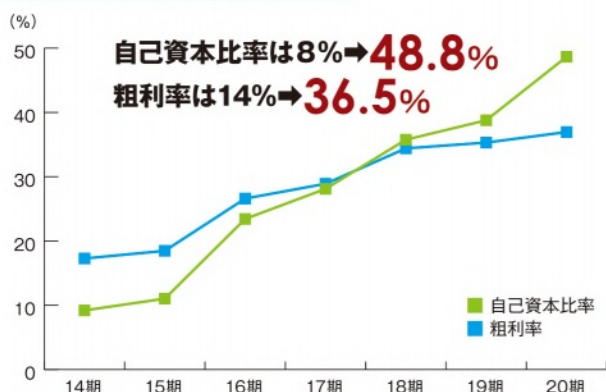
呂社長から経営者として自己資本比率を上げるために増資することの重要性を教えていただき、今は4千万円まで自己資本を充実させるようにしてきました。当時周囲には、経営者として見本になる人がなかなありませんでした。野呂社長と出会って初めて「こんな経営者になってみたい」「こんな風に正しい経営の考えを持ちたい」と自分以外の経営者に憧れを抱きました。しかし、憧れるだけで、何から始めたらいい

かわからなかった……。そこで、野呂社長に言われたことをただ純粹にやってきました。まずは、増資することから実践。この部分も野呂社長から「経営者たるもの人生をかけて経営すべき」「そのためには自分自身が経営に力をかけられるか、それを示すために自分のお金を会社を増資して会社を安定させる」ことを学びました。

自己資金(現預金-借入金)改善の推移



自己資本比率・粗利率の推移



NBC式の研修制度や イベントを導入

ちょうど6年前、NBCの海外研修へ参加させていただいたことがきっかけで、自社でも海外研修を行うようになりました。NBCの海外研修に参加しても多くの気づきがありました。

海外研修では、社員のリフレッシュはもちろんです。社員間の交流を促し、組織を強固にする。当社でもすでに5回実施し、昨年はグアムで実施しました。食肉卸・飲食・小売部門の垣根を越えた交流にも役立っています。

日本人がいない海外に行くことで集団行動がしやすくなり一致団結し、深い絆が生まれます。

その他の行事についてもNBCが行っていることを単純に導入しただけです。憧れの経営者がやってきたことをそのまま、言われるがまま真似してやってきただけです。経営者としての姿勢や野呂社長から学んだこと、計数知識、正しい経営の在り方、会社としてどのような行動をしなければならないのかなど、社員に経営者の想いをどのように伝えるかが引き続き重要だと感じています。

5つの年間イベントと研修制度

4月：入社式

5月：幹部宿泊研修…金比羅山

6月：第3四半期発表会(社内)

9月：経営方針発表会(金融機関、取引先、社内)

1月：海外研修

新卒研修(毎月)、試算表研修(毎月)、アカデミー
店長研修(毎月)、パートナー研修(2ヶ月1回)
成功体験、社員、PA表彰、ことぶき手帳(理念浸透)

バランス経営

やる時はやる!遊ぶ時は思いっきり遊ぶ!

HOT

- いい社風作り
- 人を大事にし、人が成長する
(人が辞めない会社を作る)
海外研修・新卒採用
方針発表会・繁盛店視察
- コミュニケーションの場を作る
- 年間行事を継続する

企業文化を作っていく
ことぶきグループの価値観を
育てていく

COOL

- 計数に強い社員を作る
(仕組化)
- 予算達成
- FL管理
- 人時生産性
- 人時接客数
- 自己資本比率

業績が上がらないと、
誰も幸せにならない

これからの展望は
ご家族にとことん喜んで
もらえる業態

おやじである会長の代から続くお肉屋職人の技と、自分で立ち上げた食肉卸の商品力・仕入れの安さという2つの強みを活かし、牛・豚・鳥を基本として、焼肉、焼き鳥、かつ丼・とんかつ店舗を郊外で展開していきます。好立地エリアで最大規模のお店を展開、50〜80席程度のFCの影響を受けない経営を実現していきたいと考えています。

社員には負荷がかかりますが、当社は200席以上の店舗を作り、FCができないマネジメントを行うことが戦略です。また10年・20年経過してもなくなるらない、寿命が長い店舗を、マーケットサイズの最も大きいファミリー層をターゲットにして発信していきます。

そして、おじいちゃん・おばあちゃん・お父さん・お母さん・お子様まで、三代代で利用できる店舗を目指します。お子様が大きくなった時にまた利用してもらえ、結婚したら子供を連れて気軽に来店していただける循環の店舗づくりが理想です。

プロをも唸らす、
高品質なお肉をご家庭に。

株式会社ことぶき精肉店

【所在地】愛媛県西条市朔日市

【社員数】201名(パート含)

【事業内容】食肉卸業、飲食業、小売業



バーベキュー
お家焼肉のお肉なら

ことぶき家

検索

インサイド・アウト

7つの習慣を学ばれたことのある方ならご存知かと思います。

本来もっと掘り下げて解釈を加えなくてはなりませんが、
この言葉のみを端折って説明するとしたら、

- まず最初に自分の内面を変化させること
- それから自分の外側に影響を与えること

……この順番であるということ、

すなわち

「状況を変えたければ、まず自分を変えなければいけない」

……ということになろうかと思います。

先月、25日連動で全国を飛び回ったスーパーエース。
肩が痛いと言うものの、「まだイケる、まだまだイケる」と呪文のように唱えていました。

先週、数年ぶりに会ったエース。
少しやつれて、若干老けたような気がしましたが、
相変わらず、スピード感と超ド級の快活さは健在でした。

同じく先週、苦しいころにそばにいてくれたすこぶる聡明な
アラフォー女性たちと会いました。
彼女たちは脳ミソとふくらはぎが直結しているかのごとく、
活動的で小回りが利き、さらに「顔面偏差値の高い」女たちです。

先日、昔とても影響を受けた先輩がSNSにこう投稿されていました。
「自分のやりたいことをやって生きていくためには、
自分以外の人のやりたいことを高いレベルで理解し強烈に支援することが必要」と。

この5人は、圧倒的に突き抜けていて、
どんな局面でもエンジンをかけられる人たち。

「一体どこからそんなパワーが湧くのだろうか？」

そんなことを思ったか思わないかのうちに、
私は彼らのペースに巻き込まれ、くるくると動き回っていた気がします。

この5人の共通項は“多動”ということ以外に
「世話になった」というフレーズを多用するところにあります。

インサイド・アウト

**彼らはずっと、自分自身と闘い、走り続け、
そして、周囲を巻き込み影響を与えるのでした。**

彼らの持ち物はいつだって、周りへの「感謝」でした。

(まつ)

