

NBC PLUS+

vol.115

先人たちが築いた
ブランドを受け継ぐ
その覚悟と未来への冒険

事例紹介 / 有限会社羊肉のなみかた



過去最高益を達成～ せたい自分へ。



羊肉の可能性を追求し続ける羊肉専科 老舗でありながら時代の変化に進化で対峙

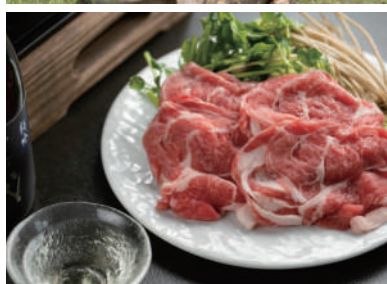
文/NBCグループ

羊肉専科として『羊肉のなみかた』は羊肉の可能性を追求し、その美味しさを多くの人々に届けてきた。ルーツとなるのは1958年、山形県米沢市に初代が創業した『なみかた羊肉店』。定番部位から希少部位まで幅広く取り揃える羊肉専門店として地域の人たちに愛され、独自に開発した『義経焼』は今や米沢市民のソウルフードとして広く知られるまでに。2階に併設した『なみかた羊肉店めえちゃん食堂』ではいわゆるジンギスカンの枠を超えた多彩な羊料理を提供し、幅広い層から人気を呼んでいる。こうした地元消費に加え、ネット販売も好調で着実に全国へファンを拡大し続けている。

半世紀を超えて確かな技術と伝統のバトンを受け継ぎ、現在指揮を執るのは33歳4代目社長の行方進之介氏。祖父・伯父・父と代々受け継がれた技術、そして提供する羊肉の品質に誇りをもち、自身の代でそれをさらに広く多くの人々に楽しんでもらうためには、

もっと羊を知り自身の武器を持たなければならぬ……と、羊を巡り世界50ヶ国以上を旅してまわった。また、ウェブサイトの刷新、SNSの立ち上げを行い、インターネットでの商品販売にも力を入れている。

創業から65年余——。老舗でありながら進之介社長をはじめとする若い世代の声を積極的に取り入れ、時代の変化に柔軟に対応し進化を遂げ続ける企業だが、ほんの数年前までは目の前の仕



「羊肉のなみかた」公式ウェブサイトより

PROFILE

会社名	有限会社羊肉のなみかた
代表者名	代表取締役会長 行方正男氏 代表取締役社長 行方進之介氏
従業員数	10名 (2024年2月時点)
設立	1989年11月
資本金	500万円
事業内容	食肉小売 (羊肉専科・ジンギスカン・義経焼・フレッシュラム・ペット用生肉) 食堂・レストラン「なみかた羊肉店めえちゃん食堂」
所在地	〒992-0026 山形県米沢市東2丁目1-30



～コロナ禍というピンチをチャンスに！

継ぎたい会社へ。継が

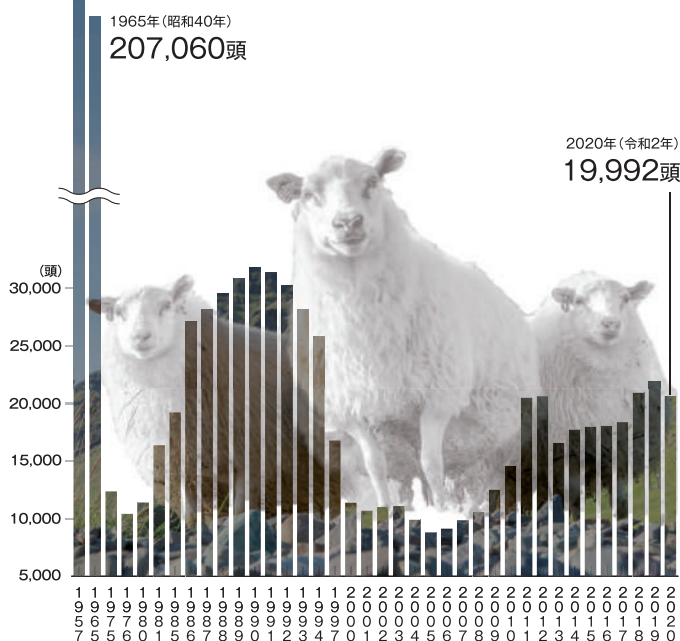
1957年(昭和32年)

944,940頭

(統計上の数値であり、実数では100万頭以上ともいわれている。)

全国のめん羊飼育頭数の推移

第2次世界大戦の戦後における
衣料不足による国産羊毛の需要増大から、
1957年(昭和32年)には94万頭以上に達したが、
昭和34年に羊肉、37年には羊毛が輸入自由化となり
その数は一気に激減。平成初期にやや増加したが、
近年はほぼ横這いで推移している。



※農林水産省「畜産統計」(農林水産統計速報)および
社団法人中央畜産会統計をもとに弊誌にて作成
※一部、秘密保護上非公開の県あり

食べる文化のなかった羊の肉が
地域のソウルフードとして
半世紀の間
愛されるようになったワケ



有限会社羊肉のなみかた
代表取締役社長 行方進之介 氏

事に手一杯で次代について考える余裕
もなかったという。
「このままでは…承継はおろか…」
2017年3月、会長夫妻が訪れた
のは、NBCの経営セミナーだった。

羊肉のなみかたの成り立ちを
紹介するには、まず時代背景を
理解することが必要になる。日
本における羊肉の歴史について、
進之介社長が説明してくれた。

●進之介社長「今の日本には羊
が1万頭くらいしかいません。
昭和の初期には、その100倍
くらい、99万頭もの羊がいまし
た。政府がめん羊100万頭増
殖計画を打ち出したからです。」

なんでも、明治維新以降、毛織
物の需要が増大し、大正7年に
100万頭増殖計画、昭和10年
代には第2次世界大戦による軍
需羊毛自給のための、めん羊飼
養の奨励が国策として行われて
いたのだとか。戦後には衣料資
源の不足によって羊の飼養熱が
一層高まり、ついには100万
頭に到達するかと思われたもの
の、輸入羊毛の急増や化学繊維
の普及によって国産羊毛の価格
が一気に下落。日本で羊を育て
るメリットが失われていったと
いう。

●進之介社長「米沢でも多くの
羊が飼育されていましたが、輸
入羊毛の急増や化学繊維の普及
で国産羊毛が売れなくなりました。
祖父は困っている農家さんから
羊を買い取り、店を始めたと言

いています。ただ自分がやりたくて始めただけかもしれないし、話がだいぶ美化されているかもしれないけれど(笑)。

研究熱心な人でジングスカンのタレも自作して、とても評判が良かったそうです。」

とはいえ、まだ羊肉を食べる文化が根づいていない時代。それどころか「肉自体あまり食べることがなかった」という。そんな時代に、羊肉専門店を経営する苦労は並大抵ではなかったようだ。

●進之介社長「もともと食べる文化がなかった羊肉を扱うわけですから、経営は厳しいものだったと聞いています。尚且つ、初代は、自分では肉も捌けなかったもので、職人さんを雇うしかありませんでした。職人さんを雇えばそれはそれで大赤字。

ニーズに応じて商品が300種類以上に増加
売上は伸びているのに利益が上がるらない



現在も人気商品の「義経焼」

大変な貧乏生活だったと聞いています。ところが、1963年に名物の『義経焼』を開発して、爆発的にヒットしたのです。

今でも、近所の50〜60代の方からは『牛肉といつて食べさせられていた。』とよく言われます。その頃は、焼肉といえば義経焼と思っただけで、聞いてみたいのです。」

こうして初代の行方貞一氏が試行錯誤を繰り返して完成させた羊肉焼肉『義経焼』は、安く

美味しい米沢庶民の味として急速に広まる。その後、半世紀を超えて代々受け継がれ、羊肉のなみかたの基盤が築かれていった。

義経焼が地域ブランドとして認知されるようになり、現会長・正男氏の兄である富美男氏が初代からバトンを引き継ぎ、2代目社長に就任する。

●正男会長「父譲りの研究熱心な兄が長く社長を務めており、私は店長として食肉の仕入れと販売を任されていました。『あとを継ぐ』と言ってくれた進之介社長は、調理師専門学校に通いながら店の手伝いをしていました。その卒業と同時に、兄が『引退する』と言い出しました。『進之介に任せるので自分の好きなようにやりなさい。』と。直接は言わないですけど。」



有限会社羊肉のなみかた
代表取締役会長 行方正男氏

「羊肉のなみかた」の歴史

ジングスカンを越える、羊肉料理を作る。

今をさかのぼること約六十年前、たつた二坪の店からはじまった「なみかた羊肉店」。創業当時の東田は肉を扱う経験が豊富で、そして中羊肉を仕入れてもえなかった。店には肉が臭い、家族は肉の匂いには慣れていた。それでも、初代行方貞一は諦めなかった。持ち前の研究熱心な心をこめて、増強していった。

羊肉と正男社長から肉を仕入れる日々。そうして、いくつものこだわりを凝めて、まさかなる羊肉の味、ついに完成させたのが、味噌味の羊肉焼肉『義経焼』だった。

最初は味噌味で羊肉の旨みを出すことなく、引き立たせたりして、東田の心をつかえた。肉はもつたりで、東田の心をつかえた。

昭和十八年には食肉を解禁。昭和六十三年には、昭和五十年ほどは羊肉の可食性を信じ、羊肉に人生をかけた行方貞一。そんな初代の思いと情熱は、レジンとともに義経焼という夢まで、いまもなおあることなく受け継がれ、義経焼の味にしっかりとつなげられている。

昭和二十一年創業、なみかた羊肉店

店内に掲げられた羊肉のなみかたのこれまでの歩みとメッセージ。

創業当時の貞一氏 創業当時の店舗外観 1939年、貞一氏出征の日



- 1965 貞一氏の息子・富美男氏(現相談役)が『なみかた羊肉店』に入社
- 1958 羊肉と羊毛を売る専門店『なみかた羊肉店』を創業
- 1945 創業者・行方貞一氏が満州の戦争出征を終えて、米沢へ帰郷・結婚
- 1960 羊肉の食文化を広めるべく食堂を併設
- 1948 農業會(農協の前身)に勤め始め、持ち前の明るさと快活さで農家からの信頼を得ていく
- 1963 熱心な研究の末、羊肉焼肉『義経焼』を開発

当時、正男会長は食肉販売だけでなく経理担当でもあった。いよいよ自身が3代目のバトンを受け継ぐことになったとき、正男会長には厳しい現実が待ち受けていた。

●正男会長「経理を担当していましたが、どうすればいいかが明確にはわからず、必死で目の前のことをこなすだけでした。

当時は売上至上主義で、売上は右肩上がり伸びていたものの、利益がなかなか上がらない状態が続いていました。」



1994年、正男会長は『おもしろそうだな。』とネット販売を始めた。日本でも2番目の早さだったという。このネット販売が、現在でも販売を行っている「ペット用の羊肉」を生む。

●正男会長「当初、義経焼を売ろうと始めたネット販売でしたが、義経焼は誰も買ってくれないんです。仕方がないので、別の肉などを売るようにしたところ、妙

に……毎回大量に肉を購入される方がいるんですね。その方に思い切つて『こんなにたくさん、どうされるんですか?』と聞いてみたら『あんまり言えないんだけど、犬に食べさせるんだ。』と。そして『犬に食べさせるよう

なところ(部位)扱ってない?』と言われたので、『こんな形態はどうですか?』『こういう商品はどうですか?』と提案すると、とつても喜ばれたんです。そこから少しずつ売り、広めていき

ました。まさに、通信販売ですよ。通信しながら、お客様の声を聞き、形にして、また売る。」

こうしてペット用という新たな商品を生み出すことに成功したが、良い面ばかりではなかった。さまざまなお客様のニーズを聞きながら、それに応え商品を開発していったところ、一時アイテム数は300種類にもなった。

●正男会長「膨れるだけ膨れてね……。あの頃は、ひき肉200グラムを買うお客様もいらつしゃいました。190円くらいで売つて、梱包して送料をいただいても、それでは当然採算が合いません。」

お客様の声に応え、誠実に対応し続けた結果、アイテム数はさらに増加。「とにかく忙しい毎日でしたが、思うように業績が上がらず……。」と正男会長は振り返る。

そんな中、NBCがご縁をいただくこととなる。

時代に先駆けた業界初のネット販売 お客様の声を機にペット用羊肉販売も開始

1978年の店舗外観



1976 正男氏(現会長)が『なみかた羊肉店』に入社。

1988 『義経焼』の人气が高まり、年間50トンほどを販売するまでに!

1994

全国に販路を拡大しようと、日本では最初の食肉のショッピングサイトを立ち上げネット販売を開始



2005

羊肉のヘルシーさがテレビで話題になり生ラム肉のネット販売量が増え始める

2019

羊肉を極めるため、進之介氏が「世界羊旅」で世界50ヶ国以上を巡る!

2017

NBCのご支援がスタート

2020

2020 4代目・進之介氏が代表取締役社長に就任

2010

2014 進之介氏(現社長)が『羊肉のなみかた』に入社
3代目・正男氏が代表取締役社長に就任

2000

1990

1998~ お客様の声を機にペット用食肉の通信販売を開始

1980

1989 『有限会社羊肉のなみかた』設立
2代目・富美男氏が、代表取締役社長に就任

1970



食堂を併設した頃のお写真

研修会に参加して経営支援を受けることを決断 後始末だった経理が未来づくりへと変わる

2017年3月、NBC主催の経営セミナー『これから10年絶対に負けない経営の仕組み』に会長と専務が参加。きっかけとなったのは、行方専務が手にとった『日経トップリーダー』だった。

●千代子専務「当時はまだ漠然としていましたが、このままでは承継してもらえないのではな
いか？、少しでも経営状態を良くしてから渡したい。——そんな想いをいだいていたところでした。ちょうど東京に行く用事があったので『行ってみよう！』と会長を誘いました。当時の私たちにとって仕事とは、目の前の肉。それに追われる毎日で、
経理といえば、休みの日に出てきてまとめて入力する程度のことでした。」

経営セミナー参加の翌月には夫婦揃って『社長のための資金

と人を活かす研修会』にも参加。千代子専務は「私はわけがわからなかった」と戸惑うことも少なくなかったようだが、心に深く刻まれた言葉があったという。



有限会社羊肉のなみかた
専務取締役 行方千代子 氏

●千代子専務「野呂相談役（講師）の『この状態なら何もしないで寝ていたほうがマシ』という言葉がグサツときました。何十年も寝る間も惜しんで一生懸命やってきたのに、寝ていたほうがよかったと言われたのですから。」

研修会受講後、NBCの経営支援を受けることを決断した夫妻は、NBC宮本の指導のもと原価管理からスタートした。

「【後始末】だった経理が、今では【未来づくり】になっていきます」と正男会長。経営陣の意識は大きく変貌を遂げていく。

改革に着手する前に、まずは社内アンケートを実施。現状を正しく把握して、社風を見極め、問題点と改善の方向性を明確化した。

社員の活性化としては「やりがい」の項目こそ高いものの、それが

番号	質問内容	はい	いいえ
1	当社で働いて、良かったと思っている。		
2	自分の給料は、会社の利益に貢献した分額だと考える。		
3	社員の意欲向上とスキルアップができる社内体制である。		
4	社員の意見・判断を受け入れる組織風土である。		
5	会社の経営理念を明確にし、共感している。		
6	本業の意義を自由に言い合える組織である。		
7	何をすれば給与・役職が上がるかを理解している。		
8	次のリーダーが育っており、組織力には不安はない。		
9	自分の業務範囲が明確である。		
10	会議は建設的で、改善の方向性がハッキリと決まる。		
11	社や飲食の考えに「お客様」がある。		
12	誰か命令や系統がほしいと感じる事がある。		
13	今の給与・評価制度を理解・納得している。		
14	上司は、簡単に相談できる場を確保している。		
15	自分の目標や成長を具体的に語れている。		
16	会社に属する向きの業務が自立している。		
17	何か「業務のあるべき姿」が明確に示されている。		
18	自分の成長の向上を促している。		
19	当社で、良いより悪い点が目立つ。		
20	年齢・性別・立場・所属・所属のメンバーが均等。		
21	会社がどの方向に向かうかが不安である。		
22	経営の仕方の方向は、従業員が望まないと思う。		
23	社内のコミュニケーションに不安を感じる。		
24	部下の育成に熱心な監督者が多い。		
25	社員の社員は動物である。		
26	能力を発揮できる、十分な報酬や報酬を考慮されていない。		
27	社員は会社の課題を認識し、それに取り組む工夫がある。		
28	良いやり方を積極的に取り入れる会社だ。		
29	今の仕事はおもしろい。		
30	所属部署・会社の目標を持っている。		

このアンケートは無記名形式です。記入者が特定されることは一切ありませんので、現状をありのままお答え下さい。

■以下の質問に対し、「はい/いいえ」いずれかの○を付けてお答え下さい。できる限り各項目に回答してください。

お忙しい中ご協力いただき、ありがとうございます。

社内アンケート調査と業務の実態調査の設問用紙。社員の皆様に回答いただき社風に潜む課題を明確にする。

現状を把握するための社員アンケートを実施 マネジメントが機能していない実態が明らかに

- 分析の結果**
浮かび上がった問題点
- ✓ 若い組織であり、欠点は正型の組織ではない。
 - ✓ 組織としての管理が機能しきれておらず、人が定着しない。
 - ✓ 自分勝手に居心地の良い環境をつくってしまいがち。
 - ✓ 計画性に乏しく、情報伝達も悪い
ため、経営参画意識や当事者意識が醸成されにくい。
- そのため一部の社員に精神的・肉体的負荷が生じやすい。

以外の項目は全体的に低かった。社員の意識分布では、個人によつて活性化にバラつきが大きく、個を活かす組織になつていないことが読み取れた。

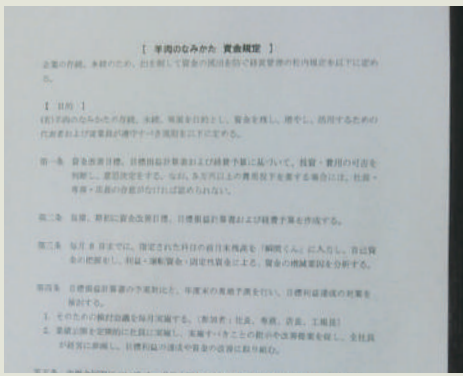
羊肉のなみかたが進めてきた経営改善とは？

羊肉のなみかたは経営改善に向けて計画を策定し、着実に取り組んできた。

正男会長・進之介社長のダブル代表体制のもと、社員を巻き込んだ改革プロジェクトの具体的な施策の内容を紹介する。

POINT ビジョンと目標を 経営者自ら掲げる

資金改善の明確な目標を設定。任せるべきことは任せながらも、やるべきことはトップダウンで実施。さらに経営理念・行動指針を再策定して、社員全員への浸透を図った。



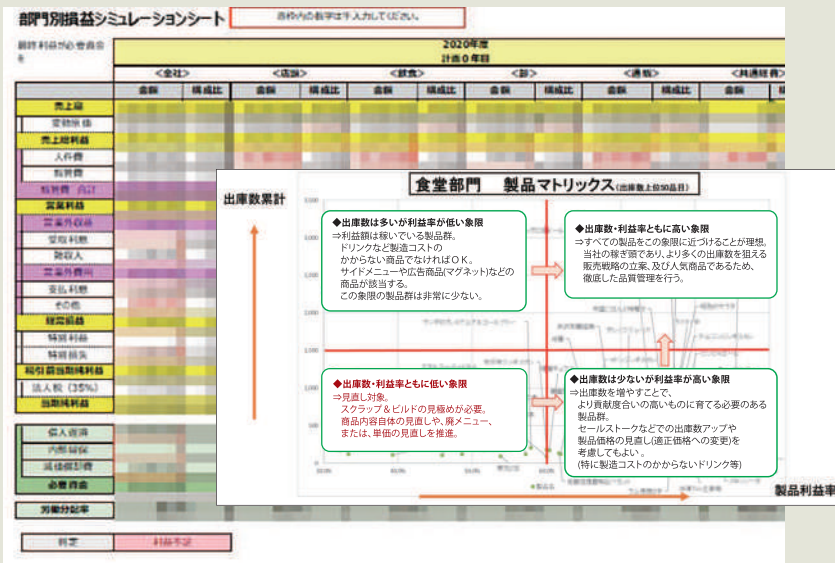
改善取り組みの際に取り交わした「資金規程」の一部

また、既存ブランドの昇華に向けて、会長と社長のダブル代表体制を採用。役割分担をして、改善スピードを加速させた。

POINT 計数を主軸とした 経理機能を強化する

仕訳・配賦ルール等を設定し、帳簿管理を整備。また、自計化を推進し、経理機能の強化に努めた。

自社で数字を取りまとめることで、経営状況を素早く把握できるように。原価管理、利益管理、資金管理の仕組みが機能し、資金繰りなどを判断しやすくなった。



部門別損益シミュレーションシート(一部)と食堂部門の製品マトリックス表

POINT 部門別損益を確立し 無駄を見える化

どの部門で利益が出て、どの部門で損失が出ているのかを明確にすることで無駄を見える化。変動数値の問題点を徹底追及し、コストダウンを図り、資金が残る体質づくりに結びつける。さらに社員1人あたりの経営効率を把握して、人時生産性を高める適正な人員配置を行い、作業スピードを上げていった。

こうした業績先行管理によって、計画的・効果的に資金の活用が可能に。人件費や報奨金をはじめ、売上拡大や利益率の向上のための戦略に活用できるようになった。

POINT
商品別利益率を把握し
稼げる商品に集中

利益率向上のために、商品別の利益管理を実践。商品の実際原価を明確にし、稼げる商品（メニュー）に集中。商品のスクラップと販売強化により、利益が出ている商品が3割をカットした。また、正しい利益の獲得のために値付けの見直しを行った。

POINT
改善委員会の設置と
報奨金制度の導入

社員をメンバーとした改善委員会を発足。基礎的なルールやマナーなど社内モラルの向上を図った。また、決算賞与制度の導入により社員のモチベーションアップを図り、生産性向上、組織の活性化に努めた。

目標と取り組みをまとめた
資金改善のためのマトリクス表

左上（ピンク部分）に将来目指したい姿（中長期目標）を記載し、右上（緑部分）はその実現のための施策、下半分（水色部分）には今後1年間で実践することを記載している。

戦略 ・経営者に安心して手渡せる状態 ・社員の業務が増え、お客様からも必要とされ続ける存在	戦略 ・計画に計数が把握できる。原価管理、利益管理、資金管理の仕組みが構築されている。 ・社員の意欲とモチベーションが向上している。	戦略 ・会社全体の利益目標から逆算して、各部門が自主でできる状態	戦略 ・経営システムの見直し ・経営管理の整備と経理効率化 ・商品別原価（利益）の設定 ・部門別CCSの運用 ・生産改善委員会 ・5S向上推進係
能力 ・経営精神と計数意識を持つ社員がいて、相互コミュニケーションがある。 ・原価工ではなく、多能工化し、行加価値の高い仕事ができる。	あるべき姿 羊肉のなみかた 資金改善目標 円	改善ポイント 「利益率の向上」 「人員の定着化」	能力 ・人員配置の適正化 ・基礎教育の実施（計数意識、モラル） ・重要指標の設定 ・生産改善委員会 ・5S向上推進係
6. 経営者がすべき事 (1) 目標設定 (2) やるべき事（社内）で実施 (3) 任せるべきは任せ (4) 人心掌握・人員の育成 (5) 次期工場長・店長の育成	問題点 「部門・商品毎の利益不明」 「社風に起因し、人材流出」	改善内容 「利益率の明確化」 「無駄を徹底排除し、稼ぐ商品に集中する」	1. やるべき事 (1) 目標設定（資金からの逆算） (2) 経理の強化 (3) 部門別原価の明確化 (4) 商品のスクラップ (5) 飲食部門の異なる活用法 (6) 人員体制の見直し
5. 後継者がすべき事 (1) 目標設定 (2) 食肉知識・技術の修得 (3) 財務知識の修得 (4) 食肉部門の人心掌握 (5) NBC後継者への参加	4. 社員を巻き込むべき事 (1) 仕入・在庫管理 (2) 加工場の生産性管理 (3) 基礎モラルの向上 (4) 報奨金制度 (5) モデル店長候補会	3. 管理すべき事 (1) 商品毎の原価率 (2) 工場の生産性管理 (3) 日次・週次・月次の業績管理 (4) 業績改善委員会 (5) 会議体制（幹部、部署、全体）	2. やってはいけない事 (1) 無駄・過剰な設備投資 (2) NBC標準と違うこと (3) 模倣のない値付け (4) 食肉部門の専任者 (5) 後継者・社員の育成



有限会社羊肉のなみかた
代表取締役社長 行方進之介 氏

コロナ禍直前に羊を巡る世界一周の旅を敢行
自分の武器を手に入れ自信を持って事業承継へ

一方、次のバトンを引き継いだのちに4代目に就任する進之介社長は、2014年に入社。「調理師専門学校で学びながら、夜は食堂を手伝う」という日々を送った後、店長として飲食部門を任されるようになっていた。

●進之介社長「正直に言うと、入社してがっかりする面もありました。でも、今思えば、老舗の良さもあったと思います。頑固おやじ（2代目社長、伯父・富美男氏）が切り盛りする昭和の店という感じでした。さまざま変化させてきたことで、今、当時の常連さんはほとんど来られなくなりました。値段が上がったというのがありますが、客層がガラリと変わったのです。」

若いリーダーが現場を担うことで、店の雰囲気も一新されたそう。女性や若者の来店が徐々に増えていった。さらに、2018年くらいからはネット販売にも携わり、ウェブサイトのリニューアルに着手。商品写真もその商品写真に添えるコピーも、すべてゼロから独学で学んだ。数百枚・数千枚と写真を撮り、試行錯誤を繰り返してはその反響を見てまた改善を重ねる……。一見、専門家に依頼し



リニューアルされたウェブサイト。
進之介社長自らが商品撮影からコピーライティングまでを手掛け、より魅力的なサイトへと生まれ変わった。

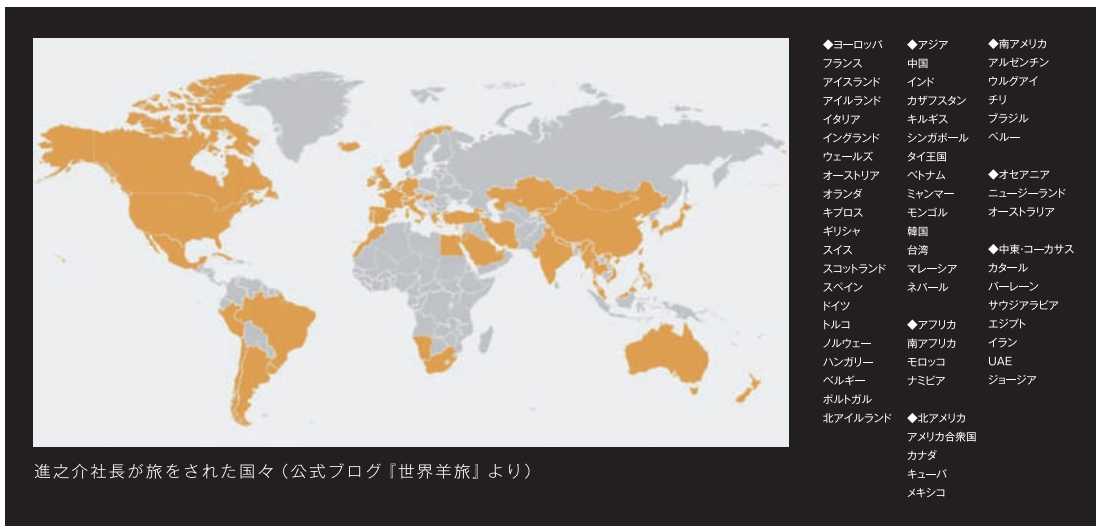
たほうが早いのでしょうか？と思われるようなことも、進之介社長が自ら手掛けた背景にはこんな思いがあったという。

●進之介社長「2代目社長も会長も職人ですから、とことんまで品質を追求してきました。そういう価値が伝わりきれない部分がありました。」

ですから、少しでもお客様に伝わるようにしたいと思いい、自分で勉強し、さまざまに試行錯誤を繰り返しました。」

デザインを大きく刷新。苦勞の甲斐もあってその後、ネット販売は大きく伸張していく。

まだ見ぬ羊を求めて——。
 全大陸、50ヶ国以上を巡る世界一周の旅を敢行



そしてコロナ禍直前の2019年、進之介社長は周囲をあつと驚かせる行動にでる。羊肉を極めるために世界へと旅立ったのだ。

●進之介社長「ずっと羊肉に育てられてきて、なみかたの羊肉が一番だ」という自負がありました。羊肉を極めていると思っていたのですが、イタリアの羊飼いに話を聞く機会があり、まだまだ知らないことばかりだと気づかされました。また、事業承継をするにも会長は45年以上羊肉に携わってきた職人というブランド力がありますが、自分には何もない——。そんな自分からはたしてお客様が羊肉を買ってくれるのかという不安な気持ちもありました。世界の羊肉の歴史と比べると日本の歴史は浅いので、日本だけを見ても世界基準の目利きはできない、気候・風土が変われば、羊の品種も羊肉の味も変わります。世界の羊肉の食文化



(写真) 公式ブログ「世界羊旅」およびインスタグラムより。

に触れて世界基準で学び、自分の武器にしたいと考え、決断しました。」

その旅の模様を『世界羊旅』として書き記し、鮮やかな写真とともにウェブサイトで公開している。羊肉や羊料理を伝えるだけではなく、それを培ってきた風土や歴史、地域の食文化など多角的な視点で捉えた体験レポートには興味尽きない。

●進之介社長「まだまだあの半年間の体験を活かできていないとは思いますが、とても勉強になりましたし、自信ができました。初代も会長も、アフリカの羊や南米の羊を現地で食べたいだろうなと思うんですよ。安い航空券で地球の裏側にもすぐに行ける今、この時代に生まれたからこそできたことだと感謝しています。」

体験という強力な武器を手に入れて、進之介氏は翌年、事業承継を果たす。2020年10月、コロナ禍の真っ只中であった。

コロナ禍の直撃で飲食店が休業に追い込まれる中 新社長の若い感性に期待してバトンを託す

コロナ禍は飲食店も経営する羊肉のなみかたを直撃。予約のキャンセルが相次ぎ、当時店長だった進之介社長はその対応に追われていた。まったく先の見えない中、未知のウイルス襲来は事業承継のきっかけにもなった。



当時を振り返りお話をされる進之介社長(左)と正男会長(右)。

●正男会長「店の前にいろいろなと貼らなければとか、あれもこれもと通達みたいなのがいっぱい来て、こんな面倒なことはやっていられない」となりました。陣頭指揮を執るのは社長、こういうことは若い人に任せようと全部押しつけたのです(笑)。」

●進之介社長「いえ、もともと私は2階の店長という立場でしたから、1階も管理するようになったときに社員を指導しても『2階の人』という立ち位置で響かないのではと感じていました。そこで、『役職だけでも社長にしてくれないか』と直談判しました。その思いを会長が汲み取ってくれたのだと思います。」

正男会長は「渡りに舟でしたよ」と笑顔をのぞかせるが、その経緯を近くで見てきたNBC宮本は会長の言葉が印象的だったと語る。

●NBC宮本「緊急事態宣言が出て休業になった頃、『自分の感性ではもうダメだ。若い感性を入れていかなければ』とおっしゃっていました。その覚悟ができていらつしやるのだなと感じました。会長は職人でありながら、ネット販売にも先駆けて挑戦してこられた。そこに誇りを持たれているのに、新社長の感性を受け入れようとなさるところは、経営者としてすごいなと率直に思いました。」

会長の思いを押し量り、専務がさらに言葉を添える。

●千代子専務「会長には、自身が若くて行動力があつたときにやりたいことをできなかったという悔しさがあるのだと思います。一番馬力のあるときに、何もやりたいことをできなかったのですから。それなら力も行動力もあつて、やる気まんまんのうちにバトンを託したほうがいい、交代したほうがいいだろうと言っていました。今までやってきたことはできても、何か問題が

起こったときには今の自分の力でできることは限られていると。だから、社長にお願いしたのだと思います。」



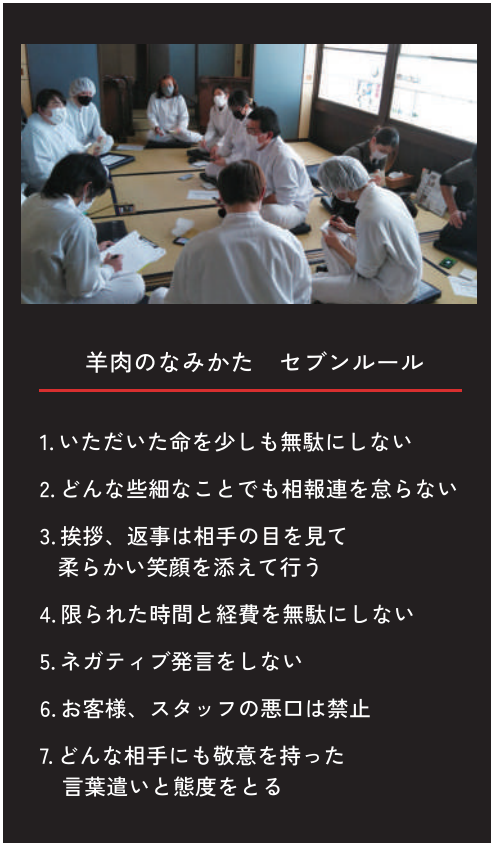
パンデミックによる混乱が続く中、バトンを託された進之介社長はコロナ禍を乗り切るための取り組みを早速開始する。

- ① 飲食休業&予約断り
- ② 飲食社員3名の配置転換
1名を商品開発、2名を製造現場へ
- ③ 新商品の完成まで
緊急キャンペーンを実施
- ④ 社長はホームページの進化に着手
- ⑤ 会長はEBPM^(※)による
革新戦略と資金調達

食堂(飲食部門)は3月までは営業し、4月には休業に入った。

※EBPM…Evidence Based Policy Management
(最後のMは一般的には「Making」だが、ここではあえて「経営」としている)

ブランディングを深めて意識的に攻めに取り組み 飲食部門のマイナスを小売とネット販売でカバー



羊肉のなみかた セブンルール

1. いただいた命を少しも無駄にしない
2. どんな些細なことでも相報連を怠らない
3. 挨拶、返事は相手の目を見て
柔らかない笑顔を添えて行う
4. 限られた時間と経費を無駄にしない
5. ネガティブ発言をしない
6. お客様、スタッフの悪口は禁止
7. どんな相手にも敬意を持った
言葉遣いと態度をとる

進之介社長就任時の方針発表の際、社長の掲げる新たな方針を受け
厳しい時代の中で新たなチャレンジを今後も続けていくために
皆で大切にしたいことを『羊肉のなみかた セブンルール』として、
会議参加メンバーで3ヶ月程かけて作成した。
現在は浸透させていく過程にあり、朝礼で確認し合ったり、
問題が発生した際に立ち返るようにしている。

すなわち、経営的には予断を
許さない状況が続くため、組織
体制のさらなる強化にも取り組
んでいる。さらに、進之介社長は
待遇改善に向けた取り組みを
進めている。

経営改善活動と円滑な事業承
継も相まってコロナ禍を乗り越
えることができた。食堂にお越
しいただくお客様の数も回復し
つつあり、アフターコロナの現在
も業績は堅調に推移している。
とはいえ、物価高騰のピーク
アウトも見えず、羊肉は輸入の
ため世界情勢の影響を受けやす
い。

●進之介社長「スタッフのワー
クライフバランスを実現するた
めに、完全週休2日制にしまし
た。労働時間をどうすれば減ら
せるのかをさまざまに検討し、
食堂のラストオーダーの時間を
早め、ランチ営業も段階的にや
めることにしました。それでも、
売上は下がっていません。今後
の課題は、家庭のある人などが
土日休めるようどう対応して
いくか。まだまだ課題はたくさ
んあります。」

飲食部門の社員の配置転換を行い精肉
の仕事をやってもらうのと同時に、一時期
はテイクアウトも行った。ただ、注文が入っ
てから調理を始めるテイクアウトはやはり
効率が悪い。そこで、思い切ってテイクアウ
トをやめて、自家製のマスタードやカレーな
どオンラインで販売できるオリジナル商品
を開発。手持ち無沙汰だった調理技術を持
ったスタッフに試作を重ねてもらい、形にし
ていったという。

りで増加。今では、確たる収益の
柱となっている。

●進之介社長「コロナが追い風に
なった部分もありました。中食需
要もあつて、小売とネット販売が
伸び、飲食部門の売上減をカバー
したといったイメージです。一方
で、コロナ禍の特需にあぐらをか
かず、商品の品質の良さをアピ
ルすることにも努めてきたことも
今につながっていると思います。」

●NBC宮本「ピーク時よりは
若干落ち着いてきていますが、
店頭も飲食も増収増益が続いて
います。ネット通販はペット用
がメインになっていたところ、
コロナの波に乗って人間用が伸
びました。ペット用はペット用
で安定しています。そこで、さら
生産性の大幅アップで現在も過去最高益を更新中
目指すは羊肉業界のリーディングカンパニー

に単価が上がってという形で
す。近年は物価高騰の影響もみ
えていたため、ブランドイメ
ジの向上を図りながら、お客様
にご理解・ご納得いただけるよ
う、丁寧にお願ひし、何度か値
上げを実施してきています。」



エクセレントカンパニーのトロフィーを受け取る行方正男会長(右)

<エクセレントカンパニー>

NBCでは、業績面・風土面で目覚ましい改善や成長を遂げられた企業様や、特色のある革新的なお取り組みをなさっている企業様を選出し、表彰させていただいている。

労働環境を良くしたいという意欲の高さは、進之介社長自身が仕事に明け暮れる両親のもとで育ってきた経験があるからにほかならない。「せっかくなみかたを選んでくれた人たちに同じ想いをさせたくない」と思っているからだという。社員一人ひとりに対する深い愛情と責任感が伝わってくる。

●進之介社長「日本の羊肉が始まった初期から、ここまで先代たちがつないできてくれました。長い歴史の中で、試行錯誤しな

から羊肉の品質を追求してきました。日本の羊肉業界に何かしらの貢献ができる会社でありたいという理想があります。また、さらに生産性を上げ、スタッフの給与も上げていきたいと考えています。」

目指すは羊肉業界のリーディングカンパニー。正男会長・千代子専務の頼もしいサポートを受けながら、新しい世代の仲間たちと一緒に、羊肉のなみかたは歩みを緩めることなく次のステージへ向かおうとしている。

コロナ禍には店が稼働できず、肉も入ってこない状況。価格の見直しも何回か行った——。販売価格を上げるには、お客様に価値をしっかりと伝えなければならぬ。価値を伝えるにはどうすればいいのか……。新たな価値を生み出すには何をすればいいのか……。

休みもなく日夜働きこの伝統を築いてくれた初代、2代目、そして誰よりも会長である父・正男氏、母・千代子専務へその恩を返すかのように、進之介社長は大胆かつ丁寧に時代を捉え、試行錯誤を繰り返しながら着実に前進している。



本誌の掲載企業様の担当コンサルタントより現場を通じ感じたことをお伝えいたします



NBC コンサルタンツ株式会社
宮本 寿志
Hisashi Miyamoto

profile
短期的な業績向上のみならず、未来を担う経営戦略やブランディング、マーケティング、商品開発という中長期的な視点での戦略コンサルティングには定評がある。お客様の業種・業態は多岐にわたり、机上の空論を嫌い【情熱】を中心に据え【理論と実践】、そして【成果】という三位一体のコンサルティングスタイルを重視している。

羊肉のなみかた様に教えられるのは、ブランドで在り続ける秘訣は何か?という事です。ブランド永続の秘訣は「原点を継承し、仕組みを革新し、そして品質を進化させる」ことだと教わったことがありますが、さらにその根幹には【勇氣】という2文字が必要だと教えられます。

提供品質への非妥協の精神と姿勢は創業から代々受け継がれたもの——、その精神・姿勢を大切にしながらも、羊肉文化の原点を巡る世界の冒険旅、お客様の利便性の追求や資金施策、週休2日化等々……勇氣をもって大胆な革新を断行されてきました。それがコロナ禍をも乗り越え、今につながっていると確信しています。そして、その勇氣でチャレンジした結果、ものづくり補助金・新生活様式計画・山形県パワーアップ補助金をはじめとした多くのご支援をいただくに至り、主力商品のリブランディングにもつながっています。

輸入に仕入れが左右され、物価高騰の終わりも未だみえない環境下、つい安易に正解を求めがちになりますが、最適解を求めて考働し続ける「経営」という名の「冒険旅」を私も一緒に進んでいきます。