

NBC PLUS+

vol. 116

経営者感覚を養うということ——。

「働く人個人の成長で
企業成長を実現する」

事例紹介 / 株式会社ビッグジェイ

～ピンチに強いリユースビジネスで増収・増益を継続中～

原動力は社員一人ひとりの成長

経営者感覚（計数感覚）を備えた リーダーたちによる挑戦型経営

文/NBCグループ

急拡大するリユースビジネスに参入 沖縄県内で地域密着型の4店舗を展開

日本経済が長期低迷を続ける中、リユースビジネスの市場は年々拡大を続けている。人々のサステナビリティへの関心の高まりや昨今の物価高騰による生活防衛的な動きも追い風となり、今後、さらなる成長が期待される。

2009年、株式会社ビッグジェイは沖縄県那覇市に1号店となる「かんてい局那覇店」をオープン。従来の質屋のイメージを一新し、新しいかたちの質屋&リユースショップを展開してきた。現在、県内4店舗を運営。経営理念として「お客様に必要とされる店舗になる。」を掲げ、地域に根ざした店舗づくりを行っている。

急拡大するリユースビジネスにビッグジェイが参入した背景には、関連会社ビッグワン^(※)の好調な業績があった。株式会社ビッグワンは沖縄初のデイスカウトショ

ップとして誕生し、県内に地域密着型の多彩なデイスカウト事業態を展開・運営している。（2014年よりNBCにてご支援スタート）

●玉城副会長「ビッグワンが順調に推移していたこともあり、ある展示会に足を運びました。新規事業を始めるなら、一番調子のいいときでなければ」と考

NBC Plus51号にてご紹介！



株式会社ビッグワン
【所在地】沖縄県
【事業内容】総合小売業
(デイスカウトショップ)

2014年よりNBCにてご支援スタート。
経営改善を果たされた企業様。
その後、関連会社である株式会社ビッグジェイ様の経営相談をいただくこととなった。

NBC Plus

検索

PROFILE

会社名	株式会社ビッグジェイ
代表者名	代表取締役会長 玉城榮信 氏 執行役員 社長 玉城哲司 氏
従業員数	31名（2024年1月時点）
創立	2009年5月
資本金	800万円
事業内容	中古品のバッグ、時計、宝石・貴金属、小型電化製品等の買取・販売、 質預かり・リサイクル業・質屋営業
所在地	〒902-0061 沖縄県那覇市古島1丁目25-6（かんてい局 那覇店）



会社沿革

2009年 5月14日 株式会社ビッグジェイ 設立

2009年 9月11日 かんてい局 那覇店 オープン

2010年 12月10日 かんてい局 コザ山内店 オープン

2015年 5月01日 代表取締役社長 玉城榮信氏 就任

2017年 5月12日 かんてい局 宜野湾愛知店 オープン

2019年 7月13日 かんてい局 名護店 オープン

2022年 6月23日 代表取締役会長 玉城榮信氏 就任
執行役員 社長 玉城哲司氏 就任



えていたからです。そこに出展していた中で注目したのが、かんてい局でした。直営店も見学し、『そうそううまくいくものではないだろう』と覚悟しながらも、『ただやってみなければわからない』『片手間にやれるものではない』と本格的に事業展開する決断をしました。』

新規事業の立ち上げに際して、ビッグワンから人材が集結。当時、ビッグワン本部で総務業務に従事していた金城専務も転籍し、かんてい局那覇店店長として現場の指揮を執ることになった。

●金城専務「ビッグワン本部で総務をしていました。新規事業を立ち上げると連絡を受け、一から立ち上げに携わらせていただきました。その後社員を何名か雇い、6〜7名くらいからのスタートです。ちょうどゴールドのバブル期で、ありがたいことにお昼休みもとれないくらい、お客様が来店されました。店頭だけでめいっぱい毎日——。

数字だ、経営だと考えている余裕はありませんでした。しかし、そのバブルの波にうまく乗れたことで、利益をしっかりと出せるようになっていきましたし、そこから3期くらいまで、お店の認知度を上げることにつながりました。今の礎となっています。』

その後、コザ山内店、宜野湾愛知店と店舗を拡大。地域における認知度は着実に向上していく。さらに、現社長である玉城哲司氏もビッグワンから転籍。10期には、玉城哲司氏（現：社長）・金城則夫氏（現：専務）の両常務によるマネジメント体制が構築された。

インタビューにご協力いただいた皆様



執行役員 専務
金城 則夫氏
Norio Kinjo



執行役員 社長
玉城 哲司氏
Tetsushi Tamashiro



執行役員 常務
兼 那覇店店長
新里 航平氏
Kohei Shinzato



取締役
玉城 完氏
Kan Tamashiro



副会長
玉城 榮則氏
Shigenori Tamaki



執行役員 社長 玉城 哲司氏

「会社を背負いたいのには背負えない」 不安や恐怖を抱えながらも 旗を振り、舵を取る覚悟

2018年10月には、先に弊社
がご支援をさせていただいて
いたビッグワン様からの勧めもあ
り、NBCの経営セミナーに玉
城専務・金城専務が揃ってご参
加。当時、2人でさまざまな経営
セミナーを探し出しては「1年
間は参加できるセミナーはすべ
て参加しよう」と話し合ってい
たという。

●玉城社長「ビッグワンでは那
覇店の店長をしていました。会

株式会社 ビッグワン 将来のビジョンを見つめ直す。

企業データ
所在地 沖縄県 業種 小売業 創業年数 11年 売上高 566,207,700円 従業員数 222名

会社の問題点		左記の本質的な原因	
財務面	17 22 23 30	当事者意識を作らなければ やらせの機会、奇画を作らなければ	店長が成長するための 仕掛けと仕組み
① 自己資本比率	23.1% 26.1% 28.1% 28.3%	コミュニケーション不足 環境作りが出来ていないから	
② 流動比率	252.1% 225.5% 175.2% 175.1%		
③ 実質資産	0.1206 0.1205 0.1207 0.1207		
収益面	107 22 23 30		
① 売上	504,060 46,870 45,713 516,501		
② 営業利益	6,777 22,87 21,560 16,760		
③ 営業配分	11% 14% 32.2% 34.6%		
人・組織			
経理・会社事務担当			
店舗間の数字精査			
店舗以外の数字理解度不足			
新卒採用			

○このシートは企業の問題点を抽出してそれに対する原因を考え、最後にその改善点又は方向性を示すものである。

会社の課題を洗い出し、
なぜ課題なのか、
その根本的な原因を書き出していた。

長・副会長から「こちら（ビッグ
ジェイ）のほうが合っているの
ではないか」と話をもらい、転籍
した経緯です。ところが、来てみ
るとまったく勝手が違い、非常
に戸惑いました。任せてもらえ
ることにありがたさを感じなが
らも、未経験のことばかり。不安
で、怖くて……どういった判断
が正しいのか、それがまだわか
らない頃でした。また、試算表を
見て理解し、分析・判断するとい
たこと、店舗ごとの数字を比較
したり、そこから物事を判断し
たりするのも苦労しました。
利益率などは感覚的にわかって
いても、理解できていない部分
もありました。自分たちが理解
していないと、社員に教えるこ
ともできません。」

●玉城副会長「任せてはみたもの
の2人が決断できずに業務が停
滞してしまうなどということも
しばしば。しかし、任せることが
幹部としての成長を促すことだ
と信じてやってきています。相談
するということは責任回避だか
らさ。」

その言葉には一切のブレがない。
●玉城社長「自分たちで決め、自
分たちで動かす、そうした経験を
させていただいたおかげで、地
力がついてきたといった感覚を
持てるようになりました。今はこ
の3名（社長・専務・常務）で方針
を含め、自分たちで決め、それを
（会長や副会長に）報告するとい
うところまでできています。」

一方、玉城副会長は「2人で早
く判断しなさい。相談するな！事
後報告でいい！」との姿勢を崩さ
なかったという。

翌2019年、両専務は『実践社
長塾®』にご参加。経営改善に向け、
大きな一歩を踏み出すことになる。

『実践社長塾®』総括

【現在地】…今の現状の把握

- ・当事者意識を作ってあげられなかった
- ・やらせる機会・計画を作ってあげられなかった
- ・コミュニケーション不足
- ・環境作りが出来ていなかった

【行き先】… 3年後の会社像

- ・全社員のベースアップ@5,000円/月
- ・全店黒字化
- ・全社員と関係者でビーチパーティー

将来の
あるべき姿
経営ビジョン

【行き方】… 実現のための改善策

- ・任せてもらえる会社運営
- ・会社「ビジョン」の共有
- ・目標設定に対応した人事評価制度
- ・計数に対する当事者意識を作る

改善策
= どう手を
打つか？

ギャップ＝改善課題

現状の経営

時間軸

当事者意識を持てる環境へ
改善テーマを掲げて実行計画を作成

『実践社長塾®』の企業分析チェックシートには、当時両常務が感じられていた経営課題、そしてその原因が列記されている。

- 当事者意識を作ってあげられなかった
- やらせる機会・計画を作ってあげられなかった
- コミュニケーション不足
- 環境作りが出来ていなかった

また、業績面においては、赤字店舗も存在し「このまま採算が合わないなら……」と閉店も検討されていた。

NBC担当コンサルタント市山智孝は、同社の特色を交えご支援スタート時点の状況を次のように振り返る。



担当コンサルタント 市山 智孝

●NBC市山「他企業と比較すると各店の店長に任せている割合が非常に高いのがビッグジェイ様の特色です。店長自らが仕入れ、売価を確定し、在庫を調整して、キャッシュフローも管理する。つまり、店長がそれぞれで小さな会社を経営しているようなイメージ。店舗経営を任せられることは良い面ですが、一方では組織として意志統一がはかりにくいという課題が生じます。また、商品を調達しないと売上がつくれない

ため買い取りを行うわけです。査定をする人によって利益率が異なり、長期滞留在庫の問題もありました。仕入れも売価も非常にコントロールしづらい状況だったのです。逆に言えば、そこを揃えることができれば利益を確実に上げられる……。なかなか足並みが揃わず、もどかしい状況にありました。」

こうした状況を踏まえ、経営改善方針を作成。ビジョンの共有、収益改善、仕組みの整備、コミュニケーション改善等に対し、具体的な実行計画を示した。

さらに、社員が当事者意識を持てる・自発的に考える仕掛けと環境をつくるために、3つの改善テーマを掲げて、その解決に向けて取り組みを開始した。

改善テーマ・課題

- 1 計数で経営判断できる体制構築
- 2 会社・店舗運営の効率化
- 3 次期リーダーの育成

課題解決と業務効率化を目指して 株式会社ビッグジェイの改善プロジェクト

玉城社長・金城専務を中心に、社員が主体となって各種改善プロジェクトが始動。課題解決と業務効率化のための取り組みを現在も継続させている。

ご支援スタート段階の経営改善方針をベースにその主たる取り組みを紹介していく。

Point1 玉城社長・金城専務の 役割を整理し、 ゴールを明確化

弊社によるご支援がスタートした当初、両常務（現社長・現専務）の役割分担が明確になっていなかった。今後の店舗展開を考えると、各自が役割を担って両輪で

組織の整備を進めていくことが不可欠となる。そこで、それぞれの役割・ゴール、そして具体的な実施項目を整理した。

玉城社長（当時常務）は「業績・資金体制の整備」の役割を担う。一旦のゴールイメージは「会社業績を全店長が理解できている状態」であり、「業績管理資料を中心に店舗会議を開催すること」。その実現のために、業績管理帳票の月次運用、各種会議時の業績報告（説明）、アクションプランの進捗フォローを具体的な実施項目として挙げ、さらに在庫・資金繰りなどの対応も求められた。

金城専務（当時常務）は「スタッフの技能向上」の役割を担う。「スタッフが自身のスキルアップ目標を理解して、挑戦できている状態」また「誰がいなくても店舗運営ができ、計画通りに有休取得ができる状態」をそのゴールイメージとして据えた。そのため、スキルマップにもとづいてスタッフ面談と当期目標の設定、巡回型スタッフの技術教育、定期的なスキルマップ認定試験の実施、さらには店長やスタッフの相談・サポートなどを担当した。



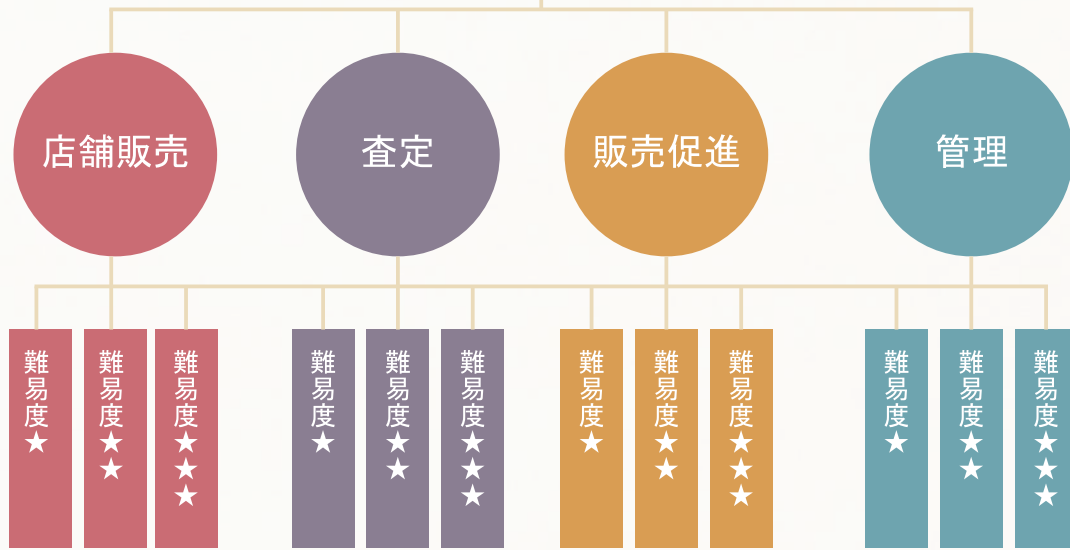
Point2 目標損益作成（全社・店舗ごと） 経営陣と同じ視点で 数字をとらえる 業績管理体制を導入

まず、全社目標損益を作成し、また店舗ごとの業績管理を狙いとして店舗ごと目標損益の作成を行った。各店長には売上視点から粗利や営業利益へ目を向けていただくための仕掛けともなる。

さらに、社員が経営陣と同じ視点で数字をとらえられるように業績管理体制を整備。これまで店内で活用していた在庫状況表や店舗別月報は継続して運用しながらも、店舗のアクションプランにつながるよう、着地予測や賞与予算算定資料を追加した。



スキルマップ



- ☞ 金城専務（当時常務）と打合せの上、スキルマップを作成
- ☞ 各項目を難易度別に3段階に設定
- ☞ 何を会社が求めているかを明確にすることと、自身の今後のスキルアップの課題を共有できるように作成

会社が社員に何を求め、どのようにスキルアップしてほしいか、モチベーションの源泉になるよう全店長と繰り返し検討を重ねた。

また、売上達成に向けた動きにバラつきが生じないように、月半ばで対策を講じるための残月対策シートを導入。残月予測をして、どこまでネット販売するか、いくら業者に流すのかなどの金額を明確化。考え方を統一し、具体的なアクションプランに結びつけた。

●金城専務「数字に強い店長とは数字の裏づけがあるので、スムーズに話ができます。逆に、数字が苦手な店長との会話は曖昧になる部分が多い。そこで、店舗の早朝ミーティングで試算表を開示して、各スタッフに数字の見方を教えました。勘定科目の意味合いや利益率、労働分配率など計数について説明しました。今では皆が理解してくれるようになりました。どうすれば数字をつくることができ利益を得られるのかなど、スタッフみんなの共通の話題になってきています。」

●新里常務「数字を理解することによる変化は大きかったです。全店舗の店長が数字を意識して働くことで、それまでとはガラッと様変わりしました。」

Point3

スキルアップと
人事評価を連動させる
スキルマップの整備

組織全体のKPIと会社が社員に対して何を求めているのかをベースにスキルマップを作成した。（上図）店舗販売・査定・販売促進・管理という4つの業務区分と個別の業務に、3段階の難易度を設定している。個々のスキル状況を社員それぞれが認識しながらスキルアップにつながるよう運用。店長と共有し社員のケアを運用過程に含めている。

入社した若手がスキルアップすることで評価されるように、役職とは関係なく【成長】をしっかりと評価することを目的としている。

●NBC市山「スタッフの皆さんのできる・できないをスキルマップとして可視化しました。現在、仮運用中です。評価するためのツールだけではなく、動機づけに結びつけ、それぞれの目標設定に落とし込んでもらいたいと思っています。」

Point4 収益性を上げるために 店長を巻き込んで 統一ルールを設定

買取・値段付けに関しては、店舗間で大きな差異が出ないように基準となる最低価格・最高価格のバーを設けた。在庫処分に關しては、在庫商品を資金に変えてキャッシュを回転させるように滞留が発生した場合の処分ルールを設定。さらに、服装や髭などの基準を明示した服務ルールも整備した。

店長会議の際に、これらの統

一ルールを決定。店長を巻き込みながら、店舗に任せる部分と会社で守ってもらう部分を明確にした。

Point5 4店舗巡回で各店舗の アクションプラン 進捗状況をチェック

会社方針と各店舗の課題を元に、アクションプランを作成。毎月1回、4店舗の巡回を実施して、業績を報告し、アクションプランの進捗状況をチェックする。また、

店舗スタッフの要望や問題点を聞き出し、教育状況も確認する。巡回の際、店長だけでなくスタッフも参加することで、会社方針の浸透が進んでいる。

Point6 ネット販売強化のために 業務を統一して ネット掲載率アップ

コロナ禍の影響で来店客数が減少傾向にある中、ネット販売の強化は必須。インターネットへの商品掲載率を上げるためにアク

シヨンプランを作成し、進捗状況をこまめにケア。在庫の9割は掲載しよう、と、スタッフ皆でコツコツ取り組んだ。今では、ネット掲載業務は各店舗でルーティーン化されている。

その結果、コロナの巣籠もり需要も手伝って、掲載率の向上とともに売上が急上昇。現在では、ネット販売は確たる収益の柱となっている。

急成長に貢献した社員に決算賞与で還元 全員一律2万円のベースアップも実施

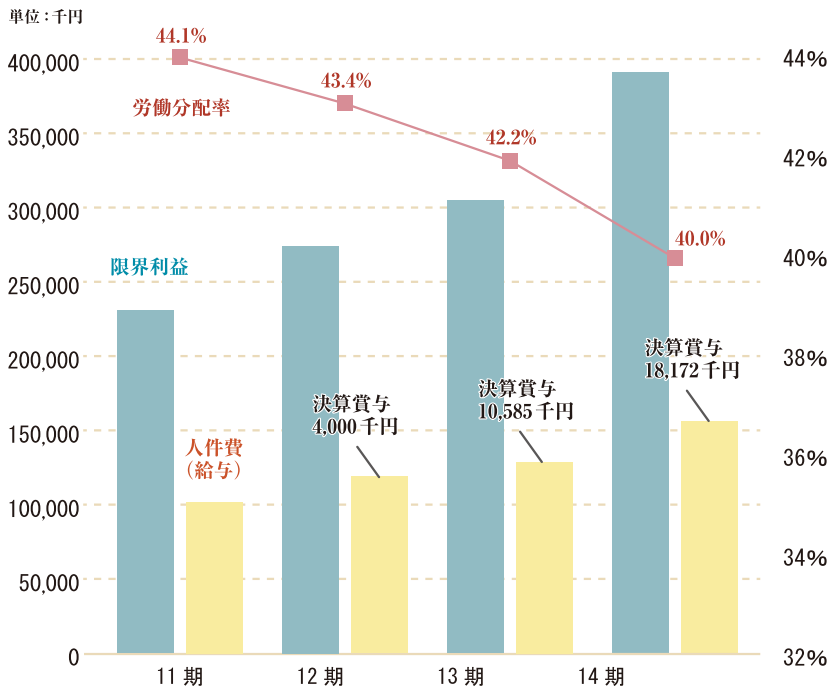


数々の改善活動の積み重ねにより、売上高はみるみる上昇。課題のあった店舗も赤字から脱却。全店舗黒字化を成し遂げ、各店の利益率も大きく良化した。その結果、営業利益目標を大幅超過して、過去最高の営業利益を記録するまでに。コロナ不況など世間一般のピンチがむしろビジネスチャンスになり得るリユース業界の

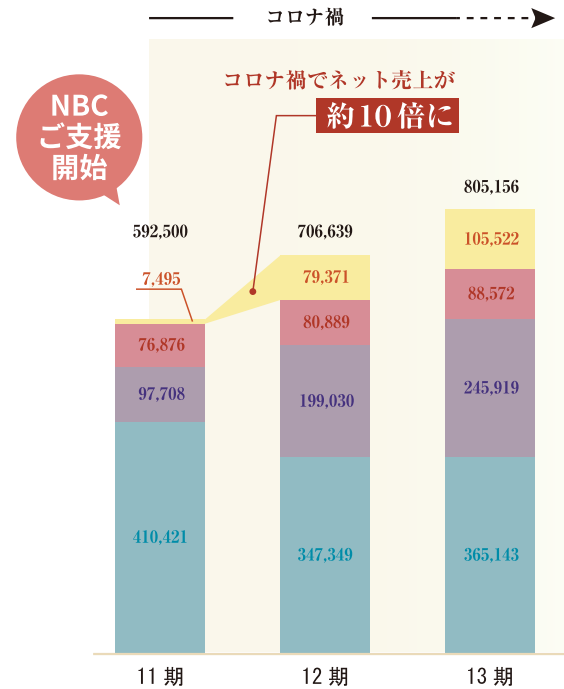
特性もあってこそだが、コロナ禍で業績を伸ばして急成長を遂げ、アフターコロナの現在においても増収増益を続けている。

こうした大幅な業績伸長にもない、会社の成長に貢献した社員に利益を還元。NBCご支援スタート以前は、今、一体どのくらいの原資があるのか？社員はまったくわからない状態だった

労働分配率と人件費の推移

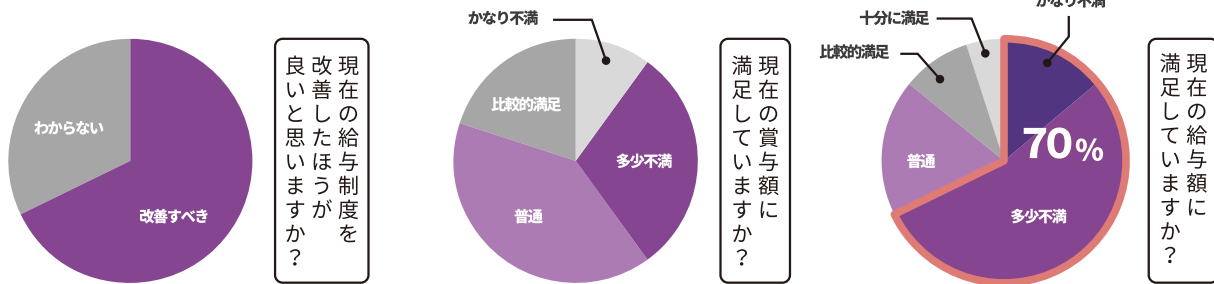


売上の推移



コロナ禍の影響で需要が伸びネット売上が約10倍に。全体の売上・限界利益も順調に伸ばしていき、3期連続で決算賞与を支給している。

給与に関する社員アンケート



※出所：2019年実施社内アンケート

ため、毎月の決算賞与の積み立て額を算出し社員に公開している。

●金城専務「この配分ルールが明確になったことで、さらに現場スタッフも数字にこだわるようになりました。損益計算書を自分たちから進んで見るようになって、『この数字はどういう意味合いですか？』といった質問も増えました。」

●新里常務「目標値に近づく楽しみもありますし、しっかりもらえるかもられないかも、自分次第なので、社員のモチベーションにつながっていると思います。」

かつての社員アンケートでは「現在の給与額に満足していますか？」の問いに「かなり不満」「多少不満」との回答は70%近くに上っていた。「評価制度がない」「将来のビジョンが見えない」「どこを評価してくれているのが不明」「ボーナス・昇給などが不明確」「仕事で成果を上げても一律」「社歴で給与が決まる」「向上心が湧きにくい」などの声も寄せられて

いた。

それがご支援スタートから2年目以降、毎期過去最高額の決算賞与を支給し続け、3年目には全社員一律2万円のベースアップが実施できるまでに。

●新里常務「私が入社したときより今の新入社員は7〜8万円くらい初任給が上がっています。沖縄の中でも、ある程度年収が高い会社だと思います。物価が上がっているのかもしれませんが、インセンティブの制度なども整えていただき、それ以上にもらっているの今は非常に満足しています。」



執行役員 常務兼 那覇店店長
新里 航平氏

さらなる店舗展開のカギとなるのは人 採用や教育など人材への投資を加速

【働く人個人の成長で企業成長を実現する。】——その経営ビジョンが指し示すとおり、ビッグジェイは目覚ましい成長を遂げてきた。組織の成長の原動力となっているのは、社員一人ひとりの成長にほかならない。とりわけ組織と個人の足並みが揃ったところが大きいといえるだろう。玉城社長、金城専務、新里常務、さらにはネット販売を担当する玉城完氏も取締役に加わって、いよいよ体制が整い、次なる目標を見据えている。

●玉城副会長「今後、さらに店舗を増やしていきたいと考えています。また、1人で2店舗を管理する長など、新しい役職も設置する予定です。少ない人数で何店舗かをまわせるような環境づくりが必要になってくると思います。」

●金城専務「人が育てば、副会長がおっしゃるようなことも実現できます。少子高齢化の時代ですし、採用と教育に一層力を入れて、新しいことにチャレンジできる会社にしていきたいと思っています。」

●新里常務「これまでの改善実績数字の資料をご覧になりながら、この数字は大変ありがたうのですが、ある意味で上がったしまった数字、という側面があるので、能動的にその数字を狙って



副会長 玉城 榮則氏



執行役員 専務 金城 則夫氏

いけるような会社になりたいと思っています。もうひとつは、間違いなく現場があってこそ会社は成り立っていると思うので、スタッフたちに長く働いてもらえるような会社づくりをしなければと考えています。辞められた方に聞くと、退職の理由として「慣れ」と「マンネリ」が聞かれます。今後は新しい部署を設置し、どんどん新規事業にも関わって、新しい夢を追い求めていけるようにしたいです。」

●玉城取締役「引き続きネット販売に力を注ぎ、外況に左右されない足腰の強い会社にしていきます。」



株式会社ビッグジェイのみなさまとNBC市山（一番右）

いと考えます。また引き続きお客様に喜んでもらえる会社にした
 と思っています。」



取締役 玉城 完氏

その一方、今後の課題はやはり「二にも二にも人」。新たなリーダーの育成がこれから店舗展開を進めていくためのカギとなる。ほかの小売業と比較すると店長における業務内容の難易度が高く、幅も広い。人を動かすマネジメントと商品を鑑定する技術の両方が求められ、一人前になるには3年かかるともいわれている。

●金城専務「価格設定などの採配も現場にあります。一般的な小売業のような業態でもなく、大変多

くの課題をこなせるだけの、バランス感覚が必要です。免許に関しても、1つだけでも商売が成り立つリサイクル業と質屋業の2つを取得しており、2つの業務を取り仕切るとなると、仕事の量も増えます。業務の幅の広さ、量の多さ、またプレッシャーもあって、店長を任せるまでにはどうしても時間がかかっているのが実情です。」



新店舗を出店し成長し続けるためには、人が育つ環境を用意しておく必要がある。高水準の給与を支払える会社、そして「任せられる」環境であり続けることで、さらに激化する人材獲得競争を勝ち抜き、優秀な人材を採用していけることだろう。

鬼手仏心

『相談するな！』

事後報告でいい！』

社長・専務にマネジメントを委ねると、玉城副会長は『2人で早く判断しなさい』『相談するな！事後報告でいい！』と、2人からの相談を突っぱねていたと言う。インタビュー冒頭、副会長はそのわけを『相談するということは責任回避だからさ。』と教えてくれた。

マネジメント経験の少ない当時の両常務にとって、それは辛苦であったに違いない。しかし、この鬼の手は仏の心の裏返し。この経営者のスタンスが、新た

な経営陣を生み、強い個を育て結合させて、強い組織を生み出したのだと感じた。

エクセレントカンパニーに 選出させていただきました！

弊グループのすべての支援企業様を対象に、業績面・風土面での目覚ましい改善や成長を遂げられた企業様、また、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、表彰させていただきました。



エクセレントカンパニーのトロフィーを笑顔で受け取る玉城社長(右)

コンサルタント
EYE

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

市山 智孝
Tomotaka Ichiyama



2013年より福岡統括支社長に就任。前職(製造業)の経験を活かし、現場リーダーを巻き込んだコンサルティングスタイルで、多くの改善実績を持つ。計数を現場に落とし込み『スタッフが自ら考える』組織づくりには定評がある。現場と共に業績改善を行うスタンスで、多くの企業から支持を得ている。

ばく しん 挑戦路線を驀進する同志的結合～停滞は衰退のはじまり～

ご支援開始から、毎年増収・増益を続けていらっしゃる企業様です。

業種の特性上、店舗管理者は、仕入価格決定・売価決定・商品在庫の現金化判断等、利益と資金に直結するいわば「経営判断」を任されています。当然高い能力をお持ちの方ばかりですが、ご支援当初の印象は『自店舗視点での経営』でした。それがここ数年で、4店舗ある会社の強みを活かそうという『**「全社視点での経営」**』に変わったと感じています。

- 買い取った商品が自店舗の客層に合っていない場合、売れるだろう他店舗に送り早期に売上につなげる。
- 資金をまわすため、滞留在庫を常に意識する。
- イベント企画した店舗には全店舗から商品を集め協力する。
- 新人スタッフの早期戦力化に向け、店長間で協議し他店舗での研修機会を創出する。

……など、こうした動きがどんどん加速しています。

全店舗で連携してともに成長できる環境をつくっていく——。増収・増益の背景にはこの組織の結合があります。

「やりたい事に挑戦できる自己実現の場」「仲間も会社もともに成長を続けるつながり」を目指して、引き続き精一杯ご支援してまいります。