

OWLS

Vol.03



Labor and Social Security Attorney Office OWLS

OWLS

2024.04 Vol.03

Interview

コロナ禍を脱し 6次産業モデルを推進

株式会社 CST ホールディングス
代表取締役社長

田上 剛大

人事労務制度の整備から、奈良の地域活性へ貢献

奈良中央信用金庫
執行役員兼地域産業創生部長

山田 章生

奈良中央信用金庫
地域産業創生部主任

喜多 祐馬

Topics

人事評価制度構築コンサルティング

コロナ禍を脱し 6次産業モデルを推進

活伊勢海老料理専門店

「中納言」を運営する株式会社中納言、
及び関連するグループ会社を束ねる

株式会社 CST ホールディングス。

今回は代表取締役社長の田上剛大さんに、
コロナ禍を脱して

これからの経営についてお聞きしました。

海蔵親一

代表

社会保険労働士法人アウルス



田上剛大

代表取締役社長

株式会社 CST ホールディングス





代表取締役社長 田上剛大

2010年、先代より事業継承を受け代表に就任。リーマンショック後当時の経営難の状態から業績を立て直し、2019年には関連会社を東海ホールディングス化。現在は各社の特性を活かし、グループ全体で6次産業化を推進している。

株式会社 CST ホールディングス

活伊勢海老料理専門店「中納言」を運営する株式会社中納言を中心に、イタリア料理専門店を運営する株式会社セツテマリー、水産物輸入・卸・加工の株式会社インターナショナル・S・T、食品輸入・通信販売の株式会社中商事からなるグループ企業。2020年で創業70周年を迎えた。

コロナ禍での売り上げ激減と雇用調整助成金

海蔵 2020年～2022年にかけては、新型コロナウイルスの影響で飲食事業者にとって非常に苦しい期間だったと思います。昨年（2023年）に入ってからはまだ完全に新型コロナウイルスが無くなったわけではないものの、付き合い方は変化してWithコロナの時代になりました。今回はコロナ禍からこれまで、そしてこれからについて田上社長にお話を伺いたと思います。田上社長よろしくお願ひします。

田上さん よろしくお願ひします。コロナ禍は非常に大変でした。私達も休業を余儀なくされ、休業時の売り上げは普段の14%にまで落ち込むこともありましたが、雇用調整助成金がなければ大変だったと思います。2019年のホールディングス化のタイミングでアウルスさんに就業規則の変更等をしていただいている最中に、2020年に入りコロナが猛威をふるいはじめましたね。

海蔵 そうですね。ホールディングス化の時はまだ顧問契約ではありませんでしたが、雇用調整助成金の申請実務をきっかけに顧問契約をしていただきましたね。

雇用調整助成金は毎月申請しなければならず、書式も頻繁に変更されるので専門家の我々でも大変でした。しかし、私達がそれを引き受けている間に中納言さんはしっかりと業績回復に向けた手を打っておられました。

田上さん はい。私たち中納言は会員制の飲食店モデルとして運営しておりましたので、緊急事態宣言が明けたらすぐお店に来ていただけるように会員様との接点を維持しておりました。中納言はおい初めや還暦祝い、お誕生日会などご家族の節目のお祝いや法人様の歓送迎会などご利用していただきやすいようサービス展開をおこなっております。ですので、緊急事態宣言が明けた期間は、いつも通りとまではいかないものの多くのお客様にお越しいただくことができたのです。

外国人労働者の入退社手続き

海蔵 顧問契約が始まってからは入退社手続きにも携わらせていただくようになりました。中納言さんは外国人の従業員も多いですね。

田上さん そうですね。結構早い段階から外国人の方にも働いていただいております。全体で約120名の従業員のうち大体2割程度が外国人の方ですね。

海蔵 小規模な事業者で外国人労働者の人数が1人などの場合、総務や人事の担当者が外国人労働者の入退社手続きをご自身でされる場合が多いので大変だと思います。

田上さん 当社の場合は、人数が多いだけでなく出身国も様々ですし、技能実習生なのか特定技能者なのか一般の就労ビザなのかと就業の仕方も様々ですよ。

海蔵 そうなんです。その点もまた手続きを複雑にするポイントです。特にビザが切れていないかなども注意深く確認する必要がありますので、外国人労働者の人数が増えてきたら、問題が起こる前に手続きは我々のような専門家に頼っていただきたいなと思いますね。

6次産業モデルの推進へ

田上さん 私たちは以前よりグループ全体として6次産業モデルへの変化を推進してきました。それも最近はこのコロナ禍からの期間も含めてより前進したと考えています。

海蔵 6次産業モデルというのはどういう意味ですか？

田上さん 6次産業モデルというのは、農業・林業・漁業のような1次産業、製造業の2次産業、サービス業の3次産業を融合して、新たな価値を創出する取り組みのことを言います。1+2+3=6であることから、6次産業と呼ばれています。

海蔵 中納言やセツテマーリといった飲食業態の会社と、水産物輸入・卸・加工のインターナショナルI・S・Tをグループに抱えるCSTホールディングスにとってグループのシナジーを生み出す素晴らしいモデルですね。どうして6次産業モデルを推進しようと考えられたのですか？

田上さん 飲食業というのは人手不足であったり物価高騰といった避けられない問題を抱えています。それはこれからも進んでいくでしょう。ですので、私たちは飲食店中心の利益構造に偏らないようにするため、6次産業モデルを推進しようと考えたのです。当社グループは中納言というブランドイメージが強いのですが、コロナ禍の間に飲食だけに頼らないビジネスモデルに力を入れて推進できたんです。



お弁当・お重・接待・法事法要の仕出しといった事業分野は、売上げがコロナ前の3倍になりました。通販やおせちの売上げも伸びてきています。これは、元々店舗に会員さんがいらっしゃって、コロナ禍でお店に来なくても様々なシーンでご利用いただけるサービスとしてご提案できたからなんです。そして実は、私たちは「店舗数」にはこだわっていないんです。私たちが目指しているのは「成長」であって「拡大」ではないと考えています。だからこそ6次産業モデルの推進が重要な事業戦略なのです。

POINT

一般的に飲食業は長時間労働ということも問題の一つです。中納言はラストオーダーの時間を20:30にして長時間労働にならない仕組みにしています。お客さんをたくさん入れて、長時間滞在させて売上げを上げるという従前の飲食店のビジネスモデルから脱却し、労働問題とビジネスモデルの変革を同時に推進しています。

人事評価制度の強化

海蔵 飲食業事業者は、従業員が多い分、雇用に関する問題も出やすいのが一般的ですが、中納言さんはそれがほとんど無いんですよね。とても堅実に経営されているんだなと思います。なので社労士としてはあまり触れるところはありませんが、強いて言うならば人事評価制度に関しては国側の制度設計が変わることを見据えて再設計するのが良いと考えています。

田上さん 私もこれからは弊社としてさらに良くしていきたい部分は人事評価制度だと考えていました。これを機により良くしていきたいですね。国側の制度設計が変わるというのはどういうことなんですか？



海蔵 はい。今後は賞与を出したエビデンスは何なのか、なぜその金額なのか、どういう基準で評価が上がるのか下がるのかという裏付けが必要になってくるんです。退職金についても、裏付けとなる評価制度は必要になってきます。ただ、義務化されるかどうか以前に、そもそも従業員から「なんで私はこの給与・賞与の額なんですか？」と聞かれた時に、会社としてしっかりと答えられるようにしておくべきですよ。その為にも、しっかりとした評価制度は重要なんです。

田上さん よくわかりました。ぜひ、ご協力をお願い致します。社労士の業界は独立して一人でされている事務所が多い印象ですが、アウルスさんは仕事をチームで対応してくださっていて、連絡も電話の他にチャットでも気軽に聞ける体制を作られているところが非常にありがたいなと思います。私は実務に介在することはありませんが、見ていて安心します。また、アウルスさんは様々な会社や業界の事例をお持ちで、こちらが困った時のサポートだけでなく、アウルスさんからご提案をいただけるので嬉しいです。この「人事評価制度」についても課題認識していたところ、相談する前にお話を持ってきてくださいました。これからも労務に関してはアウルスさんに力強くバックアップしていただき、事業と会社の成長を推進していきたいと思っています。

人事労務制度の整備から、 奈良の地域活性へ貢献

奈良県下で地域を支える
金融機関である奈良中央信用金庫。
今回は地域産業創生部の山田 章生部長、
喜多祐馬主任に地域活性の
取り組みについてお聞きしました。

海蔵 親一

代表
社会保険労働士法人アウルス



山田 章生

奈良中央信用金庫
執行役員兼地域産業創生部長

喜多 祐馬

奈良中央信用金庫
地域産業創生部主任





執行役員兼地域産業創生部長 山田 章生 (左)

奈良中央信用金庫内で地域産業創生部に所属し、部署の責任者として地域のお客様に対して、資金調達等の金融支援だけでなく、補助金・助成金の獲得支援、ビジネスマッチング等の非金融の側面からも支えている。

地域産業創生部主任 喜多 祐馬 (右)

同じく地域産業創生部に所属し、支店の営業員として担当顧客の支援を経験した後に、当部署に3年前に異動。現在は支店から上がってきた顧客の様々な経営課題に対して、非金融の面を中心に支援実務に従事。

奈良中央信用金庫

奈良県磯城郡田原本町に本店を置き、奈良県中南部の中小企業に対して金融面だけにとどまらず経営全般のサポートを行い、地域を支える信用金庫。昭和23年創業で昨年75周年を迎えた。

ゼロゼロ融資後の 成長・回復促進

海蔵 現在の金融機関は、ゼロゼロ融資（通称：コロナ融資）終了後、それぞれの事業者の回復具合を見ながら、状況に合わせたご支援を行われております。業績が回復傾向の事業者に対しては、さらなる成長を促進するための取り組み、一方でまだ業績が回復しきっていない事業者に対しては、業績回復へのサポートを継続するために様々な角度からのコンサルティングが必要となりました。今回はそういった事業者への人事、労務の側面からの支援例、そしてこれからについて山田部長、喜多主任にお話を伺いたと思います。よろしくお祈いします。

山田部長 よろしくお祈いします。仰るとおり、継続融資を含めた金融面に限らず、補助金や助成金の獲得支援や経営相談など、非金融の支援についても注力して行っております。当金庫としては、本業支援戦略をスローガンとして動いておりますが、やはりヒトの問題については、どこの企業も課題があります。しかしながら、人事・労務の課題に関して、当金庫には専門家が在籍しておらず、直接の支援が難しい状況でした。

海蔵 最初にお話を伺った際も、支店の営業の方々がお客様から人事・労務のご相談を受けても対処のしようがなく、支援のご提案ができなかったケースもあったとお話頂きましたよね。

喜多主任 はい。私自身も現在の部署に来る前は支店で営業をしておりました。私を含めた若手の営業は、人事・労務のご相談を受けても何をしたらいいかわからないので、一般的な知識の範囲での対応になっていました。アウルスさんとの連携をきっかけに、人事・労務のご相談について解決いただける専門家を紹介できるようになったため、支店の営業は自信を持って相談を受けるようになったということが大きく変わったところだと思います。

クラウド勤怠への 切り替えによる業務効率化

海蔵 ありがとうございます。人事・労務制度は法改正も頻繁にあります。金融機関の営業の方々も、本業で忙しい状況の中で、知識を深めることが難しい領域かと思います。私どものような専門家を有効活用いただく方が効率が良く、専門性の高いコンサルティングを提供できるので、お客様も喜んでいただけたと思います。

山田部長 そうですね。特に当金庫とアウルスさんとの代表的な連携事例については、重要顧客である洋菓子店様に対してのご支援かなと思います。

海蔵 私もとても印象に残ってます。こちらの洋菓子店様は、たしかな技術や品質があり、店舗数も拡大しております。店舗数の拡大と共に管理する従業員数も増えていましたが、100名規模の人事・労務管理に関しては奥様が1人でされておりました。勤怠管理についても紙ベースでアナログで行っていると伺いして、これは相当大変だろうなと。

山田部長 これはシステムを入れるだけでなく、労務回りをマネジメントできるようにしないと根本的な問題解決にならないと考え、担当の支店長にアウルスさんを紹介するように助言したことを覚えています。

海蔵 業務効率化をしていくために、労務管理が足かせになっているようにお見受けしましたので、しっかりシステム化し、今後の新規出店に備え、人を増やしやすくすることを意識して支援させていただきました。

山田部長 お客様もすごく喜ばれていました。そのおかげもあり、今度また新規出店されるようです。我々とも長いお付き合いの重要なお客様に満足いただき、当金庫としても大変助かりました。

海蔵 それはよかったです。新規出店の際は、私も是非お伺いさせていただきますと思います。

定着率向上のための 企業型確定拠出年金制度 (退職金制度) 導入

海蔵 先ほどの事例のような労務管理の業務効率化支援だけでなく、今後は、企業型確定拠出年金制度を利用した退職金制度導入にも注力していき、中小企業の人材定着支援にも力を入れていきたいと考えております。

喜多主任 企業型確定拠出年金の導入といえば、別のお客様で元々私が営業で担当していた地区の通販会社でのご支援にも尽力いただきましたね。

海蔵 創業から売上が急拡大していたお客様ですよね。売上を作る体制作りを必死にされていて、労務回りの整備が追い付いておらず、代表からは「給与計算や手続をはじめ、労務管理を整えて、従業員にとって働きやすい環境や仕組みづくりをお手伝いしていただきたい」とご依頼いただきました。

喜多主任 こういった企業は珍しくありません。4期目になり労務管理の整備の必要性は感じながらも、知識がないので、何か起こってからでないといけないところがあると思います。アウルスさんが専門家の目線で、就業規則や退職金制度を策定し、労務環境を整えていただいたおかげで、代表はちょうど双子を出産されるタイミングで大変な時期でしたが、代表自身のコア業務に専念できました。また、新たな福利厚生についても積極的に導入するようになり、従業員満足度も向上してきました。

採用・定着支援の強化

海蔵 ありがとうございます。年々採用が厳しくなっている中でやはり重要なのが、採用するだけでなく、人材をどう定着させていくのかという部分です。退職していかない仕組み作りですね。

山田部長 仰るとおりですね。人材の確保は業績の良し悪しに関係なく、全ての事業者様に共通する大きな課題です。その課題を解決していくことが我々地域金融機関としての使命であると考えております。しかしながら、私どもだけでは解決ができない課題が多々ございます。今後もアウルスさんと連携させていただきながら、



支援をしていきたいと思っております。

海蔵 ありがとうございます。従業員満足度をいかに向上していくかが、今後の事業継続においては重要なテーマになっています。厚労省関係者もよく話をしていますが、退職金制度の整備に関しても必要になってきます。中小企業の実態として、なかなか退職金制度に着手できていない事業者様が多いのが現状です。長く勤めてくださいと言う以上は、退職金制度はしっかり構築しなさいということだと思いますので。

山田部長 そうなんですね。そういった相談も支店から上がってきた際は、是非ご協力をお願いいたします。アウルスさんは、他の個人事務所などと比較して組織がしっかりとされています。我々や当金庫のお客様の右腕として、人事・労務に関して全面的にバックアップいただいております。本当に助かっております。今後は、私どもとしても一歩踏み込んだご提案により、地域の中小企業様を支えていくためにも、アウルスさんのお力が必要不可欠です。今後ともどうぞよろしくをお願いいたします。



「社員を育て、業績を拡大する」仕組みを構築します。

単に上司が部下を評価するためだけの人事評価制度ですと、社員はやる気を損ない、会社の業績を低下させてしまう要因ともなりかねません。深刻な人手不足が続く現状においては、人事評価制度は単に給与額を決定するのみではなく、社員のやる気・能力を向上させ、そして成果を上げる仕組みでなければなりません。アウルスグループでは従業員一人一人が育ち、さらに企業様の業績を拡大する人事評価制度の作成・運用を支援いたします。

人事評価制度構築コンサルティングは このような会社様におすすめです

- ☑ 昇給や賞与を決める基準がないので困っている
- ☑ 頑張っている従業員を、公平に評価したい
- ☑ 従業員のモチベーションアップにつながるような評価制度を作りたい
- ☑ 評価制度はあるが、うまく運用できていない
- ☑ 本を参考にしたり、セミナーに参加したが、自力で評価制度を作ることに難しさを感じている

新人事評価制度導入の目的

目的 1 処遇の決定

人事評価制度を用いることで、社員の能力や業績によって適した処遇を決定できるようになります。等級制度では社員一人ひとりの能力やこれまでの業績を客観的に判断し、序列化することで、等級を決め、それを元にして処遇を決定します。また、等級制度に報酬制度を連動させることによって、社員の処遇を能力や業績、役割に応じて決定します。組織のなかでこれまでの業績、担ってきた役割、能力を査定し、それを等級で示すことによって、その人の企業への貢献や今後の期待値などのレベルに基づいて適した賃金や賞与を決定できます。

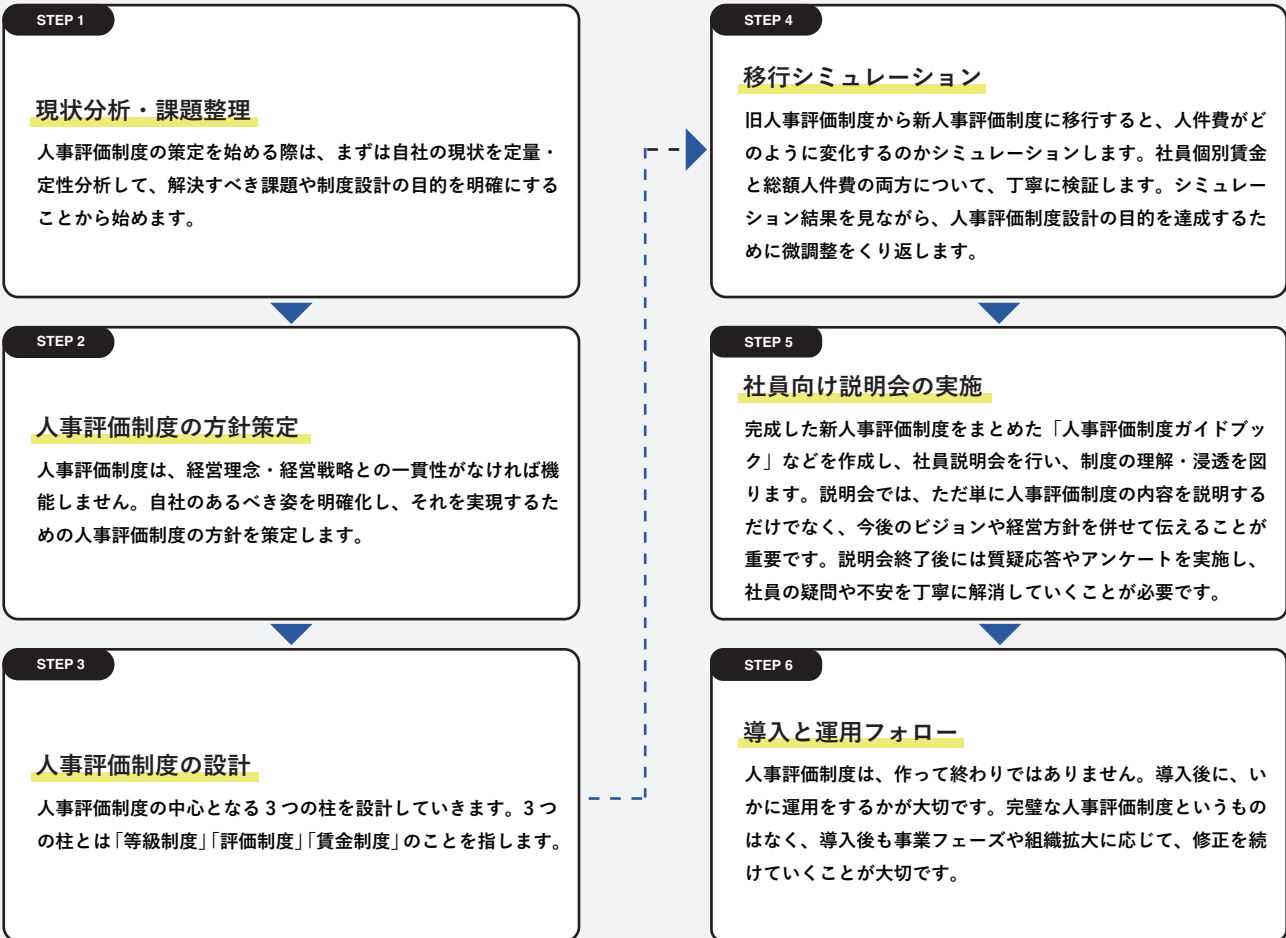
目的 2 配置への活用

上司の単独の判断では、主観が入ってしまいやすいため、正しく能力を見定めることが難しいといえます。客観的な人事評価を行えば、それぞれの社員の能力を冷静に序列的に見ることができ、適した人をポストに就かせることが可能です。適した人が適切なポストに就くと、その人材は十分に能力を活用できます。モチベーションも上がり、最終的には企業全体のパフォーマンス向上にも役立つでしょう。

目的 3 育成への活用

人事評価は、「社員の能力や貢献度を測ること」「それを元にして報酬や適切なポストを用意すること」などで社員の成長を促すことも可能です。社員は報酬や適切なポストを与えられることで認められたという満足感を持ち、業務に励むモチベーションも上がります。また、評価制度によって社員に期待している行動を明確化することで、社員が主体的に貢献度の高い行動を取ることも期待できます。企業の経営方針に合わせた評価基準を持ち、それを社員間で共有、浸透させることができれば、今まで以上に社員一人ひとりの力を業務に反映できるでしょう。

人事評価制度構築の流れ

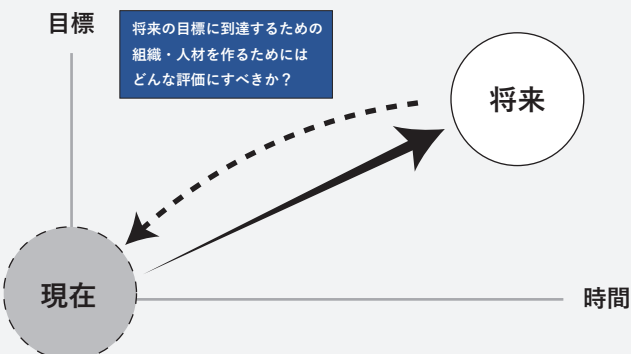


アウルの人事評価制度構築コンサルティングで大切にしていること

アウルグループの人事評価制度構築コンサルティングは以下のポイントを重視しながら、人事評価制度の構築を行っています。

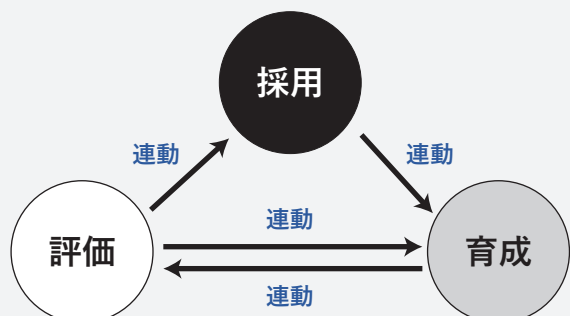
1. 企業の成長・未来を見越した制度

人事評価制度を構築するときについて自社の現状ばかり気にしてしまいがちですが、本来の目的である将来の企業の成長を実現させるためには、制度作成の時点で企業の成長から逆算した制度を策定する必要があります。



2. 採用・育成・評価を連動させる

人事評価制度構築はあくまでも社員定着や社員育成のための一手段です。そのためその手段になりうる採用や育成と連動する必要があります。評価されることは明確になったがそのために必要な育成が実行されていない、育成していることが評価につながっていない、といった状態にならないよう設計する必要があります。



OWLS

2024.04 Vol.03

グランフロント大阪本部

〒530-0011

大阪府大阪市北区大深町 3-1

グランフロント大阪 ナレッジキャピタル 8F

TEL: 06 6136 3264 / FAX: 06 6372 2960

東京本部

〒103-0027

東京都中央区日本橋 2-1-3

アーバンネット日本橋二丁目ビル 10F

TEL: 03 4405 0311

奈良本部

〒639-0225

奈良県香芝市瓦口 2250-1

笑美縁ビル 2F

TEL: 0745 71 8700 / FAX: 0745 71 8778

一般社団法人

全国デューデリジェンス協会

〒103-0027

東京都中央区日本橋 2-1-3

アーバンネット日本橋二丁目ビル 10F

TEL: 0120 660 881

難波オフィス

株式会社アウルスコンサルティング

〒542-0075

大阪府大阪市中央区難波千日前 5-19

河原センタービル 4F

TEL: 06 6643 9905 / FAX: 06 6643 9906

一般社団法人 全国労務監査協会

東京本部

〒103-0027

東京都中央区日本橋 2-1-3

アーバンネット日本橋二丁目ビル 10F

TEL: 050 6681 8702

名古屋オフィス

〒451-0045

愛知県名古屋市西区名駅 1-1-17

名駅ダイヤメイツビル 11 階

TEL: 052 850 1024



TikTok



Instagram



LINE



社会保険労務士法人アウルス

LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY OFFICE OWLS