

年商100億達成のための経営ノウハウ①

企業の成長プロセスと100億企業

- I. 企業の成長プロセス
- II. 自社の現状把握

1

本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

I. 企業の成長プロセス

1. 企業の成長プロセスの仮説

成長プロセス

この図は企業の成長プロセスを示した仮説です。企業は、創業後、ステップ1の構造からステップ2へ、さらには3・4へと進化していきます。

図表 I-1

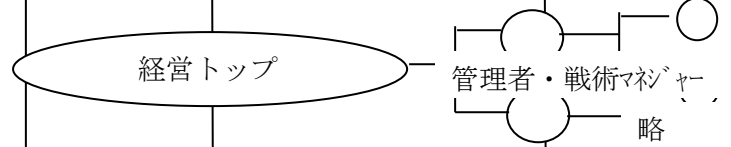
戦略・Strategy		戦術・Tactics	戦闘・Battle
全社戦略	事業戦略		
ビジネスストック戦略	ポジション戦略	トップダウン&ボトムアップ	クラブティング

ステップ1
創業～年商 30 億位



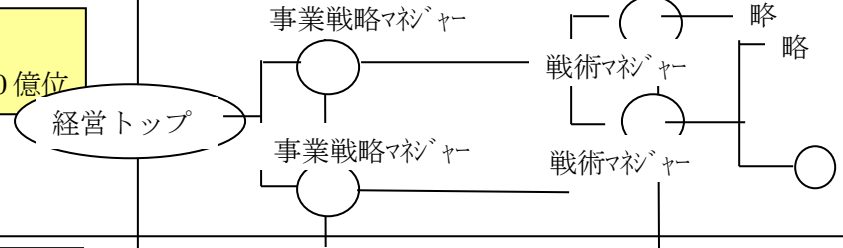
- 経営トップの仕事は戦略・戦術・戦闘のすべてにおよぶ。
- 創業以来の体制。

ステップ2
年商 30 億～60 億位



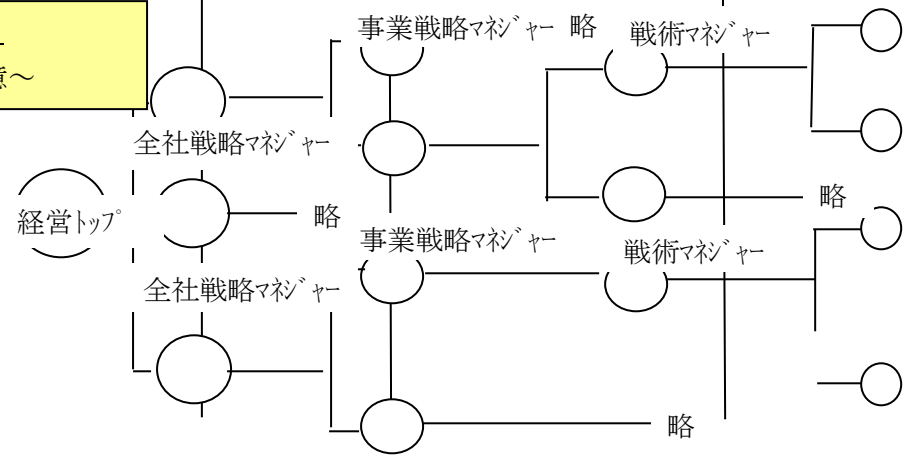
- 部門マネジメントを管理者が行う段階。
- しかしマネジメントは戦術レベル。

ステップ3
年商 60 億～100 億位



- 各部門・各事業の戦略を立案し戦術管理を行う事業戦略マネジャーが生まれる段階。
- トップは戦略に専念。経営組織としての体制ができつつある段階。

ステップ4
年商 100 億～



- 事業を統合する全社戦略と各事業で実行される事業戦略が区分される段階。
- しっかりした中堅企業への入り口にきた段階。

I. 企業の成長プロセス

2. 企業の成長プロセスを理解する上でのキーワード
＝戦略・戦術・戦闘

戦略・戦術 ・戦闘	企業の成長プロセスをご理解頂く出発点は、戦略と戦術と戦闘という会社の中での機能、表現を変えれば会社の中での役割の理解です。戦略と戦術と戦闘という機能・役割は、経営の世界では常識的に言われることです。ただ本講座では戦略と戦術と戦闘を、従来からの一般的な使い方、内容とは異なり、次のように捉えています。
戦略とは	① 単戔田各 ＝ 中長期（3年以上）に及ぶ企業の政策 ・・・市場戦略、財務戦略、人事戦略など様々な分野の戦略があります。本講座では、「事業戦略」と「全社戦略＝多角化戦略」に焦点をあて説明します。従来は事業戦略と全社戦略＝多角化戦略は明確に区分されずに考えられてきました。本講座ではその二つの戦略を明確に区分して、事業戦略としてのポジショニング戦略と多角化戦略としてのビジネスストック戦略という戦略理論で説明していきます。
戦術とは	② 単戔行 ＝ 短期（半年～1年）の政策 ・・・戦略から落とし込まれ、また戦闘からのフィードバックにより立案される政策です。 本講座では戦術を従来から言われる戦略→戦術のトップダウン的政策ではなく、戦略→戦術←戦闘というトップダウン&ボトムアップ的政策としています。
戦闘とは	③ 単戔層司 ＝ 戦略・戦術の具現化活動 ・・・具現化活動とは、政策を具体的に現実のものとする活動です。本講座ではクラフティング（創作・創造）と言っています。現場の担当者が行う創作、創造活動です。戦略・戦術という政策を、実際の商品やサービスにしていく行為です。 この戦闘にはルーチンの処理業務も入りますが、従来からいわれる戦闘業務イコール単純なルーチン業務とは異なる捉え方をしています。

補足説明

- ポジショニング戦略・・・市場の中での自社の位置づけをはっきりとさせ、他社との差別化を図る戦略。
- ビジネスストック戦略・・・顧客、スキル・ノウハウ、機械・設備等の自社のビジネスストック（事業を通じて得た財産）を活用して多角化を図る戦略。

I. 企業の成長プロセス

3. 成長プロセス

企業の成長プロセス	前々ページの図表 I-1 は企業の成長プロセスを経営組織の面から考えた仮説です。左端に記した年商の規模は業界や業態によって大きく異なります。一応の目安と捉えて下さい。戦略と戦術と戦闘の機能・役割を基に成長プロセスを図示したものです。その概要です。
ステップ 1	経営トップが戦略・戦術・戦闘のすべてに関与します。戦闘の中のクラブディングの大部分も経営トップが手がけます。部長や課長の肩書きはあっても、社員は実質ほとんど単純な戦闘業務の担当者です。つまり社長以外は全員が営業、製造、オペレーション等、作業レベルの戦闘業務のみに従事します。創業企業はこの典型です。(年商 30 億未満)
ステップ 2	管理者が誕生します。企業規模の拡大に伴って、仕事を管理する量また幅がトップ一人でカバー出来る範囲を超えるからです。戦略と戦術の側面から見れば、戦略を戦術に落とし込み、その具現化である戦闘活動の進捗を管理すること、つまり、いわゆるマネジメントすることが、トップ一人では対応出来なくなります。結果、この段階で「戦術」を担当する管理者、戦術マネジャーが誕生します。(年商 30 億～60 億)
ステップ 3	企業としての一応の体制が出来上がります。事業戦略マネジャーが各部門・各事業を統括します。具体的には部長クラスが各部の事業戦略をポジショニング戦略の観点から考え、その枠内で部全体の戦術管理を行い、課長が部の戦略に基づいた課の戦術を考え、その枠内で課全体の戦闘管理を行なう体制となります。管理者が考える戦術は、戦略→戦術←戦闘というトップダウン&ボトムアップ的政策となってきます。そして経営トップが考える戦略は、各事業の戦略から全社戦略としての多角化戦略に重点が移っていきます。ビジネスストック戦略の視点から会社全体の拡大を指向していきます。いくつかの新しい事業も誕生します。(年商 60 億～100 億)
ステップ 4	幹部の中にも全社戦略の立案に参加する者が出てきます。全社的視野を持ちながら、いくつかの事業を統括します。その統括の基に各事業戦略マネジャーは担当事業を管理していきます。(年商 100 億以上)

I. 企業の成長プロセス

4. 年商100億企業

年商100億
企業

年商100億とはステップ3の構造を持つ企業です。一つの事業または大きな部門を統括する、つまり戦略を考え戦術に落とし込んでマネジメントしていく幹部が2～3名育ち、経営トップは戦略に専念し多角化の道を追究している状態の企業です。

確かに、年商・企業規模と企業構造の関係は業界により大きく異なります。市場規模が大きな業界であれば、一つのヒット商品が出れば訳なく100億を達成することもできます。一方、市場規模の小さな業界であれば、シェアを50%取っても年商50億に満たないなどの場合もあります。さらには経営トップのパワーによっても規模と構造との関係は一概に言えないこともあります。スーパーパワーを持つトップであればステップ2の構造でも年商200億・300億が可能な場合もあります。そのようなトップとも数名、ご一緒に仕事をした経験があります。

しかしそれらは極まれなケースと言ってよいと思います。肝心なことはステップ3の構造を作り上げることが、事業の盛衰（ライフサイクル）に左右されない安定的な成長を約束するということです。

この講座でこれからご説明していく年商100億達成のための経営メソッドは、このステップ3を創り上げステップ4の確立を目指していくための経営の方法論です。

本題に入る前に、次の章のチェックシートで、企業の成長プロセス上の貴社の現状のステップを把握してください。貴社のステップおよび課題が明確となります。

Ⅱ. 自社の現状把握

1. 自社の現状のステップチェック

このチェックシートで自社の現状のステップを把握してください
採点の基準は、5点=十分できている、4点=7～8割方できている、3点=5割方できている、2点=たまにできている、1点=ほとんどできていないです。貴社が成長プロセスのどのステップに在るか、把握することができます。

※P D C A = プラン・ドゥ・チェック・アクション

図表Ⅱ—1

区分	チェック項目	点数
戦略・戦術・ 戦闘	1. 明確な事業戦略があり管理者は理解している	5 4 3 2 1
	2. 管理者は部門の年度計画を作成している	5 4 3 2 1
	3. 年度計画には戦略上の課題を組み入れている	5 4 3 2 1
	4. 社員は自社の強みを理解している	5 4 3 2 1
	5. 年度計画には自社の強みを伸ばすための課題が入っている	5 4 3 2 1
	6. 年度計画は月度計画に落とし込まれている	5 4 3 2 1
	7. 年度計画は月度でP D C Aされている	5 4 3 2 1
	8. 月度計画は担当者の行動計画に落とし込まれている	5 4 3 2 1
	9. 担当者は自らの行動計画でP D C Aを回している	5 4 3 2 1
	10. 担当者は常に新しいもの（新商品、新技術、新販売手法など）を創造しようとしている	5 4 3 2 1
	11. 成功した創造行為は社内で賞賛される	5 4 3 2 1
	12. 成功した創造行為は他の社員もやり方を模倣して実践している	5 4 3 2 1
	13. 事業の多角化は検討され実施されている	5 4 3 2 1
	14. 多角化の状況のP D C Aは着実に実施されている	5 4 3 2 1
	15. 事業のスクラップ&ビルドは適切に行われている	5 4 3 2 1
	16. 事業のスクラップ&ビルドは社員に納得性がある	5 4 3 2 1
	小計	
組織	1. 部長、課長の役割は明確にされている	5 4 3 2 1
	2. 係長、主任の役割は明確にされている	5 4 3 2 1
	3. 各会議の目的ははっきりとしている	5 4 3 2 1

Ⅱ. 自社の現状把握

区分	チェック項目	点数
組織	4. 管理者が作成した月度計画を検討する会議がフォーマルに、または経営層と個別にもたれている	5 4 3 2 1
	5. 担当者が作成した行動計画を検討する会議が、部門の中で持たれている	5 4 3 2 1
	6. 権限規定は整備され適切に運用されている	5 4 3 2 1
	7. 戦略会議がもたれ管理者は会議内容を理解している	5 4 3 2 1
	小計	
損益管理	1. 部門別損益管理システムが整備され部門別の損益が月度で測定されている	5 4 3 2 1
	2. 管理者の評価は部門損益のウェイトが高い	5 4 3 2 1
	3. 担当者は損益管理実績表を常に見て把握している	5 4 3 2 1
	4. 部門損益を多くするための政策が部門ごとに打たれている	5 4 3 2 1
	5. 部門別損益管理システムには貸借対照表の要素も入っている	5 4 3 2 1
小計		
人事制度	1. 職務コース制度は整備されきちんと運用されている	5 4 3 2 1
	2. 職務コースごとの職能資格制度は整備されきちんと運用されている	5 4 3 2 1
	3. 人事考課表はコースごと資格ごとに作成されている	5 4 3 2 1
	4. 考課者訓練は定期的に行われている	5 4 3 2 1
	5. 考課結果に関する上司と部下との面接は適切に行われている	5 4 3 2 1
	6. 面接後、担当者ごとに正しい課題が設定されている	5 4 3 2 1
	7. 考課および面接に関して担当者の納得性は高い	5 4 3 2 1
	8. 給与がどのように決まるのか社員は理解している	5 4 3 2 1
	9. 給与体系については社員の納得性は高い	5 4 3 2 1
	10. 退職金がどのように決まるのか社員は理解している	5 4 3 2 1
小計		
人材育成	1. O J Tは十分実施されている	5 4 3 2 1
	2. O J T教育に関する面接も行われている	5 4 3 2 1

Ⅱ. 自社の現状把握

区分	チェック項目	点数
人材育成	3. 新任管理者教育は必ず行われている	5 4 3 2 1
	4. オリジナルな教育研修体系が作られ運用されている	5 4 3 2 1
	5. 「ナレッジマネジメント」の意識が定着して実施されている	5 4 3 2 1
	小計	
やる気作り	1. 報奨制度がありキチンと運用されている	5 4 3 2 1
	2. 全社的に褒めるまた叱る文化がある	5 4 3 2 1
	3. 社員は会社の中で、将来どんな自分になりたいか目標設定している	5 4 3 2 1
	小計	
理念・文化	1. 経営理念は作成され共有されている	5 4 3 2 1
	2. 独自の行動指針が作成され実践されている	5 4 3 2 1
	小計	
合計		

成長ステップの判定表

合計点数	貴社の成長ステップ
119点以下	ステップ1
120～145点	ステップ2前半
146～170点	ステップ2後半
171～195点	ステップ3前半
196～220点	ステップ3後半
221点以上	ステップ4